

" دراسة تأثير أبعاد وجوانب التوجه الريادي وممارسات المحاسبة  
الإدارية علي أداء المنشآت المتوسطة والصغيرة "

الدكتور/ محمد أحمد عبدالعزيز عثمان

مدرس بقسم المحاسبة

كلية التجارة - جامعة بني سويف

# " دراسة تأثير أبعاد وجوانب التوجه الريادي وممارسات المحاسبة الإدارية علي أداء المنشآت المتوسطة والصغيرة "

الدكتور/ محمد أحمد عبدالعزيز عثمان \*

## ملخص البحث

**الغرض من الدراسة :** تحديد مدى تأثير تبني المنشآت المتوسطة والصغيرة لأبعاد وجوانب التوجه الريادي علي الأداء المالي وغير المالي لها، وتشجيع الابتكار المستمر والنمو السريع وخلق القيمة والميزة التنافسية، وخلق فرص العمل والنمو الاقتصادي وتوليد الدخل والمساهمة في الرفاهية البيئية والاجتماعية ، ومعرفة مدى استخدام ممارسات المحاسبة الإدارية في المنشآت الصغيرة والمتوسطة، ودورها في صنع القرار في تطوير موارد وقدرات جديدة وتحسين الأداء، وفي الإدارة والتنفيذ الفعال لسلسلة التوريد، وممارسات إدارة المخاطر، وتخطيط الموارد بما يحقق أهداف المنشآت الصغيرة والمتوسطة.

**منهجية الدراسة :** قام الباحث في ضوء الهدف الرئيسي للبحث وفروضه بجمع البيانات من المنشآت عينة الدراسة من خلال تصميم استبانة لقياس أبعاد أداء المنشآت الصغيرة والمتوسطة SMEs Performance وأبعاد وجوانب التوجه الريادي (EO) Entrepreneurial Orientation واستخدام ممارسات المحاسبة الإدارية Management Accounting Practices (MAPs) بناء على الدراسة النظرية للدراسات والبحوث في هذا المجال، واستخدام نموذج الانحدار للتنبؤ بمدى تأثير المتغيرات المستقلة المحددة على المتغير التابع .

**نتائج الدراسة :** وجود علاقة إيجابية بين تبني المنشآت المتوسطة والصغيرة لأبعاد وجوانب التوجه الريادي واستخدام ممارسات المحاسبة الإدارية والأداء المالي وغير المالي المنشآت الصغيرة والمتوسطة بما يحقق أهدافها والمساهمة في الرفاهية الاقتصادية والبيئية والاجتماعية.

**مساهمة الدراسة:** هذه الدراسة هي من الدراسات الأولى التي تستخدم طريقة العرض القائمة على الموارد لدراسة العلاقة بين بعدين لتنظيم الموارد وأداء المنشآت الصغيرة والمتوسطة، حيث يستخدم التوجه الريادي (EO) كبديل لكيفية تنظيم الموارد من أجل تحديد الفرص ، وتستخدم ممارسات المحاسبة الإدارية (MAPs) كبديل لكيفية تنظيم الموارد بكفاءة.

**أبحاث مستقبلية:** دراسة كيف يؤثر التوجه الريادي (EO) واستخدام ممارسات المحاسبة الإدارية (MAPs) في صنع القرار على ربحية profitability ونمو Growth المنشآت المتوسطة والصغيرة ، ودراسة العلاقة بين قيادة الأعمال القائمة علي الاستدامة Sustainability-driven entrepreneurship ونمو الشركات الصغيرة والمتوسطة والحصول علي التمويل المطلوب.

**الكلمات المفتاحية :** أبعاد وجوانب التوجه الريادي ، ممارسات المحاسبة الإدارية ، أداء المنشآت المتوسطة والصغيرة

[draziz20201980@gmail.com](mailto:draziz20201980@gmail.com)

\*مدرس بقسم المحاسبة كلية التجارة - جامعة بني سويف

## **"Investigating the effect of the dimensions and aspects of entrepreneurial orientation and Management Accounting practices on medium and small enterprises performance"**

### **Abstract**

**Purpose:** Determining the impact of medium and small enterprises adaption of the dimensions and aspects of entrepreneurial orientation on their financial and non-financial performance, encouraging continuous innovation and rapid growth, creating value and competitive advantage, creating job opportunities, economic growth, generating income and contributing to environmental and social welfare, and knowing the extent of using management accounting practices in small and medium enterprises, its role in decision-making in developing new resources, capabilities and improving performance, and its role in the management and effective implementation of supply chain, risk management practices, and resource planning to achieve small and medium enterprises objectives.

**Methodology:** In the light of the main objective and hypotheses of the research, the researcher collected data from the study sample by designing a questionnaire to measure the dimensions of small and medium enterprises (SMEs) performance and the dimensions and aspects of Entrepreneurial Orientation (EO) and the use of Management Accounting Practices (MAPs) based on the theoretical study of literature review in this field, using a regression model to predict the effect of specified independent variables on the dependent variable.

**Findings:** There is a positive relationship between medium and small enterprises adoption for the dimensions and aspects of the entrepreneurial orientation and the use of managerial accounting practices and financial and non-financial performance of small and medium enterprises in order to achieve their goals and contribute to economic, environmental and social well-being.

**Originality/value:** This study is one of the first studies to use the resource-based presentation to investigate the relationship between two dimensions of resource organization and small and medium enterprises' performance. It uses the entrepreneurial orientation (EO) as an alternative to how to organize resources to identify opportunities and uses management accounting practices (MAPs) as an alternative to how to organize efficient resources.

**Future research:** studying how the entrepreneurial orientation (EO) and the use of management accounting practices (MAPs) in decision making affect profitability and growth of medium and small enterprises, and study the relationship between sustainability-based entrepreneurship and the growth of SMEs and obtain the required financing.

**Key words :**Entrepreneurial Orientation (EO), Management Accounting Practices (MAPs), SMEs Performance.

## ١ - الإطار العام للبحث

### ١/١ - المقدمة وطبيعة المشكلة:

إن الخطوة الأولى من أجل الحصول على دولة متقدمة اقتصاديًا هي الاعتماد على تطوير المشروعات وخلق فرص عمل والتنافس على المستوى العالمي، خاصة خلال فترات الركود الاقتصادي والأزمات، حيث هناك علاقة وثيقة بين المنشآت الصغيرة والمتوسطة وريادة الأعمال، خاصة عندما تواجه المنشآت الصغيرة والمتوسطة توقعًا قويًا لدورها في أن تكون لاعبًا رئيسيًا عندما تتعافى الاقتصادات من الأزمات حيث يبدو من الصعب على الشركات الكبيرة التعامل مع وتكون مرنة مثل المنشآت الصغيرة والمتوسطة الحجم (Ashour, Abbas, & Allam, 2011).

وتشكل المنشآت الصغيرة والمتوسطة عددًا كبيرًا من المؤسسات في معظم الاقتصادات المتقدمة والنامية حول العالم، فيشتمل هذا القطاع في المتوسط على أكثر من ٩٨٪ من إجمالي عدد الشركات في معظم البلدان مثل الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة واليابان والدول الآسيوية (Ahmad, 2017).

وبالنظر إلى العدد الكبير من المنشآت الصغيرة والمتوسطة في مختلف البلدان، نجد أنها تقدم مساهمات حيوية للاقتصاد من حيث توليد الدخل، وريادة الأعمال، وخلق فرص العمل والتوظيف، وتصبح وسيلة حيوية للحد من الفقر، كما تفيد التقارير أن حصة المساهمة الاقتصادية للشركات الصغيرة والمتوسطة أعلى في البلدان النامية مقارنة بالبلدان المتقدمة ويعود ذلك إلى النمو السريع للشركات الصغيرة والمتوسطة وأنشطة ريادة الأعمال في البلدان النامية التي تخلق وجهات استثمارية جذابة.

وبصرف النظر عن المساهمات الرئيسية للمنشآت الصغيرة والمتوسطة، إلا أن هذا القطاع لديه بعض الخصائص الفريدة من حيث المرونة في الفرص المتخصصة، مشاركة عالية في شبكات الإنتاج الدولية من خلال روابط أوثق مع الشركات متعددة الجنسيات، يمكن أن تنشأ بسهولة لتوليد الأرباح، ومصدر الابتكار التكنولوجي والمنتجات الجديدة (Ahmad, 2017).

وحولت هذه الخصائص قطاع المنشآت الصغيرة والمتوسطة كعامل رئيسي لسوق تنافسية وفعالة يمكن أن تعزز تنمية روح المبادرة في الاقتصاد، وبالنظر إلى المزايا الكبيرة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة فقد تم إيلاء هذا القطاع اهتمامًا جادا في معظم البلدان للتوسع الاقتصادي، والتنمية الإقليمية والقدرة على التكيف الوطني مع الاضطرابات الاقتصادية العالمية.

لذلك تؤكد المنشآت الصغيرة والمتوسطة على الهدف الرئيسي لتأمين المزايا التنافسية من خلال تحقيق نمو أعمال مستدام باعتبارها محرك النمو الاقتصادي (Abbas, Raza, Nurunnabi, Minai, & Bano, 2019) وهو ما يشير للعلاقة بين أداء المنشآت الصغيرة والمتوسطة والتوجه الريادي Entrepreneurial Orientation (EO) باعتباره أحد العوامل الرئيسية التي تؤثر على أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة خاصة أن الأداء العالي يمكن أن يسهل النمو والأداء اللاحق للربح، والذي بدوره

يمكن أن يحقق فرص عمل ونمو اقتصادي والمساهمة في الرفاهية البيئية والاجتماعية وليس كسب الأرباح فقط.

وعلاوة على ذلك ، تشير إجراءات ريادة الأعمال عمومًا إلى تطوير مجموعات موارد جديدة تؤدي إلى قدرات جديدة ، يمكن أن يسهم استخدام المحاسبة الإدارية في صنع القرار في مثل هذه العمليات (أي تطوير موارد وقدرات جديدة) وتحسين الأداء ، وبالتالي فإن المعلومات أمر حاسم عند التصرف في مجال الأعمال الريادية ومن المرجح أن الشركات الموجهة نحو الريادة لديها حاجة أكبر إلى المعلومات المحاسبية الإدارية ، ومن المحتمل أن تتعزز العلاقة بين التوجه الريادي والربحية والأداء من خلال الاستخدام المكثف لممارسات المحاسبة الإدارية في عمليات صنع القرار (Andersén, & Samuelsson, 2016).

وعلى الرغم من الأهمية الاقتصادية والاجتماعية للمنشآت الصغيرة والمتوسطة ، هناك نقص في الجهود البحثية التي تدرس توفير المعلومات المحاسبية الإدارية واستخدام تقنيات المحاسبة الإدارية من قبل الشركات الصغيرة والمتوسطة ، والتي سلطت الضوء على تأثير ممارسات المحاسبة الإدارية (MAPs) Management Accounting Practices على أداء الأعمال للمنشآت الصغيرة والمتوسطة لتحديد العوائق التي تحول دون الإدارة والتنفيذ الفعال لسلسلة التوريد ، وتأثير التوجه الريادي على الوصول إلى تمويل الديون وأداء المنشآت الصغيرة والمتوسطة ، وممارسات إدارة المخاطر فيها، وتخطيط مواردها بما يحقق أهدافها مقارنة بما توفره ممارسات المحاسبة الادارية من مزايا في الشركات الكبيرة .

**تأسيسا علي ما سبق فإن تساؤلات الدراسة تتمثل في الآتي :**

- ما مدي تأثير تبني المنشآت المتوسطة والصغيرة لأبعاد وجوانب التوجه الريادي Entrepreneurial Orientation (EO) علي الأداء المالي وغير المالي للمنشآت المتوسطة والصغيرة ؟.
- هل تطبيق ممارسات المحاسبة الإدارية (MAPs) Management Accounting Practices في المنشآت المتوسطة والصغيرة يحقق ميزة تنافسية وأداء مالي وغير مالي أفضل للمنشآت المتوسطة والصغيرة ؟.
- هل الدمج بين أبعاد وجوانب التوجه الريادي وممارسات المحاسبة الإدارية في المنشآت المتوسطة والصغيرة يؤدي إلي تطوير موارد وقدرات جديدة وتحسين الأداء المالي وغير المالي للمنشآت المتوسطة والصغيرة ويحقق ميزة تنافسية لها ؟.

## **٢/١ - هدف البحث:**

**بناءً على المشكلات التي تمت مناقشتها أعلاه ، تحدد هذه الدراسة ثلاثة أهداف رئيسية:**

١. تحديد مدي تأثير تبني المنشآت المتوسطة والصغيرة لأبعاد وجوانب التوجه الريادي علي الأداء المالي وغير المالي للمنشآت المتوسطة والصغيرة والوصول إلى التمويل المطلوب.

٢. معرفة مدى استخدام ممارسات المحاسبة الإدارية في المنشآت الصغيرة والمتوسطة، وتحديد الأدوار التي تلعبها ممارسات المحاسبة الإدارية في الإدارة والتنفيذ الفعال لسلسلة التوريد، وممارسات إدارة المخاطر، وتخطيط الموارد بما يحقق أهداف المنشآت الصغيرة والمتوسطة.

٣. السعي لإثبات وجود علاقة إيجابية بين تبني المنشآت المتوسطة والصغيرة لأبعاد وجوانب التوجه الريادي وممارسات المحاسبة الإدارية والأداء المالي وغير المالي المنشآت الصغيرة والمتوسطة.

### ٣/١ - أهمية البحث:

تظهر أهمية البحث من خلال الاهتمام المتزايد بما تقدمه المنشآت الصغيرة والمتوسطة من مساهمات حيوية للاقتصاد من حيث توليد الدخل ، وخلق فرص العمل والتوظيف ، وأنشطة زيادة الأعمال التي تخلق وجهات استثمارية جذابة تمثل أساس للتوسع الاقتصادي والتنمية الإقليمية ، بما لدي هذا القطاع من بعض الخصائص الفريدة التي حولته كعامل رئيسي لسوق تنافسية وفعالة يمكن أن تعمل علي تحقيق نمو أعمال مستدام ، وهو ما يشير للعلاقة بين أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة والتوجه الريادي ، وتطوير مجموعات موارد جديدة تؤدي إلى قدرات جديدة ، هذا ومن المرجح أن الشركات الموجهة نحو الريادة لديها حاجة أكبر إلى المعلومات المحاسبية الإدارية في صنع القرار في مثل هذه العمليات (أي تطوير موارد وقدرات جديدة) وتحسين الأداء ، وفي عمليات صنع القرار بما يحقق أهداف المنشآت الصغيرة والمتوسطة والمساهمة في الرفاهية الاقتصادية والبيئية والاجتماعية.

### ٤/١ - الدراسات السابقة

تم مراجعة الأدبيات السابقة المرتبطة بنفس موضوع الدراسة ، ووجد الباحث أنه بالرغم من اختلاف المتغيرات البحثية إلا أنه اتضح أن معظم نتائج هذه الدراسات أظهرت تأثير كل من التوجه الريادي وأبعاده (EO) واستخدام ممارسات المحاسبة الإدارية (MAPs) في عملية صنع القرار على ربحية وأداء المنشآت الصغيرة والمتوسطة سواء كان أداءً مالياً أو غير مالياً.

حيث حاولت دراسة (Davis, Greg Bell, Tyge Payne, & Kreiser, 2010) أن تستكشف تأثير ثلاث خصائص رئيسية لريادة الأعمال لدى كبار المديرين وتأثير هذه الخصائص على أداء الشركة ، ووجدت أن كبار المديرين الذين يتحملون درجة عالية من المخاطرة ، وأولئك الذين يفضلون الأنشطة المبتكرة والذين يظهرون درجة عالية من الاستباقية والمبادرات سيؤثرون بشكل إيجابي على أداء الشركة. كما استهدفت دراسة (Kreiser, & Davis, 2010) تطوير نموذجاً نظرياً للعلاقة بين ريادة الأعمال على مستوى الشركة وأداء الشركة، يهدف هذا النموذج إلى توضيح أثار "التوجه الريادي" ، مع إيلاء اهتمام خاص للعلاقة التفاضلية القائمة بين الأبعاد الفرعية الثلاثة للتوجه الريادي وأداء الشركة، كما تضمن النموذج النظري متغيرات مهمة أخرى (مثل الهيكل التنظيمي والخصائص البيئية) التي قد تؤثر على علاقة أبعاد ريادة الأعمال والأداء.

وتتوافق النتائج السابقة مع نتائج دراسة (Ashour, Abbas, & Allam, 2011) للعلاقة بين أبعاد ريادة الأعمال الخاصة بالابتكار والمخاطرة والمبادرات وأداء الشركات الصغيرة والمتوسطة في مصر،

باعتبار أن ريادة الأعمال أحد العوامل الرئيسية التي تؤثر على أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة بما يحقق الأداء العالي والنمو المستقبلي.

ومع ذلك أظهرت دراسة (Zainol, & Ayadurai, 2011) نتائج مختلفة عندما قامت ببحث التوجه الريادي (EO) في الشركات العائلية في ماليزيا من خلال أخذ سمات وخصائص الشخصية كمقدمات للعلاقة ، وذلك لشرح تأثير التوجه الريادي (EO) وتبعاته علي أداء الشركة، إلا أن النتائج تشير لعدم توسط العلاقة بين سمات وخصائص الشخصية والأداء عن طريق التوجه الريادي (EO).

ومن جانب آخر تناولت دراسة (Lavia López, & Hiebl, 2014) تجميع المعرفة الموجودة حول المحاسبة الإدارية في الشركات الصغيرة والمتوسطة وتقديم اقتراحات ملموسة حول كيفية المتابعة والتقدم في ذلك، وتبين النتائج التي تم التوصل إليها أن استخدام المحاسبة الإدارية ليس أقل فحسب ، بل يختلف أيضًا في الشركات الصغيرة والمتوسطة مقارنة بالكيانات الكبيرة.

ومن جانبها هدفت دراسة (Mwangi & Ngugi, 2014) إلي تحديد تأثير التوجه الريادي على نمو المشروعات الصغيرة والصغيرة في كينيا، ووجدت الدراسة أن أبعاد ريادة الأعمال (الإبداع ، المخاطرة ، المبادرات ، والكفاءة الإدارية ) لها تأثير إيجابي كبير على نمو المشاريع الصغيرة والصغيرة.

كما قامت دراسة (Mason, Floreani, Miani, Beltrame, & Cappelletto, 2015) بإجراء تحليل لأثر أبعاد ريادة الأعمال (EO) على الأداء للشركات الصغيرة والمتوسطة، وقامت بتطوير نموذج يتم فيه التحكم والرقابة في أبعاد EO من خلال دور الرافعة المالية. ومدى قدرة الأبعاد على تحفيز الأداء من خلال المواقف المبتكرة ، والسلوك المخاطرة ، والتنافسية الهجومية.

ومن منظور مختلف تناولت دراسة (Andersén, & Samuelsson, 2016) كيف يؤثر التوجه الريادي (EO) واستخدام ممارسات المحاسبة الإدارية (MAPs) في عملية صنع القرار على ربحية الشركات الصغيرة والمتوسطة ، وكذلك لتحليل مدى تأثير EO واستخدام MAPs على الربحية بشكل مختلف في الشركات الصغيرة والمتوسطة النامية وغير المتزايدة يكون EO و MAPs لهما تأثير إيجابي على الربحية في الشركات الصغيرة والمتوسطة غير النامية ، لكن التأثير المشترك لـ EO و MAPs ليس له تأثير إضافي ومع ذلك ، بالنسبة للشركات الصغيرة والمتوسطة المتنامية ، يعد الاستخدام الكبير MAPs في صنع القرار شرطًا أساسيًا لكي تؤثر منظمة أصحاب العمل على الربحية.

كما هدفت دراسة (Deepa Babu & Manalel, 2016) لإجراء مراجعة للأدبيات حول علاقة أبعاد التوجه الريادي أي الابتكار ، المخاطرة ، المبادرات، الاستقلالية والهجوم التنافسي وأداء الأعمال، وذلك لتوضيح العلاقة الإيجابية بين التوجه الريادي والأداء.

وهو ما أكدت عليه دراسة (Birech, Karoney, & Alang'o, 2018) للعلاقة بين التوجه الريادي وأداء الشركات الصغيرة والمتوسطة ، وتكشف نتائج هذه الدراسة عن وجود علاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع ، وأشارت الدراسة ضرورة إهتمام إدارة تطوير المشروعات الصغيرة ومتناهية الصغر بشأن استراتيجيات الابتكار والمبادرات والمخاطر في تحسين الأداء.

