



مجلة البحوث المالية والتجارية

المجلد (26) – العدد الثاني – إبريل 2025



اطار مقترح للتكامل بين نظم المحاسبة والرقابة الإدارية (MACS) ونموذج الشركات عالمية المنشأ (Born Globals) لتطوير التدويل وإدارة المخاطر في المنشآت الصغيرة والمتوسطة : دراسة ميدانية

A Proposed Framework for Integrating the Management Accounting and Control Systems (MACS) and the Born Globals Model to Develop Internationalization and Risk Management in SMEs: a Field study

إعداد

د. إنتصار أحمد عبد الجليل

مدرس المحاسبة بكلية تكنولوجيا الإدارة ونظم المعلومات بجامعة بورسعيد

2025-02-13	تاريخ الإرسال
2025-02-19	تاريخ القبول
رابط المجلة: https://jsst.journals.ekb.eg/	

ملخص:

يهدف هذا البحث إلى دراسة إمكانية تطبيق اطار مقترح للتكامل بين نظم المحاسبة والرقابة الإدارية (MACS) ونموذج الشركات عالمية المنشأ (Born Globals) ، يقوم علي الاستفادة من المزايا المحققة من كلاهما، وبما يساعد في تطوير التدويل وإدارة المخاطر ذات الصلة في المنشآت الصغيرة والمتوسطة. وتتمثل منهجية هذا البحث في إجراء دراسة ميدانية، و جمع البيانات من خلال استمارة استقصاء تم تطبيقها علي المحاسبين الإداريين بعدد من المنشآت الصغيرة والمتوسطة العاملة في القطاع الزراعي بمحافظة الوادي الجديد بجمهورية مصر العربية، والتي تتبع نموذج الشركات عالمية المنشأ (Born Globals) في التدويل. وخلصت نتائج هذا البحث إلي وجود قصور محدود في تلبية نظم المحاسبة والرقابة الإدارية لاحتياجات المنشآت الصغيرة والمتوسطة من المعلومات اللازمة للتدويل والمخاطر ذات الصلة، بشكل كامل وكاف، مما يستدعي الحاجة إلي دراسة العلاقة بين النظم المحاسبية بهذه المنشآت ونماذج التدويل، وفي مقدمتها نموذج الشركات عالمية المنشأ ، في إطار تكاملي يقود الي إزالة الحواجز المعلوماتية بين الشركاء في عملية التدويل. كما يؤكد البحث علي وجود علاقة إيجابية بين الإطار التكاملي المقترح بين نظم المحاسبة والرقابة الإدارية (MACS) ونموذج الشركات عالمية المنشأ، وقدرة المنشآت الصغيرة والمتوسطة علي تطوير التدويل، وإدارة المخاطر ذات الصلة بالتدويل، والقدرة علي البقاء والاستمرارية، بصورة تساعد في استكشاف فرص التدويل ومواكبة التغيرات التي تطرأ علي أذواق العملاء. وهي نتائج واعدة تبرر الدعوة إلي إجراء المزيد من الدراسات حول هذا الإطار التكاملي المقترح. ويختتم البحث بعدد من التوصيات والمقترحات المفيدة.

الكلمات المفتاحية: عملية التدويل، إدارة المخاطر، البقاء والاستمرارية، نظم المحاسبة والرقابة الإدارية، منشآت الأعمال الصغيرة والمتوسطة، نموذج الشركات عالمية المنشأ.



Abstract:

The aim of this research is to investigate the possibility of applying a proposed framework for integration between management accounting and control systems (MACS) and the Born Globals model, based on making use of the advantages achieved by both, in such a way that helps in developing internationalization and managing related risks in SME's. To achieve this aim, an extensive review of the accounting literature was made, a field study was conducted, and data were collected through a survey applied to management accountants in a number of small and medium enterprises operating in the agricultural sector in the New Valley Governorate in Egypt, which follow the Born Globals model in internationalization. This research concluded that there is a limited deficiency in meeting the accounting and management control systems for the needs of small and medium enterprises for the information necessary for internationalization and related risks, in a complete and sufficient manner, which necessitates the need to study the relationship between the accounting systems of these enterprises and internationalization models, most notably the Born Globals model, within an integrative framework that leads to removing information barriers between partners in the internationalization process. The research also confirms the existence of a positive relationship between the proposed integrated framework between accounting and management control systems (MACS) and the model of global companies, and the ability of small and medium enterprises to develop internationalization, manage risks related to internationalization, and the ability to survive and continue, in a way that helps in exploring internationalization opportunities and keeping pace with changes in customer tastes. These are promising results that justify the call for conducting more studies on this proposed integrated framework. The research concludes with a number of useful recommendations and proposals.

Keywords: *Internationalization process, risk management, survival and continuity, accounting and management control systems, SMEs, born globals model.*

1-1 مقدمة

لا شك أن التدويل Internationalization هو استراتيجية تجارية حاسمة، ليس فقط لمنشآت الأعمال التي تسعى لزيادة نموها وتعزيز حصتها السوقية، ولكن أيضًا للدول التي تبحث عن موضع قدم في ميادين الاقتصاد العالمي المتغير، واستدامة نموها الإقتصادي في مختلف قطاعات التصنيع والخدمات. ويأخذ التدويل أشكالاً مختلفة، سواء من خلال الصادرات، أو العقود (عقود الإدارة، عقود تسليم المفتاح، التعاقد من الباطن، تقاسم الإنتاج، والتحالفات الاستراتيجية) أو الاستثمار الأجنبي المباشر (Chandra & Roque, et al., 2021، Wilkinson, 2017، Child & Hsieh, 2014).

وتنقسم الأسباب التي تدفع منشآت الأعمال إلي تبني استراتيجية التدويل كإستراتيجية رئيسية، إلي عدة أسباب: أسباب استباقية Proactive، وأسباب دفاعية Reactive، وأسباب إدارية Managerial. وتتضمن الأسباب الاستباقية، رغبة منشآت الأعمال في زيادة ربحيتها، والاستفادة من الإنجازات التقنية والتكنولوجية المتاحة في الأسواق الخارجية، والإستفادة من التسهيلات المالية والضريبية. وعلى عكس الأسباب الاستباقية، تحدث الأسباب الدفاعية استجابة للتغيرات السوقية، والضغط التي تفرضها المنافسة الوطنية والدولية، ومنها تشبع السوق المحلي بالمنتجات، أو موسمية الإنتاج، ووجود فائض من القدرات الإنتاجية للمنشأة، أو رغبة المنشأة في الوصول إلي مواد خام وقوى عاملة بأسعار رخيصة. وتتضمن الأسباب الإدارية رغبة المنشأة في تنمية مهارات العمالة بصورة تساعد علي خلق منتج فريد، أو رغبتها في التكامل التكنولوجي مع شركاء محتملين بالخارج، ممن يتمتعون بقدرات تكميلية قد تساعد المنشأة في الإرتقاء بمعارفها الفنية، وخبراتها بالأسواق الأجنبية والمحلية، وتطوير مهارات العمالة المنخرطة في عمليات الإنتاج والتشغيل (Barros & Ferreira, 2021).

وتشير كثير من الدراسات المحاسبية (مثال: Chirico, et al., Pinto & Rua, 2023، Bedford, et al., 2016، 2021) إلى وجود العديد من نماذج التدويل، والتي يجري اختيار أي منها وفقاً للاستراتيجية العامة لمنشأة الأعمال وأهدافها وهيكلها الإداري والتنظيمي. وكل نموذج تدويل منها له خصائصه التي تميزه، ويتطور فيه التدويل على مراحل أو أطوار مختلفة، أو بطريقة تدريجية أو أكثر براجماتية. ويترتب علي إتباع كل نموذج تدويل منها عواقب محددة، على سواء علي مستوى الرقابة علي عمليات الإنتاج والتشغيل، أو توجيه الموارد، أو رصد ومواجهة المخاطر ذات الصلة. ومن أمثل هذه النماذج: (1) نموذج أوبسالا Uppsala: والذي فيه تتطور عملية التدويل بشكل تدريجي، بسبب عدم اليقين الإقتصادي، أو لوجود عيوب في المعلومات الواردة من السوق الخارجية الجديدة، و(2) نموذج ا: وفيه تُعتبر كل خطوة من



خطوات التدويل بمنشأة الاعمال ابتكارًا في حد ذاتها، وتتطور عملية التدويل تدريجياً، بدءاً من تقديم طلب للتصدير، ثم التصدير بانتظام إلى بلد أقرب نفسياً، وأخيراً التصدير إلى بلدان أخرى أبعد نفسياً. وهناك (3) نموذج الشركات عالمية المنشأ **Born Globals**، وفيه تتسارع وتيرة التدويل، حتي تصل مبيعات المنشأة في السوق الأجنبية إلى أن تشكل أكثر من 25% من إجمالي إيراداتها، وذلك خلال السنوات الثلاث الأولى من تأسيس الشركة. وهناك (4) نموذج دورة حياة المنتج **Lifecycle of the Product**: وفيه تسعى المنشأة إلى تمديد دورة حياة منتجها، ويجري التوسع في التدويل إلى البلدان التي يتزايد فيها الطلب على هذا المنتج. وعلاوة على ذلك، هناك (5) النموذج غير المتسلسل **Non-Sequential Model**: وفيه يجري تحليل العوامل الرئيسية المؤثرة على دخول الأسواق، وتتطور عملية التدويل على مراحل. و(6) النموذج المتكامل **Integrated Model**: وفيه يجري التعرف على المسارات المحتملة لعملية التدويل وتحليل الكفاءات الفردية للعاملين بالمنشأة، مما يسمح بضمان درجة عالية من المرونة في عملية التدويل نفسها. وعموماً، في بيئة الأعمال المعاصرة، لا يوجد نموذج تدويل بعينه يمكن إعتباره نموذج مثالي للتدويل، أو يجب إتباعه فوراً. وكل منشأة أعمال لها الحق في تبني نموذج التدويل الذي يتفق مع قدراتها واحتياجاتها وظروفها السوقية.

وبالرغم من الأهمية الكبيرة التي تحظى بها نماذج التدويل السابقة في زيادة إنخراط منشآت الأعمال بالأسواق الخارجية، ومساعدتها في توفير منتج ذو قيمة يحظى برضا العملاء، بصورة تؤدي الي تكريس ولائهم وتكرار عمليات الشراء، إلا أن نموذج الشركات عالمية المنشأ (**Born Globals**) يحظى في الأوساط التجارية بتركيز أكبر، وملحوظ، كإحدى النماذج القوية لتعزيز وإنجاح استراتيجية التدويل. ويقصد بهذا المفهوم منشآت الأعمال الجديدة، التي تحقق عملية تدويل واحدة على الأقل، لأي سوق جديدة، في غضون عامين أو ثلاثة من تاريخ تأسيسها (**Dzikowski, 2018**). وهو نهج يخالف ما اعتادت عليه معظم نماذج التدويل التقليدية الأخرى، والتي تقترح عادةً التوسع التدريجي في الأسواق الأجنبية، عبر فترة زمنية طويلة. ويسعي هذا النموذج الي تقليل حساسية منشآت الأعمال من حالة عدم اليقين الإقتصادي المتصور بشأن العمل في الأسواق الخارجية، بشكل أساسي (**Cavusgil & Knight, 2015**). وتشير دراسة **Johanson, M., & Martín (2015)** الي ان هناك عدد من الدوافع المحركة لمنشآت الأعمال لأن تتبع هذا النموذج في عمليات التدويل بها، ومنها خبرة مؤسس المنشأة وخلفيته المعرفية بالأسواق الدولية، ووفرة القدرات والكفاءات المهنية والانتاجية داخل المنشأة، بالإضافة الي عوامل خارجية أخرى مثل عولمة الإنتاج والأسواق، ووفرة تكنولوجيا

المعلومات والاتصالات المتقدمة التي تمكن المنشأة من الاتصال السريع مع الشركاء في الأسواق الخارجية، والقدرة علي استهداف الأسواق الخارجية المتخصصة بمنتجات مبتكرة للعملاء المنتشرين عالمياً باستخدام أساليب التوزيع المدعومة بالإنترنت، والقدرة علي تكوين شبكات من العلاقات التجارية النشطة. وتؤكد دراسة Shoham & Efrat (2012) أن عوامل مثل مهارات الاتصال المتقدمة، والمزايا التنافسية المتأصلة في الشركات الصغيرة، وقدرة منشأة الأعمال على التكيف والمرونة، والاستجابة بشكل أسرع للتغيرات في تصميم المنتجات وأذواق العملاء، تقف وراء انتشار نموذج الشركات عالمية المنشأ (Born Globals) علي نطاق واسع.

وبالرغم من الإضافات القوية التي يقدمها نموذج الشركات عالمية المنشأ (Born Globals)، إلا أن تبني منشآت الأعمال، صغر حجمها أو كبر، له كنموذج أساسي في التدويل، لا يخلو من بعض المخاطر ذات الصلة. مثلاً، تؤكد دراسة Ferreira de Araújo Lima وآخرون (2020) أن عوامل مثل ضعف ومحدودية الثقافة التنظيمية التي تعزز روح المغامرة والقدرة على التكيف والابتكار والروح لاستباقية، هي المخاطر الأكبر التي تؤثر سلباً علي منشآت الأعمال في سياق التدويل، وبخاصة عندما تخوض مشاريع للشراكة في الأسواق الأجنبية. ولا يخفي أن وتيرة هذه المخاطر ترتفع بشدة في منشآت الأعمال الصغيرة والمتوسطة، وهو الأمر الذي قد يترتب عليه بعض الاخفاقات أو حتى توقف عملية التدويل نهائياً. مثلاً، تشير دراسة Falkner & Hiebl (2015) إلي أن أكبر المخاطر في الشركات الصغيرة والمتوسطة هي المخاطر المالية، وسرعة التغير في اذواق العملاء، ومخاطر النمو، والمخاطر ذات الصلة بسلاسل التوريد نتيجة للاعتماد على عدد قليل من الشركاء. وهذه المخاطر بعضها يتم إعطاؤه الأولوية، والبعض الآخر يتم تجاهله بسبب الموارد المحدودة لهذه المنشآت.

ولاشك أن رصد وتقييم وإدارة هذه المخاطر يقود الي نجاح استراتيجية التدويل، وتطويرها، بمنشآت الأعمال، وهو الأمر الذي يتطلب إجراء تغييرات على مستوى التنظيم الداخلي للمنشأة، وضرورة توفير معلومات عميقة، ودقيقة، عن طريقة عمل السوق الخارجي، من أجل مساعدة إدارتها بقوة في عملية اتخاذ قرارات التدويل (Sbarba & Marelli, 2018). وفي هذا السياق، تفرض نظم المحاسبة والرقابة الإدارية (MACS) نفسها، كنظم مزودة للمعلومات الدقيقة، وفقاً لاحتياجات مستخدميها، وكأداة أساسية في عملية اتخاذ القرار، وباعتبارها من النظم المتميزة التي تقود الي تغييرات، مرنة وذات كفاءة، في التنظيم الداخلي والإداري لمنشآت الأعمال، مما يقودها الي تحقيق أهدافها، وفي الوقت نفسه، تنطوي علي آليات جيدة ومتميزة للرقابة الإدارية علي عمليات الإنتاج والتشغيل، وتوزيع الموارد. وقد عرفت دراسة *et al.* ,



Brück (2018) هذه النظم بأنها "نظم تعمل علي تحديد وقياس وتجميع وتحليل وإعداد وتفسير وتوصيل المعلومات المالية وغير المالية التي تساعد إدارة المنشأة في تحقيق أهدافها التنظيمية". كما عرفت دراسة Gomez-Conde, et al. (2020) بأنها جزء رئيس من نظام المعلومات العالمي للمنشأة، يتم من خلالها جمع ومعالجة وتحليل وتوصيل المعلومات المالية وغير المالية، الداخلية والخارجية، اللازمة للتخطيط، ورصد ومراقبة الأنشطة التنظيمية المختلفة للمنشأة، بما يفيد في تحسين استخدام الموارد، ودعم عملية اتخاذ القرار، وتقييم الأداء بالمنشأة، وبالتالي المساهمة بقوة في عملية التدويل. ولهذه النظم ثلاثة ابعاد رئيسية، وهي:

- (1) أسلوب استخدام المعلومات المقدمة، سواء كانت من النوع التشخيصي أو التفاعلي، و(2) نوع المعلومات المقدمة، والتي يمكن أن تأخذ مستويات مختلفة من التجميع والتكامل، وأخيراً (3) نوع القرار المدعوم، والتي تأخذ في الاعتبار قرارات تقييم الأداء، وإدارة الموارد.

ومن المعروف أن منشآت الاعمال الصغيرة والمتوسطة الحجم، وفقاً لبيانات وزارة التخطيط المصرية، تشكل أغلبية الشركات العاملة في مختلف أنحاء العالم، فهي تسهم بما يقرب من 80% من إجمالي الناتج المحلي، ولكن لا يزيد نصيبها عن 4% من إجمالي الصادرات المصرية. ولكن لا يعني ذلك أن نغفل دورها الكبير كمحرك للتنمية الاقتصادية، سواء في بيئة الأعمال المصرية أو العالمية، فهي مصدر رئيسي لتشغيل العمالة ومعالجة معدلات البطالة المرتفعة، وخفض مستويات الفقر، وخلق الثروة وتحقيق العدالة في توزيعها، وتطوير المهارات الإدارية، وغرس المهارات الفنية والإنتاجية للعمالة.

ويعد نظم المحاسبة والرقابة الإدارية (MACS) واحداً من النظم المحاسبية المحركة لنشاط كثير من منشآت الاعمال الصغيرة والمتوسطة الحجم. وهو يلعب دوراً بارزاً في تعزيز الأداء التنظيمي (Childa, et al., 2022)، وتوفير بيانات مالية وغير مالية جديرة بالثقة، والتقليل من أخطاء المعلومات، بصورة تساعد المنشأة علي أن تتخذ القرارات في الوقت المناسب (Brück, et al., 2018). كما أنها مفيدة لتسهيل معاملاتها المالية، والرقابة الداخلية، وتقييم الأداء، ورفع جودة البيانات، ودعم اتخاذ القرار (Carenzo, et al., 2011).

وتبدو الحاجة ملحة إلي إيجاد منهجية قوية، للتكامل بين نظم المحاسبة والرقابة الإدارية (MACS) ونموذج الشركات عالمية المنشأة (Born Globals) ، في ظل بيئة الأعمال المعاصرة، التي يسيطر عليها الحاجة إلى التدويل، وتقييم المخاطر والإجراءات، وتعزيز الإدارة القويمة، وتفعيل آليات الرقابة بإحكام علي مدخلات ومخرجات المنشآت، وصنع وإتخاذ قرارات رشيدة على أساس معلوماتي معقول، لأنه مع اتجاه منشآت الأعمال نحو التدويل والتوسع في

أسواق جديدة، وإدخال مزيد من التطوير في منتجاتها أو خدماتها، فإنها تحتاج الي قدر ملائم ومتزايد من المعلومات المتكاملة، اللازمة لدعم عملية اتخاذ القرار، والتوفيق بين وجهات النظر المتباينة، ومواجهة الضغوط الناجمة عن بيئة العمل الخارجية أو الداخلية (Roque, et al., 2019). كما أن نظم المحاسبة والرقابة الإدارية (MACS) ، بطبيعتها قد تتأثر بالتغيرات الناشئة عن اتباع نموذج الشركات عالمية المنشأة (Born Globals)، وتحتاج الي التكامل معه، لتتمكن من تزويد إدارة المنشأة بالمعرفة والمعلومات التي تسمح لها بتنفيذ استراتيجية التدويل المناسبة، وتقييمها، وإجراء التعديلات اللازمة عليها بصورة تقود الي تحقيق أهداف المنشأة (Gomez-Conde, et al., 2020).

وتتزايد الحاجة إلى هذا التكامل في منشآت الأعمال الصغيرة والمتوسطة الحجم، التي تبحث باستمرار عن مخاطر منخفضة، وتدويل آمن، وتنوع مصادر إيراداتها، وتوفير توفر منتجات أو خدمات مبتكرة أو فريدة. ومن هذا المنطلق، يأتي البحث الحالي الذي يقترح إطار مفاهيمي للتكامل بين نظم المحاسبة والرقابة الإدارية (MACS) ونموذج الشركات عالمية المنشأة (Born Globals)، ويبحث في إمكانية تطبيقه بصورة تقود إلى تطوير التدويل وإدارة المخاطر في المنشآت الصغيرة والمتوسطة، ببيئة الأعمال المعاصرة.

2-1 مشكلة البحث

المنشآت الصغيرة والمتوسطة العاملة ببيئة الأعمال المصرية، ليست استثناءً من التحديات التجارية والتنافسية المعقدة التي تذر بها بيئة الأعمال اليوم، والتي تدفعها إلى ضرورة تطوير عملية تدويل منتجاتها، وتحديث خدماتها الفريدة، ورصد المخاطر ذات الصلة وإدارتها بصورة مبكرة. والملاحظ أن نموذج "الشركات عالمية المنشأ" (Born Globals) أصبح حالياً من الخيارات الاستراتيجية المهمة لمنشآت الأعمال الصغيرة والمتوسطة الحجم، بعيداً عن النماذج التقليدية للتدويل التدريجي. ويسعى هذا النموذج إلى مساعدتها، من خلال انخراطها في عملية التدويل، علي اكسابها مزايا تنافسية كبيرة، سريعة ومباشرة، واستغلال مواردها وبيع منتجاتها في بلدان متعددة (Braunerhjelm & Halldin, 2019). وبالرغم من ذلك، مازالت هناك بعض المخاطر التي تقود إلى تعقيد عملية التدويل وعدم تطورها، وتجعلها محاطة بقدر كبير من أوجه عدم اليقين الناجم عن نقص المعرفة والخبرة في السوق الدولية، مثل تلك المرتبطة باختيار النطاق الجغرافي للتدويل، والأوضاع الاقتصادية والجوانب السياسية والحكومية لبلد التدويل، وبعض المخاطر الإضافية المرتبطة بنوعية السوق والعملاء، والمخاطر المرتبطة بعمليات الإنتاج والتشغيل بمنشأة الأعمال نفسها (Clarinha, et al., 2023، Bensaada, et al., 2019، Laudien & Daxböck, 2017).



وقد اكتسب هذا الموضوع زخمًا كبيراً في الأدبيات المحاسبية، مثل Pinto & Rua (2023)، و Roque & Alves (2023)، و Novas وآخرون (2017)، حيث تتفق كثير منها على أن تطوير عملية التدويل، وخفض المخاطر ذات الصلة، بالمنشآت الصغيرة والمتوسطة، يتطلب قدر كبير من المعلومات لفهم عمليات التدويل، بصورة تتلائم مع أحجامها. وتعد نظم المحاسبة والرقابة الإدارية (MACS)، من النظم المحاسبية، القويمة والرشيده، التي تعمل على توفير معلومات تسمح بدعم قرارات المنشأة بتخصيص الموارد وتقييم الأداء والتنسيق بين الوحدات المختلفة والرقابة عليها، وتسهل اتخاذ القرارات على مستويات متعددة، والتوصية إما بالحوافز أو فرض العقوبات، حسب ما يتفق مع أهداف المنشأة. وهذه الجوانب تجعل منشآت الأعمال تتمتع بوضع ريادي كبير في عملية التدويل وتتصدي لمخاطره، لأنه من خلال MACS، تحصل على قدر كاف من المعلومات اللازمة لتحقيق النجاح في الأسواق الدولية (Bisbe & Malagueño, 2015، Childa, et al., 2022).

وتشير كثير من الأدبيات المحاسبية، مثل Crespo وآخرون (2020)، و Dzikowski (2018)، و Davila وآخرون (2015) إلى أن التكامل بين نظم المحاسبة والرقابة الإدارية (MACS)، ونموذج "الشركات عالمية المنشأة" (Born Globals)، هو موضوع بحثي ضروري ومحتمل، لأنه يمكن أن ينتج مخرجات مفيدة للنظم الإدارية وتوسيع الحدود النظرية، لتطوير عملية التدويل وإدراك المخاطر وإدارتها بشكل جيد ومتوازن، وبخاصة في المنشآت الصغيرة والمتوسطة، بصورة تؤدي إلى خفض تكاليف التشغيل الدولي لها. ومع ازدياد اندماج منشآت الأعمال الصغيرة والمتوسطة العاملة بيئة الأعمال المصرية، بصورة أعمق وأوسع في الاقتصاد العالمي، وندرة الدراسات المحاسبية، سواء المصرية أو العربية. في هذا الصدد، فقد استشعرت الباحثة بالحاجة لإجراء البحث الحالي، والذي يسعى إلى اقتراح اطار تكاملي، بين نظم المحاسبة والرقابة الإدارية (MACS)، ونموذج "الشركات عالمية المنشأة" (Born Globals)، وهو - في حدود علم الباحثة - موضوع بحثي لم يتم التحقق منه تجريبياً في الأدبيات والدراسات المحاسبية، المصرية أو العربية، السابقة.

