استكتاب أكاديمي جماعي

إدارة الموارد وصناعة القرار المؤسسي

دراسات في العلوم الإدارية والاقتصادية والمالية والمحاسبية بفروعها ومساراتها المؤسسية والتطبيقية

تأليف مجموعة من الباحثين



الناشر

دار الرقيم السومري للنشر والتوزيع

إعداد واشراف الهيئة العلمية في

مؤسسة أجيال الرافدين لتطوير التعليم

ISBN: 978-9922-7965-67 | 2026

استكتاب أكاديمي جماعي

إدارة الموارد وصناعة القرار المؤسسي

دراسات في العلوم الإدارية والاقتصادية والمالية والمحاسبية بفروعها ومساراتها المؤسسية والتطبيقية

استكتاب أكاديمي جماعي
إدارة الموارد وصناعة القرار المؤسسي
دراسات في العلوم الإدارية والاقتصادية والمالية والمحاسبية بفروعها
ومساراتها المؤسسية والتطبيقيةالرقمية بفروعها وتطبيقاتها المتخصصة
التصنيف : العلوم الإدارية والاقتصادية والمالية
الطبعة: الاولى

رقم الايداع في دار الكتب والوثائق في بغداد (بلا) لسنة (بلا)

ISBN:978-9922-7965-67

DOI:10.62909/978.9922.7965.67



دار تركيب الرقيم السومري للطباعة والتوزيع والنشر الالكتروني
العراق – ديالى – بعقوبه – شارع الاوقاف
هاتف : 07775262892
manager@sss-publisher.com

جميع حقوق النشر محفوظة، ولا يحق لأي مؤسسة أو جهة إعادة إصدار هذا الكتاب، أو جزء منه، أو نقله، بأي شكل أو وساطة من وسائط نقل المعلومات، سواء أكانت إلكترونية أو ميكانيكية، بما في ذلك النسخ أو التسجيل أو التخزين والاسترجاع، دون إذن خطي من المؤلف.

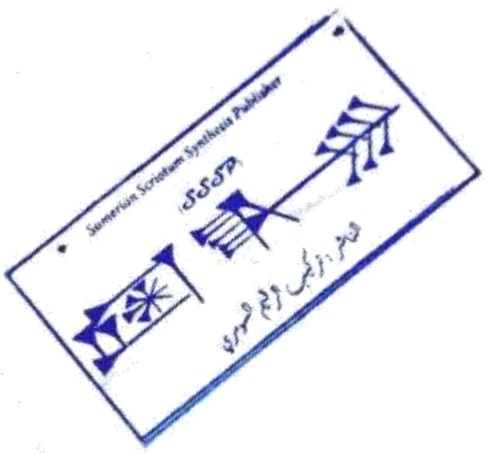
جميع الآراء الواردة في هذا الكتاب تعبر عن رأي كاتبها ولا تعبر بالضرورة عن رأي الناشر.

استكتاب أكاديمي جماعي

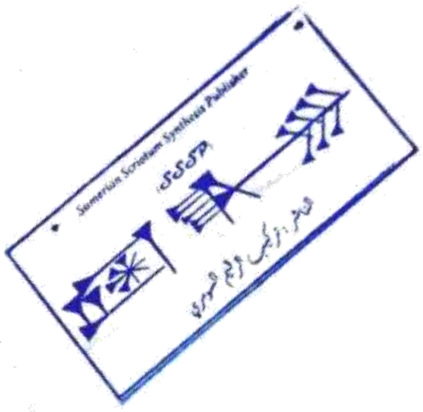
إدارة الموارد وصناعة القرار المؤسسي

دراسات في العلوم الإدارية والاقتصادية والمالية والمحاسبية بفروعها ومساراتها المؤسسية والتطبيقية

نخبة من الباحثين



2026



تنضيد الكتاب

معهد الترجمة والكتاب

«ماليزيا»

إعداد واشراف الهيئة العلمية في

مؤسسة أجيال الرافدين لتطوير التعليم

«العراق»

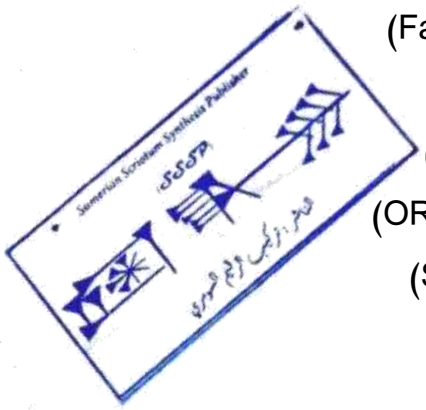
تصميم الغلاف

معهد التكنالوجيا

«الهند»

التوزيع والنشر الإلكتروني ، تمت فهرسة هذا الكتاب في عدد من الفهارس والمنصات الدولية، منها:

كروس ريف	(CrossRef)
أوبن ألكس	(OpenAlex)
مؤشر الاقتباس المفتوح الأوكراني	(OUCI)
سجل مستودعات الوصول المفتوح	(ROAR)
سيمنتك سكولار	(Semantic Scholar)
دايمنشنز	(Dimensions)
ريسرش غيت	(ResearchGate)
فات كات	(Fatcat)
المعيار الدولي للترقيم	(IAS)
مؤشر الاستشهاد العلمي	(SCI)
أوركيد	(ORCID)
سايليت	(Scilit)



الموقع الرسمي لدار النشر الرقيم السومري للنشر والتوزيع

يتوفر هذا الكتاب عبر الموقع الرسمي لدار النشر، مع تخصيص مُعرّف رقمي دائم (DOI) خاص به https://doi.org/10.62909/978.9922.7965.67

978-9922-7965-67

مقدمة الكتاب

يجمع كتاب «إدارة الموارد وصناعة القرار المؤسسي: دراسات في العلوم الإدارية والاقتصادية والمالية والمحاسبية بفروعها ومساراتها المؤسسية والتطبيقية» أربع عشرة مشاركة تتناول القيادة والموارد البشرية والاستراتيجية والعمليات والاقتصاد والتمويل والتسويق والمحاسبة. وقد نُظمت المساهمات في فصول مستقلة واضحة النسبة إلى مؤلفيها، مع المحافظة على لغتها الأصلية ومادتها العلمية، وعلى التمييز بين العرض النظري والإطار المفاهيمي والتطبيق والأمثلة التعليمية.

تبدأ الفصول بالقيادة الإدارية وأنماطها، ثم القيادة والسلوك التنظيمي، وتليهما دراسة في القيادة التحويلية واستعداد الطلبة في الإدارة التعليمية. ويستكمل هذا المسار بموضوعات إدارة الموارد البشرية والمواهب والتمكين الوظيفي، ثم بمشاركتين مستقلتين في الإدارة الاستراتيجية والتخطيط المؤسسي، وبفصل في إدارة العمليات وسلاسل التوريد. وتبقى خصوصية كل معالجة ومصادرها محفوظة دون دمج أصوات الباحثين أو إسناد نتائج بعضهم إلى بعض.

ويتناول فصل الاقتصاد الجزئي والكلي العرض والطلب وسلوك المستهلك والمنتج، والدخل القومي والتضخم والبطالة، والسياسات الاقتصادية وأثرها في الأسواق. وتليه مساهمة مشتركة في العلوم المالية وإدارة المال، تتألف من أربعة أقسام مترابطة: العلوم المالية والإدارة المالية، والتمويل والاستثمار، والمصارف والأسواق المالية، والتأمين وإدارة المخاطر المالية. وقد جُمعت أقسام هذه المساهمة في فصل واحد مع إبقاء ترتيبها الداخلي وقائمتها المرجعية المشتركة ونسبتها إلى مؤلفيها الثلاثة.

ويضم الكتاب مشاركتين مستقلتين في التسويق وسلوك المستهلك، إحداهما باللغة العربية والأخرى باللغة الإنجليزية، مع المحافظة على عنوان كل مشاركة ومتنها ومراجعها. وتتناول المعالجات مفاهيم التسويق وتحليل السوق وسلوك الشراء والقنوات الرقمية والعلامة التجارية، كل بحسب نطاقه. ويختتم الكتاب بفصل في نظم المعلومات المحاسبية وآخر في أثر التقنيات الحديثة في العمل المحاسبي، ليتصل تنظيم الموارد والقرارات بتدفق المعلومات والرقابة والتطوير المؤسسي.

تسبق فهرس المحتويات قائمة المؤلفين، وتتقدم كل فصل بيانات صاحبه أو أصحابه والملخصان والكلمات المفتاحية. وتحفظ الفصول الجداول والرسوم والحواشي والمراجع والتمارين والحالات التي وردت في ملفاتها الأصلية. وقد اقتصر العمل التحريري على توحيد الإخراج وتسلسل التسميات التنظيمية والتصويبات الشكلية الضرورية، وإضافة الملخصات عند غيابها انطلاقًا من المادة المقدمة، دون اختصار المتون أو إضافة نتائج ميدانية لم ترد فيها. ويتيح الفهرس العودة إلى كل مساهمة وقراءة صلاتها ببقية موضوعات الكتاب مع بقاء مسؤوليتها العلمية ونسبتها إلى مؤلفيها.

المؤلفون

1	**أ.م.د. ليلى لفته علي** الجامعة التقنية الجنوبية - الكلية التقنية الإدارية - البصرة - العراق
2	**م.م. مرتضى هادي عجرم** جامعة الشطرة - العراق
3	**د. آمنة سلطان حميد الريسي** جامعة الشرقية - سلطنة عُمان
4	**م.د. يصغ رحيم رشيد الماضي** جامعة الكوفة - كلية العلوم - قسم علوم الأرض - العراق
5	**م.د. لؤي راضي خليفة** وزارة التربية - العراق
6	**أ.م. هيام حسن زبر الموسوي** جامعة الكوفة - العراق
7	**م.م. حوراء مالك عبد** الجامعة التقنية الوسطى - الكلية التقنية للهندسة الكهربائية - العراق
8	**م.د. ميثم سامي كريم** المديرية العامة لتربية صلاح الدين – العراق
9	**الباحثة زهراء إبراهيم كاظم الزبيدي** وزارة التخطيط - العراق
10	**أ.م.د. نور صلاح عبد النبي** جامعة كربلاء - كلية الإدارة والاقتصاد - العراق
11	**أ.م.د. أحمد عبد محمود الجنابي** وزارة التعليم العالي والبحث العلمي - العراق
12	**أ.م.د. حيدر نصرالله داود** جامعة النهرين - كلية اقتصاديات الأعمال - العراق
13	**م.م. داليا مجيد سعدون** الجامعة العراقية - العراق
14	**أ.م.د. رسل سلمان نعمة** وزارة التعليم العالي والبحث العلمي - العراق
15	**م.م. محمد عبد الزهرة آدم** جامعة الكوفة - كلية العلوم - العراق
16	**م.م. ساوين قادر محمود** جامعة السليمانية التقنية - المعهد التقني الإداري السليمانية - قسم المحاسبة - العراق
17	**م.م. إيناس جواد كاظم خلف** الجامعة التقنية الجنوبية، المعهد التقني العمارة

فهرس المحتويات

ت	الفصل والمؤلف	ص.
1	**القيادة الإدارية وأنماطها** أ.م.د. ليلى لفته علي	7
2	**القيادة والسلوك التنظيمي** م.م. مرتضى هادي عجرم	25
3	**القيادة التحويلية واستعداد الطلبة في الإدارة التعليمية: إطار مفاهيمي متعدد النظريات ومقترحات بحثية** د. آمنة سلطان حميد الريسي	80
4	**إدارة الموارد البشرية** م.د. يصغ رحيم رشيد الماضي	115
5	**إدارة المواهب والتمكين الوظيفي** م.د. لؤي راضي خليفة	175
6	**الإدارة الاستراتيجية والتخطيط المؤسسي** أ.م. هيام حسن زبر الموسوي	194
7	**الإدارة الاستراتيجية والتخطيط المؤسسي** م.م. حوراء مالك عبد	214

فهرس المحتويات — تابع

ت	الفصل والمؤلف	ص.
8	**إدارة العمليات وسلاسل التوريد** م.د. ميثم سامي كريم	252
9	**الاقتصاد الجزئي والكلي** الباحثة زهراء إبراهيم كاظم الزبيدي	293
10	**العلوم المالية وإدارة المال: التمويل والاستثمار والمصارف والتأمين وإدارة المخاطر** أ.م.د. نور صلاح عبد النبي؛ أ.م.د. أحمد عبد محمود الجنابي؛ أ.م.د. حيدر نصرالله داود	377
11	**التسويق وسلوك المستهلك** م.م. داليا مجيد سعدون	605
12	**التسويق وسلوك المستهلك** أ.م.د. رسل سلمان نعمة	664
13	**نظم المعلومات المحاسبية** م.م. محمد عبد الزهرة آدم	706
14	**أثر التقنيات الحديثة في العمل المحاسبي** م.م. ساوين قادر محمود	721

الفصل الأول

القيادة الإدارية وأنماطها

Administrative Leadership and Its Styles

أ.م.د. ليلى لفته علي
الجامعة التقنية الجنوبية - الكلية التقنية الإدارية - البصرة - العراق
Layla.laftah@stu.edu.iq

الملخص

يعرض الفصل القيادة الإدارية وأنماطها في ضوء تطور الفكر القيادي وتعدد البيئات التنظيمية التي تمارس فيها. ويبدأ بتحديد مفهوم القيادة وعلاقته بالإدارة والتأثير والسلطة، مع توضيح أن التنسيق الرسمي للمهام لا يستنفد الوظيفة القيادية. ويتتبع الانتقال من تفسير القيادة بسمات الفرد إلى دراسة السلوك والموقف والعلاقات بين القائد والعاملين والسياق الذي يحيط بهم.

ويتناول الفصل الاتجاهات النظرية والأنماط القيادية التقليدية والمعاصرة، بما فيها المداخل الموقفية والتحويلية والخادمة والأصيلة والأخلاقية والاستراتيجية. ويبين اختلاف هذه المداخل في تصور مصدر التأثير وأدوار القائد وطبيعة المشاركة والدافعية والالتزام. كما يناقش اختيار النمط المناسب في ضوء خصائص المهمة وقدرات العاملين والثقافة التنظيمية والظروف التي تواجه المؤسسة، بدل افتراض أفضلية أسلوب واحد في جميع الحالات.

وتربط المعالجة بين القيادة وبناء الرؤية وتحفيز العاملين وإدارة التغيير وتطوير الأداء، مع الاهتمام بالثقة والاتصال والمسؤولية الأخلاقية. وتتناول التحولات التقنية وما تفرضه من حاجات إلى التعلم والمرونة وإعادة تنظيم العلاقات والعمل. وتخلص إلى أن القيادة الفاعلة تجمع الوعي بالسياق والقدرة على التأثير وتطوير الآخرين، ولا تنفصل عن قواعد المساءلة والعدالة المؤسسية. وتكمن قيمة الفصل في تقديم مقارنة منظمة للمفاهيم والأنماط، تساعد على قراءة الممارسة الإدارية وتشخيص متطلباتها، مع المحافظة على الفارق بين عرض النموذج النظري وإثبات نجاحه في مؤسسة بعينها.

الكلمات المفتاحية: القيادة الإدارية؛ الأنماط القيادية؛ السلوك التنظيمي؛ القيادة التحويلية؛ القيادة الأخلاقية

Abstract

This chapter reviews administrative leadership and its styles in relation to the development of leadership thought and the diversity of organizational settings. It begins by distinguishing leadership from management while

examining influence, authority, and the coordination of collective activity. Formal supervision is not assumed to exhaust the leadership role. The discussion traces movement from explanations based on personal traits toward behavioral, situational, and relational approaches.

Traditional and contemporary perspectives are considered, including situational, transformational, servant, authentic, ethical, and strategic leadership. The chapter compares their understandings of influence, participation, motivation, commitment, and the responsibilities of leaders. Selection of a leadership approach is related to the task, employee capabilities, organizational culture, and surrounding conditions, rather than to the assumption that one style is universally preferable.

The analysis connects leadership with vision, staff motivation, organizational change, and performance development. Trust, communication, and ethical responsibility receive particular attention. Technological change is discussed through the needs it creates for learning, flexibility, and adjustment of work relationships. The chapter concludes that effective leadership combines awareness of context with the ability to influence and develop others, while remaining subject to accountability and institutional fairness. Its contribution is a structured comparison of concepts and styles that can assist understanding of administrative practice and its requirements. The discussion preserves the distinction between explaining a theoretical model and demonstrating its effectiveness in a particular institution, emphasizing the importance of situational judgment in applying leadership ideas.

Keywords: Administrative leadership; Leadership styles; Organizational behavior; Transformational leadership; Ethical leadership

مقدمة

تعتبر القيادة من الموضوعات الحيوية في مجال الإدارة الحديثة، نظرًا لدورها المركزي في توجيه وتحفيز الأفراد نحو تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفاعلية. ومع تسارع التغييرات الاقتصادية والتكنولوجية وزيادة حدة المنافسة، لم يعد نجاح المنظمات مقتصرًا على توافر الموارد المادية فقط، بل أصبح مرهونًا بقدرة القادة على استثمار الموارد البشرية، وبناء فرق عمل متجانسة، وإدارة التغيير، وتعزيز ثقافة الابتكار والتعلم المستمر. لقد شهد مفهوم القيادة تطورًا كبيرًا عبر العقود، حيث انتقل من التركيز على الصفات الشخصية للقائد إلى الإقرار بأهمية السلوك القيادي، كما تم التأكيد على دور الظروف والمواقف التنظيمية، وصولًا إلى النظريات الحديثة التي تبرز أهمية القيادة التحويلية، والقيادة الخادمة، والقيادة الأصيلة وغيرها من الأنماط التي تتجاوب مع متطلبات بيئات العمل المعاصرة .

تبرز أهمية دراسة القيادة كأحد العوامل الرئيسية التي تساهم في رفع مستوى الأداء التنظيمي وتحقيق الميزة التنافسية وتعزيز رضا العاملين، بالإضافة إلى تأثيرها في دعم الابتكار وإدارة الأزمات واتخاذ القرارات الفعالة. إن تنوع الأنماط القيادية وأساليب تطبيقها ينعكس بشكل مباشر على سلوك العاملين ومستوى التزامهم وجودة العلاقات التنظيمية، مما يجعل فهم القيادة ومحدداتها وأنماطها أمرًا ضروريًا للباحثين والممارسين على حد سواء

استنادًا إلى ذلك، سيتناول هذا المبحث مفهوم القيادة من خلال استعراض تطور مفهوم القيادة من حيث المفاهيم التي قدمها الباحثون، وبيان أهميتها، بالإضافة إلى استعراض النظريات والأنماط القيادية التي تناولها الأدب الإداري، مما سيسهم في وضع إطار نظري شامل يمثل قاعدة علمية لفهم دور القيادة في تحقيق نجاح المنظمات وزيادة فعاليتها في بيئات العمل المتنوعة.

اولا: تطور مفهوم القيادة

شهدت القيادة ومفهومها تطورًا كبيرًا عبر مسيرة الفكر الإداري، إذ لم يعد ينظر إليها باعتبارها مجموعة من الصفات الفطرية التي يمتلكها بعض الأفراد، وإنما أصبحت عملية اجتماعية وتنظيمية معقدة تتداخل فيها السمات الشخصية مع المهارات الإدارية والعوامل البيئية والثقافة التنظيمية. ويعكس هذا التطور انتقال الفكر الإداري من التركيز على شخصية القائد إلى التركيز على طبيعة العلاقة التي تربطه بالعاملين، ومدى قدرته على التأثير فيهم لتحقيق الأهداف المشتركة (Northouse, 2022:7).

ارتبطت البدايات الأولى لدراسة القيادة بما عُرف **بنظرية الرجل العظيم (Great Man Theory)**، التي افترضت أن القادة يولدون بصفات استثنائية تؤهلهم للقيادة، وأن القيادة موهبة فطرية لا يمكن تعلمها أو اكتسابها. إلا أن هذه النظرية تعرضت لانتقادات عديدة؛ لأنها أغفلت تأثير البيئة التنظيمية والتدريب والخبرة العملية في تكوين القائد (Yukl, 2020: 24–25).

وكما هو الحال في تطور الفكر الإداري، انتقل الاهتمام إلى **النظريات السلوكية** التي ركزت على سلوك القائد بدلاً من صفاته الشخصية، وافترضت أن القيادة يمكن تعلمها من خلال التدريب واكتساب المهارات. وقد ميزت هذه النظريات بين اهتمام القائد بالعمل واهتمامه بالعاملين، مؤكدة أن تحقيق التوازن بين البعدين يسهم في رفع مستوى الأداء التنظيمي (Robbins & Judge, 2023: 414–417).

وفي سبعينيات القرن الماضي ظهرت النظريات الموقفية التي أكدت أن فعالية القيادة تعتمد على طبيعة الموقف التنظيمي، وأنه لا يوجد نمط قيادي واحد يصلح لجميع الظروف، بل ينبغي للقائد أن يكيف سلوكه وفقًا لطبيعة المهمة ومستوى نضج العاملين والبيئة المحيطة (Northouse, 2022: 93–96).

أما الفكر الإداري المعاصر فقد اتجه نحو نماذج أكثر شمولاً، مثل القيادة التحويلية والقيادة الخادمة والقيادة الأصيلة والقيادة الأخلاقية والقيادة الإستراتيجية، التي تركز على بناء الرؤية المستقبلية، وتمكين العاملين، وتعزيز الابتكار، وترسيخ القيم الأخلاقية داخل المنظمة. وقد أصبحت هذه الأنماط تمثل الاتجاه السائد في المنظمات الحديثة لما لها من أثر إيجابي في تحسين الأداء وتعزيز الالتزام التنظيمي ورفع مستوى الرضا الوظيفي (Bass & Riggio, 2006: 5–12)؛ (Yukl, 2020: 312–330).

وتؤكد الدراسات العربية الحديثة أن التحول في مفهوم القيادة جاء استجابةً للتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال، حيث لم تعد القيادة ترتبط بممارسة السلطة فقط، وإنما أصبحت تعتمد على المشاركة وتحفيز العاملين وتنمية قدراتهم، وهو ما ينعكس بصورة إيجابية على الأداء والرضا الوظيفي (أحمد وآخرون، 2026: 2-3)

وقد أدى ظهور العولمة، والتقدم التكنولوجي، والذكاء الاصطناعي (AI) إلى تعقيد نموذج القيادة بشكل أكبر، اذ تتطلب العولمة قادة قادرين على التنقل عبر التعقيدات والثقافات وإدارة الفرق المشتتة جغرافياً، وهي تحديات قد لا تُعد النظريات التقليدية القادة لها بشكل كافٍ، كما أن الابتكارات التكنولوجية، ولا سيما الذكاء الاصطناعي، تعيد صياغة الهياكل التنظيمية وعمليات صنع القرار. فالقدرة على معالجة كميات هائلة من البيانات وتقديم التحليلات التنبؤية تغير الدور التقليدي للقادة، مما يستدعي التحول نحو نهج أكثر اعتماداً على البيانات والتعاون وكما هو ملاحظ في النقاشات الحديثة، يعمل الذكاء الاصطناعي كمكبر هام للذكاء البشري، مما يحث القادة على دمج هذه الأدوات للبقاء في دائرة المنافسة ضمن المشهد المتطور. (Oshame & Maureen, 2023: 1392). اي ان ظهور التقنيات الرقمية غير المشهد التجاري بشكل جذري مما شكل تحدياً للنماذج التقليدية للقيادة. استكشفت الدراسات الحديثة حول التحول

الرقمي كيف يؤثر القادة على الابتكار، والرشاقة، والمرونة في مؤسساتهم ، عليه فإن الثورة الرقمية تدفع عجلة النمو من خلال تمكين اتخاذ قرارات أسرع، وتعزيز الإنتاجية، ورعاية نماذج أعمال جديدة.

ولا تتطلب القيادة في العصر الرقمي خبرة تقنية فحسب، بل تستوجب أيضاً القدرة على توجيه المؤسسات وسط التغيرات المستمرة. علاوة على ذلك، أحدثت التقنيات الرقمية، مثل الذكاء الاصطناعي، والتعلم الآلي، وتقنية سلسلة الكتل ، اضطراباً في الصناعات التقليدية، مما أثار حاجة ملحة لوجود قيادة رؤيوية لتسخير هذه الابتكارات لتحقيق مكاسب اقتصادية. (Santoso,2025 :186) لذا تُعد القيادة المفتاح الأساسي لتوجيه المجتمع، والشركات، وغيرها من المنظمات؛ بدءاً من قيادة النفس، مروراً بقيادة الآخرين، وصولاً إلى قيادة المؤسسات. وعليه، تُعرّف القيادة على أنها مجموعة من السمات الشخصية، أو السلوكيات، أو أنماط التفاعل أو العلاقات الأدبية أو التأثير على المجموعات، فضلاً عن شغل المواقع الإدارية. Muna (2022:977,) .في حين ،تكون القيادة فناً وعِلماً في آنٍ واحد؛ فهي فن لأنها تتطلب التعاطف، والحدس، والرؤية، وهي عِلْم لأنها تستند إلى نظريات منظمة، وأدلة، وممارسة واعية ومقصودة. Raj (2: 2025,).

وتتجسد القيادة في كونها العملية التي يقوم من خلالها فرد أو مجموعة من الأفراد بتوجيه وتحفيز وإلهام فريق أو منظمة لتحقيق أهداف معينة في سياق الابتكار، اذ تتطلب القيادة الفعالة القدرة على توجيه الفريق نحو التفكير الإبداعي وتحقيق حلول مبتكرة وتشمل مهارات القيادة القدرة على التواصل الفعال، التفكير الاستراتيجي، التفاوض، وإدارة التغيير، والقادة الناجحون في هذا السياق هم الذين يستطيعون تحويل الأفكار المبتكرة إلى واقع ملموس من خلال توجيه الموارد وتحفيز الفرق على تحقيق النتائج المرجوة (العلوي & النافعي، 2025: 191). وتعتبر القيادة محور هام ترتكز عليه مختلف النشاطات في المؤسسات المختلفة ومن أهم العوامل المؤثرة على أداء العاملين فيها. وفي ظل تنامي المؤسسات وكبر حجمها وتشعب أعمالها، توجب البحث باستمرار عن قيادة فعالة لإدارة تلك المؤسسات وإحداث التغيير والتطوير فيها (المالكي & الزبيدي، 2024: 465). عرّفت القيادة ايضاً بأنها قدرة الفرد على التأثير في الآخرين، وتحفيزهم، وتمكينهم من الإسهام في فعالية ونجاح المنظمات التي ينتمون إليها وتتجلى التأثيرات المحتملة للقادة بوضوح من خلال الملاحظة عندما يفكر الأفراد في سلوكيات القادة الفعّالين، فإنهم يتأثرون بدرجة كبيرة بالقيم التي يولونها، ومما يثير الاهتمام انه على الرغم من دراسة القيادة ومناقشتها لقرون عديدة الا انه تعذر التوصل الى اجماع حول كيفية تعريف هذا المصطلح بالشكل الامثل Gutterman (2023:2,).

مما تقدم يمكن القول بأن القيادة بمفهومها ، هي القدرة على التأثير في سلوك أفراد الجماعة وتنسيق جهودهم، وتوجيههم لبلوغ الغايات المنشودة، وذلك يعني أن القيادة ترتبط كثيرا بالتأثير بالجماعة أو

الأفراد أكثر من ارتباطها بالوظيفة التي يشغلونها، وهي تعتمد على مفهوم السلطة الشخصية أكثر من السلطة الرسمية.

ثانياً: الفرق بين القيادة والإدارة

كثيرا ما تستخدم الأدبيات الإدارية مصطلحي **القيادة** و**الإدارة** بصورة متبادلة، إلا أن الدراسات الحديثة تؤكد وجود اختلافات جوهرية بينهما، على الرغم من وجود علاقة تكاملية وثيقة. فالإدارة تُعنى أساسًا بالتخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة واستغلال الموارد لتحقيق أهداف المنظمة، بينما تركز القيادة على التأثير في الأفراد، وتحفيزهم، وتوجيههم نحو تحقيق رؤية مشتركة (Robbins & Judge, 2023: 410–412).

والنقاشات تدور حول مفاهيم القيادة والإدارة في المؤسسات لعقود من الزمن، وقد لاحظ الخبراء في هذا المجال أن العمليات الجوهرية في كل من القيادة والإدارة لم تشهد تغيراً كبيراً في السنوات الأخيرة. ومع ذلك، فإن ديناميكيات العولمة الاقتصادية جعلت هذه العمليات أكثر تعقيداً بكثير فيما يتعلق بالأنشطة المؤسسية في القرن الحادي والعشرين. ولذا، يتعين على القادة والمديرين في ظل الاقتصاد العالمي القائم على المعرفة اليوم امتلاك المهارات والمعارف اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة. وتُعد القيادة والإدارة مفهومين هامين لضمان تقديم خدمات مؤسسية متميزة؛ ورغم وجود أوجه تشابه بينهما من بعض النواحي، إلا أن القدرات ووجهات النظر والممارسات المرتبطة بكل منهما تختلف عن الآخر. ومن الضروري للغاية تحديد الفروق القائمة بين هذين المفهومين اللذين يُنظر إليهما باعتبارهما عنصرين هامين. فعلى الرغم من أن مصطلحي القيادة والإدارة يُستخدمان غالباً بالتبادل، إلا أنهما يمثلان عمليتين مختلفتين ولكنهما تتكاملان معاً؛ إذ تبرز الحاجة إلى تضافر جهود القيادة القوية والإدارة الفعالة لتحقيق الأهداف المنشودة. (jbreal,2021:280)

مما تقدم ذكره يمكن القول إن الإدارة تمثل الإطار الرسمي الذي يضمن سير الأعمال وفق الخطط والسياسات، بينما تمثل القيادة القوة المحركة التي تبعث الحماس والدافعية لدى العاملين، وتساعد المنظمة على مواجهة التحديات والتكيف مع المتغيرات البيئية.

ثالثا: اهمية القيادة

تعتبر القيادة من أكثر الموضوعات أهمية في الفكر الإداري المعاصر؛ لأنها تمثل القوة الدافعة التي توجه جهود العاملين نحو تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفاعلية. ولم تعد القيادة تقتصر على إصدار الأوامر أو ممارسة السلطة الرسمية، بل أصبحت عملية متكاملة تهدف إلى التأثير في الأفراد وتحفيزهم وبناء الثقة بينهم، بما يسهم في تحقيق التميز المؤسسي والاستدامة التنظيمية في بيئة تتسم بالتغير السريع والمنافسة الشديدة (Northouse, 2022:8).

وقد ازداد الاهتمام بالقيادة نتيجة للتحولات الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية التي فرضت على المنظمات ضرورة امتلاك قادة قادرين على استشراف المستقبل، وإدارة التغيير، وتطوير رأس المال البشري، وتعزيز الابتكار، الأمر الذي جعل القيادة أحد أهم الموارد الاستراتيجية التي تعتمد عليها المنظمات لتحقيق النجاح طويل الأمد (25:Yukl, 2020).. وتعد القيادة الفاعلة حجر الأساس في نجاح المنظمات؛ إذ تؤثر بصورة مباشرة في أداء العاملين وسلوكهم ومستوى التزامهم، كما تسهم في توجيه الموارد البشرية نحو تحقيق الأهداف المشتركة، فضلاً عن دورها في تنمية روح العمل الجماعي وتعزيز الولاء التنظيمي (371:Robbins & Judge, 2023).

كذلك تبرز أهمية القيادة في أنها توفر رؤية واضحة للمنظمة، إذ يعمل القائد على صياغة رؤية مستقبلية وإقناع العاملين بها وتحويلها إلى أهداف واقعية يمكن تنفيذها. وتمثل الرؤية المشتركة إحدى الركائز الأساسية التي تساعد العاملين على فهم الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة، مما يؤدي إلى توحيد الجهود وتقليل تضارب المصالح (446:Daft, 2022)..وتؤدي القيادة دوراً اساسيا في رفع مستوى الأداء التنظيمي؛ فالقادة الأكفاء يستطيعون استثمار قدرات العاملين وتوجيهها بصورة تحقق أعلى مستويات الإنتاجية والجودة، وذلك من خلال التحفيز، والتوجيه، والمتابعة المستمرة، وتوفير بيئة عمل إيجابية تشجع على الإنجاز والإبداع (18:Lussier & Achua, 2022).

وتبرز أهمية القيادة كذلك في إدارة التغيير التنظيمي، إذ تواجه المنظمات المعاصرة تحديات مستمرة تتطلب من القادة امتلاك القدرة على إدارة التحولات بفاعلية، وتقليل مقاومة العاملين للتغيير، وإيجاد حلول مبتكرة للمشكلات التنظيمية. ويشير كوتر إلى أن نجاح برامج التغيير يعتمد بدرجة كبيرة على القيادة القادرة على خلق الإحساس بالحاجة إلى التغيير، وبناء رؤية واضحة، وتمكين العاملين من تنفيذها (6:Kotter, 2018).

تساهم القيادة أيضاً في تنمية رأس المال البشري، من خلال الاهتمام بتطوير مهارات العاملين، وتوفير فرص التدريب، وتشجيع التعلم المستمر، وتمكين الأفراد من المشاركة في اتخاذ القرار، الأمر الذي يؤدي إلى رفع مستوى الكفاءة والقدرة التنافسية للمنظمة (Armstrong & Taylor, 2023:162). .

ومن الجوانب المهمة للقيادة قدرتها على تعزيز الدافعية والرضا الوظيفي؛ إذ تشير الدراسات إلى أن العاملين الذين يعملون تحت قيادة داعمة وعادلة يتمتعون بدرجات أعلى من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، مما ينعكس إيجاباً على انخفاض معدلات الغياب ودوران العمل وزيادة الأداء والإنتاجية (289:Greenberg, 2021).

كما تعزز بناء الثقافة التنظيمية، لأن القادة هم الذين يرسخون القيم والمبادئ والسلوكيات التي تحكم عمل المنظمة، ويشكلون النموذج الذي يحتذي به العاملون. ولذلك فإن الثقافة التنظيمية الإيجابية غالباً ما تكون انعكاساً لقيادة واعية تمتلك رؤية ورسالة واضحة (Schein & Schein, 2021: 33).

أصبحت القيادة في ظل الاقتصاد القائم على المعرفة محركاً رئيساً للابتكار والإبداع؛ فالقائد الفاعل يشجع العاملين على طرح الأفكار الجديدة، وتحمل المخاطرة المحسوبة، والعمل بروح الفريق، الأمر الذي يساعد المنظمة على تطوير منتجاتها وخدماتها وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة (Dessler, 212:2020).

وعلى المستوى الاستراتيجي، تسهم القيادة في تحقيق الاستدامة التنظيمية من خلال المواءمة بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، والعمل على ضمان استمرارية المنظمة وقدرتها على المنافسة في المدى الطويل. ويؤكد الباحثون أن القيادة الاستراتيجية أصبحت أحد أهم متطلبات تحقيق التنمية المستدامة في المؤسسات الحديثة (Robbins & Judge, 2023:392).

وتنعكس أهمية القيادة كذلك في تعزيز العلاقات الإنسانية داخل المنظمة، إذ يعمل القائد على بناء الثقة بين العاملين، وحل النزاعات، وتشجيع التواصل الفعال، وتوفير مناخ تنظيمي يسوده الاحترام والتعاون، مما يسهم في تحسين جودة الحياة الوظيفية وزيادة الانتماء المؤسسي (Yukl, 2020: 317).

ويوضح (الدبراوي ، أبو غبن ، 2021) أهمية القيادة كما يلي :

1. حلقة الوصل بين العاملين وبين خط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
2. إنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات
3. تدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان.
4. السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
5. تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.
6. مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.

ويمكن القول إن القيادة لم تعد مجرد وظيفة إدارية، بل أصبحت مورداً استراتيجياً يسهم في تحقيق الأداء المتميز، وتعزيز الابتكار، وإدارة التغيير، وتنمية الموارد البشرية، وبناء الثقافة التنظيمية، وتحقيق الاستدامة التنظيمية. ولذلك فإن نجاح المنظمات المعاصرة يرتبط إلى حد كبير بامتلاك قيادات تمتلك الكفاءة العلمية والمهارية والأخلاقية اللازمة لمواجهة تحديات بيئة الأعمال المتغيرة

ثالثا: انماط القيادة

النمط القيادي هو النهج المتسق الذي يتبعه القائد في توجيه وتحفيز الأفراد، والذي يعكس مزيجا من السمات الشخصية والممارسات التنظيمية، ويتأثر بثقافة المؤسسة وخصائص الفريق ، ويقدم هذا التعريف إطارًا شاملا يوظف مفاهيم حديثة في تحليل السلوك القيادي. ومما سبق يتضح أن تتبع تطور مفهوم أنماط القيادة يعكس بوضوح مدى تعقد الممارسة القيادية وتشعبها، كما يكشف عن انتقال واضح في الفكر الإداري من التركيز على السلوك الفردي للقائد إلى الاعتراف بدور السياق لتنظيمي والثقافي في تشكيل النمط القيادي. (الثمالي، الحصيني، 2025: 107). عادةً ما يُظهر القادة أسلوباً قيادياً محدداً أثناء تحفيزهم وإلهامهم لأتباعهم. وعليه، يشير أسلوب القيادة إلى الطريقة التي يختار بها القائد قيادة أتباعه والتفاعل معهم، فهو يعكس سلوكيات القائد، ومواقفه، وأفعاله في التأثير على الآخرين وتوجيههم. ولأنماط القيادة تأثير هائل على كيفية اتخاذ القائد للقرارات، وتوصيله للتوقعات، وتحفيزه للأتباع، وخلقه لبيئة العمل. تُعد أسلوب القيادة تعبيراً عن النهج القيادي للقائد، فهو يعكس تفضيلاته، وقيمه، ومعتقداته حول كيفية قيادة الآخرين والتأثير عليهم بفعالية. وهناك العديد من أنماط القيادة، ويمكن لهذه الأنماط المختلفة أن تؤثر على الديناميكيات، والإنتاجية، والثقافة داخل أي منظمة أو مجموعة بطرق شتى. وذكر Bwalya (2023:181,) ان ابرز الانماط القيادية والتي تتمثل بالاتي :

نمط القيادة التحويلية

القيادة التحويلية هي أسلوب قيادي يلهم فيه القائد أتباعه ويحفزهم لتحقيق أداء استثنائي من خلال خلق رؤية واضحة، ووضع توقعات عالية، وتحدي الأتباع لتجاوز مصالحهم الشخصية لصالح المنظمة أو المجتمع ككل، ويركز القادة التحويليون على تحويل الأفراد والمنظمات من خلال تشجيع الإبداع وتعزيز النمو الشخصي. وتعد القيادة التحويلية واحدة من أكثر أنماط القيادة التي دُرست على نطاق واسع، وتشتهر بتأثيرها العميق على ديناميكيات المنظمة ومخرجاتها. ويستمد هذا النهج، الذي يُعرف بالقدرة على إلهام الموظفين وتحفيزهم، جذوره من قدرة القائد على خلق رؤية مقنعة، وبناء الثقة، وتعزيز الإبداع بين الأتباع. القادة التحويليين هم من يغرسون الإحساس بالهدف، ويشجعون الابتكار، ويبنون علاقات قوية قائمة على الثقة مع فرقهم. يتجاوز هؤلاء القادة حدود التبادلات البسيطة القائمة على الصفقة (التبادلية)، ليتركّز اهتمامهم على الارتقاء بالتحفيز الذاتي والقيم الأخلاقية لدى موظفيهم، مما يدفع بدوره نحو مستويات أعلى من الأداء التنظيمي، ورضا الموظفين، والتزامهم. Irianti , 203:2024)) وللقيادة التحويلية تأثير إيجابي كبير على أداء الشركات فقد كانت القيادة التحويلية أكثر أنواع التنبؤ تأثيراً في سلوك العمل المبتكر، وهي على الأرجح الأمر الأولي الذي قد يترافق مع خبرة القيادة، وتكتسي أهمية خاصة للقادة ذوي الخبرات المتباينة عند اتخاذ قرارات التوظيف والترقية القيادية(**Agazu et al,) 2025: 2 .** وهذا النمط القيادي له دور محوري في ريادة الأعمال لتعزيز الابتكار

والإبداع، مما يؤثر بشكل مباشر على النجاح الريادي. فمن خلال إلهام الفرق للتفكير بشكل إبداعي وتحدي النماذج القائمة، يحفز القادة التحويليون أتباعهم على البحث عن حلول جديدة للمشكلات المعقدة وهم يخلقون بيئات تشجع على خوض المخاطر، والتجريب، والتعلم من الإخفاقات، وهي عناصر أساسية في الرحلة الريادية (Awotunde & Aregbeshola, 20256:). هي نمط قيادي يؤكد على إلهام وتحفيز المرؤوسين لتحقيق نتائج استثنائية مع تعزيز تطورهم الشخصي ، وتعد القيادة التحويلية بأنها عملية يرتقي من خلالها القادة والمرؤوسون ببعضهم البعض إلى مستوى أعلى من الأخلاق والتحفيز (Oshame & Maureen, 2023: 1389).

مزايا القيادة التحويلية

يلهم القادة التحويليون أتباعهم لتجاوز المألوف وبذل أقصى جهدهم، مما ينتج عنه مستويات أعلى من التحفيز والالتزام من خلال وضع توقعات عالية وتشجيع الابتكار، يستطيع القادة التحويليون دفع فرقهم أو منظماتهم لتحقيق نتائج متميزة ،يخلق القادة التحويليون بيئة عمل إيجابية داعمة تعزز التعاون والإبداع والشعور بالهدف ومن المعروف عنهم خلق بيئة عمل شاملة للجميع. ويُعد القادة التحويليون قادة للتغيير، حيث يقودونه ويدفعونه قدماً في المنظمات أو المجتمعات .

عيوب القيادة التحويلية

تعتمد القيادة التحويلية بشكل كبير على تأثير القائد، فإذا غاب القائد أو فشل في تقديم التوجيه السليم، يمكن أن يؤثر ذلك سلباً على الأتباع حيث غالباً ما يصبح الأتباع شديدي الاعتماد على إرشادات القائد وصنعه للقرار. قد يضع القادة التحويليون توقعات عالية للغاية، مما يؤدي إلى زيادة التوتر والإرهاق (الاحتراق النفسي) بين أتباعهم كما يواجه القادة أنفسهم الإرهاق نتيجة استثمارهم وقتاً وطاقة كبيرين في دعم وتطوير أتباعهم. نظراً لأن بعض الأفراد يقاومون التغيير بطبيعتهم، فقد يعارضون رؤية القائد التحويلي أو يجدون صعوبة في التكيف مع التغييرات والتحديات المستمرة ، وقد تواجه أفكار القائد مقاومة بحتة.

واخيراً تلعب القيادة التحويلية دوراً محورياً في تحقيق الغايات. فهي تُحدث تغييراً جذرياً في التابعين عبر مثُلهم، واهتماماتهم، وقيمهم، مما يحفزهم على الأداء بما يتجاوز توقعاتهم الأصلية ، وتتضمن هذه العملية صياغة رؤية جماعية، وإلهام الأفراد وتحفيزهم، واحترام إسهاماتهم، وتطوير طاقاتهم الفكرية، فضلاً عن وضع تكتيكات لتعزيز بيئة تعاونية داعمة، وبناء رؤية مشتركة، والعمل جنباً إلى جنب لتحقيق الأهداف المشتركة(Gaybullaev & Strode, 2026:2).

القيادة التبادلية

تتمحور القيادة التبادلية حول تحديد الأهداف بدقة، والمكافآت القائمة على الأداء، والمراقبة الصارمة للمعايير اذ يركز قادة هذا النمط على ضمان إنجاز المهام بكفاءة، وغالباً ما يتدخلون بالمكافآت أو العقوبات عندما تحدث انحرافات ويشدد هذا النمط على الهيكلة والمساءلة، مما يجعله مناسباً في البيئات التي تكون فيها الكفاءة، والدقة، والالتزام بالاجراءات المرّسخة أمراً بالغ الأهمية. (Awotunde & Aregbeshola, 2025:7). وهي تعزز مشاركة الأعضاء وإبداعهم وقدرتهم الابتكارّية، مما يحسن مستوى السلوك وغالباً ما تكون هذه القدرة الابتكارية كمية وليست نوعية، ومن ثم، تحفز القيادة التبادلية أعضاء المنظمة على المشاركة بنشاط في الابتكارات، حيثُ أن القادة التبادليين يميلون إلى تجنب المخاطرة، ويقدرون القيود الزمنية، ويتحكمون في العمليات بدلاً من المحتوى نفسه. وعليه، في ظل الظروف البيئية المتوقعة، يمكن للقيادة التبادلية أن تؤدي إلى مستوى عالٍ بما يكفي من الفاعلية ، مما يحسن كفاءة المنظمة . Zhao et al, 2025: 3212)). تمثل أحد جوانب القيادة التبادلية في العلاقة التبادلية بين القادة والأتباع؛ حيث يحفز القادة التبديليون أو يوجهون أتباعهم نحو أهداف محددة مسبقاً من خلال تحديد مهام العمل ومتطلباته بوضوح Ziyadatullah et al, 2025:559)). في حين أن القيادة التبادلية، مع تركيزها على التوقعات الواضحة والمكافآت والعقوبات، قادرة على الحفاظ على مستوى أساسي من الأداء (Subramanian & Banihashemi, 2024:2). تتميز القيادة التبادلية بتركيزها على الهياكل الصريحة، والمكافآت، والعقوبات، وتُعد نهجاً راسخاً في دراسات القيادة. ويعمل هذا الأسلوب وفقاً لمبادئ نظرية التبادل، حيث يكافئ القادة الامتثال والأداء ، ورغم أنها قد تحتاج إلى الجاذبية الديناميكية والرؤيوية للقيادة التحويلية، إلا أن القيادة التبادلية فعالة بشكل خاص في ضمان الكفاءة التشغيلية وتحقيق الأهداف قصيرة الأجل. وهي تؤكد على نهج منظم لإدارة المهام والحفاظ على النظام، وهو أمر بالغ الأهمية للاستقرار والأداء التنظيمي، لا سيما في البيئات المستقرة والقابلة للتنبؤ. , Irianti (2024:204). واوضح Bwalya ,2023: 183)) الخصائص والسمات الرئيسية للقيادة التبادلية على النحو التالي:

1. توقعات محددة بوضوح: يرسخ القادة التبادليون توقعات واضحة ويضمنون إدراك الجميع لها وفهمهم لها.

2. مكافآت شرطية محددة: تماشياً مع تلك التوقعات، يضع القادة التبادليون أيضاً مكافآت وعقوبات واضحة المعالم لأتباعهم بناءً على مدى تحقيق أهداف الأداء المحددة.

3. علاقة تبادلية: يعتمد هذا الأسلوب القيادي على علاقة تبادل قائمة على المكافأة مقابل الأداء الجيد، والعقاب مقابل الأداء الضعيف.

4. مراقبة الأداء: يراقب القادة التبادليون أداء فرقهم عن كثب ويجتمعون للتدخل عند حدوث أي انحرافات لضمان الامتثال للمعايير المقررة.

5. موجه نحو الأهداف: يركز هذا النوع من القيادة بالدرجة الأولى على تحقيق الأهداف.

القيادة الديمقراطية

هي القيادة التي تهتم بالمرؤوسين، وقد أسماهم البعض القيادة الاستشارية أو الإنسانية، والبعض الآخر أسماها القيادة الإيجابية، لأنها تستخدم التحفيز الإيجابي القائم على إشباع الحاجات و الرغبات للتابعين، فهي تقوم على أساس احترام شخصية الفرد وحرية الاختيار، وأن القرارات للأغلبية دون تسلط، فالقائد يشجع التابعين ويقترح دون ملاء أو فرض وبالتالي فان سلوك القائد هنا يقوم على إعطاء التابعين حرية التصرف والتفكير، وإبداء الرأي في جو نفسي مريح، وأن العاملين في المؤسسة يعملون معه عنده، فهو يأخذ برأيهم ويشركهم في صنع القرار، و تكون قنوات الاتصال مفتوحة بجميع الاتجاهات، وهذا وليس النمط من لقيادات يهتم ببعد الإنتاج بالمؤسسة، ويسعى لتحقيق أهدافها، ولذلك تعتبر وكما أشارت نتائج العديد م الدراسات إلى أنها أفضل أنواع القيادة التي يكون القائد فيها فعالا(فريال ، 2025 : 34). وكذلك ، تتمثل في اشراك الموظفين في اتخاذ القرارات وتحديد الاهداف والتوجيه (عويد ، 2026 : 106). ويحاول القادة الديمقراطيون ضمان إنجاز العمل من خلال منح الموظفين حق الاختيار، كما يأخذون بعين الاعتبار التواصل التنظيمي وديناميكيات المجموعة، ويؤكدون على المشاركة وزيادة الرغبة من خلال التبادل، عبارة أخرى، يسعى القادة الديمقراطيون إلى بناء قوة مؤسسية من خلال توفير بيئة عمل تتيح للموظفين مشاركة مشاعرهم، وأفكارهم، وخبراتهم، فضلاً عن إظهار التقدير الحقيقي لأفكار الجميع ، حيثُ إن، طريقة تواصل القادة مع مرؤوسيهم يمكن أن تؤثر بشكل مباشر على دافعيتهم في العمل. وفي هذا السياق، فأن القائد الكفء يمكنه زيادة وعي الموظفين بعملهم من خلال تبادل التغذية الراجعة (الملاحظات) باستمرار معهم، مما قد يسهم في الحد من ظاهرة الاستقالة الصامتة (Ergen et al,. 2025:2). تضمن القيادة الديمقراطية إشراك المرؤوسين في صنع القرار وتعزيز التواصل المفتوح والمشاركة، ويقدر هذا النهج مدخلات الفريق ويخلق بيئة تشجع على التعاون والملكية المشتركة للأهداف، وتتميز القيادة الديمقراطية باتخاذ قرارات لامركزية، حيث يسعى القادة بنشاط إلى معرفة آراء أتباعهم ،ونتيجة لذلك، غالباً ما تؤدي إلى زيادة مشاركة الموظفين، ورضاهم الوظيفي، والتزامهم. ومن خلال تعزيز الشعور بالملكية، يعزز القادة الديمقراطيون الدافعية نحو الأهداف التنظيمية. وفي السياقات الريادية، تعزز القيادة الديمقراطية الابتكار والإبداع إن تشجيع أعضاء الفريق على مشاركة الأفكار يزرع مناخاً خصباً للحلول الجديدة والميزات التنافسية. ومع ذلك، يمكن أن يؤدي هذا النهج إلى شلل في اتخاذ القرار؛ إذ قد تؤدي عملية بناء التوافق إلى إبطاء الاستجابات في المواقف عالية المخاطر التي

تتطلب قرارات سريعة ،علاوة على ذلك، يمكن أن تتأثر فعالية القيادة الديمقراطية بعوامل مثل حجم الفريق وتعقيد المهام ، ففي الفرق الأكبر حجماً، يصبح توفيق وجهات النظر المتنوعة أمراً يزداد صعوبة، مما قد يقوض فعالية أسلوب القيادة.(6:Awotunde & Aregbeshola, 2025).في هذا النوع من القيادة، يدعو القائد أعضاء الفريق ويشجعهم على أداء دور هام في عملية صنع القرار، إلا أن السلطة النهائية لاتخاذ القرار تبقى بيده. يقوم القائد بتوجيه الموظفين بشأن ما يجب أداؤه وكيفية أدائه، بينما يتبادل الموظفون خبراتهم ومقترحاتهم مع القائد. وتتمثل مزايا هذا النمط القيادي في أنه يؤدي إلى وجود موظفين أكثر رضا وتحفيزاً ومهارة داخل المنظمة، كما يخلق بيئة عمل متفائلة ويشجع على الإبداع. Makoria (2020:236 .et al) .

القيادة الريادية

عملية ديناميكية تتمثل في تحديد الفرص واقتناصها لتطوير منتجات أو خدمات أو مشاريع تجارية جديدة، وهي تشمل التعرف على احتياجات السوق، وجمع الموارد الأساسية، وتحمل المخاطر المحسوبة لتحويل الأفكار الإبداعية إلى واقع ملموس ، وتكمن أهمية الريادة في قدرتها على دفع عجلة النمو الاقتصادي، وخلق فرص العمل، وتعزيز الابتكار؛ حيث يقدم رواد الأعمال حلولاً فريدة، ويزعزعون استقرار الأسواق القائمة، ويفتحون آفاقاً جديدة لخلق القيمة ، وتُعد القيادة الفعالة عنصراً أساسياً للنجاح الريادي، بل وحاسمة في توجيه المشاريع وسط حالات عدم اليقين والتحديات المتأصلة في العمل الريادي فالقادة الأقوياء يلهمون فرقهم ويحفزونهم، ويؤسسون رؤية مشتركة، ويتعاملون مع التعقيدات، مما يجعلهم ضروريين لجذب المواهب والاحتفاظ بها، واكتساب الموارد، وتعزيز ثقافة الابتكار . (3:Awotunde & Aregbeshola, 2025).

القيادة الخادمة

تمثل القيادة الخادمة، تحولاً نموذجياً في فلسفة القيادة، حيث تؤكد على دور القائد في خدمة أتباعه بدلاً من إعطاء الأولوية لسلطته أو سيطرته. يرتكز هذا النهج على فكرة وجوب إعطاء القادة الأولوية لاحتياجات الموظفين، وتعزيز بيئة عمل داعمة وأخلاقية. ومن خلال التركيز على نمو أعضاء الفريق ورفاهيتهم، يستطيع القادة الخادميون تعزيز الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، والأداء العام بشكل كبير. يكمن جوهر القيادة الخادمة في التزامها بنمو وتطور الأفراد داخل المنظمة. ,2024 : 204) Irianti). تتضمن المبادئ الأساسية للقيادة الخادمة التواضع، والتعاطف، والإشراف (أو الأمانة في الإدارة)، والالتزام بنمو الآخرين ، يستمع قادة الخادمة بانتباه إلى مرؤوسيهم، ويُظهرون اهتماماً حقيقياً باحتياجاتهم، ويعملون على بناء روح المجتمع داخل المنظومة. وهذا النهج يعزز بيئة داعمة يشعر فيها الموظفون بالتقدير ويُشجعون على الوصول إلى أقصى إمكاناتهم ، وقد تم تطبيق قيادة الخادم بنجاح في قطاعات مختلفة، بما في ذلك الأعمال، والتعليم، والمنظمات غير الربحية، حيث يسعى القادة إلى خلق

ثقافة تقوم على الثقة والتعاون. (Oshame & Maureen, 2023: 1390). تُعدّ القيادة الخدومة نمطاً قيادياً يقوم على القيم والأخلاق، حيث تركز على تلبية احتياجات المرؤوسين وتعزيز نموهم ورفاههم، بدلاً من السعي وراء مصالح القادة الأنانية وتعرّف الدراسات المعاصرة القيادة الخدومة بأنها قيادة أخلاقية وعلائقية تتسم بالتمكين، والتواضع، والأصالة، والتفاني الشديد في دعم التعلم الشخصي والمهني للمرؤوسين وعلى عكس الأنماط القيادية المعاملاتية (التبادلية) أو الموجهة نحو الأداء، تجمع القيادة الخدومة بين المسؤولية الأخلاقية تجاه الشركات وبين تحقيق رفاهية المؤسسات وأصحاب المصلحة على المدى الطويل. وتكتسب هذه التوجهات أهمية خاصة في قطاع الضيافة والسياحة، حيث يُعد السلوك الأخلاقي، والعلاقات الشخصية، وجودة الخدمات ركائز أساسية لفاعلية المؤسسات. (Aborya et al,. 2026:100)

ويعمل القادة الخدومون على تهيئة بيئات تنظيمية محفزة للإبداع من خلال إرساء دعائم الأمان النفسي، والثقة، ومعايير العمل التعاوني التي تشجع الموظفين على استكشاف أساليب جديدة دون خوف من الفشل ، ومن خلال التوجيه المباشر، والقدوة الحسنة، والتحفيز الملهم، يعزز القادة الخدومون جودة الخدمات وفي الوقت ذاته يحفزون الطاقات الإبداعية لدى الموظفين ،علاوة على ذلك، تسهم القيادة الخدومة في دفع عجلة الابتكار التنظيمي عبر تعزيز التواصل الفعّال خلال فترات الانتقال في الأدوار، وتشجيع تبني رؤى جديدة تجاه التحديات التقليدية (Moustafa et al,. 2026: 181).

القيادة الاستبدادية

يُعرّف نمط القيادة الاستبدادية باتخاذ القرارات المركزية ودرجة عالية من السيطرة من جانب القائد ويتخذ القادة الاستبداديون قرارات أحادية الجانب مع الحد الأدنى من مشاركة المرؤوسين، ويراقبون أنشطة أتباعهم عن كثب، وعادة ما يتميز هذا النهج بنهج هرمي من أعلى إلى أسفل (توجه فوقي)، حيث يُتوقع من المرؤوسين تنفيذ الأوامر دون مناقشة أو طرح أسئلة وفي حين أن هذا النمط قد يكون فعالاً في المواقف التي تتطلب اتخاذ قرارات سريعة، مثل إدارة الأزمات، إلا أنه قد يكبح الإبداع ومشاركة الموظفين. (Awotunde & Aregbeshola, 2025:5)).