ومن الجانب الآخر بحث دراسة (Dearman, Lechner, & Shanklin, 2018) في العوامل التي تؤثر على الطلب على المعلومات المحاسبية الإدارية من خلال تقييم قرارات رواد الأعمال لإعداد خطط العمل لدعم الحاجة إلى الحصول على التمويل اللازم، حيث تم استخدام تحليل الانحدار لتطوير نموذج وصفي يشير إلى ارتباط كفاية الموارد الرأسمالية المكتسبة من تمويل الأعمال بتفاعل قرار مدير مبادرات الأعمال في إعداد خطط العمل، وهذه النتائج لها آثار تدعم الافتراض بأن الطلب على المعلومات المحاسبية الإدارية يستند على الأقل إلى حد ما إلى حاجة المديرين إلى الدعم الرئيسي للقرارات المثلى. وحاولت دراسة (Hoque, 2018) أن تستكشف دور الثقافة التنظيمية وتوسطها في العلاقة بين التوجه الريادي (EO) وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في بنغلاديش، واستنادًا إلى النتائج الإحصائية اتضح أن توسط الثقافة التنظيمية في العلاقة بين EO وأداء الشركات الصغيرة والمتوسطة، كما ستساعد هذه الدراسة رواد الأعمال وصانعي السياسات على اتخاذ قرارات أفضل لزيادة أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة من خلال تحسين الثقافة التنظيمية في الاقتصاد العالمي التنافسي. وركزت دراسة (Mohammad, Massie, & Tumewu, 2018) على تحديد تأثير التوجه الريادي والقدرة على الابتكار على أداء الشركات، مع التركيز على الشركات الصغيرة والمتوسطة، وتظهر نتيجة هذا البحث أن التوجه الريادي والقدرة على الابتكار لديها تأثير إيجابي وتؤثر بشكل كبير على أداء الشركة بشكل متزامن وجزئي، وضرورة الاستثمار أكثر في القدرات الإبداعية ودعم الجهود لإدخال أنواع جديدة من الابتكارات.

وهو ما أكدت عليه دراسة (Petković, & Sorak, 2019) لمستوى التوجه الريادي (EO) وتأثيره على أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة، واكتشفت الدراسة أن ١٢,٢٨٪ فقط من الشركات الصغيرة والمتوسطة التي تم أخذ عينات منها لها جميع أبعاد ريادة الأعمال الثلاثة، وكان البعد الأقل وضوحًا هو المخاطرة، والبعد الأكثر وضوحًا هو المبادرات.

### تعقيب الباحث علي الدراسات السابقة

#### يلاحظ الباحث علي الدراسات السابقة الآتي:

١. معظم الدراسات لم تتناول تأثير أبعاد وجوانب التوجه الريادي الخمسة علي أداء المنشآت المتوسطة والصغيرة، حيث ركزت معظمها علي أبعاد (الابتكار، والاستباقية، والمجازفة والمخاطرة).
٢. نقص في الدراسات التي تناولت ممارسات المحاسبة الإدارية واستخدامها في المنشآت المتوسطة والصغيرة، وذلك باعتبارها أكثر أهمية للشركات الكبيرة.
٣. ندرة في الدراسات التي ربطت بين أبعاد وجوانب التوجه الريادي والمحاسبة الإدارية باستثناء دراسة (Andersén, & Samuelsson, 2016) إلا أنها تناولت ثلاثة أبعاد فقط للتوجه الريادي.
٤. لم يتم إيلاء المنشآت المتوسطة والصغيرة الدراسات الكافية مقارنة بما يشتمل عليه هذا القطاع من أكثر من ٩٨٪ من إجمالي عدد الشركات في معظم البلدان، ومساهماته الحيوية في الاقتصاد.

ما يميز هذه الدراسة:



- هذه الدراسة من الدراسات الأولى التي تستخدم طريقة العرض القائمة على الموارد لدراسة العلاقة بين بعدين لتنظيم الموارد وأداء المنشآت المتوسطة والصغيرة، حيث يستخدم التوجه الريادي (EO) كبديل لكيفية تنظيم الموارد من أجل تحديد الفرص ، وتستخدم ممارسات المحاسبة الإدارية (MAPs) كبديل لكيفية تنظيم الموارد بكفاءة.

- هذه الدراسة تناولت الأبعاد الخمسة للتوجه الريادي وهي الابتكار ، والاستباقية ، والاستقلالية ، والتنافسية الهجومية ، والمجازفة والمخاطرة ، والجمع بين هذه الأبعاد في منظمة يقودها إلى أن يكون لها توجه في مجال قيادة الأعمال بما يؤثر علي العمليات التنظيمية وطرق صنع القرار وبالتالي أداء المنظمة ، مقارنة بمعظم الدراسات التي تناولت ثلاثة أبعاد فقط للتوجه الريادي.

#### ٥/١ - فرضيات الدراسة :

بالنظر إلي تساؤلات الدراسة فإن الفرضيات يمكن صياغتها كالتالي:

الفرض الأول: يوجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد وجوانب التوجه الريادي وأداء المنشآت المتوسطة والصغيرة.

الفرض الثاني: يوجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين استخدام ممارسات المحاسبة الادارية وأداء المنشآت المتوسطة والصغيرة.

الفرض الثالث: سيكون التأثير المشترك لأبعاد وجوانب التوجه الريادي واستخدام ممارسات المحاسبة الإدارية علي أداء المنشآت المتوسطة والصغيرة أفضل من التأثير المنفصل لأبعاد وجوانب التوجه الريادي واستخدام ممارسات المحاسبة الإدارية.

#### ٦/١ - منهجية الدراسة:

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، واعتمدت في الجانب النظري علي الكتب والمراجع المعتمدة والدراسات السابقة والبحوث ، وفي الجانب العملي فقد تمثل مجتمع الدراسة في المنشآت المتوسطة والصغيرة المسجلة في بورصة النيل وتم توزيع (٢٠٠) استبانة ، واسترداد (١٣٦) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي ، وإجراء مقابلات غير مباشرة مع المسؤولين بتلك المنشآت واستخدام نموذج الانحدار للتنبؤ بمدى تأثير المتغيرات المستقلة المحددة على المتغير التابع .

#### ٧/١ - خطة البحث:

تحقيقاً لهدف البحث يقترح الباحث تقسيم باقي أجزاء البحث كما يلي :

٢- الدراسة النظرية واشتقاق فروض الدراسة

١/٢ - أبعاد وجوانب التوجه الريادي وأداء المنشآت المتوسطة والصغيرة

٢/٢ - ممارسات المحاسبة الإدارية وأداء المنشآت المتوسطة والصغيرة

٣/٢ - التكامل بين أبعاد وجوانب التوجه الريادي وممارسات المحاسبة الإدارية علي أداء المنشآت المتوسطة والصغيرة

### ٣- التحليل والدليل العملي

#### ٢- الدراسة النظرية واشتقاق فروض الدراسة

بالرغم من أنه لا يوجد تعريف موحد للمنشآت الصغيرة والمتوسطة Small and Medium Enterprises (SMEs) وأنها تختلف من حيث الحجم والنوع والأصول والإيرادات والموظفين ، وكذلك من صناعة إلى صناعة ومن بلد لآخر (Maziriri, & Mapuranga, 2017)، إلا أن (Wise,2014) وجد أن المنشآت الصغيرة والمتوسطة بشكل عام:

- مسجلة رسمياً لدى الحكومة أو هيئات التسجيل الأخرى ؛
  - ملتزمة بدفع الضرائب ورسوم التأمين والضمان الاجتماعي ؛
  - القدرة على السماح لموظفيها بأخذ إجازة مرضية وسنوية ؛
  - صرف التعويضات ؛
  - القدرة على توفير التدريب على المهارات لموظفيها ؛
  - قدرة على الاستثمار في رأس المال مع فترة استرداد أطول من اثني عشر شهراً ؛
  - قدرة وتميل إلى المساهمة في المجتمع المحلي.
- وتعتبر المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم اليوم عاملاً رئيسياً يؤثر على تنمية الاقتصاد ، وبمثابة عجلة للنمو الاقتصادي وحل مشكلة البطالة، حيث تلعب الشركات الصغيرة والمتوسطة دوراً أساسياً في الاقتصاد بالطريقة التي يفضلها الأشخاص العاطلون عن العمل في بدء أعمالهم ويكونوا رواد أعمال (Ashour, Abbas, & Allam, 2011).

لذلك تؤكد المنشآت الصغيرة والمتوسطة على الهدف الرئيسي لتأمين المزايا التنافسية من خلال تحقيق نمو أعمال مستدام باعتبارها محرك النمو (Abbas, Raza, Nurunnabi, Minai, & Bano, 2019).

وهو ما يشير للعلاقة بين أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة وريادة الأعمال باعتبارها أحد العوامل الرئيسية التي تؤثر على أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة خاصة أن الأداء العالي يمكن أن يسهل النمو والأداء اللاحق للربح ، والذي بدوره يمكن أن يحقق فرص عمل ونمو اقتصادي. وعلاوة على ذلك ، تشير إجراءات ريادة الأعمال عمومًا إلى تطوير مجموعات موارد جديدة تؤدي إلى قدرات جديدة ، يمكن أن يسهم استخدام المحاسبة الإدارية في صنع القرار في مثل هذه العمليات (أي تطوير موارد وقدرات جديدة) وتحسين الأداء ، وبالتالي فإن المعلومات أمر حاسم عند التصرف في مجال الأعمال الريادية ومن المرجح أن الشركات الموجهة نحو الريادة لديها حاجة أكبر إلى المعلومات المحاسبية الإدارية ، ومن المحتمل أن تتعزز العلاقة بين التوجه الريادي والربحية والأداء من خلال الاستخدام المكثف لممارسات المحاسبة الإدارية في عمليات صنع القرار (Andersén, & Samuelsson, 2016).

ونظراً لندرة الدراسات في هذا المجال يمكننا توضيح تأثير التوجه الريادي وممارسات المحاسبة الإدارية علي أداء المنشآت المتوسطة والصغيرة لتحقيق أهدافها والمساهمة في الرفاهية الاقتصادية والبيئية والاجتماعية.

## ١/٢ - أبعاد وجوانب التوجه الريادي وأداء المنشآت المتوسطة والصغيرة

يُعد مفهوم الريادة مفهوماً قديماً استعمل لأول مرة في اللغة الفرنسية في بداية القرن السادس عشر، وقد تضمن المفهوم آنذاك معنى المخاطرة وتحمل الصعاب التي رافقت حملات الاستكشاف العسكرية، ودخل مفهوم الريادة إلى النشاطات الاقتصادية في مطلع القرن الثامن عشر من قبل (RICHARD CANTILLON) الذي وصف التاجر الذي يشتري سلعا بسعر محدد لبيعها في المستقبل بسعر لا يعرفه مسبقاً بأنه ريادي (الحدراوي ، ٢٠١٣).

حيث تؤدي بيئة الأعمال سريعة التغير والمنافسة بشكل متزايد إلى دورات حياة قصيرة للمنتجات والأعمال ، مما يخلق فرصاً وتهديدات للشركات وخاصة الشركات الصغيرة التي تعتمد بشكل متزايد على سلوكها الريادي في النمو، حيث روح المبادرة تساهم في نجاح الشركة، ولقد تم تعريف "ريادة الأعمال" على نطاق واسع على أنه التعرف على الفرص واستغلالها من خلال عرض نهج الريادة في اتخاذ القرارات من جانب الشركات ، والذي يشير إلى "توجه الريادة في الأعمال" Entrepreneurial Orientation (EO) (Gupta, 2019)، والذي أصبح بالتالي مفهوماً رئيسياً في مجال ريادة الأعمال. وتتجه الشركات نحو ريادة الأعمال لتشجيع الابتكار المستمر والنمو السريع وخلق القيمة والميزة التنافسية بالإضافة إلى تحسين الكفاءة والإنتاجية، ولا تحفز ريادة الأعمال تنمية الأعمال وخلق فرص العمل والنمو الاقتصادي والربحية والابتكار وتوليد الدخل فحسب ، بل تعتبر المحرك الأساسي لنمو المنظمة (Okangi, 2019).

وتركز "ريادة الأعمال المستدامة" على الحفاظ على الطبيعة ودعم الحياة والمجتمع في السعي وراء الفرص المتصورة لجلب المنتجات والعمليات والخدمات المستقبلية إلى الوجود ، حيث يتم تفسير المكسب على نطاق واسع ليشمل المكاسب الاقتصادية وغير الاقتصادية للأفراد ، الاقتصاد والمجتمع " ، من خلال تجسيد القيم والدوافع التي تحركها الاستدامة لتأهيل المؤسسات ليمثل هدفها الأساسي في المساهمة في الرفاهية البيئية والاجتماعية وليس كسب الأرباح فقط (Bérard., & Saleilles, 2016). ويشير التوجه الريادي إلى العمليات والممارسات وأنشطة صنع القرار التي تؤدي إلى دخول جديد يتميز بواحد أو أكثر من الأبعاد التالية: الميل للعمل بشكل مستقل ، والرغبة في الابتكار والمجازفة ، و الميل إلى أن تكون هجومية تجاه المنافسين واستباقية بالنسبة لفرص السوق (Charupongsopon, & Puriwat, 2017).

وأيضاً قد يُنظر إلى التوجه الريادي على أنها عمليات صنع استراتيجية ريادية يستخدمها صناع القرار الرئيسيون لتحقيق الغرض التنظيمي لشركتهم ، والحفاظ على رؤيتها ، وخلق مزايا تنافسية. لذلك ، يمكننا تلخيص عملية التوجه الريادي بأنها عملية صنع استراتيجية تصور روح المبادرة في المنظمة (Nasip, Fabeil, Buncha, Hui, Sondoh, & Abd Halim, 2017).

واستنادًا إلى الدراسات السابقة ، هناك طريقتان أساسيتان في وضع تصور لأبعاد ريادة الأعمال: البعد المركب والنهج متعدد الأبعاد، ويمثل النهج الأول وهو النهج المركب الذي اقترحه كل من (Covin and Slevin 1989) بناء غير متجانس يتميز بالابتكار ، والمجازفة ، والمبادرات والفرص، والنهج الثاني الذي اقترحه دراسة (Lumpkin and Dess 1996) ، يتميز التوجه الريادي بالابتكار والاستقلالية والمجازفة والمبادرة والهجوم التنافسي (Nasip, Fabeil, Buncha, Hui, Sondoh, & Abd Halim, 2017)

وفي ضوء ذلك يمكن إبراز أبعاد وجوانب التوجه الريادي كما يلي :

١- **الابتكار Innovativeness**: هو الاستعداد للمشاركة في الإبداع والتجريب/ الاختبار العلمي من خلال إدخال منتجات / خدمات جديدة بالإضافة إلى الريادة التكنولوجية من خلال البحث والتطوير في العمليات الجديدة (Mason, Floreani, Miani, Beltrame, & Cappelletto, 2015) ، وهنا تظهر أهمية الابتكار في عمليات ريادة الأعمال بأنه القيام بأشياء جديدة أو القيام بأشياء موجودة بطرق جديدة (Zehir, Can, & Karaboga, 2015) .

٢- **المبادرات والاستباقية Pro-activeness** : هي البحث عن الفرص والتطلع إلى المستقبل بإدخال منتجات وخدمات جديدة قبل المنافسين والعمل تحسبا للطلب في المستقبل (Mason, Floreani, Miani, Beltrame, & Cappelletto, 2015) ، حيث يمكن أن تكون الشركات استباقية من خلال توقع الاحتياجات والفرص المستقبلية في السوق ، والمشاركة في الأسواق الناشئة ، وتشكيل البيئة ، وتقديم منتجات وعلامات تجارية جديدة قبل منافسيها (Zehir, Can, & Karaboga, 2015)

٣- **المخاطرة والمجازفة Risk Taking**: الميل إلى المخاطرة باعتباره انعكاسًا لأنشطة ريادة الأعمال ، من أجل الحصول على عوائد عالية عن طريق اغتنام الفرص في السوق، ويُعد سلوك المخاطرة عاملاً حاسماً يميز رواد الأعمال عن الآخرين لأنه يمكن أن يخلق خسائر وتناقضات في الأداء (Zehir, Can, & Karaboga, 2015) ، وتتطوي المخاطرة على اتخاذ إجراءات جريئة من خلال المغامرة في المجهول أو الاقتراض بشدة أو تخصيص موارد كبيرة للمشروعات في بيئات غير مؤكدة. كما أنه يحفز أعضاء الفريق على تحمل ملكية أكبر للمشاريع وتحمل مخاطر أكبر (Nasip, Fabeil, Buncha, Hui, Sondoh, & Abd Halim, 2017)

٤- **التنافسية الهجومية Competitive aggressiveness**: تشير لكثرة الجهود التي تبذلها الشركة للتغلب على منافسيها في الصناعة والتميز بموقف هجومي قوي موجه للتغلب على المنافسين (Mason, Floreani, Miani, Beltrame, & Cappelletto, 2015)، وبالتالي ميل الشركة إلى تحدي منافسيها بشكل مباشر وكثيف لتحقيق الدخول أو تحسين المركز ، أي التفوق على منافسي الصناعة في السوق (Zehir, Can, & Karaboga, 2015).

٥- **الاستقلالية Autonomy**: وتشير إلى حرية التصرف بشكل مستقل ، والإبداع ، ومتابعة فرص الريادة التي تسهم في نمو الشركة (Gupta,2019)، وهي إجراءً مستقلاً من قبل فرد أو فريق يركز على إنشاء مفهوم أو رؤية أعمال وتنفيذها حتى الانتهاء ، كما أن رواد الأعمال هم قادة أقوى لأن عمليات صنع القرار الخاصة بهم تتطلب إجراءات حاسمة ومحفوفة بالمخاطر ترتبط باستقلالية وبحرية التصرفات وصنع القرار المستقل (Zehir, Can, & Karaboga, 2015).

ومما سبق نجد أن ابعاد وجوانب ريادة الأعمال والتوجه الريادي تضمن الابتكار - الإبداع - والذي يعكس الميل لتحدي الوضع الراهن ودعم الأفكار الجديدة في التكنولوجيا ، وتطوير المنتجات الجديدة ، والعمليات الداخلية ، ووجود أشخاص لها سمة المجازفة والمخاطرة والقيام بأعمال جريئة واسعة النطاق لم تتم تجربتها من قبل لتحقيق أهداف المنظمة ، وزيادة احتمال استغلال الفرص المحتملة لتحقيق عوائد مرتفعة.

وأيضاً تهتم ريادة الأعمال بالأنشطة الاستباقية والسعي والبحث عن المبادرات والفرص والتطلع إلى المستقبل بقصد زيادة القدرات التنافسية، واتخاذ مواقف تنافسية هجومية للتغلب على المنافسين في الصناعة وأخذ الصدارة في كل فرصة من خلال وضع أهداف طموحة واتخاذ خطوات جريئة لتحقيقها، والتي لن تتحقق إلا بوجود استقلالية وترسيخ مفهوم العمل الحر والقرار المستقل والمسئول لتحديد واختيار فرص تنظيم المشاريع وتحمل المخاطر.

لطالما اعتبرت ريادة الأعمال عاملاً مهماً للنمو الاجتماعي والاقتصادي والتنمية لأنها توفر ملايين فرص العمل ، وتقدم مجموعة متنوعة من السلع والخدمات الاستهلاكية ، وتزيد عموماً من الرخاء الوطني والقدرة التنافسية (Ashour, Abbas, & Allam,2011) .

وفي هذا الصدد فقد تناولت العديد من الدراسات العلاقة بين التوجه نحو ريادة الأعمال وأداء المنشآت المتوسطة والصغيرة ، حيث أشارت دراسة (Mohammad, Massie, & Tumewu,2018) إلى أن التوجه الريادي والقدرة على الابتكار لديها تأثير إيجابي وتؤثر بشكل كبير على أداء الشركة بشكل متزامن وجزئي ، كما توصلت دراسة (Deepa Babu, & Manalel ,2016) إلى إن الجمع بين الابتكار ، والاستباقية ، والاستقلالية ، والتنافسية الهجومية ، والمجازفة والمخاطرة في منظمة يقودها إلى أن يكون لها توجه في مجال ريادة الأعمال بما يؤثر علي العمليات التنظيمية وطرق صنع القرار وبالتالي أداء المنظمة ، وهو ما يتوافق مع نتائج دراسة كل من (Petković & Sorak,2019) & (Hoque, ,2018) & (Mason, Floreani, Miani, Beltrame, & Cappelletto, 2015) .

وبشكل عام يؤثر التوجه نحو ريادة الأعمال علي أداء المنشآت المتوسطة والصغيرة ، لذا يمكن صياغة الفرض البحثي الأول كما يلي :

**الفرض الأول : يوجد علاقة مغنوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد وجوانب التوجه الريادي وأداء المنشآت المتوسطة والصغيرة**

٢/٢ - ممارسات المحاسبة الإدارية وأداء المنشآت المتوسطة والصغيرة

كما أن مستخدمي المعلومات المحاسبية في الشركات الصغيرة والمتوسطة في ازدياد وأن جودة المعلومات المحاسبية المستخدمة داخل الشركات الصغيرة والمتوسطة لها علاقة إيجابية مع أداء الكيان وبقائه على قيد الحياة ، لذلك سلطت بعض الدراسات الضوء على تأثير ممارسات المحاسبة الإدارية على أداء الأعمال للشركات الصغيرة والمتوسطة لتحديد العوائق التي تحول دون الإدارة والتنفيذ الفعال لسلسلة التوريد ، وممارسات إدارة المخاطر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، وتخطيط مواردها بما يحقق أهدافها (Maziriri, & Mapuranga, 2017) .

