

دور المحاسبة الإدارية الاستراتيجية في تعزيز اتخاذ القرار في بيئات الأعمال الديناميكية
دراسة تحليلية على الأسواق الناشئة

The Role of Strategic Management Accounting in Enhancing Decision Making in
Dynamic Business Environments: An Analytical Study on Emerging Markets

م.م. ضحى طالب عباس

المعهد التقني/ جامعة الفرات الأوسط التقنية

م.م. شيماء محمد خطار

كلية الصيدلة/ جامعة القادسية

م.م. عبد الهادي عجيل عبد الرضا

كلية التقنيات الصحية والطبية/ جامعة الفرات الأوسط التقنية

Asst.Lec. Doha Taleb Abbas – Technical Institute/ Middle Euphrates Technical University

Asst.Lec. Shaima Mohammed Khatrar – Faculty of Pharmacy / University of Al-Qadisiyah

Asst.Lec. Abdulhadi Ajil Abdel Redha – Faculty of Health and Medical Technologies/ Middle Euphrates Technical University

DOI: [https://doi.org/10.36322/jksc.181\(A\).24844](https://doi.org/10.36322/jksc.181(A).24844)

الملخص:

يهدف البحث إلى دراسة دور المحاسبة الإدارية الاستراتيجية في تحسين عملية اتخاذ القرارات في بيئات الأعمال الديناميكية مع التركيز على الأسواق الناشئة وكيفية تحليل مساهمة أدوات وتقنيات المحاسبة الإدارية المتطورة الاستراتيجية.



تم استخدام أداة الاستبيان لجمع البيانات من أفراد مجتمع البحث وتضمن الاستبيان مجموعة من الأسئلة التي تقيس استخدام المحاسبة الإدارية الاستراتيجية في عمليات اتخاذ القرار وتقييم مدى تأثيرها على الأداء العام في بيئات الأعمال الديناميكية وكما تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) حيث تم إجراء تحليل إحصائي للبيانات باستخدام تقنيات متعددة مثل التحليل الوصفي والتحليل التكراري لاستخلاص نتائج دقيقة وموثوقة وتم اختيار مجتمع البحث الذي يتكون من (٦٠) موظفاً من العاملين في الشركات الناشئة وكان عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (٥٠) استبانة. الكلمات المفتاحية: المحاسبة الإدارية الاستراتيجية، اتخاذ القرار، الأسواق الناشئة .

Abstract:

This research aims to investigate the role of strategic management accounting in improving decision-making processes within dynamic business environments, with a focus on emerging markets. It examines the contribution of advanced strategic management accounting tools and techniques, to assess decision quality, financial performance, and ultimately, enhancing the unique competitive advantage of organizations. A questionnaire was used to collect data from the research population. The questionnaire included a set of questions measuring the use of strategic management accounting in decision-making processes and evaluating its impact on overall performance within dynamic business



environments. The data was analyzed using SPSS (Statistical Package for the Social Sciences). Statistical analysis was conducted using various techniques, including descriptive and repetitive analysis, to obtain accurate and reliable results.

The research population consisted of 60 employees working in startup companies, and 50 questionnaires were deemed valid for statistical analysis.

Keywords: Strategic Management Accounting, Decision-Making, Emerging Markets.

المقدمة:

تعدُّ بيئات الأعمال الديناميكية من أبرز التحديات التي تواجه المنظمات في العصر الحديث حيث تتسم هذه البيئات بالتغير المستمر والتعقيد المتزايد وفي ظل هذه الظروف أصبح اتخاذ القرارات الاستراتيجية الفعالة من أهم العوامل التي تساهم في استدامة نجاح أي منظمة ولتحقيق ذلك تتطلب المنظمات أساليب وأدوات حديثة تساعد في تحليل البيئة المحيطة واتخاذ قرارات دقيقة ومدرسة تواكب متغيرات السوق هنا يأتي دور المحاسبة الإدارية الاستراتيجية كأداة محورية تدعم عملية اتخاذ القرار داخل المنظمات وخاصة في الأسواق الناشئة التي تتميز بفرص وتحديات متعددة.

تلعب المحاسبة الإدارية الاستراتيجية دوراً رئيسياً في توفير المعلومات الحيوية التي تساعد القيادات الإدارية في اتخاذ قرارات مدرسة تتماشى مع المتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية فهي لا تقتصر على العمليات التقليدية للمحاسبة مثل التكاليف والموازنات بل تتعداها إلى تحليل البيئة



الاستراتيجية التي تعمل فيها المنظمة مما يعزز قدرتها على التكيف والابتكار كما تساعد المحاسبة الإدارية الاستراتيجية في تحديد الأولويات وتوجيه الموارد وتحقيق التوازن بين المخاطر والعوائد في بيئات العمل المتغيرة.

يتناول هذا البحث دور المحاسبة الإدارية الاستراتيجية في تعزيز اتخاذ القرار في الأسواق الناشئة من خلال دراسة تحليلية تهدف إلى فهم كيفية تأثير هذه الأداة المحاسبية على فعالية اتخاذ القرارات في بيئات الأعمال التي تتميز بالتحويلات السريعة والمنافسة الشديدة وتُظهر الدراسة أهمية المحاسبة الإدارية الاستراتيجية في تزويد المدراء بالأدوات اللازمة لرصد المتغيرات المؤثرة واتخاذ القرارات التي تحقق استدامة النجاح المؤسسي بالإضافة إلى استكشاف التحديات التي قد تواجه تطبيق هذه الأدوات في الأسواق الناشئة.

من خلال تحليل البيانات المستخلصة من بحث ميدانية في أسواق ناشئة محددة يهدف البحث إلى تقديم توصيات عملية تسهم في تحسين استراتيجيات اتخاذ القرار داخل المنظمات وبالتالي تعزيز قدرتها التنافسية والابتكارية فقد وجد الباحثون أنه من المناسب بحث العلاقة والأثر بين تلك المتغيرات مركزين على مشكلة أساسية تمثلت في كيف يمكن للمحاسبة الإدارية الاستراتيجية التأثير في عملية اتخاذ القرار في بيئات الأعمال الديناميكية حيث استهدفت الدراسة تحقيق ما يأتي:

1. تعريف مستوى استجابة بيئات الأعمال في الأسواق الناشئة وتحليلها للتأثير بين مكونات المحاسبة الإدارية الاستراتيجية وعمليات اتخاذ القرار في نشر الوعي الاستراتيجي في بيئة الأعمال الديناميكية.
2. التوصية بالآليات والتقنيات الملائمة لرفع مقدرات المحاسبة الإدارية الاستراتيجية في بيئات الأعمال الديناميكية على وفق أنموذج تكاملي يستند على نتائج العلاقات السببية بين مكونات المحاسبة الإدارية الاستراتيجية وعمليات اتخاذ القرار.





وتأسيساً على ما تقدّم تم بناء أنموذج فرضي يحدد طبيعة العلاقة بين المتغيرين ممثلة بـ (المحاسبة الإدارية الاستراتيجية) كمتغير مستقل والمتغير التابع ممثل بـ (اتخاذ القرار) وقد انبثقت عنه مجموعة من الفرضيات الرئيسة والفرعية بما يتناسب مع بيانات الأعمال في الأسواق الناشئة وكان ميدان الاختبار عينّة من الموظفين العاملين في بيانات الأعمال الديناميكية في الأسواق الناشئة عدد المجتمع الكلي 60 وكات بينهما 50 استبانة صالحة للتحليل الاحصائي حيث تم إجراء البحث واختبار فرضياته وقد تم جمع البيانات حول متغيرات أنموذج الدراسة باستخدام استمارة الاستبانة فضلاً عن أسلوب المقابلات الشخصية والملاحظة الميدانية وذلك لغرض تدعيم دقة الاستبانة وتحليل النتائج.

وبهدف تغطية مضامين الدراسة نظرياً وميدانياً يتطرق البحث الحالي الى أربعة مما يلي وعلى النحو الآتي :

- أولاً : الأسس المنهجية والمعرفية للبحث .
- ثانياً : الإطار النظري للبحث .
- ثالثاً : الإطار العملي للبحث .
- رابعاً : الاستنتاجات والتوصيات .
- أولاً : الأسس المنهجية والمعرفية للبحث
1. مشكلة البحث :

إنّ تحديد مشكلة البحث بدقة يُعدّ الخطوة الجوهرية التي ينطلق منها أي جهد علمي رصين إذ يشير (Van Aken, 2004:220) إلى أنّ الفهم العميق للمشكلة يمثل نصف الطريق نحو معالجتها. وتتمثل الغاية الأساسية من منهجية الدراسة في تشخيص المشكلة البحثية وتأطيرها نظرياً وميدانياً ثم السعي



للإسهام في معالجتها من خلال اختبار نماذج وأساليب وأدوات قادرة على ربط المعطيات الواقعية بالنتائج المرجوة في ميدان التطبيق العملي.

وفي ظل التحولات المتسارعة التي تشهدها بيئات الأعمال المعاصرة ولاسيما في الأسواق الناشئة أصبحت المنظمات تواجه مستويات عالية من عدم التأكد والمنافسة والتغير التكنولوجي الأمر الذي يفرض عليها الحاجة إلى نظم معلومات متقدمة تدعم متخذي القرار في مواجهة هذه التحديات ويُعدّ اتخاذ القرار الاستراتيجي أحد أكثر الأنشطة الإدارية تأثيراً بهذه المتغيرات لما يتطلبه من معلومات دقيقة مستقبلية وشاملة للأبعاد المالية وغير المالية.

ورغم التطور الملحوظ في الفكر المحاسبي إلا أن العديد من المنظمات في الأسواق الناشئة لا تزال تعتمد على الأساليب التقليدية للمحاسبة الإدارية التي تركز على البيانات التاريخية قصيرة الأجل مما يحدّ من قدرتها على دعم القرارات الاستراتيجية في بيئات تتسم بالديناميكية والتعقيد وهنا يبرز دور المحاسبة الإدارية الاستراتيجية بوصفها مدخلاً حديثاً يسهم في توفير معلومات استراتيجية تتكامل مع متطلبات البيئة التنافسية وتساعد الإدارة العليا على تحسين جودة القرارات وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات.

