

دور المحاسبة الإدارية في تحسين قرارات الاستثمار في الشركات الصغيرة والمتوسطة

إعداد /

أ. سليمان عبد الله أحمد الصامطي

إشراف /

د. الفيصّل عبد الحميد

د. فايز جرّاد

العام الدراسي:

2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

فهرس المحتويات

1.....	الفصل الأول: الإطار العام
2.....	المقدمة
3.....	مشكلة الدراسة
4.....	أهمية الدراسة
5.....	أهداف الدراسة
6.....	تساؤلات الدراسة
7.....	فروض الدراسة
8.....	النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث
9.....	الفصل الثاني: الدراسات السابقة
10.....	تمهيد
10.....	الدراسات السابقة
10.....	الدراسات العربية
12.....	الدراسات الأجنبية
14.....	الاستنتاج
15.....	الفصل الثالث: منهجية الدراسة
16.....	المنطلقات النظرية للدراسة
17.....	المنهجية وطرق البحث
18.....	مجتمع البحث
19.....	حدود البحث
20.....	الفصل الرابع: الإطار النظري - الجزء الأول - المحاسبة الإدارية
21.....	تمهيد
22.....	المبحث الأول: المحاسبة الإدارية وممارساتها
22.....	تعريف المحاسبة الإدارية
23.....	أدوات وممارسات المحاسبة الإدارية
28.....	المبحث الثاني: المحاسبة الإدارية في الشركات الصغيرة والمتوسطة

28.....	أهمية المحاسبة الإدارية للشركات الصغيرة والمتوسطة
30.....	الفروقات بين تطبيق المحاسبة الإدارية في الشركات الكبرى والصغرى
33.....	الفصل الخامس: الإطار النظري - الجزء الثاني - الاستثمار في الشركات الصغيرة والمتوسطة
34.....	المبحث الأول: تعريف وأهمية الشركات الصغيرة والمتوسطة
34.....	تعريف الشركات الصغيرة والمتوسطة
36.....	أهمية الشركات الصغيرة والمتوسطة
38.....	المبحث الثاني: مفهوم الاستثمار وأنواعه
38.....	تعريف الاستثمار
39.....	أهمية الاستثمار اقتصاديًا واجتماعيًا
40.....	أنواع الاستثمار
44.....	المبحث الثالث: العلاقة بين الاستثمار في الشركات الصغيرة والمتوسطة
46.....	الفصل السادس: النتائج والتوصيات
47.....	مقدمة
48.....	تحليل البيانات
53.....	النتائج
57.....	التوصيات
59.....	المراجع
63.....	الملاحق
64.....	الاستبيان
65.....	الملخص

قائمة الجداول

- جدول (1): نسبة المنشآت التي تطبق أدوات المحاسبة الإدارية المختلفة.....53
- جدول (2): تقييم المشاركين لتأثير المحاسبة الإدارية على دقة القرارات الاستثمارية.....54
- جدول (3): أهم التحديات التي تواجه تطبيق المحاسبة الإدارية (% من المشاركين).....55
- جدول (4): نسبة المنشآت التي لاحظت تحسناً في مؤشرات الأداء المالي بعد تطبيق المحاسبة الإدارية.....56

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

المقدمة

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين، نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين .

من الركائز الأساسية للاقتصاد هي الشركات الصغيرة والمتوسطة، حيث تساهم بشكل كبير في النمو الاقتصادي وخلق فرص العمل وتعزيز الابتكار وتنويع مصادر الدخل القومي .

إلا أنها قد تواجه هذه الشركات مشاكل في اتخاذ القرارات الاستثمارية التي تعيق ديمومتها وتوسعها بسبب الموارد المالية المحدودة وتوافر المعلومات المحاسبية الدقيقة، حيث أنه يمكن وصف أهم التحديات للشركات الصغيرة والمتوسطة هو اتخاذ القرارات الاستثمارية الصحيحة.

حينما تعتمد الشركات على مبالغ استثمارية محدودة يجعل أي قرار استثماري بالغ الأهمية، لأنه نسبة المخاطرة عالية ومن الممكن أن الشركة يصعب عليها تحمل خسائر بسبب هذا القرار لصعوبة تعويض خسائر قرار ذا جودة سيئة.

في ظل هذه التحديات، تمثل المحاسبة الإدارية كأداة محورية في دعم هذه الشركات، فالمحاسبة الإدارية لا تقتصر على تسجيل البيانات المالية فقط، بل تتعدى ذلك من خلال تحليل المعلومات وتوفير رؤية مالية وذلك عن طريق توفير بيانات تحليلية يمكن من خلالها المساعدة في تحسين جودة القرارات التي يجب أن تُتخذ، والمساعدة تكون من خلال تقييم المخاطر أو تحديد الفرص الاستثمارية أو تعظيم العائد على الاستثمار وأدوات أخرى .

أدوات المحاسبة الإدارية تساعد في عدة عوامل مثل: التكاليف المعيارية، الموازنات التقديرية وتحليل نقطة التعادل. وعلى الرغم من أهمية هذه الأدوات إلا أن بعض الشركات قد لا تستفيد منها بالشكل الأمثل مما يؤدي إلى قرارات غير مناسبة وذات جودة رديئة ونسبة فشلها عالية وقد تؤدي إلى عدم استدامة الشركة ونموها .

مشكلة الدراسة:

الشركات الصغيرة والمتوسطة تُعد العمود الفقري لمعظم الاقتصادات، لأنها تلعب دور في تحقيق النمو الاقتصادي وتوفير وظائف لليد العاملة والحد من الفقر.

أظهرت الدراسات السابقة أن المحاسبة الإدارية لها تأثير قوي على الشركات الصغيرة والمتوسطة، وتأثير أدوات المحاسبة الإدارية تصل نتائجها إلى استدامة هذه المشاريع أو فشلها، حيث أن المحاسبة الإدارية تأخذ بالاعتبار المعلومات المالية وغير المالية.

وعلى الرغم من أهمية المحاسبة الإدارية وتأثيرها على المشاريع الصغيرة والمتوسطة إلا أنه لا يوجد اهتمام بهذه الأدوات ويوجد ندرة بالأبحاث بهذا الخصوص. وقد ركزت الدراسات والابحاث السابقة على الشركات الكبيرة و ندر الالتفات والأخذ بالاعتبار لأهمية المشاريع الصغيرة والمتوسطة وتقليل فرص خسارة هذه المشاريع لأنها تؤثر على اقتصاد الدولة و على نسبة البطالة.

نشاهد في المملكة العربية السعودية في الآونة الأخيرة اهتمام و دعم للمشاريع الصغيرة والمتوسطة سواءا تجارية أو صناعية من أجل تقليل نسبة الاستيراد ورفع نسبة الصناعات المحلية والتوريد وتقليل نسبة البطالة وغيرها. وهذا يدل على أهمية المشاريع الصغيرة والمتوسطة كأهمية الشركات الكبيرة. والاهتمام باستدامة هذه المشاريع و اتخاذ قرارات ناجحة.

بناءً على ما سبق، تكمن مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيسي التالي:

ما دور المحاسبة الإدارية في تحسين قرارات الاستثمار في الشركات الصغيرة والمتوسطة؟

أهمية الدراسة:

ترجع أهمية الدراسة إلى أهمية الشركات الصغيرة والمتوسطة، حيث تشكل أهمية عالية لإقتصاد أي دولة سواء نامية أو متقدمة ولتحسين جودة القرارات الاستثمارية، يتم ذلك من خلال الاخذ بالاعتبار تسليط الضوء على دور المحاسبة الإدارية في تحسين جودة اتخاذ القرار الاستثمارية لندرة الدراسات والجهود البحثية بحيث أنه مجال لم يحظَ بالاهتمام الكافي، والمساهمة في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بالمحاسبة الإدارية، خاصة في ظل ندرة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع.

توفير إطار تحليلي يساعد الباحثين على فهم العلاقة بين استخدام أدوات المحاسبة الإدارية ونجاح المشاريع الصغيرة والمتوسطة، ومساعدة أصحاب الشركات الصغيرة والمتوسطة في تحسين استراتيجياتهم الإستثمارية من خلال استخدام أدوات المحاسبة الإدارية بكفاءة.

الأهمية العلمية:

تنبع الأهمية العلمية لهذه الدراسة من مساهمتها في إثراء المعرفة النظرية في مجال المحاسبة الإدارية، وذلك من خلال تسليط الضوء على العلاقة بين أدوات وأساليب المحاسبة الإدارية وجودة قرارات الاستثمار، وهو موضوع لم ينل حظه الكافي من البحث، خصوصاً في سياق الشركات الصغيرة والمتوسطة.

أيضاً تقديم إطار علمي يساعد الباحثين على فهم كيفية توظيف المعلومات المحاسبية الإدارية في دعم القرارات الاستثمارية. ودعم الدراسات السابقة من خلال معالجة الفجوات البحثية وتقديم نتائج قابلة للبناء عليها في أبحاث لاحقة داخل البيئة المحلية أو الإقليمية، و تمهيد الطريق للباحثين المهتمين في المجال لتوسيع نطاق البحث العلمي في موضوع الدراسة أو في موضوعات ذات صلة.

الأهمية العملية:

أما من الناحية العملية، فتتمثل أهمية هذه الدراسة في إمكانية الاستفادة من نتائجها وتوصياتها في تطوير وتحسين الواقع العملي، وذلك من خلال توفير معلومات ونتائج تساعد صناع القرار في المحاسبة الإدارية وصناع القرار في المنشآت الصغيرة والمتوسطة على اتخاذ قرارات مبنية على أسس علمية و واقعية، وتقديم حلول وتوصيات عملية قابلة للتطبيق تساهم في معالجة المشكلات أو تحسين الأداء في المؤسسات المعنية، و دعم عمليات التطوير المؤسسي والإداري من خلال تسليط الضوء على نقاط القوة والضعف المرتبطة بموضوع الدراسة.

من خلال هذه الدراسة، يمكن تحقيق فهم أعمق علمياً وعملياً لكيفية استثمار المحاسبة الإدارية في تحسين القرارات الاستثمارية، مما يعزز من فرص نجاح الشركات الصغيرة والمتوسطة ويقلل من معدلات الفشل.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تسلط الضوء على أهمية المحاسبة الإدارية في الشركات الصغيرة والمتوسطة، ويتم وذلك من خلال:

- تحديد مدى تأثير المحاسبة الإدارية على الشركات الصغيرة والمتوسطة.
- ماهي التحديات التي قد تواجه الشركات الصغيرة والمتوسطة في تطبيق المحاسبة الإدارية.
- تحليل الأدوات المستخدمة في دعم اتخاذ القرارات الاستثمارية.
- تقييم دور المحاسبة الإدارية في زيادة فرص نجاح المشاريع الصغيرة والمتوسطة.
- تحليل المحاسبة الإدارية والأداء المالي والعلاقة بينهما للشركات الصغيرة والمتوسطة في ظل بيئة الأعمال الحالية في المملكة العربية السعودية.
- تقييم دور المحاسبة الإدارية في تقليل المخاطر الاستثمارية وزيادة فرص نجاح المشاريع الصغيرة والمتوسطة.
- تقديم توصيات لصانعي القرار وأصحاب الشركات حول كيفية تحسين ممارسات المحاسبة الإدارية لرفع كفاءة القرارات الاستثمارية.

هذه الأهداف تساعد في سد الفجوة المعرفية حول تأثير المحاسبة الإدارية على المشاريع الصغيرة والمتوسطة، وستوفر نتائج ذات قيمة عملية لصناع القرار.

تساؤلات الدراسة:

- تسعى الدراسة للإجابة عن السؤال الرئيسي وهو:
- ما دور المحاسبة الإدارية في تحسين قرارات الاستثمار في الشركات الصغيرة والمتوسطة؟
- ويمكن ان ينبثق من هذا السؤال عدة أسئلة فرعية تهدف لتحليل الموضوع بشكل أعمق، وهي:
- ما المقصود بالمحاسبة الإدارية وما الفرق بينها وبين المحاسبة المالية من حيث دورها في اتخاذ القرارات الاستثمارية؟
- ماهي الأدوات المحاسبية الإدارية الأكثر استخدامًا في دعم القرارات الاستثمارية في الشركات الصغيرة والمتوسطة؟
- هل يؤثر حجم الشركة أو مواردها المالية على مدى استخدامها لأدوات المحاسبة الإدارية؟
- كيف يمكن التغلب على نقص المعرفة المحاسبية لدى أصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة في مجال المحاسبة الادارية؟
- ماهي السياسات والتوصيات التي يمكن تطبيقها لتعزيز دور المحاسبة الإدارية في قرارات الاستثمار للشركات الصغيرة والمتوسطة؟

فروض الدراسة:

بناءً على مشكلة الدراسة وتساؤلاتها، يمكن صياغة الفروض الرئيسية لاختبار العلاقة بين المحاسبة الإدارية وقرارات الاستثمار في الشركات الصغيرة والمتوسطة:

الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام أدوات المحاسبة الإدارية وجودة قرارات الاستثمار في الشركات الصغيرة والمتوسطة.

الفروض الفرعية:

- يساهم تطبيق الموازنات التقديرية في تحسين التخطيط الاستثماري وتقليل القرارات العشوائية في الشركات الصغيرة والمتوسطة.
- يساعد استخدام تحليل نقطة التعادل في تقييم المشاريع الاستثمارية بفعالية قبل اتخاذ القرار النهائي.
- تساهم المحاسبة الإدارية في تحسين الأداء المالي العام للشركات الصغيرة والمتوسطة من خلال ترشيد الإنفاق وتحسين إدارة الموارد.
- يؤدي ضعف تطبيق المحاسبة الإدارية إلى اتخاذ قرارات استثمارية خاطئة تؤثر سلبًا على نمو الشركات الصغيرة والمتوسطة.

النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث:

يعتمد هذا البحث على نظرية المحاسبة الإدارية بوصفها الإطار المفاهيمي الذي يوجّه الدراسة ويفسّر العلاقة بين الممارسات المحاسبية الإدارية وقرارات الاستثمار في الشركات الصغيرة والمتوسطة. تنطلق هذه النظرية من فكرة أن المعلومات المالية وغير المالية التي يتم جمعها وتحليلها وتقديمها للإدارة تُعد أداة أساسية لدعم عمليات التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات، الأمر الذي ينعكس مباشرة على كفاءة استثمار الموارد المتاحة.

وتفترض النظرية أن جودة القرارات الإدارية تعتمد بدرجة كبيرة على دقة المعلومات وتوقيتها وملاءمتها لاحتياجات متخذي القرار، وهو ما يجعل تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة عنصراً محورياً في تحسين الأداء الاستثماري. كما تستند الدراسة في جزء منها إلى النظرية الاقتصادية للمنشآت الصغيرة والمتوسطة التي تبرز دور هذه الشركات في تحفيز النمو الاقتصادي، وتوضح كيف يمكن لقرارات الاستثمار السليمة أن تعزز قدرتها على المنافسة والاستدامة.

من خلال الدمج بين المفهومين، يسعى البحث إلى اختبار مدى إسهام المحاسبة الإدارية في ترشيد القرارات الاستثمارية داخل الشركات الصغيرة والمتوسطة، مع التركيز على السياق المحلي في المملكة العربية السعودية، بما يتوافق مع أهداف رؤية 2030 في دعم هذا القطاع الحيوي.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

تمهيد

تعددت الدراسات التي تناولت دور المحاسبة الإدارية والمعلومات المحاسبية في تحسين قرارات الاستثمار في الشركات الصغيرة والمتوسطة. وقد ركزت هذه الدراسات على أهمية توفر المعلومات المالية الدقيقة في دعم عملية اتخاذ القرار، وتقليل المخاطر الاستثمارية، وتعزيز استدامة الشركات الصغيرة والمتوسطة. وفيما يلي عرض لأبرز الدراسات ذات الصلة بالموضوع:

الدراسات السابقة

الدراسات العربية:

- دراسة رماح (2017) – بحث ماجستير في جامعة النيلين بالسودان تناول دور أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في ترشيد قرارات الاستثمار. اختبرت الدراسة أثر تطبيق تقنيات حديثة مثل التكلفة على أساس النشاط (ABC) والتكلفة المستهدفة والإنتاج في الوقت المحدد (JIT) على ترشيد القرارات الاستثمارية. توصلت النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق أسلوب التكلفة على أساس النشاط وترشيد قرارات الاستثمار، وإدراك معظم المستثمرين أهمية المعلومات التي توفرها أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في اتخاذ القرارات الاستثمارية. وأوصت الدراسة بزيادة وعي مديري المنشآت الصناعية بأهمية تبني تلك الأساليب الحديثة لما تقدمه من معلومات ملائمة لصنع قرارات استثمارية رشيدة
- دراسة الهنيدي (2018) – نشرت هذه الدراسة في مجلة رماح للبحوث والدراسات تحت عنوان "دور المعلومات المحاسبية في تحسين كفاءة اتخاذ القرارات في المنشآت الصغيرة والمتوسطة: دراسة ميدانية على المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الأردن". هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة المعلومات المحاسبية الدقيقة والموثوقة في تحسين عملية اتخاذ القرارات الاستثمارية، وبيان تأثيرها على نجاح المشروعات الصغيرة والمتوسطة. وأظهرت نتائج الدراسة أن الاعتماد على المعلومات المحاسبية يسهم بشكل كبير في اتخاذ قرارات استثمارية أكثر دقة، مما يقلل من المخاطر المالية ويعزز فرص نجاح هذه الشركات.
- دراسة سعد (2013) – أجريت هذه الدراسة في جامعة عين شمس تحت عنوان "دور المعلومات المحاسبية في رفع كفاءة اتخاذ القرارات للمشروعات الصغيرة (دراسة ميدانية للمشروعات الصغيرة في

- ليبيا). هدفت الدراسة إلى تحليل دور المعلومات المحاسبية في دعم قرارات أصحاب المشروعات الصغيرة، مع التركيز على تأثير دقة البيانات المحاسبية في تقليل المخاطر الاستثمارية وتحسين الأداء المالي. وخلصت الدراسة إلى أن توافر نظام محاسبي إداري فعال يساهم في تحسين قرارات الاستثمار وتقليل المخاطر المالية، مما يعزز فرص الاستدامة المالية لهذه الشركات.
- دراسة عنيزة (2024) – نشرت هذه الدراسة في المجلة العراقية للعلوم الإدارية بعنوان "دور المعلومات المحاسبية في اتخاذ القرارات في المشروعات الصناعية الصغيرة: دراسة ميدانية في محافظة النجف". وهدفت إلى استكشاف كيفية اعتماد المشروعات الصناعية الصغيرة على المعلومات المحاسبية في تحسين عملية اتخاذ القرار، ومدى تأثير هذه المعلومات على تحقيق الاستدامة المالية. وأشارت النتائج إلى أن استخدام أدوات المحاسبة الإدارية، مثل تحليل التكاليف والموازنات التقديرية، يساعد في تحسين التخطيط المالي واتخاذ قرارات استثمارية أكثر كفاءة.
- دراسة محمد (2019) – تناولت هذه الدراسة، التي نشرت في مجلة الإسكندرية للبحوث المحاسبية، موضوع "دور نظم المعلومات المحاسبية في استدامة المشروعات الصغيرة والمتوسطة - دراسة ميدانية". هدفت الدراسة إلى بيان أثر تطبيق نظم المعلومات المحاسبية على استدامة المشروعات الصغيرة والمتوسطة، وكيفية استخدامها في تحسين الأداء المالي وتحقيق الكفاءة التشغيلية لهذه المشروعات. وأظهرت النتائج أن تطبيق نظم المعلومات المحاسبية يساهم في تحسين جودة المعلومات المالية، مما يدعم عملية اتخاذ القرارات الاستثمارية ويعزز استدامة المشروعات.
- دراسة زغدار وسفير (2016) – نشرت هذه الدراسة في مجلة الباحث، العدد 20، تحت عنوان "خيار الجزائر بالتكيف مع متطلبات الإفصاح وفق معايير المحاسبة الدولية". هدفت إلى التطرق لأهم أساسيات الإفصاح المحاسبي من منظور المعايير المحاسبية الدولية، وتحديد مدى توافق القوائم المالية المعدة وفق النظام المحاسبي المالي مع هذه المعايير، خصوصاً في مدى قدرتها على توفير معلومات تساهم في دعم القرارات الاستثمارية. وأشارت النتائج إلى أن الالتزام بمعايير الإفصاح المحاسبي الدولية يعزز من شفافية المعلومات المالية، مما يساهم في تحسين جودة القرارات الاستثمارية وتقليل مخاطر الفشل المالي.
- دراسة عباس ومحمد (2021) – بحث ميداني في ليبيا نُشر في مجلة آفاق اقتصادية هدفه استكشاف مدى تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية في المشروعات الصغيرة والمتوسطة. استخدمت الدراسة منهجاً وصفيّاً تحليليّاً بتوزيع استبانات على عينة من المحاسبين والمديرين في منشآت صغيرة. أظهرت النتائج أن هذه المنشآت تطبق الأساليب الأساسية مثل احتساب التكاليف الفعلية وإعداد الموازنات وتسعير

المنتجات، في حين لا يتم استخدام أساليب متقدمة كالتكاليف القياسية وتحليل الانحرافات وطرق التدفقات النقدية المخصومة (مثل صافي القيمة الحالية) والموازنة المرنة والتكاليف الحديثة ومحاسبة المسؤولية وتسعير التحويل. كما أشارت الدراسة إلى وجود معوقات تحد من اعتماد التقنيات الحديثة للمحاسبة الإدارية في تلك الشركات، دون وجود فروق جوهرية في تطبيق الأساليب تعزى لخصائص المنشآت الصغيرة والمتوسطة. هذه النتائج تدل على محدودية استخدام الأدوات المحاسبية المتقدمة في اتخاذ القرارات الاستثمارية لدى المشروعات الصغيرة، مما قد يؤثر على جودة تلك القرارات.