ويتمثل التركيز الرئيسي للمحاسبة الإدارية في تحسين أداء المنظمة وربحيتها ومساعدة المديرين من خلال توفير المعلومات المالية وغير المالية ذات الصلة لاتخاذ القرارات (Maziriri, & Mapuranga, 2017) ، والمحاسبة الإدارية هي مجموعة من الممارسات والأساليب التي تهدف إلى تزويد المديرين بالمعلومات المالية لمساعدتهم على اتخاذ القرارات والرقابة الفعالة على موارد الشركة ، من خلال مجموعة الطرق والمفاهيم اللازمة للتخطيط الفعال واتخاذ القرارات (الاختيار من بين أنشطة الأعمال البديلة والرقابة من خلال تقييم وتحليل وتفسير الأداء) (Gichaaga, 2014).

ولذلك تشير المحاسبة الإدارية إلى ذلك العلم الذي يهتم بتوفير البيانات المالية وغير المالية المناسبة لاتخاذ القرارات ، التخطيط ، الرقابة، وتقييم أداء أي مؤسسة لضمان الاستخدام المناسب لمواردها والمساءلة عنها.

وتساعد ممارسات المحاسبة الإدارية المنظمة على البقاء في عالم تنافسي دائم التغير، لأنها توفر ميزة تنافسية مهمة للمؤسسة توجه العمل الإداري وتحفز السلوكيات وتدعم وتخلق القيم الثقافية اللازمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة (Gichaaga, 2014).

حيث تستخدم المؤسسات تقنيات وأساليب المحاسبة الإدارية لتقييم عملياتها ، وللمساعدة على تخطيط وتوجيه ورقابة تكاليف التشغيل وتحقيق الربحية.

ومن أجل أن تظل المؤسسات قادرة على المنافسة في السوق العالمية ، يجب أن يتحسن العمل باستمرار من خلال ممارسات المحاسبة الإدارية الجيدة ، وبسبب ذلك هناك الكثير من أدوات وتقنيات المحاسبة الإدارية المتقدمة والممارسة التي يتم ممارستها في جميع أنحاء العالم ، ومن المسلم به أن ممارسات المحاسبة الإدارية مهمة لنجاح المؤسسة (Gichaaga, 2014).

حيث تركز ممارسات المحاسبة الإدارية التقليدية (MAP) ، مثل الموازنات وتقدير التكاليف وتحليل الربحية على القضايا التنظيمية الداخلية وهي موجهة مالياً. بالإضافة إلى ذلك فإن ممارسات المحاسبة الإدارية التي تم تطويرها مؤخراً من المعلومات مالية وغير مالية تركز في اتجاه أكثر استراتيجي (Angelakis, Theriou, & Floropoulos, 2010).

فيمكن أن تشمل ممارسات المحاسبة الإدارية الموازنات ، وتقييم الأداء ، والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات ؛ والتحليلات الاستراتيجية (Alleyne, & Weekes-Marshall, 2011) .

كما تشمل المحاسبة الإدارية عمومًا ممارسات مثل الموازنات، التخطيط طويل الأجل ، أنظمة دعم القرار ، وتقييم الأداء ، ومقاييس الأداء المالي وغير المالي (Andersén, & Samuelsson, 2016).

وهو ما أكدت عليه دراسة (Ahmad,2017) من خلال مراجعتها للأدبيات السابقة في مجال ممارسات المحاسبة الإدارية ، حيث وجدت أن معظم الدراسات تشير إلي نظم تقدير التكاليف ، الموازنات ، تقييم الأداء، نظم دعم القرار والمحاسبة الإدارية الاستراتيجية والتحليل الاستراتيجي.

- **نظم التكاليف Costing System** : يساعد المحاسب الإداري المديرين على تحديد المعلومات ذات الصلة بحساب تكلفة المنتج واستخدام المعلومات لاتخاذ القرارات ، وينصب اهتمام المحاسب على المعالجة المناسبة للتكلفة مع الموارد لدعم الأنشطة (Long, Hashim, &Azri,2017) ، حيث أن المعلومات حول تكاليف المنتج الناتجة عن أنظمة تقدير التكاليف لها عدد كبير من الاستخدامات ، على سبيل المثال ؛ قرارات التسعير ورقابة التكلفة، وكانت هناك طريقتان أساسيتان لحساب التكاليف هما تقدير التكاليف المحملة أو المستوعبة والتكلفة مباشرة (المتغيرة) Absorption Costing and Direct (Variable) Costing ، كما ركزت كمية كبيرة من الأبحاث على تقدير التكاليف على أساس النشاط (ABC). بالإضافة إلي استخدام أساليب تقدير التكاليف الأخرى مثل تقدير تكاليف الأوامر والمرحل Process Costing and Job Costing.

- **الموازنات Budgeting**: وهي التعبير الكمي لخطة العمل المقترحة من قبل الإدارة لفترة محددة (Long, Hashim, &Azri,2017) كأداة مهمة للتنبؤ والرقابة على الأنشطة داخل المنظمة ولتخصيص موارد الكيان لتحقيق أهدافه وغاياته ، فغالبية الشركات تستخدم الموازنة على أساس منظم للتخطيط الاستراتيجي طويل الأجل ورقابة التكاليف (Alleyne, & Weekes-Marshall,2011) ، وبالتالي فهي تخطيط الأداء في المستقبل ، تخطيط للوضع المالي في المستقبل ؛ التخطيط للتدفقات النقدية المستقبلية ؛ التخطيط للعمليات المستقبلية في اليوم ؛ والرقابة على التكاليف (Ahmad, 2017) ، وهناك أشكالاً مختلفة من الموازنات مثل الموازنة على أساس النشاط (ABB) ، وتقدير التكاليف على أساس النشاط (ABC) ، وتتكون عملية الموازنة من عدد من الموازنات المختلفة مثل الموازنة الرئيسية والموازنة النقدية ، حيث الموازنة الرئيسية هي موازنة ملخصة تحدد أهدافاً محددة يتعين تحقيقها وتتضمن أنشطة أقسام المبيعات أو التوزيع والأقسام الأخرى في المؤسسة (Alleyne, & Weekes-Marshall, 2011).

- **قياس الأداء Performance evaluation** : يعد قياس الأداء أحد المهام الروتينية للمحاسب الإداري لتحقيق هدف المؤسسة، حيث يوفر تقييم الأداء معلومات للمديرين لدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة (Long, Hashim, &Azri,2017) ، وبالتالي سعت المؤسسات في السنوات الأخيرة إلى تطوير أنظمة قياس أداء أكثر شمولية وأكثر تنوعاً لتزويد المديرين والموظفين بالمعلومات للمساعدة في إدارة عملياتهم، وإدارة الجوانب المالية وغير المالية للشركة ، وجمع المعلومات لتوفير التغذية المرتدة للإدارة لأغراض التخطيط الاستراتيجي ، بما يسمح للمؤسسة بالبقاء والتركيز على أهدافها (Alleyne, & Weekes-Marshall, 2011)، ويشمل القياس المختلف للأداء منظور التعلم والتطوير ، العملاء ، والأعمال المالية والداخلية.

- **نظم دعم وصنع القرار Decision Support System**: هناك تصور عام بأن المحاسبة الإدارية توفر المعلومات ذات الصلة لاتخاذ القرارات داخليا أو خارجيا وعلى المدى الطويل أو على المدى القصير (Alleyne, & Weekes-Marshall, 2011) ، ويعتبر صنع القرار الفعال هو أهم عامل رئيسي في البيئة التنافسية السريعة والمتغيرة اليوم ، ويمكن تقسيم تحليل دعم القرار إلى تحليل قصير الأجل وطويل الأجل ، فبالنسبة للقرارات العادية أو قصيرة الأجل يمكن للمحاسبين استخدام تحليل التكلفة والحجم والربح وتحليل ربحية المنتج وتحليل ربحية العملاء ونماذج مراقبة المخزون ، وبالنسبة لقرارات الاستثمار الرأسمالي على المدى الطويل يمكن استخدام فترات الاسترداد ومعدل العائد المحاسبي وأساليب التدفق النقدي المخصومة وغير المخصومة (Ahmad, 2017).

- **التحليل الاستراتيجي Strategic Analysis**: تشير المحاسبة الادارية الاستراتيجية إلي توفير وتحليل المعلومات المالية عن أسواق منتجات الشركة وتكاليف وقرارات المنافسين وتأثيرها علي العمليات المستقبلية للمؤسسة ، ورقابة استراتيجيات المؤسسة واستراتيجيات منافسيها في هذه الأسواق على مدى عدة فترات (Ahmad, 2017).

فمن المنطقي أن نتوقع أن تركز أدوار المحاسبة الإدارية على صنع القرار والتخطيط والرقابة، لذلك تعكس المتغيرات الخمسة المحددة ( نظم تقدير التكاليف ، الموازنات ، تقييم الأداء، نظم دعم القرار ، والمحاسبة الإدارية الاستراتيجية والتحليل الاستراتيجي) الأدوار التالية لممارسات المحاسبة الإدارية (Ahmad,2017) :

- التخطيط لاستراتيجيات الشركة المستقبلية والتكتيكات والعمليات
- الرقابة على الأنشطة الحالية للمنظمة
- تحسين وتعظيم استخدام موارد الشركة
- قياس وتقييم الأداء
- الحد من الذاتية في عملية صنع القرار
- تحسين الاتصالات الداخلية والخارجية

وعلى الرغم من الأهمية الاقتصادية والاجتماعية للمنشآت الصغيرة والمتوسطة ، إلا هناك نقص في الدراسات البحثية التي تدرس توفير المعلومات المحاسبية الإدارية واستخدام تقنيات المحاسبة الإدارية من قبل الشركات الصغيرة والمتوسطة.

حيث تناولت بعض الدراسات العلاقة بين استخدام ممارسات وأساليب المحاسبة الإدارية وأداء المنشآت الصغيرة والمتوسطة ، فقد أشارت دراسة (Rufino,2014) إلي العلاقة بين أداء المنشآت الصغيرة والمتوسطة الصناعية وممارسات المحاسبة الادارية ، وكذلك توصلت دراسة (Maziriri, & Mapuranga, 2017) إلي وجود علاقة ارتباط بين أداء المنشآت الصغيرة والمتوسطة وممارسات المحاسبة الادارية( نظم تقدير التكاليف ، الموازنات ، تقييم الأداء، نظم دعم القرار ، والمحاسبة الإدارية الاستراتيجية والتحليل الاستراتيجي) ، وهو ما توافق مع دراسة (Ahmad,2017).



وبشكل عام يؤثر استخدام ممارسات المحاسبة الادارية ( نظم تقدير التكاليف ، الموازنات ، تقييم الأداء ، نظم دعم القرار ، والمحاسبة الإدارية الاستراتيجية والتحليل الاستراتيجي) علي أداء المنشآت المتوسطة والصغيرة ، لذا يمكن صياغة الفرض البحثي الأول كما يلي :

**الفرض الثاني : يوجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين استخدام ممارسات المحاسبة الادارية علي أداء المنشآت المتوسطة والصغيرة**

### **٣/٢ - التكامل بين أبعاد وجوانب التوجه الريادي وممارسات المحاسبة الإدارية علي أداء المنشآت المتوسطة والصغيرة**

يشير الأداء إلى مفهوم يقيس مكانة وموقف الشركة في السوق وقدرتها على تلبية احتياجات أصحاب المصلحة ، ويمكن أن يُعرف أيضًا بالدرجة التي تحقق بها العملية أهداف الأداء (المقاييس الأولية) وتلبي احتياجات العملاء (المقاييس الثانوية) (Lo, Wang, Wah, & Ramayah, 2016) وسابقًا ، يشير مفهوم الأداء عادةً إلى النسب المالية مثل الربحية ، العائد على الأصول (ROA) ، العائد على الاستثمار (ROI) ، والعائد على حقوق الملكية (ROE)، ومع ذلك ، هناك انتقادات متزايدة للتفكير القصير الأجل لأنظمة قياس الأداء التقليدية التي تستخدم فقط المقاييس المالية، وبالتالي استخدم العديد من الباحثين مقاييس أكثر توازناً لقياس الأداء من خلال تضمين كل من مقاييس الأداء المالي والأداء غير المالي، وقد اعتبر الكثيرون أن الأداء المالي هو الهدف النهائي لأي شركة ويعكس مدى جودة استخدام الشركة لأصولها لتوليد إيرادات ، من ناحية أخرى تشير مقاييس الأداء غير المالية إلى الأهداف التشغيلية طويلة الأجل لشركة ما ، أو بمعنى آخر ، مؤشرات الأداء في المستقبل التي لا يمكن تقديمها بواسطة المقاييس المالية (Lo, Wang, Wah, & Ramayah,2016).

وبالتالي تُمكن المقاييس المالية صناع القرار من تقييم الوضع الاقتصادي للشركة عبر معلومات مهمة مثل الربح والمبيعات والتدفق النقدي ، ومقاييس الأداء غير المالي مهمة بنفس القدر لأنها تعكس قدرة الشركة على تأمين الإيرادات المستقبلية.

وفي ضوء ذلك ، وللتغلب على عدم توفر البيانات للتقييم خاصة بين الشركات الصغيرة والمتوسطة ، تم اختيار عناصر أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة باستخدام مزيج من العناصر القائمة على المحاسبة ( البنود المالية) والبنود غير المالية لتشمل البنود المستتدة إلى المحاسبة الربح والمبيعات والتدفق النقدي وعائد الاستثمار ، في حين أن المقاييس غير المالية تشمل عناصر مثل رضا العملاء والاحتفاظ بالعملاء ورضا الموظفين والصورة الذهنية والعلاقة مع الموردين والعلاقة بين الموظفين في الشركة (Ho, Ahmad, & Ramayah, 2016) .

ولذلك ركزت العديد من الدراسات والأبحاث على أهمية الإدارة العليا وتوجهها الريادي في تحديد أداء المؤسسات ، والتي ثبت أنها ذات أهمية كبيرة من حيث علاقتها بأداء المؤسسات.

وفي الواقع فإن قيادة الأعمال هي القدرة على تطوير واستدامة الأعمال المرتبطة بالمخاطر ، وتحقيق الربح في نهاية المطاف. ويهدف كل رائد أعمال إلى تحقيق الربح من أجل اهتمامه. كما ترتبط

ريادة الاعمال بتحويل الابتكارات والتكنولوجيا الجديدة إلى أعمال ، مما يؤدي في النهاية إلى توفير فرص عمل وتحقيق ربح في الاقتصاد وبالتالي يساهم رواد الأعمال في نمو الاقتصاد. ومن هنا يعد الابتكار في مجال الأعمال هو السبب الرئيسي لزيادة الاستثمار وصعود أو تراجع الاقتصاد (Banerjee, 2019) ، بما يعني أن ريادة الأعمال والتنمية الاقتصادية تسير جنبًا إلى جنب لجعل عملية التنمية مستدامة.

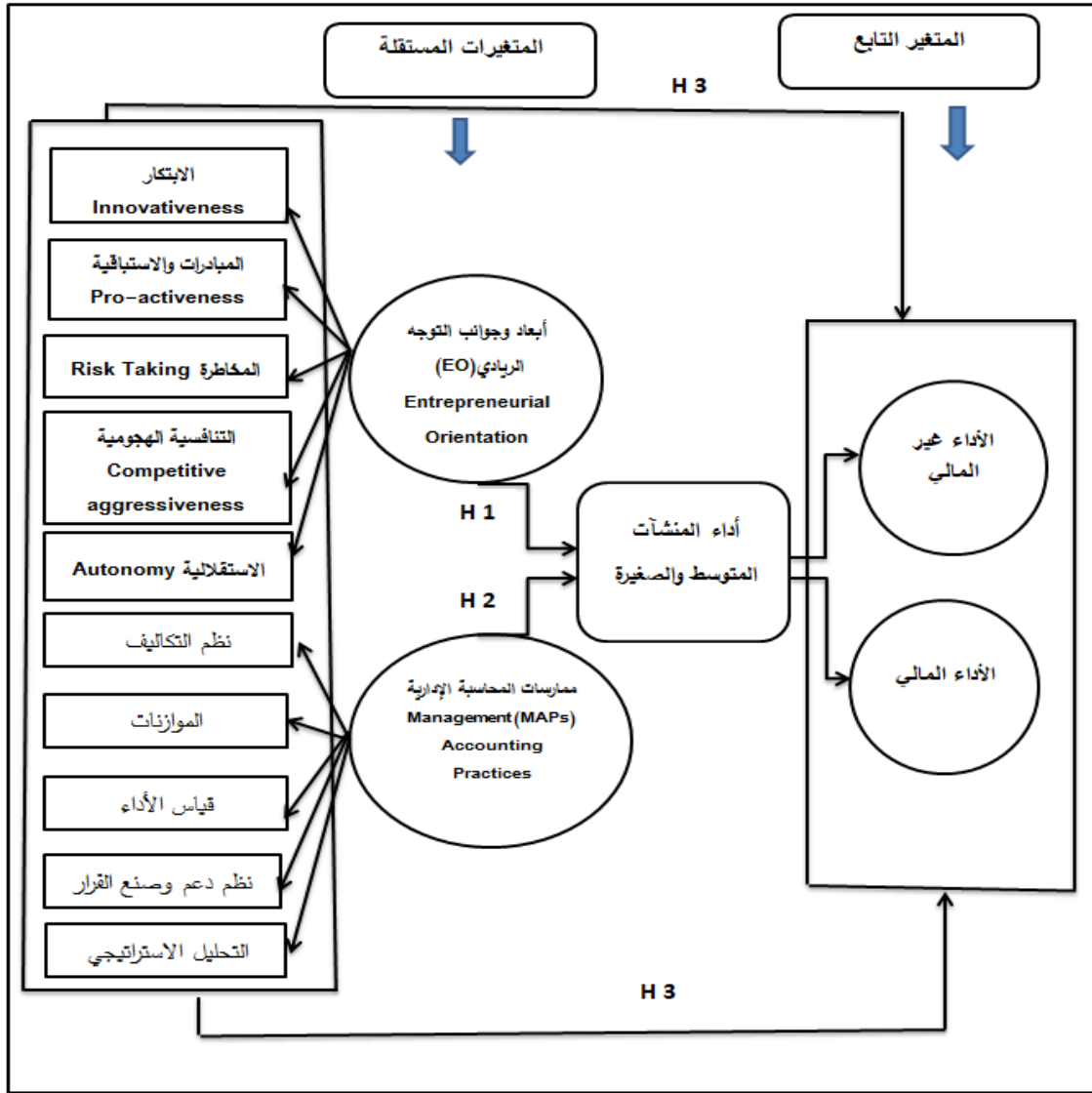
وبالتالي فإن للتوجه الريادي دور أساسي في المجتمع ، أداء الأعمال، والمساهمة في نمو الأداء التنظيمي، ونظرًا لتغير البيئة التي تتنافس فيها معظم المؤسسات الآن فمن الضروري النظر في كيف تؤثر تفضيلات وقيم أصحاب العمل ومديري الأعمال وتوجه الريادي على عملية صنع القرار ، لتحديد الفرص الجديدة وتحمل مخاطر محسوبة للابتكار من أجل التجديد والنمو (Lo, Wang, Wah, & Ramayah, 2016).

كما أن استخدام ممارسات المحاسبة الادارية في صنع القرارات يجسد بعدًا مهمًا في تخطيط وتنظيم الموارد وبالتالي صنع القرار والأداء ، وهو ما أشارت إليه دراسة (Andersén, & Samuelsson, 2016) من أن الأبحاث المتعلقة بالمحاسبة الإدارية في معظمها تناولت قياس الأداء ومراقبة الأداء بدلاً من التأثير المحتمل لممارسات المحاسبة الإدارية على الأداء ، وهو عكس ما ركزت عليه الأبحاث المتعلقة بالتوجه الريادي (EO) Entrepreneurial Orientation والتي ركزت بشكل مباشر على تأثير التوجه الريادي على الأداء .