1-3 أسئلة البحث:

تحدد مشكلة البحث الحالي في محاولة الإجابة على السؤال الرئيس التالي: "ما إمكانية تطبيق اطار مقترح للتكامل بين نظم المحاسبة والرقابة الإدارية (MACS) ونموذج الشركات عالمية المنشأة (Born Globals)، يقوم على الاستفادة من المزايا المحققة من كلاهما، وبما يساعد في تطوير التدويل وادارة المخاطر ذات الصلة في المنشآت الصغيرة والمتوسطة؟".

4-1. أهداف البحث:

يتمثل الهدف الرئيس في اقتراح إطار نظري للتكامل بين نظم المحاسبة والرقابة الإدارية (MACS) ونموذج الشركات عالمية المنشأ (Born Globals) ، بصورة تتلائم مع طبيعة منشآت الأعمال الصغيرة والمتوسطة الحجم المصرية، وتقود إلى تطوير عمليات التدويل التي تنخرط فيها، وإدارة المخاطر التي تواجهها. ويسعي البحث إلى تحقيق هذا الهدف الرئيس من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية: (1) استكشاف أهمية نظم المحاسبة والرقابة الإدارية (MACS)، في منشآت الأعمال الصغيرة والمتوسطة الحجم المصرية. و(2) التوصل إلى إطار مفاهيمي للتكامل بين نظم المحاسبة والرقابة الإدارية (MACS) ونموذج الشركات عالمية المنشأ (Born Globals) . و(4) تقييم أثر الإطار المقترح في تطوير التدويل، وإدارة المخاطر ذات الصلة، والقدرة علي البقاء والاستمرارية في المنشآت الصغيرة والمتوسطة.

5-1 أهمية البحث:

تتبع أهمية هذه الورقة البحثية من الإسهامات القوية التي يقدمها للفكر المحاسبي، المصري والعربي، من عدة زوايا. أولاً، هذه الدراسة- في حدود علم الباحثة- هي الدراسة العربية الأولى التي تقترح إطاراً تكاملياً يمكن نظم المحاسبة والرقابة الإدارية (MACS) ، من مساعدة المنشآت الصغيرة والمتوسطة، من تنفيذ استراتيجيتها في تدويل منتجاتها. ولا يخفي قلة أو ندرة الأبحاث المحاسبية التي أجريت حتى الآن، حول تكامل نظام إدارة المحاسبة والإدارة (MACS) ، مع نماذج التدويل، وهو ما يسد ثغرة بحثية كبيرة في هذا الشأن. وتأمل الباحثة أن يكون الإطار التكاملي المقترح قابلاً للتطبيق والإستفادة منه علي نطاق واسع، عند انخراط هذه المنشآت في الأسواق الخارجية الجديدة، وأن يخلق لها فهم أفضل لكيفية ادارة عملية التدويل في ضوء نموذج الشركات عالمية المنشأ (Born Globals) . كما يكتسب هذا البحث أهميته من كونه- في حدود علم الباحثة- الدراسة العربية الأولى التي تركز علي تطوير عملية التدويل في الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم، حيث أن معظم الأطر النظرية الحالية للتدويل تركز علي منشآت الأعمال الكبيرة، وقد يقود تطبيقها على منشآت الأعمال الصغيرة والمتوسطة إلى نتائج مخالفة أو متناقضة نسبياً، لا تعمل بالضرورة في نفس ظروف بيئة العمل للشركات الكبيرة.

6-1 التعريفات الإجرائية لمصطلحات البحث:

نظم المحاسبة والرقابة الإدارية (MACS): مجموعة الإجراءات والعمليات التي تستخدم لتوفير معلومات ذات قيمة، ويمكن استغلالها في تطوير عمليات صنع القرار والتخطيط والمراقبة والتقييم.



الشركات عالمية المنشأ (Born Globals): أي منشأة أعمال تعمل على تحقيق مكانة سوقية عالمية لها منذ اليوم الأول لإنشائها، عبر التدويل، وذلك في فترة زمنية لا تتجاوز 3 سنوات. التدويل Internationalisation: التوسع الجغرافي للأنشطة الاقتصادية لمنشأة الأعمال خارج حدود الدولة.

إدارة المخاطر Risk Management: الحالة التي يتم من خلالها رصد وتقييم المخاطر التي قد تواجه منشأة الأعمال، ووضع الأطر الصحيحة والسليمة من أجل معالجتها بأقل الخسائر. المنشآت الصغيرة والمتوسطة SMEs: الشركات التي لا تمتلك سوى حصة سوقية صغيرة لا تكفي للتأثير على سعر السوق أو حجمه، ويعمل مالكوها كمدير للشركة في أغلب الوقت، وبها نظام مستقل لاتخاذ القرار.

1-7. خطة البحث:

سوف يتم استكمال باقي أجزاء هذا البحث علي النحو التالي:

الجزء الثاني: يتناول بالعرض والتحليل الإطار المفاهيمي لنظم المحاسبة والرقابة الإدارية (MACS)، ونموذج الشركات عالمية المنشأ (Born Globals)، وعملية التدويل في المنشآت الصغيرة والمتوسطة، بالإضافة إلي تحليل للأدبيات المحاسبية السابقة ذات الصلة.

الجزء الثالث: يتناول فروض البحث، ومنهجية البحث، والأدوات، وطرق معالجة البيانات.

الجزء الرابع: يعرض الإطار المقترح للتكامل بين نظم المحاسبة والرقابة الإدارية

(MACS) ونموذج الشركات عالمية المنشأ (Born Globals).

الجزء الخامس: يقدم مناقشة لنتائج إختبار فروض البحث.

الجزء السادس: يعرض ملخص للنتائج، والتوصيات والمقترحات البحثية ذات الصلة.

ثانياً: الإطار النظري

تمهيد- تجمع الأدبيات المحاسبية علي أن عملية التدويل هي أحد الاستراتيجيات الحاسمة التي يجب أن تتبناها المنشآت الصغيرة والمتوسطة التي ترغب في تعزيز نموها. ولا يخفي أن الإحتياجات المعلوماتية، المالية وغير المالية، اللازمة لنجاح هذه المنشآت في التدويل، وبخاصة تلك التي تتبع نموذج "الشركات عالمية المنشأ (Born Globals)، وفي رصد وتقييم وإدارة المخاطر ذات الصلة، يبرر الحاجة إلى التكامل بين هذا النموذج التدويلي، وبين نظم المحاسبة والرقابة الإدارية (MACS)، والتي بدورها تعمل علي استغلال معلوماتها المحاسبية والإدارية في تحقيق أهداف المنشأة، وذلك لأنها، تتضمن آليات متميزة للرقابة الإدارية علي عمليات

وموارد هذه المنشآت. ومن هذا المنطلق، يقدم المبحث الثاني مناقشة تفصيلية للنقاط التالية:
(1) طبيعة المنشآت الصغيرة والمتوسطة، و(2) إدارة المخاطر في المنشآت الصغيرة والمتوسطة الحجم، و(3) خصائص وسمات عملية التدويل، و(4) نموذج "الشركات عالمية المنشأ (Born Globals)، و(5) نظم المحاسبة والرقابة الإدارية (MACS). يلي ذلك عرض تحليل للأدبيات المحاسبية السابقة ذات الصلة.

2-1 طبيعة المنشآت الصغيرة والمتوسطة الحجم

الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم هي الشركات التي يقل دخلها أو أصولها أو عدد موظفيها عن حد معين. وتعد من محركات للنمو الاقتصادي الرئيسية، حيث تعمل في قطاعات مختلفة، وإن كان أغلبها يتركز في قطاع الخدمات، والتي تتعلق بالتجارة الخارجية، والسياحة، والفنادق، والتمويل، والتعليم، والرعاية الطبية، والثقافة، والترفيه، وقطاع التصنيع والبناء. وتحظي الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم برعاية من الحكومات بهدف خلق مزيد من فرص العمل، والتعامل مع مشكلة نقص العمالة الماهرة (Lin, 2012). ويختلف تعريف الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم، من بلد إلى آخر، حسب الحجم، وعدد العمالة. وفي جميع الأحوال، تؤكد جميع التعريفات على مسؤولية مالك/مدير الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم، ودوره كصانع قرار مستقل يعتمد بشكل بحت على معرفته وقدراته، ومسؤوليته عن اتخاذ جميع القرارات الإدارية الحاسمة في مجالات متباينة مثل التمويل والمحاسبة وشؤون العمالة والمعالجة أو الخدمة والتسويق والبيع وما إلى ذلك. وعلاوة على ذلك، فإن بعض هذه التعاريف تتخذ منظوراً كمياً، مثل إجمالي الأصول أو عدد العمالة، في تمييز الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم عن الشركات الكبيرة (Ribau, et al., 2017). مثلاً، في الولايات المتحدة، تصنف الشركات الصغيرة وفقاً لهيكل الملكية وعدد الموظفين والأرباح والصناعة، والشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم هي الشركات التي تضم 500 موظف أو أقل (Al-Tabbaa & Zahoor, 2023). أيضاً، في عام 2003، عرفت الحكومة الصينية الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم بأنها الشركات التي تتراوح مبيعاتها بين 30 مليون يوان صيني و400 مليون يوان صيني، وتتراوح قوة العمل فيها بين 400 و3000 موظف (Bure, et al., 2019). في المقابل، وضعت المفوضية الأوروبية معياراً للشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم في عام 2003. ووفقاً لهذا المعيار، فإن الشركات التي لديها أقل من 250 موظفاً دورة رأس المال السنوية أقل من 50 مليون يورو هي شركات صغيرة ومتوسطة الحجم.



2-2 إدارة المخاطر في المنشآت الصغيرة والمتوسطة الحجم

يُنظر إلي إدارة المخاطر علي أنها عملية رصد وتقييم المخاطر التي تواجه المنشأة، وتطبيق أساليب محددة لخفضها إلى مستوى مقبول. وهي عملية منهجية هدفها الأول مساعدة ادارة المنشأة على فهم طبيعة المخاطر المحيطة، وتعرف الطرق المناسبة للسيطرة عليها، بصورة توفر مستوى أعلى من القدرة التنافسية والاستدامة (Gorzen-Mitka, 2019). وتتفق كثير من الأدبيات المحاسبية علي أن المنشآت الصغيرة والمتوسطة تواجه مشكلات كبيرة بشأن إدارة المخاطر لنقص مواردها وضآلة قدراتها. مثلاً، خلّصت دراسة Roque & Alves (2023) إلى أن أصحاب الشركات الصغيرة والمتوسطة لديهم وعي كاف بمفهوم إدارة المخاطر؛ ولكنهم يفتقدون إلى الخبرات اللازمة لمواجهة التعقيدات الإدارية أو توفير الموارد. أيضاً، خلّصت دراسة Child & Hsieh (2014) إلى أن المفهوم المنهجي لإدارة المخاطر يكاد يكون غائب تماماً في الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم، حيث يعتمد معظم ملاكها في إدارة المخاطر على خبراتهم الشخصية، أكثر من الاعتماد على معايير شاملة ومنظمة، ويؤدون نشاطات المنشأة بشكل غير منهجي، وهو ما يقود إلى عدم كفاءة استجابة المنشأة تجاه المخاطر.

وتتعدد أشكال المخاطر التي تواجه المنشآت الصغيرة والمتوسطة. مثلاً، ذكرت دراسة Gatzert وآخرون (2016) أربعة أشكال من المخاطر الرئيسية التي تحد من النمو السوقي لمنشآت الأعمال الصغيرة والمتوسطة:

- 1- محدودية قنوات التمويل، وبطء وتيرة خدماتها المالية نسبياً، وعدم توافر سوى عدد محدود منها. وهو ما يؤدي إلى عدم توافر رأس المال الكافي الذي يمكّنها من التشغيل أو النمو.
- 2- عدم موثوقية البيانات المالية وغير المالية للمنشآت الصغيرة والمتوسطة. فأحياناً، يتم المبالغة في حجم المبيعات أو الأرباح من أجل الحصول على قروض مصرفية. وأحياناً أخرى، يتم تقليلها لتجنب الضرائب. وبالتالي، يصعب الثقة فيها لعدم الوضوح في معاملاتها اليومية.
- 3- المعلومات المالية غير المتماثلة *asymmetric information*. مما يؤدي إلى استبعاد بعضها من سوق الائتمان، وعدم الحصول على القروض، وهو الامر الذي يجعل هذه المنشآت هشة في مواجهة الأزمات المالية المحتملة، وبالتالي من الصعب عليها البقاء والاستمرار. وقد يجبرها هذا الوضع على تزوير البيانات المالية للحصول على قروض أو تجنب الضرائب.
- 4- معظم منشآت الأعمال الصغيرة والمتوسطة الحجم لا تزال تعمل في الصناعات التقليدية، ومن الصعب بالنسبة لها الحصول على قدرات تكنولوجية متفوقة، على العكس من الشركات الكبيرة،

حيث يفضل ملاك الشركات صغيرة الحجم التركيز على التكنولوجيا التقليدية والعمالة الرخيصة غير الماهرة، لخفض تكلفة المدخلات، وتحسين القدرة التنافسية للشركة.

وهناك أشكال أخرى من المخاطر التي قد تنطوي عليها المشاركة في عملية التدويل وإنشاء شركات دولية بالأسواق الخارجية، مثل تلك المرتبطة باختيار الموقع الجغرافي، وتباين الأوضاع الاقتصادية بين دول التدويل، والأوضاع السياسية والتغيرات الحكومية في بلد التدويل، والمخاطر الإضافية المتعلقة بطبيعة السوق وجمهور العملاء المستهدف، بخلاف المخاطر المرتبطة بمنشأة الأعمال نفسها. وهذه الأشكال، وغيرها، من المخاطر تجعل المنشآت الصغيرة والمتوسطة، في وضع سوقي ضعيف، وقد تجبرها على الانسحاب من الفرص المتاحة في الأسواق العالمية، بسبب مستجدات بيئة الأعمال المتغيرة وشراسة المنافسة في السوق المحلية.

والأسباب التي تؤدي إلى ارتفاع وتيرة المخاطر التي تتعرض لها المنشآت الصغيرة والمتوسطة، متنوعة. مثلاً، ذكرت دراسة Gorzen-Mitka (2019) أسباب متنوعة مثل التكنولوجيا القديمة، وانخفاض مستوى الخبرة، وعدم كفاية رأس المال، ونقص قدرات ومهارات العمالة، وانخفاض الكفاءة في استغلال قدرات المنشأة، وعدم كفاية الأمن المالي لمواردها. كما خلصت دراسة Fraser وآخرون (2016) إلى أن الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم، نتيجةً لأسباب متعددة، كصغر حجمها، ونقص مواردها، والميل إلى إدارة الأنشطة المعقدة بشكل مستقل، وفهمها المحدود لإدارة المخاطر، تواجه مستوى متقدم من المخاطر السوقية، مما يجعلها تفقد فرصاً كثيرة بسبب الإدارة الخاطئة للمخاطر التي تواجهها، وهو ما يؤدي إلى تفاقم خسائرها. أيضاً، خلصت دراسة Kehinde (2017) إلى أن سبب المشاكل المحتملة في منشآت الأعمال هو التصميم السيئ للعمليات، واستمرارها دون تعديل، وعدم التخلص من الأنشطة التي لا تجلب قيمة للعميل. أيضاً، خلصت دراسة Hopkin (2014) إلى أن الشركات الصغيرة والمتوسطة تدرك أن أنظمتها الداخلية أكثر عرضة للخطر في بيئة الأعمال المعاصرة، نظراً لعدم قيامها بتحليل المخاطر وتنفيذ أساليب مناسبة في إدارتها.

وقد أصبحت إدارة المخاطر في منشآت الأعمال الصغيرة والمتوسطة، بطريقة منهجية، موضع تركيز الأدبيات المحاسبية ذات الصلة. مثلاً، أكدت دراسة Gorzen-Mitka (2019) أن الشرط الأساسي لإدارة الأعمال الناجحة هو التحديد المنهجي للعمليات؛ وتحديد مصادرها ومؤشراتها ومتطلبات المدخلات والمخرجات؛ وخاصة معرفة مخاطر كل عملية، ثم تصميم وتنفيذ تدابير وقائية فعالة. أيضاً، أكدت دراسة Kraus (2015) أن إدارة المخاطر علي نحو منهجي



يؤدي إلى حماية وخلق قيمة إضافية للمنشأة الصغيرة والمتوسطة، وذلك من خلال تقييم الضغوط الداخلية والخارجية، والتخطيط لمواجهةها بما يتفق مع قدرات المنشأة وأهدافها.

2-3 التدويل Internationalization:

المخاطر، المذكورة أعلاه، بجانب عوامل أخرى، تدفع منشآت الأعمال الصغيرة والمتوسطة إلى التدويل، ليس طواعيةً أو بمبادرة ذاتية بالكامل، ولكن كضرورة نتيجةً لعدم الاستقرار وحجمها المحدود، ومواردها القليلة. والتدويل Internationalization هو مصطلح يستخدم لوصف "التوسع الجغرافي للأنشطة الاقتصادية لمنشأة الأعمال خارج حدود الدولة الوطنية (Roque, et al., 2021). وعرفته دراسة Taylor & Jack (2016) بأنه قيام المنشأة بتوسيع استراتيجياتها الخاصة بتوزيع المنتجات في الأسواق ببلدان أخرى، مما يؤدي إلى تكرار كلي أو جزئي لسلسلة عملياتها، وزيادة مستوى أنشطتها خارج بلد المنشأ، وتكييف عملياتها (الإستراتيجية والبنية والموارد) مع الظروف المتغيرة للبيئات الاقتصادية الدولية. بينما اتفق البعض علي أن التدويل هو عملية تقوم بموجبها المنشأة بتوسيع أعمالها خارج نطاق السوق المحلية، بصورة تساعدها علي خفض التكاليف وتعزيز القدرة التنافسية، واستغلال إمكاناتها الأساسية في تلبية احتياجات الأسواق الجديدة (Chirico, et al., 2021، Crespo, et al., 2020). وقد جري البدء في استخدام هذا المصطلح منذ عشرينيات القرن الماضي، ولكن تسارع استخدامه في الآونة الأخيرة.

وذكرت دراسة Debellis وآخرون (2021) أن التدويل اصبح جزء رئيس من استراتيجية نمو منشآت الأعمال الصغيرة والمتوسطة نتيجة لعدة عوامل: (1) عامل ظاهرة العولمة: والتي نتج عنها نمو هائل في تكنولوجيا معالجة المعلومات، وتكنولوجيا الاتصالات، وتفكيك الحواجز التجارية، وهشاشة اللوائح المالية، أصبح التدويل ضرورة لمنشآت الأعمال التي تتوق إلى التكيف مع بيئة الأعمال المعاصرة المتغيرة بسرعة، والامتثال للاتجاهات الجديدة للعمل في السوق العالمية. و(2) عامل السوق المحلي: فالشركات الصغيرة والمتوسطة تواجه عقبات مختلفة نتيجة لتباطؤ الاقتصاد المحلي، وضعف قدراتها التنافسية، وتشبع السوق المحلية تقريبا، وعدم توفر الفرص الكافية أمامها للتطور، وربما تجد في أحد الأسواق الخارجية فرص أكبر للنمو، والتي قد تكون أفضل لها من السوق المحلي. و(3) عامل الريادة: حيث تتمتع الشركات الصغيرة والمتوسطة ببعض المزايا النسبية مثل الاستثمارات الأولية المنخفضة، وقصر الفترة التي تستغرقها عملية اتخاذ القرار، والتدويل يمكنها من إيجاد سوق متخصصة للتغلب على عيوبها الناشئة عن حجمها الصغير او المتوسط. كما ذكرت دراسة Laudien &

Daxböck (2017) أن عوامل متنوعة مثل حجم السوق المحلية للمنشأة، والذي قد يكون ضيقاً أو متشعباً، أو الظروف الاقتصادية المحلية غير المواتية، والتغيرات التكنولوجية والاجتماعية المحفزة للإتجاه نحو المنافسة الدولية في بعض الصناعات، هي العوامل الرئيسية التي تدفع المنشآت الصغيرة والمتوسطة نحو تبني سلوك التدويل المبكر.

وأشارت دراسة Braunerhjelm & Halldin (2019) الي أن هناك ثلاثة مبادئ أساسية للتدويل في المنشآت الصغيرة والمتوسطة، وهي: (1) أن تملك المنشأة الكفاءات والمهارات اللازمة لمواجهة المنافسة الشرسة، سواء في سوق بلد المنشأ، أو السوق الخارجي. و(2) أن يكون التصدير هو الشكل الغالب علي عملية التدويل، وهو عملية متسلسلة ومنظمة وبطيئة، وتتأثر بدورة حياة المنتج. و(3) عندما تثبت المنشأة تواجدتها في الأسواق الخارجية، فإنها قد تواجه مشكلة استراتيجية صعبة، وهي الاختيار بين التكامل مع السوق العالمي أو التكيف المحلي لأنشطتها. كما أشارت دراسة Chirico وآخرون (2021) إلى أن التدويل بالأسواق الخارجية، تحكمه أربعة نظريات:

1- نظرية الطوارئ Contingencial Theory: التدويل يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالخصائص

الداخلية والخارجية للمنشأة، مثل هيكلها التنظيمي، وخصائصها الإدارية، وشخصية مالكيها أو مديريها، إلى جانب متغيرات طارئة أخرى مثل الحجم والاستراتيجية والثقافة العامة للمنشأة، وهي الخصائص التي قد توفر أو لا توفر الظروف المناسبة للتدويل.

2- النظرية المؤسسية Institutional Theory: التدويل يتوقف علي القيود المفروضة على النشاطات التنظيمية بالمنشأة، ومن الضروري تقبل الضغوط الخارجية من خلال أنظمة معيارية.

3- نظرية الشبكات Theory of Networks: عملية التدويل هي عملية شبكية قد تضم منشأتين أو أكثر، والعلاقات التي تنشأ في هذه الشبكة يمكن أن تخلق الفرصة والدافع المطلوبين للتدويل، وتبادل الموارد بين أعضائها المختلفين. ويجب ان تعمل المنشآت على تطوير العلاقات مع شركائها بصورة تسمح لها بالوصول إلى الموارد وبيع منتجاتها وخدماتها، وبالتالي تحقيق أداء وربحية أعلى.

4- نظرية التدويل Theory of Internalization: وفقاً لهذه النظرية، تستغل منشآت الأعمال الفرص المتاحة في الأسواق غير الكاملة، خارج الحدود المحلية، وتبدأ عملية التدويل، من خلال تكوين الشراكات مع شركاء أجنبي، بصورة تخفض من التكاليف.



ومع ذلك، وتتفق الأدبيات المحاسبية مثل Virglerova وآخرون (2020)، و Cavusgil & Knight (2015) علي أن تدويل الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم ليس بالأمر السهل، وبخاصة مع زيادة قوانين الحماية التجارية في البلدان المتقدمة، وبخاصة بالولايات المتحدة ودول الاتحاد الأوروبي، والذي يجعل الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم تعاني من أنواع جديدة من الحواجز التجارية إلى جانب الحواجز الموجودة بالفعل مثل رسوم مكافحة الإغراق والرسوم التعويضية والضمانات.