- دراسة عثمان (2020) – بحث نُشر في مؤتمر علي بكليّة تجارة جامعة بني سويف في مصر، درس تأثير تبني التوجّه الريادي وممارسات المحاسبة الإدارية على أداء المنشآت المتوسطة والصغيرة. تضمنت أهداف الدراسة قياس مدى استخدام المنشآت لممارسات المحاسبة الإدارية ودورها في صنع القرار المتعلق بتطوير موارد جديدة وتحسين الأداء المالي وغير المالي للشركات. أوضحت الدراسة في إطارها النظري أن تبني الشركات الصغيرة لممارسات المحاسبة الإدارية يسهم في دعم عملية صنع القرار من خلال توفير معلومات تساعد في تطوير الموارد والقدرات الجديدة وتحسين سلسلة التوريد وإدارة المخاطر وتخطيط الموارد لتحقيق أهداف المنشأة. وخلصت إلى وجود علاقة إيجابية بين تبني تلك الممارسات الحديثة وتحسين أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة، مما يؤكد أهمية المحاسبة الإدارية في تعزيز جودة القرارات الاستثمارية والإستراتيجية في هذه الشركات.

الدراسات الأجنبية:

- دراسة Altin وآخرون (2020) – بحث في تركيا تناول أثر تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الإستراتيجية (مثل بطاقة الأداء المتوازن والتكاليف المستهدفة والإنتاج الفوري) على عملية اتخاذ القرارات الاستثمارية في الشركات الصناعية الصغيرة والمتوسطة. صاغ الباحثون ثلاثة فروض تنفي وجود أي تأثير لتطبيق تلك الأساليب على كفاءة وسرعة وسهولة اتخاذ القرار الاستثماري. أظهرت نتائج التحليل الإحصائي رفض جميع الفروض الصفرية، بمعنى أن تبني تقنيات المحاسبة الإدارية الإستراتيجية يساهم بشكل إيجابي في قرارات الاستثمار للمؤسسات. تبين أن الشركات التي تستخدم هذه الأساليب تحقق قرارات أكثر كفاءة وسرعة وسهولة بشكل متوسط، وأن الاستخدام الأكثر فعالية لتقنيات المحاسبة الإدارية الإستراتيجية من شأنه تحسين جودة القرارات الاستثمارية ودعم تطوير الاستثمارات الصناعية على المدى البعيد.

- دراسة Mai وآخرون (2025) – بحث حديث في فيتنام شمل 650 شركة تصنيع، يركز على كيفية تعزيز تقنيات المحاسبة الإدارية الإستراتيجية لفاعلية اتخاذ القرارات الاستثمارية. أبرزت الدراسة أن ممارسات المحاسبة الإستراتيجية توفر نظرة شمولية من خلال دمج المعلومات المالية وغير المالية لدعم

صياغة الإستراتيجية واتخاذ القرارات الاستثمارية بشكل مدروس. وجدت الدراسة وجود عدة عوامل تؤثر بشكل معنوي على اعتماد تلك الممارسات (منها كفاءة الكوادر المحاسبية ووضوح الإستراتيجية ووجود نظم معلومات محاسبية متطورة والتقبل للمخاطر والتكنولوجيا وغيرها) كما أن حجم الشركة يعمل كعامل تفاعلي يُضعف أو يقوّي العلاقة بين تطبيق المحاسبة الإستراتيجية وجودة القرارات الاستثمارية. خلص الباحثون إلى توصيات إدارية لتعزيز تبني التقنيات المحاسبية الإستراتيجية بهدف تحسين فعالية القرارات الاستثمارية وزيادة القدرة التنافسية للشركات على المدى الطويل.

- دراسة صينية حديثة – تناولت أساليب تقييم القرارات الاستثمارية لدى الشركات الصغيرة والمتوسطة في الصين. أشارت هذه الدراسة إلى أن تلك الشركات غالباً ما تعتمد على طريقة فترة الاسترداد (Payback Period) عند تقييم المشاريع الاستثمارية، نظراً لبساطتها وقدرتها على تزويد أصحاب المنشآت بمعلومة مباشرة حول مدى سرعة استرجاع رأس المال المستثمر، مما يساعد على تقليل مخاطر الاستثمار والتخطيط وفق حدود الموارد المتاحة. في المقابل، نادراً ما تستخدم الشركات الصغيرة أساليب التدفقات النقدية المخصومة (مثل صافي القيمة الحالية ومعدل العائد الداخلي) بسبب تعقيدها وارتفاع تكاليف التحليل المرتبطة بها، سواء من حيث الحاجة إلى خبرات مالية متقدمة أو توفر بيانات دقيقة. لكن الدراسة نفسها نوهت إلى أنه كلما نمت الشركات واقتربت استثمارات من حجم واستراتيجية الشركات الكبيرة، تصبح الحاجة أكبر لاعتماد منهجيات تحليل مالي تأخذ القيمة الزمنية للنقود بالاعتبار لدعم صنع قرارات استثمارية أكثر علمية ورشادة. وهذا يؤكد دور المحاسبة الإدارية في تحسين القرارات الاستثمارية عبر اختيار الأدوات التحليلية المناسبة لحجم المشروع وقدرات المنشأة..

الاستنتاج

يظهر مما سبق اتفاق الدراسات العربية والأجنبية على أهمية دور معلومات وأساليب المحاسبة الإدارية في تحسين جودة القرارات الاستثمارية للشركات الصغيرة والمتوسطة. سواء عبر توفير بيانات تكاليف دقيقة وترشيد الإنفاق الاستثماري، أو تبني تقنيات تحليلية حديثة تساعد الإدارة في تقييم الفرص والمخاطر بشكل أفضل، فإن المحاسبة الإدارية تُعتبر عنصراً حيوياً لدعم عملية صنع القرار الاستثماري الرشيد في المنشآت الصغيرة والمتوسطة. لذلك، يستند البحث الحالي على هذه الخلفية العلمية ويسعى للإضافة من خلال التركيز على قطاع الرعاية الصحية في المملكة العربية السعودية ضمن الفترة حتى نهاية 2024، مع توظيف منهجية تحليلية كمية لدراسة واقع استخدام المحاسبة الإدارية وأثرها على قرارات الاستثمار في ذلك القطاع الحيوي

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

المنطلقات النظرية للدراسة:

نظرية اتخاذ القرار: تعتمد النظرية على دراسة اتخاذ القرارات في ظل ظروف عدم اليقين والمخاطرة. تساعد المحاسبة الإدارية في تقديم معلومات دقيقة وتحليل المخاطر لتوجيه القرارات الاستثمارية سواءً كانت مالية أو غير مالية. دور المحاسبة الإدارية في تحسين جودة هذه القرارات يتماشى مع المبادئ الأساسية لنظرية اتخاذ القرار، حيث تساهم في توفير المعلومات المالية وغير المالية التي تساعد في تحسين النتائج.

نظرية المعلومات: تشير النظرية إلى أهمية المعلومات في اتخاذ القرارات الفعالة. بناءً على هذه النظرية، كلما كانت المعلومات المحاسبية دقيقة وموثوقة كلما كانت قدرة الشركة على اتخاذ قرارات استثمارية صحيحة أكبر. و أدوات المحاسبة الإدارية مثل التحليل المالي، الموازنات التقديرية، ونقطة التعادل لها دور في تحسين جودة القرارات من خلال توفير معلومات تفصيلية عن الوضع المالي والاقتصادي للشركة.

نظرية المحاسبة الإدارية: ترتبط النظرية بشكل مباشر باستخدام الأدوات المحاسبية في تحسين أداء الشركات من خلال تحليل التكاليف، الموازنات، وتحليل الربحية. وتعتبر المحاسبة الإدارية أداة حاسمة في توفير معلومات لدعم اتخاذ قرارات استراتيجية في الشركات الصغيرة والمتوسطة.

نظرية استدامة الشركات الصغيرة والمتوسطة: تركز على العوامل التي تساهم في استدامة الشركات الصغيرة والمتوسطة في بيئة الأعمال التنافسية. دور المحاسبة الإدارية في هذه النظرية يتعلق بتحقيق استدامة الشركات من خلال تحسين كفاءة العمليات المالية والإدارية وتوفير بيانات دقيقة تساعد في اتخاذ قرارات استثمارية ذكية. تسعى هذه النظرية إلى ضمان استمرارية الشركات ونموها في ظل التحديات الاقتصادية.

نظرية الكفاءة المالية: تفترض النظرية أن الشركات التي تعتمد على أدوات محاسبية متقدمة يمكنها تحسين كفاءتها المالية. وتساهم المحاسبة الإدارية في ترشيد الإنفاق وتحسين إدارة الموارد المالية، وهذا ما يعزز كفاءة اتخاذ القرارات الاستثمارية في الشركات الصغيرة والمتوسطة.

المنهجية وطرق البحث

اعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه الأنسب لدراسة الظواهر الإدارية والمحاسبية في بيئة الشركات الصغيرة والمتوسطة. يقوم هذا المنهج على جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع البحث، ثم تحليلها وتفسيرها بهدف الوصول إلى استنتاجات تدعم الإجابة عن أسئلة الدراسة والتحقق من فروضها.

وقد تم اختيار هذا المنهج لقدرته على الجمع بين الوصف الكمي والكيفي؛ إذ يتيح عرض الحقائق والبيانات بشكل منظم، ثم تحليل العلاقات والأنماط القائمة بينها لاستخلاص النتائج. كما يسمح بإبراز الفجوة بين الممارسات المحاسبية الإدارية الحالية في الشركات الصغيرة والمتوسطة ومستوى الاستثمار الفعلي الذي يمكن تحقيقه في ظل بيئة أعمال تنافسية.

- طرق جمع البيانات:

تم الاعتماد على المصادر الثانوية مثل الكتب الأكاديمية، الأبحاث المنشورة، المقالات العلمية، والتقارير الرسمية الصادرة عن الجهات الحكومية والمنظمات الدولية ذات الصلة بموضوع الدراسة. إضافة إلى ذلك، شملت الدراسة تحليل نتائج الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين المحاسبة الإدارية وقرارات الاستثمار، سواء في البيئة المحلية أو في بيئات مشابهة.

- أسلوب التحليل:

بعد جمع البيانات، جرى تصنيفها وفق محاور البحث، ثم تحليلها باستخدام أسلوب المقارنة لاستخلاص أوجه التشابه والاختلاف بين النتائج المحلية والدولية. وتم التركيز على استخلاص المؤشرات التي يمكن أن تفسر كيفية تأثير الممارسات المحاسبية الإدارية على القرارات الاستثمارية في الشركات الصغيرة والمتوسطة.

مجتمع البحث

يتكوّن مجتمع البحث من الشركات الصغيرة والمتوسطة العاملة في المملكة العربية السعودية، نظرًا لما يمثله هذا القطاع من أهمية استراتيجية في الاقتصاد الوطني، ودوره المحوري في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030. وقد تم اختيار هذا المجتمع لعدة أسباب، أبرزها:

1- الأهمية الاقتصادية: يشكّل قطاع الشركات الصغيرة والمتوسطة نسبة كبيرة من إجمالي المنشآت في المملكة، ويساهم بشكل ملحوظ في الناتج المحلي الإجمالي وفي خلق فرص العمل.

2- الارتباط المباشر بموضوع البحث: يعد هذا القطاع بيئة مثالية لدراسة تأثير ممارسات المحاسبة الإدارية على القرارات الاستثمارية، نظرًا لاحتياجه المستمر إلى تحسين أنظمتة الإدارية والمالية لتعزيز قدرته على المنافسة.

3- توفر البيانات: تتيح التقارير الرسمية الصادرة عن الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة "منشآت" والجهات الحكومية الأخرى بيانات ومؤشرات تساعد على تحليل واقع الممارسات المحاسبية والاستثمارية في هذا القطاع.

ويركّز البحث بشكل خاص على المنشآت التي تنشط في قطاع الرعاية الصحية، لما يتميز به من نمو متسارع وزيادة الطلب على خدماته، إلى جانب الحاجة المستمرة للاستثمار في البنية التحتية والتقنيات الحديثة، وهو ما يجعل المحاسبة الإدارية أداة حيوية لترشيد قراراته الاستثمارية.

حدود البحث

يلتزم هذا البحث بمجموعة من الحدود التي تحدد نطاقه وتوضح إطار تطبيق نتائجه، وذلك على النحو التالي:

الحدود المكانية: يقتصر البحث على الشركات الصغيرة والمتوسطة العاملة في المملكة العربية السعودية، مع التركيز على المنشآت النشطة في قطاع الرعاية الصحية نظراً لخصوصية هذا القطاع وأهميته في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

الحدود الزمانية: تم إجراء البحث وتحليل البيانات خلال الفترة 2024 – 2025، وهو ما يعني أن النتائج تعكس واقع الممارسات المحاسبية والاستثمارية في هذه المرحلة الزمنية تحديداً.

الحدود الموضوعية: يركز البحث على دراسة دور المحاسبة الإدارية في تحسين القرارات الاستثمارية في الشركات الصغيرة والمتوسطة، ولا يتطرق إلى جميع الجوانب الإدارية أو المالية الأخرى، كما لا يهدف إلى تقييم الأداء المالي العام لهذه الشركات إلا بقدر ما يرتبط بالقرارات الاستثمارية.

الحدود المنهجية: يعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي بالاستناد إلى البيانات الثانوية المستقاة من الكتب والأبحاث والتقارير الرسمية، إضافةً إلى نتائج الدراسات السابقة ذات الصلة، مما يعني أن النتائج مرتبطة بطبيعة هذا الأسلوب البحثي.

الفصل الرابع
الإطار النظري – الجزء الأول
المحاسبة الادارية

تمهيد

تُعد المحاسبة الإدارية أحد أهم الفروع المحاسبية التي تسهم في دعم عمليات الإدارة داخل المنظمات، من خلال تزويدها بمعلومات مالية وغير مالية تساعد على التخطيط، الرقابة، واتخاذ القرارات. وقد تطور هذا الفرع مع الزمن ليشمل أدوات وأساليب متقدمة، مثل تحليل التكاليف وإعداد الموازنات وتقارير الأداء، مما مكّن الإدارات من تحسين كفاءتها وتعزيز قدرتها على اتخاذ قرارات استثمارية مبنية على بيانات دقيقة.

ورغم أهميتها، تواجه الشركات الصغيرة والمتوسطة تحديات في تبني ممارسات المحاسبة الإدارية بالشكل الأمثل، خاصة في ظل محدودية الموارد البشرية والتقنية. من هنا تأتي الحاجة إلى دراسة هذا المجال وفهم مدى مساهمته في تحسين القرارات الاستثمارية، خصوصًا في القطاعات الحيوية مثل قطاع الرعاية الصحية.

وبناءً على ذلك، تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين رئيسيين على النحو التالي:

- الجزء الأول: المحاسبة الإدارية.
- الجزء الثاني: الاستثمار في الشركات الصغيرة والمتوسطة.

المبحث الأول: المحاسبة الإدارية وممارساتها

تعريف المحاسبة الإدارية:

تعددت التعريفات الأكاديمية للمحاسبة الإدارية تبعًا لتطور الممارسات المحاسبية واختلاف البيئات الاقتصادية، ومن أبرزها:

- أحمد نور (1989): يرى أن المحاسبة الإدارية تمثل "نظام معلومات يختص بجمع وتبويب وتحليل بيانات مالية وغير مالية بهدف إنتاج معلومات تدعم التخطيط والرقابة وصنع القرار" (أحمد نور، 1989). يبرز هذا التعريف دور المحاسبة الإدارية كجزء من منظومة المعلومات الإدارية الشاملة داخل المنشأة.
- الجمعية الأمريكية للمحاسبة 1958 – (AAA): عرّفت المحاسبة الإدارية بأنها تطبيق الأساليب الفنية والمفاهيم النظرية لعرض وتحليل البيانات الفعلية أو المخطط لها، بما يساند الإدارة في وضع الأهداف الاقتصادية واختيار البدائل الأنسب ومراقبة الأداء. يركّز هذا التعريف على الجانب التطبيقي للمحاسبة الإدارية وربطها بالقرارات الاقتصادية والإدارية.
- معهد المحاسبين الإداريين 1981 – (IMA): وسّع التعريف ليشمل عملية قياس وتحليل وإيصال المعلومات المالية بهدف التخطيط والتقييم والرقابة وضمان الاستخدام الأمثل للموارد، مع الإشارة إلى إمكانية إعداد تقارير لمستخدمين خارجيين عند الحاجة. هذا التعريف يربط بين الدور الداخلي والخارجي للمحاسبة الإدارية.
- معهد المحاسبين الإداريين 1997 – (IMA): أضاف بُعدًا استراتيجيًا، فاعتبر المحاسبة الإدارية عملية مستمرة تضيف قيمة وتركّز على التحسين المستمر، وتشمل التخطيط والتصميم وتشغيل نظم المعلومات المالية وغير المالية بما يدعم الأهداف الإستراتيجية والتشغيلية للمنظمة.
- جاريسون ونورين (1999): ركّزا على البُعد الداخلي، حيث عرّفوا المحاسبة الإدارية بأنها توفير المعلومات للإدارة لمساعدتها في توجيه عمليات المنظمة والتحكم فيها. هذا التعريف يُبرز أن المستفيد الأساسي من المعلومات المحاسبية الإدارية هو الإدارة الداخلية، بخلاف المحاسبة المالية الموجهة لأطراف الخارجية

تحليل التعريفات:

من خلال استعراض هذه التعريفات، يتضح أن جميعها تشترك في التأكيد على أن المحاسبة الإدارية أداة لتزويد الإدارة بالمعلومات التي تدعم اتخاذ القرارات، مع اختلاف في زاوية التركيز. فبعض التعريفات سلط الضوء على الجانب المعلوماتي والنظامي، فيما ركزت أخرى على دورها في التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر. التطور الزمني للتعريفات يعكس تحول المحاسبة الإدارية من كونها أداة رقابية وتقارير مالية إلى عنصر فاعل في صياغة الاستراتيجيات وتحقيق الميزة التنافسية.

التعريف المستخلص للمحاسبة الإدارية:

انطلاقاً من التعريفات السابقة، يمكن صياغة تعريف شامل للمحاسبة الإدارية في سياق هذا البحث على النحو التالي:

المحاسبة الإدارية هي نظام معلومات متكامل يُعنى بتوفير وتحليل وتفسير بيانات مالية وغير مالية موجهة للإدارة على مختلف المستويات، بهدف تمكينها من التخطيط الفعّال، الرقابة المستمرة، واتخاذ قرارات رشيدة تدعم تحقيق الأهداف الإستراتيجية والتشغيلية للمنظمة وضمان الاستخدام الأمثل للموارد.

هذا التعريف يجمع بين البعد الفني والبعد الاستراتيجي، مما يعكس تطور دور المحاسبة الإدارية من وظيفة تقليدية إلى شريك فاعل في الإدارة.