وبشكل عام يؤثر التوجه الريادي (EO) Entrepreneurial Orientation ( ) الابتكار ، المبادرات والاستباقية ، المجازفة والمخاطرة ، الهجوم التنافسي ) واستخدام ممارسات المحاسبة الادارية ( نظم تقدير التكاليف ، الموازنات ، تقييم الأداء، نظم دعم القرار ، والمحاسبة الإدارية الاستراتيجية والتحليل الاستراتيجي) على أداء المنشآت المتوسطة والصغيرة ، لذا يمكن صياغة الفرض البحثي الثالث كما يلي:

**الفرض الثالث : سيكون التأثير المشترك لأبعاد التوجه الريادي واستخدام ممارسات المحاسبة الإدارية على أداء المنشآت المتوسطة والصغيرة أفضل من التأثير المنفصل لأبعاد التوجه الريادي واستخدام ممارسات المحاسبة الإدارية**

ويمكن التعبير عن فروض ومتغيرات الدراسة من خلال الشكل التالي :



### ٣- التحليل والدليل العملي

توصل الباحث من خلال الدراسة النظرية إلي إعداد إطار للعلاقة بين أبعاد وجوانب التوجه الريادي واستخدام ممارسات المحاسبة الإدارية علي أداء المنشآت المتوسطة والصغيرة ، وبالتالي تهدف الدراسة العملية إلى اختبار فروض البحث الخاصة بإطار تلك ، وذلك كما يلي:

#### ١/٣ - تصميم ومنهجية الدراسة:

قام الباحث في ضوء الهدف الرئيسي للبحث وفروضه بجمع البيانات من الشركات عينة الدراسة من خلال استخدام أسلوب قوائم الاستقصاء (Questionnaires)، وصممت القائمة بحيث تحتوي على الأدوات التي يمكن استخدامها لقياس المتغيرات المختلفة للدراسة ، حيث تم تصميم استبانة لقياس أبعاد أداء المنشآت الصغيرة والمتوسطة Performance SMEs وأبعاد وجوانب التوجه الريادي (EO) Entrepreneurial Orientation واستخدام ممارسات المحاسبة الإدارية

Management Accounting Practices (MAPs) بناء على الدراسة النظرية للدراسات والبحوث في هذا المجال ، وتمت عملية التصميم من خلال تقسيمها إلى أربعة أقسام على النحو التالي :

**أ- القسم الأول لقياس المتغيرات الديموغرافية :**

وشمل معلومات عامة عن المنشأة مثل عدد سنوات التأسيس واسم المنشأة ، والشخص المجيب عن أسئلة الاستبانة مثل النوع ، المركز الوظيفي ، والمؤهل العلمي.

**ب- القسم الثاني: أبعاد وجوانب التوجه الريادي:**

وفي ضوء الفرض الأول: يوجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد وجوانب التوجه الريادي وأداء المنشآت المتوسطة والصغيرة

واستناداً لدراسة (Mwangi & Ngugi, 2014) & (Andersén, & Samuelsson, 2016) وبعتمادهم على دراسات (Lumpkin and Dess, 2001) & (Covin et al., 2006) & (Keh et al., 2007) تم صياغة نموذج العلاقة بين أبعاد وجوانب التوجه الريادي وأداء المنشآت المتوسطة والصغيرة ، كما يلي :

$$Pt = f (EO)$$

حيث:

**Pt = المتغير التابع : أداء المنشآت المتوسطة والصغيرة.**

**EO = المتغير المستقل : أبعاد وجوانب التوجه الريادي.**

واستخدمت الدراسة نموذج الانحدار للتنبؤ بمدى تأثير المتغيرات المستقلة المحددة على المتغير التابع . في هذه الحالة ، وتم استخدام SPSS في تحليل الانحدار وحساب المعاملات، ويمثل خط الانحدار النموذج التالي:

$$Pt = \beta_0 + \beta_1X_1 + \beta_2X_2 + \beta_3X_3 + \beta_4X_4 + \beta_5X_5 + \mu$$

المتغيرات المستقلة:

**X1 = الابتكار Innovativeness**

**X2 = المبادرات والاستباقية Pro-activeness**

**X3 = المخاطرة Risk Taking**

**X4 = التنافسية الهجومية Competitive aggressiveness**

**X5 = الاستقلالية Autonomy**

**$\mu$  = الخطأ المعياري**

وقد تم قياس المتغيرات الخاصة بالتوجه الريادي في ضوء الاستناد لدراسات: (Zehir, Can, & Karaboga, 2015) & (Charupongsopon, & Puriwat, 2017) & (Nasip, Fabeil, Buncha, Hui, ) & (Taheri, Bititci, Gannon, & Cordina, 2019) (Sondoh, & Abd Halim, 2017).

حيث تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي ( موافق تماماً ، موافق ، موافق إلى حد ما ، غير موافق ، غير موافق تماماً) للمتغيرات الخاصة بالتوجه الريادي والتي شملت (٢٥) فقرة ، حيث شمل بعد الابتكار (٦) فقرات ، بعد المبادرات والاستباقية (٦) فقرات ، بعد المخاطرة (٥) فقرات ، و (٤) فقرات لكل من بعدي التنافسية الهجومية والاستقلالية.

#### ج- القسم الثالث أبعاد ممارسات المحاسبة الإدارية:

وفي ضوء الفرض الثاني : يوجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين استخدام ممارسات المحاسبة الادارية وأداء المنشآت المتوسطة والصغيرة

واستناداً لدراسة ( Andersén, & (Gichaaga,2014) & ( Maziriri, & Mapuranga, 2017) و Samuelsson,2016) تم صياغة نموذج العلاقة بين استخدام ممارسات المحاسبة الادارية علي أداء المنشآت المتوسطة والصغيرة ، كما يلي :

$$Pt = f (MAP)$$

حيث:

**Pt = المتغير التابع : أداء المنشآت المتوسطة والصغيرة.**

**MAP = المتغير المستقل : أبعاد ممارسات المحاسبة الإدارية.**

استخدمت الدراسة نموذج الانحدار للتنبؤ بمدى تأثير المتغيرات المستقلة المحددة على المتغير التابع. في هذه الحالة ، تم استخدام SPSS في تحليل الانحدار وحساب المعاملات، ويمثل خط الانحدار النموذج التالي:

$$Pt = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5 + \mu$$

المتغيرات المستقلة:

**X1 = نظم التكاليف**

**X2 = الموازنات**

**X3 = قياس الأداء**

**X4 = نظم دعم وصنع القرار**

**X5 = التحليل الاستراتيجي**

**$\mu$  = الخطأ المعياري**

وقد تم قياس المتغيرات الخاصة بأبعاد ممارسات المحاسبة الإدارية باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (كثيراً جداً ، في كثير من الأحيان ، من حين لآخر ، نادراً ، أبداً) للتعبير عن المتغيرات الخاصة بمدى استخدام ممارسات المحاسبة الادارية والتي شملت (٢٩) فقرة ، والمتمثلة في طرق تقدير التكاليف (٦) فقرات ، استخدام الموازنات (٥) فقرات ، قياس وتقييم الأداء (٥) فقرات ، نظم دعم القرار (٧) فقرات ، والتحليل الاستراتيجي (٦) فقرات داخل المنشآت المتوسطة والصغيرة.

#### د- القسم الرابع : أبعاد أداء المنشآت المتوسطة والصغيرة:

وفي ضوء الفرض الثالث : سيكون التأثير المشترك لأبعاد التوجه الريادي واستخدام ممارسات المحاسبة الإدارية علي أداء المنشآت المتوسطة والصغيرة أفضل من التأثير المنفصل لأبعاد التوجه الريادي واستخدام ممارسات المحاسبة الإدارية

يمكن صياغة نموذج العلاقة بين استخدام ممارسات المحاسبة الادارية علي أداء المنشآت المتوسطة والصغيرة ، كما يلي :

$$Pt=f (MAP)+(EO)$$

حيث:

**Pt = المتغير التابع :** أداء المنشآت المتوسطة والصغيرة.

**EO = المتغير المستقل :** أبعاد وجوانب التوجه الريادي.

**MAP = المتغير المستقل :** أبعاد ممارسات المحاسبة الإدارية.

وقد تم الاستناد إلي دراسات كل من ( Abbas, Raza, Nurunnabi, Minai, & Bano,2019) & (Lo, Wang, Wah, & Ramayah, 2016) في قياس متغيرات أداء المنشآت المتوسطة والصغيرة ( Pt ) سواء كان أداءً مالياً أو غير مالياً.

وذلك باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (موافق تماماً ، موافق ، موافق إلي حد ما ، غير موافق ، غير موافق تماماً) للتعبير عن مدى استخدام مجموعة من المؤشرات غير المالية ( ١١ ) فقرة خاصة ب ( العملاء ، الموظفين ، المنتجات ، المنافسين ، التكنولوجيا، والجودة) ، والمؤشرات المالية ( ٦ ) فقرات خاصة ب ( الربحية ، والعائد علي الاصول والمبيعات ، التكاليف وهامش الربح) في قياس أداء المنشآت المتوسطة والصغيرة.

### ٢/٣ - تحديد مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من مديري ومحاسبي والعاملين بالمنشآت المتوسطة والصغيرة والمدرجة ببورصة النيل المصرية، وقد تم توزيع قائمة الاستبيان عليهم ، حيث تم توزيع (٢٠٠) قائمة ، وقد بلغت القوائم غير المسترجعة والتي لا تتوافر بها الشروط اللازمة (٦٤) قائمة، وبلغ عدد القوائم التي تم عليها التحليل الإحصائي (١٣٦) قائمة بنسبة (٦٨%) وهي نسبة مقبولة من الناحية الإحصائية لقبول وتعميم نتائج العينة.

### ٣/٣ - التحليل الإحصائي:

تم تجميع قوائم الاستقصاء والردود عليها، تمهيدا لاختبار فروض البحث ، وذلك كما يلي:

### ١/٣/٣ - الإحصاء الوصفي:

قام الباحث باستخراج الإحصاء الوصفي للمتغيرات الخاصة بسمات مفردات عينة البحث ثم الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث المستقلة والتابعة ، ويشمل الإحصاء الوصفي التكرارات والنسب المئوية، المتوسطات الحسابية المرجحة، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، والترتيب وذلك لتحديد سمات عينة الدراسة.

### ٢/٣/٣ - الأدوات والأساليب الإحصائية:

ويبدأ باختبار ألفا كرونباخ **Alpha cronbach** لقياس ثبات وصدق محتوى استبيان الدراسة، والاتساق الداخلي **Internal consistency** لدراسة العلاقة بين إجمالي البعد بإبعاده الفرعية، ثم تحديد إجراءات وأساليب التحليل الإحصائي التي اتبعها الباحث في الإحصاء التحليلي متمثلة في

استخدام معامل ارتباط بيرسون ( Pearson Correlation ) ، لقياس اتجاه العلاقة وقوتها، تحليل الانحدار الخطى البسيط والمتعدد Simple and multiple regression ، لقياس تأثير أبعاد وجوانب التوجه الريادي وممارسات المحاسبة الإدارية علي أداء المنشآت المتوسطة والصغيرة، لدى المنشآت محل البحث.

٤/٣ - اختبار صدق أداة القياس:

اعتمدت الدراسة الحالية على أدوات القياس التالية بهدف التعرف على مدى وضوحها وفهمها ومدى مصداقيتها في قياس المتغيرات:

١/٤/٣ - معاملات الصدق والثبات: معامل الفايكرونباخ "Alpha cronbach:

تم استخدام معامل الثبات الفا كرونباخ لإجمالي أبعاد (تأثير أبعاد وجوانب التوجه الريادي وممارسات المحاسبة الإدارية علي أداء المنشآت المتوسطة والصغيرة) لإجمالي حجم العينة الذي بلغ (٨٣٥). الأمر الذي انعكس أثره على الصدق الذاتي (الذي يمثل الجذر التربيعي للثبات) حيث بلغ (٩١٣). هذا وقد سجلت أعلى معامل ثبات أبعاد ممارسات المحاسبة الإدارية (كمتغير مستقل)، تليها أبعاد أداء المنشآت المتوسطة والصغيرة (كمتغير تابع) ، تليها أبعاد جوانب التوجه الريادي (كمتغير مستقل)، بمعاملات ثبات (٨٧٨ ، ،٨٥٢ ، ،٨٢٠) علي الترتيب وهي قيمة أكبر من (٠,٧) مما يعني القدرة علي الاعتماد علي تلك المقاييس ، كما تشير نتائج الجدول التالي:

جدول رقم (١) معامل الثبات والصدق الذاتي لأبعاد تأثير جوانب التوجه الريادي وممارسات المحاسبة الإدارية علي أداء المنشآت المتوسطة باستخدام معامل الفايكرونباخ Alph cronbach

م	أبعاد الدراسة	معامل الثبات	معامل الصدق
١- أبعاد جوانب التوجه الريادي (المتغيرات المستقلة)			
١	الابتكار	٠,٨١٨	٠,٩٠٤

٢	المخاطرة	٠,٧٩٧	٠,٨٩٢
٣	المبادرات والاستباقية	٠,٧٢٢	٠,٨٤٩
٤	التنافسية الهجومية	٠,٨٣٤	٠,٩١٣
٥	الاستقلالية	٠,٧١٩	٠,٨٤٧
إجمالي أبعاد: جوانب التوجه نحو ريادة الأعمال		٠,٨٢٠	٠,٩٠٥
٢- أبعاد ممارسات المحاسبة الإدارية (المتغيرات المستقلة)			
١	نظم التكاليف	٠,٧٤٥	٠,٨٦٣
٢	الموازنات	٠,٧٩٣	٠,٨٩٠
٣	قياس الأداء	٠,٨٦٢	٠,٩٢٨
٤	نظم دعم وصنع القرار	٠,٨١٤	٠,٩٠٢
٥	التحليل الاستراتيجي	٠,٨٢٩	٠,٩١٠
إجمالي أبعاد: ممارسات المحاسبة الإدارية		٠,٨٧٨	٠,٩٣٧
٣- أبعاد أداء المنشآت المتوسطة والصغيرة (المتغير التابع)			
١	الأداء غير المالي	٠,٧٨٦	٠,٨٨٦
٢	الأداء المالي	٠,٨٧١	٠,٩٣٣
إجمالي أبعاد: أداء المنشآت المتوسطة والصغيرة		٠,٨٥٢	٠,٩٢٣
إجمالي أبعاد : جوانب التوجه الريادي وممارسات المحاسبة الإدارية علي أداء المنشآت المتوسطة والصغيرة		٠,٨٣٥	٠,٩١٣

### ٣/٤/٢- الاتساق الداخلي Internal consistency

قد تم حساب صدق الاتساق الداخلي لأبعاد " تأثير جوانب التوجه الريادي وممارسات المحاسبة الإدارية علي أداء المنشآت المتوسطة والصغيرة " وذلك باستخدام معامل ارتباط (بيرسون) Pearson correlation لقياس العلاقة بين كل بعد والدرجة الكلية لإجمالي الأبعاد المتعلقة بالدراسة.

#### ١- المتغيرات المستقلة: أبعاد جوانب التوجه الريادي:

جدول رقم (٢) الاتساق الداخلي لمعاملات الارتباط بين كل بعد وإجمالي الدرجة الكلية لأبعاد المتغيرات المستقلة " أبعاد وجوانب التوجه الريادي " باستخدام معامل ارتباط (بيرسون)

الأبعاد	معامل الارتباط (r)
١- الابتكار	٠,٥٢٠**
٢- المخاطرة	٠,٧٨٧**



٠,٦٩٥ **	٣- المبادرات والاستباقية
٠,٨٣٧ **	٤- التنافسية الهجومية
٠,٧٥٠ **	٥- الاستقلالية

\*\* دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠١)

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- يمكن تتبع معاملات الارتباط بين إجمالي الدرجة الكلية لكل بعد وإجمالي الأبعاد التي تنتمي إليه، حيث يعكس العمود الأول الأبعاد الفرعية، والعمود الثاني معاملات ارتباط كل بعد بإجمالي الأبعاد المتعلقة بها.  
- ان علاقة معاملات الارتباط لكل بعد بالدرجة الكلية لإجمالي الأبعاد المنتمية اليه دالة عند مستوى معنوية (٠,٠١) فاقل . وتراوحت معاملات الارتباط بين (٠,٥٢٠ و ٠,٨٣٧) مما يدل على ان جميع الأبعاد صادقة ومرتبطة مع أداة الدراسة، الأمر الذي يبين صدق أداة الدراسة وصلاحيتها للتطبيق الميداني.

#### ٢- المتغيرات المستقلة: أبعاد ممارسات المحاسبة الإدارية:

جدول رقم (٣) الاتساق الداخلي لمعاملات الارتباط بين كل بعد وإجمالي الدرجة الكلية لأبعاد المتغيرات الوسيطة " أبعاد ممارسات المحاسبة الإدارية " باستخدام معامل ارتباط (بيرسون)

معامل الارتباط (r)	الأبعاد
٠,٥١٤ **	١-نظم التكاليف
٠,٥٧٤ **	٢- الموازنات
٠,٨١٢ **	٣- قياس الأداء
٠,٨٩١ **	٤- نظم دعم وصنع القرار
٠,٦٨٣ **	٥- التحليل الاستراتيجي

\*\* دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠١)

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- يمكن تتبع معاملات الارتباط بين إجمالي الدرجة الكلية لكل بعد وإجمالي الأبعاد التي تنتمي إليه، حيث يعكس العمود الأول الأبعاد الفرعية، والعمود الثاني معاملات ارتباط كل بعد بإجمالي الأبعاد المتعلقة بها.  
- ان علاقة معاملات الارتباط لكل بعد بالدرجة الكلية لإجمالي الأبعاد المنتمية اليه دالة عند مستوى معنوية (٠,٠١) فاقل . وتراوحت معاملات الارتباط بين (٠,٥١٤ و ٠,٨٩١) مما يدل على ان جميع الأبعاد صادقة ومرتبطة مع أداة الدراسة، الأمر الذي يبين صدق أداة الدراسة وصلاحيتها للتطبيق الميداني

#### ٣- المتغيرات التابعة: أبعاد أداء المنشآت المتوسطة والصغيرة:

جدول رقم (٤) الاتساق الداخلي لمعاملات الارتباط بين كل بعد وإجمالي الدرجة الكلية لأبعاد المتغيرات التابعة " أداء المنشآت المتوسطة والصغيرة " باستخدام معامل ارتباط (بيرسون)

معامل الارتباط (r)	الأبعاد
--------------------	---------

٠,٨٦٠ **	١- الأداء غير المالي
٠,٧٩٦ **	٢- الأداء المالي

\*\* دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠١)

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- يمكن تتبع معاملات الارتباط بين إجمالي الدرجة الكلية لكل بعد وإجمالي الأبعاد التي تنتمي إليه، حيث يعكس العمود الأول الأبعاد الفرعية، والعمود الثاني معاملات ارتباط كل بعد بإجمالي الأبعاد المتعلقة بها.
- ان علاقة معاملات الارتباط لكل بعد بالدرجة الكلية لإجمالي الأبعاد المنتمية اليه دالة عند مستوى معنوية (٠,٠١) فأقل . وتراوحت معاملات الارتباط بين (٠,٧٩٦ و ٠,٨٦٠) مما يدل على ان جميع الأبعاد صادقة ومرتبطة مع أداة الدراسة، الأمر الذي يبين صدق أداة الدراسة وصلاحيها للتطبيق الميداني.

### ٥/٣- توصيف عينة الدراسة وفقا " للبيانات عامة و الخصائص الديموغرافية للعينة " كما

يلي:

جدول رقم (٥) توصيف عينة الدراسة للبيانات عامة والخصائص الديموغرافية للعينة وفقا لأبعاد تأثير جوانب التوجه الريادي وممارسات المحاسبة الإدارية علي أداء المنشآت المتوسطة والصغيرة

المتغير	العدد	النسبة
١-البيانات عامة		
١-عدد سنوات التأسيس		
١-أقل من ٥ سنوات	٨	٥,٩
٢-من ٥ إلي ١٠ سنوات	١٧	١٢,٥
٣-من ١٠ إلي ١٥ سنة	٤٧	٣٤,٦
٤-من ١٥ إلي ٢٠ سنة	٢٣	١٦,٩
٥-أكثر من ٢٠ سنة	٤١	٣٠,١
الإجمالي	١٣٦	١٠٠
٢- الخصائص الديموغرافية		

١- النوع		
٨٤,٦	١١٥	ذكر
١٥,٤	٢١	أنثى
١٠٠	١٣٦	الإجمالي
٢- الوظيفة		
١٧,٦	٢٤	مدير بالمنشأة
٤٧,١	٦٤	محاسب بالمنشأة
٣٥,٣	٤٨	اخرى
١٠٠	١٣٦	الإجمالي
٣- مستوى التعليم		
٧١,٣٢	٩٧	بكالوريوس
٢١,٣٢	٢٩	دبلومه
٥,٨٨	٨	ماجستير
١,٤٨	٢	دكتوراه
١٠٠	١٣٦	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحث من واقع قوائم الاستقصاء المتلقي إجابات عنها

يتضح من الجدول السابق ما يلي :

أولاً:-البيانات العامة

١- عدد سنوات التأسيس

- أن توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً لمتغير " عدد سنوات التأسيس " يشير إلى أن أغلبية عينة الدراسة تشمل الفئة (من ١٠ إلى ١٥ سنة)، بنسبه (٣٤,٦%)، يليها الفئة (أكثر من ٢٠ سنة)، بنسبه (٣٠,١%)، ثم الفئة (من ١٥ إلى ٢٠ سنة)، بنسبه (١٦,٩%)، ثم الفئة (من ٥ إلى ١٠ سنوات) بنسبة (١٢,٥%)، وأخيراً الفئة (أقل من ٥ سنوات)، على الترتيب وفقاً لردود عينة الدراسة. (٥,٩%)، على الترتيب وفقاً لردود عينة الدراسة.