وعادة ما ترتبط القيادة الاستبدادية بسلوكيات سلبية مثل عدم الأخلاقية، ونقص التعاطف، وشعور القائد بقيمته الذاتية وتمركزه حول ذاته، والعداء اللفظي، واستخدام عدم التماثل في السلطة، وإلحاق الأذى بالآخرين والتقليل من شأنهم فهم يجبرون الموظفين على أداء أعمالهم دون منحهم حق الاختيار، ولا يهتمون بأفكار الموظفين أو احتياجاتهم، ويتخذون القرارات بمفردهم ويمكن أن يؤدي هذا إلى فقدان الموظفين شعورهم بالسيطرة على أعمالهم الخاصة وانخفاض دافعيتهم الذاتية(Ergen et al, 2025:2). في هذا النوع من القيادة، يُعد القائد هو السلطة الوحيدة؛ فهو يمتلك السلطة المطلقة على

مجموعة الأفراد، وكل ما يقوله يجب أن يُطاع دون نقاش. ويمكن اعتبارها أيضاً أسلوباً قيادياً شمولياً (ديكتاتورياً). ففي أي منظمة، إذا كان القائد يمتلك الصلاحية الكاملة لاتخاذ كل قرار وجعل الجميع يعملون وفقاً لذلك، فإن هذا النمط القيادي يُعرف بالقيادة الاستبدادية. Makoria et al, 2020:235)). ويلجا مثل هذا القائد إلى المزيد من الحوافز السلبية، وإلى اتخاذ وسائل الردع والارهاب، فيؤدي إلى تولد روح الكراهية والحقد بين العاملين. كما أن القائد يعمل بهيمنة كاملة في حال اصدار القرارات والاشراف على تنفيذها وتطوير لاستراتيجيات، فهو قريب من النزعة الردية وبعيد عن المشاركة الجماعية. (خليف، خليف، 2025: 15). يعتمد القائد على الاستبداد بالرأي، وفرض السلطة المركزية من قبل القائد، الذي ينفرد باتخاذ القرارات دون الرجوع إلى مرؤوسيه. ويستخدم هذا النمط أسلوب الفرض والتخويف، ولا يفسح المجال للنقاش، كما يتدخل القائد في أدق تفاصيل العمل، مع غياب روح التعاون بينه وبين العاملين (الثمالي، الحصيني، 2025: 107). وحدد (184 :Bwalya,2023) السمات الرئيسية للقادة الاستبداديون وهي كالاتي :

1. صنع القرار المركزي: يتخذ القادة الاستبداديون جميع القرارات بشكل مستقل، دون أي مساهمة أو تغذية راجعة من أتباعهم.

2. الإشراف المباشر: يراقب هؤلاء القادة عمل مرؤوسيهم ويتحكمون فيه عن كثب، وغالباً ما يقدمون تعليمات مفصلة ويشرفون بدقة على مهام مرؤوسيهم.

3. محدودية الاستقلالية الفردية: يتوقع القادة الاستبداديون التزاماً صارماً بالقواعد والإجراءات، مما لا يترك مجالاً يذكر أو لا يترك أي مجال للمبادرة الفردية أو اتخاذ القرار المستقل.

4. التحكم السلطوي: يمتلك القائد سيطرة مطلقة على الفريق ويتوقع من أعضاء الفريق اتباع التعليمات دون طرح أسئلة.

القيادة المتساهلة

التي يُشار إليها أحياناً بالقيادة التفويضية، هي أسلوب قيادي يتبنى فيه القائد نهجاً غير متدخل (بدون تدخل مباشر)، وبأقل قدر من المشاركة، مما يتيح للأتباع اتخاذ القرارات بأنفسهم ، أن القادة المتساهلين يقدمون القليل من التوجيه أو الإشراف لأتباعهم، مما يمنحهم استقلالية وحرية كبيرتين لاتخاذ القرارات وتأدية المهام. (Bwalya,2023 :185). القادة الذين يستخدمون هذا النمط الحد الأدنى من التوجيه، مما يمكّن الأفراد من إدارة مسؤولياتهم بشكل مستقل. يمكن لهذه الحرية أن تحفز الإبداع والابتكار، مما يجعلها مفيدة بشكل خاص في البيئات الريادية حيث تكون القدرة على التكيف السريع أمراً أساسياً لاغتنام الفرص (6:Awotunde & Aregbeshola, 2025). يتخذ القائد الذي يمارس القيادة المتساهلة، والتي تُعرف أيضاً بالقيادة حرة التوجيه أو المستقيلة، موقفاً متسامحاً للغاية وغير توجيهي. ومع وجود

القليل من التوجيه أو الإشراف أو انعدامه تماماً، يتمتع أعضاء الفريق بقدر كبير من المرونة والاستقلالية عن قائدهم في هذا النوع من القيادة. وعلى الرغم من أن هذا النهج القيادي يمكن أن يعزز الابتكار والإبداع، إلا أنه قد يؤدي -إذا لم يتم إدارته بفعالية- إلى نقص الهيكل التنظيمي، والمساءلة، والتوجيه.(Lekutut , 2024: 19).

المصادر

1. الثمالي، عبدالله دخيل الله، والحصيني، حاتم عبدالله سعد. (2025). العلاقة بين أنماط القيادة ورضا معلمي الطلبة ذوي الإعاقة العقلية في مدينة الطائف. مجلة القراءة والمعرفة، (29 ج2)، 101.

2. الدبراوي، أيمن حسن، وأبو غبن، أحمد فاروق. (2021). القيادة الإدارية (الطبعة الأولى). المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية.

3. العلوي، عبد العزيز بن سعيد بن ناصر، والنافعي، تركي خالد سعيد. (٢٠٢٥). أثر القيادة بالابتكار على الهيئة الإدارية والتدريسية في مدارس مدينة صور. المجلة العربية للتربية النوعية، 9(39)، ١٨٧ – ٢٠٨

4. عويد، محمد جمعه (2026). أنماط القيادة الادارية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الحسكه. مجلة الباحث, 45(1-2)

5. فريال، كسال. (2025). أنماط القيادة وفق الشبكة الإدارية لبلاك و موتون لدى رؤساء المصالح بالجماعات المحلية بولاية ورقلة [مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة].

6. المالكي، عالية سالم، والزبيدي، محمد علي (2024). ممارسة القيادة الافتراضية في المنظمات التعليمية: نموذج مقترح. مجلة كلية التربية - جامعة المنصورة, (136).

7. Aborya, A. M., Hamam, F. E., & Mahmoud, D. G. A. (2026). Servant leadership and employee voice behavior in hospitality and tourism sector: Mediating role of moral identity. Journal of the Faculty of Tourism and Hotels-University of Sadat City, 10(1/2), 96–122.

8. Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.

9. Greenberg, J. (2021). Behavior in Organizations (11th ed.). Pearson.

10. 4 Gutterman, A. S. (2023). Definitions and conceptions of leadership. Available at SSRN 4465181..

11. Kotter, J. P. (2018). Leading Change. Harvard Business Review Press.

12. Lekurtut, C. (2024). Determinants of health workers productivity in public health facilities: A case in Laikipia County [Unpublished master's thesis]. Kenya Methodist University.

13. Lussier, R. N., & Achua, C. F. (2022). Leadership: Theory, Application, and Skill Development (7th ed.). Cengage Learning.

14. Makoria, H. V., Chaudhari, P., & Kabre, S. (2020). Importance of leadership in an organization. ICONIC RESEARCH AND ENGINEERING JOURNALS, 3(10), 235–.

15. 9 . Moustafa, F. A. S., Fawzy, A. M., & Wahba, S. A. M. (2026). Bridging servant leadership and creative performance through job crafting: Insights from the hospitality

and tourism sector. Journal of the Faculty of Tourism and Hotels-University of Sadat City, 10(1/3), 177–202.

16. Muna, A. N. (2022). Examining the importance of leadership skills in todays life. International Journal of Social Service and Research (IJSSR), 2(10), 977–982.

17. Northouse, P. G. (2022). Leadership: Theory and Practice (9th ed.). Sage Publications.

18. Oshame, D., & Maureen, O. E. (2023). Critical analysis of four leadership theories and principles. World Journal of Advanced Research and Reviews, 17(1), 1387–1395.

19. Agazu, B. G., Kero, C. A., & Debela, K. L. (2025). Transformational leadership and firm performance: A systematic literature review. Journal of Innovation and Entrepreneurship, 14, Article 29.

20. Raj K, C. (2025). Beyond traits: Understanding how demographic, social, and cultural variables influence leadership. International Journal on Science and Technology (IJSAT), 16(4).

21. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2023). Organizational Behavior (19th ed.). Pearson.

22. Santoso, N. P. L., Nurmala, R., & Rahardja, U. (2025). Corporate leadership in the digital business era and its impact on economic development across global markets. IAIC Transactions on Sustainable Digital Innovation (ITSDI), 6(2), 188–195.

23. Schein, E. H., & Schein, P. A. (2021). Organizational Culture and Leadership (6th ed.). Wiley.

24. Subramanian, S. N., & Banihashemi, S. (2024). Towards modern leadership styles in the context of the engineering sector. *Project Leadership and Society, 5, 100133.

25. Yukl, G. (2020). Leadership in Organizations (9th ed.). Pearson.

26. Zhao, S., Ren, W., Giglio, C., & Appolloni, A. (2025). Impact of Leadership Styles and Organisational Citizenship Behaviours on Organisational Green Innovation Performance: The Moderating Role of Organisational Legitimacy. Business Strategy and the Environment, 34(3), 3209–3225.

27. Ziyadatullah, M. H., Al Qowly, D. R., & Wahjono, S. I. (2026). Analysis of Leadership Style on Employee Job Satisfaction Level at PT. Indofood CBP Sukses Makmur Tbk. Golden Ratio of Data in Summary, 5, e513.

28. 21 . Northouse, P. G. (2022). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). Sage Publications.

29. Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice (16th ed.). Kogan Page.

30. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2023). *Organizational behavior* (19th ed.). Pearson.

31. 24 .Awotunde, M. O., & Aregbeshola, R. A. (2025). Effect of leadership styles on entrepreneurship success: a comparative analysis. Cogent Business & Management, 12(1), 2516176.

32. 25 .Daft, R. L. (2022). The Leadership Experience (8th ed.). Cengage Learning.

33. 26 . Dessler, G. (2020). Human Resource Management (16th ed.). Pearson.

34. Ergen, H., Giliç, F., Yücedağlar, A., & İnandi, Y. (2025). Leadership styles and quiet quitting in school context: unveiling mobbing as a mediator. Frontiers in Psychology, 16, 1538444.

35. Gaybullaev, O., & Strode, J. P. (2026). Transformational leadership and organizational sustainability performance: A systematic literature review of global evidence. *Environment, Development and Sustainability*, 1-49.

36. Bwalya, A. (2023). *Leadership styles. Global Scientific Journals, 11 (8), 181–194*.29.

37. Irianti, Syarifuddin, & Haerani, A. (2024). Leadership Styles and Organizational Effectiveness: A Review of Recent Literature. Advances: Jurnal Ekonomi & Bisnis, 2(4), 201–212.

38. Jıbreal, S. (2021). A theoretical difference between leadership and management. Journal of Social Sciences and Education, 4(2), 276-283.

39. Yukl, G. (2020). *Leadership in organizations* (9th ed.). Pearson.

الفصل الثاني

القيادة والسلوك التنظيمي

Leadership and Organizational Behavior

م.م. مرتضى هادي عجرم
جامعة الشطرة - العراق

الملخص

يتناول الفصل القيادة والسلوك التنظيمي من خلال التفاعل بين الممارسات القيادية وثقافة المؤسسة ودافعية العاملين ورضاهم وتعاونهم. ويبدأ بتحديد مفاهيم القيادة والإدارة والتأثير، ثم يعرض الأنماط والمداخل التي تفسر علاقة القائد بالأفراد والجماعات. وتبرز المعالجة أهمية السياق التنظيمي في فهم السلوك، إذ لا يمكن فصل الأداء عن القيم والتوقعات والاتصال وطبيعة العمل والمسؤوليات.

ويخصص الفصل محورًا للسلوك التنظيمي وثقافة المؤسسة، فيوضح مستويات التحليل الفردي والجماعي والتنظيمي والعوامل التي تشكل الاتجاهات والتفاعل داخل العمل. ويناقش أثر القيم والمعايير والمناخ التنظيمي في الانتماء والتعاون والاستجابة للتغيير، مع الاهتمام بالعلاقة بين الثقافة والممارسات الإدارية. ويصل هذا العرض بمفاهيم التحفيز والرضا الوظيفي، مستعرضًا تفسيرات الحاجات والتوقعات والعدالة وما يقابلها من وسائل مادية ومعنوية في إدارة العاملين.

ويعالج الفصل إدارة فرق العمل من حيث التكوين والأدوار والاتصال والتنسيق وحل الخلافات وبناء الثقة. كما يناقش دور القيادة في توجيه الجهد الجماعي وتحقيق التوازن بين متطلبات الإنجاز والاعتبارات الإنسانية. وتؤكد الخلاصة أن تحسين الأداء المؤسسي يتطلب تكامل القيادة والثقافة والتحفيز والعمل الجماعي، لا معالجة أي عنصر بمعزل عن غيره. وتقدم المشاركة عرضًا مفاهيميًا وتعليميًا واسعًا مدعومًا بالمراجع، يتيح فهم العوامل المؤثرة في السلوك داخل المؤسسة وتحديد مجالات تطويره، مع إبقاء تطبيق النماذج مرتبطًا بخصائص العاملين والمهام والبيئة التنظيمية.

الكلمات المفتاحية: القيادة؛ السلوك التنظيمي؛ الثقافة التنظيمية؛ الرضا الوظيفي؛ فرق العمل

Abstract

This chapter examines leadership and organizational behavior through the interaction of leadership practices, institutional culture, employee motivation, job satisfaction, and teamwork. It begins with leadership, management, and influence, then reviews approaches to relationships

between leaders, individuals, and groups. Organizational context is treated as essential to understanding conduct, since performance is connected to values, expectations, communication, work characteristics, and responsibility.

A central section addresses organizational behavior and culture at individual, group, and institutional levels. It considers the factors shaping attitudes and workplace interaction and discusses how values, norms, and organizational climate affect belonging, cooperation, and responses to change. The relationship between culture and managerial practice leads into motivation and job satisfaction. Explanations involving needs, expectations, and fairness are related to material and non-material approaches to managing employees.

The chapter also examines work teams through their formation, roles, communication, coordination, conflict management, and development of trust. Leadership is considered in directing collective effort and balancing achievement requirements with human concerns. The concluding discussion emphasizes that institutional performance depends on the interaction of leadership, culture, motivation, and teamwork rather than isolated treatment of each component. The contribution is a broad conceptual and educational review supported by references. It offers a basis for understanding influences on workplace behavior and identifying areas for development, while keeping the application of theoretical models connected to the characteristics of employees, tasks, and the organizational environment.

Keywords: Leadership; Organizational behavior; Organizational culture; Job satisfaction; Work teams

يتناول هذا الفصل الأسس النظرية للقيادة الادارية وانماطها والسلوك التنظيمي باعتبارهما من الموضوعات المحورية في دراسة المنظمات وفاعليتها, فكل دراسة أو بحث علمي لابد له من تقديم

المرتكزات النظرية التي تساعده على فهم التصورات الواضحة لحيثيات الدراسة لتوجهه وقد جرى تناول هذه الموضوعات ضمن ثلاثة مباحث رئيسة :

المبحث الأول: القيادة الادارية وأنماطها

المبحث الثاني: السلوك التنظيمي وثقافة المؤسسة

المبحث الثالث: التحفيز والرضا الوظيفي وفرق العمل

المبحث الأول : القيادة الادارية وأنماطها

تُعدّ عملية تحديد المفاهيم وضبط دلالاتها من المرتكزات الأساسية لفهم الظواهر المختلفة والإحاطة بأبعادها وخصائصها إذ إن وضوح المفهوم ودقته يمثلان مدخلاً ضرورياً لدراسة أي ظاهرة دراسة علمية منظمة ويسهمان في توجيه البحث نحو استيعاب حقيقتها وتفسير مظاهرها والعوامل المؤثرة فيها. فإن تحديد مفهوم دقيق للقيادة الإدارية لا يخلو من صعوبة بسبب تعدد الرؤى والاتجاهات الفكرية التي تناولتها واختلاف الزوايا التي ينظر من خلالها إليها ويمكن الوصول إلى مفهوم أكثر شمولاً للقيادة الإدارية من خلال الوقوف على العناصر الأساسية التي تقوم عليها وبيان خصائصها وأبعادها إلى جانب توضيح أوجه التداخل بينها وبين بعض المفاهيم التنظيمية والإدارية القريبة منها والتي قد تؤدي إلى حدوث قدر من الالتباس في تحديد طبيعتها وحدودها. يتناول هذا المبحث مفهوم القيادة الإدارية وأهميتها، وعناصرها وخصائصها، فضلاً عن أبرز أنماطها مع بيان طبيعة القيادة غير الرسمية وعلاقتها بالقيادة الإدارية.

أولا: مفهوم القيادة الإدارية

يعاني مفهوم القيادة من غياب تعريف متفق عليه من أغلبية الباحثين والممارسين وذلك بسبب تباين منطلقاتهم الفكرية والإدارية، أي أن لكل منهم زاوية ينظر من خلالها للقيادة، وهي تتأثر بالاتجاه الذي ينحاز إليه كل منهم والبيئة التي عاش فيها، لذلك جاءت تعاريفهم لحقيقة القيادة انعكاسا لاختلاف نظريات القيادة التي تأثروا بها، ولهذا سنتطرق لتعريف القيادة بشكل عام، ثم لتعريف القيادة الإدارية بشكل خاص قصد استخلاص تعريف إجرائي لها.

1- مفهوم القيادةLeadership

يمكن تعريف القيادة من خلال استعراض عدد من التعاريف التي قدمها بعض الباحثين والممارسين الكبار في مجال الإدارة على اختلاف اتجاهاتهم، ثم مناقشتها قصد محاولة التوصل إلى تحديد الخصائص العامة التي تميز مفهوم القيادة.

يعرف (Finkelstein & Hambrick, 1996: 223) القيادة بأنها مجموعة من الخصائص الشخصية التي تجعل التوجيه والتحكم في الآخرين أمرا ناجحا .

أما (Mintzberg etal., 1998: 11) فيعدها القدرة ومجموعة القدرات التي تعني التعامل مع الأوضاع المختلفة التي يمكن أن تواجهها المنظمة الآن وفي المستقبل .

بينما (Mageell, 1998: 3) نظر إليها بأنها عملية يلجأ إليها القائد بغية تحقيق رؤية إستراتيجية واضحة ومفهومة من خلال التأثير في الثقافة التنظيمية، وتخصيص الموارد، والتوجيه بواسطة السياسات وتحقيق حالة من الانسجام في إطار بيئة عالمية معقدة وعالية التأكد بغية تشخيص الفرص والتهديدات .

ويرى بينيت (Bennett,2003) في كتابه القيادة التربوية الفعالة أن القيادة هي "مزيج من السمات التي تمكن الفرد من حث الآخرين على إنجاز المهام الموكلة إليهم".

بعد تطور العلوم السلوكية في الخمسينات والستينات ظهر منحى آخر يركز على القيادة كسلوك خارجي يمكن متابعته وملاحظته، فنجد همفيل (Hamphil,1949) يعرف القيادة بأنها" السلوك الذي يقوم به فرد حين يقوم بتوجيه نشاط الجماعة نحو هدف مشترك".

كما يعرف لويس ((Louis,1989 القيادة بأنها "النشاط الذي يمارسه المدير (القائد) ليجعل مرؤوسيه يقومون بعمل فعال".

إن هذه التعاريف رغم اهتمامها بالدور الذي يمارسه سلوك القائد داخل الجماعة، وهو ما نتج عنه محاولات عديدة لوصف وتصنيف سلوكيات القيادة وفقا لعدد من الأبعاد أو الأنماط، إلا أن هذه التعاريف تهمل عمليات التفاعل بين القائد ومرؤوسيه والتي تنتج عنها هذه السلوكيات، كما أنها تتعامل مع القيادة كظاهرة ساكنة، وكأن السلوك القيادي للقائد ثابت لا يتغير بتغير الظروف، هذا الانتقاد جعل بعض الباحثين يركزون على نتائج هذا السلوك وهو التأثير في الجماعة، فنجد غاردنر (Gardner,1990) يعتبر أن القيادة هي "عملية تأثير القائد في نشاطات الجماعة لإعداد الهدف والحصول عليه".

أما جورج وجونز (George & Jones,1996) فيعتبران أن القيادة هي عملية التأثير التي يقوم بها فرد (القائد) في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء نشاط تعاوني.

في حين يرى فيدلر (Fiedler,1967) أن القيادة تعني الجهود المبذولة للتأثير أو تغيير سلوك الناس من أجل الوصول إلى أهداف المنظمة والأفراد معا.

ويشير ليفتون وبنزوتا (Lefton& Bnzzotta, 2004) أن القيادة هي استخدام التأثير غير القسري لتشكيل أهداف المنظمة والجماعة ودفع السلوك نحو إنجاز الأهداف التنظيمية ومساعدة الجماعة والمنظمة لتشكيل هويتها وثقافتها .

بناء على ذلك، يمكن اقتراح التعريف التالي للقيادة: هي تأثير غير قسري يمارسه فرد معين (القائد) في سلوك جماعة من الأفراد (المرؤوسين) وينشأ هذا التأثير نتيجة التفاعل بين خصائص القائد وخصائص الجماعة والظروف المحيطة بعملية القيادة بهدف توجيه الجهود وتحقيق الأهداف المشتركة للجماعة.

2- مفهوم القيادة الإدارية

يتضح معنى القيادة الإدارية من خلال التعريفات المتعددة التي وضعها لها علماء الإدارة اذ تعرف القيادة الإدارية حسب ففنر وبرستوس (57:Pfiffner & Presthus,1960) بأنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في محال اتخاذ وإصدار القرارات والأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة قصد تحقيق هدف معين .

ويعرفها كونتز وأدونيل (96:Koontz & Odonnell,1972) بأنها نوع من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في المدير والتي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة، والتي تتجاوز مصالحهم الآنية.

كما يعرفها يوكل (44:Yukl,2013): القيادة في التنظيمات الإدارية الكبيرة والواسعة تعني التأثير في الأفراد وتنشيطهم للعمل معا في مجهود مشترك لتحقيق أهداف التنظيم الإداري.

ويعرفها فيليب نورث هاوس (51:Northouse,2021) بأنها طريقة لممارسة السلطة لتعبئة وتوجيه طاقات الأجراء المستخدمين في مشروع ما.

اذ يعرف باس (32:Bass,2008) القيادة الإدارية ايضاً عملية تفاعلية تعبر عن علاقة قائمة بين شخص وأفراد، أو بالأحرى بين رئيس ومرؤوسين يستطيع من خلالها الرئيس التأثير بشكل مباشر على سلوك الأفراد الذين يعملون معه قصد تحقيق هدف مشترك".

وفي حين يعرف ستوغديل وشارطل (78:Stogdill & Shartle,1955) القائد الإداري : هو شخص معين من قبل سلطة أعلى لقيادة وتوجيه مجموعة من الأفراد نحو تنفيذ مهام محددة، وله قدر من السلطة الرسمية بحكم منصبه الرسمي، ولكنه يعتمد بصفة أساسية في قيادته لهؤلاء الأفراد على تأثيره الشخصي أكثر من اعتماده على السلطة الرسمية.

ويشير دافت (21:Daft,2018) قوة تأثير القائد على الجماعة أقوى وأدوم من سلطة المدير الإداري، لأن القائد يعتمد على الإقناع الشخصي وهو طبعا أقوى تأثيرا من الاعتماد على الحق الذي يمنحه المنصب للمدير في إصدار الأوامر للمرؤوسين وإجبارهم على تنفيذها.

ويعرفها (محمد ورفيق,2020: 2) على أنها : قدرة القائد الإداري على التأثير والإقناع لتوجيه أفراد الجماعة باعتماد قوة التأثير الشخصي بصفة أساسية وقوة المنصب الرسمي بصفة ثانوية.

بناء على ما سبق يمكن اقتراح تعريف القيادة الإدارية بأنها: من السمات والمهارات والقدرات التي يمتلكها القائد الاداري وتمكنه من أداء وظائفه القيادية بكفاءة وفاعلية فضلًا عن تعزيز الروح المعنوية وتحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين.

ثانياً: أهمية القيادة الادارية

لقد حظى موضوع القيادة بأهمية متميزة لدى العلماء والباحثين منذ زمن بعيد ولا شك أن للقيادة أهمية كبري في أي تنظيم مهما كان نوعه، ولا يمكن أن تستقيم حياة البشر والمنظمات والمشاريع بدون قيادة توجه جهود العاملين وتدفعهم لأداء المهام وفق الخطط المرسومة لتحقيق الأهداف.

تعد القيادة حلقة الوصل بين أهداف المنظمة وتطلعات العاملين من خلال إيجاد بيئة عمل تشجع على التعاون والابتكار وترفع مستويات الالتزام والرضا الوظيفي ومع تسارع التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية , لذا للقيادة أهمية كبيرة في توجيه سلوك العاملين نحو تحقيق الأهداف المرغوبة ولاشك أن المهارة القيادية تؤثر على مستوي الأداء العام في التنظيم لكون القائد هو الذي يحرك الجهود ويوجه الطاقات لتحقيق أفضل المستويات للإنجاز(غالي,2015: 31)، وتتميز القيادة بفاعليتها وإستمراريتها وهي علاقة بين الرئيس والمرؤوس وبهذه العملية يمكن للمرؤوسين أن يتصرفوا حسب درجة تأثرهم بالنمط القيادي الذي يمارسه القائد وهذا بدوره يعتبر تغذية راجعة يستفيد منها القائد في تحسين قراراته مستقبلا (الغامدي, 2013 :49).

وعليه تظهر أهمية فاعلية القيادة في النقاط التالية:-

1. توجه القيادة العناصر الإنتاجية بفاعلية نحو تحقيق الأهداف.
2. تستطيع القيادة تحويل الأهداف المطلوبة إلى نتائج.
3. بدون القيادة يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة التأثير في تحقيق أهداف المنظمة.
4. بدون القيادة يصعب على المنظمة التعامل مع المتغيرات البيئية الخارجية والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في تحقيق المنظمة لأهدافها المرسومة (القزلان ، 2014 : 51).
5. أنها حلقة وصل بين العاملين وبين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية والتي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والإستراتيجيات والسياسات.
6. تدعم القوي الإيجابية في المنظمة وتقلص الجوانب السلبية قدر الإمكان.
7. السيطرة على مشكلات العمل وحلها وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء وتنمية وتدريب الأفراد بإعتبارهم أهم موارد المنظمة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.
8. القدرة على التأثير في سلوك أفراد الجماعة وتنسيق جهودهم وتوجيههم لبلوغ الغايات المنشودة .

9. عملية توجيه وتأثير في الأنشطة المرتبطة بالمهام لأفراد الجماعة .

10. انها عملية تأثير على سلوك الآخرين للوصول إلى تحقيق الأهداف المشتركة والمرغوبة(العلاق، 14:2010).

11. انها قدرة القائد على إقناع الأفراد والتأثير عليهم لحملهم على أداء واجباتهم ومهامهم، التي تسهم في تحقيق الهدف المشترك للجماعة .

12. مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة (العلاق، 53:2010).

كما ازدادت أهمية القيادة بوصفها عاملاً استراتيجياً يسهم في صنع القرارات الرشيدة وإدارة التغيير والمحافظة على الميزة التنافسية للمنظمة الأمر الذي جعلها من أهم مقومات نجاح المنظمات واستدامة نموها التي يوضحها الجدول التالي :

جدول (1) النتائج المتوقعة عن رأس المال القيادي

ت	المجال	المنافع المتوقعة
1	الرؤية الاستراتيجية	تقدم رؤية واضحة تساعد على تركيز موارد الشركة وتحقق التفوق على المنافسين
2	القدرة على التأثير	ان جوهر القيادة هو القدرة على التأثير في العاملين وتحفيزهم للعمل من اجل اهداف المنظمة
3	القدوة الأخلاقية	ان القيادة الاخلاقية تمثل ضمانة ضد النتائج التي اصبحت العامل السلبي الاكثر ايذاء لسمعة الشركات وعلاقاتها بالعاملين فيها . وأصحاب المصلحة في خارج المنظمة
4	العلاقات الخارجية	ان نجاح القيادة يجعلها محل ثقة المؤسسات المالية والحكومة والمجتمع المحلي ,هذا كلها تعمل من اجل دعم سياسات وخطط المنظمة باقل قدر من التوترات والمشكلات الخارجية .
5	نتائج الاعمال	ان القيادة تدرك جيدا ان النجاح الحقيقي الاخير هو البقاء في السوق اولا ثم النمو والتوسع ثانيا وهذا يتطلب ان يظهر ذلك في حسابات الشركة وميزانياتها في نهاية السنة
6	تطوير القيادات من اجل المستقبل	ان القيادة الفعالة تدرك جيدا ان النجاح لا يمكن ان يقتصر على فترة بقاء القائد في الشركة وانما ايضا على قدرته على تحقيق الاستمرارية نجاح وايجاد ضمانات لذلك من خلال اعداد وتهيئة وتطوير القادة الجدد , قادة المستقبل

المصدر: الكرعاوي, سجى جواد (2016) تأثير القيادة الذكية في المنظمات الذكية من خلال تعزيز التعلم التنظيمي , رسالة ماجستير , كلية الادارة والاقتصاد , جامعة القادسية , العراق , ص 32.

ثالثاً: انماط القيادة الادارية

تعددت واختلفت التصنيفات التي تناولت الأنماط القيادية الادارية نتيجة لتباين توجهات الباحثين واختلاف رؤاهم بشأن مفهوم القيادة وأبعادها. فقد ركز بعض الباحثين على الجانب الاجتماعي والإنساني في القيادة وجعلوا اهتمامهم الأساسي موجهاً نحو المرؤوسين والعاملين واحتياجاتهم (الأخضر, 2019: 48) في حين اهتم آخرون بالجانب العملي والمادي وركزوا على الإنتاج وأساليب التسيير وتحقيق الأهداف التنظيمية. بينما اتجه فريق آخر إلى الجمع بين الجوانب الإنسانية والعملية بهدف تقديم نماذج قيادية أكثر ملاءمة لطبيعة الأفراد وأكثر فاعلية في تحقيق أهداف المنظمة.

ومن بين أكثر التصنيفات شيوعاً للأنماط القيادية الادارية تصنيفها إلى ثلاثة أنماط رئيسية: القيادة الديمقراطية والقيادة الدكتاتورية، والقيادة الحرة. وفيما يأتي عرض موجز للقيادة الديمقراطية:

1- القيادة الديمقراطية

تُعد القيادة الديمقراطية من الأنماط القيادية التي تركز بصورة أساسية على العاملين والمرؤوسين ولذلك أطلق عليها بعض الباحثين تسميات مثل القيادة الاستشارية أو القيادة الإنسانية في حين أطلق عليها آخرون القيادة الإيجابية (كنعان , 2007: 133)، نظراً لاعتمادها على أساليب التحفيز الإيجابي التي تهدف إلى إشباع حاجات العاملين ورغباتهم وتعزيز دافعيتهم نحو العمل.

وتقوم القيادة الديمقراطية على احترام شخصية الفرد، وإتاحة قدر مناسب من حرية الرأي والاختيار، والاعتماد على الإقناع والمشاركة بدلاً من التسلط والإجبار(باشا , 2017: 114). كما تؤكد على إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات، بحيث يكون القرار قائماً على المشاركة والتوافق أو رأي الأغلبية بعيداً عن أساليب التخويف والإرهاب الإداري ويؤدي القائد في هذا النمط دوراً توجيهياً وتشجيعياً(حمادات, 2006: 28) إذ يطرح المقترحات ويحفز العاملين على المشاركة وإبداء آرائهم، دون فرض قراراته عليهم بصورة تعسفية.

يقوم هذا النمط من القيادة على ثلاث ركائز هي: تنمية العلاقات الإنسانية، المشاركة في صنع القرارات، تفويض السلطة.

أشكال القيادة الديمقراطية:

هناك خمسة نماذج للقائد الديمقراطي إزاء تطبيق مبدأ المشاركة هي(كنعان ، 2007:219-220):

• نموذج القائد الديمقراطي الذي يتيح قدرا بسيطا من الحرية للمرؤوسين لمشاركتهم في صنع القرار من خلال وضعه للمشكلة التي تواجهه أمام مرؤوسيه وطلبه منهم مشاركته في إيجاد الحل المناسب لها، وهو بذلك يقدر آراء واقتراحات مرؤوسيه التي قد تضع حلولا للمشكلة، ثم يبادر في النهاية في إختيار الحل الذي يري أنه الحل المنشود

• نموذج القائد الديمقراطي الذي يتيح لمرؤوسيه المشاركة في صنع القرار بأن يترك لهم أمر اتخاذ القرار الذي يوافقون عليه، وأنه بدوره سيقبله اذا وافقوا عليه .

• نموذج القائد الديمقراطي الذي يتيح لمرؤوسيه فرصة أكبر للمشاركة في صنع القرارات في موقع معين، ويتم ذلك في الغالب عندما يتخذ القرار ثم يناقش مع مرؤوسيه أفضل الطرق لتنفيذه(مباركي ومذكور,2022 :31).

• نموذج القائد الديمقراطي الذي يتيح لمرؤوسيه فرصة محددة لمشاركته في صنع قراراته، ويكون ذلك في الغالب عندما يرى القائد أن ظروف اتخاذ القرار لا تساعد على إشراك المرؤوسين في صنع القرار، ولكنه يهتم بأن يكون القرار مقبولا لديهم بقدر الإمكان.

• نموذج القائد الديمقراطي الذي يضع حدودا معينة ويطلب من مرؤوسيه اتخاذ القرار ضمن هذه الحدود، فهو هنا يفوض مرؤوسيه باتخاذ قرار في أمر ما بعد ما يحدد المشكلة ويرسم الحدود التي يمكن اتخاذ القرار في إطارها.

مزايا القيادة الديمقراطية:

هنالك العديد من المزايا لهذا النوع من القيادة ويمكن بيانها بالاتي:

• سيادة المبادئ الانسانية كالإيمان بقيمة الفرد ومنحه الحرية مع مسؤولية عن تصرفاته، والعدل والمساواة بين أفراد النظام الإداري ومراعاة الفروق الفردية عند توزيع المسؤوليات، واحترام الرأي والرأي الآخر.

• نمو العلاقات الانسانية بين الافراد في المنظمة وما يترتب عليها من اشاعة جو اجتماعي يشعر فيه الجميع بالانتماء للمنظمة، ويحسون فيه بالأمان والاستقرار والمسؤولية، وتسوده روح التعاون والالتزام(التل ، 2009:132-133).

• تسهم القيادة الديمقراطية في إتاحة المجال أمام المرؤوسين للمشاركة الفاعلة في عمليات التخطيط وصياغة السياسات وتحديد برامج المنظمة، الأمر الذي يعزز قدرتهم على تحمل المسؤولية، ويوفر لهم فرصاً عملية لاكتساب الخبرات القيادية والمساهمة في عملية اتخاذ القرارات(الشاعر,2015 :43).

• تهتم القيادة الديمقراطية بتنسيق جهود الأفراد وتكامل أدوارهم بما يسهم في تحقيق رؤية المنظمة وأهدافها، وذلك من خلال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وتحقيق التوازن بين السلطة والمسؤولية، إلى جانب تحديد المهام والاختصاصات بصورة دقيقة بما يحد من التداخل والتعارض بينها أثناء تنفيذ الأعمال.

• تعمل القيادة الديمقراطية على منح المرؤوسين مساحة مناسبة لممارسة التوجيه الذاتي، وتشجيعهم على توظيف قدراتهم وإمكاناتهم في التعامل مع المشكلات التنظيمية، من خلال التفكير العقلاني والتحليل السليم واتخاذ التصرفات المناسبة وفقاً لمتطلبات الموقف (الغامدي,2013 :52).

العيوب القيادة الديمقراطية:

على الرغم من المزايا الكثيرة لهذا النمط فإن عليه بعض المآخذ منها:

• قيام القائد بالاسترشاد برأي مرؤوسيه وتبادل الرأي معهم، قد يكون أسلوب غير عملي قد يؤدي إلى نوع من البيروقراطية.

• تشكل مظهرا لتنازل القائد عن بعض مهامه القيادية التي يفرضها عليه منصبه من ناحية، ومن أن المشاركة قد ينظر إليها بعض القادة كغاية في حد ذاتها وليست كوسيلة لتحقيق ديمقراطية القيادة من ناحية أخرى.

• أسلوب إستشاري قائم على استرشاد القائد بآراء مرؤوسيه وتبادل الرأي معهم مع أنه أسلوب غير عملي عدم واقعية هذا النمط، ومبالغته في التركيز على الموظفين وتم تسمية هذا الأسلوب بالشخصية البيروقراطية للمرؤوسين(السكارنة ، 181:2010).

• أن بعض القادة قد يسيئ استخدام الأسلوب الديمقراطي وذلك لتحقيق بعض الأغراض والغايات الشخصية مما يغير في الهدف الأساسي الذي قام عليه مبدأ الديمقراطية في الإدارة

• استخدام أسلوب القيادة الديمقراطية يسبب إحباطا للمرؤوسين الراغبين في العمل السريع ويعتبرون الحوار مضيعة للوقت وإعاقة التقدم ليس معنى النمط الديمقراطي تنازل القائد عن صلاحياته ومسؤوليته وتسليمها لمرؤوسيه ليعملوا ما يشاءون وما يعتقدون أنه صواب فهو مع أنه ديمقراطي ومرن إلا أنه ممسك بزمام الأمور ويلجأ إلى السلطة متى كان ذلك ضروريا (الغامدي، 65:2013).

2-القيادة الاوتوقراطية (القيادة الديكتاتورية)

ويطلق عليها القيادة التسلطية أو القيادة الاستبدادية وتدور حول محور واحد وهو إخضاع كل الأمور في التنظيم لسلطة القائد الذي يقود المنظمة بمفهوم الرئاسة فيحتكر سلطة اتخاذ القرار ويحدد المشكلات ويضع لها الحلول بمفرده ويبلغ المرؤوسين الأوامر وعليهم السمع والطاعة دون فرصة للمناقشة، ويستخدم أسلوب التحفيز السلبي القائم على التخويف والتهديد (قنديل، 2010 : 90)

ويستند هذا النمط من القيادة إلى فريضة أن الإنسان كسول بطبعه يميل على قلة العمل والتهرب من المسؤولية وهذه الصفات بيئه للانقياد والاعتماد على الغير وتجعله يعمل خوفاً من الجزاء والعقاب وليس حباً في العمل، ولذا يحتاج إلى متابعة دقيقة وإشراف مباشر من رئيسه للتأكد من القيام بمتطلبات وظيفته (النخلة,2015: 69) .

يتصف القائد الأوتوقراطي بمحاولته تركيز السلطات والصلاحيات في يده فهو يتولى القيام بكل صغيرة وكبيرة فلا يشرك معه أحد في مباشرة وظيفته فهو يتخذ من المركزية المطلقة اسلوبها في العمل فهو لا يفوض سلطاته حتي البسيطة منها بل لا يسعي دائما لتوسيع دائرة سلطاته وصلاحياته (عبد الملك ، 40:2016).

يندرج تحت نمط القيادة الأوتوقراطية ثلاثة أشكال رئيسية تختلف في أساليب ممارستها، إلا أنها تتفق في غايتها الأساسية، وفيما يأتي عرض لهذه الأشكال:

أ- القيادة الأوتوقراطية الخيّرة أو الصالحة: يتميز هذا النمط بكون القائد أقل استبداداً مقارنة بالقائد الأوتوقراطي التسلطي، إذ يسعى إلى توفير بيئة عمل ملائمة ومستقرة والحد من مظاهر الصراع التنظيمي والسلوكيات العدائية بين العاملين(القحطاني، 2008: 79(. ويعتمد القائد في هذا النمط بدرجة أكبر على أساليب التأثير الإيجابي، كالثناء والمدح والتشجيع، ولا يلجأ إلى الإكراه أو الضغط إلا عندما تفشل وسائل الإقناع والتأثير الأخرى. ويهدف بذلك إلى تعزيز التزام المرؤوسين وضمان استجابتهم لتوجيهاته وتنفيذ القرارات التي يتخذها (عمار ,2015: 16)

ب- القيادة الأوتوقراطية المتعاملة أو اللبقة:

يسعى القائد في هذا النمط إلى إظهار المرؤوسين وكأنهم يشاركون فعلياً في عملية اتخاذ القرارات، رغم أن المشاركة قد تكون شكلية أكثر منها حقيقية. ويتم ذلك من خلال عقد اللقاءات والندوات والمؤتمرات مع المساعدين والمرؤوسين، وإتاحة المجال لهم لإبداء آرائهم ومناقشة الموضوعات المطروحة، بما يكوّن لديهم شعوراً بوجود مشاركة فعلية في عملية صنع القرار. ومع ذلك، تظل سلطة اتخاذ القرار النهائي بيد القائد، وتكون المشاركة في كثير من الأحيان وسيلة لإقناع العاملين بالقرارات التي سبق أن تم تحديدها (الغامدي، 2013: 61(

ج-القيادة الأوتوقراطية التسلطية أو التحكمية: يتصف القائد الأوتوقراطي التسلطي أو التحكمي برغبته في تركيز معظم السلطات والصلاحيات في يده، واحتفاظه بحق اتخاذ القرارات المتعلقة بمختلف شؤون العمل كبيرها وصغيرها. كما يميل إلى إصدار الأوامر والتعليمات التفصيلية ومتابعة تنفيذها بدقة مع التأكيد على ضرورة التزام المرؤوسين بها وطاعتهم لتوجيهاته. ولا يميل هذا النوع من القادة إلى تفويض سلطاته للآخرين، بل يسعى باستمرار إلى توسيع نطاق صلاحياته وإحكام سيطرته على مختلف جوانب العمل، انطلاقاً من اعتقاده بأن منح المرؤوسين حرية واسعة في التصرف قد يؤدي إلى الخروج عن سيطرته أو اتخاذ قرارات دون الرجوع إليه (السكارنة، 2010: 145(.

مزايا القيادة الأوتوقراطية:

هناك جوانب إيجابية للقيادة الأوتوقراطية يجب عدم إغفالها حيث أنها تكون في بعض الأوقات أكثر فاعلية من أنواع القيادة الأخرى، حيث تشير الخبرة في مجال أنواع القيادة إلى أن القيادة الأوتوقراطية المطبقة جيدا ستكون فاعلة في المواقف التالية:

- الحالات الطارئة التي يمر فيها التنظيم والتي تتطلب نوعا من الحزم والشدة في التصدي لها ، إذ أن الموقف يتطلب هذا النوع من السلوك وأن التهاون فيه قد يؤدي إلى الإضرار بمصالح التنظيم والعاملين.

-الحالات التي يواجه فيها القائد بأنواع من المرؤوسين لا يتلاءم معهم إلا استخدام هذا الأسلوب ، لأن هناك نوعان من المرؤوسين لا يميلون إلى قبول السلطة لأنهم يخشون من نتائجها لذلك يفضلون أن تكون في يد شخص واحد وهو المسؤول عنها أمام الجهات العليا .

-الحالات التي يكون فيها القائد من النوع ذي الميول العدوانية نتيجة لطرق التربية التي تلقاها والظروف المحيطة بالأسرة التي عاش في كنفها. فهذه الخصائص الاجتماعية تضفي نوعا من السلوك العدواني لدى القائد الذي يجد أن الفرصة مواتية الممارسة هذا النوع من السلوك على الآخرين(الحريري,2008: 31) .

- الحالات التي تكون فيها طبيعة العمل متجانسة بحيث يكون جميع العاملين خاضعين المعلومات وقواعد محددة لتنفيذ العمل فلا يكون هناك مجال للعاملين في استخدام ما لديهم من مهارات ابداعية في تنفيذ العمل فهو محدد في جميع خطواته وأساليبه . لذا فالمرؤوسين يقبلون أن تكون السلطة مركزية عليهم على أساس أما الأسلوب الملائم لتنفيذ العمل فهم يتقبلون جميع الأوامر الصادرة لهم ويخضعون للتعليمات الموجهة إليهم عن طريق الاقتناع بجدواها .

- قد تحقق القيادة الأوتوقراطية فاعلية في بعض المواقف التنظيمية التي تتطلب سرعة الحسم واتخاذ القرارات بصورة مباشرة، ولا سيما في الظروف التي تستدعي وجود قيادة حازمة وواضحة.

- قد يكون هذا النمط مناسباً للتعامل مع بعض الفئات من العاملين الذين لا تستجيب سلوكياتهم بصورة فاعلة لأساليب الإقناع والتوجيه المعتادة كالعاملين الذين يتسمون بالسلوك العدواني أو كثرة المشاغبة أو ضعف المبادرة، إذ قد تسهم القيادة الحازمة في ضبط سلوكهم وتحقيق قدر أكبر من الانضباط والالتزام داخل المنظمة.

عيوب القيادة الأوتوقراطية:

تتركز معظم الانتقادات الموجهة إلى أسلوب القيادة الأوتوقراطية في الآثار السلبية التي قد تترتب على تطبيقه بالنسبة إلى العمل والعاملين وعلى الرغم من أن هذا النمط قد يكون مناسباً في بعض الظروف والمواقف الاستثنائية التي تتطلب الحزم وسرعة اتخاذ القرار، وقد يحقق فيها نتائج إيجابية، فإن اللجوء

إليه ينبغي أن يقتصر على الحالات التي تستدعي ذلك. أما في الظروف التنظيمية الاعتيادية، فإن الآثار السلبية المترتبة عليه غالباً ما تكون أكبر من آثاره الإيجابية، لما قد يسببه من انعكاسات على العاملين وبيئة العمل ومستوى الأداء التنظيمي. وفيما يأتي أبرز عيوب القيادة الأوتوقراطية:

• **تعزيز الاعتماد المفرط على القائد:** يؤدي الاستخدام المستمر لهذا الأسلوب إلى تعوّد العاملين على الرجوع إلى القائد في مختلف الأمور، مما يضعف قدرتهم على التصرف باستقلالية وتحمل المسؤولية واتخاذ القرارات بأنفسهم.

• **إضعاف الروح المعنوية للعاملين:** قد يؤدي اعتماد القائد على الأوامر والرقابة الصارمة إلى انخفاض الروح المعنوية لدى المرؤوسين نتيجة شعورهم بتقييد حريتهم وعدم تقدير آرائهم ومقترحاتهم.

• **الحد من المبادرة والإبداع:** تؤدي كثرة الأوامر والتعليمات التفصيلية والإصرار على تنفيذها بصورة حرفية إلى تضييق المجال أمام العاملين للاستفادة من مهاراتهم الابتكارية والإبداعية. كما أن حرمان الفرد من فرصة إظهار قدراته ومواهبه قد يولد لديه مشاعر من القلق والإحباط الأمر الذي ينعكس سلباً على مستوى أدائه.

• **ضعف التفاهم المتبادل بين القائد والمرؤوسين:** قد يحد هذا الأسلوب من فرص الحوار والتواصل المتبادل بين القائد والعاملين، مما يؤدي إلى ضعف الفهم المشترك للمشكلات والاحتياجات التنظيمية(البدري, 2001 : 77).

• **التأثير سلباً في الاستقرار النفسي للعاملين:** إن اعتماد القيادة الأوتوقراطية على الشدة والتهديد بالعقوبة والجزاء قد يخلق لدى العاملين حالة من التوتر والقلق النفسي ويؤثر في شعورهم بالأمان والاستقرار داخل بيئة العمل.

• **تقليل فرص التعاون بين القائد والمرؤوسين:** يسهم التركيز على السلطة والانفراد باتخاذ القرارات في إضعاف روح التعاون والمشاركة بين القائد والعاملين ويجعل العلاقة التنظيمية أكثر رسمية وأقل تفاعلاً.

• **ضعف تقبل العاملين لقرارات القائد:** عندما لا يراعي القائد مشاعر العاملين واحتياجاتهم وآراءهم، فقد يتولد لديهم عدم الاقتناع بالقرارات المتخذة، الأمر الذي قد ينعكس على مستوى تعاونهم والتزامهم بتنفيذ تلك القرارات.

• **عدم ملاءمته للشخصيات الناضجة والكفاءات العالية:** لا يتوافق هذا النمط القيادي بصورة جيدة مع العاملين الذين يمتلكون مستوى مرتفعاً من الخبرة والكفاءة والاستقلالية المهنية، وقد يؤدي الاستمرار في تطبيقه إلى شعور أصحاب الكفاءات بالتهميش ومن ثم زيادة احتمالية تسربهم من المنظمة وعدم الاستفادة من قدراتهم في تحقيق أهدافها.

• **إحباط العاملين وانعكاساته التنظيمية:** قد يؤدي تعرض المرؤوسين المستمر للضغوط وضعف التقدير لمشاعرهم وقدراتهم إلى الإحباط وفقدان الدافعية وهو ما يمكن أن يترك آثاراً سلبية على الفرد والمنظمة من خلال انخفاض الأداء وضعف الالتزام وارتفاع احتمالية ظهور مشكلات تنظيمية مختلفة.

3- القيادة الحرة :

هذا النمط من القيادة معاكس تمام للنمط الأوتوقراطي، ويطلق عليها القيادة المنطلقة أو غير الموجهة، أو القيادة الفوضوية. فهي قيادة متسامحة ولينة وتمنح الأتباع درجة عالية من الاستقلالية في القيام بأعمالهم، وتعتمد هذه القيادة على المرؤوسين في وضع الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها وتنظر إلى دورها كمسيرة لعمل الأفراد عن طريق تزويدهم بالمعلومات والعمل كوسيلة للاتصال مع البيئة الخارجية للجماعة(الشريف, 2004: 61).

وفي هذا النموذج تكون جماعة العمل متحررة من سلطة القائد. وتقوم هذه القيادة على إعطاء الفرد كامل الحرية في أن يفعل ما شاء، وفيها يتنازل القائد المرؤوسين عن سلطة اتخاذ القرارات، ويصبح القائد في حكم المستشار ، ولا يمارس أية سلطة على مرؤوسيه ولا يحاول أن يؤثر فيهم

ويعتقد القائد الحر أن تنمية قدرات الموظفين وزيادة إمكاناتهم في العمل يتحقق من خلال إعطاء الحرية في ممارسة السلطة واستقلالهم في إنجاز أعمالهم، ولذلك فإنه يهتم بالتوجيه العام لمرؤوسيه من خلال تعليمات غير محددة وملاحظات عامة ويترك المرؤوسين يحددون أهدافهم في نطاق الأهداف العامة للتنظيم ويوفرون لأنفسهم حوافز العمل دون الاعتماد على القائد، وبذلك تتجاهل جماعة العمل وجود القائد تماماً .

ويختلف الإداريون حول نمط القيادة الحرة في التطبيق العملي ويرى بعضهم أنه غير مجد لأن القائد في نظرهم يلقي مسؤولية إنجاز العمل على المرؤوسين دون ضبط سلوكهم أو توجيه جهودهم، في حين يرى آخرون أن هذا النمط يمكن أن يكون مجدياً في ظل ظروف معينة تقتضي تطبيق .

يتبنى قادة هذا النمط دوراً استشارياً، إذ يشجعون العاملين على طرح أفكارهم ومقترحاتهم، ويقدمون آراءهم ورؤيتهم وخبراتهم عندما يُطلب منهم ذلك. إلا أن فاعلية هذا الأسلوب قد تكون محدودة عندما تتجه المجموعة نحو تحقيق أهداف لا تتوافق مع أهداف المنظمة أو تتعارض معهاRachman et al. ,1993: 186)) .

ويقوم هذا النمط على منح المرؤوسين قدراً واسعاً من الحرية والاستقلالية في أداء أعمالهم، إذ لا يمارس القائد سيطرة مباشرة عليهم، ولا يتدخل بصورة مستمرة في توجيه سلوكهم أو متابعة جهودهم. ويستند هذا الأسلوب بصورة أساسية إلى مبدأ حرية العاملين في أداء مهامهم واتخاذ ما يرونه مناسباً من إجراءات مع محدودية الإشراف والتوجيه المباشر من جانب القائد.

خصائص نمط القيادة الحرة

تتميز القيادة الحرة بمجموعة من الخصائص التي تعكس طبيعة هذا الأسلوب القائم على منح العاملين قدراً واسعاً من الاستقلالية وحرية التصرف في أداء أعمالهم. وقد أشارت الدراسات إلى عدد من الخصائص الأساسية لهذا النمط، من أبرزها ما يأتي:

أ. منح المرؤوسين حرية واسعة في أداء الأعمال: يميل القائد الذي يتبنى نمط القيادة الحرة إلى منح مرؤوسيه أكبر قدر ممكن من الحرية في ممارسة أنشطتهم واتخاذ القرارات واختيار الإجراءات والأساليب التي يرونها مناسبة لإنجاز الأعمال وتحقيق النتائج المطلوبة.

ب. التوسع في تفويض السلطة:

يتجه القائد إلى تفويض جانب كبير من سلطاته وصلاحياته إلى المرؤوسين، كما يميل إلى إسناد المهام والواجبات إليهم بصورة عامة وغير تفصيلية، بما يتيح لهم مساحة أكبر من الاستقلالية في تحديد كيفية تنفيذها(بن عروس ودحمان, 2019 : 302).

ج.اتباع سياسة الباب المفتوح في الاتصالات:

يعتمد القائد في هذا النمط سياسة الباب المفتوح في التواصل مع المرؤوسين، إذ يرى أن منحهم الحرية في العمل لا يكون فاعلاً ما لم تتوافر لهم إمكانية الوصول إليه وطرح آرائهم وأفكارهم والاستفسار عما قد يواجهونه من غموض في العمل. ولا تقتصر سياسة الباب المفتوح على الاستماع إلى مشكلات المرؤوسين وتفهمها، وإنما تتمثل أيضاً في تقديم التوجيهات والتعليمات العامة بشأنها، مع ترك حرية التصرف واتخاذ الإجراء المناسب لهم في ضوء خبراتهم وتجاربهم العملية (العتوم وآخرون، 2011: 72).

د. تعزيز الاعتماد على الذات وتنمية القدرة على اتخاذ القرار:

ينطلق القائد الذي يتبع أسلوب القيادة الحرة من اعتقاد مفاده أن تقديم التوجيهات العامة يتيح للمرؤوسين فرصة الاعتماد على أنفسهم وتحمل مسؤولية أعمالهم، كما يساعدهم على تنمية قدرتهم على تقييم نتائج أدائهم واتخاذ قرارات أكثر ملاءمة من خلال تحليل الظروف والعوامل المحيطة بالمواقف المختلفة ومراجعة النتائج المترتبة على قراراتهم(العمري, 2009 :30).

مزايا نمط القيادة الحرة

يتميز نمط القيادة الحرة بمجموعة من المزايا التي يمكن أن تسهم في تعزيز استقلالية العاملين وتنمية قدراتهم، ولا سيما عندما تتوافر الظروف التنظيمية والأفراد القادرون على الاستفادة من هذا النمط. ومن أبرز مزاياه ما يأتي:

أ. تنمية التفكير المستقل والإبداع:

يشجع نمط القيادة الحرة الأفراد على المبادرة والتقدم والمشاركة بأفكارهم بصورة مستقلة، كما يوفر لهم فرصة لتنمية الإبداع الشخصي واكتساب الخبرة العملية من خلال الاستقلالية في أداء الأعمال (العجارمة، 2012: 47).

ب. تعزيز دافعية العاملين:

يميل العاملون إلى بذل أقصى جهودهم في أداء مهامهم عندما يشعرون بثقة القائد بقدراتهم وإمكاناتهم، إذ تسهم هذه الثقة في تعزيز الدافعية وتحمل المسؤولية والاستقلالية في العمل.

ج. إعداد القيادات المستقبلية:

يسهم هذا النمط في تأهيل القيادات الصغرى وتنمية خبراتهم من خلال منحهم فرصاً عملية لمواجهة المشكلات وتحليلها ودراستها والعمل على إيجاد الحلول المناسبة لها بصورة مستقلة.

د. تحسين العلاقات داخل جماعة العمل:

تتسم العلاقة بين القائد والمرؤوسين في ظل هذا النمط بدرجة أكبر من الحرية والتلقائية، مما يشجع الأفراد على أداء أدوارهم بفاعلية، ويسهم في انسيابية العمل، ويحد من مظاهر العدوان بين أفراد الجماعة، فضلاً عن تقليل المشكلات التي قد تنشأ بينهم (العجمي، 2010: 82).

ج. تعزيز الانتماء والولاء للجماعة:

عند توافر الظروف المناسبة لتطبيق القيادة الحرة، يمكن أن يسهم هذا النمط في تعزيز شعور الأفراد بالانتماء والولاء للجماعة وتنمية روح المبادرة والتفكير الإيجابي والإبداعي لديهم، نتيجة شعورهم بالثقة والاستقلالية في أداء أعمالهم.

هـ. ملاءمته للعاملين ذوي الكفاءة العالية:

يمكن أن يكون هذا الأسلوب أكثر نجاحاً عندما يتعامل القائد مع أفراد يمتلكون مستويات مرتفعة من القدرات العقلية والخبرات المهنية، كما هو الحال في مؤسسات الدراسات والأبحاث، حيث يكون العاملون أكثر قدرة على تنظيم أعمالهم واتخاذ القرارات بصورة مستقلة (الطروانة، 2012: 177).

عيوب نمط القيادة الحرة

على الرغم من أن نمط القيادة الحرة قد يحقق بعض المزايا في ظروف معينة فقد وُجّهت إليه مجموعة من الانتقادات، أبرزها احتمال التهرب من المسؤولية وصعوبة توجيه الجماعات وتنسيق جهود أفرادها نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، فضلاً عن ضعف القدرة على ضبط مسار العمل، واحتمالية انتشار القلق والتوتر والفوضى داخل المنظمة، ولا سيما عندما تفتقر الجماعة إلى الخبرة أو القدرة على التنظيم الذاتي

قد يؤدي إلى مجموعة من الآثار السلبية التي تنعكس على الأفراد والمنظمة. (العميان، 2013: 262). ومن أبرز عيوب هذا النمط ما يأتي:

أ.إضعاف الإحساس بالمسؤولية القيادية:

قد يؤدي الإفراط في تفويض السلطات وترك مساحة واسعة من الحرية للعاملين إلى إضعاف الدور الفعلي للقائد في الإشراف والتوجيه وتحمل مسؤولية النتائج، مما يقلل من فاعلية العملية القيادية.

ب. ضعف التماسك الجماعي:

قد يؤدي غياب التوجيه والتنسيق المستمر من جانب القائد إلى تفكك العلاقات بين أفراد الجماعة وضعف روح الفريق، ولا سيما عندما يركز كل فرد على أداء مهامه بصورة مستقلة دون وجود إطار واضح لتنسيق الجهود(عايش, 2016: 41).