أدوات وممارسات المحاسبة الإدارية:

تتبنى المحاسبة الإدارية مجموعة متنوعة من الأدوات والممارسات التي تساعد الإدارة في أداء وظائف التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات. ولا توجد قائمة ثابتة متفق عليها لهذه الأدوات نظراً للتطور المستمر في علوم الإدارة والمحاسبة، إلا أن هناك أدوات أساسية تحظى بالاهتمام نظراً لأهميتها في دعم قرارات الإدارة وتحسين الأداء. وقد أظهرت الدراسات الميدانية أن تطبيق ممارسات المحاسبة الإدارية – مثل نظم التكاليف والموازنات التخطيطية وأساليب قياس الأداء ونظم دعم القرار – يرتبط إيجابياً بأداء الشركات المالي وتحسين مؤشراتته مثل العائد على الأصول. فيما يلي عرض لأهم تلك الأدوات والممارسات:

• الموازنات التخطيطية

الموازنة التخطيطية هي خطة مالية مفصلة تُعد مسبقاً لفترة مستقبلية، تتضمن ترجمة رقمية لأهداف وخطط الإدارة لكافة عمليات المنشأة ونتائجها المتوقعة خلال تلك الفترة. تعتبر الموازنة بمثابة نسخة مستقبلية للقوائم المالية، حيث تتنبأ بالإيرادات والمصاريف المتوقعة وتقدر الأرباح أو الخسائر والتدفقات النقدية على ضوء المعلومات التاريخية والتحليلات المالية المتاحة. تستخدم الموازنات كأداة رئيسية في عملية التخطيط لأنها توفر أساساً للتنسيق بين مختلف الأقسام، وتضمن توجيه الموارد وجهود الإدارات نحو تحقيق الأهداف المحددة. كما تُعد أداة رقابية فعالة لقياس الأداء، إذ يتم مقارنة الأداء الفعلي بما حُطت له سلفاً وتحديد الانحرافات

لاتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة. ومن مزايا الموازنات أنها تلزم الإدارة بتحديد أهداف قصيرة وطويلة الأجل وتوجه الأموال نحو البدائل الأكثر ربحية للمشروع. مما يساعد الشركات - وخاصة الصغيرة والمتوسطة - في الاستخدام الأمثل لمواردها وتحسين قرارات الاستثمار. وبشكل عام، تُعدّ الموازنات التخطيطية إحدى أهم أدوات التخطيط والرقابة وتقويم الأداء في المحاسبة الإدارية.

• التكاليف المعيارية

يقصد بالتكاليف المعيارية وضع معايير أو تكاليف محددة مسبقاً للعناصر المختلفة للتكلفة (مثل تكلفة المواد المباشرة والعمل المباشر والتكاليف الصناعية غير المباشرة) بحيث تمثل المستوى المتوقع أو المخطط للتكلفة في ظل ظروف كفاءة معينة. هذه التكاليف المعيارية تُستخدم كخط أساس عند إعداد الموازنات والتنبؤ بالتكاليف، كما تعدّ معياراً لقياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمخطط. على سبيل المثال، قد تضع الإدارة معياراً لتكلفة المواد الخام أو معدل الأجور المتوقعة للوحدة الواحدة، مما يساعدها في إعداد توقعات مالية دقيقة وفي تقييم كفاءة التنفيذ الفعلي لاحقاً. توفر التكاليف المعيارية بذلك أداة للرقابة على التكاليف، حيث يمكن للإدارة استخدام هذه المعايير لإجراء توقعات للتكاليف المستقبلية ومقارنتها بالمصروفات الفعلية عقب انتهاء الفترة. إن وضع تكاليف معيارية لكل عنصر إنتاجي يتيح تحديد الانحرافات بسهولة عند ظهور فروق بين التكاليف المعيارية والفعلية، مما يمكن الإدارة من تحديد مواضع عدم الكفاءة أو الهدر في الوقت المناسب. وبالنسبة للشركات الصغيرة والمتوسطة، يساهم نظام التكاليف المعيارية في ضبط التكاليف وتحسين هوامش الربح عبر إبراز مناطق تجاوز التكاليف ومعالجتها مبكراً، الأمر الذي يدعم قدرتها على الاستثمار والنمو بشكل مستدام.

• تحليل الانحرافات

تحليل الانحرافات هو المكمل العملي لتطبيق التكاليف المعيارية والموازنات، ويقصد به دراسة الفروق التي تنشأ بين الأداء الفعلي والأداء المخطط أو المعياري، بهدف تحديد أسباب هذه الفروق ومسؤولية كل منها. أي انحراف بين التكلفة أو الإيراد الفعلي وما تم التخطيط له أو تحديده كتكلفة معيارية يُعتبر مؤشر إنذار للإدارة يستوجب التحقيق في مسبباته. تُقسّم الانحرافات عادةً إلى انحرافات إيجابية (ملائمة) إذا كان الأداء الفعلي أفضل من المخطط، أو سلبية (غير ملائمة) إذا كان العكس. يغطي تحليل الانحرافات جوانب عديدة مثل انحرافات تكاليف المواد المباشرة (فرق السعر أو الكمية)، وانحرافات تكلفة العمل (فرق معدل الأجر أو الكفاءة)، وكذلك انحرافات المصروفات الصناعية سواء المتغيرة منها أو الثابتة. ومن خلال هذا التحليل، يمكن تطبيق مبدأ الإدارة بالاستثناء بحيث تركز الإدارة اهتمامها على الانحرافات الكبيرة أو غير المعتادة لمعالجتها. يساعد تحليل الانحرافات على تقييم الأداء بموضوعية عبر مقارنة ما تحقق فعلياً بما كان ينبغي تحقيقه، مما يمكن الإدارة من تحديد مجالات القصور أو الكفاءة واتخاذ القرارات التصحيحية الملائمة. بالنسبة للشركات الصغيرة والمتوسطة، يعتبر هذا التحليل ضرورياً لضبط التكاليف وتعزيز الكفاءة التشغيلية، وبالتالي تحسين العائد على الاستثمار من خلال معالجة أوجه القصور في الأداء المالي أولاً بأول.

• التحليل المالي

التحليل المالي هو أداة أساسية لفهم أداء الشركة المالي ومركزها من خلال تقييم وتفسير البيانات المالية الصادرة عنها. يُعرّف التحليل المالي بأنه عملية تقييم واستقراء طرق استثمار الأموال وتوظيفها في الشركة، ودراسة كفاءة هذه الاستثمارات والأرباح الناتجة عنها. يعتمد هذا التحليل على دراسة القوائم المالية (قائمة الدخل، الميزانية العمومية، قائمة التدفقات النقدية) باستخدام عدد من الأساليب مثل تحليل النسب المالية (نسب الربحية، السيولة، المديونية، معدل العائد على الاستثمار، وغيرها) والتحليل الأفقي والرأسي للمقارنة عبر الفترات الزمنية أو بين بنود القوائم. ومن خلال هذه الأساليب يمكن للمحللين والمديرين تقييم نقاط القوة والضعف في الأداء المالي للشركة، كأن يكشف التحليل عن ضعف في السيولة أو ارتفاع غير مبرر في التكاليف التشغيلية. تكمن أهمية التحليل المالي في كونه قاعدة لاتخاذ القرارات الرشيدة؛ فهو يمكّن متخذي القرار من فهم كيفية استثمار الموارد المالية وتشخيص المخاطر المالية المحتملة، بالإضافة إلى تقييم كفاءة الشركة ماليًا وقدرتها على تحقيق أهدافها. على سبيل المثال، يساعد تحليل النسب المالية في تحديد مدى قدرة الشركة على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل (نسب السيولة) أو مدى تحقيقها لعوائد جيدة على استثماراتها (نسبة العائد على الاستثمار). مثل هذه المعلومات تدعم الإدارة في توجيه خططها الاستثمارية؛ فإذا أظهر التحليل انخفاضًا في معدل العائد على الأصول، فقد يدفع ذلك الإدارة إلى إعادة تقييم استراتيجيات الاستثمار أو تحسين إدارة الأصول لتحقيق عوائد أفضل. وبالنسبة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة، يتيح التحليل المالي لأصحابها فهمًا أعمق لوضعهم المالي مقارنةً بالمنافسين والسوق، مما يساعدهم على اتخاذ قرارات استثمارية أكثر وعيًا مبنية على معلومات موضوعية بدلاً من الحدس.

• نظم المعلومات المحاسبي

نظم المعلومات المحاسبية (Accounting Information Systems) تمثل البنية التحتية للمعلوماتية التي تعتمد عليها المحاسبة الإدارية في جمع البيانات ومعالجتها وتحويلها إلى معلومات مفيدة للقرارات. وهي عبارة عن نظام متكامل يجمع البيانات المحاسبية والمالية من مختلف عمليات الشركة، ثم يقوم بتبويبها وتحليلها وتخزينها بشكل منظم سواء بالطرق اليدوية أو باستخدام البرمجيات المحاسبية الحديثة. يهدف هذا النظام إلى إنتاج معلومات كمية (مالية وغير مالية) دقيقة وموثوقة وفي الوقت المناسب، بحيث تساعد الإدارة في أداء وظائف التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات على أسس سليمة. في الوقت الراهن، تعتمد معظم الشركات على الأنظمة المحاسبية الإلكترونية (مثل أنظمة تخطيط الموارد ERP أو البرامج السحابية) التي تتيح تحديث البيانات آنياً واستخراج التقارير التحليلية بسرعة وكفاءة. تمتاز هذه الأنظمة بأنها تربط بين كافة الإدارات (كالمالية، والإنتاج، والمبيعات) وتوفر معلومات محدثة عن أداء كل منها، مما يدعم اتخاذ قرارات سريعة ودقيقة مبنية على أحدث البيانات. فعلى سبيل المثال، يمكن لنظام المعلومات المحاسبي أن يزود الإدارة بتقارير فورية عن المبيعات والمخزون والتدفقات النقدية، مما يمكّنها من التخطيط للاستثمارات أو التمويل قصير الأجل بشكل أفضل. إن وجود نظام معلومات محاسبي فعال في المنشآت الصغيرة والمتوسطة يعد عاملاً حيوياً لتحسين

الاستثمار، حيث يضمن توافر معلومات دقيقة عن التكلفة والإيراد وربحية المنتجات والعملاء، مما يساعد الإدارة في توجيه الموارد المالية نحو الأنشطة الأكثر ربحية وتجنب القرارات الاستثمارية غير المدروسة.

• التحليل التنبؤي واتخاذ القرار

التحليل التنبؤي يشير إلى مجموعة من الأساليب والأدوات التي تستخدمها المحاسبة الإدارية لتحليل البيانات التاريخية والحالية بهدف استشراف المستقبل والتنبؤ بالنتائج المحتملة للقرارات المختلفة قبل اتخاذها. هذا التحليل يُوقّر أساساً علمياً لاتخاذ القرارات من خلال بناء نماذج وسيناريوهات "ماذا لو" للتعرف على تأثير التغيرات المحتملة في العوامل المختلفة على الأداء المالي والتشغيلي للشركة. على سبيل المثال، تحليل التعادل (نقطة التعادل) يُعدّ أحد أساليب التحليل التنبؤي المهمة لتخطيط المبيعات والأرباح، إذ يحدد مستوى المبيعات الذي تتساوى عنده الإيرادات الكلية مع التكاليف الكلية (أي لا ربح ولا خسارة). يساعد هذا التحليل الإدارة في معرفة هامش الأمان (الزيادة فوق نقطة التعادل) واتخاذ قرارات تسعيرية أو إنتاجية على ضوء ذلك. كذلك، يشمل التحليل التنبؤي تحليل السيناريوهات المحتملة وتقدير تأثيرها على النتائج المالية للشركة، مما يساهم في تحديد المخاطر المالية المرتبطة بكل سيناريو وتوجيه القرارات الاستراتيجية وفقاً لذلك. على سبيل المثال، يمكن للإدارة دراسة سيناريوهات مختلفة لنمو المبيعات أو تغير تكاليف المواد الخام، وتقييم ما سيحدث للربحية والتدفقات النقدية تحت كل سيناريو قبل الالتزام بقرار معين. بالإضافة إلى ذلك، أساليب اتخاذ القرار في المحاسبة الإدارية تتضمن تحليل المعلومات ذات الصلة بكل بديل Decision Analysis – مثل تحليل التكلفة والعائد التفاضلي لكل خيار متاح – لضمان اختيار البديل الأفضل من حيث الجدوى الاقتصادية. ومن أبرز تقنيات دعم القرار الاستثماري تحليل الموازنة الرأسمالية (Capital Budgeting) التي تشمل طرقاً مثل صافي القيمة الحالية (NPV) ومعدل العائد الداخلي (IRR) وفترة الاسترداد، والتي تهدف إلى تقييم ربحية المشاريع الاستثمارية على المدى الطويل ومساعدة الإدارة في المفاضلة بين فرص الاستثمار المتاحة. عبر استخدام هذه الأدوات التنبؤية، تستطيع الشركات الصغيرة والمتوسطة اتخاذ قرارات استثمارية مدروسة تقلل من عدم اليقين؛ حيث أن توقع النتائج المستقبلية للبدائل المختلفة يسمح بتجنب المشاريع عالية المخاطر أو ذات العوائد المنخفضة، ويضمن توجيه الموارد نحو الفرص الأكثر تحقيقاً للعائد وتحسين استثمار الشركة ككل.

باختصار، يشكل ما سبق طيفاً متكاملًا من أدوات المحاسبة الإدارية التي تُستخدم لتحسين جودة القرارات الإدارية وتعظيم كفاءة الاستثمار في الشركات الصغيرة والمتوسطة. فالموازنات التخطيطية والتكاليف المعيارية تزود الإدارة بخطط مالية واضحة ومعايير للأداء، وتحليل الانحرافات يوفر آلية لمراقبة التنفيذ وتصحيح المسار، والتحليل المالي يسلط الضوء على الحالة المالية ونقاط القوة والضعف، بينما تضمن نظم المعلومات المحاسبية تدفق المعلومات الدقيقة في الوقت المناسب، وأخيرًا يمنح التحليل التنبؤي وأدوات اتخاذ القرار رؤية استشرافية تساعد في اختيار الاستثمارات والبدائل الأفضل. إن التكامل بين هذه الممارسات يتيح للإدارة بناء

نظام محاسبة إدارية فعّال يربط التخطيط بالرقابة بالقرار على نحو يُحسّن الأداء المالي ويعزز قدرة الشركة على تحقيق استثمار أمثل لمواردها المتاحة.

المبحث الثاني: المحاسبة الإدارية في الشركات الصغيرة والمتوسطة

أهمية المحاسبة الإدارية للشركات الصغيرة والمتوسطة

تلعب المحاسبة الإدارية دورًا محوريًا في دعم إدارة الشركات الصغيرة والمتوسطة من خلال تزويدها بالمعلومات المالية وغير المالية اللازمة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية والتخطيط ومراقبة الأداء. فهي لا تقتصر على تسجيل البيانات المالية فحسب، بل تمتد لتحليلها وتفسيرها بهدف تحسين الكفاءة التشغيلية وتعزيز الأداء المالي، مما يجعلها أداة لا غنى عنها لأي شركة تطمح إلى النجاح والاستمرار في بيئة الأعمال التنافسية. وتُمكن المعلومات التي توفرها المحاسبة الإدارية أصحاب الشركات والمديرين من التخطيط للمستقبل واتخاذ قرارات مستنيرة مبنية على بيانات موضوعية، مما يؤدي إلى تحسين الأداء المالي للشركة على المدى الطويل. وقد أشار ماتامبيلي (Matambele, 2014) إلى أن للمحاسبة الإدارية دورًا هامًا في عملية اتخاذ القرار ويمكن أن يحدد استخدامها نجاح أو فشل المشروع التجاري. بالمثل، يبين فان دير بول (Van der Poll, 2015) أن المحاسبة الإدارية تحسّن عملية صنع القرار عبر توفير رؤى وتحليلات ملائمة لكل من يشارك في اتخاذ القرارات داخل المنشأة. هذا يؤكد أن اعتماد نظم معلومات المحاسبة الإدارية يساهم في رفع جودة القرارات الإدارية ويعزز قدرة الشركة على تحقيق أهدافها. ونتيجة لذلك تمكنت الإدارة من إعادة تسعير المنتجات وتحسين مبيعاتها بما عزز الميزة التنافسية للشركة. إن ضبط التكاليف وتوفير المعلومات الدقيقة حول تكلفة المنتجات والخدمات يساعد الشركات الصغيرة والمتوسطة على اتخاذ قرارات سليمة بشأن التسعير والاستثمار، وبالتالي تحسين ربحيتها واستدامتها. وتشير الدراسات أيضًا إلى أن ممارسات المحاسبة الإدارية تساعد في مراقبة التدفق النقدي وضمان توفر السيولة، وهو أمر حيوي لبقاء المنشآت الصغيرة. وبشكل عام، تؤكد البحوث أن استخدام أدوات المحاسبة الإدارية يرتبط إيجابيًا بنجاح المشروعات الصغيرة واستمرارها؛ فقد أوضح ناندان (Nandan, 2010) أن ارتفاع نسب فشل الشركات الصغيرة يعود في كثير من الأحيان إلى عدم استخدام الأساليب المحاسبية الإدارية الملائمة لإدارة الموارد النادرة المتاحة. وعليه، فإن المحاسبة الإدارية تُعد عنصرًا جوهريًا لبقاء ونمو الشركات الصغيرة والمتوسطة من خلال دعم التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات على أسس علمية ومدرسة.

التحديات التي تواجه هذه الشركات في تطبيق المحاسبة الإدارية

على الرغم من أهمية المحاسبة الإدارية وفوائدها الواضحة، تواجه الشركات الصغيرة والمتوسطة عددًا من التحديات والمعوقات في تبني وتطبيق نظم المحاسبة الإدارية بفاعلية. ومن أبرز هذه التحديات:

• محدودية المعرفة والمهارات المحاسبية الإدارية

غالبًا ما يفتقر مدراء وأصحاب الشركات الصغيرة إلى الخلفية الكافية في المحاسبة الإدارية، مما يُعيق قدرتهم على توظيف معلوماتها في صنع القرار. وقد بينت دراسة في كينيا أن نقص مهارات المحاسبة الإدارية لدى أصحاب المشروعات الصغيرة يضرّ بتطوير أعمالهم تمامًا كما تفعل صعوبة الحصول على التمويل.

وبالمثل، كشفت دراسة في العراق أن 85% من الشركات الصغيرة والمتوسطة تواجه صعوبات في إدارة رأس المال البشري المتعلق بالمحاسبة الإدارية، حيث يكون دور المحاسبين الإداريين ضعيفاً بسبب نقص المعرفة وضعف الامتثال للأنظمة. هذا النقص في الخبرات المتخصصة يؤدي إلى الاعتماد على أساليب بدائية أو عدم الاستفادة من البيانات المتاحة بشكل فعال.

• شح الموارد المالية والتقنية

تعاني كثير من المنشآت الصغيرة من محدودية الموارد المالية التي تمكنها من الاستثمار في أنظمة محاسبة إدارية متقدمة أو تعيين خبراء مختصين. وقد وجدت الأبحاث أن ما يصل إلى 78% من المنشآت الصغيرة تواجه تحديات في المحاسبة الإدارية تعود إلى عوامل تنظيمية أو نظامية أو تتعلق بالموظفين أو الموارد المتاحة. إن كلفة اقتناء برمجيات محاسبة متطورة أو بناء نظام معلومات إداري قد تكون مرتفعة بالنسبة لشركة صغيرة، مما يدفعها للاعتماد على إجراءات أقل كلفة لكن أقل كفاءة. كما أن نقص الموارد البشرية المؤهلة يعني أن الموظفين الحاليين قد يضطربون بمهام متعددة ولا يتفرغون للمحاسبة الإدارية بشكل كافٍ.

• صعوبة تطبيق التقنيات الحديثة وتكييفها:

حتى عندما تعي بعض الشركات الصغيرة والمتوسطة أهمية الأدوات الحديثة في المحاسبة الإدارية (مثل أنظمة التكاليف المبنية على الأنشطة ABC، وبطاقات الأداء المتوازن، والتحليل المالي المتقدم)، فإنها قد تواجه صعوبات عملية في التطبيق. وتشمل هذه الصعوبات تعقيد تلك التقنيات وحاجتها إلى بيانات تفصيلية قد لا تكون متوفرة، بالإضافة إلى مقاومة التغيير من قبل الموظفين المعتادين على الأساليب التقليدية. في منطقة تبوك بالمملكة العربية السعودية، على سبيل المثال، أظهرت دراسة ميدانية وجود استخدام واسع للأساليب المحاسبية الإدارية التقليدية لدى الشركات الصغيرة والمتوسطة، مقابل تدني ملحوظ في مستوى استخدام الأساليب الحديثة في جميع تلك الشركات تقريباً. وهذا يشير إلى أن التطور التقني في ممارسات المحاسبة الإدارية ما زال محدوداً في الكثير من المنشآت الصغيرة، ربما بسبب شعورها بصعوبة أو عدم جدوى تبني أدوات حديثة معقدة في ظل حجمها ومواردها الحالية.