ثانياً- الخصائص الديموجرافية

١- النوع

- أن توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً لمتغير "النوع" يشير إلى أن الأغلبية من (الذكور) ويحوزون نسبه (٨٤,٦%)، في حين بلغت عينة (الإناث)، نسبة (١٥,٤%) وفقاً لردود عينة الدراسة.

٢- الوظيفة

- أن توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً لمتغير " الوظيفة " يشير إلى أن أغلبية عينة الدراسة تشمل الفئة (محاسب بالمنشأة)، بنسبه (٤٧,١%)، يليها فئة الموظفين والعاملين (وظائف اخرى)، بنسبه (٣٥,٣%)، وأخيراً الفئة (مدير بالمنشأة)، بنسبة (١٧,٦%)، وفقاً لردود عينة الدراسة.

### ٣- مستوى التعليم

- أن توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً لمتغير " مستوى التعليم " يشير إلى أن أغلبية عينة الدراسة تشمل فئة المؤهل (بكالوريوس)، بنسبه (٧١,٣٢%)، يليها فئة المؤهل (دبلوم)، بنسبه (٢١,٣٢%)، ثم فئة المؤهل (ماجستير)، بنسبه (٥,٨٨%)، وأخيراً فئة المؤهل (دكتوراه) بنسبه (١,٤٨%)، وفقاً لردود عينة الدراسة.

### ٦/٣- المقاييس الإحصائية الوصفية للمتغيرات البحثية:

وفيما يلي نتناول المقاييس الإحصائية الوصفية للمتغيرات البحثية، حيث يتضح من بيانات الجداول الخاصة بتلك الأبعاد، العبارات التي حازت على أعلى درجات الأهمية وأقل درجات الأهمية وذلك وفقاً لاستجابات مفردات عينة الدراسة، ثم يوضح بالنسبة لكل بعد الاتجاه العام لاستجابات مفردات البحث، وبالنظر إلى نسبة معامل الاختلاف والتي (معادلتها الأتي = الانحراف المعياري ÷ المتوسط الحسابي × ١٠٠) كلما قلت نسبة معامل الاختلاف كان أفضل حيث ان هذا يدل على تجانس افراد العينة والعكس صحيح وبالتالي رقم ١ في الترتيب أقل اختلافاً أفضلهم لأنه أقل تشتتاً في الآراء، وذلك لأبعاد الدراسة (تأثير جوانب التوجه الريادي وممارسات المحاسبة الإدارية علي أداء المنشآت المتوسطة والصغيرة) كما يلي:

١/٦/٣- المتغير المستقل الأول: (أبعاد وجوانب التوجه الريادي) وتشمل ٥ أبعاد: متضمنة ( العبارات من ١ إلى ٢٥ ) :

#### ١- بعد الابتكار: ويشتمل على ( ٦ فقرات)

جدول (٦) المقاييس الوصفية (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف) لبعد "الابتكار"

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب
١	يتم قبول الابتكارات التقنية القائمة على نتائج البحوث بسرعة و بسهولة في المشاريع.	٤,١٢	٠,٧٦	١٨,٤٧	٤
٢	توجد أهمية معطاة للأفكار المبتكرة المتعلقة بالمنتجات والخدمات	٤,٢٤	٠,٦٤	١٥,٢٦	٢
٣	يتم تشجيع الابتكار في الشركة ونشجع الأشخاص داخل الشركة بتقديم التحسينات والابتكارات في مؤسستنا بنشاط.	٤,٥٩	٠,٤٩	١٠,٧٦	١
٤	نفضل التركيز القوي على البحث والتطوير والقيادة التكنولوجية والابتكارات	٤,١٢	٠,٨٣	٢٠,٢٧	٥
٥	نحن على استعداد لتجربة طرق جديدة لفعل الأشياء والبحث عن حلول جديدة غير عادية.	٤,٢٤	٠,٧٣	١٧,٢٩	٣
٦	لا يتم معاقبة الموظفين حتى لو لم تتجح أفكارهم الجديدة.	٣,٩٤	١,٢١	٣٠,٨٦	٦

-	١٢,١٧	٠,٥١	٤,٢٠	المتوسط العام لإجمالي البعد
---	-------	------	------	-----------------------------

### من الجدول السابق يتضح:

- أن اتجاهات مفردات عينة البحث قد أظهرت اتجاهًا عامًا نحو الموافقة ، على بعد (الابتكار)، وذلك بمتوسط حسابي قدره (٤,٢٠) وبمعامل اختلاف معياري قدره (١٢,١٧%)، أي بما يعادل نسبة اتفاق (٨٧,٨٣%).

- وقد كان من أكثر العبارات موافقة في الإجابة على الترتيب: (يتم تشجيع الابتكار في الشركة ونشجع الأشخاص داخل الشركة بتقديم التحسينات والابتكارات في مؤسستنا بنشاط)، (توجد أهمية معطاة للأفكار المبتكرة المتعلقة بالمنتجات والخدمات)، وذلك بمعاملات اختلاف معيارية مقدارها (١٠,٧٦%)، (١٥,٢٦%).

- كما يتضح من الجدول: أيضاً أن أقل العبارات التي حازت على اقل موافقة في الإجابة (لا يتم معاقبة الموظفين حتى لو لم تتجح أفكارهم الجديدة)، وذلك بمعامل اختلاف (٣٠,٨٦%) وفقاً لردود عينة الدراسة.

### ٢- المخاطرة: ويشتمل على (٦ فقرات)

جدول (٧) المقاييس الوصفية (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف) لبعدها "المخاطرة"

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب
١	هناك ميل قوي للمشاريع عالية المخاطر مع فرص العوائد المرتفعة	٣,٩٤	٠,٧٨٢	١٨,٤٨	٢
٢	بشكل عام ، تشمل عملياتنا مخاطر عالية.	٣,٨٢	٠,٧٨	٢٠,٦٣	٣
٣	القيام بأعمال جريئة واسعة النطاق لم تتم تجربتها من قبل لتحقيق أهداف منظمنا.	٣,٦٥	٠,٩٠	٢٤,٨٥	٤
٤	يتم اتخاذ مواقف هجومية وجريئة لزيادة احتمال استغلال الفرص المحتملة	٤,٠٠	٠,٤٨	١٢,١٨	١
٥	يعتبر مصطلح "مجازف المخاطر" سمة إيجابية للغاية للأشخاص في الشركة.	٣,٦٥	٠,٩٠	٢٤,٨٥	٥
٦	يتم تشجيع الأشخاص العاملين في الشركة على تحمل المخاطر المحسوبة بأفكار جديدة	٣,٨٢	١,٠٤	٢٧,٣٨	٦
-	المتوسط العام لإجمالي البعد	٣,٨١	٠,٦١	١٦,٠٦	-

### من الجدول السابق يتضح:

- أن اتجاهات مفردات عينة البحث قد أظهرت اتجاهًا عامًا نحو الموافقة ، على بعد (المخاطرة)، وذلك بمتوسط حسابي قدره (٣,٨١) وبمعامل اختلاف معياري قدره (١٦,٠٦%)، أي بما يعادل نسبة اتفاق (٨٣,٩٤%).

- وقد كان من أكثر العبارات موافقة في الإجابة على الترتيب: (يتم اتخاذ مواقف هجومية وجريئة لزيادة احتمال استغلال الفرص المحتملة)، (هناك ميل قوي للمشاريع عالية المخاطر مع فرص العوائد المرتفعة)، وذلك بمعاملات اختلاف معيارية مقدارها (١٢,١٨%)، (١٨,٤٨%).

- كما يتضح من الجدول: أيضاً أن أقل العبارات التي حازت على أقل موافقة في الإجابة (يتم تشجيع الأشخاص العاملين في الشركة على تحمل المخاطر المحسوبة بأفكار جديدة)، وذلك بمعامل اختلاف (٢٧,٣٨%) وفقاً لردود عينة الدراسة.

### ٣- المبادرات والاستباقية: ويشتمل على (٥ فقرات)

جدول (٨) المقاييس الوصفية (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف) لبعد " المبادرات والاستباقية "

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب
١	في كثير من الأحيان يتم التضحية بالربحية للحصول على حصة في السوق	٣,٧٦	٠,٩٤	٢٥,١٣	٥
٢	في كثير من الأحيان يتم خفض الأسعار لزيادة حصتنا في السوق	٤,١٨	٠,٦١	١٤,٨١	١
٣	غالبًا ما تكون أول شركة تقدم منتجات / خدمات جديدة ، وتقنيات.	٣,٨٢	٠,٧٨	٢٠,٦٣	٣
٤	تتفوق الشركة في تحديد الفرص.	٤,٠٠	٠,٦٨	١٧,٢٢	٢
٥	يبدأ الأشخاص داخل الشركة الإجراءات التي تستجيب لها المنظمات الأخرى وأخذ زمام المبادرة في كل موقف.	٣,٧١	٠,٨٢	٢٢,٢٩	٤
-	المتوسط العام لإجمالي البعد	٣,٨٩	٠,٥٢	١٣,٤٨	-

### من الجدول السابق يتضح:

- أن اتجاهات مفردات عينة البحث قد أظهرت اتجاهًا عامًا نحو الموافقة ، على بعد (المبادرات والاستباقية)، وذلك بمتوسط حسابي قدره (٣,٨٩) وبمعامل اختلاف معياري قدره (١٣,٤٨%)، أي بما يعادل نسبة اتفاق (٨٦,٥٢%).

-وقد كان من أكثر العبارات موافقة في الإجابة على الترتيب: (في كثير من الأحيان يتم خفض الأسعار لزيادة حصتنا في السوق)، (تتفوق الشركة في تحديد الفرص)، وذلك بمعاملات اختلاف معيارية مقدارها (١٤,٨١%)، (١٧,٢٢%).

-كما يتضح من الجدول: أيضاً أن أقل العبارات التي حازت على اقل موافقة في الإجابة (في كثير من الأحيان يتم التضحية بالربحية للحصول على حصة في السوق)، وذلك بمعامل اختلاف (٢٥,١٣%) وفقاً لردود عينة الدراسة.

#### ٤ - التنافسية الهجومية: ويشتمل على ( ٤ فقرات )

جدول (٩) المقاييس الوصفية (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف) لبعد " التنافسية الهجومية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب
١	فعالية في تقديم منتجات / خدمات جديدة	٤,٢٤	٠,٤٢	١٠,٠٥	١
٢	التغييرات في المنتجات أكثر جذرية مقارنة بالمنافسين	٣,٨٢	٠,٧٨	٢٠,٦٣	٢
٣	أهمية كبيرة لتطوير منتجات جديدة ومبتكرة	٤,٠٠	٠,٨٤	٢١,٠٨	٤
٤	الخطوة الأولى بدلاً من الاستجابة لتحركات منافسينا	٣,٨١	٠,٧٩	٢٠,٧٦	٣
-	المتوسط العام لإجمالي البعد	٣,٩٧	٠,٥٠	١٢,٦٢	-

#### من الجدول السابق يتضح:

- أن اتجاهات مفردات عينة البحث قد أظهرت اتجاهًا عامًا نحو الموافقة ، على بعد (التنافسية الهجومية)، وذلك بمتوسط حسابي قدره (٣,٩٧) وبمعامل اختلاف معياري قدره (١٢,٦٢%)، أي بما يعادل نسبة اتفاق (٨٧,٣٨%).

-وقد كان من أكثر العبارات موافقة في الإجابة على الترتيب: (فعالية في تقديم منتجات / خدمات جديدة)، (التغييرات في المنتجات أكثر جذرية مقارنة بالمنافسين)، وذلك بمعاملات اختلاف معيارية مقدارها (١٠,٠٥%)، (٢٠,٦٣%).

-كما يتضح من الجدول: أيضاً أن أقل العبارات التي حازت على اقل موافقة في الإجابة (أهمية كبيرة لتطوير منتجات جديدة ومبتكرة)، وذلك بمعامل اختلاف (٢١,٠٨%) وفقاً لردود عينة الدراسة.

#### ٥ - الاستقلالية: ويشتمل على ( ٥ فقرات )

جدول (١٠) المقاييس الوصفية (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف) لبعد " الاستقلالية "

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب
١	نتبع بشكل عام الطرق الصحيحة والمجربة أثناء إجراء الأنشطة.	٤,٠٠	٠,٧٧	١٩,٢٥	٤
٢	تتم الموافقة على المشاريع الجديدة خطوة بخطوة وليس ككل.	٤,٢٩	٠,٥٧	١٣,٣٣	٢
٣	نعتقد أن أفضل النتائج تحدث عندما يوفر الرئيس التنفيذي	٤,٤١	٠,٦٠	١٣,٦٥	٣

				وكبار المديرين الدافعية والحماس لمتابعة الفرص التجارية
٤	١٢,٩٢	٠,٥٤	٤,٢٤	يتم تشجيع مبادرات الموظفين ومدخلاتهم في تحديد واختيار فرص تنظيم المشاريع
-	١٢,٢٧	٠,٥١	٤,٢٣	المتوسط العام لإجمالي البعد

#### من الجدول السابق يتضح:

- أن اتجاهات مفردات عينة البحث قد أظهرت اتجاهًا عامًا نحو الموافقة التامة، على بعد (الاستقلالية)، وذلك بمتوسط حسابي قدره (٤,٢٣) وبمعامل اختلاف معياري قدره (١٢,٢٧%)، أي بما يعادل نسبة اتفاق (٨٧,٧٣%).
- وقد كان من أكثر العبارات موافقة في الإجابة على الترتيب: (يتم تشجيع مبادرات الموظفين ومدخلاتهم في تحديد واختيار فرص تنظيم المشاريع)، (تتم الموافقة على المشاريع الجديدة خطوة بخطوة وليس ككل)، وذلك بمعاملات اختلاف معيارية مقدارها (١٢,٩٢%)، (١٣,٣٣%).
- كما يتضح من الجدول: أيضاً أن أقل العبارات التي حازت على أقل موافقة في الإجابة (نتبع بشكل عام الطرق الصحيحة والمجربة أثناء إجراء الأنشطة)، وذلك بمعامل اختلاف (١٩,٢٥%) وفقاً لردود عينة الدراسة.

#### ٢/٦/٣ - المتغير المستقل الثاني: (أبعاد ممارسات المحاسبة الإدارية) وتشمل ٥ أبعاد: متضمنة )

(العبارات من ١ إلى ٢٩) :

#### ١ - نظم التكاليف: ويشتمل على (٦ فقرات)

جدول (١١) المقاييس الوصفية (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف) لبعد " نظم التكاليف

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب
١	فصل التكلفة المتغيرة ، التكاليف الإضافية والتكاليف الثابتة	٣,٤١	١,٢٤	٣٦,٤٨	٦
٢	تكاليف الأوامر أو المراحل	٣,٥٤	١,٠٣	٢٩,٠٩	٣
٣	تكاليف الدفعات	٣,٦٥	١,٢٨	٣٥,٢١	٥
٤	تقدير التكاليف على أساس النشاط ((ABC	٣,٥٣	١,٠٤	٢٩,٤٦	٤
٥	التكاليف المستهدفة	٣,٥٩	١,٠٣	٢٨,٨٦	٢
٦	تكاليف الجودة	٣,٦٥	١,٠٢	٢٨,١٩	١
-	المتوسط العام لإجمالي البعد	٣,٥٥	٠,٩٠	٢٥٠,٥٤	-

#### من الجدول السابق يتضح:

- أن اتجاهات مفردات عينة البحث قد أظهرت اتجاهًا عامًا نحو الموافقة ، على بعد (نظم التكاليف)، وذلك بمتوسط حسابي قدره (٣,٥٥) وبمعامل اختلاف معياري قدره (٢٥٠,٥٤%)، أي بما يعادل نسبة اتفاق (٧٤,٤٦%).



- وقد كان من أكثر العبارات موافقة في الإجابة على الترتيب: (تكاليف الجودة)، (التكاليف المستهدفة)، وذلك بمعاملات اختلاف معيارية مقدارها (٢٨,١٩%)، (٢٨,٨٦%).

- كما يتضح من الجدول: أيضاً أن أقل العبارات التي حازت على اقل موافقة في الإجابة (فصل التكلفة المتغيرة ، التكاليف الإضافية والتكاليف الثابتة)، وذلك بمعامل اختلاف (٣٦,٤٨%) وفقاً لردود عينة الدراسة.

### ٢- الموازنات: ويشتمل على ( ٥ فقرات )

جدول (١٢) المقاييس الوصفية (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف) لبعدها " الموازنات "

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب
١	إعداد الموازنات للتخطيط	٣,٨٢	٠,٩٢	٢٤,٢٤	٥
٢	إعداد الموازنات للرقابة علي التكاليف	٤,٠٦	٠,٨٧	٢١,٥٨	٣
٣	إعداد الموازنات علي أساس النشاط	٣,٧٦	٠,٨٨	٢٣,٤٠	٤
٤	إعداد موازنة للتدفقات النقدية	٤,١٨	٠,٧٠	١٦,٩٤	١
٥	إعداد موازنة للخطة (الاستراتيجية) طويلة الأجل	٣,٩٤	٠,٨٠	٢٠,٤٣	٢
-	المتوسط العام لإجمالي البعد	٣,٩٥	٠,٥٥	١٣٠,٩٩	-

من الجدول السابق يتضح:

- أن اتجاهات مفردات عينة البحث قد أظهرت اتجاهًا عامًا نحو الموافقة ، على بعد (الموازنات)، وذلك بمتوسط حسابي قدره (٣,٩٥) وبمعامل اختلاف معياري قدره (١٣٠,٩٩%)، أي بما يعادل نسبة اتفاق (٨٦,٠١%).

- وقد كان من أكثر العبارات موافقة في الإجابة على الترتيب: (إعداد موازنة للتدفقات النقدية)، (إعداد موازنة للخطة (الاستراتيجية) طويلة الأجل)، وذلك بمعاملات اختلاف معيارية مقدارها (١٦,٩٤%)، (٢٠,٤٣%).

- كما يتضح من الجدول: أيضاً أن أقل العبارات التي حازت على اقل موافقة في الإجابة (إعداد الموازنات للتخطيط)، وذلك بمعامل اختلاف (٢٤,٢٤%) وفقاً لردود عينة الدراسة.

### ٣- قياس الأداء: ويشتمل على ( ٥ فقرات )

جدول (١٣) المقاييس الوصفية (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف) لبعدها " قياس الأداء "

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب
١	مقاييس مالية	٤,١٢	٠,٩٦	٢٣,٤٧	٣
٢	مقاييس غير المالية المتعلقة بالعملاء	٣,٨٨	٠,٩٠	٢٣,٢٧	٢
٣	مقاييس غير المالية المتعلقة بالتشغيل والابتكار	٣,٧١	١,٠٧	٢٩,٠٠	٥
٤	مقاييس غير المالية المتعلقة بالموظفين	٣,٧١	١,٠١	٢٧,٤٧	٤

٥	مقاييس الإنتاجية	٤,١٨	٠,٨٦	٢٠,٥٧	١
-	المتوسط العام لإجمالي البعد	٣,٩١	٠,٧٥	١٩,٢٦	-

من الجدول السابق يتضح:

- أن اتجاهات مفردات عينة البحث قد أظهرت اتجاهًا عامًا نحو الموافقة ، على بعد (قياس الأداء)، وذلك بمتوسط حسابي قدره (٣,٩١) وبمعامل اختلاف معياري قدره (١٩,٢٦%)، أي بما يعادل نسبة اتفاق (٨٠,٧٤%).

- وقد كان من أكثر العبارات موافقة في الإجابة على الترتيب: (مقاييس الإنتاجية)، (مقاييس غير المالية المتعلقة بالعملاء)، وذلك بمعاملات اختلاف معيارية مقدارها (٢٠,٥٧%)، (٢٣,٢٧%).  
- كما يتضح من الجدول: أيضاً أن أقل العبارات التي حازت على أقل موافقة في الإجابة (مقاييس غير المالية المتعلقة بالتشغيل والابتكار)، وذلك بمعامل اختلاف (٢٩,٠٠%) وفقاً لردود عينة الدراسة.

#### ٤ - نظم دعم وصنع القرار : ويشتمل على ( ٧ فقرات )

جدول (١٤) المقاييس الوصفية (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف) لبعد " نظم دعم وصنع القرار "

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب
١	تحليل التكلفة والحجم والربح (تحليل التعادل) للمنتجات الرئيسية	٤,١٢	٠,٦٧	١٦,٤٦	١
٢	تحليل ربحية المنتجات	٤,١٨	٠,٧٠	١٦,٩٤	٢
٣	تحليل ربحية العملاء	٤,١٢	٠,٨٣	٢٠,٢٧	٦
٤	التحليل لأغراض الإدارة على أساس النشاط (ABM)	٣,٧١	١,٠١	٢٧,٤٧	٧
٥	المنتجات الجديدة	٤,١٢	٠,٧٦	١٨,٤٧	٤
٦	التغييرات التنظيمية	٤,٠٦	٠,٧٢	١٧,٩٣	٣
٧	استراتيجيات الأعمال	٣,٨٨	٠,٧٦	١٩,٦١	٥
-	المتوسط العام لإجمالي البعد	٤,٠٢	٠,٤٩	١٢,٢٩	-

من الجدول السابق يتضح:

- أن اتجاهات مفردات عينة البحث قد أظهرت اتجاهًا عامًا نحو الموافقة ، على بعد (نظم دعم وصنع القرار)، وذلك بمتوسط حسابي قدره (٤,٠٢) وبمعامل اختلاف معياري قدره (١٢,٢٩%)، أي بما يعادل نسبة اتفاق (٨٧,٧١%).