وحسبما يتضح من جدول 1-2، فإن عملية التدويل تنطوي على العديد من النماذج التي تسمح بتدويل منشآت الأعمال، صغر حجمها أو كبر. وكل نموذج له خصائصه ومقوماته وخطواته على مستوى الإدارة والرقابة والتحكم في عمليات الإنتاج والتشغيل، أو على مستوى إدارة الموارد، وحتى على مستوى إدارة المخاطر وخفضها. وكلها تسعى إلى دعم تدويل منشآت الأعمال، وزيادة حصتها السوقية محلياً ودولياً، والاعتراف بها في السوق الدولية، وتسهيل البحث عن موارد وفرص جديدة

جدول 1-2: نماذج التدويل وخصائصها الرئيسية (من اعداد الباحثة)

النموذج	تعريف بالنموذج	الخصائص
نموذج أوبسالا Uppsala model	فيه تتطور عملية التدويل بشكل تدريجي، بسبب عدم اليقين الإقتصادي، أو لوجود عيوب في المعلومات الواردة من السوق الخارجية الجديدة	-الصادرات والاستثمارات المباشرة. -أولاً، التوسع نحو بلدان أقرب نفسياً. -التوسع التدريجي -تجاهل الجوانب الخارجية كشروط للتنافسية. - التركيز على المعرفة الخاصة بالسوق.
I-Model نموذج I	تعتبر كل خطوة من خطوات التدويل بمنشأة الاعمال ابتكاراً في حد ذاتها، وتتطور عملية التدويل تدريجية	-الصادرات تعتبر عملية مبتكرة: ويجب تعزيز عامل الابتكار. - التصدير إلى أقرب الدول جغرافياً. -التصدير إلى دول أبعد جغرافياً.
نموذج الشركات عالمية المنشأ Born Globals	تتسارع وتيرة التدويل، حتي تصل مبيعات المنشأة في السوق الأجنبية إلى أن تشكل أكثر من 25% من إجمالي إيراداتها، وذلك خلال السنوات الثلاث الأولى من تأسيس الشركة.	-تجاوزت المبيعات للسوق الخارجي 25% من الإيرادات في السنوات الثلاث الأولى من عمر الشركة. - شركات صغيرة الحجم ولكنها ذات توجه تكنولوجي.
نموذج دورة حياة المنتج Lifecycle of the Product	وفيه تسعى المنشأة إلى تمديد دورة حياة منتجها، ويجري التوسع في التدويل إلى البلدان التي يتزايد فيها الطلب على هذا المنتج	-استكتشاف الابتكار في السوق، والعمل علي تمديد دورة حياة المنتج -البدء بالتوسع في البلدان التي يمكن تطوير الطلب على المنتج فيها. - يبدأ من التصدير البسيط إلى الاندماج ضمن الشركات التابعة. -إنشاء شركات تابعة في سوق خارجية، ليس فقط بهدف خفض التكاليف، ولكن كإستراتيجية لتجنب الحواجز التجارية للدول المستوردة.
النموذج غير المتسلسل Non-	فيه يجري تحليل العوامل الرئيسية المؤثرة على دخول الأسواق، وتتطور عملية التدويل	- يبدأ التصدير "في الداخل" من خلال تطوير المعرفة للتغلب على الصعوبات.

<p>- التدويل غير المتسلسل يعمل في بلدان مختلفة تمامًا عن بلد المنشأ. - الشركات تصدر وتستثمر في الأسواق، وبعد فترة "فترة انتقالية"، تقرر إعادة التصدير، حتى في الأسواق التي استثمرت فيها (غير متسلسل).</p>	<p>على مراحل.</p>	<p>Sequential Model</p>
<p>-التدويل حسب الدولة، المتغير، غير المتسلسل والمرن - يأخذ في الاعتبار الخصائص الفريدة لثلاثة أنواع من الشركات الصغيرة والمتوسطة، والتي من خلال القرارات يمكن أن تتطور فيها عملية التدويل. -يعتمد على مسارات متغيرة ومرنة. -يقدر كثافة المعرفة المرتبطة بالتدويل والمتغيرات التي تنتهي بتوجيه النموذج.</p>	<p>التعرف على المسارات المختلفة المحتملة لعملية التدويل وتحليل الكفاءات الفردية للأشخاص العاملين بالمنشأة، مما يسمح بضمن مرونة عملية التدويل نفسها</p>	<p>النموذج المتكامل Integrated Model</p>

ويلاحظ أن كل النماذج المذكورة في جدول 2-1، باستثناء نموذج الشركات عالمية المنشأ **Born Globalss** - أن منشآت الأعمال تحرص في البداية علي إقامة عمليات التدويل مع بلدان أقرب "تفسيًا" لدولة المنشأ، ثم التوسع تدريجيًا إلى مناطق أبعد وجغرافيًا مع زيادة خبرة المنشأة في التدويل. كما يتضح أن عوامل مهمة مثل، افتقار مالك/مدير المنشأة إلى المعرفة بالأسواق الدولية، وغياب روح المغامرة والإبتكار قد تشكل قيودًا على عملية اتخاذ قرار التدويل.

2-4 نموذج الشركات عالمية المنشأ (Born Globalss):

في العقود الأخيرة، طرح نموذج "الشركات عالمية المنشأ **Born Globals**" للتدويل، نفسه باعتباره بديلاً قويا لنماذج التدويل التدريجي التي تجعل عملية التدويل تسير بوتيرة بطيئة.، وذلك بسبب زيادة المخاطر وعدم اليقين المتضمن في بعض جوانب عملية التدويل (Braunerhjelm & Halldin, 2019). وتشير دراسة Dzikowski (2018) إلى أنه، من الناحية التاريخية، كانت دراسة Welch & Luostarinen (1988) هي أول من طرح مفهوم (الشركة "عالمية المنشأ")، واستخدمتها في الإشارة إلى الشركات التي تتخطى النمط التقليدي للتدويل، وتتجه نحو التدويل بسرعة قائمة علي الاستكشاف المستمر للأسواق الأجنبية. ولكن مع شيوع هذه الظاهرة، بدأ الباحثون في تسمية هذا النوع بمسميات مختلفة، مثل مصطلح "الشركات عالمية المنشأ **Born Globals**"، أو "الشركات المبتدئة العالمية **Global Start-ups**"، أو "الشركات الناشئة ذات التكنولوجيا العالية **High Technology Start-ups**"، أو "المشاريع الدولية الجديدة **International New Ventures**".

وتتنوع تعريفات "الشركات عالمية المنشأ"، ولكن ليس هناك تعريف جامع مانع لهذا المصطلح على الإطلاق - لا من الناحية النظرية ولا التجريبية. ولكن المصطلح الأكثر استخدامًا في الإشارة



إلها هو مصطلح الشركات عالمية المنشأ **Born Global Firms** ، مثلا، تعرفها دراسة **Sharma, & Blomstermo (2003)** علي أنها الشركات التي "يقل عمرها عن 20 عامًا، وأجرت أول عملية تدويل لها في غضون 3 سنوات فقط من تاريخ إنشائها، وحققت ما لا يقل عن 25 في المائة من إجمالي مبيعاتها من التدويل". أيضا، يؤكد **Cavusgil & Knight (2015)** أن الشركة عالمية المنشأ هي "أي منشأة أعمال تسعى منذ بداية تأسيسها إلى اكتساب مزايا تنافسية كبيرة من استخدام الموارد وبيع المنتجات في بلدان متعددة". وعلاوة علي ذلك، اقترحت دراسة **Luostarinen & Gabrielsson (2006)** الشروط العشرة التالية لأي منشأة أعمال تدرج ضمن مفهوم "الشركات عالمية المنشأ": (1) أن تكون شركة معترف بها محليا، و(2) أن تكون شركة من أي حجم، و(3) أن يديرها شخص ما (مالك/مدير)، و(4) أن تحقق عملية تدويل واحدة على الأقل، و(5) أن تحقق عملية تدويل واحدة، لمنتج واحد على الأقل، و(6) أن تجري عملية التدويل الأولي لها في غضون عامين فقط من تاريخ التأسيس، و(7) أن تكون عملية التدويل في دولة أجنبية واحدة على الأقل، و(8) لا تأثير لقيمة البيع، و(9) لا تأثير لتباين التطور التكنولوجي في المنتجات المباعة، و(10) أن يتوافر لديها رأسمال حقيقي وليس جزافي، أو قاعدة أصول يمكن الاعتماد عليها في الانخراط إلى أي سوق جديدة. ويتضح من التعريفات المذكورة أعلاه، أن الشركة عالمية المنشأ، هي أي مشروع تجاري جديد، كبر حجمه او صغر، حديث النشأة، ولديه رؤيا عالمية منذ بداية تأسيسه، ويعمل باستمرار علي تعزيز مكانته في الأسواق الخارجية. كما يتضح منها أن "الشركات عالمية المنشأ" لديها موقف إيجابي تجاه عملية التدويل، وتؤمن أن الانخراط في الأسواق الأجنبية أقل خطورة وأقل تكلفة، من الإخراط في الأسواق المحلية.

وتؤكد دراسة **Braunerhjelm & Halldin (2019)** علي أن هناك عدة معايير حاكمة لمنشآت الأعمال حتي تدرج ضمن "الشركات عالمية المنشأ **Born Globals**" ، وهي:

- 1- معيار السرعة في التدويل **Time for internationalisation**: وهو الوقت الذي تستغرقه منشآت الأعمال في إجراء تدويلها الأول، وهو يجب ألا يقل عن عامين من تاريخ إنشائها، ولا يزيد عن ثماني سنوات. ويجب أن يكون أقصر نسبيا مما تستغرقه الشركات العالمية الأخرى، التقليدية.
- 2- معيار السوق المتخصصة، وذلك لأن السوق الوحيدة للتدويل التي يستهدفها النموذج، هي السوق المتخصصة التي تحتاج إلى نوعيات محددة من المنتجات التي يمكن أن تعمل بها المنشأة.

3- معيار المسافة النفسية **Psychic Distance**، وهو الأساس الذي يجري وفقاً له تحديد السوق الخارجي لعملية التدويل، حيث تفضل منشآت الأعمال اختيار سوق قريبة نفسياً منها، ولكن هذا المعيار تأثيره محدود وقصير الأجل، وبمجرد أن تثبت المنشأة مكانتها في الأسواق الخارجية، يتلاشي هذا التأثير.

4- معيار التوجه الريادي والاستراتيجي للمنشأة **Firm Entrepreneurial and Strategic orientation**: يمكن لمؤسس / مالك المنشأة اتخاذ جميع القرارات بشكل مستقل، مما يقود إلى زيادة فعالية آليات صنع القرار بالمنشأة، ولكن يشترط أن يتوافر فيه بعض السمات النفسية التي تؤثر بالإيجاب علي وصول المنشأة إلى الأسواق العالمية، مثل أن يكون لديه خلفية دولية عن السوق المستهدفة، كخبرة الدراسة أو العيش أو العمل في بلد التدويل، وأن يمتلك قدرات خاصة مثل استشعار توجهات السوق، والتواصل السلس مع العملاء، ومرونة قنوات الاتصال مع الشركاء لتحقيق التدويل بصورة مبكرة وسريعة. كما يلزم وجود استراتيجية عامة للمنشأة، شاملة ومتكاملة، تساعد على اكتساب المزايا التنافسية المستهدفة، بالإضافة إلى وجود قدر كافي من العاملين الذين يتمتعون بمهارات وخبرات دولية.

5- معيار العلاقات الشبكية **Network relationships**: ويقصد به التحالفات والعلاقات المتشابكة التي تربط منشأة الأعمال بأطراف عملية التدويل، كالمصدرين والموردين والشركاء الأجانب، وهو جزء مهم من رأس المال الاجتماعي للمنشأة، وهو رأسمال غير ملموس للمنشأة، ومحفز علي أداء الأنشطة المختلفة بالمنشأة، ويمكن استغلاله لاحقاً في تحقيق مبيعات أعلى والبقاء بحالة نشطة في الأسواق المستهدفة.

وفي هذا السياق، صنفت دراسة **Efrat & Shoham (2012)** العوامل التي تحفز منشآت الأعمال المعاصرة على اتباع مسار الشركات عالمية المنشأ، إلى عوامل خارجية، وأخري داخلية: 1- تغير الظروف السوقية، وبخاصة التغييرات في أنماط التكنولوجيا وأذواق العملاء، والتي تدفع المنشأة إلى جمع المعلومات وتحليلها حول فرص التدويل بالأسواق الخارجية. ومع تزايد الطلب على المنتجات المتخصصة، تلجأ الشركات إلى انتاج وتدويل مكونات فريدة ومحددة للغاية، في الأسواق العالمية، في الوقت الذي قد تعاني فيه من محدودية السوق المحلي أو تشبعه.

2- حاجة منشأة الأعمال إلى التخصص الدقيق في قطاع بعينه: نظراً للظروف المتغيرة باستمرار في الأسواق الدولية، فقد أصبح من المهم للشركات تحديد نوعية منتجاتها وتحسين جودتها بسرعة، لتلبية متطلبات العملاء. وتعد الشركات المتخصصة في التكنولوجيا المتقدمة مثل



شركات التكنولوجيا الحيوية أو شركات التصميم الهندسية هي الأكثر رواجاً كشركات عالمية المنشأ، مقارنةً بمنشآت الأعمال العاملة بالقطاعات التقليدية، والتي تُعد الأقل ابتكاراً، وتدويلاً. 3- انتهاز فرص الترويج والتدويل التي توفرها وسائل التواصل الاجتماعي ومواقع الإنترنت: أصبحت الشركات العالمية المنشأ أكثر ميلاً إلى استغلال وسائل التواصل الاجتماعي ومواقع الإنترنت، وتطبيقات الهاتف المختلفة، كتطبيقات Google و Skype و Amazon و FedEx و Delivery في تدويل منتجاتها. لأنها تمكنها من إقامة علاقات ديناميكية مع الأسواق الدولية، والعمل في بلدان مختلفة دون إرسال موظفين للعمل هناك.

4- القدرات المهارية المتزايدة للموارد البشرية على استكشاف الفرص المتاحة بالأسواق العالمية. ويرجع ذلك إلى العدد المتزايد بشكل كبير، من الأشخاص الذين اكتسبوا خبرات دولية سابقة ببيئات العمل الخارجية خلال العقود القليلة الماضية، ويمتلكون المهارات اللازمة للتواصل والفهم والعمل في بيئة أجنبية.

شكل 1-2 نظرية التطور المرحلي، غابرييلسون وآخرون. (2005)



هذا، وتعد نظرية التطور المرحلي *The phase Theory* - انظر شكل 1-2 - من أوائل النظريات التي وصفت بدقة عملية التدويل بالشركات عالمية المنشأ، وذلك عبر ثلاث مراحل. ففي (1) المرحلة الأولى، تحتاج الشركات عالمية المنشأ في بداية تشغيلها إلى إقامة شبكة من العلاقات مع شركاء دوليين (أي شركات أو موزعين آخرين أكبر حجمًا)، أو عملاء دوليين و/ أو إنشاء شبكات من أجل تجميع الموارد اللازمة للتدويل. وفي (2) المرحلة الثانية: تؤدي هذه العلاقات الشبكية بالمنشأة إلى الاعتماد على الشركاء الخارجيين بالكامل، وربما يصل الأمر بالشركة عالمية المنشأ إلى مستوى الامتصاص من قبل هؤلاء الشركاء، أي الاندماج في شركاتهم كشركة تابعة، مالم تقرر مقاومة ذلك والاستمرار كمنشأة مستقلة. وفي (3) المرحلة الثالثة، تقوم الشركة عالمية المنشأ لاحقاً بإتخاذ قرار حاسم بالخروج من علاقة التبعية مع هؤلاء الشركاء، وإتباع مسار جديد، و/أو البحث عن سوق جديدة.

وقد دعت دراسة Luostarinen & Gabriellson (2006) إلى توسع منشآت الأعمال في إتباع نموذج "الشركات عالمية المنشأ Born Globals"، والتخلي عن النماذج التقليدية

للتدويل، وأكد أنه نموذج مكمل للنماذج التقليدية، وليس متناقض معها، فكلاهما عبارة عن نماذج سلوكية، أو وجهات نظر متباينة تصف عملية واحدة، وهي عملية التدويل. أيضا، يتأثر نموذج "الشركات عالمية المنشأ Born Globals"، بسلسلة قوية من الأسس النظرية مثل نظرية الشبكة network theory (على مستوى الفرد)، ووجهة النظر القائمة على الموارد، ونظرية معالجة المعلومات information processing theory ، ونظرية القدرات الديناميكية dynamic capabilities theory ، ونظرية المعرفة knowledge based theory. وهي تكاد تكون نفس الأسس النظرية التي تستند إليها نماذج التدويل التقليدية. ويلاحظ أن عملية التدويل، عبر نموذج "الشركات عالمية المنشأ Born Globals"، تتطلب قدرًا كبيرًا من المعلومات حول الأسواق الأجنبية، ووجود هذه الحزمة من المعلومات مهم في عملية اتخاذ القرار على مستويات مختلفة من الأنشطة الدولية بمنشآت الأعمال، مثل القرارات الخاصة بالانخراط في أنشطة جديدة، أو الدخول في أسواق جديدة، أو استخدام أنماط تكنولوجية أو عمليات تشغيل جديدة، أو تطوير استراتيجيات جديدة للترويج في الأسواق الدولية. وعدم وجود هذه الحزمة المعلوماتية قد لا يمكن مديرو المنشأة من التنبؤ بجميع المخاطر التي ستواجهها عملية التدويل، مما يزيد من تكاليف التدويل، وتؤدي إلى حالة من عدم اليقين الاقتصادي (Johanson & Martín, 2015، Pinto & Rua, 2023). ومن هذا المنطلق تبدو أهمية نظم المحاسبة والرقابة الإدارية (MACS) ، والذي يعد من العناصر الرئيسية المكتملة للهيكلة التنظيمي للمنشأة، والذي يعمل على توفير معلومات مفيدة لعملية صنع القرارات الخاصة بالتدويل، وبالتالي، يؤثر على الاستراتيجية العامة للمنشأة (Naranjo-Gil, 2016).

2-5 نظم المحاسبة والرقابة الإدارية (MACS)

تنظر كثير من الأدبيات المحاسبية، مثل Roque وآخرون (2021) ، و Barros & Ferreira (2021)، و Gerdin (2020)، و Coller وآخرون (2018)، و Gomez و Conde & Lopez-Valeiras (2018)، إلى نظم المحاسبة والرقابة الإدارية (MACS) كأداة مساهمة، بقوة وحسم، في دعم عملية التدويل وإدارة المخاطر على نحو كفاء، فهي نظم تعمل على توفير المعلومات والبيانات، المالية وغير المالية، وفقاً لاحتياجات وأهداف منشأة الأعمال، ومن بينها مواكبة الاتجاه المتزايد نحو التدويل في الأسواق العالمية، وتطوير عملياتها الانتاجية والتشغيلية انطلاقاً من رؤية عالمية، ومعرفة شاملة بكيفية عمل السوق، سواء المحلي أو الخارجي، يمكن استخدامها للتغلب على المخاطر التي قد تظهر لاحقاً.



وتتنوع تعريفات نظم المحاسبة والرقابة الإدارية (MACS) الواردة في الأدبيات المحاسبية ذات الصلة. مثلاً، عرفت دراسة Roque وآخرون (2021) بأنها مجموعة الإجراءات التي يتبعها المديرون لضمان الاستخدام الفعال والناجح للموارد المتاحة، بصورة تقود نحو تحقيق أهداف الشركة. وفي ضوء هذا التعريف، يصير الهدف العام لنظم MACS هو تقييم مخاطر العمليات الرئيسية للمنشأة باستمرار، وتحديد مصادرها التي يمكن أن تسبب الفشل، مع العمل على تلاشي المؤثرات الخارجية والداخلية التي تؤثر سلباً على موثوقية العملاء والشركاء الدوليين في عمليات ونشاطات المنشأة. أيضاً، عرفها Gerdin (2020) بأنها نظم محاسبية معلوماتية، يتم من خلالها جمع ومعالجة وتحليل واستخلاص المعلومات المالية وغير المالية، الداخلية والخارجية، والإفادة منها في عمليات التخطيط، ورصد ومراقبة الأنشطة التنظيمية المختلفة للمنشأة، وذلك بغرض تحسين استخدام مواردها، ودعم عملية اتخاذ القرار وتقييم الأداء بها. وفي ضوء هذا التعريف، يتجاوز مفهوم نظم MACS مفهوم نظم المحاسبة الإدارية التقليدية، حيث يتوسع ليشمل مجموعة متكاملة من الأدوات المحاسبية، وآليات الرقابة والتحكم. وبالمثل، عرفها Barros & Ferreira (2021)، على أنها نظم رقابية، تتيح تقييم الأداء من قبل الإدارة العليا للمنشأة، والعمل بقوة من أجل توفير الدافع والحافز لوحدات الشركة التي تعمل بشكل جيد، من أجل استمرار واستدامة الأداء. وفي ضوء هذا التعريف، تستند هذه النظم الي فكرة وجود نظم قوية لضبط آليات العمل بين كوادرات الإدارة المختلفة، ولها أهداف واضحة، ومن بينها تقييم الأداء مقابل الأهداف، ثم تقديم ملاحظات حول ذلك التقييم لإدارة المنشأة، من أجل إتخاذ قرار حاسم، إما التوصية بالحوافز أو التوصية بالعقوبات، حسب ما تراه مناسباً. أيضاً، تم تقديم تعريف آخر لنظم MACS في الأدبيات المحاسبية من قبل Coller وآخرون (2018)، والذي عرفها بأنها مجموعة الإجراءات الرسمية القائمة على المعلومات، والتي يستخدمها مدير /مالك المنشأة للحفاظ على استمرارية إطار الأنشطة التنظيمية للمنشأة أو تعديله حسب المستجدات السوقية، وفيها يتم تصميم نظام الرقابة صراحةً لدعم استراتيجية المنشأة، بغرض توفير معلومات صحيحة ومفيدة لعملية صنع القرار والتخطيط والتقييم. وبالمثل، عرفها Gomez-Conde & Lopez-Valeiras (2018) بأنها نظم شاملة تضم نظم فرعية للتخطيط وإعداد التقارير والرقابة التي تركز على استخدام المعلومات. وفي ضوء هذا التعريف، يقتصر مفهوم نظم MACS على مجموعة البيانات المتاحة لمديري المنشأة، التي تساعدهم في تقييم المصالح الفردية والتنظيمية للمنشأة، وتحديد ما إذا كانت الفوائد التي تعود على أصحاب المصلحة قد تحققت، أم لا.

وفي جميع الأحوال تتفق التعريفات المذكورة أعلاه، علي أن نظم المحاسبة والرقابة الإدارية (MACS) هي واحدة من أفضل الخيارات الاستراتيجية المتاحة لإدارة منشآت الأعمال التي ترغب في التدويل، ومواجهة المنافسة الشرسة في الأسواق العالمية. وقد كان تصميم نظم MACS موضوعًا للنقاش في بعض الأدبيات المحاسبية ذات الصلة، والتي نظرت إليها باعتبارها نظم "تسعي إلى أن تدمج وتنسق مجموعات من الحزم المعلوماتية المختلفة"، باستخدام أدوات محددة. مثلاً، تشير دراسة Grabner & Moers (2013) إلى أن هذه النظم تُعد من الأدوات غير النمطية في منشآت الأعمال، لما تتمتع به من خصائص فريدة. ومنها أنها تشتمل علي ثلاثة أبعاد:

- 1- أسلوب استخدام المعلومات المقدمة، وينقسم أسلوب تشخيصي أو أسلوب تفاعلي.
- 2- نوع المعلومات المقدمة، والتي يتم إدخالها عبر مستويين هما التجميع والدمج، وتحتاج إلى التواصل الفعال بين مستويات إدارية مختلفة.
- 3- نوع القرار المطلوب دعمه، ويركز بشكل واضح علي قرارات تقييم الأداء، وقرارات تخصيص الموارد.

وهذه الأبعاد الثلاثة بينها روابط متكاملة وقوية (انظر جدول 2-2). وذلك علي النحو التالي:

(1) أسلوب استخدام المعلومات: يجري فيه هيكلة جميع نماذج المعلومات والتقييم المتعددة في قالب واحد لتزويد المستخدمين بمعلومات ذات صلة. وذلك بطريقتين، هما الأسلوب التفاعلي والأسلوب التشخيصي. وفي الأسلوب التفاعلي، تكون لمدير المنشأة الكلمة العليا في السيطرة علي هذه النظم، ويُعد بنفسه تقارير مستفيضة عن جميع أوجه استخداماته الشخصية للنظام، بشكل منظم، سواء لنفسه أو لمرؤوسيه. ويُستخدم هذا المنحي عندما تكون هناك اجتماعات منتظمة لمدير المنشأة مع مرؤوسيه لمراجعة البيانات وخطط العمل، ونتائجها. ويتميز هذا الأسلوب التفاعلي بقدرته الكبيرة علي تعزيز قدرات الابتكار والتعلم، والبحث عن الحلول، مما يؤدي إلى إطلاق استراتيجيات جديدة، ومواكبة الإتجاهات الدولية، حيث يتفاعل المشاركون فيه سويًا، ويستجيبون معا للفرص والمخاطر التي تنشأ في عمليات المنشأة الإنتاجية والتشغيلية.

