

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Ferhat Abbas / Sétif 1

Faculté des Sciences Économiques,

Commerciales et des Sciences de Gestion

Département : Sciences de gestion



جامعة فرحات عباس / سطيف 1

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

القسم: علوم التسيير

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم

التسيير

التخصص: إدارة مالية

العنوان:

تأثير الأطراف ذات المصلحة على القرارات المالية في المؤسسة
الإقتصادية- دراسة مسحية على مجموعة من المؤسسات الصغيرة
والمتوسطة-

المشرف:
خلوطة ريمة

إعداد الطالب:
محمد هاني

لجنة المناقشة:			
اللقب والاسم	الرتبة العلمية	المؤسسة الجامعية	الصفة
الدكتور عمران عزالدين	أستاذ محاضرا أ	جامعة سطيف 1	رئيسا
الأستاذة الدكتورة خلوطة ريمة	أستاذ	جامعة سطيف 1	مشرفا ومقررا
الدكتورة بن زيادي أسماء	أستاذ محاضرا أ	جامعة سطيف 1	مشرفا مساعدا
الأستاذ الدكتور بلقايد براهيم	أستاذ	جامعة وهران 2	عضوا مناقشا
الدكتورة شنافة جوهرة	أستاذ محاضرا	جامعة سطيف 1	عضوا مناقشا
الدكتورة باسي الهام	أستاذ محاضرا	جامعة عنابة	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2025 / 2024

الإهداء

إلى من جرع الكأس فارغاً ليسقيني قطرة حب
إلى من كلّت أنامله ليقدّم لنا لحظة سعادة
إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم
إلى القلب الكبير (والدي العزيز)
إلى من أرضعتني الحب والحنان
إلى رمز الحب وبلسم الشفاء
إلى القلب الناصع بالبياض (والدتي الحبيبة)
إلى كل عائلتي
إلى الروح التي سكنت روحي
الآن تفتح الأشرعة وترفع المرساة لتنطلق السفينة في
عرض بحر واسع مظلم هو بحر الحياة وفي هذه الظلمة
لا يضيء إلا قنديل الذكريات ذكريات الأخوة البعيدة
إلى الذين أحببتهم وأحبوني (أصدقائي)

الشكر

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، الحمد لله ما تم جهد ولا ختم سعي إلا بفضلله، وما تخطى العبد من عقبات وصعوبات إلا بتوفيقه ومعونته ، فالحمد لله عند المبدأ وحين الختام .

اللهم اجعلني ممن علمتهم فاستخلفتهم ، وأصلحت بهذا العلم أعمالهم وقلوبهم ، اللهم انفعني بما علمتني وانفع بي وزدني علما ، الحمد لله الذي أنعم علي بالتوفيق لإنجاز هذا العمل ليضاف إلى ميادين البحث العلمي .

أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى زوجتي وسندي خلال رحلة كفاحي و الى جميع أولئك الذين وقفوا بجانبني طوال فترة انجاز الدراسة ولم يبخلوا علي بالمساعدة أو التوجيه و اخص بالذكر الأستاذة المشرفة خلوطة ريمة و المشرفة المساعدة بن زيادي اسماء التي أفادتاني بنصائحهما وتوجيهاتهما طيلة إنجاز هذه الدراسة .

كما أتوجه بالشكر إلى الأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة، الذين شرفونا بحضورهم لمناقشة هذه الدراسة.

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة تأثير الأطراف ذات المصلحة على القرارات المالية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية عنابة والمقدر عددها ب 30 مؤسسة تنشط في قطاع المواد الغذائية، ومن أجل الوصول إلى الأهداف المسطرة واختبار صحة الفرضيات تم تصميم استبيان مكون من ثلاث محاور رئيسية وجه لعينة تتكون من 134 مفردة من الإطارات على مستوى المؤسسات محل الدراسة، ومعالجة البيانات المتحصل عليها تم الاعتماد على برنامج spss v 26 .

وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير ايجابي لكل من: المساهمين، العمال، المنافسين والزبائن على القرارات المالية بأنواعها الثلاثة: قرارات التمويل، قرارات الاستثمار وقرارات توزيع الأرباح، كما أبانت الدراسة إلى الاهتمام الكبير الذي توليه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة للأطراف ذات المصلحة والقرارات المالية ،كون أن هذه المؤسسات تسعى دائما إلى تحقيق الاستمرارية وخلق ميزة تنافسية من خلال صياغة قرارات مالية مثلى تضمن تحقيق التوازن بين المصالح المتضاربة لهذه الأطراف.

وعلى ضوء النتائج المتوصل إليها ،أوصت الدراسة بضرورة التواصل الفعال بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والأطراف ذات المصلحة واعتبارهم كشركاء استراتيجيين لتجنب ضغوطاتهم وتحقيق نتائج ايجابية.

الكلمات المفتاحية: الأطراف ذات المصلحة، القرارات المالية، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

Abstract :

This thesis aims to study the impact of stakeholders on financial decisions in small and medium-sized enterprises in Annaba State, which is estimated to number 30 in the food sector. In order to reach the established objectives and test the validity of hypotheses, a three-pronged questionnaire was designed for a sample of 134 individual tyres at the level of the institutions under consideration, using spss v 26 to process the data obtained.

The study found a positive impact for both: Shareholders, workers, competitors and clients on financial decisions of three kinds: financing decisions, investment decisions and dividend decisions. The study also showed the great attention that SMEs in question pay to stakeholders and financial decisions, as these institutions always seek to achieve continuity and create a competitive advantage by formulating optimal financial decisions that ensure a balance between the conflicting interests of these parties.

In the light of its findings, the study recommended that effective communication between SMEs and stakeholders should be considered as strategic partners to avoid their pressures and achieve positive results.

Keywords: stakeholders, financial decisions, Small and medium-sized enterprises (SMEs)

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

المحتويات	الصفحة
الإهداء	أ
الشكر	ب
الملخص	ج
قائمة المحتوى	و
قائمة الجداول	ط
قائمة الأشكال	ل
قائمة الملاحق	ن
المقدمة	ع
الفصل الأول: الإطار النظري للأطراف ذات المصلحة	
تمهيد	2
المبحث الأول: الأطراف ذات المصلحة – مفاهيم أساسية	3
المطلب الأول: مفهوم الأطراف ذات المصلحة	3
المطلب الثاني: مراحل تطور مصطلح الأطراف ذات المصلحة	8
المطلب الثالث: منظورات الأطراف ذات المصلحة	10
المبحث الثاني: مجموعات الأطراف ذات المصلحة وتصنيفاتهم المختلفة	14
المطلب الأول: مجموعات الأطراف ذات المصلحة	14
المطلب الثاني: التصنيفات المختلفة للأطراف ذات المصلحة	19
المطلب الثالث: مطالب الأطراف ذات المصلحة	30
المبحث الثالث: نظرية الأطراف ذات المصلحة أسسها مجالات استخدامها	35
المطلب الأول: أسس نظرية الأطراف ذات المصلحة	35
المطلب الثاني: المقاربة النظرية المختلفة لنظرية الأطراف ذات المصلحة	40
المطلب الثالث: مجالات استخدام النظرية والانتقادات الموجهة لها	47
خلاصة الفصل	60
الفصل الثاني: القرارات المالية وعلاقتها بالأطراف ذات المصلحة	
تمهيد	62
المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول القرارات المالية	63
المطلب الأول: مدخل حول القرار واتخاذ القرار	63
المطلب الثاني: ماهية القرارات المالية	68
المطلب الثالث: النظريات والأطر النظرية للقرارات المالية	74

قائمة المحتويات

79	المبحث الثاني: أنواع القرارات المالية
79	المطلب الأول: قرارات التمويل
86	المطلب الثاني: قرار الاستثمار
91	المطلب الثالث: قرار توزيع الأرباح
98	المبحث الثالث: العلاقة بين الأطراف ذات المصلحة والقرارات المالية
98	المطلب الأول: توجهات الأطراف ذات المصلحة
100	المطلب الثاني: تأثير الأطراف ذات المصلحة الداخلية
106	المطلب الثالث: تأثير الأطراف ذات المصلحة الخارجية
111	المطلب الرابع: دور الأطراف ذات المصلحة في تشكيل القرارات المالية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
113	خلاصة الفصل الثاني
	الفصل الثالث: تأثير الأطراف ذات المصلحة على القرارات المالية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية عنابة
115	تمهيد
116	المبحث الأول: الجانب المنهجي للدراسة الميدانية
116	المطلب الأول: حدود الدراسة (الزمانية، الموضوعية، المكانية والبشرية)
117	المطلب الثاني: المنهج مجتمع وعينة الدراسة
118	المطلب الثالث: أدوات جمع البيانات والأساليب الإحصائية المعتمدة في عملية التحليل
122	المبحث الثاني: وصف وتحليل محاور الاستبيان
122	المطلب الأول: قياس صدق أداة الدراسة
127	المطلب الثاني: تحليل الخصائص السيكومترية للعينة المبحوثة
133	المطلب الثالث: تحليل الإجابات حول أبعاد متغيرات الدراسة
149	المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة نتائجها
149	المطلب الأول: اختبار صلاحية نموذج الدراسة
152	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات
165	المطلب الثالث: مناقشة النتائج
171	خلاصة الفصل الثالث
173	خاتمة
178	قائمة المراجع

قائمة المحتويات

192	الملاحق
-----	---------

قائمة الجداول

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	تعريفات الباحثين للأطراف ذات المصلحة	5
02	التصنيف الثلاثي لرؤية نظرية الأطراف ذات المصلحة	13
03	تصنيف فريدمان وميل للأطراف ذات المصلحة	26
04	الأطراف ذات المصلحة ومؤشرات رضاهم	34
05	نظريات العقود ونظرية الأطراف ذات المصلحة	38
06	المقاربات النظرية للأطراف ذات المصلحة	42
07	أخلاقيات الأعمال وحوكمة الشركات	54
08	أهمية القرارات المالية	68
09	العوامل المؤثرة في اتخاذ قرار التمويل	81
10	توجهات الأطراف ذات المصلحة وأثرهم على الـ ICSS	99
11	أبعاد متغيرات الدراسة والعبارة المشكلة لكل بعد	119
12	مقياس ليكرات الخماسي	120
13	نتائج الصديق البنائي لمحاو الاستبيان مع الدرجة الكلية له	123
14	اختبار الاتساق الداخلي بين كل بند من بنود محور الأطراف ذات المصلحة والبعد الذي تنتمي إليه	124
15	اختبار الاتساق الداخلي بين كل بند من بنود محور الأطراف ذات المصلحة والبعد الذي تنتمي إليه	125
16	نتائج اختبار Cronbach 's Alpha	126
17	اختبار معامل التجزئة النصفية	126
18	نتائج المعاينة المتعلقة بمتغير الجنس	127
19	نتائج المعاينة المتعلقة بمتغير العمر	128
20	نتائج المعاينة المتعلقة بمتغير المؤهل العلمي	130
21	نتائج المعاينة المتعلقة بمتغير الوظيفة	131
22	نتائج المعاينة المتعلقة بمتغير سنوات الخبرة	132
23	درجة أهمية الأطراف ذات المصلحة والقرارات المالية بالمؤسسات محل الدراسة	133
24	إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد المساهمين	136
25	إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد العمال	139
26	إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الزبائن	140
27	إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد المنافسين	143

قائمة الجداول

144	إجابات العينة المستجوبة حول بعد قرار التمويل	28
145	إجابات العينة المستجوبة حول بعد قرار الاستثمار	29
147	إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد توزيع الأرباح	30
149	اختبار ^a Kolmogorov-Smirnov " لتحديد نوع التوزيع	31
151	اختبار التعدية الخطية	32
151	مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة	33
152	إختبار Durbin-Watson -	34
153	اختبار فرضية المستوى الأولى	35
153	اختبار فرضية المستوى الثانية	36
154	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الرئيسية	37
155	اختبار الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى	38
156	اختبار الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية	39
157	اختبار الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة	40
158	اختبار الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة	41
160	نتائج T-Test لاختبار فرضية الفروق للمتغيرات تعود لنوع الجنس	42
161	نتائج اختبار فرضية الفروق بين المتغيرات تعود للعمر	43
161	نتائج اختبار Scheffé للمقارنات البعدية لمتغير العمر لإجابات أفراد العينة	44
162	نتائج اختبار فرضية الفروق بين المتغيرات تعود لمتغير المؤهل العلمي	45
163	نتائج اختبار فرضية الفروق بين المتغيرات تعود للرتبة الوظيفية	46
163	نتائج اختبار فرضية الفروق بين المتغيرات تعود لسنوات الأقدمية	47
164	اختبار Scheffé للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لمتغير الأقدمية	48

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	تعريفات الباحثين للأطراف ذات المصلحة	5
02	التصنيف الثلاثي لرؤية نظرية الأطراف ذات المصلحة	13
03	تصنيف فريدمان وميل للأطراف ذات المصلحة	26
04	الأطراف ذات المصلحة ومؤشرات رضاهم	34
05	نظريات العقود ونظرية الأطراف ذات المصلحة	38
06	المقاربات النظرية للأطراف ذات المصلحة	42
07	أخلاقيات الأعمال وحوكمة الشركات	54
08	أهمية القرارات المالية	68
09	العوامل المؤثرة في اتخاذ قرار التمويل	81
10	توجهات الأطراف ذات المصلحة وأثرهم على الـ ICSS	99
11	أبعاد متغيرات الدراسة والعبارة المشكلة لكل بعد	119
12	مقياس ليكرت الخماسي	120
13	نتائج الصديق البنائي لمحاو الاستبيان مع الدرجة الكلية له	123
14	اختبار الاتساق الداخلي بين كل بند من بنود محور الأطراف ذات المصلحة والبعد الذي تنتهي إليه	124
15	اختبار الاتساق الداخلي بين كل بند من بنود محور الأطراف ذات المصلحة والبعد الذي تنتهي إليه	125
16	نتائج اختبار Cronbach 's Alpha	126
17	اختبار معامل التجزئة النصفية	126
18	نتائج المعاينة المتعلقة بمتغير الجنس	127
19	نتائج المعاينة المتعلقة بمتغير العمر	128
20	نتائج المعاينة المتعلقة بمتغير المؤهل العلمي	130
21	نتائج المعاينة المتعلقة بمتغير الوظيفة	131
22	نتائج المعاينة المتعلقة بمتغير سنوات الخبرة	132
23	درجة أهمية الأطراف ذات المصلحة والقرارات المالية بالمؤسسات محل الدراسة	133
24	إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد المساهمين	136
25	إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد العمال	139
26	إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الزبائن	140
27	إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد المنافسين	143

قائمة الجداول

144	إجابات العينة المستجوبة حول بعد قرار التمويل	28
145	إجابات العينة المستجوبة حول بعد قرار الاستثمار	29
147	إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد توزيع الأرباح	30
149	اختبار ^a Kolmogorov-Smirnov " لتحديد نوع التوزيع	31
151	اختبار التعدية الخطية	32
151	مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة	33
152	إختبار Durbin-Watson -	34
153	اختبار فرضية المستوى الأولى	35
153	اختبار فرضية المستوى الثانية	36
154	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الرئيسية	37
155	اختبار الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى	38
156	اختبار الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية	39
157	اختبار الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة	40
158	اختبار الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة	41
160	نتائج T-Test لاختبار فرضية الفروق للمتغيرات تعود لنوع الجنس	42
161	نتائج اختبار فرضية الفروق بين المتغيرات تعود للعمر	43
161	نتائج اختبار Scheffé للمقارنات البعدية لمتغير العمر لإجابات أفراد العينة	44
162	نتائج اختبار فرضية الفروق بين المتغيرات تعود لمتغير المؤهل العلمي	45
163	نتائج اختبار فرضية الفروق بين المتغيرات تعود للرتبة الوظيفية	46
163	نتائج اختبار فرضية الفروق بين المتغيرات تعود لسنوات الأقدمية	47
164	اختبار Scheffé للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لمتغير الأقدمية	48

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	نموذج	ش
02	المجموعات الرئيسة للأطراف ذات المصلحة	16
03	مجموعات الأطراف ذات المصلحة الموسعة	19
04	تصنيف فريمان وآخرون للأطراف ذات المصلحة	21
05	مجموعات الأطراف ذات المصلحة بالنظر لعدة تطورات	22
06	الأطراف ذات المصلحة حسب Bradeley aple و Ronald mitchell وآخرون	29
07	سلم احتياجات الأفراد لماسلو	32
08	المبررات النظرية لوجود نظرية الأطراف ذات المصلحة	39
09	تصنيف القرارات	64
10	خصائص عملية اتخاذ القرار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	66
11	تحديات اتخاذ القرار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	67
12	التحديات المالية التي تواجهها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	74
13	الأطراف المؤثرة في قرارات التمويل	83
14	أنواع قرارات الإستثمار	88
15	مراحل اتخاذ قرار الاستثمار	90
16	العوامل المؤثرة على سياسات توزيع الأرباح	97
17	دور الأطراف ذات المصلحة في تشكيل القرارات المالية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة	111
18	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	128
19	التمثيل البياني لمتغير العمر	129
20	التمثيل البياني لمتغير المؤهل العلمي	130
21	التمثيل البياني لمتغير الوظيفة	131
22	التمثيل البياني لمتغير الخبرة	132
23	التمثيل البياني للمتوسطات الحسابية لأبعاد الأطراف ذات المصلحة	134
24	التمثيل البياني لأبعاد القرارات المالية	135
25	تمثيل توزيع البيانات طبيعياً	150

قائمة الملاحق

الرقم	الملحق	الصفحة
01	محكمي أداة الدراسة (الاستبيان)	187
02	أداة الدراسة	188
03	مخرجات spss.v26	194

مقدمة

تمهيد:

نظرا للتغيرات التي يشهدها عالم الأعمال، أصبحت القرارات المالية أكثر تعقيداً نتيجة تداخل مجموعة من العوامل الداخلية والخارجية؛ فعلى المستوى الداخلي، يزداد التعقيد التنظيمي مع توسع المؤسسات، مما يجعل عملية اتخاذ القرارات المالية أكثر صعوبة، خاصة في ظل تضارب المصالح بين الأقسام المختلفة. أما على المستوى الخارجي، فإن التغيرات الاقتصادية، مثل التضخم وتقلبات أسعار الفائدة، تؤثر بشكل مباشر على تكلفة رأس المال وتوجهات الاستثمار. ومن بين هذه العوامل: تبرز الأطراف ذات المصلحة (Stakeholders) كعنصر أساسي يؤثر بشكل كبير على القرارات المالية للمؤسسات. تشمل هذه الأطراف المساهمين، العمال والزبائن وحتى المنافسين، حيث يمتلك كل طرف تأثيراً مباشراً أو غير مباشر على القرارات المالية التي تتخذها المؤسسات. بالإضافة إلى ذلك، يتمتع كل طرف بتوقعات ومصالح متنوعة قد تتفق أو تتعارض مع أهداف المؤسسة، مما يجعل إدارة هذه العلاقات في تحدي كبير، خاصة في ظل البيئات المتغيرة والمليئة بالشكوك.

تعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حجر الزاوية في الاقتصاد العالمي وتلعب دوراً حيوياً في خلق فرص العمل، تشجيع الابتكار وتحقيق النمو الاقتصادي. ومع ذلك، تواجه هذه المؤسسات تحديات كبيرة في إدارة قراراتها المالية، خاصة في ظل الموارد المحدودة وبيئات التشغيل غير المستقرة، وتعتمد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في كثير من الأحيان على العلاقات مع الأطراف ذات المصلحة للحصول على التمويل والدعم اللازم لمواصلة أنشطتها. إلا أن هذه العلاقات لها جوانب إيجابية وأخرى سلبية؛ فمن ناحية، يمكن للأطراف المعنية تعزيز استقرار المؤسسة من خلال توفير الموارد المالية والمعنوية، ومن ناحية أخرى، قد تمارس هذه الأطراف ضغوطاً تدفع المؤسسة إلى اتخاذ قرارات مالية غير فعالة أو قصيرة المدى لتلبية احتياجاتها. على مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تختلف طبيعة الأطراف ذات المصلحة ودرجة تأثيرها. فقد يكون للمالكين أو المديرين في هذه المؤسسات تأثير أكبر على القرارات المالية مقارنة بالمستثمرين الخارجيين، بالإضافة إلى ذلك، تكون العلاقات مع الزبائن والموردين أكثر شخصية ومباشرة في المؤسسات الصغيرة، مما يجعلها أكثر حساسية لتغيرات الطلب أو العرض. كما أن هذه المؤسسات تعتمد غالباً على التمويل المصرفي أو الشخصي، مما يزيد من تعرضها لضغوط الدائنين.

يمكن أن ينعكس تأثير الأطراف ذات المصلحة على القرارات المالية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في عدة جوانب مثل قرارات التمويل، الاستثمار وتوزيع الأرباح، حيث تؤثر توقعات الزبائن أو الموردين على قرارات الاستثمار في البنية التحتية أو التكنولوجيا، مما قد يؤدي إلى زيادة الكفاءة أو زيادة التكاليف.

بالإضافة إلى ذلك، قد تفرض الحكومات أو الهيئات التنظيمية قيودًا أو متطلبات تزيد العبء المالي على الشركات الصغيرة وتجعلها أكثر عرضة للمخاطر المالية.

ان فهم كيفية تفاعل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع الأطراف ذات المصلحة وتأثير هذه التفاعلات على القرارات المالية أمر بالغ الأهمية لضمان استمرارية هذه المؤسسات وتعزيز قدرتها على المنافسة في السوق. وهذا يتطلب إدارة إستراتيجية فعالة للعلاقات مع الأطراف ذات المصلحة لتحقيق التوازن بين تلبية احتياجاتهم وحماية الأهداف المالية والإستراتيجية للمؤسسة، وهذا التوازن ليس سهلاً، خاصة في ظل التحديات التي تواجهها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لكنه يظل أساسياً للنجاح والاستقرار المالي على المدى الطويل.

أولاً: إشكالية الدراسة

تُعد القرارات المالية من العوامل الحاسمة التي تحدد نجاح واستمرارية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومدى قدرتها على تحقيق النمو في ظل بيئة اقتصادية تتسم بالتغيرات السريعة والتنافسية الشديدة، إذ تواجه هذه المؤسسات تحديات كبيرة في اتخاذ قراراتها المالية خاصة في ظل تعدد الأطراف ذات المصلحة التي تؤثر وتتأثر بنشاطاتها وقراراتها، وتتمثل هذه الأطراف: المساهمين، العمال، الزبائن والمنافسين، وتم التركيز على هذه الأخيرة دون غيرها باعتبارها المجموعات الأساسية الكبرى في الإدارة الإستراتيجية علاوة على كونهم القوى الفاعلة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛ بحكم بساطة هيكلها التنظيمي ومحدودية علاقاتها الخارجية، إذ أن كل طرف له مصالح مختلفة تتعارض مع مصالح أطراف أخرى مما يجعل عملية اتخاذ القرارات المالية معقدة. ونظراً للأهمية الكبيرة التي تكتسبها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر بصفة عامة وفي ولاية عنابة على وجه الخصوص، سنسعى من خلال هذه الدراسة إلى استكشاف على القرارات المالية في هذه المؤسسات، وتأثير الأطراف ذات المصلحة على هذه القرارات، ومن هنا سيتشكل لنا السؤال الرئيسي لإشكالية الدراسة على النحو التالي:

ما هو تأثير للأطراف ذات المصلحة على القرارات المالية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة؟

وتتجزأ عن السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

ما مستوى اهتمام المؤسسات محل الدراسة بالأطراف ذات المصلحة؟

- ما مستوى اهتمام المؤسسات محل الدراسة بالقرارات المالية؟
 - ماهو تأثير المساهمين على القرارات المالية بالمؤسسات محل الدراسة؟
 - ماهو تأثير العمال على القرارات المالية بالمؤسسات محل الدراسة؟
 - ماهو تأثير الزبائن على القرارات المالية بالمؤسسات محل الدراسة؟
 - ماهو تأثير المنافسين على القرارات المالية بالمؤسسات محل الدراسة؟
- هل توجد فروق لتأثير الأطراف ذات المصلحة على القرارات المالية بالمؤسسات محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الرتبة الوظيفية والأقدمية؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

في سبيل الإجابة عن إشكالية الدراسة وما تضمنته من سؤال رئيسي وأسئلة فرعية، تم وضع الفرضيات التالية إلى حين قبولها أو رفضها في الجانب التطبيقي.

الفرضية الرئيسية:

للأطراف ذات المصلحة تأثير كبير على القرارات المالية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.

الفرضيات الفرعية:

- مستوى اهتمام المؤسسات محل الدراسة بالأطراف ذات المصلحة كبير؛
- مستوى اهتمام المؤسسات محل الدراسة بالقرارات المالية كبير؛
- للمساهمين تأثير كبير على القرارات المالية بالمؤسسات محل الدراسة؛
 - للعمال تأثير كبير على القرارات المالية بالمؤسسات محل الدراسة؛
 - للزبائن تأثير كبير على القرارات المالية بالمؤسسات محل الدراسة؛
 - للمنافسين تأثير كبير على القرارات المالية بالمؤسسات محل الدراسة؛
- توجد فروق لتأثير الأطراف ذات المصلحة على القرارات المالية بالمؤسسات محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الرتبة الوظيفية والأقدمية).

ثالثا: أهمية الدراسة

تستمد الدراسة الحالية أهميتها من:

توفير إطار نظري يلقي الضوء على تأثير الأطراف ذات المصلحة في القرارات المالية للمؤسسات، وكيف تتعامل هذه الأخيرة مع تأثير هذه الأطراف في ظل بيئة تنافسية معقدة؛ أهمية الموضوع نفسه، كون أغلبية المؤسسات اليوم تعتمد على الأطراف ذات المصلحة لضمان استمراريته وتحقيق أهدافها الإستراتيجية؛ أهمية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الذي يعتبر من أهم القطاعات التي تبنى عليها اقتصاديات الدول، نظرا لحركيتها ونشاطها السريع خاصة مع بروز تكنولوجيا المعلومات مما ساهمت في التعريف بنشاطها ومنتجاتها؛ توجيه نظر الأطراف ذات المصلحة إلى ضرورة توفير الدعم للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتقديم التسهيلات لها من تمويل، وإجراءات إدارية وما إلى ذلك.

رابعاً: أهداف الدراسة

نسعى من خلال دراستنا الحالية إلى تحقيق جملة من الأهداف، وتتلخص في النقاط التالية:

- التعريف بمتغيرات الدراسة الأطراف ذات المصلحة والقرارات المالية والعلاقة القائمة بينهما والعمل على تحليلها نظرياً وإسقاطها على الجانب التطبيقي؛
- الكشف عن درجة أهمية الأطراف ذات المصلحة (الداخلية والخارجية) بالمؤسسات محل الدراسة بالإضافة إلى أي القرارات المالية التي تركز عليها؛
- تشخيص عينة الدراسة من خلال دراسة الفروقات في المتوسطات الحسابية وتأثير ذلك على الأطراف ذات المصلحة؛
- دراسة التأثير الذي تتركه الأطراف ذات المصلحة الداخلية والخارجية على القرارات المالية؛
- اختبار نموذج الدراسة والتأكد من فرضياته للوصول إلى الشكل الذي يعكس تأثير الأطراف ذات المصلحة على القرارات المالية بالمؤسسات محل الدراسة.

خامساً: أسباب اختيار الموضوع

تم اختيار موضوع دراستنا لعدة أسباب أهمها:

يدخل موضوع الدراسة ضمن مجال تخصص الباحث، ويعتبر امتداداً للدراسات السابقة.

ندرة الدراسات التي تركز على تأثير الأطراف ذات المصلحة على القرارات المالية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مما يجعل موضوع دراستنا مجالاً خصباً للبحث؛
تُعد القرارات المالية محور نجاح أو فشل المؤسسات خاصة الصغيرة والمتوسطة منها، لذا فإن فهم العوامل المؤثرة على هذه القرارات يعتبر أمراً في بالغ الأهمية؛
يمكن ان تُقدم هذه الدراسة توصيات عملية لمساعدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على إدارة علاقاتها مع الأطراف ذات المصلحة بشكل أكثر فعالية.

سادساً: منهج الدراسة

من اجل إتمام هذه الدراسة والإجابة على الإشكالية وأسئلتها الفرعية، والتحقق من الفرضيات الموضوعية سابقاً، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، والذي يُعد المنهج الأنسب لطبيعة موضوع دراستنا، ومن أجل جمع المعلومات وتحليلها بالشكل المناسب تم الاستعانة بالمسح المكتبي في الجانب النظري وذلك اعتماداً على الكتب، المقالات والمجلات التي تهتم بالموضوع، أما الجانب التطبيقي وبغرض اختبار الفرضيات وتحليل النتائج فقد تم جمع البيانات عن طريق الأداة الرئيسية للدراسة المتمثلة في الاستبيان، حيث تم توزيعها وتحليلها بالاعتماد على أدوات الإحصاء الوصفي .

سابعاً: حدود الدراسة

تمحورت حدود هذه الدراسة ضمن ثلاث حدود رئيسية موضحة كما يلي:

الحدود الموضوعية: اقتصرَت الدراسة على تحديد تأثير الأطراف ذات المصلحة على القرارات المالية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كما تطلب الأمر من الباحث تسليط الضوء على العديد من المفاهيم مثل: الأطراف ذات المصلحة، القرارات المالية... الخ لما لهذه المفاهيم علاقة مباشرة بالموضوع.

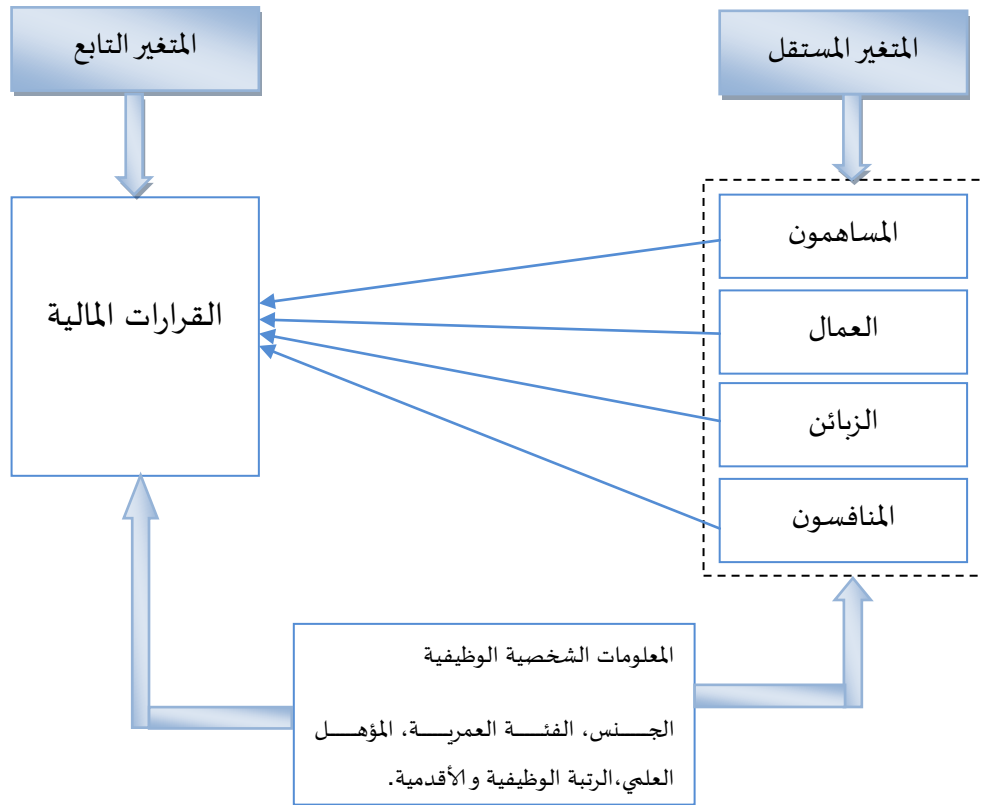
الحدود المكانية: تمثلت الحدود المكانية للدراسة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية عنابة ، والتي يبلغ عددها ب 30 مؤسسة تنشط ضمن المناطق الصناعية الكبرى للولاية، والمُقدر عددها بخمس مناطق صناعية كبرى تمثلت في :جسر بوشي، مبعوجة، برحال، البوني وعين الباردة.

الحدود الزمانية: أجريت الدراسة التطبيقية على مجموعة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي تدور حولها الإشكالية في الفترة الممتدة من شهر جوان 2023 إلى شهر سبتمبر 2024.

ثامنا: نموذج الدراسة

تم الاعتماد في دراستنا الحالية على النموذج الموضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على ما سبق ذكره

تاسعا: الدراسات السابقة

اختلفت الدراسات وتعددت في هذا الحقل المعرفي، ولكون العلم يتميز بالتراكم المعرفي، فإن دراستنا ستقوم على مجموعة من الأدبيات والدراسات السابقة التي ستجعل منها دراسة ثرية بالمعلومات والمعارف، وعليه تم تحديد الدراسات التي تخدم موضوع بحثنا.

الدراسات السابقة العربية:

دراسة (رملي حمزة 2012) بعنوان "دور إدارة أصحاب المصلحة في تفعيل أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية - دراسة ميدانية لمجمع صيدال لصناعة الأدوية بقسنطينة"

سعت الدراسة إلى تقديم إطار نظري يعرف ويحدد المفاهيم المتعلقة بإدارة الأطراف ذات المصلحة و دورهم في تفعيل أبعاد التنمية المستدامة ووضعهم حيز التنفيذ في المؤسسات الاقتصادية خاصة؛ أن هذه الأخيرة تواجه اليوم تحديات كثيرة في ظل عملها ضمن بيئة تنافسية تمتاز بعلاقات معقدة ومتداخلة، كما حاول الباحث في دراسته الميدانية التعرف على مختلف الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة اتجاه الأطراف ذات المصلحة فيها ومدى تطبيقها لأبعاد التنمية المستدامة وذلك بالاعتماد على جمع المعلومات عن طريق مجموعة من الأدوات مثل الملاحظة، المقابلة، والاستمارة، وتم تحليل المعلومات بالاستناد على البرنامج الإحصائي SPSS، وخلصت الدراسة بوجود ممارسات ضمنية لإدارة المصلحة في المؤسسات خاصة فيما يتعلق بالمشاركة والإفصاح وبالأخص في علاقة المؤسسة بالأطراف ذات المصلحة المجتمعين، إضافة إلى وجود دور ذو دلالة معنوية لإدارة الأطراف ذات المصلحة التنظيميين، الاقتصاديين و المجتمعين في تفعيل أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسة محل الدراسة. كما طالبت الدراسة بضرورة تغيير المؤسسات الاقتصادية لأنماط الاستهلاك والانتاج للحد من الآثار السلبية التي تخلفها، كما عليها تبني استراتيجيات وأساليب لتحقيق الكفاءة الاقتصادية، التعايش البيئي والعدالة الاجتماعية، كما تهدف إدارة الأطراف ذات المصلحة الى تحقيق التوازن بين مختلف المصالح المتضاربة للأطراف المعنية على اعتبار عدم امكانية اباع كل احتياجات الأطراف في الوقت ذاته، وفي الأخير استنتج الباحث من خلال دراسته ان ادارة الاطراف ذات المصلحة تساهم بشكل كبير في تفعيل أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسات الاقتصادية.

دراسة محلب فايذة 2016 بعنوان "دور الأطراف ذات المصلحة في صياغة استراتيجية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة بعض المؤسسات الفندقية المصنفة بولاية الجزائر-

تطرقت هذه الدراسة إلى صياغة الإستراتيجية في المؤسسات الفندقية بالجزائر، ودور الأطراف ذات المصلحة في هذه الصياغة، حيث أن الأطراف في تفاعل دائم فيما بينهم، بالأخص المنتفعين الاستراتيجيين. ويؤثر هذا التفاعل على إستراتيجية المؤسسة، وللإجابة على إشكالية الدراسة اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال الاعتماد على الكتب، المقالات والمكتبيات في الجانب النظري، أما في الجانب التطبيقي فقد اعتمدت على جمع البيانات والمعلومات من المؤسسات محل الدراسة من خلال المقابلة والاستمارة وبعد توزيعها وتحليلها بالاعتماد على أدوات الإحصاء الاستدلالي والإحصاء الوصفي تم الوصول إلى مجموعة من النتائج من بينها أن كل العمال، الملاك، الزبائن والمنافسين لهم دور في صياغة إستراتيجية المؤسسات، ويهدف صياغة إستراتيجية جيدة تضمن تحقيق التوافق بين الأطراف المعنية تلجأ المؤسسات

إلى الأخذ بعين الاعتبار لمطالب ومصالح هذه الأطراف، كما اقترحت الدراسة اهتمام المؤسسات أكثر بالجانب الاستراتيجي بصفة عامة والأطراف ذات المصلحة بصفة خاصة .

دراسة بولغيب وليد، 2019 بعنوان: "إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة كمدخل استراتيجي لتعزيز المزايا التنافسية المستدامة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة-تجارب الجزائر، تونس وفرنسا-

قدمت هذه الدراسة نموذجا لأصحاب المصلحة يتوافق مع استدامة المزايا التنافسية، كما قام الباحث بدراسة العلاقة مع أصحاب المصلحة كمدخل استراتيجي لبناء وتعزيز المزايا التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. في الشق النظري لهذه الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على جمع المعلومات والبيانات وتحليلها، أما في الشق التطبيقي فقد تم الاعتماد على دراسة الحالة لتجارب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دول: الجزائر، تونس وفرنسا، وذلك بهدف التشخيص الدقيق لنظرية أصحاب المصلحة ومفهوم تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. واختلفت نتائج الدراسة من دولة لأخرى لكن يمكن استعراض أهم نتائج الدراسة والتي تمحورت حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والذي رغم اختلاف مفهومها بين الدول وتعدد تصنيفاتها، إلا أنها تتمتع بأهمية كبرى بالنسبة لكل دولة حيث يتم الاعتماد عليها في استراتيجيات التنمية في مختلف البلدان، كما توصلت الدراسة لإبراز لوحة القيادة التي تستفيد منها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في معرفة مدى قدرتها في تعزيز واستدامة تنافسيتها.

الدراسات السابقة الأجنبية:

دراسة: R.Edward Freeman & al: 2010 بعنوان: Stakeholder Theory The state of the art

ضمن هذه الدراسة أظهر الباحثون التطور التاريخي لمفهوم الأطراف ذات المصلحة، بدءا من ظهوره لأول مرة في مذكرة داخلية صادرة عن معهد ستانفورد للأبحاث سنة 1963، وصولا إلى تسعينات القرن الماضي، أين ساهم R.Edward Freeman مع بعض الأكاديميين في تطوير المفهوم لمعالجة المشاكل المترابطة في عالم الأعمال. كما سعت الدراسة إلى تقييم تطور نظرية الأطراف ذات المصلحة في مختلف المجالات الأكاديمية، وتحليل تطبيقاتها العملية، واتجاهاتها المستقبلية. حيث قدمت النظرية بديلا فعالا عن النهج التقليدي في إدارة الأعمال، وأكدت على أهمية تلبية جميع احتياجات جميع الأطراف المعنية في المؤسسة على غرار العمال، الزبائن، الموردين والمجتمع وليس فقط المساهمين، وفي سياق آخر تواجه النظرية العديد من التحديات لعل أبرزها تحديد الأطراف ذات المصلحة في المؤسسة ومعرفة أولوياتهم وطموحاتهم من جهة والموازنة بين مصالحهم المتضاربة من جهة أخرى. ودعى المؤلفون المؤسسات إلى البحث عن طرق دقيقة

لتحديد الأطراف ذات المصلحة إضافة إلى تطوير مناهج جديدة للتعامل مع العلاقات المعقدة لهذه الأطراف ومصالحهم المختلفة، مع ضرورة دمج النظرية مع قضايا المسؤولية الاجتماعية .

دراسة (Valérie Ballereau, 2012) بعنوان: **Analyse proscémique des parties prenantes dans la décision strategique des entrepreneurs de PME/TPE : expérimentation sur l'influence du genre**

هدفت هذه الدراسة الى تحليل أثر الأطراف ذات المصلحة في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية على مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، خاصة دور الأسرة باعتبارها أكثر العوامل تأثيراً مع التركيز على تأثير الفوارق بين الجنسين، وحسب الباحثة تلعب المسافات دوراً هاماً في التفاعلات الحاصلة بين المؤسسة والأطراف ذات المصلحة مثل: العمال، الزبائن، الموردين وغيرهم، اعتمدت الباحثة على المنهج التجريبي من خلال إجراء تجارب ميدانية لتحليل سلوكيات الأطراف ذات المصلحة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية وتمت دراسة التفاعلات بين الأطراف بالاعتماد على المبدأ البروكسيي (القرب المكاني) مع مراعاة الفروقات بين الجنسين، وأظهرت الدراسة ان المبدأ البروكسيي يلعب دوراً هاماً في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية، حيث يؤثر طبيعة التفاعلات بين المؤسسة والأطراف ذات المصلحة، كما تم الكشف عن وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين الجنسين لتأثير المبدأ البروكسيي على القرارات المتخذة حيث أشارت النتائج إلى أن النساء يملن إلى الاعتماد على الاستراتيجيات أكثر تنظيماً والمسافات الأقصر مقارنة بالرجال؛ الذين يعتمدون المسافات الأطول؛ مما يؤثر على فعالية القرارات المتخذة، توفر هذه الدراسة رؤية جديدة حول تأثير مبدأ البروكسيي والجنس على اتخاذ القرارات الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كما تسلط الضوء على أهمية العوامل الاجتماعية في تحسين فعالية القرارات الإستراتيجية.

دراسة kerbouche Mohammed & Yahiaoui Sliman ، 2019 بعنوان: **The impact of Stakeholders Orientation on Business Performance :The Case of a set of Companies in Algeria**

كان الغرض من هذه الدراسة تحليل تأثير توجهات الأطراف ذات المصلحة على أداء المؤسسات وذلك بالاعتماد على نظرية الأطراف ذات المصلحة ل FREEMAN (1984)، حيث تم تحديد أربع مجموعات من الأطراف ذات المصلحة: العمال، المساهمين، المنافسين والزبائن والذين يملكون علاقة مباشرة مع المؤسسة، ويتم النظر إلى أداء الأعمال في المؤسسات من خلال مجالين أساسيين: المجال الأول يخص الأداء المالي أما المجال الثاني فيخص الأداء الاجتماعي، أجريت الدراسة اعتماداً على أداة الاستبيان عن طريق توزيع 120 استمارة على مجموعة من المؤسسات وتم تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام المعدلات المركبة، وكانت نتائج الدراسة مشابهة لنتائج بعض الدراسات الأخرى إلا أنها اختلفت في بعض الأبعاد كتوجهات الأطراف ذات المصلحة في المؤسسات والتي

تؤثر على الأداء سواء المالي أو الاجتماعي، حيث كان تأثير المساهمين والعمال ايجابيا على الأداء المالي، السوق الاجتماعي على خلاف الزبائن الذين لم يكن لهم أي تأثير يذكر.

دراسة 2020 Assiya Chawki بعنوان: **Efficacité de la gestion des parties prenantes dans les PME au Maroc**

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الواقع الإداري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال نظرية الأطراف ذات المصلحة، حيث يلعب هذا النوع من المؤسسات دورا محوريا على الصعيدين الاجتماعي والاقتصادي، فهي تسهم بشكل كبير في خلق وتوزيع الثروة وتقليل معدلات البطالة. ومع ذلك، تواجه هذه المؤسسات العديد من التحديات بدءا من مرحلة التأسيس وحتى البقاء في السوق، واعتمدت هذه الدراسة على مراجعة وتحليل الأدبيات السابقة بهدف التوصل إلى التحديات التي تواجهها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، توصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن إدارة الأطراف ذات المصلحة تعد عاملا حاسما في نجاح واستمرارية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وأن فعالية هذه الإدارة يسهم في تعزيز القدرة التنافسية لهذه المؤسسات، كما أوصت الدراسة بضرورة تبني المؤسسات لاستراتيجيات فعالة لإدارة الأطراف ذات المصلحة وتعزيز العلاقات مع جميع الأطراف المعنية.

دراسة Gilles Hilary & David.R 2023 بعنوان: **Financial Decision Making : An overview.**

تناولت هذه الدراسة موضوع صنع القرارات المالية، والذي أصبح معقدا بسبب التطورات المتسارعة في مجال الأعمال و البيئة الاقتصادية والتكنولوجية، حيث يتطلب من المدراء الماليين و متخذي القرارات المالية أن يكونوا على دراية تامة بكافة المعلومات والجوانب التي تخص صنع القرار، وتشير الدراسة الى أن صنع القرارات المالية يستمر في التطور والتوسع خاصة مع ظهور تقنيات جديدة ناتجة عن التغيرات في البيئة التنظيمية، حيث من المتوقع أن تلعب البيانات الضخمة (Big Data) دورا كبيرا في صنع وتحليل القرارات المالية، كما ستستمر الأبحاث في مجالي التمويل السلوكي والتمويل العصبي في تقديم أساليب جديدة حول كيفية اتخاذ القرارات المالية، وتقدم هذه الدراسة نظرة شاملة على تطور وصنع القرارات المالية، مع التركيز على التحديات والفرص التي تقدمها المجالات الناشئة والتقليدية، وذلك من خلال تقديم أحدث الأبحاث والدراسات، كما توفر هذه الدراسة نظرة إطارا واضحا للمهتمين بفهم كيفية تأثير التغيرات الاجتماعية والتكنولوجية على القرارات المالية.

دراسة (Ibad Ullah & Al, 2024) بعنوان : Impact of stakeholder interest on firm financial performance with mediating role of financial decision.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير اهتمام الأطراف ذات المصلحة على الأداء المالي للمؤسسة مع الدور الوسيط للقرارات المالية، تكونت عينة الدراسة من 128 بنك من قطاع البنوك الباكستاني، حيث تم جمع البيانات وتحليلها بواسطة نموذج التقدير العام (GMM). وأظهرت الدراسة وجود تأثير واضح للأطراف ذات المصلحة على الأداء المالي للمؤسسات، ويظهر هذا التأثير في وجود علاقة ايجابية بين الأطراف ذات المصلحة و العائد على الأصول حيث يؤدي زيادة اهتمام هذه الأطراف إلى كفاءة استخدام الأصول وبالتالي تحسين الأداء المالي، وفي متصل كانت العلاقة سلبية الأطراف ذات المصلحة وحقوق الملكية إذ أن تدخل هذه الأطراف قد يؤدي إلى زيادة الضغوطات وبالتالي اتخاذ قرارات مالية تؤثر سلباً على عائدات المساهمين، هذا الاختلاف في العلاقات يشير إلى أن تأثير الأطراف ذات المصلحة على الأداء المالي للمؤسسات قد يكون معقداً في بعض الأحيان بسبب تأثيره بعوامل أخرى مثل حوكمة المؤسسات و استراتيجيات التحويل. أكدت الدراسات بشكل عام عن وجود تأثير للأطراف ذات المصلحة على الأداء المالي للمؤسسات، وتلعب القرارات المالية دوراً هاماً في هذا التأثير، وأوصت الدراسة بضرورة توسيع نطاق البحث إلى قطاعات أخرى، واستخدام السلاسل الزمنية للحصول على فهم أعمق لتطور العلاقة بين الأطراف ذات المصلحة والأداء المالي والقرارات المالية.

– التعقيب على الدراسات السابقة

✓ أوجه التشابه والاختلاف المستخلصة من الدراسات السابقة:

تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات والأدبيات السابقة في عدة أوجه أهمها :

- تتقاطع دراستنا الحالية مع بعض الدراسات السابقة مثل دراسة Valérie Ballereau, 2012 و

Gilles Hilary & David.R 2023 و Ibad Ullah & Al, 2024 في البحث عن العلاقة بين

الأطراف ذات المصلحة والقرارات المالية ؛

- الأداة المستعملة و المتمثلة في الاستبيان لجمع البيانات من العينة المستهدفة باستعمال البرنامج الاحصائي SPSS في عملية التحليل على غرار دراستي كل من رملي حمزة 2012 و محلب فايزة 2016 ؛

- ركزت بعض الدراسات السابقة مثل Valérie Ballereau, 2012 و Assiya Chawki 2020 على نفس عينة دراستنا و المتمثلة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

- تنوعت بيئة الدراسة ما بين محلية، عربية و أجنبية إذ كانت دراسة كل من رملي حمزة 2012 و محلب فايزة 2016 من نفس بيئة الدراسة الحالية.

أما عن الفروقات فكأي دراسة تبحث في فجوة علمية تبدأ من أين انتهت البحوث السابقة، و تتمثل الفروقات في ما يلي :

- تجسد هذه الدراسة أثر الأطراف ذات المصلحة بأبعادها الأربعة و المتمثلة في المساهمون، العمال، الزبائن و المنافسون على القرارات المالية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة؛

- بعض الدراسات مثل دراسة kerbouche Mohammed & Yahiaoui Sliman ، 2019 تدرس العلاقة بين توجهات الأطراف ذات المصلحة وأداء المؤسسات بشكل عام بينما دراستنا تدرس تأثير هذه الأطراف على القرارات المالية تحديداً؛

- تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث عينة الدراسة المستهدفة و المتمثلة في الاطارات و الاطارات السامية العاملة بهذه المؤسسات.

✓ الفوائد المستخلصة من الدراسات السابقة

اعتمدت الدراسة الحالية على الأدبيات السابقة و التي تعد ركيزة أساسية في بناء الجانب النظري، و صياغة عبارات لأداة الدراسة إلى جانب المساهمة في طرح الإشكالية و أسئلتها الفرعية و تدعيم النتائج المتوصل إليها في الجانب التطبيقي.

عاشرا: خطة البحث:

بغرض تحقيق أهداف الدراسة ضمن الحدود العلمية والمنهجية، والإجابة على الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية، تم تقسيم الدراسة إلى ثلاث فصول، قسمت هذه الأخيرة إلى مباحث ومطالب، حيث تضمن الجزء النظري فصلين كالتالي:

الفصل الأول: الإطار النظري للأطراف ذات المصلحة، تطرقنا فيه إلى التأصيل التاريخي والنظري لمفهوم الأطراف ذات المصلحة، كم تم عرض مجموعات الأطراف ذات المصلحة ومختلف تصنيفاتهم، وأخيرا أسس نظرية الأطراف ذات المصلحة ومجالات استخدامها والانتقادات الموجهة لها.

الفصل الثاني: القرارات المالية في المؤسسة باعتبارها محصلة لمطالب وتوقعات الأطراف ذات المصلحة، حيث قمنا من خلال هذا الفصل بعرض مفاهيم حول القرارات المالية، والتطرق إلى أنواع هذه القرارات: قرار التمويل، قرار الاستثمار وقرار توزيع الأرباح، كما عالج الفصل إشكالية البحث من الناحية النظرية والربط بين متغيرات الدراسة، والتي تدور حول تأثير الأطراف ذات المصلحة على القرارات المالية.

أما الجزء التطبيقي فقد تضمن الفصل الثالث:

الفصل الثالث: خصص هذا الفصل لدراسة تأثير الأطراف ذات المصلحة على القرارات المالية في المؤسسات محل الدراسة، حيث قمنا من خلاله بعرض وتحليل إجابات الإطارات حول محاور الاستبيان (الأطراف ذات المصلحة، القرارات المالية)، كما تم اختبار فرضيات الدراسة، استخلاص النتائج وتقديم مقترحات .



الفصل الأول: الإطار النظري للأطراف ذات المصلحة

تمهيد:

في ظل التغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال، بدأت المؤسسات تدرك أن نجاحها لا يرتبط فقط بتحقيق الأرباح، بل يعتمد كذلك على كيفية إدارة علاقاتها مع الأطراف المحيطة بها، ومن هنا ظهر مصطلح الأطراف ذات المصلحة كإطار مفاهيمي يساعد المؤسسات في فهم وتحليل علاقاتها المتشابكة مع الأطراف التي تربطها مصالح مشتركة معها سواء كانت هذه الأطراف داخلية مثل: المساهمين والعمال أو خارجية مثل: الزبائن والمنافسين. ومن هنا ظهرت أهمية اكتشاف هذا المصطلح ومراحل تطوره، ليس لفهم طبيعة العلاقات فقط وإنما أيضا لمعرفة كيفية تحقيق التوازن بين المصالح المتنوعة والمتضاربة لهذه الأطراف.

وعليه سوف يتم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

- المبحث الأول: الأطراف ذات المصلحة - مفاهيم أساسية-
- المبحث الثاني: مجموعات الأطراف ذات المصلحة وتصنيفاتهم المختلفة.
- المبحث الثالث: نظرية الأطراف ذات المصلحة أسسها ومجالات استخدامها.

المبحث الأول: الأطراف ذات المصلحة - مفاهيم أساسية-

يعتبر مفهوم الأطراف ذات المصلحة Stakeholders من المفاهيم الأساسية في إدارة الأعمال ، حيث يشير إلى الجماعات أو الأفراد التي تؤثر أو تتأثر بقرارات وأنشطة المؤسسة، وقد شهد هذا المفهوم تطوراً يعكس التغيرات التي طرأت على دور المؤسسات في المجتمع، حيث انتقل من النظرة الضيقة القائمة على مصالح المساهمين فقط إلى نظرة أوسع تشمل الاهتمام بجميع الأطراف التي تربطها مصالح مع المؤسسة، وفي هذا المبحث سنحاول استكشاف الجذور التاريخية لمصطلح الأطراف ذات المصلحة وكذا تقديم مفاهيم لهذا المصطلح حسب وجهات نظر الباحثين.

المطلب الأول: مفهوم الأطراف ذات المصلحة وأهمية إشراكهم.

يعتبر مفهوم الأطراف ذات المصلحة من المفاهيم الأساسية في الإدارة المالية، وقد تبلور هذا المفهوم في ستينيات القرن الماضي ليصبح محورياً أساسياً في الدراسات الإدارية، كما يُعد إطاراً رئيسياً لفهم كيفية تأثير الأطراف المختلفة على صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية والمالية في المؤسسات.

الفرع الأول : الجذور التاريخية للأطراف ذات المصلحة

تعود جذور مصطلح الأطراف ذات المصلحة إلى أعمال كل من Berle & Means سنة 1932، اللذان لاحظا أن الرقابة من قبل المؤسسات الكبيرة يمكن أن تؤدي إلى وجود تكنوقراطية محايدة توازن بين مصالح المجموعات داخلها. (Berle & Means, 1932, p. 52)

يؤكد الباحثون في مجال الإدارة والأبحاث أن مصطلح الأطراف ذات المصلحة ليس حديث النشأة بل هو شائع بين الباحثين القدامى، الذين يعتقدون أن المصطلح استخدم لأول مرة في مجال الودائع والمراهنات عام 1708، وشهد القرن العشرين أغلب التطورات التي حدثت على مصطلح الأطراف ذات المصلحة ، حيث تُعتبر الفترة من الثمانينات إلى منتصف التسعينات أفضل فترة للبحث عن نظرية متكاملة للأطراف ذات المصلحة لتحل محل حملة الأسهم. (سايج جبور و يخلف، 2020، صفحة 113)

أما عن ظهور المصطلح كمفهوم فيرجع إلى عمل منجز في معهد ستانفورد Stanford Reserche Institute للأبحاث في الولايات المتحدة الأمريكية من طرف Ansoff & Stewart عام 1963، ووضع Ansoff

نموذجاً للأطراف ذات المصلحة في كتابه: "Strategie Corporative" يتمثل في: المساهمين، العمال، الزبائن، الموردين، المقرضين والمجتمع، إلا أنه انتقد ورفض المصطلح كنظرية موضحاً ذلك في كتابه السالف الذكر وبرر ذلك كون نظرية الأطراف ذات المصلحة تساوي بين المسؤوليات والأهداف لكنها في الواقع ليست مترادفة، إذ تؤكد النظرية عن ضرورة أن تستمد المؤسسة أهدافها من تحقيق التوازن بين الأهداف المتضاربة للأطراف ذات المصلحة: المديرين، المساهمين، العمال، الموردين والزبائن. (Freeman, pp. 33-35)

الفرع الثاني: مفهوم الأطراف ذات المصلحة

يتألف مصطلح الأطراف ذات المصلحة Stakeholders من جزأين، الجزء الأول Stake والذي يعني الحصة أو النصيب في المؤسسة أو المبلغ المالي الموظف في عمل معين، أما الجزء الثاني Holders فيُقصد به الشخص أو الفرد الذي يمتلك حصة في مؤسسة بصفة ضمان أو رهان يأمل في تحقيق ربح منها، لكن قد يتحمل خسارة من تلك المغامرة. (العنزي، 2007، صفحة 02)

اختلف المنظرين في تحديد مفهوم الأطراف ذات المصلحة، وهذا راجع إلى كثرة الباحثين في هذا المجال وتعدددهم، لكن معظم التعاريف تدور حول ثلاث تعاريف رئيسية نوجزها فيما يلي:

أولاً: تعريف اجتماع معهد Stanford للأبحاث عام 1963

ان أول ظهور للمصطلح ضمن هذا الاجتماع، وتم فيه تعريف الأطراف ذات المصلحة على أنهم الجماعات التي بدون دعمهم تتوقف المنظمة عن العمل"، أي تلك المجموعات التي يعتبر وجودها حيويًا لنمو وبقاء المنظمة ونجاحها، غير ان هذا التعريف تم تطويره من طرف العديد من الباحثين وذلك في مصطلح "الجماعات" واستبدالها بالأفراد أو الكيان ليصبح التعريف كالآتي: كل فرد أو كيان طبيعي تتوقف المنظمة عن العمل من دونه، والذي يعتبر وجوده حيويًا بالنسبة لنشاط المنظمة.

ثانياً: تعريف Edward Freeman عام 1984

قدم Freeman تعريفاً للأطراف ذات المصلحة في كتابه "الإدارة الإستراتيجية: نهج الأطراف ذات المصلحة على أنهم: "الأفراد أو المجموعات التي يمكنها التأثير أو التأثير بأهداف وإنجازات المنظمة" وقد وردت بعد ذلك العديد من التعريفات من طرف الباحثين إلا أنهم لم يحددوا عن تعريف Freeman كثيراً، ويظهر

جليا من هذا التعريف ضمه لكل الأفراد والجماعات وهو ما جعله مميزا عن باقي التعاريف السابقة كما أكد Freeman على التأثير المتبادل بين المنظمة والأطراف ذات المصلحة ويشمل هذا التأثير أهداف وانجازات المنظمات.

ثالثا: تعريف Preston & Donaldson عام 1995

عرف الباحثان الأطراف ذات المصلحة " على أنهم الأفراد الذين لديهم عقودا ضمنية أو صريحة في المنظمة، ويتم تحديد هؤلاء الأفراد حسب فوائدهم المحققة أو المتوقعة، وحسب خسائرهم الفعلية أو المحتملة من المنظمة، سواء قامت بنشاط أو لا." حيث ركز التعريف على فكرة العقود سواء كانت ضمنية أو صريحة، كما يوضح التعريف عملية التعرض للخسائر.

في الجدول التالي نلخص أهم ما ركز عليه الباحثين في تعريفهم للأطراف ذات المصلحة حسب تسلسلها الزمني:

الجدول رقم (01): تعريفات الباحثين للأطراف ذات المصلحة

1979	Sturdivant	هم الأفراد الذين تم تعيينهم عن طريق الممارسات والبيانات المتعلقة بالمنظمة، والذين لهم مصالح
1983	Freeman & Reed	هم الجماعات الذين لهم مصلحة في أنشطة المنظمة ويرتبط بقاؤهم باستمرارها
1984	Freeman	الأفراد أو المجموعات الذين يمكنهم التأثير أو التأثير بأهداف أو انجازات المنظمة
1989	الخفاجي & Carroll	هم الأطراف التي تكون المنظمة مسؤولة عنهم
1992	Hill & Jone	هم الأطراف المالكون لحقوق شرعية في المنظمة
1994	Clarkson	هم الأطراف الذين يتحملون المخاطرة، نتيجة استثماراتهم في

المنظمة، وهم من يتعرضون للخطر نتيجة لنشاط المنظمة		
الأعوان الذين تتأثر منفعتهم بقرارات المنظمة	Charreaux et Desbrières	1998
أفراد وجماعات رئيسية تساهم بطريقة إدارية أو غير إدارية في قدرة المنظمة على إنشاء قيمة لنشاطاتها وبأنهم يستفيدون من أرباحها أو يتحملون المخاطر	Post, Preston & Sachs	2002
الجماعات الذين يعتبر وجودهم حيويًا لبقاء ونجاح المنظمة	Freeman	2004
الأطراف التي يمكن أن تؤثر أو تتأثر بنشاطات المنظمة	Freeman	2007
هم الأطراف الذين يمكن أن يتأثروا بنشاط المنظمة وبالتالي يعملون على تحقيق أهدافها	Johnson	2013

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على (Freidman & Miles, 2006, p. 4) (Haarman, Fontaine).

و (Schmid, 2006) (Freeman, Harrison, & Wicks, 2007) (Scholes و Whittington, 2008).

من خلال التعاريف السابقة وفي محاولة لوضع تعريف دقيق للأطراف ذات المصلحة والتي يمكن النظر إليهم بنظرة كلاسيكية فنعتبرهم بأنهم الأطراف الذين يملكون علاقة مباشرة مع المنظمة مثل: المساهمين، العمال، الزبائن، الموردين والمجتمع، أما النظرة الشاملة والموسعة فيمكن اعتبار الأطراف ذات المصلحة أنه كل طرف يتأثر أو يؤثر في نشاط المنظمة وأهدافها، سواء كانوا جماعات أو أفراد من داخل المنظمة أو خارجها، وقد يكون هذا التأثير قويا أو ضعيفا، مباشرا أو غير مباشرا.

الفرع الثالث: أهمية إشراك الأطراف ذات المصلحة

تتأثر المؤسسة ببيئتها التي تنشط فيها، حيث تضم هذه الأخيرة كل الأطراف التي لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالمؤسسة، إذ يعتبر فريمان في كتابه "الإدارة الإستراتيجية" أن الأطراف ذات المصلحة هم الأفراد أو الجماعات الذين يُؤثرون ويتأثرون بأنشطة المؤسسة وأهدافها، هذا التأثير يساهم في صياغة

استراتيجيات، قرارات وأهداف المؤسسة، وقد حازت نظرية الأطراف ذات المصلحة على درجة كبيرة من القبول في الإدارة الإستراتيجية كما أُعتبرت أداة مهمة في التحليل الاستراتيجي الشيء الذي دفع بالباحثان Wheelen & Hunger عام 1990 إلى التأكيد على ضرورة اهتمام المؤسسات بمصالح جميع الأطراف دون تركيز على مصالح المساهمين فقط، كما شددّا على أهمية الأخذ بعين الاعتبار لمطالب كل الأطراف ذات المصلحة عندما تريد المؤسسة اتخاذ قراراتها وليس مطالب حملة الأسهم فقط، فحسب رأيهم فإن غموض الأهداف يسمح بظهور قوى أخرى داخل المؤسسة، كما ان التحيز لمصالح إطراف دون أخرى سوف يؤدي إلى نتائج سلبية تؤثر على المؤسسة (قاسمي، 2012، صفحة 118)

بالإضافة لما سبق، نوجد أسباب أخرى تستدعي اهتمام المؤسسات بمصالح ومتطلبات الأطراف ذات المصلحة (محب، 2016، صفحة 26)

- أولاً: تساهم إدارة العلاقات مع الأطراف ذات المصلحة في خلق الميزة التنافسية، فالمؤسسات أدركت أن نجاحها يعتمد على تطوير علاقاتها مع العمال، الزبائن، المساهمين وغيرهم من الأطراف الفاعلة، وهذا ما يعتبر أمراً هاماً لتحقيق الإبداع، فالعلاقات الجيدة هي مصدر السمعة الجيدة للمؤسسات، إذ تعزز من قيمتها التجارية، ويخلق فرصاً مربحة؛
- ثانياً: تُعتبر علاقات المؤسسة مع الأطراف ذات المصلحة أحد المؤشرات التي تقيس قدرة قدرتها على بلوغ أهدافها، حيث ان الفشل في تشكيل هذه العلاقات يخلق مخاطرة مالية للمؤسسة والأطراف ذات المصلحة على حد سواء، وخصوصاً للمساهمين؛
- ثالثاً: أن الأطراف ذات المصلحة من عمال ومجتمع محلي تخدمه المؤسسة يُعتبرون موارد حيوية بالنسبة لها، إذ أن الكفاءات، المهارات والخبرات التي يمتلكونها تشكل القدرات التنظيمية؛
- رابعاً: كثرة حاجات ومتطلبات الأطراف ذات المصلحة جعل المؤسسة غير قادرة على الوفاء بجميع الالتزامات..