تتحدد مشكلة البحث في وجود فجوة معرفية وتحليلية تتعلق بمدى إسهام المحاسبة الإدارية الاستراتيجية في دعم وتعزيز عملية اتخاذ القرار في بيئات الأعمال الديناميكية ولاسيما في سياق الأسواق الناشئة فضلاً عن محدودية الدراسات العربية التي تناولت هذا الدور بصورة تحليلية شاملة.

وانطلاقاً مما تقدم يسعى هذا البحث إلى الإجابة عن التساؤلات الآتية:

١. ما مستوى تبني ممارسات المحاسبة الإدارية الاستراتيجية في منظمات الأسواق الناشئة؟
٢. ما طبيعة القرارات الإدارية المتخذة في ظل بيئات الأعمال الديناميكية؟
٣. هل يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمحاسبة الإدارية الاستراتيجية في تعزيز جودة اتخاذ القرار؟



٤. إلى أي مدى تسهم أدوات المحاسبة الإدارية الاستراتيجية في تمكين المنظمات من التكيف مع التغيرات البيئية وتحسين أدائها الاستراتيجي؟

2. أهمية البحث:

تكمن أهمية هذا البحث في حداثة المتغيرات التي شغلت اهتمام الباحثين في السنوات الأخيرة حيث يركز البحث على العلاقة بين المحاسبة الإدارية الاستراتيجية وتعزيز اتخاذ القرار في بيئات الأعمال الديناميكية إذ لم يتمكن الباحثون من الوصول إلى أي بحث تناول هذه العلاقة بشكل تحليلي معمق وهذا يفتح المجال للباحثين والأكاديميين لبحث تأثير المحاسبة الإدارية الاستراتيجية على جودة اتخاذ القرار في الأسواق الناشئة والتحديات المرتبطة بها. لبحثنا التحليلي جانبان رئيسيان:

الجانب الأول (النظري- المفاهيمي) :إذ يعد هذا البحث من الأبحاث التحليلية الأولى التي تحلل العلاقة بين المحاسبة الإدارية الاستراتيجية واتخاذ القرار في بيئات الأعمال الديناميكية وقد بذل الباحثون جهداً في تحليل الأطر الفكرية والنظريات المتعلقة بالمحاسبة الإدارية الاستراتيجية وأثرها على عملية اتخاذ القرار.

الجانب الثاني (التحليلي- الاستكشافي) :يركز البحث على تحليل المعلومات والمفاهيم المتعلقة بالمحاسبة الإدارية الاستراتيجية ودورها في تعزيز اتخاذ القرار دون الاعتماد على تطبيق ميداني مباشر بل من خلال التحليل النظري والدراسات السابقة والنماذج المقارنة.

ويمكن توضيح أهمية البحث كما يلي:

١. الكشف عن الأسس النظرية لمتغيراته (المحاسبة الإدارية الاستراتيجية واتخاذ القرار) وهي من الموضوعات الحيوية والمتجددة في الفكر الإداري والتي تلعب دوراً أساسياً في فهم كيفية تعزيز اتخاذ القرار في المنظمات.



٢. تمكين الباحثين وصانعي القرار من تحليل أثر المحاسبة الإدارية الاستراتيجية على تحسين جودة اتخاذ القرار مما يساهم في فهم أفضل للعوامل التي تؤثر على القرارات الاستراتيجية في بيئات الأعمال الديناميكية.

٣. تسليط الضوء على أهمية دمج المعلومات المالية وغير المالية في دعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتحليل كيفية استثمار هذه المعلومات لرفع كفاءة الأداء المؤسسي.

٤. تسليط الضوء على التحديات الأساسية التي تواجه المنظمات في الأسواق الناشئة مثل عدم الاستقرار المؤسسي والتقلبات الاقتصادية وتحليل كيفية تأثير المحاسبة الإدارية الاستراتيجية في مواجهة هذه التحديات.

٥. تحليل دور القادة وصانعي القرار في تبني أساليب المحاسبة الإدارية الاستراتيجية لتعزيز القدرة على التنبؤ بالتحديات المستقبلية واتخاذ قرارات أكثر وعياً ودقة.

٦. توضيح أهمية المجتمع المبحوث والعينة التحليلية من حيث التركيز على المعلومات والنماذج والممارسات التحليلية التي تساعد على فهم العلاقة بين المحاسبة الإدارية الاستراتيجية واتخاذ القرار.

٧. التوصيات التحليلية التي ستستخلص من البحث والتي يمكن أن توجه الباحثين وصانعي القرار في تطوير فهم أفضل للممارسات المحاسبية الاستراتيجية، وتحسين عملية اتخاذ القرار في بيئات الأعمال المتغيرة.

3. أهداف البحث:

أن الهدف الرئيس لهذا البحث يتمثل في استكشاف العلاقة بين المحاسبة الإدارية الاستراتيجية وتعزيز اتخاذ القرار في بيئات الأعمال الديناميكية مع التركيز على تطبيق هذه الممارسات في الأسواق الناشئة . وتنفرع من الهدف الرئيسي مجموعة من الأهداف الفرعية كما يلي:





١. التحقق من مستوى تبني أساليب المحاسبة الإدارية الاستراتيجية في الشركات التي تعمل في بيئات أعمال ديناميكية وفقاً لرأي عينة من المديرين والمحاسبين العاملين في تلك الشركات.
 ٢. التعرف على مدى تطبيق ممارسات المحاسبة الإدارية الاستراتيجية في بيئات الأعمال المتغيرة وخاصة في الأسواق الناشئة وذلك من خلال تقييم الآراء والممارسات السائدة من قبل الأفراد العاملين في تلك الشركات.
 ٣. تحديد العلاقة بين المحاسبة الإدارية الاستراتيجية واتخاذ القرارات الاستراتيجية في بيئات الأعمال الديناميكية وفقاً للآراء والممارسات المعتمدة من قبل العينة المبحوثة.
 ٤. زيادة اهتمام الإدارة وصناع القرار في المنظمات المبحوثة بتطبيق المحاسبة الإدارية الاستراتيجية والعمل على تحسين عمليات اتخاذ القرار المستندة إلى هذه الأساليب بما يساهم في تعزيز أداء الشركات في بيئات الأعمال الديناميكية.
 ٥. تقديم مقترحات عملية تستند إلى النتائج التي سيتوصل إليها البحث لتوجيه الباحثين والممارسين في كيفية تحسين ممارسات المحاسبة الإدارية الاستراتيجية وبالتالي تعزيز عملية اتخاذ القرار في بيئات الأعمال المتغيرة.
 4. فرضيات البحث
- لغرض تحقيق أهداف البحث تمت صياغة فرضيتين رئيسيتين وتتفرع من كل منهما فرضيات فرعية وكما يأتي:
- الفرضية الرئيسية الأولى: (H0) إذ تنص على (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المحاسبة الإدارية الاستراتيجية واتخاذ القرار)



تنقسم هذه الفرضية إلى الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: (H0-1) إذ تنص على (لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين مشاركة المحاسبين والإداريين في عملية صنع القرارات الاستراتيجية واتخاذ القرار) .

الفرضية الفرعية الثانية: (H0-2) إذ تنص على (لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين استخدام الأساليب المحاسبية والإدارية واتخاذ القرار) .

الفرضية الفرعية الثالثة: (H0-3) إذ تنص على (لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين دمج المتطلبات التنظيمية واتخاذ القرار) .

الفرضية الفرعية الرابعة: (H0-4) إذ تنص على (لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين دمج متطلبات الموارد البشرية في القرارات الاستراتيجية واتخاذ القرار) .

الفرضية الرئيسية الثانية: (H1) أذ تنص على (لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين المحاسبة الإدارية الاستراتيجية واتخاذ القرار)

تنقسم هذه الفرضية إلى الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: (H1-1) إذ تنص على (لا توجد علاقة تأثير معنوية بين مشاركة المحاسبين والإداريين في عملية صنع القرارات الاستراتيجية واتخاذ القرار).

الفرضية الفرعية الثانية: (H1-2) إذ تنص على (لا توجد علاقة تأثير معنوية بين استخدام الأساليب المحاسبية والإدارية واتخاذ القرار).

الفرضية الفرعية الثالثة: (H1-3) إذ تنص على (لا توجد علاقة تأثير معنوية بين دمج المتطلبات التنظيمية واتخاذ القرار).



الفرضية الفرعية الرابعة: (H1-4) إذ تنص على (لا توجد علاقة تأثير معنوية بين دمج متطلبات الموارد البشرية في القرارات الاستراتيجية واتخاذ القرار).

ثانياً: الإطار النظري للبحث

مقدمه

إن بيئة الأعمال المعاصرة تتسم بالمنافسة الشديدة جداً والعولمة والاضطرابات التكنولوجية الكثيرة حيث أصبحت تركيز على أهمية صنع القرار ذات البعد الاستراتيجي وذلك بسبب تأثيره الكبير على أداء المنظمة لفهم العوامل التي تؤثر على المديرين والقرار والأداء مثل العوامل البيئية، وسلوك القيادة والعدالة التنظيمية ومنهجية صنع القرار وعمليته حيث أن عملية صنع القرار الاستراتيجي تلعب دوراً هاماً في الأداء الفعال للمنظمة و أن العوامل البيئية الداخلية والخارجية تؤثر كثيراً على أداء المديرين في اتخاذ القرارات الاستراتيجية بالإضافة إلى ذلك فإن استخدام أنظمة دعم القرار يساعد صناع القرار في توفير المعلومات المطلوبة في الوقت المناسب مما يساهم في رفع مستوى أداء القرار الاستراتيجي الذي له تأثير مباشر على أداء المنظمة (Alhawamdeh & Alsmairat , 2019 :95) . كما أن الدور المتزايد للمحاسبة الإدارية الاستراتيجية المتطورة باستمرار وتوسع استخدام أدواتها المتقدمة ومصادقية المعلومات التي توفرها ودقتها جميعها عوامل حيوية خاصة بالنسبة للشركات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة التي تسعى إلى استراتيجيات تنافسية حيث يساهم تطبيق sma في تحسين الأداء وتعزيز موقعها التنافسي (Setiawan & Iskak, 2023: 197-198).