وفي الأسلوب التشخيصي، يكتفي المدير الأعلى للمنشأة بمشاركة محدودة علي النظم، ويقوم بالإبلاغ عنها، ويقوم بتفويض معظم عمليات النظم للموظفين أو المديرين من المستوى الأدنى، حيث يكلفهم بالإبلاغ، وإخطاره فقط عندما يكون دوره مطلوبًا. وتتوافق أنظمة التحكم من النوع التشخيصي مع الأنظمة الرسمية التي يستخدمها المديرون للرقابة والتحكم في عمليات قياس النتائج وتصحيح الانحرافات، في ضوء أهداف الأداء المحددة بالمنشأة. ويتميز هذا



الأسلوب بالقدرة على تقييم المخرجات، ووجود مقاييس تسمح بالمقارنة. كما أنه، يوفر تدابير تصحيحية للانحرافات. وهناك تدخل ضئيل من جانب المسؤولين، نظرًا لخصائص الرقابة علي الأداء التي تسمح بهذا "الغياب".

وعلى الرغم من وجود حدود فاصلة في هذه النظم بين الأسلوبين، إلا أنه من الممكن تصنيفها على أنها نظم يغلب عليها الطابع التفاعلي في منشأة ما، ويمكن اعتباره نظام ذو طابع تشخيصي في منشأة أخرى.

(2) طبيعة المعلومات: يجب الأخذ في الاعتبار أن المعلومات المستمدة من هذه النظم ليست كلها متشابهة، وأنه قد يتم توفيرها في تنسيقات مختلفة، وذلك وفق مستويين: مستوي التجميع، ومستوي الدمج. وكلا المستويين مرهون بدورة حياة منشأة الأعمال. فهي تأخذ شكل مبسط في المراحل الأولى من عمر المنشأة. ولكن مع تطور المنشأة وتغير احتياجاتها، تصبح المعلومات المستمدة من هذه النظم أكثر تجميعًا وتكاملاً مقارنةً بالمرحلة الأولى. وكلا المستويين لهما أهمية أساسية، سواء على مستوى عملية صنع القرار أو الرقابة. أما في مستوي التجميع، يجري تجميع المعلومات، بصورة صادقة ومتوافقة مع مواقف الواقع التنظيمي المختلفة للمنشأة. بينما في مستوي الدمج، يكون الهدف من المعلومات هو إيجاد وسيلة فعالة للتنسيق داخل، وبين، وحدات المنشأة، مما يسمح، من ناحية، بفهم العلاقات السببية بين الهيكل التشغيلي والاستراتيجية، والأهداف الاستراتيجية للمنشأة، ومن ناحية أخرى، تتضمن عنصرًا للقياس مرتبطًا بالجوانب المالية بشكل أساسي.

(3) نوع القرار: تعمل هذه النظم علي توفير معلومات حيوية لدعم عملية اتخاذ القرار بالمنشأة، وهي تركز بشكل أساسي على محورين متكاملين: (1) دعم قرارات إدارة موارد المنشأة، و(2) دعم قرارات تقييم الأداء والرقابة عليه والتحكم فيه. وفيما يتعلق بدعم قرارات إدارة موارد المنشأة، تحرص هذه النظم علي توفير معلومات حيوية عن أساليب توزيع الموارد النقدية وغير النقدية من قبل وحدات المنشأة اللامركزية المختلفة، من أجل غرس مبدأ المساءلة والمحاسبية لدى مديريها عن إدارة وإنجاز أنشطة وحداتهم. وهذا التوجه له قيمته الكبيرة في حالات عدم اليقين الاقتصادي للمنشأة، كما هو الحال في تطوير عملية التدويل، لأنه يؤدي بوضوح إلى استغلال وتطبيق أفضل لموارد المنشأة. وفيما يتعلق بدعم قرارات تقييم الأداء، يتضمن هذا التقييم الرقابة علي الأهداف التنظيمية وأداء المسؤولين في وحداتهم التنظيمية، واقتراح طرق لتحسين الأداء.

جدول 2-2: أبعاد نظم المحاسبة والرقابة الإدارية (MACS) (من اعداد الباحثة)

(MACS)			
تشخيصي	<p>- لا يقوم المدير الكبير بالإبلاغ عن مشاركته مع الآخرين، بل يفوض عمليات النظام الفرعي إلى مديري المستوى الأدنى، ولا يستشير الآخرين إلا لإبلاغهم عندما تكون هناك حاجة لتدخله.</p> <p>- إنه نظام رسمي يستخدمه المديرون للتحكم في النتائج وتصحيح الانحرافات فيما يتعلق بأهداف الأداء المحددة مسبقاً؛ وهي محددة فيما يتعلق بالبحث عن حلول مبتكرة وفي تحديد الفرص، حيث يتم توجيه الاهتمام بشكل أساسي إلى تطوير متغيرات الأداء.</p> <p>- يتميز بالقدرة على تقييم مخرجات العملية، من خلال مقاييس تسمح بالمقارنة والإجراءات التصحيحية.</p> <p>- هناك تدخلات قليلة للشخص المسؤول (تسمح خصائص الرقابة على الأداء بهذا "الغياب"). - يركز المديرون فقط على التفاوض وتحديد الأهداف وتقييم التقارير الدورية التي تحدد الإجراءات الممكنة.</p> <p>- إنه نظام مستقل، والمشاركون فيه أحرار في اتخاذ إجراءاتهم لتحديد الأهداف المحددة، على الرغم من أنها في نفس الوقت محدودة لأن تحليل متغيرات الأداء الحرجة يعيق البحث عن الحلول والفرص.</p> <p>- لا يسمح بالمناقشة ويتجاهل مقترحات التبادل المحتملة لأولئك الذين ينفذون مهام معينة.</p>	اسلوب استخدام المعلومات	
تفاعلي	<p>- يقوم المدير الأعلى بالإبلاغ عن استخدام النظام شخصياً وبانتظام وبشكل متكرر، ليس فقط لنفسه، بل وأيضاً لمؤوسيه؛ ويستخدم لتحديد جداول اجتماعات منتظمة للترباط مع الرؤوسين المباشرين وغيرهم، من أجل مراجعة البيانات ونتائج خطة العمل.</p> <p>- المعلومات مهمة لأعلى مستويات الإدارة، وتتطلب أي عملية اهتماماً متكرراً ومنتظماً على جميع مستويات الإدارة، ويتم تفسير البيانات ومناقشتها في اجتماعات وجهاً لوجه مع الرؤساء والمؤوسين، ويتم إجراء مناقشة مستمرة وتاملاً في البيانات والاستراتيجيات وخطط العمل.</p> <p>- يشجع الابتكار والتعلم والبحث عن حلول جديدة، مما يؤدي إلى ظهور استراتيجيات جديدة، حيث يتفاعل المشاركون فيها ويستجيبون للفرص والتحديات الناشئة.</p> <p>- يسمح بإنشاء نظام تدوين لأفضل الممارسات، من أجل تثبيت ونشر قدرات المنشأة.</p> <p>- لديه سيطرة أقل تقييداً وأكثر سطحية، وفي نفس الوقت غير رسمية أكثر، على الاتصال والتعاون داخل المنشأة، مما يسمح بتدفق المعلومات وتعزيز المناقشة والحوار داخل المنظمة نفسها، وبالتالي تشكل الآليات الأساسية لإنشاء المعرفة وتكاملها.</p>	اسلوب استخدام المعلومات	
مجمعة	<p>- تجميع المعلومات التي تتم معالجتها على مدار الوقت، والتي لها صلة نسبية بمختلف مواقف الواقع التنظيمي.</p> <p>- يسمح النظام بمعالجة كمية كبيرة من المعلومات، خلال فترة زمنية معينة.</p>	مجمعة	
مدمجة	<p>- هدف النظام هو التنسيق بين وداخل وحدات المنشأة، لتصبح ذات أهمية أساسية لعملية صنع القرار أو الرقابة.</p> <p>- يسمح النظام بفهم علاقات السبب والنتيجة بين الهيكل التشغيلي للمنشأة، والاستراتيجية والأهداف العامة لها، وعناصر أخرى مثل العملاء والموردين.</p> <p>- يوفر النظام مقاييس للجوانب المالية وغير المالية (العملاء، العمليات التنظيمية، الابتكار).</p> <p>- يدمج النظام الجانب التشغيلي مع الجانب الاستراتيجي، والذي لا توفره أنظمة المحاسبة الإدارية كقاعدة عامة.</p> <p>- يسمح بالنظام بروية واسعة وكاملة لوسائل التنسيق بين الوحدات التنظيمية المختلفة للمنشأة.</p>	طبيعة المعلومات	
تقييم للأداء	<p>- يهتم النظام بمراقبة الأهداف التنظيمية، وأداء المديرين، ونشاطات الوحدات التنظيمية التي يديرونها.</p> <p>- يركز النظام بشكل أساسي على الطريقة التي يمكن بها تحسين الأداء باستخدام أساليب محاسبية ورقابية فعالة.</p>	نوع القرار	
إدارة الموارد	<p>- يهتم النظام بإدارة وتوزيع الموارد النقدية وغير النقدية من قبل الوحدات اللامركزية المختلفة في المنشأة من أجل غرس المسؤولية لدى المديرين في إدارة وتنفيذ أنشطتهم.</p> <p>- يستغل النظام كافة المعلومات في التوزيع المناسب للموارد، ويعمل في حالات عدم اليقين وعدم الاستقرار، على توفير معلومات أفضل تؤدي بشكل واضح إلى إدارة أفضل للموارد.</p> <p>- يتوافق النظام مع الخطط المنهجية لاستخدام أنظمة المحاسبة الإدارية في عمليات التخطيط والتنسيق.</p>	نوع القرار	



وعموماً، تتفق كثير من الأدبيات المحاسبية علي أهمية استخدام نظم Macs في بيئة الأعمال المعاصرة. مثلاً، أكد Kafouros وآخرون (2021) أن استخدام هذه النظم يعد ضرورياً لتزويد مديري منشآت الأعمال بالمعلومات التي تسمح لهم بتقييم معدلات تنفيذ إستراتيجية المنشأة، وتحديد المخاطر والإجراءات التصحيحية والتعديلات اللازم ادخالها بصورة، عاجلة او متدرجة، بصورة تقود نحو تحقيق أهداف المنشأة.

ودعت دراسة Gomez-Conde & Lopez-Valeiras (2018) إلى ان يكون هذا الاستخدام عبر اتفاقية رسمية، مكتوبة و موحدة، ومتفق عليها ومنشورة في كافة الوحدات التنظيمية لمنشأة الأعمال، بصورة تحدد بدقة مجموعة الإجراءات المستندة إلى معلومات المنشأة نفسها، والبروتوكولات والإجراءات التي تستخدمها منشآت الأعمال المشابهة او المنافسة، من أجل المواكبة بين سلوك العاملين بالمنشأة وقرارات ادارتها العليا من جانب، والأهداف الاستراتيجية للمنشأة من جانب آخر. ووجود هذه الإتفاقية المكتوبة والموحدة، ضروري ومفيد، لأنه يساعد ادارة المنشأة على اتخاذ القرارات المناسبة، والوفاء بمسؤولياتهم، وتجنب فقدان السيطرة علي عملياتها ونشاطاتها بسبب قوة الرقابة.

كما دعمت دراسة Coller وآخرون (2018) التوجه نحو استخدام هذه النظم في الشركات الصغيرة والمتوسطة، لمساعدة مديريها علي إنشاء استراتيجية فعالة لهيكلها التنظيمي ووحدات العمل بها، بحيث تتماشى مع الاستراتيجيات المعتمدة في الشركات الكبرى. كما دعمت دراسة Roque وآخرون (2018) توجه كثير من منشآت الاعمال المتوسطة والصغيرة، نحو استخدام هذه النظم، وأكدت أنها تمثل شبكة من المعلومات المحاسبية والإدارية المفيدة لهذه المنشآت، حيث تعمل علي جمع ومعالجة ونقل المعلومات، وتعزيز العلاقات الشبكية، وتنظم وتؤثر على السلوكيات داخل المنشأة وخارجها.

2-6 تحليل للأدبيات المحاسبية السابقة ذات الصلة.

غالبًا ما تعمل منشآت الأعمال الصغيرة والمتوسطة، التي تتجه نحو التدويل والتوسع عالميًا، في بيئة اقتصادية يسودها عدم اليقين، وتواجه مزيجًا فريدًا من المخاطر والتقلبات السوقية. وفي ظل هذا المشهد غير المستقر، فإن تطوير قدرتها علي التدويل، ورصد وإدارة المخاطر ذات الصلة، مثل حادثة منتجاتها، والتمويل المحدود المتاح لها، والوتيرة السريعة اللازمة للنمو، والطابع العالمي لعمليات التدويل، وتقييمها وإدارتها ليست عملية مفيدة فحسب لتطوير التدويل وإدارة المخاطر بها، بل إنها ضرورية لبقاء وإستمرارية المنشأة نفسها. وحيث أن الخط الفاصل بين النجاح والفشل في التدويل بتلك المنشآت وتعزيز مكانتها في الأسواق

الدولية، قد يكون ربيعاً للغاية، فإن الحاجة إلى التكامل بين نظم المحاسبة والرقابة الإدارية (MACS)، ونموذج التدويل المعروف-الشركات عالمية المنشأ (Born Globals)- ضرورية وواضحة، وذلك لتطوير قدرات تلك المنشآت علي التدويل وإدارة المخاطر. فهذا التكامل ضروري لتوفير منهجية منظمة لحماية المستقبل السوقي لهذه المنشآت، وحصتها بالأسواق الدولية.

وبشكل عام، مهد الإطار النظري لهذا البحث لمزيد من التحليل المدعم لهذا التكامل بينهما، بدايةً من تحديد الخلفية المعرفية لمنشآت الأعمال الصغيرة والمتوسطة، حيث قدم البحث تعريفات متباينة لها، وقارن بينها، وبخاصة تلك الموجودة في البلدان المتقدمة. بالإضافة إلى ذلك، سلط الضوء على المساهمة الكبيرة التي تقدمها المنشآت الصغيرة والمتوسطة للاقتصاد المصري، ونوعية المخاطر التي تواجهها. كما ناقش سلسلة من السياسات والمقترحات التي تهدف إلى تطوير منشآت الأعمال، الصغيرة والمتوسطة الحجم.

ثم، ناقشت الباحثة ظاهرة التدويل، وأسباب لجوء منشآت الأعمال الصغيرة والمتوسطة الحجم إليها، وطبيعة بيئة التدويل الحالية للشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم، وأوضحت أن التدويل ظاهرة معقدة، ترتبط بمخاطر قوية، والتي يمكن تفسيرها من وجهات نظر مختلفة (Virglerova, et al., 2020). كما أوضحت الباحثة أنه بالنظر إلى المخاطر والضغط المتزايدة على المشروعات الصغيرة والمتوسطة الحجم لتحسين مستويات القدرة التنافسية والإنتاجية والمرونة بها، وتنشيط حضورها في الأسواق الدولية، فقد حظيت دراسة الإطار والنماذج النظرية المقترحة لتعزيز تدويل هذه المشروعات بأهمية متزايدة في الاوساط المحاسبية، مثل Virglerova وآخرون (2020)، دراسة Braunerhjelm & Halldin (2019) ودراسة Dzikowski (2018)، والتي تكاد تجمع علي أن عملية التدويل يرتبط بها عدد من التغييرات على مستوى التنظيم الداخلي للمنشأة الصغيرة والمتوسطة، وأنها تحتاج إلى معرفة عميقة بكيفية عمل السوق الدولي والمحلي.

وبالمناقشة والتحليل، لدراسات مثل Braunerhjelm & Halldin (2019)، ودراسة Dzikowski (2018)، وبين البحث كيف تطورت فكرة التدويل عبر عدة مراحل ونماذج. وناقشت ظاهرة الشركات التي تتبع نموذج الشركات عالمية المنشأ (Born Globals)، وكيف أن هذا النموذج يجعلها مرتبطة بقوة، بنشاط بالسوق الدولية منذ نشأتها، وكيف يؤهل هذا النموذج هذه الشركات لأن تكون لها حساسية سريعة تجاه تقلبات السوق الدولية وأن تربطها بأهدافها، وكيف أن هذا النموذج يوفر لها استجابة أسرع وأكثر تكيفاً، مع التغييرات التي تطرأ علي أذواق ورغبات العملاء في الأسواق الدولية، وإيجاد علاقة إيجابية بين أداء الشركات عالمية



المنشأ وإيراداتها، وكيف يساعدها بقوة علي رصد وتقييم وإدارة المخاطر التي تواجهها، بغض النظر عن عمرها أو حجمها. وأكدت الباحثة أن هذا النموذج له خصائصه الخاصة، والتي تحتاج إلى تعديلات على مستوى التنظيم الداخلي للشركة، وتتطلب معرفة عميقة بكيفية عمل السوق. وأخيراً وليس آخراً، ناقشت الباحثة نظم المحاسبة والرقابة الإدارية (MACS)، باعتبارها نظم محاسبية وإدارية متميزة في استغلال المعلومات الإدارية والمالية لتحقيق أهداف منشأة الأعمال، وفي الوقت نفسه، تتضمن آليات قوية للرقابة الإدارية علي عملياتها الانتاجية والتشغيلية. و تحليل بعض الدراسات المحاسبية مثل Barros & Ferreira (2021)، و Kafouros وآخرون (2021)، ودراسة Gomez-Conde & Lopez-Valeiras (2018)، وعرضت بالتحليل الأبعاد المتنوعة لنظم المحاسبة والرقابة الإدارية (MACS)، وكيف أن بإمكانها مساعدة منشآت الأعمال الصغيرة والمتوسطة الحجم علي إنشاء علاقات متشابكة مع الشركاء الدوليين، وبناء جسور حقيقية إلى الأسواق الأجنبية، توفر لها الفرص الكبيرة، والدافع القوي للتدويل. كما أوضحت الباحثة كيف أن هذه العلاقات الشبكية لازمة لنجاح التدويل، وأنها تقوم علي الثقة المتبادلة والمصالح المشتركة طويلة الأجل بين الأطراف. وتسمح للمنشآت الصغيرة والمتوسطة بتطوير أنشطتها بسلاسة وإدارة مواردها والرقابة عليها بإحكام، ويؤدي في الوقت نفسه إلى الاستجابة بسرعة تجاه أي تطوير أو تغيير على مستوى هذه الشبكية، وبصورة متبادلة ومتكررة، تدفع المنشأة نحو مزيد من التطور.

ومن خلال استقراء الفكر المحاسبي لكثير من الأدبيات السابقة، فقد توصلت الباحثة إلى وجود فجوة بحثية في مناقشة الآثار الإيجابية للتكامل بين نظم المحاسبة والرقابة الإدارية (MACS)، ونموذج الشركات عالمية المنشأ (Born Globals) في معالجة القصور في بعض الإحتياجات المعلوماتية، ولتطوير قدرات تلك المنشآت علي التدويل وإدارة المخاطر ذات الصلة بها، وبقائها واستمراريتها.

ثالثاً: الإطار المقترح للتكامل بين نظم المحاسبة والرقابة الإدارية (MACS) ونموذج الشركات عالمية المنشأ (Born Globals) لتطوير التدويل وإدارة المخاطر في المنشآت الصغيرة والمتوسطة.

يتضح، مما سبق عرضه في هذا البحث، أن التحديات المتمثلة في تطوير استراتيجية التدويل والتوسع في الأسواق الدولية، والتخلص من مشاكل التشغيل الداخلية، وفي تنفيذ ضوابط فعالة للرقابة الداخلية للتخفيف من المخاطر ذات الصلة، في منشآت الأعمال الصغيرة والمتوسطة الحجم، والتي تتبع نموذج الشركات عالمية المنشأ (Born Globals)، يستلزم

وضع إطار عام ومتكامل، للتكامل بين نظم المحاسبة والرقابة الإدارية (MACS) ونموذج الشركات عالمية المنشأ (Born Globals)، يتيح لها ادارة عملية التدويل والمخاطر المرتبطة بها من زوايا مختلفة. ويأتي هذا الإطار التكاملي المقترح توافقاً مع الجهود التي يبذلها صناع السياسات الاقتصادية المحلية لمعالجة المخاطر وأسباب الفشل في المنشآت الصغيرة والمتوسطة، مثل تيسير التمويل والتكنولوجيا، وتفعيل الإطار التنظيمي لهذه المنشآت من خلال توفير معلومات ذات جودة عالية، تقلل من السلوكيات غير الصحيحة.

3-1. مبررات الحاجة إلى الإطار التكاملي المقترح.

تتطلع منشآت الأعمال الصغيرة والمتوسطة باستمرار إلى تطوير عملية التدويل باعتبارها فرصة قوية للبقاء والاستدامة، وتعظيم الإيرادات وزيادة الربحية، وذلك من خلال التوسع والتغلغل والتكامل في الأسواق الخارجية. ويرجع هذا لأسباب متنوعة منها، على سبيل المثال، تشبع السوق المحلية، وزيادة فرص النمو من خلال استبدال السوق المحلية بالأسواق العالمية الكبيرة، وزيادة المنافسة المحلية والعالمية، والحصول على فرص للوصول إلى بعض الموارد الحاسمة (الطبيعية والبشرية والتكنولوجية)، وقبل كل شيء استباق المنافسين.

وقد هز نموذج الشركات عالمية المنشأ (Born Globals) عرش نماذج التدويل التقليدية التي كانت سائدة بمنشآت الأعمال الصغيرة والمتوسطة، والتي كانت تقوم علي التوسع التدريجي بالتدويل وفقاً لمفهوم المسافة النفسية، وهو مفهوم يحدد عوامل بعينها للتدويل التدريجي، وقد يمنع أو يعطل تدفق المعلومات بين منشأة الأعمال الصغيرة والمتوسطة من جانب، والسوق المحلية والخارجية المستهدفة من جانب آخر، مثل الاختلافات في البنية التنظيمية، واللغة والثقافة والأنظمة السياسية ومستوى التعليم أو مستوى التنمية الاقتصادية والصناعية بالدولة الخارجية. ولكن نموذج الشركات عالمية المنشأ (Born Globals) يتيح للمنشأة سرعة التعرف علي الفرص الدولية، ويؤهلها للتكيف المتسارع مع الاحتياجات الدقيقة للسوق الخارجي، ومواكبة أذواق العملاء، وتطوير الأعمال التجارية للمنشأة بصورة تسمح بالوصول إلى العملاء بقدر أكبر، وتسهيل جمع واستخراج المعلومات عنهم، وتخصيص منتجات المنشأة تبعاً لأذواقهم. ولكن منشآت الأعمال الصغيرة والمتوسطة، التي تتبع هذا النموذج قد تواجه ثلاثة مخاطر، وهي أنها قد لا تنجح في النمو بعد مرحلتها الأولية وبالتالي تصبح أشبه بمنشآت الأعمال التقليدية، أو ربما تواجه مشاكل مالية ويتم الاستحواذ عليها من قبل شركة أكبر، أو قد تفلس نتيجة لانخفاض الربحية. ولذلك من المتوقع أن يكون بقاء ونمو أي منشأة صغيرة أو متوسطة، مرتبطا ارتباطاً وثيقاً بنظم المعلومات المحاسبية الموجودة بالمنشأة، والتي تؤثر في نتائج عملية



اتخاذ القرار التدويل، والتي قد تفيد في القضاء علي الأهداف المتضاربة، واتخاذ قرارات بسيطة، وتطوير الخبرات وقدرات التعلم، أو إجراء تغييرات فعالة في سلوك المنشأة.

فنجاح المنشآت الصغيرة والمتوسطة يحتاج إلى نظم محاسبية ذات إجراءات روتينية أقل، وعملية أبسط لصنع القرار، تعزز البحث عن الفرص التجارية والمعلومات، ويتيح لها التعرف بطريقة مرنة علي البدائل المختلفة، واقتراح مسار حذر لرصد وتقييم ومعالجة المخاطر المرتبطة بها، ويزيد من فرص المنشأة في النمو بالسوق الدولية. ومن المعروف أن نظم MACS تعتبرها بعض الأدبيات المحاسبية شرطاً أساسياً لعملية صنع القرار الفعالة بالمنشآت الصغيرة والمتوسطة، وفي إدارة الموارد وأيضاً في الرقابة علي الأداء وتقييمه. وهي تفيد في تطوير المنشأة محلياً ودولياً عبر توفيرها الإحتياجات المعلوماتية للمنشآت اللازمة لتطوير شبكة علاقاتها الدولية لاحقاً. وهي بالتالي تلعب دوراً مهماً في دخول المنشأة الصغيرة أو المتوسطة إلى الأسواق الدولية، وبينها وبين نجاح عملية التدويل وإدارة المخاطر، علاقة إيجابية.