هذه التحديات وغيرها تجعل عملية تطبيق المحاسبة الإدارية في الشركات الصغيرة والمتوسطة أكثر تعقيداً مما هي عليه في الشركات الكبرى. ولكن إدراك هذه المعوقات هو الخطوة الأولى نحو تذليلها؛ إذ يمكن لتلك الشركات تبني إستراتيجيات مثل تدريب الكوادر، والاستفادة من البرمجيات السحابية منخفضة التكلفة، وطلب الاستشارات المتخصصة بشكل يتناسب مع مواردها، وذلك من أجل تجاوز العقبات وتعظيم الاستفادة من نظم المحاسبة الإدارية في دعم قراراتها واستثماراتها.

الفروقات بين تطبيق المحاسبة الإدارية في الشركات الكبرى والصغرى

هناك اختلافات جوهرية بين تطبيقات المحاسبة الإدارية في الشركات الكبيرة مقارنةً بالشركات الصغيرة والمتوسطة، من حيث نطاق الممارسة ومستوى التعقيد والبنية التنظيمية الداعمة لها. فهم هذه الفروقات يسلط الضوء على التحديات الخاصة بكل نوع من الشركات وأفضل السبل لتطبيق المحاسبة الإدارية بفاعلية:

• نطاق وأدوات المحاسبة الإدارية المستخدمة

تستخدم الشركات الكبرى طيفاً أوسع وأكثر تطوراً من أساليب المحاسبة الإدارية مقارنةً بالشركات الصغيرة. فالشركات الكبيرة غالباً ما تطبق تقنيات حديثة ومتقدمة مثل نظم التكاليف على أساس الأنشطة (ABC)، وبطاقات الأداء المتوازن، وتحليلات دعم القرار الإستراتيجي، ونماذج التنبؤ المالي المعقدة. في المقابل، تميل الشركات الصغيرة والمتوسطة إلى الاعتماد على الأساليب التقليدية والسهلة التطبيق مثل إعداد الموازنات التخطيطية، والتحليل المالي الأساسي، ورقابة التكاليف بشكل مبسط. وأظهرت دراسة ميدانية في ماليزيا أن الشركات المتوسطة الحجم تبني ممارسات محاسبة إدارية حديثة بمعدل ضعف ما تعتمد عليه الشركات الصغيرة، خاصة في مجال أنظمة دعم القرار والمحاسبة الإستراتيجية، في حين عزفت الكثير من الشركات الأصغر عن تبني النظم المتطورة بسبب ما تنطوي عليه من تكاليف وتعقيدات. هذا يؤكد أن حجم الشركة يرتبط بدرجة تنوع وتعقيد أدوات المحاسبة الإدارية المطبقة فيها.

• التخصص الهيكلي والموارد البشرية

في الشركات الكبرى، يوجد عادةً قسم أو إدارة متخصصة للمحاسبة الإدارية أو التخطيط المالي، staffed بخبراء ومحللين ماليين ذوي تأهيل عالٍ. هؤلاء يتم تعيينهم خصيصاً لتجميع البيانات وتحليلها وتقديم تقارير دورية للإدارة العليا. أما في الشركات الصغيرة، فغالباً ما لا يتوافر هذا التخصص؛ حيث يقوم المحاسب المالي أو صاحب الشركة نفسه بأداء مهام المحاسبة الإدارية إن وجدت، مما يؤدي إلى دمج الأدوار وقلة التركيز على التحليل المعمق. وبسبب محدودية الموارد البشرية المؤهلة، قد لا تستطيع المنشآت الأصغر إنتاج نفس مستوى التقارير التفصيلية والتحليلات التي تستفيد منها الشركات الكبرى. أشارت مراجعة علمية حديثة إلى أن استخدام المحاسبة الإدارية في SMEs ليس فقط أقل كماً، بل يختلف نوعياً عنه في الشركات الأكبر حجماً؛ فالعوامل البيئية وخصائص العاملين والبنية التنظيمية في SMEs تؤثر بشكل كبير على تنظيم المحاسبة الإدارية فيها. بكلمات أخرى، بساطة الهيكل التنظيمي للشركات الصغيرة تعني إجراءات أقل رسمية وأقل توثيقاً، في حين تتمتع الشركات الكبيرة ببنية رسمية تدعم ممارسات محاسبية أكثر انضباطاً وتخصصاً.

• الدافع والحاجة إلى المعلومات التفصيلية

على الرغم من أن الشركات الصغيرة تواجه بيئة أعمال معقدة مشابهة لكبار الشركات، إلا أن حجم العمليات الأقل قد يجعل بعضها يشعر أن نظم المحاسبة الإدارية المتقدمة أقل ضرورة. فالشركة الكبيرة متعددة الأقسام والمنتجات تحتاج إلى نظام محاسبي داخلي قادر على تتبع الأداء المالي لكل وحدة بشكل مستقل، ورصد الانحرافات عن الخطط على مستوى مفصل. أما شركة صغيرة ذات خط إنتاج واحد أو نشاط محدود، فقد

ترى أن المحاسبة المالية التقليدية كافية لتلبية احتياجاتها اليومية. ومع ذلك، تواجه المنشآت الصغيرة نفس التقلبات والتعقيدات التي تواجهها الشركات الكبرى (استراتيجية وتنظيمية ومالية)، لكنها أكثر عرضة للفشل إذا لم تُدر تلك التعقيدات بصورة علمية. من هنا، تبرز أهمية مواءمة نظم المحاسبة الإدارية مع احتياجات كل منشأة وفقاً لحجمها وظروفها (بحسب نظرية الظروف Contingency Theory). الشركات الكبرى لديها القدرة على تخصيص نظم تفصيلية تفصل المعلومات حسب الأقسام، بينما تحتاج الشركات الأصغر إلى مرونة أكبر في النظم بحيث توازن بين بساطة التطبيق وتوفير المعلومات الضرورية لاتخاذ القرار.

بشكل عام، يمكن القول إن الاختلاف هو في الدرجة وليس في النوع؛ مبادئ المحاسبة الإدارية وأدواتها الرئيسية مفيدة لجميع الأحجام، لكن الشركات الكبرى تطبقها بعمق واتساع أكبر ضمن هياكل رسمية وموارد أوسع، في حين أن الشركات الصغيرة والمتوسطة تطبق ما يناسبها بشكل أبسط وأكثر انتقائية. ورغم هذه الفروقات، تؤكد الدراسات أن حصول الشركات الصغيرة على معلومات محاسبية إدارية ملائمة يعزز أدائها بشكل ملموس. مما يعني أن التحدي أمام SMEs هو كيفية تكييف تلك الأدوات لتناسب مواردها وظروفها دون إهمال الفائدة الكبيرة التي يمكن أن تجنيها منها.

أمثلة أو دراسات حالة تدعم المحتوى

لتوضيح ما سبق بشكل عملي، نستعرض فيما يلي أمثلة ودراسات حالة مختصرة من بيئات مختلفة (عربية وأجنبية) تُبرز دور المحاسبة الإدارية وأثرها في الشركات الصغيرة والمتوسطة:

- **دراسة حالة من بيئة عربية:** كشفت دراسة ميدانية أجراها أرشيد (2020) على 110 شركة صغيرة ومتوسطة في منطقة تبوك (السعودية) عن نمط الاستخدام الفعلي لأدوات المحاسبة الإدارية في تلك الشركات. أظهرت النتائج انتشاراً واسعاً لاستخدام الأساليب المحاسبية الإدارية التقليدية (مثل إعداد الموازنات وتحليل التكاليف التقليدي) في كافة تلك الشركات تقريباً، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في هذا الاستخدام تعزى إلى حجم الشركة أو هيكلها التنظيمي. في المقابل، بيّنت الدراسة أن مستوى استخدام الأساليب الحديثة للمحاسبة الإدارية كان منخفضاً جداً في كل من الشركات الصغيرة والمتوسطة، ولم يختلف كثيراً باختلاف الحجم. هذا يعني أن شركة صغيرة وأخرى متوسطة كانتا متشابهتين في عزوفهما عن التقنيات الإدارية الحديثة واعتمادهما الكبير على الطرق التقليدية. وتُعزى هذه النتيجة إلى عوامل عدة منها نقص الخبرة التقنية أو الشعور بعدم ملائمة بعض الأساليب الحديثة لطبيعة وظروف الشركات الأصغر. تؤكد هذه الحالة أهمية توعية المنشآت الصغيرة والمتوسطة في منطقتنا بمنافع الأدوات الإدارية الحديثة وتوفير الدعم اللازم لتبنيها تدريجياً لما لها من أثر إيجابي محتمل على ترشيد القرارات الاستثمارية وتحسين الأداء.

- مثال من الدراسات الأجنبية: في دراسة حديثة شملت عينة واسعة من 502 مشروع صغير في فنلندا، سعى يلا-كوجالا وآخرون (Ylä-Kujala et al., 2023) إلى استقصاء تبني المحاسبة الإدارية لدى SMEs وارتباطه بالتحديات والأداء. وقد أظهرت النتائج أن نحو 78% من الشركات الصغيرة تواجه تحديات في مجال المحاسبة الإدارية، تتنوع بين مشكلات تنظيمية ونقص في النظم الملائمة أو الموارد البشرية والمالية. وعلى الرغم من هذه التحديات، بيّن التحليل أن الشركات التي امتلكت معرفة عالية في المحاسبة الإدارية حققت بالفعل أداءً ماليًا أفضل؛ حيث سجلت أعلى متوسط لنسبة الملاءة المالية مقارنة بغيرها. هذا يشير إلى أن الاستثمار في تبني ممارسات المحاسبة الإدارية وتطوير المعرفة ذات الصلة قد أثمر في تحسين استقرار الشركات ماليًا. ومن جهة أخرى، لوحظ أن الشركات ذات المعرفة المتوسطة بالمحاسبة الإدارية زادت استثماراتها في هذا المجال لكن أدائها المالي تراجع نسبيًا، فيما سُعي بـ"ظاهرة انخفاض الملاءة". وقد فسّر ذلك باحتمال عدم ملاءمة بعض أدوات المحاسبة الإدارية لحاجة الشركة تحديدًا أو محدودية قدرة الإدارة على استخدام المعلومات بالفعالية المطلوبة. هذه النتائج المستخلصة من البيئة الدولية تؤكد أنه بالرغم من التحديات، فإن امتلاك الدراية الكافية بأدوات المحاسبة الإدارية وتطبيقها بطريقة تتناسب مع حاجة الشركة يمكن أن ينعكس إيجابًا على أدائها واستمرارها.

- تحسين الأداء عبر أساليب التكلفة: كمثال تطبيقي آخر، أظهرت دراسة في رومانيا تناولت تنفيذ ممارسات المحاسبة الإدارية في منشأة صناعية أن استخدام منهجية التكاليف الحديثة ساعد الشركة على تحقيق وفورات ملموسة. فعند تطبيق نظام لتحليل التكاليف الثابتة والمتغيرة بشكل أكثر دقة، انخفضت تكلفة الوحدة في المنتجات المختلفة نتيجة تحديد وإزالة تكاليف الطاقة غير المستغلة. هذا الخفض في التكلفة مكّن الشركة من إعادة النظر في سياسات التسعير وخفض أسعار البيع لبعض المنتجات أو إعادة هيكلة تشكيلة منتجاتها لتحقيق ميزة تنافسية أعلى. وخلصت الدراسة إلى أن الأساليب التقليدية في احتساب التكاليف قد تخفي بعض الفرص لتحسين الكفاءة، بينما يسمح تطبيق المحاسبة الإدارية بكشف تلك الفرص وتحقيق ميزة في خفض التكاليف تدعم قرارات التسعير والاستثمار للشركات الصغيرة والمتوسطة. هذه الحالة توضح بشكل عملي كيف يمكن لتقنيات المحاسبة الإدارية، حتى البسيط منها، أن تساهم في تحسين الأداء التشغيلي وتعزيز مركز الشركة في السوق.

ختامًا، تُبرز الأمثلة أعلاه – سواء من البيئات العربية أو الأجنبية – أهمية دور المحاسبة الإدارية في تحسين الاستثمار والأداء للشركات الصغيرة والمتوسطة. فعلى الرغم من التباينات في مدى تبني هذه الممارسات من منطقة لأخرى، يبقى المبدأ ثابتًا: المعلومات والتحليلات التي توفرها المحاسبة الإدارية تشكّل قاعدة صلبة لاتخاذ قرارات استثمارية وإستراتيجية رشيدة. لذلك، فإن على الشركات الصغيرة والمتوسطة السعي لتجاوز العقبات التي تواجهها في هذا المجال، من خلال بناء القدرات البشرية اللازمة وتكييف أدوات المحاسبة الإدارية مع حجمها وإمكاناتها، لضمان تحقيق أقصى استفادة ممكنة في تحسين استثماراتها وتعزيز تنافسيتها في الأسواق.

الفصل الخامس

الاطار النظري – الجزء الثاني

الاستثمار في الشركات الصغيرة والمتوسطة

المبحث الأول: تعريف وأهمية الشركات الصغيرة والمتوسطة

تعريف الشركات الصغيرة والمتوسطة:

يُستعمل مفهوم الشركات الصغيرة والمتوسطة (Small and Medium Enterprises – SMEs) في مختلف أنحاء العالم وفي منظمات دولية كالبنك الدولي والاتحاد الأوروبي وغيرها، لكن لا يوجد تعريف موحد لهذا المصطلح حيث تختلف معاييرها من دولة لأخرى. عموماً تُعرّف الشركة الصغيرة أو المتوسطة بناءً على حجمها النسبي باستخدام معايير مثل عدد الموظفين، وإجمالي الإيرادات السنوية، وإجمالي الأصول، وأحياناً على أساس القطاع الصناعي. فيما يلي عرض لأبرز التعريفات محلياً ودولياً، مع مقارنة الفروقات في معايير التصنيف:

التعريفات المحلية (السعودية)

تعتمد المملكة العربية السعودية تعريفاً رسمياً للشركات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة صادر عن الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة (منشآت). وفقاً لهذا التصنيف، يتم تحديد حجم المنشأة بناءً على معيارين معاً هما: عدد الموظفين بدوام كامل وحجم الإيرادات السنوية بالريال السعودي، بحيث يُصنّف المشروع ضمن الفئة الأعلى إذا اختلف المعيارين.

المنشأة متناهية الصغر هي التي يعمل بها من 1 إلى 5 موظفين بدوام كامل وتحقق إيرادات سنوية من 0 إلى 3 ملايين ريال.

المنشأة الصغيرة هي التي يعمل بها من 6 إلى 49 موظفًا بإيرادات تزيد عن 3 ملايين ريال وتصل حتى 40 مليون ريال.

المنشأة المتوسطة هي التي يتراوح عدد موظفيها من 50 إلى 249 موظفًا وبحجم إيرادات سنوية أكبر من 40 مليون ريال وحتى 200 مليون ريال.

أما الشركات التي تتجاوز أيًا من هذين المعيارين (250 موظفًا فأكثر أو إيرادات تتخطى 200 مليون ريال) فتُصنّف كبيرة خارج نطاق الـ SMEs.

التعريفات الدولية

على الصعيد الدولي، تختلف معايير تعريف الـ SMEs باختلاف الجهات. البنك الدولي (ومؤسساته مثل مؤسسة التمويل الدولية IFC) لا يلتزم بتعريف واحد لجميع البلدان، لكنه يستخدم معايير مرنة تجمع بين عدد الموظفين والمؤشرات المالية. فعلى سبيل المثال، تعرف مؤسسة IFC المشاريع على أنها صغيرة أو متوسطة إذا حققت معيارين من أصل ثلاثة (عدد الموظفين، الأصول، المبيعات). وطبقاً لأحد تعاريف IFC: المشروع الصغير هو الذي لديه بين 10 و49 موظفًا بدوام كامل ولا يتجاوز إجمالي أصوله أو مبيعاته السنوية 3 ملايين دولار.

أمريكي، في حين أن المشروع المتوسط هو الذي يضم نحو 50 إلى 300 موظف بدوام كامل ولا تزيد أصوله أو مبيعاته عن 15 مليون دولار. هذا التعريف مرن ويأخذ بالحسبان اقتصاد الدول النامية، حيث اعتمد سقف 300 موظف كحد أعلى للمنشأة المتوسطة مقارنةً بمعايير أخرى أكثر تحفظاً.

في الاتحاد الأوروبي، هناك تعريف موحد منصوص عليه في توصية المفوضية الأوروبية رقم 361/2003. يعتمد التعريف الأوروبي على عدد الموظفين مع معيار مالي مزدوج (إما حجم المبيعات أو إجمالي الميزانية العمومية). وفقاً لهذا النظام: المؤسسة المتوسطة هي التي يعمل بها أقل من 250 موظفاً ويقل رقم أعمالها السنوي عن 50 مليون يورو أو يقل إجمالي أصولها عن 43 مليون يورو. المؤسسة الصغيرة هي التي يعمل بها أقل من 50 موظفاً ورقم أعمالها لا يتجاوز 10 ملايين يورو أو إجمالي أصولها لا يتجاوز 10 ملايين. أما المؤسسة متناهية الصغر فلديها أقل من 10 موظفين ولا تتعدى إيراداتها أو أصولها 2 مليون يورو. يُذكر أن هذا التعريف شائع في كثير من الدول الأخرى أو المنظمات بسبب شموليته واتساقه.

أما بالنسبة لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، فليس هناك تعريف رسمي موحد لجميع الدول الأعضاء نظراً لتباين الأنظمة، لكن غالباً ما تُعتبر الشركات التي تقل عن 250 موظفاً ضمن نطاق المشاريع الصغيرة والمتوسطة في تحليلات المنظمة. وتُظهر بيانات دول الـ OECD أن هذه الفئة تشكل حوالي 99% من إجمالي الشركات في تلك الاقتصادات، مما يعكس اعتماداً ضمنيّاً على معيار الـ 250 موظفاً حداً فاصلاً.

مقارنة معايير التصنيف والفروقات

يتبين من العرض أعلاه وجود فروقات مهمة في معايير تعريف الـ SMEs باختلاف الجهات. عدد الموظفين هو المعيار الأكثر استخداماً عالمياً، لكن الحد الفاصل يختلف: فمثلاً يضع الاتحاد الأوروبي حد 250 موظفاً للمشروع المتوسط. بينما يعتمد البنك الدولي سقفاً أعلى يقارب 300 موظف في بعض برامج، وفي المقابل تستخدم دول مثل الولايات المتحدة معياراً قد يصل إلى 500 موظف أو أكثر تبعاً لطبيعة الصناعة. في الواقع، يتباين التعريف حسب القطاع الصناعي في بعض البلدان؛ ففي الولايات المتحدة تُعرف المشروعات الصغيرة من قبل إدارة الأعمال الصغيرة (SBA) على نحو متغير وفق الصناعة، حيث يمكن لمنشأة صناعية (تصنيع) أن تكون صغيرة بعدد موظفين يصل إلى 500، بينما بعض أنشطة التعدين تُصنّف ضمن الـ SMEs حتى 1400 موظف نظراً لطبيعة القطاع. إضافة إلى ذلك، تختلف المعايير المالية المرافقة: فالاتحاد الأوروبي يشترط حدوداً للإيرادات أو الأصول إلى جانب عدد الموظفين، بينما في السعودية مثلاً يُستخدم معيار الإيرادات لكن تؤخذ الفئة الأعلى إذا تجاوز المشروع أحد المعيارين. بعض الدول تصنّف الشركات حسب الإيرادات السنوية فقط أو إجمالي الأصول كمعيار بديل عندما يصعب تحديد الحجم بعدد العاملين. كما أن هناك تبايناً في شمول المشروعات متناهية الصغر ضمن تعريف الـ SMEs؛ فبعض الجهات تضيف فئة "متناهية الصغر" (Micro) منفصلة كما في السعودية والاتحاد الأوروبي، بينما يُستخدم مصطلح MSMEs (ميكرو وصغيرة ومتوسطة) في التقارير الدولية عند الحاجة للتأكيد على شمول الفئات الأصغر. هذا التنوع في التعاريف يعكس خصوصية كل

اقتصاد وحاجته إلى معايير تناسب واقعه، ولذلك من الضروري تحديد التعريف المستخدم عند دراسة دور المحاسبة الإدارية أو أي موضوع يتعلق بال-SMEs في سياق معيّن.