ج. ضعف الرقابة والإشراف:

يتسم القائد الذي يتبنى نمط القيادة الحرة بمحدودية الرقابة والمتابعة، نتيجة اعتماده الواسع على تفويض السلطة ومنح المرؤوسين مساحات كبيرة من الحرية في أداء أعمالهم الأمر الذي قد يؤدي في بعض الحالات إلى ضعف الانضباط وظهور الفوضى في العمل.

د. احتمالية اتخاذ قرارات غير سليمة:

قد يؤدي غياب التوجيه والمتابعة الكافية إلى اتخاذ المرؤوسين بعض القرارات غير الملائمة، ولا سيما عندما يفتقرون إلى الخبرة أو المهارات اللازمة للتعامل مع المواقف المختلفة، مما قد ينعكس سلباً على تحقيق أهداف المنظمة(العربي, 2017 :252).

هـ.محدودية التطبيق العملي:

يُعد هذا الأسلوب من الأنماط القيادية محدودة الاستخدام، إذ قد لا يكون مناسباً لجميع البيئات التنظيمية، خاصة تلك التي تتطلب درجة مرتفعة من الإشراف والتنسيق والحسم في اتخاذ القرارات.

و.الحد من اكتساب الخبرات اللازمة:

قد لا يحصل بعض المرؤوسين على القدر الكافي من التوجيه والتدريب والخبرة التي تساعدهم على تطوير قدراتهم واتخاذ القرارات المناسبة في المستقبل، خصوصاً إذا كانوا بحاجة إلى إشراف مستمر في المراحل الأولى من عملهم (السراقبي, 2018: 44).

ي.غموض التوجهات والفلسفة التنظيمية:

قد يؤدي ضعف تدخل القائد ومحدودية توجيهه إلى عدم وضوح فلسفة المنظمة وتوجهاتها لدى العاملين، مما قد ينتج عنه اختلاف في تفسير الأهداف والأولويات وطرق تنفيذ الأعمال وبالتالي صعوبة توحيد الجهود باتجاه تحقيق الأهداف التنظيمية.

وبناءً على ذلك، فإن فاعلية القيادة الحرة ترتبط بدرجة كبيرة بمدى نضج العاملين وكفاءتهم وقدرتهم على العمل باستقلالية، فضلاً عن طبيعة المنظمة والمهام التي تؤديها؛ إذ إن منح الحرية دون توفير الحد المناسب من التنسيق والمتابعة قد يحول الاستقلالية من ميزة تنظيمية إلى مصدر للارتباك وضعف الأداء.

المبحث الثاني: السلوك التنظيمي وثقافة المؤسسة

يُعد السلوك التنظيمي وثقافة المؤسسة من الموضوعات الأساسية في مجال الإدارة، لما لهما من دور مؤثر في تشكيل طبيعة العلاقات والتفاعلات داخل بيئة العمل وتوجيه سلوك الأفراد والجماعات نحو تحقيق أهداف المؤسسة. فالمؤسسة لا تعتمد في نجاحها على الموارد المادية والتقنيات المتاحة فحسب، وإنما يرتبط نجاحها بدرجة كبيرة بكيفية تعامل العاملين مع بعضهم بعضاً وطبيعة القيم والمعتقدات والممارسات التي تسود بيئة العمل، فضلاً عن الأساليب التي يتم من خلالها توجيه السلوك وتحفيزه.

ويهتم السلوك التنظيمي بفهم سلوك الأفراد والجماعات داخل المؤسسة وتحليل العوامل المؤثرة فيه بما يساعد الإدارة على التعامل بصورة أكثر فاعلية مع مختلف المواقف التنظيمية وتحسين مستوى التعاون والاتصال والرضا والأداء. في حين تمثل ثقافة المؤسسة الإطار الذي تتشكل من خلاله القيم والمعايير والمعتقدات المشتركة التي تؤثر في طريقة تفكير العاملين وتصرفاتهم وتحدد إلى حد كبير ما يُنظر إليه داخل المؤسسة على أنه سلوك مقبول أو غير مقبول(2:Giwa,2020).

وتبرز أهمية العلاقة بين السلوك التنظيمي وثقافة المؤسسة في كون الثقافة التنظيمية تؤدي دوراً مهماً في توجيه سلوك العاملين والتأثير في اتجاهاتهم واستجاباتهم للمواقف المختلفة، كما أن السلوك المتكرر للأفراد يسهم بدوره في ترسيخ الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها أو إحداث التغيير فيها. ومن هذا المنطلق يتناول هذا المبحث مفهوم السلوك التنظيمي وأهميته وأبرز مستوياته ومحدداته، فضلاً عن مفهوم ثقافة المؤسسة وخصائصها وأهميتها وأبعادها مع بيان طبيعة العلاقة التي تربط بين السلوك التنظيمي والثقافة السائدة داخل المؤسسة.

أولاً: مفهوم السلوك التنظيمي

بعد السلوك التنظيمي من المفاهيم الحديثة في الإدارة التي تطرق لها الباحثون في مجال الإدارة وتبرز أهمية هذا المجال باعتباره مدخلا يجمع بين النظرية والتطبيق, فهو لا يقتصر على مجرد استخلاص المبادئ والاسس العلمية المرتبطة بسلوك الافراد والجماعات داخل المنظمة ولكنة يمتد الى توفير مجموعة من الأدوات والأساليب العلمية التطبيقية التي يمكن استخدامها في علاج المشكلات التنظيمية(محمد, 2022: 293) , كما يعد السلوك التنظيمي أحد الحقول العلمية المهمة التي تهتم بفهم وتحليل السلوك البشري في البيئة التنظيمية، ويهدف إلى دراسة تصرفات الأفراد والجماعات داخل

المنظمة وكيفية تأثير هذا السلوك على أداء المنظمة (12:Kalwani& Mahesh, 2020) , وسوف نتعرف على بعض هذه التعاريف التي تناولها الباحثين :

ومنها تعريف)عبد الباقي,2004: 43 (السلوك التنظيمي وهو كل ما يتعلق بالتفاعل المتبادل بين الأفراد داخل المنظمة وتأثير هذه التفاعلات على السلوك الجماعي وأداء المنظمة بشكل عام.

ويعرف (عباس, 2011: 20) أن السلوك التنظيمي هو دراسة التأثير الناتج عن الأفراد أو الجماعات أو الهيكل التنظيمي على سلوك المنظمة بهدف تحقيق التناغم وتحسين الكفاءة التنظيمية.

ويعرف ايضاً (القريوتي, 2009 :67) السلوك التنظيمي في مجال علم الاجتماع بانه حقل معرفي يرتبط بعمل المنظمات في المجتمع فالمنظمة تمثل البنيان البشري المنظم والكيان المادي والاجتماعي المرغوب الذي يتكون من الأفراد والجماعات الذين ينسقون جهودهم نحو الهدف المنشود وذلك من خلال معالجة الموضوعات ذات الصلة بالعمل والوظيفة والسلوك الإنساني والأداء فضلاً عن علاقة كل ذلك بالبيئة المحيطة .

ويرى (العميان , 2013 :20) السلوك التنظيمي انه عبارة عن مجموعة من العوامل التي تضم في ابعادها تأسيس العلاقات السببية والولاء والتعهد للغير والاهتمام بالفعاليات التنظيمية واستخدام البحوث والاساليب العلمية .

ويعرف (القحطاني, 2018 :57) السلوك التنظيمي بأنه حقل معرفي متميز في علم الإدارة يتناول دراسة التأثير الناجم عن تصرفات وافعال الافراد او الجماعات او الهيكل التنظيمي او التغير في السلوك التنظيمي بقصد خلق توافق وانسجام لتوجيهها جميعا نحو الفاعلية والكفاءة والتفوق التنظيمي فضلاً عن معالجة موضوعات ذات علاقة بالعمل والوظيفة والغياب وترك العمل ودوران العمل والإنتاجية.

كما يعرفه(19:Elswah&Howard,2020) وهو علم سلوكي تطبيقي يدرس تأثير الأفراد والمجموعات والهيكل التنظيمي على السلوك داخل المنظمة.

واذ يعرفه كل من (بلقاسم وإبراهيم 2023 :792) أن السلوك التنظيمي هو مجال دراسي يبحث في سلوك الموظفين في المنظمات وتأثير ذلك على المنظمات الرسمية وغير الرسمية، فضلا عن تأثير هذه السلوكيات على مشاعر الموظفين وأدائهم وكذلك تأثير البيئة على المنظمة ومواردها البشرية وأهدافها.

ويعرّف (صالح, 2023: 77) السلوك التنظيمي بأنه مجموعة الاستجابات والسلوكيات التي يبديها الفرد نتيجة تفاعله مع الآخرين والبيئة المحيطة به ولا يقتصر هذا السلوك على الأفعال الظاهرة، بل يشمل كذلك عمليات التفكير والسلوك اللغوي والمشاعر والإدراك والانفعالات التي تتشكل في سياق التفاعل داخل البيئة التنظيمية.

ويرى (الأمين ولقمان, 2024: 18) أن السلوك التنظيمي يمثل مجالاً علمياً يقوم على توظيف وتكامل معارف العلوم السلوكية، ولا سيما علم النفس وعلم الاجتماع مع مجموعة من العلوم الأخرى كالإدارة والاقتصاد والعلوم السياسية بهدف بناء إطار معرفي متكامل يساعد على فهم السلوك داخل المنظمات وتحليله.

حيث عرفه (أحمد وآخرون، 2025 : 178) بأنه دراسة سلوك الأفراد العاملين في المنظمة، مع التركيز على إدراك شخصياتهم ودوافعهم في العمل ورضاهم الوظيفي، وكذلك اتجاهاتهم وقيمهم وممارساتهم كأفراد أو جماعات وكيفية تفاعل هذا السلوك مع بيئة المنظمة.

بناءا على ما سبق يعرَّف الباحث السلوك التنظيمي بأنه توظيف المعارف العلمية في دراسة وفهم كيفية تفاعل العاملين داخل المنظمة سواء على مستوى الفرد أو الجماعة، بما يسهم في توجيه سلوكهم وتحسين أدائهم ومن ثم تعزيز إنتاجيتهم وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية .

ثانياً: اهمية السلوك التنظيمي

يساعد السلوك التنظيمي على التعرف على المسببات المؤدية إلى السلوك الفردي والتنبؤ بهذا السلوك مستقبلا إذا ما توافرت هذه المسببات، فمعرفة المبادئ العلمية للدافعية مثلا تمكن من معرفة كيف نحمس أو نثبط الأفراد من خلال عناصر معينة مثل تمكين العاملين، التحفيز المادي أو المعنوي وغيرها. ويمكن أن نلخص أهمية السلوك التنظيمي في النقاط التالية (جعارة، ٢٠١٥ : ٥٨):

• تعد الموارد البشرية موردا مهما للمنظمة لذلك استلزم ضرورة الاهتمام بدراسة وفهم سلوك الأفراد.

• تغيير النظرة إلى الموارد البشرية، وجذب الانتباه إلى ضرورة الاهتمام بتنمية وتطوير هذا المورد(Alif,2023: 26).

• تعقد الطبيعة البشرية ووجود الاختلافات الفردية التي تميز هذا السلوك مما يتطلب من المنظمة فهم وتحليل هذه الاختلافات للوصول إلى طرق تعامل متمايزة تتناسب الاختلافات.

• السلوك التنظيمي هو دراسة فهم سلوك وإدراك المعلمين شخصياتهم، دوافعهم للعمل، رضاهم الوظيفي اتجاهاتهم وقيمهم، وكذلك ممارساتهم كأفراد أو جماعات، وتفاعل هذا السلوك مع بيئة المنظمة.

• السلوك التنظيمي يركز علي كيفية تفاعل العاملين في المنظمة كأفراد وجماعات داخل المنظمة.

بالإضافة لما تقدم فإن أهمية السلوك التنظيمي تبرز في النقطتين التاليتين (بورقعة وحدة , 2012: 26)

• يرجع عنصر التشويق في دراسة السلوك التنظيمي إلى أنه يتعلق بالعنصر البشري وطبيعته، وهو بذلك يتعلق بسلوكنا وتصرفاتنا داخل المنظمات المختلفة التي نعمل فيها.

• إن دراسة السلوك التنظيمي مهمة للمديرين وللعاملين وأيضاً للمستهلكين من الخدمات في المنظمات العامة، إن تفهم طبيعة وعناصر هذا السلوك يمكن ان يزيد من فعالية أداء المديرين والعاملين (31:Miller&Bromiley,2016).

• معرفة تأثير البيئة التنظيمية في سلوك العاملين، وتشخيص أبعاد هذا التأثير بما يقي المنظمة من الأخطار المحتملة ويحفظها لاقتناص الفرص المنتظرة.

• تحسين المناخ التنظيمي بما يؤدي بالتالي إلى تحسين اداء العاملين، ورفع مستوى الإنتاجية بوجه عام.

• الاختيار السليم للأفراد للعمل في المنظمة وتوفير الوظائف والنشاطات التي تلائم قدراتهم وقابلياتهم العقلية والبدنية. ذلك ان الاختيار الرشيد للأفراد العاملين من شأنه ان يسهم في زيادة مستوى الرضى الوظيفي، بما ينعكس أثره في تحسين الإنتاجية ويؤدي بالتالي إلى تحسين سمعة المنظمة وتعزيز مكانتها.

• المساعدة على بناء أنظمة الحوافز وبرامج التدريب وتخطيطها، وتنمية الموارد البشرية في المنظمة(ابو راس , 2024 : 223).

• تعزيز دور الإدارة في تحسين سبل الاتصال الفاعل بين الافراد والجماعات وبناء علاقات انسانية قادرة على اطلاق طاقات الافراد ومواهبهم في مجالات العمل و النشاطات المختلفة في المنظمة(صالح, 2023: 79).

• الالمام بالنماط السلوكية للأفراد والجماعات داخل المنظمة وكذا المعتقدات والاتجاهات والقيم التي تشكل ذلك السلوك(العنزي 2017 :30).

• يهتم السلوك التنظيمي في تحليل ظاهرة مقاومة الأفراد للتغيير وأسس التغلب على تلك المقاومة، ومن ثم أفادت الإدارة في تسهيل مهمة التغيير في أساليب ونظم العمل.

ثالثاً: أهداف السلوك التنظيمي

يهدف السلوك التنظيمي الى تحقيق ما يلي:

• تحسين الأداء والإنتاجية والفعالية الإدارية والرضا الوظيفي للعاملين، وذلك لإنجاز الأهداف المشتركة والمرغوبة للموظف كفرد وللمنظمة التي يعمل بها سواء كانت هذه المنظمة حكومية أو خاصة مثل الشركات وغيرها (العريفي، ٢٠١٤: 102).

• التنبؤ بالسلوك التنظيمي إن التنبؤ بسلوك الآخرين يعد من المتطلبات الأساسية لحياتنا اليومية سواء داخل أو خارج المنظمة، فهي تجعل حياتنا اليومية أسهل من خلال زيادة قدرتنا على التنبؤ بسلوك أقاربنا وأصدقائنا عند مختلف حالاتهم المزاجية (مساعدة ,2016 : 33)

• تفسير السلوك التنظيمي والهدف الثاني الذي يسعى السلوك التنظيمي إلى تحقيقه هو تفسير الأحداث أو التصرفات للأفراد في المنظمات، فالتنبؤ الدقيق يؤدي إلى تفسير صحيح وهذا يعني أن التنبؤ يسبق التفسير مع ملاحظة أن التفسير للسلوك يعد أكثر صعوبة وتعقيداً من التنبؤ له.

• إدارة السلوك التنظيمي: ففهم السلوك التنظيمي يؤدي إلى إدارته بفعالية، وطالما إن السلوك بإمكاننا التنبؤ به وتفسيره، فإنه غالباً يمكن التحكم فيه وإدارته (الطروانة، ٢٠١٩ :20).

وكما تتحدد أهداف دراسة السلوك التنظيمي بالعديد من الجوانب المتعلقة بالأفراد والجماعات والتفاعل الذي يتم داخل المنظمة ولعل أهمها ما يلي(احمد, 2018 : 4):

• زيادة الفاعلية التنظيمية وربما يكون هذا هو الهدف الأساسي أو النتيجة النهائية الدراسة السلوك التنظيمي، رغم أن هناك عناصر أخرى غير بشرية تسهم في الفاعلية التنظيمية كالهياكل، والأموال، والتكنولوجيا والبيئة وغيرها.

• الوصول إلى مبادئ عامة أو نظريات أو تعميمات بخصوص السلوك التنظيمي الانساني في المنظمات، مما يساعد على فهم ذلك السلوك والتنبؤ به والتأثير فيه من اجل تحقيق الفاعلية المنشودة.

• التعرف إلى حاجات الافراد المختلفة ولا سيما حاجات النمو والتقدم والإنجاز بما ينسجم مع تطلعات المنظمة وأهدافها وإمكاناتها.

• يهتم حقل السلوك التنظيمي بدراسة السلوك الفردي وسلوك المجموعة وأنماط الهيكل التنظيمي وفهمها بقصد المساعدة في زيادة الفاعلية التنظيمية .

• تهدف الى تحقيق الرضا لدى العاملين من خلال السلوك الإداري الفعال ويرفع روحهم المعنوية بما يقضي الى استقرار المنظمة واطراد نموها.

رابعاً: خصائص السلوك التنظيمي

يمثل السلوك التنظيمي مجالاً معرفياً يهتم بتفسير وفهم السلوك الإنساني في البيئة التنظيمية، سواء على مستوى الفرد أم الجماعة، بما يساعد الإدارة على التعامل مع العاملين بصورة أكثر فاعلية. ولا ينظر هذا المجال إلى السلوك على أنه ظاهرة ثابتة يمكن تفسيرها بعامل واحد، وإنما يتعامل معه بوصفه ظاهرة متعددة الأبعاد تتأثر بمجموعة مترابطة من العوامل الشخصية والاجتماعية والتنظيمية والبيئية. ويمكن توضيح أبرز خصائص السلوك التنظيمي على النحو الآتي:

1. الاهتمام بالعنصر البشري وتطوير النظرة إليه: أسهمت دراسات السلوك التنظيمي في إحداث تحول واضح في النظرة إلى العاملين داخل المنظمات، إذ لم يعد ينظر إلى الموارد البشرية بوصفها مجرد أدوات لتنفيذ الأعمال، وإنما باعتبارها مورداً أساسياً يمتلك قدرات ودوافع واتجاهات يمكن توظيفها في

تحقيق أهداف المنظمة. وقد أدى هذا التحول إلى زيادة اهتمام الإدارة بالحوافز والتقدير والمشاركة وتحسين ظروف العمل، الأمر الذي يعزز شعور العاملين بقيمتهم ودورهم، وينعكس إيجاباً على مستوى الأداء والإنتاجية(يسمينة وبالخيط, 2021: 65) .

2.تعدد مستويات تحليل السلوك التنظيمي: من الخصائص المهمة للسلوك التنظيمي أنه لا يقتصر على دراسة سلوك الفرد بصورة منفردة، وإنما يتناول السلوك على مستويات مترابطة تبدأ بالفرد، ثم تنتقل إلى الجماعة، وصولاً إلى المنظمة ككل. فعلى المستوى الفردي يتم الاهتمام بالدوافع والإدراك والشخصية والاتجاهات، بينما يركز مستوى الجماعة على التفاعل والاتصال والصراع والعمل الجماعي، في حين يهتم المستوى التنظيمي بالهيكل والثقافة التنظيمية والقيادة والسياسات والإجراءات. ويساعد هذا التعدد في مستويات التحليل على تكوين رؤية أكثر شمولاً لطبيعة السلوك داخل المنظمة والعوامل التي تشكله (31:Wagner & Hollenbeck,2020)).

3. اتصاف السلوك التنظيمي بالديناميكية والتغير المستمر: يتسم السلوك التنظيمي بطبيعته المتغيرة، نتيجة لتأثره المستمر بالتحولات التي تحدث داخل المنظمة وخارجها. فالمنظمات تمثل أنظمة اجتماعية مفتوحة تتفاعل بصورة دائمة مع بيئتها، وتستقبل منها الموارد والمعلومات والخبرات، ثم تحولها إلى مخرجات وخدمات وقرارات. وبذلك فإن أي تغير في البيئة الاقتصادية أو التكنولوجية أو التنظيمية يمكن أن ينعكس على اتجاهات العاملين وسلوكهم، مما يجعل دراسة السلوك التنظيمي عملية مستمرة وليست ذات طابع ثابت.(51:Kreitner &Kinicki,2004))

خامساً: مجالات استفادة المنظمات من دراسة السلوك التنظيمي

تتعدد المجالات التي أفادت الإدارة والمنظمة فيها من نتائج البحث والدراسة في المحالات في السلوك التنظيمي ونعرض أهم تلك (قهواجي, 2018 : 53-54):

1- في مجال التخطيط والتنظيم والرقابة : إن الفهم الحقيقي لطبيعة التكوين النفسي والاجتماعي والحضاري للعاملين، يجعل إدارة المنظمة في مواقف أفضل لرسم الخطط والتنظيمات الواقعية التي تكتسب تأييد العاملين و استعدادهم للعمل من أجل تنفيذها ووضعها موضع التطبيق. إن الخطة في حد ذاتها لا تعدو أن تكون مجموعة من النوايا الطيبة ولكنها بدون العمل الإنساني الجاد لا تكاد تساوي ثمن الورق الذي كتبت عليه ومن ثم أصبح الجانب الإنساني في التخطيط عنصرا أساسيا وأضحت كل من (54:Gibson& Ivanevich,2003) ان قدرة الإدارة على تفهم إمكانيات الأفراد ودوافعهم محددا أساسيا لنجاح عمليات التخطيط والمبدأ السلوكي الرئيسي في هذا المجال هو إشراك العاملين في وضع الأهداف وتحديد خطط العمل.

2- في مجال إدارة الموارد البشرية: تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم الوظائف الإدارية وأكثرها إفادة من محال السلوك التنظيمي وفيما يلي بعض الاستخدامات الفعلية لنتائج السلوك التنظيمي:

• استخدام الاختبارات النفسية على اختلاف أنواعها في اختيار العاملين على جميع المستويات وتحديد احتمالات نجاحهم في أداء أعمال محددة.

• الاستناد إلى أسس نظريات التعلم في تخطيط وتنفيذ برامج التدريب وتنمية الموارد البشرية.

• استخدام أساليب التحليل في علم السلوك التنظيمي لدراسة وتحليل الحالة المعنوية للعاملين بالاسترشاد بأسس قياس الرأي العام وتحليل الاتجاهات والميول.

3- في مجال إدارة التسويق: تهدف إدارة التسويق إلى إنشاء علاقات مربحة ودائمة مع جماعات المستهلكين من خلال الأنشطة البيعية والإعلانية المختلفة. وقد أسهمت دراسة السلوك التنظيمي إلى حد بعيد في تطوير العمل بإدارات التسويق من خلال توفير المعلومات عن دوافع السلوك الاستهلاكي وطبيعة التكوين النفسي والاجتماعي للمستهلكين.

4- في مجال إدارة الإنتاج: تفيد دراسة السلوك التنظيمي مديري الإنتاج من خلال تحديد أفضل طرق تصميم العمل، أخذا في الاعتبار الإمكانيات الإنسانية والعوامل النفسية والاجتماعية للعمال وكما انتشار مفهوم الهندسة البشرية التي تحاول وضع أسس تصميم الآلات والمعدات، بما يتلاءم مع طبيعة العمال الإنسانية.

سادساً : مفهوم الثقافة التنظيمية

تُعدّ الثقافة التنظيمية من المفاهيم المحورية في علم الإدارة والتنظيم، إذ تمثل منظومة متكاملة من القيم والمعتقدات والاتجاهات والتوقعات التي يشترك فيها أفراد المنظمة، والتي تنعكس بصورة مباشرة على سلوك العاملين وأنماط تفاعلهم مع مختلف الجوانب الإدارية والتنظيمية. اذ تعددت المفاهيم وحسب ما يرى (Schein, 1985: 35) بأنها مجموعة من الافتراضات الأساسية التي تبتكرها أو تكتشفها أو تطورها جماعة معينة أثناء تعاملها مع مشكلات التكيف مع البيئة الخارجية وتحقيق التكامل الداخلي، بحيث تثبت فاعليتها ويتم تعليمها للأعضاء الجدد باعتبارها الأسلوب الصحيح للإدراك والتفكير والتعامل مع تلك المشكلات.

كما يرى (John & Sudi, 1989: 2) أن الثقافة التنظيمية تمثل نموذجًا من الافتراضات الأساسية التي تطورها المنظمة من خلال خبراتها في مواجهة تحديات التكيف الخارجي والتكامل الداخلي. بينما وصفها (Robbins, 1990: 438) بأنها الكيفية التي تُنجز بها الأعمال داخل المنظمة، وهو تعريف يشمل جميع الممارسات التنظيمية، مثل أساليب الإنتاج، وإدارة الموارد، والتعامل مع العاملين، وتنفيذ مختلف العمليات الإدارية.

أما (Jones, 1999: 176) فقد نظر إليها باعتبارها منظومة من القواعد والمعايير التنظيمية التي تختلف من منظمة إلى أخرى، وتسهم في توجيه سلوك الأفراد داخل المنظمة وخارجها، بما ينسجم مع أهدافها وقيمها.

كما يعرف (16:Achievers,2023) الثقافة التنظيمية القوة المحركة وراء سلوك الموظفين داخل المنظمة حيث تحدد كيفية تفاعلهم مع زملائهم واتخاذهم للقرارات والتزامهم بالقيم التنظيمية.

وفي السياق ذاته، أشار (مصالحة والشرمان, 2024: 80) إلى أن الثقافة التنظيمية تمثل نظامًا مشتركًا من القيم والمعتقدات والمبادئ التي تؤثر في سلوك العاملين وقراراتهم داخل المنظمة، كما تحدد طبيعة العلاقات والتفاعلات التنظيمية وتسهم في رسم التوقعات المتعلقة بآليات اتخاذ القرار وأساليب العمل، الأمر الذي يجعلها أحد أهم العوامل المؤثرة في تحقيق الأهداف المؤسسية.

ويعرف (احمد واخرون, 2024 : 11) الثقافة التنظيمية مجموعه من القيم المشتركة والأعراف التي تحكم تفاعلات أعضاء التنظيم مع الآخرين والعملاء والأفراد الآخرين خارج المنظمة.

ويؤكد (أبو راس، 2024: 240) ان الثقافة التنظيمية من العوامل المؤثرة في العمليات التنظيمية وسلوك العاملين، ولها دور أساسي في تحديد مستوى نجاح المنظمة أو فشلها .

وبناءا على ماسبق يعرف الباحث الثقافة التنظيمية وهي عنصرًا استراتيجيًا في نجاح المنظمات واستمرارها فهي لا تقتصر على كونها مجموعة من القيم والمعتقدات المشتركة، بل تعد نظامًا متكاملاً يوجه السلوك التنظيمي ويعزز الانتماء والولاء ويدعم الأداء والإبداع والتغيير ويسهم في تحقيق الميزة التنافسية والتنمية المستدامة للمنظمة.

ثانياً: أهمية الثقافة التنظيمية

تُعد الثقافة التنظيمية من الركائز الأساسية التي تقوم عليها المنظمات المعاصرة، إذ تؤدي دورًا محوريًا في توجيه سلوك العاملين، وتعزيز كفاءة الأداء، وتحقيق التوافق بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية. كما تسهم في بناء بيئة عمل مستقرة تشجع على الإبداع والابتكار، وتزيد من قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية وتنعكس قوة الثقافة التنظيمية بصورة مباشرة على مستوى الأداء والإنتاجية(حسين, 2019 :38)، حيث تؤدي الثقافة الإيجابية إلى رفع كفاءة العاملين وتحفيزهم، في حين قد تؤدي الثقافة السلبية إلى انخفاض الأداء وزيادة معدلات الصراع ودوران العمل. ويمكن توضيح أهمية الثقافة التنظيمية من خلال النقاط الآتية:

1- بناء الإحساس بالتاريخ التنظيمي: تسهم الثقافة التنظيمية في ترسيخ الهوية التاريخية للمنظمة من خلال المحافظة على إرثها المؤسسي، وما حققته من إنجازات وتجارب ناجحة عبر السنوات. فالمنظمات

ذات الثقافة الراسخة تحرص على نقل قصص النجاح والخبرات المتراكمة إلى العاملين الجدد، الأمر الذي يعزز الشعور بالفخر والانتماء ويمنحهم تصورًا واضحًا عن رسالة المنظمة وقيمها.

2- تعزيز الشعور بالوحدة والتماسك التنظيمي: تعمل الثقافة التنظيمية على توحيد سلوك العاملين وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المشتركة من خلال غرس القيم والمبادئ التي تحكم العلاقات داخل المنظمة(السبعاوي, 2015: 11). وعندما يشترك العاملون في مجموعة واحدة من القيم والمعايير، يصبح التعاون أكثر فاعلية وتقل الخلافات والصراعات التنظيمية، مما يسهم في خلق بيئة عمل يسودها الانسجام والثقة المتبادلة.

3- تنمية الشعور بالانتماء والولاء التنظيمي: تؤدي الثقافة التنظيمية دورًا مهمًا في تعزيز إحساس العاملين بالعضوية والانتماء للمنظمة، إذ يشعر الفرد بأنه جزء أساسي من كيان مؤسسي يسعى لتحقيق أهداف مشتركة. ويزداد هذا الشعور عندما تتبنى المنظمة سياسات عادلة في الاختيار والتعيين، وتوفر فرصًا للتدريب والتطوير المهني، وتمنح العاملين فرصًا للنمو الوظيفي والترقي. ويسهم الانتماء التنظيمي في رفع مستوى الالتزام الوظيفي، وتقليل معدلات الغياب ودوران العمل، وزيادة الرغبة في بذل الجهد لتحقيق نجاح المنظمة.

4- تعزيز التواصل وتبادل المعرفة بين العاملين: تشجع الثقافة التنظيمية الإيجابية على الانفتاح في التواصل وتبادل المعلومات والخبرات بين العاملين والإدارات المختلفة، الأمر الذي يسهم في تحسين جودة القرارات وسرعة إنجاز الأعمال(الشمري, 2023: 72).

5- تحسين الأداء التنظيمي وزيادة الإنتاجية: تؤثر الثقافة التنظيمية بصورة مباشرة في مستوى الأداء والإنتاجية، لأنها تحدد السلوكيات المقبولة داخل المنظمة وتوجه العاملين نحو الالتزام بمعايير الجودة والكفاءة.

6-تسهيل إدارة التغيير التنظيمي: في ظل التغيرات السريعة التي تشهدها بيئة الأعمال، أصبحت قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات من العوامل الأساسية لنجاحها. وتؤدي الثقافة التنظيمية دورًا مهمًا في دعم برامج التغيير من خلال تعزيز تقبل العاملين للتطوير وتقليل مقاومة التغيير، وتهيئة المناخ المناسب لتطبيق الأساليب الإدارية والتقنيات الحديثة، مما يزيد من فرص نجاح عمليات التطوير التنظيمي(ضاحي, 2022: 109).

7- تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة: تمثل الثقافة التنظيمية أحد الموارد غير الملموسة التي يصعب على المنافسين تقليدها، لأنها ترتبط بقيم المنظمة وتاريخها وطبيعة العلاقات بين العاملين.

8- دعم الالتزام بالقيم والأخلاقيات المهنية: تسهم الثقافة التنظيمية في ترسيخ السلوك الأخلاقي داخل المنظمة من خلال نشر قيم النزاهة والشفافية والعدالة والمسؤولية(الشمري,2019: 49).

9-تحقيق الاستقرار التنظيمي: توفر الثقافة التنظيمية إطارًا مرجعيًا واضحًا يحدد كيفية التعامل مع المواقف المختلفة داخل المنظمة، مما يقلل من حالة الغموض ويزيد من استقرار بيئة العمل.

ثالثاً: أهداف الثقافة التنظيمية

تمثل الثقافة التنظيمية أحد المقومات الأساسية التي تستند إليها المنظمات في توجيه سلوك العاملين وتعزيز كفاءة الأداء المؤسسي، إذ تسهم في ترسيخ القيم والمبادئ التي تحكم بيئة العمل. وتتخلص اهم اهداف الثقافة التنظيمية فيما يلي:

• تساعد الثقافة التنظيمية التي تشجع على الإبداع في توفير بيئة عمل تسمح للعاملين بطرح الأفكار الجديدة وتجربة الأساليب الحديثة دون الخوف من الفشل(عثمان, 2017 :69).

• تدعم التعلم المستمر وتبادل الخبرات، مما يسهم في تطوير العمليات التنظيمية وتحسين جودة الأداء ويمنح المنظمة قدرة أكبر على المنافسة ومواجهة التحديات المستقبلية.

• تدعم العمل الجماعي من خلال تشجيع المشاركة في صنع القرار، وتعزيز التعاون بين الأقسام المختلفة، مما يساعد على تحقيق التكامل بين الأنشطة التنظيمية ويؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي بشكل عام.

• يساعد الإدارة في توجيه جهود العاملين نحو تحقيق رؤية المنظمة ورسالتها بكفاءة أكبر فالمنظمات التي تمتلك ثقافة تنظيمية قوية تتميز بارتفاع مستوى الالتزام والانضباط، ووضوح المسؤوليات، وزيادة الدافعية نحو الإنجاز وهو ما ينعكس إيجابًا على جودة الخدمات أو المنتجات وتحقيق الأهداف الاستراتيجية(داود, 2017 :209)

• تسهم الثقافة التنظيمية قوية في تحسين سمعة المنظمة وجذب الكفاءات البشرية وزيادة رضا العملاء وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة تمكنها من المحافظة على مكانتها في السوق.

• تساعد العاملين على الالتزام بالأنظمة والتعليمات وتعزز الثقة بين الإدارة والعاملين، مما ينعكس إيجابًا على سمعة المنظمة وعلاقاتها مع أصحاب المصلحة.

• تساعد على توحيد التوقعات بين العاملين والإدارة، الأمر الذي يسهم في تحسين العلاقات التنظيمية وتقليل النزاعات، ويخلق بيئة عمل أكثر استقرارًا وفاعلية.

• تهدف إلى تحقيق الانسجام بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين، بما يعزز التعاون والالتزام ويهيئ بيئة تنظيمية قادرة على تحقيق النجاح والاستمرار

وتؤدي الثقافة التنظيمية الداعمة للإبداع دورًا مهمًا في تعزيز الابتكار وتحسين الأداء العام للمنظمة، إذ توفر بيئة تشجع العاملين على التفكير بطرق غير تقليدية وتقديم الأفكار الجديدة، مع ضمان انسجام هذه

الأفكار مع التوجهات والأهداف الاستراتيجية للمنظمة و يمكن تحديد أبرز أهداف الثقافة التنظيمية فيما يأتي (Zhu, 2024: 31) :

1- تحقيق المواءمة بين الإبداع والأهداف الاستراتيجية: لا يقتصر الهدف من الثقافة التنظيمية على زيادة عدد الأفكار الجديدة، وإنما يتجاوز ذلك إلى توجيه الإبداع نحو خدمة أهداف المنظمة واستراتيجيتها. فإن الثقافة الفاعلة هي التي تستطيع تحقيق التوازن بين حرية التفكير والابتكار من جهة، وبين توجيه هذه الجهود نحو تحقيق النتائج التنظيمية المطلوبة من جهة أخرى.

2- تعزيز إبداع العاملين: تسعى الثقافة التنظيمية إلى تنمية القدرات الإبداعية للعاملين من خلال توفير بيئة عمل تشجع على التفكير الابتكاري وطرح الأفكار الجديدة. كما تهدف إلى منح الموظفين مساحة من الحرية في التجربة وتطوير أساليب العمل مع تقليل الخوف من الفشل وتشجيعهم على المبادرة وتحمل المخاطر المحسوبة.

3- تعزيز الابتكار والقدرة التنافسية: تسهم الثقافة التنظيمية التي تشجع الإبداع في تطوير القدرات الابتكارية للمنظمة، بما يساعدها على المحافظة على موقعها التنافسي. فتبني الأفكار الجديدة يمكن أن يؤدي إلى استحداث منتجات وخدمات وعمليات وأساليب عمل متميزة الأمر الذي يمنح المنظمة قدرة أكبر على الاستجابة لمتطلبات السوق والتغيرات في البيئة الخارجية (احبيل, 2022: 34).

4- تطوير الهيكل التنظيمي: تهدف الثقافة الداعمة للإبداع إلى بناء هيكل تنظيمي أكثر مرونة وقدرة على التكيف مع المتغيرات، بعيدًا عن التعقيد والجمود الإداري. ويتحقق ذلك من خلال تسهيل الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة، وتشجيع التعاون بين الأقسام وتوفير قنوات تسمح بتبادل المعلومات والأفكار بصورة أكثر انسيابية(جلدة ,2019: 94).

5- تحسين الأداء والصحة التنظيمية: تسهم الثقافة التي تشجع الإبداع والابتكار في تحسين الأداء التنظيمي من خلال رفع مستوى مشاركة العاملين وزيادة قدرتهم على حل المشكلات وتحسين أساليب العمل. كما تساعد على بناء بيئة تنظيمية أكثر إيجابية وتعاونًا، الأمر الذي ينعكس على فاعلية المنظمة وقدرتها على الاستمرار والتطور(سماح واسيا, 2024: 90).

6- توفير مناخ تنظيمي داعم للابتكار: من الأهداف المهمة للثقافة التنظيمية إيجاد بيئة يشعر فيها العاملون بالأمان والثقة عند طرح أفكارهم ومقترحاتهم دون الخوف من الانتقاد أو الرفض. ويتطلب ذلك توفير الدعم الإداري والموارد اللازمة وتشجيع المشاركة في تطوير العمل، بما يحفز العاملين على المساهمة الفاعلة في الأنشطة والمبادرات الابتكارية(الفضل, 2024: 8).

مكونات الثقافة التنظيمية

تتكون الثقافة التنظيمية من مجموعة من العناصر المترابطة التي تؤثر بصورة مباشرة في سلوك الأفراد داخل المنظمة، وتتمثل أبرز مكونات الثقافة التنظيمية فيما يأتي:

1- القيم التنظيمية: تعد القيم التنظيمية من أهم مكونات الثقافة التنظيمية، إذ تمثل المبادئ والمعايير التي يسترشد بها العاملون في التمييز بين السلوك المقبول وغير المقبول داخل المنظمة. كما تؤدي دورًا في توجيه تصرفات الأفراد وتعزيز الانضباط وتحقيق الانسجام في بيئة العمل. من أبرز هذه القيم العدالة والمساواة بين العاملين، والالتزام بإدارة الوقت، والاهتمام بجودة الأداء، واحترام الآخرين، والعمل بروح المسؤولية (Schein, 2010 :24)

2- المعتقدات التنظيمية: تشير المعتقدات التنظيمية إلى مجموعة الأفكار والتصورات المشتركة التي يحملها العاملون حول طبيعة العمل، وأساليب إنجاز المهام، والعلاقات السائدة داخل المنظمة. وتنعكس هذه المعتقدات على مستوى التعاون والمشاركة في اتخاذ القرارات، والعمل الجماعي، ومدى إسهام العاملين في تحقيق الأهداف التنظيمية (Alvesson,2013:46)).

3- الأعراف والتوقعات التنظيمية: تتمثل الأعراف التنظيمية في القواعد والمعايير غير الرسمية التي يلتزم بها العاملون في تعاملاتهم اليومية، رغم أنها قد لا تكون مدونة بشكل رسمي. أما التوقعات التنظيمية فهي تعبر عن الالتزامات النفسية غير المكتوبة بين المنظمة والعاملين والتي تتضمن ما يتوقعه كل طرف من الآخر مثل التقدير والاحترام المتبادل والدعم الإداري وتوفير بيئة عمل تلبي الاحتياجات النفسية والاجتماعية والاقتصادية للعاملين(الشمري والعنزي,2022 : 189).

4- الرموز التنظيمية: تشمل الرموز جميع المظاهر التي تعكس هوية المنظمة وثقافتها، مثل الشعار الرسمي، ونمط الزي المعتمد، والتصميم المعماري للمباني، وطريقة تنظيم الوقت وأسلوب التواصل، واللغة المستخدمة داخل المنظمة وتؤدي هذه الرموز دورًا مهمًا في تعزيز الانتماء وترسيخ الهوية المؤسسية لدى العاملين (ابوكوش, 2022: 185) .

5- الأساطير التنظيمية: تتمثل الأساطير التنظيمية في القصص والروايات والمعتقدات التي تتناقلها الأجيال داخل المنظمة، والتي ترتبط غالبًا بقيمها ومبادئها وإنجازاتها أو الشخصيات التي كان لها أثر في مسيرتها. وتسهم هذه الأساطير في تعزيز الثقافة التنظيمية وترسيخ السلوكيات المرغوبة لدى العاملين(Martinez&el at., 2019: 118).

ثالثاً: أنواع الثقافة التنظيمية

تعددت آراء الباحثين والمهتمين بالإدارة التنظيمية بشأن تصنيف أنواع الثقافة التنظيمية، وذلك نتيجة اختلاف المعايير التي استندوا إليها في عملية التصنيف، فبعضهم اعتمد على طبيعة السلطة داخل

المنظمة، في حين ركز آخرون على أساليب العمل، أو طبيعة العلاقات بين العاملين، أو مدى تركيز المنظمة على الأفراد أو المهام او تحدد الكيفية التي ينظرون بها إلى بيئة العمل ويفسرون أحداثها وممارساتها. ويعد تصنيف هاريسون (Harrison) من أكثر التصنيفات شيوعًا في الأدبيات الإدارية، إذ قسم الثقافة التنظيمية إلى أربعة أنواع رئيسة، هي: ثقافة القوة، وثقافة الدور، وثقافة المهمة، وثقافة الأفراد (الناس)، ولكل نوع خصائصه التي تميزه عن غيره، وتتلخص فيما يأتي:

1-ثقافة القوة (Power Culture): تتميز ثقافة القوة بتركز السلطة في يد شخص واحد أو مجموعة محدودة من القيادات العليا، حيث تُتخذ القرارات الرئيسة من قبل مركز القوة، بينما يقتصر دور بقية العاملين على تنفيذ تلك القرارات. وتشبه هذه الثقافة "شبكة العنكبوت"، إذ تمثل القيادة مركز الشبكة الذي ترتبط به جميع الأطراف. وتعتمد فعالية هذا النوع من الثقافة على قوة القيادة والثقة المتبادلة بين القائد والعاملين، إضافة إلى سرعة الاتصال واتخاذ القرار. كما تمتاز بالمرونة في مواجهة المشكلات، إلا أنها قد تؤدي إلى ضعف المشاركة في صنع القرار إذا بالغت الإدارة في المركزية(عبد الله , 2026 :173). وينتشر هذا النوع غالبًا في المنظمات الصغيرة أو حديثة التأسيس، وكذلك في الشركات العائلية، حيث يكون لصاحب المنظمة أو المدير التنفيذي الدور الأكبر في توجيه المنظمة وتحقيق أهدافها.

2-ثقافة الدور (Role Culture): تعتمد ثقافة الدور على توزيع المسؤوليات والاختصاصات بصورة واضحة، بحيث يؤدي كل فرد واجباته وفق الوصف الوظيفي المحدد له. وتستند هذه الثقافة إلى القوانين واللوائح والإجراءات الرسمية، مما يجعل الأداء يعتمد على النظام أكثر من اعتماده على المبادرات الفردية. وتتميز هذه الثقافة بالاستقرار والانضباط ووضوح الصلاحيات، كما تسهم في تحقيق العدالة التنظيمية من خلال الالتزام بالقواعد الموحدة. إلا أنها قد تتسم بالبيروقراطية والجمود، الأمر الذي يقلل من سرعة الاستجابة للتغيرات البيئية(الريغي ونقو, 2023: 41). وتسود ثقافة الدور غالبًا في المؤسسات الحكومية والمنظمات الكبيرة التي تتطلب مستويات عالية من التنظيم والرقابة، حيث يكون الالتزام بالإجراءات أحد أهم عوامل نجاح العمل.

3- ثقافة الأفراد (Person Culture): تركز ثقافة الأفراد على العنصر البشري باعتباره المحور الأساسي للمنظمة، إذ تمنح العاملين قدرًا كبيرًا من الحرية والاستقلالية في أداء أعمالهم، كما تشجع المشاركة في اتخاذ القرارات وتعتمد على التعاون والاحترام المتبادل. وفي هذا النوع لا تهيمن السلطة الرسمية على العلاقات التنظيمية، بل تستند الإدارة إلى الكفاءة والخبرة المهنية، ويُنظر إلى المنظمة باعتبارها وسيلة لخدمة العاملين وتمكينهم من تحقيق أهدافهم المهنية(جمعة, 2023: 81). وتظهر هذه الثقافة بصورة واضحة في المكاتب الاستشارية، وشركات التقنية والمؤسسات البحثية، والمكاتب

الهندسية والقانونية، حيث تعتمد طبيعة العمل على المعرفة والخبرة أكثر من اعتمادها على التسلسل الإداري التقليدي.

4- ثقافة المهمة (Task Culture): تُعد ثقافة المهمة من أكثر أنواع الثقافة التنظيمية ملاءمة للمنظمات الحديثة، إذ تركز على إنجاز الأعمال وتحقيق النتائج أكثر من التركيز على المناصب أو السلطة الرسمية. وتُوزع السلطة وفقًا للخبرة والكفاءة ويُمنح العاملون الصلاحيات اللازمة لإنجاز المهام الموكلة إليهم. وتتميز هذه الثقافة بالمرونة والعمل بروح الفريق وسرعة الاستجابة للمتغيرات وتشجيع الإبداع والابتكار، كما تعتمد بصورة كبيرة على فرق العمل متعددة التخصصات التي تُشكل لإنجاز مشروع معين أو حل مشكلة محددة(عباس, 2022 : 12). وينتشر هذا النوع في الشركات التقنية والمؤسسات الاستشارية ومنظمات المشاريع والشركات التي تعتمد على الابتكار والتطوير المستمر، حيث يكون النجاح مرتبطًا بقدرة فرق العمل على التعاون وتحقيق الأهداف بكفاءة عالية.

إلى جانب التصنيف السابق، أشار (حبشي, 2024 : 30) إلى إمكانية تصنيف الثقافة التنظيمية من حيث درجة تأثيرها إلى :

1- الثقافة التنظيمية القوية: تتسم الثقافة التنظيمية القوية بوجود اتفاق واسع بين العاملين حول القيم والمبادئ والأهداف التي تتبناها المنظمة، حيث يلتزم الأفراد بالسلوكيات التنظيمية دون الحاجة إلى رقابة مستمرة. وتتميز هذه الثقافة بارتفاع مستوى الولاء والانتماء وتعزيز روح العمل الجماعي وزيادة الثقة بين الإدارة والعاملين، مما يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي ورفع الإنتاجية. كما تسهم الثقافة القوية في تقليل الصراعات التنظيمية وزيادة الرضا الوظيفي وتحسين جودة القرارات، فضلاً عن انخفاض معدلات الغياب ودوران العاملين، الأمر الذي يعزز استقرار المنظمة وقدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية(التواني, 2021 : 386).

2- الثقافة التنظيمية الضعيفة: أما الثقافة التنظيمية الضعيفة فتتصف بعدم وجود توافق واضح بين العاملين حول قيم المنظمة وأهدافها، مما يؤدي إلى اختلاف السلوكيات وتعدد الاتجاهات داخل بيئة العمل. وغالبًا ما تعتمد الإدارة في هذا النوع على الرقابة الرسمية والتعليمات المباشرة لتعويض ضعف الالتزام الذاتي لدى العاملين(بو راس, 2014 : 49). وتنعكس الثقافة الضعيفة سلبًا على الأداء التنظيمي، إذ تؤدي إلى انخفاض مستويات التعاون والانتماء وزيادة الصراعات التنظيمية، وضعف الثقة بين الإدارة والعاملين وارتفاع معدلات دوران العمل الأمر الذي يقلل من قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات وتحقيق أهدافها بكفاءة.

يتضح مما سبق أن أنواع الثقافة التنظيمية تختلف باختلاف طبيعة المنظمة، وأسلوب إدارتها، والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، ولا يوجد نوع واحد يصلح لجميع المنظمات. إذ يعتمد نجاح الثقافة التنظيمية

على مدى توافقها مع طبيعة النشاط، والبيئة التي تعمل فيها المنظمة، واستراتيجيتها المستقبلية. كما أن امتلاك المنظمة لثقافة تنظيمية قوية ومتوازنة يعد من أهم العوامل التي تسهم في تعزيز الأداء، وتنمية الإبداع، وتحقيق الميزة التنافسية والاستدامة التنظيمية.

المبحث الثالث: التحفيز والرضا الوظيفي وفرق العمل

تُعد الموارد البشرية من أهم العناصر التي تعتمد عليها المنظمات في تحقيق أهدافها، إذ يرتبط نجاحها بمدى قدرتها على توفير بيئة عمل تشجع العاملين على الأداء الفاعل والمشاركة الإيجابية، ويبرز كل من التحفيز والرضا الوظيفي وفرق العمل بوصفها عوامل مترابطة تسهم في تعزيز أداء العاملين وتحسين مستوى التعاون داخل المنظمة. فالتحفيز يمثل وسيلة أساسية لتشجيع العاملين على بذل المزيد من الجهد في حين يعكس الرضا الوظيفي مدى شعورهم بالارتياح تجاه وظائفهم وبيئة العمل، أما فرق العمل فتسهم في توحيد الجهود وتبادل الخبرات للوصول إلى نتائج أفضل ومن ثم يتناول هذا المبحث هذه الجوانب من خلال بيان مفهومها وأهميتها ودورها في دعم أداء المنظمة وتحقيق أهدافها.

أولاً: مفهوم الحوافز

إن الحوافز تظهر دورها في إثارة السلوك والأداء لإشباع مختلف الحاجات فيهدف نظام الحوافز إلى جذب الموارد البشرية بالكم والكيف المناسب للعمل داخل المنظمة والإحتفاظ بالعاملين الأكفاء و يعمل نظام الحوافز على تحريك الدوافع المكبوتة داخل الأفراد العاملين والسعي لإشباعها وتحقيق مختلف رغباته وحاجاته التي تؤثر على أدائه (العيد والحسين, 2022, 360) . وفيما يلي بعض التعاريف للحوافز لعدد من الباحثين أهمها :

وحسب ما يعرفه (ابن ملوكة ودريدش, 2024 : 107) الحوافز هي مؤثرات خارجية تقدمها المنظمة أو توجد في بيئة العمل بهدف إشباع حاجات الأفراد وتحفيزهم على الأداء والتي تسهم في توجيه السلوك الإنساني وزيادة الدافعية نحو تحقيق الأهداف كلما ارتبط الحصول عليها بمستوى الجهد والإنجاز الذي يقدمه الفرد.

ويعرف (هلال, 2024: 318) الحوافز بأنها بمثابة المقابل للأداء المتميز للعاملين ويعد الأجر أو المرتب قادر على الوفاء لقيمة الاتعاب اتجاه الوظيفة وبالتبعية قادر على الوفاء بالمتطلبات الأساسية للحياة وطبيعة الوظيفة قيمة المنصب الذي يستحقه .

ويشير اليه (رضا والشيخ, 2024 : 382) نظام الحوافز بأنها عبارة الوسائل مثل مكافأة وعلاوات والترفيعات والأرباح توفرها الادارة العليا في المنظمة للعاملين لتثير بها رغبتهم وتختلف لديهم الدافع من أجل السعي للحصول عليها عن طريق الجهد والوقت والعمل المنتج وذلك لإشباع حاجاتهم التي يحسون ويشعرون بها .

كما يعرف (صوفان ومقران, 2025: 238) نظام الحوافز وهو اداة الادارة العليا التي تستخدمها لمكافأة العاملين عن تميزهم في الأداء ، وأن الأداء الذي يستحق الحافز هو أداء غير عادي ، أو ربما وفقا لمعايير أخرى إلى استحقاق العاملين إلى تعويض أيضا يزيد عن الأجر .

وكما يعرف (الركابي, 2026: 239) نظام حوافز العاملين هو عبارة عن مجموعة أليات تعتمدها الوحدة الاقتصادية لتحفيز العاملين على تحسين أدائهم ورفع الإنتاجية بهدف تحقيق الأهداف ويترتب على ذلك منح مكافئات مالية وغير مالية الى العاملين ونظام الحوافز المبني على أسس صحيحة يساعد على تقليل دوران العاملين .

مما سبق يمكن تقديم تعريف الحوافز بأنها مجموعة من العناصر والأساليب التي تستخدم للتأثير في سلوك الاشخاص العاملين وتحثهم على بذل جهد أكبر وزيادة الأداء كما ونوعا بهدف تحقيق أهداف المنظمة وإشباع حاجات الأفراد العاملين .

أهمية الحوافز :

يسهم التحفيز بدور محوري في تمكين الموظفين ورفع مستوى أدائهم، إذ يشمل الحوافز المادية مثل المكافآت المالية، والمشاركة في المخصصات والمكافأة، التي تعزز شعور الموظف بالقيمة والإنجاز وتزيد من التزامه تجاه أهداف المنظمة. إلى جانب ذلك، يعتبر الحافز المعنوي حجراً أساسيا في تعزيز الدافعية الداخلية، ويتجلى في تكريم الموظفين عبر المنح ، والاعتراف بالجهود والإنجازات الفردية والجماعية(ابن منصور وابن بعطوش, 2024: 351). ويعمل هذا النوع من التحفيز على تعزيز الانتماء للمؤسسة والشعور بالمسؤولية تجاه نجاحها، ويشجع على تبني سلوكيات إيجابية مثل الابتكار والمبادرة وحل المشكلات بفعالية، وإن أهمية وضع وتطبيق نظام كفؤ للحوافز يتجه في جوانب إيجابية عديدة , اذ يمكن تلخيصها في العناصر التالية:

1- تحقق نظم الحوافز الكفؤة زيادة في العوائد المتحققة للمنظمة ، من خلال الكفاءة الإنتاجية للأفراد العاملين ، فالإختيار الصحيح والدقيق للحافز سواء المادي أو المعنوي يؤدي إلى دفع العاملين إلى زيادة الإنتاج وتحسينه(محمد ومحمد, 2023 : 10) .

2- تساهم نظم الحوافز في تفجير قدرات العاملين وطاقاتهم واستخدامها أفضل استخدام، ويؤدي هذا إلى تقليص حجم قوة العمل المطلوبة من قبل المنظمة ، وهذا يؤدي إلى تقليل التكاليف التي تتحملها المنظمة ويؤدي إلى إمكانية توجيه الطاقات البشرية الفائضة إلى منظمات أخرى قد تعاني من نقص في حجم قوة العمل .

3- تحسين الوضع المادي والاقتصادي والإجتماعي للفرد وتحقق عملية ربط للمصالح الذاتية للفرد مع مصالح منظمته(وليد ومعلى, 2025: 1003).

4- تقليل كلف الإنتاج نتيجة لما تحققه نظم الحوافز المطبقة من دفع الأفراد العاملين باتجاه إبتكار وتطوير واعتماد أساليب عمل حديثة من شأنها أن تقلص في الوقت والمواد المصروفة على الإنتاج.

5- تتحقق حالة الرضا لدى الأفراد العملين لما يحصلون عليه من حوافز(جيدول, 2023: 1600) وهذا بدوره يساعد على حل الكثير من المشاكل التي تواجهها الإدارات كإنخفاض قدرات الإنتاج ،وارتفاع معدلات التكاليف والمعدلات العالية لدوران العمل والنزاعات العمالية وغيرها.

أهداف الحوافز

اصبح نظام الحوافز أحد الركائز الأساسية في إدارة الموارد البشرية الحديثة، لأنه لا يقتصر على المكافأة المادية فحسب، بل يشمل الاهتمام بالجانب النفسي والاجتماعي للموظف ويعمل على رفع معنويات الفرق العاملة وزيادة التفاعل الإيجابي بينهم، بما ينعكس في النهاية على تحسين جودة العمل وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية (Sharafoddini & Reza, 2017:122)ومن أهداف نظام الحوافز :

1- رفع الروح المعنوية للموظفين والاحتفاظ بالمتميزين منهم وتشجيع الابداع والابتكار لديهم وتحفيز أداء الموظفين المتوسط الى التقدم والارتقاء وزيادة اهتمامهم بالأجهزة والمعدات والمحافظة عليها يؤدي الى زيادة عمرها وتخفيض الوقت اللازم باستمرار الخلق زيادات متوالية في الإنتاجية(عباس, 2025 : 28).

2- يسهم التحفيز في خلق بيئة عمل محفزة حيث يشعر الموظف بالتقدير المستمر لجهوده ما يعزز رضاهم الوظيفي ويحد من شعورهم بالإحباط أو الروتين ويحفزهم على تطوير مهاراتهم والارتقاء بمستوى أدائهم(الحارثي ومجاهد, 2025: 88).

3- يسهم التحفيز في تنمية الشعور بالمسؤولية لدى العاملين، إذ يعد تحمل المسؤولية من العوامل الأساسية التي تساعد على إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف بكفاءة. كما يعزز التزام الأفراد بواجباتهم الوظيفية، وينمي لديهم الشعور بأهمية دورهم داخل المنظمة ويمنحهم الإحساس بالتقدير والمكانة والإنجاز الأمر الذي يدفعهم إلى أداء مهامهم بجدية وفاعلية أكبر(الحمدان, 2024: 231).

4- تسهم الحوافز في استثمار قدرات العاملين ومهاراتهم بالشكل الأمثل، إذ تُعد الموارد البشرية من أهم الأصول التي تعتمد عليها المنظمات لتحقيق أهدافها. وعندما تتبنى الإدارة سياسة قائمة على التحفيز المستمر والتشجيع وإظهار الثقة بإمكانات العاملين، فإن ذلك يدفعهم إلى تطوير مهاراتهم وتقديم أفضل ما لديهم، مما ينعكس إيجاباً على كفاءة المنظمة وقدرتها على التطور والتميز.

خصائص الحوافز

يتصف نظام الحوافز ببعض الخصائص نذكر منها :

1- **القابلية للقياس :** يجب أن تترجم السلوكيات والتصرفات والإنجاز الذي يتسم تحفيزه في شكل وتقديره وقياس أبعاده .

2- **إمكانية التطبيق** : ويشير ها إلى تحري الواقعية والموضوعية عند تحديد معايير الحوافز بلا مبالغة في تقدير الكميات والأوقات أو الأرقام(هلال, 2024: 297) .