ولكن، لسوء الحظ، هذه النظم ليست نظماً مثالياً بالكامل. فسياق اتخاذ القرار المرتبط بها يتسم بقدر من عدم اليقين، نظراً لعدم قدرته علي توفير كافة المعلومات المطلوبة للتدويل، وأن يسجل ويقارن أداء كل وحدة تنظيمية أو المنشأة بالكامل، وذلك على الرغم من تعدد أدوات القياس، مما قد يخلق مشكلات معينة في العمليات التشغيلية أو الإدارية بالمنشأة. وهو الأمر الذي يخفف من حافز المنشأة الصغيرة والمتوسطة وقدرتها على متابعة النمو خارج الأسواق المحلية، مما يضر بعملية التدويل، وخفض احتمالات البقاء أيضاً.

ونظراً لعدم وجود أبحاث كثيرة في السياق المحاسبي، حول علاقة هذه النظم بمنشآت الأعمال الصغيرة والمتوسطة التي تتبع نموذج الشركات عالمية المنشأ (Born Globals) في التدويل، فإن اقتراح إطار تكاملي بين نظم المحاسبة والرقابة الإدارية (MACS) ونموذج الشركات عالمية المنشأ (Born Globals) لتطوير التدويل وإدارة مخاطرها، هو أمر مبرر. فغياب هذا الإطار قد يؤدي إلى فشل المنشأة في الأسواق الخارجية نتيجة لافتقار الإدارة إلى المعلومات والرؤية، والإرادة، والقدرة على رصد وتقييم المخاطر والاستجابة لها بشكل فعال، وإجراء التعديلات اللازمة لمواجهة المخاطر التي تتسبب فيها عوامل خارجية.

ويسمح هذا الإطار المقترح بتوصيف نظم المحاسبة والرقابة الإدارية (MACS) وتحليل تأثيره على استراتيجية التدويل في بنجاح منشآت الأعمال الصغيرة والمتوسطة التي تتبع نموذج الشركات عالمية المنشأ (Born Globals) ، بصورة تسمح للأوساط المحاسبية بفهم كيف يصبح النظام المحاسبي مزوداً للمعلومات التي تحتاجها المنشأة لاختيار سوق أجنبية للدخول

فيها، والتركيز على مجموعة من العملاء الذين يجب خدمتهم، وطبيعة الاحتياجات التي يجب إشباعها ودور منتجات الشركة وخدماتها التي يتم تقديمها لتلبية احتياجاتهم، وكيفية الإدارة السلسة لموارد المنشأة، وكذلك لتقييم الأداء، وذلك بصورة مساندة لعملية اتخاذ القرار.

3-2 خطوات الاطار التكاملي المقترح

يتضمن الإطار المقترح للتكامل بين نظم المحاسبة والرقابة الإدارية (MACS) ونموذج الشركات عالمية المنشأ (Born Globals) لتطوير التدويل وإدارة المخاطر في المنشآت الصغيرة والمتوسطة، إحداهما دمج بين خطوات الجانب التطبيقي لكلا منهما وإنتاج معلومات محاسبية جديدة، وذلك كما يلي:

الخطوة الأولى: يتولى نظم المحاسبة والرقابة الإدارية (MACS) ما يلي:

يقوم الإطار المقترح علي إنشاء علاقات شراكة متبادلة بين إحدوي المنشآت الصغيرة أو المتوسطة مع طرف دولي، واحد أو أكثر، بصورة تسمح بتبادل الموارد، وهذا يستلزم استخدام مجموعة مثالية من أدوات المعلومات المالية وغير المالية التي تتيح خفض تكاليف الإنتاج، وتصحيح عمليات التشغيل، والتخفيف من المخاطر ذات الصلة. ويتولى نظم المحاسبة والرقابة الإدارية (MACS) تحقيق ذلك من خلال:

- توضيح وترجمة رؤية المنشأة واستراتيجيتها إلى أهداف محددة.
- إنشاء خرائط لعمليات التشغيل، والمخاطر ذات الصلة، والوظائف الفردية بالمنشأة في هيكل منطقي وواضح يؤدي إلى غرس الالتزام، وإنشاء هوية واضحة للمنشأة أمام العملاء والشركاء والموردين.
- العمل علي توفير منتج تنافسي يعالج عوامل التكلفة والأداء والجدول الزمني والجودة، كخطوة مهمة لزيادة ربحية المنشأة في المستقبل.
- العمل علي المواءمة بين إدارة التكاليف، واستراتيجية التدويل بالمنشأة.
- تقييم العلاقات والتفاعلات داخل المنشأة، بشكل مستمر وشامل واستباقي ومنهجي، وتحديد فرص تحسينها.
- الرقابة علي جميع مكونات نظام إدارة المخاطر، وتقييم فعاليتها وكفاءتها، والبحث باستمرار عن فرص لتحسينها.
- فحص وتحليل سلسلة التوريد، واستخدام الممارسات الرقابية القوية لإدارة المخاطر المرتبطة بها، بالتعاون المكثف مع شركاء سلسلة التوريد.



- قياس درجة التزام الإدارة العليا والمديرين التنفيذيين بالأهداف التنظيمية للمنشأة واستراتيجيتها في التدويل، وبسياسة إدارة المخاطر بالمنشأة، وتحديد الدقيق لأدوار ومسؤوليات كل وحدة في مجال إدارة المخاطر والموارد.
- المساعدة في تحسين كفاءة العمالة في أنشطة المنشأة المختلفة التي يتم تنفيذها، بصورة تقود إلى تحسين الأداء التنظيمي العام للمنشأة.
- الرقابة بإحكام علي عمليات التشغيل، وتقييم الأنشطة التي لا تجلب قيمة للعميل، وإقتراح تعديلات فورية.
- إنشاء أطر للرقابة الداخلية لضمان دقة وموثوقية قياسات البيانات الخاصة بالمنشأة.
- التركيز على تطوير الابتكار، وتكييف هذه الابتكارات مع متطلبات الأسواق الدولية والمحلية الجديدة.

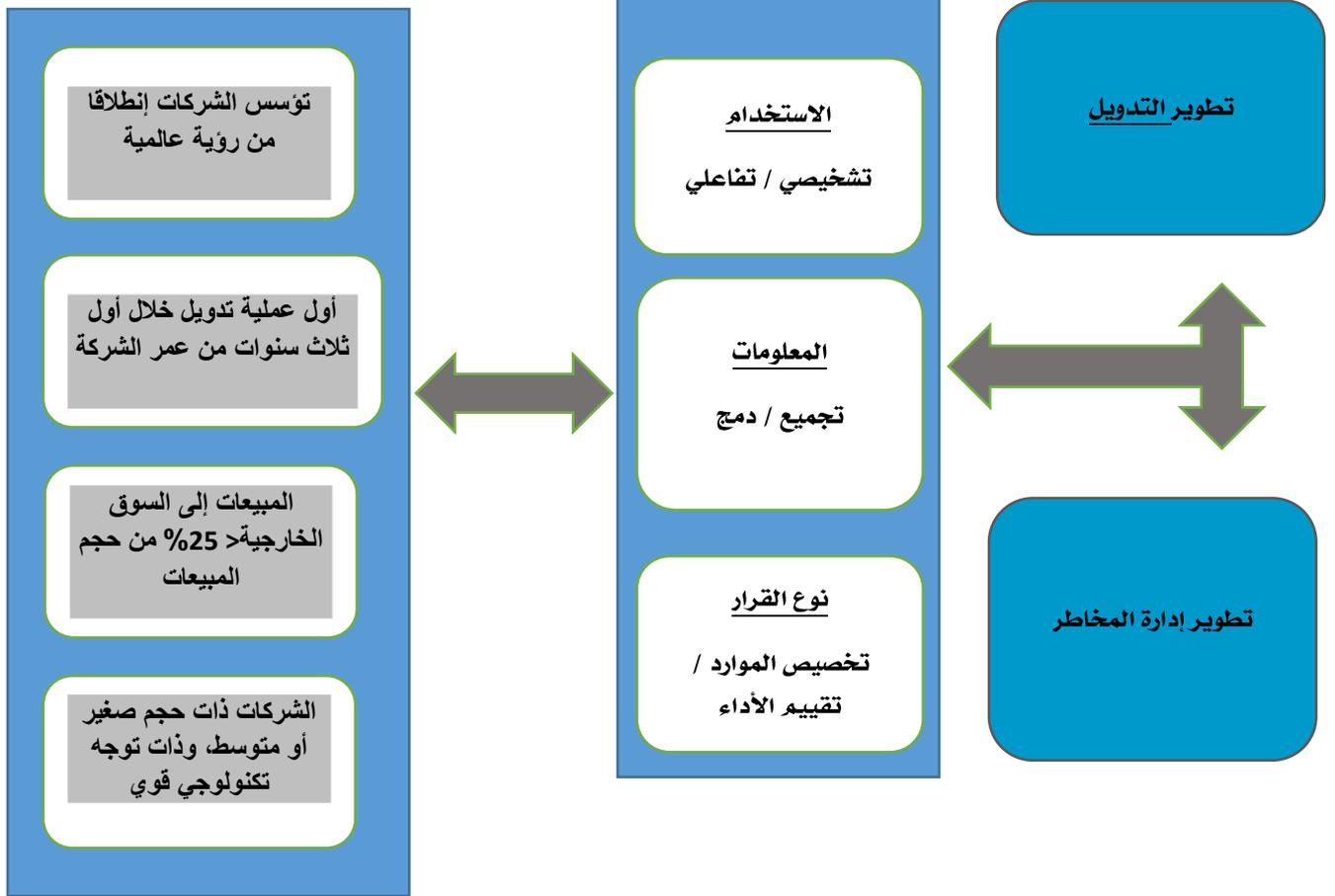
الخطوة الثانية: يتولي نموذج الشركات عالمية المنشأ (Born Globals) ما يلي:

- وجود الهيكل التنظيمي القوي للمنشأة والتركيز على التطوير الداخلي لمنتج أو خدمة ما، وإعادة التنظيم شبه مستمرة للعمليات والعناصر التي لا تخلق قيمة، والذي يتسبب فيه نظم المحاسبة والرقابة الإدارية (MACS)، يساعد، بدوره، الشركات التي تتبع نموذج الشركات عالمية المنشأ (Born Globals)، علي أن تتواجد في السوق العالمية وأن تتوسع فيها، حيث يتولي نموذج الشركات عالمية المنشأ (Born Globals) العمل علي:
- المساعدة في أن تختار المنشأة شركائها الدوليين بالاعتماد على معايير دقيقة وواضحة، قائمة على الثقة المتبادلة، وحسن السمعة، والثقافة المشتركة.
- دفع إدارة المنشأة الي إعطاء الأولوية للموارد والربحية، بدلاً من السعي إلى النمو أولاً، بما يقود إلي تحقيق إستدامة النجاح على المدى الطويل
- مراعاة خصوصيات الالتزامات التعاقدية والعلاقات التجارية مع الشركاء الدوليين التي ينظمها التعاقدات المشتركة، وبيان المكون المالي والتشغيلي.
- بيان توقيت عمليات التدويل، والمسافة النفسية الفاصلة بين طرفي عملية التدويل (المشتري والبائع).
- بيان الحاجة إلى عبور الحدود الجمركية، وتكلفتها، وتوزيعها علي أطراف عملية التدويل.
- بيان التسويات بالعملة الأجنبية بين أطراف عملية التدويل.
- بيان التكاليف المرتبطة بتسليم المنتجات ذات الخصائص الفريدة، والتي تلبي احتياجات العملاء الدوليين المختارين، وأسعارها المميزة، وتكلفة خدمات ما بعد البيع.

- بيان مستويات امثال أطراف عملية التدويل للمعايير الدولية والمحلية لاتفاقيات التبادل التجاري، ودرجة الإلتزام بالمعايير المعيارية الدولية.
- تنفيذ ومتابعة الرقابة على عملية التدويل داخل وخارج المنطقة الجمركية، داخليا وخارجيا.
- تسهيل إعداد البيانات المالية، وتيسير الإفصاح المحاسبي عن المعاملات بالعملة الأجنبية، مع مراعاة اختلافات أسعار الصرف.
- المساعدة في تنمية قدرات فريق إدارة عملية التدويل على التعلم التنظيمي، والبيئة الضريبية لممارسات التسعير التحويلي، والقدرة على تجميع الموارد، والإلتزام بتحديث المنتج، وإدارة وتنسيق الفرص الجديدة.
- تعزيز ودعم منطقية اتخاذ قرار التدويل لدي مالك / مدير المنشأة، والتي تمكنه من تحديد الفرص المتاحة بالأسواق الدولية، وتجميع الموارد، بصورة تؤدي إلى نمو دولي سريع لحصة المنشأة دولياً.
- المساعدة في أن تُستخدم أنظمة الرقابة التشخيصية في تقييد السلوكيات غير المقبولة، المرتبطة بعملية التدويل، وتوجيهها.
- الخطوة الثالثة: تحديد أنماط التدويل منخفضة المخاطر أو منخفضة المشاركة مثل التصدير غير المباشر، وتصنيفها مرتبةً حسب زيادة المخاطر والتكلفة والالتزامات طويلة الأجل، والعائد على الاستثمار وما إلى ذلك، علاوة على اسهامها في زيادة نمو حجم الشركة وخبرتها.
- الخطوة الرابعة: تحديد الأصول غير الملموسة ذات القيمة بالنسبة لعملية التدويل، مثل العلامات التجارية وبراءات الاختراع، والمعرفة الفنية وما إلى ذلك، وبيان الطرق التي تسمح للمنشأة بالسيطرة بشكل أكبر على هذه الأصول في الأسواق الدولية الجديدة، مثل الاستثمار المباشر أو إنشاء شبكة من التحالفات التي تسمح بمستوى عالٍ من السيطرة.
- الخطوة الخامسة: اعداد تقرير لادارة المنشأة بعمليات التشغيل والروتينيات المستقرة ومنخفضة المخاطر في عملية التدويل في السياقات الدولية المختلفة، بالإضافة المعلومات غير المالية ذات الصلة بأنواع التكنولوجيا الجديدة، وطرق التسويق الجديدة، والطرق الجديدة لتنظيم الأنشطة، على أن يكون تقريراً وافيًا بشأن درجة الرقابة، ومستوى المخاطرة، والتزام المورد، ومستويات التكلفة الثابتة والمتغيرة، والعائد على الاستثمار، ومستويات المشاركة والالتزام التنظيمي، واقتراحات التكيف مع مستجدات البيئات الدولية المتغيرة، وذلك عبر اتباع المنشأة نهجاً تخطيطياً وتحليلياً أكثر رسمية لإعادة تشكيل الاستراتيجية العامة لها، بصورة تقود الي التطوير المعرفي والتغيير التنظيمي داخل المنشأة، وزيادة القوة السوقية لها، وتسهيل نموها الدولي طويل الأجل.



جدول 3-1: الاطار المقترح للتكامل بين نظم (MACS) ونموذج (Born Globals) . (من اعداد الباحثة)
أبعاد (MACS) نموذج (Born)



3-3 دور الإطار التكاملي المقترح في تطوير إدارة المخاطر:

- التركيز على الأنشطة التي تولد القيمة بشكل مباشر، في ظل محدودية موارد الشركات الصغيرة والمتوسطة، واتخاذ القرارات بناءً على القيمة المباشرة أو الإيرادات المتولدة مقابل التكاليف المتكبدة.
- لا يوجد مدير مخاطر مخصص لإدارة مخاطر المنشأة، فكل فريق، سواء كان فريق تشغيلي أو فريق دعم، يقيس المخاطرة التي يواجهها ويعالجها، وتوجيه الموظفين والمسؤولين بشكل مباشر عن الربحية الإجمالية لعملياتهم، أن يتولوا الدور الإضافي لمدير المخاطر.
- منح مالك المنشأة نظرة ثاقبة عن تكلفة الانتاج، وفرص التحكم في التكاليف، وعناصر التكلفة التي يجب التركيز عليها، وحدود الأسعار، وقيم المخزون.
- مساعدة الإدارة التنفيذية والتشغيلية للمنشأة في تحليل وقياس قابلية تعرض العمليات التشغيلية بالمنشأة للمخاطر، وقدرة الوحدات الفردية علي تحملها.
- منح مالك المنشأة نظرة ثاقبة لسلوك التكلفة أثناء الاختناقات في الطاقة الإنتاجية للمنشأة.

- اقترح دمج عناصر التشغيل التي تعمل بشكل مستقل، بدون فعالية أو تأثير كبير، مع عنصر واحد أو أكثر آخر، لتحفيزه علي العمل بشكل فعال.
- إجراء دراسات مقارنة مع استراتيجيات المنافسين العاملين في نفس القطاع التخصصي، لاستخدامها في إنشاء خرائط المخاطر المحتملة.
- المساعدة في تحديد وتقدير التكاليف والفوائد المترتبة على البدائل المختلفة التي قد تلجأ إليها المنشأة للتخفيف من المخاطر، وتدريب العمالة على الاستجابة لها.
- قياس الفوائد والمخاطر المالية من الناحية المالية والنقدية.
- اقتراح طرق ملائمة للتخفيف جزئياً من مستوى المخاطر عندما لا يعمل عنصر تشغيلي ما.
- اقتراح التعديلات اللازمة لتحقيق الأهداف التنظيمية، وتفعيل الرقابة التصحيحية، المصممة للإبلاغ عن أو معالجة كل مشكلة يواجهها النظام.
- اقتراح تدابير المتابعة والتصحيح التي يلزم القيام بها من قبل إدارة المنشأة.
- تصميم التقارير لرقابة المخاطر وتطوير المقاييس المالية وغير المالية لتقييم فعالية إجراءات التخفيف من المخاطر - تقديم المشورة لإدارة المنشأة بشأن دمج إدارة المخاطر المؤسسية مع عملية إعداد الميزانية.
- المشاركة في تطوير خطط استمرارية أعمال التدويل، وتقديم الدعم اللازم لمعالجة الأزمات.
- المساعدة في حل الصراع بالمنشأة الذي ينشب في العادة بين مؤيدي إدارة المخاطر عبر النظام، ومؤيدي الاعتماد علي الأساليب التقليدية لإدارة المخاطر.

3-4 دور الإطار التكاملية المقترح في تطوير التدويل:

- توفير بيانات عن المخاطر المناخية، التي تمكن المحاسب الإداري من تحليلها وتحديد أنشطة وعمليات المنشأة الأكثر عرضة للخطر، أو الأكثر مساهمة في انبعاثات الكربون.
- قياس وتوفير المعلومات المالية وغير المالية اللازمة لتفعيل عمليات التشغيل والإنتاج، وتنسيقها وقياسها وتحسينها المستمر، مما يؤدي إلى منتج عالي الجودة يوائم بين متطلبات العملاء الدوليين بالأسواق الخارجية واستراتيجية العمل بالمنشأة.
- تحديد إجراءات توثيق معاملات التدويل، وإجراءات الجمارك، والتسويات مع الشركاء بالأسواق الدولية، وتقدير القيم الضريبية على معاملات التدويل.
- قياس كفاءة الموائى المحلية والدولية، باستخدام البيانات المتعلقة بالكفاءة في الوقت، وإنتاجية الموائى وطول بقاء السفن في كل ميناء، بصورة تفيد في تقليل تكاليف النقل، وزيادة التدفقات التجارية.



- منح مالك المنشأة نظرة ثاقبة بشأن التكلفة المرتبطة بجميع الإجراءات المطلوبة لتدويل البضائع، بما في ذلك المستندات، والرسوم الإدارية اللازمة للتخليص الجمركي، والرقابة الفنية، ورسوم المستخلصين الجمركيين، ورسوم المناولة في المحطات، والنقل الداخلي.
- توفير المعلومات اللازمة لمالك المنشأة بشأن البنية الأساسية وأنشطة مناولة البضائع في مناطق جغرافية مختلفة من العالم.
- قياس وتوفير المعلومات المالية وغير المالية التي توجه تصرفات مديري / ملاك المنشأة، وتحفز سلوك العمالة، وتدعم وتخلق القيم الثقافية المطلوبة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية للمنشأة.
- استخدام التحكم الإداري الهرمي في المعلومات والعمليات، في صنع القرارات الخاصة بإنشاء شبكات العلاقات مع الشركاء الدوليين، لتتمكن المنشأة من قياس وإدارة وتنفيذ الاستراتيجيات.
- توفير المعلومات المالية وغير المالية لإمكانات نمو السوق الخارجي، والمخاطر والاستثمارات المتوقعة لإقامة أنشطة إنتاجية في تلك السوق في الأمد المتوسط أو الطويل.
- توفير المعلومات المالية وغير المالية عن الهيكل التنافسي للقطاع التجاري الذي تنتمي إليه المنشأة، وحالات الاحتكار ان وجدت، ومدى الحاجة الي عمليات للاستحواذ كطريقة لدخول السوق الخارجية الجديدة.
- توفير المعلومات المالية وغير المالية عن أساليب التوزيع لمنتجات المنشأة في البلد المقصد، وإمكانية زيادة المبيعات، والخدمات اللوجستية المطلوبة، بتكلفة منخفضة وخدمة مناسبة.
- توفير المعلومات المالية وغير المالية عن الخطوات اللازمة للمنشأة في سلسلة قيمة المنتج، لتأهيل المنتج باعتباره منتجاً ناشئاً، أو التنازل عن تراخيص معينة لمنتجات البلد المقصد.
- قياس وتوفير المعلومات المالية وغير المالية عن الخصائص الاجتماعية والثقافية للسوق الخارجي، وتقسيمات العملاء المحتملين، وأساليب الإدخال التي تسمح للشركة بمزيد من التحكم في السوق الجديدة، مثل الاستثمارات المباشرة أو التحالفات مع الشركاء المحليين.
- قياس وتوفير المعلومات المالية وغير المالية عن المخاطر السياسية التي قد تواجه المنشأة في أسواق معينة، والشركاء الدوليين القادرين علي توفير الخبرة والأمان في السوق الجديدة، وتقليل هذا النوع من المخاطر.

3-5 دور الإطار التكاملية المقترح في بقاء واستمرارية المنشأة:

يسعي الإطار التكاملية المقترح إلى تنمية قدرة المنشأة الصغيرة او المتوسطة علي البقاء والإستمرارية، عبر تمكينها من أن تمتلك القدرات اللازمة للحصول على مزايا تنافسية مستدامة،

وذلك من خلال تنفيذ استراتيجيات تستغل نقاط قوتها الداخلية، وفي الوقت نفسه تحييد المخاطر الخارجية وتجنب نقاط الضعف الداخلية. ويصنف الإطار التكاملي المقترح هذه القدرات المستهدفة إلى ثلاثة أنواع:

1- قدرات ذات طبيعة جوهرية: وهي مجموعة القدرات التي تمكن المنشأة من حل مشكلة أو تحقيق نتيجة، وتضم (أ) القدرات التكنولوجية؛ (ب) القدرات التسويقية؛ و(ج) القدرات الإدارية، وهي القدرات الإدارية اللازمة لإدارة وتنسيق الموارد المختلفة، وقابلية الموارد للاستبدال، والخبرات الإدارية من حيث إدارة المخزون والتدفق المالي، وتأهيل المنشأة للاستفادة من ميزة التعلم وحدثة المنتجات، من خلال اتخاذ القرار الأبسط، وتدفق المعلومات الجيد والأسلوب المتميز في للتدويل. وذلك يزيد من احتمالية بقاء المنشأة الصغيرة والمتوسطة علي قيد الحياة، وبخاصة مع زيادة الخبرة في عملية اتخاذ القرار التي تأتي مع التقدم في عمر المنشأة، وزيادة قدرتها علي بناء شبكات من العلاقات التجارية بطريقة إستراتيجية تساعد في سد فجوات الموارد والمعرفة في مراحل مختلفة من عملية التدويل.

2- قدرات ذات طبيعة ديناميكية: وهي مجموعة القدرات التي تمكن المنشأة من بلوغ قدرة أعلى مستوى للتكيف مع التغييرات، أو إعادة تكوين القدرات الجوهرية الموجودة. وتضم القدرات التي تمكن المنشأة من دمج وبناء وإعادة تكوين الكفاءات الداخلية والخارجية للمنشأة، للتعامل بايجابية مع البيئات الدولية المتغيرة وتغير أذواق العملاء، بسرعة.