المطلب الثاني: مراحل تطور مصطلح الأطراف ذات المصلحة

قبل وصول مصطلح الأطراف ذات إلى المفهوم الحالي، مر بالعديد من المراحل كانت بدايتها بإسهامات كل من مدرستي الإدارة العلمية و العلاقات الإنسانية ،مرورا بمرحلة حملة الأسهم وكمرحلة أخيرة نضوج وظهور المصطلح ضمن الإدارة الإستراتيجية. (الجبوري و شهاب أحمد، 2012، الصفحات 237-239)

الفرع الأول: مرحلة مدرسة الإدارة العلمية 1856-1917

جاء ظهور مبادئ وأفكار هذه المدرسة نتيجة للتوسع الكبير الذي شهده الاقتصاد الأمريكي و ظهور بعض الصعوبات و المشاكل على مستوى هيكل العالة و انخفاض إنتاجهم، مما أدى إلى البحث على أسس وأساليب إدارة عملية تتمحور حول :

- دراسة قوانين العملية الصناعية لتحديد الطرف المثلى لإنجاز العمل.
- الاختيار الأمثل للعمال عن طريق :
- التعاون بين العمال و الإدارة لتطبيق مبادئ الإدارة العلمية و تحقيق الأهداف
- تقسيم المسؤولية و العمل عن طريق إسناد التخطيط للإدارة و التنفيذ للعمال.

من أهم مبادئ هذه المدرسة هو الاهتمام بالعمال باعتبارهم الحلقة الرئيسية لنجاح المؤسسة و مركزا أساسيا للعملية الإنتاجية، الأمر الذي أدى إلى الرفع من إنتاجية العامل و منه ارتفاع أجره نسبة 60%. فأصبح العامل من بين الأطراف ذات المصلحة الأساسية بالنسبة للمؤسسة، و هو ما يؤدي إلى ضرورة الاهتمام به و بمتطلباته

الفرع الثاني: مدرسة العلاقات الإنسانية

تعتبر (Mary Follet 1868 – 1933 م) من أبرز منظري هذه المدرسة و التي وضحت أن المشكلة الإنسانية في أي منظمة هي غياب التنسيق و الانسجام بين جهود الأفراد و الإدارة، حيث أولت اهتمام خاص بالعاملين من الناحية الإنسانية، و من أهم مبادئ هذه المدرسة هو ضرورة أخذ إدارة المنظمة لعواطف

ومشاعر العاملين بعين الاعتبار عند التعامل معهم . أو عند تحقيق الأهداف، حيث هذه المدرسة فإن الإنتاجية لا تعتمد فقط على العامل واعتباره كآلة لان إنتاجيته ستخفض مع مرور الوقت، وهنا يظهر دور العلاقات بين الأفراد والمسؤولين كعوامل و التي يمكن اعتبارها أكثر أهمية من الأجر.

الفرع الثالث: مرحلة حملة الأسهم

أوضح دود (DOD) في الثلاثينيات من القرن العشرين إلى أن الأطراف ذات المصلحة هم المالكون أنفسهم لكنهم غائبون حيث يملكون المنظمة عن طريق الذين يديرونها، و المقصود هنا حملة الأسهم مما أدى إلى بروز فئتين هما :

- الأطراف ذات المصلحة المالية
- الأطراف ذات المصالح المعنوية (الجمعيات، النقابات)

الفرع الرابع: مرحلة ظهور الأطراف ذات المصلحة

ظهر هذا المصطلح ضمن مذكرة بحثية صادرة عن معهد ستانفورد عام 1963 و التي عرفت الأطراف ذات المصلحة على أنها تلك المجموعات التي من دونها تتوقف المنظمة عن النشاط، وهكذا أظهر المصطلح في أدبيات الإدارة الإستراتيجية بصفها الإدارة المسؤولة عن تحقيق أهداف المنظمات و ضمان بقائها.

الفرع الخامس: مرحلة النضج ضمن الإدارة الإستراتيجية

ترتكز هذه المرحلة على ضرورة تشخيص المنظمة لأهداف و مصالح الأطراف ذات المصلحة الذين تربطهم علاقة بها، ويعتمد فريمان (Freeman,1984) صاحب هذه الرؤية معتمدا على الأفكار التي تضمنتها مذكرة معهد ستانفورد و الجدير بالذكر أن أفكاره لاقت رواجا كبيرا مما أدى إلى زيادة الاهتمام بمصطلح الأطراف ذات المصلحة وهذا راجع إلى العديد من الأسباب نذكر منها :

- زيادة جماعات الأطراف ذات المصلحة في نسب التطورات التي شهدتها الحياة الاجتماعية و الاقتصادية و الثقافية و السياسية؛
- تقبل المجتمع على العلوم لهذه الجماعات.؛

- تطور ثقافة الاستهلاك، حيث انتقل المستهلك من متلقي للسلعة بدون شرط إلى صاحب الرأي الأول في الاستهلاك؛
- تعارض أهداف ومصالح هذه الجماعات في المستقبل البعيد، مما وجب تدخل المنظمة وإيجاد حلول لتفادي التأثير السلبي على مصالحها وأهدافها الإستراتيجية؛
- خلق ميزة تنافسية للمؤسسة عن طريق مساهمة علاقات الأطراف ذات المصلحة، فالسمعة الحسنه تنبع من العلاقات الجيدة مع العمال، الموردين، الزبائن، ومن خلال احترام المؤسسة للقوانين والنظم والبيئة التي تنشط فيها.

المطلب الثالث: منظورات الأطراف ذات المصلحة

حددت المدارس الفكرية وآراء المنظرين الأكاديميين عددا من التوجهات أو المنظورات أو التصورات التي تنظم الأطر العملية لنظرية الأطراف ذات المصلحة داخل المنظمات. وقد تم تحديد ثلاث نماذج رئيسية: (Chinjio & Olomolaiye, 2010, p. 15)

الفرع الأول: المنظور الوصفي

من خلال المصطلح يقوم هذا المنظور على وصف المنظمة على أنها تركيبة من المصالح الجوهرية، تشمل المصالح التعاونية وكذا التنافسية، ويكتسب هذا المنظور أهمية بالغة لأنه يهتم بشؤون وانشغالات الأطراف ذات المصلحة على اعتبار تأثيرهم القوي ودورهم في سياسات المنظمة والأطراف ذات المصلحة؛ ومن خلال هذا المنظور يمكن وصف: (تركي، 2006، صفحة 633)

- طبيعة المنظمة؛
- الأسلوب الذي يتبعه المديرون في تطبيق الإدارة؛
- الطريقة المتبعة من طرف مجلس الإدارة في التعامل مع مصالح المنظمة؛
- كيفية إدارة المنظمات لأعمالها فعليا.

كما يفسر هذا المنظور الخصائص المميزة للمنظمات وتصرفاتها اتجاه الأطراف ذات المصلحة (Steurer & Al, 2005, p. 267)، وبالتالي فهم علاقة التأثير الموجودة بين المنظمة والأطراف ذات المصلحة. (Bailur, 2006, p. 66)

الفرع الثاني: المنظور الوسيلي

يهتم المنظور الوسيلي بفحص ودراسة النتائج المترتبة من تبادل المنافع بين الأطراف ذات المصلحة والمؤسسة، إذ يُولي أهمية كبيرة للأطراف ذات المصلحة الرئيسيين لأن لهم الفضل في تحقيق المؤسسة للميزة التنافسية وقيادتها نحو النجاح (العنزي، 2007، صفحة 13)، كما يُعنى بتحديد وجود الاتصال بين المؤسسة والأطراف ذات المصلحة من عدمه، بعدها يتم تجسيد كل الأهداف التقليدية على أرض الواقع (Richard, 2005, p. 267)

ويعتبر هذا المنظور الأكثر إقناعاً للمديرين باعتبار المكاسب التي حققتها المؤسسات والتي شجعت على تبني نظرية الأطراف ذات المصلحة من قبلهم، فعند اتخاذ المؤسسة للقرارات الإستراتيجية المهمة كالقرارات المالية مثلاً والتي تأخذ بعين الاعتبار أهداف الأطراف ذات المصلحة واهتماماتهم، وبالتالي ستحقق عائدات مالية أكثر مما لو لم تتبنى هذا الطرح. إذ يمكننا استنتاج العلاقة بين المؤسسة والأطراف ذات المصلحة، حيث وفقاً لهذا المنظور يمكن أن يسير الأداء المالي، الاجتماعي جنباً إلى جنب. (تركي، 2006، صفحة 237)

الفرع الثالث: المنظور المعياري

يعتبر المنظور المعياري منظور شامل من حيث "من" يمكن اعتمادهم كأطراف ذات مصلحة مع المؤسسة، وما هو "الصحيح" أو "الخطأ" الذي يمكن حدوثه أثناء علاقتهم، ويفيد هذا المنظور بأن علاقة الأطراف ذات المصلحة بالمؤسسة ترتبط بسؤال رئيسي: ماهي الفوائد التي يحققها المشروع ؟ ولفائدة من يعمل هذا المشروع؟

يمكن الاعتماد على المنظور المعياري عند تبني نظرية الأطراف ذات المصلحة في المؤسسة، فالعمل الصحيح هو الأخذ بعين الاعتبار لاهتمامات الأطراف ذات المصلحة وأهدافهم عند اتخاذ القرارات باعتبارهم حق لتلك الأطراف، فمن الناحية الأخلاقية المؤسسة مسؤولة أمام الأطراف ذات المصلحة، لكن سرعان ما

تدرك ضرورة المحافظة على مصلحة المساهمين في المقام الأول (تركي، 2006، صفحة 63)، كما يعني هذا المنظور بضرورة تحمل المسؤولية المعنوية اتجاه الأطراف ذات المصلحة عند اتخاذها للقرارات. (Bailur, 2006, p. 67)

يبين الجدول الآتي التصنيف الثلاثي لرؤية نظرية الأطراف ذات المصلحة حسب (Steurer & Al, 2005)

الجدول رقم (02): التصنيف الثلاثي لرؤية نظرية الأطراف ذات المصلحة

رؤية نظرية الأطراف ذات المصلحة		منظورات الأطراف ذات المصلحة		
الأطراف ذات المصلحة	المؤسسة			
تفسير وظيفة و شرعية الأطراف ذات المصلحة ومتطلباتهم	تفسير علاقة المؤسسة بالمجتمع و إدارة علاقة الأطراف ذات المصلحة	التعريف	المعياري	
مالذي يجعل للأطراف ذات المصلحة شرعية وكيف يحصلون على حصصهم.	لماذا أو كيف تتعامل المؤسسة مع الأطراف ذات المصلحة ؟	السؤال الأكثر تداول		
تحليل الاتصال بين استراتيجيات الأطراف ذات المصلحة وإمكانية الحصول على متطلباتهم	تحليل عملية الاتصال بين الأطراف ذات المصلحة والأهداف التقليدية للمؤسسة	التعريف (إدارة علاقات)	الوسيلي	
كيف تستطيع الأطراف ذات المصلحة تحقيق مطالبهم	كيف يمكن للأطراف ذات المصلحة المساهمة	السؤال الأكثر تداولاً		

		في إدارة المؤسسة		
	الوصفي	التعريف	وصف تصرفات المؤسسة وخصائصها بشأن الأطراف ذات المصلحة	وصف تصرفات الأطراف ذات المصلحة وخصائصهم بشأن المؤسسة
		السؤال الأكثر تداولاً	ماهي الطريقة المثلى لتعامل المؤسسة مع الأطراف ذات المصلحة	ماهي الطريقة المثلى المتبعة من الأطراف ذات المصلحة للحصول على متطلباتهم
		التعريف	المؤسسة وإدارة علاقات الأطراف ذات المصلحة	الأطراف ذات المصلحة ومتطلباتهم وإدارة علاقاتهم
	الكل	السؤال الأكثر تداولاً	كيف يمكن للمؤسسة بناء علاقات مع الأطراف ذات المصلحة	كيف يمكن للأطراف ذات المصلحة الوصول إلى المؤسسة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على (Steurer & Al, 2005, p. 266)

المبحث الثاني: مجموعات الأطراف ذات المصلحة وتصنيفاتهم المختلفة

تختلف تصنيفات الأطراف ذات المصلحة بين الدارسين لهذا الموضوع حيث يعتمد الباحثون المختصون على طريقة شائعة في التمييز بين العديد من مجموعات الأطراف ذات المصلحة، والتي تعبر عن طبيعة العلاقة بين المؤسسة وتلك المجموعات حسب فريدمان (freedman2006) فإن هناك علاقة واضحة بين مفهوم الأطراف ذات المصلحة وتصنيفاتهم وبين تحديد من هم تلك الأطراف، والطريقة الأكثر انتشاراً لتصنيف الأطراف ذات المصلحة هي تحديد نوع العلاقة بينهم وبين المؤسسة.

المطلب الأول: مجموعات الأطراف ذات المصلحة

حسب فريدمان freedman2006 تندرج الأطراف ذات المصلحة بتصنيفهم إلى مجموعتين رئيسيتين وذلك بالنظر إلى نوع العلاقة مع المؤسسة.

الفرع الأول: المجموعات الرئيسة للأطراف ذات المصلحة

وتضم هذه المجموعات جميع الأطراف ذات المصلحة الذين تربطهم علاقة قوية مع المؤسسة، وهذا يعني أنها تعتبر أحد الأطراف الأساسية في عملية اتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف المسطرة، ويندرج ضمن هذه المجموعات كل من:

أولاً: المساهمين

يعتبر المساهمون من الأطراف ذات المصلحة المهمة جداً باعتبارهم المستفيدين المباشرين من النشاط الاقتصادي للمؤسسة، حيث يمتلك المساهمون ملكية بعض الأصول والتي تُخولهم من الحصول على نسبة من الأرباح. ومن ناحية أخرى يتحملون نتائج مخاطر الائتمان وذلك من خلال مغامرهم بأموالهم الخاصة، متوقعين في ذلك عوائد مناسبة، ويختلف المساهمون حسب اختلاف الشكل القانوني، حيث يمكن ان يكون المالك شخص واحد أو عدة أشخاص أو فكرة تضامن أو مساهمة. (العايب، 2012، صفحة 10)

ثانياً: الزبائن

إن هذه الفئة من الأطراف ذات المصلحة تكتسي أهمية بالغة لكل المؤسسات بدون استثناء، فوجود المؤسسات وتطورها مرتبط باستمرار إنتاجها للسلع والخدمات وتسويقها، وتحقق هذه الاستمرارية بوجود زبائن يقومون باقتناء منتجات المؤسسة، وكيفية التعامل مع الزبائن، والاستجابة لأذواقهم وإقناعهم باقتناء منتجات هذه المؤسسة، من أجل خلق الولاء للعلامة التجارية للمؤسسة والذي يعتبر جزءاً مهماً عن إدارة التسويق في منظمات الأعمال. (العايب، 2012، صفحة 10)

ثالثاً: الموردون

يجب على المؤسسات بناء علاقة قوية مع الموردين أساسها الثقة المتبادلة بين الطرفين، لأن نشاط أي منظمة يتوقف على مدى قوة هذه العلاقة. باعتبارهم المصدر الأساسي لسلسلة توريدها، من خلال تزويدها بالمواد الأولية والمواد الخام وتختلف العناصر التي تدخل في العملية الإنتاجية أو الخدماتية، يجب على المؤسسات إدارة علاقتها مع الموردين من أجل خفض تكاليف المواد الخام، ما يؤثر إيجاباً على الأداء المالي للمؤسسة وزيادة كفاءة المنظمة والقدرة على جذب الزبائن. (Qareth, 2011, p. 38)

رابعاً: العمال

يعتبر العمال من الموارد الأساسية للمؤسسة، وتشمل هذه الشريحة جميع العاملين من فنيين وإداريين وفئات أخرى، ويمثل العامل مصدري خلق القيمة في المؤسسات، وتعدد مصالحهم فلا يمكن تحديد مصلحة العامل في الأجر فقط، بل يتعدى الأمر إلى توفير كل الظروف التي من شأنها تحفيز العمال والدفع من مستوى الرضا مثل إقامة دورات تكوينية، التدريب وإتباع نظام الحوافز، ويساهم العمال في تحسين جودة المنتجات والخدمات إضافة إلى ابتكار منتجات وطرق عمل جديدة. (العايب، 2012، صفحة 10)، كما تتضمن هذه الفئة كل من المدراء والمسيرين والتي تختلف طريقة التعامل معهم باختلاف الكتابات، رغم ذلك يجب اختبارهم كأجراء، فالبعض يعتبرهم من الأطراف ذات المصلحة الذين يقومون بتطبيق إجراءات المؤسسة،

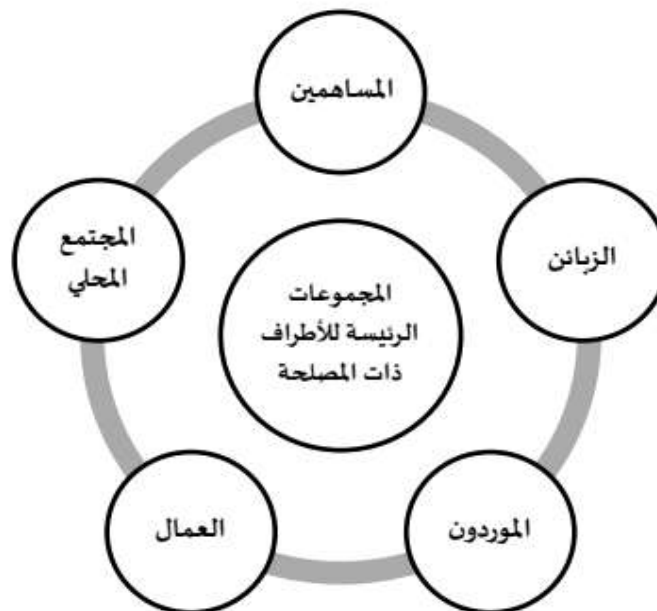
حيث جاء Aoki سنة 1984 بوجهة نظر أثارت اهتماما واسعا حيث انه اعتبر الميسرين والمديرين كحكم بين المستثمرين والعمال. (Charles, Antoine, & Stefan, 2006, p. 7)

خامسا: المجتمع المحلي

يعتبر المجتمع المحلي فئة مهمة جدا من الأطراف ذات المصلحة، حيث يشمل جميع الأفراد الذين يقطنون في محيط المؤسسة ويعتمدون بشكل مباشر أو غير مباشر على الأنشطة التي تقوم بها الوحدات الإنتاجية، تتجلى العلاقة بين المجتمع المحلي والمؤسسة في تلبية الاحتياجات المختلفة للأفراد وتزويدهم بالسلع والخدمات وتوفير مناصب عمل، أضف إلى ذلك المساهمة الفعالة للمؤسسة وتطوير مجتمعه المحلي، عن طريق دفع الضرائب والتي تسهم في بناء المنشآت وتمويل البنية التحتية والمواقف العامة، كما يحتوي المجتمع المحلي على مجموعات خاصة أطلق عليها اسم الأقليات* (يدرجهم ادوارد فريدمان في دائرة الأطراف ذات المصلحة في كتابه "strategic management :A stakeholders approach").

والشكل الموالي يخلص المجموعات الرئيسة للأطراف ذات المصلحة:

الشكل رقم (02): المجموعات الرئيسة للأطراف ذات المصلحة



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على (Freidman & Miles, 2006, p. 13)

الفرع الثاني: المجموعات الثانوية للأطراف ذات المصلحة

على عكس المجموعات السابقة، تشكل هذه المجموعات من الأطراف والأفراد التي لا تساهم بصفة مباشرة في تجسيد أهداف المؤسسة، لكنهم قد يتأثرون بالمخاطر والأضرار الناتجة عن نشاطها وتضم هذه المجموعات كل من:

أولاً: المنافسون

تشمل هذه المجموعة على كل المؤسسات المحيطة بالمؤسسة والتي تنشط في نفس القطاع الصناعي، ووفق لـ "نموذج بورتر" والذي يعتبر هذه المجموعة ضمن القوى الخمس للتنافسية، فإن المنافسين يؤثرن على نشاط المؤسسة ويتأثرون بأدائها، حيث يؤدي اشتداد المنافسة على صناعة معينة إلى تقليص دورة الحياة الخاصة بالمنتجات، مما يدفع بالمؤسسات إلى الاهتمام والإبداع والابتكار من أجل اكتساب ميزة تنافسية، مما يجب التنويه أنه ليس بالضرورة أن ينشط المنافسون في نفس القطاع أو المنتج، بل قد ينتجون منتجات بديلة لمنتجات المؤسسة فكل مؤسسة تتنافس بشكل واسع مع المؤسسات التي تقدم منتجات بديلة لمنتجاتها. (Michael, 1985, p. 23)

ثانياً: الحكومات

تُعتبر السلطات الحكومية طرفاً من الأطراف ذات المصلحة في المؤسسة عن طريق التأثير على المؤسسات بالتشريعات والقوانين إضافة إلى وضع السياسات التنظيمية والاقتصادية، كما تستفيد الحكومات من المؤسسات من خلال فرض الضرائب من أجل تحقيق العدالة الاجتماعية ورسم السياسات التشغيلية. (Michael, 1985, p. 24)

ثالثاً: الدائنون وحاملو السندات

تشمل هذه المجموعة على حاملو السندات التي تصدرها المؤسسات والذين يمكن اعتبارهم من أهم الممولين للمؤسسة لكنهم يختلفون عن المساهمون من حيث العائد والفوائد المتحصل عليها وتحمل المخاطر، حيث أن الدائنون عائدهم ثابت حتى ولم تحقق المؤسسة أرباحاً وفي حال التصفية فإن لهم الأولوية في استرداد جميع مستحقاتهم. (Charles, Antoine, & Stefan, 2006)

رابعاً: الشركاء التجاريون

الشريك التجاري هو الطرف الذي لديه علاقة تحالف مع المؤسسة، تكون هذه العلاقة إما تعاقدية ملزمة للطرفين أو علاقة غير تعاقدية مصممة من أجل إقناع الزبائن والمنافسين، كما يندرج ضمن هذه المجموعة المفاوضون من الباطن. (Charles, Antoine, & Stefan, 2006)

خامساً: الطبيعة والبيئة

يقصد بها الهواء، الماء والتربة وكل ما يتأثر بأنشطة المؤسسة. حيث تؤدي بعض الممارسات الصناعية الضارة إلى تدهور بيئي يمس الحيوانات، النباتات، المياه والهواء التي بدورها تؤثر سلباً على حياة الإنسان، فالمسؤول الرئيسي عن التدهور البيئي هي المؤسسات الاقتصادية التي تبحث عن الربح دون تحملها لمسؤولياتها اتجاه البيئة. (العايب، 2012، صفحة 120)

سادساً: المنظمات الغير الحكومية

تزايد دور هذه المجموعات في وقتنا الحالي فسواء كانت متمثلة للأطراف ذات المصلحة أو منظمات مستقلة، فإن نشاطها يؤثر بصفة كبيرة على سير المؤسسات الاقتصادية وأهدافها، بما في ذلك تزايد الاهتمام والمطالبة بالحد من الممارسات الغير مسؤولة لمنظمات الأعمال خاصة المضرّة بالبيئة والإنسان، ويختلف تأثير المنظمات الغير الحكومية باختلاف قوة تأثيرها على أنشطة المؤسسة وأهدافها، حيث تمكن ان تمارس ضغوطاً تؤثر سلباً على صورة المؤسسة وسمعتها ويمكن ان يصبح تأثيرها أقوى في حال دخولها في تحالفات. (رملي، 2012، صفحة 65)

سابعاً: وسائل الإعلام

تلعب وسائل الإعلام دور هاماً في الضغط على المؤسسات الاقتصادية من أجل تبني الشفافية والإفصاح عن ممارساتها، ويساهم الدور الفعال الذي تلعبه وسائل الإعلام في تحريك الجمهور لمطالبة المؤسسات بالحد من الممارسات السلبية، مثل انتهاك قوانين العمل والمنافسة الغير الشريفة والتلوث البيئي، إضافة إلى مقاطعة منتجات هذه المؤسسات مما يؤثر سلباً على الجانب المالي وانسحاب المستثمرين وانخفاض

قيمة اسمها في البورصة، مما وضع العديد من المؤسسات في مأزق ومحاولة الخروج منه عن طرق إصلاح صورتها العامة لاستعادة ثقة عملائها. (رملي، 2012، صفحة 65)

ثامنا: الأجيال السابقة واللاحقة

يعتبر فريدمان أن مؤسسي المؤسسات الكبرى حول العالم هم أطراف من الأجيال السابقة ويمكن اعتبارهم من الأطراف ذات المصلحة، ومع تزايد الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة تزايدت وتيرة المطالبة بحق الأجيال اللاحقة في تلبية احتياجاتها وذلك من خلال ترك حق هذه الأجيال من مخزون المال الصناعي والطبيعي والمأمًا لجميع هذه الجماعات نقترح الشكل التالي الذي يوضح مجموعات الأطراف ذات المصلحة الموسعة

الشكل رقم (03): مجموعات الأطراف ذات المصلحة الموسعة



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على (رملي، 2012، صفحة 65)

المطلب الثاني: التصنيفات المختلفة للأطراف ذات المصلحة

تتعدد تصنيفات الأطراف ذات المصلحة حسب طبيعة علاقتها مع المؤسسة، ويعد فهم وتحليل هذه التصنيفات ضروريا لتحقيق التوازن بين مصالح هذه الأطراف المختلفة واتخاذ قرارات فعالة.

الفرع الأول: تصنيف ايدوارد فريمان Edward freeman:

في عام 1984 قسّم ادوارد فريمان الأطراف ذات المصلحة إلى قسمين وذلك من وجهة نظر الإدارة الحديثة والتغير الذي طرأ على المفاهيم والأنظمة هذان القسمان هما: (Freeman, Harrison, & Wicks, 2007, pp. 7-8)

أولا: الأطراف ذات المصلحة الداخلية:

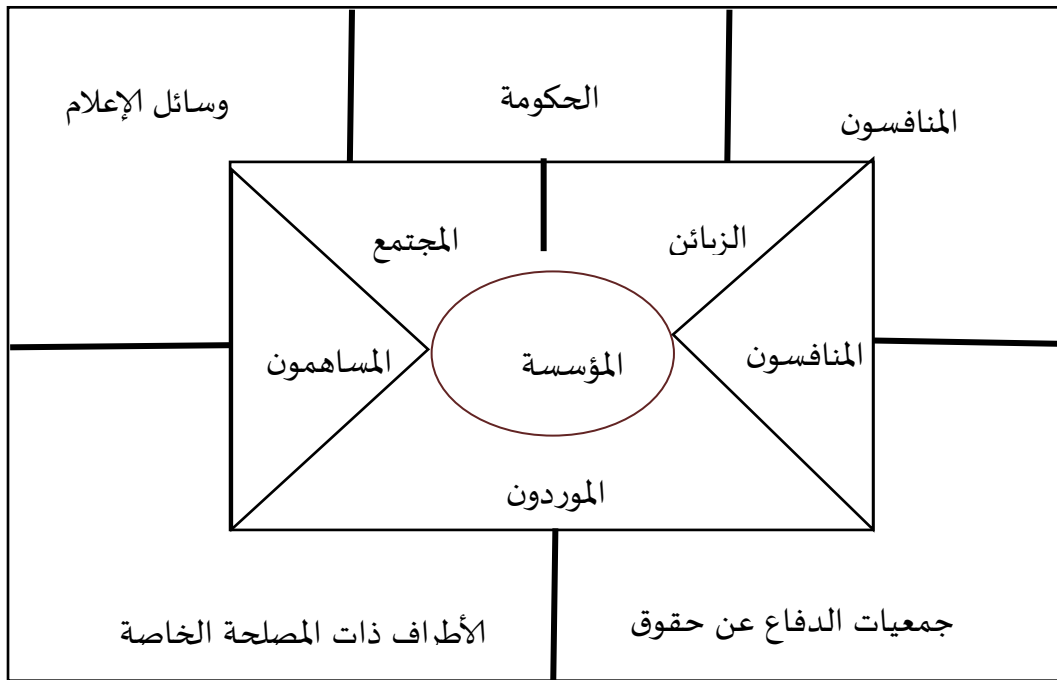
وتشمل هذه الأطراف على كل من: المساهمون ، العمال والموردين

ثانيا: الأطراف المصلحة الخارجية:

تضم هذه الفئة كل من : المنافسين، الزبائن، الحكومات، المجتمع المدني، الجمهور ووسائل الإعلام، جمعيات المطالبة حقوق المستهلكين. جمعيات المحافظة على البيئة، وغيرها من مجموعات الضغط.

ليعود بعدها فريمان سنة 2004 ويقدم تصنيفا آخر لكنه مشابه لما سبق، غير انه يعتمد على مبدأ المفهوم الواسع والضيق للأطراف ذات المصلحة ، وفي 2007 قدم فريمان وآخرون تصنيفا جديدا يفرقون فيه بين الأطراف ذات المصلحة الأساسية والثانويين، حيث يعتبرون أنه من شروط تحقيق المؤسسة لأداء فعال ومستدام هو وجود علاقة قوية بينها وبين الأطراف ذات المصلحة الأساسية دون إهمال الأطراف الثانوية الأخرى لحكم تأثيرها الكبير على علاقة المؤسسة بالأطراف الأساسية. (Freeman, Harrison, & Wicks, 2007, pp. 7-8) والشكل التالي يوضح تصنيف فريمان وآخرون للأطراف ذات المصلحة.

الشكل رقم (04): تصنيف فريمان وآخرون للأطراف ذات المصلحة



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على (Freeman, Harrison, & Wicks, 2007, p. 7)

ويميز فريمان Freeman بين أربعة استراتيجيات أساسية يجب على المؤسسة الأخذ بها، وهذا تبعا لنوع

مجموعات الأطراف ذات المصلحة: (Charles, Antoine, & Stefan, 2006, p. 20)

← الاستراتيجية الهجومية:

وتبني المؤسسة هذه الاستراتيجية عندما يكون مجموعات الأطراف ذات المصلحة تدعم أهدافها،

وهذا المحاولة تغيير تطلعات وأهداف الأطراف ذات المصلحة.

← الاستراتيجية الدفاعية:

على المؤسسة تبني هذه الاستراتيجية عندما تكون في مواجهة الأطراف ذات المصلحة، وهذا من أجل

إبعاد التهديدات التنافسية، وذلك للحفاظ على البرامج الحالية وتعزيز المعتقدات الموجودة في المؤسسة.

← الاستراتيجية البديلة:

تعتمد المؤسسة متى كانت أمام مجموعات الأطراف ذات المصلحة يمثلون نعمة ونقمة في وقت واحد أي يعملون مرة لصالح المؤسسة ومرة أخرى ضدها والمؤسسة في هذه الحالة تمتلك سلطة اتخاذ القرار بتغيير شكل القرارات والقواعد وحسار الصفقات .

← استراتيجية الاستمرار:

يتم تبني هذه الاستراتيجية من طرف المؤسسة عند تعاملها مع مجموعات الاطراف ذات المصلحة الهامشين ، فهي تقرر البقاء على وضعها الحالي و في الوقت نفسه تستمر في تنفيذ برنامجها الاستراتيجي .
يوضح الشكل التالي تعدد وتنوع المجموعات ذات المصلحة تبعا للتطور الاقتصادي، الاجتماعي والتكنولوجي والسياسي.

الشكل رقم (05): مجموعات الأطراف ذات المصلحة بالنظر لعدة تطورات

				البنوك
				المؤسسات المالية
		مؤسسات استثمارية		شركات التأمين
		مستثمرون دوليون		موردو المواد الأولية
أنشطة الاستهلاك		جماعات محلية		موردو الخدمات
المسؤولية عن	الزبائن	الحكومة،	الموردون	مؤسسات

تعليمية		المستثمرون والملاك		المنتجات
		المؤسسة		
الحلفاء	الشركاء الاستراتيجيون	منظمات المجتمع المدني	الموظفين	النقابات
المتعاونون		مجموعات حماية البيئة	قدامى الموظفين	
		الجمهور العام	النساء	
		وسائل الاعلام	الأقليات	
		جماعات الضغط الأخرى	أنشطة الخدمات المدنية	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على (بادن، 2017)

الفرع الثاني: تصنيف سافاج و آخرون (Savage et al, 1991)

في عام 1991 قدم سافاج و آخرون تصنيفا للأطراف ذات المصلحة حيث تم تقسيمها الى 4 اقسام تبعاً لـ إمكانية تعاونهم مع المؤسسة من عدمها ويظم هذا التصنيف مايلي: (Charles, Antoine, & Stefan, 2006, p. 19)

أولاً: الأطراف ذات المصلحة الداعمين

وهي الفئة التي تتعاون مع المؤسسة بصفة كبيرة مع وجود تهديدات تنافسية لكنها ضئيلة، حيث تعتبر الفئة المثالية لتعاملاتها، من بينهم: المديرون والعمال، الموردون او المنظمات الغير الربحية.

ثانيا: الأطراف ذات المصلحة الهامشين

تتميز هذه الفئة بإمكانية تعاون ضئيلة مع المؤسسة، مع وجود تهديدات تنافسية، وتشمل: الزبائن، المساهمون والجمعيات المهنية للعمال.

ثالثا: الأطراف ذات المصلحة الغير الداعمين

هذه الصفة تتصف بقلّة تعاونها مع المؤسسة مع ارتفاع التهديدات التنافسية وتضم كل من: المنافسين، وسائل الاعلام والسلطات الحكومية، الاتحادات العمالية.

رابعا: الأطراف ذات المصلحة الذين يمثلون نقمة ونعمة في نفس الوقت

هي مجموعات الأطراف ذات المصلحة التي تفيد المؤسسة كما يمكن ان تضرها، وتتصف يتعاونها الكبير مع المؤسسة مع وجود تهديدات تنافسية وتشمل هذه المجموعات: الزبائن، المؤسسات التي تقدم سلع وخدمات مجانية.

الفرع الثالث: تصنيفات كلركسون (Clarkson, 1995)

ميز كلركسون بين الأطراف ذات المصلحة الرئيسية والأطراف ذات المصلحة الثانوية كما يلي: (Charles, Antoine, & Stefan, 2006, p. 21)

أولا: الأطراف ذات المصلحة الأساسيين

بدون هذه المجموعة من الأطراف ذات المصلحة ، لا يمكن للمؤسسة تحقيق أهدافها المخطط لها ولا الاستمرارية في نشاطها، وذلك بسبب وجود مصالح متبادلة بينهما ترابط قوي.

ثانيا: الأطراف ذات المصلحة الثانويين

يتسمون بعلاقات سطحية وليست حيوية بينهم وبين المؤسسة كما تكمن تلك العلاقات بكونها لا ارادية وليست الزامية مثل العلاقة مع الأطراف ذات المصلحة الأساسية.

الفرع الرابع: تصنيف Canol و Vasi

بنفس تصنيف Freeman تقريبا، وعلى نهج تصنيف Clarkson قدم هذين المفكرين تصنيفا للأطراف ذات المصلحة يشمل مايلي:

أولا: الأطراف ذات المصلحة الأوليين

وهم الأطراف الذين تربطهم علاقة رسمية تعاقدية مع المؤسسة وهم: الملاك والعمال، الزبائن والموردين. (DARMAK AYADI, 2011, p. 3)

ثانيا: الأطراف ذات المصلحة الثانويين

وهم اطراف لا يملكون علاقة رسمية مع المؤسسة لكنهم اطراف قاملة في بيئتها، وتشمل هذه الأطراف: المنافسين، جماعات الضغط، الحكومات، جمعيات حماية البيئة والمجتمع المدني. (DAMAK AYAD & Presqueux, 2003, p. 3)

الفرع الخامس: تصنيف Sebastien Point و Jacque Igalens

يعتبر هذا التصنيف من أحدث التصنيفات وأكثرها أهمية حيث يضم: (Point & Iglans, 2009, pp. 46,95,117)

أولا: الأطراف ذات المصلحة التنظيميين

ويضم كل من يشارك في نظام الحكومة والأداء التنظيمي في المؤسسة وهم: المساهمون، العمال والنقابات.

ثانيا: الأطراف ذات المصلحة الاقصاديين

تشمل هذه المجموعة التي تكون تطلعاتها عبارة عن مطالب تتعلق بضرورة تحسين الوضعية الاجتماعية للعمال، او مطالب تخص تخفيض نسبة التلوث البيئي.

ثالثاً: الأطراف ذات المصلحة المجتمعيين

وهي المجموعة التي تكون تطلعاتها عبارة عن مطالب تتعلق بضرورة تحسين الوضعية الاجتماعية للعمال، او مطالب تخص تخفيض نسبة التلوث البيئي.

الفرع السادس: تصنيف فريدمان وميل Friedman & Samatha Miles

يرتكز هذا التصنيف على علاقة الأطراف ذات المصلحة بالمؤسسة وتعتبر هذه العلاقة بالاستناد الى نظرية " التمايز الاجتماعي" للباحثة مارجريت آرثر، وحسب ميل وفريدمان ، فإنه يمكن للأطراف ذات المصلحة ممارسة سلوكيات قد تتوافق او لا تتوافق مع مصالح المؤسسة. (Annika, 2006, pp. 36,37) إضافة الى إمكانية ان تكون هذه المجموعات داخلية (أساسية) او خارجية (مكملة)، واستنادا الى ذلك قدم هذان الباحثان نموذجا يتكون من اربع مجموعات من الأطراف ذات المصلحة على النحو التالي:

الجدول رقم (03): تصنيف فريدمان وميل للأطراف ذات المصلحة

مجموعات مكملة	مجموعات أساسية	
تنظيمات الجمعيات المشتركة والجمهور	المساهمون، الشركاء والمسيريون	سلوكهم يتوافق مع مصالح المؤسسة
اشخاص متضررون ومنظمات غير حكومية اخرى	العمال، النقابات، الزبائن، الموردون، السلطات العمومية والمنظمات الغير الحكومية	سلوهم لا يتوافق مع مصالح المؤسسة

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على (Annika, 2006، صفحة 37)

الفرع السابع: تصنيف Bradeley aple و Ronald mitchell وآخرون

يعتبر التصنيف الأهم في نظرية الأطراف ذات المصلحة، حيث ذكر هؤلاء المفكرون ثلاث صفات تميز هذه الأطراف وتجعلنا نفرق بينهم وتمثل هذه الصفات في: السلطة الشرعية والضرورة الملحة.

أولاً: السلطة

تظهر هذه السلطة عندما يكون الطرف والمصلحة قاد لى التأثير في المؤسسة وجعلها تقوم بأعمال جديدة لم تكن تقوم بها سابقاً. أو على تغيير بعض الأعمال أو الامتناع عنها، وأوضح الباحثون على أن ممارسة هذه السلطة يكون وفقاً لثلاثة أشكال: اجتماعياً، سياسياً ووظيفياً، كما تختلف الأطراف ذات المصلحة في درجة امتلاكهم لهذه السلطة الممارسة على المؤسسة. (Brulé & Ramonji, 2024, p. 5)

ثانياً: الشرعية

يمكن إعطاء مفهوم الشرعية على أنها تأكيد عام يجعل نشاط أي شخص سواء كان طبعياً أو معنوي مناسباً شرط أن يتماشى هذا النشاط مع القواعد والقيم والمعتقدات والنظم الاجتماعية، هذه الصفة عرفت جدلاً واسعاً في أدبيات الإدارة الاستراتيجية، حيث يرى فرومان Jeffrey.s.s.Frooman أن الشرعية لا يمكن اعتبارها حاسمة في امتثال المؤسسات لتطلعات الأطراف ذات المصلحة، أما هولت Huault فقد وضح أن لبقاء المؤسسات على قيد الحياة لا يعني بالضرورة تبنيها للممارسات تلائم المطالب الاقتصادية اللحظية، لكن يجب عليها أن تبني الممارسات المقبولة اجتماعياً. (Brulé & Ramonji, 2024) ويساهم مفهوم الشرعية في تسهيل فهم نظرية الأطراف ذات المصلحة حيث جعلها تركز أكثر على مبدأ الانصاف، كما يسهل تصنيفهم وفقاً لهذا المنطلق. (Philips, 2003, pp. 10,11)

ثالثاً: الضرورة الملحة

تتوقف هذه الصفة ضمن الدرجة التي يلح بها الأطراف ذات المصلحة مع المؤسسة من أجل الاهتمام الفوري لتطلعاتهم، هذه الضرورة يمكن قياسها وفقاً لمعيارين: ممارسة الضغط من قبل الأطراف ذات المصلحة في الوقت المناسب (الوقت الحساس)، ومدى خطورة أنشطة المؤسسة من وجهة نظر هذه الأطراف. (Brulé & Ramonji, 2024, p. 5)

وحسب المنظور الإداري الذي يعتبر للمؤسسة النقطة المحورية، يتم توزيع هذه السمات (السلطة، الشرعية والضرورة الملحة) على كل طرف وفقاً للتصور الخاص بالمديرين، ويؤكد Jeffrey.s.s.Frooman إلى ضرورة معرفة المدراء بالاستراتيجيات التي يستخدمها الأطراف ذات المصلحة للتأثير على المؤسسة.

اعتمادا على الصفات السابقة صنف ميشتل وآخرون الأطراف ذات المصلحة الى ثلاث أصناف رئيسية تتفرع بدورها الى أصناف ثانوية كما يلي:

(1) الأطراف ذات المصلحة الكامنين: يتضمن هذا التصنيف مايلي:

- الأطراف ذات المصلحة الساكنون: تمتلك هذه الفئة قوة تفرض من خلالها ارادتها على المؤسسة إلا ان قوتها غير مستخدمة لأنها لا تملك الشرعية، وتفتقد الى قوة الالحاح كذلك، وبالتالي ففئة تفاعل هذه الفئة مع المؤسسة ضعيفة جدا إن لم نقل معدومة .
- الأطراف ذات المصلحة التقديرين: على عكس الفئة السابقة تتمتع هذه الفئة بالشرعية إلا أنها لا تمتلك القوة ولا الضرورة الملحة للتأثير على المؤسسة، لذلك تعانق هذه الفئة من التهميش بسبب انتقادها لقوة الضغط على المؤسسة.
- الأطراف ذات المصلحة المطالبون: هذه الفئة تملك مطالب ملحة يتم النظر فيها من قبل المؤسسة، لكنها لا تمتلك القدرة على التأثير في المؤسسة بسبب افتقارها للقوة إلا إذا دخلت في تحالفات.

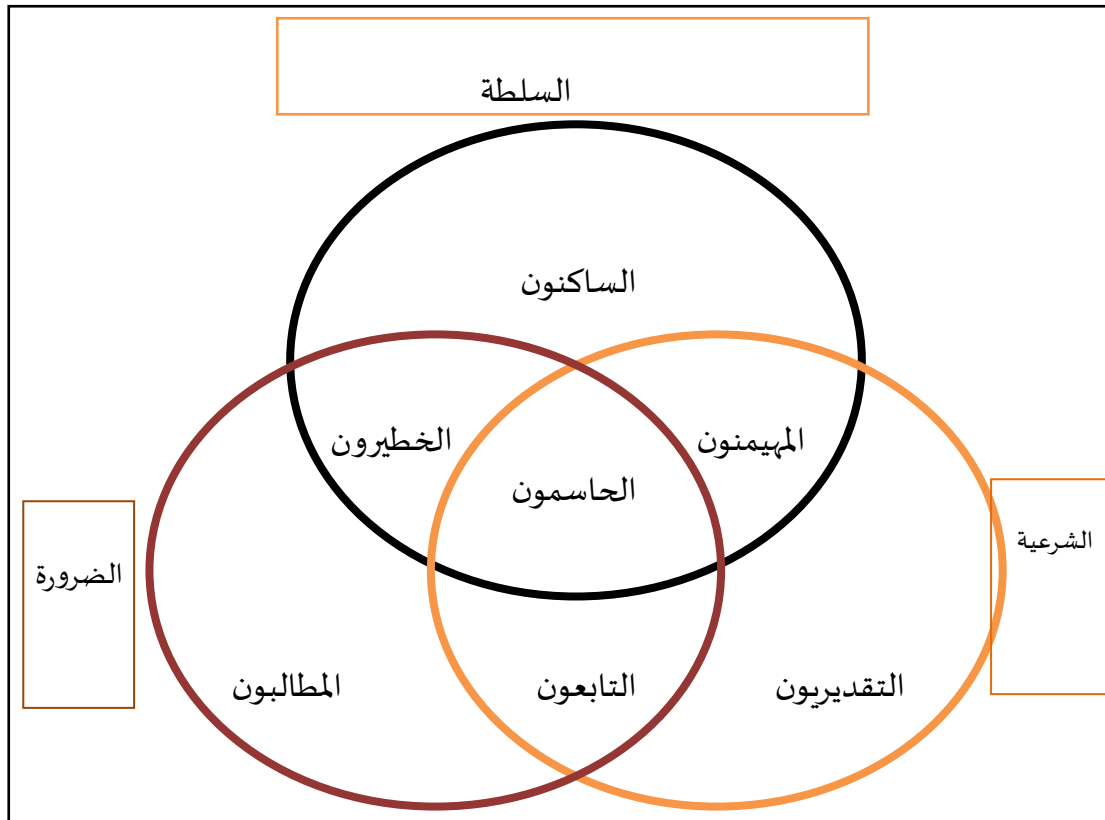
(2) الأطراف ذات المصلحة المترقبون: نجد ضمن هذا التصنيف:

- الأطراف ذات المصلحة المهيمنون: يتمتع هذا الصنف بأهم القوى التي تؤثر على المؤسسة: السلطة والشرعية لذلك وجب على المدراء الاهتمام بتطلعات ومطالب هذا الصنف حتى ولم تتصف المطالب بالالحاح.
- الأطراف ذات المصلحة التابعون: هذا الصنف من الأطراف ذات المصلحة يمتلك دائما مطالب ملحة ومشروعة لكنها لا تمتلك السلطة التي تمكنها من تحقيق أهدافها.
- الأطراف ذات المصلحة الخطيرون: يشكل هذا الصنف خطرا على نشاط المؤسسة لأنه يملك مطالب ملحة لكنها تفتقد الى الشرعية ما قد يؤدي الى إضافة استخدام هاته الفئة للسلطة للوصول لتحقيق المطالب.

(3) الأطراف ذات المصلحة الحاسمون: هذا الصنف من الأطراف ذات المصلحة يملك كل الصفات

(السلطة، الشرعية والضرورة الملحة)، مما ينوجب على المدراء إعطاء أهمية بالغة لهذا الصنف مع إقامة علاقات جيدة معهم .

الشكل رقم (06): الأطراف ذات المصلحة حسب Bradeley aple و Ronald mitchell وآخرون



المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على (Carlsso & Hogsten, 2011, p. 15)

واستنادا لهذا الطرح، يمكن القول أن الأطراف ذات المصلحة يمكنها امتلاك احدى أو كل الصفات التي تجعلها تؤثر على المؤسسة بشكل حتمي، فمثلا في مجال صناعة الخشب، تمتلك جمعيات الدفاع عن البيئة الصفات الثلاث فتكون من الأطراف ذات المصلحة الخطيرين، الحاسمين أو المهيمنين، وذلك لمعارضتها لكل أعمال قطع الأشجار، فنجد الجمعيات البيئية تتحرك لمنع تدمير هذه الغابات، يمكن ان تكون هذه المطالب هامشية باعتبار الناشطين المطالبين عبارة عن افراد معزولون، مما يجعلهم يفتقدون لصفة الشرعية تجاه المؤسسات المعنية غير أنه في السنوات الأخيرة اكتسبت هذه الجمعيات الشرعية من خلال التغطية الإعلامية وحملات التوعية، كل هذا يضعها في فئة الأطراف ذات المصلحة المسيطرين أو المهيمنين.

المطلب الثالث: مطالب الأطراف ذات المصلحة في المؤسسة

تلعب الأطراف ذات المصلحة الداخلية والخارجية دورًا حيويًا في توجيه مسار ونجاح المؤسسة. تشمل هذه الأطراف كل من له مصلحة أو تأثير على المؤسسة، سواء كان ذلك بشكل مباشر أو غير مباشر. وتتنوع مطالب هذه الأطراف وفقًا لطبيعة علاقتها بالمؤسسة ودورها في تحقيق أهدافها. فيما يلي، سنناقش مطالب الأطراف ذات المصلحة في المؤسسة، وكيف يمكن للمؤسسة أن توازن بين هذه المطالب لضمان استدامتها وتحقيق أهدافها الإستراتيجية.

الفرع الأول: مطالب الأطراف ذات المصلحة الداخلية

أولاً: المساهمون

وفقًا لـ (Institutional Shareholder Services)، وهي مؤسسة خدمات المساهمين المؤسسية، التي تُعتبر شركة استشارية عالمية رائدة في مجال حوكمة الشركات، إذ تقدم ISS تحليلات وبحوث متخصصة، بالإضافة إلى توصيات للمستثمرين المؤسسيين. تهدف هذه التوصيات إلى مساعدتهم في اتخاذ قرارات صائبة خلال اجتماعات المساهمين. تأسست في عام 1985، كما نصّت على مكانة المساهمين ومطالبهم التوجيهية التي تعزز الكفاءة الإدارية والاستدامة المالية، مما يساهم في بناء شركات قوية وقادرة على تحقيق نمو مستدام. تتمحور هذه المطالب حول عدة جوانب رئيسية وهي: (الجبوري و ماضي، 2013، صفحة 975)

- الشفافية والمساءلة: يجب على المؤسسات أن تكون شفافة في أدائها المالي والاستراتيجي من خلال تقديم تقارير دورية توضح نتائجها وأهدافها المستقبلية. كما يجب تعزيز آليات المساءلة لضمان أن الإدارة تعمل لصالح مصالح المساهمين على المدى الطويل؛
- حوكمة الشركات: يتطلب تعزيز حوكمة الشركات وجود هيكل إداري قوي، مع ضمان استقلالية مجلس الإدارة وفعاليته. يجب أن يتمكن المساهمون من المشاركة في القرارات الإستراتيجية، مثل انتخاب أعضاء المجلس والتصويت على القضايا الرئيسية؛
- التوزيع العادل للأرباح: يجب أن يتم توزيع الأرباح بشكل عادل بين المساهمين، مع مراعاة الحاجة إلى استثمار جزء من الأرباح في نمو الشركة. كما يجب أن تكون سياسات توزيع الأرباح وإعادة شراء الأسهم واضحة وشفافة؛

- حماية حقوق المساهمين: يجب حماية حقوق المساهمين، خاصة الأقلية، من أي استغلال من قبل المساهمين الكبار أو الإدارة. كما ينبغي تمكين المساهمين من تقديم مقترحات وتعديل اللوائح الداخلية لتعزيز العدالة؛
- ممارسات التعويض العادلة: يجب ربط تعويضات المديرين التنفيذيين بأداء الشركة لضمان الحوافز العادلة. كما يجب الحد من التعويضات المبالغ فيها أو غير المبررة، خاصة عند إنهاء خدمات المديرين؛
- تعزيز التنوع والشمولية: ينبغي تعزيز التنوع داخل مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، بما يشمل التنوع الجنسي والعرق والمهني، لضمان تمثيل أوسع واتخاذ قرارات أكثر توازناً؛
- إعادة هيكلة رأس المال بشفافية: يجب أن تتم عمليات إعادة هيكلة رأس المال، مثل تقسيم الأسهم أو إعادة الشراء، بشفافية وعدالة لضمان حقوق المساهمين وحماية مصالحهم؛
- حقوق المساهمين في اتخاذ القرارات: يجب تمكين المساهمين من التصويت على القرارات الرئيسية، مثل تعويضات المديرين والإجراءات الإستراتيجية. كما ينبغي توفير آليات تتيح لهم الدعوة إلى اجتماعات خاصة والتصويت على القضايا المهمة؛
- العدالة في عمليات الاستحواذ والاندماج: يجب تطبيق معايير تضمن حقوق المساهمين في عمليات الاستحواذ أو الاندماج، مع حمايتهم من الاستحواذ العدائي الذي قد يضر بمصالحهم.

ثانياً: العمال

- يجب أن يوفر صاحب العمل بيئة عمل تلبى احتياجات العمال المختلفة والمتنوعة، مع مراعاة الجوانب الفكرية والنفسية. ومن المهم أن تكون هذه البيئة قادرة على تلبية المطالب الأساسية للعمال، يمكن توضيحهم حسب أبراهام ماسلو وهو من أبرز الباحثين، ويُعد نموذج سلم الاحتياجات الذي قدمه من أهم المساهمات في تحديد احتياجات الأفراد. والتي يمكن توضيحها كما يلي: (بادن، 2017، صفحة 116)
- الحاجات الفسيولوجية: تشمل الحاجة إلى الطعام، الماء، الراحة، والنوم. هذه الحاجات أساسية للحفاظ على بقاء العمال، ويجب تلبيةها قبل التفكير في حاجات أخرى؛
 - حاجات الأمن والطمأنينة: تشير إلى ضرورة توفير الأمن والاستقرار في بيئة العمل، مع تقليل المخاطر المختلفة. وهذا يشمل الأمن النفسي، المعنوي، والمادي؛

- الحاجات الاجتماعية: تشمل حاجة العامل إلى الانتماء إلى مجموعة معينة، سواء كانت صداقات داخل العمل أو علاقات اجتماعية. هذا يعزز الشعور بالانتماء والقبول داخل المؤسسة؛
- الحاجة إلى التقدير: تعكس رغبة العامل في الحصول على الاعتراف والتقدير من زملائه و مدرائه. هذا يشمل الشعور بالفخر والاحترام داخل المؤسسة والمجتمع؛
- حاجة تحقيق الذات: عندما يتم تلبية الحاجات السابقة، يسعى العامل إلى تحقيق ذاته وإظهار قدراته الكامنة وقيمه العليا.

الشكل رقم(07): سلم احتياجات الأفراد لماسلو



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على (بوكتير، 2014، صفحة 116)

من المهم أن تعمل المؤسسات على توفير هذه الحاجات بشكل متوازن لضمان رضا العمال وتحفيزهم على الأداء الجيد. كما يجب تعويض العمال بشكل عادل لضمان استمرارية إنتاجيتهم وولائهم للمؤسسة.

الفرع الثاني : مطالب الأطراف ذات المصلحة الخارجية

أولاً: الزبائن

الزبائن هم المصدر الرئيسي لإيرادات المؤسسة، مما يضمن استمراريتهما وبقاءها. يتم تحقيق ذلك من خلال ضمان رضاهم والالتزام بالاتفاقيات المبرمة معهم. يمكن تلخيص متطلبات الزبائن في النقاط التالية: (محلّب، 2016، صفحة 54):

- تقديم السلع والخدمات في الوقت المناسب وبسعر مناسب: يتطلب ذلك إدارة فعالة للمصالح التجارية للمؤسسة، مع الحرص على تحديد الأسعار بعناية مع مراعاة تأثير التغيرات في السوق؛
- ضمان جودة السلع أو الخدمات المقدمة: الجودة تُقيّم من قبل الزبائن وليس المؤسسة، لذا يجب الحرص على تلبية توقعاتهم في هذا الجانب؛
- الرد على جميع استفسارات الزبائن: إظهار الاهتمام بالعملاء يضمن استمرارية ولائهم. تركّز معايير الزبائن على توافر السلع والخدمات، وجودتها، وقيمة السعر المدفوع.

في حال عدم وفاء المؤسسة بهذه الالتزامات، قد يتحول الزبائن إلى منافسين، مما يؤدي إلى تقلص الحصة السوقية للمؤسسة وصعوبة استعادة الزبائن مرة أخرى.

ثانياً: المنافسون

في عالم الأعمال المعاصر، تُعد المنافسة من العوامل الرئيسية التي تؤثر على نجاح أو فشل المؤسسات. يتوقع المنافسون من الشركات اعتماد مجموعة من الممارسات والاستراتيجيات التي تضمن تحقيق منافسة عادلة وفعالة في السوق. هذه المطالب لا تعكس فقط التحديات التي تواجهها الشركات، بل تبرز أيضًا الفرص التي يمكن أن تعزز قدرتها على الاستمرار والنمو في بيئة اقتصادية متغيرة. ومن بين هذه المطالب، تأتي: (محلّب، 2016، الصفحات 57-58)

- تجنب الممارسات الاحتكارية والحفاظ على حقهم في المنافسة؛
- حق وحرية الابتكار؛
- تعزيز الشفافية في جميع جوانب المعاملات التجارية؛
- الالتزام بسياسات واضحة فيما يتعلق بالتسعير، والشروط، والضمانات؛
- فرض عقوبات على الانتهاكات لحماية حقوق المبتكرين والشركات؛
- تطبيق سياسات حكومية عادلة تسهل وصول جميع الشركات إلى الأسواق.

يستعرض الجدول التالي أبرز الأطراف المعنية والمعايير التي يتم من خلالها قياس مستوى رضاهم عن مطالبهم أو عدمه (مؤشرات رضاهم).

الجدول رقم (04): الأطراف ذات المصلحة ومؤشرات رضاهم

مؤشرات الرضا	الأطراف ذات المصلحة
- الأجور والرواتب المناسبة. - ظروف عمل آمنة. - الحماية الاجتماعية (تأمين صحي ومعاشات) - فرص التدريب والتطوير المهني.	العمال
- السعي إلى تعظيم قيمة الأصول. - تحقيق الأرباح (كمًا ونوعًا).	المساهمون
- سرعة تسديد المستحقات. - توفير استقرار في عمليات الشراء وضمان الانتظام.	الموردون
- الحصول على أسعار تنافسية. - ضمان توفر المنتجات والخدمات بجودة عالية.	الزبائن
- متابعة معدلات النمو في الأسواق المشتركة. - تطوير منتجات وخدمات مبتكرة (لتحقيق ميزة تنافسية).	المنافسون
- المشاركة في مشاريع واتفاقيات إستراتيجية طويلة الأجل. - التعاون في برامج تحقق مصالح مشتركة.	الشركاء التجاريون

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على (قاسي، 2012، صفحة 114)

المبحث الثالث: نظرية الأطراف ذات المصلحة أسسها ومجالات استخدامها

ظهرت في ثمانينات القرن الماضي العديد من الأزمات والتي مست المؤسسات العالمية الكبرى، وأخذت الحوكمة أبعاداً جديدة تمثلت في ضرورة معرفة الآليات التي تضمن للمؤسسة تحمل مسؤوليتها وتوجيه أنشطتها بشكل عادل بين كل الأطراف ذات المصلحة، والذي يؤدي إلى بناء علاقات إيجابية بينهم تساهم في خلق الثروة.

في سنة 1984 ظهرت نظرية الأطراف ذات المصلحة عن طريق المفكر Edward Freeman بعدما تزايد الاهتمام بالعلاقة بين المؤسسة والأطراف ذات المصلحة، لما عرض هذه النظرية تطورات مهمة نهاية التسعينات، بالتزامن مع أهمية المفاهيم والأبعاد المتعلقة بها. سنتناول فيما يلي أسس نظرية الأطراف ذات المصلحة، مبررات ظهورها، مجالات استخدامها والانتقادات الموجهة لها.

المطلب الأول: أسس ومبررات نظرية الأطراف ذات المصلحة

عرفت منظمات الأعمال مشاكل في جميع المستويات : (التخطيط ، التنظيم والمراقبة) بسبب الفصل بين الملكية والتسيير (المالك والمسير) كما ظهرت أيضاً فجوة بين الملاك والمدراء وحتى بين الأطراف ذات المصلحة؛ مما أدى إلى ظهور صراع المصالح بين هذه الأطراف، من هنا تنالت النظريات التي قامت بدراسة هذه الصراعات.

الفرع الأول: نظريات العقود والنماذج ذات الصلة مع نظرية الأطراف ذات المصلحة

لتوضيح وفهم نظرية الأطراف ذات المصلحة من الضروري الإشارة لنظريتين تبحثن في نفس سياق هذه النظرية، هما نظريتي التكاليف والوكالة، وقد ظهرت استجابة للصراعات التي نشأت بسبب التضارب في المصالح نتيجة الفصل بين الملكية والتسيير داخل المؤسسات.

أولاً: نظرية التكاليف

تسمى كذلك نظرية تكلفة المعاملات (TCT) transaction cost theory للمفكر أوليفر ويليامسون (Oliver Williamson) عام 1985، استناداً لهذه النظرية فإن عدم تماثل الثقة بين الملاك والمسيرين

سيفرض على المؤسسة تكاليف لتقليل المخاطر وتفاديا لتلاعب بعض المسيرين. تنص هذه النظرية على أهمية خفض التكاليف و الذي يعد معيارا لتحقيق الكفاءة، لكن يعاب عليها أنها لم تبحث عن كيفية توزيع القيمة بين مختلف الأطراف ذات المصلحة. (Murielle, 2010, p. 108)

ثانيا: نظرية الوكالة

تقدم هذه النظرية منظورا تعاقديا بين طرفين هما العون الرئيسي (المالك) و عون آخر (المسير)، بحيث يكلف العون الرئيسي أو يتنازل عن جزء من سلطته في اتخاذ القرار لصالح العون الآخر، ونلاحظ هذا النوع من التعاقدات عندما يمنح المالك حق تسيير المؤسسة للمسير. (رملي، 2012، صفحة 17)

وتفترض هذه النظرية تباعد مصالح المالك و المسير بسبب انتهازية هذا الأخير وتكاسله في تحقيق أهداف المالك، لذا ركزت هذه النظرية على حوكمة المؤسسات و ضرورة حماية حقوق المساهمين (الملاك)، وعليه فهي تركز على حقوق المساهمين فقط دون غيرهم من الأطراف ذات المصلحة كما نصت هذه النظرية على ضرورة الفصل بين الملكية والإدارة، ونتيجة لما سبق أكد كل من جيرارد شاروو (Gerard Charreaux) و بيتر فيرتز (Peter Wirtez) على ان هذه النظرية قابلة للتطبيق فقط في الشركات الانغلوساكسونية (charles, Hill, M, & Jones, 1992, p. 132)

ثالثا: نموذج المساهمين

يرتكز هذا النموذج على تعظيم أرباح المساهمين، إذ يعتبر أن قيمة المؤسسة هي انعكاس مباشر لقيمة المساهمين، و عليه فالمساهم يتمتع وفق هذا النموذج بالسلطة القانونية التي تسمح له بالمطالبة بحقوقه في القيمة المضافة للمؤسسة (Murielle, 2010, p. 117). ويعتبر هذا النموذج امتدادا لنظرية الوكالة على اعتبار المسير وكيلا للمساهم (المالك) الذي يتقاضى أجرا أو يمتلك نسبة ضئيلة من رأس المال كتحفيز له للعمل وفقا لما يخدم مصالح المساهمين.