تلعب الإدارة المحاسبية الاستراتيجية دوراً محورياً في دقة صنع القرار المؤسسي المعاصر إذ تتجاوز مجرد عرض البيانات المالية لتوفير معلومات ضرورية للتخطيط الاستراتيجي والتنفيذ داخل المنظمة وهذا يعزز قدرة الشركات على موازنة مواردها المالية مع أهدافها الاستراتيجية في بيئة أعمال شديدة التنافسية



بالمقابل تمثل أنظمة المحاسبة الإدارية التقليدية القديمة قيوداً حيث تميل إلى التركيز على الأداء قصير الأجل على حساب الأهداف طويلة المدى و الاستدامة الشاملة للشركة وغالباً ما تفشل هذه الأنظمة في التكيف مع بيئات الأعمال المتطورة، الهياكل التنظيمية المسطحة و التقنيات المتقدمة (Abdulla et al., 76-77: 2023). وتتبع أهمية البحث أيضاً من الحاجة الملحة لتوفير فهم علمي معمق لدور المحاسبة الإدارية ذات البعد الاستراتيجي في تحسين جودة صنع القرار الاستراتيجي خصوصاً في الأسواق الناشئة التي تواجه تحديات متعددة إذ تساهم نتائج البحث في مساعدة صانعي القرار على تبني ممارسات محاسبية استراتيجية تساهم في تحسين الأداء المؤسسي وتعزز من القدرة التنافسية كما توفر هذه النتائج إرشادات قيمة للباحثين والممارسين خصوصاً الإداريين منهم (Bhimani, 2021: 89). ومع التركيز على كيفية تحول المحاسبة الإدارية من دور قديم إلى دور استراتيجي ذو مدى بعيد ومؤثر بالقرار المتخذ وتقييم كامل للمحاسبة على المدى الطويل وتحليل نظام (AbC) وفهم التأثيرات الموجهة نحو صنع القرار على المدى الطويل (Khan et al., 2025:1579).

مفهوم المحاسبة الإدارية الاستراتيجية واتخاذ القرار

في مطلع الألفية الثالثة شهدت بيئة الأعمال تغييرات متسارعة ومتتالية بسبب الطفرة الهائلة في الاعتماد على أنظمة نظم المعلومات واستخدام وسائل الاتصال الحديثة والانفتاح على الأسواق العالمية حيث أدت هذه التغييرات إلى زيادة أهمية المعلومات المحاسبية وهي تمثل الشريان العملية صنع القرار مما أدى إلى زيادة الاهتمام بمفهوم المحاسبة الادارية الاستراتيجية و استناد إلى الحقيقة القائلة يعرف مفهوم المحاسبة الإدارية واتخاذ القرار بأنه المجال الذي يوضح أساليب الإدارة الاستراتيجية التي تعكس المعلومات التي تسعى المحاسبة الادارية إلى توفيرها (كناكارية ، 2020 : 489).



يُعد مفهوم المحاسبة الإدارية الاستراتيجية المرحلة الأخيرة في تطور تحليل الإدارة والاستراتيجية إذ يساهم في توفير معلومات مالية وغير مالية طويلة الأجل، خارجية واستشرافية لدعم اتخاذ القرار بشكل دقيق مما يربط الشركات مباشرة بسياق أعمالها (SUAREZ et al., 2024: 2191). يواجه تطبيق المحاسبة الإدارية الحديثة والاستراتيجية عدة تحديات مثل جودة الحصول على البيانات وتكاليف التنفيذ وزيادة المهارات والمخاطر الأخلاقية وهي عقبات استراتيجية قد تعرقل المبادرات لذلك يُصبح دور حوكمة تكنولوجيا المعلومات حيويًا لضمان سلامة البيانات وإدارة المخاطر ومواءمة الاستثمارات التكنولوجية مع أهداف العمل والتخطيط الاستباقي لمعالجة نقص المهارات مما يضمن تبني التكنولوجيا بشكل فعال صحيح ومسؤول ومستدام (Alimuddin et al., 2025: 2021).

بينما تتركز المحاسبة الإدارية التقليدية على التقارير المالية التاريخية، توفر المحاسبة الإدارية ذات البعد الاستراتيجي إطاراً يشمل التحليلات التنافسية ومراقبة ربحية العملاء واستخدام نماذج الأداء المتوازن مما يساعد على تحسين التخطيط واتخاذ القرارات (Langfield-Smith, 2020: 47). رغم ذلك فإن تبني مثل هذه الممارسات في الأسواق الناشئة لا يزال محدوداً بسبب عوامل عدة مثل ضعف البنية التحتية المؤسسية والمقاومة الإدارية لها (Yalcin et al., 2022: 110).

محاسبة الإدارة الاستراتيجية المحدثة وذات المدى البعيد تُعتبر تطوراً هاماً في مجال المحاسبة حيث تهدف إلى تزويد المديرين بمعلومات أكثر استراتيجية ودقيقة تساعدهم في اتخاذ قرارات أفضل في بيئات أعمال متغيرة وديناميكية بحذر (Cadez & Guilding, 2021:105). إن تحليل الإدارة الحديثة والاستراتيجية يعرف بأنه توفير وتحليل بيانات المحاسبة الإدارية المتعلقة بالشركة ومنافسيها على مدى بعيد والتي تُستخدم لتطوير استراتيجية الأعمال ومراقبتها وكما إن تحليل كل من الإدارة والمحاسبة الاستراتيجية يعرف بأنه عملية تحديد البيانات المحاسبية وجمعها واختيارها وتحليلها لمساعدة فريق الإدارة



في اتخاذ القرارات الاستراتيجية الصحيحة وتقييم فعالية المنظمة وذلك لتوفير وتحليل المعلومات المالية المتعلقة بأسواق منتجات الشركة وتكاليف المنافسين وهياكل التكلفة بالإضافة إلى مراقبة استراتيجيات المؤسسة والمنافسين في هذه الأسواق على مدى فترات متعددة ، وان Sma هي جهد لدمج الرؤى من كل من المحاسبة الإدارية وإدارة التسويق ضمن إطار الإدارة الاستراتيجية والتي تتضمن تحديد وحدات الأعمال الاستراتيجية وتحليل التكلفة الاستراتيجية وتحليل السوق الاستراتيجي وتقييم الاستراتيجية (Abdulla et al. , 2023 : 77) .

أهمية المحاسبة الادارية الاستراتيجية واتخاذ القرار

أن عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية تلعب دوراً هاماً في الأداء الفعال للمنظمة حيث يُعدّ اتخاذ القرارات الاستراتيجية أداة أساسية ومهمه لدفع عجلة نمو الأعمال فهو يُساعد على تحديد أفضل السبل والوسائل لتحقيق أهداف العمل شريطة أن تمتلك المنظمة آلية لاتخاذ القرارات بشكل دقيق حيث تتضمن مجموعة واضحة من السياسات التي يجب على الجميع الالتزام بها وكما يُستخدم اتخاذ القرارات الاستراتيجية في الشركات التنافسية ويهدف إلى منح الشركة ميزة تنافسية مميزة وفريدة من خلال تغيير نطاق عملها وطريقة إدارتها لأنشطتها ويكمن الفرق بين اتخاذ القرارات الاستراتيجية وغيرها من عمليات اتخاذ القرارات كالإدارية والتشغيلية في أن أولاً اتخاذ القرارات الاستراتيجية عملية طويلة الأجل وثانياً تتطلب عناية فائقة وثالثاً مراعاة جميع الموارد المستخدمة ورابعاً أخذ جميع الشكوك المحتملة في الحسبان أما القرارات الإدارية فهي استراتيجيات قصيرة الأجل يُركز اتخاذ القرارات الاستراتيجية على مستقبل الشركة على المدى البعيد على عكس عمليات اتخاذ القرارات الأخرى (31 : 2024 , Kumar) . بدأت تتزايد الدعوة إلى الحاجة إلى تغيير طبيعة المعلومات التي تقدمها وحدة المحاسبة للإدارة حتى تساعد في اتخاذ القرارات الرشيدة وتغيير الدور الذي تلعبه الدائرة المالية الوحدة المالية



لتحقيق مكاسب تنافسية مبررة للمنظمات وكانت هناك محاولات عديدة لربط تطورات المحاسبة بالإدارة الاستراتيجية ومن هذا المنطلق نشأت ثورة تنادي لتغيير الاساليب التقليدية في المحاسبة المالية وعلى راسها المحاسبة الإدارية الاستراتيجية (كناكرية ، 2020 : 489) .

و تكمن الأهمية في قدرتها على إرشاد الشركات التي تعمل في بيئات أعمال ديناميكية ومعقدة حيث يصبح فهم ممارسات الإدارة الاستراتيجية الفعالة أمراً حيوياً لضمان النجاح على المدى الطويل إذ يمكن للرؤى المستخلصة من هذه البحث أن تزود الإداريين والمحاسبين بفهم عميق للاستراتيجيات التكيفية مما يسهل اتخاذ قرارات مستتيرة ويعزز مرونة الشركات (Oganda & Terizla , 2024: 25). ورغم الأهمية المتزايدة لـ المحاسبة الإدارية الاستراتيجية في دعم اتخاذ القرارات السليمة داخل بيئات الأعمال الديناميكية إلا أن الدراسات التي تتناول دورها في الأسواق الناشئة تظل محدودة خاصة في ظل ما تتسم به هذه الأسواق من عدم الاستقرار المؤسسي والتقلبات الاقتصادية (Chenhall & Moers, 2020: 160).

ابعاد المحاسبة الإدارية الاستراتيجية واتخاذ القرار

التكامل بين المحاسبة والإدارة الاستراتيجية الحديثة ونظم دعم القرار المعتمدة على الذكاء الاصطناعي يساهم في رفع جودة وسرعة القرارات الاستراتيجية اذ توفر هذه النظم تحليلات كمية وتصورات بديهية للبيانات مما يمكن من تحسين استراتيجيات كل من التسعير وتحليل المنافسين وربحية العملاء (Alimuddin et al., 2025: 2019). ويبين (راضي وحسين , ٢٠١٣ : ٢١٨-٢١٩ بتصرف) ان ابعاد اتخاذ القرار تتلخص في أولاً:- الخبرة وثانياً :- الحكم الشخصي أو البديهية وثالثاً:- المعلومات . بينما يبين (كناكرية ، 2020 : 500) ان ابعاد المحاسبة الإدارية الاستراتيجية تتلخص في :



1. معلومات خارجية عن المنافسين .

2. المكانة الاستراتيجية للمنظمة .

3. الميزة التنافسية .