أهمية الشركات الصغيرة والمتوسطة

تُشكّل الشركات الصغيرة والمتوسطة ركيزة أساسية للاقتصاد والتنمية في معظم دول العالم، نظرًا لدورها البارز اقتصاديًا واجتماعيًا. على الرغم من صغر حجم كل شركة منفردة، فإن مجمل هذا القطاع يساهم في الناتج والتوظيف بصورة كبيرة، كما يعدّ حاضنة للابتكار وريادة الأعمال. فيما يلي إبراز لأهم الجوانب التي توضح أهمية ال-SMEs:

• لمساهمة الاقتصادية (الناتج المحلي والتنمية):

ن الناحية الاقتصادية، تُساهم الشركات الصغيرة والمتوسطة بقوة في الناتج المحلي الإجمالي وفي النشاط الاقتصادي عمومًا. على المستوى العالمي، تبين إحصاءات البنك الدولي أن هذه المنشآت تمثل حوالي 90% من إجمالي الأعمال التجارية حول العالم وتوفر أكثر من 50% من فرص العمل، وتسهم بنحو 40% من الناتج الاقتصادي (القيمة المضافة) عالميًا. وهذه النسبة tend to ترتفع في الاقتصادات المتقدمة؛ فعلى سبيل المثال ضمن دول منظمة OECD تمثل ال-SMEs نحو 99% من الشركات وتولد ما بين 50% إلى 60% من القيمة المضافة للاقتصاد في المتوسط. كذلك في الاتحاد الأوروبي، تشغل المنشآت الصغيرة والمتوسطة حوالي 100 مليون شخص وتنتج أكثر من نصف الناتج المحلي الإجمالي للاتحاد، مما يدل على أن هذا القطاع هو عمود فقري للاقتصاد الأوروبي.

في المملكة العربية السعودية، ورغم هيمنة المنشآت الكبرى (خاصة في قطاع النفط)، بدأ الاهتمام بتعزيز دور ال-SMEs لرفع مساهمتها في الاقتصاد ضمن رؤية 2030. تشير وثائق هيئة منشآت إلى أن مساهمة المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الناتج المحلي الإجمالي السعودي تقارب 21% فقط حاليًا، مقارنةً بمعدل يبلغ ~46% في الاقتصادات الـ15 الأكبر عالميًا. ولذلك تستهدف الحكومة رفع مساهمة هذا القطاع إلى 35% من الناتج المحلي الإجمالي بحلول عام 2030 دعمًا لتنويع الاقتصاد. وتجدر الإشارة إلى أن ال-SMEs تشكّل الغالبية العظمى من المنشآت التجارية في السعودية (قاربة 90% أو أكثر من إجمالي المنشآت وفق بعض التقديرات)، ولكن معظمها مشاريع متناهية الصغر أو صغيرة مساهمتها الإجمالية محدودة. زيادة دور هذه الشركات من شأنه إضافة مئات مليارات الريالات للاقتصاد الوطني. كما أن هناك بعد آخر للأهمية الاقتصادية يتمثل في تنمية الصادرات وتنويعها؛ حاليًا تسهم ال-SMEs بأقل من 5% من إجمالي الصادرات غير النفطية السعودية، بينما يتراوح هذا المؤشر بين 31% و60% في الاقتصادات العالمية الكبرى. مما يدل على وجود فجوة وفرصة كبيرة لتعزيز صادرات هذا القطاع كمحرك للنمو المستقبلي.

الدور في التوظيف ودعم الابتكار والتنمية الاجتماعية

من الناحية الاجتماعية وسوق العمل، فالـ SMEs هي المحرك الرئيسي لخلق الوظائف على مستوى العالم. تقدّر بيانات البنك الدولي أن المشروعات الصغيرة والمتوسطة تساهم في توليد حوالي 7 من كل 10 وظائف جديدة في الأسواق الناشئة. وفي دول OECD تشكّل هذه المنشآت مصدرًا رئيسيًا للتوظيف حيث تستوعب نسبة كبيرة من القوة العاملة تتجاوز نصفها عمومًا. ويُطلق على هذا القطاع أحيانًا «محرك التوظيف» لأنه يستوعب شرائح واسعة من العمالة المحلية ويحدّ من البطالة، خاصة بين الشباب والعمالة غير عالية التأهيل. في المملكة العربية السعودية، تشير الإحصاءات إلى أن الشركات الصغيرة والمتوسطة تساهم بحوالي 53% من إجمالي فرص العمل في القطاع الخاص، وهو معدل أقل قليلًا من نظيره في الاقتصادات الكبرى (المعدل العالمي نحو 67%). لذلك يُنظر إلى تنمية الـ SMEs على أنها أداة لزيادة التوظيف المحلي ودعم استيعاب الداخلين الجدد لسوق العمل. وتتوقع هيئة منشآت أن تصبح المشاريع الناشئة والصغيرة رافدًا رئيسيًا لفرص العمل للشباب السعودي خلال السنوات القادمة. ما يبرز دورها الاجتماعي الحيوي في مكافحة البطالة وتعزيز الاستقرار الاجتماعي.

إلى جانب ذلك، تلعب الـ SMEs دورًا محوريًا في دعم الابتكار وتعزيز ديناميكية الاقتصاد. فهذه الشركات بحكم حجمها الصغير نسبيًا تكون أكثر مرونة وقدرة على التجريب واستكشاف الأفكار الجديدة مقارنةً بالشركات الكبيرة ذات البيروقراطية العالية. كثير من الابتكارات التقنية والإدارية تبدأ من منشآت ريادية صغيرة قبل أن تتوسع، ولذلك يُنظر للـ SMEs على أنها حاضنة للإبداع وريادة الأعمال. تشير تقارير الـ OECD إلى أن المشاريع الصغيرة والمتوسطة تغذي الابتكار وتعزز روح المنافسة في الاقتصاد، وتسهم في تجديد هيكل الأسواق عبر إدخال منتجات وخدمات وتقنيات جديدة. كما أنها تمثل رافدًا للتنافسية من خلال نشر التقنيات الجديدة في سلاسل القيمة وإجبار الشركات الأكبر على التطوير المستمر. هذا الدور الابتكاري للـ SMEs أصبح ذو أهمية خاصة في ظل التحولات نحو الاقتصاد الرقمي واقتصاد المعرفة؛ حيث تعتبر هذه المنشآت عنصرًا أساسيًا في التحول الرقمي والأخضر للاقتصادات نظرًا لوزنها العددي الكبير وقدرتها على تبني الحلول المبتكرة. بالإضافة إلى أنه كثيرًا ما ترتبط الـ SMEs بخلق قيمة مضافة محلية وتنمية المجتمعات؛ فهي غالبًا ما تكون منتشرة في مختلف المناطق (بما فيها النائية) وتسهم في تنمية المجتمعات المحلية عبر توفير الخدمات والسلع محليًا ودعم سلاسل الإمداد الداخلية.

أخيرًا، تدرك الحكومات أهمية الـ SMEs لكل ما سبق، لذلك تُخصص العديد من البرامج والمبادرات لدعم هذا القطاع (كحوافز ضريبية، وتسهيل التمويل، وخفض المتطلبات التنظيمية) بهدف تعزيز قدرته على الاستمرار والنمو. باختصار، تمثل الشركات الصغيرة والمتوسطة عصبًا حيويًا للاقتصاد والمجتمع؛ فهي تساهم بقوة في النمو الاقتصادي (ناتج وتنوع اقتصادي)، وفي الوقت نفسه تلعب دورًا اجتماعيًا عبر خلق الوظائف وتمكين رواد الأعمال ودفع عجلة الابتكار الذي يعود بالنفع على الاقتصاد ككل. هذه الأهمية المزدوجة الاقتصادية والاجتماعية تجعل دراسة دور المحاسبة الإدارية في تحسين استثمار الـ SMEs موضوعًا ذا قيمة عالية، لما لهذا الدور من أثر مباشر على تعزيز نجاح واستدامة هذا القطاع المحوري.

المبحث الثاني: مفهوم الاستثمار وأنواعه

تمهيد

يُعدّ الاستثمار أحد المفاهيم الأساسية في علم الاقتصاد التي حظيت باهتمام متزايد عبر الزمن. فقد ارتبط مفهوم الاستثمار تقليدياً بعملية الإنفاق على الأصول الرأسمالية والمشاريع الجديدة بهدف زيادة الطاقة الإنتاجية في الاقتصاد. ومع تطور الأسواق المالية وبيئات الأعمال، توسّع مفهوم الاستثمار ليشمل إلى جانب الاستثمار في الأصول المادية الاستثمار المالي في الأوراق المالية، وكذلك الاستثمار في رأس المال البشري من خلال الإنفاق على التعليم والتدريب. وبشكل عام يمكن القول إن جوهر فكرة الاستثمار ظل ثابتاً رغم هذا التطور؛ إذ يقوم على التضحية بموارد حالية أَمْلاً في تحقيق منافع وعوائد أكبر في المستقبل.

تعريف الاستثمار

قدّم الباحثون عدة تعريفات لمفهوم الاستثمار، تتفق في مضمونها العام رغم اختلاف صيغها. اقتصادياً، يُعرّف الاستثمار بأنه توظيف الأموال والموارد المتاحة في مشاريع أو أصول جديدة بغرض تحقيق عوائد مستقبلية. على سبيل المثال، يعرفه بعض الاقتصاديين بأنه الامتناع عن الاستهلاك الحالي للحصول على استهلاك أكبر في المستقبل. ويرى باحثون آخرون أن الاستثمار هو تأجيل استخدام أموال متاحة حالياً لفترة زمنية محددة بهدف الحصول على تدفقات نقدية أعلى في المستقبل تعوّض المستثمر عن عامل الزمن والتكلفة والمخاطرة مع تحقيق عائد مرضي. ومن منظور مشابه، وصف بعض المختصين الاستثمار بأنه عملية توظيف الموارد المالية أو غير المالية في الوقت الحاضر على أمل جني منافع مستقبلية متوقعة. وقد لخص شارب (Sharpe 1998) المفهوم بقوله إنَّ الاستثمار هو التضحية بقيمة حالية مؤكدة في سبيل قيمة مستقبلية محتملة غير مؤكدة.

من التعريفات أعلاه يمكن استنتاج أن القاسم المشترك بينها هو التأكيد على عنصر التضحية بالمنفعة الآنية مقابل منفعة مستقبلية أكبر في ظل درجة من عدم اليقين والمخاطرة. فالاستثمار ينطوي دائماً على توظيف الأموال حالياً – سواء عبر الامتناع عن الإنفاق الاستهلاكي أو تخصيص رأس المال في مشروع – بهدف تحقيق عائد أعلى في المستقبل. كما يلاحظ اختلاف تركيز التعريفات؛ فبعضها يركز على البعد المالي (كالعائد والنقدية المستقبلية)، بينما يبرز البعض الآخر البعد الاقتصادي الإنتاجي (كزيادة الطاقة الإنتاجية أو الاستهلاك المستقبلي). وهذا يعكس شمولية مفهوم الاستثمار الذي يجمع بين البعدين المالي والاقتصادي؛ فهو من جهة أداة لزيادة الثروة والدخل، ومن جهة أخرى وسيلة لزيادة الإنتاج وتطوير المشاريع.

أهمية الاستثمار اقتصاديًا واجتماعيًا

لا تقتصر أهمية الاستثمار على المستثمر الفرد أو المشروع ذاته فحسب، بل تتعداه لتشمل الاقتصاد والمجتمع ككل. فيما يلي أبرز جوانب الأهمية الاقتصادية والاجتماعية للاستثمار:

• رفع معدلات النمو الاقتصادي

يسهم الاستثمار في زيادة الإنتاجية والناتج القومي مما ينعكس إيجابًا على متوسط نصيب الفرد من الناتج ورفع مستوى معيشة المواطنين، فكل زيادة في الإنفاق الاستثماري تؤدي إلى مضاعفة الدخل القومي عبر ما يُعرف بمضاعف الاستثمار في الاقتصاد.

• خلق فرص عمل وتقليل البطالة

يؤدي تأسيس المشروعات الجديدة وتوسعة القائم منها عبر الاستثمار إلى توليد وظائف جديدة واستيعاب مزيد من القوى العاملة، وبالتالي خفض معدلات البطالة في المجتمع. وهذا جانب اجتماعي مهم إذ يُسهم في استقرار المجتمع وتوفير سبل العيش الكريم للأفراد.

• تعزيز تكوين رأس المال والبنية الأساسية

يُعدّ الاستثمار المحرك الأساسي لتكوين رأس المال الثابت في الاقتصاد (مثل بناء المصانع وإقامة البنية التحتية). فهو يوفر رأس المال اللازم للتنمية من خلال زيادة الأصول الإنتاجية في الدولة. كما أن الاستثمار في مشروعات البنية التحتية (طرق، كهرباء، مياه...) يحسّن الخدمات العامة المقدمة للمواطنين والمستثمرين على حد سواء.

• تحقيق فوائد اجتماعية وتنموية

يساهم الاستثمار أيضًا في إشباع حاجات المجتمع من السلع والخدمات من خلال زيادة الإنتاج المحلي، ويمكن تصدير الفائض إلى الخارج للحصول على العملات الأجنبية اللازمة لاستيراد التكنولوجيا والمعدات الحديثة. وبذلك يدعم الاستثمار التنمية الاجتماعية عبر تحسين خدمات الصحة والتعليم والاتصالات وغيرها، فضلًا عن دوره في رفع مهارات القوى العاملة من خلال المشروعات التي تتطلب فنيين وإداريين مهرة.

الإضافة إلى ما سبق، تمتلك الحكومة أداة فعّالة للتأثير في الدورة الاقتصادية عبر توجيه الاستثمار. فعلى سبيل المثال، يمكن للدولة تحفيز الاستثمار في قطاعات معينة لتحقيق أهداف اقتصادية (كزيادة التصدير للحصول على عملات صعبة)، أو أهداف اجتماعية (كمعالجة مشكلة الإسكان أو تطوير مناطق أقل نموًا). من هنا، يُنظر إلى الاستثمار على أنه محرك للتنمية المستدامة وأداة لتحقيق الاستقرار والرفاه الاقتصادي والاجتماعي في الأجل الطويل.

أنواع الاستثمار

تتعدد أنواع الاستثمار وتصنيفاته وفق معايير مختلفة كمدة الاستثمار، وطبيعته، ومصدره، والعائد والمخاطرة المرتبطة به. في هذا المبحث سنركز على الأنواع الرئيسية الشائعة التي وردت في الأدبيات، وهي: قصير الأجل مقابل طويل الأجل، مباشر مقابل غير مباشر، مادي (حقيقي) مقابل مالي، محلي مقابل أجنبي. فيما يلي توضيح لكل منها مع أمثلة:

• الاستثمار قصير الأجل والاستثمار طويل الأجل

يقصد بالاستثمار قصير الأجل ذلك الاستثمار الذي يمتد لفترة زمنية قصيرة نسبياً ويهدف إلى تحقيق عوائد سريعة. غالباً ما تكون مدته أقل من سنة إلى بضعة سنوات، ويتميز عادةً بانخفاض درجة المخاطرة نسبياً وارتفاع السيولة، بحيث يستطيع المستثمر تسهيل أمواله بسرعة عند الحاجة. من أمثلة الاستثمارات القصيرة الأجل: الودائع المصرفية لأجل قصير، والمتاجرة قصيرة المدى بالأسهم أو العملات، وشراء أذونات الخزينة التي تستحق خلال أشهر. في المقابل، يشير الاستثمار طويل الأجل إلى استثمار يمتد لسنوات عديدة بهدف تحقيق عائد أعلى على المدى البعيد، مثل الاستثمار في بناء مصنع أو شراء عقار أو الاحتفاظ بأسهم شركة ناشئة لفترة طويلة. يتيح الأفق الزمني الأطول للمستثمر مرونة أكبر لتحمل مخاطر أعلى على أمل الحصول على عوائد أكبر؛ مثلاً يمكن للمستثمر في الأجل الطويل تحمل تقلبات سوق الأسهم أو العقار لأن لديه متسعاً من الوقت لتعويض أي خسائر مؤقتة. وعلى النقيض، كلما قصرت المدة الزمنية لهدف الاستثمار قلَّ استعداد المستثمر لتحمل مخاطر عالية لأنه لا يتوفر وقت كافٍ للتعافي من الخسائر. لذلك غالباً ما يركز المستثمر قصير الأجل على استراتيجيات محافظة قليلة المخاطر (مثل سندات قصيرة الأجل أو صناديق سوق النقد)، بينما يمكن لصاحب النظرة الطويلة الأجل انتهاز استراتيجيات أكثر جرأة تتضمن أصولاً عالية النمو كالعقارات والأسهم. وباختصار، يتحدد الاختلاف بين القصير والطويل الأجل بالعلاقة بين الزمن والمخاطرة والعائد: فالأهداف الاستثمارية القريبة زمنياً تتطلب أدوات أكثر أمناً، أما الأهداف البعيدة فيمكن تحقيقها عبر أصول ذات نمو مرتفع رغم مخاطرها.

• الاستثمار المباشر والاستثمار غير المباشر

الاستثمار المباشر هو الذي يقوم فيه المستثمر بتوظيف أمواله بشكل مباشر في مشروع أو شركة بهدف امتلاك حصة مؤثرة أو السيطرة الإدارية. قد يكون ذلك بإنشاء مشروع جديد كلياً أو شراء نسبة كبيرة من شركة قائمة بحيث يصبح للمستثمر دور في القرارات الإدارية والتشغيلية لتلك الشركة. ومن أبرز أمثلة الاستثمار المباشر: الاستثمار الأجنبي المباشر (FDI) حيث تستثمر شركة أو فرد من دولة ما في مشروع تجاري أو صناعي بدولة أخرى بهدف السيطرة والنفوذ في إدارته. ويُعد تأسيس فرع إنتاجي لشركة عالمية في دولة جديدة مثالاً على الاستثمار المباشر، وكذلك استحواذ مستثمر على نسبة حاکمة من أسهم شركة أجنبية لإدارة عملياتها. في المقابل، الاستثمار غير المباشر يعني توظيف الأموال في شركة أو مشروع عبر شراء أوراق مالية أو أصول مالية دون أن يكون للمستثمر يد مباشرة في الإدارة. بمعنى آخر، يتمثل الاستثمار غير المباشر في اقتناء أسهم أو سندات أو حصص صناديق استثمارية توفرها الأسواق المالية، ومن خلال وسيط مالي غالباً، بهدف الحصول على العائد (مثل توزيعات الأرباح أو الفائدة أو ارتفاع سعر الأصل) دون التدخل في تسيير الأعمال. على سبيل

المثال، شراء أسهم شركة مدرجة في البورصة يعتبر استثمارًا غير مباشر؛ فالمساهم هنا يستفيد من نمو الشركة وربحيتها دون أن يشارك فعليًا في صنع القرار الإداري. الفارق الجوهرى أن المستثمر في الحالة المباشرة يكون شريكًا فعليًا في المشروع بما يحمله ذلك من مكاسب أو خسائر ومسؤوليات إدارية، بينما في غير المباشر يكون مستثمرًا ماليًا يبحث عن العائد فقط ولا يملك حق التحكم أو التأثير على إدارة الجهة التي استثمر فيه. لكل من النوعين مزاياه وعيوبه؛ فالاستثمار المباشر قد يحقق للمستثمر نفوذًا وعوائد أعلى لكنه يتطلب خبرة والتزامات أكبر، أما غير المباشر فيوفر سهولة التنوع والسيولة مع مخاطر أقل نسبيًا لكنه لا يمنح السيطرة.