الفرع الثاني : ظهور النظرية والانتقال من نموذج المساهمين إلى نموذج الأطراف ذات

المصلحة

في سنة 1976 دعا Mekling و Jenson إلى سيادة مصالح المساهمين في منظمات الأعمال و تعظيم أرباحهم، كرد على ذلك ظهرت نظرية الأطراف ذات المصلحة في الثمانينات التي اتخذت مفهوم المسؤولية الاجتماعية جوهرها لها، لاسيما في المجال البيئي. وعليه يمكن القول أن نظرية الأطراف ذات المصلحة هي واحدة من نظريات إدارة الأعمال و نظريات التنظيم (freeman, Robert, & Andrew.C, 2003, p. 480)

وضع المفكر ادوارد فريمان الأسس الأولى لنظرية الأطراف ذات المصلحة، و التي ركزت على إشراك جميع الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة ككل من اجل خلق قيمة تنظيمية، هذه الأخيرة أطلق عليها فريمان اسم "القيمة التشاركية" أو قيمة الأطراف ذات المصلحة، هذه القيمة تعتبر معيارا لقياس كفاءة المؤسسات و الذي من شأنه تعزيز الشراكة بين كل الأطراف الفاعلة في المؤسسة، و بهذا انتقلت النظرية من نموذج المساهمين (shareholders) إلى نموذج الأطراف ذات المصلحة، هذا الأخير وضعه فريمان سنة 1983 تمهيدا لظهور النظرية (Murielle, 2010, p. 108) و أدخلت هذه النظرية نهجا جديدا على حوكمة الشركات عن طريق معالجة مسائل الحوكمة و الأخذ بعين الاعتبار مصالح كل الأطراف المعنية، كما تقترح هذه النظرية تصاميم تنظيمية تركز على العمل الجماعي التشاركي، و الذي من شأنه تعزيز دور المؤسسات في المجالين الاجتماعي و التنظيمي، هذه الرؤية تقوم على مبدأ أن التفاعل بين الأطراف ذات المصلحة و المؤسسة يخلق قيمة اجتماعية و اقتصادية. و الجدول التالي يوضح الفروقات بين النماذج المختلفة و أهدافها.

الجدول رقم (05): نظريات العقود ونظرية الأطراف ذات المصلحة

الأهداف	نظريات العقود	
- تقليل الصراعات بين الأطراف ذات المصلحة - الفصل بين التسيير والرقابة - التقليل من تكاليف الوقاية	- Berie et Means 1932 . - Coase 1937 . - Jensen et Mecking 1976. - Scheleffer et kiskry 1997	نظرية الوكالة
- التقليل من التكاليف - تأطير السلوكيات - تعظيم أرباح المساهمين	- Shleiffer et kishry 1997	نموذج المساهمين
- تحقيق التكامل الاجتماعي مع الأطراف ذات المصلحة - عدم الاهتمام فقط بمصالح المساهمين - التحكيم بين المصالح المتضاربة	- Freeman et Reed 1983	نموذج الأطراف ذات المصلحة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على (رملي، 2012، صفحة 19)

الفرع الثالث: مبررات وجود النظرية

ان مبررات وجود "نظرية الأطراف ذات المصلحة" تنطوي بالدرجة الأولى على تبريرات نظرية لوجود الأطراف المعنية، حيث تنظم كل هذه التبريرات ضمن مبررين رئيسيين هما الشرعية والسلطة اللذان يساعدان في الإجابة على السؤال الذي وضعه مبدأ فريمان 1992 من وما الذي يهم حقاً المؤسسة؟ ، للإجابة على هذا السؤال وضع فريمان مبدأين أساسيين هما: (Mercier & Jean, 2006, p. 35)

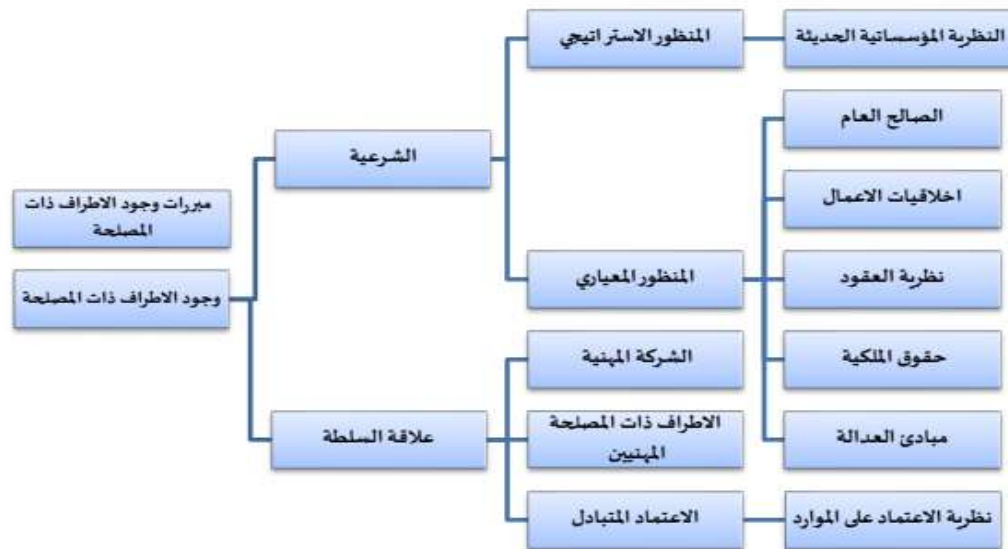
أولاً: الاعتراف بشرعية الأطراف ذات المصلحة

الاعتراف بشرعية الأطراف ذات المصلحة يستند بالدرجة الأولى على عملية تحليل شرعية الكيان، هذه الشرعية تأخذ مفهومها "الاستراتيجي" "الاحتمالي" من إلزامية تكييف ثقافة الكيان مع توقعات المجتمع الذي تعمل فيه، أما الشرعية بمفهومها الواسع يكمن في تطلعات المؤسسة اتجاه الأطراف ذات المصلحة، لذلك وضعت هذه النظرية القواعد الشرعية لهذه الأطراف وحددت مآلهم وما عليهم، كما بررت النظرية من منظور أخلاقي، ضرورة دمج الأطراف المعنية وإيجاد تكامل بين حقوقهم وواجباتهم وحدد فيليبس وآخرون سنة 2003. ثماني أسس نظرية شكلت "الأساس المعياري" لنظرية الأطراف ذات المصلحة.

ثانيا : علاقة السلطة بالأطراف ذات المصلحة

الفئة الثانية من مبررات وجود الأطراف ذات المصلحة والتي هي عبارة عن جزء من المنطق الاستراتيجي، بررت وجود النظرية انطلاق من وجود علاقات القوة، إضافة إلى الاعتماد المتبادل بين المؤسسة والأطراف ذات المصلحة المهنيين، وهو ما تفسره نظرية الاعتماد على الموارد لـ (stancick et Pfeffer) سنة 1978 والتي تعتبر الأساس النظري والجوهري لنظرية الأطراف ذات المصلحة، ويمكن توضيح هذه التبريرات في الشكل الموالي أين تم استخدام الأسس النظرية لتحديد هيكلية الأطراف المعنية.

الشكل رقم (08): المبررات النظرية لوجود نظرية الأطراف ذات المصلحة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على (رمللي، 2012، صفحة 20)

المطلب الثاني: المقاربات النظرية المختلفة لنظرية الأطراف ذات المصلحة

موضوع الأطراف ذات المصلحة ناقشته العديد من الأدبيات، التي أظهرت لنا مصطلحات كثيرة: كمفاهيم الأطراف ذات المصلحة، نموذج الأطراف ذات المصلحة، إدارة الأطراف ذات المصلحة، ونظرية الأطراف ذات المصلحة، مما أدى إلى تعدد المصطلحات واختلاف التفسيرات، والذي أظهر بعض اللبس في المفاهيم، فمن نظرية إدارية ضيقة إلى نظرية واقعية حقيقية للمؤسسة تعيد صياغة وهيكل الأهداف التنظيمية. وضمن هذا الطرح قدم لنا FREEMAN سنة 1984 نظرية الأطراف ذات المصلحة من منظور استراتيجي أخلاقي.

الفرع الأول: مقاربات نظرية الأطراف ذات المصلحة

في عام 1995 وضع كل من PRESTON و DONELDSO ن ثلاث مقاربات رئيسية لنظرية الأطراف ذات المصلحة هم كالآتي: النظرية الوصفية، نظرية الأداء والنظرية المعيارية.

أولاً: النظرية الوصفية

حسب PRESTON و DONELDSO تعتبر النظرية الوصفية القسم الرئيسي الأول للبعد الإداري، على اعتبار أن نظرية الأطراف ذات المصلحة هي نظرية إدارية في المقام الأول، فهي لا تكتفي بوصف حالات معينة أو التنو بال علاقات، بل يتعدى الأمر إلى تبني ممارسات و مواقف تسمى بإدارة الأطراف ذات المصلحة، و حسب المنظور الوظيفي فإن المؤسسة عبارة عن كيان يتكون من مصالح متباينة تتمحور حول *القيمة التشاركية الجوهرية* التي جاء بها فريمان، أما من وجهة PRESTON و DONELDSO فإن النظرية الوظيفية تعتبر المؤسسة مركزاً للتعاون و التنافس، فهي تستخدم لفهم الواقع كما هو من خلال وصف عمل الإدارة و كيف تتفاعل مع الأطراف ذات المصلحة في البيئة المحيطة كما تركز هذه المقاربة على فهم السلوك التنظيمي و تحليل كيفية الاهتمام بالأطراف المعنية، كما تقوم هذه النظرية بتقديم تقرير عن ممارسات المؤسسة و شرح صفات و سلوكيات معينة مثل: (Garcia & Moritz, 2010, p. 5)

← طبيعة المؤسسة

← طريقة تفكير المديرين وكيفية إدارتهم للمؤسسة

← طريقة نشر المعلومات و الممارسات التنظيمية

مدى التركيز على الأطراف ذات المصلحة والأهمية المعطاة لهم والتي تختلف باختلاف مراحل دورة حياة المؤسسة، ويمكن للنظرية أن تكون أيضا بمثابة إطار عمل تجريبي أو تقييمي للمطالب.

ثانيا : نظرية الأداء

تعتبر هذه النظرية القسم الرئيسي الثاني للبعد الإداري أو النظرية التجريبية، حيث تسعى هذه النظرية إلى إيجاد العلاقة بين إدارة الأطراف ذات المصلحة وأداء المؤسسة، حيث تعتبر أن إدارة هذه الأطراف بطريقة فعالة تساهم في تحسين الأداء التنظيمي، كما تقوم هذه النظرية باستعراض التقارير أو المقارنة بين ممارسة إدارة الأطراف ذات المصلحة كأسلوب في الإدارة وبين تحسين أداء المؤسسة وتحقيق أهدافها، حيث أن المؤسسات التي تمارس هذا النوع من الأساليب الإدارية سوف تنجح ويتحسن أداؤها (الاستقرار، الاستمرارية، النمو والربحية....) ويمكن أن نلاحظ أن هذه النظرية ركزت على الجزء الأول من مفهوم الأطراف ذات المصلحة وهو "الأطراف التي تؤثر على أهداف ونشاط المؤسسة".

سنة 1995 قدم Jones نظرية الأداء كشكل من أشكال نظرية الأطراف ذات المصلحة، بعد ذلك تتالت الدراسات التي تعاملت مع هذه النظرية إما بصفة صريحة أو ضمنية، وبرز هذا المنطلق كنتيجة لهذه الدراسات، لكن يبقى أهم ما جاء به هذه النظرية هو أنها قدمت إدارة الأطراف ذات المصلحة كنموذج تنظيمي ناجح، كما تستخدم هذه المقاربة كأداة لربط استراتيجيات إدارة الأطراف ذات المصلحة لتحقيق أهداف معينة مثل: زيادة الأرباح أو تحسين صورة المؤسسة كما تناولت النظرية العلاقة بين صياغة استراتيجيات المؤسسة وضغط الأطراف ذات المصلحة : (Goulet, Chahib, Moller, Fokri, & Topping, 2024, pp. 10-11)

ثالثا : النظرية المعيارية

ترتكز هذه النظرية على الأسس الأخلاقية لنظرية الأطراف ذات المصلحة، كما تعتمد على مبدأ الإنصاف الذي يتضمن العديد من المبادئ الأخرى التي اشتملت على أسس أخلاقيات الأعمال وقبل التطرق إلى النظرية المعيارية يجب التنويه لمبادئ التحليل الأخلاقي التي اقتبسها Edward Freeman والتي مفادها:

(Mercier & Jean, 2006, p. 9) "لابد من إدارة المؤسسة أن تتماشى مع تطلعات الأطراف ذات المصلحة، حيث يجب الاعتراف بشرعيتهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات التي تؤثر على أهدافهم".

ويؤكد Donaldson و Preston على المبادئ المعيارية لنظرية الأطراف ذات المصلحة، حيث يعتبر أن هذا المنظور يحتوي على مفاهيم أساسية تكون قريبة ومقبولة من الناحية الفلسفية لكنها بعيدة على العلوم الاجتماعية، كما يحدد الإلتزامات الأخلاقية التي يجب على المدراء أن يلتزموا بها اتجاه جميع الأطراف ذات المصلحة وليس للمساهمين فحسب. (DARMAK AYADI, 2011, p. 9) ويختلف هذا المنظور على المنظور الوصفي كونه يوضح وظائف الأطراف ذات المصلحة، ويوجه نشاط المؤسسة بشكل إيجابي أكثر مبني على أسس أخلاقية وفلسفية، وفي سياق آخر وحسب : DAMANPOUR FARIBORZ و NADA KOBEISSI فعند رؤية النظرية من المنظور المعياري، نجد أن المؤسسات تكون ملزمة على تحمل مسؤوليتها أمام المجتمع، والحفاظ على الحوار مع جميع الأطراف ذات المصلحة في المؤسسة، بغض النظر عن مركزهم، وكمحصلة لما سبق فإن هذا المنظور يركز على الجانب الأخلاقي والمسؤولية الاجتماعية، كما يدعو إلى الاعتراف بحقوق الأطراف المعنية وشرعيتها، والنظر إليهم على أساس أنهم نتائج وليسوا وسائل للحصول على هذه النتائج، و على الرغم من أبحاث PRESTION و DONALDO في شرح هذه المقاربات إلا أنها لم تسلم من انتقادات فريمان سنة 2002، ليعود بعدها كل من JEAN PASCAL gond & SAMUAL MERCIER للقيام بإثراء المقاربات النظرية للأطراف ذات المصلحة وتقديم النموذج الموضح في الجدول التالي.

الجدول رقم (06): المقاربات النظرية للأطراف ذات المصلحة

الكتاب	جذور النظرية	مستوى التحليل	وحدات التحليل	المبررات	
Donaldson et Preston (1995)	نظرية العقود الاجتماعية المتكاملة	مبادئ ترتكز على النظام	نظرية أوسع لحقوق الملكية	المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، والمبنية على الثقة والشرعية	النظرية المعيارية
Donaldson et Dunfee					

					(1999)
		أخلاقيات الوكيل	مبادئ ترتكز على التنظيم	نظرية الوكالة	Wood et Jones (1995) Yuthas et Dillard (1999)
		العلاقات الشبكية	مبادئ ترتكز على التنظيم	نظرية الأخلاق النسوية	Wicks et al (1994) Burton et Dunn (1996)
		العدالة الاجتماعية	مبادئ ترتكز على التنظيم الاقتصادي	نظرية العدالة	Rawls (1971) Freeman (1994) Phillips (1997)
		الأسـمالية الكونـطية (نسبة لـ Kont	مبادئ ترتكز على التنظيم الاقتصادي	نظرية أخلاقيات الأعمال	Freema n et Evan (1990)
نظرية الأداء	أثر إشراك أصحاب المصلحة في الأداء التنظيمي	كفاءة العلاقات التعاقدية	السلوك التنافسي	نظرية الشبكات الاجتماعية ونظرية العقود	Preston et al (1991) Hill Jones (1992)

					Jones (1995)
النظرية الوصفية	إشراك أصحاب المصلحة في إدارة الشركة	التوجه نحو الأداء والعدالة	السلوك الإداري	إدارة الأعمال، علم النفس، علم الاجتماع	Klarkson (1995) Etzioni (1988) Mitchell et al (1997)
		دراسة طبيعية وقيمة أصحاب المصلحة	السلوك التنظيمي	نظريات التنظيم ونظرية القرار	Brenner et Cochran (1991) Berman et al (1999)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على (رملي، 2012، صفحة 23)

و على ضوء ما سبق نستنتج العلاقة بين المقاربات النظرية الثلاث حيث نجد أن المقاربة الوصفية تقدم الأساس لفهم العلاقة بين الأطراف ذات المصلحة والمؤسسة، أما نظرية الأداء فنجد أنها تترجم هذا الفهم إلى إستراتيجية لتحقيق الأهداف التنظيمية، وفي سياق متصل تضيف النظرية المعيارية بعداً أخلاقياً لهذه الإستراتيجية، مما يضمن التزام المؤسسة بمسؤولياتها الأخلاقية والاجتماعية.

الفرع الثاني: تحليل و تطبيق المقاربات على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

تعد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من أقدم الكيانات الاقتصادية ، و تتمتع هذه المؤسسات بخصائص مميزة تجعل من تطبيق مقاربات نظرية الأطراف ذات المصلحة فيها مختلفا عن المؤسسات الكبرى ، و فيما يأتي شرح لكيفية تطبيق المقاربات الثلاث (الوصفية، الأداء و المعيارية) على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة (Chawki & Ait el moquedem, 2020, p. 259)

أولا: المقاربة الوصفية لمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

تساعد هذه المقاربة في تحليل التحديات التي تواجه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مع الأطراف ذات المصلحة، و توضح أن غياب الهياكل التنظيمية الرسمية يؤدي إلى ضعف العلاقة مع هذه الأطراف، و نظرا لتمييز المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بعلاقات شخصية مع الأطراف ذات المصلحة بسبب طبيعة حجمها الصغير، و جب ممارسة السلوك التنظيمي عن طريق تحليل سلوك المديرين في التعامل مع الأطراف المعنية. مثال على ذلك اتخاذ المدير في مؤسسة صغيرة لقرارات مباشرة بناءا على احتياجات الزبائن أو انطباعات الموردين ، كما يمكن وصف العلاقة بين المؤسسة و الأطراف ذات المصلحة بأنها أكثر شخصية و أقل رسمية مقارنة بالشركات الكبيرة ، لكن غالبا ما تواجه المؤسسات الصغيرة محدودية في الموارد و صعوبة في تحليل العلاقات مع الأطراف المعنية ، كما تتأثر هذه المؤسسات بأراء المديرين ؛ حيث وفقا لـ Jenkins سنة 2006؛ يساعد القرب من الأطراف ذات المصلحة المديرين على بناء علاقات قوية و موثوقة لكن ممكن أن يؤدي ذلك إلى تجاهل بعض الأطراف.

ولتطبيق أفضل للمقاربة الوصفية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة يجب تحسين القدرة على جمع البيانات و تحليل العلاقة مع الأطراف ذات المصلحة باستخدام أدوات بسيطة مثل استبيانات الزبائن أو مقابلات العمال .

ثانيا: مقارنة الأداء في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

ترتبط مقارنة الأداء لنظرية الأطراف ذات المصلحة بأخذ مصالح هذه الأطراف بعين الاعتبار وتأثير ذلك على الأداء الاقتصادي والمالي للمؤسسة، ووفقا لـ Grond فان هذه المقاربة تسعى للإجابة عن السؤال:

إلى أي مدى يساهم أخذ متطلبات الأطراف ذات المصلحة بعين الاعتبار في تحسين أداء المنظمة (Grond & Mercier , 2005).

و من هذا المنظور تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحدي إدارة الأطراف ذات المصلحة نظرا لاعتمادها الكبير على بيئتها المحيطة، وفي إطار تحقيق الأهداف الاقتصادية تستجيب هذه المؤسسات بشكل اكبر لتوقعات بعض الأطراف مقارنة بغيرها ، فحسب Chiniyo 2010: تركز المؤسسات جهودها على إرضاء الأطراف ذات المصلحة التي تملك أكبر قدر من التأثير على بقائها وتطورها ، ويؤدي نقص الموارد الذي تعاني منه هذه المؤسسات إلى التكييف مع البيئة المحيطة بدلا من محاولة تغييرها ، لذلك ينبغي على جميع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة منح المزيد من الاهتمام للمجموعات الرئيسية للأطراف ذات المصلحة و إدارتها بفعالية من أجل فهم أفضل لمصالح ومتطلبات هذه الأطراف (Brugha & Varvasovszki, 2000, pp. 239-246).

ولتطبيق أفضل لمقاربة الأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يجب تحديد أولويات واضحة للأطراف ذات المصلحة بناء على قوة تأثيرهم على أهداف المؤسسة إضافة إلى تطوير استراتيجيات تعاون مع هذه الأطراف

ثالثا: المقاربة المعيارية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تركز النظرية المعيارية على البعد الأخلاقي والمسؤولية الاجتماعية عند تعاملها مع الأطراف ذات المصلحة بغض النظر عن العائدات المالية، فالشركات الصغيرة والمتوسطة عادة ما تكون قريبة من المجتمعات المحلية والبيئة التي تحيط بها، مما يجعلها تتبنى الممارسات الأخلاقية والمسؤوليات الاجتماعية، ويكون تطبيق هذه المقاربة عن طريق الالتزام الأخلاقي والاجتماعي كتحسين ظروف العمل بالرغم من ارتفاع التكاليف، تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية لإرضاء الزبائن وكسب ولائهم، لكن تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عند تطبيق هذه المقاربة تحديات كثيرة منها صعوبة تحملها لارتفاع التكاليف والالتزام بالمعايير الأخلاقية والمسؤولية الاجتماعية اتجاه الأطراف ذات المصلحة، لكن قد تضغط هذه الأخيرة على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتقديم تنازلات قد تؤثر على قيمها الأخلاقية.

ولتطبيق أفضل لهذه المقاربات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يجب تبني الممارسات الأخلاقية التي تعزز مكانة المؤسسة وتحسن صورتها، والعمل على تحقيق الاستمرارية والاستدامة وذلك لتعزيز العلاقة مع الزبائن والمجتمع المحلي ومختلف الأطراف الفاعلة (Chawki & Ait el moquedem, 2020, p. 250)، وكمحصلة لما سبق تظهر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مرونة كبيرة في تطبيق المقاربات الثلاث؛ نظرا لطبيعتها بنيتها التنظيمية وعلاقتها القريبة من الأطراف ذات المصلحة، لكن في نفس الوقت تواجه هذه المؤسسات تحديات متعلقة بمحدودية مواردها واعتمادها الرئيسي على المديرين مما يؤثر على تطبيق هذه المقاربات بشكل كامل.

المطلب الثالث : مجالات استخدام نظرية الأطراف ذات المصلحة والانتقادات الموجهة

لها

تعد نظرية الأطراف ذات المصلحة من النظريات الحديثة التي لاقى اهتماما واسعا في مجال إدارة الأعمال لما لها من دور كبير في تفسير العلاقة بين المؤسسة والأطراف ذات الصلة بها وقد توسعت مجالات استخدامها لتشمل الجوانب الإستراتيجية، المالية والاجتماعية. وعلى الرغم من ذلك فقد وجهت إليها العديد من الانتقادات التي تتعلق بمدى وضوح مفاهيمها وإمكانية تطبيقها العملي.

الفرع الأول: مجالات استخدام النظرية

استخدمت هذه النظرية في المجالات التالية: حوكمة الشركات، أخلاقيات الأعمال، كفاءة المنظمة والإدارة الإستراتيجية.

أولا: حوكمة الشركات

تعددت مرادفات مصطلح الحوكمة مثل: الإدارة الحكيمة والإدارة الرشيدة أو الإجراءات الحاكمة (مطرون نور، 2007، صفحة 51) وهناك من أطلق عليها تسمية التحكم المؤسسي والحاكمة المؤسسية وغيرها من المرادفات.

تعرف حوكمة الشركات على أنها: "مجموعة من الممارسات والقواعد التي تجعل الشركات الاقتصادية تستجيب لتضارب المصالح الناتج عن عدم تماثل المعلومات وانفصال الملكية عن التسيير في الشركات الكبرى" (مؤمن ، 2021 ، صفحة 146)،

وتعرف أيضا على أنها: الآلية التي من خلالها يحفز جميع العاملين في الشركة على جعل ممارساتهم وسلوكياتهم تتماشى مع إستراتيجية الشركة الهادفة لتعظيم قيمتها المضافة، من أجل تحقيق مبدأ التوازن والعدالة بين مصالح الإدارة من جهة، ومصالح الأطراف ذات المصلحة الأخرى بمن فيها المالكين من جهة أخرى. (جون وسوليفان ، 2009 ، صفحة 9)

ويقصد بالحوكمة كذلك " الأنشطة الرقابية التي يقوم بها مجلس الإدارة ولجان التدقيق لضمان نزاهة وشفافية إعداد التقارير المالية، فهي بمثابة النظام الذي من خلاله يتم توجيه وتفعيل الرقابة على الشركات" (Cadbury, 1992). ومن التعاريف السابقة الذكر تظهر لنا العديد من لنقاط الجوهرية التي يشير لها مفهوم حوكمة الشركات وهي كالآتي :

- نظام وجب إتباعه من طرف المؤسسة لضمان مصالح المساهمين والأطراف ذات المصلحة؛
- الحوكمة في مضمونها هي مجموعة الأطر القانونية والتنظيمية التي تعمل على تنظيم وتوجيه عمل الشركات وممارساتها؛ كما تقوم بمراقبة أدائها من أجل حماية المصالح الخاصة بالمستثمرين ؛
- تقوم الحوكمة على مجموعة من المعايير والمبادئ التي تضمن حقوق المساهمين والأطراف ذات المصلحة وذلك ضمن الإطار الذي يأخذ بعين الاعتبار تطلعاتهم ويحمي مصالحهم ويحقق أهدافهم في نفس الوقت؛
- تركز الحوكمة على ضرورة الإفصاح الإداري والمالي والشفافية في تقديم كل المعلومات والعمل على توفيرها بالنوع والكم سواءا للأطراف ذات المصلحة أو للمستثمرين ؛
- توفر الحوكمة مجموعة من المعايير الرقابية التي تحدد مسؤوليات ومهام مجلس الإدارة من أجل تطوير المؤسسة ومساعدته على تحقيق أهدافها الإستراتيجية.

وظهر مفهوم الحوكمة لأول مرة على يد كل من Means & Berla ؛ وكانت إشكالية هذا المفهوم تتمحور حول الكيفية التي يتم بها ضبط سلوكيات الإدارة العليا بالشكل الذي يسمح للمؤسسة بالقيام

بالمهام المنوطة لها وتوجيه الجهود في الاتجاه الذي يخدم مصالح المساهمين shareholders ، فالتركيز كان فقط على المساهمين وكيفية إشباع رغباتهم، لكن في ثمانينات القرن الماضي تم تطوير مجموعة من الابتكارات الإدارية الحديثة والتي صاحبها مجموعة من الأزمات الاقتصادية والمالية التي مسّت كبرى الشركات العالمية والتي نتج عنها التنازل عن أصولها لصالح شركات منافسة و حدوث التكتلات بين المنافسين إضافة إلى إفلاس الكثير من الشركات، وهنا انتقلت إشكالية حوكمة الشركات من العلاقة القائمة بين المسيرين والمساهمين إلى العلاقة بين المؤسسة والأطراف ذات المصلحة. فكان Freeman أول من قام بطرح هذه العلاقة في هذا المجال، حيث طالب المؤسسات بتشخيص كل طرف ذو مصلحة وتحديد كيفية التعامل معهم وتوضيح العلاقة بينهم والعمل على تلبية مطالبهم. (محلّب، 2015-2016، صفحة 31)

في سنة 1932 قام الباحثان الأمريكيان Berle & Means بدراسة وتحليل تركيبة رأسمال الشركات الأمريكية الكبرى، حيث توصلا إلى: (Gérard, 1996, p. 3)

- ضرورة الفصل بين الملكية والإدارة؛
- حماية حقوق صغار المساهمين عن طريق فرض الرقابة الإلزامية على تصرفات المساهمين.

وبذلك انتقلت حوكمة الشركات من تحديد ووضع الآليات التي تتحكم في مسيري الشركات وتصرفاتهم؛ حتى تكون قرارات تسيير على النحو الذي يرضى المساهمين؛ إلى تحديد ووضع الآليات التي تتحكم في سلوك وتصرف مسيري هذه الشركات حتى تكون قراراتهم تسيير على النهج الذي يرغب به الأطراف ذات المصلحة.

في الفكر التنظيمي تستند حوكمة الشركات إلى مجموعة من النظريات، أهمها نظرية الوكالة التي طوّرها الأمريكيين Jensen & Meckling سنة 1976 و اللذان حازا على جائزة نوبل للاقتصاد، حيث قدما مفهوما للنظرية على أساس أنها علاقة يتم بموجبها لجوء شخص صاحب رأسمال لشخص آخر لكي يقوم بخدمات ومهام عوضا عنه، هذه العلاقة تستوجب نيابة عن السلطة. (فجاتي، 1991، صفحة 89)

توفر حوكمة الشركات إطارا متكاملا يتم فيه ضمان حقوق جميع الأطراف ذات المصلحة وتوفير للشركات البيئة المشجعة على نموها وتجسيد أهدافها، من أجل ذلك وضع برنامج الأمم الإنمائي مجموعة من الخصائص التي يجب أن تتوفر لتصبح حوكمة الشركات نظاما فعالا (غضبان، 2022، صفحة 7) من بين

هذه الخصائص نجد ضمان مشاركة جميع الأطراف ذات المصلحة في اتخاذ القرار وأن تكون هذه القرارات مشروعة وضرورة التزام الشفافية والوضوح في اتخاذ وتنفيذ هذه القرارات إضافة إلى إلزام الشركات على وضع المسؤولية الاجتماعية ضمن أولوياتها ومراعاة الجانب الاجتماعي والأخلاقي في التعامل مع الأطراف المعنية.

بالنسبة للشركات الجزائرية، يعود الفضل في وضع ميثاق حوكمة الشركات في الجزائر؛ لاسيما الصغيرة والمتوسطة منها؛ إلى مبادرة مجتمع الأعمال، بالإضافة إلى جهود ثلاث مؤسسات هي: معهد رؤساء المؤسسات، مؤسسة العمل والفكر حول المشاريع الخاصة CARE والاتحاد الجزائري لإنتاج المشروبات APAB، تم تطوير الميثاق ودعمه من المنتدى العالمي لحوكمة الشركات GCGE وهيئة التمويل الدولية IFC ويعتبر المؤتمر الدولي الأول حول "الحكم الرشيد للمؤسسات" المنعقد في جوان 2017 بالجزائر النواة الأولى في إعداد ميثاق جزائري موضوعه الحكم الرشيد للشركات حيث تم الاستناد في صياغته على مبادئ حوكمة الشركات المعتمدة من منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية الذي تم صدوره في 2004 وذلك مع مراعاة خصوصية الشركات في الجزائر، يحتوي هذا الميثاق على جزأين هما: (سفير و حيدوشي، 2017، صفحة 8)

- الجزء الأول: يوضح الأسباب التي أدت لبروز مفهوم وأهمية الحوكمة للمؤسسات في الجزائر خاصة الصغيرة والمتوسطة منها؛
- الجزء الثاني: يتضمن المقاييس الرئيسية التي يبنى عليها الحكم الرشيد في المؤسسات، حيث يتطرق إلى العلاقات بين مختلف الهيئات التنظيمية في المؤسسة من جهة، وعلاقة هذه الأخيرة مع الأطراف ذات المصلحة، إضافة إلى أساليب نقل الملكية ونوعية نشر المعلومات.

وفقا لهذا الميثاق تقوم حوكمة الشركات في الجزائر على أربعة مبادئ رئيسية ويشكل مجموعة من المقاييس التي تدعم بعضها البعض. هذه المبادئ تطبق معا ولا يمكن الفصل بينها وتشكل مربعا سحريا يجعل من الحكم الرشيد خيارا استراتيجيا في كل الظروف، هذه المبادئ تتمثل في: (زغيش و فياري، 2019، صفحة 29)

- الإنصاف: يجب أن توزع الالتزامات والامتيازات وكذا الواجبات والحقوق الخاصة بالأطراف ذات المصلحة بصورة منصفة؛

- الشفافية: الحقوق والواجبات وكذا المسؤوليات والصلاحيات المترتبة عن ذلك، يجب أن تتصف بالوضوح والصرحة للجميع؛

- المساءلة: كل طرف تكون مسؤوليته محددة بواسطة أهداف واضحة وغير متقاسمة؛

- المحاسبة: يتم محاسبة كل طرف شريك أمام طرف آخر عن العمل الذي هو مسؤول عنه.

أقدمت الجزائر على الاستثمار في مجال حوكمة الشركات لتعزيز الشفافية والإفصاح والرقابة والارتقاء بالممارسات الأخلاقية للمديرين، والمحافظة على استمرارية الشركات لاسيما الصغيرة والمتوسطة منها، والتي تواجه تحديات كثيرة على مختلف المستويات، لذا كان لميثاق حوكمة الشركات الأثر البالغ في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن طريق: (مركز المشروعات الدولية الخاصة، 2001، صفحة 02)

- توفير التمويل: لاستمرارية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحتاج إلى الحصول على مصادر تحويلية، ونشير هنا إلى الدراسة التي قام البنك الدولي مع مجمع ماكينزي حيث توصل إلى أن المستثمرين وأصحاب رؤوس الأموال على أتم الاستعداد لشراء أسهم الشركات التي تطبق ممارسات الحوكمة مقارنة بالشركات التي لا تطبق مثل هذه الممارسات، كما أن تنظيم العلاقة بين الشركة والأطراف ذات المصلحة يؤثر على استمرارية الشركة وقدرتها على تحقيق أداء مالي أفضل؛

- تأطير القوى العاملة: تعتمد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الموارد البشرية باعتبارها العقل المفكر، خاصة إذا أطرت بمواثيق أخلاقية، ويجذب قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة القوى العاملة التي تتميز بمهارات وقدرات إنتاجية عالية. يتيح وجود نظام حوكمة فعال داخل المؤسسة ترسيخ القيم الأخلاقية والإحساس بالالتزام والتعامل مع الأوساط العمالية بكل نزاهة باعتبارهم جزءا من الأطراف ذات المصلحة؛

- استشراف المخاطر: يجب الانتباه دائما إلى الاحتيال والفساد في المؤسسات، فمثل هذه الممارسات تزيد من احتمال التعرض للمخاطر تهدد استدامة المؤسسة وهدر مواردها.

أثبتت الدراسات أن فشل نظام الحوكمة من أسباب ظهور الممارسات الاحتيالية وعمليات الفساد، ولتقييم المخاطر بصورة فعالة يجب إعداد إطار قوي ينظم حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الذي يجب أن يشمل على ضوابط داخلية فعالة بمشاركة مجلس الإدارة، حيث يعتبر هذا الأخير عنصرا أساسيا في وضع استراتيجيات لمواجهة المخاطر واتخاذ إجراءات للحد منها.

- استمرارية الشركات العائلية : مجتمع الأعمال في الجزائر يتميز بزيادة الملكية العائلية للمؤسسات لاسيما المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهذا ما يطرح إشكالية تضارب مصالح أفراد العائلة، مما يهدد استمرارية المؤسسة، حيث أثبتت الدراسات أن نسبة الشركات العائلية في بعض الدول النامية تمثل 90% ، لكن 30% فقط من هذه الشركات هي التي تستمر حتى الجيل الثاني، و 12% منها حتى الجيل الثالث، 3% تصل إلى الجيل الرابع، لذلك وجب التفكير في إيجاد طرق للحد من هذه المشاكل. توجد شركات عائلية جزائرية لجأت إلى الاكتتاب وفتح رأسمالها من أجل استقطاب مستثمرين أجنبى حتى تضمن استمراريتهما والتخفيف من النزاعات المحتملة. ونتيجة لذلك تم تطوير النماذج الخاصة بحوكمة الشركات ولعل أشهرها نموذجان :

← النموذج الأول : يطلق عليه اسم الحوكمة التي تقوم على المساهمين shareholders ، والذي يسعى إلى تعظيم منفعة المساهمين فقط وتلبية رغباتهم.

← النموذج الثاني : يسمى بالحوكمة التي تقوم على كل الأطراف ذات المصلحة stakeholders ، والذي يسعى إلى تعظيم منفعة كل الأطراف التي تربطها علاقة سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة بالمؤسسة.

ثانيا : أخلاقيات الأعمال

أصبحت أخلاقيات الأعمال و الحوكمة من العوامل الأساسية التي تؤثر على قرارات الاستثمار، و تحدد كذلك تدفقات رأس المال على المستوى العالمي. يركز مفهوم أخلاقيات الأعمال في المؤسسات على القيم والمبادئ الأخلاقية التي تمثل سلوك العمال، وتكتسب الأخلاق العامة التي تلقاها الإنسان من الأسرة، المدرسة، الجامعة، المجتمع والأصدقاء. إذ هي بيان للمبادئ والقيم التي من خلالها يتم توجيه العمل اليومي الذي يقوم به العاملين. (بلحاج، 2023، صفحة 209).

عرّف **Peter Drucker** أخلاقيات الأعمال بأنها العلم الذي يقوم بمعالجة الاختيارات العقلانية على أساس أنها تؤدي إلى تحقيق الأهداف. (نجم، 2006، صفحة 17). كما تعرف على أنها مجموعة المبادئ و المعايير التي تسيطر على سلوك الأفراد والجماعات، و تتعلق بكل ما هو صحيح أو خطأ. (عبد الكريم و بن تسوري، 2023، صفحة 08).

ترتكز أي مهنة في المجتمع على أخلاقيات مهنية يتبعها العاملون في المؤسسات، تتكون هذه الأخلاقيات المهنية من ثلاثة أبعاد هي: البعد المعرفي، البعد السلوكي والأدائي والبعد الأخلاقي، يتضمن هذا الأخير إتقان العمل والقيام به ضمن إطار الالتزام بمجموعة من القيم والمعايير، وتتمحور الأخلاق بشكل أساسي حول تحقيق الثقة والعدالة في العلاقات الاجتماعية والمساعدة المتبادلة ضمن الناحية الواقعية؛ إن لم تتوفر هذه القواعد؛ يصبح من المستحيل استمرار أي نشاط. فالأخلاق الحسنة تعتبر بمثابة الأعمال التي تحقق الاتفاق بين جميع الأطراف ذات المصلحة.

مهما اختلفت مفاهيم وتعريفات أخلاقيات الأعمال إلا أنها تعبر عن مجموعة السلوكيات والقواعد التي يقوم مسيرو المؤسسة بفرضها عن طريق نظامهم الإداري والتي يجب أن يتبناها كل فرد في المؤسسة، تعتمد أخلاقيات الأعمال على مصدرين أساسيين هما: القيم الأخلاقية والاجتماعية والتقاليد والأعراف السائدة، إضافة إلى القيم الذاتية المرتبطة بالشخصية والمعتقدات وكذا خبرتها السابقة. لقد زاد الاهتمام بأخلاقيات الأعمال، وأصبحت تشكل جزءاً أساسياً من صناعة نمو المؤسسات الاقتصادية لاسيما الصغيرة والمتوسطة منها. خاصة مع اتساع دائرة التجاوزات والفساد الإداري وزيادة حجم الفضائح وقضايا الاختلاس واستغلال النفوذ والرشوة التي تشهدها المؤسسات على المستوى العالمي، وللأسباب السابقة الذكر ظهرت الحاجة إلى وجود معايير أخلاقية أكثر صراحة محددا علاقة المؤسسة بالعمال والزبائن والمؤسسات المنافسة والجمهور. إضافة إلى ضرورة مراجعة المفاهيم المتعلقة بأهداف المؤسسات، وهو ما يتطلب الاهتمام أكثر بتطبيق مبادئ أخلاقيات الأعمال في المؤسسات. (Paire, 2003, p. 06) وتشكل الثقافة الأخلاقية والأخلاق داخل منظمات الأعمال جوهر حوكمة الشركات، إلا أنه يجب التعامل مع كل منها بشكل مختلف نوعاً ما؛ فحوكمة الشركات تركز بشكل أساسي على إيجاد هيكل لصنع وتطبيق القرارات المتخذة من طرف مجلس الإدارة؛ حيث يمكن النظر إليها على أساس أنها الكيان الذي يوجه المؤسسة، إضافة إلى ذلك تُعنى حوكمة الشركات بتحقيق قيم جوهرية متمثلة في: الشفافية، المسؤولية، الإنصاف والمحاسبة وتمثل تلك القيم أيضاً مواضيع اهتمام أساسية بالنسبة لأخلاقيات الأعمال. كما أن حوكمة الشركات تهتم ببناء هياكل يمكن من خلالها بلوغ تلك القيم في حين تمثل الأخلاقيات مجموعة من المبادئ والقوانين الأخلاقية وتعتبر بمثابة مرشد للسلوكيات، فقد نجد نظام أخلاقياً سليماً يتضمن القيم الجوهرية: الشفافية؛ المسؤولية، المحاسبة وكذا الإنصاف، إلا أنه في نفس الوقت يمتد ليضم قيماً وأبعاداً أخرى.

في المصفوفة التالية سنعرض السيناريوهات التي يحتمل أن يواجهها الأطراف ذات المصلحة في المؤسسات في حالة وجود بيئة قوية أو ضعيفة لحوكمة الشركات ومستوى قيم ومبادئ الأعمال وكل سيناريو محتمل سيقدم لقيادات المؤسسة توجيهها يُساعد في بناء مؤسسة تلتزم بالقيم والمبادئ، ورائدة في ممارسة الحوكمة الرشيدة للشركات. (عمامرة وبن عزة، 2017، صفحة 47).

الجدول رقم(07): أخلاقيات الأعمال و حوكمة الشركات

إطار حوكمة الشركات			
قوي	ضعيف		
التركيز على إنشاء مؤسسة تلتزم بالقيم والمبادئ	التركيز على مكانة الفساد في المؤسسة	ضعيفة	المبادئ و القيم الأخلاقية
التركيز على نشر الخبرات العلمية الأفضل	التركيز على تحسين الأطراف الخاصة بحوكمة الشركات	قوية	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على (عمامرة وبن عزة، 2017، صفحة 48)

ثالثا: كفاءة المنظمة

تعتبر الكفاءات من أصول المؤسسة، لأنها تتميز بطبيعة تراكمية إضافة إلى أنها صعبة التقليد من قبل المساهمين سواء كانت الكفاءات فردية، جماعية أو كفاءة المنظمة (Aichouni, 2005, p. 134).

يقصد بالكفاءة حسن استغلال موارد المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف، ويرتبط مفهوم الكفاءة بتلبية مطالب الأطراف ذات المصلحة، فإذا قامت المؤسسة بتلبية احتياجاتها وتحقيق أهدافها فهنا تعتبر مؤسسة ذات كفاءة، ويرتبط مفهوم الكفاءة دائما بمفهوم الفعالية، وتختلف الكفاءة باختلاف الأطراف ذات المصلحة. فمثلا؛ حسب المساهمين تعبر عن معيار الرشد في استغلال الموارد المالية، المادية، البشرية والمعلوماتية، حيث أن المؤسسات التي تهدف إلى التطور والنمو لا بد أن تضمن استمرارية تدفق المورد المالي

والمادي البشري والمعلوماتي أيضا لكي تنجز عملها بشكل مستمر وفعال خاصة مع واقع بيئة الأعمال اليوم التي أصبحت تتسم بمحدودية الموارد، مما جعل ملاك المؤسسات يجدون صعوبة في الحصول على الموارد بالنوعية والكمية اللازمة لإنهاء أنشطتها. ومن هذا المنطلق وجب على ملاك المؤسسات الاعتماد على الأسلوب الراشد لتحقيق العقلانية في استخدام موارد المؤسسة المتوفرة، وكذلك محاولة تحقيق الأهداف بما يتوفر لديهم من موارد بشرية، مالية، مادية ومعلوماتية. فأحيانا المبالغة في السعي لتحقيق الأهداف مع عدم كفاية الموارد المتاحة يؤدي بالمؤسسة للإخفاق في أداء مهامها وأنشطتها. أما بالنسبة للعمال ؛ مفهوم الكفاءة لديهم تعبر عن إنها الرشد في استعمال الموارد المتاحة بالشكل الذي يحقق لهم أعلى مردودية وذلك عن طريق إشباع حاجاتهم وتلبية رغباتهم ورفع معنوياتهم لتحفيزهم للعمل. فالمؤسسات عندما لا تستطيع الاستثمار في الجانب المعنوي عن طريق رفع درجات الرضا الوظيفي لدى عمالها وتسعى فقط إلى استثمار الطاقات المادية، فإن هذا سيؤدي حتما إلى خفض كفاءات المؤسسة في استثمار الجهود البشرية والموارد المادية، المالية والمعلوماتية بشكل مثالي فالكفاءة في نظر العمال تعني توفير العمل المناسب له الذي يمنحه قدرا من السلطة وأجرا مناسباً مع خلق فرص للترقية أمامه. (نورالدين وكحول، 2008)

الفرع الثاني : الانتقادات الموجهة إلى نظرية الأطراف ذات المصلحة

سعى العديد من المنظرين إلى انتقاد نظرية الأطراف ذات المصلحة، وركزت انتقاداتهم حول صعوبة تجريب النظرية إضافة إلى عدم وضوح آثار تطبيقها في المجال الإداري، وفي سياق متصل يرى البعض الآخر أن منظورات النظرية ونماذجها مهمة إلى حد ما ولا يمكن إدماجها في نموذج واحد. (رمللي، 2012، صفحة 26)، إضافة إلى الانتقادات التي طالت هذه النظرية والتي كان مصدرها الاعتراف الواضح والصريح بتطلعات الأطراف ذات المصلحة وتهميش المساهمين.

أولا : الآثار الإدارية المحدودة لنظرية الأطراف ذات المصلحة

يشير هذا الانتقاد إلى أن النظرية ليست فعالة، ولا توفر الإرشادات الإدارية الواضحة لمتخذي القرارات لكن هذا الانتقاد لا يعني التشكيك في أسسها الصحيحة.

(1) صعوبة اتخاذ القرارات

إن تطبيق نظرية الأطراف ذات المصلحة بشكل عملي قد يؤدي في بعض الأحيان إلى صعوبة اتخاذ القرارات خاصة الإستراتيجية منها، وذلك بسبب الحاجة لمراعاة تطلعات مصالح الأطراف المعنية مما يخلق نوعاً من التصادم بين هذه الأطراف ومتخذي القرار في المؤسسة، مما يجعل هذه النظرية غير فعالة في نظر بعض الإداريين والمدراء الماليين الذين يبحثون عن حلول سريعة ومباشرة، وبالرجوع إلى موضوع بحثنا نجد أن عملية القرارات المالية في إطار نظرية الأطراف ذات المصلحة تعتبر معقدة نوعاً ما خاصة عند محاولة المؤسسة دمج جميع مصالح الأطراف المعنية عند اتخاذ القرارات، وهذا ما يعتبر تحدياً صعباً تواجهه المؤسسة بسبب أن كل طرف يسعى لتحقيق أهدافه الخاصة وتلبية احتياجاته التي قد تتعارض مع أهداف أطراف أخرى، إضافة إلى أن القرارات المالية المختلفة تهدف في غالب الأحيان إلى زيادة الربحية مع خفض التكاليف لكن نظرية الأطراف ذات المصلحة تسعى إلى تحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية، الاجتماعية والأخلاقية وهذا ما يتعارض مع أهداف القرارات المالية، هذه الأخيرة تتطلب غالباً السرعة في التنفيذ. غير أن عملية تحليل مصالح الأطراف المعنية وجمع بيانات عن احتياجاتهم وتوقعاتهم غالباً ما تكون مكلفة وتستغرق الكثير من الوقت خاصة عندما تكون القرارات المالية ذات أبعاد إستراتيجية، إن محاولة تلبية احتياجات جميع الأطراف ذات المصلحة وتحقيق أهدافهم يخلق تضارباً في المصالح مما يؤخر عملية اتخاذ القرار الأمر الذي يؤدي غالباً إلى قرارات مالية أقل كفاءة وإلى زيادة التكاليف وفقدان الفرص.

تواجه المؤسسات الاقتصادية تحديات وصعوبات عند اتخاذ قراراتها المالية ضمن إطار نظرية الأطراف ذات المصلحة، هذه الصعوبات ناتجة عن ضرورة التزام المؤسسات عن ضرورة تحقيق التوازن بين مصالح الأطراف ذات المصلحة غير أن كل طرف يحاول تحقيق أهدافه لتحقيق تطلعاته مما يجعل المؤسسة أما تحدي إرضاء جميع الأطراف ومحاولة تحقيق التوازن بين مصالحهم المتعارضة مع الحفاظ على مصالحها الإستراتيجية. (Jons, Harison, & Felps, 2018, p. 374)

(2) وجود مفاهيم غير قابلة للتطبيق

يتضح من مفهوم الأطراف ذات المصلحة أنه يفتقد إلى الدقة، حيث يصعب تحديد هذه الأطراف بوضوح، إن تساؤل فريمان حول هوية الأطراف ذات المصلحة (من؟ وما يهم حقاً؟) يصبح حلاً غير كافٍ

كذلك، حيث نجد أن هناك الكثير من الخلاف وعدم الوضوح في المفهوم بين بعض الأفراد والجماعات، حيث يمكن أن نجد فردا ينتمي إلى مجموعات عديدة من الأطراف ذات المصلحة في آن واحد، كالعامل الذي يملك جزءا من الأسهم ويستهلك منتجات المؤسسة إضافة لانتمائه إلى المجتمع المحلي، وبالتالي هذا العامل ينتمي إلى مجموعات العمال، المساهمين والزبائن في آن واحد مما يجعل اعتراف المؤسسة بمسؤوليتها اتجاه هذا الطرف متعددًا ومزدوجًا ومعقدًا في نفس الوقت، ويظهر لنا إشكال آخر حول كيفية تحديد بيئة ومجتمع المؤسسة في إطار العولمة، فكيف يتم تحديد هذا المجتمع وما هي مسؤوليات المؤسسة اتجاهه، وفي سياق متصل لنم تحدد هذه النظرية التزامات المؤسسة الإدارية بشكل دقيق، فالهياكل الإدارية التي تساعد المؤسسة على إدارة علاقاتها مع الأطراف ذات المصلحة تعتبر قليلة جدا خاصة مع دمج هذه الهياكل في عملية اتخاذ القرار. (Mercier, 2001, p. 14)

(3) عدم وضوح الأهداف التنظيمية

إن تحليل وتحديد مصالح وتطلعات الأطراف ذات المصلحة ووضع المؤسسة لاستراتيجيات للاستجابة لها سيؤثر على أهدافها التنظيمية ويجعلها غير واضحة، فالمؤسسات التي تتعامل مع الأطراف ذات المصلحة حسب المبادئ التي تنص عليها النظرية ستعاني من ضعف التنظيم وتكون القيادة فيها متعدد بسبب ظهور لبس في الأهداف المخطط لها وبالتالي عدم استطاعت المؤسسة تحمل مسؤوليتها أمام كل الأطراف ذات المصلحة تدفعها في معظم الأحيان إلى عدم تلبية احتياجات أي طرف وعدم الاهتمام لتطلعاتهم، كما أن النظرية قد لا تساعد المدراء على حل المشاكل الناتجة عن الصراعات بين الأطراف داخل المؤسسة، وقد نوه **Good Paster** بأن رغبة المؤسسة في إصلاح العلاقات مع الأطراف ذات المصلحة قد تؤدي إلى عدم تحقيق البعض من أهدافها التنظيمية ما ينتج عنه انكماش في نشاطها. (Tony IKE & Kerry E, 2011, p. 07)

(4) طريقة تحديد الأولويات

نظرية الأطراف ذات المصلحة لم تقترح طريقة لتوزيع الموارد بين المصالح المختلفة لكنها تقترح القوى الأخلاقية والاجتماعية، إذا كيف تتحدد الأولويات ؟ اختلف المفكرون حول هذه النقطة فنجد أن فريمان يشير إلى أن جميع الأطراف لها نفي الأهمية بالنسبة للمؤسسة، لكن يرى كل من Dondldson & Briston أن

الأطراف ذات المصلحة لا يملكون نفس القدر من الأهمية في اتخاذ القرارات التنظيمية، أما Etzioni فيرى أن مشاركة الأطراف ذات المصلحة في صنع واتخاذ القرارات يجب ان يتناسب مع مساهماتهم واستثماراتهم ، حيث أن مشاركة المساهمين الكبار ليست بالضرورة كمشاركة اللذين يملكون أسهما أقل. في حين يرى Sternberg أن المديرين في ظل عدم وضوح كيفية تحديد الأولويات فقد ينحازون إلى أنفسهم ويغلبون مصالحهم في المؤسسة، و عليه فعدم وضوح حدود لتوزيع السلطة خاصة بعد لجوء بعض الأطراف ذات المصلحة إلى امتلاك بعض الأسهم في المؤسسة جعلها تعود إلى نموذج المساهمين (shareholders model) (Mercier, 2001, p. 15)

ثانيا: الانتقادات الموجه للنظرية بخصوص تهميش المساهمين

تعتبر هذه الانتقادات أكثر حدة، حيث ركزت على الأسس المعيارية للأطراف ذات المصلحة والتي أهملت حقوق المساهمين وقللت من العوائد المالية التي يتوقعونها من استثماراتهم. (Mercier, 2001, p. 16)

1) التباس حول طبيعة المسؤوليات والأهداف التنظيمية

رفض بعض المنظرين الأسس المعيارية لنظرية الأطراف ذات المصلحة، لأنهم يعتقدون أنها تؤدي إلى الخلط بين المسؤوليات والأهداف التنظيمية، فالمؤسسات هنا لا تعتبر تطلعات الأطراف ذات المصلحة من غير المساهمين هدفا لها، بالإضافة إلى ذلك فالنظرية لا تعترف بتطلعات الأطراف ذات المصلحة، لكنها تهدف إلى تلبية احتياجاتهم ورغباتهم، وهذا ما يظهر جليا في التفرقة بين المسؤوليات والأهداف، حيث يؤكد ان مسؤوليات المؤسسة هي التزامات تحد من تحقيق أهدافها.

2) التأكيد على حقوق المساهمين

يتمسك الباحثون ها بالنموذج التقليدي حملة الأسهم والذي يأخذ في عين الاعتبار حقوق المساهمين فقط، حيث يبررون ذلك أن نظرية الأطراف ذات المصلحة تحرم المساهم من حرية التصرف في ممتلكاته وتوزيع الثروة داخل المؤسسة، واعتبروا أن منح حقوق لأطراف أخرى وتلبية احتياجاتهم وهي لا تساهم في المؤسسة أمرا سيخلق نوعا من الخلط بين خلق القيمة وتوزيعها.

يمكن القول بأن نظرية الأطراف ذات المصلحة ساهمت في تشكيل نموذج للعلاقات المتبادلة بين المؤسسة والأطراف ذات المصلحة فيها، إلا أن صعوبة إخضاعها للتجريب عرضها لانتقادات شديدة لها تبريراتها، هذه الانتقادات لا تزال قائمة إلى يومنا هذا، رغم أن بعض الدراسات حاولت تجريب النظرية إلا أن نتائج هذه الدراسات لم تكن مقنعة.

خلاصة الفصل الأول:

استناداً لما تم عرضه من مفاهيم نظرية حول الأطراف ذات المصلحة اتضح دورهم المحوري في التأثير على المؤسسات، حيث تمثل مصالحهم وتطلعاتهم عاملاً رئيسياً في توجيه الاستراتيجيات واتخاذ القرارات، إذ يجب على المؤسسة الاهتمام باحتياجات وتوقعات كل الأطراف بالشكل الذي يحقق التوازن بين أهدافها الاقتصادية، المالية والاجتماعية، مما يسهم في نجاحها وتعزيز قدرتها على التكيف مع بيئتها الديناميكية.

وتُظهر نظرية الأطراف ذات المصلحة أن المؤسسة لا يمكنها العمل بمعزل عن بيئتها المحيطة بها، بل يجب عليها أن تخلق تفاعل إيجابي مع جميع الأطراف الفاعلة دون استثناء، ويمكن القول بأن الأطراف ذات المصلحة ليست مجرد عناصر داخلية وخارجية تتعامل مع المؤسسة، بل هي جزء لا يتجزأ من نظام المؤسسة، ومن هنا تظهر أهمية تحليل تأثير الأطراف ذات المصلحة على القرارات المالية في المؤسسات، وهذا ما سنتطرق إليه في الفصل التالي.



الفصل الثاني: القرارات المالية وعلاقتها بالأطراف ذات المصلحة

تمهيد:

تعتبر القرارات المالية من الركائز الأساسية التي تحدد مسار المؤسسات الاقتصادية، خاصة الصغيرة والمتوسطة منها، حيث تلعب دورًا محوريًا في تحقيق أهدافها الإستراتيجية والمحافظة على استمراريتهما في السوق. تتخذ هذه القرارات في إطار بيئة ديناميكية تشهد تفاعلًا مستمرًا بين الأطراف ذات المصلحة الداخلية (المساهمين والعمال) والخارجية (الزبائن والمنافسين).

تهدف القرارات المالية إلى تعظيم قيمة المؤسسة، وهو ما يعكس قدرتها على تحقيق التوازن بين المصالح المتباينة لهذه الأطراف. إن عملية اتخاذ القرارات المالية ليست بالأمر البسيط، إذ تتطلب فهمًا عميقًا للعوامل المؤثرة فيها، سواء كانت داخلية (مثل هيكل رأس المال والسيولة) أو خارجية (مثل الظروف الاقتصادية والتنافسية).

في هذا الفصل سوف يتم التطرق بالتفصيل المفاهيم العامة للقرارات المالية وأنواعها المختلفة، وكيفية تأثيرها على العلاقات بين الأطراف ذات المصلحة داخل المؤسسة وخارجها. لهذا تم تقسيم الفصل إلى ثلاثة مباحث :

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول القرارات المالية.

المبحث الثاني: أنواع القرارات المالية.

المبحث الثالث: العلاقة بين الأطراف ذات المصلحة والقرارات المالية.

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول القرارات المالية

يتناول هذا المبحث المفاهيم الأساسية المتعلقة بالقرارات بصفة عامة والقرارات المالية بصفة خاصة، حيث سيتم استعراض العوامل المؤثرة على القرارات المالية والأطر النظرية الخاصة بها.

المطلب الأول: مدخل حول القرار واتخاذ القرار

تعتبر القرارات من العمليات الحيوية التي تقوم بها المؤسسات لتحقيق أهدافها الإستراتيجية والمالية. هذه القرارات ليست مجرد اختيارات عشوائية، بل هي نتاج تحليل دقيق وعميق لوضع المؤسسة، مع الأخذ بعين الاعتبار العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على أدائها.

الفرع الأول: القرار

أولاً: مفهومه:

يعرف على أنه: "البديل الأفضل أو الأنسب الذي تم اختياره من بين عدة بدائل، لا يقل عددها عن اثنين، وذلك بهدف تحقيق غاية معينة". (بخيث، 2010، صفحة 210)

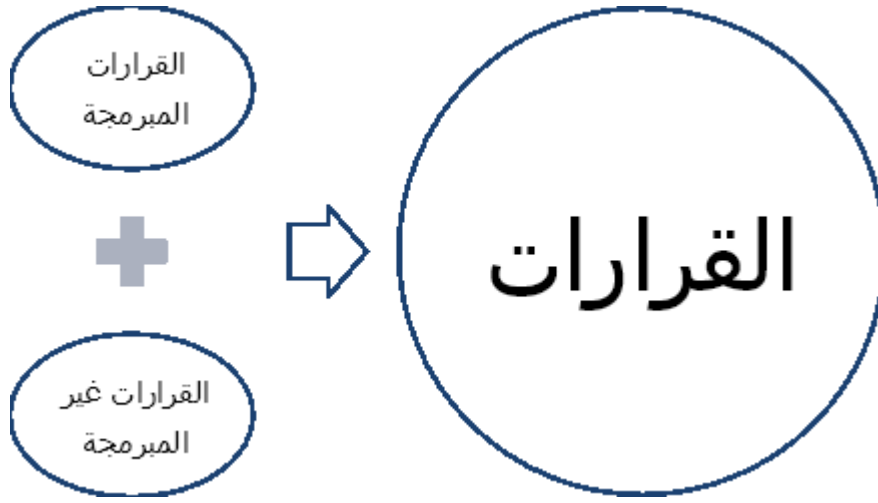
القرار يمثل الحل الذي يسعى إلى تعديل الوضع القائم أو تصحيح مساره أو الانتقال به نحو الحالة المرجوة، سواء من خلال الوصول إلى وضع مرغوب فيه أو تحقيق التوازن في الحالة المعنية. (ماهر، 2008، صفحة 21)

استناداً إلى التعريفات السابقة، يمكننا تقديم تعريف شامل للقرار على أنه عملية بشرية تتضمن اختيار الخيار الأمثل أو الأنسب من بين مجموعة من البدائل المتاحة، بهدف تحقيق هدف معين أو معالجة مشكلة محددة. يُعتبر القرار بمثابة الحل الذي يسعى إلى تغيير الوضع الحالي أو تصحيح مساره، أو الانتقال به نحو الحالة المرغوبة، سواء من خلال الوصول إلى وضع مرغوب فيه أو تحقيق التوازن في الحالة المعنية.

ثانياً: أنواع القرار

يمكن تصنيف القرارات إلى نوعين رئيسيين كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (09): تصنيف القرارات



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على (Simon, 1977, p. 62)

من خلال الشكل أعلاه يتبين مايلي: (Simon, 1977, p. 62)

- القرارات المبرمجة (Programmed Decisions): وهي القرارات الروتينية والمتكررة التي يتم اتخاذها وفقاً لإجراءات محددة مسبقاً؛
- القرارات غير المبرمجة (Non-Programmed Decisions): وهي القرارات التي تتطلب معالجة فريدة وغير متكررة، وغالباً ما تكون معقدة وتتطلب تحليلاً عميقاً.

ثالثاً: عوامل صنع القرار

لكي يتم صنع القرار يجب توفر مايلي:

- البدائل المتاحة: تشير إلى الحلول أو الخيارات المختلفة التي يمكن اعتمادها لمواجهة مشكلة معينة أو التعامل مع موقف محدد. (جلدة، 2009، صفحة 19)
- الاختيار الواعي لأحد البدائل: يعني القيام باختيار مدروس ومتعمق بعد تحليل دقيق وتقييم شامل لجميع جوانب البدائل المتاحة، مع الأخذ في الاعتبار العواقب المحتملة لكل خيار. (Kenan, 2003, p. 86)

رابعاً: العوامل المؤثرة على فعالية القرار

إن تنوع وتعقيد أنشطة الإدارة يزيد من صعوبة مهمة اتخاذ القرار، حيث يتأثر صانع القرار بعوامل تنبع من البيئة الداخلية للمؤسسة أو من محيطها الخارجي.