تُعرّف المحاسبة الإدارية الاستراتيجية واتخاذ القرار بأنها حاجة المديرين إلى مراعاة التكامل في صنع القرار والذي يتطلب دعماً من المحاسبة والإدارة لزيادة الوعي بالبيئة المرغوبة وغير المرغوبة وإدراك الآثار الاجتماعية والاقتصادية وكما تتكون المحاسبة الإدارية الاستراتيجية المتطورة والمتقدمة واتخاذ القرار من الأبعاد التالية (Shaqqour , 2025 : 298-299):

أولاً: - مشاركة المحاسبين والإداريين في عملية خلق وصنع القرارات ذات البعد الاستراتيجي . ويبين (et al., 2025:44 Malikov) إن مكان ودور ووظائف المحاسبة الاستراتيجية في نموذج إدارة المؤسسة الحديثة وإن أتمتة العمليات المحاسبية وتأثيرها على الإدارة الاستراتيجية في دراسات أجراها علماء أوكرانيون معاصرون يبحث باحثون آخرون في الإمكانيات المعلوماتية المتزايدة للفضاء الاقتصادي الرقمي في سياق تحديث المحاسبة والقرار المتخذ وإن خوارزميات لرقمنة العمليات المالية المحاسبية الاستراتيجية وتحديث مركز الوسائل التكنولوجية للرقمنة وإدارة الوثائق الإلكترونية في مجال المحاسبة من شأنها تحسين عمل المنظمة .

ثانياً:- استخدام أساليب محاسبية وإدارية واستراتيجية

تشمل هذه الأساليب : تكلفة النشاط والعمل والإنتاج في الوقت المناسب وتكلفة الجودة والدقة وفهم دورة حياة المنتج وإدارة الجودة بكل شمولها وسيجما الستة وتكلفة الوصول الى الهدف والتحسين المتكامل و المستمر وإعادة الهندسة وتدويرها والتصاميم المميزة . ويبين (Rahuman , 2025 : 201-202) انه تزداد بيئة الأعمال الحديثة تعقيداً وديناميكية مما يتطلب نهجاً أكثر استراتيجية للمحاسبة الإدارية مع



توسع الأسواق بفعل العولمة وإعادة تشكيل التطورات التكنولوجية للصناعات حيث لم تعد أساليب المحاسبة الإدارية التقليدية كافية لتزويد الشركات بالرؤى التي تحتاجها وان استجابة لهذه التحديات برزت المحاسبة الإدارية والاستراتيجية كإطار عمل يدمج البيانات المالية وغير المالية لدعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية طويلة الأجل على عكس المحاسبة الإدارية القديمة و التقليدية التي تركز بشكل أساسي على التكاليف التاريخية والكفاءة الداخلية وبدئت تأخذ المحاسبة الإدارية والاستراتيجية في الاعتبار عوامل السوق الخارجية مثل سلوك المنافسين وتفضيلات العملاء واتجاهات الصناعة.

ثالثاً :- دمج المتطلبات التنظيمية

مراعاة كل المتطلبات التنظيمية من حيث قدرة الشركات على توظيف مواردها بشكل متكامل وصحيح لكل منها سواء الملموسة او غير الملموسة منها لتحقيق غايات المنظمة المطلوبة ويبين (Celik et al., 151: 2016) ان العنصر البشري هو الركيزة الأساسية للمنظمات في عالمنا المعاصر ويوماً بعد يوم تزداد أهميته حيث يعتبر من اهم المتطلبات التنظيمية لكونه يشكل ميزة تنافسية في ظل بيئة المنافسة المتصاعدة في جميع القطاعات وذلك لأنهم يقدمون قيمة مضافة للمنظمات ويمتلكون معارف ومهارات عالية .

رابعاً :- دمج متطلبات الموارد البشرية

تواجه الشركات تحديات متنوعة في بيئة الأعمال الحالية وتسعى إلى تطوير آليات وعوامل للتعامل مع هذه التحديات وتعدّ الموارد البشرية أحد أهم عوامل النجاح وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للشركة لذلك يُجتمع الجميع على أن الأنظمة والموارد البشرية هي التي تُضيف الحيوية على المنظمة. ويوضح (Chiara et al. , 2023: 49-50) ان المديرين يجب عليهم التأكد من اختيارهم العدد المناسب من الموظفين وامتلاكهم مؤهلات معينة وفقاً لمتطلبات العمل الموجودة في وقت معين لإدارة متطلبات



الموارد البشرية لأنها تتأثر بالبيئة التنظيمية وتصميم التخطيط بطريقة فعالة وبالتالي يكون لها تأثير إيجابي على المنظمة.

في الأسواق المتنامية والجديدة تواجه اغلب الشركات تحديات صعبة وكثيرة تتمثل بضعف البنية التحتية المؤسسية وايضاً عدم الاستقرار اقتصادياً مما يعوق تطبيق البعد الاستراتيجي البعيد المدى في الإدارة والمحاسبة الحديثة بكفاءة (Yalcin et al., 2022: 111). وكما تؤكد الدراسات إلى أن SmA تساعد في ربط التخطيط البعيد المدى بالقرارات اليومية مما يزيد من مرونة الشركات وقدرتها على التكيف مع التغيرات السوقية (Langfield-Smith, 2020: 48).

مع ذلك، تبقى هناك فجوات بحثية فيما يتعلق بكيفية تكييف تقنيات SmA مع خصوصيات الأسواق الناشئة بالإضافة إلى بحث تأثير هذه الممارسات على جودة اتخاذ القرار الإداري (Chenhall & Moers, 2020 : 163).

يتطلب اتخاذ القرارات الاستراتيجية معلومات خارجية جديدة ومستقبلية مثل معلومات حول العملاء والمنافسين ولا يكفي بالتحليل الإداري السابق و التقليدي فلا بد من معرفة التقنيات والأدوات الداعمة للاستراتيجية ومسبباتها أي كيفية نجاح الأعمال و وطريقة خلق القيمة بحيث يمكنها من التحليل الإداري المتقدم والاستراتيجي والذي هو وسيلة للحصول على المعرفة المتعلقة بالبيئة التنظيمية والاستعداد للتغيرات والتطورات المحتملة فيها حيث أن التحليل الإداري يجب ان يشير إلى تقنيات محاسبية استراتيجية جديدة متطورة لدعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية الدقيقة (SUAREZ et al. , 2024 : 2191).

في ظل التحول الرقمي والمنافسة الشديدة تتمتع الشركات القادرة على استخدام معلومات المحاسبة الإدارية على النحو الأمثل بميزة من حيث التكيف والابتكار ولكن، للأسف تشير الدراسات أيضاً إلى أن



تطبيق المحاسبة الإدارية في قطاع الشركات ذات الاحجام المختلفة لا يزال متفاوتاً فالكثير من أصحاب الأعمال يفتقرون إلى الفهم الكافي للأنظمة المحاسبية المناسبة أو حتى يدركون أهمية تسجيل التكاليف الروتينية وتقييم الأداء ويتفاجئ هذا الوضع بسبب نقص التوجيه ونقص فرص الحصول على التدريب أيضاً واستخدام تطبيقات محاسبية بسيطة وسهلة الاستخدام للشركات ومن المهم تحديداً مدى فهم صنع وخلق القرار من بين البدائل المتعددة للمعلومات المحاسبية والإدارية والدور الاستراتيجي لهذه المعلومات في دعم عملية صنع القرار وتصغير العقبات الرئيسية أمام تطبيقها (Adila , 2025 : 2-4) .

وأخيراً يمكننا القول إن التغيرات المتزايدة والتطور المستمر في بيئة الأعمال تجعل اتخاذ القرارات الاستراتيجية المتطورة في المنظمة ضرورة للبقاء والاستمرارية لذا وجب على الشركات اتخاذ قرارات حاسمة في جميع مجالات الإدارة والمحاسبة وخصوصاً من الناحية الاستراتيجية سواء في التصنيع أو الشراء أو غيرها (Pap et al., 2025: 23) .

ثالثاً: الإطار العملي للبحث :

1 : ترميز متغيرات وابعاد البحث

تم الاعتماد في الابعاد الخاصة بمتغيرات البحث على ما ورد في الادبيات العلمية حول المواضيع المعتمدة , فقد اعتمد البحث في قياس متغير المحاسبة الادارية الاستراتيجية استناداً على ما تبناه (Shaqqour , 2025 : 298-299) الذي حدد اربعة ابعاد للمحاسبة الادارية الاستراتيجية هي (مشاركة المحاسبون , أساليب محاسبية , دمج المتطلبات التنظيمية, دمج متطلبات الموارد البشرية). اما متغير اتخاذ القرار فقد تم الاستناد على تصنيف (راضي وحسين , ٢٠١٣ : ٢١٨-٢١٩) الذي اشار الى ثلاثة ابعاد لاتخاذ القرار وهي (الخبرة, الحكم الشخصي (البديهية) ,المعلومات) ومن اجل تسهيل عملية



التحليل الاحصائي للمتغيرات الرئيسية والابعاد والفقرات الفرعية تم وضع رموز خاصة لها والتي يمكن بيانها من خلال الجدول (١) الاتي:

الجدول (١) ترميز المتغيرات والمقاييس المعتمدة

ت	المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	الفقرات	تصنيف الابعاد
١	المحاسبة الادارية الاستراتيجية SMA	مشاركة المحاسبون ad	(ad1 – ad 5)	Shaqqour , 2025 :) (298-299)
		أساليب محاسبية sa	(sa 1– sa5)	
		دمج المتطلبات التنظيمية lr	(lr 1 – lr 5)	
		دمج متطلبات الموارد البشرية lh	(lh 1– lh 5)	
٢	اتخاذ القرار DM	الخبرة E	(e 1– e 5)	(راضي وحسين , ٢٠١٣ : (٢١٩-٢١٨)
		الحكم الشخصي p	(p 1– p 5)	
		المعلومات l	(l 1– l 5)	

2: وصف, عينة, المستجيبين

أَنْ , وصف , عينة المستجيبين, من ناحية عدد من العوامل , الديموغرافية مثل: (الجنس، و العمر، و مستوى, التعليم ، وعدد, سنوات الخبرة) يعد من الأمور , الرئيسة، التي تمتلك أهمية , بالغة وذلك, من أجل معرفة, مدى إدراك , المستجيبين لمتغيرات, الدراسة، وبذلك يظهر الجدول, (٢) وصف , عينة المستجيبين, للدراسة الحالية.