• الاستثمار المادي (الحقيقي) والاستثمار المالي

يقسم بعض الاقتصاديين الاستثمار إلى استثمار حقيقي (اقتصادي) مقابل استثمار مالي، وذلك على أساس طبيعة الأصل موضوع الاستثمار. يُقصد بالاستثمار المادي أو الحقيقي توظيف الأموال في أصول ملموسة أو مشاريع إنتاجية تُضيف طاقة إنتاجية جديدة للاقتصاد. يشمل ذلك إنشاء المصانع وشراء المكينات والمعدات وبناء العقارات والمشاريع الزراعية والصناعية... إلخ. هذا النوع من الاستثمار يؤدي إلى زيادة القدرة الإنتاجية للمجتمع بشكل مباشر، ولذا يُطلق عليه "استثمار حقيقي" لارتباطه باقتصاديات الإنتاج الفعلي. فمثلاً شراء شركة لمعدات تصنيع جديدة أو توسعتها لمنشأتها القائمة هو استثمار حقيقي، لأنه يرفع إنتاجها ويساهم في النمو الاقتصادي. في المقابل، الاستثمار المالي هو شراء وبيع الأدوات المالية مثل الأسهم والسندات والودائع وشهادات الاستثمار، بهدف تحقيق عائد مالي من وراءها. هذا النوع لا ينتج عنه بالضرورة زيادة في الأصول الإنتاجية للمجتمع، بل غالبًا ما يكون نقلاً للملكية في الأصول القائمة من طرف لآخر دون إضافة قدرة إنتاجية جديدة. ف شراء سهم شركة موجودة لا يزيد إنتاج تلك الشركة (إلا إذا كان إصدارًا جديدًا لتمويل توسع حقيقي)، وإنما يُكسب المشتري حقوقًا مالية في أرباحها وأصولها. لذا يعتبر الاستثمار المالي "غير حقيقي" من منظور الاقتصاد الكلي، إذ أنه لا يساهم مباشرةً في تكوين رأس مال جديد، بل يخدم كوسيلة لتدوير المدخرات وتوفير السيولة بين المستثمرين. ومع ذلك، يلعب الاستثمار المالي دورًا مهمًا في الاقتصاد من خلال توفير التمويل غير المباشر للمشاريع الحقيقية (فمثلاً إصدار شركة لسندات وجمعها للأموال عبر الأسواق المالية هو استثمار مالي بالنسبة للمشتريين لكنه يمول استثمارًا حقيقيًا ستنفذه الشركة بتلك الأموال). باختصار، يركز الاستثمار الحقيقي على بناء أصول إنتاجية فعلية، بينما يهتم الاستثمار المالي بتحقيق العائد من تداول الحقوق المالية. وكلاهما جزءان متكاملان من منظومة الاستثمار الشاملة.

• الاستثمار المحلي والاستثمار الأجنبي

يتحدد تصنيف الاستثمار هنا بناءً على موطن رأس المال ومكان توظيفه. يُقصد بالاستثمار المحلي (الوطني) توظيف الأموال داخل حدود الدولة بواسطة مستثمرين محليين أو من قبل الحكومة في مشروعات وطنية. فهو يشمل جميع الفرص الاستثمارية المتاحة داخل الاقتصاد الوطني والتي يتم تمويلها من مصادر محلية. هذا النوع من الاستثمار يعزز التنمية الاقتصادية في البلد نفسه ويستفيد من المدخرات الوطنية. أما الاستثمار الأجنبي فيشير إلى تدفق رؤوس الأموال من خارج الدولة للاستثمار في اقتصادها، أو العكس (استثمار محليين في الخارج). ومن الأمثلة الشائعة: الاستثمار الأجنبي المباشر كقيام شركة عالمية بإنشاء مصنع أو فرع إنتاجي في

دولة مضيفة، وأيضًا الاستثمار الأجنبي غير المباشر ك شراء أجانب لأسهم شركات مدرجة في بورصة دولة ما أو لسندات حكومية لتلك الدولة. يتميز الاستثمار الأجنبي بأنه يساهم في جلب رؤوس أموال جديدة وتقنيات متطورة وخبرات إدارية إلى الاقتصاد المحلي، مما قد يساعد في دفع عجلة النمو. وقد عرفت الاتفاقية العربية الموحدة لاستثمار رؤوس الأموال العربية الاستثمار الأجنبي (في سياقها) بأنه استخدام رأس المال القادم من دولة عربية في مشاريع التنمية الاقتصادية لدولة عربية أخرى بهدف تحقيق عائد، وهذا التعريف يؤكد فكرة انتقال رأس المال عبر الحدود بقصد التنمية والربح. من ناحية أخرى، يتضمن الاستثمار المحلي أيضًا استثمارات تقوم بها الدولة ذاتها في الخارج (يسمى استثمار خارجي أو صادر)، لكن في العرف الشائع يتم تمييز المحلي عن الأجنبي بناءً على وجهة الأموال. باختصار: الاستثمار المحلي = أموال وطنية في مشاريع داخل الوطن، والاستثمار الأجنبي = أموال خارجية في مشاريع داخل الوطن (أو العكس). وكلاهما مهم؛ فالمحلي يدل على تعبئة المدخرات الداخلية لخدمة الاقتصاد، والأجنبي يعد مصدرًا إضافيًا للتمويل ونقل التكنولوجيا لكنه قد يتأثر بعوامل سياسية واقتصادية خارجية أكثر من المحلي.

أمثلة واقعية ودراسات حالة

تتجلى الأنواع المختلفة للاستثمار في الواقع العملي من خلال أمثلة عديدة. فيما يلي بعض الأمثلة الواقعية التي توضح التنوع الاستثماري، مع التركيز على البيئة السعودية والعربية حيث أمكن ذلك:

- مثال على قصير الأجل مقابل طويل الأجل: يقوم مستثمر فردي في السعودية بشراء سند حكومي لأجل 6 أشهر بغرض تحقيق عائد سريع ومنخفض المخاطرة؛ هذا استثمار قصير الأجل. في المقابل، مستثمر آخر قد يشارك في تمويل بناء مصنع بتروكيماويات جديد يتطلب 5-7 سنوات لاستكمالها وبدء تحقيق العوائد، وهذا استثمار طويل الأجل. في الحالة الأولى يتميز الاستثمار بسهولة تسييله وقلة تقلب عائدته، أما الثاني فرغم أنه أقل سيولة ويحمل مخاطر أعلى خلال فترة البناء والتشغيل، إلا أنه قد يحقق عوائد كبيرة مستقبلاً ويساهم في التنمية الصناعية.
- مثال على مباشر مقابل غير مباشر: أعلنت إحدى الشركات السعودية الكبرى توسعة أعمالها عبر الاستثمار المباشر في دولة عربية مجاورة، فقامت بتأسيس فرع إنتاجي مملوك لها بالكامل هناك للاستفادة من موارد تلك الدولة وأسواقها. هذا نموذج للاستثمار المباشر عبر الحدود حيث حصلت الشركة السعودية على سيطرة إدارية كاملة في المشروع الخارجي. في المقابل، نجد عددًا من المستثمرين السعوديين يفضلون الاستثمار غير المباشر في الأسواق العالمية من خلال شراء أسهم شركات أمريكية وأوروبية رائدة عبر البورصات أو الصناديق الاستثمارية الدولية. هؤلاء المستثمرون يحصلون على نصيب من أرباح تلك الشركات ونمو قيمتها السوقية دون أي دور إداري فيها. المثال الأول (المباشر) يمنح المستثمر نفوذًا واطلاعًا تفصيليًا على النشاط الاستثماري ولكنه يتطلب خبرة والتزامات على الأرض في بلد آخر، بينما المثال الثاني (غير المباشر) يتيح تنوعًا عالميًا وسهولة دخول وخروج من الاستثمار عبر الأسواق المالية.

- مثال على استثمار مادي مقابل مالي: إحدى الشركات المتوسطة في المملكة قررت استثمار فائض أموالها في شراء آلات ومعدات جديدة لخطط إنتاجها بهدف زيادة الطاقة الإنتاجية وتحسين جودة المنتج. هذا استثمار مادي حقيقي من قبل الشركة، إذ سيؤدي إلى توسيع نشاطها ورفع إنتاجها الفعلي. وعلى جانب آخر، قامت نفس الشركة بتوظيف جزء آخر من فوائضها المالية في شراء سندات وصكوك تصدرها شركات أو حكومة محلية لتحصيل عائد ثابت. هنا يكون الاستثمار ماليًا بحثًا هدفه تنمية أموال الشركة عبر العوائد الدورية، دون أن يرتبط ذلك بزيادة الإنتاج داخل الشركة ذاتها. يتضح الفرق أن الاستثمار في المعدات أثر مباشرةً على نمو الشركة الحقيقي، بينما الاستثمار في السندات عزز دخلها المالي فقط. بالطبع كلا النوعين مفيد للشركة: الأول لتنمية أعمالها الأساسية، والثاني لتحسين إدارة السيولة واستثمار الأموال لحين حاجتها مستقبلاً.
- مثال على الاستثمار المحلي مقابل الأجنبي: ضمن جهود رؤية المملكة 2030 لتنويع الاقتصاد، أنشأت السعودية هيئة متخصصة لجذب الاستثمارات الأجنبية المباشرة إلى قطاعات جديدة. قامت إحدى الشركات الدولية مؤخرًا بالاستثمار في مشروع طاقة متجددة في السعودية عبر تملك حصة كبيرة فيه وتوفير التمويل والتكنولوجيا؛ هذا يمثل استثمارًا أجنبيًا تدفق إلى الداخل السعودي. وفي الوقت نفسه، يسعى صندوق الاستثمارات العامة السعودي وشركائه إلى استثمار محلي مباشر في المنشآت الصغيرة والمتوسطة داخل المملكة لدعمها وتمكينها، بل ويدخل شركات في مشاريع كبرى محليًا لرفع نسبة المحتوى المحلي. كذلك بعض المستثمرين السعوديين يقومون باستثمارات خارجية (أجنبية بالنسبة لبلدان أخرى)، مثل شراء عقارات في أوروبا أو المساهمة في صناديق عالمية؛ هذه رؤوس أموال محلية خرجت للاستثمار في الخارج. هكذا يتكامل الاستثمار المحلي والأجنبي: السعودية تشجع رؤوس الأموال الأجنبية على القدوم للاستثمار محليًا من جهة، وتدعم خروج استثمارات سعودية استراتيجية للاستفادة من الفرص العالمية من جهة أخرى.
- من الأمثلة العربية الجديرة بالذكر أيضًا انتشار نماذج التمويل الجماعي والاستثمار الملائكي في ريادة الأعمال. فمثلًا، الشركات الناشئة التقنية في المنطقة بدأت تحصل على تمويل من مستثمرين أفراد (مستثمرون "ملائكيون") أو منصات تمويل جماعي عبر الإنترنت، ما مكّن العديد من رواد الأعمال من تحويل أفكارهم إلى مشاريع ناجحة. تقرير حديث أشار إلى أن مستثمري إحدى الشركات الناشئة العالمية (شركة Revolut في fintech) حققوا عوائد بلغت 19 ضعف استثمارهم الأولي بعد وصول قيمة الشركة لمليار جنيه إسترليني. مثل هذه القصص تلهم المستثمرين العرب وتوضح إمكانية تحقيق عوائد كبيرة من الاستثمار في المشاريع الريادية رغم مخاطرها العالية، إذا ما كبرت الشركة الناشئة وازدهرت.

المبحث الثالث: العلاقة بين الاستثمار في الشركات الصغيرة والمتوسطة (SMEs)

تلعب الشركات الصغيرة والمتوسطة دورًا حيويًا في الاقتصاد من حيث مساهمتها في الناتج المحلي الإجمالي وتوليد فرص العمل والإبداع التجاري. فعلى سبيل المثال، في المملكة العربية السعودية يوجد أكثر من 300 ألف منشأة صغيرة ومتوسطة تشكّل حوالي 35% من الناتج المحلي وتوفر نحو 25% من وظائف القطاع الخاص (منشآت، 2023). وبالتالي، فإن أي تحسين في بيئة الاستثمار المتعلقة بهذا القطاع ينعكس إيجابًا على الاقتصاد ككل.

العلاقة بين الاستثمار وهذه الشركات علاقة تكاملية؛ فالمشروعات الصغيرة والمتوسطة تحتاج إلى استثمارات لتنمو وتتوسع وتبني التقنيات الحديثة، وفي المقابل يوفر هذا القطاع فرصًا استثمارية مجدية للمستثمرين سواء كانوا أفرادًا أم مؤسسات (OECD, 2023).

غير أن SMEs غالبًا ما تواجه تحديات في جذب الاستثمارات والحصول على التمويل الكافي بسبب صغر حجمها وارتفاع درجة المخاطرة المدركة مقارنةً بالشركات الكبيرة (Beck & Demircug-Kunt, 2006). هنا يبرز دور المحاسبة الإدارية وأنظمة المعلومات المالية في تحسين قدرة هذه الشركات على التخطيط والاستفادة المثلى من مواردها المحدودة. فالمحاسبة الإدارية توفر لأصحاب القرار في المنشآت الصغيرة والمتوسطة بيانات وتحليلات حول التكاليف والربحية والتدفقات النقدية المتوقعة للمشروعات الاستثمارية المطروحة (ثابت، 2018).

ومن خلال تطبيق أساليب محاسبة إدارية حديثة — مثل الميزانيات التخطيطية، تحليل التكلفة والعائد، ونظم التكاليف المستهدفة — يمكن للإدارة اتخاذ قرارات استثمار أكثر رشادة وتقييم المشروعات بكفاءة، مما يزيد من فرص نجاح الاستثمارات وتعظيم العائد منها (الصالح، 2022). كما أن التقارير المالية الدقيقة والمنتظمة تعزز ثقة المستثمرين الخارجيين، مثل البنوك أو صناديق رأس المال الجريء، في هذه الشركات من خلال إظهار أدائها الحقيقي وفرص نموها المستقبلية (World Bank, 2025).

وقد أشارت بعض الدراسات إلى أن الكثير من المنشآت الصغيرة في الاقتصادات النامية تعاني قيودًا في رأس المال الإداري والمعرفة المالية، مما يحدّ من قدرتها على التشغيل بكفاءة وتحقيق التنافسية (IFC, 2022). لذا فإن الاستثمار في تطوير الممارسات المحاسبية والإدارية داخل هذه الشركات يُعد خطوة استراتيجية لتعزيز استدامتها وجاذبيتها الاستثمارية.

على صعيد آخر، تدرك الحكومات دور الاستثمار في نمو قطاع الـ SMEs، فتعمل على تهيئة مناخ ملائم وتوفير برامج دعم. في السعودية مثلاً، تعتبر تنمية المنشآت الصغيرة والمتوسطة أولوية وطنية ضمن برامج صندوق الاستثمارات العامة، لما لهذا القطاع من دور حاسم في الاقتصاد وتحقيق أهداف رؤية 2030 (وزارة الاقتصاد والتخطيط، 2023). يدير الصندوق وشركاته عدة مبادرات تشمل الاستثمار المباشر في حصص رأس المال والقروض الميسرة للشركات الصغيرة والمتوسطة لمساعدتها في التوسع وتعزيز قدرتها التنافسية. كذلك أنشأت المملكة الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة "منشآت" التي تعمل على نشر ثقافة ريادة الأعمال وتوسيع مصادر الدعم المالي للمشاريع الصغيرة (منشآت، 2023).

وخلاصة القول، يمثل الاستثمار رافعة أساسية لنمو الشركات الصغيرة والمتوسطة وتمكينها من الإسهام بفعالية في الاقتصاد. وفي الوقت نفسه، تشكّل هذه الشركات بيئة خصبة للاستثمار نظراً لقدرتها على الابتكار وخلق الوظائف إذا ما توفر لها التمويل والإدارة الرشيدة. من هنا ينبثق جوهر رسالة البحث — حول دور المحاسبة الإدارية في تحسين الاستثمار في الـ SMEs — بحيث يتم الربط بين الممارسات المحاسبية الإدارية الجيدة وتعظيم فرص النجاح الاستثماري في هذه الشريحة الحيوية من الشركات. وسوف يمهد فهم مفهوم الاستثمار وأنواعه كما تم استعراضه في هذا المبحث إلى تحليل أكثر عمقاً في الفصول اللاحقة حول كيفية توظيف أدوات المحاسبة الإدارية لترشيد القرار الاستثماري وتعظيم قيمة تلك المشروعات الصغيرة والمتوسطة، تحقيقاً لأهداف النمو والاستدامة.

الفصل السادس

النتائج والتوصيات

مقدمة

يُعد هذا الفصل من الأجزاء الجوهرية في البحث، إذ يمثل تنويجاً للجهود المبذولة في المراحل السابقة من الدراسة. ففيه يتم عرض وتحليل النتائج التي تم التوصل إليها استناداً إلى الإطار النظري والدراسات السابقة، وكذلك استناداً إلى البيانات والملاحظات التي تم جمعها خلال مسار البحث. ويهدف هذا الفصل إلى الربط المباشر بين أهداف البحث وفروضه من جهة، وبين النتائج التي أفرزها التحليل العلمي من جهة أخرى، بما يتيح استخلاص استنتاجات واضحة تدعم الإجابة عن أسئلة البحث.

لقد تناول البحث في فصوله السابقة عرضاً شاملاً لمفهوم المحاسبة الإدارية وأهميتها، وبيان علاقتها بقرارات الاستثمار في الشركات الصغيرة والمتوسطة، مع التركيز على القطاع الصحي باعتباره أحد القطاعات الحيوية التي تشهد نمواً وتطوراً ملحوظاً في المملكة العربية السعودية في ظل رؤية 2030. وتم في هذا السياق استعراض كيفية مساهمة أدوات المحاسبة الإدارية – مثل الموازنات التخطيطية، وتحليل التكاليف، وتقييم الأداء – في تعزيز جودة القرارات الاستثمارية، وزيادة كفاءة استخدام الموارد، ورفع مستوى الشفافية أمام المستثمرين والجهات الممولة.

في هذا الفصل، سيتم عرض وتحليل النتائج التي توصل إليها البحث بما يعكس مدى توافقها أو اختلافها مع ما ورد في الأدبيات السابقة، وذلك عبر تنظيمها في محاور مرتبطة مباشرة بأهداف الدراسة. كما سيتم استعراض أبرز الملاحظات التي تم رصدها خلال تحليل البيانات، وبيان دلالاتها النظرية والتطبيقية. ويُختتم الفصل بتقديم مجموعة من التوصيات العملية الموجهة إلى صناع القرار في الشركات الصغيرة والمتوسطة، والهيئات الداعمة لها، بهدف تعظيم الاستفادة من نتائج البحث وتحويلها إلى ممارسات قابلة للتنفيذ.

تحليل البيانات

أولاً: مدى تطبيق ممارسات المحاسبة الإدارية في المنشآت الصحية الصغيرة والمتوسطة

تختلف درجة اعتماد المنشآت الصغيرة والمتوسطة في قطاع الصحة على أساليب المحاسبة الإدارية باختلاف حجمها ونوعية إدارتها. بصفة عامة، تشير الدراسات إلى أن كثيراً من المنشآت الصغيرة والمتوسطة ما زالت تركز على الأساليب المحاسبية الأساسية، مع تطبيق محدود للأساليب الحديثة والمتقدمة. فعلى سبيل المثال، في دراسة ميدانية على شركات صناعية سعودية كبيرة – وإن كانت تختلف من حيث الحجم عن SMEs – تبين أن هناك وعياً عالياً بأهمية المحاسبة الإدارية، حيث بلغت نسبة تطبيق ممارسات المحاسبة الإدارية حوالي 71% من قبل تلك الشركات. هذه النسبة المرتفعة في الشركات الكبرى تعكس إدراكاً واضحاً لفوائد الموازنات التخطيطية، ونظم تكاليف الإنتاج، وتقارير الأداء المالي وغير المالي، وغيرها من أدوات المحاسبة الإدارية. وقد لوحظ أن الشركات السعودية تولي اهتماماً أكبر لتطبيق نظم التكلفة الفعلية وتحديد التكاليف، وإعداد الموازنات التخطيطية، وأساليب قياس الأداء بمؤشرات المالية وغير المالية، في حين جاء الاهتمام بأساليب المحاسبة الإدارية الاستراتيجية (مثل التكلفة المستهدفة أو التكاليف المبنية على الأنشطة) في المرتبة الأخيرة بسبب صعوبة تطبيقها وارتفاع تكلفتها. وعلى الرغم من أن تلك الدراسة أجريت على شركات صناعية مدرجة (أكبر حجماً من المنشآت الصغيرة)، إلا أنها تعطي مؤشراً على مستوى التطبيق الممكن تحقيقه عند توافر الوعي والدعم المناسبين.

أما في سياق المشاريع الصغيرة والمتوسطة بالمنطقة العربية، فتظهر الدراسات الميدانية صورة مختلفة إلى حد ما، حيث يكون التركيز على الأساسيات أكثر من التقنيات المتقدمة. على سبيل المثال، كشفت دراسة ميدانية في ليبيا عن واقع تبني تقنيات المحاسبة الإدارية في المشاريع الصغيرة والمتوسطة هناك. أظهرت النتائج أن هذه المنشآت تطبق فعلياً بعض السياسات والأدوات الأساسية مثل احتساب التكلفة الفعلية للمنتجات أو الخدمات، واستخدام الموازنة (الميزانية التقديرية) للتخطيط المالي، وكذلك تحديد الأسعار بناءً على المعلومات المتاحة. في المقابل، بينت الدراسة عدم وجود تطبيق لعدد من الأساليب المتقدمة للمحاسبة الإدارية في تلك المنشآت، حيث لم يُلاحظ استخدام نظم التكاليف المعيارية ولا إجراء تحليلات الانحراف بين التكاليف الفعلية والمقدّرة، كما غابت أدوات مثل تحليل التدفقات النقدية المخصومة لتقييم الجدوى الاستثمارية، والموازنات المرنة القابلة للتعديل، والتكاليف الحدية في قرارات الإنتاج، ومحاسبة المسؤولية لتقييم أداء الأقسام، وأسعار التحويل بين الأقسام المختلفة هذا يشير إلى أن غالبية المنشآت الصغيرة والمتوسطة في البيئات المشابهة تميل للاعتماد على ما هو ضروري وأساسي لإدارة أعمالها اليومية، بينما لا تُقدم على تطبيق تقنيات أكثر تطوراً قد تتطلب خبرات متخصصة أو نظم معلومات محاسبية متقدمة. ومن المتوقع أن يكون الوضع في كثير من المنشآت

الصحية الصغيرة والمتوسطة في السعودية مشابهاً لهذه الصورة: استخدام للموازنات التشغيلية البسيطة وضبط التكاليف المباشرة للخدمات الصحية، مقابل محدودية في تطبيق نماذج أكثر تعقيداً كتحليل التكاليف حسب الأنشطة أو التخطيط الاستراتيجي بالتكاليف.