3- قدرات التواصل مع الشركاء والعملاء: يعزز الإطار التكاملي المقترح قدرة منشآت الأعمال الصغيرة والمتوسطة التي تتبع نموذج الشركات عالمية المنشأ (Born Globals) ، علي التواصل مع شركات راسخة أكبر حجمًا، وتطوير العلاقات التشابكية معها، بصورة تمكنها من استغلال وتعزيز مواردها الخاصة، والاستفادة من موارد الشركاء.

رابعاً: منهجية البحث وإجراءاته

4-1. فرضيات البحث :

اتساقاً مع مشكلة هذا البحث، وأهدافه، وأسئلته البحثية، فإن هذا البحث يستند الى فرضية أساسية، مفادها أنه " يسهم الإطار التكاملي المقترح بين نظم المحاسبة والرقابة الإدارية (MACS) ونموذج الشركات عالمية المنشأ (Born Globals) في تطوير التدويل وإدارة المخاطر في المنشآت الصغيرة والمتوسطة". وإطلاقاً من هذه الفرضية الأساسية، تم اشتقاق الفرضيات الفرعية التالية:



الفرض الفرعي الأول: لا يلبي نظم المحاسبة والرقابة الإدارية (MACS) احتياجات المنشآت الصغيرة والمتوسطة من المعلومات اللازمة للتدويل وإدارة المخاطر ذات الصلة، بشكل كامل.

الفرض الفرعي الثاني: يسهم الإطار التكاملي المقترح بين نظم المحاسبة والرقابة الإدارية (MACS) ونموذج الشركات عالمية المنشأ (Born Globals) في تطوير قدرة المنشآت الصغيرة والمتوسطة علي التدويل.

الفرض الفرعي الثالث: يسهم الإطار التكاملي المقترح بين نظم المحاسبة والرقابة الإدارية (MACS) ونموذج الشركات عالمية المنشأ (Born Globals) في تطوير قدرة المنشآت الصغيرة والمتوسطة علي إدارة المخاطر ذات الصلة بالتدويل.

الفرض الفرعي الرابع: يسهم الإطار التكاملي المقترح بين نظم المحاسبة والرقابة الإدارية (MACS) ونموذج الشركات عالمية المنشأ (Born Globals) في تطوير قدرة المنشآت الصغيرة والمتوسطة علي البقاء والاستمرارية.

2-4. حدود البحث

اقتصر البحث الحالي علي الحدود التالية:

الحدود الموضوعية: الإطار المقترح للتكامل بين نظم المحاسبة والرقابة الإدارية (MACS) ونموذج الشركات عالمية المنشأ (Born Globals) لتطوير التدويل وإدارة المخاطر في المنشآت الصغيرة والمتوسطة.

الحدود المكانية: المنشآت الصغيرة والمتوسطة العاملة في القطاع الزراعي بمحافظة الوادي الجديد بجمهورية مصر العربية.

الحدود الزمنية: 1 يوليو 2024 حتي 30 أغسطس 2024

3-4. منهج البحث

اتساقا مع مشكلة هذا البحث، وأسئلته البحثية، وأهدافه الرامية إلي وضع إطار مقترح للتكامل بين نظم المحاسبة والرقابة الإدارية (MACS) ونموذج الشركات عالمية المنشأ (Born Globals)، لتطوير التدويل وإدارة المخاطر في المنشآت الصغيرة والمتوسطة، فقد اعتمد البحث الحالي علي كل من المنهج الاستنباطي والاستقرائي. فقد تم الاعتماد علي المنهج الاستنباطي في استعراض ودراسة وتحليل الأدبيات والدراسات المحاسبية ذات الصلة بمتغيرات البحث الحالي: المنشآت الصغيرة والمتوسطة، واستراتيجية التدويل، إدارة المخاطر، ونظم المحاسبة والرقابة الإدارية (MACS)، ونموذج الشركات عالمية المنشأ (Born Globals).

وقد جري الإستفادة من هذا المنهج في بناء الإطار النظري، واشتقاق فروض الدراسة. كما اعتمد البحث الحالي علي المنهج الاستقرائي في إجراء الدراسة الميدانية والتحقق من صحة الفروض.

4-4. متغيرات البحث

المتغير المستقل: الإطار المقترح للتكامل بين نظم المحاسبة والرقابة الإدارية (MACS) ونموذج الشركات عالمية المنشأ (Born Globals).

المتغير التابع: تطوير التدويل / تطوير ادارة المخاطر في المنشآت الصغيرة والمتوسطة.

4-5. أدوات جمع البيانات

وللتحقق من صحة فروض البحث تم استخدام اثنين من أدوات جمع البيانات، وهي: (1) الملاحظة المباشرة Direct Observation، و(2) استمارة استقصاء Questionnaire.

وفي كلا الأدوات، حرصت الباحثة علي مراعاة المصدقية والواقعية في اختيار مفرداتها، وأن تكون مفرداتها مختصرة و محددة بصورة تتيح إمكانية استخدام الأداة في مواقف مختلفة من عمليات التشغيل والإنتاج، وأن تكون ذات مكتوبة بصياغة لغوية بسيطة ويسيرة وقابلة للفهم، وقابلة أيضاً للمتابعة في العمل الميداني بمنشآت الاعمال الصغيرة والمتوسطة، وأن تكون المشاركة في تطبيقها طوعياً لا جبراً، وأن توفر لفرد العينة خيار إخفاء الهوية ضماناً لعدم انتهاك الخصوصية وللحفاظ علي سرية البيانات، وذلك بهدف الوصول إلى نتائج بحثية دقيقة، واستخلاص توصيات موضوعية وملائمة. وفيما يلي عرض تفصيلي لكل منهما.

4-5-1 الملاحظة المباشرة:

قامت الباحثة بإجراء عدد من الزيارات الميدانية لمواقع العمل في المنشآت الصغيرة والمتوسطة العاملة في القطاع الزراعي بمحافظة الوادي الجديد، ومن أبرزها شركة الشرق الاوسط للاستثمار الزراعي، وشركة مصر الخير للاستيراد والتصدير والتوريدات، وشركة تمور الطحان، وشركة تمور القرشي، وشركة تمور الهلال، وشركة واحة سيوة للتنمية واستصلاح الأراضي، وشركة الطيبون للتنمية التجارية والزراعية، وشركة مزارع هاجر للتنمية الزراعية المستدامة، وشركة القطوف الدانية للتنمية الزراعية. وهي الشركات الصغيرة والمتوسطة التي وجدت الباحثة أنها تتبع نموذج الشركات عالمية المنشأ (Born Globals) في التدويل، ويتراوح عمرها ما بين 4-7 أعوام، وأن تكون اتجهت للتدويل خلال 3 سنوات لا أكثر من تاريخ إنشائها. وسجلت الباحثة ملاحظات مباشرة عن نظم المحاسبة والرقابة الإدارية (MACS)، وعملية التدويل في مواقع الانتاج والتشغيل الطبيعية، وتوقفت الباحثة عند كثير من التفاصيل في مراحل مختلفة من عمليات الإنتاج والتشغيل وصناعة القرار، والتدويل وإدارة المخاطر،



والعلاقات مع الشركاء الخارجيين بالأسواق الدولية، التي تتعامل معها هذه المنشآت، بهدف الوقوف علي الظاهرة محل اهتمام هذا البحث، وتحليلها وتفسيرها بصورة أكثر شمولاً.

4-5-2 استثمار الاستقصاء:

تعتبر استثمار الاستقصاء هي الأداة الأكثر استخدامًا في مجال البحوث المحاسبية، نظرًا لمزاياها في تقليل تكلفة البحث، وتيسير معالجة البيانات، وتقليل الأخطاء (Goundar, 2012). وقد مرت اجراءات تطبيقها في هذا البحث بثلاثة مراحل.

في المرحلة الأولى، جري إعداد الصورة الاولية للإستثمار بناءً على مراجعة للدراسات المحاسبية ذات الصلة مثل (Biswas & Akroyd 2022) و (Abubakar, et al. 2019)، و (Bensaada, et al. 2019)، و (Braunerhjelm & Halldin 2019)، و (Cavusgil & Knight 2015)، و (Bedford 2015)، حيث انقسمت استثمار الاستقصاء إلى جزئين رئيسين:

الجزء الأول منها تعلق بمعلومات طوعية عن منشآت الأعمال الصغيرة والمتوسطة، التي تتبع نموذج الشركات عالمية المنشأ (Born Globals) في التدويل، وبالخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة، مثل نوع الجنس، والعمر، والمؤهل الدراسي، والوظيفة داخل المنشأة. بينما تعلق الجزء الثاني، حسبما هو مبين بالجدول 4-1، بمفردات استثمار الاستقصاء، والتي تكونت من (36) مفردة صُممت خصيصاً لقياس متغيرات البحث الرئيسية، وتوزعت جميعها علي أربعة محاور رئيسية. وتم صياغة المفردات بطريقة واضحة، وغير متحيزة، ومتوازنة، بحيث تساعد في تفسير بيانات البحث بدقة.

جدول 4-1: محاور استثمار الاستقصاء، وعدد المفردات

المحور	محاور استثمار الاستقصاء	أرقام مفردات كل محور بالاستثمار	الإجمالي
الأول	تلبية نظم المحاسبة والرقابة الإدارية (MACS) للاحتياجات المعلوماتية للمنشأة	9-8-7-6-5-4-3-2-1	9
الثاني	مساهمة الإطار المقترح في تطوير التدويل	17-16-15-14-13-12-11-10	8
الثالث	مساهمة الإطار المقترح في خفض المخاطر	23-22-21-20-19-18	6
الرابع	مساهمة الإطار المقترح في بقاء واستمرارية المنشأة	36-35-34-33-32-31-30-29-28-27-26-25-24	13
	الإجمالي	36	

كما تم إعداد مفردات استثمار الاستقصاء بأسلوب الشكل المغلق (Closed-ended Questionnaire)، بصورة تسمح بإستخلاص إجابات مباشرة من أفراد العينة، وللمساعدة في جمع بيانات كمية يمكن تقسيمها بسهولة، ومفيدة لتحليل البيانات واستخلاص استنتاجات ذات مغزى للأغراض البحثية.

وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (The 5-Point Likert Scale)، بصورة تتيح لأفراد العينة مجموعة شاملة من الخيارات للتعبير عن آرائهم ومواقفهم بدقة. وتم وضع درجة التقدير لكل استجابة تجاه هذه المفردات، بالطريقة المبينة في الجدول 4-2. وبذلك تصبح الدرجة العظمى لإستمارة الإستقصاء (180) درجة، والدرجة الصغرى (36) درجة.

جدول 4-2: درجات الإستجابة لمفردات استمارة الإستقصاء

نوع الإستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
درجة المفردة	5	4	3	2	1

وفي المرحلة الثانية، قامت الباحثة بالتحقق من الصدق الظاهري للاستمارة، حيث تواصلت وجهاً لوجه، وعبر مراسلات البريد الإلكتروني، وتطبيق الواتساب، مع (11) من الأساتذة والاساتذة المساعدين، من ذوي الخبرة في مجالات نظم المحاسبة الإدارية عموماً، ونظم المحاسبة والرقابة الإدارية (MACS) خصوصاً، ومجال إدارة المخاطر بمنشآت الاعمال الصغيرة والمتوسطة، ومجال التدويل، لتعرف رؤاهم حول استمارة الاستقصاء، وتحديد درجة الدقة بكل مفردة، وقابليتها لقياس ما وضعت لقياسه، وتعرف تعديلاتهم ان وجدت. وتم حساب تكرارات الموافقة علي مفردات الأبعاد المختلفة، وقد تراوحت نسبة الإتفاق بينهم (80% - 100%)، وهي نسب اتفاق مقبولة. وبناءً علي مقترحاتهم وتعديلاتهم، قامت الباحثة بإنشاء إستمارة الاستقصاء في صورتها النهائية.

وفي نفس السياق، قامت الباحثة باستخدام تطبيق Google Forms5 المرتبط برابط ويب، تيسيراً علي المحاسبين الإداريين- من عينة البحث- بمنشآت الأعمال الصغيرة والمتوسطة، التي تتبع نموذج الشركات عالمية المنشأ (Born Globals) في عمليات التدويل بها، من الوصول إلي استمارة الإستقصاء عبر الإنترنت.

أيضاً، وحسبما يتضح من الجدول 4-3، قامت الباحثة بالتحقق من حساب صدق الإتساق الداخلي لاستمارة الاستقصاء، عن طريق تطبيقها علي عينة أولية من غير أفراد العينة النهائية، وضمت (11) فرداً من المحاسبين الإداريين، وذلك من ذوي الخبرة بالتدويل ونظم المحاسبة والرقابة الإدارية (MACS). ثم قامت الباحثة بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستمارة والدرجة الكلية لها. وتبين للباحثة، حسبما هو موضح في الجدول 4-3، أن جميع محاور استمارة الاستقصاء تتمتع بمعاملات ارتباط قوية، تراوحت بين (0.733 / 0.981)، كما أنها دالة احصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، وهذا دليل كبير علي معاملات صدق عالية. أيضاً، قامت الباحثة بالتحقق من معامل الثبات العام لاستمارة الاستقصاء،



باستخدام معادلة (ألفا-كرونباخ)، وقد تبين منه ان معامل الثبات العام عال، حيث بلغ (0.91)، مما يدل علي أن استمارة الاستقصاء تتمتع بدرجة مرتفعة من الثبات والموثوقية.

جدول 3-4: معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور والدرجة الكلية لاستمارة الاستقصاء (من اعداد الباحثة)

م	محاور استمارة الاستقصاء	معامل الارتباط	مستوي الدلالة
1	تلبية نظم المحاسبة والرقابة الإدارية (MACS) للاحتياجات المعلوماتية للمنشأة	0.968	0.01
2	مساهمة الإطار المقترح في تطوير التدويل	0.733	0.01
3	مساهمة الإطار المقترح في خفض المخاطر	0.981	0.01
4	مساهمة الإطار المقترح في بقاء واستمرارية المنشأة	0.861	0.01

وفي المرحلة الثالثة والأخيرة- و في الفترة ما بين 1 يوليو 2024، وحتى 30 أغسطس 2024. تم توزيع (48) نسخة من استمارة الاستقصاء في صورتها النهائية، علي أفراد العينة، وتم استلام (43) استمارة فقط، وتم حذف (9) استمارات منها لعدم استيفائها لبعض البيانات، أو عدم اتفاقها مع المعايير المشار إليها عالياً، بشأن اختيار منشآت الأعمال الصغيرة والمتوسطة للمشاركة في هذا البحث. وبناءً عليه، ضمت العينة النهائية (34) استمارة. 6-4. مجتمع البحث

يضم مجتمع البحث جميع المنشآت الصغيرة والمتوسطة العاملة في القطاع الزراعي بمحافظة الوادي الجديد بجمهورية مصر العربية، والتي تتبع نموذج الشركات عالمية المنشأ (Born Globals) في التدويل، ويتراوح عمرها ما بين 4-7 أعوام، والتي اتجهت للتدويل في غضون 3 سنوات من تاريخ إنشائها، وحققت ما لا يقل عن 25 % من إيراداتها من عملية التدويل. وجدير بالذكر أن الدولة المصرية عملت بشكل كبير على مضاعفة المساحات المنزرعة بمحافظة الوادي الجديد، وفتح الآفاق أمام منشآت الأعمال الصغيرة والمتوسطة للانخراط في هذا القطاع، بعد إتباع سياسة التوسع الأفقي في الزراعة. وتبلغ مساحة الأراضي المستصلحة بالمحافظة، وفقاً لآخر حصر، 432.8 ألف فدان، وذلك في مناطق مختلفة للاستصلاح الزراعي، وفي مقدمتها المناطق الزراعية بمفيض باريس، وشرق العوينات، والفرافرة، ومناطق الإستصلاح الزراعي الأخرى في أمتداد مدن الخارجة والداخلية، والتي تُقدر مساحتها المحصولية ب 536.4 ألف فدان بعد إضافة مساحات واسعة من الأراضي الصحراوية إلي الأراضي المنزرعة. وهو ما شجع الكثير من رواد الأعمال علي تأسيس عدد كبير من المنشآت الصغيرة والمتوسطة للعمل في القطاع الزراعي بالمحافظة.

وتعمل هذه المنشآت في انتاج الكثير من المحاصيل، وفي مقدمتها انتاج التمور، والتي تعد أهم المحاصيل الزراعية بالمحافظة، والتي تملك نحو 2,5 مليون نخلة مثمرة ومنتجة للتمور،

ويجري تدويل إنتاج التمور إلى كثير من الأسواق الدولية والمحلية. ويليه في الأهمية عدد آخر من المحاصيل الاستراتيجية، مثل محاصيل القمح، والشعير، والفول البلدي، والمحاصيل الأخرى ذات القيمة الاقتصادية العالية كالنباتات العطرية والطبية، وذلك بعد الاستفادة من عدد من التجارب الدولية في مجال أنظمة الزراعة والري الحديث. وعلاوة على ذلك، جري التوسع في إنشاء الصوب الزراعية المناسبة لكافة الأجواء المناخية، وذلك لزراعة بعض محاصيل الفاكهة، كالموالح، والمانجو، والغب، الفواكه بهدف التصدير إلى الأسواق الأوروبية والأمريكية.

وقد أثارت هذه النوعية من المنشآت الصغيرة والمتوسطة العاملة في القطاع الزراعي بمحافظة الوادي الجديد، الفضول في نفس الباحثة لأسباب متنوعة. وفي مقدمتها الخصوصية التي تتمتع بها هذه المنشآت، لكونها تعمل في قطاع الزراعة في مصر، والتي يُعد ركناً أساسياً في تحقيق الإستدامة والنمو طويل الأجل للاقتصاد الوطني. كما أن هناك سبب ثان، وهو أن هذه النوعية من المنشآت الصغيرة والمتوسطة، تحظى بإهتمام شديد في كثير من الأدبيات المحاسبية مثل *Ndemewah, et al.* (2019)، و *Rizza & Ruggeri* (2018)، و *Jakobsen* (2017)، و *Senftlechner & Hiebl* (2015). وهذه الأدبيات سلطت الضوء بدرجة كبيرة على المنشآت الزراعية الصغيرة والمتوسطة الحجم، كمزارع الألبان مثلاً، والطبيعة المحاسبية لها، نظراً للطبيعة "العائلية التي تغلب عليها. وعلاوة على ذلك، هناك سبب ثالث، وهو أن هذه النوعية من المنشآت الصغيرة والمتوسطة هي شريحة محاسبية نادراً ما تتم دراستها في بيئة الأعمال المصرية، وعادة ما يجري في دراستها التركيز على إدارة رأس المال البشري، أو تحليل ممارسات المحاسبة الإدارية والرقابة، وكيف يتعامل الموظفون والعمالة بالمنشأة مع التوترات المنطقية في خطوط الإنتاج، بالإضافة الي تحليل الدور "السلبى" المتوقع للعائلة في تعقيد نظم المحاسبة الإدارية والرقابة، بخلاف أهداف البحث الحالي.

4-7. عينة البحث

استخدم الباحثة طريقة كرة الثلج (*Snowball Sampling*) في تجميع عينة البحث. وهي طريقة تُعرف أيضاً باسم طريقة (تجميع العينات بالإحالات المتسلسلة). وتُستخدم لتجميع عينات بحثية غير احتمالية (غير عشوائية)، لتسليط الضوء على ظاهرة بحثية ما، وذلك للحصول على عدد مناسب من أفراد العينة، أو عندما تكون العينات نادرة أو يصعب العثور عليها لتكوين مجموعة بحثية كافية، أو غير ذلك من الحالات المحدودة. وتطلب هذه الطريقة من أفراد العينة، أو من مصادر بيانات الأولية، بعد موافقتهم على المشاركة بالبحث، ترشيح أفراد آخرين قد يكونون مؤهلين أو مهتمين بالمشاركة في نفس البحث، وتزويد الباحث بأسماء ومعلومات



الإتصال بهم مع الحفاظ علي خصوصيتهم. وتعد هذه الطريقة من الطرق الشائعة في كثير من الدراسات التجارية، لدورها البارز في تجميع بيانات أولية عن منشآت الأعمال، أو فرد العينة، بعد أدني ومقبول من مخاطر انتهاك الخصوصية.

وعلاوة علي ذلك، تم اختيار أفراد عينة البحث تبعاً لمجموعة من المعايير الدقيقة:

- أن يتراوح يبلغ حجم الأعمال السنوى بين 5 مليون، إلى 50 مليون جنيه مصري فقط.
 - استقلالية المنشأة: أن تتمتع المنشأة باستقلالية كاملة في إدارتها، ولا تكون مشروعاً مشتركاً مع شركة أخرى، أو منشأة تابعة لمجموعة شركات كبرى أخرى.
 - عمر المنشأة: أن يتراوح عمرها ما بين 4-7 أعوام.
 - سرعة التدويل: أن تكون المنشأة قد اتجهت للتدويل في غضون 3 سنوات علي الأكثر من تاريخ إنشائها، لضمان سرعة التدويل منذ تأسيس المنشأة إلى أول أعمالها الدولية، وعدم وجود أي فترة محلية طويلة الأمد.
 - درجة التدويل: نسبة أنشطة التدويل إلى جميع الأنشطة التجارية الأخرى للمنشأة، بحيث لا تقل عن 15%.
 - نطاق التدويل: وهو عدد الأسواق الدولية التي تتعامل معها منشأة في مجال التدويل، بحيث لا تقل عن عدد (2) من الأسواق الخارجية.
 - إيرادات التدويل: أن يكون ما لا يقل عن 25 % من الإيرادات ناتج من عملية التدويل.
- وقد بلغ عدد المنشآت التي استوفت هذه المعايير (13) المنشأة في القطاع الزراعي بمحافظة الوادي الجديد، وتوزعت علي قطاعات إنتاجية زراعية مختلفة، كما في الجدول 4-4.

جدول 4-4: خصائص منشآت الأعمال المشاركة بالدراسة حسب المعايير (من اعداد الباحثة)

م	النشاط الإنتاجي للمنشأة	استقلالية المنشأة	عمر المنشأة	سرعة التدويل	درجة التدويل	نطاق التدويل	ايرادات التدويل
1	انتاج التمور	مستقلة	4	3 سنوات	74%	9	65%
2	الألبان واللحوم	مستقلة	7	3 سنوات	46%	3	50%
3	انتاج الفول البلدي والفاصوليا	مستقلة	6	2 سنة	22%	4	28%
4	انتاج التمور	مستقلة	5	عام واحد	85%	8	96%
5	انتاج التمور	مستقلة	6	2 سنة	78%	9	84%
6	انتاج النباتات العطرية والطبية	مستقلة	5	3 سنوات	65%	6	72%
7	انتاج الفول البلدي والفاصوليا	مستقلة	4	3 سنوات	58%	5	75%
8	انتاج التمور	مستقلة	7	2 سنة	88%	11	97%
9	الألبان	مستقلة	5	3 سنوات	18%	7	31%
10	انتاج الزيتون	مستقلة	4	3 سنوات	48%	7	53%
11	فواكه	مستقلة	6	عام واحد	71%	5	81%
12	انتاج التمور	مستقلة	6	2 سنة	89%	11	91%
13	انتاج النباتات العطرية والطبية	مستقلة	5	عام واحد	47%	6	52%

وقد اختارت الباحثة أفراد العينة من المنشآت الصغيرة والمتوسطة التي اتفقت مع هذه المعايير، وضمت العينة النهائية لهذا البحث (34) فرداً. كما في الجدول 4-5، فقد تباينت خصائص أفراد العينة التي أجابت علي استمارة الاستقصاء، وذلك علي النحو التالي:

- من حيث (نوع الجنس)، كان 23 فرد (68%) من الذكور، و11 أفراد (32%) من الإناث. وهذا يدل علي ان العينة ممثلة لمجتمع البحث بصورة صحيحة، وأن كل نوع أتيحت أمامه، فرصة كاملة وعادلة للمشاركة، تدعم تنوع وجهات النظر بالبحث، وترفع من درجة موثوقيته.

- من حيث (العمر)، كان (8) أفراد (24%) تتراوح أعمارهم بين 25-34 عامًا، و(9) فرد (26%) تتراوح أعمارهم ما بين 35-44 عامًا، وعدد (10) فرد (29%) تتراوح اعمارهم ما بين 45-54 عامًا، وعدد (7) فرد (21%) تتراوح اعمارهم ما بين 55-64 عامًا. وهذا يدل علي توافر القدرات العقلية والذهنية، بصورة تؤهل أفراد العينة للأجابة بدقة ووعي، علي مفردات استمارة الاستقصاء، مما يرفع من درجة موثوقية البحث.