3- **الوضوح والبساطة :** لا بد من وضوح نظام الحوافز وإمكانية فهمه واستيعاب أسلوبه .

4- **التحفيز** : يجب أن يتسم نظام التحفيز بإثارة همم الأفراد وحثهم على العمل ،والتأثير على دوافعهم لزيادة إقبالهم على تعديل السلوك وتحقيق الأداء المنشود(الهضبان,2024: 140) .

5- **المشاركة** : يفضل أن يشارك العاملين في وضع نظام الحوافز الذي سيطبق عليهم ما يؤدي إلى تحمسهم وزيادة إقتناعهم به والدفاع عنه .

6- **تحدي معدلات الأداء** : يعتمد نظام الحوافز بصورة جوهرية على وجود معدلات محددة وواضحة وموضوعية للأداء ويجب أن يشعر الأفراد بأن مجهوداتهم تؤدي للحصول على الحافز من خلال تحقيقهم لتلك المعدلات(الحمدان, 2024: 233) .

7- **القبول** : يتسم النظام الفعال للحوافز بقبوله من جانب الأفراد المستفيدين منه ، وإلا فقد أهميته وتأثيره لتحقيق أهدافه المنشودة(السيد واخرون, 2022: 208).

8- **الملائمة** : تفقد الحوافز أهميتها إذا حصل جميع العاملين عل نفس المقدار منها إذ يجب أن تعتمد في مداخلها وطرقها على مراعاة الإختلافات في المستويات الإدارية والأعمار السنية والحاجات الإنسانية والكميات والأرقام والجودة .

9- **المرونة** : يجب أن يتسم نظام الحوافز بالإستقرار والإنتظام ، إلا أن ذلك لا ينفي إمكانية تطويره أو تعديل بعض معاييره إذا استدعى الأمر ذلك(محمد ومحمد,2023: 11) .

10- **التوقيت المناسب** : تتعلق فعالية تقديم الحوافز بالتوقيت ، فالثواب الذي يتبع السلوك بسرعة أفضل من الذي يتم بعد فترة طويلة من حدوث الفعل والتصرف(الشلوي, 2023: 99) .

ثانياً: مفهوم الرضا الوظيفي

يُعد الرضا الوظيفي من أكثر المفاهيم اهتماماً في الأدبيات الإدارية والسلوكية، لما له من أثر مباشر في أداء العاملين ومستوى التزامهم وانتمائهم للمنظمة. وقد اختلفت تعريفات الباحثين لهذا المفهوم تبعاً لاختلاف توجهاتهم الفكرية، إلا أنها تشترك في النظر إليه بوصفه حالة نفسية أو عاطفية تعكس مدى رضا الفرد عن وظيفته وما توفره له من احتياجات وتوقعات (Kusku,2003:348)).

وفيما يأتي أبرز التعريفات التي تناولت مفهوم الرضا الوظيفي.

يرى(ناصر ,2017: 54) أن الرضا الوظيفي هو حالة من المشاعر الإيجابية التي تتولد لدى الفرد نتيجة تقييمه لوظيفته وإدراكه لمدى قدرتها على تلبية الأمور التي يعدها ذات أهمية بالنسبة له.

ويذهب (عساس, 2021: 83(إلى أن الرضا الوظيفي هو مجموعة من المشاعر الإيجابية التي يشعر بها العامل نتيجة عمله داخل المنظمة، والتي تسهم في زيادة حبه للعمل ورفع إنتاجيته، ويعززها شعور الموظف بأن المنظمة تقدره وتمنحه ما يتناسب مع جهوده وإسهاماته.

ويعرف (الحارثي ,2023: 490(الرضا الوظيفي بأنه استجابة الفرد تجاه مجموعة من المثيرات المرتبطة بالعمل، مثل الرضا عن طبيعة الوظيفة، والعلاقة مع الإدارة، والعلاقات مع الزملاء، فضلاً عن الرضا عن الجوانب المادية التي توفرها المنظمة.

كما أشار (Hanifah & Harsono, 2024: 8497) إلى أن هذا المفهوم يقوم على ثلاثة أبعاد رئيسة، هي: البعد العاطفي، ومدى التوافق بين توقعات الفرد وما توفره الوظيفة، إضافة إلى كونه مجموعة من الاتجاهات المترابطة التي يكونها الفرد تجاه عمله.

كما يوضح (عبد السادة, 2026 , 1985)أن الرضا الوظيفي يتمثل في مجموعة الاتجاهات التي يكونها العاملون تجاه وظائفهم، ويمكن التمييز بين نوعين من الرضا؛ الأول يتعلق بالرضا عن الجوانب المختلفة للوظيفة، مثل بيئة العمل والأجور والعلاقات الإنسانية، أما الثاني فيتمثل في الرضا الوظيفي الكلي الذي يعبر عن التقييم العام للفرد تجاه وظيفته.

ويعرف الباحث الرضا الوظيفي إجرائياً بأنه: حالة من القبول النفسي والوجداني التي يشعر بها العامل تجاه وظيفته نتيجة إدراكه لتوافر بيئة عمل مناسبة وقدرتها على إشباع احتياجاته المادية والمعنوية، بما ينعكس إيجاباً على مستوى أدائه والتزامه واستمراره في العمل.

أهمية الرضا الوظيفي

يمثل الرضا الوظيفي أحد الاركان المعتمدة لنجاح المنظمات واستمرارها لما له من تأثير مباشر في سلوك العاملين وأدائهم ومستوى التزامهم بأهداف المنظمة وقد أشار العديد من الباحثين إلى أن أهمية الرضا الوظيفي تتجسد في مجموعة من الجوانب التي يمكن توضيحها فيما يأتي:

1- تحسين مستوى الأداء والإنتاجية: يُعد الرضا الوظيفي من أهم العوامل المؤثرة في أداء العاملين، إذ يدفعهم إلى بذل المزيد من الجهد والالتزام بواجباتهم الوظيفية. فكلما شعر العامل بأن المنظمة تلبي احتياجاته وتقدر جهوده ازدادت دافعيته نحو العمل وتحسنت إنتاجيته الأمر الذي ينعكس إيجاباً على مستوى أداء المنظمة بشكل عام (Karaferis&Niakas, 2022:71) .

2- زيادة الدافعية والالتزام التنظيمي: يسهم الرضا الوظيفي في رفع مستوى الحماس والرغبة في العمل ((180:Singh&sabbarwal,2019 كما يؤدي إلى زيادة الشعور بالمسؤولية والانتماء مما يدفعهم إلى المحافظة على مصالح المنظمة والمشاركة بفاعلية في تحقيق أهدافها.

3- خفض معدلات الغياب ودوران العمل: كلما ارتفع مستوى الرضا الوظيفي انخفضت رغبة العاملين في ترك العمل أو التغيب عنه لأن الموظف الراضي عن وظيفته يكون أكثر استقراراً واستعداداً للاستمرار فيها(عطية والعيفة, 2023: 198).

4- استقطاب الكفاءات والمحافظة عليها: تتمتع المنظمات التي توفر مستويات مرتفعة من الرضا الوظيفي بسمعة إيجابية في سوق العمل، مما يزيد من قدرتها على جذب الكفاءات والخبرات المتميزة والاحتفاظ بها ولا سيما أصحاب المهارات النادرة الذين يمثلون مورداً استراتيجياً للمنظمة.

5- تحسين جودة العمل والخدمات: يشجع الرضا الوظيفي العاملين على أداء أعمالهم بإتقان والاهتمام بجودة المنتجات والخدمات المقدمة(مكده وفضل, 2023: 524) مما يؤدي إلى رفع مستوى رضا المستفيدين وتقليل الأخطاء ويعزز قدرة المنظمة على تحقيق التميز في أدائها.

6- تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة: يساعد الرضا الوظيفي المنظمات على تحسين موقعها التنافسي من خلال رفع كفاءة العاملين وتحسين جودة المخرجات. كما يسهم في المحافظة على السمعة المؤسسية وزيادة الحصة السوقية نتيجة تقديم منتجات أو خدمات تلبي احتياجات العملاء بكفاءة.

7- زيادة الأرباح وتحقيق الاستدامة: يسهم ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي في زيادة إنتاجية العاملين وتحسين جودة الأداء (الشوابكة, 2023: 57).

أهداف الرضا الوظيفي

تكمن أهداف الرضا الوظيفي في المجالات الآتية :

1- يسهم الرضا الوظيفي في تقليل حالات التغيب والاستقالة مما يحد من التكاليف التي تتحملها المنظمة نتيجة البحث عن موظفين جدد وإجراءات التعيين والتدريب والتأهيل ويساعد في الحفاظ على استقرار القوى العاملة(نيقرو واخرون, 2025 : 111).

2-إن شعور العاملين بالرضا عن وظائفهم يزيد من التزامهم بتعليمات العمل وإجراءات السلامة، الأمر الذي يسهم في الحد من الحوادث والإصابات المهنية ويقلل من الخسائر البشرية والمادية التي قد تتعرض لها المنظمة(لطرش وابن يحيى, 2022: 88).

3-يعد رفع مستوى الأداء من أهم أهداف الرضا الوظيفي، إذ يدفع العاملين إلى بذل المزيد من الجهد، ويزيد من رغبتهم في إنجاز الأعمال بكفاءة وجودة عالية، مما ينعكس إيجاباً على إنتاجية المنظمة وتحقيق أهدافها(البحيح, 2023: 4).

4- يساعد الرضا الوظيفي على تنمية شعور العاملين بالانتماء والولاء لمنظماتهم ويزيد من حماسهم للمشاركة في تحقيق أهدافها كما يعزز روح المسؤولية والالتزام تجاه العمل(مصلح,2023: 9).

5-يسعى الرضا الوظيفي إلى تحقيق التوازن بين ما يتوقعه العامل من وظيفته وما يحصل عليه فعلياً، سواء من حيث الأجور والحوافز والترقيات أو من خلال التقدير والاحترام والأمان الوظيفي، مما يعزز الاستقرار النفسي والمهني للعاملين(عيادة, 2024: 95).

6- يسهم الرضا الوظيفي في تقوية العلاقات بين العاملين والحد من الصراعات والإجهاد الوظيفي وتعزيز التعاون والعمل بروح الفريق، الأمر الذي يخلق مناخاً تنظيمياً أكثر استقراراً وإيجابية.

7- إذ يسهم في توفير بيئة عمل مستقرة ومحفزة تساعد على رفع مستوى الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة (3:Nguyen,2020) .

8- يعد الرضا الوظيفي مؤشراً مهماً على مدى قدرة المنظمة على تلبية احتياجات العاملين المادية والمعنوية، الأمر الذي يعزز استقرارهم الوظيفي ويزيد من التزامهم تجاه أعمالهم.

يتضح أن أهداف الرضا الوظيفي لا تقتصر على تحسين أوضاع العاملين فحسب وإنما تمتد لتشمل تحقيق أهداف المنظمة من خلال رفع الإنتاجية وتقليل الغياب ودوران العمل وخفض التكاليف وتعزيز الدافعية والانتماء وتوفير بيئة عمل مستقرة ومحفزة.

العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي

هناك العديد من العوامل المؤثرة التي تؤثر على مستوى الرضا الوظيفي والتي لابد للإدارة من أن تركز عليها لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، وأهم هذه العوامل ما يأتي :

1. الأجور والرواتب: يعد الأجر وسيلة مهمة لإشباع الحاجات المادية والاجتماعية للأفراد، وقد اشارت الكثير من الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل، (Semykina & Linz,2012: 23) فكلما زاد مستوى دخل الافراد ارتفع رضاهم عن العمل والعكس هو الصحيح.

2. محتوى العمل وتنوع المهام: يمثل محتوى العمل وما يتضمنه من مسؤولية وصلاحية ودرجة التنوع في المهام أهمية للفرد، حيث يشعر الفرد بأهميته عندما يمنح صلاحيات لإنجاز عمله ولذلك يرتفع مستوى رضاه عن العمل (Kumar, 2022: 6)) .

3. امكانية الفرد وقدراته بالعمل: يتوقف الأداء على متغيري الرغبة في العمل والقدرة والمعرفة. ان اناطة اعمال او مهام تتناسب مع قدرة ومعرفة العاملين يؤدي الى تدعيم أدائهم وهذا ينعكس على الرضا الذي يتحقق لهم جراء ذلك(جبارة, 2022: 892).

4. فرص التطور والترقية المتاحة للفرد: أن المنظمة التي تتيح للأفراد فرصة الترقية وفقا للكفاءة، تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي، إذ إن إشباع الحاجات العليا من التطوير والحداثة ذو أهمية لدى الأفراد ذوي الحاجات العليا.(Ghorbanian et al ,2012: 4)

5. نمط القيادة: توجد علاقة بين نمط القيادة ورضا العاملين، فالنمط القيادي الديمقراطي يؤدي الى تنمية المشاعر الايجابية نحو العمل والمنظمة لدى الأفراد العاملين، حيث يشعرون بأنهم مركز اهتمام القائد والعكس يكون في ظل القيادة الأوتوقراطية، إذ إن هذا الأسلوب في القيادة يؤدي الى تبلور مشاعر الاستياء وعدم الرضا(صغيري ولوكية, 2024: 263).

6. عدالة العائد: أن الفرد يقارن معدل عوائده المستلمة قياسا. بمدخلاته مهارته، قابلياته، خبراته، مستوى تعليمه مع معدل عوائد الافراد العاملين معه قياسا بمدخلاتهم وان نقص معدل ما يستلمه الفرد عن معدل ما يستلمه غيره يشعره بعدم العدالة وتكون النتيجة الاستياء وعدم الرضا.

7. الظروف المادية للعمل: تؤثر ظروف العمل المادية من تهوية واضاءة ورطوبة وحرارة وضوضاء على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل، ولذلك فان الظروف البيئية الجيدة تؤدي إلى رضا الأفراد عن بيئة العمل(القرعان, 2023: 29).

ثالثاً: فرق العمل

يُعد مفهوم فريق العمل من المفاهيم الأساسية في الفكر الإداري المعاصر، لما له من دور في تنظيم جهود الأفراد وتنسيقها لتحقيق الأهداف المشتركة. وقد تعددت وجهات نظر الباحثين في تحديد مفهومه تبعاً لاختلاف توجهاتهم إلا أنها تتفق بصورة عامة على أهمية التعاون والتكامل وتحمل المسؤولية المشتركة بين أعضاء الفريق. وحسب ما يعرفه(27:Umstot,1988) أن فريق العمل يتمثل بمجموعة من الأفراد تجمعهم غاية مشتركة، وتتداخل مسؤولياتهم ومهامهم بصورة تكاملية، بحيث يسهم دور كل عضو في دعم أدوار بقية الأعضاء والوصول إلى الهدف العام.

ويشير (116:Daft,2000) إلى أن الفريق يتكون من مجموعة من الأشخاص الذين يوحدون جهودهم ويؤدون أعمالهم بصورة تعاونية ومنظمة بهدف الوصول إلى نتائج وأهداف محددة.

وكما يعرف (102:Brilhart,1995) أن فريق العمل يتكون من مجموعة من العاملين داخل المنظمة يتولون تنفيذ عدد من المهام التي تسهم في تحقيق أهدافها ويشتركون في مسؤوليات العمل، مع تمتعهم بالسلطات والموارد والاستقلالية اللازمة لأداء مهامهم.

ويشير(Certo,1997: 65) إلى أن الفريق مجموعة من الأفراد تتكامل مهاراتهم وقدراتهم، ويوجهون جهودهم ضمن التزام مشترك لتحقيق مجموعة من الأهداف المحددة من خلال الاستفادة المتكاملة من إمكانات أعضائه.

ويعرف(19:Robbins, 2003) الفريق بأنه جماعة من الأفراد تتصف علاقاتها بالاعتماد المتبادل، ويعمل أعضاؤها بصورة منظمة ومحفزة من أجل تحقيق هدف محدد يجمع بينهم.

أما (براي والجوزي, 2020: 17) فينظران إلى فريق العمل باعتباره جماعة محدودة العدد من الأفراد الذين يمتلكون مهارات متنوعة ومتكاملة ويتعاونون لتحقيق غاية مشتركة مع تحملهم المسؤولية المتبادلة عن مستوى الأداء والنتائج.

أما (ابن منيع, 2021: 53) فيرى أن فريق العمل يتكون من مجموعة من الأفراد الذين يعتمد بعضهم على بعض ويتفاعلون بصورة مستمرة ويوجهون جهودهم المترابطة نحو تحقيق هدف أو نتيجة معينة.

ويشير (البلوشي, 2023: 55) إلى أن فريق العمل يمثل مجموعة من الأفراد تقوم بينهم علاقات من التعاون والتفاعل وتتكامل جهودهم من أجل الوصول إلى الهدف والنتائج المرغوبة.

ويعرّف كل من (أميمة وبالقاسم, 2022: 152) فريق العمل بأنه مجموعة غالباً ما تكون محدودة العدد من الأفراد الذين ينتمون إلى خلفيات وخبرات مختلفة ويعملون بصورة مشتركة ضمن مهمة محددة ومعروفة لإنجازها.

ويشير (سالم ومهيري, 2022: 358) إلى أن فريق العمل يتكون من مجموعة من العاملين الذين يمتلكون مؤهلات وقدرات مناسبة وتربطهم علاقات متبادلة تجعل أداءهم مترابطاً لتحقيق الأهداف التي تشكل الفريق من أجلها.

ويرى(لعلى, 2023: 165) أن الفريق يمثل مجموعة صغيرة من الأفراد تتوزع بينهم الأدوار والمسؤوليات بصورة مشتركة وتجمعهم رؤية وغاية واضحة إلى جانب التزامهم الجماعي بتحقيق أهداف الفريق.

ويعرّف Anes, etal., 2023: 2)) فريق العمل بأنه جماعة محدودة نسبياً من الأفراد تجمعهم أهداف مشتركة، وتربط بينهم قنوات للاتصال والتفاعل والتعاون مع توزيع المهام والأدوار بينهم وفق مجموعة من القواعد والمعايير التي تنظم سلوكهم وتوجه جهودهم نحو تحقيق أهداف الفريق.

أما(ساكر وابن وارث, 2023: 243) فيعد الفريق وحدة تنظيمية تتكون من فردين أو أكثر تربط بينهم عمليات التفاعل والتنسيق، ويوجهون جهودهم نحو إنجاز مهمة أو تحقيق هدف تنظيمي محدد.

ويرى (بلغنامي, 2024 : 91) أن الفريق هو مجموعة من شخصين أو أكثر يتعاونون وينسقون جهودهم وأنشطتهم من أجل إنجاز الأعمال وتحقيق النتائج المطلوبة.

أما (Steegh, etal.., 2025:2) فينظر إلى الفريق بوصفه جماعة صغيرة من الأفراد ذوي المهارات المتكاملة، تجمعهم غاية أو أهداف تنظيمية محددة ويتحملون بصورة مشتركة مسؤولية تحقيق النتائج.

ومن خلال استعراض التعريفات السابقة، يتضح أن مفهوم فريق العمل يرتكز على مجموعة من العناصر المترابطة، يأتي في مقدمتها وجود عدد من الأفراد الذين تجمعهم أهداف وغايات مشتركة، إلى جانب تكامل المهارات والخبرات وتوزيع الأدوار والمسؤوليات فيما بينهم. كما أن فعالية الفريق لا تعتمد على مجرد اجتماع الأفراد في إطار واحد، وإنما تتطلب وجود تفاعل وتعاون وتنسيق مستمر بين أعضائه، فضلاً عن تحملهم المسؤولية المشتركة عن النتائج المتحققة. وبناءً على ذلك، يمكن النظر إلى فريق العمل بوصفه جماعة منظمة من الأفراد تتكامل جهودهم وقدراتهم ضمن أدوار محددة، وتوجه أعمالهم بصورة جماعية نحو تحقيق أهداف مشتركة بكفاءة وفاعلية.

اهمية فرق العمل

تُعد فرق العمل من المرتكزات الأساسية التي تعتمد عليها المنظمات المعاصرة لتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، إذ لم يعد النجاح التنظيمي قائماً على الجهود الفردية بقدر اعتماده على العمل الجماعي الذي يجمع الخبرات والمهارات المختلفة في إطار من التعاون والتنسيق. كما أن التطورات المتسارعة في بيئة الأعمال، وما تفرضه من تحديات تنافسية وتكنولوجية، جعلت من فرق العمل وسيلة فعالة لتعزيز الأداء، وتحقيق الإبداع، وتحسين جودة القرارات والارتقاء بمستوى الخدمات والمنتجات(8:Vazquez,2023). وقد أكد العديد من الباحثين أن أهمية فرق العمل تتجسد في مجموعة من الجوانب، يمكن توضيحها فيما يأتي:

1-تعزيز التعاون وتحقيق الأهداف المشتركة: تسهم فرق العمل في توحيد جهود الأفراد وتوجيهها نحو تحقيق أهداف مشتركة من خلال توزيع الأدوار والمسؤوليات بصورة متكاملة، الأمر الذي يرفع مستوى التنسيق بين الأعضاء ويزيد من كفاءة تنفيذ المهام. كما أن العمل بروح الفريق يعزز الشعور بالمسؤولية الجماعية ويقوي الالتزام بتحقيق النتائج المطلوبة

2-تنمية الإبداع والابتكار: توفر فرق العمل بيئة مناسبة لتبادل الأفكار والخبرات بين الأعضاء، مما يساعد على توليد حلول جديدة ومبتكرة للمشكلات، خاصة تلك التي تتسم بالتعقيد أو غير المألوفة. كما أن تنوع الخبرات والتخصصات داخل الفريق يسهم في إثراء عملية التفكير والوصول إلى بدائل أكثر كفاءة (زقار وبلقرع, 2022: 69).

3-تحسين جودة القرارات وحل المشكلات: تتميز القرارات التي تتخذها فرق العمل بأنها تستند إلى مشاركة جماعية وخبرات متنوعة، الأمر الذي يزيد من دقتها ويقلل من احتمالات الخطأ. كما أن مناقشة المشكلات من زوايا مختلفة تساعد على اختيار أفضل البدائل واتخاذ قرارات أكثر واقعية وفاعلية. (507 :Menon&Suresh, 2021)

4- رفع مستوى الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي: يسهم العمل ضمن فريق في إشباع العديد من الحاجات الإنسانية، مثل الحاجة إلى الانتماء والتقدير والمشاركة، مما يعزز رضا العاملين عن وظائفهم ويزيد من ارتباطهم بالمنظمة. كما أن المشاركة في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية المشتركة تنمي روح الالتزام والثقة بين أعضاء الفريق (55:Johnson & Johnson, 1991).

5-تنمية المهارات والخبرات الفردية: تعد فرق العمل بيئة تعليمية مستمرة، إذ تتيح للأعضاء فرصاً لتبادل المعرفة واكتساب خبرات جديدة من خلال التفاعل اليومي والعمل المشترك. كما تساعد على تطوير المهارات الفنية والسلوكية والقيادية، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على أداء الأفراد والمنظمة. (68:Ivancevich & Matteson, 2002).

6-تعزيز الاتصال وتبادل المعرفة: يساعد العمل الجماعي على بناء قنوات اتصال فعالة بين الأعضاء، بما يضمن سرعة تداول المعلومات وتبادل الخبرات والأفكار، ويحد من سوء الفهم أو تكرار الجهود، الأمر الذي يسهم في تحسين الأداء وتحقيق الأهداف بكفاءة أعلى.

7-دعم التطوير التنظيمي ومواكبة التغيير: تؤدي فرق العمل دوراً مهماً في تعزيز قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات البيئية والتكنولوجية، من خلال تشجيع التعلم المستمر، وتطوير أساليب العمل، وإزالة المعوقات التنظيمية، فضلاً عن دعم التوجه الاستراتيجي الذي يربط بين التخطيط والتنفيذ(Gahroee.etal,2022,1217)

8-الإسهام في تطبيق إدارة الجودة الشاملة: ترتبط إدارة الجودة الشاملة ارتباطاً وثيقاً بفرق العمل، إذ إن نجاح برامج الجودة يعتمد على المشاركة الجماعية للعاملين والتعاون بينهم. كما أن فرق العمل تسهم في التحسين المستمر للعمليات، وتقليل الأخطاء، ورفع جودة الأداء والخدمات المقدمة

9-الاستخدام الأمثل للموارد وزيادة الإنتاجية: تعمل فرق العمل على استثمار الموارد البشرية بصورة أكثر كفاءة من خلال توزيع المهام وفقاً لقدرات الأعضاء(Saputra .etal .,2023,196)، مما يؤدي إلى تقليل الهدر في الوقت والجهد، ورفع الإنتاجية وتحقيق نتائج أفضل مقارنة بالعمل الفردي.

10-تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة: أصبحت فرق العمل من أهم الأدوات التي تعتمد عليها المنظمات لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وذلك لما توفره من سرعة في الإنجاز، ومرونة في التعامل مع

المتغيرات، وقدرة على الابتكار وتطوير الأداء، وهو ما يجعلها عاملاً أساسياً في تحقيق النجاح والاستمرار في بيئة الأعمال العالمية (87.Katzenbach & Smith, 1993).

11-تقوية العلاقات الإنسانية داخل المنظمة: يسهم العمل الجماعي في بناء علاقات إيجابية بين العاملين قائمة على الثقة والاحترام والتعاون، ويعزز الانسجام بينهم، الأمر الذي ينعكس على انخفاض الصراعات التنظيمية وتحسين بيئة العمل وزيادة الرضا الوظيفي

12-ملاءمة فرق العمل للمهام المعقدة: تزداد الحاجة إلى فرق العمل عندما تكون المهام معقدة أو تتطلب الإبداع والابتكار أو عندما يكون هناك غموض في الرؤية المستقبلية أو استخدام الموارد بكفاءة أو تنفيذ مشروعات تتطلب التعاون بين أكثر من قسم أو تخصص، إذ تكون الفرق أكثر قدرة على التعامل مع هذه المتطلبات مقارنة بالجهود الفردية (Junker, 2019: 4).

يتضح مما سبق أن أهمية فرق العمل لا تقتصر على إنجاز المهام فحسب، وإنما تمتد لتشمل تطوير الأفراد والمنظمة في آن واحد فهي تسهم في تحسين الأداء ورفع الإنتاجية وتعزيز الإبداع، وتنمية مهارات العاملين ودعم جودة القرارات فضلاً عن ترسيخ ثقافة التعاون والانتماء.

اهداف فرق العمل

تسعى فرق العمل إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تنعكس آثارها الإيجابية على كلٍ من المنظمة والعاملين فيها، إذ لم تعد فرق العمل مجرد وسيلة لتوزيع المهام، وإنما أصبحت مدخلاً إدارياً يهدف إلى تعزيز الكفاءة التنظيمية. كما أن نجاح فرق العمل يرتبط بمدى قدرتها على إيجاد بيئة عمل قائمة على التعاون والثقة والتكامل الأمر الذي يسهم في تحسين الأداء الفردي والجماعي ورفع مستوى الإنجاز(Tohidi,2011: 1143).

وقد تناول العديد من الباحثين أهداف فرق العمل، ويمكن عرض أبرزها على النحو الآتي:

1-ترسيخ الثقة بين أعضاء الفريق

يُعد بناء الثقة المتبادلة من أهم الأهداف التي تسعى إليها فرق العمل، إذ تشكل الثقة الأساس الذي تقوم عليه العلاقات المهنية الناجحة بين الأعضاء. فكلما ارتفع مستوى الثقة بينهم، زادت قدرتهم على التعاون وتبادل الأفكار بحرية وانخفضت حدة الخلافات والصراعات، مما ينعكس بصورة إيجابية على جودة الأداء وتحقيق أهداف الفريق(صيام واخرون,2023 :129) .

2- تطوير المهارات القيادية والإدارية

تستهدف فرق العمل تنمية القدرات القيادية والإدارية لدى المديرين والمشرفين، من خلال تعزيز مهارات الاتصال، وبناء العلاقات الإنسانية، وإدارة النزاعات، ورفع مستوى التعاون بين الرئيس والمرؤوسين(سالم ومهيري , 2022: 966).

3-تنمية قدرات العاملين وتحفيزهم

تعمل فرق العمل على تطوير مهارات الأفراد وزيادة قدرتهم على الإنجاز، من خلال توفير بيئة عمل تشجع التعلم المستمر وتبادل الخبرات(4:Paul, 2020) كما تساعد المديرين على التعرف إلى الوسائل المناسبة لتحفيز العاملين واستثمار قدراتهم بما يؤدي إلى رفع الإنتاجية ومستوى الأداء.

4-تعزيز الكفاءة الإدارية

من الأهداف الرئيسة لفرق العمل تنمية المهارات الإدارية المتعلقة بالتخطيط والتنظيم والرقابة واتخاذ القرارات وإدارة الوقت، إذ يسهم العمل الجماعي في رفع كفاءة المديرين والعاملين على حد سواء، ويزيد من قدرتهم على إدارة الموارد وتحقيق الأهداف بكفاءة أكبر.

5-المواءمة بين الحوافز والأداء

تهدف فرق العمل إلى إيجاد علاقة متوازنة بين أداء العاملين والدوافع التي تحركهم بما يحقق العدالة ويزيد من الرضا الوظيفي (Ramírez, et al,2020: 5) ويحفز الأفراد على بذل المزيد من الجهد في سبيل تحقيق أهداف المنظمة.

6- تعزيز قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات

تمثل فرق العمل وسيلة فعالة لمساعدة المنظمات على مواجهة التغيرات المستمرة في بيئة الأعمال، إذ تمنحها مرونة أكبر في التعامل مع المستجدات، وتمكنها من تعديل أساليب العمل واستراتيجياتها بما يتلاءم مع المتغيرات التنظيمية والتكنولوجية، الأمر الذي يسهم في المحافظة على قدرتها التنافسية (West, 2005: 43).

7- تحسين جودة الخدمات والمنتجات

تسهم فرق العمل في تطوير المنتجات والخدمات من خلال تكامل الخبرات وسرعة إنجاز المهام، وهو ما يؤدي إلى تقليل الوقت والتكاليف، وتحسين جودة المخرجات، وزيادة رضا المستفيدين عن الخدمات التي تقدمها المنظمة(لصفر واخرون, 2021: 38).

8- دعم التعلم التنظيمي المستمر

تسعى فرق العمل إلى ترسيخ ثقافة التعلم داخل المنظمة، حيث يكتسب الأعضاء معارف ومهارات جديدة من خلال العمل المشترك، كما تتعلم المنظمة نفسها من خلال مراجعة تجاربها وتطوير أساليبها واستراتيجياتها بصورة مستمرة وتنمية الموارد البشرية وتحقيق التكيف مع المتغيرات المتسارعة في بيئة العمل. مما يعزز قدرتها على الابتكار والتطوير.

9- تشجيع الإبداع والابتكار

يُعد تنمية الإبداع من أهم أهداف فرق العمل إذ إن تنوع الخبرات والمهارات بين الأعضاء يخلق بيئة خصبة لتوليد الأفكار الجديدة وتطوير الحلول المبتكرة. كما يسهم تبادل المعرفة والخبرات في تحسين أساليب العمل، وتعزيز قدرة المنظمة على مواكبة التطورات وتحقيق التميز.

10- تحسين جودة القرارات الإدارية

تعمل فرق العمل على رفع مستوى جودة القرارات من خلال مشاركة الأعضاء في تحليل المشكلات وتبادل وجهات النظر والخبرات المختلفة، الأمر الذي يؤدي إلى اختيار بدائل أكثر دقة وواقعية، ويقلل من احتمالات الخطأ في اتخاذ القرار(ابن يحيى واخرون, 2021: 209).

يتضح مما سبق أن أهداف فرق العمل لا تقتصر على إنجاز المهام وتحقيق الأهداف التشغيلية، بل تمتد لتشمل بناء بيئة تنظيمية تقوم على الثقة والتعاون والتعلم المستمر وتنمية القدرات القيادية والإدارية، وتحسين جودة القرارات، وتعزيز الإبداع والابتكار. كما تسهم فرق العمل في رفع كفاءة الأداء، وزيادة مرونة المنظمة في مواجهة التغيرات وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، الأمر الذي يجعلها أحد أهم المداخل الإدارية الحديثة لتحقيق النجاح والتميز التنظيمي.

المصادر والمراجع

أولاً: المصادر العربية

1. ابن ملوكة، إسماعيل ودريدش، حلمي (2024) دور الحوافز في تعزيز القيم التنظيمية: دراسة ميدانية بمؤسسة الاتصالات لولاية الجلفة, مجلة التنمية و إدارة الموارد البشرية: بحوث ودراسات، المجلد 11، العدد 1 .

2. ابن منصور، رفيقة وابن بعطوش، أحمد عبد الحكيم (2024) الأجور: البعد المادي لنظام الحوافز في التنظيمات, مجلة هيرودوت للعلوم الإنسانية و الاجتماعية، المجلد8، العدد 2 .

3. ابن منيع، محمد ابن سليمان (2021) قيادة فرق العمل, مجلة كلية الملك خالد العسكرية, المجلد 41، العدد 146 .

4. ابن يحيى، نجاة وبلقرع، فاطنة وجوال، محمد السعيد (2021) أثر ممارسات القيادة الخادمة على تمكين فرق العمل : دراسة ميدانية بالمحافظة السامية لتطوير السهوب بالجلفة, مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير و العلوم التجارية، المجلد 14، العدد 1 .

5. ابو راس، رضاء عبد الله (2024) أثر أبعاد السلوك التنظيمي على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على بعض فروع مصرف الوحدة. مجلة العلوم الشاملة, المجلد 9 , العدد 33 .

6. ابوكوش، عبد العزيز رزق (2024) مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الابتدائية بالنقب من وجهة نظر المعلمين فيها، مجلة التربوية , المجلد 37، العدد 150 .

7. احبيل، عبد الحفيظ رحيل، وابوقاسم، منذر احسين، والصادق، الصادق محمد (2022) الثقافة التنظيمية علاقتها بالممارسات الإدارية لدي مديري التعليم الثانوي من وجهة نظر المعلمين دراسة ميدانية رسالة الليسانس، منشورة، جامعة سبها كلية الآداب قسم التخطيط والإدارة التربوية.

8. احمد , بوغازي (2018) أثر السلوك التنيظيمي على المؤسسة : دراسة حالة مؤسسة التكوين المهني , رسالة ماجستير , كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير, جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم, الجزائر .

9. أحمد, فاطمة عبد الواحد عبد الله، واحمد , نعمات عبد الناصر, والحلواني، حنان صلاح الدين، ومرسي , عمر محمد محمد (2025) السلوك التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي في المؤسسات التعليمية : دراسة تحليلية نظرية, مجلة كلية التربية ، المجلد 41 , العدد 3 .

10. احمد، فرحان احمد, وجبر ، قادسية سعيد وخالد ، بسام علي (٢٠٢١) توظيف الثقافة التنظيمية في تطبيق خلايا التصنيع: دراسة ميدانية في معمل ادوية سامراء , المجلد 4 ، العدد ٦ .

11. الأخضر, صياحي (2019) دور القيادة التحويلية في التحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مجمع كوندور ببرج بوعريريج, أطروحة دكتوراه ,جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر.

12. أميمة, فضل الدين ومزيوة، بلقاسم (2022) فعالية فرق العمل في الفكر التنظيمي : دراسة تحليلية, مجلة الناصرية للدراسات الاجتماعية و التاريخية، المجلد 13، العدد1.

13. الأمين , محمد بن حمدون، ولقمان، زياني (2024) الهوية التنظيمية للأفراد العاملين ودورها في تعزيز السلوك التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز , أطروحة دكتوراه , كلية العلوم الاقتصادية، التجارية والعلوم التسيير, جامعة غرداية, الجزائر.

14. باشا , فاتن (2017) اتجاه القادة الإداريين نحو المسؤولية الاجتماعية للمنظمات: دراسة حالة مجتمع سونلغاز بسكرة, أطروحة دكتوراه, جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر .

15. البحيح، عبد الله علي (2023) أثر سياسات الموارد البشرية على الرضا الوظيفي, مجلة منازعات الأعمال، المجلد 3، العدد 80.

16. البدري، طارق (2001) الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية , دار الفكر للنشر عمان.

17. براي، محمد والجوزي، وهيبة (2020) التمكين التنظيمي وفاعلية فرق العمل في الفكر التنظيمي المواقف, مجلة الدراسات و البحوث في المجتمع و التاريخ، المجلد 16، العدد 3 .

18. بلغنامي، وسيلة نجاة (2024) أهمية التفاوض في فرق العمل: دراسة حالة مديرية التجارة ولاية تندوف, المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية و الإنسانية، المجلد 12، العدد 2 .

19. بلقاسم بن العايب و ابراهيم بن بريكة (2023) السلوك التنظيمي للفرد و دوره في تحقيق الكفاءة والفعالية داخل المنظمة مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، (1)8 ، 803-789

20. البلوشي، بدر حسين ناصر (2023) دور فرق العمل الوظيفية وعلاقتها بالمشاعر والاتجاهات الإيجابية في الإدارة الرياضية, مجلة بحوث التربية الشاملة، المجلد 16، العدد 30 .

21. بن عروس, محمد لمين, ودحمان, نوال (2019) الأنماط القيادية المتبعة في الإدارة, مجلة سوسيولوجيا الجزائر , المجلد 3, العدد 1 .

22. بو راس، نور الدين (2014) دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين : دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات جبل العنق بئر العاتر , رسالة ماجستير , قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر .

23. بورقعة, كريمة وحدة , حاج عمر (2012) أثر الاتصال على السلوك التنظيمي : دراسة ميدانية بمؤسسة أنابيب غرداية , رسالة ماجستير , معهد العلوم الانسانية والاجتماعية .

24. التل، وائل (2009) أصول التربية الإدارية, ط1 ، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، السعودية.

25. التواني، جمال محمد وفرج، أسمهان محمد (2021) القيادة الإدارية ودورها في نشر الثقافة التنظيمية: دراسة تطبيقه بجامعة الجيل العربي سابقا مجلة الأكاديمية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 20 .

26. جبارة، سمية سعيد صديق (2022) دور التسويق الداخلي في تعزيز الرضا الوظيفي. مجلة ابن خلدون للدراسات و الأبحاث، المجلد 2، العدد 7 .

27. جعارة , يوسف خليل (2015) الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك التنظيمي لدى موظفي المؤسسات الحكومية في جنوب الضفة الغربية, رسالة ماجستير ، جامعة القدس، فلسطين .

28. جلدة , سامر بطرس(2019) السلوك التنظيمي والنظريات الادارية الحديثة, الطبعة الثالثة, دار اسامة للنشر والتوزيع, الاردن.

29. جمعة، خير الدين (٢٠٢٣) الثقافة التنظيمية وعلاقتها ببعض المتغيرات الادارية , مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع المغرب.

30. جيدول، أحمد (2023) الحوافز وعلاقتها بأداء العاملين, مجلة القانون والعلوم البيئية، المجلد 2، العدد 2 .

31. الحارثي , محمد معيض خميس (2023) دور المعرفة التنظيمية في زيادة الرضا الوظيفي لدى الموظفين بالقطاعات الحكومية , مجلة الجامعة العراقية , العدد 60 , الجزء 3 .

32. الحارثي، سعود ثامر سعيد ومجاهد، فائز ناصر علي (2025) أثر الحوافز في الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية بمدينة الرياض, مجلة جامعة الملك عبد العزيز للعلوم التربوية و النفسية، المجلد 4، العدد 1 .

33. حبشي، نجدية موسى عمر (2024) الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الإعدادية والثانوية العربية في داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها بممارستهم العنف نحو الطلبة فحص الاحتراق الوظيفي كمتغير وسيط , اطروحة دكتوراه ، قسم العلوم التربوية، كلية الدراسات العليا، الجامعة العربية الأمريكية، فلسطين.

34. الحريري, رافدة (2008) مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الادارية , ط1 , دار المناهج للنشر والتوزيع , عمان , الاردن .

35. حسين، بوصافر صدام (٢٠١٩) تأثير الثقافة التنظيمية على اداء الموارد البشرية: دراسة ميدانية في مفتشية الوظيفة العمومية لولاية ام البواقي , رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية. الجزائر .

36. حمادات, محمد حسن (2006) القيادة التربوية في القرن الجديد، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن.

37. الحمدان، رائد بن عبد العزيز سليمان (2024) تأثير الحوافز على أداء الموظفين في الجمعيات الأهلية بمنطقة مكة المكرمة, المجلة العربية للآداب و الدراسات الإنسانية، المجلد 8، العدد 32 .

38. داود ، عبد العزيز أحمد محمد (2017) تحسين الفعالية التنظيمية للجامعات المصرية في ضوء مدخل رأس المال الفكري الإدارة التربوية، المجلد 15 , العدد 15 .

39. رضا، حنيش محمد والشيخ، المهدي (2024) أثر نظام الحوافز على الاستقرار الوظيفي: دراسة ميدانية بالمنشآت الرياضية بولاية المغير, المجلة العلمية لعلوم والتكنولوجية للنشاطات البدنية والرياضية، المجلد 21، العدد 2 .

40. الركابي, ناجي شايب (2026) مؤشرات محاسبة المسؤولية ودورها في تصميم نظام الحوافز, مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة, العدد 83 .

41. الريغي ، شيماء ونقو , الحاجة حليمة السعدية (2023) متطلبات تحقيق الفاعلية التنظيمية في إطار الإبداع التنظيمي بمنظمات الأعمال: دراسة حالة مؤسسة الكهرباء والغاز طاقات متجددة , رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير, جامعة غرداية، الجزائر .

42. زقار، ليلى وبلقرع، فاطنة (2022) أثر تمكين فرق العمل في تحقيق التميز التنظيمي : دراسة ميدانية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية الجلفة, مجلة المنتدى للدراسات و الأبحاث الاقتصادية، المجلد 6، العدد 1 .

43. ساكر، فتيحة وابن وارث، عبد الرحمن (2023) فرق العمل الفعالة وأثرها في الإبداع بالمؤسسة الاقتصادية الجزائري, مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، المجلد 8، العدد 1 .

44. سالم عيسى ومهيري، دليلة (2022) أهمية القيادة التنظيمية في تحسين أداء فرق العمل : دراسة ميدانية لفرق العمل التقنية بالوحدة العملية للاتصالات بأدرار, مجلة الحقيقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 21، العدد 1.

45. سالم عيسى ومهيري، دليلة (2022). المهارات القيادية و أثرها على أداء فرق العمل : دراسة سوسيو-تنظيمية بشركة اتصالات الجزائر بأدرار, مجلة العلوم القانونية و الاجتماعية، المجلد 7، العدد 1 .

46. السبعاوي ، محمد يونس محمد (2015) اسهام جاهزية الثقافة التنظيمية في تطبيق ادارة المعرفة: دراسة استطلاعية لأراء عينة من موظفي دائرتي صحة وكهرباء نينوى , مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد ١١، العدد ٣٣.

47. السراقبي, غالية نعسان (2018) دور الأنماط القيادية الإدارية في تنمية الإبداع الإداري: دراسة ميدانية على المصارف التجارية السورية في محافظة حماة, رسالة ماجستير، جامعة تشرين، سوريا.

48. السكارنة، بلال خلف (2010) القيادة الإدارية الفعالة , دار المسيرة للنشر والتوزيع, عمان.

49. سماح ، دالي وآسيا، روابنية (2024) أثر الثقافة التنظيمية على السلوك التنظيمي للموظفين الإداريين في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة 8 ماي 1945.

50. السيد، عبد الله رجب إبراهيم والروبي، محمد جمعة وشمعة، رانية عبد المنعم (2022) أثر قياس الأداء ونظام الحوافز على الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية, مجلة البحوث الإدارية والمالية والكمية، المجلد 2، العدد 2 .

51. الشاعر , بلال درداح حسن (2015) فاعلية القيادة وعلاقتها بالذكاء الانفعالي لدى قادة منظمات المجتمع المدني بمحافظات غزة من وجهة نظر العاملين فيها, رسالة ماجستير , جامعة الاقصى, فلسطين .

52. الشريف , طلال عبد الملك (2004) الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة, رسالة ماجستير , كلية الدراسات العليا , جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية , المملكة العربية السعودية .

53. الشلوي، إيمان مفتاح (2023) دراسة عن الحوافز والمزايا والخدمات وأثرها على زيادة إنتاج المؤسسة, المؤتمر العلمي الدولي للعلوم والتقنية , المجلد 7، العدد 26 (عدد خاص بمؤتمر) (تشرين الثاني 2023) ، المعهد العالي للعلوم و التقنية رقدالين، ليبيا .

54. الشمري, محمد الحراحشة عبد الهادي (2019) الثقافة التنظيمية السائدة لدى مديري ورؤساء الأقسام في أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية في دولة الكويت وعلاقتها بالإبداع لديهم، مجلة دراسات العلوم التربوية، المجلد 46 , العدد 2 .

55. الشمري، عادل بن عابد، والعنزي حلوة بنت علي (2022) الثقافة التنظيمية علاقتها بالسلوك التنظيمي لدى معلمات المدارس الثانوية للبنات بحفر الباطن، مجلة جامعة ام القرى للعلوم التربوية والنفسية، المجلد 14 , العدد 4 .

56. الشمري، ولاء جلال عبد الأمير (2023) التآزر الإبداعي كعامل محتمل في تحقيق الفاعلية التنظيمية, مجلة تكريت للعلوم والاقتصادية الإدارية, المجلد 20 , العدد 67 .

57. الشوابكة، خلود محمد (2023) أثر الرضا الوظيفي على تحسين الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية لدى العاملين في البلديات, مجلة رماح للبحوث و الدراسات، المجلد 23، العدد 75، ج 8 .

58. صالح، أسيل مجيد عبد النبي (2023) تأثير السلوك التنظيمي على عملية جذب الزبائن, مجلة اليرموك، المجلد 21 , العدد 2 .

59. صغيري، حسين ولوكية، الهاشمي (2024) جودة الحياة الوظيفية كفلسفة لضمان تطوير الرضا المهني, مجلة العلوم الإنسانية، مجلد 35، العدد 4 .

60. صوفان، شهيرة ومقران، جفال (2025) مساهمة الحوافز المادية والمعنوية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى الموظفين في المؤسسة, مجلة آفاق علمية، المجلد 17، العدد 2 .

61. صيام، باهي محمد طاهر والهنداوي، محمد عبد الله محمد & حسيب، السيد أحمد فتحي (2023) أثر فرق العمل على الرشاقة التنظيمية للمنظمة: دراسة تطبيقيه على مصانع المنطقة الصناعية بدمياط الجديدة. مجلة البحوث المالية و التجارية، المجلد 24، العدد 1، ج 1 .

62. ضاحي، كريم جابر (٢٠٢٢) اثر الثقافة التنظيمية في تحقيق الريادة الاستراتيجية كلية الصفوة الجامعة , مجلة كلية الكوت الجامعة، المجلد 1، العدد ٥ .

63. الطراونة، تحسين (2012) الفلسفة الاخلاقية وعلم القيادة وتطبيقاتها في قيادة فرق العمل الامنية, مجلة جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية

64. الطراونة، هديل فخري. (2019). أثر ممارسة الشفافية الإدارية في السلوك التنظيمي الريادي من خلال الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط لدى العاملين في شركات التعدين الأردنية, رسالة ماجستير, جامعة مؤتة, الأردن .

65. عايش, مريم (2016) دور القيادة الإدارية في إدارة التغيير التنظيمي: دراسة حالة بنك الجزائر الخارجي وكالة أم البواقي , رسالة ماجستير، جامعة أم البواقي، الجزائر.

66. عباس, امل فاضل (2025) نظام الحوافز وتأثيره على أداء العاملين في تحقيق الميزة التنافسية في المكتبات الجامعية, المجلة العراقية للمعلومات, المجلد 26 , العدد 1-2 .

67. عباس, أنس عبد الباسط (2011) السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار الميسرة، عمان، الأردن .

68. عبد الباقي, صلاح الدين محمد (2004) السلوك الفعال في المنظمات، ط1 , الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر .

69. عبد الرازق, نادر حامد (٢٠١٩)، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

70. عبد السادة, انصاف جاسم عمران (2026) أثر برامج الإرشاد النفسي التربوي في خفض الضغوط المهنية وتنمية الرضا الوظيفي لدى معلمي التربية ط المهنية وتنمية الرضا, مجلة ساوة للدراسات الانسانية , المجلد 3 , العدد 3 .

71. عبد الله, حسن حمد ، وابراهيم هوشمه ند رفيق ، وحمداميسامان, صدقين (2026) دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الأداء الإداري لدى مديري المدارس: دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين مدارس الخاصة في مدينة أربيل, مجلة كلية كركوك للعلوم الادارية والاقتصادية, المجلد 16 , العدد 2 .

72. عبد المالك, هبال (2016) دور القيادة الإدارية في إنجاح التغيير التنظيمي: دراسة ميدانية عن تطبيق نظام ل.م.د في جامعات من الشرق الجزائري، أطروحة دكتوراه، جامعة فرحات عباس - سطيف 1، الجزائر .

73. العتوم وآخرون (2011) القيادة والتغيير الطريق نحو النجاح, دار اثراء للنشر والتوزيع, الاردن.

74. عثمان, ياسر محمد (٢٠١٧) أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين في المملكة العربية السعودية, اطروحة دكتوراه ، قسم إدارة الأعمال, كلية الاقتصاد, جامعة دمشق .

75. العجارمة, سعيد (2012) انماط القيادة السائدة لدى مديري المدارس وعلاقتها بمستوي جودة التعليم من وجهة نظر المعلمين في محافظة عمان ، رسالة ماجستير , الاردن.

76. العربي, حران (2017) أنماط القيادة الإدارية ونظرياتها، مجلة العلوم الإجتماعية، العدد 26 , جامعة عمار ثليجي، الأغواط، الجزائر .

77. العريفي, محمد منصور اسماعيلي (2014) السلوك التنظيمي, ط3 , دار الكتاب الجامعي, صنعاء , اليمن .

78. عساس، سها فؤاد (2021) تأثير القيادة الابوية على الالتزام والرضا الوظيفي: دراسة ميدانية من وجهة نظر الموظفات الاداريات في الاقسام الاكاديمية , في جامعة الملك عبد العزيز بجدة , مجلة العلوم الاقتصادية والادارية والقانونية , المجلد 5 , العدد 24 .

79. عطية، آمال والعيفة، محمد رضا (2023) أثر جودة الحياة الوظيفية في تعزيز الرضا الوظيفي لدى عاملي مؤسسة سوميفوس بتبسة, مجلة نماء للاقتصاد و التجارة، المجلد 7، العدد 1.

80. العلاق، بشير (2010) القيادة الإدارية , ط1 , دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع, عمان، الاردن.

81. عمار, كيرد (2015) تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الإقتصادية : دراسة حالة مؤسسة سونلغاز ,رسالة ماجستير، جامعة أكلي محند أولحاج البويرة، الجزائر .

82. العمري, قاسم شاهين بريسم (2009) أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في إنجاح المنظمات الحكومية: دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء والعاملين في محافظة ذي قار، أطروحة دكتوراه ,جامعة البصرة، العراق .

83. العميان، محمود (2013) السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال, ط 6, دار وائل للنشر، عمان , الاردن.

84. العنزي, سعد حمود (2017) السلوك التنظيمي, دار ومكتبة عدنان للطباعة والنشر, بغداد, العراق .

85. عيادة بلقاسم خضر (2024) الاحتراق الوظيفي وأثره على رضا العاملين عن الوظيفة بشركة الزويتينة للنفط, مجلة جامعة صبراتة العلمية، المجلد 8، العدد 15 .

86. العيد، جغل والحسين، صالحي (2022) الحوافز و علاقتها بالرضا الوظيفي, مجلة المجتمع و الرياضة، المجلد 5، العدد 1 .

87. غالي , محمد أحمد (2015) القيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على الجامعات في قطاع غزة, رسالة ماجستير , الجامعة الاسلامية , فلسطين .

88. الغامدي, سعيد بن عبد الله عياش (2013) أساليب القيادة الإدارية لدى ضباط الكليات العسكرية وفق نموذج الشبكة الإدارية من وجهة نظر الطلاب : دراسة تطبيقية على كلية الملك عبد العزيز الحربية وكلية الملك خالد العسكرية رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.

89. الفضل ، طلال (2024) دور الرشاقة التنظيمية في تحقيق الفعالية التنظيمية: دراسة ميدانية بالتطبيق على الشركة العربية السودانية للبذور , المجلة العربية للإدارة , العدد الخاص .

90. القحطاني، سالم (2008) القيادة الإدارية التحول نحو نموذج القيادي العالمي, ط2 ، ، مرامر للطباعة والنشر, الرياض .

91. القرعان، نبيل (2023) الرضا الوظيفي في المنظمات, رماح للبحوث و الدراسات، المجلد 3، العدد 76، ج 11 .

92. القريوتي, محمد قاسم (2009) السلوك التنظيمي , ط5 , دار وائل للنشر, عمان الأردن .

93. القزلان، منى (2014) انماط القيادة الادارية وعلاقتها بمستوي الرضا الوظيفي, رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاجتماعية والادارية، قسم العلوم الادارية، جامعة نايف العربية ، السعودية.

94. قنديل، علاء (2010) القيادة الإدارية وإدارة الإبتكار , ط1، دار الفكر ناشرون وموزعون, عمان.

95. قهواجي , أمينة (2018) أهمية دراسة السلوك الإنساني داخل المنظمات, المجلة الجزائرية للموارد البشرية , المجلد 3 , العدد 2 .

96. الكرعاوي, سجى جواد (2016) تأثير القيادة الذكية في المنظمات الذكية من خلال تعزيز التعلم التنظيمي , رسالة ماجستير , كلية الادارة والاقتصاد , جامعة القادسية , العراق .

97. كنعان, نواف (2007) القيادة الإدارية , ط1 , دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن.

98. لصفر، رضا ودوار، فاطمة الزهراء ودوار، غالم (2021) أثر التسلسل الهرمي للسلطة على أداء فرق العمل : المنظور الوظيفي ومنظور الصراع. مجلة مؤشر للدراسات الاستطلاعية، المجلد 1، العدد 3 .

99. لطرش، محمد وابن يحيى، إبراهيم (2022) دور القيادة الخادمة في تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين, مجلة الاقتصاد و إدارة الأعمال، المجلد 6، العدد 1 .

100. لعلى، نورية (2023) النزاع التنظيمي في فرق العمل بين التأثير والأثر, مجلة مجاميع المعرفة، المجلد 9، العدد 2 .

101. مباركي,سارة, ومذكور, فطيمة الزهرة (2022) أثر الأساليب القيادية في إدارة التغيير: دراسة حالة البنك الوطني الجزائري , رسالة ماجستير , قسم علوم التسيير , كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير , جامعة ابن خلدون , الجزائر .

102. محمد, بوزهرة ورفيق , مرزوقي (2020) القيادة الادارية وعلاقتها بالابداع الاداري, مجلة ابداع, العدد الخاص .

103. محمد, عدنان ياسر ومحمد باسمة حازم (2023) نظام الحوافز وانعكاساته الإيجابية والسلبية على أداء العاملين - الشركة العامة للنقل البحري، مجلة تكنولوجي، المجلد 5 العدد 1.

104. محمد, محمود شكر (2022) دور الذكاء الروحي في تحقيق السلوك التنظيمي : دراسة تحليله لآراء عينة من القيادات الادارية في شركة الاتصالات العامة, مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية , المجلد 14 , العدد 4 .

105. مساعده , ماجد عبد الهادي محمد (2016) السلوك التنظيمي ادارة اعمال , ط1 , دار الميسرة للنشر والتوزيع, عمان .

106. مصالحة، احمد محمد، والشرمان، منيرة محمود (2024) مستوى الثقافة التنظيمية السائدة لدى مديري المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر وعلاقتها بتنمية السلوك الإبداعي لدى المعلمين المجلة التربوية الأردنية، الجمعية الأردنية للعلوم التربوية، المجلد 9 ، العدد 1 .

107. مصلح، بلال عبد الله أحمد (2023) واقع الرضا الوظيفي لدى العاملين في بلدية غزة, المجلة العربية للعلوم الإنسانية و الاجتماعية، المجلد 3، العدد 19، ج 1 .

108. مكده، محمد سعيد عوض وفضل، محمود عبد التواب عبد التواب (2023) الرضا الوظيفي وعلاقته بالتسرب الوظيفي لدى معلمي مدارس التعليم العام بمحافظة خميس مشيط, مجلة العلوم التربوية و الدراسات الإنسانية، المجلد 20، العدد 28 .

109. ناصر, بن حمدان بن سعيد (٢٠١٧) الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في سلطنة عمان، رسالة الماجستير , كلية التربية إدارة تعليمية , جامعة نزوى، عمان.

110. النخلة, وفيق (2015) القيادة الإدارية وفق التحفيز، ط1 ، دار أبجد للنشر والتوزيع، عمان ،الأردن.

111. نيقرو، فيصل إمحمد أحمد وغومة، أسامة عمر رمضان ومسعود، ريهام سالم سعيد (2025) قياس أثر الرضا الوظيفي على الالتزام الوظيفي في الجامعات الليبية, مجلة الفاروق للعلوم، المجلد 1، العدد 1 .

112. الهضبان، هبة محمد (2024) الحوافز المعنوية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية, مجلة قراءات علمية في الأبحاث و الدراسات القانونية و العلوم الإنسانية، المجلد 2024، العدد 38 .

113. هلال, غنيمة (2024) الحوافز ودورها في تفعيل أداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الخاصة الجزائرية, مجلة العلوم الاجتماعية و الإنسانية، المجلد17، العدد 2 .

114. وليد, شفيق علي ومعلى, هالة الفريخة (2025) أثر الحوافز على رفع أداء العاملين بجهاز الشرطة الفلسطينية في الضفة الغربية, المجلة العربية للعلوم التربوية و النفسية، المجلد 9، العدد 45 .

115. يسمينة, كتفي وبوخيط , سليمة (2021) محددات السلوك التنظيمي , مجلة منارات , المجلد 3 , العدد 2 .