- وقد كان من أكثر العبارات موافقة في الإجابة على الترتيب: (تحليل التكلفة والحجم والربح (تحليل التعادل) للمنتجات الرئيسية)، (تحليل ربحية المنتجات)، وذلك بمعاملات اختلاف معيارية مقدارها (١٦,٩٤%)، (١٦,٤٦%).

- كما يتضح من الجدول: أيضاً أن أقل العبارات التي حازت على اقل موافقة في الإجابة (التحليل لأغراض الإدارة على أساس النشاط ((ABM)، وذلك بمعامل اختلاف (٢٧,٤٧%) وفقاً لردود عينة الدراسة.

#### ٥- التحليل الاستراتيجي: ويشتمل على ( ٦ فقرات )

جدول (١٥) المقاييس الوصفية (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف) لبعء " التحليل الاستراتيجي "

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب
١	التنبؤ طويل الأجل	٣,٥٣	١,٠٤	٢٩,٤٦	٣
٢	تحليل الصناعة	٣,٤٠	١,١١	٣٢,٦٤	٥
٣	تحليل الموقف التنافسي	٤,٠٠	٠,٧٧	١٩,٢٥	١
٤	تحليل سلسلة القيمة	٣,٤١	١,١٤	٣٣,٥٨	٦
٥	تحليل دورة حياة المنتج	٣,٧٦	١,١٦	٣١,٠٩	٤
٦	تحليل المنافسين "نقاط القوة والضعف"	٣,٨٨	١,٠٨	٢٧,٨٩	٢
-	المتوسط العام لإجمالي البعد	٣,٦٦	٠,٨٦	٢٣,٦٣	-

من الجدول السابق يتضح:

- أن اتجاهات مفردات عينة البحث قد أظهرت اتجاهًا عامًا نحو الموافقة ، على بعد (التحليل الاستراتيجي)، وذلك بمتوسط حسابي قدره (٣,٦٦) وبمعامل اختلاف معياري قدره (٢٣,٦٣%)، أي بما يعادل نسبة اتفاق (٧٦,٣٧%).

- وقد كان من أكثر العبارات موافقة في الإجابة على الترتيب: (تحليل الموقف التنافسي)، (تحليل المنافسين "نقاط القوة والضعف")، وذلك بمعاملات اختلاف معيارية مقدارها (١٩,٢٥%)، (٢٧,٨٩%).

- كما يتضح من الجدول: أيضاً أن أقل العبارات التي حازت على اقل موافقة في الإجابة (تحليل سلسلة القيمة)، وذلك بمعامل اختلاف (٣٣,٥٨%) وفقاً لردود عينة الدراسة.

٣/٦/٣- المتغير التابع (أبعاد أداء المنشآت المتوسطة والصغيرة)، وتشمل بعدين: متضمنة ( العبارات من ١ إلى ١٧)

#### ١- الأداء غير المالي: ويشتمل على ( ١١ فقرة )

جدول (١٦) المقاييس الوصفية (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف) لبعء " الأداء غير المالي "

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب
١	لدينا معدل احتفاظ بالعملاء أعلى من منافسينا.	٤,٢٤	٠,٨١	١٩,١٠	٢

٤	٢٠,٤٣	٠,٨٠	٣,٩٤	٢ تقدم شركتنا المنتجات و/ أو الخدمات التي تتجاوز توقعات العملاء.
٣	١٩,٦١	٠,٧٦	٣,٨٨	٣ ارتفاع رضا العملاء وانخفاض عدد شكاوي العملاء
١٠	٢٥,٨٥	٠,٩٥	٣,٧١	٤ معظم موظفينا يحبون وظائفهم وراضون تماما عن وظائفهم في هذه الشركة.
٥	٢١,٥٤	٠,٨١	٣,٧٦	٥ لدينا معدل دوران الموظف أقل من معدل منافسينا
١١	٢٧,٢١	٠,٩٧	٣,٥٩	٦ تم تخفيض وقت دورة تطوير المنتجات لدينا.
١	١٧,٢١	٠,٦٤	٣,٧٦	٧ تم تخفيض تكاليف تطوير منتجاتنا.
٨	٢٤,٢٤	٠,٩٢	٣,٨٢	٨ شركتنا سريعة في اعتماد واستخدام أحدث الابتكارات التكنولوجية.
٩	٢٤,٨٥	٠,٩٠	٣,٦٥	٩ شركتنا لديها ما يكفي من المنتجات الجديدة التي أدخلت على السوق.
٧	٢٣,٤٠	٠,٨٨	٣,٧٦	١٠ لقد كنا أكثر فعالية في تطوير منتجات جديدة من منافسينا.
٦	٢٢,٢٩	٠,٨٢	٣,٧١	١١ منتجاتنا / خدماتنا ذات جودة أعلى من المنتجات / الخدمات المنافسة.
-	١٦,٣٩	٠,٦٢	٣,٨٠	المتوسط العام لإجمالي البعد

#### من الجدول السابق يتضح:

- أن اتجاهات مفردات عينة البحث قد أظهرت اتجاهاً عاماً نحو الموافقة ، على بعد (الأداء غير المالي)، وذلك بمتوسط حسابي قدره (٣,٨٠) وبمعامل اختلاف معياري قدره (١٦,٣٩%)، أي بما يعادل نسبة اتفاق (٨٣,٦١%).
- وقد كان من أكثر العبارات موافقة في الإجابة على الترتيب: (تم تخفيض تكاليف تطوير منتجاتنا)، (لدينا معدل احتفاظ بالعملاء أعلى من منافسينا)، وذلك بمعاملات اختلاف معيارية مقدارها (١٧,٢١%)، (١٩,١٠%).
- كما يتضح من الجدول: أيضاً أن أقل العبارات التي حازت على أقل موافقة في الإجابة (تم تخفيض وقت دورة تطوير المنتجات لدينا)، وذلك بمعامل اختلاف (٢٧,٢١%) وفقاً لردود عينة الدراسة.

#### ٢- الأداء المالي: ويشتمل على ( ٦ فقرات)

جدول (١٧) المقاييس الوصفية (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف) لبعد "الأداء المالي

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب
١	تحقق الشركة عائداً على الأصول أعلى نسبياً مما يحققه منافسوننا.	٣,٩٤	٠,٦٤	١٦,٢٧	٢
٢	تتمتع وحدة أعمالنا بميزة تكلفة مقارنة بالمنافس الرئيسي.	٣,٧١	١,٠١	٢٧,٤٧	٦
٣	تحسن العائد على الاستثمار لشركتنا على مدار السنوات الثلاث الماضية.	٤,٠٠	٠,٥٩	١٤,٩٠	١
٤	حققت شركتنا نمواً ملحوظاً في العملاء على مدار السنوات الثلاث	٤,١٢	٠,٦٧	١٦,٤٦	٣

				الماضية.
٤	١٧,٩٣	٠,٧٢	٤,٠٦	زاد حجم مبيعات عروض منتجاتنا خلال السنوات الثلاث الماضية.
٥	١٧,٩٣	٠,٧٢	٤,٠٦	تحقق شركتنا هوامش ربح أعلى ، حتى عند فرض أسعار قابلة للمقارنة ، من منافسينا الرئيسيين.
-	١٣,٥٩	٠,٥٤	٣,٩٨	المتوسط العام لإجمالي البعد

من الجدول السابق يتضح:

- أن اتجاهات مفردات عينة البحث قد أظهرت اتجاهًا عامًا نحو الموافقة ، على بعد (الأداء المالي)، وذلك بمتوسط حسابي قدره (٣,٩٨) وبمعامل اختلاف معياري قدره (١٣,٥٩%)، أي بما يعادل نسبة اتفاق (٨٦,٤١%).

- وقد كان من أكثر العبارات موافقة في الإجابة على الترتيب: (تحسن العائد على الاستثمار لشركتنا على مدار السنوات الثلاث الماضية)، (تحقق الشركة عائداً على الأصول أعلى نسبياً مما يحققه منافسوننا)، وذلك بمعاملات اختلاف معيارية مقدارها (١٤,٩٠%) ، (١٦,٢٧%).

- كما يتضح من الجدول: أيضاً أن أقل العبارات التي حازت على اقل موافقة في الإجابة (تتمتع وحدة أعمالنا بميزة تكلفة مقارنة بالمنافس الرئيسي)، وذلك بمعامل اختلاف (٢٧,٤٧%) وفقاً لردود عينة الدراسة.

### ٧/٣- اختبار صحة فرضيات البحث:

من خلال المشكلة البحثية وأهداف الدراسة " تأثير جوانب التوجه الريادي وممارسات المحاسبة الإدارية علي أداء المنشآت المتوسطة والصغيرة " قام الباحث باستخدام " معامل ارتباط بيرسون والانحدار البسيط والمتعدد لاختبار فروض الدراسة على مستوى ثلاثة فروض كما يلي:

**١/٧/٣- الفرضية الأولى:** يوجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد وجوانب التوجه الريادي وأداء المنشآت المتوسطة والصغيرة

لاختبار صحة الفرض البحثي الأول فقد تم استخدام :

**١/١/٧/٣- معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين أبعاد وجوانب التوجه الريادي وبعد أداء المنشآت المتوسطة والصغيرة**

جدول رقم (١٨) معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين أبعاد وجوانب التوجه الريادي و بعد أداء المنشآت المتوسطة والصغيرة

العلاقة	معامل الارتباط (r)	مستوى المعنوية	النتيجة (الدلالة)
إجمالي: أبعاد وجوانب التوجه الريادي وبعد أداء المنشآت المتوسطة والصغيرة	**٠,٧٨٣	**٠,١	دالة

\*\*دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠١).

من الجدول السابق يتضح الآتي:

- توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد وجوانب التوجه الريادي و بعد أداء المنشآت المتوسطة والصغيرة"، حيث بلغ معامل الارتباط (٠.٧٨٣) بمستوى معنوية اقل من (٠,٠١).  
وبدل ذلك انه كلما تم تفعيل سمات جوانب التوجه الريادي كلما أثر إيجابيا على أداء المنشآت المتوسطة والصغيرة .

- إثبات الفرضية:

- وبذلك نقبل الفرض الإحصائي البديل القائل بوجود علاقة ايجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد وجوانب التوجه الريادي و بعد أداء المنشآت المتوسطة والصغيرة.

٢/١/٧/٣ - تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear regression لقياس تأثير أبعاد وجوانب التوجه الريادي على بعد أداء المنشآت المتوسطة والصغيرة.

جدول رقم (١٩) نموذج الانحدار الخطي البسيط لتحديد معنوية بعد أبعاد وجوانب التوجه الريادي على بعد أداء المنشآت المتوسطة والصغيرة

معامل التحديد R <sup>2</sup>	قيمة "ف" F. test		قيمة "ت" t. test		المعاملات المقدره $\beta_i$	المتغير المستقل
	مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة		
٦١,٣%	**٠,٠١	٢١٢,٠٣٨	**٠,٠١	٤,٦٩٥	٠,٩٤٥	الجزء الثابت
			**٠,٠١	١٤,٥٦٢	٠,٧٨٣	إجمالي بعد أبعاد وجوانب التوجه الريادي

\*\*دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠١).

\*دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٥).

١ - معامل التحديد (R<sup>2</sup>)

نجد أن المتغير المستقل (إجمالي بعد أبعاد وجوانب التوجه الريادي) يفسر (٦١,٣%) من التغير الكلي في المتغير التابع (أداء المنشآت المتوسطة والصغيرة). وباقي النسبة يرجع إلى الخطأ العشوائي في المعادلة أو ربما لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج.

٢- اختبار معنوية المتغير المستقل.

باستخدام اختبار (t.test) نجد أن المتغير المستقل (بعد أبعاد وجوانب التوجه الريادي)، ذو تأثير معنوي على المتغير التابع (أداء المنشآت المتوسطة والصغيرة)، حيث بلغت قيمة "ت" (١٤,٥٦٢) وذلك عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠١).

٣ - اختبار معنوية جودة توفيق نموذج الانحدار:

لاختبار معنوية جودة توفيق النموذج ككل ، تم استخدام إختبار (F-test)، وحيث أن قيمة إختبار (F-test) هي (٢١٢,٠٣٨) وهي ذات معنوية عند مستوى أقل من (٠,٠١) ، مما يدل على جودة تأثير نموذج الانحدار على أبعاد أداء المنشآت المتوسطة والصغيرة.

#### ٤- معادلة النموذج:

$$\text{بعد أداء المنشآت المتوسطة والصغيرة} = ٠,٩٤٥ + ٠,٧٨٣ \text{ بعد أبعاد وجوانب التوجه الريادي}$$

ومن نموذج العلاقة الإندارويه السابق ، يمكن التنبؤ ببعدها المنشآت المتوسطة والصغيرة ، من خلال قياس بعد أبعاد وجوانب التوجه الريادي ، وتطبيق ذلك النموذج ، وهو يدل على أن :-

- كل زيادة في درجة (بعد أبعاد وجوانب التوجه الريادي)، قدرها (٠,٧٨٣) تؤدي إلى زيادة بعد أداء المنشآت المتوسطة والصغيرة بمقدار واحد صحيح.

- ومن خلال نموذج الانحدار السابق فنجد ان معامل التحديد ( $R^2$ )، يفسر نسبة جيدة بلغت (٦١,٣%)، ويعتبر هذا التأثير معنوي.

#### ٣/١/٧/٣- نموذج تحليل الانحدار المتعدد step wise regression لقياس تأثير كل بعد

من أبعاد وجوانب التوجه الريادي على بعد أداء المنشآت المتوسطة والصغيرة كما يلي:

جدول رقم (٢٠) نموذج الانحدار الخطى المتعدد التدريجي للتنبؤ بأكثر (أبعاد وجوانب التوجه الريادي) على بعد أداء المنشآت المتوسطة والصغيرة

R <sup>2</sup>	قيمة ف		قيمة ت		المعلمة المقدره $\beta_i$	المتغير المستقل
	مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة		
٦٤,٠%	**٠,٠١	٤٦,٢٩٢	٠,١٣١	١,٥٧٢	٠,٠٦٨	الجزء الثابت
			٠,١٤٧	١,٣٦٠	٠,٠٩٦	١- الابتكار
			**٠,٠١	٤,٤٧٩	٠,٣٦١	٢- المخاطرة
			*٠,٠٥	٢,١٩٨	٠,١٤٥	٣- المبادرات والاستباقية
			**٠,٠١	٥,١٥٧	٠,٥٥٧	٤- التنافسية الهجومية
			**٠,٠١	٣,٢٧٣	٠,٢٧١	٥- الاستقلالية

\*دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٥).

\*\*دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠١).

#### ١ - معامل التحديد (R<sup>2</sup>)

نجد أن المتغيرات المستقلة ككل (أبعاد وجوانب التوجه الريادي)، تفسر (٦٤,٠%) من التغير الكلي في المتغير التابع المتمثل في بعد أداء المنشآت المتوسطة والصغيرة ، وباقي النسبة يرجع عدم إدراج

متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج أو لاختلاف طبيعة نموذج الانحدار عن النموذج الخطي.

#### ٢- اختبار معنوية المتغير المستقل.

باستخدام اختبار (t.test) نجد أن المتغيرات المستقلة الأكثر تأثيراً (التنافسية الهجومية)، (المخاطرة)، (الاستقلالية)، (المبادرات والاستباقية)، على بعد أداء المنشآت المتوسطة والصغيرة ، حيث بلغت قيم "ت" على الترتيب (٥,١٥٧)، (٤,٤٧٩)، (٣,٢٤٣)، (٢,١٩٨). وذلك عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٥).

بينما بعد (الابتكار)، ليس له تأثير معنوي بمستوى دلالة أكبر من ٠,٠٥ بمعنى ان تأثيره ضعيف والذي قدر يرجع لعدم الاهتمام بجانب الابتكار بدرجة جيدة وتشجيع الأشخاص داخل الشركة بتقديم التحسينات والابتكارات أو عدم الاستعداد لتجربة طرق جديدة لفعل الأشياء والبحث عن حلول جديدة غير عادية.

#### ٣ - اختبار معنوية جودة توفيق نموذج الانحدار:

لاختبار معنوية جودة توفيق النموذج ككل ، تم استخدام اختبار (F-test)، وحيث أن قيمة اختبار (F-test) هي (٤٦,٢٩٢) وهي ذات معنوية عند مستوى أقل من (٠,٠١) ، مما يدل على التأثير القوي على بعد أداء المنشآت المتوسطة والصغيرة

#### ٤ - معادلة النموذج:

$$\text{بعد أداء المنشآت المتوسطة والصغيرة} = ٠,٠٦٨٤ + ٠,٣٦١ \text{ المخاطرة} + ٠,١٤٥ \text{ المبادرات} \\ \text{والاستباقية} + ٠,٥٥٧ \text{ التنافسية الهجومية} + ٠,٢٧١ \text{ الاستقلالية}$$

ومن نموذج العلاقة الإحصائية السابق ، يمكن التنبؤ بعد أداء المنشآت المتوسطة والصغيرة ، من خلال قياس أبعاد جوانب التوجه الريادي ، وتطبيق ذلك النموذج ، وهو يدل على أن :-

-كل زيادة في درجة (المخاطرة)، قدرها (٠,٣٦١) تؤدي إلى زيادة في بعد أداء المنشآت المتوسطة والصغيرة بمقدار واحد صحيح.

-كل زيادة في درجة (المبادرات والاستباقية)، قدرها (٠,١٤٥) تؤدي إلى زيادة في بعد أداء المنشآت المتوسطة والصغيرة بمقدار واحد صحيح.

-كل زيادة في درجة (التنافسية الهجومية)، قدرها (٠,٥٥٧) تؤدي إلى زيادة في بعد أداء المنشآت المتوسطة والصغيرة بمقدار واحد صحيح.

-كل زيادة في درجة (الاستقلالية)، قدرها (٠,٢٧١) تؤدي إلى زيادة في بعد أداء المنشآت المتوسطة والصغيرة بمقدار واحد صحيح.

ومن قراءة النتائج الإحصائية السابقة يتم قبول الفرض الأول وبالتالي يمكن القول أنه توجد علاقة موجبة دالة إحصائية بين أبعاد جوانب التوجه الريادي وأداء المنشآت المتوسطة والصغيرة.



وهو ما يتوافق مع نتائج دراسة (Deepa Babu & Manalel, 2016) ودراسة (Birech, Karoney, & Alang'o, 2018) حول علاقة أبعاد التوجه الريادي أي الابتكار ، المخاطرة ، المبادرات، الاستقلالية والهجوم التنافسي وأداء الأعمال، وذلك لتوضيح العلاقة الإيجابية بين التوجه الريادي وأداء الشركات الصغيرة والمتوسطة ، وضرورة إهتمام إدارة تطوير المشروعات الصغيرة ومتناهية الصغر بشأن استراتيجيات الابتكار والمبادرات والمخاطر في تحسين الأداء.

**٢/٧/٣ - الفرضية الثانية: يوجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين استخدام ممارسات**

**المحاسبة الادارية علي أداء المنشآت المتوسطة والصغيرة**

لاختبار صحة الفرض البحثي الثاني فقد تم استخدام :

١/٢/٧/٣ - معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين أبعاد وجوانب التوجه الريادي وبعد أداء

**المنشآت المتوسطة والصغيرة**

جدول رقم (٢١) معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين أبعاد ممارسات المحاسبة الإدارية و بعد أداء المنشآت المتوسطة والصغيرة

النتيجة (الدلالة)	مستوى المعنوية	معامل الارتباط(٢)	العلاقة
دالة	*,*,٠,١	*,*,٠,٨٤٩	إجمالي: أبعاد ممارسات المحاسبة الإدارية و بعد أداء المنشآت المتوسطة والصغيرة

\*\*دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠١).

من الجدول السابق يتضح الآتي:

١- توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد ممارسات المحاسبة الإدارية و بعد أداء المنشآت المتوسطة والصغيرة ، حيث بلغ معامل الارتباط (٠,٨٤٩) بمستوى معنوية اقل من (٠,٠١).