الجدول (٢) وصف, الخصائص, الديموغرافية, لعينة, المستجيبين.

المتغير	التصنيف	عدد المستجيبين	النسبة المئوية للمستجيبين %
الجنس	ذكر	63	53.4%
	أنثى	55	46.6%
المجموع الكلي		118	100%
العمر	30 سنة فأقل	41	34.7%
	31_40 سنة	37	31.4%
	41_50 سنة	26	22.0%
	51 فأكثر	14	11.9%
المجموع الكلي		118	100%
المستوى العلمي	اعدادية فأكثر	20	16.9%
	دبلوم	36	30.5%
	بكالوريوس	16	13.6%
	دبلوم عالي	4	3.4%
	ماجستير	31	26.3%
	دكتوراه	11	9.3%
المجموع الكلي		118	100%
عدد سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل	52	44.1%
	6_10 سنوات	26	22.0%
	11_15	12	10.2%



%23.7	28	16 سنة فأكثر	
%100	118	المجموع الكلي	

المصدر: من إعداد الباحث

3: اختبار التوزيع الطبيعي

أظهرت نتائج معامل الالتواء (Skewness) أن جميع القيم جاءت ضمن المدى المقبول إحصائياً (± 2) ، كما جاءت قيم التفلطح (Kurtosis) ضمن الحدود المقبولة، مما يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وبالتالي يمكن الاعتماد على الاختبارات الإحصائية المعلمية في تحليل البيانات.

-التوزيع الطبيعي لمتغير المحاسبة الادارية الاستراتيجية:

يستعرض الجدول ألاتي نتائج اختبار الالتواء والتفلطح باستعمال برنامج SPSS V. 26 لمتغير المحاسبة الادارية الاستراتيجية وقد أظهرت النتائج تحقيق فقرات متغير الانجراف الاستراتيجي للقيم المقبولة للتوزيع الطبيعي كافة وهذا ما يعزز من التوصل الى نتائج إحصائية دقيقة وتضح من معطيات الجدول (3) الذي يبين نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للعينة المعتمدة البالغة (118)، والتي تتراوح القيم المقبولة لهما بين $(1.96 \pm =)$ وفقاً (Hair et al., 2014, p.76).

مما يعني أن الفقرات التي تقيس كل بعد موزعة توزيعاً طبيعياً فيما يتعلق، بالمتغير (المحاسبة الادارية الاستراتيجية).



جدول (٣) نتائج التوزيع الطبيعي لمتغير المحاسبة الادارية الاستراتيجية

الانحراف المعياري لأخطاء التواء Std. Error of Kurtosis			الانحراف المعياري لأخطاء الالتواء Std. Error of Skewness	
.442			.223	
•	القيم المفقودة		118	العينة
التقلطح Kurtosis	الالتواء Skewnes	الفقرة	البعد	
.182	-.859-	ad1	مشاركة المحاسبون	
-.687-	-.534-	ad2		
1.530	-1.245-	ad3		
-.306-	-.625-	ad4		
.897	-1.177-	ad5		
-.091-	-.731-	sa1	أساليب محاسبية	
.012	-.702-	sa2		
.749	-.935-	sa3		
2.396	-1.224-	sa4		
1.253	-1.022-	sa5		
.255	-.449-	lr1	دمج المتطلبات التنظيمية	
1.632	-.893-	lr2		
-.270-	-.437-	lr3		



1.305	-1.087-	lr4	دمج متطلبات الموارد البشرية
.446	-.838-	lr5	
.495	-.737-	lh1	
.535	-.837-	lh2	
-.516-	-.198-	lh3	
.614	-.756-	lh4	
.470	-.990-	lh5	

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS v. 26

- التوزيع الطبيعي لمتغير اتخاذ القرار:

يستعرض الجدول ألاتي نتائج اختبار الالتواء والتقلطح باستعمال برنامج (26) SPSS V. لمتغير اتخاذ القرار وقد أظهرت النتائج تحقيق فقرات متغير اتخاذ القرار كافة للقيم المقبولة للتوزيع الطبيعي وهذا ما يعزز من التوصل الى نتائج إحصائية دقيقة ويتضح من معطيات الجدول (4) الذي يبين نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للعينة المعتمدة البالغة (118), إذ أن قيم معامل الالتواء او التقلطح تقع ما بين ± 1.96 مما يعني أن الفقرات التي تقيس كل بعد موزعة توزيعاً طبيعياً فيما يتعلق بمتغير (اتخاذ القرار).



جدول (4) نتائج التوزيع الطبيعي لمتغير اتخاذ القرار

لانحراف المعياري لأخطاء التقلطح Std. Error of Kurtosis			الانحراف المعياري لأخطاء الالتواء Std. Error of Skewness	
.442			.223	
•	القيم المفقودة		185	العينة
التقلطح Kurtosis	الالتواء Skewnes	الفقرة	البعد	
.525	-.771-	e1	الخبرة	
-.200-	-.483-	e2		
.369	-.764-	e3		
-.126-	-.519-	e4		
1.494	-.996-	e5		
.622	-.783-	p1	الحكم الشخصي	
1.218	-.762-	p2		
.700	-.735-	p3		
1.793	-.964-	p4		
1.345	-.896-	p5		
.496	-.599-	l1	المعلومات	
.855	-.823-	l2		
.366	-.689-	l3		



.384	-.464-	14
.808	-.846-	15

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS. 26.

4 : الإحصاءات الوصفية

أظهرت نتائج الإحصاء الوصفي أن المتوسطات الحسابية لبنود الاستبانة تراوحت بين (٣.٥٠ - ٤.٠٣)، وهي أعلى من المتوسط النظري للمقياس، مما يدل على وجود اتجاهات إيجابية لدى أفراد العينة. كما بلغت قيم الانحراف المعياري ما بين (٠.٧٥ - ١.٠٩)، مما يشير إلى تجانس الاستجابات. وأظهرت نتائج الالتواء والتفرطح أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، الأمر الذي يؤكد صلاحيتها لإجراء التحليلات الإحصائية الاستدلالية.

جدول (5) التحليل الوصفي للمتغيرات

Descriptive Statistics									
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
ad1	118	1	5	3.80	1.083	-.859-	.223	.182	.442
ad2	118	2	5	3.88	.980	-.534-	.22	-.687-	.44



							3		2
ad3	118	1	5	3.86	.986	-	.22	1.530	.44
						1.245-	3		2
ad4	118	2	5	3.85	.921	-.625-	.22	-.306-	.44
							3		2
ad5	118	1	5	3.95	1.093	-	.22	.897	.44
						1.177-	3		2
sa1	118	1	5	3.98	.961	-.731-	.22	-.091-	.44
							3		2
sa2	118	1	5	3.97	.933	-.702-	.22	.012	.44
							3		2
sa3	118	1	5	4.03	.891	-.935-	.22	.749	.44
							3		2
sa4	118	1	5	3.96	.861	-	.22	2.396	.44
						1.224-	3		2
sa5	118	1	5	3.97	.896	-	.22	1.253	.44
						1.022-	3		2
lr1	118	1	5	3.64	.882	-.449-	.22	.255	.44
							3		2
lr2	118	1	5	3.73	.834	-.893-	.22	1.632	.44
							3		2



lr3	118	1	5	3.55	.992	-.437-	.22 3	-.270-	.44 2
lr4	118	1	5	3.98	.943	- 1.087-	.22 3	1.305	.44 2
lr5	118	1	5	3.88	.989	-.838-	.22 3	.446	.44 2
lh1	118	1	5	3.90	.919	-.737-	.22 3	.495	.44 2
lh2	118	1	5	3.80	1.026	-.837-	.22 3	.535	.44 2
lh3	118	2	5	3.92	.769	-.198-	.22 3	-.516-	.44 2
lh4	118	1	5	3.76	.893	-.756-	.22 3	.614	.44 2
lh5	118	1	5	3.66	1.088	-.990-	.22 3	.470	.44 2
e1	118	1	5	3.50	.994	-.771-	.22 3	.525	.44 2
e2	118	1	5	3.58	.890	-.483-	.22 3	-.200-	.44 2
e3	118	1	5	3.60	.926	-.764-	.22 3	.369	.44 2



e4	118	2	5	3.71	.828	-.519-	.22 3	-.126-	.44 2
e5	118	1	5	3.69	.844	-.996-	.22 3	1.494	.44 2
p1	118	1	5	3.74	.891	-.783-	.22 3	.622	.44 2
p2	118	1	5	3.75	.753	-.762-	.22 3	1.218	.44 2
p3	118	1	5	3.82	.833	-.735-	.22 3	.700	.44 2
p4	118	1	5	3.88	.764	-.964-	.22 3	1.793	.44 2
p5	118	1	5	3.86	.794	-.896-	.22 3	1.345	.44 2
l1	118	1	5	3.52	.874	-.599-	.22 3	.496	.44 2
l2	118	1	5	3.53	.884	-.823-	.22 3	.855	.44 2
l3	118	1	5	3.57	.910	-.689-	.22 3	.366	.44 2
l4	118	2	5	3.84	.716	-.464-	.22 3	.384	.44 2



15	118	1	5	3.63	.885	-.846-	.22	.808	.44
							3		2
Valid N (listwise)	118								

واستخلاصاً لما سبق يبين الجدول (5) الإحصاءات الوصفية والترتيب النهائي للأبعاد والذي يبين مدى اهتمام أفراد عينة البحث بهذه الأبعاد ومدى ملامستها وجديتها على أرض الواقع (العملي)، إذ جاء ترتيبها كما في الجدول أدناه :

الجدول (6) خلاصة التحليل الإحصائي الوصفي للمتغير المستقل المحاسبة الإدارية الاستراتيجية

الأهمية الترتيبية	الانحراف المعياري	المتوسط	البعد
الثالث	.806	3.867	مشاركة المحاسبون
الأول	.701	3.979	أساليب محاسبية
الثاني	.712	3.965	دمج المتطلبات التنظيمية
الرابع	.749	3.802	دمج متطلبات الموارد البشرية
	.596	3.853	المحاسبة الإدارية الاستراتيجية

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج برنامج SPSS v.26.