ثانياً: المصادر الاجنبية

116. Achievers. (2023) Organizational culture and its impact on employee behavior. Achievers Publishing.

117. Alif, S. S. (2023) Impact of Satisfaction with Its Effect on Organizational Performance –Organizational Behavior on Job Research on Humanities and Social Sciences, 13(3), 14-21

118. Alvesson, M. (2013) Understanding Organizational Culture (2nd ed.). SAGE Publications.

119. Anesa ,Vitor, Abreua, António, & Diasa,b, João Caladoa,,(2023) Agile teams' assignment model for Scaling Agile, Procedia Computer Science 219 (2023) 1634–1641

120. Bass, B. M., & Bass, R. (2008) The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications (4th ed.). New York: Free Press.

121. Bennett, N (2003) Effective Educational Leadership ,London: Paul chapman Publishing

122. Brilhart. J.,(1995) Effective Group Discussion, Eight Edition, WCB Brown & Benchmark South West, Missouri State University.

123. Certo. S.,(1997) Modrn Management, Diversity, Quality, Ethics and the Global Environment, Seventh Edition, U.S.A.

124. Daft, R. L. (2018) The leadership experience (7th ed.). Cengage Learning.

125. Daft, Richard l.,(2000) Management 6th ed Harcourt College publishing, Orlando.

126. Donna., H, (2008) Job satisfaction and career persistence of beginning teachers, International Journal of Educational Management, Vol. 22 Issue: 1, pp.48-61.

127. Elswah، M، & Howard، P، N، (2020) Anything that Causes Chaosǁ: The Organizational Behavior of Russia Today (RT)، Journal of Communication، Vol.70، Issue. 5.

128. Fiedler, F.E. (1967) A Theory of leadership effectiveness. New York: McGraw-Hill Inc

129. Finkelstein, S. and Hambrick, D.C. (1996) Strategic Leadership: Top Executive and their Effects on Organizations , St. Poul, MN: Publishing Co.

130. Gahroee ,Tayebe Mohamadi, Gandomani ,Taghi Javdani, Aghaei ,Mohammadreza, Soltan ,(2022) The main pillars of Agile consolidation in newly Agile teams in Agile software development, ndonesian Journal of Electrical Engineering and Computer Science Vol. 26, No. 2, May 2022, pp. 1216-1226

131. Gardner, J. W. (1990) On leadership. New York, NY: The Free Press.

132. George & Jones.(1996) Organizational Behavior, Understanding and Managing, Addison-Wesley Publishing Company, Inc., U.S.A.

133. Ghorbanian, Azimeh; Bahadori, Mohammadkarim and Nejati, Mostafa. (2012) The Relationship between Managers' Leader-ship Styles and Emergency Medical Technician' Job Satisfaction. Australasian Medical Journal, Vol.5, No.1, pp. 1-7

134. Gibson, J. and Ivanevich., (2003) Organizations, Behavior, Structure, Processes, McGraw-Hill, Irwin, University of Kentulcky, 11th.

135. Giwa, H. I. (2020) Influence Of Organizational Behaviour On Employees' performance A study of Flour Mill Nigeria plc .

136. Hanifah, A. & Harsono, M. (2024). The Effect of Job Stress and Job Satisfaction on Organizational Commitment Mediated by Work Life Balance, International Journal of Current Science Research and Review, Volume 07 Issue 11.

137. Hellriege E., Jackson, S., and Slocu, Jhuw, (1999) Management, 18th Ed, (Ohio: international themson publishing, co.).

138. Hemphill, J. K. (1949) Situational factors in leadership (Bureau of Educational Research Monographs, No. 32). Ohio State University.

139. Ivancevich, J., and Matteson M., (2002) organizational Behavior and management, 6th ed, McGraw – Hill, New York.

140. John Hassard and sudi sharift .(1989), Journal of General Management , volume (15) NO.2.Winter.

141. Johnson, and, Johansson(1991) joining Together: Group Theory and Group skills, Prentice – Hall, London. Behavior " , 10th ed , prentice Hall , New Jersey.

142. Jones , G .R. (1983) Transaction costs , properly Rights, and Organizational culture ", An Exchange perspective A.S.Q.13,2.

143. Junker, T. L. (2019) Agile Team Practices: Construct Development and Multilevel Study. Erasmus University of Rotterdam, pp:1-66.

144. Kalwani، S.، & Mahesh، J. (2020) Trends in organizational behavior: A systematic review and research directions. Journal of business and management، 26(1)، 40-78.

145. Karaferis, D., Aletras, V. & Niakas, D. (2022) Determining dimensions of job satisfaction in healthcare using factor analysis. BMC Psychology,

146. Katzenbach, J. and Smith, D. (1993) The Wisdom of Teams. Creating the High-performance Organization, McGraw-Hill, New York, NY.Schermerhorn, John R. & Hunt, James G. & Osborn, Richard N.,Basic Organizational Behavior, 2 ed., New York: John Wiley & Sons, Inc., 1998.

147. Koontz, H., & O'Donnell, C. (1972). Principles of Management: An Analysis of Managerial Functions (5th ed.). Tokyo: McGraw-Hill Kogakusha.

148. Kreitner R. and Kinicki., A(2004) Organizational Behavior, Both of Arizona State University, Graw-Hill.

149. Kumar ،S. (2022) The impact of talent management practices on employee turnover and retention intentions. Global Business and Organizational Excellence ،41(2) ،21-34.

150. Kusku, F. (2003) Employee satisfaction in higher education: the case of academic and administrative staff in Turkey. Career Development International, 8(7).

151. Lefton, R., & Bnzzotta, R (2004) Leadership Through People Skills, New York: Mcgraw-Hill

152. Louis, A. Allen.(1989)The Allen Guide for Management Leaders, Inc., U.S.A.

153. Lythans, F., (1989) Organizational Behavior, 5th ed. (New York Mc-Graw-Hill Co.).

154. Mackall,Joe,(2010)Teamwork skills, Third Edition, Ferguson Publishing,usa.

155. Mageell, R.R. (1998) Strategic Leadership Primer, Development or Command Leadership and Management , U.S. Army war College.

156. Martinez-Costa, M., Jiménez-Jiménez, D., & Rabeh, H. (2019). The effect of organizational culture on performance in SMEs. Journal of Small Business Management, 57(1), 110–129.

157. Menon, S., & Suresh, M. (2021). Enablers of workforce agility in engineering educational institutions. Journal of Applied Research in Higher Education, 13(2), 504-539

158. Miller Kent & Bromiley Philip, (2016): Strategic risk and corporate performance: an analysis alternative risk measures, Academy of management Journal, Vol 33, No (4)

159. Mintzberg, Henry, & Brain James & Ghoshal. Sumantry, (1998) " The Strategy Process ", Revised European Edition, Prentice Hall, Inc. London.

160. Nguyen ،C. (2020). The impact of training and development ،job satisfaction and job performance on young employee retention. Job Satisfaction and Job Performance on Young Employee Retention (May 1 ،2020).

161. Northouse, P. G. (2021). Leadership: Theory and practice (9th ed.). SAGE Publications.

162. Paul, M., Jena, L. K., & Sahoo, K. (2020). Workplace spirituality and workforce agility: a psychological exploration among teaching professionals. Journal of religion and health, 59(1), 135-153.

163. Pfiffner, J. M., & Presthus, R. (1960). Public Administration. New York: Ronald Press Company.

164. Rachman, David J., Michael H. Mescon, Courtland L. Bovée, & John V. Thill.(1993) Business Today. New York: McGraw-Hill.

165. Ramírez-Mora, S.L., Oktaba, H. & Patlán Pérez, J., (2020). Group maturity, team efficiency, and team effectiveness in software development: A case study in a CMMI-DEV Level 5 organization. Journal of Software: Evolution and Process, 32(4), e2232

166. Robbins Stephen p.(2003) " Organization Behavior " , 10th ed , Prentice Hall , New Jersey.

167. Robbins, Stephen (1989) Organizaion Theory Structure, New Jersay: Prentice Hall.

168. Robbins.S.P . (1990), "Organizational theory "New Jersey prentice-Hall International.

169. Saputra, N., Tuti, R. W., & Satispi, E. (2023). Workforce Agility during COVID-19: The Effect of Teamwork and Empowering Leadership. In Proceedings of the 3rd Borobudur International Symposium on Humanities and Social Science 2021 (BIS-HSS 2021) (Vol. 667, p. 195). Springer Nature.

170. Schein, E. H. (2010). Organizational Culture and Leadership (4th ed.). Jossey-Bass.

171. Schein.E.H (1985) Organizational culture And Leadership, San Francisco, Jossy- Bass. U.S.A.

172. Semykina, Anastasia and Linz, Susan J. (2012). Job Satisfaction and Advanced Career Opportunities for Women: An Empirical Investigation of Workers in Six Formerly Socialist Economies. pp. 1-43. Available at SSRN. http://ssrn.com/abstract=2070226.

173. Sharafoddini, Sadegh, N. & Reza, S., (2017) Appraisal of Boys ”high School in Tehran based on Organizational Excellence Model of European Foundation in the context 1f staffs, Iranian Journal of Social Sciences and Humanities Researvh, 5(3):122–123.

174. Singh, M., Amiri, M. & Sabbarwal, S. (2019) Role of Job Stress on Job Satisfaction, International Journal of Management Studies, ISSN (Print) (Online) http://www.researchersworld.com/ijms/.

175. Steegh , K. ,Van De Voorde ,& J. Paauwe,(2025) Understanding how agile teams reach effectiveness: A systematic literature review to take stock and look forward, Human Resource Management Review, V:35,Issue,1.

176. Stogdill, R. M., & Shartle, C. L. (1955) Methods in the Study of Administrative Leadership. Columbus, OH: Bureau of Business Research, College of Commerce and Administration, Ohio State University.

177. Tcgco.k., (2023) The role of organizational culture in shaping employee behavior and decision-making. Tcgco Publications.

178. Tohidi, H., (2011) Teamwork productivity & effectiveness in an organization based on rewards, leadership, training, goals, wage, size, motivation, measurement and information technology. Procedia Computer Science, 3, pp.1137-1146.

179. Umstot ,Dens.D.,(1988) understanding Organizational Behavior,2nd edition, NY: West Publishing comoany.

180. VAZQUEZ ,LEDLYNE, HERISCAR,(2023) A dissertaon submited in paral fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy in the Department of Industrial Engineering and Management Systems in the College of Engineering and Computer Science at the University of Central Florida Orlando, Florida.

181. Wagner III, J.A. and Hollenbeck, J.R. (2020) Organizational Behavior: Securing Competitive Advantage. Routledge. https://doi.org/10.4324/9781003009580

182. Wei-Cheng J. Mau, Randy Ellsworth, Donna Hawley, (2008) "Job satisfaction and career persistence of beginning teachers", International Journal of Educational Management, Vol. 22 Issue: 1, pp.48-61.

183. West, Michael and et al,(2005) The Essentials of Team working 10 First Edition, A john Wiley and sons, ltd.,Publition,New ,New Delhi, India,.

184. Yukl, G. A. (2010). Leadership in Organizations (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson.

185. Zhu, L. (2024). Research On The Impact Of Innovative Organizational Culture On Employee Creativity In Business Administration. 2(2). Https://Doi.Org/10.18686/Memf.V2i2.3938

الفصل الثالث

القيادة التحويلية واستعداد الطلبة في الإدارة التعليمية: إطار مفاهيمي متعدد النظريات ومقترحات بحثية

Transformational Leadership and Student Readiness in Educational Administration: A Multi-Theoretical Conceptual Framework with Research Propositions

د. آمنة سلطان حميد الريسي
جامعة الشرقية - سلطنة عُمان
amna.risi@gmail.com

الملخص

يقدم هذا الفصل إطارًا مفاهيميًا متعدد النظريات لتفسير العلاقة بين القيادة التحويلية واستعداد الطلبة في الإدارة التعليمية. وينطلق من النظر إلى الاستعداد بوصفه بناءً يضم المعرفة والمهارات والسلوك، ولا يختزل في التحصيل الأكاديمي وحده. ويجمع الإطار بين نظرية القيادة التحويلية ونظرية تقرير المصير ونموذج المدخلات والبيئة والمخرجات ونظرية التعلم الاجتماعي، بهدف توضيح المسارات التي يمكن أن تصل ممارسات القيادة بتطور استعداد الطلبة.

يعالج الفصل الأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية، وهي التأثير المثالي والدافعية الإلهامية والاستثارة الفكرية والاعتبار الفردي. ويربطها بالثقافة التنظيمية ومشاركة المعلمين وتصميم المناهج والإرشاد، بوصفها عناصر في البيئة التعليمية التي يمر عبرها التأثير القيادي. وتقترح المعالجة أن فاعلية القيادة ترتبط بكيفية ترجمة الرؤية إلى ممارسات تعليمية وعلاقات داعمة وفرص للتعلم، لا بمجرد إعلان الأهداف المؤسسية.

وتصوغ الدراسة عشر قضايا بحثية لتوجيه الاختبار اللاحق للعلاقات المقترحة، وتعرض ما يمكن أن يقدمه الإطار لتطوير القيادة والسياسات والممارسات التعليمية. وتتمثل مساهمتها في وصل المقاربات النظرية داخل تصور منظم لاستعداد الطلبة، مع بيان الأدوار المحتملة للعوامل الوسيطة في المؤسسة التعليمية. والفصل مفاهيمي؛ فلا يقدم اختبارًا ميدانيًا للإطار أو تقديرات سببية من عينة تجريبية، وإنما يتيح أساسًا لصياغة فرضيات ودراسات لاحقة تتناول اختلاف السياقات التعليمية وآليات انتقال أثر القيادة إلى الطلبة.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية؛ استعداد الطلبة؛ الإدارة التعليمية؛ الثقافة التنظيمية؛ الإطار المفاهيمي

Abstract

Despite the prominence of transformational leadership (TL) in educational administration and leadership scholarship, the mechanisms through which institutional leaders shape student readiness for post-institutional life remain poorly theorized across educational levels. This paper constructs a multi-theoretical conceptual framework linking the four TL dimensions—idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, and individualized consideration—to students' knowledge, skills, and professional behavior through four institutional mechanisms: organizational culture, educator engagement, curriculum design, and mentoring structures. Applicable across pre-primary through higher education settings, the framework integrates TL theory, Self-Determination Theory (SDT), the Input-Environment-Outcome (I-E-O) model, and Social Learning Theory (SLT) to provide explanatory depth at psychological, structural, and cultural levels. Ten formal research propositions specifying direct, mediated, and moderated relationships are derived, constituting a testable empirical agenda for educational administration researchers. Boundary conditions including national culture, digital transformation, and resource endowment are theorized as moderators. The framework advances TL theory in educational administration beyond staff-level outcomes into the domain of student development, offering practical guidance for educational leaders, administrators, and policymakers at all institutional levels.

Keywords: Transformational leadership; Student readiness; Educational administration; Organizational culture; Conceptual framework

Introduction

Educational administration and leadership scholarship has long recognized that the quality of institutional leadership is among the most

consequential determinants of educational outcomes across all levels of schooling—from primary classrooms to postgraduate programs (Leithwood et al., 2020; Bush, 2020). Among the leadership styles examined within this tradition, transformational leadership (TL) has attracted sustained empirical attention for its capacity to reshape organizational culture, align institutional vision, energize educators, and drive systemic improvement (Bass & Riggio, 2006; Gupta, 2025). Yet a critical gap persists: despite the breadth of TL research in educational administration, the mechanisms through which institutional leaders influence student readiness—the degree to which students develop the knowledge, skills, and behavioral dispositions required for productive participation in post-institutional contexts—remain poorly theorized and rarely addressed as an explicit concern of educational administration scholarship (Leithwood et al., 2020; Oliveira et al., 2025).

This gap is particularly visible in the context of higher education, where industry data illuminate the scale of the leadership-readiness challenge. The Cengage Group (2024) Graduate Employability Report found that only 57% of graduates believed their programs equipped them with the skills required for their first professional role, representing a marginal improvement from 41% in 2023 yet signaling that nearly half of graduates still enter the workforce underprepared. Moreover, over half of recent graduates (51%) report second-guessing their career choices in response to the pace of technological change, and 62% of employers indicate they expect candidates to possess foundational generative AI competencies—skills that most curricula have yet to formally address. These figures reflect not merely curricular shortcomings but also systemic institutional failures of strategic vision, academic culture, and professional development orientation—all of which are fundamentally educational administration and leadership concerns.

Although the HE context renders the student readiness challenge especially measurable through employment data, the underlying problem is not confined to universities. Across K-12 settings, educational administrators similarly grapple with how institutional leadership shapes the conditions under which students develop the knowledge, skills, and behavioral competencies that define educational success at each level (Base & Abad, 2025; Chiazor et al., 2025). The theoretical mechanisms connecting leadership practice to student developmental outcomes—operating through institutional culture, educator engagement, curriculum design, and mentoring—are structurally analogous across educational levels, even as their specific manifestations vary. A unified theoretical framework that articulates these mechanisms has the potential to enrich educational administration scholarship at all levels.

Student readiness is a multidimensional construct encompassing three interconnected domains applicable across educational settings: knowledge (theoretical and applied disciplinary understanding), skills (cognitive, technical, and interpersonal competencies), and behavior (professional dispositions, ethical conduct, adaptability, and collaborative capacity) (Siddique et al., 2022). Effective student preparation requires coherence among leadership strategy, institutional culture, curriculum design, and pedagogical practice—a coherence that is fundamentally shaped by the quality and orientation of institutional leadership. Yet a theoretical framework that traces the specific mechanisms through which TL cultivates these competencies across all three domains has been conspicuously absent from the educational administration and leadership literature.

This paper addresses that void by developing a multi-theoretical conceptual framework that integrates TL theory with SDT, the I-E-O

model, and SLT, and positions this integration explicitly within the field of educational administration and leadership. Rather than treating these theoretical traditions as alternatives, the framework presents them as mutually reinforcing lenses that together explain why, how, and under what conditions transformational leadership shapes student readiness across educational levels. The paper advances ten formal research propositions specifying direct, mediated, and moderated relationships, and identifies boundary conditions that contextualize the framework across different institutional settings.

The research makes three substantive contributions to the educational administration and leadership literature. First, it extends TL theory within educational administration beyond its conventional staff-centric application by theorizing its influence on learners' knowledge, skills, and behavioral competencies. Second, it integrates SDT as a psychological microfoundation explaining the motivational processes through which leadership translates into student development—providing the explanatory depth that purely structural accounts of educational leadership have lacked. Third, it proposes a systemic, multilevel account of institutional leadership as a mediating force between organizational behavior and student outcomes, generating a theoretical platform for future empirical inquiry and actionable guidance for educational administrators and policymakers.

Problematization and Research Gaps

A critical reading of the educational administration, leadership, and student readiness literatures reveals three structural gaps that collectively motivate and justify the theoretical framework developed in this paper.

The Staff-Centric Bias in Transformational Leadership Research in Education

The educational administration and leadership literature has produced a substantial body of evidence documenting TL's effects on staff motivation, organizational commitment, school effectiveness, and institutional improvement (Leithwood et al., 2020; Bass & Riggio, 2006; Perdana, 2025). Across K-12 settings, TL has been associated with teacher professional development, school culture transformation, and improved instructional practices (Sliwka et al., 2024; Torres, 2022). At the higher education level, analogous findings confirm TL's positive associations with faculty well-being, research productivity, innovative behavior, and institutional commitment (Ho et al., 2025; Flori et al., 2025; Serey et al., 2025). However, across both levels, the conceptual chain connecting leadership behavior to student developmental outcomes remains, at best, implicit in these accounts.

Studies that do examine leadership and student outcomes tend to focus either on engagement at the classroom level (Liu & Huang, 2023; Chukwuma & Zondo, 2024) or on distal institutional outcomes such as graduation rates and reputational performance (Sliwka et al., 2024). The intermediate theoretical pathways—through which institutional leadership shapes the conditions under which students acquire knowledge, skills, and professional behaviors—are rarely articulated with theoretical precision in the educational administration literature. As Leslie et al. (2025) observe, while transformational leaders shape staff motivation and engagement, the mechanisms through which these leadership practices ultimately translate into student competencies represent a significant gap in leadership scholarship. This gap limits both the theoretical scope of TL theory within educational administration and the

practical guidance available to administrators seeking to optimize student outcomes.

Leadership as a Neglected Driver in Student Readiness Frameworks

Student readiness and employability scholarship has developed increasingly sophisticated frameworks for understanding what constitutes preparedness and how educational systems can promote it (Siddique et al., 2022; Verma et al., 2025; Bera & Singh, 2025). These frameworks consistently emphasize curriculum design, instructional quality, experiential learning, and competency-based assessment as determinants of student preparedness across educational levels. Notably, however, they largely treat institutional leadership as a background condition rather than a structural driver—a variable that shapes the overall environment but whose specific influence on student competency development is rarely theorized or measured, whether in school administration or in higher education management.

As Ololube and Nwachukwu (2024) argue, this marginalization of leadership within educational effectiveness frameworks produces an incomplete picture of the determinants of student readiness. The quality, orientation, and practices of institutional leadership directly shape the policies institutions adopt, the resources allocated to student development, the professional development provided to educators, and the strategic emphasis placed on student outcomes—all of which are consequential for student competency development across K-12 and tertiary levels alike. Aldogiher et al. (2025) similarly observe that leadership is frequently conceptualized as a circumstantial factor rather than a fundamental structural driver, a framing that systematically underestimates its formative importance in shaping educational processes and student outcomes.

Oversimplification of Causal Pathways and Absence of Formal Propositions

A third and theoretically significant gap concerns the prevailing conceptualization of how leadership influences educational outcomes. Existing models in educational administration scholarship tend to posit linear, direct relationships between leadership behaviors and outcomes, overlooking the complex, multilevel, and often indirect pathways through which leadership operates within institutions (Torres, 2022; Leithwood et al., 2020). Educational institutions at all levels are inherently complex adaptive systems, wherein leadership practices propagate through institutional culture, policy frameworks, resource allocation, educator engagement patterns, and curriculum structures before reaching students—creating multiple, interacting, and context-dependent causal chains that require explicit theoretical articulation.

Furthermore, no existing conceptual framework in the TL-educational administration literature has advanced formal, testable research propositions connecting specific TL dimensions to specific student readiness outcomes through identified mediating mechanisms applicable across educational levels. Without such propositions, existing frameworks remain descriptive rather than theory-generative, limiting their utility as platforms for cumulative scholarly inquiry in educational administration (Poszytek, 2025). The present paper addresses this deficiency directly by deriving ten theoretically grounded propositions that provide a structured foundation for future empirical investigation across diverse educational contexts, thereby elevating the analytical contribution from description to theoretical hypothesis generation.

Theoretical Foundations

The conceptual framework draws on four complementary theoretical traditions. Each addresses a distinct dimension of the leadership-to-

student-readiness relationship within educational administration, and together they provide a coherent multilevel explanatory architecture for the proposed model.

Transformational Leadership Theory in Educational Administration

Within the field of educational administration and leadership, TL theory holds a foundational position. Leithwood et al. (2020) identify TL as one of the most extensively studied and empirically supported leadership models in educational administration, documenting its positive effects on school culture, teacher professional development, instructional coherence, and institutional effectiveness across K-12 and higher education settings. The theory posits that leaders motivate followers to transcend self-interest in pursuit of higher collective goals by appealing to ideals, values, and a shared vision (Bass & Riggio, 2006; Burns, 2003). TL comprises four behavioral dimensions. Idealized influence involves leaders acting as ethical role models whose conduct inspires trust, emulation, and moral commitment among followers (Afshari, 2022; Henderson, 2023). Inspirational motivation refers to the articulation of an aspirational institutional vision that energizes followers and creates shared purpose around a compelling future state (Kipasika, 2024; Umesi, 2024). Intellectual stimulation entails encouraging followers to challenge assumptions, engage in creative problem-solving, and pursue innovation—cultivating environments of continuous learning and critical inquiry (Chukwuma & Zondo, 2024; Revenko et al., 2024). Individualized consideration involves attending to the unique developmental needs, aspirations, and concerns of individual followers through mentorship, coaching, and personalized support (Malik & Malik, 2023).

In educational administration contexts at all levels—from primary schools led by principals to universities led by academic administrators—these

four dimensions create an institutional environment characterized by ethical clarity, shared purpose, intellectual vitality, and supportive developmental relationships (Sliwka et al., 2024; Serey et al., 2025; Leithwood et al., 2020). Crucially, however, the dominant tradition in educational administration research has positioned these effects primarily at the staff and organizational level. The present framework extends this tradition by theorizing how each TL dimension activates specific institutional mechanisms that, in turn, shape the three domains of student readiness—thereby bringing the student as educational outcome fully within the purview of educational administration leadership theory.

Student Readiness as a Triadic Construct

Student readiness is conceptualized in the present framework as a triadic construct comprising three interdependent domains that collectively constitute preparedness for the demands students encounter upon completing each educational stage. While this framework applies the construct primarily at the level of institutional exit readiness—most visibly studied in post-secondary contexts—its constituent domains are relevant across educational levels wherever administrators seek to understand how leadership shapes student developmental outcomes. Knowledge encompasses both disciplinary depth and the practical applicability of understanding developed through structured academic programs and experiential learning activities, including theoretical mastery, contextual awareness, and the capacity to apply conceptual understanding to real-world challenges (Siddique et al., 2022; Verma et al., 2025). Skills refers to the portfolio of cognitive, technical, and interpersonal competencies required for effective performance in post-institutional contexts, including critical thinking, analytical reasoning, digital and technological literacy, communication, teamwork, and

problem-solving—capabilities that stakeholders at all educational levels consistently identify as insufficiently developed by institutional programs (Cengage Group, 2024; Ineme et al., 2025; Bera & Singh, 2025). Behavior encompasses professional dispositions, ethical grounding, self-regulatory capacity, collaborative orientation, and adaptability required to respond constructively to changing demands (Siddique et al., 2022; Base & Abad, 2025).

These three domains are not additive but synergistic: knowledge provides the conceptual foundation, skills provide the operational capability, and behavior determines whether both are deployed effectively and ethically in post-institutional contexts. Institutional leadership, through its shaping of educational culture and processes, is posited to exert influence on all three domains, albeit through differentiated mechanisms that the framework specifies with greater precision than prior accounts in either the educational administration or employability literatures.

Self-Determination Theory as a Psychological Microfoundation

SDT proposes that human motivation is fundamentally shaped by the satisfaction of three basic psychological needs: autonomy (the experience of volitional engagement and ownership of one's actions), competence (the experience of efficacy and mastery in goal-relevant activities), and relatedness (the experience of meaningful connection and belonging within a social environment) (Ryan & Deci, 2020). SDT distinguishes between controlled motivation—driven by external rewards or punishment—and autonomous motivation, wherein individuals engage in activities because they are intrinsically valued or personally meaningful. Autonomous motivation is consistently associated with deeper learning, greater persistence, higher-quality knowledge

acquisition, and enhanced developmental outcomes across educational contexts from primary schooling through tertiary education (Ryan & Deci, 2020; Wang et al., 2024).

SDT provides a crucial psychological microfoundation for the present framework by explaining why TL practices translate into student development across educational levels. When transformational leaders—whether school principals or academic administrators—create institutional environments in which students experience autonomy through participatory learning and intellectual empowerment, competence through challenging curricula and constructive mentorship, and relatedness through meaningful educator engagement and a coherent institutional community, they cultivate the conditions for autonomous motivation among students. This autonomous motivation, in turn, drives deeper engagement with knowledge acquisition, skill development, and behavioral formation (Howard & Slemp, 2023; Ryan & Deci, 2020). The SDT mechanism thus operates at the micro-level of student motivation, providing the psychological explanation for why macro-level administrative leadership changes produce student-level developmental outcomes regardless of institutional tier.

The Input-Environment-Outcome (I-E-O) Model

Astin's (1993) I-E-O model provides a structural logic for understanding how institutional environments shape student outcomes. In this model, inputs represent pre-existing student characteristics, the environment encompasses the full range of institutional experiences including the educational setting, policies, resources, and interpersonal relationships, and outcomes capture the changes in knowledge, skills, attitudes, and behaviors that result from the educational experience. Although originally developed and validated in higher education research, the I-E-O model's

core logic—that the institutional environment mediates the relationship between student inputs and outcomes—is theoretically applicable across educational levels wherever administrators shape the conditions of student experience (Zainuddin, 2024; McCarthy et al., 2022).

In the present framework, institutional leadership is positioned as a primary determinant of the educational environment at all levels. Transformational leadership—whether exercised by a school principal, a district superintendent, or a university administrator—shapes organizational culture, the quality of educator-student interaction, the design and rigor of curricula, and the availability of mentoring and developmental support structures, thereby directly influencing the character of the educational environment experienced by students. This positioning of leadership as an environmental determinant in the I-E-O logic provides a structural rationale for the indirect, mediated pathways through which TL shapes student readiness, and helps explain why direct measures of leader-student interaction may show modest effects while institutional-level administration measures show stronger ones.

Social Learning Theory

Bandura's (1977) SLT posits that individuals acquire attitudes, values, and behavioral patterns through observation, modeling, and vicarious reinforcement within social environments. In organizational contexts, the behavior, values, and professional standards exemplified by leaders function as powerful role models that shape the conduct and dispositions of those they lead (Henderson, 2023; Afshari, 2022). In educational institutions at all levels, educator behavior—itself shaped by the institutional culture created by transformational leaders—constitutes a proximal modeling environment for students. Students observe and internalize academic standards, ethical conduct, intellectual dispositions,

and collaborative orientations through sustained interaction with educators whose own professional behaviors have been formed within the institutional culture shaped by administrative leadership.

SLT therefore explains a critical indirect pathway operating across all educational levels: TL shapes institutional culture and educator behavior, which in turn shapes the professional role models to which students are exposed, ultimately influencing student behavioral readiness. In K-12 settings, this transmission operates through the principal-teacher-student chain; in higher education, through the administrator-faculty-student chain. This mechanism is particularly relevant for the behavior domain of student readiness, which encompasses professional dispositions and ethical standards that are notoriously difficult to develop through formal instruction alone but are powerfully transmitted through role modeling and cultural immersion—a transmission process that SLT systematically explains and that the proposed framework explicitly incorporates.

Conceptual Model and Theoretical Propositions

Building on the four theoretical foundations, the proposed framework posits that the dimensions of transformational leadership function as institutional drivers that activate four mediating mechanisms—organizational culture, educator engagement, curriculum design, and mentoring structures—through which student knowledge, skills, and behavioral readiness are cultivated. These mechanisms operate across educational levels: in K-12 settings they manifest through principal leadership, teacher engagement, school curriculum, and student support structures; in higher education they manifest through administrator leadership, faculty engagement, program design, and mentoring initiatives. The overall architecture is depicted in Figure 1, which illustrates the pathway from each TL dimension through institutional

mechanisms to the three student readiness outcomes, along with the moderating boundary conditions operating on the overall framework.

Idealized Influence and Student Knowledge and Behavior

Idealized influence operates by establishing ethical standards, institutional values, and academic excellence as organizational norms across educational settings. When institutional leaders—whether school principals or university administrators—consistently model intellectual rigor, ethical commitment, and professional integrity, these standards permeate the institution through cultural transmission processes aligned with SLT (Afshari, 2022; Henderson, 2023). Educators, observing and internalizing leader behavior, adopt analogous professional standards in their own teaching practice. This cascading normative environment creates a culture of academic rigor and professional expectation that directly shapes students' knowledge acquisition and behavioral formation at all educational levels.

Drawing on SDT, institutions led by leaders who demonstrate idealized influence provide environments where students' relatedness needs are met through shared values and community purpose, autonomy is supported through ethical rather than authoritarian governance, and competence is validated through high-standard role modeling. This need satisfaction motivates students toward the deeper, internalized engagement with learning characteristic of autonomous motivation, which Wang et al. (2024) associate with superior knowledge acquisition in a comprehensive meta-analysis of SDT-based educational interventions.

Proposition 1 (P1): Institutional leaders' idealized influence is positively associated with the depth and breadth of students' disciplinary

knowledge, mediated by the cultivation of an institutional culture of academic rigor and intellectual excellence.

Proposition 2 (P2): Institutional leaders' idealized influence is positively associated with students' behavioral readiness, mediated by the transmission of professional ethical norms through educator role modeling consistent with Social Learning Theory.

Inspirational Motivation, Educator Engagement, and Student Knowledge and Skills

Inspirational motivation—the articulation of a compelling, future-oriented institutional vision—serves as an organizational compass aligning educator effort with desired student outcomes. Leaders who clearly communicate a vision of producing well-prepared students motivate educators to align their pedagogical strategies, curriculum design choices, and professional development activities with this shared purpose (Kipasika, 2024; Umesi, 2024). This alignment transforms student readiness from an implicit aspiration into an explicit institutional priority, shaping curriculum structures, assessment design, and learning opportunities in systematic ways that apply whether the institutional context is a secondary school or a professional degree program.

From an SDT perspective, inspirational motivation satisfies educators' and students' needs for relatedness by creating a shared community of purpose, and enhances competence by providing clear aspirational standards against which progress can be measured. The Cengage Group (2024) report's finding that graduate value perceptions improved substantially when students perceived their programs to be aligned with post-institutional goals (73% in 2024 versus 52% in 2023) provides indirect empirical corroboration for the motivational power of vision-aligned educational environments. From an I-E-O perspective, inspirational motivation directly improves the quality of the institutional

environment by ensuring greater coherence between program objectives and student competency goals.

Proposition 3 (P3): Institutional leaders' inspirational motivation is positively associated with educator engagement in student preparation activities, mediated by the creation of a shared institutional vision that aligns pedagogical practices with student readiness objectives.

Proposition 4 (P4): Educator engagement, as a mediating mechanism, positively mediates the relationship between inspirational motivation and students' knowledge and skills readiness, such that higher educator engagement amplifies the positive effect of leaders' vision articulation on student competency development.

Intellectual Stimulation, Curriculum Design, and Student Skills

Intellectual stimulation—the encouragement of creative inquiry, critical questioning, and innovative problem-solving—generates an institutional culture of intellectual vitality that manifests most concretely in curriculum design and pedagogical practice across educational levels. Leaders who value and reward intellectual innovation create conditions in which educators experiment with active learning pedagogies, interdisciplinary curriculum structures, project-based assessments, and authentic learning opportunities (Chukwuma & Zondo, 2024; Revenko et al., 2024). These innovations directly develop the cognitive and technical competencies—critical thinking, analytical reasoning, digital literacy, collaborative problem-solving—that constitute the skills domain of student readiness, whether the institutional setting is a primary school, secondary school, or university.

Intellectually stimulating environments satisfy students' competence need within the SDT framework by providing appropriately challenging, growth-oriented learning experiences that generate genuine mastery.

They also satisfy the autonomy need by encouraging self-directed inquiry rather than passive knowledge reception. These need-satisfying conditions foster autonomous motivation, which Wang et al. (2024) demonstrate to be consistently associated with higher academic performance, deeper conceptual understanding, and stronger skill development outcomes across a meta-analysis of 637 samples involving approximately 389,000 participants.

Proposition 5 (P5): Institutional leaders' intellectual stimulation is positively associated with curriculum innovation and the adoption of active, experiential pedagogical practices, which in turn are positively associated with students' cognitive and technical skills readiness.

Proposition 6 (P6): The satisfaction of students' psychological needs for autonomy and competence, as articulated in Self-Determination Theory, mediates the relationship between institutional intellectual stimulation practices and students' skills readiness, such that environments generating higher psychological need satisfaction produce stronger skills outcomes.

Individualized Consideration, Mentoring Structures, and Student Readiness

Individualized consideration—the provision of personalized developmental attention, mentoring, and tailored support—operates at both the educator and student levels within educational institutions across all levels. At the educator level, leaders who practice individualized consideration invest in professional development, attend to individual educators' aspirations and challenges, and create conditions in which educators feel valued and supported in their teaching (Malik & Malik, 2023). This educator-directed consideration cascades to students through improved instructional quality, more responsive feedback, and more authentic mentoring relationships. At the student level, institutions

led by individualized-consideration-oriented leaders invest in structured mentoring programs, developmental initiatives, and personalized learning pathways that address the unique needs of diverse student populations—practices observed in effective school leadership as much as in effective higher education administration (Leithwood et al., 2020; Base & Abad, 2025).

Mentoring structures represent the most direct institutional manifestation of individualized consideration, and their impact on student readiness is theoretically supported across all three domains. Mentoring relationships develop knowledge through guided intellectual exploration and expert role modeling, build skills through coached practice and constructive feedback, and shape behavior through internalization of values and conduct that the mentor embodies (Henderson, 2023). From an SDT perspective, effective mentoring uniquely and simultaneously satisfies all three basic psychological needs: autonomy through non-controlling guidance, competence through skill-building feedback, and relatedness through the developmental relationship itself. Howard and Slemp (2023) confirm in a comprehensive review that leaders who operate as need-supportive mentors generate the most robust outcomes in follower motivation, development, and wellbeing—findings directly transferable to the educator-mentor and institution-student relationships within this framework.

Proposition 7 (P7): Institutional leaders' individualized consideration is positively associated with the development and quality of institutional mentoring structures, which are positively associated with all three domains of student readiness: knowledge, skills, and behavior.

Proposition 8 (P8): The quality of mentoring structures mediates the relationship between individualized consideration and student behavioral

readiness, with the mediation operating through the simultaneous satisfaction of students' needs for autonomy, competence, and relatedness as specified by Self-Determination Theory.

The Mediating Role of Institutional Mechanisms

The framework explicitly posits that the relationship between TL dimensions and student readiness is not direct but is mediated through four institutional mechanisms: organizational culture, educator engagement, curriculum design, and mentoring structures. This mediated architecture is consistent with the I-E-O model's proposition that environmental conditions—rather than direct leader-student interactions—are the primary proximal determinants of student outcomes (Astin, 1993; Zainuddin, 2024). It is also consistent with educational administration theory's recognition that leadership operates primarily through cultural and structural intermediaries rather than through direct behavioral transmission (Torres, 2022; Leithwood et al., 2020; Chiazor et al., 2025).

Organizational culture functions as a diffuse but pervasive mechanism through which all four TL dimensions collectively shape the educational environment. Torres (2022) argues that school organizational culture and leadership are deeply intertwined at all educational levels, with leadership practices both reflecting and actively reshaping cultural norms over time. Educator engagement serves as the most proximate human mechanism through which TL's institutional effects reach students, transmitted through the quality, enthusiasm, and pedagogical orientation of classroom teachers or university faculty. Curriculum design represents the structured, formalized channel through which administrative leadership priorities are translated into educational content and assessment practice. Mentoring structures represent the relational

mechanism through which personalized developmental guidance is systematically provided, connecting the institutional leadership vision to individual student development in the most direct way the institutional environment permits.

Proposition 9 (P9): The four institutional mechanisms—organizational culture, educator engagement, curriculum design, and mentoring structures—collectively and independently mediate the relationship between overall transformational leadership intensity and overall student readiness, such that the positive effect of TL on student readiness is stronger when institutional mechanisms are more developed and more coherently aligned with student outcome objectives.

Boundary Conditions and Moderating Factors

A theoretically robust framework must specify not only the relationships posited but also the boundary conditions that determine where those relationships are stronger or weaker. Three moderating factors are identified as theoretically significant in the TL–graduate readiness relationship.

National and Institutional Culture

TL theory's cross-cultural applicability has been questioned by scholars who observe that follower responsiveness to TL behaviors is moderated by cultural dimensions including power distance, individualism versus collectivism, and uncertainty avoidance (Gupta, 2025; Poszytek, 2025). In high power-distance cultures, behaviors associated with idealized influence may be perceived as normative rather than inspirationally distinctive, potentially reducing their marginal motivational impact. In collectivist cultures, inspirational motivation framed around shared institutional identity and communal professional aspiration may generate stronger motivational resonance than individually framed achievement

appeals. The alignment between TL style and national and institutional cultural values thus moderates the effectiveness of TL's influence on institutional mechanisms and, consequently, on graduate readiness outcomes.

Digital Transformation Context

The rapid proliferation of digital technologies, artificial intelligence, and data analytics in both educational delivery and professional practice constitutes a significant contextual moderator of the framework's pathways. Institutions at advanced stages of digital transformation provide leaders with enhanced tools for personalization aligned with individualized consideration, broader vision communication capacity aligned with inspirational motivation, richer intellectual resources aligned with intellectual stimulation, and more visible professional conduct models aligned with idealized influence—potentially amplifying TL's impact on graduate readiness (Flori et al., 2025; Aldogiher et al., 2025). The Cengage Group (2024) finding that 55% of graduates' programs failed to prepare them to use generative AI tools, despite 62% of employers expecting this competency, illustrates the urgency of leadership-driven digital curriculum innovation, suggesting that institutions with transformational digital leadership may produce markedly stronger technology-skills readiness outcomes.

Institutional Resource Endowment

The availability of financial, human, and infrastructural resources represents a practical boundary condition for several of the theoretical pathways proposed. Curriculum innovation, structured mentoring programs, and faculty development initiatives—the institutional mechanisms through which TL translates into graduate readiness—require material investments that resource-constrained institutions may be unable to sustain at levels sufficient to produce robust graduate

readiness outcomes. While TL can partially compensate for resource limitations through motivational enhancement and creative resource maximization, the materialization of transformational vision into tangible educational improvements is partially contingent on institutional resource availability. Resource endowment therefore acts as an enabling moderator: the TL–graduate readiness relationship through institutional mechanisms is stronger in more resource-abundant environments.

Proposition 10 (P10): The positive relationship between transformational leadership and graduate readiness through institutional mechanisms is moderated by (a) cultural congruence between TL style and national or institutional cultural values, (b) the extent of institutional digital transformation, and (c) institutional resource endowment, such that higher levels of each moderating condition amplify the TL–graduate readiness relationship.

Theoretical Contributions

The proposed framework advances scholarly understanding of the educational administration and leadership nexus with student outcomes across four distinct theoretical dimensions, each representing a substantive advance on the extant literature.

First, the framework achieves a theoretically innovative synthesis by integrating SDT into TL-educational administration scholarship as a psychological microfoundation. Educational administration research has demonstrated correlations between leadership practices and institutional outcomes but has rarely explained the motivational mechanisms through which administrative leadership influences student development at the psychological level. By positioning SDT's three basic psychological needs—autonomy, competence, and relatedness—as the proximal motivational mechanisms through which TL-shaped institutional

environments influence student learning engagement and development across educational levels, the framework provides explanatory depth that purely structural administrative accounts have lacked. This integration responds directly to Howard and Slemp's (2023) call for more systematic consideration of leadership through the SDT lens, and extends earlier SDT-TL work—which has focused primarily on staff and employee outcomes (Ryan & Deci, 2020; Wang et al., 2024)—into the largely unexplored student development domain within educational administration scholarship.

Second, the framework is distinguished by its generation of ten formal, theoretically derived research propositions positioned squarely within educational administration and leadership inquiry. Conceptual papers in educational leadership scholarship frequently offer frameworks that remain descriptive, providing typologies and diagrams that clarify relationships but do not advance science-generating propositions amenable to empirical test. By explicitly deriving and stating testable propositions specifying direction, mediation, and boundary conditions applicable across educational levels, this framework provides the scientific infrastructure required for a cumulative program of empirical educational administration research. Each proposition identifies variables, relationships, and mechanisms that can be operationalized and tested using survey-based structural equation modeling, longitudinal panel designs, multilevel modeling, or qualitative methods—thereby advancing the field from descriptive synthesis to theory-driven hypothesis testing.

Third, the framework contributes a multilevel, systemic perspective that explicitly captures the indirect pathways through which educational administration leadership influences student outcomes. Traditional

studies in educational administration have tended to assume relatively direct relationships between leadership behavior and organizational outcomes (Torres, 2022; Leithwood et al., 2020), overlooking the complex mediating roles of institutional culture, educator behavior, and curriculum architecture. By articulating these mediating mechanisms with theoretical specificity and grounding them in established theories—the I-E-O model's environmental logic, SLT's cultural transmission pathway, and SDT's motivational mechanism—the framework provides a theoretically justified architecture for empirical multilevel modeling studies in educational administration contexts from K-12 through higher education.

Fourth, the explicit theorization of moderating boundary conditions advances the framework beyond the context-free universalism that has characterized much prior TL scholarship in educational administration. By identifying national culture, digital transformation context, and resource endowment as moderators, the framework acknowledges that the effectiveness of TL in promoting student readiness is contingent on contextual factors—a position consistent with cross-cultural leadership research (Gupta, 2025; Poszytek, 2025) and aligned with calls for more context-sensitive, boundary-conditional accounts of leadership across diverse educational administration settings.

Practical and Policy Implications

The framework generates several evidence-informed implications for institutional leaders, educational administrators, policymakers, and program designers seeking to enhance student readiness through strategic leadership practice across educational levels.

For educational administrators at all levels—school principals, district administrators, and higher education institutional leaders alike—the

framework provides a structured diagnostic tool applicable to their specific institutional contexts. Administrators can evaluate their own practices against the four TL dimensions and assess the extent to which each corresponding institutional mechanism—culture, educator engagement, curriculum, mentoring—is effectively developed and aligned with student readiness objectives. In K-12 settings, this diagnostic logic helps principals understand how their leadership culture shapes teacher professional behavior and, downstream, student competency development. In higher education settings, the same logic enables academic administrators to identify gaps between their institutional vision and the educational environment actually experienced by students. The framework suggests that administrative attention is most efficiently directed at strengthening the weakest institutional mechanism, as these represent binding constraints on overall student readiness.

For education policymakers, the framework highlights the strategic importance of leadership quality as a determinant of student outcomes—a relationship that educational accountability frameworks, accreditation systems, and school inspection regimes have rarely made explicit. The framework recommends that quality assurance systems at all educational levels incorporate assessments of institutional leadership quality, particularly with respect to administrators' engagement with student outcome objectives, curriculum alignment processes, educator development investment, and mentoring infrastructure. Policy frameworks that evaluate leadership effectiveness as a student readiness metric represent a systemic lever that existing approaches to educational quality assurance have not exploited, whether in national K-12 inspection systems or in higher education accreditation.

For curriculum developers and academic program designers, the intellectual stimulation pathway highlights the importance of designing learning environments that stimulate critical inquiry, creative problem-solving, and active engagement. The alignment between SDT's competence and autonomy needs and curriculum design principles suggests that competency-based, project-oriented, and experientially grounded pedagogies are not merely innovative choices but are theoretically predicted to produce stronger student skills outcomes when implemented in institutions with strong TL cultures. The digital competency gap identified by the Cengage Group (2024) represents a specific, time-sensitive application of this proposition: institutions where leadership-driven intellectual stimulation drives curriculum innovation toward digital and AI literacy may produce markedly better-prepared graduates for the contemporary labor market, and the same stimulus-response logic applies to technology integration challenges faced by K-12 administrators.

The framework also advocates for a systems-level approach to student readiness improvement, recognizing that leadership impacts student outcomes through multilevel and indirect pathways that require longitudinal evaluation. This perspective encourages educational institutions at all levels to integrate leadership development with organizational processes, learning environments, and student support mechanisms—establishing continuous feedback loops in which the effectiveness of administrative leadership interventions is assessed against improvements in student readiness dimensions (knowledge, skills, and behavior)—enabling iterative, evidence-informed refinement of institutional strategy.

Limitations

Notwithstanding its theoretical contributions, the present framework carries several limitations that both constrain its immediate application and define a clear research agenda. First, as a conceptual rather than empirical paper, the framework advances theoretically grounded propositions that remain to be empirically tested and validated. The causal pathways proposed have not been subjected to direct empirical measurement, and the specific strength of each mediated and moderated relationship is unknown. Longitudinal, multilevel, and mixed-method empirical studies are necessary to evaluate the framework's predictions across educational levels.

Second, while the framework is designed to apply across educational levels from K-12 through higher education, the empirical evidence base drawn upon in its construction is weighted toward higher education contexts where student readiness has been most extensively studied. The propositions' generalizability to primary and secondary educational settings—where student readiness is conceptualized differently and where the administrator-teacher-student chain operates under different structural conditions—has not been directly tested. Future empirical work should explicitly examine whether the four institutional mechanisms and their predicted effects on student readiness operate as theorized in K-12 and other non-tertiary settings, and whether the strength of the mediated pathways varies across institutional levels.

Third, the framework's reliance on TL theory as its primary leadership lens—while appropriate given TL's dominance in educational administration scholarship (Leithwood et al., 2020) and its empirical base—may introduce limitations. Alternative leadership styles prominent in educational administration, including instructional leadership, servant

leadership, distributed leadership, and authentic leadership, may generate student readiness benefits through overlapping or complementary mechanisms. Future work might fruitfully compare TL's pathways to student readiness with those of alternative administrative leadership styles, potentially revealing important boundary conditions and complementarities that the present framework does not capture.

Fourth, the triadic conceptualization of student readiness—while supported by existing scholarship—represents one among several possible models of student preparedness. Alternative frameworks emphasizing cultural intelligence, emotional intelligence, digital readiness, or entrepreneurial capability as primary competency domains may yield different theoretical pathways and propositions. The framework should therefore be understood as a contribution to an ongoing theoretical conversation in educational administration rather than a definitive account of student preparedness.

Fifth, the moderating variables identified—national culture, digital transformation context, and resource endowment—are broad constructs whose specific operationalizations and relative predictive weights are theorized but not empirically specified. Future work should develop precise measures of each moderator within educational administration research contexts and assess their relative moderating strength across different institutional levels, national systems, and resource environments.

Conclusion and Future Research Directions

This paper has developed a multi-theoretical conceptual framework that advances scholarship in educational administration and leadership by providing a theoretically enriched, proposition-bearing account of how institutional leadership shapes student readiness across educational

levels. The framework integrates TL theory, SDT, the I-E-O model, and SLT to construct a multilevel explanatory architecture, linking the four TL dimensions to the three domains of student readiness through four institutional mechanisms—organizational culture, educator engagement, curriculum design, and mentoring structures—and specifying ten formal research propositions along with three moderating boundary conditions.

The framework extends TL theory within educational administration into the domain of student development and student readiness—a domain where its implications have been systematically underexplored across both K-12 and higher education contexts. It provides SDT as a motivational microfoundation that explains why leadership-shaped environments produce changes in student motivation and learning engagement at any educational level. It introduces SLT to explain the behavioral transmission pathway through institutional culture and educator role modeling, applicable across the principal-teacher-student and administrator-faculty-student chains. It employs the I-E-O model to provide the structural logic through which administrative leadership shapes the educational environment that, in turn, shapes student outcomes. Together, these theoretical lenses provide a richer, more complete, and more actionable account of the leadership-to-student-readiness relationship than any single theoretical tradition could yield alone, and do so in a manner explicitly connected to the core questions of educational administration and leadership scholarship.

Future empirical research is invited to test the ten propositions derived from the framework across diverse educational administration contexts. Studies should employ longitudinal designs capable of capturing the time-lagged effects of administrative leadership on institutional mechanisms and, subsequently, on student outcomes. Multilevel

modeling approaches—treating students nested within programs or classrooms nested within institutions nested within systems—are particularly appropriate for testing the framework's mediated and multilevel propositions in both K-12 and higher education settings. Qualitative and mixed-methods research can illuminate the processual mechanisms through which TL dimensions are transmitted through institutional culture and educator behavior to student development, providing the theoretical refinement that survey-based methods alone cannot yield.

Comparative studies across institutions in different national educational systems, resource environments, and stages of digital transformation are particularly valuable for testing the moderated propositions in Proposition 10. Such studies can empirically identify the boundary conditions that strengthen or attenuate the TL–student readiness relationship across educational administration contexts, providing both theoretical refinement and practical guidance for administrators in diverse settings. It is also recommended that future research investigate the relative contributions of different TL dimensions to different student readiness domains—testing the differentiated predictions implied by the framework, for example, that individualized consideration most strongly predicts behavioral readiness while intellectual stimulation most strongly predicts skills readiness, and examining whether these differential patterns hold consistently across K-12 and higher education levels.

In sum, this paper establishes a rigorous theoretical foundation for understanding institutional leadership as a systemic determinant of student readiness within educational administration and leadership scholarship, contributing a proposition-bearing conceptual framework that advances both theory and practice. The framework provides

administrators at all educational levels with a coherent roadmap for understanding how their leadership practices—operating through culture, educator engagement, curriculum, and mentoring—shape the developmental outcomes of the students they ultimately serve.

Statements and Declarations

Generative AI Disclosure

During the preparation of this work the author used ChatGPT (OpenAI) for grammatical corrections at select points. After using this tool, the author reviewed and edited the content as needed and takes full responsibility for the content of the publication.

Conflicts of Interest

The author declares no conflicts of interest.

Author Contributions

The author solely contributed to the study conception, design, and finalization.

References

1. Afshari, L. (2022). Idealized influence and commitment: A granular approach in understanding leadership. Personnel Review, 51(2), 805–822. https://doi.org/10.1108/PR-09-2020-0710

2. Aldogiher, A., Halim, Y. T., El-Deeb, M. S., Maree, A. M., & Kamel, E. M. (2025). The impact of digital teaching technologies in Saudi and Egyptian universities on institutional sustainability: The mediating role of change management and the moderating role of culture, technology, and economics. Sustainability, 17(5), Article 2062. https://doi.org/10.3390/su17052062

3. Astin, A. W. (1993). What matters in college? Four critical years revisited. Jossey-Bass.

4. Bandura, A. (1977). Social learning theory. Prentice-Hall.

5. Base, R., & Abad, R. (2025). A conceptual framework for preparing 21st-century school leaders: Aligning qualification standards with the evolving role of the principal. International Journal of Research in Education, 5(1), 1–18.

6. Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). Transformational leadership (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.

7. Bera, A., & Singh, C. (2025). Towards a holistic model of professional development: Integration of technical, emotional, and ethical skills. Bharati International Journal of Multidisciplinary Research & Development, 3(8), 1–14.

8. Burns, J. M. (2003). Transforming leadership: A new pursuit of happiness. Grove Press.

9. Bush, T. (2020). Theories of educational leadership and management (5th ed.). SAGE.

10. Cengage Group. (2024). 2024 graduate employability report. https://www.cengagegroup.com

11. Chiazor, P. O., Osagiede, M. A., & Nwabuisi, M. L. (2025). Revolutionizing curriculum leadership and instructional coaching for effective teaching and learning in schools. Journal of Education Research and Library Practice, 3(1), 1–15.

12. Chukwuma, N., & Zondo, R. W. D. (2024). The role of intellectual stimulation on students' creativity improvement in higher education: A systematic literature review. International Journal of Business Ecosystem & Strategy, 6(5), 116–122. https://doi.org/10.36096/ijbes.v6i5.508

13. Flori, M., Raulea, E. C., & Raulea, C. (2025). Innovative leadership and sustainability in higher education management. Computers and Education Open, 8, Article 100272. https://doi.org/10.1016/j.caeo.2025.100272

14. Gupta, P. (2025). Transformational leadership: Inspiring change and innovation. International Journal of Science and Research, 14(2), 504–509.

15. Henderson, E. (2023). Entangled phronesis and the four causes of emulation: Developmental insights into role modelling. Theory and Research in Education, 21(3), 264–283. https://doi.org/10.1177/14778785231204182

16. Ho, Y. H., Nguyen, C. H., & Giang, T. T. (2025). Cultivating faculty well-being and engagement through transformational leadership in an emerging country. International Journal of Educational Management, 39(1), 36–54. https://doi.org/10.1108/IJEM-04-2024-0230

17. Howard, J. L., & Slemp, G. R. (2023). Leadership: A self-determination theory perspective. American Psychological Association.

18. Ineme, M. E., Imbur, M. T., & Innocent, I. S. (2025). From skill to skills: A framework for adaptive workforce development in an embattled economy. Global Journal of Modern Research and Emerging Trends, 1(6), 1–18.

19. Kipasika, H. J. (2024). Expression of leadership mission, vision, values, and strategic objectives in academic institution development practices. Journal of Research Innovation and Implications in Education, 8(1), 393–402.

20. Leslie, J. J., Crain, T. L., Brossoit, R. M., Hammer, L. B., Bodner, T. E., & Mohr, C. D. (2025). Sleeping to support? The interactive effects of leader sleep quantity and quality on leader- and employee-reported support behaviors. Occupational Health Science, 9(4), 871–897. https://doi.org/10.1007/s41542-024-00200-3

21. Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited. School Leadership & Management, 40(1), 5–22. https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1596077

22. Liu, C., & Huang, J. H. (2023). The impact of college students' perceived transformational leadership on learning outcomes: The serial mediating role of academic self-efficacy and achievement goal orientation. Higher Education Studies, 13(4), 1–14. https://doi.org/10.5539/hes.v13n4p1

23. Malik, P., & Malik, P. (2023). Making generation Y employees want to stick to their jobs: The roles of individualized consideration transformational leadership, occupational self-efficacy, and personal growth initiative. Evidence-Based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship, 11(3), 295–314. https://doi.org/10.1108/EBHRM-03-2022-0063

24. McCarthy, A., McNally, J., & Mitchell, R. (2022). Student engagement and development in higher education: Insights from the IEO model. Journal of Higher Education Policy and Management, 44(3), 241–255. https://doi.org/10.1080/1360080X.2022.2030783

25. Oliveira, T., Nada, C., & Magalhães, A. (2025). Navigating an academic career in marketized universities: Mapping the international literature. Review of Educational Research, 95(2), 255–292. https://doi.org/10.3102/00346543241237560

26. Ololube, N. P., & Nwachukwu, P. (2024). Justifying the inclusion of organizational theory and behavior in PhD programs in educational leadership and policy. Educational Administration and Leadership Studies, 2(1), 1–22.

27. Perdana, M. S. (2025). The effect of transformational leadership values on worker performance. Research Horizon, 5(1), 125–132.

28. Poszytek, P. (2025). Transformational leadership and organizational maturity in the digital era. Springer.

29. Revenko, I., Hlianenko, K., Sosnova, M., Vlasenko, R., & Kolodina, L. (2024). The exploration of pedagogical approaches and methods designed to stimulate the creative thinking of students. Cadernos de Educação Tecnologia e Sociedade, 17(se1), 137–146.

30. Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions. Contemporary Educational Psychology, 61, Article 101860. https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2020.101860

31. Serey, M., Phon, S., Hill, S., Sam, R., Em, S., & Pagilagan, A. (2025). Transformational leadership in education: A review of concepts, roles, challenges, practices and their effects. Indonesian Journal of Education Research, 6(3), 354–364.