- من حيث (المؤهلات العلمية)، كان (4) فردا (11%) حاصلين على درجة الدكتوراة، وعدد (8) أفراد (24%) حاصلين على درجة الماجستير، وعدد (22) فرد (65%) حاصلين على درجة البكالوريوس. وهذا يدل علي توافر درجة متميزة من الكفاءة العلمية في أفراد العينة.

- من حيث (الوظيفة داخل المنشأة)، كان (9) فرد (26%) من ملاك / مديري المنشأة الصغيرة أو المتوسطة، وكان (10) فرد (26%) من المحاسبين الماليين، وعدد (8) أفراد (24%) من مديري التسويق، وعدد (7) فرد (21%) من ممثلي المبيعات. وهو ما يظهر ان نسبة المحاسبين هي الأعلى في أفراد العينة، ويدل علي امتلاك أفراد العينة للمعلومات المطلوبة للدراسة، وتوافر أيضاً أساس مناسب لقياس موثوقية البحث.

جدول 4-5 خصائص التوزيع التكراري لأفراد العينة المشاركة بالدراسة (من اعداد الباحثة)

متغيرات التوزيع التكراري											
نوع الجنس			العمر			المؤهل العلمي			الوظيفة		
النوع	التكرار	النسبة	الفئة	التكرار	النسبة	المؤهل	التكرار	النسبة	المنصب	التكرار	النسبة
ذكر	23	68%	34-25	8	24%	بكالوريوس	22	65%	مالك / مدير	9	26%
أنثى	11	32%	44-35	9	26%	ماجستير	8	24%	محاسب مالي	10	29%
المجموع	34	100%	54-45	10	29%	دكتوراة	4	11%	مدير تسويق	8	24%
			64-55	7	21%	المجموع	34	100%	ممثل مبيعات	7	21%
			المجموع	34	100%				المجموع	34	100%

4-8. طريقة معالجة بيانات البحث

اعتمد البحث علي بعض أساليب المعالجة الكمية، مثل برمجية (SPSS/24) ومجموعة من الاساليب الاحصائية المعروفة في معالجة البيانات الكمية والاحصائية، وهي النسب المئوية



والرتب التكرارية في عرض نتائج التحليل الاحصائي لخصائص افراد العينة. و معادلة ألفا كرونباخ Cronbach's alpha، ومعامل ارتباط بيرسون Pearson correlation coefficient. اختبار كروسكال ويلز Kruskal–Wallis one-way analysis of variance لاستقصاء معنوية الاختلافات في وجهات نظر أفراد العينة.

خامساً: نتائج اختبار الفرضيات ومناقشتها

1-5. نتائج اختبار الفرضية الأولى ومناقشتها

نصت الفرضية الأولى لهذا البحث علي أن: " لا يليبي نظم المحاسبة والرقابة الإدارية (MACS) احتياجات المنشآت الصغيرة والمتوسطة من المعلومات اللازمة للتدويل وإدارة المخاطر ذات الصلة، بشكل كامل". وقد خلّصت الباحثة الي صحة هذه الفرضية الأولى، بعد قياس استجابات أفراد العينة علي المفردات ذات الصلة، بقائمة الاستقصاء التي أعدتها، وحسبما يتضح من بيانات جدول 5-1، الموضح أدناه، فقد بلغ المتوسط العام لموافقة أفراد العينة علي وجود قصور في قدرة نظم المحاسبة والرقابة الإدارية (MACS) علي تلبية الاحتياجات اللازمة من المعلومات اللازمة للتدويل وإدارة المخاطر ذات الصلة، بشكل كامل (3.87). وجاءت المفردة رقم (4) في استمارة الاستقصاء، في الترتيب الأول بمتوسط نسبي (3.95) وانحراف معياري قدره (1.79)، وتلتها المفردة رقم (1) في الترتيب الثاني بمتوسط نسبي بلغ (3.91) وانحراف معياري (1.71). وجاءت المفردة (7) في الترتيب الثالث، بمتوسط نسبي قدره (3.82) وانحراف معياري (1.70)، وتلتها المفردة رقم (8) في الترتيب الرابع بمتوسط نسبي بلغ (3.77) وانحراف معياري (1.69). وهي نتائج ذات معدلات مرتفعة تؤكد صحة الفرضية الأولى لهذا البحث.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى زيادة التعقيدات التي تنطوي عليها الممارسات المحاسبية الخاصة بالتدويل في نظم المحاسبة والرقابة الإدارية (MACS) بسبب مشاركة العديد من البلدان في عملية التدويل، وبخاصةً في ظل تنوع وتعدد التعريفات الجمركية التفاضلية والضرائب واللوائح الحكومية، والتي يتم الوفاء بها في الواقع، وتعدد المخاطر التجارية والسياسية والتضخم ونوع العملات والنظم المحاسبية في الأسواق الدولية، مما يجعل تلبية كافة الاحتياجات المعلوماتية للمنشآت الصغيرة والمتوسطة أمرًا صعبًا، وتجعل ملاك / مديري المنشآت الصغيرة والمتوسطة يجدون صعوبة في قراءة الأرقام المحاسبية للشركاء التجاريين بالدول الأخرى، والتي يتم إعدادها على أساس مجموعة مختلفة من القواعد المحاسبية. وتؤكد الباحثة أن هذه النتيجة تشير إلى الحاجة لإطار تكاملي- مثل المقترح في البحث الحالي- يقود إلى إزالة الحواجز

المعلوماتية بين الشركاء التجاريين في الأسواق المختلفة، وتقليل الاختلافات في ممارسات التدويل بين الدول، وجعل البيانات المالية وغير المالية اللازمة لإتخاذ قرار التدويل، قابلة للمقارنة ومفيدة بالتالي لصناع القرار بالمنشآت الصغيرة والمتوسطة.

جدول 1.5 التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمفردات الفرض الأول

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسطات	درجة الموافقة					التكرار	المفردة
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
2	1.71	3.91	4	7	5	11	7	التكرار	1
			10.8	19.6	15	34.4	20	النسبة	
6	1.42	3.71	6	20	3	2	3	التكرار	2
			17.3	58.3	10.1	3.9	10.1	النسبة	
7	1.41	3.64	3	5	8	16	2	التكرار	3
			10.4	16.3	22.6	45.9	5.5	النسبة	
1	1.79	3.95	3	8	3	12	8	التكرار	4
			9.8	22.9	7.8	36.7	22.6	النسبة	
5	1.65	3.72	7	11	5	8	3	التكرار	5
			20.6	32.7	15.1	23.2	8.2	النسبة	
8	1.39	3.55	5	5	7	16	1	التكرار	6
			13.1	13.7	21.3	47.2	4.5	النسبة	
3	1.70	3.82	10	12	3	4	5	التكرار	7
			28.8	37.7	7.8	11.1	14.4	النسبة	
4	1.69	3.77	8	9	8	5	4	التكرار	8
			22.9	26.8	22.9	14.7	12.4	النسبة	
9	1.21	3.42	4	7	3	5	15	التكرار	9
			11.8	19.6	5.5	13.1	40	النسبة	
3.87			المتوسط العام						

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات محاسبية مشابهة. مثلاً، تتفق هذه النتيجة مع النتائج التي أشارت إليها دراسة Barros & Ferreira (2021)، والتي خلصت إلى أن نظم المحاسبة والرقابة الإدارية (MACS) تقوم على معالجة البيانات المالية وغير المالية الضخمة التي تتيحها أحدث التقنيات، وتنتج تقارير آلية بالكامل موجهة للمستخدم أو للمستفيد لاتخاذ قرارات أفضل بشأن المشتريات والمبيعات، والتكلفة والإيرادات والتدفق النقدي، والتنبؤ بالمخاطر وبالربح والخسارة. لكن هناك بعض القصور الهامشي في توفير المعلومات والبيانات التي قد تؤثر سلبياً في إعادة توظيف موارد المنشأة وعملياتها، بما لا يحقق قيمة مضافة لعملية التدويل. وهذا يستلزم إرساء الانسجام في الممارسات المحاسبية بين الشركاء في عملية التدويل. وعلاوة على ذلك، تتفق هذه النتيجة مع النتائج التي أشارت إليها دراسة Kafouros وآخرون (2021)، وهي أنه في مواقف MACS، يكون الهدف الأسمى هو توليد الإجراءات الإدارية



اللازمة من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية المرغوب فيها، والتي صاغها كبار الإداريين بمنشأة الأعمال. وفي هذا السياق، تحدث عملية اتصال متكافئة بين طرفين، وهما الرسالة التي يرسلها المرسل، والطرف الآخر وهو مستقبلها الذي يقوم بترجمة رسالة المرسل إلى لغة طبيعية، مهنية وإدارية مشتركة بين جميع العاملين بالمنشأة، وأن أي "خسارة" في ترجمة رسالة المرسل يؤدي إلى خسارة فعلية في العمليات التنظيمية والإدارية بالمنشأة. وأنه مع تزايد عدد منشآت الأعمال التي تتجه نحو التدويل في الأسواق العالمية وصعوبة مراقبة الشركاء الدوليين ونقص الشفافية المالية والجودة عند بعضهم، فلا يمكن الحديث عن الاستفادة من نظم المحاسبة والرقابة الإدارية (MACS) في التحليل المعلوماتي لإتجاهات الأسواق الدولية أو للممارسات المحاسبية للشركاء الدوليين، وأيضاً للمخاطر السياسية والاقتصادية التي تكمن ورائها، ما لم يتم فهم الإجراءات التي تحدث داخل مجال هذه النظم فهماً دقيقاً أولاً.

5-2. نتائج اختبار الفرضية الثانية ومناقشتها

نصت الفرضية الثانية لهذا البحث علي أن: "يسهم الإطار التكاملي المقترح بين نظم المحاسبة والرقابة الإدارية (MACS) ونموذج الشركات عالمية المنشأ (Born Globals) في تطوير قدرة المنشآت الصغيرة والمتوسطة علي التدويل". وقد خلصت الباحثة الي صحة هذه الفرضية الثاني، بعد قياس استجابات أفراد العينة علي المفردات ذات الصلة، بقائمة الاستقصاء التي أعدتها، فحسبما يتضح من بيانات جدول 5-2، الوارد أدناه، والتي تبين وجود حالة من الاتفاق بين أفراد العينة علي أهمية دور الإطار التكاملي المقترح في تطوير قدرة المنشآت الصغيرة والمتوسطة علي التدويل، فقد بلغ المتوسط العام لمفردات هذا المحور (5.2). وجاءت المفردة رقم (13) في استمارة الاستقصاء، في الترتيب الأول بمتوسط نسبي (5.16) وانحراف معياري (1.06)، تلتها المفردة رقم (16) في الترتيب الثاني بمتوسط نسبي بلغ (5.15) وانحراف معياري (1.12). وجاءت المفردة (17) في الترتيب الثالث، بمتوسط نسبي (5.12) وانحراف معياري (1.05)، وتلتها المفردة رقم (14) في الترتيب الرابع بمتوسط نسبي بلغ (5.06) وانحراف معياري (0.95). وهي نتائج ذات معدلات مرتفعة تشير إلى أن الإطار التكاملي المقترح يعد مدخلاً مناسباً لتطوير القدرة علي التدويل وتحسين القدرة التنافسية لمنشأة الأعمال، صغيرة أو متوسطة الحجم.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة لأسباب متعددة، منها فاعلية الإطار المقترح لأنه قائم علي نظم MACS، وبالتالي يتضمن أسلوباً ديناميكياً يفيد في استغلال الوقت وتقليل التكلفة ومقارنة النتائج وتحليل الأنماط واقتراح الإجراءات الرقابية التصحيحية اللازمة للحد من الانحرافات في

العمليات الانتاجية والتشغيلية بالمنشآت الصغيرة والمتوسطة، بصورة تسمح بالتواصل بين كافة المشاركين في عملية التدويل، وتدقق المعلومات اللازمة للكشف المستمر عن احتياجات الأسواق الدولية فيما بينهم، وتحديد متطلبات وتوقعات العملاء بدقة، بصورة تفيد المنشآت الصغيرة والمتوسطة في توسيع نطاق أنشطتها في الأسواق الدولية والوصول بمنتجاتها إلى مرحلة تصدير متقدمة. أيضاً، يستند الإطار المقترح إلى نموذج الشركات عالمية المنشأ (Born Globals)، وهو ما يعالج حساسية المنشآت الصغيرة والمتوسطة تجاه تقلبات الأسواق الدولية. فهذا المدخل يوفر لها استجابة أسرع وأكثر تكيّفاً، مع التغيرات التي تطرأ على أذواق ورغبات العملاء في الأسواق الدولية.

جدول 5. 2. التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمفردات الفرض الثاني

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسطات	درجة الموافقة					التكرار	المفردة
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
5	0.93	4.91	2	6	3	21	2	التكرار	10
			4.5	19	8.8	61.6	5.91	النسبة	
7	0.81	4.72	3	6	9	5	11	التكرار	11
			10.1	16.3	26.5	13.7	33.1	النسبة	
6	0.84	4.82	1	2	3	9	19	التكرار	12
			0.9	11.8	19.6	34	63.37	النسبة	
1	1.06	5.16	2	5	1	22	4	التكرار	13
			5.2	14.7	1.61	66.8	11.48	النسبة	
4	0.95	5.06	5	11	13	3	2	التكرار	14
			14.7	31.8	39.6	8.5	5.25	النسبة	
8	0.79	4.51	2	4	6	15	7	التكرار	15
			5.2	13.7	20	54.1	20	النسبة	
2	1.12	5.14	1	6	2	20	5	التكرار	16
			1.3	17.7	5.5	64.9	13.45	النسبة	
3	1.05	5.12	2	8	6	15	3	التكرار	17
			5.5	23.2	18.3	43.2	9.51	النسبة	
5.2			المتوسط العام						

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات مشابهة من الأدبيات المحاسبية. مثلاً، تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة Naranjo-Gil (2016) التي درست تأثير استخدام نظام MACS علي نشاطات التدويل بإحدى الشركات الفنلندية الناشطة في قطاع البناء والهندسة المدنية، وتحديدًا إعداد المشاريع الهندسية. وخلصت إلى أن استخدام نظام MACS ، يفيد هذه الشركة في الالتزام بتدويل خدماتها علي الأجل الطويل، لأنه قائم علي الابتكار، مما عزز من أدائها ونموها التنظيمي، وضمن لها نمو مستدام، استنادًا إلى نمو قدرتها علي إنشاء منتجات وخدمات



جديدة تتواكب بشكل متزايد مع تطورات الأسواق الدولية في هذا القطاع. كما تتفق مع نتائج دراسة (Leppäaho, Chetty & Dimitratos, 2018)، والتي خلصت إلى أن استخدام نظم MACS في المنشآت الصغيرة والمتوسطة ضروري يوفر تقارير عن المواقف المختلفة للمنشأة، سواء كانت مالية أو غيرها، تتواكب مع نموها، مما يساهم في إنشاء هيكل إداري وتنظيمي متماسك وجدير بالثقة بالنسبة لهيئة الإدارة العليا للمنشأة، وبصورة تفيد في اتخاذ القرارات على جميع مستويات العمل، علاوة على أدواره الأساسية في تسهيل التواصل والحوار مع الشركاء الدوليين، وتوفير التحليلات التي تقدم تفيد في البحث عن شركاء وعملاء وموردين جدد من الدول الأجنبية، مما يؤثر على قرار إدارة المنشأة بالتوجه نحو التدويل والاستثمار. كما تتفق مع نتائج دراسة (Biswas & Akroyd, 2022) التي سلطت الضوء على دور نظم MACS في تعزيز استراتيجية التدويل ومواجهة التحولات الاقتصادية والتعامل الإيجابي مع سمات وعناصر الشركات الصغيرة والمتوسطة التي تحتاج إلى تعديل لمواكبتها مثل استراتيجية المنشأة، وعلاقتها مع الموردين والعملاء، ونظام الرقابة الإدارية. أيضاً، تتفق مع نتائج دراسة (Braunerhjelm & Halldin, 2019)، والتي خلصت إلى أن نموذج الشركات عالمية المنشأ، يحقق للمنشآت الصغيرة والمتوسطة النجاح في التدويل، ويمكنها من الحصول على مزايا نسبية مستدامة بسبب تركيزها على سوق متخصصة، ومواكبتها لاحتياجات العملاء، وهو ما يحقق تأثيراً إيجابياً على الأداء التنظيمي لهذه الشركات.

3-5. نتائج اختبار الفرضية الثالثة ومناقشتها

نصت الفرضية الثالثة لهذا البحث على أن: "يساهم الإطار التكاملي المقترح بين نظم المحاسبة والرقابة الإدارية (MACS) ونموذج الشركات عالمية المنشأ (Born Globals) في تطوير قدرة المنشآت الصغيرة والمتوسطة على إدارة المخاطر ذات الصلة بالتدويل". وقد خلصت الباحثة إلى صحة هذه الفرضية الثالثة، بعد قياس استجابات أفراد العينة على المفردات ذات الصلة، بقائمة الاستقصاء التي أعدها، وحسبما يتضح من بيانات جدول 3-5، الموضح أدناه، والتي تبين وجود حالة من الاتفاق بين أفراد العينة على أهمية دور الإطار التكاملي المقترح في تطوير قدرة المنشآت الصغيرة والمتوسطة على إدارة المخاطر ذات الصلة بالتدويل، فقد بلغ المتوسط العام لمفردات هذا المحور (3.9). وجاءت المفردة رقم (19) في استمارة الاستقصاء، في الترتيب الأول بمتوسط نسبي (4.32) وانحراف معياري (1.82)، تلتها المفردة رقم (22) في الترتيب الثاني بمتوسط نسبي بلغ (4.13) وانحراف معياري (1.80). وجاءت المفردة (23) في الترتيب الثالث، بمتوسط نسبي (3.95) وانحراف معياري (1.79)، وتلتها المفردة رقم (21)

في الترتيب الرابع بمتوسط نسبي بلغ (3.81) وانحراف معياري (1.66). وهي نتائج ذات معدلات مرتفعة تشير إلى أن الإطار التكاملي المقترح يعد مدخلاً مناسباً لتطوير القدرة علي إدارة المخاطر ذات الصلة بالتدويل، لدي منشأة الأعمال، صغيرة أو متوسطة الحجم.

جدول 5. 3. التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمفردات الفرض الثالث

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسطات	درجة الموافقة					التكرار	المفردة
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
6	1.59	3.70	7	10	9	7	1	التكرار	18
			19.6	29.8	25.5	20.9	3.9	النسبة	
1	1.82	4.32	3	4	7	8	12	التكرار	19
			10.1	12.1	20.6	23.6	33.4	النسبة	
5	1.65	3.75	4	11	12	5	2	التكرار	20
			11.8	32.7	33.44	14.7	7.2	النسبة	
4	1.66	3.81	5	10	10	5	4	التكرار	21
			15.4	29.8	28.5	13.4	12.7	النسبة	
2	1.80	4.13	7	6	7	5	9	التكرار	22
			19.6	18	20.9	15.4	25.9	النسبة	
3	1.79	3.95	3	2	10	12	7	التكرار	23
			8.1	5.5	24.5	28.5	16.73	النسبة	
3.9			المتوسط العام						

وتعزو الباحثة هذه النتيجة الي فاعلية الإطار التكاملي المقترح في تحديد ومواجهة مصادر المخاطر التي يمكن أن تتسبب في فشل المنشأة الصغيرة والمتوسطة في التدويل والتأثير السلبي على موثوقية عملياتها الإنتاجية والتشغيلية، وذلك بشكل مستمر وشامل، واستباقي ومنهجي، مثل المخاطر الناجمة عن تسارع نمو المنشأة أو انخفاض مستوى التوظيف أو نقص المستوي المعرفي أو المهاري، أو المخاطر الناجمة عن الاختلاف الثقافي بين الدولة الأم للمنشأة وثقافة دولة التصدير، أو المخاطر المالية الناجمة عن تعطل الآلات أو المعدات، أو تلف المنتجات، أو عدم القدرة على سداد القروض، والالتزام بالمسؤوليات المالية المنصوص عليها في عقود التدويل، والخسائر في استثمارات المنشأة الخارجية، أو المخاطر الناجمة عن نقص معلومات التدويل أو إدارتها بصورة مشوشة مما يؤدي إلى خلل في عملية صناعة القرار بالمنشأة. وهذه النواح تمكن المحاسبين الإداريين من الوفاء بالأدوار المطلوبة منهم بشكل مناسب.

وتتنفق هذه النتيجة مع نتائج عدد من الأدبيات المحاسبية الأخرى. مثلاً، خلصت دراسة Crovini, et al. (2021) إلى أن نظم المحاسبة والرقابة الإدارية (MACS) يساهم في تحديد وتقييم وتخفيف المخاطر المحتملة لتحقيق الأهداف التجارية للمنشأة، وإدارة الموارد



(المالية والوقتية والبشرية) لمنشآت الاعمال بكفاءة، وزيادة الجودة، وإضفاء الكفاءة على عمليات الإنتاج، بصورة تساعد إدارة المنشأة على إكمال تعهداتها التجارية بنجاح، وبالتكلفة المناسبة، وبجودة مخرجات مناسبة. أيضاً، تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة Ferreira de Araújo Lima, et al. (2020) التي خلصت إلى أن الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم، بحاجة مستمرة إلى استراتيجية إدارية فعالة، ترتقي بمزاياها التنافسية، وتضمن مواجهة المخاطر الكثيرة التي تواجهها هذه المنشآت نتيجة لمواردها المحدودة وحجمها الصغير. وعلاوة على ذلك، تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة Bensaada, et al. (2019)، والتي خلصت إلى أن المنشآت الصغيرة والمتوسطة الحجم في حاجة مستمرة لتعديل هيكلها التنظيمي والرقابي، لمساعدتها في تحسين القرارات التي تنشأ داخلها ورصد ومواجهة مخاطر التدويل، فنجاحها في التدويل يتوقف على أساليب إدارة إمكانياتها ومواردها، فضلاً عن قطاعها التشغيلي. وعادةً ما لا تمتلك هذه المنشآت ما يكفي من الكفاءات أو الموارد للتعامل مع القرارات ذات الصلة بالتدويل، وبالتالي فإن إختيار نظام محاسبي ذو جودة، هو الخطوة الأولى نحو إدارة مخاطرها علي نحو متميز، ولتحيا في بيئة اقتصادية غير مؤكدة، ومتغيرة باستمرار، وتكون قادرة على التكيف مع المتغيرات المحيطة، وتحقيق الموائمة بين أهدافها الخاصة، وظروف بيئة الأعمال التي قد تكون مصدرًا رئيسياً للمخاطر التي تواجهها.

كما تتشابه هذه النتيجة مع نتائج دراسات أخرى مثل Gorzen-Mitka (2019)، و Dubihlela, et al. (2017) و Mamai, et al. (2017) و Fraser, et al. (2016) و Gatzert, et al. (2016) و Hopkin (2014)، والتي اتفقت علي أن مساعدة الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم علي التدويل، سواء في الأجل القصير أو الطويل، لن يتحقق إلا عبر توفير المعلومات والبيانات التي تسهم في إتخاذ قرارات التدويل علي نحو صحيح، وإعادة توظيف موارد كل منشأة وعملياتها بما يحقق قيمة مضافة لعملية التدويل.

4-5. نتائج اختبار الفرضية الرابعة ومناقشتها

نصت الفرضية الرابعة لهذا البحث علي أن: "يسهم الإطار التكاملي المقترح بين نظم المحاسبة والرقابة الإدارية (MACS) ونموذج الشركات عالمية المنشأ (Born Globals) في تطوير قدرة المنشآت الصغيرة والمتوسطة علي البقاء والاستمرارية". وقد خلصت الباحثة إلى صحة هذه الفرضية الرابعة، بعد قياس استجابات أفراد العينة علي المفردات ذات الصلة، بقائمة الاستقصاء التي أعدتها.