1. العوامل الداخلية: ترتبط هذه العوامل بالعوائق المالية والبشرية والفنية التي تواجه المؤسسة، ومنها:

- طبيعة القرار ونوعية المعلومات: تختلف المعلومات المطلوبة لدراسة البدائل بناءً على نوع القرار، حيث تؤثر طبيعة الموضوع في تحديد نوع القرار وطريقة اتخاذه، بالإضافة إلى مدى خطورة القرار وأهميته للمؤسسة على المدى القصير والطويل. لذا، من الضروري وجود نظام معلومات فعال وكفاء يوفر المعلومات اللازمة لصانع القرار بشكل جيد وفي الوقت والمكان المناسبين. (Kenan, 2003, p. 87)

- العوامل الإنسانية: تنبع هذه العوامل من الشخص الذي يتخذ القرار، وتنقسم إلى عوامل نفسية تتعلق بالدوافع الداخلية للفرد، بما في ذلك محيطه النفسي، والتي تؤثر بشكل خاص في مرحلة تقييم واختيار البدائل، وعوامل شخصية تتعلق بالقدرات الفردية والسمات الشخصية لمتخذ القرار. (فهي، 2002، صفحة 131)

2. العوامل الخارجية: تشمل الضغوط الناتجة عن البيئة المحيطة، مثل ضغوط الرأي العام ووسائل الإعلام، بالإضافة إلى الظروف الاقتصادية والسياسية والمالية والاجتماعية السائدة في المجتمع. كما تتضمن التطورات التكنولوجية والعوامل التنظيمية والاجتماعية والاقتصادية، مثل النقابات والتشريعات والقوانين. (عبد الرسول، 2008، صفحة 212)

الفرع الثاني: اتخاذ القرار

أولاً: مفهوم اتخاذ القرار

اتخاذ القرار هو عملية واعية بشرية تتضمن اختيار مسار عمل من بين مجموعة من البدائل الممكنة بهدف الوصول إلى حالة مرغوبة. (Fremont, Cummings, & Delbecq, 1970, p. 31)

اتخاذ القرار هو عملية اختيار مسار عمل من بين عدة بدائل متاحة لتحقيق أهداف معينة. تعتبر هذه العملية جزءاً أساسياً من الإدارة والقيادة في أي منظمة. يتم اتخاذ القرارات على جميع مستويات الإدارة، بدءاً من القرارات الإستراتيجية التي تتخذها الإدارة العليا وصولاً إلى القرارات التشغيلية اليومية التي يتخذها الموظفون. (Simon, 1957, p. 155)

في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يتم اتخاذ القرارات إما بشكل فردي أو جماعي. القرارات الجماعية يمكن أن تكون أكثر فعالية في بعض الحالات، خاصة عندما تتطلب المشكلة وجهات نظر

متعددة. و مع ذلك، قد تكون القرارات الفردية أسرع وأكثر فعالية في حالات الطوارئ. (Janis, 1972, p. 86)

من خلال المفاهيم السابقة يمكن القول أن اتخاذ القرار هو عملية مدروسة تهدف إلى اختيار أفضل خيار من بين مجموعة من البدائل لتحقيق أهداف معينة. تُعتبر هذه العملية أساسية في مجالات الإدارة والقيادة، حيث تشمل جميع المستويات الإدارية بدءاً من القرارات الإستراتيجية وصولاً إلى القرارات التشغيلية. كما يمكن أن تكون هذه العملية فردية أو جماعية، وذلك بناءً على طبيعة المشكلة والظروف المحيطة بعملية اتخاذ القرار.

ثانياً: خصائص عملية اتخاذ القرار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تتميز عملية اتخاذ القرار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بعدة سمات تميزها عن تلك الموجودة في الشركات الكبيرة، والشكل الموالي يبرز هذه الخصائص:

الشكل رقم (10): خصائص عملية اتخاذ القرار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة



المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على (Storey, 1994, p. 45)

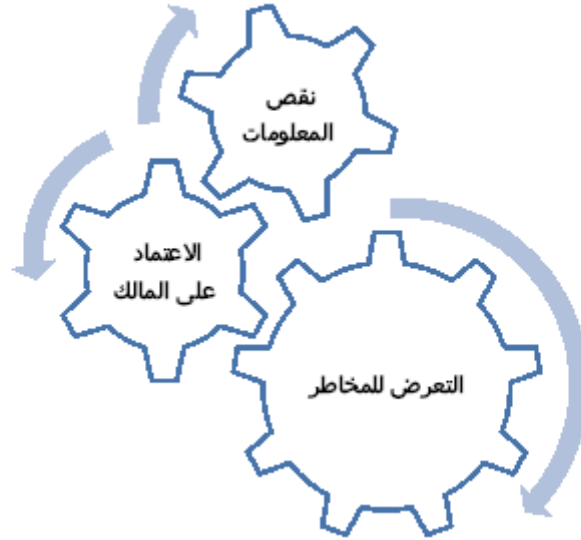
من خلال الشكل يتبين مايلي: (Storey, 1994, p. 45)

- المركزية: غالبًا ما تُتخذ القرارات من قبل المالك أو المدير العام، مما يسهل العملية ويزيد من مرونتها وسرعتها؛
- الاعتماد على الخبرة الشخصية: نظرًا لصغر حجم المؤسسة، يعتمد المالك أو المدير بشكل كبير على خبرته الشخصية وحده في اتخاذ القرارات؛
- محدودية الموارد: تعاني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من نقص في الموارد المالية والبشرية، مما يؤثر على قدرتها على جمع البيانات وتحليلها قبل اتخاذ القرار؛
- سرعة الاستجابة: بفضل حجمها الصغير، تستطيع هذه المؤسسات الاستجابة بسرعة للتغيرات في السوق أو البيئة الخارجية.

ثالثًا: تحديات اتخاذ القرار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مجموعة من التحديات في عملية اتخاذ القرارات، والشكل التالي يبرز هذه التحديات:

الشكل رقم(11):تحديات اتخاذ القرار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على (Covin, 1989, p. 75)

يتضح من الشكل أعلاه مايلي: (Covin, 1989, p. 75)

- نقص المعلومات: نتيجة للموارد المحدودة، قد تجد هذه المؤسسات صعوبة في جمع البيانات اللازمة لاتخاذ قرارات مدروسة؛
- الاعتماد على المالك: يعتمد نجاح المؤسسة بشكل كبير على مهارات وقدرات المالك، مما قد يؤدي إلى اتخاذ قرارات غير مثالية في حال كان المالك يفتقر إلى الخبرة الكافية؛
- التعرض للمخاطر: نظرًا لصغر حجمها، تكون هذه المؤسسات أكثر عرضة للتأثر بالتغيرات الاقتصادية والمنافسة.

المطلب الثاني: ماهية القرارات المالية

تُعتبر القرارات المالية إحدى أهم المواضيع في الإدارة المالية، حيث تعتمد المؤسسة على القرار المالي في مختلف نشاطاتها، وذلك لأثر هذه القرارات على مكانة المؤسسة. فكلما اتبعت المؤسسة في إدارتها المالية الأسلوب العلمي المبني على دراسة الأهداف بدقة وصولاً إلى صياغة القرار المالي ووضع حيز التنفيذ، كلما كانت النتائج أكثر إيجابية من ناحية أخرى، يُعتبر القرار المالي من أبرز القرارات التي تُتخذ في أي مؤسسة، حيث يتعلق بإدارة أموالها، سواء من خلال توجيهها نحو الاستثمارات أو من خلال تأمين السيولة. هذه القرارات لا تؤثر فقط على الأداء المالي للمؤسسة، بل أيضاً على استراتيجيتها وقدرتها على تحقيق أهدافها الإستراتيجية. (بن الماحي، 2021، صفحة 65)

الفرع الأول: مفهوم القرارات المالية

تشير القرارات المالية إلى الإجراءات التي يقوم بها الأفراد أو الشركات لتحديد كيفية إدارة مواردهم المالية، بما في ذلك مجالات الاستثمار، التمويل، وإدارة المخاطر. تتأثر هذه القرارات بعدد من العوامل، مثل العوائد المتوقعة، المخاطر والسياسات الاقتصادية. (Zopounidis, 2002, pp. 4-5)

القرارات المالية هي العمليات والاختيارات التي تتخذها المؤسسات لتخصيص الموارد المالية المتاحة بطريقة تساهم في تحقيق أهداف الشركة وزيادة قيمتها للمساهمين. (Hunjra, Bakari, & Batool, 2018, p. 92)

تشير القرارات المالية إلى عملية اختيار بدائل استثمارية محددة من بين مجموعة من الخيارات المتاحة، حيث يتم تقييم هذه البدائل بناءً على توازن بين المخاطر والعوائد. تتأثر هذه القرارات بعوامل

سلوكية مثل الثقة المفرطة، التحيزات المعرفية، ونظرية التوقع، بالإضافة إلى تأثير السوق والجماعة. (Ghalmi., 2018, p. 156)

تمثل القرارات المالية العملية التي يتم من خلالها اختيار خيارات استثمارية محددة من بين مجموعة من البدائل المتاحة، وذلك بعد إجراء تحليل دقيق لكل خيار. تشمل هذه القرارات تقييمًا لمصادر التمويل المختلفة وتوزيعًا للموارد المالية المتاحة لتحقيق الأهداف المحددة، سواء كانت للأفراد أو المؤسسات أو الحكومات. كما ترتبط القرارات المالية بالسلوك النفسي والاجتماعي، حيث تلعب المشاعر والتحيزات المعرفية دورًا في عملية اتخاذ القرار المالي، مما يساعد في تفسير بعض السلوكيات غير المنطقية التي قد تظهر أحيانًا في الأسواق المالية. (Beleulmi., 2021, p. 794)

حسب المفاهيم السابقة يمكن صياغة مفهوم شامل للقرارات المالية باعتبارها تشير إلى العملية الإستراتيجية التي يقوم بها الأفراد أو المؤسسات لتوزيع الموارد المالية بهدف تحقيق الأهداف المحددة وزيادة القيمة. تشمل هذه القرارات: اختيار الاستثمارات، وتحديد مصادر التمويل، وإدارة المخاطر. تعتمد هذه القرارات على تحليل العوائد والمخاطر، وتتأثر بعوامل اقتصادية وسلوكية مثل التحيزات المعرفية والثقة المفرطة، مما يبرز أهمية الجوانب النفسية والاجتماعية في تشكيل هذه القرارات.

الفرع الثاني: أهمية القرارات المالية

تُعتبر القرارات المالية عنصرًا حيويًا في إدارة أي مؤسسة، حيث تلعب دورًا أساسيًا في تعزيز نموها واستدامتها. والجدول الموالي يوضح أهمية القرارات المالية: (Vedantu , 2025)

الجدول رقم(08): أهمية القرارات المالية

الأهمية	المحتوى
النمو والتأثير على المدى الطويل	ترتبط القرارات المالية بالاستخدام طويل الأجل للأصول، مما يؤثر على عمليات الإنتاج والأرباح المستقبلية. كلما كانت هذه القرارات مدروسة بدقة، زادت فرص تحقيق نمو مستدام للأعمال على المدى البعيد.
حجم الاستثمارات الكبيرة	تتطلب القرارات المتعلقة بالأصول الثابتة استثمارات رأسمالية كبيرة. وإذا كانت هذه القرارات غير صحيحة، فقد تؤدي إلى خسائر فادحة في رأس المال، الذي يُعتبر موردًا نادرًا.
المخاطر المرتبطة	تتميز قرارات الميزانية الرأسمالية بمستوى عالٍ من المخاطر بسبب عدم اليقين في المستقبل وطول فترة الاستثمار. لذا، من الضروري إجراء تحليل شامل لهذه القرارات لتفادي المخاطر المحتملة.

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على (Vedantu , 2025)

أظهرت الدراسات أن الإدارة المالية تلعب دورًا حيويًا في عملية اتخاذ القرارات المالية من خلال تحليل البيانات المالية وتقييم الحالة المالية للمؤسسة. يساهم هذا التحليل في تحديد نقاط القوة والضعف، مما يسهل اتخاذ القرارات الملائمة لتحقيق الأهداف المالية والإستراتيجية. و بالتالي، تُعتبر القرارات المالية أداة فعالة لتحقيق التوازن بين الأهداف القصيرة والطويلة الأجل، وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة في السوق.

يمكن القول أن القرارات المالية من أهم القرارات التي تتخذها المؤسسات، حيث تلعب دورًا حيويًا في تحقيق الأهداف الإستراتيجية والمالية. حيث تشمل هذه القرارات مجالات التمويل، الاستثمار، وتوزيع الأرباح، والتي تؤثر بشكل مباشر على القيمة الاقتصادية للمؤسسة وقدرتها على النمو والمنافسة في السوق. على سبيل المثال يساعد قرار التمويل في تحديد الهيكل الأمثل لتمويل المؤسسة، مما يساهم في تعظيم ثروة المساهمين وتحقيق الاستقرار المالي. من ناحية أخرى، يرتبط قرار الاستثمار باختيار المشاريع التي تحقق أعلى عوائد مالية، مما يعزز قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية على المدى الطويل. بالإضافة إلى ذلك، يؤثر قرار توزيع الأرباح على علاقة المؤسسة مع المساهمين وعلى قدرتها على جذب استثمارات جديدة. (زهواني، خير الدين وصيف، وبوعافية، ديسمبر 2017، صفحة

(239)

الفرع الثالث: العوامل المؤثرة في القرارات المالية

تتأثر القرارات المالية بعدد من العوامل الداخلية والخارجية التي تلعب دورًا حيويًا في تحديد الاتجاهات المالية للشركة. من بين العوامل الداخلية، نجد الأهداف الإستراتيجية للشركة، والهيكل المالي الذي يعكس نسبة الديون إلى حقوق الملكية، بالإضافة إلى التدفقات النقدية التي تحدد قدرة الشركة على تمويل عملياتها. كما أن كفاءة الإدارة وسياساتها المالية، مثل سياسات توزيع الأرباح والاستثمار، تؤثر بشكل مباشر على القرارات المتخذة، أما العوامل الخارجية، فتشمل الظروف الاقتصادية مثل التضخم وأسعار الفائدة، والسياسات الحكومية المتعلقة بالضرائب واللوائح التنظيمية، فضلاً عن مستوى المنافسة في السوق. كما تلعب التطورات التكنولوجية والعوامل الاجتماعية والثقافية دورًا في تشكيل تفضيلات المستهلكين. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تؤثر التقلبات في الأسواق المالية والأحداث السياسية أو الكوارث الطبيعية على استقرار الشركة وقدرتها على تحقيق أهدافها المالية. كما يوجد عوامل نذكر منها مايلي: (بوعجمي، بوجرفة، و غالي، 2019، صفحة 173)

- القابلية للتمثيل: هو تحيز معرفي يدفع المقرر المالي للاعتقاد بأن الأحداث الحالية تشبه أحداثًا سابقة، مما يجعلهم يتوقعون نتائج مشابهة. قد يؤدي ذلك إلى تجاهل المعلومات طويلة الأمد والتركيز على الأحداث الأخيرة، مما ينتج عنه قرارات مالية غير مدروسة؛
- الثقة المفرطة: هو تحيز يجعل المستثمرين يبالغون في تقدير معرفتهم وقدراتهم، مما يدفعهم للاعتقاد بأنهم قادرون على التفوق على السوق. قد يؤدي ذلك إلى تداول مفرط وتنويع محدود، مما يزيد من المخاطر ويقلل من العوائد؛
- الترسيع: هو نوع من التحيز الذي يجعل المستثمرين يعتمدون على معلومات أولية، مثل الأسعار السابقة، كمرجع لاتخاذ قراراتهم، حتى وإن كانت هذه المعلومات غير ذات صلة. قد يؤدي هذا التحيز إلى تجاهل المعلومات الجديدة أو التغيرات في السوق، مما ينتج عنه اتخاذ قرارات غير مثالية؛
- معتقدات خاطئة: هي فكرة خاطئة تفيد بأن الأحداث العشوائية المستقلة تتأثر بالأحداث السابقة، مثل الاعتقاد بأن سلسلة من الخسائر ستتبعها بالضرورة مكاسب قد تؤدي هذه المغالطة إلى اتخاذ قرارات مالية غير منطقية، مثل الاستثمار في أصول ذات أداء ضعيف بناءً على توقعات غير واقعية؛

- الاعتماد على المعلومات الإتاحة: هو ميل متخذ القرارات المالية للاعتماد على المعلومات المتاحة بسهولة، مثل الأخبار الحديثة أو التجارب الشخصية. قد يؤدي هذا التحيز إلى تجاهل المعلومات الأقل وضوحاً أو التي يصعب الحصول عليها، مما ينتج عنه اتخاذ قرارات غير متوازنة؛
- نظرية التوقع: تبرز هذه النظرية أن الأفراد يتخذون قراراتهم بناءً على القيمة النسبية للخسائر والمكاسب، بدلاً من التركيز على القيم المطلقة. قد تؤدي هذه النظرية إلى تجنب المخاطر عند تحقيق المكاسب، بينما يتحمل الأفراد المخاطر لتفادي الخسائر، مما قد ينتج عنه اتخاذ قرارات غير عقلانية؛
- المحاسبة العقلية: تعبر عن ميل المستثمرين لتقسيم أموالهم واستثماراتهم إلى حسابات عقلية مستقلة، بناءً على مصادرها أو أهدافها قد يؤدي ذلك إلى تحمل مخاطر غير ضرورية، مثل استثمار الأموال الموروثة بشكل متهور، أو فقدان فرص استثمارية جيدة بسبب تقسيم الأموال بشكل غير منطقي؛
- عامل السوق: يشير إلى تأثير التقلبات السوقية والأخبار الاقتصادية على قرارات المستثمرين، حيث قد يتفاعلون بشكل مفرط أو بشكل غير كافٍ مع التغيرات. قد يؤدي ذلك إلى سوء تسعير الأصول واتخاذ قرارات استثمارية غير عقلانية بناءً على ردود فعل عاطفية أو قصيرة الأمد.

الفرع الرابع: القرارات المالية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تُعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر عنصراً أساسياً في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، حيث تساهم بشكل كبير في خلق فرص العمل وتقليل معدلات البطالة. ومع ذلك، تواجه هذه المؤسسات العديد من التحديات المالية التي تعيق نموها وتطورها. في هذا السياق، وفيما يلي سنستعرض أبرز التحديات المالية التي تواجهها هذه المؤسسات :

- صعوبات الحصول إلى التمويل: تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر صعوبات كبيرة في الحصول على التمويل اللازم، حيث يُعتبر ضعف الوصول إلى الخدمات المالية أحد العوائق الرئيسية التي تحد من نموها. على الرغم من تخصيص موارد مالية كبيرة لهذه المؤسسات، إلا أن العديد منها لا يتمكن من الاستفادة منها بسبب الإجراءات المعقدة وعدم وجود نظام مالي يتناسب مع احتياجاتها. (شقراني و منداسي، 2023، صفحة 18)
- اعتمادها على الموارد الذاتية: تعتمد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر بشكل كبير على الموارد الذاتية لتغطية احتياجاتها التشغيلية والتوسعية. ومع ذلك، فإن ندرة هذه الموارد

تحد من قدرتها على النمو والتطور، مما يؤدي إلى بقاء العديد من هذه المؤسسات في مرحلة البداية دون تحقيق توسع ملحوظ. (شقراني و منداسي، 2023، صفحة 17)

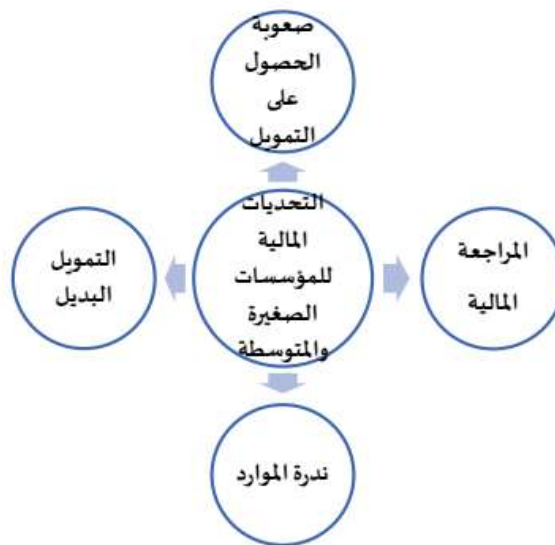
- دور الهيئات الداعمة: تلعب الهيئات الداعمة دورًا مهمًا في تمويل وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر. ومع ذلك، تواجه هذه الهيئات تحديات في توفير التمويل الكافي والفعال، مما يحد من تأثيرها الإيجابي على هذا القطاع. هناك حاجة إلى تطوير آليات تمويل أكثر مرونة وتنوعًا لتلبية احتياجات هذه المؤسسات. (علي، 2022، صفحة 116)

- التمويل البديل "رأس المال المخاطر": يُعد التمويل عن طريق رأس المال المخاطر أحد الحلول المبتكرة التي يمكن أن تساهم في تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. تمتلك شركات رأس المال المخاطر القدرة على توفير التمويل اللازم لهذه المؤسسات مع تقديم الدعم الفني والإداري لضمان نجاحها. تجربة شركة "سوفينانس" في الجزائر تُظهر إمكانات هذا النوع من التمويل في دعم نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

- تحسين جودة المراجعة المالية: تُعتبر المراجعة المالية أداة مهمة لضمان الشفافية والمساءلة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. تبني ميثاق الحوكمة الرشيدة يمكن أن يُحسن جودة المراجعة المالية ويزيد من ثقة المستثمرين في هذه المؤسسات. هذا الأمر يتطلب تعزيز الآليات الرقابية الداخلية وتحسين ممارسات الحوكمة (حمادي، 2015، صفحة 89).

والشكل التالي يلخص أهم التحديات التي تواجهها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

الشكل رقم(12): التحديات المالية التي تواجهها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على (شقراني و منداسي، 2023، صفحة 18)

تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر تحديات مالية كبيرة، ولكنها تمتلك أيضًا إمكانات هائلة للمساهمة في التنمية الاقتصادية. من خلال تحسين آليات التمويل وتعزيز الحوكمة ودعم الهيئات الداعمة، يمكن لهذه المؤسسات أن تتغلب على التحديات وتحقق نموًا مستدامًا.

المطلب الثالث: النظريات والأطر النظرية للقرارات المالية

تُعتبر القرارات المالية من العناصر الجوهرية في إدارة المؤسسات، حيث تلعب دورًا حاسمًا في تحديد كيفية توزيع الموارد المالية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية وزيادة قيمة المؤسسة. تعتمد هذه القرارات على تحليل شامل للبيانات المالية، وتقييم المخاطر والعوائد، مع مراعاة العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على الأداء المالي.

لتحقيق هذه الأهداف تستند القرارات المالية إلى مجموعة من النظريات والأطر النظرية التي تقدم إرشادات وأدوات تساهم في اتخاذ قرارات مالية فعالة. من بين هذه النظريات تبرز نظرية القرارات المالية الحديثة ونظرية الوكالة.

الفرع الأول: نظرية القرارات المالية الحديثة "Modern Financial Decision Theory":

(Doumpos & Zopounidis, 2014, p. 50)

تستند نظرية القرارات المالية الحديثة على أن اتخاذ القرارات المالية يعتمد على تحليل شامل ودقيق للمعلومات المتاحة، مع مراعاة عنصرَي المخاطرة والعائد. وتقوم هذه النظرية على مجموعة من المفاهيم الأساسية:

- تحليل التكلفة والعائد: يتم تقييم القرارات المالية من خلال مقارنة التكاليف المتوقعة بالعوائد المحتملة، حيث يهدف هذا التحليل إلى تحقيق أقصى عائد مع تقليل المخاطر.
- نظرية المحفظة المالية: التي قدمها هاري ماركويتز في عام 1952، تركز على أهمية تنويع الاستثمارات وسيلة لتقليل المخاطر مع الحفاظ على مستوى مقبول من العائد. تعتمد هذه النظرية على مفهوم التنويع لتقليل المخاطر غير النظامية. (Markowitz, 1952)
- نظرية كفاءة السوق: تفترض هذه النظرية أن أسعار الأصول المالية تعكس جميع المعلومات المتاحة، مما يجعل من الصعب تحقيق عوائد تفوق السوق بشكل منتظم.

- نظرية تسعير الخيارات: مثل نموذج بلاك-شولز الذي تم تطويره في عام 1973، والذي يساعد في تقييم الخيارات المالية بناءً على عوامل مثل سعر الأصل الأساسي، وسعر الإضراب، والوقت المتبقي حتى انتهاء الصلاحية، ومعدل الفائدة. (Black & Scholes, 1973)

الفرع الثاني: نظرية الوكالة

نظرية الوكالة هي إحدى النظريات الأساسية في الفكر الاقتصادي والإداري، وقد تم تطويرها بشكل رسمي في بداية السبعينيات من القرن الماضي، على الرغم من أن جذورها الفكرية تعود إلى فترة الكساد الكبير (ما بعد عام 1932) عندما بدأ الاقتصاديون في ملاحظة الفجوة الكبيرة بين الملاك (المساهمين) والإدارة، وتضارب المصالح بينهما. (شبير، 2017، صفحة 34)

أولاً: جذور نظرية الوكالة وتطبيقها

يعود مفهوم فصل الملكية عن الإدارة إلى آدم سميث في كتابه "ثروة الأمم" (1776)، حيث أشار إلى أن إدارة الشركات من قبل أشخاص غير مالكيها قد يؤدي إلى عدم الكفاءة، لأن المديرين ليس لديهم الحافز الكافي لإدارة الأعمال التي لا يملكونها. (Smith A. , 1776)

بداية التأسيس الرسمي لنظرية الوكالة: في عام 1976، قدم كل من جينسن وميكلين إطاراً نظرياً متكاملًا لنظرية الوكالة من خلال مقالتهما المعروفة "نظرية المؤسسة: سلوك المديرين، تكاليف الوكالة، وهيكل الملكية". حيث عرّفا المؤسسة على أنها مجموعة من العقود التي تربط بين الأطراف المختلفة، وأشارا إلى أن العلاقة بين الملاك (الموكلين) والمديرين (الوكلاء) تتسم بتضارب المصالح وعدم تماثل المعلومات. (Jensen & Meckling, 1976)

تم تطبيق نظرية الوكالة في العديد من الدراسات التي تبحث في تأثير هيكل الملكية على أداء الشركات، حيث أظهرت بعض الدراسات أن وجود ملكية إدارية عالية يمكن أن يقلل من تكاليف الوكالة، لأن المديرين يصبحون أكثر اهتمامًا بمصالح الشركة. (Agrawal & Mandelker, 1978)

ثانياً: مفهوم نظرية الوكالة

عرّف الاقتصادي مايكل جنسن نظرية الوكالة في مقاله الشهير عام 1976 بأنها "عقد يقوم بموجبه شخص أو أكثر (الموكل) بتعيين شخص آخر (الوكيل) لأداء خدمة معينة نيابة عنه، مع تفويض سلطة

اتخاذ القرار للوكيل". وأشار إلى أن الوكيل قد لا يتصرف دائماً بما يحقق مصالح الموكل بسبب اختلاف الأهداف والحوافز، مما يؤدي إلى ما يُعرف بـ "مشكلة الوكالة". (Jensen & Meckling, 1976)

أما ألفريد مارشال أضاف بعداً جديداً لفهم العلاقة بين الملاك والمدراء من خلال تحليل التكاليف المرتبطة بفصل الملكية عن الإدارة.

نظرية الوكالة هي إطار نظري يركز على دراسة العلاقات التعاقدية بين الأطراف المختلفة داخل المؤسسة. في هذه النظرية، يتم تفويض سلطة اتخاذ القرار من الموكل (Principal) إلى الوكيل (Agent) ليتصرف نيابة عنه. تعتمد النظرية على مفهوم أن المؤسسة تتكون من شبكة من العقود بين الأطراف المعنية، مثل الملاك والدائنين والموظفين والزبائن وغيرهم، وتهدف إلى حماية مصالح هذه الأطراف من خلال آليات تحفيزية وآليات رقابة. تتميز علاقة الوكالة بوجود تضارب في المصالح وعدم تماثل المعلومات، حيث يسعى الوكيل إلى تحقيق أقصى منفعة شخصية له، بينما يسعى الموكل إلى زيادة قيمة المؤسسة أو تحقيق أهدافها الإستراتيجية.

ثالثاً: النظريات المرتبطة بنظرية الوكالة

1. نظرية تكاليف الصفقات

طرح الاقتصادي الأمريكي رونالد كواس (Ronald Coase) فكرة أن المؤسسات توجد بشكل أساسي لتقليل تكاليف الصفقات في السوق. هذه التكاليف تشمل عمليات التفاوض، التنسيق، تنفيذ العقود، والمراقبة. وفقاً لـ كواس، المؤسسة تعمل كبديل أكثر كفاءة للأسواق في تنظيم العلاقات الاقتصادية، حيث تقلل من الحاجة إلى التفاوض المستمر بين الأطراف. (بن عزيزة، 2023، صفحة 86)

في وقت لاحق، قام أوليفر ويليامسون (Oliver Williamson) بتطوير هذه النظرية عام 1985، حيث ركز على كيفية اختيار المؤسسات الأقل تكلفة لإجراء المبادلات. وعرف الصفقة على أنها عملية انتقال منتج أو خدمة بين مراحل الإنتاج، والتي قد تكون مكلفة إذا لم تتم إدارتها بشكل جيد. (بومدين، 2010، الصفحات 118-119)

2. نظرية حقوق الملكية (بن عزيزة، 2023، صفحة 87)

تركز هذه النظرية على كيفية تحديد حقوق الملكية وتأثيرها على حوكمة الشركات. تشمل حقوق الملكية ثلاثة عناصر رئيسية:

- الحق في استخدام الممتلكات؛
 - الحق في الحصول على العوائد أو الأرباح؛
 - الحق في التصرف بالممتلكات (بيعها أو التخلص منها).
- تُستخدم هذه الحقوق لفهم كيفية توزيع السلطة داخل المنظمات، حيث تُحدد سلطة الإدارة، الحق في الأرباح، وسلطة التصرف في الأصول. وفقًا لـ (Furubotn & Pejovich)، هناك نوعان رئيسيان من ملكية الشركات:
- الملكية الموحدة: حيث تكون حقوق الملكية واتخاذ القرار مركزة في يد شخص أو جهة واحدة؛
 - الملكية المنفصلة: حيث يتم فصل حقوق المساهمين عن سلطة الإدارة، مما يخلق توازنًا بين المصالح المختلفة.

3. نظرية تجذّر المسيرين

تشرح هذه النظرية كيفية تحكم المديرين في الشركات من خلال شبكات علاقات داخلية، سواء كانت رسمية أو غير رسمية. كلما تعمق تجذّر المدير في الشركة، يصعب إزالته من منصبه، مما يسمح له بتحقيق مصالحه الشخصية على حساب أهداف الشركة. (بلجم، 2012، صفحة 51)

لمواجهة هذا الانحراف، يلجأ المساهمون إلى إنشاء أنظمة حوكمة شركات تعتمد على آليات رقابية وإشرافية لضمان تحقيق مصالحهم وحماية استثماراتهم.

رابعاً: أهمية نظرية الوكالة

تلعب نظرية الوكالة دورًا محوريًا في الاقتصاد الحديث، حيث تساهم في تحسين القرارات المالية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إذ تستند هذه النظرية إلى العلاقة بين الموكّل (Principal) والوكيل (Agent)، حيث يقوم الموكّل بتفويض الوكيل لاتخاذ قرارات بالنيابة عنه، مما قد يؤدي إلى ظهور تحديات مثل تضارب المصالح وعدم تناسق المعلومات. في السياق الاقتصادي الراهن تعزّز هذه النظرية الحوكمة التنظيمية من خلال زيادة الشفافية والمساءلة، وتقليل مخاطر الفساد وسوء الإدارة. كما توفر آليات لمواءمة مصالح المدراء (الوكلاء) مع مصالح المساهمين (الموكّلين)، مثل التعويضات المرتبطة بالأداء، مما يساعد في تقليل التكاليف الناتجة عن تضارب المصالح. في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تعزز النظرية إمكانية الوصول إلى التمويل من خلال بناء الثقة بين المقرضين والمشاريع، وتصميم هياكل حوافز فعالة تعزز أداء المدراء وتنسجم مع أهداف المؤسسة. إضافة إلى ذلك، تقدم

النظرية إطارًا لتحليل التكاليف المرتبطة بعلاقات الوكالة، مثل تكاليف الرقابة، مما يساعد المؤسسات على تحسين كفاءتها المالية واتخاذ قرارات مالية مدروسة. (بن عزيزة، 2023، صفحة 80)

المبحث الثاني: أنواع القرارات المالية

تعتبر القرارات المالية من العناصر الأساسية التي تحدد اتجاه المؤسسات الاقتصادية خاصة الصغيرة والمتوسطة منها، حيث تلعب دورًا حيويًا في تحقيق النمو والاستدامة المالية. وتنقسم هذه القرارات إلى ثلاثة أنواع رئيسية: قرارات التمويل، قرارات الاستثمار وقرارات توزيع الأرباح. حيث تهدف قرارات التمويل إلى اختيار أفضل المصادر المالية المتاحة للمؤسسة، مع التركيز على تقليل تكلفة الأموال إلى أدنى حد ممكن، مما يعزز من ثروة المساهمين. بينما تركز قرارات الاستثمار على كيفية استثمار الأموال في مشاريع قصيرة و متوسطة وطويلة الأجل بهدف تعظيم العائد على حقوق المساهمين. أما قرارات توزيع الأرباح، فتتناول تحديد النسبة التي يمكن توزيعها على المساهمين مقابل تلك التي يتم الاحتفاظ بها لتمويل النمو الذاتي.

تعتبر هذه القرارات المالية محور اهتمام جميع الأطراف ذات المصلحة في المؤسسة، نظرًا لتأثيرها المباشر على مستقبلها وقدرتها على تحقيق الأهداف الإستراتيجية. في هذا المبحث، سنستعرض أنواع القرارات المالية بدءًا من قرار التمويل، مرورًا بقرار الاستثمار، وصولًا إلى قرار توزيع الأرباح.

المطلب الأول: قرارات التمويل

يُعتبر قرار التمويل أحد القرارات المالية الأساسية في المؤسسة، حيث يركز على المفاضلة بين مختلف مصادر التمويل المتاحة. تتم هذه المفاضلة بناءً على أسس ومعايير محددة تهدف إلى تعظيم قيمة المؤسسة وتحقيق مصالحها على المدى الطويل. ولكل مصدر من مصادر التمويل آثاره الخاصة، والتي تختلف عن آثار المصادر الأخرى من حيث التكلفة والمخاطر والمرونة.

الفرع الأول: مفهوم التمويل

ويُقصد به عملية جمع الأموال وتوفيرها للمؤسسة بشكل دائم ومستمر من قبل المساهمين أو المالكين. يُعرف هذا بتكوين رأس المال الجماعي، والذي يتم تجسيده في الميزانية التي تتضمن جانب الأصول (الاستخدامات) وجانب الخصوم الذي يظهر فيه الموارد. (يوسف، 2012، الصفحات 171-

أما التمويل فهو عملية تأمين الأموال الضرورية لإنشاء أو تطوير مشروع سواء كان خاصًا أو عامًا. ويعني ذلك الحصول على الموارد بهدف استخدامها في تشغيل أو تحسين المشروع، مما يعكس رؤية تقليدية. في المقابل تركز الرؤية الحديثة لوظيفة التمويل على اختيار أفضل مصدر للموارد من خلال مقارنة عدة خيارات متاحة، بعد تحليل التكاليف والعوائد المرتبطة بها. (بوراس، 2008، الصفحات 24-25)

ويمكن إعطاء تعريف مبسط للتمويل بأنه عملية تأمين الأموال اللازمة لدعم أنشطة المؤسسة أو المشروع، سواء من خلال مصادر داخلية مثل رأس المال الخاص (المساهمين أو المالكين) أو من خلال مصادر خارجية مثل القروض. الهدف الرئيسي من التمويل هو ضمان توفر الموارد المالية بشكل مستمر لإنشاء أو تطوير المشاريع، سواء كانت خاصة أو عامة. في الرؤية التقليدية، يركز التمويل على تأمين الأموال الضرورية لتشغيل المشروع أو تحسينه. أما في الرؤية الحديثة، فإن التمويل يتجاوز مجرد الحصول على الأموال ليشمل اختيار أفضل المصادر من خلال مقارنة الخيارات المتاحة وتحليل التكاليف والعوائد المرتبطة بكل مصدر، مما يعكس إستراتيجية شاملة تهدف إلى تعظيم القيمة المالية للمؤسسة.

الفرع الثاني: قرارات التمويل

أولاً: مفهومها

يُعرف قرار التمويل بأنه القرار الذي يوازن بين الحصول على الأموال وامتلاك الأصول (سواء كانت طبيعية أو مالية). يُعتبر اتخاذ القرارات التمويلية في المؤسسة من الوظائف الأساسية، حيث يتعلق بتحديد الهيكل الأمثل للتمويل، أي المزيج المثالي الذي يُقلل من تكلفة رأس المال إلى أدنى حد ممكن. (بن سنة وقاشي، 2021، صفحة 250)

قرارات التمويل هي القرارات التي تتخذها الشركة لتحديد كيفية الحصول على الأموال اللازمة لتمويل عملياتها واستثماراتها. تشمل هذه القرارات الاختيار بين استخدام الديون (مثل القروض) أو حقوق الملكية (مثل إصدار الأسهم). (Bag, 2018)

قرارات التمويل ويقصد بها مجموعة من القرارات التي تتعلق بكيفية الحصول على الأموال اللازمة لتمويل الاستثمارات. (الجزراوي، 1998، صفحة 19)

تتضمن قرارات التمويل أخذ عدة عناصر بعين الاعتبار، مثل: الميزانية المالية، تكلفة رؤوس الأموال، متطلبات مزودي الأموال، القدرة على التمويل الذاتي، والتوقعات المتعلقة بالخزينة. (Zisswiller, 1982, p. 92)

تؤثر قرارات التمويل على كيفية قيام المؤسسة بالبحث عن الأموال لتمويل الاستثمارات وكيفية اختيارها لتكوين مصادر التمويل. كما تشير إلى أن قرارات التمويل تتضمن استخدام الشركات لمصادر بديلة. تُظهر قرارات التمويل كيفية تمويل الشركة لأصولها أو تكاليفها التشغيلية. (Annaria Magdalena, 2024, p. 844)

يمكننا مما سبق استنتاج مفهوم شامل لقرارات التمويل باعتبارها القرارات التي تتخذها المؤسسة لتحديد كيفية الحصول على الأموال اللازمة لتمويل عملياتها واستثماراتها، سواء من خلال الديون (مثل القروض) أو حقوق الملكية (مثل إصدار الأسهم). حيث تهدف هذه القرارات إلى تحقيق التوازن بين مصادر التمويل المختلفة لتقليل تكلفة رأس المال وضمان استدامة المؤسسة المالية، مع مراعاة عوامل مثل المخاطر والربحية والسيولة.

ثانياً: العوامل المؤثرة في اتخاذ قرار التمويل

يمكن تلخيص العوامل المؤثرة في اتخاذ قرار التمويل في الجدول الموالي: (بن سنة وقاشي، 2021، الصفحات 250-251)

الجدول رقم (09): العوامل المؤثرة في اتخاذ قرار التمويل

العامل	المحتوى
استقرار المبيعات	يعكس استقرار المبيعات قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها المالية.
المنافسة	تؤثر المنافسة على أداء المؤسسة وحجم مبيعاتها، مما قد يقلل من الحاجة إلى التمويل.
هيكل الأصول	تعتبر الأصول الثابتة بمثابة ضمانات تقدمها المؤسسة للحصول على التمويل.
معدل النمو	تحتاج المؤسسات ذات معدلات النمو المرتفعة إلى تمويل إضافي لتلبية احتياجاتها التوسعية.
التوقيت	من الضروري اختيار المصدر المالي المناسب في الوقت المناسب.
حجم المؤسسة	تحتاج المؤسسات الكبيرة إلى تمويل أكبر لتلبية احتياجاتها.
دورة حياة المؤسسة	يختلف حجم التمويل المطلوب بناءً على المرحلة التي تمر بها المؤسسة في دورة حياتها.
القرار الاستثماري	العائد المتوقع يعد العامل الرئيسي في تحديد المبالغ المالية اللازمة.
معايير المديونية	تشير إلى نسبة الاستقلالية المالية للمؤسسة وسلامة مركزها المالي.
الظروف الاقتصادية العامة	تشمل المناخ الاستثماري السائد والأدوات المتاحة فيه.

الخطر	يتضمن مخاطر التشغيل ومخاطر التمويل.
الإدارة والسيطرة	يفضل الملاك والمساهمون الحاليون الحصول على التمويل عبر القروض بدلاً من إصدار حقوق الملكية، لأن ذلك يتطلب زيادة التدخل في إدارة المؤسسة.

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على (بن سنة وقاشي، 2021، الصفحات 250-251)

ثالثاً: الأطراف المؤثرة في قرارات التمويل

توجد عدة أطراف تؤثر على قرارات التمويل داخل المؤسسة (حركاتي، 2018، الصفحات 48-49):

1. الدولة: تؤثر الدولة على قرارات التمويل في المؤسسة بشكل مباشر من خلال القوانين التي تُسن لتنظيم سوق التوظيفات أو بشكل غير مباشر من خلال السياسة النقدية التي تؤثر على أسعار الفائدة في البنوك، بالإضافة إلى التشريعات الجبائية التي تؤثر على جميع القرارات المالية في المؤسسة، بما في ذلك تلك المتعلقة بالتمويل؛
2. المسيرين: تتمثل مهمة المسيرين في إدارة المؤسسة واتخاذ القرارات وتنفيذها. يعتمدون في ذلك على المعارف والمهارات التي يمتلكونها. ومن المهم أن تتناسب أهداف المسيرين مع أهداف مالكي المؤسسة (المساهمين)، مع الأخذ في الاعتبار أن المديرين قد يكون لديهم أيضاً مصالح شخصية يسعون لتحقيقها؛
3. المساهمون: يلعب المساهمون دوراً رئيسياً في تمويل المؤسسة من خلال الأموال الخاصة التي يقدمونها. فهم يمتلكون أسهماً في المؤسسة، مما يمنحهم الحق في المشاركة في قراراتها الإدارية. يهدف المساهمون إلى تحقيق عائد مجزٍ على استثماراتهم، وهم على استعداد لتحمل المخاطر المرتبطة بذلك. كما أنهم يسعون إلى تعظيم قيمة أسهمهم من خلال الحصول على أرباح وعوائد إضافية عند بيع الأسهم؛
4. الدائنون: يقوم الدائنون بنفس الدور الذي يقوم به المساهمون، وهو تمويل المؤسسة. ومع ذلك، فإن الفرق الرئيسي يكمن في أن الدائنون يوفرون مصادر تمويل مؤقتة وليست دائمة، حيث يتم تحديد آجال التسديد في العقود المبرمة. هدف الدائنون الرئيسي هو الحصول على الفوائد واسترداد الأموال المقرضة. حيث لا يمكن تحقيق هذا الهدف إلا إذا كانت المؤسسة تتمتع بالملائمة المالية اللازمة. لذلك يسعى الدائنون إلى حماية أنفسهم من مخاطر عدم التسديد من خلال طلب ضمانات مثل الرهن على بعض أصول المؤسسة. بالإضافة إلى ذلك، يتحمل الدائنون مخاطر تقلبات أسعار الفائدة في السوق.

والشكل التالي يوضح الأطراف المؤثرة في قرار التمويل

الشكل رقم(13):الأطراف المؤثرة في قرارات التمويل



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على (حركاتي، 2018، صفحة 48)

رابعاً:المعلومات الأساسية الواجب توفرها لاتخاذ قرار التمويل

عند اتخاذ قرار بشأن التمويل، من الضروري جمع كافة المعلومات من مصدر التمويل الذي يُراد الاعتماد عليه لتلبية احتياجات المؤسسة. إذا كانت المؤسسة تبحث عن تمويل قصير الأجل من خلال الاقتراض التجاري، يجب الاستفسار عن مدى توفر السيولة النقدية، وفترة الخصم، ومدة الاقتراض. أما في حالة الحصول على تمويل قصير الأجل من البنك، فيجب معرفة معدل الفائدة وشروط الحصول على القرض. في حال كانت المؤسسة تسعى للحصول على تمويل طويل الأجل، ينبغي جمع المعلومات التالية: (مطر، 2006، الصفحات 287-288)

1. بالنسبة للتمويل الخارجي: تكون المعلومات الملائمة:

- معدل الفائدة على السند أو القرض؛
- شروط السداد؛
- القيمة الاسمية والقيمة السوقية، بالإضافة إلى شروط الإصدار وقابلية التحويل المتعلقة بالسندات؛

- تشمل الضمانات والقيود الأخرى التي يفرضها المقرض على المنشأة المقترضة؛
- القيمة العادلة للأصل المستأجر بموجب عقد إيجار رأسمالي، بالإضافة إلى القيمة المتبقية المضمونة وغير المضمونة لهذا الأصل؛
- مخاطر الرفع المالي.
- 2. بالنسبة للتمويل الداخلي: فإن المعلومات ذات الصلة تتضمن:
 - القيمة الاسمية للأسهم العادية أو الممتازة؛
 - القيمة السوقية للأسهم العادية أو الممتازة؛
 - معدل الفائدة المدفوع على الأسهم الممتازة مقارنة بكوبون السندات ومعدل الفائدة السائد في السوق؛
 - تكلفة الفرصة البديلة، أي العائد المتوقع من الاستثمار في مجالات أخرى خارج المنشأة؛
 - السياسة الإدارية المعتمدة بشأن توزيع الأرباح.

خامساً: محددات الهيكل التمويلي

قبل تقديم محددات الهيكل التمويلي للمؤسسة الاقتصادية يجب التعرف على مفهوم الهيكل التمويلي، والذي يشير إلى المزيج أو التركيبة التي تختارها المؤسسة من مصادر التمويل المختلفة لتمويل أصولها. يتكون هذا الهيكل من مجموعة من العناصر التي تشكل جانب الخصوم في الميزانية العامة للمؤسسة، سواء كانت هذه العناصر طويلة الأجل أو قصيرة الأجل، مثل الاقتراض أو أموال الملكية. (عبد الرحيم، 2008، صفحة 32)، كما يمكن تعريف الهيكل التمويلي على أنه التشكيلة التي تحصل منها المؤسسة على الأموال المطلوبة لتمويل استثماراتها. يتضمن هذا الجانب جميع الفقرات المتعلقة بالحقوق والملكية في جانب الخصوم. (اندرأوس، 2007، صفحة 402)

هناك عدة عوامل أساسية تؤثر على القرارات المتعلقة بتشكيل الهيكل المالي لأي مؤسسة: (أولاد قادة، 2017، الصفحات 127-129)

- مخاطر النشاط: تشير هذه المخاطر إلى درجة الخطورة المرتبطة بالعمليات التشغيلية للمؤسسة إذا ما استخدمت التمويل بالاقتراض. وكلما زادت درجة مخاطر النشاط، تطلب ذلك تخفيض النسب المثلى للتمويل بالدين؛

- الموقف الضريبي للمؤسسة: أحد الأسباب التي تدفع المؤسسة للتمويل من خلال القروض هو أن مدفوعات فوائد هذه القروض تعتبر من التكاليف القابلة للخصم من الدخل الخاضع للضريبة، مما يخفف من عبء الضرائب على المؤسسة؛
- المخاطر المالية: ترتبط هذه المخاطر بقدرة المؤسسة على سداد التزاماتها.
- المرونة المالية أو التمويلية: تشير المرونة المالية إلى قدرة المؤسسة على جمع وحشد الأموال بشروط معقولة في ظل الظروف المعاكسة. ويدرك المديرون الماليون في الوحدات الكبرى أهمية ضرورة التمويل المستقر لضمان استقرار عمليات الوحدات. وبالتالي، تقل اعتمادها على التمويل باستخدام الاقتراض؛
- درجة تحفظ أو جرأة الإدارة: يتميز بعض المديرين بدرجة أعلى من المغامرة والجرأة مقارنة بغيرهم، حيث يعتمدون على استخدام الاقتراض بشكل مكثف في محاولة لرفع أرباح الوحدة. ولا يؤثر هذا العامل على الهيكل المالي الفعلي، ولكن يؤثر على الهيكل المالي الذي يستهدفه المدير المالي؛
- مدى استقرار المبيعات: تستطيع المؤسسة الاقتصادية التي تتمتع بمبيعات مستقرة أن تعتمد بشكل مطمئن على التمويل من خلال القروض، وتحمل تكلفة ثابتة أعلى من المؤسسات التي تتميز بعدم الاستقرار في مبيعاتها. بناءً على ذلك، يمكن للمؤسسات الاقتصادية التي تتمتع باستقرار في منتجاتها استخدام نسب عالية من الاقتراض مقارنة بالمؤسسات الأخرى؛
- هيكل الأصول: تلجأ المؤسسات التي تتمتع بأصول توفر عنصر الأمان للمقرض إلى استخدام الاقتراض بشكل كبير لتمويل أنشطتها. وتعتبر الأصول ذات الاستخدامات العامة في العديد من الأنشطة ضمانًا جيدًا للقروض؛
- الرفع التشغيلي: مع بقاء العوامل الأخرى على حالها، يمكن للمؤسسة الاقتصادية التي تتمتع بانخفاض درجة الرفع التشغيلي أن تستخدم الرفع المالي (الاقتراض) بشكل أفضل؛
- معدل النمو: مع بقاء العوامل الأخرى على حالها، تعتمد المؤسسات التي تتميز بسرعة نموها على التمويل باستخدام القروض بشكل كبير. كما أن ارتفاع تكاليف التمويل بالأسهم مقارنة بتكاليف التمويل بالدين يشجع الوحدات على زيادة الاعتماد على الاقتراض. ومع ذلك، قد تواجه المؤسسات ذات النمو السريع خطرًا أكبر قد يقلل من رغبتها في اللجوء إلى الاقتراض؛
- الربحية: يلاحظ البعض في الواقع العلمي أن المؤسسات التي تتمتع بارتفاع معدلات عوائدها على الاستثمار تميل إلى استخدام مصادر أقل للاقتراض. ورغم عدم وجود تفسير نظري لهذه الحقيقة، إلا أن أحد التفسيرات العلمية هو أن المؤسسات التي تحقق مستويات أرباح مرتفعة جدًا لا تحتاج

إلى اللجوء إلى الاقتراض، حيث يمكن لأرباحها المرتقبة أن تخلق مصادر ذاتية للتمويل تستخدم في تمويل أنشطتها المتنامية؛

- التحكم أو السيطرة: يمكن أن يؤثر مدى تأثير التمويل بالاقتراض مقارنة بتأثير التمويل الأسهم على مركز وقدرة الإدارة في الرقابة على هيكل رأس المال. إذا كانت الإدارة الحالية تمتلك أكثر من 50% من الأسهم ولكنها ليست في مركز يسمح لها بشراء أي أسهم إضافية، فستفضل استخدام القروض على الأسهم في تمويل الاستثمارات الجديدة، لأن التمويل عن طريق إصدار أسهم جديدة قد يفقدها السيطرة على المؤسسة. ومن جهة أخرى، قد تقرر إدارة المشروع استخدام التمويل بالأسهم للحفاظ على السيطرة؛
- التمويل عن طريق أموال الملكية: إذا كان المركز المالي للمؤسسة ضعيفاً، ولجأت إلى التمويل عن طريق الاقتراض، فقد تتعرض المؤسسة لمخاطر عدم القدرة على تسديد ديونها وبالتالي مخاطر الإفلاس. من ناحية أخرى، فإن التقليل من الاعتماد على الاقتراض في تمويل الأنشطة بشكل مبالغ فيه قد يجعلها أكثر عرضة لمخاطر الاستحواذ والاستيلاء عليها من قبل المستثمرين. وبناءً على ذلك، يختلف نوع التمويل الأفضل للإدارة من موقف إلى آخر، لذلك يجب اختيار التمويل الذي تشعر فيه بالأمان.

المطلب الثاني: قرار الاستثمار

يُعتبر اتخاذ قرار الاستثمار من أبرز وأخطر القرارات التي يمكن أن تتخذها المؤسسات، حيث يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالتحقق من صحة التدفقات النقدية الداخلة كعوائد مستمرة. تكمن أهميته في استغلال الموارد والقدرات المتاحة بشكل فعال. تتعلق قرارات الاستثمار بكيفية استخدام وتخصيص الموارد المتاحة للمشاريع، من خلال عملية شراء الأصول الثابتة الجديدة. كما ترتبط هذه القرارات باختيار المشاريع التي تحتاج إلى تحسين لضمان الاستمرارية والبقاء. وتشمل هذه القرارات شراء المعدات، وتوسيع الطاقة الإنتاجية، بالإضافة إلى اتخاذ قرارات تتعلق بالتغيير أو التعديل في النظام الإنتاجي. (المحي، 2021، صفحة 66)

الفرع الأول: مفهوم قرار الاستثمار:

يُعرف قرار الاستثمار بأنه: "القرار الذي يقوم على صرف الإنفاق الفوري من أجل الاستفادة من ربح على عدة فترات متتالية". (PIGET, 2011, p. 9)

اتخاذ القرار الاستثماري يُعرّف بأنه: "اختيار نوع الأصول التي سيتم استثمار الأموال فيها وتحديد المبلغ المالي الذي سيتم تخصيصه لهذا الاستثمار. يترتب على قرار الاستثمار مخاطر على المؤسسة، و ذلك لأن الآثار والنتائج المستقبلية للمشاريع الاستثمارية غير معروفة بدقة." (أولاد قادة، 2017، صفحة 132)

تعتمد قرارات الاستثمار على التنبؤ، مما يخلق مخاطر يجب على صانع القرار تجنبها من خلال ترشيد القرارات. (Gouader & Melikaoui, 2020) تشمل عادة قرارات الاستثمار للشركة، التوسع، الاستحواذ، التحديث، واستبدال الأصول طويلة الأجل. كما أن بيع قسم أو عمل يعتبر أيضًا قرارًا استثماريًا.

تتأثر قرارات الاستثمار بعوامل مثل التكاليف المتوقعة، المعرفة بالتقنيات المحسنة، وتصور المستثمر للمخاطر، وهو عامل ذاتي بالكامل. يرغب رجال الأعمال في معرفة الفترة الزمنية اللازمة لاسترداد الاستثمار لتحديد ما إذا كان الاستثمار مجدّيًا. ولضمان اتخاذ قرار استثماري جيد، يجب أن يفهم المستثمر الفرص المتاحة بدقة. كما أن القرارات المتسارعة قد تؤدي إلى أخطاء فادحة قد تصل إلى إفلاس الشركات. (virlics, 2013, p. 170)

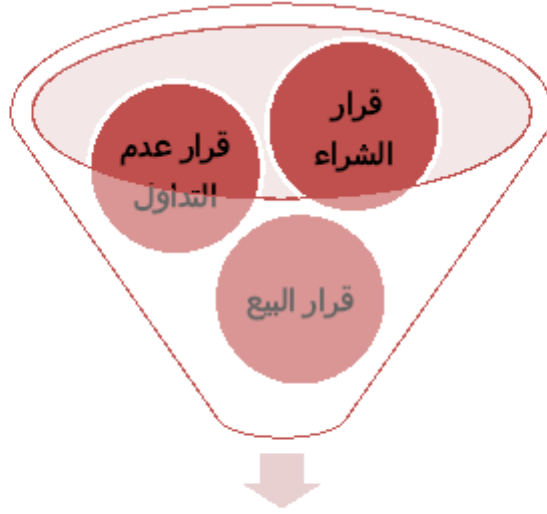
مما سبق تشير قرارات الاستثمار إلى الإنفاق الفوري لتحقيق عوائد مالية أو فوائد على المدى الطويل. تشمل هذه القرارات التوسع، الاستحواذ، التحديث، واستبدال الأصول طويلة الأجل، بالإضافة إلى بيع الأقسام أو الأنشطة التجارية (الاستبعاد). هذه القرارات تعتمد على التنبؤ بالمستقبل، مما يجعلها محفوفة بالمخاطر بسبب عدم اليقين في النتائج المستقبلية. لذلك يجب على صانع القرار تحليل هذه القرارات بعناية وتقييم المخاطر لاختيار أفضل البدائل التي تحقق أهداف المؤسسة.

تتجلى أهمية قرارات الاستثمار في تأثيرها المباشر على النمو المستقبلي للمؤسسة ومستوى الأرباح. وتعتبر هذه القرارات جزءًا من الاستراتيجيات العامة للمؤسسة، حيث يتم تخصيص الموارد المالية بطريقة تساهم في تحقيق الأهداف طويلة الأمد.

الفرع الثاني: أنواع قرارات الاستثمار

تنقسم قرارات الاستثمار إلى ثلاثة أنواع رئيسية وهي موضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم (14) أنواع قرارات الإستثمار



المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على (بومعروف ويحيوي، 2018، صفحة 160)

يتضح من الشكل مايلي: (بومعروف ويحيوي، 2018، صفحة 160)

أولاً: قرار الشراء

يتعلق هذا القرار برغبة المستثمر في امتلاك أصل مالي. يُتخذ هذا القرار عندما يعتقد المستثمر أن القيمة الحالية للتدفقات النقدية المتوقعة مرتفعة، مع مراعاة المخاطر المرتبطة بها، تتجاوز القيمة السوقية الحالية للأصل. يؤدي هذا القرار إلى زيادة الطلب على الأصل، مما يساهم في رفع سعره في السوق.

ثانياً: قرار عدم التداول

في هذا النوع من القرارات، يكون المستثمر أمام أصل مالي حيث تتساوى قيمته السوقية الحالية مع القيمة الحالية للتدفقات النقدية المتوقعة. في هذه الحالة، لا توجد عوائد متوقعة، وبالتالي لا يقوم المستثمر بأي عمليات شراء أو بيع.

ثالثاً: قرار البيع

يتخذ هذا القرار عندما تكون القيمة السوقية للأصل المالي الذي يمتلكه المستثمر أعلى من القيمة الحالية للتدفقات النقدية المتوقعة. في هذه الحالة، يرى المستثمر فرصة جيدة لتحقيق الربح، مما يدفعه لبيع الأصل المالي وانتظار فرص جديدة في السوق.

الفرع الثالث: مراحل اتخاذ قرار الاستثمار

تمر عملية اتخاذ قرار الاستثمار بعدة مراحل رئيسية لتحديد مدى جدوى المشروع. فيما يلي ملخص لهذه المراحل: (بوهالي، 2018، الصفحات 72-73)

أولاً: مرحلة التصور (الفكرة)

هذه المرحلة تتمحور حول تحديد المشكلة واقتراح الحلول المناسبة. يمكن اعتبار هذه المرحلة بمثابة مرحلة الإبداع وتكوين الأفكار، حيث يتم تصور المشروع وتحديد الأهداف العامة له.

ثانياً: مرحلة ما قبل الاختبار

في هذه المرحلة، يتم دراسة الأسباب المتعلقة بالوقت والتكلفة، بالإضافة إلى تقييم مدى ملاءمة المشروع مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة. يتم أيضاً النظر في القيود المالية والموارد المتاحة، وتحديد المعايير اللازمة لرفض أو قبول الاقتراحات التي لا تكون ذات مردودية.

ثالثاً: مرحلة الاختبار

في هذه المرحلة، يتم إجراء دراسة تفصيلية للمشروع، سواء من قبل المؤسسة أو من قبل خبراء خارجيين. يجب أن تشمل هذه الدراسة الجوانب التالية:

1. الدراسة التجارية والتسويقية: تعتبر هذه الدراسة ذات أهمية كبيرة وتشمل:

أ. الجانب التسويقي: السعر، المنتجات، دراسة السوق، المنافسة، الاتصال.

ب. الجانب المالي: رقم الأعمال، تكاليف الاستغلال، المردودية، والتمويل.

ج. الجانب القانوني: التشريعات والقوانين المتعلقة بالمشروع.

2. الدراسة التقنية والاقتصادية: تتمحور هذه الدراسة حول الجوانب التقنية والاقتصادية

للمشروع، حيث يتم تقييم الفوائد التقنية للاستثمار وتحديد القيمة الابتدائية للاستثمار.

3. الدراسة المالية: في هذه المرحلة، يتم دراسة مختلف إمكانيات التمويل المتاحة للمشروع. تشمل هذه الدراسة:

- أ. التمويل الداخلي: يتم تقييم إمكانيات التمويل الذاتي المتاحة للمؤسسة.
 - ب. التمويل الخارجي: يتم النظر في إمكانيات الحصول على القروض من خلال المؤسسات المالية المختلفة.
 - ج. إمكانيات الطرح العام : يتم دراسة إمكانيات جمع الأموال من خلال طرح الأسهم في السوق العام.
- والشكل الموالم يوضح هذه المراحل:

الشكل رقم(15): مراحل اتخاذ قرار الاستثمار



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على (بوهالي، 2018، صفحة 36)

الفرع الرابع:التحديات التي تواجه القرارات الاستثمارية

تواجه القرارات الاستثمارية العديد من التحديات نذكر منها: (Khiari, 2019, pp. 656-657)

- التغيرات التكنولوجية السريعة وإعادة الهيكلة الصناعية المرتبطة بالعولمة تجعل من الصعب التنبؤ بدقة بالظروف المستقبلية.
- يحتاج المديرون إلى طرق قوية لتقييم الاستثمارات المستقبلية لتبرير استراتيجياتهم التنموية.
- المشكلات المنهجية:

■ عدم كفاية طرق التقييم التقليدية: مثل صافي القيمة الحالية (NPV) التي تعتمد على التدفقات النقدية المخصومة (DCF) تعتمد على فكرة أن الوحدة النقدية اليوم تساوي أكثر من الوحدة النقدية غدًا. يتم خصم التدفقات النقدية المستقبلية بمعدل يعكس القيمة

الزمنية للنقد ومخاطر التدفقات النقدية. والتي تكون غير كافية للعديد من المشاريع المحفوفة بالمخاطر.

■ الطرق المتاحة لتقييم هذه المشاريع محدودة وغالبًا غير عملية.

المطلب الثالث: قرار توزيع الأرباح

يأتي قرار توزيع الأرباح كنتيجة لقرارات التمويل والاستثمار التي تتخذها المؤسسة. يمكن اعتبار قرار توزيع الأرباح بمثابة قواعد تحكم سياسة المؤسسة في هذا الصدد. لذلك يمكن التساؤل عن مقدار الأرباح التي سيتم توزيعها ومقدار الأرباح التي سيتم إعادة استثمارها داخليًا لتمويل نمو المؤسسة وتطورها.

الفرع الأول: مفهوم قرار توزيع الأرباح:

يعرف قرار توزيع الأرباح على أنه القرار الذي تتخذه المؤسسة لدفع جزء من أرباحها إلى المساهمين. يتم دفع هذه الأرباح إما من الأرباح الحالية التي تحققها المؤسسة أو من الأرباح المحتجزة التي تم تراكمها من فترات مالية سابقة. يعكس هذا القرار التزام المؤسسة بمكافأة المساهمين على استثماراتهم ودعم ثقتهم في المؤسسة. (المأحي، 2021، صفحة 67)

كما يمكن تعريف قرار توزيع أرباح الأسهم على أنه العائد الذي يحصل عليه المساهمون مقابل استثماراتهم في أسهم المؤسسة. يمثل هذا التوزيع مصدرًا مهمًا للدخل الجاري للمستثمرين، وغالبًا ما يكون له تأثير على القيمة السوقية للأسهم. تعتبر سياسة توزيع الأرباح عنصرًا رئيسيًا في جذب المستثمرين والحفاظ على ثقتهم، حيث يتوقع العديد من المساهمين الحصول على عوائد منتظمة من استثماراتهم. (غربي و براق، سبتمبر 2014، صفحة 28)

تمتلك عملية توزيع الأرباح دورًا بارزًا في التمويل المؤسسي، ويمكن تمييز ذلك ليس فقط من خلال التأثير الذي تولده الأرباح على العلاقات بين المساهمين والإدارة، ولكن أيضًا من خلال التأثير المباشر الذي توفره على قيمة الشركة. (Gordon, 1959, p. 100)

تشير قرارات توزيع الأرباح إلى السياسات التي يتم وضعها لتحديد كيفية توزيع الأرباح المحققة من قبل المؤسسة. تعكس هذه القرارات تأثيرها المباشر على أصحاب المصلحة، خاصة فيما يتعلق بقراراتهم بالاستمرار في الاستثمار أو التخلي عنه. يمكن أن تؤثر هذه القرارات بشكل كبير على قيمة

المؤسسة المستقبلية، وفي بعض الحالات، قد تؤدي إلى تعريضها لخطر الإفلاس إذا لم يتم إدارتها بشكل صحيح. (بوزاغو و سنوسي، 2020، صفحة 328)

مما سبق يمكن استخلاص مفهوم لقرار توزيع الأرباح على أساس أنه القرار الذي تتخذه المؤسسة لتحديد النسبة المئوية من الأرباح المحققة التي ستوزع على المساهمين، سواء كانت هذه الأرباح من الأرباح الحالية أو من الأرباح المحتجزة. يعكس هذا القرار سياسة إستراتيجية تعبر عن التزام المؤسسة بمكافأة المساهمين، ويهدف إلى تحقيق توازن بين توفير دخل منتظم لهم ودعم احتياجات التوسع والنمو المؤسسي. تؤثر هذه القرارات بشكل مباشر على رضا المستثمرين، والقيمة السوقية للشركة، واستقرارها المالي على المدى الطويل.