32. Siddique, S., Ahsan, A., Azizi, N., & Haass, O. (2022). Students' workplace readiness: Assessment and skill-building for graduate employability. Sustainability, 14(3), Article 1749. https://doi.org/10.3390/su14031749

33. Sliwka, A., Klopsch, B., Beigel, J., & Tung, L. (2024). Transformational leadership for deeper learning: Shaping innovative school practices for enhanced learning. Journal of Educational Administration, 62(1), 103–121. https://doi.org/10.1108/JEA-12-2022-0219

34. Torres, L. L. (2022). School organizational culture and leadership: Theoretical trends and new analytical proposals. Education Sciences, 12(4), Article 254. https://doi.org/10.3390/educsci12040254

35. Umesi, C. D. (2024). Effective leadership and employee motivation in Nigeria. Journal of Education in Developing Areas, 32(2), 64–74.

36. Verma, B., Kaushik, R., & Madan, P. (2025). Academic curriculum and employability: An empirical analysis of skill gaps in graduate workplace readiness. Journal of International Commercial Law and Technology, 6, 973–981.

37. Wang, Y., Wang, X., Ye, X., Huang, Z., & Chen, L. (2024). Effects of self-determination theory-based educational interventions on student motivation: A meta-analysis. Learning and Motivation, 87, Article 102015. https://doi.org/10.1016/j.lmot.2024.102015

38. Zainuddin, Z. (2024). Application of the I-E-O model in higher education research: A contemporary review. Journal of Higher Education Theory and Practice, 24(2), 45–62.

الفصل الرابع

إدارة الموارد البشرية

Human Resource Management

م.د. يصغ رحيم رشيد الماضي
جامعة الكوفة - كلية العلوم - قسم علوم الأرض - العراق
yasagur.almadhee@uokufa.edu.iq

الملخص

يتناول الفصل إدارة الموارد البشرية باعتبارها عملية متكاملة لتخطيط احتياجات المؤسسة من العاملين واستقطابهم وتنمية قدراتهم وتقويم أدائهم. ويبدأ بتوضيح المفاهيم والأهداف والوظائف، ثم يعالج تخطيط الموارد البشرية وتحليل الاحتياجات والوظائف ومصادر الاستقطاب ومعايير الاختيار والتعيين. ويربط هذه الأنشطة بالتوجهات العامة للمؤسسة، وبالحاجة إلى التوازن بين متطلبات العمل والإمكانات البشرية المتاحة.

وينتقل الفصل إلى التدريب والتطوير وتقويم الأداء، موضحًا مراحل تشخيص الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج وتنفيذها ومتابعة نتائجها. كما يناقش أساليب تقويم أداء العاملين ومعاييرها ومشكلاتها، ودور التغذية الراجعة في التحسين والتطوير المهني. ويظهر هذا الربط أن التقويم لا يقتصر على إصدار حكم على العامل، بل يمكن أن يسهم في تحديد فجوات المهارة وتوجيه التدريب وبناء المسار الوظيفي.

ويخصص الفصل محورًا لإدارة المواهب والتمكين الوظيفي، فيتناول اكتشاف الكفاءات وتطويرها والاحتفاظ بها، وتفويض الصلاحيات والمشاركة والثقة والمسؤولية. ويعرض متطلبات تهيئة بيئة تنظيمية تساعد على استثمار القدرات ومواجهة التحديات التي تعيق تطويرها. وتؤكد الخلاصة ترابط وظائف الموارد البشرية، إذ يؤثر التخطيط والاختيار في فرص نجاح التدريب والتقويم والتمكين. وتستند المعالجة إلى عرض نظري وأمثلة وأشكال توضيحية ومراجع، لتقديم أساس يساعد على تنظيم الممارسات البشرية وتطويرها. ولا تختزل المشاركة الإدارة البشرية في الإجراءات الإدارية اليومية، بل تربطها بجودة الأداء المؤسسي والتعلم المستمر ووضوح المعايير وعدالة التعامل مع العاملين.

الكلمات المفتاحية: الموارد البشرية؛ التخطيط البشري؛ التدريب؛ تقويم الأداء؛ إدارة المواهب

Abstract

This chapter examines human resource management as an integrated process for planning staffing requirements, attracting employees,

developing capabilities, and assessing performance. It introduces the principal concepts, objectives, and functions, then addresses workforce planning, job and needs analysis, recruitment sources, selection criteria, and appointment. These activities are connected to institutional direction and the balance between work requirements and available human capabilities.

The discussion proceeds to training, development, and performance appraisal. It explains the identification of training needs, program design, implementation, and evaluation of results. Appraisal methods, standards, difficulties, and feedback are considered in relation to improvement and professional development. This connection shows that appraisal is not limited to judging an employee: it can also identify skill gaps, direct training, and support career development.

A further section covers talent management and empowerment, including identification, development, and retention of capable staff, delegation, participation, trust, and responsibility. Organizational conditions that facilitate the use of capabilities are considered alongside barriers to development. The chapter concludes that human resource functions are interdependent: planning and selection influence the effectiveness of subsequent training, appraisal, and empowerment. The discussion draws on theoretical explanation, examples, illustrations, and references to provide a foundation for organizing and improving human resource practices. It does not reduce the field to routine personnel procedures, but connects it to institutional performance, continuous learning, transparent standards, and fair treatment of employees.

Keywords: Human resources; Workforce planning; Training; Performance appraisal; Talent management

تمهيد

اليوم، تبدو عملية التوظيف مختلفة تمامًا عما كانت عليه قبل سنوات، فمعظم المنظمات لديها قسم يُسمى الموارد البشرية. هذا القسم هو مركزٌ للموظفين للحصول على المساعدة والإجابة على استفساراتهم خلال فترة عملهم. كما تتولى الموارد البشرية التواصل الأولي مع الموظف المستقبلي. تُعدّ الموارد البشرية جزءًا أساسيًا من أي منظمة ناجحة تسعى لمساعدة موظفيها ومديريها على النجاح في وظائفهم. تُعتبر الموارد البشرية من أهم الأقسام في المنظمة بالنسبة للموظف. بوجود قسم موارد بشرية كفؤ، يمكن للشركة أن تحقق نجاحًا باهرًا. يجب على قسم الموارد البشرية أن يحرص على التأكد من أن الموظف الجديد يمتلك جميع الصفات التي تحتاجها المنظمة، ومن أهمها الرغبة في التعلم. هذا أمرٌ بالغ الأهمية.

يجب على قسم الموارد البشرية تخصيص الوقت الكافي للتأكد من امتلاك الموظف الجديد لجميع الصفات التي تحتاجها المنظمة، ومن أهمها الرغبة في التعلم. ومن المهم أن يستوعب الموظف كل التدريب والمعلومات المتاحة لجعل عمله أكثر كفاءة وربحية له وللمنظمة.

ويتمثل الجانب الثاني في التأكد من أن الموظف يتمتع بدافعية ذاتية، ومن الرائع أن يتمكن من العمل في بيئة مُدارة، كما أنه من الجيد معرفة قدرته على أخذ زمام المبادرة والعمل باستقلالية. ويُعد تطوير التدريب أمرًا بالغ الأهمية لأن المنظمة بحاجة إلى التأكد من قدرتها على توفير التدريب، وإذا لم يكن ذلك ممكنًا، فعليها الاستعانة بمصادر خارجية لتوفير التدريب والمعرفة المناسبة للموظف. لذا الهدف الأول لهذا الفصل هو مناقشة كيفية التخطيط للموارد البشرية واستقطاب الكفاءات اللازمة لتنفيذ استراتيجية المنظمة. وهدفنا الثاني يركز على التدريب والتطوير وتقيم الأداء والهدف الثالث والأخير يتمحور عن كيفية إدارة المواهب والتمكين الوظيفي للموظف.

المبحث الأول

تخطيط الموارد البشرية واستقطاب الكفاءات

Human resources planning and talent acquisition

توطئة

تُعدّ عملية تخطيط الموارد البشرية من الركائز الأساسية في الإدارة الحديثة، لما لها من دور محوري في ضمان توافر الكفاءات البشرية القادرة على تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية. وفي ظل التحولات المتسارعة في بيئة الأعمال، لم يعد التخطيط يقتصر على تقدير الأعداد المطلوبة من العاملين، بل امتد ليشمل تحديد نوعية المهارات والخبرات التي تتلاءم مع التوجهات الاستراتيجية للمنظمات.

ومن هذا المنطلق، يرتبط استقطاب الكفاءات ارتباطًا وثيقًا بعملية التخطيط، إذ يمثل الأداة التنفيذية التي من خلالها يتم سدّ الفجوات في الموارد البشرية واستقطاب العناصر المتميزة. وقد شهدت أساليب الاستقطاب تطورًا ملحوظًا، مع اعتماد التقنيات الحديثة والمنصات الرقمية، بما يعزز قدرة المنظمات على جذب أفضل المواهب في بيئة تنافسية.

وعليه، يهدف هذا المبحث إلى بيان طبيعة العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية واستقطاب الكفاءات، وتسليط الضوء على أهم الأساليب المعتمدة في تحقيق التكامل بينهما بما يدعم الأداء التنظيمي ويحقق التميز المؤسسي.

مراجعة الأدبيات:

تم استخلاص مفهوم التخطيط التنظيمي منذ أربعينيات القرن العشرين على يد (Goetz,1949) الذي أكد أن التخطيط هو في الأساس الانتباه، وأن "مشكلات التخطيط لا تظهر إلا عند تطبيق استراتيجية بديلة". يرى (Jacobson,2010) أن تخطيط الموارد البشرية يُعدّ ممارسة أساسية في إدارة الموارد البشرية، ويهدف إلى تهيئة بيئات العمل لتلبية احتياجات الموظفين الحاليين والمستقبليين، وذلك من خلال ضمان وجود الأفراد المناسبين في المكان المناسب وفي الوقت المناسب.

ويؤكد أحمد (2017، ص 2) على ضرورة الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين لضمان التخطيط الوظيفي السليم والنمو، وبالتالي خلق بيئة تنظيمية إيجابية، وهو أمر بالغ الأهمية لتحقيق أداء تنظيمي فعال. وقد أشارت دراسة إلى أن تخطيط الموارد البشرية يتطلب دراسة شاملة للحاضر والمستقبل لضمان وجود العدد الكافي من الأفراد الذين يمتلكون الكفاءات اللازمة لإنجاز المهام المطلوبة، حيث أن هذه المهام أساسية (Izueke,2009).

وذكر (Harbison,1973) أن تخطيط الموارد البشرية يتضمن عدة مهام، منها التنبؤ باحتياجات الموارد البشرية، وإعداد جرد للموارد البشرية الحالية، وتقييم مدى الاحتفاظ بهذه الموارد. بالإضافة إلى ذلك، يتضمن تخطيط الموارد البشرية التنبؤ بتحديات الموارد البشرية من خلال اقتراح حلول مناسبة للمستقبل. وتقييمها جنبًا إلى جنب مع توقعات الاحتياجات للتحقق من ملاءمتها. بالإضافة إلى ذلك، تخطيط الخطط الأساسية للمتطلبات الأساسية، والاختيار، والتدريب والتطوير، والنشر، والنقل، والترقية، والتحفيز، والتعويض لضمان تلبية احتياجات الموارد البشرية المستقبلية بدقة. (Ahmad, 2019,1).)

1.1مفهوم تخطيط الموارد البشرية: The concept of human resources planning

• يُعدّ **التخطيط** الوظيفة الأولى، وربما الأهم، لأي إدارة، سواء كانت تجارية أو إنشائية أو حتى حكومية (Nwachukwu,1998). جوهر التخطيط هو الاستعداد للأحداث المستقبلية والتنبؤ بها في أي مؤسسة تجارية. يتجاوز التخطيط مجرد محاولة تحقيق الأهداف التنظيمية المعلنة، فهو يشمل تحديد

الضوابط والاتجاهات وأساليب تحقيق الهدف التجاري العام. على رجل الأعمال الذي يرغب في بدء أي مشروع تجاري أن ينخرط في تخطيط مفصل من خلال وضع خطة عمل. أصبح التخطيط أكثر تعقيدًا، لا سيما في هذا الوقت الذي يشهد اضطرابًا متزايدًا في بيئات الأعمال مما يزيد من التوترات بين الحاجة المتزايدة للتخطيط والصعوبات المتزايدة للتنبؤ. لذا، بالنسبة لمعظم المؤسسات، أصبح التخطيط بشكل متزايد نتاجًا للتفاعل بين الإدارة التنفيذية والمخططين من جهة، ومخططي الموارد البشرية من جهة أخرى. (Anyim & et al.,57,2012)

• **التخطيط:** هو العملية التي يتم بموجبها يتم الاختيار بين عدة بدائل متاحة للتعامل مع المستقبل، وهو العمل على تلافي إخطار المستقبل، وهو اتخاذ قرار حاضر لأحداث نرغب في تحقيقها مستقبلا. وهو العملية التي يتم بمقتضاها تحديد أهداف المستقبل وطرق تنفيذها. كما يعني التخطيط أين نحن اليوم وماذا نريد غدا؟ وهو اتخاذ قرار مسبق حول: **ماذا نعمل؟ كيف نعمل؟ متى نعمل؟ ومن يعمل؟**

• **مفهوم تخطيط الموارد البشرية** Concept of Human Resource Planning

تتألف عملية إدارة الموارد البشرية من الخطوات التالية: تخطيط الموارد البشرية، التوظيف، والاختيار، والتطوير المهني، وتقييم الأداء، والتعويضات. الخطوة الأولى في عملية إدارة الموارد البشرية، وهي تخطيط الموارد البشرية، تتضمن تحديد أهداف الموارد البشرية للمنظمة، ووضع استراتيجية لتحقيق تلك الأهداف، وتطوير مجموعة شاملة من الخطط لدمج وتنسيق الأنشطة كجزء من استراتيجية الموارد البشرية. تنبع ضرورة هذه الوظيفة من طبيعة المنظمات ككيانات هادفة (تسعى لتحقيق أهداف). توظف المنظمات الكبيرة متخصصين، بل وتُنشئ أقسامًا تستخدم غالبًا تقنيات كمية معقدة وبرامج حاسوبية لتطوير خطط موارد بشرية مناسبة للمنظمة. في المنظمات الصغيرة، تقع مسؤولية تخطيط الموارد البشرية على عاتق مدير الأعمال. (George,2017,1))

ويُعدّ تخطيط الموارد البشرية ذا أهمية بالغة لتلبية الاحتياجات البشرية في المنظمة. في البداية، ذكر فيتر (Vetter,1967) أن تخطيط الموارد البشرية هو عملية يحدد من خلالها المدير التنفيذي كيفية انتقال المنظمة من خطة القوى العاملة الحالية إلى خطة أكثر فعالية. في الواقع، يُعتبر تخطيط الموارد البشرية أداة إدارية أساسية لتحقيق أداء عالٍ للفرد والمنظمة على حد سواء. لذلك، يجب استغلال الموارد بكفاءة وفعالية من خلال التخطيط السليم. ومن خلال التخطيط الفعال، يتم توظيف جميع الموارد البشرية والموارد الأخرى بالشكل الأمثل وفي الوقت المناسب لإنتاج سلع عالية الجودة بتكلفة مناسبة، مما يُحقق فوائد طويلة الأمد للفرد والمنظمة ككل. (Ahmad, 2019,1)

تقليديًا، يُستخدم تخطيط القوى العاملة، باعتباره نشاطًا لإدارة الموارد البشرية، من قِبل المؤسسات لضمان امتلاكها العدد المناسب من الأشخاص ذوي الكفاءات المناسبة، والذين يؤدون المهام في الأماكن

المناسبة وفي الوقت المناسب، وذلك بهدف تحقيق أهداف العمل. تسعى خطة العمل إلى تحديد العوامل المختلفة الحاسمة لنجاح المؤسسة. كما تركز على كيفية تحسين وضع المؤسسة وتجهيزها للمنافسة بفعالية في السوق، بينما يُسهم تخطيط القوى العاملة في العمل من خلال توفير الوسائل (الأفراد) لتحقيق نتائج عملية التخطيط. (Anyim & et al.,56,2012)

ويعرف تخطيط الموارد البشرية (تخطيط القوى العاملة) هو عملية منهجية لمطابقة الإمداد الداخلي والخارجي للأشخاص بفرص العمل المتوقعة في المنظمة خلال فترة زمنية محددة (Mondy, & Martocchio, 2018:106).

معنى تخطيط الموارد البشرية: ما يُعرف شعبياً بتخطيط الموارد البشرية (HRP) كان يُسمى تخطيط القوى العاملة قبل أواخر السبعينيات. عدّ تخطيط الموارد البشرية الخطوة الأولى في عملية إدارة الموارد البشرية. وهو عملية تحليل وتحديد الحاجة إلى الموارد البشرية ومدى توافرها، بما يُمكّن المنظمة من تحقيق أهدافها. ينصبّ تركيز تخطيط الموارد البشرية على ضمان امتلاك المنظمة للعدد المناسب من الموارد البشرية، بالقدرات المناسبة، في الأوقات المناسبة، وفي الأماكن المناسبة. في تخطيط الموارد البشرية، يجب على المنظمة مراعاة توافر الأفراد وتخصيصهم للوظائف على مدى فترات زمنية طويلة، وليس فقط الشهر القادم أو حتى العام القادم. بالإضافة إلى ذلك، وكجزء من التحليلات، يمكن أن تتضمن خطط الموارد البشرية عدة مناهج. قد تشمل الإجراءات نقل الموظفين إلى وظائف أخرى في المنظمة، أو تسريح الموظفين أو تقليص عدد الموظفين، أو إعادة تدريب الموظفين الحاليين، أو زيادة عدد الموظفين في مجالات معينة. تشمل العوامل التي يجب مراعاتها الوضع الحالي. (George,2017,1))

وبين (O’Connor, 2006)) بان تخطيط الموارد البشرية يعني (تحديد لأي فجوات بين الكفاءات الحالية والمطلوبة والتي قد تعيق تقدم المنظمة. إذا كان التدريب ضروريًا بالفعل، فإن الخطوة التالية هي تحديد نوع التدريب الذي من شأنه أن يعزز بشكل أكثر فعالية المجالات المحددة التي يواجه فيها الموظفون صعوبات. (Probst & Culler,2013,4)).

ويمكن تعريف تخطيط الموارد البشرية (هو عملية يتم من خلالها تحديد الموارد البشرية اللازمة للمنظمة وتخطيطها لتلبية احتياجاتها قصيرة الأجل وطويلة الأجل).

كما يُعرّف Bulla & Scoh (1994) تخطيط الموارد البشرية بأنه "عملية ضمان تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية ووضع خطط لتلبيتها". يستند تخطيط الموارد البشرية إلى مفهوم أن الأفراد هم أهم الموارد الاستراتيجية للمنظمة. ويهتم عمومًا بتوفير الموارد المناسبة لاحتياجات العمل، سواءً على المدى الطويل أو القصير، من حيث الكمية والنوعية. كما يجيب على سؤالين أساسيين: "كم عدد الأفراد؟" و"ما نوع الأفراد؟". ويتناول تخطيط الموارد البشرية القضايا الأوسع نطاقًا المتعلقة بأساليب

توظيف الأفراد وتطويرهم بهدف تحسين فعالية المنظمة. ولذلك، يلعب دورًا هامًا في إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية. (Prashanthi,2013,63))

وذكر (George,2017,2) في دراسته مجموعة من التعاريف لتخطيط الموارد البشرية ومنها:

"يمكن تعريف تخطيط الموارد البشرية بأنه استراتيجية لاكتساب (التوظيف/الاختيار)، واستخدام (النشر)، وتحسين (التدريب والتطوير)، والحفاظ على (الأجور والمكافآت) الموارد البشرية للمنظمة." (John Gennard)

"ويمكن تعريف تخطيط الموارد البشرية بأنه تنفيذ الاستراتيجيات والخطط والبرامج اللازمة لجذب أفضل الكفاءات وتحفيزها وتطويرها ومكافأتها والاحتفاظ بها، وذلك لتحقيق أهداف المنظمة وغاياتها. " (Tanke .Mary L)

"تخطيط الموارد البشرية هو العملية التي تضمن من خلالها أي منظمة وجود العدد المناسب من الأشخاص، والنوع المناسب منهم، في المكان المناسب، وفي الوقت المناسب، والقادرين على إنجاز المهام بفعالية وكفاءة، التي تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها العامة." (Decenzo & Robbins)

1.2 أهمية تخطيط الموارد البشرية The importance of human resource planning

في ظل العولمة، حلّ مزيج إدارة الموارد البشرية وإدارة رأس المال البشري محل فرع إدارة المعرفة وشؤون الموظفين القائم آنذاك. ومنذ ذلك الحين، اكتسب تخطيط الموارد البشرية أهمية بالغة في مجال تطوير المنظمات.

ويعتمد تخطيط الموارد البشرية بشكل أساسي على مفهوم أن الأفراد هم أهم مورد استراتيجي للمنظمة. ويتناول بشكل عام مواءمة الموارد مع احتياجات العمل، كما يعالج احتياجات الموارد البشرية كمًّا ونوعًا. ويتناول تخطيط الموارد البشرية أيضًا قضايا أوسع نطاقًا تتعلق بتوظيف الأفراد وتطويرهم بهدف تحسين فعالية المنظمة. لذا، من الضروري دراسة تخطيط الموارد البشرية دراسة تحليلية لفهمه فهمًا صحيحًا. (Prashanthi,2013,63)).

- **تخطيط الموارد البشرية كجزء من تخطيط الأعمال**

يُعدّ تخطيط الموارد البشرية جزءًا لا يتجزأ من تخطيط الأعمال. وتُحدد عملية التخطيط الاستراتيجي التغييرات المحمية في نطاق وأنواع الأنشطة التي تُنفذها المنظمة. كما تُحدد الكفاءات الأساسية التي تحتاجها المنظمة لتحقيق أهدافها.

وبقدر ما تُصاغ خطط الأعمال الاستراتيجية، يُفسر تخطيط الموارد البشرية هذه الخطط من حيث متطلبات الموظفين. ومع ذلك، قد يؤثر على استراتيجية الأعمال من خلال تسليط الضوء على سُبل

تطوير الموظفين وتوظيفهم بشكل أكثر فعالية لتحقيق أهداف العمل. كما يُركز على أي مشكلة قد يتعين حلها لضمان توافر الموظفين المطلوبين وقدرتهم على تقديم المساهمة اللازمة.

أي مشكلة قد يتعين حلها لضمان توافر الموظفين المطلوبين وقدرتهم على تقديم المساهمة اللازمة. في هذا السياق، يلاحظ Quinn Mills ,1983)) أن "تخطيط الموارد البشرية هو عملية صنع قرار والتي تجمع بين ثلاثة أنشطة مهمة:

1. تحديد واستقطاب العدد المناسب من الأفراد ذوي المهارات الملائمة.

2. تحفيزهم لتحقيق أداء عالٍ.

3. إنشاء روابط تفاعلية بين أهداف العمل وأنشطة تخطيط الموارد البشرية. ((Prashanthi,2013,63.

وأهمية تخطيط الموارد البشرية حسب رأي مجموعة من الباحثين:

1. يوضح Speamerfam (2011) أن توظيف أفضل المواهب للمنظمة هو مهمة إدارة الموارد البشرية. يتطلب ذلك تخطيطًا دقيقًا لوضع إعلانات جذابة لجذب المرشحين الموهوبين. بعد ذلك، يتم إعداد توصيفات وظيفية ومواصفات وظيفية لتوفير تفاصيل ذات صلة بالعمل، والمسؤوليات التي يجب القيام بها في وظيفة معينة، والمؤهلات المطلوبة، والمهارات الفنية وغيرها من المهارات اللازمة.

4. في تخطيط الموارد البشرية، يتم أيضًا التنبؤ بمعدل دوران الموظفين. وأخيرًا، تُجرى المقابلات ويتم اختيار المرشحين الذين يتم تدريبهم لضمان أدائهم لجميع مهامهم الوظيفية على أكمل وجه. يحفز هذا العمل الفعال الموظفين ويقلل من معدل دورانهم. كما أن الأنشطة الإدارية لإدارة الموارد البشرية، مثل تقييم الأداء وإدارة تعويضات الموظفين، تحتاج إلى تخطيط وإدارة سليمة. جميع الوظائف.

5. كما أبرز Gopikrishna (2011) أهمية عملية تخطيط الموارد البشرية، مشيرًا إلى أن أهداف المنظمة تتحقق عند التخطيط السليم. لذا، تقوم المنظمات أولًا بجمع البيانات حول الغايات والأهداف، ثم تقوم بعد ذلك بتوفير الأفراد والموارد والكفاءات الأخرى اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.

6. يُعرّف Dwevedi (2012) تخطيط الموارد البشرية بأنه عملية تُساعد في أداء وظائف الموارد البشرية المهمة على النحو الأمثل، مثل توفير معلومات دقيقة وفي الوقت المناسب حول موعد توظيف الموظفين. تُساهم هذه العملية في توفير تكاليف إضافية للشركة. (Aslam et al.,305,2023).

1.3 أهداف تخطيط الموارد البشرية Aims of HRP

يتضمن تخطيط الموارد البشرية خمسة أهداف كما هو موضح أدناه:

1. استقطاب العدد المطلوب من الأفراد ذوي المهارات والخبرات والكفاءات المناسبة والاحتفاظ بهم.

2. توقع مشاكل الفائض أو النقص المحتمل في عدد الأفراد.

3. تطوير قوة عاملة مدربة تدريباً جيداً ومرنة للمساهمة في قدرة المنظمة على التكيف مع بيئة متغيرة وغير مستقرة.

4. تقليل الاعتماد على التوظيف الخارجي عند نقص المهارات الأساسية من خلال تطوير استراتيجيات الاحتفاظ بالموظفين وتطويرهم.

5. تحسين استغلال الموارد البشرية من خلال تطبيق أنظمة عمل أكثر مرونة. ((Prashanthi,2013,65

وحسب (2023,204,.Aslam et al) حدد مجموعة من الباحثين عدد اخر من أهداف تخطيط الموارد البشرية:

1. يوضح Butler et al (1991) أن لإدارة الموارد البشرية دورًا هامًا في خلق ميزة تنافسية للمنظمة في مواجهة المنافسين في القطاع.

2. يؤكد Manzini (1988) على ضرورة تكامل جميع مبادرات المنظمة مع ممارسات الموارد البشرية لضمان نجاح دمج استراتيجيات الشركة. فعندما تتوافق جميع المبادرات الاستراتيجية، مثل النمو، وتحسين خدمة العملاء، وأساليب الإنتاج المبتكرة، وتحسين خدمات ما بعد البيع، والاندماجات، وغيرها، مع ممارسات وسياسات الموارد البشرية في المنظمة، كالتنظيم والتواصل والتطوير والتقييم والمكافأة، ومراقبة القدرات المستقبلية للمنظمة، تزداد فرص التنفيذ الناجح والفعال للخطط الاستراتيجية. كما يجب أن تتوافق ممارسات الموارد البشرية مع أهداف المنظمة.

3. أوضح Walker (1990) أن "فعالية تخطيط الموارد البشرية، كمعظم الممارسات التنظيمية، تعتمد على المنظور الذي يُستخدم من خلاله". يحتاج مخططو الموارد البشرية إلى وضع أهداف واضحة ودقيقة في الاعتبار لتحسين تنفيذ عملية تخطيط الموارد البشرية.

4. وبالمثل، أضاف Ulrich (1987) أن تخطيط الموارد البشرية يُعدّ مصدرًا لتطوير وظائف المنظمة، استنادًا إلى رسالتها وأهدافها. وبمساعدة التخطيط، يتم تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين أدائها لضمان نموها ونجاحها.

وقد طُوّرت العديد من منهجيات تخطيط الموارد البشرية، كما قامت المنظمات بصياغة منهجياتها الخاصة. معظم هذه الأساليب، الخاصة بهم، تشبه تلك الموصوفة في الأدبيات، مثل: وضع أهداف رسمية، وتحديد استراتيجيات تنظيمية مناسبة، والبحث عن أي تطبيقات مبتكرة للموارد البشرية.

1.4أنواع تخطيط الموارد البشرية Types of H R P

يوجد نوعان من تخطيط الموارد البشرية:

1. تخطيط الموارد البشرية الكمي Quantitative H R P

يُطلق على تخطيط الموارد البشرية الكمي اسم تخطيط الموارد البشرية الكمي، الذي يعتمد على التحليل الكمي لضمان توفر العدد المناسب من الأشخاص المناسبين عند الحاجة.

2. تخطيط الموارد البشرية المرن.. Flexible H R P

أما تخطيط الموارد البشرية المرن، الذي يهتم بضمان توفر الأشخاص ذوي السلوكيات والدوافع والالتزام المناسبين تجاه المنظمة، فيُطلق عليه اسم تخطيط الموارد البشرية المرن.

يصف Marchington & Wilkinson (1996)) تخطيط الموارد البشرية المرن بأنه يركز بشكل أوضح على بناء ثقافة المنظمة وتشكيلها، بحيث يكون هناك تكامل واضح بين أهداف الشركة وقيم الموظفين ومعتقداتهم وسلوكياتهم. ويلاحظون أيضاً أن "النسخة الناعمة تصبح مرادفة فعلياً لموضوع إدارة الموارد البشرية بأكمله". Prashanthi,2013,64)).

اما ((Prasad,et al.,2011,265:266 فحددوا أنواع تخطيط الموارد البشرية:

1. **خطط قصيرة المدى أو طويلة المدى**: تُعنى الخطط قصيرة المدى بالاحتياجات الفورية وتوفير الموارد البشرية وبرامج تطوير القيادات التنفيذية. وتُعد هذه الخطط أكثر فائدة للمشاريع والبرامج المحددة. أما الخطط طويلة المدى، فتكشف عن رؤية الإدارة للسنوات الثلاث إلى الخمس القادمة أو أكثر. وقد تستند إلى التغيرات المتوقعة في هيكل الشركة، وبيئة الأعمال، وسياسات شؤون الموظفين، والطلب والعرض على الكفاءات المؤهلة. وتهدف الخطط طويلة المدى إلى وضع ضوابط للتغيير المستقبلي، كما تُهيئ القيادات التنفيذية للتكيف تدريجيًا وبسلاسة مع البيئة المتغيرة بمرور الوقت، وبالتالي تجنب مقاومة التغيير.

2. **خطط رسمية أو غير رسمية:** الخطة الرسمية هي التي تدخل حيز التنفيذ في شكل وثيقة خطة، أو قرار إداري، أو بيان، أو مخططات بيانية، وما إلى ذلك. أما الخطة غير الرسمية، فهي موجودة فقط في أذهان المديرين، وقد تظهر في صورة أفكار واقتراحات، وأحيانًا حتى في شكل إجراءات دون إعلان رسمي مسبق. لا تُدرج خطط تعاقب كبار الموظفين عادةً ضمن الخطط الرسمية.

3. **شاملة أم محددة:** تتناول الخطة الشاملة جميع جوانب التنبؤ بالاحتياجات، وبرامج التدريب والتطوير، والتوظيف، والاستبدال، وخطط التعاقب للمنظمة ككل. أما الخطط المحددة، فقد تتناول جانبًا أو مشكلةً محدودة.

4. **خيار واحد أم خيارات متعددة:** تسمح خطط الخيار الواحد بانحراف طفيف أو معدوم عن الإجراءات المحددة، بينما توفر خطط الخيارات المتعددة سلسلة من نقاط القرار مع بدائل. تُمكّن خطط الخيارات المتعددة المديرين من اتخاذ قرار بشأن الاستراتيجية وفقًا للظروف، كما هو شائع، على سبيل المثال، في لعبة الشطرنج.

1,5 عملية تخطيط الموارد البشرية HRP Process

بعد وضع الخطة الاستراتيجية للمنظمة - بمشاركة كاملة من قسم الموارد البشرية - يمكن البدء بتحديد الاحتياجات المستقبلية المحددة من الموظفين. تتضمن عملية تخطيط الموارد البشرية **ثلاث مراحل أساسية:**

المرحلة الأولى: تُعنى هذه المرحلة بتحديد عدد وأنواع الموظفين الذين ستحتاجهم الشركة في المستقبل. هذه هي مرحلة التنبؤ بالاحتياجات. قد تتطلب خطة العمل الاستراتيجية استحداث وظائف جديدة، أو إلغاء وظائف قائمة، أو عدم إجراء أي تغييرات على الوظائف، أو زيادة أو نقصان في المناصب التنظيمية، أي عدد الموظفين. بالإضافة إلى ذلك، يجب أن يأخذ التنبؤ بالاحتياجات في الاعتبار عدد الموظفين الذين سيُفقدون نتيجةً للاستنزاف الطبيعي، مثل إنهاء الخدمة والتقاعد. بعد دراسة جميع العوامل المؤثرة على الاحتياجات، وبعد أن يتأكد مخططو الموارد البشرية من عدد الموظفين اللازمين لتنفيذ خطة العمل، يتم إنشاء الهيكل التنظيمي المتوقع للمستقبل.

المرحلة الثانية: تتضمن المرحلة الثانية من تخطيط الموارد البشرية تحديد مدى توافر الكفاءات المؤهلة لتوظيف المنظمة في المستقبل. في هذه المرحلة، يجب على المخططين البحث داخل المؤسسة لتحديد الأفراد الذين يمكن ترقيتهم أو نقلهم إلى وظائف أو مناصب جديدة. كما يجب عليهم البحث خارج المؤسسة، من خلال دراسة البيانات الديموغرافية وعوامل أخرى، للتنبؤ بعدد الأفراد المؤهلين الذين سيكونون متاحين لتلبية احتياجات التوظيف المستقبلية. ثم تتم مطابقة متطلبات الموظفين مع توافرهم. على الرغم من أهمية جميع خطوات عملية تخطيط الموارد البشرية، إلا أن مقارنة الاحتياجات والتوافر تُعدّ مهمة بشكل خاص، لأنها تحدد وضع التوظيف الذي ستواجه المنظمة في المستقبل، وتقترح الإجراءات التي يجب اتخاذها لتحقيق التوازن بين العرض والطلب على الموارد البشرية.

المرحلة الثالثة: تتمثل المرحلة الأخيرة من تخطيط الموارد البشرية في وضع خطط عمل محددة لضمان حصول المؤسسة على العدد والنوع المناسبين من الموظفين في الأماكن المناسبة وفي الأوقات المناسبة لتنفيذ خطة العمل الاستراتيجية. (Caruth et al.,118:119,2009)

1,6خصائص تخطيط الموارد البشرية Characteristics of HRP

1. يهدف تخطيط الموارد البشرية إلى تحقيق استراتيجيات وأهداف الشركة من خلال الاستخدام الأمثل للموارد البشرية. وبذلك، فهو يتماشى بشكل فعال مع استراتيجيات العمل للمنظمة.

2. لا يُعد تخطيط الموارد البشرية إجراءً منفردًا، بل هو عملية تتضمن سلسلة من الأنشطة المترابطة التي تُنفذ بشكل مستمر.

3. لا يقتصر تخطيط الموارد البشرية على تلبية احتياجات الموارد البشرية قصيرة الأجل للمنظمة فحسب، بل يُحدد أيضًا استراتيجياتها طويلة الأجل وتوجهاتها المستقبلية من منظور الموارد البشرية.

4. يُعد تخطيط الموارد البشرية نشاطًا منطقيًا وفعالًا لاتخاذ القرارات، ويتضمن تحليلًا منهجيًا للبيانات التي يتم جمعها بطريقة علمية. لذا، فهو ليس نشاطًا عشوائيًا أو ارتجاليًا.

5. يُركز على كل من البُعد الكمي (عدد الموظفين) والبُعد النوعي (طبيعة الموظفين) للموارد البشرية في كل مرحلة. (Durai, 2012,64))

1,7 مزايا تخطيط الموارد البشرية Merits of HRP

1. **متطلبات الموظفين:** يساعد تخطيط الموارد البشرية الإدارة على توقع نقص الموظفين وفائضهم، ووضع طرق لتجنب مشاكل الموارد البشرية أو معالجتها قبل تفاقمها.

2. **التوظيف والاختيار:** يُمكّن التنبؤ الدقيق باحتياجات الموظفين المؤسسة من تحديد مصادر التوظيف المناسبة. كما يمكن للمؤسسة اعتماد إجراءات اختيار مناسبة بناءً على احتياجات الوظائف.

3. **توظيف الموظفين:** يُسهّل تخطيط الموارد البشرية التوظيف الأمثل للموظفين في المؤسسة. التوظيف يعني وضع الشخص المناسب في المكان المناسب للعمل. ويؤدي التوظيف الأمثل إلى رضا الموظفين الوظيفي، ويعزز كفاءتهم.

4. **تقييم الأداء:** يساعد تخطيط الموارد البشرية في تقييم أداء الموظفين في المؤسسة، إذ يساعد في تحديد نقاط القوة والضعف لديهم فيما يتعلق بوظائفهم.

5. **الترقيات:** يضمن تخطيط الموارد البشرية الترقية المناسبة للموظفين في المؤسسة من خلال تحديد الموظفين الذين يستحقون مناصب أعلى، وسلطة أكبر، وراتبًا أفضل.

6. **التدريب:** يحدد تخطيط الموارد البشرية الاحتياجات التدريبية للموظفين. إذا كان الموظفون يفتقرون إلى المعرفة والمهارات، فيمكن للمؤسسة اتخاذ الترتيبات اللازمة لتوفير التدريب المناسب.

7. **النقل:** يساعد تخطيط الموارد البشرية في حل مشكلة فائض الموظفين في قسم ما ونقصهم في قسم آخر من خلال إجراء عمليات النقل في الوقت المناسب.

8. **التطوير الوظيفي**: يُجرى تخطيط الموارد البشرية مع مراعاة الخطط طويلة المدى للمؤسسة.

تُعلن هذه الخطط لأعضاء المؤسسة، مما يساعد الموظفين على التخطيط لمساراتهم المهنية، بمجرد معرفتهم بالمؤهلات والصفات التي تتطلبها المؤسسة منهم لتنفيذ هذه الخطط.

9. **التطوير التنظيمي:** يتحقق التطوير التنظيمي عندما تتحسن النتائج، في صورة زيادة الإنتاجية أو الكفاءة. تتجنب إدارة الموارد البشرية فائض أو نقص الموظفين في المنظمة. يمكن للمنظمة التي تمتلك العدد المناسب من الموظفين المؤهلين والقادرين تجنب/التغلب بسهولة على مشاكل انخفاض الإنتاجية، والتغيب عن العمل، والصراعات بين الأقسام، ومقاومة التغيير، وغيرها.

10. تحفيز الموظفين: لا يقتصر اهتمام تخطيط الموارد البشرية على تحديد الموظفين من حيث الجودة والكمية فحسب، بل يشمل أيضًا تحسين وتحفيز الموارد البشرية من خلال إسناد الوظائف التي تتناسب مع مؤهلاتهم ومهاراتهم إليهم. (27:Kaila, 2005,25))

1,8 عيوب تخطيط الموارد البشرية Demerits of HRP

على الرغم من فوائد تخطيط الموارد البشرية الهائلة، إلا أنه ينطوي على بعض العيوب، بما في ذلك الوقت اللازم وصعوبة تحقيق الدقة والتركيز الصحيح. يتطلب التخطيط الجيد وقتًا، ووقت الإدارة العليا ثمين للغاية. قد تخضع الخطط في نهاية المطاف لعدد كبير من المتغيرات غير المتوقعة (مستويات التوظيف، والجوانب الديموغرافية، واختلافات المهارات، والعوامل الاقتصادية) مما يستدعي وضع استراتيجيات طوارئ متعددة. على الرغم من هذه العيوب، فإن خطط الموارد البشرية المتكاملة بشكل واضح مع خطط المنظمات أصبحت ضرورية بشكل متزايد لممارسات الموارد البشرية الحديثة. (2010,9,.Crompton, et al).

1,9العوامل المؤثرة في تخطيط الموارد البشرية:

1. **تأثير البيئة الخارجية على تخطيط الموارد البشرية:** تؤثر العديد من العوامل في البيئة الخارجية على تخطيط الموارد البشرية، بما في ذلك:

مستوى التعليم، والاتجاهات السائدة في المجتمع (مثل الموقف من العمل)، والعديد من: القوانين واللوائح التي تؤثر بشكل مباشر على التوظيف، والظروف الاقتصادية، والطلب على المديرين خارج نطاق المؤسسة. وبالتالي، يتطلب التوظيف الفعال، بالتأكيد، إدراك العوامل الظرفية الداخلية والخارجية.

2. **تأثير البيئة الداخلية على تخطيط الموارد البشرية:**

تؤثر العوامل الداخلية على الاهتمام بتلبية متطلبات التوظيف للمناصب الإدارية داخل الشركة وخارجها، كما تُظهر احتياجات التوظيف للموظفين ومسؤولية الإدارة. بموجب هذه السياسة المطبقة، يتم تحديد الموظفين ذوي المعرفة والمهارة والكفاءة من داخل المنظمة وخارجها. كما يتم تحديد الموظفين الأكفاء للترقيات المحتملة من خلال إجراء تقييمات الأداء. وبالتالي، بدلاً من خلق أي عوائق أمام التطور

الوظيفي للموظفين، تضمن هذه السياسة المنافسة المثمرة بين الموظفين وتعزز تقدمهم. ربط وتنسيق تخطيط الموارد البشرية/القوى العاملة مع التخطيط الإداري.

أوضح John (2008) أنه عادةً ما تُستخدم عملية من خمس خطوات لإنشاء رابط بين تخطيط الموارد البشرية أو القوى العاملة والتخطيط الإداري لتنظيم المتطلبات الحالية والمستقبلية للموارد البشرية. وتشمل هذه الخطوات:

1. تحديد أهداف العمل.
2. المسح البيئي (الذي يشمل تحليل القوى العاملة، ومسحًا داخليًا وخارجيًا أيضًا).
3. إجراء تحليل الفجوات.
4. تحديد أولويات الموارد البشرية.
5. قياس التقدم ومراقبته والإبلاغ عنه.

يُعد تحديد أولويات الموارد البشرية السبب الرئيسي لسرد الخطوات المذكورة أعلاه والمتضمنة في إنشاء رابط بين تخطيط الموارد البشرية أو تخطيط القوى العاملة والتخطيط الإداري والاستراتيجي. (Aslam et al.,306,2023)

المبحث الثاني

التدريب والتطوير وتقيم الأداء

Training, development, and performance evaluation

توطئة

يُعد التدريب والتطوير وتقييم الأداء من الوظائف الأساسية في إدارة الموارد البشرية المعاصرة، إذ تمثل هذه الأنشطة منظومة متكاملة تهدف إلى تنمية قدرات العاملين وتحسين أدائهم بما ينسجم مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. ففي ظل التغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال والتطور التكنولوجي المتواصل، أصبح الاستثمار في رأس المال البشري ضرورة استراتيجية لضمان استدامة الأداء وتحقيق الميزة التنافسية. ويُنظر إلى التدريب والتطوير بوصفهما عمليتين منظمتين تستهدفان إكساب العاملين المعارف والمهارات والاتجاهات اللازمة لأداء مهامهم الحالية والمستقبلية بكفاءة أعلى، فضلاً عن تعزيز قدرتهم على التكيف مع المتغيرات التنظيمية والتقنية.

ومن جهة أخرى، يُمثل تقييم الأداء أداة إدارية مهمة لقياس مدى كفاءة العاملين وفاعلية جهودهم في تحقيق أهداف المنظمة، إذ يوفر معلومات دقيقة تساعد الإدارة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالترقية والحوافز والتطوير الوظيفي والتخطيط للموارد البشرية. كما يسهم تقييم الأداء في تحديد نقاط القوة

والضعف لدى العاملين، الأمر الذي يساعد في تصميم البرامج التدريبية المناسبة لمعالجة فجوات الأداء وتحسين مستوى الإنجاز الفردي والجماعي.

وتنبع أهمية الربط بين التدريب والتطوير وتقييم الأداء من كون نتائج التقييم تمثل مدخلاً أساسياً لتحديد الاحتياجات التدريبية، في حين يشكل التدريب والتطوير وسيلة لمعالجة أوجه القصور التي يكشف عنها التقييم. وبذلك تتكامل هذه الوظائف ضمن دورة مستمرة تهدف إلى رفع كفاءة الموارد البشرية وتحسين الإنتاجية وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفاعلية أكبر، مما يجعلها أحد المحاور الرئيسة في نجاح المؤسسات المعاصرة واستدامة تميزها.

2,1مفهوم التدريب والتطوير وتقيم الأداء

التدريب Training**:** النهج المنهجي لـ التأثير على معارف الأفراد ومهاراتهم ومواقفهم بهدف تحسين فعالية الأفراد والفرق والمؤسسات.

التطوير development**:** جهود منهجية تؤثر على معارف الأفراد أو مهاراتهم لأغراض النمو الشخصي أو الوظائف المستقبلية و/أو الأدوار المستقبلية. (Aguinis& Kraige,2009,452)

تقييم الأداء: تقييم الأداء، كلمتان بسيطتان ظاهريًا، لكنهما غالبًا ما تُثيران طيفًا واسعًا من ردود الفعل القوية، والمشاعر، والآراء عند جمعهما في السياق التنظيمي لإجراءات التقييم الرسمية. تستخدم معظم المنظمات في جميع أنحاء العالم، سواء كانت كبيرة أو صغيرة، عامة أو خاصة، خدمية أو صناعية، تقييم الأداء، بدرجات متفاوتة من النجاح، كأداة لتحقيق مجموعة متنوعة من أهداف إدارة الموارد البشرية. تستخدم المنظمات أدوات مختلفة ولديها عدد من الأهداف لتقييم الأداء، مما يؤدي غالبًا إلى بعض الالتباس حول الغرض الحقيقي من أنظمة تقييم الأداء. ومع ذلك، في جوهرها، تسمح عملية تقييم الأداء للمنظمة بقياس وتقييم سلوك الموظف وإنجازاته على مدار فترة زمنية محددة. يُعد تقييم الأداء عنصراً حيوياً ضمن مجموعة أوسع من ممارسات إدارة الموارد البشرية؛ فهو الآلية المستخدمة لتقييم مدى ارتباط أداء كل موظف اليومي بالأهداف التي وضعتها المنظمة. (Kumar, 2005,1))

تقييم الأداء performance evaluation**:** قد لا تستخدم بعض المؤسسات منهجية منظمة لتقييم أداء الموظفين. ولذلك، فإنّ القلق من هذا الإجراء يكمن في أنه ينتج عنه نتائج تقييم غير واضحة، وغير فعّالة، ومبهمة. لهذا السبب، من الضروري أن تضع المؤسسات منهجية منظمة لتقييم الأداء. عادةً ما يُقاس أداء الموظفين من حيث النتائج والسلوكيات، وفقًا لمعايير محددة مسبقًا من قِبل المؤسسة. ويمكن تحديد نتائج أداء الموظفين بناءً على عوامل شخصية، وعوامل تنظيمية، وعوامل بيئية، وعوامل تحفيزية، ومستوى المهارات. (Rodriguez & Walters,2017, ,209)

مفهوم تقييم الأداء: يُعد تقييم أداء الموظفين عنصرًا مهمًا في تحسين جودة العمل (Shaout & Yousif, 2014). وهو من أكثر التقنيات تطبيقًا التي يستخدمها قادة المؤسسات في مكان العمل (Long, Kowang, Ismail, & Rasid, 2013). وبحسب Kirovska & Qoku (2014) ، فهو نظام رسمي ومنظم لتقييم خصائص سلوك الموظفين فيما يتعلق بالنتائج. وهو عملية تدرس أهداف أداء محددة على مدى فترة زمنية. عادةً ما يقوم قادة المؤسسات بتقييم أداء الموظفين ربع سنويًا أو سنويًا ((Shaout & Yousif, 2014). ذكر Nassazi (2013) أن التكرار يُحدد عادةً بناءً على قدرة الموارد والأهداف المراد تقييمها. يمكن تصنيف هذه الأهداف إلى أهداف تطويرية أو إدارية. تركز الأهداف التطويرية على تقديم التغذية الراجعة، والتعرف على نقاط القوة والضعف، وتحديد الأهداف، وتصنيف الاحتياجات التدريبية، حسين التواصل، وإتاحة الوقت للموظفين للتعبير عن مخاوفهم. (Rodriguez & Walters, ,2017,210)

2,2أهمية التدريب والتطوير وتقيم الأداء

إدراكًا لأهمية التدريب والتطوير للمؤسسات، أُجريت العديد من الأبحاث في هذا المجال. تكمن هذه الأهمية في تحسين أداء العاملين في المؤسسة من خلال زيادة التزامهم وتفانيهم في العمل. وكما أكد Abbas & Yaqoob (2009))، فإن الأداء هو الشغل الشاغل للمؤسسات. وقد سلط الباحثون الضوء من خلال دراساتهم على الأبعاد المختلفة للتدريب والتطوير في قطاعات متنوعة من عالم الشركات، وذلك لاكتساب ميزة تنافسية. لا يعني هذا أن التدريب ينتهي بمجرد إتمامه، بل إن الأمر المهم هو التدريب المستمر للقوى العاملة على التغيير والتعلم لتحقيق أعلى مستويات الأداء في ظل هذا التغيير. وقد تناولت الدراسات أساليب التدريب، وطرق تقديمها، وتصورات الموظفين عنها، وعيوبها، وفرص التطوير المتاحة، ونتائج الاستثمار في التدريب للمؤسسات، وتأثيره على سلوك الموظفين. (Imran, M., & Tanveer, 2015,24)

2,3فوائد التدريب للأفراد والفرق

توجد أدلة موثقة على أن أنشطة التدريب لها تأثير إيجابي على أداء الأفراد والفرق. كما يمكن أن تكون أنشطة التدريب مفيدة فيما يتعلق بنتائج أخرى على مستوى الفرد والفريق (مثل: المواقف، والتحفيز، والتمكين). سنستعرض أولًا الفوائد المتعلقة بالأداء. (Aguinis& Kraige,2009,453)

2,3,1الفوائد المتعلقة بالأداء الوظيفي

ذكر (Aguinis& Kraige,2009,453) بانه ينبغي أن تُسفر التغييرات المرتبطة بالتدريب عن تحسين الأداء الوظيفي وتغييرات إيجابية أخرى (مثل اكتساب مهارات جديدة؛ Hill & Lent 2006, ; Satterfield & Hughes 2007)) التي تُعدّ عوامل مُسبقة للأداء الوظيفي ((Kraiger 2002).

Reassuringly, Arthur et al. (2003) أجروا تحليلًا تجميعيًا لـ 1152 حجم تأثير من 165 مصدرًا، وتأكدوا من أنه بالمقارنة مع عدم وجود تدريب أو حالات ما قبل التدريب، كان للتدريب تأثير إيجابي شامل على السلوكيات أو الأداء المتعلق بالعمل (متوسط حجم التأثير أو 0 = 62.d).) ومع ذلك، على الرغم من أن الاختلافات من حيث أحجام التأثير لم تكن كبيرة، إلا أن فعالية التدريب تباينت تبعًا لطريقة تقديم التدريب والمهارة أو المهمة التي يتم التدريب عليها. على سبيل المثال، كانت برامج التدريب الأكثر فعالية هي تلك التي تشمل كلًا من المهارات المعرفية والشخصية، تليها تلك التي تشمل المهارات الحركية النفسية أو المهام. فيما يلي، نصف دراسات لتوضيح ذلك، بالإضافة إلى تجاوز النتائج العامة التي أوردها Arthur et al. (2003)). نؤكد أن نتائج المراجعات التحليلية التجميعية ينبغي عمومًا أن تُعطى وزنًا أكبر من الدراسات الفردية (أي الدراسات الأولية) لأنها أكثر موثوقية Aguinis et al. 2008)).

2,3,2فوائد التدريب للمؤسسات

أقل من 5% من جميع برامج التدريب يتم تقييمها من حيث فوائدها المالية للمؤسسةAragon-S anchez et al. (2003) يختلف الوضع بين الشركات المعترف بها لالتزامها بالتدريب. فعلى وجه التحديد، تقيس غالبية المؤسسات التي حازت على تقدير الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير (ASTD)) لبرامجها التدريبية المبتكرة أثر التدريب على مستوى ما من فعالية المؤسسة؛ وتشمل مقاييس الأداء المؤسسي النموذجية في هذه العينة الأخيرة تحسين الإنتاجية، والمبيعات أو الإيرادات، والربحية الإجمالية. عمومًا، لا تُعدّ الأبحاث المتعلقة بفوائد التدريب على مستوى المؤسسة وفيرةً مقارنةً بالأبحاث المتعلقة بفوائده على مستوى الأفراد والفرق. ليس فقط قلة الدراسات التجريبية التي تُظهر أثر التدريب على مستوى المؤسسة، بل إنّ الدراسات التي أُجريت عادةً ما تستخدم بيانات التقرير الذاتي، وعلاقة سببية غير واضحة بأنشطة التدريب.

2,3,3فوائد التدريب للمجتمع

أُجريت معظم الأبحاث حول العلاقة بين أنشطة التدريب وفوائدها للمجتمع من قِبل الاقتصاديين؛ حيث كان المتغير التابع الرئيسي هو الأداء الاقتصادي الوطني. وبشكل عام، تُشير هذه الدراسات إلى أن جهود التدريب تُحسّن جودة القوى العاملة، والتي بدورها تُعدّ من أهم العوامل المساهمة في النمو الاقتصادي الوطني على سبيل المثال ((Becker 1962, 1964 وقد صاغ الاقتصاديون مصطلحي "رأس المال البشري" و"تكوين رأس المال لدى الأفراد" للإشارة بشكل أساسي إلى التعليم المدرسي والتدريب أثناء العمل Wang et al. 2002)).

ومن الأمثلة على هذا النوع من التحليل دراسة أجراها van Leeuwen & van Praag 2002))، حيث قاما بحساب التكاليف المرتبطة بالتدريب أثناء العمل وتأثير هذا التدريب على متغيرات الاقتصاد الكلي على مستوى الدولة. خلص هؤلاء الباحثون إلى أنه إذا حصل أصحاب العمل على إعفاء ضريبي قدره 115 لكل موظف مُدرَّب، فإن إجمالي النفقات على الدولة سيبلغ 11 مليونًا، بينما سيُدرّ 114 مليونًا من الإيرادات الإضافية الناتجة عن المهارات الجديدة المكتسبة. (Aguinis& Kraige,2009,459) بالإضافة إلى النمو الاقتصادي وغيره من العوائد المالية ذات الصلة.

Benefits of Training and Development **فوائد التدريب والتطوير2,4**

يُعدّ تدريب الموظفين وتطويرهم من أهمّ المحفزات التي تُستخدم لمساعدة الأفراد والمؤسسات على تحقيق أهدافهم قصيرة المدى وطويلة المدى. ولا يقتصر دور التدريب والتطوير على تعزيز المعرفة والمهارات والاتجاهات فحسب، بل يُقدّم أيضًا العديد من الفوائد الأخرى. وفيما يلي بعض الفوائد الشائعة لتدريب الموظفين وتطويرهم، وفقًا Nassazi (2013):

1. رفع معنويات الموظفين وثقتهم ودوافعهم.
2. خفض تكاليف الإنتاج، نظرًا لقدرة الأفراد على تقليل الهدر.
3. تعزيز الشعور بالأمان، مما يُقلّل بدوره من معدل دوران الموظفين والتغيّب عن العمل.
4. زيادة مشاركة الموظفين في عملية التغيير من خلال تزويدهم بالكفاءات اللازمة للتكيّف مع المواقف الجديدة والصعبة.
5. فتح آفاق التقدير وزيادة الأجور والترقية.
6. مساعدة المؤسسة على تحسين توافر موظفيها وجودتهم. من الجدير بالذكر أن يصبح الأفراد أكثر إنتاجية لأن برامج التدريب والتطوير تحسّن مهارات الأفراد وقدراتهم. بل إن بعض المؤسسات تقدم تعويضات عن الرسوم الدراسية للأفراد الراغبين في حضور هذه البرامج باختصار، هناك العديد من الفوائد التي تقدمها برامج تدريب وتطوير الموظفين للأفراد والمؤسسات، Rodriguez, & .((Walters,2017,208

Training Methods **أساليب التدريب 2,5**

بين (2017,203:207,.Noe et al) بانه تتوفر مجموعة واسعة من الأساليب لإجراء التدريب. والنسبة المئوية لساعات التدريب المقدمة للموظفين من خلال كل أسلوب من الأساليب التالية: التدريب بقيادة مدرب، والتدريب في قاعات الدراسة، والدراسة الذاتية عبر الإنترنت، والفصول الدراسية الافتراضية، ووسائل التواصل الاجتماعي، والأجهزة المحمولة، ومزيج من هذه الأساليب. على الرغم

من أن نسبة التدريب المقدم عبر الإنترنت قد نمت خلال السنوات القليلة الماضية، إلا أن التدريب في قاعات الدراسة لا يزال الأكثر استخدامًا من بين هذه الأساليب.

1. **التدريب في قاعات الدراسة** Classroom Instruction

في المدرسة، نميل إلى ربط التعلم بالتدريب في قاعات الدراسة، وهذا النوع من التدريب هو الأكثر استخدامًا في مكان العمل أيضًا. يتضمن التدريب في قاعات الدراسة عادةً إلقاء محاضرة من قبل مدرب على مجموعة من المتدربين. غالبًا ما يُكمّل المدربون المحاضرات بشرائح عرض، ومناقشات، ودراسات حالة، وجلسات أسئلة وأجوبة، وتمثيل أدوار. إن إشراك المتدربين بشكل فعال يعزز التعلم.

عندما تتطلب أهداف الدورة التدريبية تقديم معلومات حول موضوع محدد لعدد كبير من المتدربين، يُعد التدريس الصفي أحد أقل الطرق تكلفةً واستهلاكًا للوقت لتحقيق هذا الهدف. وسيكون التعلم أكثر فعالية إذا عزز المدربون المحاضرات بأمثلة عملية وفرص للتعلم التطبيقي.