وبدل ذلك انه كلما تم تفعيل سمات ممارسات المحاسبة الإدارية كلما أثر ايجابيا على أداء المنشآت المتوسطة والصغيرة

-إثبات الفرضية:

نقبل الفرض الإحصائي البديل القائل بوجود علاقة ايجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد ممارسات المحاسبة الإدارية و بعد أداء المنشآت المتوسطة والصغيرة

**٢/٢/٧/٣ - تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear regression لقياس**

**تأثير أبعاد ممارسات المحاسبة الإدارية على أداء المنشآت المتوسطة والصغيرة.**

جدول رقم (٢٢) نموذج الانحدار الخطي البسيط لتحديد معنوية بعد أبعاد ممارسات المحاسبة الإدارية على بعد أداء المنشآت المتوسطة والصغيرة

معامل التحديد R <sup>2</sup>	قيمة "ف" F. test		قيمة "ت" t. test		المعلمت المقدرة β <sub>i</sub>	المتغير المستقل
	مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة		
%٧٢,٠	**٠,٠١	٣٤٤,٥٨٢	**٠,٠١	٣,٤٢٩	٠,٦١٢	الجزء الثابت
			**٠,٠١	١٨,٥٦٣	٠,٨٤٩	إجمالي بعد أبعاد ممارسات المحاسبة الإدارية

\*\*دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠١).

\*دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٥).

### ١ - معامل التحديد (R<sup>2</sup>)

نجد أن المتغير المستقل (إجمالي بعد ممارسات المحاسبة الإدارية) يفسر (٧٢%) من التغير الكلي في المتغير التابع (أداء المنشآت المتوسطة والصغيرة). وباقي النسبة يرجع إلى الخطأ العشوائي في المعادلة أو ربما لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج.

٢- اختبار معنوية المتغير المستقل.

باستخدام اختبار (t.test) نجد أن المتغير المستقل (بعد ممارسات المحاسبة الإدارية)، ذو تأثير معنوي على المتغير التابع (أداء المنشآت المتوسطة والصغيرة)، حيث بلغت قيمة "ت" (١٨,٥٦٣) وذلك عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠١).

### ٣ - اختبار معنوية جودة توفيق نموذج الانحدار:

لاختبار معنوية جودة توفيق النموذج ككل، تم استخدام اختبار (F-test)، وحيث أن قيمة اختبار (F-test) هي (٣٤٤,٥٨٢) وهي ذات معنوية عند مستوى أقل من (٠,٠١)، مما يدل على جودة تأثير نموذج الانحدار على أبعاد أداء المنشآت المتوسطة والصغيرة.

### ٤ - معادلة النموذج:

$$\text{بعد أداء المنشآت المتوسطة والصغيرة} = ٠,٦١٢ + ٠,٨٤٩ \text{ بعد ممارسات المحاسبة الإدارية}$$

ومن نموذج العلاقة الإنداربه السابق، يمكن التنبؤ ببعد أداء المنشآت المتوسطة والصغيرة، من خلال قياس بعد جوانب التوجه الريادي، وتطبيق ذلك النموذج، وهو يدل على أن :-

- كل زيادة في درجة (بعد ممارسات المحاسبة الإدارية)، قدرها (٠,٨٤٩) تؤدي إلى زيادة بعد أداء المنشآت المتوسطة والصغيرة بمقدار واحد صحيح.

- ومن خلال نموذج الانحدار السابق فنجد ان معامل التحديد (R<sup>2</sup>)، يفسر نسبة مرتفعة بلغت (٧٢%)، ويعتبر هذا التأثير معنوي.

٣/٢/٧/٣ - نموذج تحليل الانحدار المتعدد step wise regression لقياس تأثير كل بعد من أبعاد ممارسات المحاسبة الإدارية على بعد أداء المنشآت المتوسطة والصغيرة كما يلي:

جدول رقم (٢٣) نموذج الانحدار الخطى المتعدد التدريجي للتنبؤ بأكثر (أبعاد ممارسات المحاسبة الإدارية) على بعد أداء المنشآت المتوسطة والصغيرة

R <sup>2</sup>	قيمة ف		قيمة ت		المعطيات المقدره $\beta_i$	المتغير المستقل
	مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة		
٦٨,٦%	**٠,٠١	٥٦,٨٢٠	٠,١٣١	١,٥٩٣	٠,٣٧٥	الجزء الثابت
			٠,٤٣٣	٠,٧٨٧	٠,٠٥١	١-نظم التكاليف
			**٠,٠١	٥,١٥١	٠,٣٩٣	٢- الموازنات
			**٠,٠١	٥,٣٥٤	٠,٤٢٢	٣- قياس الأداء
			**٠,٠١	٣,٢٣٢	٠,٢٩٦	٤- نظم دعم وصنع القرار
			*٠,٠٣	٢,٢٤٨	٠,١٩٨	٥- التحليل الاستراتيجي

\*دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٥).

\*\*دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠١).

#### ١ - معامل التحديد (R<sup>2</sup>)

نجد أن المتغيرات المستقلة ككل (أبعاد ممارسات المحاسبة الإدارية)، تفسر (٦٨,٦٠%) من التغير الكلي في المتغير التابع المتمثل في بعد أداء المنشآت المتوسطة والصغيرة ، وباقي النسبة يرجع عدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج أو لاختلاف طبيعة نموذج الانحدار عن النموذج الخطي.

#### ٢- اختبار معنوية المتغير المستقل.

باستخدام اختبار (t.test) نجد أن المتغيرات المستقلة الأكثر تأثيراً (قياس الأداء)، (الموازنات)، (نظم دعم وصنع القرار)، (التحليل الاستراتيجي)، على بعد أداء المنشآت المتوسطة والصغيرة ، حيث بلغت قيم "ت" على الترتيب (٥,١٥٧)، (٤,٤٧٩)، (٣,٢٤٣)، (٢,١٩٨). وذلك عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٥).

بينما بعد (نظم التكاليف)، ليس له تأثير معنوي بمستوى دلالة أكبر من ٠,٠٥ بمعنى ان تأثيره ضعيف والذي قد يرجع لعدم الاهتمام بجانب نظم تقدير التكاليف بدرجة جيدة.

#### ٣ - اختبار معنوية جودة توفيق نموذج الانحدار:

لاختبار معنوية جودة توفيق النموذج ككل ، تم استخدام اختبار (F-test)، وحيث أن قيمة اختبار (F-test) هي (٥٦,٨٢٠) وهي ذات معنوية عند مستوى أقل من (٠,٠١) ، مما يدل على التأثير القوي على بعد أداء المنشآت المتوسطة والصغيرة

#### ٤ - معادلة النموذج:

$$\text{بعد أداء المنشآت المتوسطة والصغيرة} = ٠,٣٧٥ + ٠,٣٩٣ \text{ الموازنات} + ٠,٤٢٢ \text{ قياس الأداء} +$$

ومن نموذج العلاقة الإنحداريه السابق ، يمكن التنبؤ بعد أداء المنشآت المتوسطة والصغيرة ، من خلال قياس أبعاد جوانب التوجه الريادي ، وتطبيق ذلك النموذج ، وهو يدل على أن :-  
- كل زيادة في درجة (الموازنات)، قدرها (٠,٣٩٣) تؤدي إلى زيادة في بعد أداء المنشآت المتوسطة والصغيرة بمقدار واحد صحيح.

- كل زيادة في درجة (قياس الأداء)، قدرها (٠,٤٢٢) تؤدي إلى زيادة في بعد أداء المنشآت المتوسطة والصغيرة بمقدار واحد صحيح.

- كل زيادة في درجة (نظم دعم وصنع القرار)، قدرها (٠,٢٩٦) تؤدي إلى زيادة في بعد أداء المنشآت المتوسطة والصغيرة بمقدار واحد صحيح.

- كل زيادة في درجة (التحليل الاستراتيجي)، قدرها (٠,١٩٨) تؤدي إلى زيادة في بعد أداء المنشآت المتوسطة والصغيرة بمقدار واحد صحيح.

من النتائج الإحصائية السابقة يتم قبول الفرض الاول وبالتالي يمكن القول انه توجد علاقة موجبة دالة احصائياً بين أبعاد ممارسات المحاسبة الإدارية و أداء المنشآت المتوسطة والصغيرة وهو ما يتوافق مع نتائج دراسة (Rufino,2014) ودراسة (Maziriri, & Mapuranga, 2017) ودراسة (Ahmad,2017) ودراسة (Dearman, Lechner, & Shanklin,2018) لوجود علاقة ارتباط بين أداء المنشآت الصغيرة والمتوسطة وممارسات المحاسبة الادارية، وهو ما توافق مع دراسة (Lavia López, & Hiebl,2014) والتي أشارت إلي أن استخدام المحاسبة الإدارية ليس أقل فحسب ، بل يختلف أيضاً في الشركات الصغيرة والمتوسطة مقارنة بالكيانات الكبيرة.

**٣/٧/٣- الفرضية الثالثة: سيكون التأثير المشترك لأبعاد التوجه الريادي واستخدام ممارسات المحاسبة الإدارية علي أداء المنشآت المتوسطة والصغيرة أفضل من التأثير المنفصل لأبعاد التوجه الريادي واستخدام ممارسات المحاسبة الإدارية**

لاختبار صحة الفرض البحثي الثالث فقد تم استخدام :

١/٣/٧/٣- معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين أبعاد وجوانب التوجه الريادي واستخدام ممارسات المحاسبة وبعد أداء المنشآت المتوسطة والصغيرة

جدول رقم (٢٤) معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين ابعاد وجوانب التوجه الريادي واستخدام ممارسات المحاسبة الإدارية و بعد أداء المنشآت المتوسطة والصغيرة

العلاقة	معامل الارتباط (r)	مستوى المعنوية	النتيجة (الدالة)
إجمالي: أبعاد وجوانب التوجه الريادي واستخدام ممارسات المحاسبة الإدارية وبعد أداء المنشآت المتوسطة والصغيرة	٠,٨٦٩**	٠,١**	دالة

\*\*دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠١).

من الجدول السابق يتضح الآتي:

١- توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التوجه الريادي واستخدام ممارسات المحاسبة الإدارية و بعد أداء المنشآت المتوسطة والصغيرة"، حيث بلغ معامل الارتباط (٠.٨٦٩). بمستوى معنوية أقل من (٠,٠١).

ويدل ذلك انه كلما تم تفعيل سمات التوجه الريادي واستخدام ممارسات المحاسبة الإدارية كلما أثر ايجابيا على أداء المنشآت المتوسطة والصغيرة

-إثبات الفرضية:

نقبل الفرض الإحصائي البديل القائل بوجود علاقة ايجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد وجوانب التوجه الريادي واستخدام ممارسات المحاسبة الإدارية و بعد أداء المنشآت المتوسطة والصغيرة  
٢/٣/٧/٣ - تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear regression لقياس تأثير أبعاد جوانب التوجه الريادي واستخدام ممارسات المحاسبة الإدارية على بعد أداء المنشآت المتوسطة والصغيرة.

جدول رقم (٢٥) نموذج الانحدار الخطي البسيط لتحديد معنوية أبعاد التوجه الريادي واستخدام ممارسات المحاسبة الإدارية على بعد أداء المنشآت المتوسطة والصغيرة

معامل التحديد R2	قيمة "ف" F. test		قيمة "ت" t. test		المعلمت المقدره $\beta_i$	المتغير المستقل
	مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة		
٧٥,٤%	**٠,٠١	٤١١,٧٢٨	**٠,٠١	٢,٠٩٧	٠,٣٦٨	الجزء الثابت
			**٠,٠١	٢٠,٢٩١	٠,٨٦٩	إجمالي بعد أبعاد وجوانب التوجه الريادي واستخدام ممارسات المحاسبة الإدارية

\*\*دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠١).

\*دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٥).

#### ١ - معامل التحديد (R2)

نجد أن المتغير المستقل (إجمالي بعد التوجه الريادي واستخدام ممارسات المحاسبة الإدارية) يفسر (٧٥,٤%) من التغير الكلي في المتغير التابع (أداء المنشآت المتوسطة والصغيرة). وباقي النسبة يرجع إلى الخطأ العشوائي في المعادلة أو ربما لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج.

٢- اختبار معنوية المتغير المستقل.

باستخدام اختبار (t.test) نجد أن المتغير المستقل (بعد التوجه الريادي واستخدام ممارسات المحاسبة الإدارية) ، ذو تأثير معنوي على المتغير التابع (أداء المنشآت المتوسطة والصغيرة)، حيث بلغت قيمة "ت" (٢٠,٢٩١) وذلك عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠١).

### ٣ - اختبار معنوية جودة توفيق نموذج الانحدار:

لاختبار معنوية جودة توفيق النموذج ككل ، تم استخدام إختبار (F-test)، وحيث أن قيمة إختبار (F-test) هي (٤١١,٧٢٨) وهي ذات معنوية عند مستوى أقل من (٠,٠١) ، مما يدل على جودة تأثير نموذج الانحدار على أبعاد أداء المنشآت المتوسطة والصغيرة.

٤- معادلة النموذج:

$$\text{بعد أداء المنشآت المتوسطة والصغيرة} = ٠,٣٦٨ + ٠,٨٦٩ \text{ بعد أبعاد وجوانب التوجه الريادي واستخدام ممارسات المحاسبة الإدارية}$$

ومن نموذج العلاقة الإندارويه السابق ، يمكن التنبؤ ببعد أداء المنشآت المتوسطة والصغيرة ، من خلال قياس بعد التوجه الريادي واستخدام ممارسات المحاسبة الإدارية ، وتطبيق ذلك النموذج ، وهو يدل على أن :-

-كل زيادة فى درجة (بعد التوجه الريادي واستخدام ممارسات المحاسبة الإدارية)، قدرها (٠,٨٦٩) تؤدي إلى زيادة بعد أداء المنشآت المتوسطة والصغيرة بمقدار واحد صحيح.

- ومن خلال نموذج الانحدار السابق فنجد ان معامل التحديد (R2)، يفسر نسبة مرتفعة بلغت (٧٥,٤%)، ويعتبر هذا التأثير معنوي

٣/٣/٧/٣ - نموذج تحليل الانحدار المتعدد step wise regression لقياس تأثير كل بعد من أبعاد التوجه الريادي واستخدام ممارسات المحاسبة الإدارية على بعد أداء المنشآت المتوسطة والصغيرة كما يلي:

جدول رقم (٢٦) نموذج الانحدار الخطى المتعدد التدريجي للتنبؤ بأكثر (أبعاد التوجه الريادي واستخدام ممارسات المحاسبة الإدارية) على بعد أداء المنشآت المتوسطة والصغيرة

R2	قيمة "ف" F. test		قيمة "ت" t. test		المعلمة المقدره $\beta_i$	المتغير المستقل
	مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة		
%٧٦,٥	**٠,٠١	٢١٦,٧٢٠	*٠,٠٤	٢,٠٠٩	٠,٣٤٦	الجزء الثابت
			**٠,٠١	٥,٠٦٠	٠,٣٢٧	أبعاد التوجه الريادي
			**٠,٠١	٩,٢٩٢	٠,٦٠٠	أبعاد ممارسات المحاسبة الإدارية

\*دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٥).

\*\*دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠١).

## ١ - معامل التحديد (R2)

نجد أن المتغيرات المستقلة ككل (أبعاد التوجه الريادي واستخدام ممارسات المحاسبة الإدارية)، تفسر (٧٦,٥%) من التغير الكلي في المتغير التابع المتمثل في بعد أداء المنشآت المتوسطة والصغيرة ، وباقي النسبة يرجع عدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج أو لاختلاف طبيعة نموذج الانحدار عن النموذج الخطي.

### ٢- اختبار معنوية المتغير المستقل.

باستخدام اختبار (t.test) نجد أن المتغيرات المستقلة الأكثر تأثيراً (أبعاد ممارسات المحاسبة الإدارية)، (أبعاد التوجه الريادي)، على بعد أداء المنشآت المتوسطة والصغيرة ، حيث بلغت قيم "ت" على الترتيب (٩,٢٩٢)، (٥,٠٦٠)، وذلك عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٥).

### ٣ - اختبار معنوية جودة توفيق نموذج الانحدار:

لاختبار معنوية جودة توفيق النموذج ككل ، تم استخدام اختبار (F-test)، وحيث أن قيمة اختبار (F-test) هي (٢١٦,٧٢٠) وهي ذات معنوية عند مستوى أقل من (٠,٠١) ، مما يدل على التأثير القوي على بعد أداء المنشآت المتوسطة والصغيرة

### ٤ - معادلة النموذج:

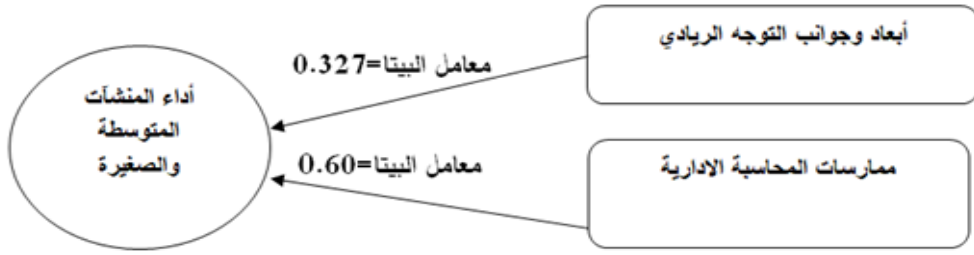
$$\text{بعد أداء المنشآت المتوسطة والصغيرة} = ٠,٣٤٦ + ٠,٦٠٠ \text{ أبعاد ممارسات المحاسبة الإدارية} + ٠,٣٢٧ \text{ أبعاد التوجه الريادي}$$

ومن نموذج العلاقة الانحدارية السابق ، يمكن التنبؤ بعد أداء المنشآت المتوسطة والصغيرة ، من خلال قياس أبعاد التوجه الريادي واستخدام ممارسات المحاسبة الإدارية ، وتطبيق ذلك النموذج ، وهو يدل على أن :-

- كل زيادة في درجة (أبعاد ممارسات المحاسبة الإدارية)، قدرها (٠,٦٠٠) تؤدي إلى زيادة في بعد أداء المنشآت المتوسطة والصغيرة بمقدار واحد صحيح.

- كل زيادة في درجة (أبعاد التوجه الريادي)، قدرها (٠,٣٤٦) تؤدي إلى زيادة في بعد أداء المنشآت المتوسطة والصغيرة بمقدار واحد صحيح.

من النتائج الإحصائية السابقة يتم قبول الفرض الثالث وبالتالي يمكن القول انه توجد علاقة موجبة دالة احصائياً بين أبعاد وجوانب التوجه الريادي واستخدام ممارسات المحاسبة الإدارية معاً وأداء المنشآت المتوسطة والصغيرة ، وهو ما يمكن توضيحه كما يلي:



وهو ما يتوافق مع ما توصلت إليه دراسة (Andersén, & Samuelsson, 2016) والتي تناولت كيف يؤثر التوجه الريادي (EO) واستخدام ممارسات المحاسبة الإدارية (MAPs) في عملية صنع القرار على ربحية الشركات الصغيرة والمتوسطة ، وأن الاستخدام الكبير لممارسات MAPs في صنع القرار شرطاً أساسياً لكي تؤثر منظمة أصحاب العمل على الربحية ، إلا أن هذه الدراسة تناولت ثلاثة أبعاد فقط للتوجه الريادي.

### نتائج البحث:

استهدف البحث تحديد مدى تأثير تبني المنشآت المتوسطة والصغيرة لأبعاد وجوانب التوجه الريادي على الأداء المالي وغير المالي لها ، ومعرفة مدى استخدام ممارسات المحاسبة الإدارية في المنشآت الصغيرة والمتوسطة، ودورها في صنع القرار في تطوير موارد وقدرات جديدة وتحسين الأداء بما يحقق أهداف المنشآت الصغيرة والمتوسطة ، واعتماداً على الدراسة النظرية والدليل العملي توصل للباحث لأهم النتائج التالية:

- تشكل المنشآت الصغيرة والمتوسطة عددًا كبيراً من المؤسسات في معظم الاقتصادات المتقدمة والنامية حول العالم، فيشتمل هذا القطاع في المتوسط على أكثر من 98% من إجمالي عدد الشركات في معظم البلدان ، ويقدم مساهمات حيوية للاقتصاد وهو ما يتوافق مع تركيز ريادة الأعمال على الحفاظ على الطبيعة ودعم الحياة والمجتمع.
- بلورة وإعداد إطار للعلاقة بين أبعاد وجوانب التوجه الريادي ( الابتكار ، المبادرات والاستباقية ، المجازفة والمخاطرة ، المنافسة الهجومية، الاستقلالية ) واستخدام ممارسات المحاسبة الإدارية ( نظم تقدير التكاليف ، الموازنات ، تقييم الأداء، نظم دعم القرار ، والمحاسبة الإدارية الاستراتيجية والتحليل الاستراتيجي) على أداء المنشآت المتوسطة والصغيرة.
- التوجه الريادي والقدرة على الابتكار لديه تأثير إيجابي ويؤثر بشكل كبير على أداء الشركة ، حيث أن الجمع بين الابتكار ، والمجازفة والمخاطرة ، والاستباقية ، والاستقلالية ، والتنافسية الهجومية في منظمة يقودها إلى أن يكون لها توجه في مجال ريادة الأعمال بما يؤثر على العمليات التنظيمية وطرق صنع القرار وبالتالي أداء المنظمة.