الفرع الثاني: أهداف قرار توزيع الأرباح

يرتبط الهدف من قرار توزيع الأرباح بالجزء الذي تقوم المؤسسة بتوزيعه على المساهمين أو بإعادة استثماره. هذا القرار يعتمد بشكل كبير على القرارات المالية السابقة، حيث أن كفاءة هذه القرارات تؤثر على قدرة الشركة على تحقيق أرباح أعلى، وبالتالي توزيع أرباح أكبر. يعتبر قرار توزيع الأرباح أو احتجازها من التحديات الرئيسية التي يواجهها المدير المالي. يرى بعض الباحثين أن اعتماد إستراتيجية ثابتة في توزيع الأرباح يعد أمراً مهماً، وهناك عدة أسباب تدعو إلى تبني مثل هذه الإستراتيجية. (المحي، 2021، صفحة 67)

الفرع الثالث: نظريات سياسة توزيع الأرباح

تعتبر سياسة توزيع الأرباح من العناصر الجوهرية في الإدارة المالية للشركات، حيث تتعلق بالقرارات المتعلقة بكيفية توزيع الأرباح المحققة بين المساهمين وإعادة استثمارها في الشركة. تهدف هذه السياسة إلى تحقيق توازن بين تلبية توقعات المساهمين وتعزيز النمو المستدام للشركة.

توجد مجموعة من النظريات التي تسعى لتفسير تأثير سياسات توزيع الأرباح على قيمة الشركة وسلوك المستثمرين. من بين هذه النظريات، نجد مايلي: (Hunjra, Bakari, & Batool, 2018, pp. 13-

أولاً: نظرية عدم أهمية توزيع الأرباح

تستند هذه النظرية، التي طرحها موديليان وميلر في عام 1961، إلى أن سياسة توزيع الأرباح لا تؤثر على قيمة الشركة في ظل وجود أسواق رأسمالية مثالية.

ثانياً: نظرية اليد الطيبة

تقترح هذه النظرية أن المستثمرين يفضلون الحصول على أرباح نقدية حالية بدلاً من الاعتماد على وعود بمكاسب رأسمالية مستقبلية، حيث أن ذلك يقلل من المخاطر المرتبطة بالاستثمار.

ثالثاً: نظرية تكاليف الوكالة

تشير هذه النظرية إلى أن توزيع الأرباح يساهم في تقليل التدفقات النقدية المتاحة للإدارة، مما يؤدي إلى تقليل تكاليف الوكالة بين المديرين والمساهمين.

رابعاً: نظرية الإشارة

يمكن أن يُعتبر توزيع الأرباح بمثابة إشارة للمساهمين حول الأداء المستقبلي للشركة.

خامساً: تأثير العملاء

يُفضل المستثمرون الشركات التي تتبنى سياسات توزيع أرباح تتناسب مع تفضيلاتهم الضريبية واحتياجاتهم الاستثمارية.

سادساً: نظرية تفضيل الضرائب

غالباً ما يميل المستثمرون إلى تفضيل الشركات التي تقوم بتوزيع أرباح أقل، وذلك بسبب الضرائب المرتفعة المفروضة على الأرباح مقارنة بمكاسب رأس المال.

سابعاً: نظرية دورة الحياة

تفترض هذه النظرية أن الشركات تعدل سياساتها في توزيع الأرباح وفقاً للمرحلة التي تمر بها في دورة حياتها، سواء كانت في مرحلة النمو، النضج أو التراجع.

تساعد هذه النظريات المديرين الماليين في فهم العوامل المتعددة التي تؤثر على قرارات توزيع الأرباح، مثل مرحلة دورة حياة الشركة، تفضيلات المستثمرين الضريبية، وتكاليف الوكالة. من خلال تحليل هذه النظريات، يمكن للشركات تطوير سياسات توزيع أرباح تتماشى مع احتياجاتها المالية وتوقعات مساهميها، مما يساهم في تعزيز القيمة الإجمالية للشركة.

الفرع الرابع: أنواع سياسات توزيع الأرباح

تُعد سياسات توزيع الأرباح من القرارات المالية الأساسية التي تتخذها الشركات، حيث تساهم بشكل كبير في استقرارها المالي ونموها المستقبلي. تتضمن هذه السياسات تحديد ما إذا كانت الشركة ستقوم بتوزيع جزء من أرباحها على المساهمين أو ستحتفظ بها لإعادة استثمارها في أنشطتها. يمكن تصنيف سياسات توزيع الأرباح إلى عدة أنواع رئيسية، منها: (Hunjra, Bakari, & Batool, 2018, pp. 15-16)

أولاً: سياسة توزيع الأرباح التصاعدية (Progressive Policy): زيادة الأرباح الموزعة مع مرور الوقت؛

ثانياً: سياسة الأرباح المتبقية (Residual Policy): توزيع الأرباح بعد تمويل جميع الفرص الاستثمارية ذات القيمة الحالية الصافية الإيجابية (NPV)؛

ثالثاً: سياسة إعادة شراء الأسهم (Share Repurchase): بديل لتوزيع الأرباح النقدية، حيث تقوم الشركة بإعادة شراء أسهمها من السوق؛

رابعاً: سياسة الأرباح الثابتة (Constant or Fixed Policy): توزيع نسبة ثابتة من الأرباح؛

خامساً: سياسة عدم توزيع الأرباح (Zero Dividend Policy): الشركات الناشئة قد تفضل عدم توزيع الأرباح وإعادة استثمارها في النمو.

الفرع الخامس: دوافع سياسات توزيع الأرباح

للمؤسسة عدة دوافع وأسباب تجعلها تقوم بتوزيع جزء من أرباحها لتحقيق أهداف محددة. وتُعتبر سياسات توزيع الأرباح قراراً ذا حدين، حيث يمكن أن يكون في بعض الأحيان قراراً مالياً أو قراراً استثمارياً يعتمد على التكلفة والعائد المتوقع. فتقوم المؤسسة بتوزيع جزء من أرباحها بناءً على الدوافع التالية: (بن سنة وقاشي، 2021، الصفحات 155-156)

- تشجيع المساهمين على الاحتفاظ بأسهمهم وعدم بيعها، وكذلك تحفيزهم على الاستثمار عند قرار المؤسسة برفع رأسمالها؛
- زيادة ثقة المستثمرين في المؤسسة، كتعويض لجزء من الأموال المستثمرة، خاصة في حالة عدم تعرض المؤسسة لخلل في توازنها المالي.
- ومع ذلك، توجد بعض الأسباب التي تجعل المؤسسة غير قادرة على توزيع الأرباح، ومنها:
(زرقون، 2010، الصفحات 85-86)
- تجنب توزيع الأرباح في حال حققت المؤسسة أرباحاً غير كافية أو تعرضت لخسائر متتالية؛
- ضرورة احتفاظ المؤسسة بمركزها المالي من خلال الحفاظ على السيولة النقدية لمواجهة أي التزامات مالية قادمة؛
- ضرورة معرفة المؤسسة بجميع احتياجاتها المالية الخاصة باستثماراتها المستقبلية على المدى الطويل؛
- العمل على تقليل تأثير الضرائب على الاحتياجات المالية والسيولة.

الفرع السادس: العوامل المؤثرة على سياسة توزيع الأرباح:

تُعتبر سياسات توزيع الأرباح من أبرز القرارات المالية التي تتخذها الإدارة في الشركات، حيث تحدد الطريقة التي يتم بها توزيع الأرباح المحققة بين المساهمين وإعادة استثمارها في الشركة. تؤثر هذه السياسات بشكل مباشر على قيمة الشركة وسمعتها في السوق، كما تعكس رؤية الإدارة للمستقبل المالي للشركة.

تتأثر سياسات توزيع الأرباح بعدد من العوامل الداخلية والخارجية التي تحدد كيفية ومقدار توزيع الأرباح. تشمل هذه العوامل الجوانب المالية والاقتصادية، بالإضافة إلى اعتبارات السوق والبيئة التنافسية. وفيما يلي بعض العوامل الرئيسية التي تؤثر في سياسات توزيع الأرباح: (Hunjra, Bakari, & Batool, 2018, pp. 14-15)

أولاً: الربحية

إن الشركات ذات الأرباح العالية تميل إلى توزيع أرباح أعلى.

ثانياً: السيولة

توفر النقدية يلعب دوراً كبيراً في قدرة الشركة على توزيع الأرباح.

ثالثاً: فرص النمو

الشركات ذات فرص النمو العالية قد تفضل إعادة استثمار الأرباح بدلاً من توزيعها.

رابعاً: حجم الشركة

الشركات الكبيرة تميل إلى توزيع أرباح أكثر استقراراً.

خامساً: تاريخ توزيع الأرباح

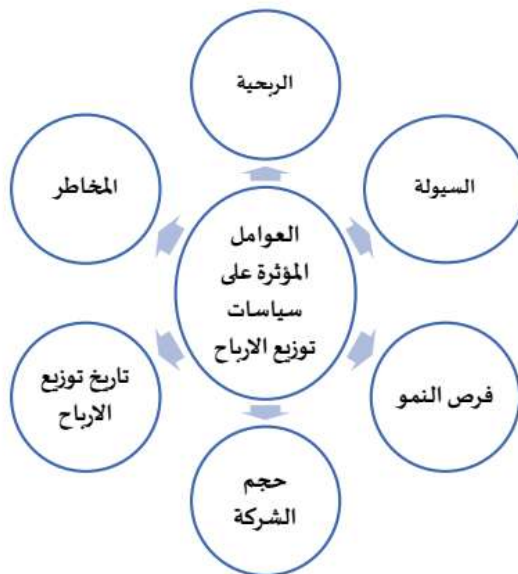
الشركات التي لديها تاريخ طويل في توزيع الأرباح تميل إلى الاستمرار في ذلك.

سادساً: المخاطر

الشركات ذات المخاطر العالية قد توزع أرباحاً أقل لتجنب تقلبات التدفقات النقدية.

ويمكن تلخيص هذه العوامل في الشكل التالي:

الشكل رقم (16): العوامل المؤثرة على سياسات توزيع الأرباح



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على (Hunjra, Bakari, & Batool, 2018)

المبحث الثالث: العلاقة بين الأطراف ذات المصلحة والقرارات المالية

تُعتبر العلاقة بين الأطراف المعنية والقرارات المالية من الموضوعات الأساسية التي تحظى باهتمام واسع في الأدبيات الإدارية والمالية المعاصرة خاصة في ظل تزايد تعقيدات البيئة الاقتصادية وتنوع المصالح المحيطة بالمنظمات. تُعتبر القرارات المالية العمود الفقري لأي منظمة، حيث تحدد مسارها الاستراتيجي وقدرتها على تحقيق الأهداف المنشودة. ومع ذلك، فإن هذه القرارات لا تُتخذ في عزلة، بل تتأثر بشكل كبير بشبكة معقدة من العلاقات مع الأطراف المعنية، سواء كانت داخلية أو خارجية.

في هذا السياق سيتناول هذا المبحث تحليل تأثير الأطراف ذات المصلحة على القرارات المالية، من خلال تصنيفهم إلى فئتين رئيسيتين: الأطراف ذات المصلحة الداخلية: المساهمين والعمال والأطراف ذات المصلحة الخارجية: الزبائن والمنافسين، إذ تُعتبر هذه الأطراف دعائم أساسية في عملية اتخاذ القرار المالي، حيث تمتلك كل فئة مصالح وتوقعات مختلفة قد تتعارض أحياناً أو تتكامل في أحيان أخرى.

المطلب الأول: توجهات الأطراف ذات المصلحة

كان أنصوف (1965) هو الأول الذي قام بتحديد نطاق الإدارة الإستراتيجية من خلال اقتراح تصنيف هرمي للقرارات الإدارية المتنوعة التي تتخذها الشركات (Ansoff, 1965, p. 168) في المستوى الأول من هذا التصنيف، نجد القرارات الإستراتيجية، التي تركز بشكل أساسي على العلاقات الخارجية للشركة مع بيئتها، وبالتحديد مع مختلف الأطراف ذات المصلحة (Freeman, 1984, p. 10). تتعلق هذه القرارات بشكل خاص باختيار المنتجات التي ينبغي على الشركة تقديمها والأسواق التي تسعى للتوسع فيها. وتختلف هذه القرارات عن القرارات التشغيلية التي تكون داخلية بطبيعتها وتهدف إلى "زيادة كفاءة استخدام الموارد" (Freeman, 1984, p. 6). تركز القرارات التشغيلية على قضايا تخصيص الموارد بين الوحدات المختلفة للشركة (سواء كانت تشغيلية أو وظيفية) وكيفية مراقبة استخدام هذه الموارد (Lorino & Tarondeau, 2006, p. 310). كما يُميز أنصوف نوعاً ثالثاً من القرارات، وهو القرارات الإدارية التي تتعلق باكتساب وتطوير وتنظيم موارد الشركة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية المحددة. على الرغم من أن عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي قد تبدو غير رسمية وتظهر كأنها تلقائية أكثر من كونها منظمة، إلا أن هذه القرارات تُخطط بعناية وتُناقش مع الأطراف ذات المصلحة.

تُعتبر توجهات الأطراف ذات المصلحة من العناصر الأساسية التي تسهم في تشكيل استراتيجيات وأداء المؤسسات في بيئات العمل الحديثة. تلعب الأطراف المتنوعة من الأطراف ذات المصلحة، مثل الزبائن، والمنافسين، والعمال، والمساهمين، دورًا حيويًا في اتخاذ القرارات وتوجيه مسارات الشركات. إن فهم هذه التوجهات يمكن المؤسسات من تعزيز أدائها المالي والسوقي والاجتماعي من خلال تحقيق توازن بين توقعات مختلف الأطراف.

فيما يلي سنجد جدول يضم أهم توجهات الأطراف ذات المصلحة وتأثيراتها المحتملة على جوانب الأداء التنظيمي المتعددة، بما في ذلك الأداء المالي والسوقي والاجتماعي. يتضمن هذا التحليل أبرز العناصر المؤثرة مثل رضا الزبائن، الابتكار، تحسين سمعة الشركة، المسؤولية الاجتماعية، وزيادة الأرباح.

الجدول رقم (10): توجهات الأطراف ذات المصلحة وأثرهم على القرارات المالية

توجهات أصحاب المصلحة وأثرها على القرارات المالية	أمثلة على القرارات المالية المتأثرة
الزبائن -زيادة رضا العملاء- تعزيز ولائهم - تحسين سمعة الشركة -زيادة الحصة السوقية.	ارتفاع تكاليف تصنيع-خفض الأسعار - تطوير البنية التحتية لخدمة العملاء
المنافسون تحليل المنافسين -تطوير استراتيجيات تنافسية - تحسين جودة المنتجات -الابتكار في الخدمات -زيادة الضغط لخفض السعر.	- تخفيض هامش الربح- رفع نسبة الإنفاق على البحث والتطوير- محاولة الاستثمار في الأسواق الجديدة.
العمال زيادة رضا الموظفين -تحسين الإنتاجية- تطوير مهارات الموظفين -تعزيز روح الفريق.	-زيادة النفقات الوظيفية -ادخال تحسينات للبنية التحتية- تخصيص مبالغ لتدريب العمال.
المساهمون زيادة الأرباح -تحسين قيمة الأسهم - تعزيز الشفافية-تجنب المخاطرة المالية الكبيرة - زيادة توزيع الأرباح على الاستثمار.	تخفيض نسبة التكاليف - رفع الأسعار - التقليل من الاقتراض

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على (Freeman, 1984, p. 22)

المطلب الثاني: تأثير الأطراف ذات المصلحة الداخلية

تُعتبر القرارات المالية التي تتخذها المؤسسات من العوامل الأساسية التي تحدد نجاحها واستمراريتها في السوق. وتلعب الأطراف ذات المصلحة الداخلية وخاصة المساهمين والعمال دورًا حيويًا في التأثير على هذه القرارات. يسعى المساهمون، بصفته مالكي الشركة، إلى زيادة قيمة استثماراتهم من خلال التأثير على القرارات المالية التي تعزز الربحية والنمو. من جهة أخرى يؤثر العمال كعنصر بشري رئيسي في المنظمة على القرارات المالية من خلال أدائهم ورضاهم الوظيفي، مما ينعكس بدوره على إنتاجية الشركة وربحيته.

الفرع الأول: المساهمين

أولاً: تطلعات المساهمون في المؤسسة

يسعى المساهمون في أي مؤسسة إلى تعظيم قيمة أسهمهم وتحقيق أعلى الأرباح الممكنة، مع الحرص على حماية أصول المؤسسة. يتمتع المساهمون بحقوق تشمل الحصول على عوائد مجزية على استثماراتهم، مما يعكس كفاءة رأس المال المستثمر. بالإضافة إلى ذلك، يحق لهم الحصول على معلومات شاملة ودقيقة حول أداء المؤسسة. كما يجب أن يتم التعامل مع المساهمين بعدالة وبدون تمييز، خاصة إذا كانوا من نفس الفئة، وأن يُشركوا في اتخاذ القرارات الهامة التي تؤثر على مستقبل المؤسسة. (كرزابي وعيشوش، 2012، صفحة 10)

1. المساهمون في نموذج التصميم الكبير:

في إحدى المقابلات التي أجراها الباحثون، تمت مناقشة أهمية إدارة الأطراف ذات المصلحة في تحقيق النجاح المستدام، كما تم التأكيد على ذلك في كتابهم بعنوان "النجاح المستدام مع أصحاب المصلحة: الإمكانيات غير المستغلة". فتساءل أحد المديرين عن أولويات الشركة في إحدى المقابلات قائلاً: "هل يجب أن نركز على إرضاء الموظفين لجعلهم سعداء؟ بالتأكيد لا. نحن لسنا جمعية خيرية أو مؤسسة لإرضاء العملاء. في النهاية، يجب أن نركز على مصالح المساهمين لأنهم يتحملون المخاطر المالية للشركة. الرضا وحده لا يكفي إذا لم يترجم إلى أرقام مالية".

تتفق آراء العديد من المديرين مع هذا الرأي، حيث يرون أن المساهمين هم الأكثر أهمية لأنهم يقدمون رأس المال للشركة. هذا النموذج يركز على العلاقة بين الملاك والإدارة، وقد تطور هذا التوجه

تاريخيًا في القرن العشرين مع زيادة الفصل بين الملكية والإدارة، مما أدى إلى مشاكل حقيقية بسبب الفجوة بين المصالح المتعارضة. يعتمد هذا النموذج على فرضيتين رئيسيتين: (رملی، 2013، الصفحات 66-65)

- أ. من وجهة نظر اقتصادية: يُعتبر المساهمون هم الطرف الأساسي الذي يتحمل مخاطر الاستثمار في الشركة. يُمكن تنظيم العلاقات مع الأطراف الأخرى من خلال عقود تحدد حقوقهم والتزاماتهم، بينما لا يمكن تعويض المساهمين بنفس الطريقة.
 - ب. رأس المال كمورد استراتيجي: يُعتبر رأس المال عنصرًا حاسمًا لنجاح إستراتيجية الشركة. لذلك، تعتمد الخطط والمبادئ التوجيهية للشركة على توقعات ومصالح المساهمين.
- ومع ذلك ينتقد العديد من المنظرين هذا النموذج، حيث يرون أن التركيز المفرط على المساهمين يفقد معناه خارج السياق الأنجلوسكسوني. في حين أن البعض الآخر يفضل التركيز على الزبائن والموظفين كأطراف أساسية في نجاح الشركة.

2. التحيزات السلوكية للمساهمين وتأثيرها على القرارات المالية: (Ghalmi., 2018, pp. 4-7)

أ. التحيزات العاطفية:

- التحيز المفرط (Overconfidence Bias) : يظهر عندما يبالغ المستثمرون في تقدير مهاراتهم وكفاءاتهم، مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات مالية غير مدروسة.
- تجنب الخسارة (Loss Aversion Bias) : يميل المستثمرون إلى تجنب الخسائر بدلاً من التركيز على تحقيق الأرباح.
- تجنب الندم (Regret Aversion Bias): يسعى المستثمرون لتفادي اتخاذ قرارات قد تؤدي إلى شعورهم بالندم في المستقبل، حتى وإن كانت تلك القرارات منطقية.

ب. التحيزات المعرفية:

- التحيز التمثيلي: يعتمد المستثمرون على أحداث سابقة مشابهة لتقدير الاحتمالات المستقبلية.
- التحيز التثبتي: يستند المستثمرون إلى نقاط مرجعية، مثل الأسعار الأخيرة، عند اتخاذ قراراتهم.
- خطأ المقامر: يعتقد المستثمرون أن الأحداث المستقلة، مثل تقلبات الأسعار، ستتبع نمطًا معينًا.

ثانياً: تأثير المساهمين على القرارات المالية

المساهمون هم مالكو الشركة وأصحابها، ويقومون بممارسة حقوقهم والتزاماتهم من خلال جمعية المساهمين التي تمثلهم بشكل رسمي. تُعتبر هذه الجمعية الهيئة التي تتيح لهم ممارسة سلطتهم على إدارة الشركة والمشاركة في حوكمتها. تُتخذ القرارات في الجمعية العامة للمساهمين من خلال عملية التصويت، حيث يتم احتساب الأغلبية بناءً على نسب الملكية. تشمل اختصاصات الجمعية جميع القرارات المتعلقة بمجلس الإدارة، بالإضافة إلى القرارات المتعلقة بمحافظي الحسابات والجوانب المالية مثل زيادة أو تخفيض رأس المال، الاندماج، الانفصال، حل الشركة، وتحويلها إلى شكل آخر. تُتخذ جميع هذه القرارات بشكل جماعي من قبل المساهمين وفقاً للإجراءات المحددة في النظام الأساسي للشركة ومن خلال التصويت.

1. تأثير المساهمين على هيكل رأس المال:

يملك المساهمون حصصاً في الشركة، مما يمنحهم مصلحة مباشرة في كيفية تمويل الشركة لأنشطتها. يمكنهم التأثير على قرارات الاقتراض وإصدار الأسهم من خلال التصويت في الاجتماعات العامة أو الضغط على مجلس الإدارة. على سبيل المثال، إذا رأى المساهمون أن الشركة تعاني من ارتفاع الديون، فقد يدفعون باتجاه إصدار أسهم جديدة لتقليل العبء المالي. هذا التغيير في هيكل رأس المال قد يؤثر على مستوى المخاطر والعوائد المتوقعة. (Jonathan Berk, 2020, p. 300)

2. تأثير المساهمين على قرارات الاستثمار:

يمكن للمساهمين التأثير على قرارات الاستثمار من خلال توجيه الموارد نحو مشاريع أو قطاعات محددة. على سبيل المثال، إذا اعتقدوا أن قطاع التكنولوجيا يوفر فرصاً استثمارية واعدة، فقد يدفعون الشركة لزيادة استثماراتها في هذا المجال. هذا قد يؤدي إلى تغييرات في محفظة استثمارات الشركة، مما يعكس تفضيلات المساهمين.

3. تأثير المساهمين على سياسة توزيع الأرباح:

تختلف تفضيلات المساهمين بشأن توزيع الأرباح؛ فبعضهم يفضل الحصول على أرباح نقدية منتظمة، بينما يفضل آخرون إعادة استثمار الأرباح لتعزيز النمو المستقبلي. يمكن للمساهمين التأثير على سياسة توزيع الأرباح من خلال الضغط على الإدارة لتعديل النسبة الموزعة. على سبيل المثال، إذا كان

المساهمون يفضلون العوائد الفورية، فقد يدفعون لزيادة توزيعات الأرباح، بينما قد يفضلون تقليلها إذا كانوا يركزون على النمو طويل الأجل. (Michael C. Ehrhardt, 2018, p. 250)

4. تأثير المساهمين على الإستراتيجية المالية:

يمكن للمساهمين التأثير على استراتيجيات النمو والاستحواذ للشركة. إذا رأوا فرصاً في أسواق جديدة، فقد يدفعون باتجاه عمليات استحواذ أو شراكات إستراتيجية. هذا يتطلب من الشركة تأمين التمويل اللازم، سواء من خلال إصدار سندات أو زيادة رأس المال عبر طرح أسهم جديدة. مثل هذه القرارات قد تغير مسار الشركة المالي وتؤثر على استراتيجيتها العامة. (Smith J. , 2019, p. 45)

5. تأثير المساهمين على الحوكمة:

يسعى المساهمون إلى تعزيز الشفافية والمساءلة في الإدارة المالية للشركة. يمكنهم الضغط لتحسين ممارسات الحوكمة، مثل تعزيز استقلالية مجلس الإدارة أو زيادة وضوح التقارير المالية. هذه التغييرات تُعزز ثقة المستثمرين وتقلل من مخاطر الفساد أو سوء الإدارة. (Review, 2021, p. 22)

6. تأثير المساهمين على إدارة المخاطر المالية:

يلعب المساهمون دوراً في تحديد مستوى المخاطر التي تتحملها الشركة. إذا كانوا يميلون إلى تحمل مخاطر أعلى لتحقيق عوائد أكبر، فقد يدفعون الشركة لتبني استراتيجيات استثمارية أكثر جرأة. وفي المقابل، إذا كانوا يفضلون تقليل المخاطر، فقد يدفعون باتجاه نهج أكثر تحفظاً في إدارة الأصول والالتزامات.

يظهر تأثير المساهمين على القرارات المالية في جوانب متعددة، بدءاً من هيكل رأس المال وسياسات توزيع الأرباح وصولاً إلى الاستراتيجيات المالية وممارسات الحوكمة. من خلال مشاركتهم الفعالة في اتخاذ القرارات، يمكن للمساهمين توجيه المؤسسة نحو سياسات تعكس مصالحهم وتعزز قيمة أسهمهم على المدى الطويل.

الفرع الثاني: العمال

أولاً: تطلعات العمال

العمال والمديرون يُعتبرون العنصر الأساسي في خلق القيمة داخل المؤسسة، حيث يلعبون دوراً محورياً في نجاحها. يُنظر إلى العمال على أنهم الحلقة الأقوى في نشاط المؤسسة، بينما يُعتبر المديرون قادة المؤسسة وهم حلقة الوصل بين العمال والملاك. لكل منهما احتياجات وتطلعات يجب مراعاتها. من بين الحقوق والواجبات التي يجب أن توفرها المؤسسة للعمال والمديرين: (داولينغ، 2003، صفحة 70)

- احترام قوانين العمل والحقوق المتبادلة؛
- ضمان حق العامل والمدير في التدريب والتكوين المستمر؛
- مشاركة العمال في اتخاذ القرارات التي تؤثر عليهم؛
- تحقيق الأمان والرضا الوظيفي، بالإضافة إلى توفير بيئة عمل آمنة من الحوادث، وإصدار مدونة لأخلاقيات المهنة؛
- منح مكافآت وحوافز للعمال والمديرين بناءً على مبدأ الكفاءة والجدارة، والتي يمكن أن تأتي في شكل توزيعات أرباح سنوية أو منح حقوق أو صكوك أسهم.

ثانياً: تأثير العمال على القرارات المالية

تعد مشاركة العمال في اتخاذ القرارات المالية داخل المؤسسات من العوامل الأساسية التي تساهم بشكل كبير في تعزيز الأداء المالي وزيادة الكفاءة التشغيلية. في السنوات الأخيرة، شهدنا تغييراً في المفهوم التقليدي للإدارة، حيث لم تعد القرارات الإستراتيجية والمالية مقتصرة على الإدارة العليا فقط، بل أصبحت عملية تشاركية تشمل جميع مستويات المؤسسة، بما في ذلك العمال. يعكس هذا التحول الاعتراف بأهمية مساهمة العمال في تحسين العمليات الإستراتيجية والمالية وزيادة الربحية وذلك كمايلي: (Kerbouche, 2019)

1. المشاركة في القرارات المالية وتحسين الأداء المالي:

تُشير الدراسات إلى أن إشراك العمال في اتخاذ القرارات المالية يمكن أن يساهم بشكل كبير في تحسين الأداء المالي للمؤسسة. عندما يُتاح للعمال فرصة المشاركة في عملية صنع القرار، فإنهم

يقدمون خبراتهم المباشرة حول العمليات اليومية وتفاعلهم مع الزبائن، مما يمكنهم من تقديم رؤى قيمة حول كيفية تعزيز الكفاءة وتقليل التكاليف. على سبيل المثال، يمكن للعمّال اقتراح أساليب لتحسين استخدام الموارد أو تقليل الفاقد، مما يؤدي إلى تحسينات مالية مباشرة. تدعم هذه الفكرة دراسة تشير إلى أن المؤسسات التي تبني نهجًا تشاركيًا في صنع القرار تشهد زيادة في الابتكار تصل إلى 20% مقارنة بتلك التي تتبع نهجًا هرميًا تقليديًا. (Brown, 2022).

2. زيادة الابتكار:

إنّ مشاركة العمال في اتخاذ القرارات المالية لا تقتصر على تحسين الكفاءة فحسب، بل تساهم أيضًا في تعزيز الابتكار داخل المؤسسة. عندما يشعرون بدورهم في عملية صنع القرار، فإنهم يصبحون أكثر حماسًا لتقديم أفكار جديدة وحلول مبتكرة. وهذا الابتكار يمكن أن يؤثر بشكل إيجابي على تنافسية المؤسسة وقدرتها على التكيف مع تغيرات السوق. تُشير الدراسة إلى أن المؤسسات التي تعتمد نهجًا تشاركيًا في اتخاذ القرارات تشهد زيادة في مستوى الابتكار، مما يُعزز قدرتها على الاستمرار والنمو في بيئة الأعمال المتغيرة باستمرار (Brown, 2022, pp. 123-145).

3. تحسين الرضا الوظيفي والولاء:

تُساهم مشاركة العمال في اتخاذ القرارات المالية في تعزيز الرضا الوظيفي والولاء للمؤسسة. عندما يشعرون بأنهم جزء من عملية اتخاذ القرار، يزداد تقديرهم لدورهم داخل المؤسسة، مما يعزز من مستوى رضاهم عن العمل. وفقًا لتقرير صادر عن معهد غالوب (2023)، فإن العمال الذين يشعرون بأنهم مشاركون في صنع القرار يكونون أكثر عرضة للبقاء في وظائفهم بنسبة 30% مقارنةً بأولئك الذين لا يشعرون بذلك. هذا الولاء المتزايد يمكن أن يسهم في تقليل معدل دوران الموظفين، مما يوفر على المؤسسة تكاليف التوظيف والتدريب. (Gallup, 2023, pp. 15-20)

4. تحسين التواصل الداخلي:

تُساهم مشاركة العمال في اتخاذ القرارات المالية في تعزيز التواصل بين مختلف مستويات المؤسسة. فعندما يُشارك العمال في عملية صنع القرار، يزداد انخراطهم في الأنشطة التنظيمية، مما يعزز تبادل المعلومات والشفافية داخل المؤسسة. هذا التحسن في التواصل يمكن أن يؤدي إلى اتخاذ قرارات أكثر استنارة وفعالية. وفقًا لدراسة، فإن المؤسسات التي تتمتع بتواصل داخلي قوي تشهد تحسينات في الأداء المالي تصل إلى 15%. (Johnson, 2021, pp. 210-215)

المطلب الثالث: تأثير الأطراف ذات المصلحة الخارجية

في الأبحاث حول نظرية الأطراف ذات المصلحة التي تركز على العلاقة المتبادلة بين المؤسسة والأطراف المعنية، تناولت أعمال ميتشل (1997) قياس تأثير تلك الأطراف. حيث قام بتجريح التأثير بناءً على طبيعة النشاط من جهة ومصادر القوة من جهة أخرى. وبالتالي، حدّد ثلاثة أبعاد في قياس التأثير: القوة، الشرعية، والإلحاح الذي يجب أن يُعطى لصاحب المصلحة. يركز مفهوم الإلحاح على شرطين: عندما تكون العلاقة حساسة للوقت وعندما تكون العلاقة أساسية أو حرجية بشكل خاص بالنسبة للمدير. مؤخراً، أظهر باحثون زيادة تأثير الأطراف ذات المصلحة الخارجية على تحديد استراتيجيات الشركات (Rodgers, 2004)

الفرع الأول: الزبائن

أولاً: تطلعات الزبائن

تتنوع توقعات الزبائن تجاه المؤسسات، وقد تختلف هذه التوقعات بشكل طفيف بناءً على الأهداف التي يسعى المستهلكون لتحقيقها من خلال شراء المنتجات. سواء كان الهدف هو الحصول على فوائد محددة أو إيجاد حلول لمشكلات معينة، فإن هناك عدة احتياجات أساسية يتوقع العملاء تلبيةها، ومن أبرزها: (داولينغ، 2003، صفحة 70)

- الحصول على منتجات آمنة تلي احتياجاتهم، مع مراعاة التوازن بين الجودة والسعر؛
- توفير إرشادات واضحة ودقيقة حول كيفية استخدام المنتج؛
- تقديم خدمات ما بعد البيع التي تضمن استمرارية الرضا والثقة بين العميل والمؤسسة؛
- التزام المؤسسات بالتحسين المستمر وتطوير المنتجات لضمان تلبية احتياجات العملاء بشكل أفضل؛
- الالتزام بأخلاقيات الأعمال وعدم انتهاك قواعد المنافسة العادلة، مثل تجنب الممارسات الاحتكارية.

ثانياً: تأثير الزبائن على القرارات المالية

في العصر الحالي، يُعتبر التركيز على الزبائن كمحور رئيسي للعمل (Customer Centricity) أمراً أساسياً لنجاح الشركات و استمراريته. فبدلاً من الانشغال التقليدي بالمنتجات، تُدرك المؤسسات

اليوم أن فهم احتياجات و تفضيلات الزبائن، خصوصاً أولئك الذين يتمتعون بقيمة عالية، يمكن أن يؤثر بشكل كبير على قراراتها المالية وذلك كمايلي: (Fader, 2020, pp. 55-65)

1. تلبية احتياجاتهم:

يؤثر الزبائن بشكل مباشر على القرارات المالية للشركات من خلال تحديد احتياجاتهم وتوقعاتهم. تقوم المؤسسات بتوجيه استثماراتها نحو تطوير منتجات وخدمات تلبي هذه الاحتياجات، مما يعزز من رضا الزبائن وولائهم. تشمل هذه الاستثمارات تحسين جودة الخدمات، وإجراء بحوث السوق لفهم التغيرات في تفضيلاتهم، وتنفيذ حملات تسويقية فعالة. كما تستخدم الشركات ملاحظات الزبائن لتعديل استراتيجياتها المالية، مثل تقديم عروض تنافسية أو تحسين القيمة المقدمة. بذلك، يصبح فهم احتياجات العملاء عاملاً محورياً في توجيه القرارات المالية لضمان النمو والاستدامة في السوق.

2. تحسين استراتيجيات التسعير:

من خلال التركيز على الزبائن الذين يتركز حولهم العمل، يُمكن للشركات تحليل سلوكيات الشراء والتفضيلات الفردية لهذه الفئة من العملاء. هذا التحليل يمكن أن يساعد في تحديد الأسعار التي تعكس القيمة التي يولونها للمنتجات أو الخدمات، مما يؤدي إلى تحسين استراتيجيات التسعير وزيادة الإيرادات.

3. المحافظة على الزبائن:

الزبائن الذين يتركز حولهم العمل هم عادةً أكثر ولاءً للشركة، مما يعني أنهم يميلون إلى البقاء مع الشركة والتعامل معها لفترة أطول، مما يؤدي إلى زيادة الربحية على المدى الطويل.

4. زيادة الإيرادات:

الزبائن الأوفياء غالباً ما يكونون مستعدين لدفع أسعار أعلى مقابل المنتجات أو الخدمات التي تقدمها الشركة، خاصةً إذا كانت تلبي احتياجاتهم بشكل جيد. هذا يمكن أن يؤدي إلى زيادة الإيرادات الإجمالية.

5. تقليل تكاليف الاستحواذ على الزبائن:

يمكن للشركات تقليل تكاليف الاستحواذ على الزبائن، لأنهم أكثر عرضة للتفاعل مع جهود التسويق المستهدفة، مما يعني أن الحملات الإعلانية تكون أكثر فعالية وتكلفة أقل لكل عميل جديد.

من خلال التركيز على الزبائن الذين يتركز حولهم العمل، يمكن للشركات تحسين استراتيجياتها المالية بشكل كبير. هذا التركيز يمكن أن يؤدي إلى تحسين استراتيجيات التسعير، زيادة الإيرادات، تقليل تكاليف الاستحواذ على الزبائن وأيضاً تعزيز العلاقة معهم. هذه العوامل مجتمعة يمكن أن تؤدي إلى زيادة الربحية للشركة على المدى الطويل.

الفرع الثاني: المنافسين

أولاً: تطلعات المنافسين

تتعامل المؤسسات مع المنافسين باعتبارهم جزءاً أساسياً من البيئة التي تعمل فيها. يتمحور اهتمام المؤسسات بالمنافسين حول الالتزام بأخلاقيات الأعمال والأطر القانونية التي تنظم النشاط التجاري. يجب أن تسعى المؤسسات إلى المنافسة العادلة والشاملة دون اللجوء إلى أي شكل من أشكال الاحتكار. تعتبر أنشطة المؤسسة، بما في ذلك طبيعة منتجاتها وأسعارها وجودتها، بالإضافة إلى استراتيجياتها التسويقية، عناصر أساسية في التخطيط الاستراتيجي. هذه العوامل تُستخدم أيضاً كأساس لتحليل البيئة التنافسية التي تعمل فيها المؤسسة. (رملی، 2013، صفحة 64)

ثانياً: تأثير المنافسين على القرارات المالية

يمكن أن تؤثر المنافسة على القرارات المالية من خلال تأثيرها على الأداء المالي للمنظمة. على سبيل المثال، إذا كانت المنافسة شديدة، فقد يضطر المستثمرون إلى تعديل استراتيجياتهم المالية لتحقيق ميزة تنافسية كتقليل الأسعار أو زيادة ميزانية التسويق لمواجهة الشركات المنافسة.

1. تحديد الأسعار:

عندما يتعلق الأمر بتحديد الأسعار، يجب على الشركات أن تكون على دراية تامة بالأسعار التي يحددها منافسوها. إذا كانت المنافسة تقدم أسعاراً أقل لمنتجات أو خدمات مماثلة، فقد تضطر الشركة إلى إعادة تقييم إستراتيجيتها السعرية. قد يؤدي ذلك إلى خفض الأسعار للحفاظ على القدرة التنافسية وجذب العملاء، مما قد يؤثر على هوامش الربح. من ناحية أخرى، إذا كانت الشركة تقدم قيمة مضافة فريدة، فقد تتمكن من تحديد أسعار أعلى (Armstrong, 2023, p. 500).

2. توجيه الاستثمارات:

الاستثمارات هي عنصر حاسم في النمو المستقبلي للشركة. عندما يلاحظ قادة الشركات أن منافسهم يستثمرون في تقنيات جديدة أو أسواق جديدة، فقد يشعرون بالضغط لاتخاذ خطوات مماثلة. على سبيل المثال، إذا كان المنافسون يستثمرون في الذكاء الاصطناعي أو التوسع في أسواق أجنبية، فقد تحتاج الشركة إلى النظر في تخصيص جزء من ميزانيتها لهذه المجالات لتجنب فقدان القدرة التنافسية. (Cynthia, 2008, p. 140)

3. إدارة الموارد:

تخصيص الموارد هو عملية ديناميكية تتأثر بشكل كبير بالبيئة التنافسية. إذا كان المنافسون يركزون على تحسين الكفاءة التشغيلية أو توسيع خطوط الإنتاج، فقد تحتاج الشركة إلى إعادة تقييم كيفية تخصيص مواردها. قد يعني ذلك الاستثمار في تحسينات العمليات أو توظيف مواهب جديدة أو حتى إعادة هيكلة الأقسام لتكون أكثر كفاءة. (Porter, 1980, p. 86)

4. التوسع في السوق:

في بعض الأحيان، يكون التوسع في السوق هو السبيل الوحيد للبقاء في مواجهة منافسة شرسة. إذا كان المنافسون يوسعون وجودهم في مناطق جغرافية جديدة أو يطلقون منتجات جديدة، فقد تحتاج الشركة إلى التفكير في التوسع لتلبية احتياجات العملاء المحتملين واكتساب حصة في السوق. هذا يتطلب تحليلاً دقيقاً للسوق المستهدف، بما في ذلك دراسة سلوك المستهلكين والمنافسة المحتملة. (Anderson, 1986).

تعتبر مراقبة المنافسين وفهم استراتيجياتهم جزءاً لا يتجزأ من عملية صنع القرار المالي. من خلال تحليل كيفية تأثير المنافسين على قراراتهم، يمكن للمؤسسات التكيف مع التغيرات في السوق وتوجيه استراتيجياتها المالية بشكل أكثر فعالية. هذا لا يعني مجرد رد الفعل على تحركات المنافسين، بل يعني أيضاً توقع الاتجاهات المستقبلية واتخاذ قرارات استباقية لضمان النجاح على المدى الطويل.

الفرع الثالث: نموذج الأطراف ذات المصلحة الخارجية كنموذج مناقض لنموذج التصميم الكبير

من وجهة نظر الأطراف ذات المصلحة، وعلى عكس النموذج السابق، فإن تحمل المخاطر لا يقتصر على المساهمين فقط، بل يمتد إلى أطراف أخرى، حيث يمتلك كل طرف موارد إستراتيجية مرتبطة بالمؤسسة. هذا المنظور يسمح لنا بفهم أفضل للأهمية النسبية لأصحاب المصلحة الخارجيين. (رمل، 2013، الصفحات 66-67)

في إطار تحليل الأطراف ذات المصلحة، يتعرض جميع الأطراف المعنيين لمخاطر معينة نتيجة استثمارات الشركة. هذه الاستثمارات لا تعتمد فقط على المساهمين، بل تشمل أيضًا مجموعات أخرى تساهم بشكل مباشر أو غير مباشر، مما يجعلها عرضة للمخاطر المرتبطة بهذه الاستثمارات. على سبيل المثال، الموردون الذين ينتجون منتجات مخصصة لزبون واحد (الشركة) يواجهون مخاطر كبيرة في حالة إفلاس الشركة، مما يؤثر على استقرارهم المالي. كما أن العاملين وأصحاب المصلحة الآخرين يتأثرون أيضًا بالوضع المالي للشركة.

من الناحية الإستراتيجية، لا يعتبر رأس المال العامل الوحيد الذي يحدد نجاح الشركة. تلعب المعرفة والخبرة والعلاقات دورًا حاسمًا في تحقيق الميزة التنافسية. في عالم الأعمال الحديث، أصبحت المعرفة والابتكار أكثر أهمية من مجرد الحصول على رأس المال. الشركات الصغيرة ووكالات الإعلان والشركات الاستشارية، على سبيل المثال، تعتمد بشكل كبير على الشراكات التي توفر الخبرة والمعرفة، بدلاً من الاعتماد فقط على الاستثمارات المالية.

يمكن القول إن نموذج أصحاب المصلحة يعكس الواقع بشكل أكثر دقة، حيث يأخذ في الاعتبار جميع الأطراف المعنية. ومع ذلك، تختلف أهمية كل طرف من أصحاب المصلحة من مؤسسة إلى أخرى، اعتمادًا على طبيعة نشاطها ونوعية أصحاب المصلحة المرتبطين بها. على سبيل المثال، في المؤسسات التي تعتمد على زبون واحد، يصبح الزبائن من أصحاب المصلحة الرئيسيين الذين يجب أن تحظى مصالحهم بأولوية عالية.

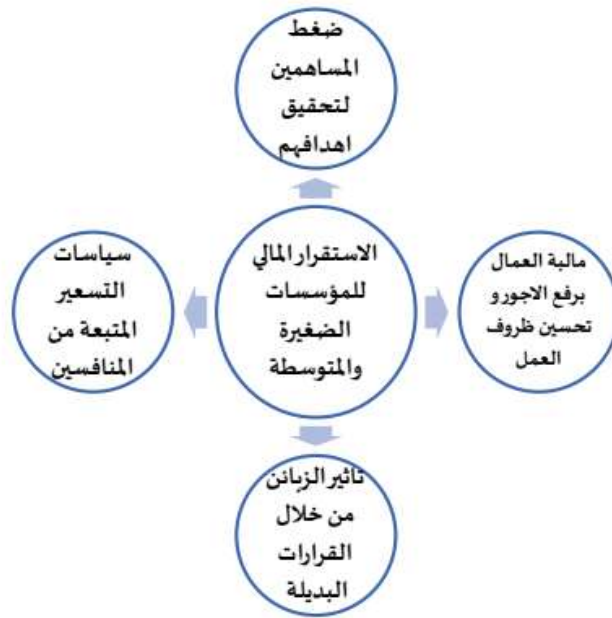
عادةً ما تقوم المؤسسات الاقتصادية التي تطبق إدارة أصحاب المصلحة بتقييم أهمية كل طرف وتمثيله بشكل هرمي، حيث تحتل المجموعات الأكثر تأثرًا بمصالحها قمة الهرم. يمكن أيضًا تحديد

الأولويات بناءً على تأثير كل طرف على نشاط المؤسسة. يتم استخدام نماذج لتحديد أولويات أصحاب المصلحة وتصميم استراتيجيات التعامل مع كل طرف وفقاً لموقعه في الخارطة الإستراتيجية.

المطلب الرابع: دور الأطراف ذات المصلحة في تشكيل القرارات المالية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

تلعب الأطراف ذات المصلحة دوراً أساسياً في تشكيل القرارات المالية داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث تؤثر توقعاتهم واحتياجاتهم بشكل مباشر على التوجهات المالية والإدارية. تشمل هذه الأطراف مجموعة متنوعة من الجهات مثل المساهمين، العمال، الزبائن، الموردين والمستثمرين، بالإضافة إلى الجهات التنظيمية والمجتمعات المحلية. لكل طرف من هذه الأطراف أولويات مختلفة، مما يتطلب من المؤسسات تحقيق توازن بين هذه المصالح لضمان استمرارية النمو والاستقرار المالي كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (17): دور الأطراف ذات المصلحة في تشكيل القرارات المالية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على (Manzaneque, Merino, & Priego, 2016, p. 440)

من خلال الشكل التالي نلاحظ إمكانية تأثير الأطراف ذات المصلحة على الوضع الاقتصادي والمالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل ظروف الأزمة، حيث يمتلك المساهمون تطلعات وتوقعات العائد على استثماراتهم بحيث يضغطون على الإدارة لتوزيع أرباح أكبر والذي قد يؤثر على قرارات الاستثمار والتمويل، وإذا شعر الزبائن أن الشركة في مأزق، فقد يبحثون عن شركات بديلة تلبي احتياجاتهم، خاصة بالنسبة للمنتجات التي تتطلب خدمات ما بعد البيع أو الدفع المقدم. كذلك، يمكن لموردي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التأثير على احتمالية التعرض لضائقة مالية.

وفقاً لبوين ودالي وهوبر (1982)، عندما تكون المؤسسة في ضائقة مالية، يميل العمال للمطالبة برفع الأجور والحوافز وتحسين ظروف العمل الشيء الذي يؤدي إلى زيادة تكاليف المؤسسة مما يؤثر على الربحية والسيولة المالية لكن في المقابل يزيد من إنتاجية العمال ويعزز الإيرادات، كما يمكن للأطراف ذات المصلحة المساهمة في إدارة المخاطر المالية من خلال تقديم رؤى متنوعة تساعد المؤسسة على تجنب التحديات المحتملة. على سبيل المثال، قد يساعد الموردون في تحسين كفاءة التكاليف من خلال التفاوض على شروط أفضل، بينما يمكن للزبائن تقديم ملاحظات قيمة حول المنتجات التي قد تؤثر على قرارات الاستثمار في البحث والتطوير. (Montserrat Manzaneque-Lizano & Alba María Priego de la Cruz, 2019)

في الأخير تعتمد فعالية القرارات المالية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على قدرتها على إشراك الأطراف ذات المصلحة بشكل استراتيجي، مما يساعد على تحقيق التوازن بين المصالح المختلفة وتعزيز النمو المستدام.

خلاصة الفصل الثاني:

تعتبر القرارات المالية عمليات إستراتيجية تعتمد بشكل أساسي على تحليل دقيق للعوائد والمخاطر، حيث تسعى المؤسسات إلى تحقيق أهدافها المالية والإستراتيجية من خلال توزيع الموارد المتاحة بشكل فعال. تتأثر هذه القرارات بالعديد من العوامل الداخلية والخارجية، بما في ذلك الأطراف ذات المصلحة، والتي قد تؤثر على جودة القرارات المتخذة. بالإضافة إلى ذلك، تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحديات فريدة في عملية اتخاذ القرارات المالية، مثل صعوبة الوصول إلى التمويل والاعتماد على الموارد الذاتية المحدودة.

تم التطرق في هذا الفصل إلى القرارات المالية وأنواعها ونظرياتها ضمن إطار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وعلاقتها بالأطراف ذات المصلحة الداخلية والخارجية، وكيف يمكن لهذه القرارات أن تساهم في تحقيق التوازن فيما بينهم مما يعزز قيمة واستمرارية المؤسسة في السوق، ومن أجل الوصول إلى هدف الدراسة، سوف نتناول في الفصل التالي الدراسة الوصفية والتوزيعات التكرارية الخاصة بمحاور الاستبيان، المتوسطات والانحرافات الخاصة بكل عبارة، اختبار فرضيات الدراسة ونتائج الدراسة الميدانية.

الفصل الثالث: تأثير الأطراف ذات
المصلحة على القرارات المالية في
المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
لولاية عنابة

الفصل الثالث: تأثير الأطراف ذات المصلحة على القرارات المالية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لولاية

عناية

تمهيد:

تشمل الدراسة التطبيقية التي بين أيدينا على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مستوى الشرق الجزائري وبالتحديد ولاية عنابة. وأختيرت هذه المؤسسات لإجراء الدراسة لعدة أسباب ذاتية وموضوعية تم التطرق إليها في المقدمة، وبعد استخراج العلاقة النظرية بين متغيرات الدراسة وفهم طبيعتها وإدراكها نركز في هذا الجزء على إسقاطها على الجانب التطبيقي. لنؤكد إذا ما كانت هناك علاقة فعلية. إذ نهدف من خلال الدراسة التطبيقية إلى معرفة تأثير كل من الأطراف ذات المصلحة الداخلية والأطراف ذات المصلحة الخارجية على القرارات المالية بالمؤسسات التي جرت بها الدراسة.

حيث يدرس هذا الفصل العديد من الجوانب الهامة والتي تم تقسيمها على النحو التالي:

-المبحث الأول: الجانب المنهجي للدراسة الميدانية؛

المبحث الثاني: وصف وتحليل محاور الاستبيان؛

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة نتائجها.

المبحث الأول: الجانب المنهجي للدراسة الميدانية

يقدم هذا المبحث الخطوات والأسس التي طبقها الطالب بُغية الوصول إلى نتائج موثوقة ودقيقة. وتمثلت هذه الخطوات في مكان الدراسة وزمانها، مجتمع الدراسة والعينة المراد وضعها تحت الدراسة وأخيرا مختلف الأساليب الإحصائية المعتمدة في عملية التحليل حسب ما يتوافق مع أهداف الدراسة.

المطلب الأول: حدود الدراسة (الزمانية، الموضوعية، المكانية والبشرية).

نجمع في هذا المطلب الإطار الذي يرسم لنا نطاق الدراسة من جوانبه الأربعة: المكانية، الزمانية، الموضوعية والبشرية. إذ يساعد توضيح الحدود في المساعدة على تفسير مدى تركيز الدراسة وبالتالي تجميع أفكاره حول الموضوع المدروس ومنه عدم تشتتها لموضوعات غير مهمة.

الفرع الأول: الحدود المكانية

انحصر الحدود المكانية التي تغطيها الدراسة في 30 مؤسسة صغيرة ومتوسطة تنشط في قطاع المواد الغذائية على مستوى ولاية عنابة (شرق الجزائر). وتم تحديد هذه المدينة لتجنب التشتت وتركيز على نطاق محدد، وتسهيل عملية جمع البيانات من ناحية، والتوافق مع الأهداف الموضوعية مسبقا من ناحية أخرى.

الفرع الثاني: الحدود الموضوعية

تتمحور الحدود الموضوعية حول المجال الذي تشير إليه الدراسة وتركز عليه وذلك بناء على الجوانب المحددة التي ترتبط بالأهداف الموضوعية سابقا. والهدف من تحديد هذه الحدود ما هو إلا تضيق لدراستنا حتى نركز على مشكلتها الرئيسية من ناحية، وتعميق التحليل في العناصر الأكثر صلة بموضوع دراستنا.

الفرع الثالث: الحدود الزمانية

قسم الإطار الزمني إلى فترتين من الزمن، الفترة الأولى خصصت لجمع المادة العلمية وبناء الجانب النظري حتى تكتمل معالم متغيرات الدراسة وتتضح وكانت على مدى عام من الزمن، بدأت من شهر ماي 2022 إلى غاية شهر ماي 2023. أما الفترة الثانية فامتدت من شهر جوان 2023 إلى غاية شهر سبتمبر 2024 وخصصت الفترة الثانية للدراسة التطبيقية، حيث استغرق توزيع الاستبيان

الوقت الكبير نظرا لعدة صعوبات مثل رفض بعض المؤسسات الاستقبال والرد على الاستبيان، أو عدم المبالاة في الإجابة.

الفرع الرابع: الحدود البشرية:

تعد الحدود البشرية من أهم العناصر التي يجب أن تحدد في أي دراسة كانت، فهي تعد ركنا أساسيا فيها. وعليه كما سبق ذكره فقد تم التركيز على الأطر السامية والأطر العادية والغرض من هذا التركيز على هذه الفئة هو الحصول على المعلومة الدقيقة والتي تصب في صلب الموضوع حتى نعطي للدراسة جانبا تطبيقيا واضح المعالم. لأن الوصول إلى النتائج الدقيقة يعتمد بشكل أساسي على الأفراد الذين لديهم دراية بالموضوع.

المطلب الثاني: المنهج- مجتمع وعينة الدراسة

نُحوصل ضمن هذا المطلب أهم جزء في الدراسة والمتمثل في المنهج الذي نسير عليه، إلى جانب تحديد المجتمع المراد اختيار العينة المنتقاة منه.

الفرع الأول: المنهج المتبع

اعتمد الطالب في دراسته على المنهج الوصفي، وذلك من خلال وصف متغيرات الدراسة الأساسية المتمثلة في الأطراف ذات المصلحة بأبعادها الرئيسية الأربعة (المساهمون، العمال، الزبائن، المنافسون) والقرارات المالية بأبعادها الثلاثة (قرارات الاستثمار، قرار التمويل، قرار توزيع الأرباح) وصفا دقيقا وذلك انطلاقا من جمع البيانات والمعلومات والعمل على تحليلها وهذا بغرض فهم الموضوع بشكل سليم، كما استعمل برنامج Spss لاستخراج البيانات وتحليل المعلومات المجمعة من عينة الدراسة وعبارات الاستبيان في الجانب التطبيقي بهدف استخلاص نتائج معمقة تخص الظاهرة المدروسة وتحليل العلاقة بين متغيراتها وفهمها لتسهيل على القارئ إدراك محتوى ما جاء في الدراسة الحالية، بالإضافة إلى ذلك تقديم توصيات واقتراحات في النهاية.

الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

أولا: مجتمع الدراسة:

يقصد بمجتمع الدراسة بأنه جميع العناصر أو المفردات التي يتم تحديدها لغرض إجراء أي دراسة علمية، حيث يتم تحديد هذا المجتمع بناء على الأهداف والمشكلة البحثية. وعليه تكون مجتمع

الدراسة التي بين أيدينا على جميع الأطر (إطار، إطار سامي) بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي جرت بها الدراسة.

ثانيا: عينة الدراسة

وهي عبارة عن مجموعة جزئية من المجتمع الكلي، ويتم اختيار العينات لعدة أسباب مثلا كبر حجم المجتمع، صعوبة الوصول إلى المجتمع الكلي...الخ، وبالتالي يتم الاعتماد على العينة لتمثل المجتمع المدروس. وفي هذه الحالة تم اختيار 30 مؤسسة صغيرة ومتوسطة تنشط في مجال صناعة المواد الغذائية، وتم اختيار هذا القطاع بالذات لأنه يخدم دراستنا أكثر من القطاعات الأخرى إضافة إلى تعاونه الفعّال مع الطالب أثناء جمع المعلومات كما يتميز هذا القطاع الحيوي بكثرة المؤسسات النشطة فيه مما يتيح مجالا أوسع لتحليل تأثير الأطراف ذات المصلحة على القرارات المالية. حيث تم توزيع 155 استبانة أسترجم منها 142، فيما تم استبعاد 8 استبيانات لعدم صلاحيتها، وكان العدد الإجمالي للاستبيانات الصالحة 134 استبيانا.

المطلب الثالث: أدوات جمع البيانات والأساليب الإحصائية المعتمدة في عملية التحليل

نبين ضمن المطلب التالي أهم الأدوات التي استعملت في الدراسة وكذلك الأساليب الإحصائية المعتمد عليها، فهذه الخطوة هامة في أي دراسة أو بحث علمي، لأنها تعد مفتاح لتحقيق نتائج موثوقة ندعم بها أهداف دراستنا.

الفرع الأول: أدوات جمع البيانات

جُمعت البيانات عن طريق الاستبيان كأداة أساسية من خلال جمع البيانات من عينة الدراسة وهذا بقصد تحليلها. ومعرفة التأثير الذي يتركه الأطراف ذات المصلحة على القرارات المالية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. حيث شمل الاستبيان على ثلاثة محاور رئيسية هي كالآتي:

- المحور الأول: تضمن المعلومات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة، والتي تدور حول المتغيرات الشخصية المتمثلة في: الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي. والمتغيرات الوظيفية المتمثلة في: الرتبة الوظيفية، الأقدمية؛
- المحور الثاني: تطرق إلى المتغير المستقل المتمثل في الأطراف ذات المصلحة والذي قسم إلى أربعة أطراف رئيسية منها اثنين داخليين هما (المساهمون والعمال)، واثنان خارجيين هما (الزبائن والمنافسون)؛

الفصل الثالث: تأثير الأطراف ذات المصلحة على القرارات المالية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لولاية

عناية

- المحور الثالث: وتطرق إلى المتغير التابع المتمثل في القرارات المالية وتضمن هو الآخر ثلاث قرارات أساسية هي: قرار التمويل، قرار الاستثمار، قرار توزيع الأرباح. وقسم المحورين الثاني والثالث إلى مجموعة من العبارات التي تشكل كل مجموعة بعدد من أبعاد المتغير التابع (القرارات المالية) والمستقل (الأطراف ذات المصلحة).

وندرج في الجدول التالي أبعاد كل متغير من متغيرات الدراسة مع عدد العبارات المشكلة له.

الجدول رقم (11): أبعاد متغيرات الدراسة والعبارات المشكلة لكل بعد

المحور	الأبعاد المشكلة للمحور	أرقام العبارات المشكلة لكل بعد
الأطراف ذات المصلحة	المساهمون	8-1
	العمال	15-9
	الزبائن	22-16
	المنافسون	30-23
مجموع عبارات الأطراف ذات المصلحة ككل		30 عبارة
القرارات المالية	قرار التمويل	36-31
	قرار الاستثمار	42-37
	قرار توزيع الأرباح	49-43
مجموع عبارات القرارات المالية ككل		19 عبارة
العدد الكلي لعبارات الاستبيان		49 عبارة

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على أداة الدراسة

كما تم الاعتماد على سلم ليكارت الخماسي، ذو الخمس اتجاهات وخمس درجات. بحيث:

- تمثل القيمة 1 أدنى درجة والمرادفة لعبارة غير موافق بشدة؛
- وأعلى قيمة هي 5 والتي ترادف العبارة موافق بشدة.
- المدى ويحسب من خلال طرح أعلى قيمة من أدنى قيمة، وبعدها يتم قسمة قيمة المدى على الفئات المشكلة للسلم $0.8 = 4/5$ وبإضافة النتيجة المتحصل عليها 0.8 إلى القيمة الأدنى 1 في التصنيف حتى الوصول إلى أعلى قيمة وهي 5.

الفصل الثالث: تأثير الأطراف ذات المصلحة على القرارات المالية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لولاية

عناية

ويوضح الجدول اللاحق طول الفئات المرادفة لكل درجة والاتجاه الممثل لها، مع كل تصنيف والقيمة المرادفة له.

الجدول رقم (12): مقياس ليكارت الخماسي

التصنيف	القيمة أو الدرجة	طول الفئة	درجة الموافقة
1	غير موافق بشدة	[1.8-1]	ضعيفة جدا
2	غير موافق	[2.6-1.8]	ضعيفة
3	محايد	[3.4-2.6]	متوسطة
4	موافق	[4.2-3.2]	عالية
5	موافق بشدة	[5-4.2]	عاليا جدا

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على الدراسات السابقة

الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المعتمدة في عملية التحليل

لغرض بلوغ الأهداف المدرجة في ديباجة الدراسة، والعمل على معالجتها إحصائيا لإثبات الفرضيات أو نفيها تم الاعتماد على العديد من الأساليب الإحصائية التي يراها الطالب ضرورية في دراسته. وعليه تمثلت أهم هذه الأساليب في أساليب الإحصاء الوصفي الذي يسعى لجمع البيانات والعمل على تبويبها، ثم القيام بالعمليات الحسابية للوصول إلى أهم المعلومات التي تبرز خصائص العينة المدروسة (المحور الأول من استبيان الدراسة). بالإضافة إلى الإحصاء الاستدلالي والذي يسعى إلى معالجة عبارات الاستبيان ومن خلاله يتم تفسير النتائج المتحصل عليها ومن ثم اتخاذ القرار المناسب. وتمثلت هذه الأساليب الإحصائية فيما يلي:

أولا: الإحصاء الوصفي:

الفصل الثالث: تأثير الأطراف ذات المصلحة على القرارات المالية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لولاية

عناية

- النسب المئوية والتكرارات: وتستعمل في غالب الأمر لمعرفة البيانات الأولية اتجاه عينة الدراسة؛
- الدوائر النسبية والأعمدة البيانية: وهذا بغرض التمثيل البياني للمعلومات الوظيفية والشخصية.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: حيث تحسب الأولى بهدف معرفة متوسط الإجابات ومن ثم ترتيبها حسب درجات الموافقة، أما الثانية فتحسب لمعرفة انحراف القيم عن متوسطها الحسابي وكذلك مدى تشتتها عنه؛
- اختبار Kolmogorov-smirnov: ويستخدم في العادة لمعرفة إذا كانت البيانات التي تم جمعها تتبع التوزيع الطبيعي أم لا. كما يعد توزع البيانات توزيعاً طبيعياً ضرورياً عند تطبيق الاختبارات المعلمية.

ثانياً: الإحصاء الاستدلالي

وتلخصت أهمها في:

- معامل Cronbach 's Alpha: ويحسب هذا الأخير للتأكد من أن أداة الدراسة لها قابلية لاعتماد نتائجها. وتكون قيمته ضمن المجال (± 1) ؛
- اختبار معامل التجزئة النصفية: يحسب لغرض معرفة معامل الثبات بين نصفي الاستبيان وذلك من خلال معادلة Spearman
- معامل الارتباط Persson: ويحدد لنا معامل الارتباط قوة العلاقة بين متغيرات الدراسة (المستقلة والتابعة) بالإضافة إلى اختبار الصدق البنائي والاتساق الداخلي للاستبيان؛
- اختبار Anova: يدل هذا الاختبار على صلاحية النموذج وجودته من خلال قيمة الدلالة المتحصل عليها؛ وكذلك اختبار فرضيات الفروق للمتغيرات الشخصية والوظيفية المتمثلة في العمر، الرتبة الوظيفية، المؤهل العلمي والأقدمية؛
- معامل التضخم والتضخم المسموح به: يستدل به للتأكد من عدم وجود ارتباط بين المتغيرات
- اختبار T: لمعرفة المعنوية الجزئية للنموذج والدلالة الإحصائية، بالإضافة إلى اختبار فرضيات الفروق المتعلقة بمتغير الجنس؛

- اختبار Scheffé للفروقات البعدية وتم حسابه لمعرفة الفروقات للمتوسطات الحسابية عند اختبار فرضية الفروق؛
- الانحدار الخطي البسيط يستعمل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات المنبثقة عنها.