وسّعت التكنولوجيا الحديثة مفهوم الصف الدراسي ليشمل مجموعات من المتدربين المنتشرين في مواقع مختلفة. فمن خلال التعلم عن بُعد، يحضر المتدربون في مواقع مختلفة البرامج عبر الإنترنت، مستخدمين أجهزة الكمبيوتر الخاصة بهم لمشاهدة المحاضرات والمشاركة في المناقشات ومشاركة المستندات. وقد تشمل تطبيقات التكنولوجيا في التعلم عن بُعد مؤتمرات الفيديو والبريد الإلكتروني والرسائل الفورية وبرامج مشاركة المستندات وكاميرات الويب. عندما كانت شركة Steelcase مستعدة لبدء بيع كرسي نود، وهو كرسي صفي مرن مزود بمقعد دوار ومساحة لتخزين حقائب الظهر وسطح عمل قابل للتخصيص، احتاجت إلى إظهار مدى مرونة منتجها لقوة مبيعاتها العالمية وقدرته على التكيف مع قاعات الدراسة وأساليب التدريس الحالية. كان على شركة Steelcase أيضًا تقديم التدريب بسرعة، حتى يكون مندوبو المبيعات مستعدين قبل أن تبدأ المدارس في إجراء مشترياتها السنوية للعام الدراسي المقبل. وكان الحل هو الفصل الدراسي الافتراضي، الذي سمح للمتدربين برؤية الكرسي بالإضافة إلى سماع التدريب.

يوفر التعلم عن بُعد العديد من مزايا التدريب في الفصول الدراسية دون تكلفة ووقت السفر إلى فصل دراسي مشترك. أما العيب الرئيسي للتعلم عن بُعد فهو أن التفاعل بين المدرب والمتدربين قد يكون محدودًا. وللتغلب على هذه العقبة، يوفر التعلم عن بُعد عادةً قناة اتصال بين المتدربين والمدرب. كما يجب أن يكون هناك مدربون أو ميسرون متواجدون في الموقع للإجابة على الأسئلة وإدارة جلسات الأسئلة والأجوبة.

2. **التدريب السمعي البصري** Audiovisual Training

لا تتطلب أساليب العرض بالضرورة حضور المتدربين فصلًا دراسيًا. يمكن للمتدربين أيضًا العمل بشكل مستقل، باستخدام مواد الدورة التدريبية في كتيبات العمل أو على أقراص DVD أو عبر الإنترنت. يمكن للتقنيات السمعية والبصرية، مثل الشرائح الشفافة، وبرنامج باوربوينت أو غيره من برامج العروض التقديمية، ومقاطع الفيديو أو الصوت، أن تُكمّل التدريس الصفي.

بفضل التكنولوجيا الحديثة، يُمكن توفير المواد السمعية والبصرية بسهولة على مجموعة متنوعة من الأجهزة، من أجهزة الكمبيوتر المكتبية إلى شاشات الهواتف الذكية والأجهزة اللوحية. تستطيع الأجهزة المحمولة اليوم عرض الرسوم البيانية، وتشغيل ملفات البودكاست الصوتية، والربط بمقاطع الفيديو.

تقدير هذه الإمكانيات: أظهر استطلاع رأي حديث حول فعالية أساليب التدريب المختلفة أن الموظفين الذين أجابوا على أسئلة الاستطلاع كانوا الأكثر ترجيحًا لتقييم مقاطع الفيديو بأنها فعالة. وأفاد عدد أكبر من الموظفين بأن مقاطع الفيديو ساعدتهم على تعلم أشياء جديدة وتحسين أدائهم مقارنةً بمن قالوا الشيء نفسه عن التدريب المقدم في قاعات الدراسة أو باستخدام برامج الحاسوب.

غالبًا ما يتمتع مستخدمو التدريب السمعي البصري ببعض التحكم في العرض التقديمي. إذ يمكنهم مراجعة المواد، وقد يكون بإمكانهم إبطاء الدرس أو تسريعه. ويمكن لمقاطع الفيديو أن تُظهر مواقف ومعدات يصعب عرضها عمليًا في قاعة الدراسة. ومن المزايا الأخرى للعروض السمعية البصرية أنها توفر للمتدربين عرضًا متسقًا، لا يتأثر بأهداف المدرب ومهاراته الفردية. أما المشكلات المرتبطة بهذه الأساليب فقد تشمل محاولة عرض كمية كبيرة من المواد، وضعف صياغة الحوار، والإفراط في استخدام عناصر مثل الفكاهة أو الموسيقى، والدراما التي تشتت الانتباه عن النقاط الرئيسية. ويمكن لفيديو مكتوب جيدًا ومنتج بعناية التغلب على هذه المشكلات.

3. **التدريب عبر الحاسوب** Computer-Based Training

على الرغم من أن معظم المؤسسات تستخدم التدريب التقليدي في قاعات الدراسة، إلا أن التقنيات الحديثة تزداد شعبيةً مع تطور التكنولوجيا وانخفاض تكلفتها. في التدريب عبر الحاسوب، يتلقى المشاركون مواد الدورة التدريبية والتعليمات عبر الإنترنت أو على أقراص مدمجة. العديد من هذه المواد تفاعلية، مما يسمح للمشاركين بالإجابة على الأسئلة وتجربة التقنيات، مع تعديل مواد الدورة التدريبية وفقًا لإجاباتهم. قد تتيح برامج التدريب عبر الإنترنت للمتدربين إرسال الأسئلة عبر البريد الإلكتروني والمشاركة في المناقشات الإلكترونية. تُمكّن إمكانيات الوسائط المتعددة أجهزة الحاسوب من توفير الأصوات والصور وعروض الفيديو، بالإضافة إلى النصوص. يُعد التدريب عبر الحاسوب عمومًا أقل تكلفة من توفير مدرب في قاعة دراسية. انخفاض تكلفة تقديم المعلومات يمنح الشركة مرونة في جدولة التدريب بما يتناسب مع متطلبات العمل. يمكن تقديم التدريب على جرعات أصغر ليسهل تذكر المواد. غالبًا ما يُقدّر

المتدربون إمكانيات الوسائط المتعددة التي تُخاطب حواسًا متعددة، وفرصة التعلم من الخبراء في أي مكان في العالم. وأخيرًا، أصبح من الأسهل تخصيص التدريب الحاسوبي للمتعلمين الأفراد. ويمكن للتطبيقات الحالية للتدريب الحاسوبي أن توسع نطاق فوائده:

• **التعلم الإلكتروني** E-learning)) يتضمن التعلم الإلكتروني E-learning)) تلقي التدريب عبر الإنترنت أو شبكة الإنترانت الداخلية الخاصة بالمنظمة، عادةً من خلال مزيج من وحدات التدريب عبر الإنترنت، والتعلم عن بُعد، والفصول الدراسية الافتراضية. يستخدم التعلم الإلكتروني الشبكات الإلكترونية لتقديم المعلومات ومشاركتها، كما يوفر أدوات ومعلومات لمساعدة المتدربين على تحسين أدائهم. قد تتضمن برامج التدريب روابط لموارد معلومات أخرى عبر الإنترنت، وللمتدربين والخبراء للتعاون في حل المشكلات. قد يقوم نظام التعلم الإلكتروني أيضًا بمعالجة عمليات التسجيل، واختبار وتقييم المشاركين، ومراقبة التقدم.

تستخدم شركة Quicken Loans التعلم الإلكتروني لتحفيز الموظفين على التعلم من أفضل ممارسات زملائهم في خدمة الزبائن. وقد أنشأت مسابقة عبر الإنترنت بعنوان "Quicken's Got Talent". يمكن للموظفين الذين يخدمون العملاء عبر الهاتف إرسال تسجيلات للمكالمات التي تعاملوا معها بشكل جيد. يختار المدربون تسجيلًا واحدًا يوميًا لنشره في المسابقة. يستمع الموظفون إلى التسجيلات ويقيّمون أداء زملائهم على مقياس من 1 إلى 5. في كل شهر، يحصل الموظف الذي قدّم المكالمة الأعلى تقييمًا على جائزة تصل قيمتها إلى 200 دولار؛ ويتأهل الفائزون في الجولة الشهرية للمشاركة في مسابقة بجائزة قدرها 1000 دولار. يتتبع برنامج التعلّم الإلكتروني المشاركة ويُنشئ مكتبة من مقاطع الفيديو لأفضل الممارسات، وهي متاحة للتعلّم في المستقبل.

• **أنظمة دعم الأداء الإلكترونية** Electronic performance support systems EPSSs)) هي تطبيقات حاسوبية تُتيح الوصول إلى التدريب على المهارات والمعلومات ونصائح الخبراء عند حدوث مشكلة في العمل. يمكن للموظفين الذين يحتاجون إلى توجيه استخدام نظام دعم الأداء الإلكتروني للبحث عن المعلومات المحددة التي يحتاجونها، مثل التعليمات التفصيلية حول كيفية أداء مهمة غير مألوفة. يُعد استخدام نظام دعم الموظفين الإلكتروني (EPSS) أسرع وأكثر ملاءمة من حضور الفصول الدراسية، حتى تلك المقدمة عبر الإنترنت. كما أنه يُتيح التدريب لقوى عاملة عالمية.

قامت شركة Cisco Systems، التي تضم 15000 موظف في فرق الخدمات منتشرين حول العالم، ببناء منصة برمجية لاستضافة موارد التدريب عبر الإنترنت. يستخدم الموظفون أجهزة الكمبيوتر أو الأجهزة المحمولة لزيارة صفحة "روابط Cisco والمهنية"، حيث يمكنهم حضور دورات تدريبية عبر الإنترنت، والتسجيل في التدريب الصفي، وطرح الأسئلة، والحصول على المشورة من الموجهين،

وقراءة المدونات، ومشاهدة مقاطع الفيديو، ونشر المعرفة لمشاركتها، والتفاعل عبر الشبكات الاجتماعية مع أعضاء الفريق الآخرين.

يجمع أفضل أنواع التعلم الإلكتروني بين مزايا الإنترنت ومبادئ بيئة التعلم الجيدة. فهو يستفيد من الطبيعة الديناميكية للويب وقدرته على استخدام العديد من ميزات التعلم الإيجابية، بما في ذلك الروابط التشعبية لمواقع ومحتوى تدريبي آخر، وتحكم المتدرب، وقدرة المتدربين على التعاون. للحصول على أفكار حول تطبيق التكنولوجيا القابلة للارتداء في التعلم الإلكتروني، راجع "دليل الموارد البشرية".

4. **التدريب أثناء العمل** On-the-Job Training (OJT)

أساليب التدريب التي يقوم فيها شخص ذو خبرة ومهارة في العمل بتوجيه المتدربين في ممارسة مهارات العمل في مكان العمل. التلمذة المهنية طريقة تدريب تجمع بين العمل والدراسة طريقة لتعليم مهارات العمل من خلال مزيج من التدريب أثناء العمل والتدريب النظري. التدريب العملي

التعلم أثناء العمل برعاية مؤسسة تعليمية كجزء من برنامج أكاديمي.

1. **التدريب المهني**Apprenticeship هو أسلوب تدريب يجمع بين العمل والدراسة، حيث يُعلّم مهارات العمل من خلال مزيج من التدريب العملي المنظم والتدريب النظري. يتضمن التدريب العملي مساعدة المتدرب لحرفي معتمد (فني ماهر) في موقع العمل. عادةً ما يتم توفير التدريب النظري من قبل المدارس المهنية المحلية والمدارس الثانوية والكليات المجتمعية. تختلف متطلبات الحكومة لبرنامج التدريب المهني بحسب المهنة، ولكن تتراوح مدة البرامج عمومًا من سنة إلى ست سنوات. قد تستند المتطلبات إلى حد أدنى من الوقت (غالبًا ما لا يقل عن 2000 ساعة من التعلم العملي)، أو إتقان مهارات محددة بعد التدريب النظري أو عبر الإنترنت بالإضافة إلى التعلم العملي، أو مزيج من هذين المعيارين. بعض برامج التدريب المهني ترعاها شركات فردية، والبعض الآخر ترعاها نقابات العمال. كما هو موضح في العمود الأيسر من الجدول (1)، تتركز معظم برامج التدريب المهني في المهن الحرفية، مثل السباكة والنجارة والكهرباء.

الجدول رقم (1) الوظائف النموذجية للمتدربين والمتدربين الداخليين

APPRENTICESHIPالتدريب المهني	INTERNSHIPالتدريب العملي
عامل بناء	محاسب
نجار	طبيب
كهربائي	صحفي
سباك	محامٍ

مساعد تمريض	**ممرض**
	لحام

بالنسبة للمتدربين، تتمثل إحدى المزايا الرئيسية للتدريب المهني في القدرة على كسب دخل أثناء تعلم مهنة. بالإضافة إلى ذلك، عادةً ما يكون التدريب من خلال برنامج التدريب المهني فعالاً لأنه يتضمن التعلم العملي والممارسة المكثفة. يشعر بعض أصحاب العمل بالقلق من أن برنامج التدريب المهني سيتطلب العمل مع نقابة عمالية أو أن الموظفين الذين يتلقون هذا التدريب سيتركون العمل بحثًا عن وظائف أفضل. ومع ذلك، فإن الانضمام إلى النقابات ليس مرتبطًا بشكل كبير بالتدريب المدفوع من قبل صاحب العمل في معظم الصناعات، وعندما يوفر صاحب العمل برامج التدريب المهني، قد يشعر الموظفون في الواقع بولاء أكبر.

علاوة على ذلك، لا يتعين على الشركات تجنب نهج التدريب المهني للعمل خارج قطاع البناء. أنشأت شركة زيورخ أمريكا الشمالية برنامج تدريب مهني لمدة عامين، حيث يعمل المتدربون في المكتب ثلاثة أيام في الأسبوع، بالتناوب بين قسمي المطالبات والاكتتاب في شركة التأمين. ويلتحقون بدورات في كلية هاربر القريبة في اليومين الآخرين من أسبوع العمل. وتدفع الشركة للمتدربين 14 دولارًا في الساعة، بالإضافة إلى تكاليف دراستهم. كما يتلقى المتدربون الدعم من المديرين والموجهين والمدرسين الخصوصيين.

2. **التدريب الداخلي** Internshipهو تعلم عملي ترعاه مؤسسة تعليمية كجزء من برنامج أكاديمي. وتعمل المؤسسة التعليمية الراعية مع أصحاب العمل المحليين لتوفير فرص عمل للطلاب تتيح لهم اكتساب خبرة في مجال دراستهم. على سبيل المثال توظف شركة السكك الحديدية CSX متدربين صيفيين للعمل في مجالات مثل المالية وتكنولوجيا المعلومات. ويشاركون في مشاريع تتعلق بأولويات الشركة، ويحضرون أيضًا فعاليات تعليمية خلال وقت الغداء يقودها مسؤولون تنفيذيون في الشركة. يحظى الكثيرون بفرصة لعرض مشاريعهم الصيفية على قادة شركة CSX.23 وتُهيئ العديد من برامج التدريب الطلاب لمهن مثل تلك المذكورة في العمود الأيمن من الجدول (1)

لكي تكون برامج التدريب أثناء العمل فعّالة، ينبغي أن تتضمن عدة خصائص:

1. ينبغي على المنظمة إصدار بيان سياسة يوضح الغرض من التدريب أثناء العمل، ويؤكد دعمها له.
2. ينبغي على المنظمة تحديد المسؤول عن تنفيذ التدريب أثناء العمل.
3. ينبغي تضمين هذه المسؤولية في توصيفات الوظائف ذات الصلة.
4. ينبغي على المنظمة مراجعة ممارسات التدريب أثناء العمل في الشركات العاملة في قطاعات مماثلة.

5. ينبغي تدريب المديرين والزملاء على مبادئ التدريب أثناء العمل.

6. ينبغي أن يُتاح للموظفين الذين يُنفذون التدريب أثناء العمل إمكانية الوصول إلى خطط الدروس، وقوائم المراجعة، وأدلة الإجراءات، وأدلة التدريب، وعقود التعلم، ونماذج تقارير التقدم.

7. قبل تنفيذ التدريب أثناء العمل مع أي موظف، ينبغي على المنظمة تقييم مستوى مهاراته الأساسية.

تقيم التدريب والتطوير2,6 Training and Development Evaluation

أوضح ((Topno,16:21,2012 في دراسة اجراها ان التدريب يتطلب، كأي نشاط تنظيمي آخر، وقتًا وجهدًا ومالًا. وإنه استثمار بالغ الأهمية في استراتيجية تؤدي إلى الترقية الداخلية، وتخطيط التعاقب الوظيفي، وتطوير الموظفين. إنه استثمار في إنتاجية الموظفين واستبقائهم من خلال توفير فرص التقدم الوظيفي ورضاهم الوظيفي على المدى الطويل. لذلك، تحتاج المنظمة إلى معرفة ما إذا كان استثمارها يُنفق بفعالية أم لا. ولتحقيق ذلك، يُعد التقييم المستمر للتدريب والتطوير ضروريًا. ويعني تقييم التدريب والتطوير قياس أثر التدريب على أداء المتدرب وسلوكه.

ونظرًا لتزايد الإنفاق على التدريب والتطوير، يطرح عدد من المنظمات تساؤلات حول العائد على هذه الاستثمارات. هناك تضاؤل في الرغبة في إنفاق المال دون دراسة، وتزايد في الضغط لتبرير تكاليف التدريب والتطوير. وقد قدّر بالدوين وفورد أن "ما لا يزيد عن 10% من الإنفاق على التدريب والتطوير يؤدي فعليًا إلى نقل المهارات إلى العمل". في هذا السياق، من الضروري أن يركز العاملون في هذا المجال على تقييم التدريب والتطوير، وأن يوضحوا للإدارة بشكل صحيح أن جهود التدريب تُسهم إسهاماً قيماً.

منهج شامل :التقييم :أولا Evaluation: A Comprehensive Approach

يُعدّ تقييم التدريب والتطوير الجانبَ الأهمّ في برامج التدريب. عمومًا، تبدأ جميع برامج التدريب والتطوير الجيدة بتحديد احتياجات التدريب والتطوير، وتنتهي بتقييم التدريب. يضمن تقييم التدريب قدرة المتدربين على تطبيق ما تعلموه في أماكن عملهم أو في روتينهم اليومي.

ويشير (Mann & Robertson ,1996,14) إلى أن "تقييم فعالية برامج التدريب أمر بالغ الأهمية، لأنه بدونه، لا تملك المؤسسات طريقةً فعّالةً لمعرفة ما إذا كانت ميزانية التدريب تُنفق بحكمة".

عرّف Phillips (1991) التقييم بأنه عملية منهجية لتحديد قيمة أو أهمية أو معنى شيء ما. عرّف Holli and Colabrese (1998) التقييم بأنه مقارنة قيمة أو جودة مُلاحَظة بمعيار أو معايير للمقارنة. وهو عملية تكوين أحكام قيمية حول جودة البرامج والمنتجات والأهداف. عرّف Boulmetis

Dutwin & (2000) بأنه عملية منهجية لجمع البيانات وتحليلها لتحديد ما إذا كانت الأهداف قد تحققت، وإلى أي مدى. عرّف Schalok (2001) يُعرّف تقييم الفعالية بأنه تحديد مدى تحقيق البرنامج لأهدافه وغاياته المعلنة. والتقييم، في أبسط صوره، هو مقارنة الأهداف بالنتائج للإجابة على سؤال مدى نجاح التدريب في تحقيق أهدافه. قد يكون التقييم صعبًا لصعوبة وضع أهداف قابلة للقياس، بل وأصعب من ذلك جمع المعلومات حول النتائج أو تحديد مستوى التقييم المناسب.

عرّف Hamblin (1974) عملية تقييم التدريب والتطوير بأنها "أي محاولة للحصول على معلومات (ملاحظات) حول آثار برنامج التدريب وتقييم قيمة التدريب في ضوء تلك المعلومات". بعبارة أخرى، يمكن تعريف التقييم بأنه الجمع المنهجي للمعلومات وتقييمها لتحديد أفضل السبل لاستخدام موارد التدريب المتاحة لتحقيق أهداف المنظمة. بعبارة أخرى، يشير تقييم التدريب إلى عملية جمع وقياس النتائج اللازمة لتحديد مدى فعالية التدريب. ويشير تصميم التقييم إلى جمع المعلومات – بما في ذلك ماهيتها، وتوقيتها، وكيفيتها، ومن أين تُجمع – التي ستُستخدم لتحديد فعالية البرنامج التدريبي (Noe, 2008).

يتضمن تقييم التدريب والتطوير تحديد ما إذا كان يحقق أهدافه، وما إذا كان فعالاً أم لا. تشير فعالية التدريب إلى الفوائد التي تجنيها الشركة والمتدربون من التدريب. قد تشمل فوائد المتدربين اكتساب مهارات أو سلوكيات جديدة. وقد تشمل فوائد الشركة زيادة المبيعات ورضا العملاء. ومع ذلك، من الصعب للغاية قياس فعالية التدريب والتطوير نظرًا لطبيعته المجردة وتأثيره طويل المدى على المتدربين والمنظمة Prasad, 2005).)

ثانيا: تقييم التدريب: الغرض والحاجة Purpose And Need :Training Evaluation

يُمكن لتقييم برنامج التدريب أن يُساعد المؤسسة على تحقيق أهداف مُختلفة خلال دورة حياة البرنامج.

لتقييم برنامج التدريب هدفان أساسيان: تقييم فعالية التدريب، واستخدامه كأداة مساعدة في التدريب. الهدف الرئيسي من التقييم هو تحسين التدريب من خلال اكتشاف أي عمليات التدريب ناجحة في تحقيق أهدافها المُعلنة. بما أن التقييم يُؤثر على التعلّم، فيمكن استخدامه أيضًا كأداة مساعدة في التدريب (معرفة النتائج تُسهّل التعلّم الجيد). تشمل الأغراض الأخرى لتقييم التدريب ما يلي:

- تحديد ما إذا كانت أهداف التدريب والتطوير مُتحققة.
- تحديد فعالية مُختلف مُكونات برنامج التدريب والتطوير (مثل: المحتوى، أدوات التدريب، المرافق والبيئة، جدول البرنامج، أسلوب العرض، المُدرّب، إلخ).
- تحديد ما إذا كان برنامج التدريب والتطوير يُبرر التكلفة.

• تحديد من (عدد ونوع المُشاركين المُحتملين) يجب أن يُشارك في البرنامج المُستقبلي. • تقييم مدى استفادة المشاركين من البرامج المحددة، وتحديد من استفاد أكثر أو أقل.

• اكتساب رؤى عملية لتصميم وتطوير وتقديم برامج مستقبلية أكثر فعالية.

• الالتزام بتوجيهات السياسة العامة وتوثيق جهود التدريب والتطوير.

• التحقق من مدى نقل التعلم، أي مدى تطبيق المتدربين لما تعلموه في وظائفهم.

• تحديد مدى ملاءمة برنامج التدريب لاحتياجات المتدربين.

حدد Bramley & Newby (1984) أربعة أغراض رئيسية للتقييم:

1. **التغذية الراجعة** Feedback: ربط مخرجات التعلم بالأهداف وتوفير شكل من أشكال ضبط الجودة.

2. **الرقابة:** الربط بين التدريب والأنشطة التنظيمية، ومراعاة فعالية التكلفة.

3. **البحث:** تحديد العلاقة بين التعلم والتدريب ونقل التدريب إلى العمل.

4. **التدخل:** تؤثر نتائج التقييم على السياق الذي يُجرى فيه.

ثالثا: نماذج تقييم التدريب Training evaluation models

توجد نماذج مختلفة لتقييم التدريب، إلا أن تقييم التدريب لا يزال أضعف جوانب التدريب وأقلها تطوراً. هناك عدد من المشكلات التي تؤدي إلى تجاهل التقييم، فضلاً عن المشكلات التي تواجه عملية التقييم نفسها. يُسبب التقييم نفقات قد يصعب تحملها في ظل محدودية الموارد المالية، كما أنه يستغرق وقتاً طويلاً للتطبيق. وهناك عدة أسباب لضعف التقييم، منها:

يختلف مفهوم التقييم من شخص لآخر، ويُنظر إليه على أنه مهمة صعبة ومملة وتستغرق وقتاً طويلاً، وهي مهمة لا يرغب المدربون في القيام بها، ويميل الناس إلى افتراض أن التدريب سينجح تلقائياً، ويشعر المدربون بالتهديد من احتمال إجراء تقييم موضوعي للتدريب ونتائجه. ويذكر الباحثون أن الأسباب الرئيسية لفشل التقييمات هي: التخطيط غير الكافي، وانعدام الموضوعية، وأخطاء التقييم من نوع ما، والتفسير غير السليم، والاستخدام غير المناسب للنتائج. تشمل المشكلات الأخرى عدم تدريب المُقيّمين على أساليب التقييم، واستخدام أدوات جمع بيانات غير مناسبة، والتركيز على تفاصيل غير مهمة. تستخدم المؤسسات نماذج مختلفة لتقييم فعالية التدريب وفقًا لطبيعة وميزانيات أعمالها. وفيما يلي بعض النماذج الشائعة الاستخدام:

1. **نموذج كيركباتريك** A. Kirkpatrick Model: طُرح هذا النموذج عام 1959 من قِبل دونالد كيرك باتريك. وهو نموذج شائع جدًا. يركز هذا النموذج على قياس أربعة أنواع من النتائج، أو يمكن

القول إنها نتائج على أربعة مستويات ينبغي أن تنتج عن برنامج تدريبي عالي الفعالية. قسم كيركباتريك (1977) نموذج التقييم إلى أربعة أجزاء: **(رد الفعل، والتعلم، والسلوك، والنتائج).**

يُقيّم **رد الفعل** شعور المشاركين تجاه البرنامج الذي حضروه.

ويُقيّم **التعلم** مدى اكتساب المتدربين للمعلومات والمهارات.

ويُقيّم **السلوك** مدى تغير سلوكهم الوظيفي نتيجة حضورهم التدريب.

وتُقيّم **النتائج** مدى تأثر النتائج بالبرنامج التدريبي.

ووفقًا لدراسة استقصائية أجرتها الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير ASTD))، لا يزال نموذج كيركباتريك ذو المستويات الأربعة للتقييم هو إطار التقييم الأكثر استخدامًا بين شركات منتدى المقارنة المعيارية. تتمثل الميزة الرئيسية لمنهج كيركباتريك للتقييم في تركيزه على النتائج السلوكية للمتعلمين المشاركين في التدريب.

فيما يلي دراسة تفصيلية للنموذج المذكور أعلاه:

1. **مستوى رد الفعل** Reaction level: يتضمن تقييم البرنامج منهجين عامين - التقييم التكويني، المعروف أيضًا بالتقييم الداخلي، والتقييم الختامي، المعروف أيضًا بالتقييم الخارجي. وبالمثل، يُعد تقييم رد الفعل نوعًا من التقييم التكويني عندما تُستخدم النتائج لتعديل البرنامج وإعادة تصميم المحتويات والمواد الدراسية والعروض التقديمية. يمكن أن يكون تقييم رد الفعل ختاميًا أيضًا. في مثل هذه الحالات، يهدف تقييم رد الفعل إلى تحديد قيمة البرنامج التدريبي أو فعاليته أو كفاءته. واتخاذ قرارات بشأن استمرار البرنامج أو إنهائه أو توسيعه أو تعديله أو اعتماده. التقييم التجميعي يُزوّد صانعي القرار في البرنامج والعملاء المحتملين بأحكام حول قيمة البرنامج أو جدارته.

الهدف الرئيسي من تقييم ردود الفعل هو تحسين جودة البرامج التدريبية، مما يؤدي بدوره إلى تحسين الأداء من خلال قياس ردود فعل المشاركين تجاه البرنامج التدريبي. ينبغي قياس ذلك مباشرةً بعد انتهاء البرنامج. لا ينبغي أن يقتصر تقييم المستوى الأول على ردود الفعل تجاه البرنامج ككل (مثل: هل أعجبك البرنامج؟). ينبغي أن يشمل ذلك أيضًا قياس ردود فعل المشاركين أو آرائهم تجاه مكونات محددة من البرنامج، مثل المواضيع والمحتوى والمنهجية والمدرب، إلخ.

ومن أمثلة أدوات وأساليب التقييم التي يقترحها الباحثون عادةً استبيانات رضا المشاركين، ونماذج التغذية الراجعة القائمة على ردود الفعل الذاتية تجاه تجارب التدريب، وردود الفعل الشفهية التي يمكن ملاحظتها وتحليلها، واستبيانات ما بعد التدريب، والتقييم أو الدرجات عبر الإنترنت من قبل المتدربين، والتقارير الشفهية أو الكتابية اللاحقة التي يقدمها المتدربون إلى المديرين، إلخ.

2. **مستوى التعلم** Learning level: يهدف التقييم في هذا المستوى إلى التمييز بين ما كان يعرفه المتدربون قبل التدريب وما تعلموه فعليًا خلال البرنامج التدريبي. بعبارة أخرى، يمكن القول إن تقييم التعلم هو قياس الزيادة في المعرفة أو القدرة الفكرية من قبل تجربة التعلم إلى بعدها. ويمكن أن تشمل نتائج التعلم تغييرات في المعرفة أو المهارات أو المواقف. ستركز بعض الدورات التدريبية على المعرفة، وبعضها على المهارات، وبعضها على المواقف، وبعضها على مخرجات تعلم متعددة. ينبغي أن يركز التقييم على قياس ما تم تغطيته في الدورات التدريبية، أي أهداف التعلم. لذا، ستتضمن أسئلة هذا المستوى اختبارًا قبليًا قبل التدريب العملي، واختبارًا بعديًا بعد التدريب العملي. تشمل الأدوات والأساليب التي يمكن استخدامها في تقييم مستوى التعلم: التقييمات أو الاختبارات قبل التدريب وبعده، ويمكن استخدام المقابلات أو الملاحظات قبل التدريب أو بعده، على الرغم من أن ذلك يستغرق وقتًا طويلاً وقد يكون غير متسق.

3. **مستوى السلوك** Behaviour level: تقييم السلوك هو مدى تطبيق المتدربين لما تعلموه وتغيير سلوكهم السلوك، ويمكن أن يكون ذلك فورًا أو بعد عدة أشهر من التدريب، حسب الحالة. يهدف هذا التقييم إلى قياس مدى انتقال المهارات المكتسبة إلى سلوك المتدرب/أدائه الوظيفي نتيجةً للبرنامج التدريبي. يهدف اختبار الأداء هذا إلى تحديد مهارة المتدرب في تطبيق ما تعلمه في قاعة التدريب. ويتضمن اختبار قدرات المشاركين على أداء المهارات المكتسبة أثناء العمل، بدلًا من قاعة التدريب. يصعب قياس التغير في السلوك الوظيفي لأن الأفراد يتغيرون بطرق مختلفة وفي أوقات مختلفة، كما يصعب قياسه وتفسيره كميًا مقارنةً بردود الفعل وتقييم التعلم. يتطلب الأمر الملاحظة والمقابلات على مدار فترة زمنية لتقييم التغير، ومدى أهميته، واستدامته في سلوك المشاركين. يُعد رأي المتدربين في شكل تقييم ذاتي، وتقييم شامل 360 درجة، طريقة مفيدة لتقييم هذا المستوى.

4. **مستوى النتائج** Result level**:** يُعنى تقييم مستوى النتائج بتأثير تحسين أداء المتدرب على العمل أو البيئة المحيطة. ولا تقتصر نتائج المستوى الرابع على العائد على الاستثمار في التدريب، بل تشمل أيضًا نتائج رئيسية أخرى تُسهم في حسن سير عمل المؤسسة، بما في ذلك أي نتيجة يتفق معظم الناس على أنها "مفيدة للعمل". وتكون النتائج إما تغييرات في النتائج المالية (مثل عائد استثمار إيجابي أو زيادة الأرباح) أو تغييرات في المتغيرات التي من شأنها أن يكون لها تأثير مباشر وموثوق على النتائج المالية في نفس المرحلة الزمنية المستقبلية. والهدف من هذا المستوى هو تقييم تكلفة برنامج التدريب مقابل فوائده، أي تأثيره على المؤسسة من حيث خفض التكاليف، وتحسين جودة العمل، وزيادة الإنتاجية، وتقليل معدل دوران الموظفين، وتحسين العلاقات الإنسانية، وزيادة المبيعات، وتقليل الشكاوى، وخفض معدل التغيب عن العمل. ارتفاع الروح المعنوية في العمل، وانخفاض الحوادث، وزيادة الرضا الوظيفي،

إلخ. قد يكون جمع معلومات المستوى الرابع وتنظيمها وتحليلها صعبًا ويستغرق وقتًا طويلاً ويكلف أكثر من المستويات الثلاثة الأخرى، لكن النتائج غالبًا ما تكون قيّمة للغاية عند النظر إليها في سياق قيمتها الكاملة للمنظمة.

ب. نموذج تقييم Evaluation model CIPPطُوّر نموذج CIPP لتقييم البرامج بواسطة Daniel L. Stufflebeam (1983). ويشير إلى المراحل الأربع للتقييم: تقييم السياق، وتقييم المدخلات، وتقييم العملية، وتقييم المنتج. ويستند إلى وجهة النظر القائلة بأن أهم غرض من التقييم هو تحسين أداء البرنامج.

1. **تقييم السياق** Context evaluation: يتضمن تقييم تحليل احتياجات التدريب والتطوير وصياغة الأهداف في ضوء هذه الاحتياجات. ويهدف إلى تحديد مدى توافق أهداف البرنامج مع احتياجات المنظمة المُقَيَّمة، وما إذا كان تقييم الاحتياجات قد حدد بدقة احتياجات فعلية ومشروعة للمنظمة وثقافة العمل ذات الصلة. ويُعد تقييم السياق جزءًا لا يتجزأ من العمل الذي يقوم به موظفو المنظمة.

2. **تقييم المدخلات** Input Evaluation: يتضمن تقييم المدخلات فحص المحتوى المقصود للبرنامج. وهو مصمم لتقييم مدى دعم استراتيجيات البرنامج وإجراءاته وأنشطته للأهداف المحددة في تقييم الاحتياجات وتقييم السياق. وبالتالي، يُعد تقييم المدخلات تقييمًا لخطة عمل البرنامج. ويساعد هذا التقييم في تحديد الأنشطة والاستراتيجيات والإجراءات المحددة، والتأكد من اختيار أفضل نهج من حيث الاحتياجات والأهداف المحددة. ويتضمن تقييم تحديد السياسات والميزانيات والجداول الزمنية والإجراءات اللازمة لتنظيم البرنامج. تقييم العملية: يُعد تقييم العملية جانبًا حاسمًا في تنفيذ البرنامج. وهو يشمل تقييم إعداد نماذج ردود الفعل، ومقاييس التقييم، وتحليل السجلات ذات الصلة.

3. **تقييم** العملية: Process Evaluation هو تقييم مستمر لتنفيذ خطة العمل التي وضعتها المنظمة. وهو رصد مستمر ومنهجي للبرنامج. يوفر تقييم العملية معلومات يمكن استخدامها لتوجيه تنفيذ استراتيجيات البرنامج وإجراءاته وأنشطته، بالإضافة إلى وسيلة لتحديد النجاحات والإخفاقات. أهداف تقييم العملية هي:

- تقديم تغذية راجعة للمنظمة وموظفيها حول مدى التزام الأنشطة بالجدول الزمني وتنفيذها وفقًا للخطة واستخدام الوقت والموارد بكفاءة.
- تقديم إرشادات لتعديل خطة عمل البرنامج أو توضيحها حسب الحاجة، لا سيما أنه لا يمكن توقع جميع جوانب الخطة أو التخطيط لها مسبقًا.
- التقييم الدوري لمدى التزام موظفي البرنامج بقواعدهم وإنجازهم لمسؤولياتهم
- توفير سجل موسع للبرامج، وكيفية تنفيذها، ومقارنتها بما كان مُخططًا له.

4. **تقييم المنتج** Product evaluation: يتضمن قياس وتفسير مدى تحقيق أهداف التدريب والتطوير. بعبارة أخرى، يمكن القول إن الغرض من تقييم المنتج هو القياس والتفسير والحكم. كما يتناول هذا البحث النتائج المقصودة وغير المقصودة لجهود التحسين.

ج. منهجية CIRO approach: في عام 1970، طُرح نموذج CIRO لتقييم التدريب الإداري (Warr, Bird & Rackson, 1970). استند هذا النموذج إلى تقييم أربعة جوانب للتدريب: السياق، والمدخلات، وردود الفعل، والنتائج. ووفقًا (Tennant, Boonkrong & Roberts 2002)، يركز نموذج CIRO على القياس قبل التدريب وبعده. وتكمن الميزة الرئيسية لنموذج CIRO في مراعاة الأهداف (السياق) ومعدات التدريب (المدخلات). يركز تقييم السياق على عوامل مثل التحديد الصحيح لاحتياجات التدريب ووضع الأهداف بما يتناسب مع ثقافة المنظمة ومناخها. يهتم تقييم المدخلات بتصميم وتقديم النشاط التدريبي. أما تقييم ردود الفعل فيبحث في اكتساب المعلومات حول جودة تجربة التدريب واستخدامها. يركز تقييم النتائج على الإنجازات المحققة من النشاط، ويُقيّم على ثلاثة مستويات:

التقييم الفوري، والتقييم المتوسط، والتقييم النهائي. يسعى التقييم الفوري إلى قياس التغيرات في المعرفة، أو المهارات، أو السلوك قبل عودة المتدرب إلى العمل. ووفقًا لسانتوس وستيوارت (2003)، يشير التقييم المتوسط إلى أثر التدريب على الأداء الوظيفي وكيفية نقل التعلم إلى بيئة العمل. وأخيرًا، يسعى التقييم النهائي إلى تقييم أثر التدريب على أداء القسم أو أداء المؤسسة من حيث النتائج الإجمالية.

د. نهج D. Phillip's Evaluation approachللتقييم: في العقد الماضي، واجه متخصصو التدريب تحديًا يتمثل في تقديم أدلة على كيفية مساهمة التدريب ماليًا في الأعمال. اقترح Phillip's (1996) إضافة مستوى آخر إلى نهج كيرك-باتريك للتقييم ذي المستويات الأربعة لحساب العائد على الاستثمار الناتج عن التدريب. بحسب James& Roffe (2000)، فإن مناهج التقييم الخماسية Phillip's تُترجم قيمة التدريب إلى قيمة نقدية، وهو ما يُعالج في الواقع عائد الاستثمار. يوفر إطار عمل فيليبس للمدربين إطارًا منطقيًا للنظر إلى عائد الاستثمار من منظور كلٍ من أداء الأفراد ونتائج الأعمال. ومع ذلك، يتجاوز القياس ذلك، إذ يُقارن الفائدة النقدية من البرنامج بتكاليفه. على الرغم من إمكانية التعبير عن عائد الاستثمار بعدة طرق، إلا أنه يُعرض عادةً كنسبة مئوية أو نسبة التكلفة إلى الفائدة. في حين أن جميع مؤسسات تنمية الموارد البشرية تقريبًا تُجري تقييمات لقياس الرضا، إلا أن القليل منها يُجري تقييمات على مستوى عائد الاستثمار، ربما لأن عائد الاستثمار غالبًا ما يُوصف بأنه عملية صعبة ومكلفة. منذ أن وضع كيركباتريك نموذجه الأصلي، أشار مُنظرون آخرون، بل وكيركباتريك نفسه، إلى المستوى الخامس، وهو عائد الاستثمار. لكن يمكن بسهولة إدراج عائد

الاستثمار في المستوى الرابع الأصلي لكيركباتريك، وهو "النتيجة". وبالتالي، فإن إدراج المستوى الخامس وأهميته لا يكون ذا صلة إلا إذا كان من الممكن تجاهل تقييم عائد الاستثمار أو نسيانه عند الإشارة ببساطة إلى مستوى "النتيجة".

هناك بعض مناهج ونماذج التدريب الأخرى. فإن تقييم التدريب نفسه جزء أقل تناولًا من التدريب والتطوير، وهذه الأساليب لها جانب نظري ولكن تطبيقها العملي أقل. لذلك، لن نناقش هذه النماذج بالتفصيل. وهي: نظام التحقق من صحة التدريب (TVS) (Fitz-Enz, 1994)، (نموذج المدخلات والعمليات والمخرجات/النتائج (IPO) Model (Bushnell, 1990)، منهج Hassett"s لتحليل استثمار التدريب، نموذج Kaufman"s للتقييم ذي المستويات الخمسة، Mahapatra and Lai (2005)، Sadri & Synder (1995)..

يركز منهج Hassett"s لتحليل استثمار التدريب على أربعة مجالات مهمة ويقيس فعالية التدريب، وهي: تحليل الاحتياجات، وجمع المعلومات، وتحليلها، ونشرها. ويوسع نموذج Kaufman"s ذو المستويات الخمسة نطاق تقييم أثر التدريب ليشمل ما هو أبعد من نطاق المنظمة، إذ يتضمن كيف يفيد التدريب المجتمع والبيئة المحيطة بالمنظمة.

الجدول رقم (2): تقييم Kaufman"s ذو المستويات الخمسة

المستوى	منطقة التقييم
1.أ. التمكين	**توافر مدخلات عالية الجودة مثل: الموارد البشرية والمالية والمادية**
1.ب. رد الفعل	**مقبولية وكفاءة الأساليب والوسائل والعمليات**
2. اكتساب	**إتقان الأفراد والمجموعات الصغيرة وكفاءتهم**
3.طلب	**توظيف الأفراد والمجموعات الصغيرة داخل المنظمة**
4. المخرجات التنظيمية	**العائد على المنظمة**
5. النتائج المجتمعية	**العائد على المجتمع**

Source: Adapted from Bhattacharyya, Dipak. Kumar. Human Resource Research Methods. Ganga. Saran & Grand Sons. 2007. P – 266.

وذكر Mahapatra & Lai (2005) أن تدريب المستخدم النهائي يُمكن تقييمه على خمسة مستويات. هذه المستويات هي: التكنولوجيا، رد الفعل، اكتساب المهارات، نقل المهارات، والتأثير التنظيمي. عند تقييم التغيير الذي يحدث بعد فترة من التدريب.

2,7 تقيم الأداء evaluating performance

أولا: تطور تقييم الأداء Evolution of Performance Appraisal

يعود تاريخ تقييم الأداء في شكله البدائي إلى الماضي البعيد. في الواقع، منذ أن بدأ الإنسان الحياة الجماعية، كانت ظاهرة تقسيم العمل في شكل بدائي للغاية حتمية بين أفراد الجماعة. خلال هذه الفترة، كان تقييم الأداء بدائيًا، مع الأفراد الناجحون يحصلون على مكافآت، وربما ترقيات. استندت طريقة التقييم هذه كليًا على الأحكام الذاتية والشخصية للشخص المسؤول، والتي عُبِّر عنها بعبارات عامة، مثل "جيد" و"سيئ". ومع مرور الوقت، وازدياد تعقيد المهام، ووضوح التوقعات والمتطلبات، تطور نظام تقييم الأداء، ليواكب هذا التطور وينسق جهوده.

كان نظام التقييم شائع الاستخدام على المستويين الفردي والتنظيمي. وكان استخدام الخشب بألوان مختلفة لرفض أو قبول المنتجات، بمثابة تقييم لجودة وإنتاجية المنظمة؛ فاللون الأبيض يرمز إلى الأداء الممتاز، والأصفر إلى الأداء الجيد، والأزرق إلى الأداء المتوسط، والأسود إلى الأداء الضعيف جدًا. وقد استُخدم هذا النظام لتقييم كفاءة وأداء الفرد، وأخيرًا المنظمة. إن عملية تقييم الأداء في السنوات الأخيرة، مقارنةً بماضيها، لم تشهد تطورًا أو تقدمًا يُذكر. في الواقع، تماشياً مع تطور ونمو أفكار الإدارة في شكل مدارس إدارية، تطورت أيضاً عملية التقييم وطبيعته وكفاءته. وبالتالي، اتسع نطاق استخدام تقييم الأداء ليشمل جميع أبعاد وجوانب الأنشطة البشرية والتنظيمية، وفي الواقع، اليوم، ترتبط القضايا والمواضيع المطروحة في أحدث المجالات العلمية ارتباطاً مباشراً أو غير مباشر بتقييم الأداء. لأن كل تُطبَّق المفاهيم والتقنيات والأساليب العلمية الحديثة لتحسين أداء المنظمات، بما يُمكّنها من تحقيق فلسفة وجودها وبلوغ أهدافها المحددة، ولأن المحور الرئيسي لتقييم الأداء هو تقييم مدى ملاءمة هذه الوظائف. لذا، فإن جميع المواضيع والمسميات الإدارية ترتبط بشكل مباشر أو غير مباشر بتقييم الأداء. (2022,65.Ranjbarian)

ثانيا: نماذج جديدة لتقييم التميز في الأداء New Models for Evaluating Performance Excellence

في العقدين الماضيين، أصبحت إدارة الأداء التنظيمي من المواضيع ذات الأهمية، وقد أدى هذا التوجه إلى العديد من الابتكارات في كل من مجالي البحث والتطبيق، كما أدى إلى ظهور أساليب جديدة في هذا المجال. يُعد موضوع تقييم الأداء من المواضيع الواسعة التي تأثرت بمجموعة كبيرة من التخصصات والخبراء، بالإضافة إلى أن سوق التطبيقات في هذا المجال قد نما بشكل كبير. في هذا القسم، نستعرض بعض النماذج المعروفة في مجال تقييم الأداء (العمليات والأطر)، وهي مناهج جديدة لتقييم الأداء تغلبت على قيود الأساليب التقليدية، ولكن لكل منها نقاط ضعفها. والتي ذكرها (2022,65:71.Ranjbarian) في دراسته وكالاتي:

1. **نموذج التميز التنظيمي** EFQM)) Model of Organizational Excellence (EFQM) (1991)

يُعدّ نموذج التميز التنظيمي إطارًا قياسيًا آخر واسع الانتشار. في عام 1988، اجتمع مسؤولون تنفيذيون من 14 شركة أوروبية لوضع أسس إدارة الجودة. وفي وقت لاحق، تم اعتماد رؤية ورسالة وأهداف نموذج التميز التنظيمي رسميًا في الجبل الأسود في أكتوبر 1989. يتكون هذا الإطار من فئتين متميزتين من العوامل التي تُقسم عمومًا إلى "عوامل تمكين" و "نتائج". يشمل التمكين القيادة، السياسات والاستراتيجيات، والموارد البشرية، والشراكات، والموارد والعمليات. تشمل النتائج أيضًا نتائج العملاء، ونتائج الموارد البشرية، ونتائج المجتمع، ونتائج الأداء الرئيسية. تقوم النظرية البنّاءة والداعمة لهذا الإطار على أن العوامل المُمكّنة تُشبه الرافعات التي يمكن للمديرين استخدامها لتحقيق نتائج مستقبلية بشكل أسرع. من نقاط ضعف هذا النموذج صعوبة تطبيقه عمليًا، لأن المصطلحات والمفاهيم المستخدمة فيه عامة جدًا لدرجة أنها قابلة للتفسير بطرق مختلفة.

2. **بطاقة الأداء المتوازن** Balanced Scoring Card (1992)

يُعدّ نموذج "بطاقة الأداء المتوازن" أحد أشهر نماذج نظام تقييم الأداء، وقد طوّره Kaplan& Norton عام 1992، ثمّ وُسّع وحُسّن. يقترح هذا النموذج أنه لتقييم أداء أي مؤسسة، ينبغي استخدام سلسلة من المؤشرات المتوازنة، بحيث يتمكن كبار المديرين من الحصول على نظرة شاملة لأربعة جوانب تنظيمية مهمة. تتضمن بطاقة الأداء المتوازن مؤشرات مالية تعكس نتائج الأنشطة السابقة، وتُكمّلها، بالإضافة إلى ذلك، بالنظر في مؤشرات غير مالية تُعدّ متطلبات أساسية ومحركات للأداء المالي المستقبلي. يرى Kaplan& Norton (1992) أنه من خلال الحصول على المعلومات من هذه الجوانب الأربعة، يتم التخلص من مشكلة زيادة المعلومات وتراكمها عن طريق الحدّ من المؤشرات المستخدمة. كما سيُجبر المديرون على التركيز على عدد محدود من المؤشرات الحاسمة. بالإضافة إلى ذلك، فإن استخدام جوانب متعددة للأداء يمنع التحسين الجزئي. وأهم نقاط ضعف هذا النهج أنه مصمم لتقديم نظرة عامة على أداء كبار المديرين في المؤسسة.

3. **نموذج التميز المؤسسي** EFQM EFQM Organizational Excellence Model

يُعدّ نموذج التميز EFQM إطارًا إداريًا للإدارة الفعّالة للمؤسسات والشركات. وقد جعلته إمكاناته المعرفية العالية لغةً إداريةً شائعةً وعالمية. يضمن تعلّم هذه التقنية الإدارية للموظفين والمديرين المعرفة النظرية اللازمة في رحلة التميز المستمرة. تاريخ المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة ونموذج التميزEFQM تسعى المؤسسات المتميزة حقًا إلى إرضاء أصحاب المصلحة من خلال إنجازاتها، وتوضيح كيفية تحقيقها لهذه الإنجازات، وما ستحققه في المستقبل. يصعب تحقيق ذلك حتى في أفضل

الظروف، فمع ازدياد المنافسة العالمية، والتطورات التكنولوجية المتسارعة، وتغير العمليات، والتغيرات المستمرة في الاقتصاد والظروف الاجتماعية وبيئة العملاء، يصبح من الصعب مواصلة هذا العمل. وإدراكًا لهذه التحديات، تأسست المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) لتعزيز نهج إداري بين المؤسسات الأوروبية

يمكن تطبيقه على نطاق عالمي، ويؤدي إلى التميز المستدام. المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة هي منظمة غير ربحية تأسست عام 1988 على يد أربع عشرة شركة أوروبية مرموقة بدعم من الاتحاد الأوروبي. حاليًا، تضم المؤسسة أكثر من 800 شركة أوروبية كأعضاء، وتتمثل مهمتها في خلق قوة دافعة لتحقيق التميز في الأداء ورؤية المؤسسات الأوروبية على مستوى العالم. تُعد الجهود المبذولة لتحسين الجودة وتعزيزها أحد المتطلبات الأساسية لنجاح الشركات الفردية والتنافسية الجماعية في كل مكان. للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة دورٌ هامٌ عند توقيعها على اتفاقية تأسيس المؤسسة. وقد كان لها دورٌ فعالٌ في تشجيع الشركات الأوروبية ومساعدتها على تطوير الإدارة في أوروبا. أدركت الشركات الأوروبية أن إدارة الجودة الشاملة هي طريقة لإدارة الأنشطة لتحقيق الكفاءة والفعالية والميزة التنافسية التي تضمن النجاح على المدى الطويل، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا من خلال تلبية احتياجات عملاء المؤسسة وموظفيها وأصحاب المصلحة الآخرين. وتزداد هذه الفكرة شيوعًا بين الشركات الأوروبية. نموذج التميز EFQM.

ثالثا: مشاكل المُقيّمين

تتطلب تقييمات الأداء من المُقيّم التوصل إلى استنتاج موضوعي بشأن الأداء. ويفترض استخدام التقييمات أن يكون المُقيّم موضوعيًا ودقيقًا إلى حد معقول. ومع ذلك، في الواقع، فإن ذاكرة المُقيّمين عرضة للخطأ، كما أنهم يتبنون مجموعة من الميول والنفور والتوقعات الخاصة بهم تجاه الآخرين، والتي قد تكون صحيحة أو خاطئة. يمتلك المُقيّمون تحيزاتهم الشخصية التي ينظرون من خلالها إلى مرؤوسيهم "بموضوعية". وتؤدي هذه التحيزات إلى أخطاء في التقييم، أو انحرافات بين التقييم "الحقيقي" الذي يستحقه الموظف والتقييم الفعلي المُمنوح له. تُقلل أخطاء التقييم من موثوقية وصحة وفائدة أنظمة تقييم الأداء. وتتجلى التحيزات في تقييمات الأداء بأشكال عديدة. ومن أكثر أنواع تحيزات المُقيّم شيوعًا ما يلي:

1. **تأثير الهالة** Halo effect: يحدث خطأ الهالة عندما يرى المُقيّم أن عاملًا واحدًا يتمتع بأهمية قصوى، ويمنح تقييمًا جيدًا لـ الموظف بناءً على هذا العامل فقط. يفشل المُقيّم في التمييز بين نقاط قوة الموظف وضعفه؛ وينتقل تأثير الهالة من جانب إلى آخر.

2. **تأثير القرون** Horns effect**:** وهو عكس تأثير الهالة تمامًا، حيث يُعطي المُقيّم تقييمًا سلبيًا للأداء الوظيفي العام لمجرد أن الموظف قد أدى أداءً ضعيفًا في جانب معين من العمل يعتبره المُقيّم بالغ الأهمية.

3. **النزعة المركزية**Central tendency: تحدث هذه النزعة عندما يتجنب المُقيّم استخدام التقييمات العالية أو المنخفضة، ويُعطي تقييمات متوسطة. قد يعتقد المُقيّم أن جميع الموظفين متساوون، ولا يريد إثارة المشاكل. والنتيجة هي عدم عكس النطاق الحقيقي للاختلافات بين الموظفين.

4. **معايير التقييم** Standards of evaluation: تنشأ مشاكل معايير التقييم بسبب الاختلافات الإدراكية في معنى الكلمات المستخدمة لتقييم الموظفين. وبالتالي، قد تعني كلمات مثل جيد، ومُرضٍ، وممتاز أشياء مختلفة لمُقيّمين مختلفين. بعض المُقيّمين يُسهّلون الحصول على علامة امتياز، بينما نادرًا ما يمنحها آخرون.

5. **تأثير التساهل**: Leniency effect يُشار إلى منح تقييمات عالية غير مستحقة بالتساهل. غالبًا ما يكون الدافع وراء هذا السلوك هو الرغبة في تجنب الجدل حول التقييم. الجانب السلبي لهذا الخطأ هو أنه حتى أصحاب الأداء الضعيف قد يحصلون على تقييمات جيدة، وهذا قد يُولّد استياءً بين أصحاب الأداء الجيد.

6. **تأثير الصرامة**Strictness effect: يُشار إلى المبالغة في انتقاد أداء الموظف بالصرامة. بعض المديرين يُطبّقون التقييم بشكل أكثر صرامة من معايير الشركة.

7. **تأثير التباين** Contrast effect: يحدث هذا عندما يؤثر أداء موظف آخر على التقييمات التي تُمنح لشخص آخر. على سبيل المثال، عند تقييم أداء موظف متوسط مباشرةً بعد أداء موظف متميز، قد يُقيّم المُقيّم الموظف المتوسط بأنه "أقل من المتوسط" أو "ضعيف".

8. **خطأ التشابه** Similar-to-me error: يعكس هذا الخطأ ميل المُقيّمين إلى الحكم بشكل إيجابي على الموظفين الذين يرونهم "مشابهين لهم". وقد ثبت أنه كلما زاد تشابه الموظف مع المشرف في السلوك أو الخلفية، زاد ميل المشرف إلى الحكم على ذلك الشخص "بشكل إيجابي".

9. التحيز الشخصي Personal bias: قد يُقيّم المُقيّم، بوعي أو بغير وعي، بعض الموظفين بتقييمات أقل أو أعلى من غيرهم بناءً على العرق أو الأصل أو الجنس أو العمر أو عوامل أخرى.

10. **تأثير الحداثة** Recency effect: يحدث هذا الخطأ عندما يُبالغ المُقيّم في تقدير سلوك الموظف الأخير. لا يملك معظم المشرفين الوقت أو الموارد الكافية لمراقبة أداء الموظف عن كثب على مدار عام أو تدوين ملاحظات تفصيلية. قبل التقييم، يُضطر المُقيّم إلى الاعتماد على ذاكرته، التي تكون أوضح وأكثر موثوقية في الأشهر التي تسبق التقييم، مقارنةً بالفترة السابقة من التقييم.

11. **تأثير العلاقة** Relationship effect: يحصل الموظفون الذين تربطهم علاقات ثقة عالية الجودة مع المشرفين على تقييمات أعلى بغض النظر عن مدة عملهم مع المشرف، بينما يحصل الموظفون الذين تربطهم علاقات ضعيفة وغير وثيقة على تقييمات أفضل من المتوسط عندما تكون العلاقة طويلة الأمد. (5:Kumar,2005,3))

المبحث الثالث: إدارة المواهب والتمكين الوظيفي

Talent management and Functional empowerment

أولا: مفهوم إدارة المواهب والتمكين الوظيفي

من أبرز التحديات التي واجهها الباحثون خلال العقد الماضي الأسئلة التي لم تُجب عليها بعد فيما يتعلق بتعريف إدارة المواهب وأهدافها. وكما خلص (Lewis & Heckman 2006,139)، هناك "نقصٌ مُقلق في الوضوح فيما يتعلق بتعريف إدارة المواهب ونطاقها وأهدافها العامة" قد يكون هذا أحد الأسباب التي تجعل الممارسين يجدون تطبيقها صعبًا للغاية، ولكنه مع ذلك يُعدّ بالغ الأهمية لمستقبل المنظمة. وحتى الآن، فإن مجال توصيفات وتفسيرات ما يُشكّل جوهر إدارة المواهب واسعٌ جدًا. ومع ذلك، توجد بعض الآراء الشائعة كما لاحظ العديد من المؤلفين يركز منظور أولي على جانب رأس المال البشري، وبالتالي تعريف الموهبة. ويرى منظور ثانٍ إدارة المواهب على أنها "عملية يستبق أصحاب العمل من خلالها احتياجاتهم من رأس المال البشري ويلبّونها" (Cappelli, 2008,1) وينظر منظور ثالث إلى إدارة المواهب على أنها أداة لتحقيق نتائج اقتصادية. ونحن نتبنى المنظور الثاني: فنحن نفهم إدارة المواهب على أنها عملية مميزة تركز بشكل صريح على الأشخاص الذين لديهم القدرة على توفير ميزة تنافسية للشركة من خلال إدارة هؤلاء الأشخاص بطريقة فعالة وكفؤة، وبالتالي ضمان القدرة التنافسية للشركة على المدى الطويل. وفي ضوء ذلك، يمكن لعملية إدارة المواهب المتكاملة أن تشمل ممارسات الموارد البشرية، مثل استقطاب وتوظيف الكفاءات، التدريب والتطوير، والتقييم والتعويض، والتركيز على الموظفين الذين يمتلكون - من وجهة نظر شركاتهم - المؤهلات والإمكانات ومستوى الأداء المناسب لتحقيق النتائج المرجوة. نركز هنا على استراتيجية إدارة المواهب الأساسية وليس على الممارسات الفردية بمعزل عن بعضها. ونرى أن المستوى الاستراتيجي يعكس بدقة أكبر المسارات المتعددة التي يمكن من خلالها أن تؤثر إجراءات إدارة المواهب على الأداء. (Bethke et al.,527,2011).