ووفقاً لنتائج التحليل الوصفي يبين الجدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب النهائي للأبعاد والذي يبين مدى اهتمام أفراد عينة البحث بهذه الأبعاد ومدى ملامستها وجديتها على أرض الواقع (العملي)، إذ جاء ترتيبها كما في الجدول أدناه



الجدول (7) خلاصة التحليل الاحصائي الوصفي للمتغير التابع

البعد	المتوسط	الأنحراف المعياري	الأهمية الترتيبية
الخبرة	3.617	.703	الثاني
الحكم الشخصي	3.810	.641	الاول
المعلومات	3.616	.645	الثالث
اتخاذ القرار	3.681	.577	

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج برنامج SPSS v.26.

5 : اختبار علاقات الارتباط:

وتتضمن هذه الفقرة اختبار الفرضية الرئيسة الأولى، والتي تنص على: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المحاسبة الإدارية الاستراتيجية واتخاذ القرار ، وفيما يتعلق بإثبات صحة هذه الفرضية، أظهر الجدول (8) المتعلق بمصفوفة الارتباط، عدم وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين المحاسبة الإدارية الاستراتيجية و اتخاذ القرار.

الفرضية الرئيسة الأولى:

تنص الفرضية الرئيسة (H0): على أنه لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المحاسبة الإدارية الاستراتيجية واتخاذ القرار ، وفيما يتعلق بإثبات صحة هذه الفرضية، أظهر الجدول (8) المتعلق بمصفوفة الارتباط، وجود علاقة ارتباط معنوية بين (المحاسبة الإدارية الاستراتيجية واتخاذ القرار)، فلقد بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (**.314) عند مستوى معنوية (0.001)، وهذا ما يدعو إلى قبول الفرضية الصفرية، وتتفرع عن هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية، هي:



١- لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين مشاركة المحاسبون والإداريين في عملية صنع القرارات الاستراتيجية و اتخاذ القرار :

يظهر الجدول (8) المتعلق بمصفوفة الارتباط، عدم وجود علاقة ارتباط معنوية بين مشاركة المحاسبون والإداريين في عملية صنع القرارات الاستراتيجية واتخاذ القرار ، فلقد بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.163^{**}) عند مستوى معنوية (0.077)، وهذا ما يدعو إلى قبول الفرضية الصفرية.

٢- لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين استخدام الأساليب المحاسبية والإدارية واتخاذ القرار :
يظهر الجدول (8) المتعلق بمصفوفة الارتباط، وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين قصر النظر التسويقي والاداء التنظيمي، فلقد بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.431^{**}) عند مستوى معنوية (0.000)، وهذا ما يدعو إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة.

٣- لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين دمج المتطلبات التنظيمية واتخاذ القرار :
يظهر الجدول (8) المتعلق بمصفوفة الارتباط، وجود علاقة ارتباط معنوية بين دمج المتطلبات التنظيمية واتخاذ القرار، فلقد بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.214^{**}) عند مستوى معنوية (0.020)، وهذا ما يدعو إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة.

٤. لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين دمج متطلبات الموارد البشرية في القرارات الاستراتيجية واتخاذ القرار :

يظهر الجدول (8) المتعلق بمصفوفة الارتباط، وجود علاقة ارتباط معنوية بين دمج متطلبات الموارد البشرية في القرارات الاستراتيجية واتخاذ القرار ، فلقد بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.232^{*}) عند مستوى معنوية (0.012)، وهذا ما يدعو إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة.



الجدول (8) مصفوفة علاقة الارتباط بين المحاسبة الإدارية الاستراتيجية واتخاذ القرار.

Correlations										
		ad	sa	lr	lh	e	p	l	Ma	Dm
ad	Pearson Correlation	1	.533*	.628*	.639*	.127	.186*	.115	.870*	.163
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.169	.043	.216	.000	.077
	N	118	118	118	118	118	118	118	118	118
sa	Pearson Correlation	.533*	1	.382*	.475*	.368*	.407*	.351*	.727*	.431*
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	118	118	118	118	118	118	118	118	118
lr	Pearson Correlation	.628*	.382*	1	.443*	.186*	.147	.227*	.819*	.214*
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.044	.113	.014	.000	.020
	N	118	118	303	298	118	118	118	118	118



lh	Pearson Correlation	.639*	.475*	.443*	1	.171	.181*	.256*	.846*	.232*
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.065	.050	.005	.000	.012
	N	118	118	298	298	118	118	118	118	118
e	Pearson Correlation	.127	.368*	.186*	.171	1	.656*	.591*	.257*	.869*
	Sig. (2-tailed)	.169	.000	.044	.065		.000	.000	.005	.000
	N	118	118	118	118	118	118	118	118	118
p	Pearson Correlation	.186*	.407*	.147	.181*	.656*	1	.666*	.280*	.885*
	Sig. (2-tailed)	.043	.000	.113	.050	.000		.000	.002	.000
	N	118	118	118	118	118	118	118	118	118
l	Pearson Correlation	.115	.351*	.227*	.256*	.591*	.666*	1	.285*	.859*
	Sig. (2-tailed)	.216	.000	.014	.005	.000	.000		.002	.000



	tailed)									
	N	118	118	118	118	118	118	118	118	118
Ma	Pearson Correlation	.870*	.727*	.819*	.846*	.257*	.280*	.285*	1	.314*
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.005	.002	.002		.001
	N	118	118	118	118	118	118	118	118	118
Dm	Pearson Correlation	.163	.431*	.214*	.232*	.869*	.885*	.859*	.314*	1
	Sig. (2-tailed)	.077	.000	.020	.012	.000	.000	.000	.001	
	N	118	118	118	118	118	118	118	118	118
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).										

4 : اختبار فرضيات التأثير

تنص الفرضية الرئيسية الثانية (H02) على: ((لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للمتغير المستقل (المحاسبة الإدارية الاستراتيجية) في المتغير التابع (اتخاذ القرار)، ولغرض اختبار هذه الفرضية فقد تم استعمال تحليل الانحدار البسيط وفي ضوء الفرضية تم تحليل البيانات وعلى اساس هذا التحليل تم صياغة معادلة الانحدار البسيط بين المتغير المستقل (المحاسبة الإدارية الاستراتيجية) والمتغير التابع



(اتخاذ القرار) والجدول (٩) يبين نتائج انموذج تأثير المتغير المستقل المحاسبة الإدارية الاستراتيجية وأبعادها في المتغير التابع اتخاذ القرار وفق انموذج الانحدار الخطي البسيط.

جدول (٩) نتائج انموذج فرضيات تأثير المحاسبة الإدارية الاستراتيجية واتخاذ القرار.

المتغير المستقل وأبعاده	الحد الثابت	قيمة t المحسوبة	معامل الميل الحدي B	معامل التحديد R ²	قيمة F	Sig	الدلالة
مشاركة المحاسبون	3.229	12.463	0.163	0.29	3.180	0.077	قبول فرضية العدم
أساليب محاسبية	2.269	8.144	0.431	0.186	26.471	0.000	رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة
دمج المتطلبات التنظيمية	3.036	10.909	0.214	0.046	5.583	0.020	رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة
دمج متطلبات الموارد البشرية	2.940	10.021	0.232	0.054	6.584	0.012	رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة
المحاسبة الادارية الاستراتيجية	2.509	7.533	.314	0.098	12.670	0.001	رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة



يتضح من الجدول (9) ان قيمة معامل التحديد قد بلغت (0.098) وهذا يدل على ان المتغير المستقل يعني (0.098) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع , فضلا عن ذلك فقد بلغت قيمة (F) (12.670) وهي معنوية عند مستوى معنوية (0.001) وهذا يدل على معنوية النموذج.

الفرضية الرئيسية الثانية (H2): تشير الى عدم وجود علاقة تأثير معنوي للمحاسبة الإدارية الاستراتيجية واتخاذ القرار, ويتضح من خلال الجدول (9) ان قيمة الميل الحدي قد بلغت (0.314). وهي معنوية عند مستوى معنوية (0.001) ومن خلال تلك النتائج فإنه يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة .

١- لا توجد علاقة تأثير معنوية بين مشاركة المحاسبين والإداريين في عملية صنع القرارات الاستراتيجية واتخاذ القرار:

يتضح من خلال الجدول (9) عدم وجود علاقة تأثير معنوية بين مشاركة المحاسبين والإداريين في عملية صنع القرارات الاستراتيجية واتخاذ القرار) وان قيمة الميل الحدي قد بلغت (0.163) عند مستوى معنوية (0.077) وفق هذه النتائج يتم قبول فرضية العدم .

٢- لا توجد علاقة تأثير معنوية بين استخدام الأساليب المحاسبية والإدارية واتخاذ القرار:

يتضح من خلال الجدول (9) وجود علاقة تأثير معنوية بين استخدام الأساليب المحاسبية والإدارية واتخاذ القرار وان قيمة الميل الحدي قد بلغت (0.431) وهي معنوية عند مستوى معنوية (0.05) وفق هذه النتائج يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة.

٣- لا توجد علاقة تأثير معنوية بين دمج المتطلبات التنظيمية واتخاذ القرار:

يتضح من خلال الجدول (9) وجود علاقة تأثير معنوية بين دمج المتطلبات التنظيمية واتخاذ القرار وان قيمة الميل الحدي قد بلغت (0.214) وهي معنوية عند مستوى معنوية (0.05) وفق هذه النتائج يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة.



٤- لا توجد علاقة تأثير معنوية بين دمج متطلبات الموارد البشرية في القرارات الاستراتيجية واتخاذ القرار:

يتضح من خلال الجدول (9) وجود علاقة تأثير معنوية بين لا توجد علاقة تأثير معنوية بين دمج متطلبات الموارد البشرية في القرارات الاستراتيجية واتخاذ القرار وان قيمة الميل الحدي قد بلغت (0.232) وهي معنوية عند مستوى معنوية (0.012) وفق هذه النتائج يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة

رابعاً: الاستنتاجات والتوصيات:

1. الاستنتاجات المتعلقة ب(المحاسبة الإدارية الاستراتيجية):

استطاع الباحثين من خلال الإطار النظري تقديم تحليل شامل للمحاسبة الإدارية الاستراتيجية كأداة حيوية تسهم في تعزيز اتخاذ القرارات في بيئات الأعمال الديناميكية وبالأخص في الأسواق الناشئة حيث تمت الإشارة إلى أن المحاسبة الإدارية الاستراتيجية تُعد مكوناً رئيسياً في عملية توجيه المؤسسات نحو تحقيق أهدافها بعيدة المد من خلال تبني استراتيجيات قائمة على التحليل المالي المعمق والتخطيط المستقبلي المدروس ويمثل هذا النوع من المحاسبة أداة فعالة لربط الاستراتيجيات التنافسية بأهداف العمل داخل المنظمة.