المبحث الثاني: وصف وتحليل محاور الاستبيان

نركز ضمن هذا المبحث على عرض النتائج المتعلقة بالاستبيان من خلال قياس مدى صدقه وثباته، علاوة على ذلك نعرض فيه نتائج المعاينة المرتبطة بأفراد عينة الدراسة ونتائج المحاور المشكل منها الاستبيان والعمل على تفسير تلك النتائج.

المطلب الأول: قياس صدق أداة الدراسة

نركز في هذا المطلب على الصدق الخاص بأداة الدراسة، وتمثل في: الصدق الظاهري من قبل الأساتذة، والصدق الداخلي والاتساق البنائي بقياسه من خلال برنامج Spss

الفرع الأول: الصدق الظاهري

لاعتماد أداة الدراسة (الاستبيان) تم توزيعه على عدد من الأساتذة ذوي الخبرة في عملية التحكيم، وهذا بغية التأكد من سلامة العبارات وكذلك مدى قدرتها على قياس الهدف المراد دراسته. والملحق رقم (1) يوضح الأساتذة محكمي الاستبيان من مختلف جامعات الوطن. وتم تقديم العديد من الملاحظات الهامة بخصوص العبارات ومدى قياسها للمتغيرات.

الفرع الثاني: الصدق البنائي - الاتساق الداخلي

نحاول من خلال هذا الفرع قياس الصدق الداخلي والبنائي لأداة الدراسة

أولاً: الصدق البنائي

الفصل الثالث: تأثير الأطراف ذات المصلحة على القرارات المالية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لولاية

عناية

تم إجراء كل من الصدق البنائي الذي يقيس انسجام كل بعد من أبعاد أداة الدراسة مع المحور الذي تنتمي له، مع حساب قوة الارتباط من خلال معامل الارتباط بيرسون الذي يقيس قوة الارتباط بين العبارات أو بين العبارات والمحور الذي تنتمي إليه.

يوضح الجدول التالي نتائج الصدق البنائي المتحصل عليها من خلال المعاينة عن طريق برنامج

Spss. V26

الجدول رقم (13): نتائج الصدق البنائي لمحاور الاستبيان مع الدرجة الكلية له

المحور	الأبعاد المشكل للمحور	قيمة مُعامل Persson	مستوى الدلالة
الأطراف ذات المصلحة	المساهمون	0.758**	0.000
	العمال	0.836**	0.000
	الزبائن	0.882**	0.000
	المنافسون	0.766**	0.000
الأطراف ذات المصلحة مع الاستبيان الكلي		0.961**	0.000
القرارات المالية	قرار التمويل	0.909**	0.000
	قرار الاستثمار	0.905**	0.000
	قرار توزيع الأرباح	0.898**	0.000
القرارات المالية مع الاستبيان الكلي		0.968**	0.000
الدرجة الكلية		1	0.00

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات Spss. V26

يوضح الجدول رقم (13) نتائج المعاينة الخاصة بالصدق البنائي بين أبعاد الأطراف المصلحة الأربعة والتي تراوحت قيمة المعامل بين (0.758-0.882)، وكلها ذات دلالة معنوية 0.01، وأقل من مستوى المعنوية المطلوب 0.05. وهذا يدل على ارتباط موجب وقوي، كما كانت قيمة المعامل بالنسبة للمحور الثاني بأبعاده محصورة بين (0.898-0.909) وهي كذلك قوية وموجبة. وبالتالي فإن الاستبيان يتمتع بصدق بنائي جيد.

ثانيا: الاتساق الداخلي

الفصل الثالث: تأثير الأطراف ذات المصلحة على القرارات المالية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لولاية

عناية

ويستعمل لمعرفة مدى دلالة كل بند بالنسبة للمحور الذي تنتمي إليه،

1- الاتساق الداخلي لبنود محور الأطراف ذات المصلحة.

أظهرت المعاينة الإحصائية لاختبار الاتساق الداخلي عن طريق معامل الارتباط Persson النتائج

الآتية:

الجدول رقم (14): اختبار الاتساق الداخلي بين كل بند من بنود محور الأطراف ذات

المصلحة والبعد الذي تنتمي إليه

محور الأطراف ذات المصلحة							
المساهمون		العمال		الزبائن		المنافسون	
رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
1	**0.545	1	**0.490	1	**0.610	1	**0.512
2	**0.486	2	**0.531	2	**0.647	2	**0.609
3	**0.577	3	**0.410	3	**0.644	3	**0.658
4	**0.638	4	**0.348	4	**0.621	4	**0.576
5	**0.376	5	**0.401	5	**0.615	5	**0.506
6	**0.549	6	**0.376	6	**0.399	6	**0.653
7	**0.381	7	**0.644	7	**0.570	7	**0.541
8	**0.441	-	-	-	-	8	**0.681

** دال عند مستوى معنوية 0.01

المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات Spss. V26

نلاحظ من خلال الجدول رقم (14) أن قيم معامل الارتباط بين درجة كل بند من بنود محور الأطراف ذات المصلحة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه كانت كالتالي: بالنسبة لبعد المساهمين كانت ضمن المجال [0.638-0.376]، العمال ضمن المجال [0.644-0.348]، الزبائن ضمن المجال [0.647-0.399]، والمنافسين ضمن المجال [0.681-0.506] وكلها دالة إحصائية عند مستوى معنوي 0.01 (الملحق 3).

الفصل الثالث: تأثير الأطراف ذات المصلحة على القرارات المالية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لولاية

عناية

2- الاتساق الداخلي لبنود محور القرارات المالية:

أبانت المعاينة الإحصائية لاختبار الاتساق الداخلي من خلال استعمال معامل الارتباط Persson النتائج التالية:

الجدول رقم (15): اختبار الاتساق الداخلي بين كل بند من بنود محور الأطراف ذات المصلحة والبعد الذي تنتمي إليه

محور القرارات المالية					
قرار التمويل		قرار الاستثمار		قرار توزيع الأرباح	
رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
1	**0.725	1	**0.655	1	**0.605
2	**0.656	2	**0.633	2	**0.632
3	**0.574	3	**0.661	3	**0.616
4	** 0.578	4	0.707	4	**0.599
5	**0.635	5	**0.619	5	**0.645
6	**0.654	6	**0.679	6	**0.693
-	-	-	-	7	**0.661

** ذال عند مستوى معنوية 0.01

المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات Spss. V26

نلاحظ من خلال الجدول رقم (15) أن قيم معامل الارتباط بين درجة كل بند من بنود محور الأطراف ذات المصلحة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه كانت كالاتي بالنسبة لبعد قرار التمويل كانت ضمن المجال [0.725-0.574]، بعد قرار الاستثمار ضمن المجال [0.707-0.633]، بعد قرار توزيع الأرباح ضمن المجال [0.693-0.599]، وكلها دالة احصائية عند مستوى معنوية 0.01. (الملحق 3)

الفصل الثالث: تأثير الأطراف ذات المصلحة على القرارات المالية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لولاية

عناية

الفرع الثالث: ثبات أداة الدراسة

لاختبار ثبات الاستبيان تم الاعتماد على اختبار كل من معامل Cronbach 's Alpha ومعامل التجزئة النصفية المتمثل في معامل Spearman.

أولاً: اختبار معامل Cronbach 's Alpha

يتم اختبار ثبات الاستبيان من خلال معامل الثبات Cronbach 's Alpha، وهذا من أجل التأكد من صحة وسلامة الاستبيان. حيث أنه إذا تم استعمال نفس الاستبيان مرة أخرى سيتحصل الباحث على نفس النتائج حتى لو تم إعادة العملية أكثر من مرة. ويقبل الثبات إذا كانت قيم معامل Cronbach 's Alpha أكبر من 0.7. ويكون الاستبيان ذو ثبات عالي كلما اقترب من 1.

الجدول رقم (16): نتائج اختبار Cronbach 's Alpha

المحور	الأبعاد المشكل للمحور	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
أصحاب المصلحة	المساهمون	8	0.812	0.901
	العمال	7	0.872	0.933
	الزبائن	7	0.729	0.853
	المنافسون	8	0.902	0.949
الأطراف ذات المصلحة ككل				0.962
القرارات المالية	قرار التمويل	6	0.792	0.889
	قرار الاستثمار	6	0.821	0.906
	قرار توزيع الأرباح	7	0.834	0.913
القرارات المالية ككل				0.959
الدرجة الكلية				0.978
				0.957
				49

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss.v 26

يوضح الجدول أعلاه مخرجات Spss.v 26 حول اختبار Cronbach 's Alpha والذي يوضح

مدى ثبات الاستبيان. إذ تظهر النتائج أنها جيدة جدا وحصرت قيم الاختبار في المجال [0.902-0.729] بالنسبة للمتغير المستقل (الأطراف ذات المصلحة) وفي المجال [0.921-0.792] بالنسبة للمتغير التابع

الفصل الثالث: تأثير الأطراف ذات المصلحة على القرارات المالية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لولاية

عناية

(القرارات المالية) أما بالنسبة للاستبيان الكلي فبلغت قيمة معامل الاختبار 0.957 بمعامل صدق قدر بـ 0.978 وهي ممتازة وقابلة لاعتمادها من جهة ويسمح لنا بإكمال الخطوات التالية من جهة أخرى.

ثانيا: اختبار معامل التجزئة النصفية

الجدول رقم (17): اختبار معامل التجزئة النصفية

معامل الارتباط قبل التصحيح	تصحيح المعامل بمعادلة سبيرمان	حجم العينة
0.941	0.970	134

المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات Spss. V26

يتضح من الجدول أن قيمة معامل الارتباط قبل التصحيح قد بلغت 0.941 قبل تصحيح معامل الارتباط وهو مرتفع، وبعد التصحيح من خلال معادلة Spearman ظهرت لنا القيمة 0.970 وهو ثبات مرتفع جدا يدل على ثبات أداة الدراسة وبالتالي اعتماده.

المطلب الثاني: تحليل الخصائص السيكومترية للعينة المبحوثة

نوضح ضمن هذا المطلب استجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الاستبيان مع العمل على شرحها وتحليلها لإبراز دور كل عنصر منها. إذ نسعى من خلاله إلى إبراز خصائص العينة المدروسة وتحليل المعلومات المتوصل إليها.

الفرع الأول: الخصائص الشخصية (الجنس، العمر)

أولاً: الجنس:

نميز في الجدول الآتي خصائص متغير الجنس والمتحصل عليها بعد المعاينة عن طريق برنامج

spss .v 26

الجدول رقم (18): نتائج المعاينة المتعلقة بمتغير الجنس

المتغير	التكرار	النسبة
ذكر	90	67.2
أنثى	44	32.8
المجموع	134	100

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss .v 26

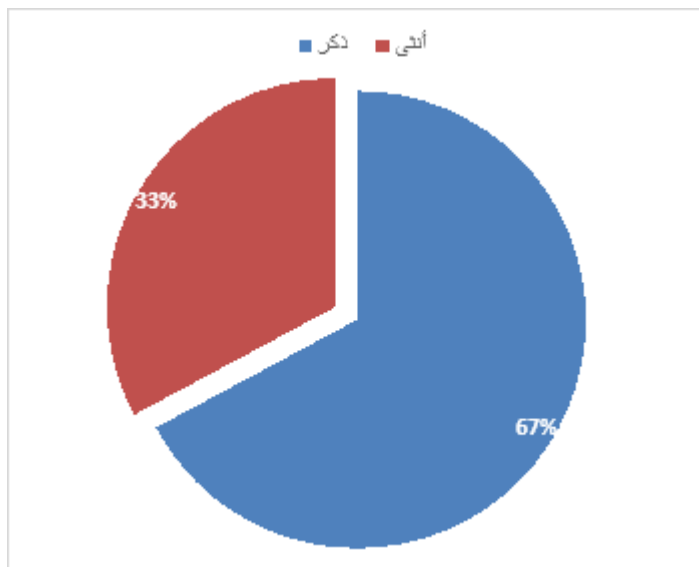
الفصل الثالث: تأثير الأطراف ذات المصلحة على القرارات المالية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لولاية

عناية

يتبين من الجدول أعلاه ما يلي:

بلغت نسبة الذكور المشاركين في إبداء رأيهم 67.2% بمجموع 90 فردا من عينة الدراسة، بينما بلغت نسبة الإناث في حدود 32.8% بمجموع 44 فردا من عينة الدراسة. ويرجع هذا التفاوت في النسب لنوع العمل لهذه المؤسسات الذي يتطلب وجود عنصر الذكور لتأدية المهام، وكذلك ظروف العمل التي تناسب أكثر جنس الذكور، أو هناك تحديات أخرى مثل الظروف الاجتماعية الخاصة بالإناث. يبرز الشكل التالي توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

الشكل رقم (18): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات Spss. V26

ثانيا: الفئة العمرية:

الفصل الثالث: تأثير الأطراف ذات المصلحة على القرارات المالية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لولاية

عناية

يوضح الجدول الآتي مختلف النتائج المتعلقة بمتغير العمر والمتحصل عليها بعد المعاينة عن طريق برنامج spss.v 26.

الجدول رقم (19): نتائج المعاينة المتعلقة بمتغير العمر

الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	28	20.9
[40-30]	62	46.3
[50-40]	37	27.6
50 سنة فأكثر	7	5.2
المجموع	134	100

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss.v 26

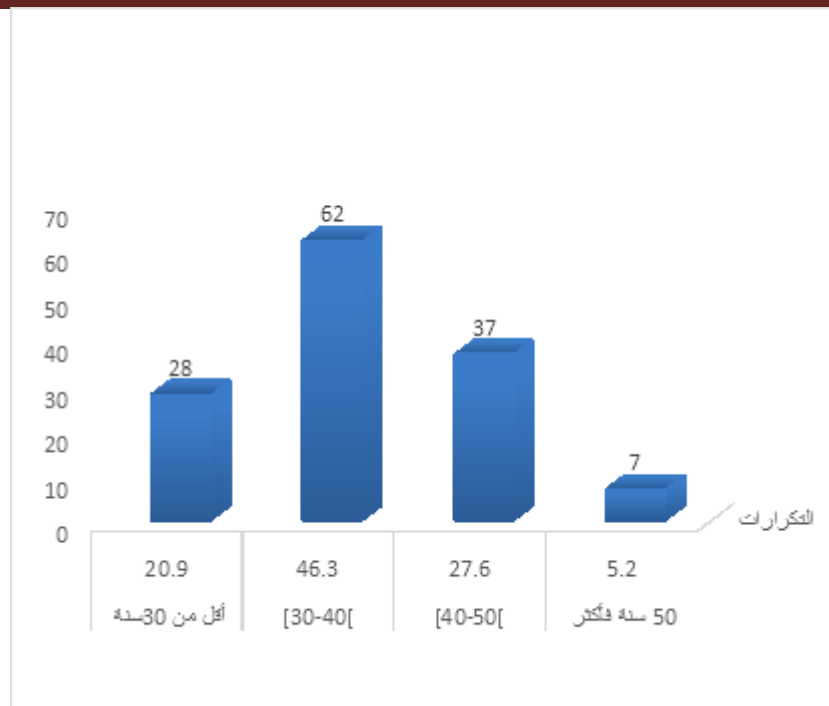
انطلاقاً من معطيات الجدول الموضح في الأعلى، والخاص بمتغير العمر، يتبين أن تقريباً نصف العينة يتراوح عمرها بين [40-30] سنة وهذا بنسبة 46.3% بمجموع 62 عاملاً، تليها الفئة العمرية [50-40] بنسبة قدرت بـ 27.6% بما مجموعه 37 عاملاً، ثم الفئة الأقل من 30 سنة بنسبة 20.9% وبمجموع 28 عاملاً، والنسبة المتبقية كانت من نصيب الفئة الأكثر من 50 سنة في حدود 5.2% بمجموع 7 عمال. ومنه نستنتج أن هناك طاقات شابة عاملة بهذه المؤسسات مما يساعدها على تنفيذ الأعمال بسهولة، كما يوجد انسجام بين عمالها مما يعكس ثقافتها التنظيمية المساندة لعمالها، بالإضافة لتحقيق التوازن بين الفئات العمرية.

يمثل الشكل التالي توزيع متغير العمر

الشكل رقم (19): التمثيل البياني لمتغير العمر

الفصل الثالث: تأثير الأطراف ذات المصلحة على القرارات المالية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لولاية

عناية



المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات Spss. V26

الفرع الثاني: الخصائص الوظيفية (المؤهل العلمي، الرتبة العلمية، سنوات الخبرة)

أولا: المؤهل العلمي

قسم متغير المستوى العلمي إلى أربعة مستويات ثانوي، ليسانس، ماستر، دراسات عليا.

ويوضح الجدول التالي ملخص مخرجات برنامج Spss.v 26 المتعلقة بالمؤهل العلمي

الجدول رقم (20): نتائج المعاينة المتعلقة بمتغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرارات	الفئات
----------------	-----------	--------

الفصل الثالث: تأثير الأطراف ذات المصلحة على القرارات المالية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لولاية

عناية

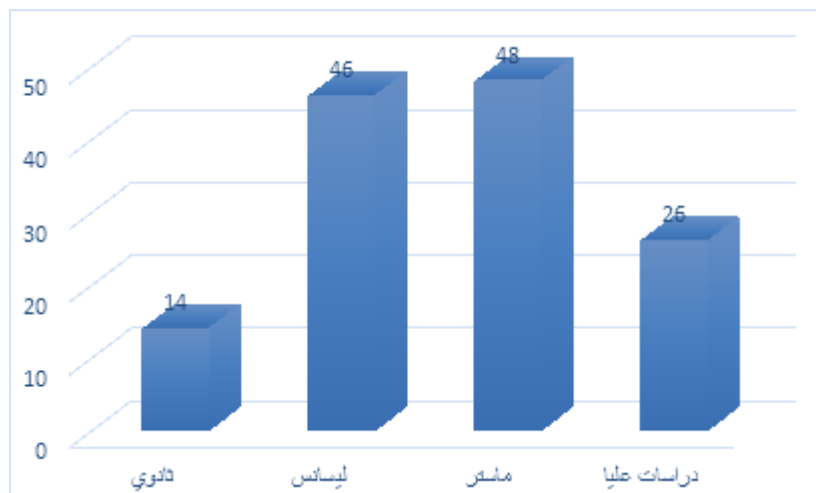
10.4	14	ثانوي
34.3	46	ليسانس
35.8	48	ماستر
19.4	26	دراسات عليا
100	134	المجموع

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss.v 26

تظهر النتائج المرفقة في الجدول أعلاه أن ما نسبته 35.8% من أفراد عينة الدراسة متحصلين على شهادات جامعية بدرجة الماستروهي النسبة الأكبر، ثم أصحاب شهادة الليسانس بنسبة 34.3%، ثم أصحاب شهادات الدراسات العليا بنسبة 19.4% وأخير ذوي المستوى ثانوي فأقل في حدود النسبة 10.4%. وبالتالي هناك خليط متجانس من الشهادات الخاصة بالمؤهل العلمي بالنسبة للمؤسسات المحل الدراسة. تدل النتائج المتوصل إليها إلى التنوع في الخبرات والمعارف الأمر الذي يساهم ويساعد على الابتكار، وبالتالي العمل على تحقيق أهداف تلك المؤسسات، تعزيز جودة الأداء بها إلى جانب الرفع من كفاءتها الإنتاجية. التكيف مع المتغيرات البيئية لكونها تنشط في سوق يتميز بالتعقيد والمنافسة الشرسة من قبل المؤسسات الأجنبية وحتى المحلية.

ويبين الشكل التالي توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير المؤهل العلمي.

الشكل رقم (20): التمثيل البياني لمتغير المؤهل العلمي



المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات Spss. V26

الفصل الثالث: تأثير الأطراف ذات المصلحة على القرارات المالية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لولاية

عناية

ثانيا: الرتبة الوظيفة

نميز ضمن الجدول التالي التكرارات والنسب المئوية المرتبطة بمتغير الوظيفة

الجدول رقم (21): نتائج المعاينة المتعلقة بمتغير الوظيفة

الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
إطار سامي	51	38.1
إطار	82	61.2
المجموع	134	100

المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات Spss. V26

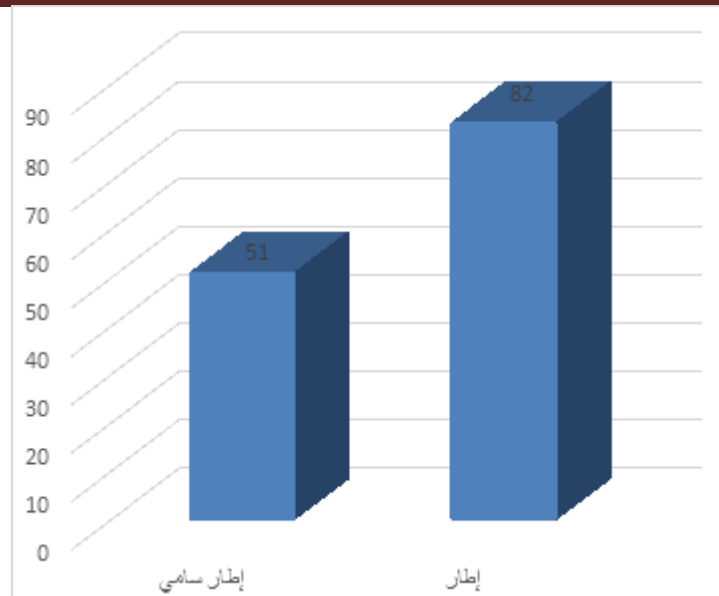
نجد من خلال الجدول أعلاه أن ما نسبته 61.2% من الأفراد المستجوبين من العينة المدروسة يشغلون منصب إطار سامي ما مجموعه 82 فردا، أما الباقي والمقدرين بـ 51 فردا فيشتغلون منصب إطار سامي بنسبة 38.1%. هذا يدل على أن المؤسسات محل الدراسة تركز على وظيفة الإطارات السامية أكثر وبالتالي التحسين من الكفاءة الإدارية، والطموح إلى توسعها ونموها وذلك من خلال تلك الكوادر البشرية القادرة على التخطيط، التنبؤ والتطوير. وهذا ما يعكس الدور الذي توليه المؤسسات لرأس المال البشري في تحقيق المزايا التنافسية والاستدامة من جهة. وعليه فالمعلومات المتحصل عليها ستعطي نتائج مهمة لدراساتنا من جهة أخرى. وكل هذا له أثر إيجابي على الدراسة التي بين أيدينا.

يوضح الشكل التالي التمثيل البياني لمتغير الوظيفة

الشكل رقم (21): التمثيل البياني لمتغير الوظيفة

الفصل الثالث: تأثير الأطراف ذات المصلحة على القرارات المالية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لولاية

عناية



المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات Spss. V26

ثالثاً: سنوات الخبرة

قسم متغير سنوات الخبرة إلى ثلاث فئات عمرية،

ويوضح الجدول التالي ملخص مخرجات برنامج Spss. v 26 المتمثلة في التكرارات والنسب المئوية

المتعلقة بسنوات الخبرة.

الجدول رقم (22): نتائج المعاينة المتعلقة بمتغير سنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرارات	الفئات
20.9	28	أقل من 5 سنوات
48.5	65	من 5 إلى 10 سنوات
30.6	41	أكثر من 10 سنوات
100	134	المجموع

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات Spss. V26

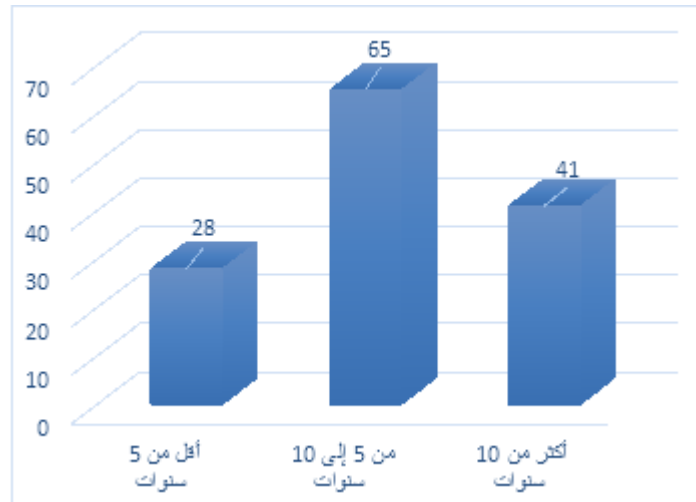
إن الملاحظ من خلال الجدول أعلاه أن ما نسبته 48.5% من الأفراد المستجوبين لديهم خبرة في مجال عملهم ما بين 5 إلى 10 سنوات أي ما مجموعه 65 فرداً، ثم أصحاب الخبرة التي تفوق العشرة سنوات بنسبة 30.6% ما مجموعه 41 فرداً. وأخيراً الأفراد ذوي الخبرة الأقل من خمس سنوات ما

الفصل الثالث: تأثير الأطراف ذات المصلحة على القرارات المالية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لولاية

عناية

نسبته 20.9%. وهذا ما يدل على الأفراد العاملين على مستوى المؤسسات المدروسة يتمتعون بخبرة لا بأس بها مما يؤهلهم إلى انجاز المهام الموكلة لهم بكفاءة وبكل سهولة. إلى جانب قدرتهم على اتخاذ القرار السليم من بين العديد من القرارات المتاحة.

الشكل رقم (22): التمثيل البياني لمتغير الخبرة



المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات Spss. V26

المطلب الثالث: تحليل الإجابات حول أبعاد متغيرات الدراسة

نهدف من خلال هذا المبحث إلى تحليل الأبعاد المشكلة للاستبيان، وتقديم تفسير حول النتائج المتوصل إليها وفهم الجوانب الهامة للعلاقة بين متغيرات الدراسة، كما تعكس لنا النتائج المتوصل إليها قرارات قد تكون قابلة للتنفيذ بالنسبة للمؤسسات المدروسة وهذا ما سيساهم حتماً في زيادة المعرفة وتحسينها.

الفرع الأول: أولوية تركيز المؤسسة على الأطراف ذات المصلحة والقرارات المالية

بغرض معرفة مدى التزام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة واهتمامها بالأطراف ذات المصلحة، وتركيزها على القرارات المالية الثلاثة، كان ولا بد قبل تحليل عبارات الاستبيان معرفة درجة أهمية هذه الأطراف والقرارات داخل المؤسسات المدروسة. ولمعرفة ذلك تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، ثم ترتيب القيم من الأكبر إلى الأصغر وعليها يتم الحكم على درجة الأهمية. والنتائج المتحصل عليها مبينة في الآتي.

الجدول رقم (23): درجة أهمية الأطراف ذات المصلحة والقرارات المالية بالمؤسسات محل الدراسة

الفصل الثالث: تأثير الأطراف ذات المصلحة على القرارات المالية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لولاية

عناية

المحور	الأبعاد المشكل للمحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
أصحاب المصلحة	المساهمون	3.714	0.672	1	عالية
	العمال	3.5	0.859	4	عالية
	الزبائن	3.664	0.76	2	عالية
	المنافسون	3.513	0.833	3	عالية
المتغير المستقل		3.597	0.634	/	عالية
القرارات المالية	قرار التمويل	3.548	0.738	2	عالية
	قرار الاستثمار	3.682	0.763	1	عالية
	قرار توزيع الأرباح	3.514	0.824	3	عالية
المتغير التابع		3.582	0.700	/	عالية

المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات Spss. V26

الملاحظ من الجدول أعلاه أن درجة الموافقة لكل من الأطراف ذات المصلحة والقرارات المالية كانت عالية من جهة، ومتقاربة من جهة أخرى من خلال ما يظهره المتوسط الحسابي للمتغيرات كان ضمن المجال [3.5-3.714]، كما أن قيم التشتت متقاربة وتقرب من الواحد. وبلغ المتوسط العام للمتغير المستقل 3.597 بانحراف معياري 0.634، أما بخصوص المتغير التابع فبلغ 3.582 بانحراف معياري 0.700.

أما فيما يخص درجة الأهمية لكل بعد من الأبعاد المشكلة للمتغير المستقل (الأطراف ذات المصلحة) والمتغير التابع (القرارات المالية) فنفصلها على النحو التالي:

أولا: الأطراف ذات المصلحة:

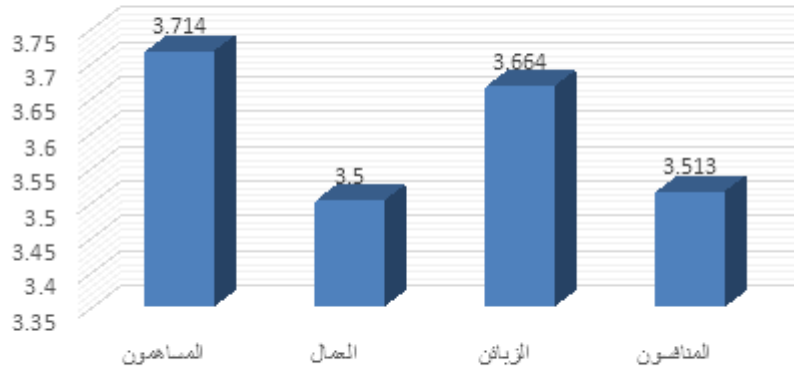
بناء على الجدول السابق نرفق الشكل التالي:

الشكل رقم (23): التمثيل البياني للمتوسطات الحسابية لأبعاد الأطراف ذات

المصلحة

الفصل الثالث: تأثير الأطراف ذات المصلحة على القرارات المالية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لولاية

عناية



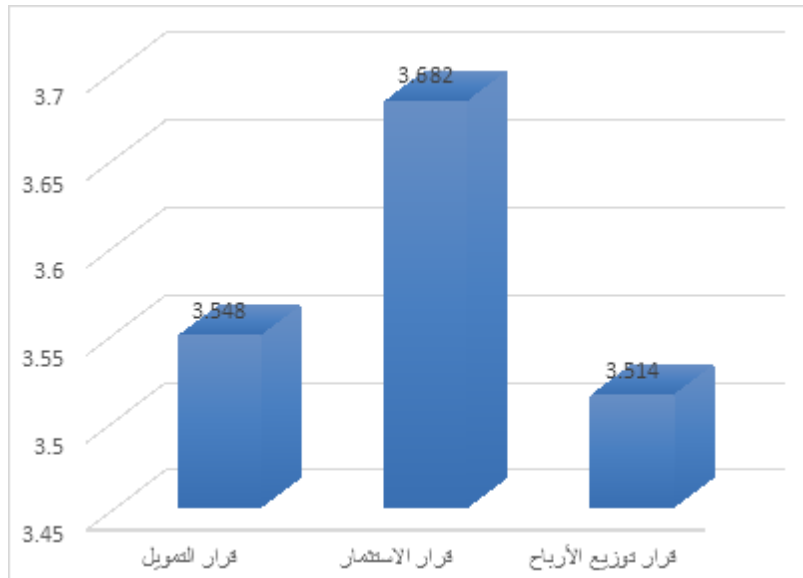
المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات Spss. V26

يتبين كذلك من الجدول السابق والشكل أعلاه بأن الأطراف ذات المصلحة الداخلية والمتمثلة في المساهمون لهم درجة أهمية أكبر من الأطراف الأخرى، وعليه النتائج المتحصل عليها منطقية جدا نظرا لأن هذه المؤسسات (الصغيرة والمتوسطة) هي في غالب الأحيان مؤسسات تعود ملكيتها للمساهمين (الملاك) وهذا ما يفسر الأهمية والأولوية والأهمية التي يوليها الملاك من أجل تعظيم الأرباح والثروة. بعدها الأطراف ذات المصلحة الخارجية والمتمثلة في الزبائن بمتوسط 3.664 وانحراف معياري 0.76، وهذا يدل على أن استمرار المؤسسات المدروسة مرهون بتوفير احتياجات الزبائن ورغباتهم، فأى مؤسسة استمراريته مرهونة بمدى توفير تطلعات الزبائن لديها. ثم بعدها الأطراف ذات المصلحة الخارجية المتمثلة في المنافسين بمتوسط 3.513 وانحراف معياري قدر بنحو 0.833 وتدل هذه النتيجة على أن المنافسة قوية بين المؤسسات محل الدراسة نظرا لأنها تهتم بالطرف المنافس من خلال أمرين الأول الاستفادة منه من خلال الهندسة العكسية فيما يخص منتجاته، والثاني لأخذ الحذر منه في حالة تقديم منتجات جديدة أو الاستلاء على الأسواق وما إلى ذلك. وأخيرا العمال بمتوسط 3.5 وانحراف معياري 0.859 هذا يدل على أن العمال يمثلون عبئا على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لما توفره لهم من رواتب وأجور، ظروف عمل حسنة.

ثانيا: القرارات المالية:

انطلاقا من الجدول رقم(24) نرفق الشكل الموالي له.

الشكل رقم (24): التمثيل البياني لأبعاد القرارات المالية



المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات Spss. V26

بناء على الجدول رقم (23) والشكل رقم (24) يتضح ما يلي:

- جاء قرار الاستثمار في المرتبة الأولى بدرجة أهمية عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي له القيمة 3.682 بانحراف معياري 0.763، وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على الأهمية القصوى التي يوليها الأطراف ذات المصلحة لهذا القرار، لكونه يشكل فرصة للمؤسسات من أجل الاستثمار في الأرباح التي تجنبها والعمل على توسيع هذه الاستثمارات في أسواق جديدة، وهذا بناء على الإستراتيجية التي تتبعها هذه المؤسسات؛
- ثم تلاه قرار التمويل بمتوسط 3.548 وانحراف 0.738 وهو الآخر بدرجة موافقة عالية وهذا ما يفسر البحث الدائم على مصادر لتمويل المشاريع الاستثمارية التي يقوم بها أصحاب المصلحة، كما أن قرار التمويل له أثر كبير على مكانة المؤسسة ومدى استمراريته، فوجود بدائل تمويلية يوفر فرصا استثمارية أكبر والعكس صحيح؛

الفصل الثالث: تأثير الأطراف ذات المصلحة على القرارات المالية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لولاية

عناية

- وأخيرا قرار توزيع الأرباح بمتوسط حسابي 3.514 وانحراف معياري 0.824 وهذه النتيجة منطقية لأن المؤسسات المدروسة أو غيرها قبل اتخاذ أي خطوة تعمل على تسديد التزاماتها تلجأ بعدها لعملية توزيع الأرباح كل حسب مساهمته.

الفرع الثاني: تحليل عبارات الأطراف ذات المصلحة

أولا: الأطراف ذات المصلحة الداخلية:

يشمل محور الأطراف ذات المصلحة الداخلية على متغيرين جزئيين هما المساهمون والعمال بالمؤسسات المدروسة.

1- المساهمون

يوضح الجدول التالي نتائج المعاينة من قبل برنامج Spss.V26 المتعلقة ببعد المساهمون، ويتضمن هذا البعد ثمان عبارات توضحه.

الجدول رقم (24): إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد المساهمين

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
1	تعطى أولوية اتخاذ القرارات المالية للمساهمين.	3.597	1.189	7	عالية
2	يتم الاطلاع على القرارات المالية من قبل المساهمين قبل تنفيذها	3.828	1.029	2	عالية
3	ترتبط القرارات المالية بأهداف المساهمين.	3.589	1.012	8	عالية
4	تعتمد مؤسساتكم على التجارب السابقة في اتخاذ القرارات المالية	3.626	0.923	6	عالية
5	يؤثر المساهمون على التوجهات الإستراتيجية لمؤسساتكم	3.791	0.950	3	عالية
6	تسعى مؤسساتكم إلى تحقيق التوازن بين مصالح المساهمين والمصالح الفاعلة	3.738	1.025	4	عالية

الفصل الثالث: تأثير الأطراف ذات المصلحة على القرارات المالية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لولاية

عناية

				الأخرى	
7	يطلع المساهمون على مصادر التمويل المختلفة في المؤسسة	3.686	0.953	5	عالية
8	يعمل المساهمون على استرجاع الأموال المستثمرة في أقصر وقت	3.858	1.077	1	عالية
	المجموع	3.714	0.672	/	عالية

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات Spss. V26

يتبين من الجدول أعلاه نلاحظ أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة ببعد المساهمين بدرجة عالية إذ بلغ المتوسط الحسابي 3.714 وانحراف معياري 0.672 ويشتمل هذا البعد على ثمان عبارات لقياسه. وكقراءة كاملة للبعد يتبن أن اتجاه إجابات أفراد العينة في اتجاه الموافقة وبدرجة عالية. وجاء ترتيب العبارات على النحو التالي:

جاءت العبارة 8 في المرتبة الأولى التي تنص على أن المساهمين يعملون على استرجاع الأموال المستثمرة في ظل وقت وجيز وذلك بمتوسط حسابي يساوي 3.858 وانحراف معياري 1.077. فمن الطبيعي أن نجد المساهم يعمل على تعظيم أرباحه في المقابل يسعى إلى استرجاع الأموال المخاطرها أو المستثمرة في المشاريع.

ثم العبارة رقم 2 في المرتبة الثانية والتي تقول بأن المساهمين يطلعون على كل القرارات المالية قبل البدء في عملية التنفيذ بمتوسط حسابي 3.828 وانحراف 1.029، وهذا يدل على أن المساهمين في المؤسسات محل الدراسة لديهم ثقافة تنظيمية إيجابية، فهذا التدخل يكون في حدود وبصورة منظمة وكذلك ضمن قوانين المؤسسة، وهذا ما يزيد من الثقة والمشاركة بين الجميع.

وجاءت العبارة 5 في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.791 وانحراف معياري 0.95 والتي تقول بأن المساهمين لهم تأثير على التوجهات الإستراتيجية بالمؤسسات المدروسة وهذا إن دلّ على شيء فإنما يدلّ على أن الأمور ذات البعد الاستراتيجي يستوجب تدخلهم بما أنهم لهم الحصة الأكبر بالمؤسسة (تحقيق مصالحهم)

الفصل الثالث: تأثير الأطراف ذات المصلحة على القرارات المالية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لولاية

عناية

تليها العبارة رقم 6 في المرتبة الرابعة والقائلة بأن المؤسسات المدروسة تهدف إلى تحقيق التوازن بين مصلحة الأطراف المساهمة والأطراف الفاعلة الأخرى حيث بلغ متوسطها الحسابي 3.738 وانحراف معياري 1.025 وتشير هذه النتيجة إلى أن تحقيق المؤسسة لأهدافها قائم على مدى تحقيق التوازن بين المؤسسة والمساهمين، ومنه التقليل من الصراعات بينهم، فمن جهة ضمان مصالح المساهمين، ومن جهة أخرى ضمان مصالح الأطراف الأخرى كالعمال، الزبائن، وكذلك المجتمع الذي تنشط فيه وبالتالي قدرتها على المساءلة والشفافية، ومنه القدرة على المنافسة والتحديات البيئية المختلفة.

ثم العبارة رقم 7 في المرتبة الخامسة والتي تقول بأن المساهمين لديهم دراية عن مصادر التمويل سواء أكانت داخلية أم خارجية بمتوسط حسابي قدره 3.686 وانحراف معياري 0.953 هذا يشير بأن المساهمين لديهم استعداد لدعم الخطط التي تسعة المؤسسات المدروسة لتنفيذها، كما يمكن أن تكون لديهم دراية بالمخاطر المالية التي يمكن أن تتعرض لها.

تليها العبارة 4 في المرتبة السادسة والتي تنص على أن المؤسسات المدروسة تعتمد على التجارب السابقة لاتخاذ القرارات المالية بمتوسط حسابي 3.626 وانحراف معياري 0.923 وهذا ما يعرف في الأعمال بالتعلم التنظيمي أي التعلم مما سبق من خلال تصحيح الأخطاء وعدم الوقوع مرة أخرى في نفس الأخطاء، وبالتالي تكتسب هذه المؤسسات خبرة مع مرور الزمن؛

وفي المرتبة السابعة كانت العبارة رقم 1 التي تنص على أن الأولوية في اتخاذ القرارات تعود إلى المساهمين بمتوسط حسابي 3.597 وانحراف معياري 1.189 وتليها ثامنا العبارة رقم 3 التي تقول بأن القرارات المالية ترتبط بأهداف المساهمين بمتوسط حسابي 3.589 وانحراف معياري قدره 1.012. وهذه النتيجة المتوصل إليها تفيد حسب آراء المستجوبين بأن القرارات تؤخذ استنادا لرأي المساهمين وبمشاركة العمال بالمؤسسة. فأهداف المساهمين مرتبطة ارتباطا وثيقا بالأهداف الكلية للمؤسسة فتحقيق الأهداف الكلية معناه تحقيق أهداف المساهمين والعكس صحيح.

2- العمال

يوضح الجدول التالي نتائج المعاينة من قبل برنامج Spss. V26 المتعلقة ببعد العمال. ويحتوي على سبع عبارات لتفسيره

الفصل الثالث: تأثير الأطراف ذات المصلحة على القرارات المالية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لولاية

عناية

الجدول رقم (25): إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد العمال

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
9	يشارك العاملون في عمليات اتخاذ القرارات المالية في مؤسساتكم	2.962	1.099	7	متوسطة
10	ترتبط القرارات المالية بأهداف العاملين في مؤسساتكم	3.313	1.234	6	متوسطة
11	ترتبط جودة القرارات المالية المتخذة بقدرات العاملين المشاركين في عملية اتخاذ القرارات	3.686	1.113	3	عالية
12	تستقطب مؤسساتكم عاملين ذو كفاءة في اتخاذ القرارات المالية	3.873	1.006	1	عالية
13	تعمل مؤسساتكم على إقامة برامج تدريبية لتحسين مستوى العاملين في اتخاذ القرارات المالية	3.731	1.151	2	عالية
14	يشعر العمال بالرضا حول القرارات المالية في مؤسساتكم	3.335	1.238	5	متوسطة
15	تؤثر العلاقة بين العمال والإدارة على القرارات المالية في مؤسساتكم	3.597	1.144	4	عالية
	المجموع	3.664	0.760		عالية

المصدر: إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات Spss. V26

الفصل الثالث: تأثير الأطراف ذات المصلحة على القرارات المالية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لولاية

عناية

يتضح من الجدول أعلاه العبارات التي تقيس البعد الثاني والمتعلق بالعمال والذي تضمن هو الآخر سبع عبارات لتمثيله. وكانت النتائج كما يلي:

اتجاه الموافقة لاستجابة العينة محصورة بين العالية والمتوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للبعد القيمة 3.664 بينما الانحراف المعياري بلغ القيمة 0.760.

بالنسبة للعبارات رقم 11-12-13-15 كانت ذو متوسط حسابي مرتفع ودرجة الموافقة عالية، حيث كان المتوسط الحسابي الخاص بها ضمن المجال [2.962-3.597]، حيث يجمع المستجوبون على أن المؤسسات محل الدراسة تعتمد على استقطاب الأفراد والكوادر ذات الكفاءة؛ إلى جانب أنها تعمل على تدريب العاملين لديها لتحسين مستواهم في اتخاذ القرارات المالية، حيث تظهر جودة هذه القرارات من خلال إشراكهم في عملية اتخاذها؛ مما يؤثر على العلاقة التي تربط العمال والإدارة في صالح اتخاذ القرارات المالية.

بينما جاءت العبارات رقم 9-10-14 بمتوسطات حسابية متوسطة وبالتالي درجة الموافقة كانت في الاتجاه المتوسط، وانحصر متوسطها في المجال [2.962-3.335]. وحسب هذه النتيجة المتعلقة بالعبارات فإن المؤسسات محل الدراسة لديها نوعاً ما ضعف في عملية إشراك العاملين في اتخاذ القرارات المالية، كما أنها لا ترتبط بأهدافهم وبالتالي عدم شعورهم بالرضا اتجاه تلك القرارات. ومن هنا يستوجب على هذه المؤسسات الاهتمام أكثر بالعمال الفاعلين لديها ومنحهم الفرصة في عملية اتخاذ القرارات كما أن وصولها إلى أهدافها مرتبط بإشراك العمال لديها في عملية صنع القرارات المالية ولو كانت بإبداء الرأي؛ حتى يكون هناك ثقة متبادلة بين جميع الأطراف الفاعلة فيها.

ثانياً: الأطراف ذات المصلحة الخارجيين

بالنسبة لأطراف المصلحة الخارجيين فتم التركيز على كل من الزبائن والمنافسون.

1- الزبائن:

ندرج في الجدول التالي نتائج المعاينة من قبل برنامج V26 Spss. الخاصة ببعد الزبائن، ويتكون هذا البعد من سبع عبارات تفسره.

الجدول رقم (26): إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الزبائن

الفصل الثالث: تأثير الأطراف ذات المصلحة على القرارات المالية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لولاية

عناية

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
16	تؤثر آراء الزبائن على القرارات المالية في مؤسساتكم.	3.552	1.114	6	عالية
17	يؤثر رضا الزبائن في توجيه الاستثمارات في مؤسساتكم.	3.798	1.047	2	عالية
18	تؤخذ مقترحات الزبائن بعين الاعتبار في عملية اتخاذ القرارات المالية في مؤسساتكم	3.537	1.03	7	عالية
19	تعتمد استراتيجيات التسعير في مؤسساتكم على الزبائن	3.664	1.061	3	عالية
20	تؤثر طلبات الزبائن في تخصيص ميزانية لتطوير منتجات مؤسساتكم	3.656	1.062	4	عالية
21	تعتمد مؤسساتكم على قاعدة بيانات الزبائن من أجل تمويل الاستثمارات طويلة الأجل.	3.835	2	1	عالية
22	تشجع مؤسساتكم القرارات المالية المتخذة في جذب الزبائن	3.604	0.957	5	عالية
المجموع		3.664	0.76	/	عالية

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات Spss. V26

يوضح الجدول رقم (26): العبارات المتعلقة ببعد الزبائن والذي تضمن 7 عبارات لقياسه. فبالمُجمل العام بلغ المتوسط الحسابي 3.664 وانحراف معياري 0.76 وبدرجة عالية للبعد ككل. وبلغ المتوسط الحسابي الأعلى للعبارات 3.835 بانحراف معياري 0.957 وكان للعبارة رقم 21 التي تقول بأن المؤسسات المحل الدراسة تعتمد على قاعدة بيانات الزبائن من أجل تمويل الاستثمارات الطويلة الأجل، والمتوسط الأقل كان 3.537 بانحراف معياري 1.03 للعبارة رقم 18 التي تنص على أن

الفصل الثالث: تأثير الأطراف ذات المصلحة على القرارات المالية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لولاية

عناية

مقترحات الزبائن تؤخذ بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات المالية لدى المؤسسات محل الدراسة. وبالمجمل يجمع المستجوبون على أن مؤسساتهم تهتم بزبائنهم وتوفر قاعدة بيانات خاصة بهم وهذا لغرض التفكير في المستقبل فيما يخص تمويل مشاريعهم، كما أنها تأخذ بعين الاعتبار رضاهم، فالزبون كما هو معلوم هو محور بقاء المؤسسة من عدمه، وحتى أن إستراتيجية التسعير لدى المؤسسات محل الدراسات تكون بناء على زبائنهم. إلى جانب أنها تعمل على توفير قاعدة بيانات خاصة بهم وهذا بغرض معرفة رغباتهم واحتياجاتهم والعمل على تلبيتها، كل هذا راجع لتأثير رضا الزبائن وآرائهم على استثمارات المؤسسة لذا وجب أخذهم بعين الاعتبار.

2- المنافسون

ندرج في الجدول التالي نتائج المعاينة من قبل برنامج Spss. V26 الخاصة ببعد المنافسون، وهو الآخر يتضمن ثمان عبارات تقيسه.

الجدول رقم (27): إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد المنافسين

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
23	يتم الأخذ بعين الاعتبار الأسعار التنافسية عند وضع الاستراتيجيات المتعلقة بالتسعير في مؤسساتكم	3.477	1.18	7	عالية
24	يؤثر دخول منافسين جدد على القرارات المالية لمؤسساتكم.	3.559	1.093	2	عالية
25	تراقب مؤسساتكم المنتجات المبتكرة من طرف المنافسين	3.611	1.047	1	عالية
26	تؤثر السياسة التسويقية للمنافسين على استراتيجيات التسويق في مؤسساتكم	3.462	1.08	8	عالية
27	يؤثر المنافسون على قراراتكم المتعلقة	3.492	1.095	4	عالية

الفصل الثالث: تأثير الأطراف ذات المصلحة على القرارات المالية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لولاية

عناية

				بالدخول إلى أسواق جديدة	
عالية	5	1.052	3.485	يتم اتخاذ القرارات المالية على أساس استراتيجيات المنافسين في السوق	28
عالية	3	1.059	3.526	تؤثر جودة المنتجات والخدمات المقدمة من المنافسين على قرار تحسين الجودة في مؤسستكم	29
عالية	6	1.045	3.485	يتم تحليل بيانات المنافسين عند اتخاذ القرارات المالية	30
عالية	/	0.833	3.513	المجموع	

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات Spss. V26

يوضح الجدول في الأعلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة ببعيد المنافسين، إذ بلغ المتوسط العام 3.513 بانحراف معياري 0.833 وبدرجة موافقة عالية. كما بلغ المتوسط الحسابي للعبارات المفسرة له على درجات موافقة عالية لجميع عباراته. إذ بلغ المتوسط الأعلى له 3.611 للعبارة رقم 25 التي تؤكد على أن المؤسسات محل الدراسة تراقب المنتجات المبتكرة من طرف المنافسين، والمتوسط الأدنى 3.462 للعبارة رقم 26 التي تقول بأنه تؤثر السياسة التسويقية للمنافسين على استراتيجيات التسويق بالمؤسسات المدروسة.

إذ أكدت العينة المستجوبة أن المؤسسات محل الدراسة تأخذ بعين الاعتبار منافسها عند القيام بعملياتها الإستراتيجية المختلفة. وهذا إن دلّ فإنما يدل على الاهتمام الكبير الذي توليه للبيئة التي تنشط فيها من جهة، ويعكس سعيها لبلوغ أهدافها وتحقيق مركز تنافسي من جهة أخرى. وبناء على إجابات أفراد العينة فإن اهتمام المؤسسات محل الدراسة باستراتيجيات المؤسسات المنافسة لها في السوق يعود إلى عدة اعتبارات أهمها: اكتساب ميزة تنافسية من خلال العمل على تحسين جودة منتجاتها وخدماتها، فهم تحركات المنافسين وتوجهاتهم الجديدة وبالتالي العمل على تغيير استراتيجياتها هي كذلك، تحليل قراراتها الإستراتيجية من خلال تحليل نقاط الضعف والقوة لدى منافسها وبالتالي مساعدتها على وضع خططها الإستراتيجية استنادا إلى معطيات صحيحة وواقعية. بالإضافة إلى أن هذا

الفصل الثالث: تأثير الأطراف ذات المصلحة على القرارات المالية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لولاية

عناية

الاهتمام يمكنها من إدارة المخاطر مما يمكنها من توقع تحركات المنافسين التي قد تستحوذ على حصصها ووجودها.

الفرع الثالث: القرارات المالية

تتمثل القرارات المالية في ثلاث قرارات إستراتيجية رئيسية (التمويل، الاستثمار وتوزيع الأرباح)

أولاً: قرار التمويل

يبين الجدول التالي نتائج المعاينة من قبل برنامج Spss. V26 الخاصة ببعد قرار التمويل، والذي تكون من ست عبارات لتفسيره.

الجدول رقم (28): إجابات العينة المستجوبة حول بعد قرار التمويل

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
31	يتم تحديد مصادر التمويل من خلال مشاركة جميع العاملين	3.022	1.179	6	متوسطة
32	يتم الاعتماد على المصادر الداخلية أولاً في عملية التمويل	3.5	1.155	5	عالية
33	تتخذ القرارات التمويلية بناء على مراجعة التقارير الداخلية لمؤسستكم.	3.806	0.913	3	عالية
34	يتم الاستعانة بخبراء خارجيين في عملية اتخاذ القرارات التمويلية	3.388	1.136	1	عالية

الفصل الثالث: تأثير الأطراف ذات المصلحة على القرارات المالية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لولاية

عناية

35	تساهم قرارات التمويل المتخذة في تحسين مكانة المؤسسة	3.746	0.939	4	عالية
36	يتم اتخاذ القرارات التمويلية على أساس الأرباح المحققة	3.828	0.977	2	عالية
المجموع		3.548	0.738	/	عالية

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات Spss. V26

يفسر الجدول رقم (28) الموضح في الأعلى إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد قرار التمويل والمتمثلة في المتوسط الحسابي، الانحرافات المعيارية، الأهمية النسبية وكذلك درجة الموافقة. توضح النتائج أن المتوسط الحسابي العام للبعد الإجمالي بلغ القيمة 3.548 بانحراف معياري قدره 0.738 أي أن درجة الموافقة كانت عالية.

كما أن درجة الموافقة للعبارات المفسرة للبعد الكلي كانت عالية في مجملها باستثناء عبارة رقم 31 والتي كانت بمتوسط حسابي قدره 3.022 وانحراف معياري 1.179 إذ أبدى المستجوبون أن عملية مشاركة العاملين فيما يخص تحديد مصادر التمويل ليست بالقدر الكافي، وقد يرجع السبب في ذلك أن قرار التمويل يعتبر قرار استراتيجي يتدخل في تحديده العاملين على مستوى الإدارة العليا، بينما بلغ المتوسط الحسابي الأكبر للعبارة رقم 36 بمتوسط 3.828 وانحراف معياري 0.977 والتي تنص على أنه يتم اتخاذ القرارات التمويلية على أساس الأرباح المحققة، تعقبها العبارة رقم 33 التي تقول أن القرارات التمويلية تتخذ بناء على مراجعة التقارير الداخلية لمؤسستكم بمتوسط حسابي 3.806 وانحراف معياري 0.913، ثم العبارة رقم 35 التي تنص على أن القرارات المتخذة تساهم في تحسين سمعة ومكانة المؤسسات محل الدراسة، فالعبارة رقم يتم الاستعانة بخبراء خارجيين في عملية اتخاذ القرارات التمويلية بمتوسط 3.388 وانحراف قدره 1.136، وأخيرا العبارة رقم 32 بمتوسط 3.5 وانحراف مقداره 1.155.

وعليه فالمؤسسات محل الدراسة تولي أهمية كبيرة لقرار التمويل فهو جزء أساسي في الوظيفة المالية لها، بالإضافة إلى ذلك فهو يؤثر على نموها وتوسعها (فتح مشاريع استثمارية جديدة)، كما أن اختيار المصادر التمويلية الملائمة سيلعب دورا كبيرا في تطورها واستمراريتها من جانب، وفي الجانب

الفصل الثالث: تأثير الأطراف ذات المصلحة على القرارات المالية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لولاية

عناية

المقابل الاختيار المناسب لمصادر التمويل يحقق توازنا في هيكل رأس المال (التوازن في المصادر الخارجية والداخلية)، كما أن اتخاذ قرار التمويل الأمثل يكون بناءا على المصادر الداخلية من قبل المؤسسات محل الدراسة سيعزز من المرونة في عمليات تسيير الأعمال والتطورات السوقية المفاجئة، كذلك التأقلم مع توقعات الأطراف ذات المصلحة، وتعزيز ثقة الأفراد المستثمرة.

ثانيا: قرار الاستثمار

يبين الجدول التالي نتائج المعاينة من قبل برنامج V26 Spss. الخاصة ببعء قرار الاستثمار، والذي احتوى على ست عبارات لتفسيره.

الجدول رقم (29): إجابات العينة المستجوبة حول بعء قرار الإستثمار

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
37	يؤخذ بمبدأ الشورى عند تحديد المشاريع الاستثمارية.	3.664	1.175	4	عالية
38	تعتمد مؤسساتكم على إطاراتها في عملية اتخاذ القرارات الاستثمارية.	3.746	0.993	2	عالية
39	تتخذ مؤسساتكم القرارات الاستثمارية بعد قيامها بعملية دراسة جدوى المشاريع.	3.656	1.048	5	عالية
40	تملك مؤسساتكم القدرة على التنبؤ بالإفلاس قبل اتخاذ القرارات الاستثمارية	3.552	1.147	6	عالية
41	تتخذ القرارات الاستثمارية على أساس معدل العائد.	3.709	0.979	3	عالية
42	يتم اتخاذ القرارات الاستثمارية على أساس تطور البيئة الخارجية (السوق والأسعار)	3.768	0.941	1	عالية
	المجموع	3.682	0.763	/	عالية

المصدر: إعداد الطالب إعتقادا على مخرجات V26 Spss.

الفصل الثالث: تأثير الأطراف ذات المصلحة على القرارات المالية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لولاية

عناية

يشير الجدول أعلاه إلى كل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده قرار الاستثمار.

إذ يتضح أن المتوسط الحسابي العام للبعد قد بلغ 3.682 بانحراف معياري مقدرب 0.763 وهذا ما يفسر أن درجة الموافقة للبعد ككل عالية وتشتت القيم عن متوسطها الحسابي صغير كما يظهره الانحراف المعياري وهو قريب من القيمة 1.

وجاءت درجات الموافقة للعبارات كلها عالية بمتوسطات حسابية موافقة إذ بلغ المتوسط الحسابي الأعلى ما قيمته 3.768 بانحراف معياري 0.941 للعبارة رقم 42 التي تؤكد على أن اتخاذ القرارات الاستثمارية يتم على أساس تطور البيئة الخارجية (السوق والأسعار)، ثم العبارة رقم 38 التي تقول بأن المؤسسات محل الدراسة تعتمد على إطاراتها في اتخاذ القرارات الاستثمارية بمتوسط حسابي 3.746 وانحراف 0.993، تليها العبارة رقم 41 التي تنص على أن القرارات الاستثمارية تتخذ على أساس معدل العائد بمتوسط حسابي 3.709 وانحراف معياري 0.979، ثم العبارة رقم 37 التي تنص على أنه يؤخذ بمبدأ الشورى في عملية تحديد المشاريع الاستثمارية بمتوسط حسابي 6.664 وانحراف معياري قدره 1.175، تليها العبارة رقم 39 التي تقول بأن تقييم القرارات الاستثمارية بعد القيام بعملية دراسة جدوى المشاريع بمتوسط حسابي 3.656 وانحراف معياري 1.048 بينما كان المتوسط الحسابي الأدنى للعبارة رقم 40 التي تنص على أن المؤسسات محل الدراسة لديها القدرة على التنبؤ بالإفلاس قبل اتخاذ القرارات الاستثمارية عند القيمة 3.552 بانحراف معياري 1.147.

وعليه واستنادا لإجابات المستجوبين تدل النتائج المتوصل إليها بأن المؤسسات محل الدراسة لديها إستراتيجية واضحة المعالم بخصوص قراراتها الاستثمارية التي تسعى إلى تنفيذها، إذ أنها تجمع جميع المعلومات بخصوصها من خلال الأخذ بمبدأ الشورى من قبل القائمين على هذه القرارات الهامة، أي أن هناك القيادة التشاركية وبالتالي التزام الجميع بالقرارات المراد اتخاذها. كما أنها لا تدخل في عملية استثمارية دون اللجوء إلى دراسات الجدوى وهذا ما يمكنها التنبؤ بعوائدها أو بخسارتها انطلاقا من تشخيص البيئة الخارجية التي تنشط فيها. وعليه تعكس النتائج المتوصل إليها أعلاه الرغبة في التميز والنجاح وبالتالي تحقيق المزايا التنافسية.

الفصل الثالث: تأثير الأطراف ذات المصلحة على القرارات المالية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لولاية

عناية

ثالثا: قرار توزيع الأرباح

يبين الجدول التالي نتائج المعاينة من قبل برنامج Spss.V26 الخاصة ببعء توزيع الأرباح، والمتضمن لسبع عبارات لتوضيحه.

الجدول رقم (30): إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعء توزيع الأرباح

رقم الع بارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
43	تؤثر سلطة المساهمين على قرار توزيع الأرباح في مؤسستكم	3.701	1.09	2	عالية
44	تحدد احتياجات المؤسسة قبل اتخاذ قرار توزيع الأرباح	3.858	1.063	1	عالية
45	تشرككم مؤسستكم في اتخاذ قرار توزيع الأرباح	3.231	1.2	7	متوسطة
46	تقوم مؤسستكم بدراسات قبل القيام بعملية اتخاذ قرار توزيع الأرباح	3.328	1.206	6	متوسطة
47	تتأثر أسهم المؤسسة بقرارات توزيع الأرباح	3.619	1.243	3	عالية
48	يؤثر الأداء المالي لمؤسستكم على قرار توزيع الأرباح.	3.492	1.128	4	عالية
49	يؤخذ بعين الاعتبار استراتيجيات النمو المستقبلية عند اتخاذ قرار توزيع الأرباح في المؤسسة	3.373	1.211	5	متوسطة
	المجموع	3.514	0.824	/	عالية

المصدر: إعداد الطالب إعتماذا على مخرجات Spss. V26

انطلاقا من النتائج الموضحة في الجدول أعلاه نلاحظ أن درجة الموافقة لبعء توزيع الأرباح ككل عالية ومتوسطها في حدود القيمة 3.514 وانحراف 0.824. كما يتضح أن العبارات رقم 44-43-47-48 كانت ذات متوسط عالي ودرجة موافقة عالية حيث قدر متوسطها 3.858-3.701-3.619-3.492 على التوالي. مما يدل أن اهتمام المؤسسات محل الدراسة بتوزيع الأرباح المتحصل عليها يخضع لعدة اعتبارات أهمها: احتياجات المؤسسات التي يجب عليها تسديد التزاماتها المالية وغيرها، بالإضافة إلى سلطة المساهمين وقدرة أداء المؤسسة، فكلما كان الأداء عالي أثر بصورة حسنة على قرار توزيع الأرباح، والعكس صحيح، كما أن من بين الأمور الهامة التي تؤثر على توزيع الأرباح نجد القيام بدراسات مثل تقييم الأداء المالي، تحديد حصص كل طرف بشكل عادل، وكذلك دراسة تأثير هذا التوزيع على السيولة، إضافة إلى التخطيط الاستراتيجي وهذا من خلال تحديد الأولويات بعد توزيع هذه الأرباح، وإعادة الاستثمار.

بينما جاءت العبارات رقم 45-46-49 بمتوسط حسابي مقدر بـ 3.373-3.328-3.231 على الترتيب وبدرجة موافقة متوسطة، إذ يرى أفراد عينة الدراسة أن توزيع الأرباح لا يأخذ بعين الاعتبار استراتيجيات النمو الخاصة بالمؤسسات محل الدراسة، كما أن عملية توزيع الأرباح حسبهم لا تؤخذ دون الرجوع إلى مبدأ الشورى. ولذلك يستحسن عند توزيع الأرباح أن تكون طاولة مستديرة بين الجميع لتصفية جميع الالتزامات ومن بعدها توزع الأرباح حسب الحصص بالعدل على كل طرف وهذا حتى تكون حتى تكون شفافية.

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج المتوصل إليها.

يشتمل المبحث الثالث على ثلاثة مطالب لتفسيره، فالمطلب الأول سيحدد اختبار صلاحية النموذج المدروس من خلال حساب مختلف المؤشرات الإحصائية الخاصة به، المطلب الثاني مخصص لاختبار الفرضيات، في حين المطلب الثالث مخصص لمناقشة النتائج وتفسيرها.

المطلب الأول: اختبار صلاحية نموذج الدراسة

لاختبار صلاحية نموذج الدراسة لا بد من القيام ببعض الاختبارات حتى نتمكن من تطبيق الاختبارات المعلمية أو الاختبارات اللامعلمية. وللتأكد من ذلك سيتم القيام بالاختبارات التالية:

- اختبار التوزيع الطبيعي؛
- اختبار التعددية الخطية؛
- اختبار معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة؛
- اختبار الارتباط الذاتي للبواقي.