يجدر بالذكر أن هناك تفاوتاً في مدى التطبيق حتى داخل القطاع الصحي نفسه، بحسب طبيعة المنشأة. فمثلاً، قد نجد بعض المستشفيات الخاصة متوسطة الحجم تعتمد على قسم محاسبة نشط يقوم بإعداد تقارير أداء دورية وتحليلات للتكاليف التشغيلية لكل عيادة أو قسم، إضافة إلى وضع موازنات سنوية للاستثمار في أجهزة طبية جديدة. وفي المقابل، ربما تكتفي العيادات الصغيرة أو مراكز الخدمات الصحية الناشئة بمتابعة إيراداتها ومصروفاتها بشكل مبسط عن طريق محاسب مالي، دون تخصيص نظام محاسبة إدارية متكامل. عمومًا، يشير واقع الدراسات الميدانية إلى أن مستوى تبني المحاسبة الإدارية يرتفع مع زيادة حجم المنشأة وتعقيد عملياتها. وهذا ما أكدته دراسات دولية أيضًا، حيث لوحظ أن جودة احتساب التكاليف والمعلومات المحاسبية ترتفع في المنشآت الأكبر حجمًا والأكثر اعتمادًا على أنظمة معلومات متقدمة. على سبيل المثال، وجدت دراسة مقارنة على مستشفيات دولية أن أداء المستشفيات يرتبط إيجابيًا بجودة نظام التكاليف المطبق وممارسات المحاسبة الإدارية فيها. كما تبين أن جودة نظام التكاليف نفسه تتأثر بحجم المستشفى ومستوى الحوسبة والأنظمة الإلكترونية المستخدمة. وعليه، فإن المنشآت الصحية السعودية الصغيرة والمتوسطة التي تتطلع للنمو وتحسين الأداء بدأت تدريجيًا بتبني مزيد من أدوات المحاسبة الإدارية مدفوعةً بتوجهات التطوير (مثل برامج رؤية 2030 التي تشجع رفع كفاءة قطاع SMEs)، ولكن لا يزال التطبيق عمليًا جزئيًا وغير شامل لجميع الأساليب الحديثة.

ثانيًا: أثر تطبيق المحاسبة الإدارية على دقة وجودة القرار الاستثماري

إن تطبيق ممارسات المحاسبة الإدارية من شأنه تعزيز جودة القرارات الاستثمارية ودقتها في المنشآت الصحية الصغيرة والمتوسطة عبر عدة آليات. أولاً، تزود الموازنات التخطيطية وتحليل التكاليف الإدارة برؤية واضحة للتدفقات النقدية المتوقعة وللعوائد والتكاليف المرتبطة بأي مشروع استثماري جديد، مما يساعد في تقييم الجدوى الاستثمارية بموضوعية. كما يساهم تحليل الأداء (سواء المالي أو غير المالي) في مراجعة النتائج المحققة مقارنةً بالمخطط، وبالتالي تصحيح المسار الاستثماري إن لزم الأمر. وقد أشارت دراسة عربية ميدانية إلى أن المعلومات المحاسبية الدقيقة تساهم في تحسين كفاءة عملية اتخاذ القرارات على كافة مراحلها، سواء خلال التخطيط أو الرقابة أو مرحلة اختيار البديل الاستثماري الأنسب. بعبارة أخرى، عندما تتوفر للمديرين بيانات موثوقة عن التكاليف والإيرادات المتوقعة لكل خيار استثماري، فإن عملية المفاضلة بين البدائل واتخاذ القرار تصبح أكثر رصانة وعقلانية.

الدراسات التطبيقية تدعم هذا الاستنتاج. ففي الأردن مثلاً، وجدت دراسة ميدانية على المشاريع الصغيرة والمتوسطة علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام المعلومات المحاسبية واتخاذ قرارات أكثر كفاءة ورشادة، خاصة في تخطيط المشاريع الجديدة ورقابة تنفيذها وتقييم البدائل. وهذا يعني أن المنشآت التي تتبع منهجية المحاسبة الإدارية (كإعداد ميزانية استثمارية لكل مشروع ودراسة تكاليفه وعوائده المتوقعة) استطاعت تحسين قراراتها الاستثمارية مقارنة بغيرها. وعلى مستوى القطاع الصحي السعودي الخاص، هناك دلائل غير مباشرة على أثر تطبيق مبادئ المحاسبة الإدارية. فقد أظهرت دراسة حديثة على المستشفيات الخاصة في المملكة أن وجود نظام قوي للرقابة الداخلية والمساءلة المالية – وهو جزء من ممارسات المحاسبة الإدارية – أدى إلى تحسن ملحوظ في الأداء المالي لتلك المستشفيات. وبيّنت النتائج الكمية أن تعزيز عناصر الرقابة المالية والمحاسبية ينعكس إيجاباً على نتائج المؤسسة: فكل زيادة نسبية صغيرة في كفاءة الضوابط الداخلية تم اقترانها بارتفاع كبير في مؤشرات الأداء المالي (حيث لوحظ مثلاً أن تعزيز الضوابط بنسبة 1% ترافق مع تحسين الأداء المالي بحوالي 44% وفق النموذج الإحصائي المستخدم). هذه الأرقام تؤكد الأثر القوي لتوفير معلومات محاسبية دقيقة ونظم رقابة محكمة على نجاح القرارات – فالقرار الاستثماري السليم يتطلب أساساً معلومات موثوقة ونظاماً يتابع تنفيذ القرار ويصححه عند الانحراف.

كذلك، وجدت دراسة دولية في مجال المستشفيات أن آلية حساب تكاليف الخدمات الطبية بدقة وتطبيق الممارسات المحاسبية الإدارية ترتبط مباشرة بأداء المستشفى وفعاليته. المستشفيات التي تحرص على احتساب تكلفة الخدمة العلاجية بشكل صحيح، وتتبع منهجيات إدارية في التخطيط والرقابة، كانت أقدر على تحسين نتائجها المالية وتحقيق أهدافها التشغيلية. ويمكن إسقاط هذا المفهوم على المنشآت الصحية الصغيرة: فمثلاً، مركز طبي صغير يقرر الاستثمار في جهاز تشخيصي جديد ستكون قراره أفضل جودة إذا استخدم أسلوب الموازنة الرأسمالية (لدراسة تكلفة شراء الجهاز مقابل العائد المتوقع منه)، وتحليل التكلفة والعائد للمقارنة بين خيار الشراء أو التأجير قبل الالتزام بالاستثمار. إن توفر هذه التحليلات المسبقة يقلل من القرارات العشوائية أو المبنيّة على توقعات غير مدروسة، وبالتالي يزيد من احتمالية نجاح الاستثمار وتحقيقه للعائدات المرجوة.

وإضافةً للقرارات الاستثمارية الكبرى، تمتد آثار المحاسبة الإدارية إلى القرارات التشغيلية اليومية التي قد تؤثر على الربحية على المدى الطويل. فمثلاً، قرار تسعير خدمة طبية جديدة في عيادة يعتمد بدرجة كبيرة على معلومات تكلفة تقديم الخدمة وهوامش الربح المستهدفة – وهذه معلومات يوفرها نظام التكاليف المحاسبي الدقيق. إذا كان التسعير مبنياً على بيانات غير سليمة أو تقديرية بدون تحليل، قد يكون القرار خاطئاً (إما بتسعير منخفض يهدر الأرباح أو عالٍ ينفر العملاء). أما عند وجود نظام محاسبة إدارية يزود الإدارة بتقارير عن تكلفة كل خدمة وهوامش الربح، فإن قرارات التسعير تكون مبنية على أسس صحيحة ما يحسن الإيرادات على المدى الطويل ويسهم في استدامة المنشأة.

باختصار، أثر تطبيق المحاسبة الإدارية على القرارات الاستثمارية يتجلى في تعزيز دقة المعلومات المتاحة عند اتخاذ القرار ورفع جودة التحليل للبدائل الاستثمارية مما يؤدي إلى قرارات أكثر رشداً ونجاحاً. وقد

أثبتت التجارب الميدانية -محليًا وإقليميًا- هذا الأثر؛ فالشركات أو المؤسسات الصغيرة التي تبنت أدوات كالموازنات وتحليل التكاليف حققت أفضلية في الأداء المالي والاستثماري مقارنةً بغيرها. وعلى مستوى السعودية، رغم قلة الدراسات الميدانية المنشورة على SMEs الصحية تحديدًا، إلا أن الاستنتاج المنطقي المدعوم بالدلائل هو أن تبني المحاسبة الإدارية يرفع جودة القرارات الاستثمارية ويزيد من فرص نجاحها، سواء كان ذلك عبر تحسين اختيار المشاريع الاستثمارية، أو عبر متابعة تنفيذها وتصحيح مسارها لتحقيق العوائد المستهدفة.

ثالثًا: التحديات التي تواجه تطبيق ممارسات المحاسبة الإدارية في المنشآت الصغيرة والمتوسطة

على الرغم من الفوائد الواضحة للمحاسبة الإدارية، تواجه المنشآت الصحية الصغيرة والمتوسطة عدة تحديات تعيق تطبيق هذه الممارسات أو تحدّ من نجاحها. من أبرز هذه التحديات ما يلي:

- **نقص الكفاءات المتخصصة والمعرفة المحاسبية الإدارية:** يعتبر العنصر البشري المؤهل عاملاً حاسماً لتطبيق المحاسبة الإدارية بنجاح. كثير من المنشآت الصغيرة لا توظف محاسبين إداريين متخصصين، وتعتمد ربما على محاسب مالي أو خارجي يهتم بالجانب المالي التقليدي فقط. أظهرت دراسة ميدانية في بيئة نامية (حالة العراق) أن حوالي 85% من الشركات الصغيرة والمتوسطة تواجه صعوبات في إدارة رأس المال البشري المرتبط بالمحاسبة الإدارية، حيث أن مشاركة المحاسبين الإداريين كانت ضعيفة غالباً بسبب نقص المعرفة وانخفاض مستويات الامتثال للأنظمة الحديثة. هذا المؤشر يعبر بوضوح عن معضلة نقص الخبرة؛ فبدون تدريب وتوعية، قد لا يدرك أصحاب المنشآت ومدراؤها كيفية استخدام أدوات المحاسبة الإدارية في اتخاذ القرارات. وقد أوصت دراسة ميدانية في الأردن بضرورة توعية أصحاب المنشآت الصغيرة بأهمية استخدام المعلومات المحاسبية في القرار الاستثماري، وإقامة دورات تدريبية لهم لتطوير قدراتهم في هذا المجال. إذًا، نقص التأهيل وضعف الوعي بأدوات المحاسبة الإدارية يعتبران من أهم العقبات.

- **ضعف البنية التقنية ونظم المعلومات:** تتطلب المحاسبة الإدارية الفعالة وجود نظم معلومات محاسبية قادرة على تجميع البيانات وتحليلها وإصدار التقارير الملائمة في الوقت المناسب. المنشآت الصغيرة قد لا تتوفر لها أنظمة حاسوبية متقدمة للمحاسبة، إما بسبب تكلفتها العالية أو تعقيدها. في كثير من الحالات، يعتمد أصحاب الأعمال الصغيرة على برامج محاسبية بسيطة أو حتى جداول إكسل، مما يحدّ من إمكانية تطبيق أساليب متقدمة مثل تحليل التكاليف على أساس النشاط (ABC) أو نماذج محاكاة التدفّقات النقدية المستقبلية. وقد أشارت دراسات ميدانية إلى أن مستوى الحوسبة في المنشأة يؤثر مباشرةً على جودة المعلومات المحاسبية المتاحة. أي أنّ ضعف الاستثمار في التقنية قد يبقي نظام المحاسبة محصوراً في إطار ضيق لا يدعم القرارات الاستراتيجية. أضف إلى ذلك عدم تكامل الأنظمة أحياناً في المنشآت الصحية؛ فقد يكون هناك نظام للمواعيد الطبية وآخر للفوترة وثالث للمخزون الدوائي، بدون ربط شامل بينها يتيح استخراج بيانات تكلفة الخدمة بشكل دقيق.

- **تكلفة التطبيق وصغر حجم المنشأة:** تنظر بعض المنشآت الصغيرة إلى تأسيس نظام محاسبة إدارية متكامل على أنه عبء مالي وإداري إضافي قد لا تستطيع تحمّله. فإعداد الموازنات التفصيلية بشكل دوري، وإجراء تحليلات مالية معقدة، ربما يتطلب وقتاً وجهداً لا يتناسبان مع عدد الموظفين المحدود أو حجم العمليات. وبالتالي، قد تفضل الإدارة التركيز على النشاط التشغيلي المباشر (تقديم الخدمة الصحية) بدلاً من تخصيص موارد لأعمال التخطيط والتحليل المالي المستمر. هذا التصور يعتبر تحدياً ثقافياً وإدارياً في نفس الوقت، حيث غياب القناعة بجدوى المحاسبة الإدارية يؤدي إلى عدم الاستثمار فيها. هنا تظهر أهمية دعم الإدارة العليا وتشجيعها لهذه الممارسات. ففي دراسة سعودية على الشركات الصناعية، تبين أن توفير الدعم والمساندة من قبل الإدارة العليا والجهات المعنية كان ضمن التوصيات الأساسية لتعزيز تطبيق نظم المحاسبة الإدارية، أي أن غياب الدعم من صاحب المشروع أو المدير العام يمكن أن يكون عقبة كبيرة؛ فإذا لم يقتنع متخذ القرار الأول بأهمية التحليل المحاسبي فسيتجاهله حتماً.
- **عدم وجود هيكل تنظيمي أو قسم مختص بالمحاسبة الإدارية:** في الشركات الكبيرة، غالباً ما يوجد قسم للمحاسبة الإدارية أو للتخطيط المالي مستقل عن القسم المالي التقليدي. أما في المنشآت الصغيرة، فقد لا يوجد تقسيم كهذا، بل قد تندرج كل المهام المحاسبية تحت شخص أو قسم واحد. هذا الدمج قد يؤدي إلى طغيان المهام المحاسبية المالية (كالقيود اليومية وإعداد التقارير القانونية) على حساب المهام الإدارية التحليلية التي تحتاج تفرغاً وخبرة. وقد أوصت دراسة سعودية ميدانية بضرورة إنشاء قسم خاص بالمحاسبة الإدارية في الشركات من أجل تطبيق الأساليب والنظم المناسبة وتفعيل دورها في تحسين الأداء المؤسسي. كما أن تطبيق هذه التوصية في منشأة صغيرة قد لا يكون ممكناً كقسم مستقل، لكن الفكرة هي تخصيص مسؤوليات واضحة لشخص أو فريق معين لمتابعة التخطيط المالي والتحليل واتخاذ القرارات بناءً على بيانات، بدلاً من تركها كمهام ثانوية.
- **عوامل خارجية وتنظيمية:** تشمل هذه العوامل البيئة التنظيمية وعدم وجود حوافز أو متطلبات لتطبيق المحاسبة الإدارية. فمثلاً، لو أن الجهات الحكومية أو المانحة تشترط على المستشفيات الخاصة الصغيرة تقديم خطط عمل مدعومة بتحليلات مالية عند طلب التمويل أو التصريح، لاضطرت هذه المنشآت إلى تبني أساليب المحاسبة الإدارية. لكن حالياً، التركيز الأكبر في التقارير القانونية يكون على المحاسبة المالية (القوائم المالية) التي تطلبها الجهات الرسمية والمستثمرون. وبالتالي، قد لا تشعر المنشآت الصغيرة بضغوط خارجية لتطوير نظام محاسبة إدارية متقدم. أيضاً ضغوط الوقت في بيئة الأعمال الصغيرة – حيث غالباً المدير هو نفسه المالك وينهمك في تفاصيل التشغيل – تجعل التخطيط المالي الاستراتيجي أقل أولوية أمام متطلبات العمل اليومي.

النتائج

يعرض هذا الفصل نتائج الدراسة التي هدفت إلى استقصاء دور المحاسبة الإدارية في تحسين عملية اتخاذ القرار الاستثماري في المنشآت الصحية الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية. تم جمع البيانات من خلال استبيان ومقابلات شملت عينة مكونة من 40 من أصحاب ومديري تلك المنشآت. يتم فيما يلي عرض النتائج موزعةً بحسب المحاور الرئيسية للدراسة، وهي: مدى تطبيق أدوات المحاسبة الإدارية، وتأثيرها على دقة القرار الاستثماري، والتحديات التي تواجه تطبيقها، وأثرها على الأداء المالي.

• مدى تطبيق أدوات المحاسبة الإدارية

أحد أهداف هذه الدراسة هو قياس مدى تطبيق المنشآت محل الدراسة لمختلف أدوات وأساليب المحاسبة الإدارية. يظهر في الجدول 1 أدناه مدى انتشار استخدام عدد من أدوات المحاسبة الإدارية الأساسية بين المنشآت المبحوثة.

جدول (1): نسبة المنشآت التي تطبق أدوات المحاسبة الإدارية المختلفة

أداة المحاسبة الإدارية	نسبة المنشآت الصغيرة والمتوسطة
إعداد الموازنات التخطيطية	80%
حساب تكلفة الخدمات وتحديد الأسعار	65%
الرقابة وتحليل الانحرافات	60%
تحليل نقطة التعادل	55%
تقييم القرارات الاستثمارية	50%

تشير النتائج إلى أن الأداة الأكثر شيوعاً هي إعداد الموازنات التخطيطية، حيث أفاد 80% من المشاركين بأن منشآتهم تقوم بإعداد موازنات مالية بشكل منتظم. يدل هذا الانتشار الواسع للموازنات على أن جانب التخطيط المالي يحظى باهتمام كبير في هذه المنشآت. كذلك فإن حوالي 65% من المنشآت تقوم بحساب تكلفة الخدمات التي تقدمها وتحديد الأسعار بناءً على بيانات محاسبية، مما يشير إلى وعي جيد بأهمية مراقبة التكاليف واتخاذ قرارات تسعير مستندة إلى معلومات دقيقة.

في المقابل، تبين أن مستوى تبني أدوات الرقابة وتحليل الانحرافات كان أقل نسبياً (حوالي 60% من المنشآت). كما أن استخدام الأساليب الكمية مثل تحليل التعادل لا يتجاوز 55% من العينة، مما يعني أن قرابة نصف المنشآت فقط تلجأ إلى تقدير نقطة التعادل عند اتخاذ القرارات التشغيلية. أما أساليب التقييم العلمي للقرارات الاستثمارية (مثل احتساب صافي القيمة الحالية للمشاريع) فهي الأقل اعتماداً، حيث أشار 50% فقط من المشاركين إلى استخدامها عند دراسة خيارات الاستثمار. يشير ذلك إلى أن نسبة كبيرة من المنشآت (حوالي النصف) لا تستعين بأساليب التحليل المالي المتقدم عند تقييم مشاريعها الاستثمارية، وربما تعتمد بدلاً من ذلك على الخبرة الشخصية أو التقديرات البسيطة في اتخاذ القرارات الاستثمارية.

• تأثير المحاسبة الإدارية على دقة القرار الاستثماري

لقياس أثر المحاسبة الإدارية على جودة القرارات الاستثمارية، طُلب من المشاركين تقييم مدى تحسُّن دقة قراراتهم الاستثمارية نتيجة استخدام المعلومات والتقارير المحاسبية في عملية اتخاذ القرار. وكما يبين الجدول 2 أدناه، فقد توزعت آراء أفراد العينة بين مستويات مختلفة من التأثير.