من خلال الدراسة التحليلية للمؤسسات في الأسواق الناشئة لخص الباحثين إلى الاستنتاجات التالية:

١. دور المحاسبة الإدارية الاستراتيجية في التوجيه: تمثل المحاسبة الإدارية الاستراتيجية جسراً مهماً بين الإدارة العليا والمستويات التشغيلية في المنظمة حيث تساهم في ترجمة الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة إلى خطط عمل قابلة للتنفيذ ومن خلال تخصيص الموارد بشكل ذكي بحيث يمكن للمحاسبة الإدارية الاستراتيجية أن تساهم في تحقيق الانسجام بين الأهداف طويلة المدى وطريقة تنفيذها على أرض الواقع.



٢. التعامل مع العوائق واتخاذ القرارات: تبين أن المحاسبة الإدارية الاستراتيجية تلعب دوراً محورياً في تحديد العوائق التي قد تقف أمام تنفيذ الأهداف الاستراتيجية والعمل على إيجاد حلول فعالة لها وهذا يشمل توجيه استراتيجيات مالية دقيقة تسمح بالإحاطة التامة بالتحديات وبالتالي تيسير اتخاذ القرارات.
٣. تحفيز الابتكار وتطوير المهارات: يُظهر التحليل أن المحاسبة الإدارية الاستراتيجية تساعد على تحفيز الابتكار وتطوير مهارات الأفراد في المؤسسة حيث يتم تدريبهم على أساليب العمل الأكثر كفاءة كما يُظهر دور المحاسبة في تشجيع بيئة عمل تسهم في النمو الشخصي والمهني للأفراد مما يعزز من قدرتهم على التكيف مع التغيرات السوقية.
٤. تطبيق المحاسبة الإدارية الاستراتيجية في المؤسسات الناشئة: أظهرت نتائج الدراسة أن المؤسسات في الأسواق الناشئة قد استفادت بشكل كبير من تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الاستراتيجية في تحسين مستوى الأداء المالي والإداري مما يساهم في استدامة الأعمال في بيئات غير مستقرة.
٥. التخطيط المالي والوعي الاستراتيجي: كشفت الدراسة أن هناك علاقة إيجابية بين المحاسبة الإدارية الاستراتيجية والوعي الاستراتيجي داخل المنظمة حيث يعزز هذا النوع من المحاسبة من فهم الإدارة لأهمية التخطيط المالي المستقبلي وعلى الرغم من وجود تحديات في بعض المؤسسات مثل محدودية الموارد المالية فإن المحاسبة الإدارية الاستراتيجية تساعد في تحقيق أقصى استفادة من الموارد المتاحة.
٦. العلاقة بين المحاسبة الاستراتيجية وأداء المؤسسات: أكدت النتائج أن المحاسبة الإدارية الاستراتيجية تسهم بشكل فعال في تحسين الأداء العام للمؤسسة خاصة من خلال استغلال الموارد بشكل مثالي وتبين أيضاً أن المؤسسات التي تطبق المحاسبة الاستراتيجية بشكل منهجي تحقق نتائج أفضل في التكيف مع التغيرات السريعة في الأسواق الناشئة.



2. الاستنتاجات المتعلقة ب(اتخاذ القرار):

من خلال الإطار النظري الذي تم استعراضه في هذا البحث استطاع الباحثون إثبات أن المنظمات التي تعتمد على المحاسبة الإدارية الاستراتيجية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية تكون أكثر قدرة على تحسين أدائها وتحقيق أهدافها على المدى الطويل. حيث تمثل المحاسبة الإدارية أداة أساسية لتحليل وتحديد الخيارات الاستراتيجية التي تساهم في تعزيز قدرة المنظمات على التكيف مع بيئات الأعمال الديناميكية. كما تم التأكيد على أن عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي تعتمد بشكل كبير على دمج مختلف الأبعاد المحاسبية والإدارية مع متطلبات البيئة التنظيمية والموارد البشرية وعندما يتم تطبيق هذه الأبعاد بشكل منهجي فإن ذلك يعزز من قدرة المنظمة على اتخاذ قرارات قائمة على تحليل شامل للمعلومات المتوفرة مما يمكنها من استشراف التحديات المستقبلية والتعامل معها بشكل أكثر فاعلية.

ومن خلال نتائج الدراسة الحالية استنتج الباحثون ما يلي:

١. أظهرت نتائج التحليل أن المنظمة التي تعتمد على إشراك المحاسبين والإداريين في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي تتمتع بقدرة أكبر على تحسين نتائج هذه القرارات إذ أن إشراك المختصين في هذا المجال يساهم في توفير معلومات دقيقة وموثوقة تُمكن من اتخاذ قرارات مبنية على أساسيات علمية وإدارية سليمة.

٢. فيما يتعلق باستخدام الأساليب المحاسبية والإدارية الاستراتيجية فقد تم التأكد من أن دمج هذه الأساليب يعزز بشكل كبير من فعالية عملية اتخاذ القرار حيث أن الأساليب المحاسبية تساهم في توفير رؤى مالية استراتيجية تساعد في تحديد الخيارات الأمثل التي يمكن للمنظمة اتخاذها في ضوء التغيرات السريعة في السوق.



٣. عندما يتم دمج متطلبات التنظيم الهيكلي مع عملية اتخاذ القرار فإن ذلك يؤدي إلى توافق أفضل بين الأهداف الاستراتيجية والقدرات التنظيمية وهذا يمكن أن يسهم في تحسين قدرة المنظمة على مواجهة التحديات التي تطرأ في بيئات العمل المتغيرة.

٤. أظهرت النتائج أن دمج متطلبات الموارد البشرية في عملية اتخاذ القرار يعد من العوامل الحاسمة التي تعزز من نجاح القرارات الاستراتيجية إذ أن استجابة الموظفين وتفاعلهم مع الأهداف التنظيمية يعزز من تنفيذ القرارات على أرض الواقع بشكل أكثر فعالية وكفاءة.

٥. وجد الباحثون أيضاً أن قدرة المنظمة على دمج جميع هذه الأبعاد الاستراتيجية - المحاسبية و الإدارية والتنظيمية والموارد البشرية - تساهم في تحسين اتخاذ القرار الاستراتيجي بشكل عام وذلك من خلال التنسيق المستمر بين مختلف الجهات داخل المنظمة مما يضمن تكيفاً أفضل مع المتغيرات البيئية.

٦. أن دمج كافة الأبعاد الاستراتيجية في عملية اتخاذ القرار يعزز من قدرة المنظمة على التكيف والابتكار في بيئات الأعمال الديناميكية حيث يظهر من نتائج الدراسة أن التنظيم الجيد والتكامل بين المحاسبة الإدارية والأساليب الإدارية والمتطلبات التنظيمية يمكن أن يؤدي إلى اتخاذ قرارات أكثر مرونة وقدرة على التكيف مع التغيرات السريعة في الأسواق علاوة على ذلك، فإن العمل الجماعي وتنسيق الجهود بين مختلف الأقسام داخل المنظمة يعزز من قدرة القيادة على تحديد الفرص والتحديات التي قد تؤثر على استراتيجيات المنظمة وبالتالي تحسين فعالية القرارات المتخذة.

التوصيات:

١. تشجيع المسؤولين والإدارة العليا على إضفاء الطابع الرسمي في تطبيق المحاسبة الإدارية الاستراتيجية ينبغي أن تولي الإدارة العليا في المنظمة أهمية خاصة لتطبيق المحاسبة الإدارية الاستراتيجية ضمن العمليات الإدارية اليومية وذلك بهدف تعزيز اتخاذ القرارات الاستراتيجية المدعومة بالمعلومات المالية



والغير مالية الدقيقة كما يُوصى بتعزيز ثقافة العمل المشترك بين المحاسبين والإداريين لضمان مشاركتهم الفاعلة في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي.

٢. الاستفادة القصوى من الموارد المتاحة : يجب على المنظمات في الأسواق الناشئة استغلال مواردها المتاحة بأقصى قدر من الفاعلية من خلال إعداد دراسات جدوى اقتصادية دقيقة لقياس العوائد المحتملة من المشاريع المقترحة ويجب أن تدعم الحكومة والمنظمات مخصصات إضافية لتحسين الأداء المالي وتنمية الموارد البشرية.

٣. دعم الموظفين الذين يتمتعون بكفاءات محاسبية وإدارية استراتيجية : من الضروري أن تعزز المنظمة من دعمها للموظفين ذوي الكفاءات العالية خاصة أولئك الذين يساهمون في اتخاذ القرارات الاستراتيجية وكما ينبغي تطبيق نظام عادل للحوافز يشمل زيادة مخصصات الموظفين المتفوقين في مجال اتخاذ القرارات الاستراتيجية مما يحفزهم على تحسين الأداء وتحقيق نتائج متميزة.

٤. تركيز البرامج والأنشطة على تلبية احتياجات الأفراد وتحقيق رضاهم يجب أن تركز البرامج الاستراتيجية على تحسين أداء الأفراد من خلال تلبية احتياجاتهم المادية والمعنوية وكذلك وكما ينبغي تنفيذ برامج تدريبية تساعد الموظفين على اكتساب المهارات اللازمة للتكيف مع التغيرات الديناميكية في بيئات العمل.

٥. اختيار القيادات بناءً على المعايير العلمية والكفاءة : يوصى بضرورة اختيار القادة والمديرين في المنظمة استناداً إلى معايير علمية وتقنية دقيقة تضمن الكفاءة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية وكما ينبغي أن تتوفر لديهم القدرة على فهم الأسواق الناشئة والتفاعل معها بمرونة.



٦. تبني نهج الإدارة بالأهداف :ينبغي تبني نهج الإدارة بالأهداف بشكل استراتيجي ومن خلال تحديد أهداف مشتركة بين الإدارة العليا والموظفين وأصحاب المصلحة وبما يضمن توافق جميع الأطراف ويعزز من فعالية اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

٧. دراسة أفكار الموظفين حول تطوير المحاسبة الإدارية الاستراتيجية :يوصى بضرورة دراسة ومراجعة أفكار الموظفين والمستفيدين حول سبل تطوير عملية المحاسبة الإدارية الاستراتيجية وآليات تعزيز اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المنظمة وبما يعكس متطلبات بيئة الأعمال الديناميكية.