الفرع الأول: اختبار التوزيع الطبيعي

بحسب "نظرية النزعة المركزية" فإن العينة التي يفوق عددها ثلاثين مفردة تتبع التوزيع الطبيعي؛ وحسب البيانات المتوفرة لدينا، فحجم العينة هو 134، وبالتالي فالتوزيع المتبع هو توزيع طبيعي. وللتأكد أكثر تم اختبار "Kolmogorov-Smirnov^a"، ويُعد هذا الاختبار من أكثر الاختبارات شيوعاً في الدراسات. وتم وضع الفرضيات التالية حول نوعية التوزيع المتبع.

- الفرضية العدمية H_0 : البيانات المسحوبة من المجتمع لا تتبع التوزيع الطبيعي؛
- الفرضية البديلة H_1 : البيانات المسحوبة من المجتمع تتبع التوزيع الطبيعي.

يوضح الجدول الموالي نتائج اختبار التوزيع الطبيعي المتحصل عليها من خلال المعاينة بواسطة

Spss. V26

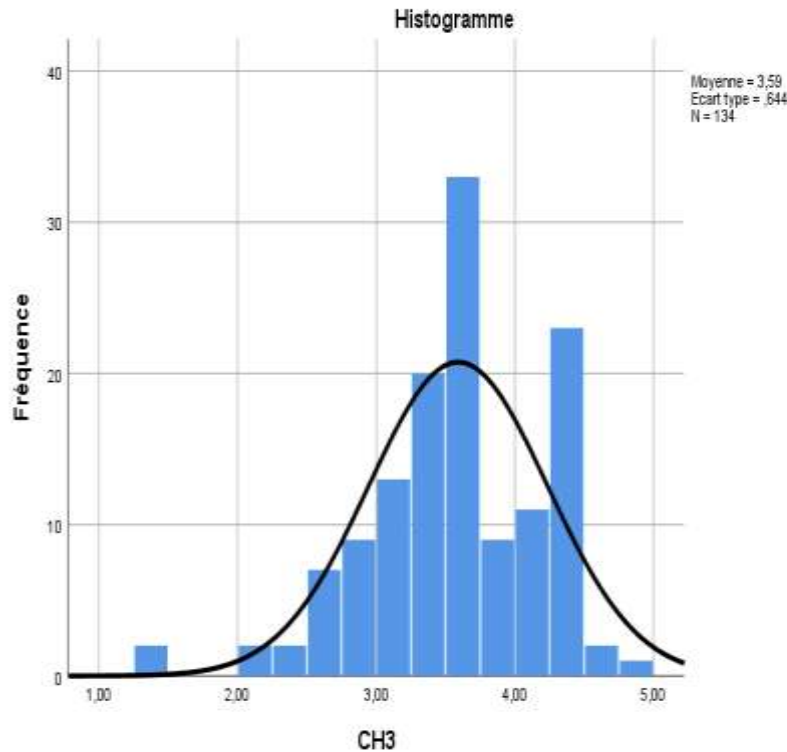
الجدول رقم (31): اختبار "Kolmogorov-Smirnov^a" لتحديد نوع التوزيع

القرار	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	عدد مفردات العينة	القيمة الإحصائية	مستوى الدلالة
غير دال إحصائياً	134	0.070	0.200

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات Spss. V26

تظهر لنا النتائج المتحصل عليها بأن مستوى المعنوية قدره 0.200 وهو أكبر من 0.05 المعتمد، وبالتالي فهو غير دال إحصائياً هذا من جهة، بالإضافة إلى أن الشكل الموالي الذي يظهر أن مفردات العينة متمركزة حول متوسطها الحسابي، أي أن هناك تقارب في إجابات أفراد العينة.

الشكل رقم (25): تمثيل توزيع البيانات طبيعيا



المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات Spss. V26

وعليه يمكن القول بأننا نقبل الفرضية البديلة التي تؤكد على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، ونرفض الفرضية العدمية. وبالتالي اعتماد الاختبارات المعلمية لاختبار فرضيات دراستنا.

الفرع الثاني: اختبار التعددية الخطية (الازدواج الخطي)

لاختبار التعددية الخطية نستند على كل من: التباين، والتباين المسموح.

يعد التباين Vif أداة أخرى شائعة الاستخدام لاكتشاف ما إذا كانت التعددية موجودة في نموذج الانحدار. إذ يقيس مقدار التباين (أو الخطأ القياسي) لمعامل الانحدار المقدّر الذي يتم تضخيمه بسبب الاصطدام، بينما التباين المسموح Tolerance هو عبارة عن مقلوب Vif (CFI TEAM, 2025).

ويقبل التضخم عندما يكون أقل من 3 أو 5 وبعض الدراسات تقول أقل من 10 كأقصى حد. بينما تقبل قيم التباين المسموح به عندما تكون أكبر من 0.1. وهذا بغية التأكد من المتغيرات المستقلة غير مرتبطة فيما بينها.

نوضح نتائج هذا الاختبار ضمن الجدول التالي.

الفصل الثالث: تأثير الأطراف ذات المصلحة على القرارات المالية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لولاية

عناية

الجدول رقم (32): اختبار التعدية الخطية

المتغيرات المستقلة	قيم Vif (معامل التضخم)	قيم Tolerance (التباين المسموح)
المساهمون	1.573	0.636
العمال	2.379	0.42
الزبائن	2.831	0.353
المنافسون	1.571	0.637

المصدر: المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات Spss. V26

من خلال الجدول رقم (32) أعلاه نلاحظ أن القيم المرتبطة بالتباين (Vif) كانت أقل من 3، بينما كانت قيم التباين المسموح به (Tolerance) أكبر من 0.1 وهو المطلوب. وعليه لا يوجد ازدواج خطي بين المتغيرات المستقلة المتمثلة في كل من المساهمون، العمال، الزبائن، المساهمون.

الفرع الثالث: اختبار معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة

يظهر معامل الارتباط Persson أو ما يعرف بمصفوفة الارتباط العلاقة ما بين أبعاد أطراف ذات المصلحة باعتبارها متغيرا مستقلا والقرارات المالية على اعتبارها متغيرا تابعا. فإذا كانت العلاقة دالة احصائيا أي معنوية فإن ذلك يعد معيارا أو مؤشرا إيجابيا. والعكس صحيح. نتائج المعالجة الإحصائية لاختبار معامل الارتباط يشير إليها الجدول اللاحق.

الجدول رقم (33): مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة

مصفوف الارتباط		
القرارات المالية		أبعاد الأطراف ذات المصلحة
مستوى الدلالة	قيمة معامل Persson	
0.000	**0.653	المساهمون
0.000	**0.716	العمال
0.000	**0.738	الزبائن
0.000	**0.682	المنافسون

**دال عند مستوى معنوي (0.01)

المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات Spss. V26

الفصل الثالث: تأثير الأطراف ذات المصلحة على القرارات المالية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لولاية

عناية

استنادا إلى مصفوفة الارتباط الموضحة في الجدول أعلاه تبين النتائج المتحصل عليها على أنه توجد علاقة بين متغيرات الدراسة، وبالتالي يوجد أثر فيما يتعلق بنتائج الانحدار. حيث أظهرت أنها علاقة ارتباط متوسطة إلى قوية وموجبة وهذا عند مستوى معنوية 0.01 بين أبعاد الأطراف ذات المصلحة الأربعة (المنافسون؛ العمال؛ الزبائن؛ المنافسون) والقرارات المالية.

الفرع الرابع: اختبار الارتباط الذاتي للبواقي

هناك عدة اختبارات للتأكد من مشكلة الارتباط الذاتي للبواقي، ولعل أبرزها نجد اختبار Durbin-Watson حيث تكون القيم مقبولة حسب هذا الاختبار ضمن المجال [0-4]، إذ أن القيم عندما تتجه بمحاذاة الصفر كان الارتباط قوي وموجب بين البواقي والعكس إذا كان متجها نحو الأربعة يكون قوي ولكنه سالب. بينما تأكد الدراسات على أن القيم المثلى تكون محصور في المجال [1.5-2.5]. وبالتالي عدم وجود أي مشاكل.

يوضح الجدول التالي نتائج المعالجة الإحصائية بين متغيرات الدراسة لمعالجة ما يعرف بالارتباط الذاتي للبواقي

الجدول رقم (34): اختبار Durbin-Watson -

النموذج	
1.685	قيمة الارتباط الذاتي (Durbin-Watson)
لا توجد مشكلة تتعلق بالارتباط الذاتي بين متغيرات الدراسة	القرار

المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات Spss. V26

يتبين من نتائج الجدول أعلاه أن قيمة الاختبار بلغت 1.685، وبالتالي قد انحصرت في المجال الأمثل. ومنه يمكن القول إنه لا توجد مشاكل تؤثر على نموذج الدراسة.

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات

نحاول في هذا المطلب العمل على أهم جزء في هذه الدراسة ألا وهو اختبار فرضياتها وذلك من خلال نفهمها أو إثباتها، وفي ذلك تم الاعتماد على الانحدار الخطي البسيط وبعض الأساليب الإحصائية في عملية الاختبار.

الفصل الثالث: تأثير الأطراف ذات المصلحة على القرارات المالية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لولاية

عناية

الفرع الأول: اختبار فرضيات المستوى

تم الاعتماد على المتوسط الحسابي في هذه الحالة في عملية اختبار مستوى اهتمام المؤسسات محل الدراسة بالأطراف ذات المصلحة والقرارات المالية، إذ قسمت هذه الفرضية إلى فرضيتين فرعيتين.

أولاً: اختبار الفرضية الأولى

تنص الفرضية على أن مستوى اهتمام المؤسسات محل الدراسة بالأطراف ذات المصلحة كبير نتائج الاختبار المتوصل إليها نبرزها في الجدول اللاحق

الجدول رقم (35): اختبار فرضية المستوى الأولى

المتغير المستقل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاهتمام
الأطراف ذات المصلحة	3.597	0.634	كبير
القرار	قبول		

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات Spss. V26

يتضح من خلال الجدول السابق أن المتوسط الحسابي للأطراف ذات المصلحة مجتمعة بلغ القيمة 3.579 وهو ما يقابله مستوى اهتمام المؤسسات محل الدراسة بهم كبير. فيما كان الانحراف المعياري مساو للقيمة 0.634 وهو ما يؤكد عدم تشتت إجابات العينة التي كانت تحت الدراسة. وعليه يتم قبول الفرضية التي تقول بأن مستوى اهتمام المؤسسات محل الدراسة بالأطراف ذات المصلحة كبير.

ثانياً: اختبار الفرضية الثانية

تنص على أن مستوى اهتمام المؤسسات محل الدراسة بالقرارات المالية كبير.

نتائج اختبار الفرضية الثانية مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (36): اختبار فرضية المستوى الثانية

المتغير التابع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى
----------------	-----------------	-------------------	-------

الفصل الثالث: تأثير الأطراف ذات المصلحة على القرارات المالية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لولاية

عناية

الاهتمام			
مرتفع	0.700	3.582	القرارات المالية
		قبول	القرار

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات Spss. V26

يتضح من خلال الجدول السابق أن المتوسط الحسابي للأطراف ذات المصلحة مجتمعة بلغ القيمة 3.582 وهو ما يقابله مستوى اهتمام المؤسسات محل الدراسة بهم. فيما كان الانحراف المعياري مساو للقيمة 0.700 وهو ما يؤكد عدم تشتت إجابات العينة التي كانت تحت الدراسة. وعليه يتم قبول الفرضية التي تقول إن مستوى اهتمام المؤسسات محل الدراسة بالقرارات المالية كبير.

الفرع الثاني: اختبار فرضيات التأثير

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية

- الفرضية العدمية H_0 : لا يوجد تأثير كبير ذو دلالة إحصائية للأطراف ذات المصلحة على القرارات المالية بالمؤسسات محل الدراسة عند مستوى معنوي $(0.05 \geq \alpha)$ ؛

- الفرضية البديلة H_1 : يوجد تأثير كبير ذو دلالة إحصائية للأطراف ذات المصلحة على القرارات المالية في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى معنوي $(0.05 \geq \alpha)$ ؛

ولاختبار هذه الفرضية تم الاعتماد على الانحدار الخطي البسيط. والنتائج المتحصل عليها من خلال المعاينة يظهرها الجدول الموالي.

الجدول رقم (37): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الرئيسية

الأطراف ذات المصلحة							مصدر التباين
Sig	F	B	Sig	T	R ²	R	القرارات المالية
0.000	387.243	0.951	0.000	19.448	0.741	0.861	

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات Spss. V26

يظهر الجدول أعلاه نتائج مخرجات Spss. V26 المتعلقة باختبار الفرضية الرئيسية، إذ تبين

النتائج المتوصل إليها النقاط التالية:

بلغ معامل الارتباط القيمة 0.861 هذا يدل على وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرين التابع (القرارات المالية) والمستقل (الأطراف ذات المصلحة بأبعادها الأربعة مجتمعة)، فيما كانت قيمة معامل التحديد 0.741 وهي مرتفعة أي أن نسبة مساهمة الأطراف ذات المصلحة في القرارات المالية تقدر 74.1% من التغيرات الإجمالية التي تحدث على مستوى تلك القرارات وهذا من وجهة نظر عينة الدراسة المستجوبة. أما عن معامل الانحدار فإنه كلما ارتفع الأطراف ذات المصلحة بوحدة واحدة تزيد القرارات المالية بـ 0.951 وهذا ما أكدته قيمة T التي بلغت هي الأخرى 19.448 وهي دالة إحصائياً. فيما أكدت قيمة F هذا الأثر الكبير والمعنوي من خلال معنويتها كذلك التي كانت عند 0.000 والقيمة 387.243. وعليه يتم قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية. وندرج معادلة الانحدار الخطي للفرضية الرئيسية على النحو التالي:

$$\text{القرارات المالية} = 0.159 + 0.951 \text{ الأطراف ذات المصلحة}$$

ثانياً: اختبار الفرضيات الفرعية

تم الاعتماد على الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضيات الفرعية. وقسمت فرضيات الدراسة إلى أربع فرضيات فرعية. تمثلت فيها المتغيرات المستقلة في كل من المساهمين، العمال، الزبائن والمنافسون وذلك لاختبار تأثير كل متغير لوحده على القرارات المالية. واستعمل في الاختبار كذلك الانحدار الخطي البسيط.

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

- الفرضية العدمية H_0 : لا يوجد تأثير كبير ذو دلالة إحصائية للمساهمين على القرارات المالية بالمؤسسات محل الدراسة عند مستوى معنوي $(\alpha \geq 0.05)$ ؛
- الفرضية البديلة H_1 : يوجد تأثير كبير ذو دلالة إحصائية للمساهمين على القرارات المالية في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى معنوي $(\alpha \geq 0.05)$ ؛

يبرز الجدول الآتي نتائج مخرجات برنامج SPSS لاختبار الفرضية الأولى

الجدول رقم (38): اختبار الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

الفصل الثالث: تأثير الأطراف ذات المصلحة على القرارات المالية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لولاية

عناية

مصدر التباين	المساهمون					
	Sig	F	B	Sig	T	R ²
القرارات المالية	0.000	98.389	0.681	0.000	9.919	0.427

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات Spss. V26

بناءً على الجدول أعلاه والمرتبطة باختبار الفرضية الفرعية الأولى يتضح ما يلي:

تشير النتائج إلى أن معامل الارتباط R حددت قيمته بـ 0.653 وبالتالي هناك علاقة طردية بين المتغيرين المستقل المتمثل في المساهمين والتابع المتمثل في القرارات المالية. كما حددت قيمة معامل التحديد R^2 بـ 0.427 أي أن المساهمون تقدر نسبة مساهمتهم في القرارات المالية بحوالي 42.7%، فيما ترجع النسبة المتبقية لعدة متغيرات أخرى. أما عن معامل الانحدار B بلغت قيمته 0.681 أي أن زيادة مساهمة المساهمين بدرجة واحدة سينتج عنه زيادة في القرارات المالية قدرها 0.681. وهذا ما فسره كل من قيمة T و f اللتين كانتا دالتين إحصائياً عند مستوى معنوية 0.000 بقيمة 9.919 و 98.389 على التوالي. وعليه بناءً على هذه النتائج المتوصل إليها تقرر رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تقول بأنه: يوجد تأثير كبير ذو دلالة إحصائية للمساهمين على القرارات المالية في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى معنوي $(0.05 \geq \alpha)$. وتصاغ مُعادلة الانحدار للفرضية الفرعية الأولى كما يلي:

$$Y = 0.681 X_1 + 1.053$$

حيث: Y تمثل القرارات المالية؛ X_1 تمثل المساهمون

2- الفرضية الفرعية الثانية: صيغت كما يلي:

- الفرضية العدمية H_0 : لا يوجد تأثير كبير ذو دلالة إحصائية للعمال على القرارات المالية بالمؤسسات محل الدراسة عند مستوى معنوي $(0.05 \geq \alpha)$ ؛

الفصل الثالث: تأثير الأطراف ذات المصلحة على القرارات المالية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لولاية

عناية

- الفرضية البديلة H_1 : يوجد تأثير كبير ذو دلالة إحصائية للعمال على القرارات المالية في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى معنوي $(0.05 \geq \alpha)$ ؛

يبرز الجدول الآتي نتائج مخرجات برنامج SPSS لاختبار الفرضية الثانية

الجدول رقم (39): اختبار الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

العمال							مصدر التباين
Sig	F	B	Sig	T	R^2	R	القرارات المالية
0.000	138.655	0.584	0.00	11.775	0.512	0.716	

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات Spss. V26

استناداً إلى نتائج الجدول أعلاه والمرتبطة باختبار الفرضية الفرعية الثانية يتضح ما يلي:

تشير النتائج إلى أن معامل الارتباط R حددت قيمته بـ 0.716 وبالتالي هناك علاقة طردية قوية بين المتغيرين المستقل (العمال) والتابع (القرارات المالية). كما حددت قيمة معامل التحديد R^2 بـ 0.512 أي أن العمال تقدر نسبة مساهمتهم في القرارات المالية بحوالي 51.2%، فيما ترجع النسبة المتبقية لعدة متغيرات أخرى. أما عن معامل الانحدار B فكانت قيمته 0.584 أي أن زيادة العمال بدرجة واحدة سينتج عنه زيادة في القرارات المالية قدرها 0.584 وهذا ما فسرته كل من قيمة T و F اللتين كانتا دالتين إحصائياً عند مستوى معنوية 0.000 بقيمة 11.775 و 138.655 على التوالي. وعليه بناء على هذه النتائج المتوصل إليها تقرر رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تقول بأنه: يوجد تأثير كبير ذو دلالة إحصائية للعمال على القرارات المالية في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى معنوي $(0.05 \geq \alpha)$. وتصاغ مُعادلة الانحدار للفرضية الفرعية الثانية كما يلي:

$$Y = 0.584 X_2 + 1.539$$

حيث: Y تمثل القرارات المالية؛ X_2 تمثل العمال

3- الفرضية الفرعية الثالثة

الفصل الثالث: تأثير الأطراف ذات المصلحة على القرارات المالية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لولاية

عناية

-الفرضية العدمية H_0 : لا يوجد تأثير كبير ذو دلالة إحصائية للزبائن على القرارات المالية

بالمؤسسات محل الدراسة عند مستوى معنوي $(0.05 \geq \alpha)$ ؛

- الفرضية البديلة H_1 : يوجد تأثير كبير ذو دلالة إحصائية للزبائن على القرارات المالية في

المؤسسات محل الدراسة عند مستوى معنوي $(0.05 \geq \alpha)$ ؛

يبين الجدول الآتي نتائج مخرجات برنامج SPSS لاختبار الفرعية الثالثة

الجدول رقم (40): اختبار الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

الزبائن							مصدر
Sig	F	B	Sig	T	R ²	R	التباين
0.000	158.244	0.681	0.000	12.58	0.545	0.738	القرارات المالية

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات Spss. V26

استناداً إلى نتائج الجدول أعلاه والمرتبطة باختبار الفرضية الفرعية الثالثة يتضح ما يلي:
تبين النتائج إلى أن قيمة معامل الارتباط R كانت 0.738 وعليه هناك علاقة طردية قوية بين المتغيرين المستقل (الزبائن) والتابع (القرارات المالية). فيما كان معامل التحديد R^2 عند القيمة 0.545 أي أن الزبائن تقدر نسبة مساهمتهم في القرارات المالية بحوالي 54.5%، فيما ترجع النسبة المتبقية لعدة متغيرات أخرى. أما عن معامل الانحدار B فكانت قيمته 0.681 أي أن زيادة مساهمة الزبائن بدرجة واحدة سينتج عنه زيادة في القرارات المالية قدرها 0.681 وهذا ما فسرت كل من قيمة T و f اللتين كانتا دالتين إحصائياً عند مستوى معنوية 0.000 بقيمة 12.58 و 158.244 تتابعا.

وبناء على هذه النتائج المتوصل إليها نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تقول بأنه يوجد تأثير كبير ذو دلالة إحصائية للزبائن على القرارات المالية في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى معنوي $(0.05 \geq \alpha)$. وتصاغ مُعادلة الانحدار للفرضية الفرعية الثالثة كما يلي:

$$Y = 0.681 X_3 + 1.087$$

حيث: Y تمثل القرارات المالية؛ X_3 : تمثل الزبائن

4- الفرضية الفرعية الرابعة

- الفرضية العدمية H_0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمنافسين على القرارات المالية بالمؤسسات محل الدراسة عند مستوى معنوي $(\alpha \geq 0.05)$ ؛

- الفرضية البديلة H_1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمنافسين على القرارات المالية في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى معنوي $(\alpha \geq 0.05)$.

يوضح الجدول الآتي نتائج مخرجات برنامج SPSS لاختبار الفرضية الرابعة

الجدول رقم (41): اختبار الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة

المنافسون							مصدر
Sig	F	B	Sig	T	R ²	R	التباين
0.000	115.064	0.574	0.000	10.727	0.644	0.682	القرارات المالية

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات Spss. V26

استناداً إلى نتائج الجدول أعلاه والمرتبطة باختبار الفرضية الفرعية الرابعة يتضح ما يلي:

تبين النتائج أن قيمة معامل الارتباط R بلغت 0.682 وبالتالي هناك علاقة طردية بين المتغيرين المستقل المتمثل في المنافسين والتابع المتمثل في القرارات المالية. وحددت قيمة معامل التحديد R^2 بـ 0.644 أي أن المنافسين تقدر نسبة مساهمتهم في القرارات المالية بحوالي 64.4%، فيما تعود النسبة المتبقية لعدة متغيرات أخرى. أما عن معامل الانحدار B فكانت قيمته 0.574 أي أن زيادة المنافسين بدرجة واحدة سينتج عنه زيادة في القرارات المالية قدرها 0.574. وهذا ما بينته كل من القيمتين T و F اللتين كانتا دالتين إحصائياً عند مستوى معنوية 0.000 بقيمة 10.727 و 115.064 تتابعاً. وبهذه النتائج المتوصل إليها نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تقول بأنه: يوجد تأثير كبير ذو دلالة إحصائية للمنافسين على القرارات المالية في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى معنوي $(\alpha \geq 0.05)$. وتصاغ مُعادلة الانحدار للفرضية الفرعية الرابعة كما يلي:

$$Y = 0.574 X_4 + 1.565$$

حيث: γ تمثل القرارات المالية؛ X_4 : تمثل المنافسين

الفرع الثالث: اختبار فرضيات الفروق

تعتزم الفرضية الرئيسية الثانية أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتأثير الأطراف ذات المصلحة على القرارات المالية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة تعود للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

وتم الاعتماد على كل من اختبار T -Test في حالة عينتين مستقلتين، واختبار One - Way ANOVA لأكثر من عينتين مستقلتين.

الفرضية العدمية H_0 : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لتأثير الأطراف ذات المصلحة على القرارات المالية بالمؤسسات محل الدراسة تعود للمتغيرات الشخصية والوظيفية
- الفرضية البديلة H_1 : توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لتأثير الأطراف ذات المصلحة على القرارات المالية بالمؤسسات محل الدراسة تعود للمتغيرات الشخصية والوظيفية
وتنطوي تحت هذه الفرضية الرئيسية خمس فرضيات فرعية مرتبطة بالمتغيرات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة وهي الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، الرتبة الوظيفية والأقدمية.

أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

- الفرضية العدمية H_0 : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لتأثير الأطراف ذات المصلحة على القرارات المالية بالمؤسسات محل الدراسة تعود لنوع الجنس
- الفرضية البديلة H_1 : توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لتأثير الأطراف ذات المصلحة على القرارات المالية بالمؤسسات محل الدراسة تعود لنوع الجنس
تم اختبار هذه الفرضية انطلاقاً من اختبار تحليل التباين الأحادي الذي من خلاله نحدد قيمة الاختلاف بين المتغيرات الأطراف ذات المصلحة والقرارات المالية من خلال متغير الجنس المستجوب. ونوضح النتائج المتحصل عليها فيما يلي:

الجدول رقم (42): نتائج T -Test لاختبار فرضية الفروق للمتغيرات تعود لنوع الجنس

الفصل الثالث: تأثير الأطراف ذات المصلحة على القرارات المالية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لولاية

عناية

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	SIG
ذكر	90	3.480	0.637	-2.899	0.004
أنثى	44	3.814	0.604		

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات Spss. V26

نلاحظ من خلال الجدول في الأعلى المتمثل في النتائج الإحصائية بأنه توجد فروق إحصائية تعود لمتغير الجنس إذ بلغت T القيمة -2.899 بمستوى دلالة قدره 0.004 أي أنه دال معنوياً. وعليه يمكننا القول بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من 0.05 حول متوسط آراء أفراد العينة لتأثير الأطراف ذات المصلحة على القرارات المالية للمؤسسات محل الدراسة تعود لمتغير الجنس. إذا أن قيمة متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة وقدر ب 3.814 وهو أكبر من متوسط إجابات الذكور المقدر ب 3.480. وعليه نقبل الفرضية البديلة القائلة بأنه توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لتأثير الأطراف ذات المصلحة على القرارات المالية بالمؤسسات محل الدراسة تعود لنوع الجنس، ونرفض الفرضية الصفرية.

ثانياً: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

- الفرضية العدمية H_0 : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لتأثير الأطراف ذات المصلحة على القرارات المالية بالمؤسسات محل الدراسة تعود لمتغير العمر
- الفرضية البديلة H_1 : توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لتأثير الأطراف ذات المصلحة على القرارات المالية بالمؤسسات محل الدراسة تعود لمتغير العمر

تم استعمال ANOVA في عملية الاختبار والنتائج المتوصل إليها مبينة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (43): نتائج اختبار فرضية الفروق بين المتغيرات تعود للعمر

النموذج	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	SIG
العمر	بين المجموعات	4.479	3	2.289	5.927	0.000
	داخل المجموعات	50.603	130	0.386		
	المجموع	55.182	133			

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات Spss. V26

الفصل الثالث: تأثير الأطراف ذات المصلحة على القرارات المالية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لولاية

عناية

تشير النتائج المبينة في الجدول رقم (43)، إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتأثير الأطراف ذات المصلحة على القرارات المالية بالمؤسسات محل الدراسة تعود للفئة العمرية. وهذا ما أثبتته قيمة F التي بلغت 5.729 بمستوى دلالة إحصائية مقدر بـ 0.000 وهو أقل من المستوى المعتمد 0.05 وعليه نقبل الفرضية البديلة توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لتأثير الأطراف ذات المصلحة على القرارات المالية بالمؤسسات محل الدراسة تعود لمتغير العمر. ونرفض الفرضية العدمية.

ولمعرفة لمن تعود هذه الفروق تم استخدام اختبار Scheffé للمقارنات البعدية والجدول التالي يوضح النتائج المتوصل إليها.

الجدول رقم (44): نتائج اختبار Scheffé للمقارنات البعدية لمتغير العمر لإجابات أفراد

العينة

النموذج	الفئات العمرية (I)	الفئات العمرية (I)	الفرق في المتوسطات	مستوى الدلالة SIG
تأثير الأطراف ذات المصلحة على القرارات المالية	أقل من 30 سنة	من 30 إلى 39 سنة	-0.326	0.140
		من 40 إلى 49 سنة	-0.615	0.001
		50 سنة فأكثر	-0.0743	0.043
	من 30 سنة إلى 39 سنة	من 40 إلى 49 سنة	-0.289	0.160
		50 سنة فأكثر	-0.416	0.401
	من 40 إلى 49 سنة	50 سنة فأكثر	-0.127	0.967

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات Spss. V26

تظهر نتائج اختبار Scheffé أن مصدر الفروق حول إجابات أفراد عينة الدراسة بالنسبة لمتغير العمر لتأثير الأطراف ذات المصلحة على القرارات المالية لدى المؤسسات محل الدراسة يعود بين الفئة العمرية [أقل من 30 سنة] و[من 40 إلى 49 سنة] و[50 سنة فأكثر]، وهذا راجع إلى مستوى المعنوية المتحصل عليه والذي بلغ 0.001 و0.043 على التوالي وهو أقل من المستوى المعتمد 0.05، كما بلغ المتوسط الحسابي لهما 3.846 و3.973 على الترتيب (الملحق رقم 3). ومنه تعود الفروق الإحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة لصالح الفئة العمرية أكثر من 50 سنة.

الفصل الثالث: تأثير الأطراف ذات المصلحة على القرارات المالية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لولاية

عناية

ثالثا: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

- الفرضية العدمية H_0 : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لتأثير الأطراف ذات المصلحة على القرارات المالية بالمؤسسات محل الدراسة تعود للمؤهل العلمي
- الفرضية البديلة H_1 : توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لتأثير الأطراف ذات المصلحة على القرارات المالية بالمؤسسات محل الدراسة تعود للمؤهل العلمي

الجدول رقم (45): نتائج اختبار فرضية الفروق بين المتغيرات تعود لمتغير المؤهل العلمي

النموذج	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	SIG
المؤهل العلمي	بين المجموعات	7.144	3	2.381	6.445	0.159
	داخل المجموعات	48.038	130	0.37		
	المجموع	55.182	133	-	-	-

المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات Spss. V26

نلاحظ من الجدول رقم (45) أن القيمة الاحتمالية (Sig) بلغت 0.159 وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد والمقدر بـ 0.05. وبالتالي نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية العدمية القائلة بأنه: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لتأثير الأطراف ذات المصلحة على القرارات المالية بالمؤسسات محل الدراسة تعود للمؤهل العلمي حول متوسطات آراء أفراد عينة الدراسة.

رابعا: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

- الفرضية العدمية H_0 : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لتأثير الأطراف ذات المصلحة على القرارات المالية بالمؤسسات محل الدراسة تعود للرتبة الوظيفية
- الفرضية البديلة H_1 : توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لتأثير الأطراف ذات المصلحة على القرارات المالية بالمؤسسات محل الدراسة تعود للرتبة الوظيفية

الجدول رقم (46): نتائج اختبار فرضية الفروق بين المتغيرات تعود للرتبة الوظيفية

النموذج	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	SIG
---------	--------------	----------------	-------------	----------------	---	-----

الفصل الثالث: تأثير الأطراف ذات المصلحة على القرارات المالية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لولاية

عناية

0.120	1.756	0.716	3	2.149	بين المجموعات	الرتبة الوظيفية
		0.408	130	53.033	داخل المجموعات	
-	-	-	133	55.182	المجموع	

المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات Spss. V26

تظهر نتائج اختبار الفرضية الرابعة أنه لا توجد فروق دالة إحصائية لتأثير الأطراف ذات المصلحة على القرارات المالية تعود لمتغير الرتبة الوظيفية إذ بلغت قيمة $F_{1.756}$ بمستوى معنوية قدر ب 0.120، وبالتالي فهو أكبر من مستوى المعنوية المعتمد والمقدر ب 0.05 وعليه فإنه يتم قبول الفرضية العدمية ورفض الفرضية البديلة، أي أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لتأثير الأطراف ذات المصلحة على القرارات المالية بالمؤسسات محل الدراسة تعود للرتبة الوظيفية

خامسا: اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

-الفرضية العدمية H_0 : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لتأثير الأطراف ذات المصلحة على القرارات المالية بالمؤسسات محل الدراسة تعود لسنوات الأقدمية.

- الفرضية البديلة H_1 : توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لتأثير الأطراف ذات المصلحة على القرارات المالية بالمؤسسات محل الدراسة تعود لسنوات الأقدمية.

نتائج اختبار الفرضية نظرها في الجدول التالي:

الجدول رقم (47): نتائج اختبار فرضية الفروق بين المتغيرات تعود لسنوات الأقدمية

النموذج	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	SIG
الأقدمية	بين المجموعات	1.755	3	0.877	2.151	0.003
	داخل المجموعات	53.427	130	0.408		
	المجموع	55.182	133	-	-	-

المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات Spss. V26

تظهر نتائج اختبار الفرضية الخامسة أنه توجد فروق دالة إحصائية لتأثير الأطراف ذات المصلحة على القرارات المالية تعود لمتغير الأقدمية، حيث بلغت قيمة $F_{2.151}$ بمستوى معنوية قدر ب 0.003

الفصل الثالث: تأثير الأطراف ذات المصلحة على القرارات المالية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لولاية

عناية

وبالتالي فهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد والمقدر ب 0.05. ومنه نقبل الفرضية البديلة التي تقول بأنه توجد فروق تعود لمتغير الأقدمية، ونرفض الفرضية الصفرية. ولمعرفة لمن تعود هذه الفروق في المتوسطات استخدم اختبار Scheffé للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية للمتغير الأقدمية. ويظهر الجدول الآتي النتائج المتوصل إليها

الجدول رقم (48): اختبار Scheffé للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لمتغير الأقدمية

النموذج	للمؤهل العلمي (I)	المؤهل العلمي (II)	الفرق في المتوسطات	مستوى الدلالة SIG
تأثير الأطراف ذات المصلحة على القرارات المالية	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	-0.419	0.013
		أكثر من 10 سنوات	-0.492	0.007
	من 5 إلى 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	-0.073	0.841

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات Spss. V26

تبعاً للنتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه يتضح أن الفروق في المتوسطات الحسابية دالة إحصائياً، عند سنوات الأقدمية أقل من 5 سنوات، إذ كانت قيم المعنوية للفرق بين المتوسطات الحسابية أقل من 0.05 المعتمد وبلغت 0.013 و 0.007 على التوالي بين (أقل من 5 سنوات و 5 سنوات) إلى 10 سنوات)، وكذلك بين (أقل من 5 سنوات وأكثر من 10 سنوات).

وكان المتوسط الحسابي لها مساوياً لـ 3.655 و 3.728 على التوالي (الملحق 3) بينما كان مستوى المعنوية بين (من 5 إلى 10 سنوات وأكثر من 10 سنوات) أكبر من 0.05، وعليه تعود الفروق في المتوسطات الحسابية لصالح سنوات الخبرة أكثر من 10 سنوات وهذا لأن لها أكبر متوسط حسابي.

المطلب الثالث: مناقشة النتائج

بعد الانتهاء من عملية اختبار الفرضيات. والوصول إلى النتائج المراد بلوغها، تلحق المرحلة الثانية وهي مناقشة هذه النتائج والعمل على تحليلها طبقا لما تم التوصل إليه. مع التركيز على أهم النقاط الهامة التي ظهرت أو تم الإشارة إليها في عملية تحليل أبعاد الدراسة وذلك في ظل إشكالية الدراسة، بالإضافة إلى ذلك إلقاء الضوء إلى مدى توافق نتائج الدراسة التي بين أيدينا أو تعارضها مع الدراسات السابقة التي تم عرضها في المقدمة.

الفرع الأول: مناقشة نتائج فرضية المستوى

أبانت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية المتعلقة بفرضية المستوى، بأن مستوى اهتمام المؤسسات محل الدراسة بالأطراف ذات المصلحة وتوافر القرارات المالية بها كبير وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ 3.597 للأطراف ذات المصلحة، ومتوسط حسابي قدر بـ 3.582 للقرارات المالية، وهذا ما يؤكد أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لديها اهتمام كبير بجميع الأطراف وهذا بغية تحقيق أهدافها والعمل على الاستمرارية، فبتكاثفهم يتم صياغة القرارات المثلى واختيار أفضل البدائل المتاحة في الأسواق، وبالتالي الوصول إلى التمويل المطلوب لها، وتحقيق التوافق والانسجام بين الأطراف وبالتالي تحقيق استثمارات وتمويلها يتم الوصول إلى أرباح كبيرة تحقق هدفهم وهو تعظيم الربح والاستمرارية.

الفرع الثاني: مناقشة نتائج فرضيات التأثير

أولاً: الفرضية الرئيسية

أظهرت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية أنه يوجد تأثير كبير للأطراف ذات المصلحة الداخليين (المساهمين، العمال) والأطراف الخارجيين (الزبائن والمنافسين) على القرارات المالية بالمؤسسات محل الدراسة.

هذه النتيجة المتوصل إليها تشير إلى أنه هذه المؤسسات لديها التزام بمبادئ المسؤولية الاجتماعية، والحوكمة مما يجعلها قادرة على المساءلة كما أن إتباع مبادئ الحوكمة التي تعتمد على إشراك جميع الأطراف في صنع القرارات المالية سيساهم هذا الأمر في اتخاذ قرارات متوازنة تضمن جميع حقوقهم وبالتالي تحقيق الاستدامة للمؤسسات، كما أن هذا التأثير الإيجابي يدل على أنه توجد آليات تعمل عليها هذه المؤسسات لتقليل تضارب المصالح داخل المؤسسات محل الدراسة، كما أن

الحوكمة تخلق بيئة تنظيمية وثقافة جيدة قادرة على مواجهة البيئة الديناميكية وبالتالي تصبح قادرة على معها. كل ما سبق ذكره من أمور إيجابية تنعكس على صورة المؤسسات العامة أم المجتمع. تتماشى هذه النتائج المتوصل إليها مع ما تم التطرق إليه في الجانب النظري من خلال العلاقة بين الأطراف ذات المصلحة والقرارات المالية بالإضافة إلى دراسة كل من: ValérieBallereau ; 2012 و AssiyaChawki ; 2020 اللتان تؤكدان على التأثير الكبير الذي يتركه الأطراف ذات المصلحة على القرارات الإستراتيجية لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي أظهرت تأثير إيجابي وقوي وذو دلالة إحصائية له. إلى جانب الدور المحوري الذي تلعبه هذه المؤسسات على الصعيدين الاقتصادي والاجتماعي من خلال خلق الثروة والتوزيع العادل لها، وامتصاص معدلات البطالة الرائجة في أوساط أفراد المجتمع.

إن نجاح أي مؤسسة سواء كبيرة، متوسطة، صغيرة أو مصغرة في بلوغ أهدافها يكمن في نوعية وجودة القرارات التي تتخذها، ويكمن ذلك بمشاركة جميع الأطراف الفاعلة دون استثناء.

ثانيا: مناقشة نتائج الفرضيات الفرعية

1- مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الأولى

انطلاقا من نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى والتي تم قبولها والمتعلقة بالتأثير الكبير للمساهمين على القرارات المالية بالمؤسسات محل الدراسة. وعليه تشير النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى إلى أن المساهمين من أهم الأطراف الذين يؤثرون على القرارات المالية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهذا لأن أهداف المؤسسة مرتبطة بأهداف المساهمين، وتتأثر بقراراتهم وذلك راجع لامتلاكهم السلطة في ذلك. فاهتمام الأطراف ذات المصلحة بكل ما يدور داخل المؤسسة ما هو إلا حرص منهم على تحقيق أهدافهم، والاستمرارية والعمل توفير مصادر التمويل اللازمة من خلال خفض التكاليف المالية مثل التمويل الذاتي فمن من وجهة نظر العينة المستهدفة يتبين أن للمساهمين مشاركة فعالة من خلال الاطلاع على القرارات وخاصة منها المهمة التي من شأنها التأثير على مصالحهم والمؤسسة، كما أن هذه المشاركة تتضمن المساءلة والشفافية وهذا ما سيساهم في الثقة بين مجلس الإدارة والمساهمين. كل هذه المعلومات والالتزامات من شأنها التأثير على سمعة وصورة المؤسسات محل الدراسة أمام الرأي العام.

هذه النتيجة تتوافق مع نتائج الجدول رقم (24) التي تبين أن المتوسط الحسابي لبعد المساهمين مرتفع ما يؤكد على أهميتهم وتأثيرهم الإيجابي على القرارات المالية داخل المؤسسات هذا من ناحية، ومن الناحية الأخرى تتوافق النتائج مع دراسة كل من محلب فائزة، 2016 التي تؤكد على دور المساهمين في صياغة إستراتيجية المؤسسة التي تضم القرارات المالية الإستراتيجية وبالتالي يحقق المساهمون للمؤسسات توافق وتوازن بين جميع الأطراف الأخرى،، كما تتماشى مع دراسة فريدمان، 1970 الذي يؤكد من خلال مقاله بأن الهدف الوحيد للمؤسسات القائمة في عالم الأعمال هو تعظيم الأرباح وزيادة ثروة المساهمين فيها. بينما تتعارض دراستنا مع دراسة IbadUllah ; 2024 في شقها الأول من خلال التأثير السلبي بين الأطراف ذات المصلحة وحقوق الملكية إذ أن تدخل الأطراف ذات المصلحة (المساهمون) يؤدي إلى زيادة الضغوط وبالتالي اتخاذ قرارات مالية تؤثر سلبا على عوائد المساهمين بينما تتوافق معها من خلال تأثير الاهتمام بالأطراف ذات المصلحة على الأداء المالي للمؤسسات وذلك بوجود علاقة إيجابية بينهم وبين العائد على الأصول. إذ يساهم هذا الاهتمام من طرف الأطراف ذات المصلحة في زيادة كفاءة استخدام تلك الأصول وبالتالي تؤدي إلى تحسين القرارات المالية بها.

2- مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثانية

استنادا لنتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية والمتعلقة بالتأثير الكبير للعمال على القرارات المالية بالمؤسسات محل الدراسة.

إذ تشير نتائج الفرضية أن للعمال تأثير كبير على القرارات المالية وهذا ما فسره معامل الانحدار B إذ تفسر هذه النتيجة المتوصل إليها إلى أن إدارة المؤسسات محل الدراسة تعمل على تمكين عمالها والرفع من قدراتهم حتى يتم التحكم الجيد في جودة القرارات المالية من قبلهم. مما يولد لديهم الثقة في النفس والتأكيد على الدور الهام الذي يؤديه هؤلاء العمال ومنه زيادة الأداء العام للمؤسسة. في المقابل إدارة المؤسسة يستوجب عليها الأخذ باحتياجاتهم والعمل على توفيرها لبلوغ أهدافهم. فتوفير الظروف المناسبة سيعزز من إنتاجها وبالتالي تقليل التكاليف الناتجة عن التشغيل وكذلك تقليل معدلات دوران العمال الذي يهدد استقرار المؤسسات ماليا كل هذه المؤشرات ستساهم في الوصول إلى الأهداف الإستراتيجية لها.

3- مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثالثة

طبقا لنتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة والتي تم قبولها والمتعلقة بالتأثير الكبير للزبائن على القرارات المالية بالمؤسسات محل الدراسة.

تبين أن هناك تأثير كبير للزبائن على القرارات المالية الثلاث (الاستثمار، التمويل، توزيع الأرباح). وبالتالي هناك دورا رئيسي لهم في توجيه السياسة المالية بالمؤسسات وهذا ما يدل على وجود رضا بين المؤسسة وزبائنها مما يخلق ولاء من طرفهم اتجاه المنتوجات والخدمات التي تقدمها، إلى جانب أن هذا التأثير الإيجابي يدل على المؤسسات تستجيب لاحتياجاتهم ورغباتهم وبالتالي تعمل على اتخاذ قرارات مالية مثلى لتحسين المنتجات أو تطويرها، كل هذا سينعكس على سمعة المؤسسات ويعزز من قيمتها السوقية وعليه الحصول على فرص تمويلية أو حتى شراكة مع مؤسسات أخرى. هذا ما يمكن تسميته بإدارة العلاقة مع الزبون.

4- مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الرابعة

بناء على نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة والمتعلقة بالتأثير الكبير للمنافسين على القرارات المالية بالمؤسسات محل الدراسة.

أثبتت نتائج اختبار الفرضية الرابعة بأن هناك تأثير كبير للمنافسين على القرارات المالية (التمويل، الاستثمار، توزيع الأرباح) في المؤسسات محل الدراسة وعليه يفسر هذا التأثير على وجود منافسة قوية في السوق التي تنشط فيه هذه المؤسسات، ولها وزن كبير في عملية تطوير الاستراتيجيات المالية وبالتالي تكون أكثر ابتكارا وكفاءة. إذ أن وجود المنافسين لها سيدفع بها إلى تحسين وتطوير منتجاتها وحتى جودة هذه المنتجات وكذلك الخدمات وهذا سعيها للبقاء في المنافسة ومنه تضمن ميزانية موجهة نحو قسم البحث والتطوير، كما أن وجود المنافسين يلزم المؤسسة الرفع من قيمة الإنفاق على تسويق ما تنتجه وكذلك بالنسبة لعلامتها التجارية وبالتالي تنعكس هذه الإجراءات على القرارات المالية بضرورة توفير ميزانية لذلك. إلى جانب ذلك هذا التأثير قد يساهم في اتخاذ المؤسسات قرارات مالية تمويلية واستثمارية لمواجهة هؤلاء المنافسين. كل هذه الأمور تجعل منها قادرة على التخطيط الاستراتيجي ومنه معرفة نقاط الضعف والقوة في البيئة.

الفرع الثالث: مناقشة نتائج فرضية الفروق

أبانت النتائج المتعلقة بفرضية الفروق أن هناك فروقات في بعض المتغيرات الشخصية والوظيفية حول إجابات أفراد العينة حول تأثير الأطراف ذات المصلحة على القرارات المالية بالمؤسسات محل الدراسة. وعليه تفسر هذه النتائج على النحو التالي:

أولاً: أبانت النتائج على أنه هناك فروق بين متوسطات إجابات الأفراد العينة حول تأثير الأطراف ذات المصلحة على القرارات المالية بالمؤسسات محل الدراسة تعود لمتغير الجنس وكانت هذه الفروق دالة إحصائياً لصالح فئة الإناث بمتوسط حسابي قدر بـ 3.814، ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسات محل الدراسة، كما أن الإناث يمكن أن يتخذن القرارات بعد الاستشارات من عدة مسؤولين والعمل على تبنيها. وبالتالي يكون هناك تأثير على كيفية الاستجابة للأطراف ذات المصلحة والقرارات المالية.

ثانياً: بينت النتائج بأن هناك فروق بين متوسطات إجابات الأفراد العينة حول تأثير الأطراف ذات المصلحة على القرارات المالية بالمؤسسات محل الدراسة تعود لمتغير العمر ولصالح الفئة العمرية الأكثر من 50 سنة وتشير هذه النتيجة إلى أنه كما زاد عمر الأفراد كلما زادت قدرتهم على صناعة القرارات بالمؤسسات التي يعملون بها، وبالتالي يكون لهم تأثيراً على مختلف الأطراف ذات المصلحة وهذا راجع إلى مستوى الخبرة والمعارف الذي اكتسبوها من خلال مراحل مسيرتهم المهنية، كما أنهم بالنسبة للفئات الأخرى مصدراً للمعرفة ولذلك وجب التقرب منهم والاستفادة من معارفهم.

ثالثاً: أظهرت النتائج بأنه لا توجد فروق بين متوسطات إجابات الأفراد العينة حول تأثير الأطراف ذات المصلحة على القرارات المالية بالمؤسسات محل الدراسة تعود لمتغير المؤهل العلمي، إذ بلغ مستوى المعنوية 0.159 وهو أكبر من المستوى المعتمد. ونفسر هذه النتيجة إلى الثقافة التنظيمية السائدة بهذه المؤسسات التي تدعم الجميع على اختلاف مؤهلاتهم العلمية وبالتالي الجميع يكتسب الخبرة والمعرفة من بعضهم البعض، إضافة إلى ذلك يمكن أن تكون هذه المؤسسات تعتمد أكثر على الخبرة العملية والتي تعد مهمة في بعض الحالات أكثر من الخبرة العلمية لأنها تكسب الفرد المهارة في التحكم في العمل.

رابعاً: توصلت النتائج بأنه لا توجد فروق بين متوسطات إجابات الأفراد العينة حول تأثير الأطراف ذات المصلحة على القرارات المالية بالمؤسسات محل الدراسة تعود لمتغير الرتبة الوظيفية

الفصل الثالث: تأثير الأطراف ذات المصلحة على القرارات المالية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لولاية

عناية

ويفسر عدم وجود فروقات بين المتوسطات إلى التشابه في المسؤولية الوظيفية إذ نجد في بعض المؤسسات تقارب في الرتب الوظيفية، كما أن مساهمة العمل التشاركي من خلال الثقافة التنظيمية وأسلوب القيادة المتبع يجعل من الجميع له تأثير على الأطراف ذات المصلحة والقرارات المالية بهذه المؤسسات، بالإضافة إلى وجود متغيرات أخرى أكثر تأثيراً من الرتبة الوظيفية على تلك المتغيرات التي ندرسها.

خامساً: توصلت النتائج بأنه توجد فروق بين متوسطات إجابات الأفراد العينة حول تأثير الأطراف ذات المصلحة على القرارات المالية بالمؤسسات محل الدراسة تعود لمتغير الأقدمية وهذا ما أظهرته مستوى المعنوية البالغ 0.003. وتفسر نتيجة وجود الفروقات في المتوسطات الحسابية لمتغير الأقدمية إلى أن الأفراد ذوي سنوات أقدمية كثيرة يتمتعون بالخبرة والمهارة وبالتالي لديهم ما يعرف بالتراكم المعرفي وبمعارف ضمنية هامة تجعلهم ذوي معرفة بالأطراف ذات المصلحة، كما أنهم خلال سنوات عملهم مرت عليهم مختلف الظروف وبالتالي اكتسبوا ميزة التعلم التنظيمي الأحادي والمزدوج، بالإضافة إلى أنهم من الممكن أن يكون دورهم ذو صلة مباشرة مع الأطراف ذات المصلحة. فسنوات الأقدمية تبني علاقات مع هذه الأطراف وتتأثر بهم وبآرائهم.

وعلى العموم نقبل الفرضية الصفرية القائلة: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لتأثير الأطراف ذات المصلحة على القرارات المالية بالمؤسسات محل الدراسة تعود للمتغيرات الرتبة الوظيفية والمؤهل العلمي ما عدا الجنس والعمر والأقدمية.

خلاصة الفصل الثالث:

تعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أهم المؤسسات المعتمدة على المعلومات في اتخاذ القرارات المالية بأنواعها الثلاثة. وفي ظل سياسة الاقتصاد المفتوح والاقتصاد المبني على المعرفة أصبحت هذه المؤسسات ركيزة من ركائز الاقتصاد الوطني من خلال المساهمة في نموه وتطويره. وعليه سلطت الدراسة التطبيقية هدفها على تأثير الأطراف ذات المصلحة الداخلية والخارجية بهذه المؤسسات على القرارات المالية وبتطبيق ذلك على مجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة النشطة على مستوى ولاية عنابة بالشرق الجزائري، تبين لنا من خلال النتائج المتوصل إليها أن هناك تأثيرا كبيرا وجليا واضح المعالم لهذه الأطراف (المساهمون، العمال، الزبائن، المنافسون) على القرارات المالية لهذه المؤسسات. وفي المقابل أثبتت النتائج من خلال تحليل محاور الاستبيان على العينة المدروسة أن الأطراف ذات المصلحة (المساهمون) لهم أولوية اهتمام أكبر من الأطراف ذات المصلحة الأخرى (العمال، الزبائن، المنافسون). بالإضافة إلى ذلك تم التأكد من أنه لا توجد فروق دالة إحصائية لمتغيرات الرتبة الوظيفية والمؤهل العلمي لتأثير الأطراف ذات المصلحة على القرارات المالية بينما توجد

الفصل الثالث: تأثير الأطراف ذات المصلحة على القرارات المالية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لولاية

عناية

فروق دالة إحصائيا لكل من المتغيرات المتمثلة في الجنس العمر، وسنوات الأقدمية. وفي الأخير تم التأكد من الفرضيات سواء الفرعية أو الرئيسية المشكلة للموضوع.

الخاتمة

الخاتمة:

إن تأثير الأطراف ذات المصلحة على القرارات المالية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يُعد عاملاً حاسماً في ضمان استدامتها وتشكيل استراتيجياتها المالية، إذ أظهرت الدراسة أن الأطراف ذات المصلحة سواء كانت داخلية كالعمال والمساهمين، أو خارجية مثل الزبائن والمنافسين تلعب دوراً محورياً في صنع واتخاذ قرارات التمويل، الاستثمار وتوزيع الأرباح،

وعليه فإن تحليل تأثير هذه الأطراف على القرارات المالية ليس مجرد ممارسة إدارية روتينية، بل يُعتبر من الاستثمارات الإستراتيجية التي تعزز من قدرة المؤسسات وتساهم في خلق ميزة تنافسية مستدامة، حيث أن المؤسسات التي تلبي جميع احتياجات الأطراف ذات المصلحة تتوقع تحقيق نتائج مالية إيجابية على المدى الطويل..

وبناءً على ذلك فقد خرجت الدراسة بمجموعة من النتائج نوجز أهمها في النقاط التالية:

أولاً: نتائج الدراسة

تبلورت لدينا العديد من النتائج المستخلصة من هذه الدراسة، ونوجز الأهم منها في النقاط التالية:

- الأطراف ذات المصلحة ليس مجرد كيانات داخلية وخارجية تؤثر على المؤسسات، بل هي عناصر فاعلة ساهم في تحديد الاستراتيجيات والتوجهات المالية لهذه المؤسسات؛
- قدمت الدراسة إطاراً تحليلياً يساهم في كيفية تأثير الأطراف ذات المصلحة على القرارات المالية، وكيف يمكن لهذا التأثير أن يعزز كفاءة الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ويدعم نموها واستمراريتها؛
- تؤكد النتائج ما جاء به الباحثون أمثال فريمان عام 1984، إذ يجب على المؤسسات تحليل تأثير جميع الأطراف ذات المصلحة بشكل متكامل بدلاً من تحليل كل طرف على حدى، لأن التأثير المشترك لتوجهات هذه الأطراف هو جوهر الميزة التنافسية؛
- لا يعتمد نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على كفاءتها التشغيلية أو المالية فقط، بل يعتمد أيضاً على مدى قدرة هذه المؤسسات على فهم وإدارة علاقاتها المعقدة مع الأطراف ذات المصلحة وكيفية خلق التوازن والذي من شأنه تعزيز قدرتها التنافسية وتحقيق النجاح في بيئة ديناميكية؛

- أظهرت الدراسة من خلال تحليل المتغيرات الشخصية والوظيفية أن معظم الإطارات التي تعمل بهذه المؤسسات هم من صنف الذكور، ومن فئة الشباب، كما أنهم يتمتعون بمستوى علمي جيد، بالإضافة إلى سنوات خبرة لا بأس بها مما يجعلهم يكتسبون الخبرات العملية من الأفراد ذوي الأقدمية الأكبر لصقل مهاراتهم ومعارفهم العلمية أكثر؛
- القرارات المالية هم الأعمدة الرئيسة التي توجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نحو النمو والاستدامة. تنقسم هذه القرارات إلى ثلاثة أنواع رئيسية: قرارات التمويل، الاستثمار وتوزيع الأرباح؛
- قرارات التمويل تركز على اختيار أفضل المصادر المالية المتاحة مع تقليل تكلفة رأس المال لضمان استدامة المؤسسة؛
- قرارات الاستثمار تتعلق بتخصيص الموارد في مشاريع تحقق أعلى عائد ممكن، مع مراعاة المخاطر المرتبطة بها؛
- تهتم قرارات توزيع الأرباح بتحديد النسبة التي تُوزع على المساهمين مقابل تلك التي تُستثمر في نمو المؤسسة؛
- توصلت الدراسة إلى أن مستوى اهتمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالأطراف ذات المصلحة والقرارات المالية كبير، وجاءت هذه النتيجة الإيجابية إلى كون هذه المؤسسات تهدف لتحقيق التميز والاستمرارية من خلال العمل على صياغة القرارات المالية المثلى لها في ظل تزايد المنافسة بين مختلف المؤسسات وعلى اختلاف أحجامها؛
- توصلت الدراسة أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة تولي أهمية كبيرة للأطراف ذات المصلحة الداخليين (المساهمون+ العمال) مقارنة بالأطراف ذات المصلحة الخارجيين (الزبائن+ المنافسون)؛ وهذا ما أظهرته قيم المتوسط الحسابي للأبعاد؛
- المؤسسات محل الدراسة تولي أهمية أكبر لقرار الاستثمار بالمقارنة بالقرارين الآخرين المتمثلين في قرار التمويل وتوزيع الأرباح مما يبين أن هذه المؤسسات تسعى لتوسيع طاقاتها وفتح خطوط إنتاجية أخرى حسب الخطط الإستراتيجية التي تعتمدها؛
- تؤثر القرارات المالية بشكل مباشر على مستقبل المؤسسة وقدرتها على تحقيق أهدافها الإستراتيجية، حيث تتطلب توازنًا دقيقًا بين متطلبات السوق، الظروف الاقتصادية، المخاطر، والسيولة. كما تتأثر بعدة عوامل داخلية مثل: الربحية، الهيكل التمويلي، وحجم الشركة، وعوامل خارجية مثل: التغيرات التكنولوجية والظروف الاقتصادية العامة؛

- القرارات المالية أي مؤسسة هي نتيجة لتفاعل معقد بين الأطراف ذات المصلحة المختلفة، سواء كانوا داخليين "المساهمين والعمال"، أو خارجيين "الزبائن والمنافسين"؛
- يظهر تأثير المساهمين بشكل واضح في سعيهم إلى تعظيم قيمة أسهمهم وتحقيق الأرباح، مع تأثير مباشر على هيكل رأس المال وسياسات توزيع الأرباح والإستراتيجية المالية وممارسات الحوكمة؛
- يساهم العمال في تحسين الكفاءة التشغيلية والابتكار، حيث يؤدي إشراكهم في اتخاذ القرارات المالية إلى تعزيز الأداء المالي والرضا الوظيفي والتواصل الداخلي؛
- يشكل الزبائن محورًا رئيسيًا في تحديد احتياجات السوق وتوجيه استراتيجيات التسعير وتطوير المنتجات، مما يؤثر بشكل كبير على القرارات المالية المتعلقة بالاستثمار والتسعير. بينما يلعب المنافسون دورًا في تحديد الأسعار وتوجيه الاستثمارات وإدارة الموارد، مما يتطلب من المؤسسات مراقبة استراتيجياتهم والتكيف مع التغيرات في السوق في هذا السياق؛
- أبانت الدراسة على وجود تأثير إيجابي للأطراف ذات المصلحة بأبعادها الأربعة المنافسون، العمال، الزبائن، المنافسون على القرارات المالية بأبعادها الثلاثة قرار التمويل، قرار الاستثمار، قرار توزيع الأرباح؛
- خلصت الدراسة كذلك إلى أنه لا توجد فروق دالة إحصائية لتأثير الأطراف ذات المصلحة على القرارات المالية بالمؤسسات محل الدراسة تعود للمتغيرات المؤهل العلمي والرتبة الوظيفية، في حين هناك فروق دالة إحصائية تعود لكل من متغيرات الجنس، العمر والأقدمية؛
- تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحديات كبيرة في مواجهة مصالح الأطراف ذات المصلحة بسبب طبيعة هياكلها التنظيمية البسيطة ومحدودية مواردها، لذلك فتحقيق التوازن بين هذه المصالح سيؤدي إلى اتخاذ قرارات مالية فعالة؛
- بإمكان المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة تحقيق مستويات أعلى من الأداء وخلق ميزة تنافسية من خلال مراعاة تأثير جميع الأطراف ذات المصلحة بدلا من التركيز على مصالح المساهمين فقط.

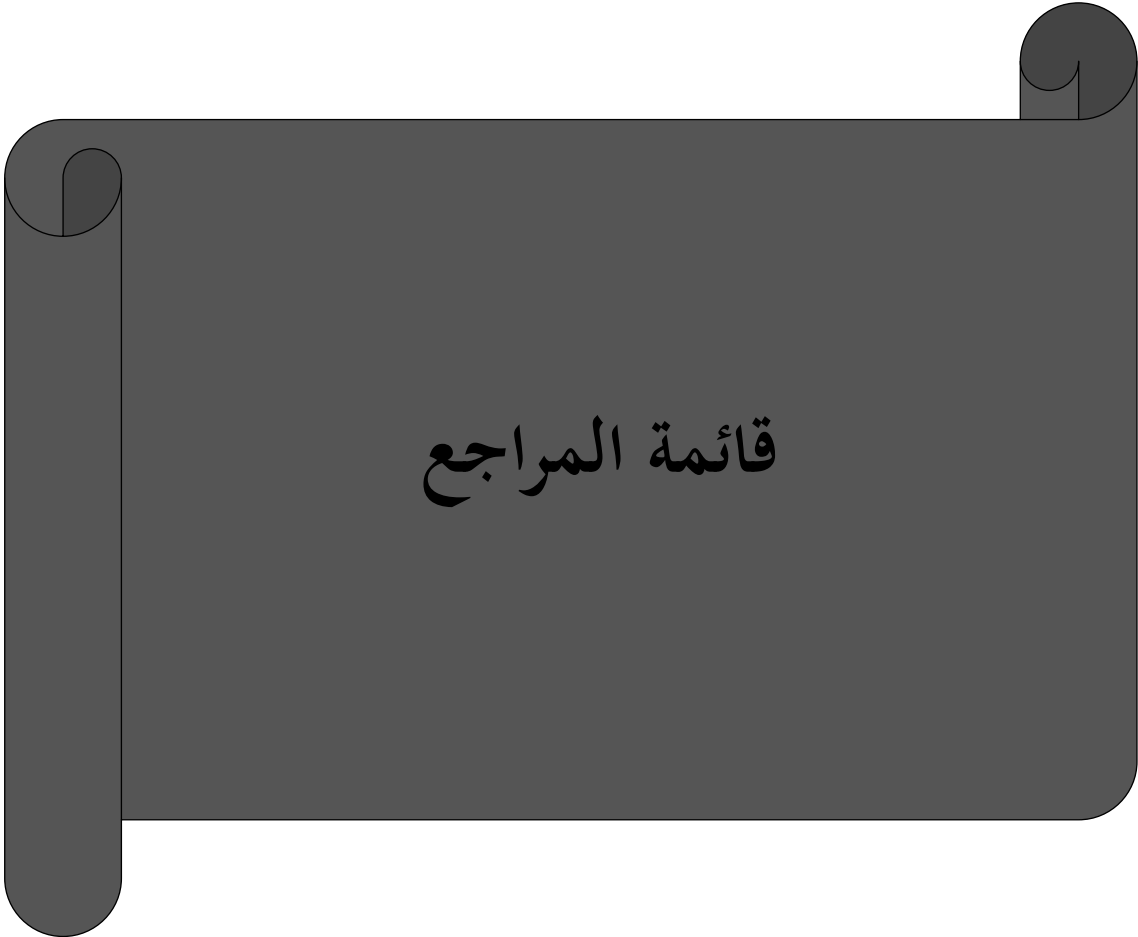
ثانيا: توصيات الدراسة

حملت الدراسة بين طياتها بعضا من التوصيات التي تستدعي الضرورة لذكرها، ولما لا العمل بها من قبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة، تمثلت هذه التوصيات فيما يلي:

- الاهتمام أكثر بالموارد البشرية العاملة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتوفير المناخ الملائم لتفجير كفاءتها والابتكارات ما من شأنه تحقيق الاستمرارية لها؛
- إقامة برامج تدريبية دورية من شأنها الرفع من مستوى وأداء الكفاءات العاملة وخاصة عملية صنع القرارات المالية بمختلف المؤسسات، وذلك للتصدي للمنافسة الخارجية أو مجاراتها؛
- تعزيز آليات التواصل مع الأطراف ذات المصلحة خاصة العمال، المساهمين، لإشراكهم في اتخاذ القرارات؛
- توسيع منافذ التوزيع أو قنوات تصريف المنتج لأن بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وبسبب قلة التمويل تخسر مكانتها وبالتالي الإفلاس ومنه الاضمحلال؛
- إعادة الهيكلة التنظيمية لهذه المؤسسات التي من شأنها خلق اقتصاد وطني فتي، كونها تستقطب اليد العاملة من جهة، وبالتالي توفير دخل إضافي خارج قطاع المحروقات؛
- تفعيل دور الحوكمة في قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مما يوفر الكثير من الإجراءات، وبالتالي الشفافية والمساءلة أمام المجتمع؛ كما يمكن التعاون مع خبراء في الحوكمة المالية لتطوير سياسات تُرضي جميع الأطراف ذات المصلحة دون التضحية بأهداف المؤسسة؛
- على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الاستفادة من التكنولوجيا مثل منصات التمويل الجماعي لتنوع مصادر التمويل وتقليل الاعتماد على طرف واحد؛
- يجب على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة معاملة الأطراف ذات المصلحة كشركاء استراتيجيين عن طريق التواصل الفعال وتحقيق التوازن بين مصالحهم وذلك لتجنب الضغوطات وتحقيق نتائج ايجابية.