جدول 5. 4. التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمفردات الفرض الرابع

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسطات	درجة الموافقة					التكرار	المفردة
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق		
3	1.19	4.13	7	6	7	5	9	التكرار	24
			19.6	18	20.9	15.4	25.9	النسبة	
9	0.98	3.63	5	10	10	5	4	التكرار	25
			15.4	29.8	28.5	13.4	12.7	النسبة	
6	1.08	4.02	2	5	6	15	6	التكرار	26
			5.2	13.7	20	54.1	20	النسبة	
8	1.02	3.89	4	7	3	4	16	التكرار	27
			11.8	19.6	5.5	13.1	40	النسبة	
4	1.13	4.05	7	6	7	5	9	التكرار	28
			19.6	18	20.9	15.4	25.9	النسبة	
2	1.21	4.20	5	10	10	5	4	التكرار	29
			15.4	29.8	28.5	13.4	12.7	النسبة	
11	0.92	3.22	7	10	9	7	1	التكرار	30
			19.6	29.8	25.5	20.9	3.9	النسبة	
7	1.06	3.92	3	8	3	12	8	التكرار	31
			9.8	22.9	7.8	36.7	22.6	النسبة	
13	0.81	2.90	5	11	13	3	2	التكرار	32
			14.7	31.8	39.6	8.5	5.25	النسبة	
1	1.22	4.22	8	9	8	5	4	التكرار	33
			22.9	26.8	22.9	14.7	12.4	النسبة	
10	0.96	3.34	2	4	7	6	15	التكرار	34
			5.2	11.8	19.6	18.3	43.2	النسبة	
5	1.12	4.02	4	11	11	5	2	التكرار	35
			11.8	32.7	33.44	14.7	7.2	النسبة	
12	0.89	3.12	2	8	6	15	3	التكرار	36
			5.5	23.2	18.3	43.2	9.51	النسبة	
3.61			المتوسط العام						

وحسبما يتضح من بيانات جدول 5-4، الموضح أدناه، يتبين وجود حالة من الاتفاق بين أفراد العينة علي أهمية دور الإطار التكاملي المقترح في تطوير قدرة المنشآت الصغيرة والمتوسطة علي البقاء والاستمرارية، فقد بلغ المتوسط العام لمفردات هذا المحور (3.87). وجاءت المفردة رقم (33) في استمارة الاستقصاء، في الترتيب الأول بمتوسط نسبي قدره (4.22) وانحراف معياري قدره (1.22)، وتلتها المفردة رقم (29) في الترتيب الثاني بمتوسط نسبي بلغ قدره (4.20) وانحراف معياري قدره (1.21). وجاءت المفردة (24) في الترتيب الثالث، بمتوسط نسبي قدره (4.13) وانحراف معياري قدره (1.19)، وتلتها المفردة رقم (28) في الترتيب الرابع بمتوسط نسبي بلغ قدره (4.05) وانحراف معياري قدره (1.13). وهي



نتائج ذات معدلات مرتفعة تشير إلى أن الإطار التكاملي المقترح يعد مدخلاً مناسباً لتطوير قدرة منشأة الأعمال، صغيرة أو متوسطة الحجم، علي البقاء والاستمرارية.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى فاعلية الإطار التكاملي المقترح في تطوير ثلاثة مجموعات من العوامل المتشابكة التي تحدد بقاء واستمرارية المنشأة الصغيرة والمتوسطة، وهي (1) مجموعة الخصائص الشخصية للعاملين بالمنشأة مثل الكفاءة والخلفية الريادية ومستويات التعليم وما إلى ذلك، و(2) مجموعة العوامل ذات الصلة بالسمات العامة للمنشأة، وتشمل عمر المنشأة وحجمها وسمات القطاع الإنتاجي الذي تنتمي إليه، و(3) مجموعة العوامل البيئية التي تؤثر على التدويل وإدارة المخاطر المحتملة كالتغيرات الاقتصادية المؤثرة في السوق الخارجي مثل معدلات البطالة أو نمو نصيب الفرد في دولة السوق الخارجي من الدخل القومي. وبالتالي يعرفها على مستويات كفاءتها بعد دخولها السوق. والاستمرار في معالجة هذه العوامل قد يحول المنشآت الصغيرة والمتوسطة إلى ان تكون من اللاعبين المهمين محليا ودوليا.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج بعض الأدبيات المحاسبية. مثلاً، خلّصت دراسة Bisbe & Malagueño (2015) إلى أن الربط بين النظام المحاسبي للمنشأة وعملية التدويل يستدعي نوعاً مختلفاً من عملية اتخاذ القرار التي تقود بدورها إلى بقاء واستمرارية المنشأة، لأنها تهدف إلى تحسين قدرات التواصل مع الشركاء الدوليين، وتطوير شبكات العلاقات مع الأسواق الخارجية، وتحديد الفرص الدولية، وتأسيس المصداقية والتي غالباً ما تؤدي إلى إنشاء تحالفات استراتيجية مع شركاء دوليين دون الحاجة إلى ضخ استثمارات كبيرة، ومواجهة المخاطر غير الضرورية، وسد الفجوات في موارد المنشأة، وتعزيز مستوياتها المعرفية والمهارية في مراحل مختلفة. كما تتفق مع نتائج دراسة Bedford (2015)، والتي خلّصت إلى أن منشآت الأعمال التجارية، التي تتبع نموذج الشركات عالمية المنشأ (Born Globals)، تتجه نحو الأسواق المتخصصة بمنتجات مبتكرة، باستخدام كثير من أساليب التوزيع المدعومة بالإنترنت. وبالتالي، يصبح الابتكار مبدأ أساسياً في تعاملات المنشأة مع هذه الأسواق، وهو ما يقود إلى تحقيق أداء مستدام ومتفوق لهذه المنشآت.

سادسا: النتائج وتوصيات البحث والخاتمة

1-6. النتائج

يقترح هذا البحث إطار مفاهيمي للتكامل بين نظم المحاسبة والرقابة الإدارية (MACS) ونموذج الشركات عالمية المنشأ (Born Globals)، وهي منهجية مناسبة تماماً للمنشآت

الصغيرة والمتوسطة التي تختار التدويل طواعيةً وتسعي إلى رصد وتقييم المخاطر ذات الصلة به، بسبب ضيق حجم السوق المحلي، أو ارتفاع مستوى الركود به. وهذه المنهجية تفيدها في إيجاد وانتهاز الفرص المتاحة في الأسواق الدولية ومعالجة العديد من المخاطر. وهو ما أكدته النتائج التي خلص إليها البحث الحالي، وهي:

- هناك قصور في تلبية نظم المحاسبة والرقابة الإدارية (MACS) لاحتياجات المنشآت الصغيرة والمتوسطة من المعلومات اللازمة للتدويل والمخاطر ذات الصلة، بشكل كامل وكاف، مما يستدعي الحاجة لإطار تكاملي يقود إلى إزالة الحواجز المعلوماتية بين الشركاء.
- وجود علاقة إيجابية بين الإطار التكاملي المقترح بين نظم المحاسبة والرقابة الإدارية (MACS) ونموذج الشركات عالمية المنشأ (Born Globals) ، وقدرة المنشآت الصغيرة والمتوسطة علي تطوير التدويل.
- وجود علاقة إيجابية بين الإطار التكاملي المقترح بين نظم المحاسبة والرقابة الإدارية (MACS) ونموذج الشركات عالمية المنشأ (Born Globals) ، وقدرة المنشآت الصغيرة والمتوسطة علي إدارة المخاطر.
- وجود علاقة إيجابية بين الإطار التكاملي المقترح، وقدرة المنشآت الصغيرة والمتوسطة علي البقاء والاستمرارية.
- اعتماد الإطار التكاملي المقترح علي نظم المحاسبة والرقابة الإدارية (MACS) يساعد في تحسين والاستكشاف الإضافي لفرص التدويل الجديدة، وتطوير تكييف منشآت الأعمال الصغيرة والمتوسطة لمنتجاتها بما يتواءم مع التغيرات التي تطرأ في أذواق العملاء.
- اعتماد الإطار التكاملي المقترح علي نموذج الشركات عالمية المنشأ (Born Globals) ، في تنفيذ عملية التدويل بشكل مورداً غير ملموس للمنشأة الصغيرة والمتوسطة، يساهم في زيادة قدراتها التنافسية المستدامة، وتعويض نقص الموارد الملموس بهذه المنشآت.

2-6. التوصيات

في ضوء النتائج السابقة، يوصي البحث الحالي بما يلي:

- العمل علي إيجاد مناخ أعمال يسهل إنشاء الشركات الجديدة ذات التوجه الدولي العالمي وبقائها، وغرس العقلية العالمية لدي العاملين بها، بصورة تفيدها في اكتساب مزايا تنافسية كبيرة من استخدام الموارد وبيع المنتجات في بلدان متعددة.
- غرس التزام واضح لدى الإدارة العليا للمنشآت الصغيرة والمتوسطة بتطوير الموارد، وبناء الثقافة التنظيمية التي تحفز سلوك العاملين بهذه المنشآت في اتجاه ممارسة أنشطة التدويل.



- تشجع العاملين بالمنشآت الصغيرة والمتوسطة على استكشاف فرص التدويل الخارجية.
- تطوير المرونة والقدرة على التكيف في البنية التنظيمية للمنشأة، فهما أمران حاسمان للتنافس بنجاح في الأسواق الأجنبية.

3-6. المقترحات البحثية

- في ضوء النتائج السابقة، يوصي البحث الحالي بالمقترحات البحثية التالية:
- استمرارية البحث في موضوع البحث الحالي للمساعدة في تفعيل دور المحاسبين الإداريين وتعظيم المركز المالي للمنشآت، وحماية لحقوق المجتمع ككل.
 - بحث نفس المشكلة في المنشآت الصغيرة والمتوسطة، العاملة في قطاعات أخرى، بخلاف القطاع الزراعي الذي اهتم به البحث الحالي، لمعرفة أوجه التشابه والاختلاف المحتملة.
 - إجراء بحث للمقارنة بين الشركات الكبيرة، والمنشآت الصغيرة والمتوسطة عالمية المنشأ، فيما يتعلق بخصائص وممارسات التدويل وإدارة المخاطر.
 - إجراء بحوث مشابهة باستخدام منهجية دراسة الحالة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة، بدلا من الاعتماد على منهجية استمارة الإستقصاء التي اعتمد عليها البحث الحالي، وذلك لتوفير رؤية أعمق للمتغيرات.
 - إجراء دراسات لتفسير العوامل والمتغيرات التي تؤثر على دورة حياة الشركات عالمية المنشأ.
 - إجراء دراسات تربط بين البيانات الكمية للتدويل في منشآت الأعمال الصغيرة والمتوسطة، والسمات الشخصية لمالكها/ مديرها.

4-6. قيود البحث الحالي

- هناك بعض القيود ذات الصلة بالبحث الحالي. أولاً، اقتصر مجتمع البحث الحالي على المنشآت الصغيرة والمتوسطة العاملة في القطاع الزراعي بمحافظة الوادي الجديد بجمهورية مصر العربية، والتي تتبع نموذج الشركات عالمية المنشأ (Born Globals) في التدويل، دون غيرها من المنشآت التجارية والتصنيعية، ولذلك فإن بعض النتائج، التي تم استخلاصها في هذا البحث، تقتصر على منشآت القطاع الزراعي التي جري بحثها، ولا يجوز التعميم عليها. ثانياً، ان عينة البحث ضمت عدد محدود من الأفراد ذوي الصلة بالمحاسبة الادارية بالمنشآت الصغيرة والمتوسطة (مالك / مدير/ مراقب مالي / ممثل مبيعات / مدير التسويق)، وربما يكون من الأفضل للبحوث المستقبلية أن تنفذ إجراءات بحثية مماثلة على عينة أكبر من أفراد البحث في قطاعات تجارية وتصنيعية، وبلدان مختلفة.

5-6. الخاتمة

لا شك أن نظم المحاسبة الإدارية، ومن بينها نظم المحاسبة والرقابة الإدارية (MACS)، هي القلب النابض لمنشآت الأعمال، فهي تجمع بين المعلومات المالية وغير المالية، وتؤثر في القرارات ذات الصلة بالتكاليف والأرباح والمخاطر، وإمكانية البقاء والاستمراره. ولا يخفي أن عملية التدويل أصبحت جزء رئيس من استراتيجية نمو منشآت الأعمال الصغيرة والمتوسطة لعدة عوامل، مثل ظاهرة العولمة والتطور الكبير في تكنولوجيا معالجة المعلومات والاتصالات، وتفكك الحواجز التجارية الدولية، وتشبع السوق المحلية. ومع وجود العديد من نماذج التدويل، وكل منها له خصائصه التي تميزه، فإن الإهتمام بنموذج الشركات عالمية المنشأ (Born Globals) له ما يبرره، وذلك لدوره المهم في اكساب منشآت الأعمال الصغيرة والمتوسطة مزايا تنافسية كبيرة، سريعة ومباشرة، ومعالجة المخاطر التي تقود الي تعقيد عملية التدويل، مثل اختيار النطاق الجغرافي للتدويل، ونوعية السوق والعملاء، والمخاطر المرتبطة بعمليات الإنتاج والتشغيل بمنشأة الأعمال. ومع وجود قصور محدود في قدرة نظم المحاسبة والرقابة الإدارية (MACS)، علي توفير الاحتياجات المعلوماتية اللازمة للتدويل، فإن اقتراح إطار مفاهيمي للتكامل بين هذه النظم ونموذج الشركات عالمية المنشأ (Born Globals)، كفيل بتوفير البيانات والمعلومات اللازمة للتدويل، بصورة دقيقة ومنظمة تمكن فرق العمل بهذه المنشآت من المضي قدماً نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنشأة بثقة، ويبدو أمراً منطقياً لإيصال المنشآت الصغيرة والمتوسطة إلى شاطئ التنافسية، والنجاح في التدويل والبقاء والاستمرار.

وقد هدف البحث الحالي إلي دراسة إمكانية تطبيق هذا الإطار التكاملي المقترح بصورة تساعد في تطوير التدويل وإدارة المخاطر ذات الصلة في المنشآت الصغيرة والمتوسطة، وذلك بالاعتماد على الأدلة التجريبية من السوق المصرية، وتم توزيع استمارات استقصاء على المنشآت الصغيرة والمتوسطة العاملة في القطاع الزراعي بمحافظة الوادي الجديد. وخلص البحث إلى وجود قصور محدود في تلبية نظم المحاسبة والرقابة الإدارية (MACS) لاحتياجات المعلوماتية للمنشآت الصغيرة والمتوسطة بشكل كاف، كما وجد علاقة إيجابية بين الإطار التكاملي المقترح وقدراتها علي تطوير التدويل، وإدارة المخاطر ذات الصلة، وبقاء واستمرارية المنشأة، وهي علاقة تسمح لصناع القرار بها ببناء عمليات محاسبية ملائمة، وإدارة مخاطر بصورة أكثر تميزاً واستدامة، فضلاً عن دعم فرص التدويل بالاعتماد على معلومات محاسبية ذات جودة أعلى ودقة أكبر. واختتمت الباحثة هذا البحث بعدد من التوصيات والمقترحات البحثية المفيدة، والتي تأمل منها أن تقدم الإضافة المطلوبة إلى الأدبيات المحاسبية المصرية والعربية في هذا الشأن.



REFERENCES:

- Al-Tabbaa, O., & Zahoor, N. (2023). Alliance management capability and SMEs' international expansion: The role of innovation pathways. *Journal of Business Research*, 171(2024).
- Barros, R. S., and Ferreira, A. (2021). Management control systems and innovation: A levers of control analysis in an innovative company. *Journal of Accounting and Organizational Change*. N/A
- Bedford D. S., Malmi T., and Sandelin, M. (2016). Management control effectiveness and strategy: An empirical analysis of packages and systems. *Accounting, Organizations and Society*, 51, 12-28.
- Bensaada, Ilies, and Noria Taghezout. (2019). An Enterprise Risk Management System for SMEs: Innovative Design Paradigm and Risk Representation Model. *Small Enterprise Research*, 26: 179–206.
- Bisbe, J., and Malagueño, R. (2015). How control systems influence product innovation processes: Examining the role of entrepreneurial orientation. *Accounting and Business Research*, 45(3),356-386.
- Biswas, S. S. N., & Akroyd, C. (2022). Management control systems and the strategic management of innovation. *Qualitative Research in Accounting and Management*, 19(5), 513–539.
- Braunerhjelm, P., and Halldin T. (2019). Born Globals – presence, performance and prospects. *International Business Review*, 28(1), 60-73.
- Brück, C., Ludwig, J. and Schwering, A. (2018). The use of value-based management in family firms. *Journal of Management Control*, 28(4), 383-416.
- Bure, Makomborero, and Robertson Khan Tengeh. (2019). Implementation of Internal Controls and the Sustainability of SMEs in Harare in Zimbabwe. *Entrepreneurship and Sustainability Issues* 7: 201–18.
- Carenzo, P., Broccardo, L., Truant E., and Vola, P. (2011). Influence of Internationalization on Management Accounting Tools: evidences from Italian Firms. *Economia Aziendale Online*, 2(1),157-173.
- Cavusgil, S., & Knight, G. (2015). The born global firm: An entrepreneurial and capabilities perspective on early and rapid internationalization. *Journal of International Business Studies*, 46(3), pp. 3-16.
- Chandra, Y., and Wilkinson, I. F. (2017). Firm internationalization from a network-centric complex-systems perspective. *Journal of World Business*, 52(5), 691–701.
- Child, J., and Hsieh, L. (2014). Decision mode, information and network attachment in the internationalization of SMEs: A configurational and contingency analysis. *Journal of World Business*, 49 (4), 598–610.
- Childa J., Karmowskab J., and Shenkar O. (2022). The role of context in SME internationalization – A review. *Journal of World Business*, 57, 101-267.
- Chirico, F., Schulze W. S, Arregle J-L, Kano L., Kundu S.K., and Majocchi A. (2021). Family Firm Internationalization: Past Research and an Agenda for the Future. *Journal of International Business Studies*. (2):202-214
- Clarinha, B., Cunha, D., Sá, F., & Moreira, A. C. (2023). Internationalization strategies: Circumventing the liability of newness – a case study of irregular internationalization paths. *Strategic management and international business policies for maintaining competitive advantage* (pp. 12– 33).
- Coller, G., Frigoto, M. L., & Costa, E. (2018). Management control system and strategy: The transforming role of implementation. *Journal of Applied Accounting Research*, 19(1), 141–160.

- Crespo N. F., Corado V. S., and Fontes M. (2020). Competitive strategies and international new ventures' performance: Exploring the moderating effects of internationalization duration and preparation. *Business Research Quarterly*, 23(2) 120–140.
- Crovini, Chiara, Gabriele Santoro, and Giovanni Ossola. (2021). Rethinking Risk Management in Entrepreneurial SMEs: Towards the Integration with the Decision-Making Process. *Management Decision* 59: 1085–13.
- Davila A., Foster G., and Jia, N. (2015). The Valuation of Management Control Systems in Start-Up Companies: International Field-Based Evidence, *European Accounting Review*, 24(2), 207-239.
- Dzikowski, P. (2018). A bibliometric analysis of born global firms. *Journal of Business Research*, 85, 281–294.
- Debellis, F., Rondi, E., Plakoyiannaki, E., and de Massis, A. (2021). Riding the waves of family firm internationalization: A systematic literature review, integrative framework, and research agenda. *Journal of World Business*, 56(1), 101-144.
- Dubihlela, Job, and Lisa Nqala. (2017). Internal Controls Systems and the Risk Performance. *International Journal of Business and Management Studies* 9: 87–103.
- Efrat, A. Shoham. (2012). Born global firms: the differences between their short-and long-term performance drivers. *J. World Bus.*, 47 (4) , pp. 675-685.
- Ferreira de Araújo Lima, Priscila, Maria Crema, and Chiara Verbano. (2020). Risk Management in SMEs: A Systematic Literature Review and Future Directions. *European Management Journal*, 38: 78–94.
- Falkner, E. M., & Hiebl, M. R. (2015). Risk management in SMEs: a systematic review of available evidence. *The Journal of Risk Finance*, 16(2): 122-144
- Fraser, John R. S., and Betty J. Simkins. (2016). The Challenges of and Solutions for Implementing Enterprise Risk Management. *Business Horizons*, 59: 689–98.
- Grabner I., and Moers, F. (2013). Management control as a system or a package? Conceptual and empirical issues. *Accounting, Organizations and Society*, 38(6-7), 407-419.
- Gatzert, Nadine, and Joan Schmit. (2016). Supporting Strategic Success through Enterprise-Wide Reputation Risk Management. *The Journal of Risk Finance*, 17: 26–45.
- Gerdin, J. (2020). Management control as a system: Integrating and extending theorizing on MC complementarity and institutional logics. *Management Accounting Research*, 49, 100716.
- Gomez-Conde, J., Malagueño, R., Lopez-Valeiras, E., Rosa, F., & Lunkes, R. (2020). The effect of management control systems in managing the unknown: SSRN.
- Gorzen-Mitka, Iwona. (2019). Interpretive Structural Modeling Approach to Analyze the Interaction Among Key Factors of Risk Management Process in SMEs. *European Journal of Sustainable Development*, 8: 339–49.
- Gomez-Conde, J., & Lopez-Valeiras, E. (2018). The dual role of management accounting and control systems in exports: Drivers and payoffs. *Spanish Journal of Finance and Accounting*, 47(3), 307–328.
- Hopkin, Paul. (2014). *Fundamentals of Risk Management: Understanding, Evaluating and Implementing Effective Risk Management*, 3rd ed. London: Kogan Page.
- Johanson, M., & Martín, O.M. (2015). The incremental expansion of Born Internationals: A comparison of new and old Born Internationals. *International Business Review*, 24(3), pp.476-496.



- Kafouros M., Cavusgil S.T., Devinney M.T., Ganotakis P., and Fainshmidt S. (2021). Cycles of deinternationalization and re-internationalization: Towards an integrative framework, *Journal of World Business*, 101-257.
- Kehinde, Adesina, Alabi Opeyemi, A. Benjamin, Ogunjobi Adedayo, and O. A. Abel. (2017). Enterprise Risk Management and the Survival of Small Scale Businesses. *International Journal of Accounting Research* 5: 1–8.
- Kraus, S., Ambos, T. C., Eggers F., and Cesinger, B. (2015). Distance and perceptions of risk in internationalization decisions. *Journal of Business Research*, 68(7), 1501-1505.
- Laudien, S.M., & Daxböck, B. (2017). Enhancing the understanding of international new ventures: a service-oriented perspective, *Management Research Review*, 40(5), pp.494-516.
- Lin, S. (2012). Internationalization of SMEs: Towards an integrative approach of resources and competences. IAE Université Jean Moulin Lyon, published in "1er Colloque Franco-Tchèque: "Trends in International Business", Lyon. France.
- Luostarinen, R.R. & Gabrielsson, M.M. (2006): 'Globalization and Marketing Strategies of Born Globals in SMOPECs', in: *Thunderbird International Business Review*, Vol. 48, Issues 6, pp. 773 – 801.
- Mamai, Mbiki, and Song Yinghua. (2017). Enterprise Risk Management Best Practices for Improvement Financial Performance in Manufacturing SMEs in Cameroon. *International Journal of Management Excellence*, 8: 100-412.
- Naranjo-Gil, D. (2016). Role of management control systems in crafting realized strategies. *Journal of Business Economics and Management*, 17(6), 865–881.
- Novas, J., Alves, M., & Sousa, A. (2017). The role of management accounting systems in the development of intellectual capital. *Journal of Intellectual Capital*, 18(2), 286–315.
- Pinto J. C., & Rua O. L. (2023). Incubators' practices influence in the born global startup's internationalization process. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 9, 100-134.
- Ribau C., Moreira A., and Raposo M. (2017). SMEs innovation capabilities and export performance: an entrepreneurial orientation view. *Journal of Business Economics and Management*, 18(5),920-934.
- Roque, A., & Alves, M. (2023). The impact of COVID-19 on the internationalization performance of family businesses: Evidence from Portugal. *Journal of Risk and Financial Management*, 16, 511.
- Roque, A., Raposo, M., and Alves, M. (2021). Management accounting and control systems in the Uppsala internationalization process model. A case study. *Innovar*, 31(80).
- Roque, A., Alves, M., & Raposo, M. (2019). The use of management accounting and control systems in the internationalization strategy: A process approach. *IBIMA Business Review*, 2019, 437-164.
- Sharma, D.D.; Blomstermo, A. (2003): 'The internationalization process of Born Globals: a network view', in: *International Business Review*, 12 (2003), pp. 739 – 753.
- Taylor, M., & Jack, R. (2016). Born Global Firm Internationalization: The influence of industry factors, *Contemporary Management Research*, 12(3), pp.289-308.
- Virglerova, Z.; Khan, M.A.; Martinkute-Kauliene, R.; Kovacs, S. (2020). Then Internationalization of SMEs in Central Europe and its Methods of Risk Management. *Amfiteatru Econ.* 22, 792–807.