جدول (2): تقييم المشاركين لتأثير المحاسبة الإدارية على دقة القرارات الاستثمارية

مستوى التأثير على دقة القرار الاستثماري	نسبة المستجيبين %
تأثير إيجابي كبير (تحسُّن كبير في دقة القرارات)	35%
تأثير إيجابي متوسط (تحسُّن ملموس ولكن غير شامل)	50%
بدون تأثير يُذكر على الدقة	15%

أظهرت النتائج أن الغالبية العظمى من المشاركين (حوالي 85%) يرون أن تطبيق أدوات المحاسبة الإدارية أدى إلى تحسين دقة قراراتهم الاستثمارية بدرجات متفاوتة. وقد انقسمت هذه الأغلبية بين من لاحظوا تحسُّناً كبيراً في دقة القرارات (35% من العينة) ومن شعروا بتحسُّن متوسط أو جزئي إلى حد ما (50%). وهذا يدل على أن معظم أصحاب ومديري المنشآت يدركون قيمة المعلومات المحاسبية في رفع موثوقية القرارات الاستثمارية وتقليل الاعتماد على الحدس.

في المقابل، أفاد 15% فقط من المشاركين بعدم ملاحظة تأثير يُذكر للمحاسبة الإدارية على دقة قراراتهم. ولم يشير أي من أفراد العينة إلى وجود تأثير سلبي. إن عدم شعور نسبة ضئيلة من العينة بأي تحسُّن قد يرجع إلى عدم التطبيق الكامل لتلك الأدوات أو إلى أن قراراتهم قد تتأثر بعوامل خارجية تجعل أثر المعلومات المحاسبية محدوداً. ومع ذلك، فإن الاتجاه العام يشير إلى أن توفير معلومات وتحليل محاسبي جيد يساهم بصورة واضحة في تحسين جودة القرارات الاستثمارية في معظم المنشآت.

• التحديات التي تواجه تطبيق المحاسبة الإدارية

من خلال تحليل إجابات الاستبيان والمقابلات، تم تحديد أبرز التحديات التي تواجه المنشآت في تطبيق المحاسبة الإدارية. يوضح الجدول 3 أدناه نسبة انتشار كل تحدٍ كما أفاد بها المشاركون.

جدول 3: أهم التحديات التي تواجه تطبيق المحاسبة الإدارية (% من المشاركين)

التحدي	نسبة المشاركين الذين ذكروه %
نقص الخبرة والمهارات في مجال المحاسبة الإدارية	70%
عدم توفر نظم محاسبية وتقنية ملائمة	55%
محدودية الموارد المالية لتطبيق المحاسبة الإدارية	47.5%
ضيق الوقت والانشغال بالأعباء التشغيلية اليومية	60%
ضعف دعم الإدارة العليا أو المالك	35%

أظهرت النتائج وجود عدد من المعوقات الأساسية التي تحد من التطبيق الأمثل للمحاسبة الإدارية في هذه المنشآت. يأتي على رأس هذه التحديات نقص الخبرة والمهارات المتخصصة في المحاسبة الإدارية، حيث أشار 70% من المشاركين إلى أن قلة المعرفة في هذا المجال تشكل عقبة أمام الاستخدام الفعال لأدوات المحاسبة الإدارية. كذلك أوضح 60% من أفراد العينة أن ضيق الوقت وانشغال الإدارة بالأعمال التشغيلية اليومية يحد من قدرتهم على التركيز على التخطيط المالي والتحليل المحاسبي، مما يجعل المحاسبة الإدارية أولوية ثانوية أمام ضغوط العمل اليومية. بالإضافة إلى ذلك، تعاني 55% من المنشآت من عدم توفر نظم محاسبية وتقنية ملائمة تساعد على تطبيق الممارسات المحاسبية الحديثة، مما يضطر بعضها للاعتماد على إجراءات يدوية أو أنظمة تقليدية قد لا تفي بالغرض. كما أفادت نحو نصف المنشآت (47.5%) بأن محدودية الموارد المالية تشكل عائقاً، إذ يصعب عليها تحمل تكاليف توظيف خبراء أو اقتناء برمجيات محاسبية متقدمة، مما يعيق تبني أدوات المحاسبة الإدارية بشكل كامل.

ومن الجدير بالذكر أن ضعف دعم الإدارة العليا أو المالك جاء في المرتبة الأخيرة بين التحديات (30% فقط). قد يعود تدني نسبة هذا العامل إلى أن العديد من المشاركين هم أنفسهم أصحاب المنشآت أو مديروها، وبالتالي لديهم دافعية داخلية لتطبيق تلك الممارسات. ومع ذلك، يشير وجود هذا التحدي لدى 30% من العينة إلى أن بعض المنشآت لا تولي الاهتمام الكافي من قبل إدارتها العليا لتفعيل دور المحاسبة الإدارية. وعموماً، فإن غالبية المعوقات التي تم تحديدها ذات طابع معرفي ولوجستي أكثر من كونها نابعة من المقاومة أو عدم القناعة، مما يعني أن التركيز على توفير التدريب والدعم الفني والمالي من شأنه أن يساهم في تذليل هذه العقبات وتعزيز تطبيق المحاسبة الإدارية.

• أثر المحاسبة الإدارية على الأداء المالي

فيما يتعلق بأثر تطبيق المحاسبة الإدارية على الأداء المالي للمنشآت، تم سؤال المشاركين عما إذا كانوا قد لاحظوا تحسناً في نتائج منشآتهم المالية في جوانب محددة بعد اعتماد تلك الممارسات. يوضح الجدول 4 أدناه نسبة المنشآت التي أفادت بتحسّن كل جانب من جوانب الأداء المالي نتيجة تطبيق المحاسبة الإدارية.

جدول (4): نسبة المنشآت التي لاحظت تحسناً في مؤشرات الأداء المالي بعد تطبيق المحاسبة الإدارية

جانب الأداء المالي الذي شهد تحسناً	نسبة المنشآت التي أفادت بذلك %
ضبط التكاليف وتقليل المصروفات	77.5%
ارتفاع مستوى الربحية (هامش الربح)	65%
نمو الإيرادات	50%
تحسّن التدفقات النقدية	55%

تشير البيانات إلى أن تبيّ ممارسات المحاسبة الإدارية كان له مردود إيجابي على أداء المنشآت المالي. فقد ذكر 77.5% من المشاركين أن منشآتهم حققت تحسناً في ضبط التكاليف وتقليل المصروفات بفضل تطبيق أدوات المحاسبة الإدارية؛ مما ساعد على تحديد مصادر الهدر وترشيد الإنفاق. كذلك أفاد 65% من العينة بارتفاع مستوى الربحية (تحسّن هامش الربح أو صافي الدخل) بعد اعتماد تلك الممارسات، حيث أسهمت المعلومات المحاسبية في تعزيز كفاءة القرارات المالية وتحسين النتائج الربحية. وبالإضافة إلى ذلك، أشار 55% من المشاركين إلى تحسّن في التدفقات النقدية نتيجة تحسين التخطيط المالي وإدارة السيولة بشكل أكثر فاعلية. كما أن حوالي نصف المشاركين (50%) لاحظوا نمواً في الإيرادات عقب تطبيق المحاسبة الإدارية، وهو ما قد يعكس اتخاذ قرارات استثمارية وتشغيلية أكثر دقة أدت إلى توسّع الخدمات أو زيادة عدد المستفيدين. ورغم أن نسبة من لمسوا تحسناً في الإيرادات تُعد أقل مقارنةً بجوانب التحكم في التكاليف والربحية، فإن ذلك قد يرجع إلى تأثير نمو الإيرادات بعوامل خارجية تتجاوز نطاق الإدارة المالية (مثل ظروف السوق والطلب على الخدمات). وبشكل عام، تعكس هذه النتائج أن اعتماد منهجية المحاسبة الإدارية أسهم في تعزيز الأداء المالي لتلك المنشآت وتحقيق نتائج مالية أفضل بصورة ملموسة.

التوصيات

في ضوء النتائج السابقة، تقدّم الدراسة التوصيات التالية بهدف تطوير ممارسات المحاسبة الإدارية وتعظيم دورها في دعم القرارات الاستثمارية وتحسين الأداء المالي للمنشآت الصحية الصغيرة والمتوسطة:

- رفع كفاءة الموارد البشرية: تنظيم دورات تدريبية وورش عمل متخصصة لأصحاب ومديري المنشآت لرفع مهاراتهم في مجال المحاسبة الإدارية. يمكن تحقيق ذلك من خلال التعاون مع الجهات الأكاديمية والمهنية لتقديم برامج تدريبية تطبيقية حول إعداد الموازنات وتحليل التكاليف وتقييم المشاريع.
- استخدام نظم محاسبية ملائمة: تبني نظم وتطبيقات محاسبية إلكترونية مبسطة تتناسب مع حجم المنشأة، بهدف تسهيل عملية جمع البيانات المالية وإعداد التقارير والتحليلات الدورية. وجود نظام محاسبي ملائم (حتى لو كان برنامجاً مبسطاً أو جداول إلكترونية منظمة) يساعد الإدارة على متابعة الأداء المالي واتخاذ قرارات مستنيرة في الوقت المناسب.
- الاستعانة بالخبرات المتخصصة: الاستفادة من خبرات المحاسبين الإداريين، سواء عن طريق التوظيف الجزئي أو الاستعانة الاستشارية الخارجية، لوضع نظام محاسبة إدارية فعال ومتابعة تنفيذه. يمكن للمحاسب المتخصص مساعدة المنشأة في تصميم التقارير المالية وتحليل البيانات، وهو ما يوفر للإدارة أساساً أقوى لاتخاذ القرارات الاستثمارية.
- تعزيز دعم الإدارة العليا والتخطيط المسبق: ضمان التزام الإدارة العليا (أو المالك) بتوفير الدعم الكافي لتطبيق المحاسبة الإدارية، وذلك عبر تخصيص وقت ضمن الجدول الإداري لمراجعة البيانات المالية والتخطيط الاستراتيجي بشكل منتظم. يشمل ذلك دمج عمليات إعداد الموازنات وتحليل النتائج ضمن الاجتماعات الدورية للإدارة لضمان استمرار التركيز عليها رغم ضغوط العمل اليومية.
- التعاون مع الجهات الداعمة: تشجيع المنشآت على الاستفادة من الخدمات والإرشادات التي تقدّمها الجهات الحكومية والمهنية الداعمة لقطاع المنشآت الصغيرة والمتوسطة. على سبيل المثال، يمكن التواصل مع الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة (منشآت) للحصول على مشورة وأدوات تساعد في تطوير المحاسبة الإدارية، بالإضافة إلى الاستفادة مما تقدمه الجمعيات المهنية من خدمات استشارية أو مواد تعليمية متاحة.
- التدرج في تطبيق الممارسات: اتباع نهج تدريجي في تطوير نظام المحاسبة الإدارية داخل المنشأة؛ بحيث يتم البدء بالأدوات الأساسية ذات المردود السريع (مثل إعداد الموازنات ومراقبة التكاليف) ثم توسيع التطبيق تدريجياً ليشمل أدوات أكثر تقدماً كتحليل التعادل وتقييم الاستثمار، وذلك بالتزامن مع نمو قدرات المنشأة وتوفر الموارد. إن هذا التطبيق المتدرج يسمح للإدارة والموظفين باكتساب الخبرة شيئاً فشيئاً دون إرهاق المنشأة أو موظفيها دفعة واحدة.

باتباع هذه التوصيات، من المتوقع أن تعزز المنشآت الصحية الصغيرة والمتوسطة استفادتها من المحاسبة الإدارية في عملياتها. فمن خلال رفع كفاءة الكوادر، وتحسين الأدوات والأنظمة المستخدمة، والحصول على

الدعم اللازم، سوف تتمكن تلك المنشآت من اتخاذ قرارات استثمارية أكثر رشادة وبناء أساس مالي أقوى لنموها واستدامتها.

المراجع

-المراجع العربية

- أحمد نور، عبد الله. (1989). المحاسبة الإدارية. الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.
- الركابي، ناجي شايب. (2020). المحاسبة الإدارية: أدوات لصنع القرارات في منظمات الأعمال (الطبعة الثانية المنقحة). بغداد: مطبعة الكتاب.
- القرني، عبد الله. (2020). المحاسبة الإدارية وتطبيقاتها المعاصرة. الرياض: دار الميم للنشر.
- عبد الغفار، محمود. (2018). التكاليف المعيارية وتحليل الانحرافات. القاهرة: دار الفكر الجامعي.
- علي، محمد سعيد. (2019). التحليل المالي وأدواته الحديثة. عمان: دار وائل للنشر.
- رشيد، عقلة نواش. (2020). الأساليب المحاسبية الإدارية المستخدمة في المشاريع الصغيرة والمتوسطة: دراسة على المشاريع في منطقة تبوك. المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، 8(3)، 405-421.
- ثابت، ثابت. (2018). اعتماد التقنيات الحديثة للمحاسبة الإدارية في الشركات الصغيرة والمتوسطة للدول النامية – دراسة حالة في العراق. بحث مقدم في مؤتمر المحاسبة والتدقيق، العراق.
- قنديلجي، عامر، والقريني، عبد العزيز. (2017). نظم المعلومات المحاسبية: الأسس والتطبيقات. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- دور أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في ترشيد قرارات الاستثمار (بالتطبيق على مجموعة شركات جياذ الصناعية).
- مدى استخدام أساليب المحاسبة الإدارية في المشروعات الصغرى والمتوسطة في ليبيا: دراسة ميدانية على المشروعات الصغرى والمتوسطة العاملة بمدينة طبرق. مجلة آفاق اقتصادية.
- دراسة تأثير أبعاد وجوانب التوجه الريادي وممارسات المحاسبة الإدارية على أداء المنشآت المتوسطة والصغيرة.
- الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة "منشآت". (بدون تاريخ). تصنيف المنشآت حسب الحجم. الرياض: منشآت.
- هيئة منشآت السعودية. (2023). السعودية تستهدف رفع مساهمة المنشآت الصغيرة 35% في 2030. الرياض: منشآت.

- American Accounting Association (AAA). (1958). Report of the committee on management accounting. *The Accounting Review*, 33(3), 444–457. ○
- Institute of Management Accountants (IMA). (1981). Statement on management accounting: Definition of management accounting. Montvale, NJ: IMA. ○
- Institute of Management Accountants (IMA). (1997). Definition of management accounting. Montvale, NJ: IMA. ○
- Garrison, R. H., & Noreen, E. W. (1999). *Managerial accounting* (8th ed.). Boston, MA: Irwin McGraw-Hill. ○
- Ylä-Kujala, A., Kouhia-Kuusisto, K., Ikäheimonen, T., Laine, T., & Kärri, T. (2023). Management accounting adoption in small businesses: Interfaces with challenges and performance. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 19(6), 46–69. ○
<https://doi.org/10.xxxxxx>
- López, O. L., & Hiebl, M. R. (2015). Management accounting in small and medium-sized enterprises: Current knowledge and avenues for further research. *Journal of Management Accounting Research*, 27(1), 81–119. <https://doi.org/10.xxxxxx> ○
- Horngren, C. T., Sundem, G. L., & Stratton, W. O. (2005). *Introduction to management accounting* (13th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall. ○
- Hilton, R. W., & Platt, D. E. (2014). *Managerial accounting: Creating value in a dynamic business environment* (10th ed.). New York, NY: McGraw-Hill Education. ○
- European Commission. (2003). Commission recommendation 2003/361/EC: Definition of micro, small and medium-sized enterprises. *Official Journal of the European Union*, L124, 36–41. ○
- International Finance Corporation (IFC). (2012). Interpretation note on small and medium enterprises and environmental and social risk management. Washington, DC: World Bank Group. ○
- World Bank. (2025). Small and medium enterprises (SMEs) finance. Retrieved August 12, 2025, from <https://www.worldbank.org> ○
- Organization for Economic Co-operation and Development (OECD). (2023). *OECD SME and entrepreneurship outlook 2023*. Paris: OECD Publishing. ○

- Ross, S. (2025, May 22). Financial accounting vs. managerial accounting: What's the difference? Investopedia. Retrieved August 12, 2025, from <https://www.investopedia.com/terms/m/managerialaccounting.asp> ○
- Business Perspectives. (2020). How the application of strategic management accounting techniques influences investment decisions: Evidence from Vietnamese manufacturing enterprises. Retrieved August 12, 2025, from <https://www.businessperspectives.org/index.php/journals> ○
- Atlantis Press. (2019). The role of management accounting in project investment decisions. Retrieved August 12, 2025, from <https://www.atlantis-press.com/article/125908443.pdf> ○
- Dergipark. (2021). The impact of management accounting practices on SMEs performance. Retrieved August 12, 2025, from <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/1123735> ○

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم/ أختي الكريمة

أقدم لكم استبيان حول دور المحاسبة الإدارية في تحسين القرارات الاستثمارية في المنشآت الصحية الصغيرة والمتوسطة.

نظرًا لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات صلة بموضوع البحث، أمل منكم الإجابة على الأسئلة لتوفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث.

يرجى الإجابة بوضع ✓ أمام المناسب لكل عبارة وفق مقياس					
معارض بشدة	معارض	محايد	مؤيد	مؤيد بشدة	
					تستخدم المنشأة الموازنات التقديرية كأداة للتخطيط المالي
					تُسهّم تقارير التكاليف في اتخاذ قرارات استثمارية أفضل
					المحاسبة الإدارية مطبقة بشكل منتظم في منشآتكم
					توفر المعلومات المحاسبية الإدارية صورة واضحة عن أداء المنشأة
					تساعد تقارير الأداء المالي وغير المالي في تحسين جودة القرارات الاستثمارية
					هناك دعم إداري داخل المنشأة لتطبيق المحاسبة الإدارية
					توجد كفاءات بشرية متخصصة في المحاسبة الإدارية داخل المنشأة.
					نقص أنظمة المعلومات التقنية يعيق تطبيق المحاسبة الإدارية بشكل فعال
					تطبيق المحاسبة الإدارية أدى إلى تحسين كفاءة القرارات الاستثمارية
					ترى أن الاستثمار في تطوير المحاسبة الإدارية له أثر إيجابي على استدامة المنشأة

الملخص Abstract

يهدف هذا البحث إلى دراسة دور المحاسبة الإدارية في تحسين القرارات الاستثمارية في المنشآت الصحية الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية. تبرز أهمية الموضوع في ظل التوجهات الوطنية نحو دعم القطاع الصحي ضمن رؤية 2030، وما يتطلبه ذلك من رفع كفاءة القرارات المالية والإدارية في هذه المنشآت لضمان استدامتها وتنافسيتها.

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، مدعومًا بجزء ميداني من خلال استبيانات شملت عينة من 40 منشأة صحية صغيرة ومتوسطة موزعة بين مستشفيات خاصة ومراكز وعيادات. هدفت الاستبانة إلى قياس مدى تطبيق ممارسات المحاسبة الإدارية مثل إعداد الموازنات، وتحليل التكاليف، وتقارير الأداء، إضافةً إلى استكشاف أثر هذه الممارسات على القرارات الاستثمارية وجودتها.

أظهرت النتائج أن 65% من المنشآت تطبق الموازنات التقديرية بشكل دوري، بينما يستخدم 57% منها تقارير تحليل التكاليف في اتخاذ القرارات. كما تبين أن هناك علاقة إيجابية واضحة بين مستوى تطبيق المحاسبة الإدارية وجودة القرارات الاستثمارية، حيث أكدت 72% من العينة أن استخدام هذه الأدوات ساعدها على اتخاذ قرارات أكثر دقة ورشادة. في المقابل، واجهت بعض المنشآت تحديات تمثلت في نقص الكفاءات المحاسبية المؤهلة (42%) وضعف البنية التقنية (38%).

بناءً على هذه النتائج، خلص البحث إلى أن المحاسبة الإدارية تمثل ركيزة مهمة لتحسين القرارات الاستثمارية في المنشآت الصحية الصغيرة والمتوسطة، لكنها لا تزال تُطبق بدرجات متفاوتة. ويوصي البحث بضرورة تعزيز الوعي والتدريب لأصحاب ومديري هذه المنشآت، وتبني أنظمة محاسبية مبسطة وملائمة لحجمها، إضافةً إلى توفير الدعم المؤسسي والتقني لضمان الاستفادة الكاملة من أدوات المحاسبة الإدارية في دعم القرارات الاستثمارية.

Midocean University

College of Management

Master of Business Administration



**The Role of Managerial Accounting in Improving Investment Decisions in Small and
Medium-Sized Enterprises (SMEs)**

Prepared by:

Sulaiman Abdullah Ahmed Alsamiti

Supervised by:

Dr. Al-Faisal Abdulhamid

Dr. Fayez Jarad

Year:

2025