ثالثاً: آفاق الدراسة المستقبلية

- في الدراسة الحالية تم التطرق إلى بعض الجزيئات لكون الموضوع واسع ويضم الكثير من المتغيرات. وبذلك سعى الباحث في إطار النتائج المتوصل إليها والأهداف المحققة من هذه الدراسة طرح بعض المواضيع التي يراها تستحق الدراسة، ويمكن ترجمة بعض الدراسات أو الاقتراحات المستقبلية على النحو التالي:
- أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في بناء الاقتصاد المعرفي من خلال تكنولوجيا المعلومات؛
 - دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق العدالة الاجتماعية؛
 - تأثير الأطراف ذات المصلحة الداخليين على ربحية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
 - دور الأطراف ذات المصلحة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛



قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

1. الكتب

- أحمد بوراس، (2008): تمويل المنشآت الاقتصادية، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، الجزائر.
- أحمد ماهر، (2008): اتخاذ القرار بين العلم والابتكار، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- حسين يوسف يوسف، (2012): التمويل في المؤسسة الاقتصادية، دار التعليم الجامعي الإصدار ط1. الإسكندرية، مصر.
- حمزة الشمخ وإبراهيم الجزراوي، (1998): الإدارة المالية الحديثة، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن.
- حمزة غربي، ومحمد براق، (2014): مدخل إلى السياسة المالية للمؤسسة. المكتب الجامعي الحديث، ط1. مصر.
- سليم بطرس جلدة، (2009): أساليب اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة، دار الراية للنشر والتوزيع؛ عمان، الأردن.
- عاطف وليد اندراوس، (2007): التمويل والإدارة المالية للمؤسسة. دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر.
- عبود نجم نجم، (2006): أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن.
- غراهام داوولينغ، (2003): تكوين سمعة الشركة: الهوية والصورة والأداء. السعودية: تعريب وليد شحادة، الطبعة العربية الأولى، مكتبة العبيكان.
- قمر محمد بخيث. (2010). معوقات اتخاذ القرار الإدارية وسبل تذليلها، المنطقة العربية للتنمية الإدارية.
- محمد إبراهيم عبد الرحيم، (2008): اقتصاديات الاستثمار والتمويل والتحليل المالي، مؤسسة الشباب الجامعة، الإسكندرية، مصر.
- محمد فتحي عبد الرسول: (2008): الاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية، الدار العالمية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- محمد مطر، (2006): الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي والائتماني الأساليب والأدوات والاستخدامات العلمية، دار وائل للنشر ط2، الأردن.

- معالي فهمي، (2002): نظم المعلومات: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر.

2. الأطروحات الجامعية

- أمال أولاد قادة، (2017): جودة المعلومات المحاسبية ودورها في ترشيد قرارات التمويل والاستثمار في المؤسسات الاقتصادية – دراسة حالة لعينة من المؤسسات الجزائرية-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص: محاسبة مالية وبنوك، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف . الجزائر.
- أونان بومدين، (2010): دور نظم معلومات في تفعيل أداء مجلس الإدارة. تلمسان: بحث مقدم لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص: تسيير، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة ابوبكر بلقايد ، الجزائر.
- حمزة رملي، (2013)، دور إدارة أصحاب المصلحة في تفعيل أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية لمجتمع صيدال لصناعة الأدوية بقسنطينة. سطيف: كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف1، الجزائر.
- خديجة بلحمو. (2012). أهمية أصحاب المصالح في حوكمة الشركات دراسة حالة شركة الاسمنت بسعيدة. رسالة ماجستير، جامعة ابوبكر بلقايد، تلمسان، الجزائر.
- السعيد قاسمي، (2012): التفاعل بين الرسالة والبيئة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة بعض مؤسسات صناعة الأدوية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، الجزائر كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف1، الجزائر.
- صورية بن عزيزة. (2023). فعالية نظرية الوكالة في تفسير السلوك المالي للمؤسسات: دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية. الجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2 عبد الحميد مهري، الجزائر.
- عبد القادر بادن، (2017): دور هيئات الرقابة الشرعية بالبنوك الإسلامية في إدارة أصحاب المصلحة أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي- الشلف، الجزائر.

- فايزة محلب. (2015-2016): دور الأطراف ذات المصلحة في صياغة إستراتيجية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية- دراسة حالة بعض المؤسسات الفندقية المصنفة بولاية الجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص: إدارة أعمال المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 1 الجزائر
- ماهر أسامة نايف شبير، (2017): اثر استخدام آليات الحوكمة في تخفيض تكاليف الوكالة"- دراسة تطبيقية على الشركات المدرجة في بورصة فلسطين. رسالة ماجستير المحاسبة والتمويل كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
- محمد بوهالي، (2018): أثر القرارات المالية على الأداء المالي للمؤسسة: دراسة مجموعة من المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص: مالية المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الجزائر 3، الجزائر.
- نبيل حركاتي. (2018): تحليل قرارات التمويل وأثرها على ربحية وقيمة المؤسسة: دراسة حالة الشركات الصناعية المدرجة في الأسواق المالية العربية للفترة 2007-2015. أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: جامعة فرحات عباس سطيف 1، الجزائر.

3.المجلات

- إبراهيم عبد العليم فجاتي، (1991): نظرية الوكالة و دورها في تطوير نماذج الرقابة على الأداء. مجلة العلوم الإدارية ، العدد الأول .
- أسماء بوزاغو، و بن عومر سنوسي، (2020). تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية في اتخاذ القرارات المالية - دراسة حالة لشركة توزيع الكهرباء والغاز بمعسكر، مجلة مجاميع المعرفة المجلد:06 العدد:01، الجزائر.
- جبار بوكثير،(2014): فعالية نظام تحفيز العاملين لدى الإدارة العمومية الجزائرية وفق نظرية ماسلو "MASLOW" للحاجات ، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية ، المجلد 7، العدد 1، الجزائر.
- حسية علمي، (2022): المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر بين حقيقة الواقع القانوني وآفاق اقتصادية واعدة، المجلة الجزائرية للأبحاث الاقتصادية والمالية، المجلد 5، العدد 1، الجزائر.

- رضا زهواني، فايزة خير الدين وصيف، وسمير بوعافية، (2017): دور الإدارة المالية في صنع القرارات المالية: قرار التمويل قرار الاستثمار وتوزيع الأرباح، مجلة العلوم الإدارية والمالية، المجلد 01، العدد 01، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، الجزائر.
- سايج جبور علي، يخلف صفية، (2020). دور إدارة أصحاب المصالح في تحسين الأداء المالي للشركات، مجلة المنتدى و الدراسات و الأبحاث الاقتصادية المجلد 04 العدد 01، الجزائر.
- سعد العنزي، (2007): محاولة جادة لتأطير نظرية أصحاب المصالح في دراسات أصحاب الأعمال، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية المجلد 13، العدد، 48 جامعة بغداد كلية الإدارة و الاقتصاد.
- سهام عبد الكريم، و بهية بن تسوري، (2023). أخلاقيات الأعمال كدعامة أساسية لحوكمة الشركات - دراسة ميثاق حوكمة المؤسسات في الجزائر-. مجلة الإدارة و التنمية و البحوث و الدراسات، المجلد 12، العدد 01، الجزائر.
- عبد الأمير بكر تركي، (2006): نظرية أصحاب المصالح وأبعادها الفلسفية، مجلة دورية الإدارة العامة، العدد 04، المجلد 46.
- عبد القادر بوععجي، بن ناصر بوجرفة، و الطيب غالي، (2019): العوامل والتحديات السلوكية المؤثرة على القرارات المالية للمستثمرين. مجلة الحوكمة، المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة المجلد: 01، العدد: 02، الجزائر.
- علاء أحمد حسن الجبوري، و علي سالم شهاب أحمد، (2012): قياس رضا بعض أصحاب المصالح - دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة الأدوية في نيوني، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 34، العدد 109، كلية الإدارة و الاقتصاد جامعة الموصل العراق.
- علي أحمد بن الماحي. (2021). مدى مساهمة المدير المالي في اتخاذ القرارات المالية بالمؤسسات المصرفية: دراسة حالة بنك الاستثمار السعودي بالرياض. مجلة الاقتصاد والمالية.
- علي بابكي أبو الجود الماحي، (2021): مدى مساهمة المدير المالي في اتخاذ القرارات المالية بالمؤسسات المصرفية: دراسة حالة بنك الاستثمار السعودي بالرياض، مجلة الاقتصاد والمالية، المجلد 8، العدد 2، الجزائر.
- غالب حسين الجبوري، و أحمد رمزي ماضي، (2013): اختلاف الالتزامات الإدارية للمساهمين في الشركة المساهمة العامة تبعا للأسهم. مجلة البحوث القانونية و الاقتصادية، المجلد 03، العدد 54.

- فاطمة الزهراء بومعروف، و مفيدة يحيايوي، (2018): القياس بالقيمة العادلة وأثره على اتخاذ قرار الاستثمار في الأسهم العادية - دراسة حالة مؤسسة أليانس للتأمينات للفترة (2013-2016)، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 11 العدد:01، الجزائر.
- فتيحة بلحاج، (2023): أخلاقيات الأعمال و سبل ترسيخها في المؤسسة مع الإشارة إلى بعض التجارب الدولية. مجلة الحقوق و العلوم الإنسانية - دراسات اقتصادية - العدد 02.
- فرحان. (بلا تاريخ). مقالة نظرية الوكالة. مدونة فرحان مرخصة بموجب رخصة المشاع الإبداعي نسب المصنف.
- ليلي غضبان، (2022): مبادئ حوكمة الشركات - دراسة حالة الجزائر-، مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد 05، العدد 02، الجزائر.
- محمد العيد عامرة، و أكرم بن عزة. (2017): تطبيق أخلاقيات الأعمال و علاقتها بالممارسة السليمة للحوكمة في منظمات الأعمال- حالة شركة السعودية للالكترونيات المتقدمة. مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 02 العدد 02، الجزائر.
- محمد زرقون، (2010): أثر الاكتتاب العام على سياسات توزيع الأرباح في المؤسسة الاقتصادية مقارنة لمؤسسة تسيري فندق - دراسة تحليلية للمسعرة في الربوصة-، مجلة الباحث، المجلد 08، العدد 08 جامعة روقلة، الجزائر.
- محمد زعيش، وزهية فياري. (2019): واقع التزام الشركات الصغيرة و المتوسطة بتطبيق ميثاق حوكمة الشركات الجزائرية - دراسة لعينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولاية عنابة - . مجلة أبحاث اقتصادية و إدارية، المجلد 13، العدد 02، الجزائر.
- محمد سفير، و عاشور حيدوشي. (2017): دور حوكمة الشركات في تدعيم نمو و استمرارية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة. مجلة اقتصاديات المال و الأعمال، العدد 02، الجزائر.
- محمد شقراني، و ضيف الله منداسي، (2023): إشكالية تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، مجلة الحدث للدراسات المالية والاقتصادية، المجلد 6، العدد:10.
- محمد مطر، و عبد الناصر نور، (2007): مدى التزام الشركات المساهمة العامة الأردنية لمبادئ الحوكمة المؤسسية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 3 العدد 1، عمان الأردن.
- ناصر بن سنة، و يوسف قاشي، (2021): مساهمة القرارات المالية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة أن سي أ روية للفترة (2014-2017)، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد 15، العدد 2، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.

- نبيل حمادي، (2015): أثر تبني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر لميثاق الحكم الراشد على جودة المراجعة المالية دراسة ميدانية. أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد 11، العدد 1، الجزائر.
- يمينة مؤمن، (2021): مقومات حوكمة الشركات في الجزائر. مجلة القانون، المجلد 1، العدد 2، جامعة ابن خلدون تيارت، الجزائر.

4. الملتقيات

- العايب عبد الرحمان، (2012): إشكالية إدارة العلاقة مع أصحاب المصالح كمدخل لممارسة المسؤولية الاجتماعية من طرف منظمات الأعمال في الجزائر، حالة المؤسسة الاقتصادية العمومية للتوظيف وفنون الطباعة برج بوعريش. مداخلة في الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، يومي 14-15 فيفري، جامعة بشار، الجزائر.
- عبد اللطيف كرزابي، وخيرة عيشوش، (2012): المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين في إطار أخلاقيات العمال. مداخلة في الملتقى الدولي الثالث حول: منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية. الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، يومي 14-15 فيفري، جامعة بشار، الجزائر.

5. أوراق بحثية

- جون، و سوليفان، (2009): البوصلة الأخلاقية للشركات: أدوات مكافحة الفساد، قيم ومبادئ الأعمال، وأداب المهنة و حوكمة الشركات. المنتدى العالمي لحوكمة الشركات الدليل السابع، مؤسسة التحويل الدولية.
- مركز المشروعات الدولية الخاصة، (فيفري، 2001): تشجيع حوكمة الشركات في الشرق الأوسط وإفريقيا تجارب وحلول. المنتدى العالمي لحوكمة الشركات.

6. المواقع الإلكترونية

- نور الدين، ا.، & كحول، ص. (2008): الكفاءة الفعالية، أخلاقيات المؤسسة، وجهة نظر أصحاب المصلحة. Récupéré sur www.fares-boubaker.edu.dz

1.Books

- Andreol.Freedman, & Samatha.Miles. (2006): **Stakneholders theory and practice** . Oxford University Press.
- Armstrong, G. a. (2023) : **Principles of Marketing 15th ed.** London United Kingdom: Pearson Education.
- Fader, P. (2020) : **Customer Centricity: Focus on the Right Customers for Strategic Advantage** . Philadelphia: Published by Wharton School Press First edition © 2011. Formerly titled .
- Jonathan Berk, P. (2020) : **Corporate Finance Pearson.** Education Limited (5th ed.).
- Kotler, P. (2020) : **Principles of Marketing. united states: Academic Publishing House.** Managng for stakeholders survival, reputation and success2007Press New havon Yale university.
- Michael C. Ehrhardt, E. (2018) : **Financial Management: Theory & Practice** (15th ed.). Boston: MA: Cengage Learning.
- Patrick PIGET. (2011) : **Décision d' investissement Incertitude et information.** paris: Ed Economica.

2.Theses

- Aichouni, A. (2005) : **la valorisation des ressources humaines par la gestion des compétanve dans l'entreprise économique algérienne** mémoire etablie pour l'obtention de diplôme de magistere en science commerciales faculté de science économique; science de gestion et de science commerciale, université de mouhamed boudief Msila.
- Annika, C. (2006) : **Analyse du role des parties prenantes dans la stratégie de développement durable d'une banque, etude de cas; la banque Trio-dos** . Thèse d'études spécialisées en gestion de l'environnement . Université libre , Bruxelles .
- Grond, J., & Mercier , S. (2005) : **laboratoire interdisceplinaire de reccherche sur les ressources humaines et l'emploi** . les théories des parties prenantes; une synthese critique de la léthirature,URHE . toulouse: université des sciences sociales de toulouse .
- Khiari, z. (2019) : **Valuing strategic investment decision: Real options analysis.** Finance Department at Badji Mokhtar - Annaba University .

- Mercier, S. (2001) : **Xieme conférence de l'association international de manegment stratégique. l'apport des parties prenantes au managment:** une synthèse de la littérature, Québec.
- Mercier, S. (2001, juin 13-14-15) : **Xieme conférence de l'association international de manegment stratégique. l'apport de la théorie des parties prenantes au manegment :** "une synthèse de la littérature" . Quebec, Canada.
- Mercier, S., & Jean, p. G. (s.d.). **La théorie des parties prenantes** une synthse critique de la littérature . cahier du FIGARO .
- Murielle, N. M. (2010). Thèse de doctorat en sciences de gestion. **Analyser la participation des usagers a la gouvernance du système de santé ; une perspective de la théorie des parties prenante** . lyon: université jean moulin lyon 3 .

3. Articles

- Agrawal, A., & Mandelker, G. N. (1978) : **Managerial incentives and corporate investment and financing decisions.** The Journal of Finance 42(4).
- Anderson, E. a. (1986). Market Entry and Expansion. Journal of Marketing, vol. 50, no. 3.
- Andrew C. Wicks, Suresh Kotha, and Thomas M. Jones Shawn L. Berman. (1999) : **Does Stakeholder Orientation Matter? The Relationship between Stakeholder Management Models and Firm Financial Performance.** The Academy of Management Journal .
- Annaria Magdalena, B. A. (2024) : **The Influence of Funding Decisions, Investment, and Liquidity Decisions on the Profitability.** Journal of Economics Finance and Management Studies.
- Bag, A. a. (2018) : **Funding Decisions and Dividend Policies on Financial Performance.** American International Journal of Business Management (AIJBM), 1(4) , 1.
- Bailur, S. (2006) : **using stakeholder theory to anlyse telecenter projects.** international technologies and international developpement volume 03 Number 03.
- Beleulmi., A. (2021) : **Financial and Investment Decisions between Behavioral and Traditional Finance.** Journal of Economic & Financial Research, 8(2).
- Black, F., & Scholes, M. (1973) : **The Pricing of Options and Corporate Liabilities.** Journal of Political Economy .81(3) .

- Brown, J. S. (2022) : **The impact of participation in decision-making on innovation in organizations: A case study**. Journal of Modern Management, 45(3) .
- Brugha, R., & Varvasovszki, Z. (2000) : **stakeholder analyses : a review**. health policy and planning . vol 15 No 3
- charles, W., Hill, L., M, T., & Jones. (1992) : **stakeholders - agency theory**. journal of management studies 0022-2380 .
- Chawki, a., & Ait el moquedem, H. (2020, mai 22) : **Alternatives Managériales Economiques** vol 2 N01. Efficacité de la gestion des parties prenantes dans les PME au Maroc .
- Covin, J. G. (1989) : **Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments**. Strategic Management Journal .
- Cynthia, A. J. (2008) : **Competing on resources**. Harvard Business Review vol. 86, no. 7/8 .
- Ghalmi., B. B. (2018) : **Investor behavior & financial decisions**. Journal of Economic Integration , 156.
- Gordon, M. J. (1959) : **earnings, and stock prices**. The review of economics , 41 (2) .
- Gouader, N., & Melikaoui, m. (2020) : **Analyzing the impact of business ethics in rationalizing investment decisions** using PLS-SEM. El-Bahith Review, 20(1) .
- Hunjra, a. I., Bakari, H., & Batool, I. (2018) : **Application of financial decisions, their determinants, and financial performance: A tabular summary of systematic literature review**. Empirical Economic Review, 1(2) .
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976) : **Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure**. Journal of Financial Economics, 3(4), .
- Johnson, L. W. (2021) : **The role of internal communication in enhancing financial performance**. Strategic Management Journal, 38(4) .
- Jons, T., Harison, J., & Felps, W. (2018) : **how applying instrumental stakeholders théory can provide asustainable competitive advantage**. academy of management reviw 43 (3) .
- Kerbouche, M. &. (2019) : **The impact of stakeholder orientation on business performance: The case of a set of companies in Algeria**. Al Bashaer Economic Journal, 4(3) .
- Manzaneque, M., Merino, E., & Priego, M. A. (2016, aout 1) : **the role of institutional shereholders as owner and dirctors and the financial distress**

- likelihood; Evidence from a concentrated ownership context.** european management journal .
- Markowitz, H. (1952) : **Portfolio Selection.** The Journal of Finance 7(1) .
 - Montserrat Manzaneque-Lizano, E.-C., & Alba María Priego de la Cruz. (2019) : **Stakeholders and Long-Term Sustainability of SMEs.** Who Really Matters in Crisis Contexts, and When. Sustainability, 11(23).
 - Organisational theory, design and change 2011 Sixth edition perason international edition Paire, L. (2003, March-April). Is ethics good business challenge. Taylor & Francis LTD vol 46 N:02 .
 - P Lorino ,J Tarondeau. (2006) : **De la stratégie aux processus stratégique.** Revue Française de Gestion, 160(32).
 - Review, H. B. (2021): **Shareholder Activism and Corporate Decision Making.** Harvard Business Review -99(1) .
 - Richard, S. (2005) : **corporations stakeholders and developpement: a theorecal exploration of business- society relation.** Journal of business Ethics , Number 61 .
 - Rodgers, W. G. (2004) : **Stakeholder Influence on Corporate Strategies Over Time.** Journal of Business Ethics, 52.
 - Smith, J. (2019) : **The role of shareholders in corporate decision making.** Journal of Financial Economics, 132(3).
 - Steurer, R., & Al. (2005) : **corporations stakeholdres and sustainable developement : A theoretical exploration of business- society relation.** Journal of business Ethics, Number 61.
 - Tony IKE, N., & Kerry E, H. (2011) : **the stakeholders theory in the modern global business environnement** . international journal of applied institutional governance volume 1; issue 1.
 - virlics, a. (2013) : **Investment Decision Making and Risk.** Procedia Economics and Finance 6(1) .
 - Zopounidis, C. &. (2002) : **Multi-criteria decision aid in financial decision making: Methodologies and literature review.** Journal of Multi-Criteria Decision Analysis .

4. Research papers

- Aimable Quintart et Richard Zisswiller. (1982) : **Investissements et Desinvestissements de l'entreprise Pratiques et methodes.** paris: Dalloz.
- Ansoff, H. I. (1965) : **Corporate Strategy.** new york : Mc Graw-Hill.

- Berle, A., & Means, G. (1932) : **the modern corporation and the private property** . new york, Mc Milan
- Carlsso, J., & Hogsten, M. (2011, Spring) : **Strakeholders Influence on a copanyés CSR Iritiatives a case study of suredish textible companies »**
- Charles, F., Antoine, H., & Stefan, S. (2006, decembre) : **The stalseholder théory. Stalseholder theory of the MNC .**
- Chinjio, E. E., & Olomolaiye, P. (2010) : **construction stakeholders management** . united kingdom: Blackwel publishing Ltd,first published.
- DAMAK AYAD, S., & Presqueux, Y. (2003, Mai) : **La Journée de developpement durable et entreprise**. La théorie des parties prenantes en perspective . Angers, France.
- DARMAK AYADI, S. (2011, avril) : **La théorie des parties prenantes: théorie empirique ou théorie noromatique , version 1 .**
- Doumpos, M., & Zopounidis, C. (2014) : **Multicriteria Analysis in Finance**. springer brief in operation research.
- Fontaine, c., Haarman, A., & Schmid, S. (2006, december) : **stakeholders theory of theb MWC**. the stakeholders theory .
- Freeman, e. R. (s.d.) : **strategy managment " a stakeholders approch"**. Pitman publishing california USA .
- Freeman, R. (1984) : **Strategic Management: A stakeholder approach**. Boston: Pitman.
- Freeman, R. E., Harrison, S. J., & Wicks, C. A. (2007) : **maneging for stakholders survival,Reputation and success** . university press New Haven & London.
- freeman, R., Robert, P., & Andrew.C. (2003) : **busniss ethics quartarly**. what stakeholder theory is not .
- Freidman, L. A., & Miles, S. (2006) : **stakeholders theory and practice**. oxford university press , 4.
- Fremont, A. S., Cummings, L. L., & Delbecq, A. L. (1970) : **Organizational Decision Making**. New York: McGraw-Hill.
- Gallup, I. (2023) : **Job satisfaction and loyalty in the modern workplace**. United States: Research report, Washington, D.C.
- Garcia, A. S., & Moritz, P. (2010, december) : **where is the theory in stakeholders theory ? Meta-analyse of the pluralism in stakeholders theory**. Jou working paper N 123 institute of organization and administrative science university of Zurich .
- Gérrad, C. (1996, mai) : **Vres une théorie du gouvernement des entreprises** . IAE Dijon: CREGOL LATEC.

- Janis, I. L. (1972) : **Victims of Groupthink: A Psychological Study of Foreign-Policy Decisions and Fiascos**. Boston: Houghton Mifflin.
- Kenan, N. (2003) : **Administrative Decision-Making: Between Theory and Practice**. amman: Dar Al Thaqafa.
- Michael, P. (1985) : **Competitive strategy technique for analysing industries an competitors** . The free press .
- Philips, R. (2003) : **Stakeholder theory and organizational ethics**. Berrett-Koehler Published, San Francisco.
- Point, J., & Iglans, S. (2009) : **Vers une nouvelle gouvernance des entreprises- l'entreprise face a ces parties prenantes**. Dunod.
- Porter, M. E. (1980) : **Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors**. new york: The Free Press.
- Scholes, G. J., & Whittington, R. (2008) : **PEARSON EDUCATION (St hed)**. exploration corporate strategy .
- Simon, H. A. (1957) : **Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations**. New York: Macmillan..
- Simon, H. A. (1977) : **The New Science of Management Decision**. Englewood Cliffs NJ: Prentice-Hall.
- Smith. (1776) : **An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations**. london: W. Strahan and T. Cadell.
- Storey, D. J. (1994) : **Understanding the Small Business Sector**. Routledge .

5.Websites

- Brulé, E., & Ramonji, D. (2024, 12 15) : **La collaboration: pourquoi et avec quelles parties prenantes?** Récupéré sur <http://basepub.dauphine.fr/bitstream/haudle/123456789/2354/docs5rxZs.pdf?sequence=2>
- Cadbury, A. (1992) : **the financial aspect of corporate governance; a report of the commutteen governance, Gee & Colondon** . Récupéré sur <http://www.ecgi.org/codes/documents/cadbury.pdf>
- Goulet, S., Chahib, S., Moller, M., Fokri, Y., & Topping, S. (2024, 12 19) : **la gestion des parties intéressées démarches d'intervention sur les problemes complexes en sio 6028** . Récupéré sur <http://agora.ulaval.ca/=sigou15/sio6028/travail/gestion-des-parties-interesses-finale.doc>,
- Vedantu . (09 Janvier, 2025) : **Financing Decisions:** <https://www.vedantu.com/commerce/financing-decisions>

- Vedantu Financing Decisions. ((no date)) : **Vedantu Financing Decisions:**
<https://www.vedantu.com/commerce/financing-decisions>

الملاحق

الملحق رقم (1): محكمي أداة الدراسة (الاستبيان)

رقم المحكم	اسم ولقب المحكم	الجامعة المنتسب إليها
1	أ.دصبري مقيم	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة
2	أ.د ربيع قرين	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة
3	أ.د عرقوب علي	جامعة بومرداس
4	أ.خوالد بوبكر	جامعة باجي مختار عنابة
5	أ.جفال وردة	جامعة باجي مختار عنابة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة فرحات عباس- سطيف 1 -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
تخصص: الإدارة المالية
استبيان حول:

تأثير الأطراف ذات المصلحة على القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية
دراسة مسحية على مجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

سيدي الفاضل، سيدي الفاضلة:

في إطار الإعداد لأطروحة الدكتوراه الموسومة بعنوان:

"تأثير الأطراف ذات المصلحة على القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية"

—دراسة مسحية على مجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة—

نرجو منكم التكرم بالإجابة على محاور الاستبيان التالي وهذا من خلال وضع العلامة (x) في الخانة التي ترونها
توافق رأيكم وتتوافق مع واقع مؤسستكم، إذ أن مصداقية النتائج تكمن في إجاباتكم الدقيقة.

كما نشكركم على حسن تعاونكم

- إشراف الدكتور(ة):

-إعداد الطالب:

-خلوطة ريمة

-هاني محمد

السنة الجامعية: 2023 – 2024

المحور الأول: البيانات العامة

المعلومات الشخصية والوظيفية	الجنس	ذكر
		أنثى
	الفئة العمرية	أقل من 30 سنة
		من 30 سنة الى 39 سنة
		من 40 الى 49 سنة
		50 سنة فأكثر
	المؤهل العلمي	ثانوي
		ليسانس
		ماستر
		دراسات عليا
	الرتبة الوظيفية	إطار سامي
		إطار
	الأقدمية	أقل من 5 سنوات
		من 5 سنوات الى 10 سنوات
		أكثر من 10 سنوات

المحور الثاني: الأطراف ذات المصلحة

البعد	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أولاً: الأطراف ذات المصلحة الداخليين						
المساهمون	1. تعطى أولوية اتخاذ القرارات المالية للمساهمين.					
	2. يتم الاطلاع على القرارات المالية من قبل المساهمين قبل تنفيذها					
	3. ترتبط القرارات المالية بأهداف المساهمين.					
	4. تعتمد مؤسستكم على التجارب السابقة في اتخاذ القرارات المالية					

ملاحق

					5. يؤثر المساهمون على التوجهات الإستراتيجية لمؤسستكم	
					6. تسعى مؤسستكم إلى تحقيق التوازن بين مصالح المساهمين والمصالح الفاعلة الأخرى.	
					7. يطلع المساهمون على مصادر التمويل الداخلية والخارجية في المؤسسة	
					8. يعمل المساهمون على استرجاع الأموال المستثمرة في أقصر وقت	
					9. يشارك العاملون في عمليات اتخاذ القرارات المالية في مؤسستكم	
					10. ترتبط القرارات المالية بأهداف العاملين في مؤسستكم	
					11. ترتبط جودة القرارات المالية المتخذة بقدرات العاملين المشاركين في عملية اتخاذ القرارات	
					12. تستقطب مؤسستكم عاملين ذو كفاءة في اتخاذ القرارات المالية	
					13. تعمل مؤسستكم على إقامة برامج تدريبية لتحسين مستوى العاملين في اتخاذ القرارات المالية	
					14. يشعر العمال بالرضا حول القرارات المالية في مؤسستكم	
					15. تؤثر العلاقة بين العمال والإدارة على القرارات المالية في مؤسستكم	

العمال

ثانيا: الأطراف ذات المصلحة الخارجيين					
					16. تؤثر آراء الزبائن على القرارات المالية في مؤسستكم.
					17. يؤثر رضا الزبائن في توجيه الاستثمارات في مؤسستكم.
					18. تؤخذ مقترحات الزبائن بعين الاعتبار في عملية اتخاذ القرارات المالية في مؤسستكم
					19. تعتمد استراتيجيات التسعير في مؤسستكم على الزبائن
					20. تؤثر طلبات الزبائن في تخصيص ميزانية لتطوير منتجات مؤسستكم
					21. تعتمد مؤسستكم على قاعدة بيانات الزبائن من أجل تمويل الاستثمارات طويلة الأجل.
					22. تشجع القرارات المالية المتخذة في جذب الزبائن.
					23. يتم الأخذ بعين الاعتبار الأسعار التنافسية عند وضع الاستراتيجيات المتعلقة بالتسعير في مؤسستكم.
					24. يؤثر دخول منافسين جدد على القرارات المالية لمؤسستكم.
					25. تراقب مؤسستكم المنتجات المبتكرة من طرف المنافسين.
					26. تؤثر السياسة التسويقية للمنافسين على استراتيجيات التسويق في مؤسستكم
					27. يؤثر المنافسون على قراراتكم المتعلقة بالدخول إلى أسواق جديدة.
					28. يتم اتخاذ القرارات المالية على أساس

الزبائن

المنافسين

ملاحق

					استراتيجيات المنافسين في السوق	
					29. تؤثر جودة المنتجات والخدمات المقدمة من المنافسين على قرار تحسين الجودة في مؤسستكم.	
					30. يتم تحليل بيانات المنافسين عند اتخاذ القرارات المالية	

المحور الثالث: القرارات المالية

البعد	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
قرار التمويل	31. يتم تحديد مصادر التمويل من خلال مشاركة جميع العاملين					
	32. يتم الاعتماد على المصادر الداخلية أولاً في عملية التمويل					
	33. تتخذ القرارات التمويلية بناءً على مراجعة التقارير الداخلية لمؤسستكم.					
	34. يتم الاستعانة بخبراء خارجيين في عملية اتخاذ القرارات التمويلية					
	35. تساهم قرارات التمويل المتخذة في تحسين مكانة المؤسسة					
	36. يتم اتخاذ القرارات التمويلية على أساس الأرباح المحققة					
قرار الاستثمار	37. يؤخذ بمبدأ الشورى عند تحديد المشاريع الاستثمارية.					
	38. تعتمد مؤسستكم على إطاراتها في عملية اتخاذ القرارات الاستثمارية.					
	39. تقيم القرارات الاستثمارية بعد القيام بعملية دراسة جدوى المشاريع.					

ملاحق

					40. تملك مؤسساتكم القدرة على التنبؤ بالإفلاس قبل اتخاذ القرارات الاستثمارية	
					41. تتخذ القرارات الاستثمارية على أساس معدل العائد.	
					42. يتم اتخاذ القرارات الاستثمارية على أساس تطور البيئة الخارجية (السوق والأسعار)	
					43. تؤثر سلطة المساهمين على قرار توزيع الأرباح في مؤسساتكم.	
					44. تحدد احتياجات المؤسسة قبل اتخاذ قرار توزيع الأرباح.	
					45. تشارككم مؤسساتكم في اتخاذ قرار توزيع الأرباح.	
					46. تقوم مؤسساتكم بدراسات قبل القيام بعملية اتخاذ قرار توزيع الأرباح	
					47. تتأثر أسهم المؤسسة بقرارات توزيع الأرباح	
					48. يؤثر الأداء المالي لمؤسساتكم على قرار توزيع الأرباح.	
					49. يؤخذ بعين الاعتبار لاستراتيجيات النمو المستقبلية عند اتخاذ قرار توزيع الأرباح في المؤسسة	

قرار توزيع
الأرباح

الملحق رقم (3): مخرجات spss.v26

-ثبات الاستبيان

-المحول الأول الكلي (الأطراف ذات المصلحة)

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,926	30

-البعد الأول المساهمون

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,812	8

-البعد الثاني العمال

**Statistiques de
fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,872	7

-البعد الثالث الزبائن

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,729	7

-البعد الرابع: المنافسون

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
----------------------	----------------------

,902	8
------	---

-المحور الثاني الكلي (القرارات المالية)

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,921	19

-البعد الأول (قرار الاستثمار)

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,792	6

البعد الثاني (قرار التمويل)

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,821	6

البعد الثالث (قرار توزيع الأرباح)

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,834	7

الاستبيان الكلي بمحوريه

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,957	49

الثبات النصفي

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	,905
		Nombre d'éléments	24 ^a
	Partie 2	Valeur	,923
		Nombre d'éléments	24 ^b
	Nombre total d'éléments		48
Corrélation entre les sous-échelles			,941
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale		,970
	Longueur inégale		,970
Coefficient de Guttman			,970

الصدق البنائي

Corrélations

		CH3	CH	المساهمون	العمال	الزبائن	المنافسون
CH3	Corrélation de Pearson	1	,961**	,729**	,801**	,836**	,749**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	134	134	134	134	134	134
CH	Corrélation de Pearson	,961**	1	,758**	,836**	,882**	,766**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	134	134	134	134	134	134
المساهمون	Corrélation de Pearson	,729**	,758**	1	,510**	,541**	,483**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	134	134	134	134	134	134
العمال	Corrélation de Pearson	,801**	,836**	,510**	1	,750**	,418**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	134	134	134	134	134	134
الزبائن	Corrélation de Pearson	,836**	,882**	,541**	,750**	1	,562**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	134	134	134	134	134	134
المنافسون	Corrélation de Pearson	,749**	,766**	,483**	,418**	,562**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	134	134	134	134	134	134

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		CH3	CH2	التمويل	الاستثمار	الأرباح
CH3	Corrélation de Pearson	1	,968**	,901**	,873**	,853**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	134	134	134	134	134
CH2	Corrélation de Pearson	,968**	1	,909**	,905**	,898**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	134	134	134	134	134
التمويل	Corrélation de Pearson	,901**	,909**	1	,762**	,716**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	134	134	134	134	134
الاستثمار	Corrélation de Pearson	,873**	,905**	,762**	1	,700**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	134	134	134	134	134
الأرباح	Corrélation de Pearson	,853**	,898**	,716**	,700**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	134	134	134	134	134

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الاتساق الداخلي
بعد المساهمون

Corrélations

		CH
CH	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	134
تعطى أولوية اتخاذ القرارات المالية للمساهمين	Corrélation de Pearson	,545**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	134
يتم الاطلاع على القرارات المالية من قبل المساهمين قبل تنفيذها	Corrélation de Pearson	,486**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	134
ترتبط القرارات المالية بأهداف المساهمين	Corrélation de Pearson	,577**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	134
تعتمد مؤسساتكم على التجارب السابقة في اتخاذ القرارات المالية	Corrélation de Pearson	,638**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	134

يؤثر المساهمون على التوجهات الاستراتيجية لمؤسستكم	Corrélation de Pearson	,376**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	134
تسعى مؤسستكم إلى تحقيق التوازن بين مصالح المساهمين والمصالح الفاعلة الأخرى	Corrélation de Pearson	,549**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	134
يطلع المساهمون على مصادر التمويل الداخلية والخارجية في المؤسسة	Corrélation de Pearson	,381**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	134
يعمل المساهمون على استرجاع الأموال المستثمرة في أقصر وقت	Corrélation de Pearson	,441**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	134

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

بعد العمال

Corrélations

		CH
CH	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	134
يشارك العاملون في عمليات اتخاذ القرارات المالية في مؤسستكم	Corrélation de Pearson	,644**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	134
ترتبط القرارات المالية بأهداف العاملين في مؤسستكم	Corrélation de Pearson	,683**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	134
ترتبط جودة القرارات المالية المتخذة بقدرات العاملين المشاركين في عملية اتخاذ القرارات	Corrélation de Pearson	,652**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	134
تستقطب مؤسستكم عاملين ذو كفاءة في اتخاذ القرارات المالية	Corrélation de Pearson	,634**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	134
تعمل مؤسستكم على إقامة برامج تدريبية لتحسين مستوى العاملين في اتخاذ القرارات المالية	Corrélation de Pearson	,612**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	134
يشعر العمال بالرضا حول القرارات المالية في مؤسستكم	Corrélation de Pearson	,597**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	134
تؤثر العلاقة بين العمال والإدارة على القرارات المالية في مؤسستكم	Corrélation de Pearson	,586**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	134

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

بعد الزبائن

Corrélations

		CH
CH	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	134
تؤثر آراء الزبائن على القرارات المالية في مؤسستكم.	Corrélation de Pearson	,610**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	134
يؤثر رضا الزبائن في توجيه الاستثمارات في مؤسستكم.	Corrélation de Pearson	,647**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	134
تؤخذ مقترحات الزبائن بعين الاعتبار في عملية اتخاذ القرارات المالية في مؤسستكم	Corrélation de Pearson	,644**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	134
تعتمد استراتيجيات التسعير في مؤسستكم على الزبائن	Corrélation de Pearson	,621**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	134
تؤثر طلبات الزبائن في تخصيص ميزانية لتطوير منتجات مؤسستكم	Corrélation de Pearson	,615**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	134
تعتمد مؤسستكم على قاعدة بيانات الزبائن من أجل تمويل الاستثمارات طويلة الأجل.	Corrélation de Pearson	,399**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	134
تشجع القرارات المالية المتخذة في جذب الزبائن.	Corrélation de Pearson	,570**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	134

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

بعد المنافسون

Corrélations

		CH
CH	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	134
يتم الأخذ بعين الاعتبار الأسعار التنافسية عند	Corrélation de Pearson	,512**

ملاحق

وضع الاستراتيجيات المتعلقة بالتسعير في مؤسستكم	Sig. (bilatérale)	,000
	N	134
يؤثر دخول منافسين جدد على القرارات المالية لمؤسستكم	Corrélation de Pearson	,609**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	134
تراقب مؤسستكم المنتجات المبتكرة من طرف المنافسين	Corrélation de Pearson	,658**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	134
تؤثر السياسة التسويقية للمنافسين على استراتيجيات التسويق في مؤسستكم	Corrélation de Pearson	,576**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	134
يؤثر المنافسون على قراراتكم المتعلقة بالدخول إلى أسواق جديدة	Corrélation de Pearson	,506**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	134
يتم اتخاذ القرارات المالية على أساس استراتيجيات المنافسين في السوق	Corrélation de Pearson	,653**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	134
تؤثر جودة المنتجات والخدمات المقدمة من المنافسين على قرار تحسين الجودة في مؤسستكم	Corrélation de Pearson	,541**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	134
يتم تحليل بيانات المنافسين عند اتخاذ القرارات المالية	Corrélation de Pearson	,681**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	134

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

قرار التمويل

Corrélations

CH2		CH2
CH2	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	134
يتم تحديد مصادر التمويل من خلال مشاركة جميع العاملين	Corrélation de Pearson	,725**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	134
يتم الاعتماد على المصادر الداخلية أولاً في عملية التمويل	Corrélation de Pearson	,656**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	134
تتخذ القرارات التمويلية بناء على مراجعة التقارير الداخلية لمؤسستكم	Corrélation de Pearson	,574**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	134
يتم الاستعانة بخبراء خارجيين في عملية اتخاذ القرارات التمويلية	Corrélation de Pearson	,578**
	Sig. (bilatérale)	,000

ملاحق

	N	134
تساهم قرارات التمويل المتخذة في تحسين مكانة المؤسسة	Corrélation de Pearson	,635**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	134
يتم اتخاذ القرارات التمويلية على أساس الأرباح المحققة	Corrélation de Pearson	,654**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	134

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

قرار الاستثمار

Corrélations

	CH2	
CH2	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	134
يؤخذ بمبدأ الشورى عند تحديد المشاريع الاستثمارية	Corrélation de Pearson	,655**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	134
تعتمد مؤسساتكم على إطاراتها في عملية اتخاذ القرارات الاستثمارية	Corrélation de Pearson	,633**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	134
تقيم القرارات الاستثمارية بعد القيام بعملية دراسة جدوى المشاريع	Corrélation de Pearson	,661**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	134
تملك مؤسساتكم القدرة على التنبؤ بالإفلاس قبل اتخاذ القرارات الاستثمارية	Corrélation de Pearson	,707**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	134
تتخذ القرارات الاستثمارية على أساس معدل العائد	Corrélation de Pearson	,619**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	134
يتم اتخاذ القرارات الاستثمارية على أساس تطور البيئة الخارجية (السوق والأسعار)	Corrélation de Pearson	,679**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	134

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

قرار توزيع الأرباح

Corrélations

	CH2	
CH2	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	

ملاحق

	N	134
تؤثر سلطة المساهمين على قرار توزيع	Corrélation de Pearson	,605**
الأرباح في مؤسستكم	Sig. (bilatérale)	,000
	N	134
تحدد احتياجات المؤسسة قبل اتخاذ قرار توزيع	Corrélation de Pearson	,632**
الأرباح .	Sig. (bilatérale)	,000
	N	134
تشارككم مؤسستكم في اتخاذ قرار توزيع	Corrélation de Pearson	,616**
الإرباح.	Sig. (bilatérale)	,000
	N	134
تقوم مؤسستكم بدراسات قبل القيام بعملية اتخاذ	Corrélation de Pearson	,599**
قرار توزيع الأرباح	Sig. (bilatérale)	,000
	N	134
تتأثر أسهم المؤسسة بقرارات توزيع الأرباح	Corrélation de Pearson	,645**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	134
يؤثر الأداء المالي لمؤسستكم على قرار توزيع	Corrélation de Pearson	,693**
الأرباح.	Sig. (bilatérale)	,000
	N	134
يؤخذ بعين الاعتبار لاستراتيجيات النمو	Corrélation de Pearson	,661**
المستقبلية عند اتخاذ قرار توزيع الأرباح في	Sig. (bilatérale)	,000
المؤسسة	N	134

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الإحصائيات المتعلقة بالمعلومات الشخصية والوظيفية

Statistiques

	الجنس	الفئة العمرية	المؤهل العلمي	الرتبة الوظيفية	الأقدمية
N	Valide	134	134	134	134
	Manquant	0	0	0	0

الجنس

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	90	67,2	67,2	67,2
أنثى	44	32,8	32,8	100,0
Total	134	100,0	100,0	

الفئة العمرية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30 سنة	28	20,9	20,9	20,9
	من 30 إلى 39 سنة	62	46,3	46,3	67,2
	من 40 إلى 49 سنة	37	27,6	27,6	94,8
	سنة فأكثر 50	7	5,2	5,2	100,0
	Total	134	100,0	100,0	

المؤهل العلمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	14	10,4	10,4	10,4
	ليسانس	46	34,3	34,3	44,8
	ماستر	48	35,8	35,8	80,6
	دراسات عليا	26	19,4	19,4	100,0
	Total	134	100,0	100,0	

الرتبة الوظيفية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إطار سامي	51	38,1	38,1	38,1
	إطار	82	61,2	61,2	99,3
	4,00	1	,7	,7	100,0
	Total	134	100,0	100,0	

الأقدمية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	28	20,9	20,9	20,9
	من 5 إلى 10 سنوات	65	48,5	48,5	69,4
	أكثر من 10 سنوات	41	30,6	30,6	100,0
	Total	134	100,0	100,0	

المتوسطات والانحراف المعياري للعبارات والأبعاد والمحاور

ملاحظة CH يمثل الأطراف ذات المصلحة، CH2 يمثل القرارات المالية، CH3 يمثل الاستبيان الكلي

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
تعطى أولوية اتخاذ القرارات المالية للمساهمين.	134	1,00	5,00	3,5970	1,18968
يتم الاطلاع عل القرارات المالية من قبل المساهمين قبل تنفيذها	134	1,00	5,00	3,8284	1,02983
ترتبط القرارات المالية بأهداف المساهمين.	134	1,00	5,00	3,5896	1,01280
تعتمد مؤسستكم على التجارب السابقة في اتخاذ القرارات المالية	134	1,00	5,00	3,6269	,92315
يؤثر المساهمون على التوجهات الاستراتيجية لمؤسستكم	134	1,00	5,00	3,7910	,95046
تسعى مؤسستكم إلى تحقيق التوازن بين مصالح المساهمين والمصالح الفاعلة الأخرى.	134	1,00	5,00	3,7388	1,02546
يطلع المساهمون على مصادر التمويل الداخلية والخارجية في المؤسسة	134	1,00	5,00	3,6866	,95317
يعمل المساهمون على استرجاع الأموال المستثمرة في أقصر وقت	134	1,00	5,00	3,8582	1,07712
يشارك العاملون في عمليات اتخاذ القرارات المالية في مؤسستكم	134	1,00	5,00	2,9627	1,09960
ترتبط القرارات المالية بأهداف العاملين في مؤسستكم	134	1,00	5,00	3,3134	1,23494
ترتبط جودة القرارات المالية المتخذة بقدرات العاملين المشاركين في عملية اتخاذ القرارات	134	1,00	5,00	3,6866	1,11327
تستقطب مؤسستكم عاملين ذو كفاءة في اتخاذ القرارات المالية	134	1,00	5,00	3,8731	1,00691
تعمل مؤسستكم على إقامة برامج تدريبية لتحسين مستوى العاملين في اتخاذ القرارات المالية	134	1,00	5,00	3,7313	1,15142
يشعر العمال بالرضا حول القرارات المالية في مؤسستكم	134	1,00	5,00	3,3358	1,23814

ملاحق

تؤثر العلاقة بين العمال و الإدارة على القرارات المالية في مؤسساتكم	134	1,00	5,00	3,5970	1,14458
تؤثر آراء الزبائن على القرارات المالية في مؤسساتكم.	134	1,00	5,00	3,5522	1,11428
يؤثر رضا الزبائن في توجيه الاستثمارات في مؤسساتكم.	134	1,00	5,00	3,7985	1,06750
تؤخذ مقترحات الزبائن بعين الاعتبار في عملية اتخاذ القرارات المالية في مؤسساتكم	134	1,00	5,00	3,5373	1,03078
تعتمد استراتيجيات التسعير في مؤسساتكم على الزبائن	134	1,00	5,00	3,6642	1,06159
تؤثر طلبات الزبائن في تخصيص ميزانية لتطوير منتجات مؤسساتكم	134	1,00	5,00	3,6567	1,06273
تعتمد مؤسساتكم على قاعدة بيانات الزبائن من أجل تمويل الاستثمارات طويلة الأجل.	134	1,00	24,00	3,8358	2,00073
تشجع القرارات المالية المتخذة في جذب الزبائن.	134	1,00	5,00	3,6045	,95790
يتم الأخذ بعين الاعتبار الأسعار التنافسية عند وضع الاستراتيجيات المتعلقة بالتسعير في مؤسساتكم.	134	1,00	5,00	3,4776	1,18078
يؤثر دخول منافسين جدد على القرارات المالية لمؤسساتكم.	134	1,00	5,00	3,5597	1,09346
تراقب مؤسساتكم المنتجات المبتكرة من طرف المنافسين.	134	1,00	5,00	3,6119	1,04709
تؤثر السياسة التسويقية للمنافسين على استراتيجيات التسويق في مؤسساتكم	134	1,00	5,00	3,4627	1,08063
يؤثر المنافسون على قراراتكم المتعلقة بالدخول إلى أسواق جديدة .	134	1,00	5,00	3,4925	1,09508
يتم اتخاذ القرارات المالية على أساس استراتيجيات المنافسين في السوق	134	1,00	5,00	3,4851	1,05299
تؤثر جودة المنتجات والخدمات المقدمة من المنافسين على قرار تحسين الجودة في مؤسساتكم.	134	1,00	5,00	3,5299	1,05979
يتم تحليل بيانات المنافسين عند اتخاذ القرارات المالية	134	1,00	5,00	3,4851	1,04583
يتم تحديد مصادر التمويل من خلال مشاركة جميع العاملين	134	1,00	5,00	3,0224	1,17918
يتم الاعتماد على المصادر الداخلية أولا في عملية التمويل	134	1,00	5,00	3,5000	1,15524
تتخذ القرارات التمويلية بناء على مراجعة التقارير الداخلية لمؤسساتكم.	134	1,00	5,00	3,8060	,91337

ملاحق

يتم الاستعانة بخبراء خارجيين في عملية اتخاذ القرارات التمويلية	134	1,00	5,00	3,3881	1,13661
تساهم قرارات التمويل المتخذة في تحسين مكانة المؤسسة	134	1,00	5,00	3,7463	,93942
يتم اتخاذ القرارات التمويلية على أساس الأرباح المحققة	134	1,00	5,00	3,8284	,97738
يؤخذ بمبدأ الشورى عند تحديد المشاريع الاستثمارية	134	1,00	5,00	3,6642	1,17585
تعتمد مؤسستكم على إطاراتها في عملية اتخاذ القرارات الاستثمارية	134	1,00	5,00	3,7463	,99387
تقيم القرارات الاستثمارية بعد القيام بعملية دراسة جدوى المشاريع	134	1,00	5,00	3,6567	1,04848
تملك مؤسستكم القدرة على التنبؤ بالإفلاس قبل اتخاذ القرارات الاستثمارية	134	1,00	5,00	3,5522	1,14752
تتخذ القرارات الاستثمارية على أساس معدل العائد	134	1,00	5,00	3,7090	,97968
يتم اتخاذ القرارات الاستثمارية على أساس تطور البيئة الخارجية (السوق والأسعار)	134	1,00	5,00	3,7687	,94124
تؤثر سلطة المساهمين على قرار توزيع الأرباح في مؤسستكم	134	1,00	5,00	3,7015	1,09015
تحدد احتياجات المؤسسة قبل اتخاذ قرار توزيع الأرباح	134	1,00	5,00	3,8582	1,06307
تشارككم مؤسستكم في اتخاذ قرار توزيع الأرباح	134	1,00	5,00	3,2313	1,20097
تقوم مؤسستكم بدراسات قبل القيام بعملية اتخاذ قرار توزيع الأرباح	134	1,00	5,00	3,3284	1,20635
تتأثر أسهم المؤسسة بقرارات توزيع الأرباح	134	1,00	5,00	3,6194	1,24330
يؤثر الأداء المالي لمؤسستكم على قرار توزيع الأرباح	134	1,00	5,00	3,4925	1,12888
يؤخذ بعين الاعتبار لاستراتيجيات النمو المستقبلية عند اتخاذ قرار توزيع الأرباح في المؤسسة	134	1,00	5,00	3,3731	1,21192
المساهمون	134	1,88	5,00	3,7146	,67282
العمال	134	1,00	4,86	3,5000	,85942
الزبائن	134	1,00	5,57	3,6642	,76023
المنافسون	134	1,00	4,88	3,5131	,83329
التمويل	134	1,00	5,00	3,5485	,73883
الاستثمار	134	1,00	5,00	3,6828	,76359
الأرباح	134	1,00	5,00	3,5149	,82429
CH	134	1,41	4,90	3,5979	,63440
CH2	134	1,00	5,00	3,5821	,70099

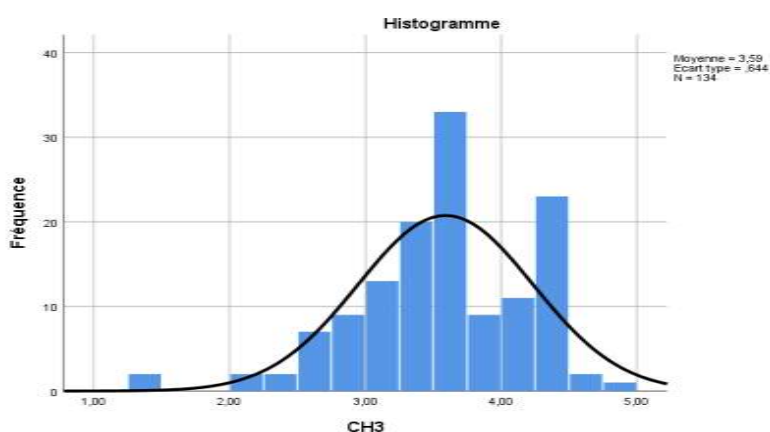
N valide (liste)	134				
------------------	-----	--	--	--	--

اختبار اعتدالية التوزيع

Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon

CH3		
N		134
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	3,5900
	Ecart type	,64413
Différences les plus extrêmes	Absolue	,070
	Positif	,061
	Négatif	-,070
Statistiques de test		,070
Sig. asymptotique (bilatérale)		,200 ^{c,d}

- a. La distribution du test est Normale.
- b. Calculée à partir des données.
- c. Correction de signification de Lilliefors.
- d. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.



اختبار التعددية الخطية

Coefficients^a

Modèle Statistiques de colinéarité

ملاحق

		Tolérance	VIF
1	المساهمون	,636	1,573
	العمال	,420	2,379
	الزبائن	,353	2,831
	المنافسون	,637	1,571

a. Variable dépendante : CH2

مصفوفة الارتباط

		Corrélations				
		المساهمون	العمال	الزبائن	المنافسون	CH
المساهمون	Corrélation de Pearson	1	,510**	,541**	,483**	,758**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	134	134	134	134	134
العمال	Corrélation de Pearson	,510**	1	,750**	,418**	,836**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	134	134	134	134	134
الزبائن	Corrélation de Pearson	,541**	,750**	1	,562**	,882**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	134	134	134	134	134
المنافسون	Corrélation de Pearson	,483**	,418**	,562**	1	,766**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	134	134	134	134	134
CH	Corrélation de Pearson	,758**	,836**	,882**	,766**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	134	134	134	134	134

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

اختبار Durbin-Watson

Récapitulatif des modèles ^b					
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
1	,862 ^a	,744	,736	,36031	1,685

a. Prédictors : (Constante), الزبائن, المساهمون, العمال

b. Variable dépendante : CH2

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأول

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
CH	134	3,5979	,63440
CH2	134	3,5821	,70099
N valide (liste)	134		

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية والفرضيات المنبثقة عنها

الفرضية الرئيسية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,861 ^a	,741	,739	,35789

a. Prédictors : (Constante), CH

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	48,447	1	48,447	378,243	,000 ^b
	de Student	16,907	132	,128		
	Total	65,354	133			

a. Variable dépendante : CH2

b. Prédictors : (Constante), CH

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés	Coefficients standardisés	t	Sig.
1	(Constante)	,159		,891	,375
	CH	,951	,861	19,448	,000

a. Variable dépendante : CH2

الفرضية الفرعية الأولى

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
--------	---	--------	---------------	---------------------------------

ملاحق

1	,653 ^a	,427	,423	,53260
---	-------------------	------	------	--------

a. Prédictors : (Constante), المساهمون

ANOVA ^a						
		Somme des				
Modèle		carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	27,910	1	27,910	98,389	,000 ^b
	de Student	37,444	132	,284		
	Total	65,354	133			

a. Variable dépendante : CH2

b. Prédictors : (Constante), المساهمون

Coefficients ^a						
		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
Modèle		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	1,053	,259		4,064	,000
	المساهمون	,681	,069	,653	9,919	,000

a. Variable dépendante : CH2

الفرضية الفرعية الثانية

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,716 ^a	,512	,509	,49139

a. Prédictors : (Constante), العمال

ANOVA ^a						
		Somme des				
Modèle		carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	33,480	1	33,480	138,655	,000 ^b
	de Student	31,873	132	,241		
	Total	65,354	133			

a. Variable dépendante : CH2

b. Prédictors : (Constante), العمال

Coefficients^a

ملحق

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,539	,179	8,614	,000
	العمال	,584	,050	,716	,000

a. Variable dépendante : CH2

الفرضية الفرعية الثالثة

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الزيتان ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : CH2

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,738 ^a	,545	,542	,47452

a. Prédictors : (Constante), الزيتان

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	35,632	1	35,632	158,244	,000 ^b
	de Student	29,722	132	,225		
	Total	65,354	133			

a. Variable dépendante : CH2

b. Prédictors : (Constante), الزيتان

الفرضية الفرعية الرابعة

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,682 ^a	,466	,462	,51432

a. Prédictors : (Constante), المناقسون

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	30,437	1	30,437	115,064	,000 ^b
	de Student	34,917	132	,265		
	Total	65,354	133			

a. Variable dépendante : CH2

b. Prédicteurs : (Constante), المنافسون

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,565	,193		8,102	,000
	المنافسون	,574	,054	,682	10,727	,000

a. Variable dépendante : CH2

اختبار فرضية الفروق

الجنس

Statistiques de groupe

	الجنس	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
CH3	ذكر	90	3,4802	,63767	,06722
	أنثى	44	3,8146	,60404	,09106

Test des échantillons indépendants

Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes								
F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %			
							Inférieur		Supérieur	
Hypothèse de variances égales		,754	,387	-2,899	132	,004	-,33431	,11532	-,56243	-,10619
Hypothèse de variances inégales				-2,954	89,750	,004	-,33431	,11318	-,55918	-,10945

الفئة العمرية

ANOVA

CH3

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	7,144	3	2,381	6,445	,000
Intragroupes	48,038	130	,370		
Total	55,182	133			

Comparaisons multiples :

Variable dépendante: CH3

Scheffé

		Intervalle de confiance à 95 %				
(I) الفئة العمرية	(J) الفئة العمرية	Différence moyenne (I-J)	Erreur standard	Sig.	Borne inférieure	Borne supérieure
أقل من 30 سنة	من 30 إلى 39 سنة	-,32608	,13841	,141	-,7181	,0660
	من 40 إلى 49 سنة	-,61560*	,15226	,001	-1,0469	-,1843
	سنة فأكثر 50	-,74300*	,25688	,043	-1,4706	-,0154
من 30 إلى 39 سنة	أقل من 30 سنة	,32608	,13841	,141	-,0660	,7181
	من 40 إلى 49 سنة	-,28952	,12628	,160	-,6472	,0682
	سنة فأكثر 50	-,41692	,24238	,401	-1,1035	,2696
من 40 إلى 49 سنة	أقل من 30 سنة	,61560*	,15226	,001	,1843	1,0469
	من 30 إلى 39 سنة	,28952	,12628	,160	-,0682	,6472
	سنة فأكثر 50	-,12740	,25055	,967	-,8371	,5823
سنة فأكثر 50	أقل من 30 سنة	,74300*	,25688	,043	,0154	1,4706
	من 30 إلى 39 سنة	,41692	,24238	,401	-,2696	1,1035
	من 40 إلى 49 سنة	,12740	,25055	,967	-,5823	,8371

*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.

CH3

Scheffé^{a,b}

		Sous-ensemble pour alpha = 0.05	
الفئة العمرية	N	1	2
أقل من 30 سنة	28	3,2304	
من 30 إلى 39 سنة	62	3,5564	3,5564
من 40 إلى 49 سنة	37		3,8460
سنة فأكثر 50	7		3,9734
Sig.		,461	,242

Les moyennes des groupes des sous-ensembles homogènes sont affichées.

- a. Utilise la taille d'échantillon de la moyenne harmonique = 18,040.
- b. Les tailles de groupes ne sont pas égales. La moyenne harmonique des tailles de groupe est utilisée. Les niveaux d'erreur de type I ne sont pas garantis.

المؤهل العلمي

ANOVA

CH3

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	2,149	3	,716	1,756	,159
Intragruppes	53,033	130	,408		
Total	55,182	133			

الرتبة الوظيفية

ANOVA

CH3

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	1,755	2	,877	2,151	,120
Intragruppes	53,427	131	,408		
Total	55,182	133			

الأقدمية

ANOVA

CH3

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
--	------------------	-----	-------------	---	------

ملاحق

Intergruppes	4,579	2	2,289	5,927	,003
Intragruppes	50,603	131	,386		
Total	55,182	133			

Comparaisons multiples :

Variable dépendante: CH3

Scheffé

(I) الأقدمية	(J) الأقدمية	Différence moyenne (I-J)	Erreur standard	Sig.	Intervalle de confiance à 95 %	
					Borne inférieure	Borne supérieure
أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	-,41966*	,14049	,013	-,7675	-,0718
	أكثر من 10 سنوات	-,49277*	,15237	,007	-,8700	-,1155
من 5 إلى 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	,41966*	,14049	,013	,0718	,7675
	أكثر من 10 سنوات	-,07310	,12395	,841	-,3800	,2338
أكثر من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	,49277*	,15237	,007	,1155	,8700
	من 5 إلى 10 سنوات	,07310	,12395	,841	-,2338	,3800

*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.

CH3

Scheffé^{a,b}

الأقدمية	N	Sous-ensemble pour alpha = 0.05	
		1	2
أقل من 5 سنوات	28	3,2357	
من 5 إلى 10 سنوات	65		3,6553
أكثر من 10 سنوات	41		3,7284
Sig.		1,000	,872

Les moyennes des groupes des sous-ensembles homogènes sont affichées.

a. Utilise la taille d'échantillon de la moyenne harmonique = 39,741.

b. Les tailles de groupes ne sont pas égales. La moyenne harmonique des tailles de groupe est utilisée. Les niveaux d'erreur de type I ne sont pas garantis.