٨. زيادة الوعي الذاتي المنظمة : ينبغي على المنظمة التركيز على تعزيز مستوى الوعي الذاتي لديها من خلال إجراء تقييم دوري لأساليب اتخاذ القرارات الاستراتيجية ومن خلال هذا التقييم يمكن تحسين الممارسات المحاسبية والإدارية التي تدعم اتخاذ قرارات أكثر مرونة وفعالية.

٩. تلبية احتياجات الموظفين لتحقيق أداء عالٍ :جب على المنظمة تلبية احتياجات موظفيها المادية والاجتماعية لضمان تحقيق أداء عالٍ وفعال. من خلال ذلك ويتم تحفيز الموظفين على تقديم إسهامات استراتيجية قيمة تسهم في تحسين أداء المنظمة.

١٠. تمكين الإدارة من إدارة المعرفة: من الضروري أن تسعى الإدارة إلى تعزيز قدرات موظفيها في مجال إدارة المعرفة وبما يعزز قدرة المنظمة على استخدام البيانات المالية والإدارية في اتخاذ قرارات استراتيجية دقيقة وفعالة.

١١. تعزيز الكفاءات والمهارات القيادية: يوصى بتطوير وتنمية الكفاءات القيادية داخل المنظمة وذلك لضمان أن تكون القيادة قادرة على إحداث التغييرات المطلوبة وتحقيق النجاح في بيئات الأعمال الديناميكية.



١٢. تحسين سمعة المنظمة: ينبغي على المنظمة تحسين سمعتها من خلال تقديم خدمات ذات جودة عالية ومتابعة أدائها بشكل دوري حيث تعد السمعة الجيدة دافعاً معنوياً كبيراً لرفع مستوى أداء الموظفين وتعزيز ثقافة اتخاذ القرارات الاستراتيجية داخل المنظمة.

١٣. تشجيع الموظفين على تنمية قدراتهم الذهنية والبدنية: ينبغي على المنظمة تشجيع موظفيها على تحسين مهاراتهم الذهنية والبدنية و من خلال برامج تدريبية تهدف إلى تطوير مهارات التفكير النقدي والتحليلي مما يعزز من قدرتهم على اتخاذ قرارات استراتيجية فعالة.

١٤. تطبيق المحاسبة الإدارية الاستراتيجية من خلال أبعادها الأساسية: يجب على المنظمة أن تعمل على تمكين الإدارة من تطبيق المحاسبة الإدارية الاستراتيجية من خلال أبعادها الرئيسية (المشاركة، الأساليب المحاسبية، المتطلبات التنظيمية، والموارد البشرية) لضمان أن يكون اتخاذ القرار الاستراتيجي مبنياً على أسس علمية دقيقة ومتجددة.

١٥. دعوة الجامعات والمراكز البحثية إلى إنشاء مراكز مختصة في دراسات القيادة والاستراتيجيات : ينبغي دعوة الجامعات والمؤسسات التعليمية والوزارات إلى إنشاء مراكز أبحاث متخصصة في دراسة القيادة الواعية لاتخاذ قرارات مدروسة وأبعاد المحاسبة الإدارية الاستراتيجية بهدف تطوير السياسات والاستراتيجيات التي تسهم في تحسين بيئات الأعمال في الأسواق الناشئة.

١٦. تشجيع المنظمات في الأسواق الناشئة على اعتماد ممارسات المحاسبة وكل من الإدارة و الاستراتيجية ضمن خططها الطويلة الأجل.

١٧. ضرورة تطوير البنية التحتية للمعلومات الإدارية والمالية لتمكين تطبيق أدوات Sma بكفاءة وبشكل مميز وصحيح .



١٨. تقديم برامج تدريبية للمديرين لتعزيز فهمهم للأدوات الاستراتيجية في المحاسبة ونقلها بشكل صحيح لكل موظفين ادارته .

١٩. إشراك وحدات المحاسبة في عمليات التخطيط الاستراتيجي بدلاً من اقتصار دورها على التقارير التقليدية القديمة .

٢٠. القرار بشكل دقيق يتطلب استراتيجيات متطورة وغير متناهية ولا حد لها مما يجب بحث كل البدائل بدقة واختيار البديل الأنسب لمثل هذه المظلمات .

الخاتمة:

ملخص هذه البحث التحليلي أن المحاسبة الإدارية الحديثة والاستراتيجية تُعد من الأدوات الأساسية في تحسين عملية القرار المتخذ الصائب داخل بيئات الأعمال الديناميكية والناشئة للتو خاصة في ظل التحديات التي تواجهها الأسواق المتنامية وقد أظهرت الأدبيات أن الأدوات والتقنيات المرتبطة بـ Sma مثل بطاقة الأداء المتوازن وتحليل ربحية العملاء وتحليل المنافسين وتحركاتهم توفر رؤى متقدمة تساعد في اتخاذ قرارات أكثر دقة وفعالية

ومع ذلك فإن تطبيق هذه الأدوات في الأسواق الناشئة يتطلب تكيفاً دقيقاً يأخذ بعين الاعتبار خصوصية السياق المحلي مثل ضعف البنى المؤسسية والحاجة إلى بناء ثقافة تنظيمية تدعم الابتكار والمساءلة الاستراتيجية مما يتطلب تدريب مستمر للموظفين داخل هذه المنظمات.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية

١. رائد محمد كناكورية. (٢٠٢٠). دور المحاسبة الإدارية الاستراتيجية وتأثيرها على الميزة التنافسية في الشركات الصناعية الاردنية. 497-515, 26(120), Journal of Economics and Administrative Sciences . .



٢. علاء عبيس راضي و فرح ضياء حسين ، (٢٠١٣) ، " اتخاذ القرار الامني بحث نظرية " ،
<https://iasj.rdd.edu.iq/journals/uploads/2025/04/15/0896d8c5dd0d30169baf98aa40a702d5>.

pdf

ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Abdullah, P. O., & Khudhur, H. A. , Abdullah,A.H., (2023), Strategic management accounting and its Role in achieving corporate objectives ,
https://www.researchgate.net/publication/375962666_Strategic_management_accounting_and_its_Role_in_achieving_corporate_objectives .
2. Adila, N. (2025). The Role of Management Accounting Information in Strategic Decision Making in MSMEs. Available at SSRN 5347396.
3. Alhawamdeh, H. M., & Alsmairat, M. A. (2019). Strategic decision making and organization performance: A literature review. International review of management and marketing, 9(4), 95.
4. Alimuddin , A. , Usman , A., Abbas, A. Th. S., Fadila, N.,(2025)," The Role of Integrating Strategic Management Accounting with Big Data and Artificial Intelligence in Enhancing Financial Analysis and Decision-Making " ,
https://www.researchgate.net/publication/393492320_The_Role_of_Integrating_Strategic_Management_Accounting_with_Big_Data_and_Artificial_Intelligence_in_Enhancing_Financial_Analysis_and_Decision-Making .
5. Bhimani, A. (2021). Management accounting in the digital era: Towards the internet of things. Accounting and Business Research, 51(1), 81-105.



6. Cadez, S., & Guilding, C. (2021). Strategic management accounting and decision making: A review of recent developments. *Management Accounting Research*, 50, 100729.
7. Celik, A., Kılınç, S., & Ulukapi, H. (2016). A study on basic needs in organizations: The relationship between physiologic-social and motivational needs of security forces personnel. *Advances in Economics and Business Management*, 3(2), 151-157.
8. Chenhall, R. H., & Moers, F. (2020). The role of innovation in management accounting and control systems research. *Management Accounting Research*, 48, 160-174.
9. Chiara, C., Diego, V., & Mara, S. (2023). Human Resource Management (Human Resource Planning). *Sharia Oikonomia Law Journal*, 1(1), 49-60.
10. Khan, M. S. U., Sophia, J., & Shetty, P. (2025). The Evolving Role of Management Accounting in Strategic Decision-Making: A Study of Contemporary Practices in Data-Driven Enterprises.
11. Kumar, S. (2024). Strategic decision making and strategic decision practices in intelligent organizations: A review. *International Journal of Business and Management Research*, 12(2), 31-39.
12. Langfield-Smith, K. (2020). Management control systems and strategy: A critical review. *Accounting, Organizations and Society*, 86, 101099.
13. Malikov, V., Bila, Y., Petrukha, N., Andrieiev, A., & Bohatchyk, L. (2025). Management of Accounting in Strategic Decision-Making for Enterprises. *Journal of Information Systems Engineering and Management*. <https://doi.org/10.52783/jisem.v10i9s.1135>.
14. Oganda, P. A., & Terizla, R. F. (2024). Strategic management practices in dynamic business environments. *APTISI Transactions on Management*, 8(1), 24-31.



15. Pap, J., Makó, C., Horváth, A., Baracska, Z., Zelles, T., Bilinovics-Sipos, J., & Remsei, S. (2025). Enhancing supply chain safety and security: A novel AI-assisted supplier selection method. *Decision Making: Applications in Management and Engineering*, 22-41.
16. Rahuman, M. R. A. H. , (2025), Strategic Management Accounting: A Comprehensive Literature Review.
17. Setiawan, A. S., & Iskak, J. (2023). Strategic Management Accounting: Historical Business Performance, Owner-Management Characteristics, Innovation Culture. *Jurnal Akuntansi*, 27(2), 197-217.
18. Shaqqour, O. F. (2025). The Impact of Integrating Strategic Management Accounting and Decision-Making on Financial Performance in Industrial Companies. In *Intelligence-Driven Circular Economy: Regeneration Towards Sustainability and Social Responsibility—Volume 2* (pp. 297-306). Cham: Springer Nature Switzerland.
19. Suarez, J., Ludviga, I., & Mavlutova, I. (2024). The Role of Strategic Management Accounting Techniques in the Improvement of A Company's Financial Performance: The Case of low-cost Airlines. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 21, 2190-2202.
20. Van Aken, J. E. (2004). Management research based on the paradigm of the design sciences: the quest for field-tested and grounded technological rules. *Journal of management studies*, 41(2), 219-246.