- تساعد ممارسات المحاسبة الإدارية الجيدة المنظمة على البقاء في عالم تنافسي دائم التغيير وتحسين العمل باستمرار ، لأنها توفر ميزة تنافسية مهمة للمؤسسة توجه العمل الإداري وتحفز السلوكيات وتدعم وتخلق القيم الثقافية اللازمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.
- وجود علاقة إيجابية بين تبني المنشآت المتوسطة والصغيرة لأبعاد وجوانب التوجه الريادي واستخدام ممارسات المحاسبة الإدارية والأداء المالي وغير المالي المنشآت الصغيرة والمتوسطة وفي عمليات صنع القرار بما يحقق أهدافها والمساهمة في الرفاهية الاقتصادية والبيئية والاجتماعية ، حيث يستخدم التوجه الريادي (EO) كبديل لكيفية تنظيم الموارد من أجل تحديد الفرص ، وتستخدم ممارسات المحاسبة الإدارية (MAPs) كبديل لكيفية تنظيم الموارد بكفاءة.

### توصيات البحث:

في ضوء ما توصل إليه البحث من نتائج يوصي الباحث بما يلي :

- ضرورة إيلاء الدولة لقطاع المنشآت المتوسطة والصغيرة اهتمامًا كبيرًا وجادًا ومستمرًا، وتقديم أكبر تسهيلات ممكنة سواء من الناحية التنظيمية أو التشريعية أو الإدارية والتمويلية خاصة عندما تواجه المنشآت الصغيرة والمتوسطة توقعًا قويًا لدورها في أن تكون لاعبًا رئيسيًا في الاقتصادات.
- ضرورة إدراك مالكي ومديري المنشآت المتوسطة والصغيرة بدورها في توليد الدخل ، وخلق فرص العمل والتوظيف ، وأنشطة ريادة الأعمال وتطوير مجموعات موارد جديدة تؤدي إلى قدرات جديدة تخلق وجهات استثمارية جذابة تمثل أساس للتوسع الاقتصادي والتنمية الإقليمية.
- قيام الهيئات المهنية والتشريعية والرقابية بإعداد وتنظيم ورش عمل وندوات لزيادة الوعي والادراك بأهمية ودور المنشآت المتوسطة والصغيرة في تحقيق استدامة ورفاهية الأداء الاقتصادي والاجتماعي للمجتمع.
- تطوير مقررات المحاسبة في مرحلتي البكالوريوس والدراسات العليا بالتركيز علي قضايا المحاسبة وإدارة الأعمال المرتبطة بالمنشآت المتوسطة والصغيرة ، وإقامة الندوات والمؤتمرات التخصصية التي تناقش مشاكل المنشآت المتوسطة والصغيرة والأهمية الاقتصادية والاجتماعية لهذا القطاع.
- إجراء مزيد من الدراسات حول كيف يؤثر التوجه الريادي (EO) واستخدام ممارسات المحاسبة الإدارية (MAPs) في صنع القرار على ربحية (profitability) ونمو (Growth) المنشآت المتوسطة والصغيرة .

## (المراجع)

- الحدراوي، حامد كريم (٢٠١٣)، "الريادة كمدخل لمنظمات الاعمال المعاصرة في ظل تبني مفهوم رأس المال الفكري دراسة ميدانية في مستشفى بغداد التعليمي"، *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية* ، ٩ (٢٧) ، ٨٥-١٢٨.
- Abbas, J., Raza, S., Nurunnabi, M., Minai, M. S., & Bano, S. (2019), "The Impact of Entrepreneurial Business Networks on Firms' Performance Through a Mediating Role of Dynamic Capabilities", *Sustainability*, 11(11), 3006.
- Ahmad, K. (2017), " The implementation of management accounting practices and its relationship with performance in small and medium enterprises", *International Review of Management and Marketing*, 7(1), 342-353.
- Alleyne, P., & Weekes-Marshall, D. (2011), " An exploratory study of management accounting practices in manufacturing companies in Barbados", *International Journal of Business and Social Science*, 2(9).
- Andersén, J., & Samuelsson, J. (2016), " Resource organization and firm performance: How entrepreneurial orientation and management accounting influence the profitability of growing and non-growing SMEs", *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 22(4), 466-484.
- Angelakis, G., Theriou, N., & Floropoulos, I. (2010), " Adoption and benefits of management accounting practices: Evidence from Greece and Finland. ", *Advances in accounting*, 26(1), 87-96.
- Ashour, H. N., Abbas, A. A. E., & Allam, S. (2011), " The effect of entrepreneurial orientation on business performance: Evidence from small medium size enterprise", *In 8th ESU Conference on Entrepreneurship, Universidad de Sevilla*, p 1-19.

- Banerjee, G. (2019), "Entrepreneurship and Its Impact on Economic Growth: An Indian Perspective," *Journal of Entrepreneurship and Management*, 8 (3), 23-30
- Bérard, C., & Saleilles, S. (2016), "Sustainability-driven entrepreneurship and high-growth SME: How to combine Davids' and Goliaths' worlds? ", *International Journal of Organisational Design and Engineering, Special Issue on: Entrepreneurial Development*, Vol. 4, n 3/4, pp.195–212
- Birech, F. K., Karoney, L. C., & Alang'o, O. G. (2018), " Relationship between Entrepreneurial Orientation and Performance of Small and Medium Women Owned Enterprises in Uasin Gishu County Kenya. ", *International Journal of Small Business and Enterprise Research*, 6 (1), 57-79.
- Charupongsopon, W., & Puriwat, W. (2017), " The Influence of Entrepreneurial Orientation and Family Business's Resources and Capabilities on Marketing Performances", *European Research Studies*, 20(2), 150.
- Davis, J. L., Greg Bell, R., Tyge Payne, G., & Kreiser, P. M. (2010), " Entrepreneurial orientation and firm performance: The moderating role of managerial power", *American Journal of Business*, 25(2), 41-54.
- Dearman, D., Lechner, T. A., & Shanklin, S. B. (2018), " Demand for management accounting information in small businesses: Judgment performance in business planning. ", *International Journal of the Academic Business World*, 12(1), 93-102.
- Deepa Babu, K. G., & Manalel, J. (2016), " Entrepreneurial Orientation and Firm Performance: A Critical Examination", *IOSR Journal of Business and Management*, 18(4), 21-28.
- Gichaaga, P. M. (2014), " Effects of management accounting practices on financial performance of manufacturing companies in Kenya", (*Doctoral dissertation, University of Nairobi*).
- Gupta, R. (2019), " Entrepreneurship Orientation (EO), Resources, and Small Firm Growth: Evidence from India. ", *International Journal of Business and Economics*, 18(1), 41-58.
- Ho, T. C., Ahmad, N. H., & Ramayah, T. (2016), "Competitive capabilities and business performance among manufacturing SMEs: Evidence from an emerging economy, Malaysia", *Journal of Asia-Pacific Business*, 17(1), 37-58.
- Hoque, A. S. M. M. (2018), " The effect of entrepreneurial orientation on Bangladeshi SME performance: Role of organizational culture", *International Journal of Data and Network Science*, 2(1), 1-14.
- Kreiser, P. M., & Davis, J. (2010) ), " Entrepreneurial orientation and firm performance: The unique impact of innovativeness, proactiveness, and risk-taking", *Journal of small business & entrepreneurship*, 23(1), 39-51.
- Lavia López, O., & Hiebl, M. R. (2014), " Management accounting in small and medium-sized enterprises: current knowledge and avenues for further research", *Journal of Management Accounting Research*, 27(1), 81-119.

- Linton, G. (2019), “ Innovativeness, risk-taking, and proactiveness in startups: a case study and conceptual development”, *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 9(1), 20.
- Lo, M. C., Wang, Y. C., Wah, C. R. J., & Ramayah, T. (2016), “ The critical success factors for organizational performance of SMEs in Malaysia: a partial least squares approach. ”, *Revista brasileira de gestão de negócios*, 18(61), 370-391.
- Long,y.,Hashim,U.,&Azri ,S. (2017), “Management Accountant Practice in Malaysian Public Sector”, *World Applied Sciences Journal* 35 (8): 1482-1489.
- Mason, M. C., Floreani, J., Miani, S., Beltrame, F., & Cappelletto, R. (2015), “ Understanding the impact of entrepreneurial orientation on SMEs’ performance. The role of the financing structure”, *Procedia Economics and Finance*, 23, 1649-1661.
- Maziriri, E. T., & Mapuranga, M. (2017), “ The impact of management accounting practices (maps) on the business performance of small and medium enterprises within the Gauteng Province of South Africa”, *The Journal of Accounting and Management*, 7(2).
- Maziriri, E. T., & Mapuranga, M. (2017), “. The impact of management accounting practices (maps) on the business performance of small and medium enterprises within the Gauteng Province of South Africa”, *The Journal of Accounting and Management*, 7(2).
- Mohammad, I. N., Massie, J. D., & Tumewu, F. J. (2018), “ The Effect Of Entrepreneurial Orientation And Innovation Capability Towards Firm Performance In Small And Medium Enterprises (Case Study: Grilled Restaurants in Manado) ”, *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 7(1).
- Mwangi, M. M. A. & Ngugi, K.(2014), “. Influence of Entrepreneurial Orientation on Growth of Micro and Small Enterprises In Kerugoya, Kenya”., *European Journal of Business Management*, 1(11), 417-438.
- Nasip, S., Fabeil, N. F., Buncha, M. R., Hui, J. N. L., Sondoh, S. L., & Abd Halim, D. N. (2017), “ Influence of entrepreneurial orientation and social capital on business performance among women entrepreneurs along west coast Sabah Malaysia”,*In Proceedings of International Conference on Economics* (pp. 377-393).
- Petković, S., & Sorak, S. (2019), “ Effects of the Establishment of Entrepreneurial Orientation on the Performances of Small and Medium Enterprises in Transition Countries: Empirical Evidences from Bosnia and Herzegovina. ”, *Zagreb International Review of Economics & Business*, 22(SCI), 37-67.
- Rufino, H. (2014), “ Management accounting practices (MAPs) of small and medium-sized manufacturing enterprises in the city of Tarlac. Rev”, *Integr. Bus. Econ. Res*, 4(1).
- Taheri, B., Bititci, U., Gannon, M. J., & Cordina, R. (2019), “ Investigating the influence of performance measurement on learning, entrepreneurial orientation and performance in turbulent markets”,. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(3), 1224-1246.

Zainol, F. A., & Ayadurai, S. (2011), " Entrepreneurial orientation and firm performance: the role of personality traits in Malay family firms in Malaysia ",*International Journal of Business and Social Science*, 2(1).

Zehir, C., Can, E., & Karaboga, T. (2015), " Linking entrepreneurial orientation to firm performance: the role of differentiation strategy and innovation performance", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 210, 358-367.

#### قائمة استقصاء

أولاً : التقديم :

الأستاذ الفاضل / الأستاذة الفاضلة

تمبة طيبة وبعد...

يقوم الباحث بإعداد بحث بعنوان " دراسة تأثير أبعاد وجوانب التوجه الريادي وممارسات المحاسبة الإدارية علي أداء المنشآت الصغيرة والمتوسطة " .

تعتبر المنشآت الصغيرة والمتوسطة محرك النمو، كما أنها تلعب دورا هاما في خلق التنمية الاقتصادية ، وهو ما يتوافق مع تركيز ريادة الأعمال على الحفاظ على الطبيعة ودعم الحياة والمجتمع في السعي وراء الفرص المتصورة لجلب المنتجات والعمليات والخدمات المستقبلية إلى الوجود ، حيث يتم تفسير المكسب على نطاق واسع ليشمل المكاسب الاقتصادية وغير الاقتصادية للأفراد ، الاقتصاد، والمجتمع ، والذي يشير إلي الطلب على المعلومات المحاسبية الإدارية من خلال تقييم قرارات رواد الأعمال لإعداد خطط العمل لدعم الحاجة إلى الحصول على التمويل اللازم، وحاجة المديرين إلى الدعم الرئيسي للقرارات المثلى ، نتيجة لما توفره المحاسبة الإدارية من أفضل فرصة جيدة للمنشآت للمنافسة في السوق من أجل تقديم أفضل المنتجات والخدمات عالية الجودة بأسعار معقولة للمستهلكين.

ولذلك يسعى هذا البحث إلى استبيان آراء المديرين والعاملين بالمنشآت بشأن دورهم ورأيهم وخبرتهم في تحديد تأثير أبعاد وجوانب التوجه الريادي وممارسات المحاسبة الإدارية علي أداء المنشآت الصغيرة والمتوسطة.

ويتقدم الباحث بخالص شكره وتقديره لسيادتكم نظير تعاونكم المثمر لإتمام هذا البحث، كما يؤكد أن إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي .

**دكتور: محمد أحمد محمد العزیز**

**مدرس المحاسبة – كلية التجارة جامعة بني سويف**

#### ثانياً : بيانات عامة :

١ - اسم المنشأة ( اختياري ) : .....

٢ - الجنس:

- نكر

- أنثي

٣ - المركز الوظيفي :

- مدير بالمنشأة

- محاسب بالمنشأة

- أخرى

٤ - المؤهل العلمي :

- دبلومة  
- دكتوراه

- بكالوريوس  
- ماجستير

٥- عدد سنوات التأسيس:

- أقل من ٥ سنوات

- من ٥ إلى ١٠ سنوات

- من ١٠ إلى ١٥ سنة

- من ١٥ إلى ٢٠ سنة

- أكثر من ٢٠ سنة

ثالثاً : أسئلة الاستقصاء :

نرجو من سيادتكم وضع علامة (√) أمام الخانة التي تعبر عن رأيكم :

١- أبعاد وجوانب التوجه الريادي:

م	العبارات	موافق تماماً	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق تماماً	غير موافق
	<b>١- الابتكار Innovativeness</b>					
	- يتم قبول الابتكارات التقنية القائمة على نتائج البحوث بسرعة و بسهولة في المشاريع.					
	- توجد أهمية معطاة للأفكار المبتكرة المتعلقة بالمنتجات والخدمات					
	- يتم تشجيع الابتكار في الشركة ونشجع الأشخاص داخل الشركة بتقديم التحسينات والابتكارات في مؤسستنا بنشاط.					
	- نفضل التركيز القوي على البحث والتطوير والقيادة التكنولوجية والابتكارات					
	- نحن على استعداد لتجربة طرق جديدة لفعل الأشياء والبحث عن حلول جديدة غير عادية.					
	- لا يتم معاقبة الموظفين حتى لو لم تنجح أفكارهم الجديدة.					
	<b>٢- المخاطرة والمجازفة Risk Taking</b>					
	- هناك ميل قوي للمشاريع عالية المخاطر مع فرص العوائد المرتفعة					
	- بشكل عام ، تشمل عملياتنا مخاطر عالية.					
	- القيام بأعمال جريئة واسعة النطاق لم تتم تجربتها من قبل لتحقيق أهداف منظمنا.					
	- يتم اتخاذ مواقف هجومية وجريئة لزيادة احتمال استغلال الفرص المحتملة					

					- يعتبر مصطلح "مجازف المخاطر" سمة إيجابية للغاية للأشخاص في الشركة.
					- يتم تشجيع الأشخاص العاملين في الشركة على تحمل المخاطر المحسوبة بأفكار جديدة
<b>3- المبادرات والاستباقية Proactiveness</b>					
					- في كثير من الأحيان يتم التضحية بالربحية للحصول على حصة في السوق
					- في كثير من الأحيان يتم خفض الأسعار لزيادة حصتنا في السوق
					- غالبًا ما تكون أول شركة تقدم منتجات / خدمات جديدة ، وتقنيات.
					- تتفوق الشركة في تحديد الفرص.
					- يبدأ الأشخاص داخل الشركة الإجراءات التي تستجيب لها المنظمات الأخرى وأخذ زمام المبادرة في كل موقف.
<b>4- المنافسة الهجومية Competitive Aggressiveness</b>					
					- فعالية في تقديم منتجات / خدمات جديدة
					- التغييرات في المنتجات أكثر جذرية مقارنة بالمنافسين
					- أهمية كبيرة لتطوير منتجات جديدة ومبتكرة
					- الخطوة الأولى بدلاً من الاستجابة لتحركات منافسينا
<b>5- الاستقلالية Autonomy</b>					
					- نتبع بشكل عام الطرق الصحيحة والمجربة أثناء إجراء الأنشطة.
					- تتم الموافقة على المشاريع الجديدة خطوة بخطوة وليس ككل.
					- نعتقد أن أفضل النتائج تحدث عندما يوفر الرئيس التنفيذي وكبار المديرين الدافعية والحماس لمتابعة الفرص التجارية
					- يتم تشجيع مبادرات الموظفين ومدخلاتهم في تحديد واختيار فرص تنظيم المشاريع

## 2- ممارسات المحاسبة الإدارية:

كم مرة تستخدم شركتك ممارسات المحاسبة الإدارية التالية:

م	العبارات	كثيراً جداً	في كثير من الأحيان	من حين لآخر	نادراً	أبداً
1	<b>1- طرق تخصيص واساليب تقدير التكاليف</b>					
	- فصل التكلفة المتغيرة ، التكاليف الإضافية والتكاليف الثابتة					

					- تكاليف الأوامر أو المراحل
					- تكاليف الدفعات
					- تقدير التكاليف على أساس النشاط (ABC)
					- التكاليف المستهدفة
					- تكاليف الجودة
<u>٢- طرق وأنواع إعداد الموازنات</u>					
					- إعداد الموازنات للتخطيط
					- إعداد الموازنات للرقابة علي التكاليف
					- إعداد الموازنات علي أساس النشاط
					- إعداد موازنة للتدفقات النقدية
					- إعداد موازنة للخطط (الاستراتيجية) طويلة الأجل
<u>٣- تقييم الأداء باستخدام المقاييس المالية وغير المالية</u>					
					- مقاييس مالية
					- مقاييس غير المالية المتعلقة بالعملاء
					- مقاييس غير المالية المتعلقة بالتشغيل والابتكار
					- مقاييس غير المالية المتعلقة بالموظفين
					- مقاييس الإنتاجية
<u>٤- نظم ومعلومات دعم القرارات</u>					
					- تحليل التكلفة والحجم والربح (تحليل التعادل) للمنتجات الرئيسية
					- تحليل ربحية المنتجات
					- تحليل ربحية العملاء
					- التحليل لأغراض الإدارة على أساس النشاط (ABM)
					- المنتجات الجديدة
					- التغييرات التنظيمية
					- استراتيجيات الاعمال
<u>٥- التحليل الاستراتيجي</u>					
					- التنبؤ طويل الأجل
					- تحليل الصناعة
					- تحليل الموقف التنافسي
					- تحليل سلسلة القيمة



					- تحليل دورة حياة المنتج
					- تحليل المنافسين "نقاط القوة والضعف"

### ٣ - أداء المنشآت الصغيرة والمتوسطة:

إلى أي مدى توافق على العبارات التالية حول أداء المنشآت الصغيرة والمتوسطة :

م	العبارات	موافق تماماً	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق تماماً
١	<u>الأداء غير المالي</u>					
	- لدينا معدل احتفاظ بالعملاء أعلى من منافسينا.					
	- تقدم شركتنا المنتجات و/ أو الخدمات التي تتجاوز توقعات العملاء.					
	- ارتفاع رضا العملاء وانخفاض عدد شكاوي العملاء					
	- معظم موظفينا يحبون وظائفهم وراضون تماماً عن وظائفهم في هذه الشركة.					
	- لدينا معدل دوران الموظف أقل من معدل منافسينا					
	- تم تخفيض وقت دورة تطوير المنتجات لدينا.					
	- تم تخفيض تكاليف تطوير منتجاتنا.					
	- شركتنا سريعة في اعتماد واستخدام أحدث الابتكارات التكنولوجية.					
	- شركتنا لديها ما يكفي من المنتجات الجديدة التي أدخلت على السوق.					
	- لقد كنا أكثر فعالية في تطوير منتجات جديدة من منافسينا.					
	- منتجاتنا / خدماتنا ذات جودة أعلى من المنتجات / الخدمات المنافسة.					
	<u>الأداء المالي</u>					
	- تحقق الشركة عائداً على الأصول أعلى نسبياً مما يحققه منافسوننا.					
	- تتمتع وحدة أعمالنا بميزة تكلفة مقارنة بالمنافس الرئيسي.					
	- تحسن العائد على الاستثمار لشركتنا على مدار السنوات الثلاث الماضية.					
	- حققت شركتنا نموًا ملحوظاً في العملاء على مدار السنوات الثلاث الماضية.					
	- زاد حجم مبيعات عروض منتجاتنا خلال السنوات الثلاث الماضية.					

- تحقق شركتنا هوامش ربح أعلى ، حتى عند فرض أسعار قابلة للمقارنة ،  
من منافسينا الرئيسيين.