ثانيا: ممارسات إدارة المواهب والتمكين Talent management practices and empowerment

- **إدارة المواهب:** Talent management

على مدى العقدين الماضيين، برزت إدارة المواهب كمفهومٍ مثيرٍ للجدل في الممارسات الإدارية. وتُعدّ إدارة المواهب الفعّالة، التي طرحتها شركة ماكينزي للاستشارات عام .1998 عاملاً محورياً في تعزيز قدرة المؤسسة على التفوق على منافسيها. ورغم كونها من أهم اهتمامات متخصصي الموارد البشرية، إلا أن هناك آراءً متباينة بينهم حول تعريفها الدقيق. وقد ينشأ هذا التباين في تعريفات إدارة المواهب من غياب تعريفٍ متفقٍ عليه عالمياً لمصطلح "الموهبة". يختلف مفهوم الموهبة في جوانبه المتعددة، بدءًا من الشمولية وصولًا إلى الحصرية، ومن الفطرية إلى المكتسبة، ومن القابلة للنقل إلى المرتبطة بالسياق، ومن التي تركز على الفرد إلى التي تركز على الهدف، ومن الموجهة نحو المدخلات إلى الموجهة نحو النتائج. ووفقًا للمؤلفين، فإن المنظور الشمولي يعتبر كل فرد في المؤسسة موهبة، بينما ينظر المنظور الحصري إلى مجموعة مختارة من الموظفين/المناصب فقط على أنهم أفراد موهوبون. ويفترض المنظور الفطري أن المواهب تولد، بينما يفترض المنظور المكتسب أنها تُنمّى. ويرى المنظور القابل للنقل أن المواهب عالمية، بينما يعتبر المنظور السياقي أن المواهب مرتبطة بالوضع أو السياق. وتمثل المواهب كأفراد الأشخاص، بينما تمثل المواهب كأهداف المهارات والكفاءات. وأخيرًا، تعكس المواهب كمدخلات الدافع أو القدرة على تحقيق النتائج، بينما تمثل المواهب كمخرجات النتائج نفسها. من بين جميع الأبعاد، يُعدّ بُعدان (الشمولي-الاستبعادي، والذاتية-الموضوعية) مهمين عند تعريف الموهبة في بيئة العمل. ووفقًا للمؤلفين، يشمل التفسير الشمولي كل فرد داخل المنظمة، ولكنه واجه انتقادات بسبب اتساعه الملحوظ وعدم تمييزه بشكلٍ واضح عن إدارة الموارد البشرية. كما يشير Bhatia & Baruah (2020) إلى أن اعتبار كل موظف موهبة يُطمس التمييز بين إدارة المواهب وإدارة الموارد البشرية. أما فيما يتعلق بالبعد الثاني، فإن النظر إلى الموهبة من منظور ذاتي (أي أن الأفراد هم الموهبة) يجعل من غير الممكن، بل وغير المستحب، تحديد السمات المحددة التي تُعرّف هؤلاء الأفراد كمواهب. ولذلك، تُعرّف دراسة (Karim, & Asaduzzaman,2026,2) الموهبة من منظورين: الاستبعادي والموضوعي، مع التركيز على تحديد وظائف المواهب، ثم استقطاب وتطوير والاحتفاظ بالأفراد ذوي المعرفة والمهارات والقدرات والدوافع الاستثنائية. تماشياً مع تعريف الدراسة، يُعرّف (Collings & Mellahi ,2009, 2) إدارة المواهب بأنها:

الأنشطة والعمليات التي تتضمن التحديد المنهجي للمناصب الرئيسية التي تُسهم بشكلٍ مُتباين في الميزة التنافسية المُستدامة للمنظمة، وتطوير قاعدة مواهب من شاغلي هذه المناصب ذوي الإمكانات العالية والأداء المتميز لشغل هذه الأدوار، وتطوير هيكل موارد بشرية مُتمايز لتسهيل شغل هذه المناصب بشاغليها الأكفاء وضمان التزامهم المُستمر تجاه المنظمة. وقد أصبح من المُسلّم به الآن أن استراتيجيات إدارة المواهب تلعب دوراً حاسماً في تشكيل أداء المنظمة من خلال تعزيز المواقف الإيجابية والقدرات المعرفية والسلوكيات بين الأعضاء الرئيسيين في القوى العاملة. كما يوجد اختلاف بين الباحثين حول

عدد ونوع الممارسات التي يجب تضمينها في إدارة المواهب. نركز على أربع ممارسات شائعة لإدارة المواهب، وهي: تحديد المناصب الحرجة، واكتساب المواهب، وتطوير المواهب، والاحتفاظ بالمواهب. ((Karim, & Asaduzzaman,2026,2).

1. ما هي إدارة المواهب؟ What is talent management?

غالبًا ما تُستخدم مصطلحات "الاستراتيجية" و"إدارة التعاقب الوظيفي" و"تخطيط الموارد البشرية" بشكلٍ متبادل. على سبيل المثال، لننظر إلى العبارات التالية المتعلقة بعمليات إدارة الأفراد في المؤسسات: ضمان وجود الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة في الوقت المناسب (Jackson & Schuler, 1990, 235)، وجهدٌ مُتعمّد ومنهجي تبذله المؤسسة لضمان استمرارية القيادة في المناصب الرئيسية وتشجيع التقدّم الفردي (Rothwell, 1994, 6) وإدارة العرض والطلب وتدفق المواهب من خلال محرك رأس المال البشري (Pascal, 2004, ix)، والتي تُستخدم على التوالي لتعريف تخطيط الموارد البشرية، وتخطيط التعاقب الوظيفي، وإدارة المواهب. في حين أن كل مصطلح من هذه المصطلحات يُركّز على إدارة الموظفين، فإن تشابهها الظاهري يُخفي مشكلة أن التعريف الأول يُشير إلى نتيجة، والثاني إلى عملية، والثالث إلى قرار مُحدّد. وبالتالي، فإن المصطلحات في نقاش إدارة المواهب - الذي يتمحور حول الإدارة الفعّالة لمواهب الموظفين - ليست واضحة وتُخلط بين النتائج والعمليات وبدائل القرار. نعتقد أن الالتباس في التعريفات يمثل مشكلة، إذ لم يمضِ وقت طويل على اعتبار تخطيط وإدارة استقطاب الموظفين واختيارهم وتطوير مساراتهم المهنية من اختصاص إدارة الموارد البشرية. فلماذا هذا التغيير في المصطلحات، وما هي إدارة المواهب تحديدًا؟ تصف العديد من المقالات الحديثة في الأدبيات الموجهة للممارسين إدارة المواهب بأنها:

"عقلية" (Creelman, 2004, 3) ؛ عنصر أساسي في التخطيط الفعال لخلافة المناصب (Cheloha & Swain, 2005) ؛ ومحاولة لضمان أن "يعمل كل فرد على جميع المستويات بأقصى طاقاته" ((Redford, 2005, 20). يغفل العديد من المؤلفين تعريف المصطلح؛ "ست طرق يمكنك من خلالها مساعدة رئيسك التنفيذي" أو يعترفون بأنه "لا يوجد تعريف واحد متسق أو موجز Ashton " & Morton, 2005, 30)). ومع ذلك، فإن أشتون و (Ashton & Morton,28) إلى أن "إدارة المواهب الجيدة ذات أهمية استراتيجية". على الرغم من هذه البداية غير الموفقة، تعمقنا أكثر واكتشفنا ثلاثة اتجاهات فكرية متميزة فيما يتعلق بإدارة المواهب. (140:Lewis & Heckman,139)

2. تعريف إدارة المواهب Definition of talent management

لقد أفلت مصطلح إدارة المواهب من تعريف موحد، وتقريبًا كل مقال كُتب حول هذا الموضوع يبدأ بالتساؤل عن الحدود المفاهيمية للمصطلح. على سبيل المثال، يشير (,2006 ,Lewis & Heckman

139) إلى "الافتقار المقلق للوضوح فيما يتعلق بتعريف إدارة المواهب ونطاقها وأهدافها العامة". وبالمثل، يخلص (Collings et al. ,2009, 1264) إلى أن "مفهوم إدارة المواهب يفتقر إلى التعريف والتطوير النظري، وهناك نقص نسبي في الأدلة التجريبية حول هذا الموضوع". وكما يؤكد (Gallardo-Gallardo et al., 2013, 291) "يبدو أن الموهبة يمكن أن تعني ما يريده قائد الأعمال أو الكاتب، لأن لكل شخص فكرته الخاصة عما يشمله هذا المفهوم وما لا يشمله".

يبدو أن الموهبة يمكن أن تعني أي شيء يريده قائد الأعمال أو الكاتب، لأن لكل شخص تصوره الخاص عما يشمله هذا المفهوم وما لا يشمله. لعلّ أبرز انتقادات الباحثين هو أن استخدام مصطلح "إدارة المواهب" غالبًا ما يكون مجرد إعادة تسمية لمجموعة من أنشطة الموارد البشرية التقليدية (Lewis & Heckman) ورغم أن هذا نقدٌ وجيهٌ لمعظم أدبيات الممارسين، إلا أنه أقلّ صحةً في الأدبيات الأكاديمية، التي كانت أكثر حرصًا في محاولاتها لتمييز إدارة المواهب عن دراسة ممارسات الموارد البشرية المحددة وإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية (SHRM) بشكلٍ أعمّ فعلى سبيل المثال، يُحدّد Dries (2013) ستة منظورات نظرية مختلفة حول ماهية الموهبة.

ومع ذلك، فإنّ السمة البارزة في معظم الأدبيات الحالية حول إدارة المواهب هي أنها لا تزال تُركّز على الممارسات المرتبطة بالمسارات المهنية الطويلة في الشركات، على الرغم من حقيقة إنّ أبرز تحوّل شهده قطاع إدارة المواهب خلال الثلاثين عامًا الماضية في كيفية إدارة المؤسسات لقواها العاملة هو ازدياد حالات التسريح والتوظيف الخارجي على جميع المستويات التنظيمية فإنه على الرغم من أن الشواغل الأساسية لإدارة المواهب - وهي استباق احتياجات رأس المال البشري ووضع خطط لتلبيتها - قد لا تكون جديدة، إلا أن الحلول التقليدية لم تعد مناسبة لأن اليقين الذي كان مطلوبًا لها لم يعد قائمًا. يجب أن تأخذ المناهج الجديدة في الحسبان هذا الغموض وتزايد أهمية أسواق العمل الخارجية. من هذا المنطلق، فإن الأسئلة التي تتناولها إدارة المواهب ليست جديدة، ولكن الإجابات جديدة. (Cappelli & Keller,2014,306)

- **الحرب على المواهب** The War for Talent

لماذا تُعدّ إدارة المواهب موضوعًا ساخنًا؟ أحد العوامل المهمة هو الخطاب السائد حول "الحرب على المواهب"، وهو مصطلح أطلقته مجموعة من مستشاري McKinsey في التسعينيات (Michaels et al., 2001). يرتكز مفهوم الحرب على المواهب على افتراضين رئيسيين.

أولًا، أنه في اقتصاد المعرفة، تفقد المصادر التقليدية للميزة التنافسية فعاليتها، بينما تُعدّ المواهب البشرية موردًا متجددًا يصعب نسخه أو سرقته من قِبل المنافسين.

ثانيًا، أن جذب الموهوبين والاحتفاظ بهم أصبح أكثر صعوبة نتيجةً لاتجاهات ديموغرافية ونفسية محددة.

ويُحدد Calo (2008) فئتين من المخاطر الديموغرافية التي تواجهها المنظمات اليوم. النوع الأول من المخاطر، وهو مخاطر القدرة، يشير إلى التقاعد الوشيك لأعداد كبيرة من جيل طفرة المواليد، وفقدان المعرفة والخبرة المتراكمة. في الولايات المتحدة وأوروبا الغربية، تكمن المشكلة الأساسية في التقاعد الوشيك لمجموعات كبيرة من الموظفين الأكبر سنًا، بالإضافة إلى حقيقة أن عددًا أقل فأقل من الشباب يدخلون سوق العمل. على الرغم من أن السكان في تلك المناطق يحققون في المتوسط مستويات تعليمية أعلى، إلا أن الطلب على العمال المتعلمين لا يزال غير مُلبّى. في أجزاء أخرى من العالم وأبرزها الصين، هناك فائض في العمال الشباب الذين يفتقرون إلى الخبرة أو التعليم لشغل أدوار رئيسية. أما النوع الثاني من المخاطر، وهو مخاطر الإنتاجية، فيشير إلى مخاطر الآثار السلبية المرتبطة بزيادة عدد العمال الأكبر سناً في كشوف الرواتب (مثل تكلفة العمالة، تقادم المهارات، ومشاكل التحفيز). (Dries, 3:2013,2)

- **منظورات إدارة المواهب**

لتعزيز دراسة إدارة المواهب، لا بد من تحديد (حدود) الظاهرة فحسب، بل أيضًا تحديد المنظورات النظرية ذات الصلة التي يمكن أن تُشكل أساسًا لتطوير نظرية جديدة أو إعداد دراسات تجريبية جديدة. فيما يلي، نناقش اتجاهات مختلفة في الأدبيات (في إدارة الموارد البشرية وعلم النفس) نراها ذات صلة بدراسة إدارة المواهب. ومن هذه الأدبيات، يمكن أن تُشكل أساسًا للبحوث المستقبلية. لذا، سنناقش أنه من أجل تطوير دراسة إدارة المواهب، يجب علينا الاستعانة بما نعرفه عن المواهب من أدبيات علم النفس، وحدد (7:Dries, 2013,3) ستة منظورات نظرية ذات الصلة بالمواهب وهي:

1. **منظور إدارة الموارد البشرية** Human Resources Management Perspective

في أدبيات علم النفس. على الرغم من أن إدارة المواهب تُتناول عادةً من منظور إدارة الموارد البشرية، فإن تيارات مختلفة من أدبيات علم النفس تقدم منظورات نظرية مثيرة للاهتمام حول المواهب أيضًا، فإن البشر ليسوا مجرد "موارد" بالمعنى نفسه الذي تُعامل به الموارد غير البشرية - وبالتالي، يجب التعامل معهم من منظور نفسي، بدلاً من منظور قائم على الموارد. يُنظر إلى علم النفس على أنه الحلقة المفقودة (أي الصندوق الأسود) بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي، حيث تُعتبر تصورات الموظفين ومواقفهم وتفسيراتهم عوامل وسيطة حاسمة في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والأداء. على الرغم من وجود بعض الاهتمام مؤخرًا بالعقد النفسي كعدسة لدراسة تصورات الموظفين لأنظمة إدارة الموارد البشرية، إلا أن أدبيات إدارة الموارد البشرية بشكل عام ركزت بشكل أساسي على التركيز على الممارسات المقصودة والفعلية لإدارة الموارد البشرية، بدلاً من الممارسات المتصورة.

2. **علم النفس الصناعي والتنظيمي** Industrial-organizational (I/O) psychology

وخاصةً تلك المتعلقة باختيار الموظفين وتقييم أدائهم وبشكل متزايد - وبدافع من ديناميكيات العرض والطلب نفسها التي وصفناها سابقًا في القسم الخاص بالحرب على المواهب - يتحول تركيزها إلى نموذج العملية الاجتماعية حيث تحتل المفاوضات حول "الصفقات الفردية" (أي ترتيبات التوظيف الخاصة التي تنطوي على معاملة خاصة لوجود انحراف عن الترتيبات القياسية، وردود فعل المتقدمين على إجراءات الاختيار (أي العدالة المتصورة) مركز الصدارة. كما هو الحال في أدبيات إدارة المواهب، كانت أدبيات الاختيار وتقييم الأداء في بداياتها مدفوعةً بالظواهر بشكل كبير. فعلى سبيل المثال، يصف Cappelli (2008) كيف طُوّرت مراكز التقييم في الأصل لتلبية حاجة عملية، ولم تخضع للتدقيق التجريبي من حيث الصلاحية والفائدة والأثر السلبي المحتمل إلا لاحقًا. واليوم، يتميز مجال علم النفس الصناعي والتنظيمي بتقاليد بحثية راسخة في اختيار الموظفين، وأنظمة الترقية، وتقييم الأداء. من التطورات المهمة (والمُشكِلة) أن معيار الصلاحية التنبؤية أصبح يصعب تحقيقه بشكل متزايد مع تحوّل المؤسسات من نماذج الاختيار القائمة على الوظائف إلى نماذج الاختيار القائمة على الكفاءات، حيث يتم تطبيق كل من المُتنبئات والمعايير على أنها ديناميكية ومتطورة باستمرار (أي "التنبؤ ثنائي النمط". ونتيجة لذلك، تتمثل المشكلة الرئيسية في تبني هذا النوع من نماذج التنبؤ لإدارة المواهب في مشكلة المعيار - موهبة لأي غرض؟

3. **علم النفس التربوي** Educational psychology

تُعرّف أدبيات علم النفس التربوي، وخاصةً تلك المتعلقة بتعليم الموهوبين، الموهبة بأنها امتلاك واستخدام قدرات طبيعية غير مُدرَّبة وعفوية في مجال واحد على الأقل من مجالات القدرات، بدرجة تضع الفرد على الأقل ضمن أفضل 10% من أقرانه في العمر. المعيار الرئيسي هنا هو التميز في مجال محدد. تركز الأبحاث الحديثة في هذا المجال على موضوعين رئيسيين: أولاً، الكشف المبكر عن الموهبة لدى أطفال المدارس، غالباً من خلال الاختبارات المعيارية؛ وثانياً، مسألة التعليم المتخصص للموهوبين. أهم إسهام لأدبيات الموهبة في دراسة الموهبة هو تركيزها القوي على المفاهيم، وبناء النظريات، والعلاقة السببية. على سبيل المثال، يصف نموذج غانييه التفاضلي للموهبة والتفوق (DMGT) (2004) كيف تتطور القدرات الطبيعية غير المدربة (أي المواهب) عبر أربعة مجالات (الفكرية، والإبداعية، والاجتماعية العاطفية، والحسية الحركية) إلى قدرات مُطوَّرة بشكل منهجي (أي المواهب) في سبعة مجالات من الأداء البشري (الأكاديمية، والفنون، والأعمال، والترفيه، والعمل الاجتماعي، والرياضة، والتكنولوجيا)، من خلال العوامل البيئية (المحيط، والأشخاص، والظروف)، والشخصية (السمات الجسدية والعقلية، والتوجه نحو الأهداف)، والتنموية (النضج، والتعلم غير الرسمي، والتعلم الرسمي غير المؤسسي والمؤسسي)، وعوامل الصدفة. وفي سعيهم لتقديم استنتاجات

سببية حول ظهور المواهب لدى الشباب، ذهب باحثو الموهبة إلى حد التعاون مع علماء الوراثة السلوكية لدراسة العوامل الناشئة والوراثية اللاجينية التي تحدد ظهور المواهب الملحوظة.

4. **علم النفس المهني** Vocational psychology. تُعرّف أدبيات علم النفس المهني الموهبة بأنها هوية، مع تبلور المفهوم الذاتي المهني - أي امتلاك تصورات ذاتية واضحة وثابتة لأهداف الفرد واهتماماته ومواهبه الدائمة على مدار حياته المهنية - كمعيار رئيسي للاهتمام. عادةً ما تتبنى أدبيات علم النفس المهني منظورًا زمنيًا ديناميكيًا للبحث، مع التركيز على العمليات التي تتطور بمرور الوقت نتيجةً لمزيج معقد من التأثيرات الفردية والجماعية. وبالتالي، تُعرّف هذه الأدبيات تحقيق الموهبة كعملية مستمرة دون معيار ثابت أو مُحدد مسبقًا. وبعبارة أخرى، تؤكد هذه الأدبيات أنه مع تطور الأفراد ونموهم، يتطور أيضًا مفهومهم الذاتي المهني، وأنه لا توجد هوية نهائية واحدة متعلقة بالموهبة ينبغي على الفرد السعي لتحقيقها.

5. **علم النفس الإيجابي**. Positive psychology.

يُعرّف علم النفس الإيجابي الموهبة بأنها نقاط قوة، أي سمات الشخص التي تُمكّنه من الأداء الجيد أو بلوغ أفضل مستوياته الشخصية. ويُعدّ تحقيق الذات المعيار الأمثل لإدارة المواهب، وفقًا لهذا المنظور. ويشير تحقيق الذات إلى إدراك الفرد لأقصى إمكاناته من خلال إنجاز كل ما هو قادر عليه .يُعدّ علم النفس الإيجابي فرعًا من فروع علم النفس يُركّز على الحالات الاستثنائية الإيجابية، أي الأشخاص أو التجارب التي تنحرف عن المعايير (المُصاغة اجتماعيًا) بطريقة إيجابية, وبالتالي، فإنها تُعرّف الموهبة بأنها تلك المجالات التي يستطيع فيها الشخص الانحراف بشكل كبير عن المعيار، بينما في تيارات الأدب الأخرى، ولا سيما أدب علم النفس الصناعي والتنظيمي، يُمكن تفسير الانحراف الشديد عن المعيار إما على أنه إشكالي أو على أنه خطأ في القياس. يدرس أدب علم النفس الإيجابي مفاهيم مثل الشغف (أي الميل القوي نحو نشاط يحبه الشخص، ويجده مهمًا، ويرغب في استثمار طاقته فيه، والأداء الأمثل (أي حالة من الأداء المتميز يتم فيها تجربة تحقيق الذات مؤقتًا، وحب العمل (أي درجة من الرضا الوظيفي تتجاوز بكثير المفاهيم التقليدية.

6. **علم النفس الاجتماعي** Social psychology

أخيرًا، تُعرّف أدبيات علم النفس الاجتماعي، وخاصة تلك المتعلقة بالإدراك الاجتماعي، الموهبة بأنها إدراك الموهبة. وهي تُتيح إمكانية دراسة الطرق الديناميكية التي تُشكّل بها التوقعات والأحكام ما يظهر ويُمكن تمييزه كموهبة، بدلًا من الاهتمام بالموهبة نفسها. ونتيجةً لذلك، فإن أهم معيار يُقاس عليه إدارة المواهب هو دقة المُقيّم (أي تجنب التحيز والخطأ في القياس إلى أقصى حد. وبما أن "شبه العقلانية" - أي نمط اتخاذ القرار الذي يتضمن عناصر من العمليات المعرفية التحليلية والحدسية - يُعتقد أنها النمط

الأكثر شيوعًا لاتخاذ القرار في المنظمات، فمن الواضح أن تجنب تحيز المُقيّم يجب أن يكون موضوعًا مهمًا في دراسة إدارة المواهب.

• **إطار عمل لتحديد أنواع إدارة المواهب** A framework for identifying TM type

حدد (Bolander, & Asplund,2017,1525) إطار عمل لتحديد أنواع إدارة المواهب وبتعريف الموهبة قد نوقشت سابقًا في الأدبيات عدة أبعاد للموهبة. في إطار العمل الحالي، نُدرج خمسة أبعاد راسخة مستمدة من منظورات نظرية حول الموهبة، والتي توجد في ستة مجالات أدبية هي: (إدارة الموارد البشرية، وعلم النفس الصناعي والتنظيمي، وعلم النفس التربوي، وعلم النفس المهني، وعلم النفس الإيجابي، وعلم النفس الاجتماعي) والتي تعرفنا عليها سابقا. ينبغي النظر إلى كل بُعد على أنه سلسلة متصلة، وليس قطبين متنافيين. ومع ذلك، فإن الموقف الذي تتخذه المنظمة في كل بُعد له آثار على ممارساتها في إدارة المواهب. وكما موضح في ادناه:

1. البُعد الأول هو ما إذا كانت الموهبة تُعتبر فاعلة أم مفعول بها. تُعرّف وجهات النظر الذاتية الموهبة بأنها الأفراد، بينما تُعرّفها وجهات النظر الموضوعية بأنها خصائص الأفراد، مثل القدرات والمعرفة.

2. ثانيًا، هل الموهبة شاملة، وبالتالي تشير إلى جميع موظفي المنظمة، أم حصرية، وتشير إلى نخبة من الموظفين؟

3. ثالثًا، هل الموهبة فطرية أم مكتسبة؟

4. رابعًا، هل الموهبة مبنية على المدخلات أم المخرجات؟ تُعرّف وجهات النظر القائمة على المدخلات الموهبة بأنها دافعية الموظف، واهتمامه، وطموحه، وقيمه، وتوجهه المهني، بينما تُعرّفها وجهات النظر القائمة على المخرجات بأنها قدرة الموظف، التي تتجلى في الأداء والإنجازات.

5. أخيرًا، يمكن النظر إلى الموهبة على أنها صفة ثابتة لا تتغير عند نقلها بين السياقات، أو على أنها شيء يظهر ويُعترف به فقط في سياقات محددة.

• **ممارسات إدارة المواهب** TM practices

تتناول الأدبيات المتعلقة بإدارة المواهب عددًا من ممارسات إدارة المواهب المختلفة.، ما يلي: خمس ممارسات رئيسية: التوظيف، وتحديد المواهب، وتطوير المواهب، وإدارة المسار الوظيفي، والتخطيط للتعاقب الوظيفي، وإدارة الاحتفاظ بالموظفين. وسيتم مناقشة الأبعاد الرئيسية التي تختلف فيها كل ممارسة أدناه.

1. **التوظيف** Recruitment

في سياق إدارة المواهب، يُعرَّف التوظيف بأنه الأنشطة التي تهدف إلى تحديد وتوظيف المتقدمين الموهوبين للوظائف من خارج المؤسسة. ويتمثل في ثلاثة ابعاد:

1. البعد الأول في مدى الاعتماد على التوظيف. فعندما يكون الاعتماد مرتفعًا، تقوم المؤسسات "بشراء" الأفراد الموهوبين من السوق لشغل وظائف على جميع المستويات؛ وعندما يكون منخفضًا، تعتمد المؤسسات على استراتيجية "التصنيع" وتوظف بشكل أساسي في مستوى المبتدئين.

2. قد تلجأ المنظمات إلى التوظيف في برامج سريعة مصممة خصيصًا للمواهب، أو في وظائف ابتدائية عادية.

3. قد تستخدم المنظمات إجراءات اختيار رسمية أو تتخذ قرارات الاختيار بناءً على التقدير الشخصي في المقام الأول. عند استخدام إجراءات اختيار رسمية، تكون هناك تعريفات واضحة للمواهب وسياسات تقييم محددة. بالإضافة إلى ذلك، تُستخدم أدوات تقييم معتمدة ذات معايير منهجية عالية، ويسعى المُقيّمون إلى الموضوعية. أما عندما تُبنى القرارات على التقدير الشخصي، فإن تقييم المواهب يكون شاملًا ويعتمد إلى حد كبير على فهم المُقيّمين الشخصي.

2. **تحديد المواهب** Talent identification، أي الأنشطة الرامية إلى اكتشاف المواهب بين الموظفين الحاليين

1. البُعد الأول هو ما إذا كانت تُجرى مراجعات دورية للمواهب لإنشاء مجموعات من المواهب. قد تهدف المراجعات إما إلى تحديد المتميزين أو إلى تحديد نقاط قوة كل موظف. عندما لا تُجرى مراجعات للمواهب قد تعتمد المؤسسات على تخطيط التعاقب الوظيفي أو عمليات التحديد غير الرسمية

2. . أما البُعد الثاني فيتعلق بدرجة الاعتماد على الإجراءات الرسمية (انظر التوظيف).

3. قد يعتمد تحديد الهوية على المدخلات أو المخرجات. يهتم التقييم القائم على المخرجات بما أنجزه الموظفون بالفعل، بينما يهتم التقييم القائم على المدخلات بما يُضيفه الفرد إلى وظيفته التالية، مثل الدافع والتوافق الثقافي.

3. **تطوير المواهب** Talent development، أي الأنشطة الرامية إلى رعاية المواهب.

1. قد تكون الأنشطة قائمة بشكل أساسي على البرامج وتُنفذ من خلال نماذج التعلم الرسمية، أو قد تكون قائمة على الخبرة وتُنفذ من خلال أنشطة العمل مثل المهام الصعبة التناوب الوظيفي.

2. قد تكون أنشطة التطوير حصرية أو شاملة. البرامج الحصرية التي يتم القبول فيها عن طريق الترشيح، هي برامج رفيعة المستوى مصممة خصيصًا لفئة نخبة. أما البرامج الشاملة فتُتيح فرصًا تعليمية لجميع العاملين.

3. البُعد الثالث يتعلق بتنظيم أنشطة تطوير المواهب تنظر بعض المؤسسات إلى مواهبها كمجموعة يجب أن تتطور معًا، وبالتالي تُنظم أنشطة لتحقيق هذا الهدف، مثل فعاليات التواصل والمشاريع المشتركة.

4. **إدارة المسار الوظيفي والتخطيط للتعاقب الوظيفي** career management، أي الأنشطة التي تهدف إلى ضمان الاستخدام الأمثل للموظفين الموهوبين من خلال تسهيل انتقالهم إلى الوظائف المناسبة.

1. البُعد الأول هو التركيز على إدارة المسار الوظيفي عندما تُركز المؤسسات على المسارات الوظيفية التقليدية، فإنها تُعطي الأولوية لاحتياجات المؤسسة وتُطبق ممارسات رسمية لإدارة المسار الوظيفي تُركز على الترقية. تميل المسارات الوظيفية إلى أن تكون محدودة وذات طابع أبوي. عندما تركز المؤسسات على المسارات الوظيفية ذاتية الإدارة، فإنها تُبرز احتياجات ومسؤوليات الموظفين. تميل المسارات الوظيفية إلى أن تكون غير محدودة وذاتية التوجيه.

2. يتعلق البُعد الثاني بمدى وضوح المسارات الوظيفية. عندما تكون المسارات الوظيفية محددة بوضوح، تقوم المؤسسة بوضع مسارات وظيفية بديلة. عندما تكون غير محددة بوضوح، قد يتم وضع مسارات وظيفية، ولكن يتم التأكيد على إمكانية تطوير المسارات الوظيفية بطرق مختلفة. عندما تكون المسارات الوظيفية ارتجالية، يتم تشكيلها اعتمادًا على توفر المواهب والوظائف

3. يتعلق البُعد الثالث بما إذا كان التركيز بشكل أساسي على الترقية الرأسية أو الأفقية، أي ما إذا كان التركيز على الحراك التصاعدي أو تطوير المهارات ضمن الوظيفة نفسها. (Bolander, & Asplund,2017,1525:1527).

- **التمكين empowerment**

وتشمل ممارسات إدارة الموارد البشرية الأكثر دراسة التدريب والتطوير، والأجور والمكافآت، وإدارة الأداء. اما التمكين empowerment، وهو ممارسة شائعة في إدارة الموارد البشرية، ولكنه لم يحظَ بالاهتمام الكافي في البحوث المتعلقة بربط إدارة الموارد البشرية بالأداء. ومن الأسباب الأخرى التي تجعل التمكين موضوعًا بحثيًا مثيرًا للاهتمام، هو أن المفهوم مليء بالغموض والاختلافات حول معناه. غالبًا ما يُربط مصطلح "التمكين" بمفاهيم مختلفة. ينظر إليه بعض الباحثين على أنه "ممارسة في إدارة الموارد البشريةHuselid et al"., 1997))، بينما يعتبره آخرون "إدراكًا من الموظف" (Quinn and Spreitzer,1997)، أو "حالة تحفيزيةAhearne et al "., 2005))، أو "حالة معرفية " Menon, 2001).). يؤكد هذا التباين في الآراء على الحاجة إلى مزيد من البحث في معنى مفهوم التمكين ودوره في ربط إدارة الموارد البشرية بالأداء.

ومن خلال الدراسات السابقة أولا: تم استكشاف مفهوم التمكين، والتمييز بين نوعين منه: التمكين التنظيمي والتمكين النفسي، وتحديد دور كل منهما في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والأداء. ثانيًا، هناك تفاوت في الاهتمام بنتائج الأداء المختلفة في أبحاث إدارة الموارد البشرية والأداء. فقد ركزت غالبية الدراسات على النتائج المالية.

ولا تزال الدراسات المتعلقة بنتائج الأداء المرتبطة بالموارد البشرية قليلة على الرغم من الاعتقاد السائد بأن إدارة الموارد البشرية تؤثر على الأداء بشكل غير مباشر، أي من خلال مواقف الموظفين وسلوكهم، والتي يُشار إليها عادةً بنتائج الأداء المرتبطة بالموارد البشرية. ركزت الدراسات التي تناولت هذه المجموعة من نتائج الأداء بشكل رئيسي على عوامل مثل الالتزام ونوايا الاستقالة، والرضا الوظيفي، والثقة وتعاون الموظفين، وسلوك المواطنة التنظيمية. نركز هنا على أثر التمكين التنظيمي، باعتباره مجموعة من أنشطة إدارة الموارد البشرية، على عدد من نتائج الأداء المتعلقة بالموارد البشرية، والتي حظي بعضها - التمكين النفسي والسلوك الموجه نحو الزبائن - باهتمام محدود في الدراسات السابقة حول أداء إدارة الموارد البشرية. التمكين التنظيمي، وهو أحد ممارسات إدارة الموارد البشرية، كوسيلة لتعزيز مواقف الموظفين (التمكين النفسي، والرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي. ((140:Kazlauskaitem2011,139

ثالثا: التمكين وعلاقة إدارة الموارد البشرية بالأداء

يُدرس التمكين حاليًا بوتيرة أقل مما كان عليه في العقد الماضي. ومع ذلك، فإن فوائده التنظيمية لا تشوبها شائبة. يُعتقد أن التمكين ذو قيمة عالية في قطاع الخدمات، إذ يؤدي إلى النتائج التالية: موظفون متحمسون ومتجاوبون؛ انخفاض معدل دوران العمالة والتكاليف؛ زيادة الإنتاجية؛ جودة خدمة أعلى؛ وأرباح أكبر؛ ولاء أكبر للزبائن؛ استخدام أفضل لمعارف ومهارات الموظفين مع ذلك، لا يزال تعريف التمكين غير متفق عليه عالميًا. إضافةً إلى ذلك، يُنظر إليه في الأبحاث على أنه أسلوب إداري وممارسة في إدارة الموارد البشرية وإدراك الموظف، وحالة معرفية. لذا، من الضروري التعمق في فهم مفهوم التمكين. يشير الكم الهائل من تعريفات التمكين إلى غياب واضح للتوافق حول معناه. ومع ذلك، ورغم أن الأبحاث لم تتوصل إلى موقف موحد بشأن معنى التمكين، فإن المناهج الحالية تنقسم إلى **اتجاهين رئيسيين:**

(1) **التمكين العلائقي/التنظيمي،** حيث يشير التمكين إلى مجموعة من الممارسات/الأنشطة المرتبطة بمنح الموظفين سلطة اتخاذ القرار؛

(2) **التمكين التحفيزي/النفسي،** والذي يشير إلى حالة تحفيزية. ويستند المنطق الكامن وراء التمييز بين مفهومي التمكين إلى المعنى المنسوب لمفهوم السلطة يُبنى التمكين العلائقي على نظرية التبادل

الاجتماعي، حيث تُعتبر السلطة تبعية بين الفاعلين. وعلى التوالي، ويُعرّف التمكين العلائقي بأنه عملية مشاركة السلطة الرسمية، أو السيطرة على موارد المنظمة.. أما فيما يتعلق بالبنية التحفيزية، فهي تتبع فرضيات التفسير النفسي للسلطة، وتُفهم على أنها حاجة الفرد الفطرية للتأثير. وتُعرَّف بأنها دافعية جوهرية لأداء المهام، تتكون من أربعة عناصر معرفية: التأثير، والكفاءة، والمعنى، والاختيار ويمكن أن يُشكّل التمييز بين المنظمة والفرد نقطة مرجعية أخرى في توضيح مفهوم التمكين. وبناءً على ذلك، يمكن التمييز بين ممارسة إدارة الموارد البشرية المتمثلة في مشاركة السلطة مع المرؤوسين (التمكين التنظيمي)، وإدراك الفرد للسلطة/النفوذ الممنوح له (التمكين النفسي). (Kazlauskaitem2011, 140). وسوف نتعرف عليهما بالتفصيل ادناه:

1. **التمكين التنظيمي:** organizational empowerment

يوفر الإطار النظري Zimmerman's (2000) أساسًا لتعريف التمكين التنظيمي وترابطه مع التمكين على المستويين الفردي والمجتمعي. يُمكن تسمية التمكين على المستوى الفردي بالتمكين النفسي. اقترح Zimmerman's (1990) طريقة لتصور التمكين النفسي على أنه مكونات شخصية وتفاعلية وسلوكية. على المستوى التنظيمي، يشير التمكين التنظيمي إلى الجهود التنظيمية التي تُولد التمكين النفسي بين الأعضاء والفعالية التنظيمية اللازمة لتحقيق الأهداف. يشمل التمكين على المستوى المجتمعي - التمكين المجتمعي - الجهود المبذولة لردع التهديدات المجتمعية، وتحسين جودة الحياة، وتيسير مشاركة المواطنين. يُعد هذا الإطار مفيدًا لأنه يُوسع نظرية التمكين ويؤكد وجود عمليات ونتائج محددة عبر مستويات التحليل، وأن هذه العمليات والنتائج تحتاج إلى تطويرها بمزيد من التفصيل لرسم شبكة مفاهيمية للتمكين التنظيمي.

ويُمكن **تعريف التمكين التنظيمي** على أنه امتداد لنظرية التمكين ويؤكد وجود عمليات ونتائج محددة عبر مستويات التحليل، وأن هذه العمليات والنتائج تحتاج إلى تطويرها بمزيد من التفصيل لرسم شبكة مفاهيمية للتمكين التنظيمي. حتى الآن، لم يطور منظرو التمكين شبكة مفاهيمية واضحة ومتماسكة للتمكين التنظيمي تُفرّق بوضوح بينه وبين التمكين الشخصي. على الرغم من ظهور المصطلح في أدبيات التمكين، يُعرَّف التمكين التنظيمي غالبًا بأنه تمكين فردي مستمد من السياقات التنظيمية. إلا أن هذا التصور لا يشمل البنى التنظيمية المنفصلة والمتميزة عن الأفراد. (Segal et al,1995,224) على سبيل المثال، قدموا دراسة للتحقق من صحة التمكين التنظيمي، لكن تصورهم وتقييمهم كان مقتصرًا على المستوى الفردي "مشاركة الأعضاء في المجالات الرسمية، مثل منظمات المساعدة الذاتية، و العمل السياسي المجتمعي" قد يكون هذا التركيز المفرط على الفرد هو السبب وراء تحذير بعض الباحثين من اعتبار التمكين هدفًا رئيسيًا للتدخل، وذلك بسبب افتقاره إلى أساس نظري واضح

يتجاوز الفرد. وفي محاولة لمعالجة هذه المسألة، قام عدد من الباحثين بوضع تمييز مفاهيمي هام بين المنظمات المُمَكِّنة والمنظمات المُمَكَّنة. فقد وصفوا المنظمات المُمَكِّنة بأنها تلك التي تُنتج التمكين الفردي لأعضائها كجزء من عمليتها التنظيمية، بينما وُصفت المنظمات المُمَكَّنة بأنها تلك التي تؤثر في النظام الأوسع الذي تُعد جزءًا منه. تتوازى هذه المفاهيم مع المفاهيم التي طرحها منظرو التنظيم الذين وصفوا المنظمات التعبيرية (أي التي تركز على التعبير عن مصالح الأعضاء أو تلبيتها) والمنظمات الأداتية (أي التي تركز على تحقيق وضع أو تغيير في المجتمع). هذه الأفكار قابلة للتطبيق على التنظيم الموجه لأنها تؤكد الاختلافات بين ما تحققه المنظمات داخلياً لأعضائها وما تحققه خارجياً للمجتمعات. (130:131.Peterson & Zimmerman,2004).

ومن الجدير بالذكر أن الأبحاث حول التمكين التنظيمي كبنية متعددة الأنشطة محدودة للغاية. ويُعدّ العمل الأكثر شمولاً في هذا المجال هو Matthews et al. (2003).). ويجادل هؤلاء المؤلفون بأن العوامل التنظيمية التالية مرتبطة بتيسير التمكين التنظيمي:

(1) إطار هيكلي ديناميكي (توفير مبادئ توجيهية واضحة وقابلة للتعديل)؛

(2) التحكم في قرارات مكان العمل (مشاركة الموظفين في جميع جوانب حياتهم المهنية)؛ و

(3) مرونة تبادل المعلومات (توفير إمكانية وصول الموظفين إلى جميع أنواع المعلومات المتعلقة بالمنظمة وتشجيعهم على التعبير عن أفكارهم وشكاويهم). وبناءً على الاعتبارات السابقة، يمكن القول إن التمكين التنظيمي يُمكن النظر إليه كمجموعة من أنشطة إدارة الموارد البشرية التي تشمل منح الاستقلالية والتحكم، وتوفير التوجيه والمعلومات، وتطوير المهارات اللازمة. (142:Kazlauskaitem2011, 141)).

2. **التمكين النفسي:** psychological empowerment

حدد كل من الباحثين والممارسين في مجال التنظيم التمكين النفسي باعتباره مفهومًا يستحق البحث النقدي (على سبيل المثال Kanter, 1989; Thomas & Velthouse, 1990). ويأتي الاهتمام الواسع بالتمكين النفسي في وقت تتطلب فيه المنافسة العالمية والتغيير في مبادرة الموظفين وابتكارهم. وعلى الرغم من الاهتمام المتزايد بالتمكين في أدبيات الدراسات التنظيمية، فإن غياب مقياس مستمد نظريًا للتمكين النفسي في سياق العمل قد أعاق إجراء بحوث جوهرية حول التمكين. ولم يبذل الباحثون محاولات سابقة لقياس التمكين النفسي مع مراعاة سياق العمل (على سبيل المثال، Zimmerman, in press)، مما يحد من فائدة المقاييس الناتجة في البحوث التنظيمية. والمساهمة في الأدبيات المتنامية حول التمكين من خلال تطوير مقياس للتمكين النفسي في سياق مكان العمل والتحقق من صحته.

في الماضي، ركز الباحثون التنظيميون عملهم على ممارسات الإدارة التمكينية، بما في ذلك تفويض صنع القرار من المستويات التنظيمية العليا إلى المستويات الأدنى، وزيادة إمكانية وصول الأفراد في المستويات الأدنى إلى المعلومات والموارد، بينما دعا (Thomas & Velthouse ,1990) إلى البحث عن وجهات نظر بديلة حول التمكين تميز بين السمات الظرفية (مثل ممارسات الإدارة) وإدراك شاغلي الوظائف لتلك السمات (مثل التمكين النفسي). وبالمثل، جادل (Conger & Kanungo 1988,) بأن ممارسات الإدارة ليست سوى مجموعة واحدة من الشروط، وأن تلك الممارسات قد تمكّن الموظفين ولكنها لن تفعل ذلك بالضرورة. حتى وقت قريب، لم تُجرَ سوى أبحاث قليلة من منظور فردي حول التمكين، مع التركيز على التجربة النفسية للتمكين.

تعريف نفسي للتمكين: عرّف (Conger & Kanungo ,1988) التمكين بأنه المفهوم التحفيزي للكفاءة الذاتية. بعد مراجعة الأبحاث ذات الصلة، جادل (Thomas & Velthouse ,1990) بأن التمكين متعدد الأوجه، وجوهر التمكين لا يمكن اختزاله في مفهوم واحد. عرّفا التمكين بشكل أوسع على أنه زيادة الدافعية الذاتية لأداء المهام، والتي تتجلى في مجموعة من أربعة إدراكات تعكس توجه الفرد نحو دوره الوظيفي: **المعنى، والكفاءة** (وهي مرادفة للكفاءة الذاتية عند Conger & Kanungo)، **وتقرير المصير، والتأثير**.

• **المعنى: Meaning** المعنى هو قيمة هدف أو غاية العمل، ويُقاس بالنسبة إلى مُثُل الفرد أو معاييره ينطوي المعنى على توافق بين متطلبات الدور الوظيفي والمعتقدات والقيم والسلوكيات.

• **الكفاءة:** Competence الكفاءة، أو الكفاءة الذاتية، هي إيمان الفرد بقدرته على أداء الأنشطة بمهارة الكفاءة تُشابه معتقدات الفاعلية، أو الإتقان الشخصي، أو توقع الجهد مقابل الأداء. يُطلق على هذا البُعد اسم الكفاءة بدلاً من تقدير الذات لأنني ركزت على الكفاءة الخاصة بدور العمل بدلاً من الكفاءة العامة.

• **تقرير المصير:** Self-determination. بينما تُمثل الكفاءة إتقان السلوك، فإن تقرير المصير هو شعور الفرد بامتلاكه خيار بدء وتنظيم الأفعال يعكس تقرير المصير الاستقلالية في بدء واستمرار سلوكيات وعمليات العمل ومن الأمثلة على ذلك اتخاذ القرارات بشأن أساليب العمل، وسرعته، والجهد المبذول.

• **التأثير:** Impact التأثير هو مدى قدرة الفرد على التأثير هو عكس العجز المكتسب. علاوة على ذلك، يختلف التأثير عن مركز التحكم؛ فبينما يتأثر التأثير بسياق العمل، فإن مركز التحكم الداخلي هو سمة شخصية شاملة تستمر عبر المواقف. (1444:Spreitzer,1995,1442)).

3. **منظور العملية - المنظور الثالث** third perspective–the process perspective.

يركز منظور العملية على التمكين كدالة للعلاقات بين العوامل الهيكلية السابقة والحالات النفسية الناتجة. يعمل هذا النهج على دمج المفاهيم المرتبطة بكل من المنظور الهيكلي والمنظور النفسي المذكورين أعلاه في نموذج واحد. لم يكتسب منظور العملية بعد نفس القدر من الانتشار في أدبيات التنظيم والإدارة مثل المنظورين الهيكلي والنفسي، ولكن بعد مراجعة التحليل التلوي التي أجراها Seibert et al.,, 2011))، والتي تقدم الملخص الأكثر شمولاً حتى الآن للأدلة الداعمة لهذه العلاقات (على مستوى التحليل الفردي والجماعي)، نعتقد أن هذا المنظور سيهيمن على الأدبيات. بالنسبة للمتدخلين في مجال التمكين التنظيمي، يُعد هذا المنظور مفيدًا في تركيز الانتباه على العلاقات متعددة المستويات بين خصائص المنظمات ورفاهية وأداء الأفراد العاملين فيها، والتي لا يمكن تجاهل أي منهما عند التخطيط للتغيير التنظيمي المتعلق بالتمكين التنظيمي وتنفيذه. في هذا السياق، قام Matthew et al.' s (2003) بتطوير مقياس للتمكين التنظيمي سعى هذا المقياس إلى دمج جوانب من عمل Spreitzer's 1992,298,)) حول التمكين النفسي وجوانب من المنظور الهيكلي للتمكين يتميز المقياس بفائدة عملية لأنه "يُتيح استخدامات واضحة على المستوى الكلي على مستوى المنظمة أو الفريق ويُسهّل "تطوير وتنفيذ ممارسات استراتيجية لإدارة الموارد البشرية تهدف إلى زيادة مستويات تمكين الموظفين... مما يُزوّد الشركة بالمعلومات اللازمة لتطوير التمكين. اقترح Matthews, Diaz, & Cole, 2003,299)) ثلاثة عوامل تنظيمية ترتبط مفاهيميًا بتيسير التمكين على مستوى البيئة الكلية:

(أ) **الإطار الهيكلي الديناميكي** - ويحدث هذا "عندما توفر الشركة مجموعة واضحة من الإرشادات القابلة للتعديل التي تساعد الموظفين على اتخاذ القرارات إجرائيًا وسلوكيًا في بيئة عمل متطورة".

(ب) **التحكم في قرارات مكان العمل** - ويحدث هذا عندما يُسمح للموظفين بالمشاركة في جميع جوانب حياتهم المهنية

(ج) **سيولة تبادل المعلومات**. إذا ما تولى علماء النفس المجتمعي زمام المبادرة للمشاركة بشكل أكبر في تعزيز التمكين التنظيمي في بيئات العمل، فسيجدون أنهم يخوضون غمار مجالٍ يشغله بالفعل عدد كبير من الاستشاريين التنظيميين والتجاريين. تشير مراجعة أدبيات الإدارة إلى أن مفهوم التمكين قد لاقى رواجًا واسعًا في قطاع الأعمال الأمريكي، حيث وجدت دراسة استقصائية أجريت عام 2001 (Lawler, Mohrman, & Benson, 2001) أن أكثر من 70% من المؤسسات قد طبقت نوعًا من برامج التمكين التي تستهدف شريحة من موظفيها. وعلى الرغم من اختلاف استراتيجيات هذه البرامج اختلافًا كبيرًا، إلا أنها تهدف في معظمها إلى تعزيز تمكين الموظفين الأفراد كوسيلة لتحسين تحقيق أهداف المؤسسة. (724:Francescato & Aber,2015 ,721)

رابعا: أهمية تعزيز التمكين التنظيمي The importance of enhancing organizational empowerment

جادل Price ,1985,1))، " كيف يمكن أن يؤثر العمل على الصحة النفسية، وشعور الفرد بهويته الشخصية، ويوفر إحساسًا نفسيًا بالانتماء للمجتمع. ويُعد العمل اليوم محورًا رئيسيًا للتغيير الاجتماعي وانعكاسًا لقيمنا الاجتماعية". وينطبق الشيء نفسه على المنظمات التي يعمل فيها الناس، من حيث أنها تُشكل معنى العمل وتجربته. وبالتالي، تؤكد أدبيات التنظيم والإدارة على أهمية المؤسسات التجارية، والفرص التي تتيحها، كمواقع لعلماء النفس المجتمعيين لتعزيز التمكين التنظيمي.

في دراسات التنظيم وأدبيات الإدارة، كانت أهمية تعزيز التمكين التنظيمي تكتسب زخمًا متزايدًا في سبعينيات القرن العشرين. يُنسب الفضل على نطاق واسع إلى كتاب Rosa beth Kanter's (1977) الرائد، "رجال ونساء الشركات"، في إدخال مفهوم التمكين إلى مجال الإدارة. وأنشأ عمل Kanter's من تجربتها في تقديم الاستشارات لشركة كيميائية ضخمة ذات هيكل بيروقراطي معقد. وقد صُدمت بجمود بيروقراطية الشركة، والتزامها الصارم بالممارسات الروتينية، وأسلوب إدارتها الاستبدادي، وعمالها الساخطين، وما ترتب على ذلك من صراعات للتكيف مع الضغوط الجديدة في بيئة الأعمال، مثل دخول أعداد كبيرة من النساء إلى سوق العمل، وأزمة الطاقة في الولايات المتحدة، وإدخال تكنولوجيا المعلومات إلى مكان العمل.

أدى تحليل Kanter's (1977، 1979) إلى نظريتها البنيوية للتمكين التنظيمي، وركزت على دور السلطة في المنظمة، وتأثيراتها على كل من الموظفين الأفراد والمنظمة ككل. عرّفت Kanter's السلطة في المنظمات بأنها القدرة على حشد الموارد (البشرية والمادية والمعلوماتية، إلخ) لتحقيق أهداف المنظمة. وحددت مصدرين نظاميين للسلطة: السلطة غير الرسمية المستمدة من العلاقات والتحالفات مع زملاء العمل (بما في ذلك الرؤساء والأقران والمرؤوسين)، والسلطة الرسمية المستمدة من الوظائف التي تُعدّ أساسية لغرض المنظمة، والظاهرة داخلها، والتي تتيح للعاملين المرونة في كيفية إنجاز عملهم. في نموذج Kanter's، يتجلى كلا شكلي السلطة في أربعة شروط هيكلية أساسية في المنظمات:

(أ) فرصة الترقية

(ب) الوصول إلى المعلومات

(ج) الوصول إلى الدعم

(د) فرصة النمو والتعلم. بيئات العمل التي تتضمن هذه الشروط تعزز التمكين.

في العقود الأربعة التي تلت أعمال Kanter's المبكرة، أُجريت مجموعة كبيرة من الأبحاث التجريبية التي تدعم إلى حد كبير رأي Kanter's بأن هذه الهياكل قابلة للتعديل أو الإنشاء عن قصد، وأنها تُشكل

أساس التمكين التنظيمي، والذي يرتبط بدوره بقائمة طويلة من مواقف وسلوكيات الموظفين المتعلقة بالعمل.

(Seibert et al., 2011) يهيمن مفهومان نظريان رئيسيان على التفكير في التمكين في هذا المجال من الأعمال - المنظور الهيكلي والمنظور النفسي. يشير كلا المنظورين إلى العديد من المفاهيم التي تستحق دراسة من قبل علماء النفس المجتمعيين وهم يسعون إلى تعزيز التمكين التنظيمي. هناك منظور ثالث إضافي - منظور العملية - لم يحظَ بنفس القدر من الاهتمام، ولكنه قد يكون مفيدًا أيضًا. ينظر المنظور الهيكلي (الذي يُشار إليه أحيانًا بالمنظور العلائقي أو الآلي) إلى التمكين على أنه مجموعة من الهياكل والسياسات والممارسات التي من خلالها تُوزَّع السلطة والمسؤولية نزولاً عبر التسلسل الهرمي للمنظمة، من الموظفين ذوي المستويات العليا إلى الموظفين ذوي المستويات الدنيا. يُعدّ هذا المنظور مفيدًا بشكل خاص لمن يسعون إلى تعزيز تمكين المنظمات، لأنه يُركّز الانتباه على جوانب المنظمات التي يُمكن تعديلها أو تصميمها لتمكين أعضاء المنظمة من الأداء بفعالية أكبر، والتحكّم في عملهم، والشعور بالسيطرة على النتائج التي يتحمّلون مسؤوليتها وممارستها، وبالتالي التأثير بشكل كبير على نتائج المنظمة.

تشمل الشروط الأربعة التي وضعها Kanter's (1977، 1979) - وهي: المعلومات، والدعم الاجتماعي والسياسي، وفرصة الترقية، والوصول إلى الموارد - بالإضافة إلى القيادة التحويلية وخلق بيئة عمل تشاركية، وبناء هياكل حوكمة تعاونية، وإثراء الوظائف من خلال إنشاء فرق ذاتية الإدارة أو مجموعات عمل مستقلة، وبناء دافعية ذاتية لإنجاز المهام. ومن الجدير بالذكر أن الأشكال المبكرة للمنظور البنيوي، وخاصةً في أدبيات الإدارة، كانت تفترض غالبًا أن التمكين يحدث عندما يُفوّض أصحاب السلطة أو يمنحون السلطة والنفوذ والمسؤولية لمن هم أقل سلطة. (Francescato & Aber,2015,720:724).

قام العلماء ببناء تقييم تشاركي متعدد الأوجه لنقاط القوة والمشاكل التنظيمية، أطلقوا عليه اسم PMOA، والذي يهدف إلى زيادة التمكين التنظيمي. استند PMOA إلى مفاهيم وأساليب تدخل من عدة تخصصات، لا سيما من علم النفس المهني والتنظيمي، ولكنه اعتمد بشكل كبير على مفهوم المشاركة، كمصدر للتمكين كما تصوره علماء النفس المجتمعي، مما يمنحه تميزًا عن مناهج علم النفس المهني في التحليل التنظيمي. على الرغم من أن معظم علماء النفس المهنيين يُجرون تحليلًا تنظيميًا نيابةً عن الإدارة العليا، فإن منهجية تحليل الأداء التنظيمي (PMOA)تتطلب مشاركة متزامنة من أعضاء جميع المستويات الهرمية، لأنها تهدف إلى مساعدة المنظمة على أن تصبح أكثر تمكينًا وفاعلية. في المنظمات التي يقل عدد أعضائها عن 30 عضوًا، يشارك الجميع في عملية التقييم. أما في المنظمات الأكبر حجمًا،

فيتم تشكيل مجموعة أساسية تضم ممثلين عن جميع أصحاب المصلحة. على سبيل المثال، في المدرسة، قد يقوم ممثلو الطلاب وأولياء الأمور والمعلمين وعمال النظافة وموظفي المكاتب بتحليل منظمتهم عبر أربعة أبعاد.

في عام (Francescato & Ghirelli, 1988) النسخة الأولى من منهجية تحليل الأداء التنظيمي (PMOA)، وجادلا بأنه يمكن استكشاف المنظمة من خلال أربعة أبعاد رئيسية: الهيكلية والاستراتيجية والوظيفية والنفسية الديناميكية والثقافية والبيئية النفسية (Francescato & Ghirelli, 1988). الأبعاد الأربعة مترابطة، لكن البعدين الأولين يهدفان بشكل خاص إلى تمكين المنظمة، من خلال جعلها قادرة على اختيار أهداف استراتيجية قابلة للتحقيق، وتنظيم جميع الإجراءات اللازمة لتحقيقها بكفاءة. أما البعدان الأخيران فيتناولان بشكل مباشر مساعدة المنظمة على تمكين أعضائها، وتحليل ثقافة المنظمة ومناخها، والعديد من المتغيرات النفسية والاجتماعية الأخرى، لتحسين التوافق بين أهداف المنظمة وتطلعات العاملين، وزيادة الرفاه الشخصي والعلائقي والجماعي. وقد تم استكشاف كل بُعد من هذه الأبعاد الأربعة، الموضحة بالتفصيل أدناه، بشكل كبير من قبل مؤلفين من تخصصات مختلفة خارج علم النفس المجتمعي، والذين طوروا نظريات تنظيمية تركز على جوانب مختلفة من المنظمة، واستخدموا منهجيات مختلفة للتدخل في المنظمات.

عملية إدارة الأداء التنظيمي: التحليل الأولي. تبدأ عملية إدارة الأداء التنظيمي بتحليل أولي، يتضمن جلسات عصف ذهني يُدعى فيها المشاركون إلى سرد نقاط القوة الرئيسية ومواطن الضعف في منظماتهم. يُعطي هذا مقياسًا أوليًا تقريبيًا لمدى تمكينهم وتمكينهم أو إضعافهم وإضعافهم فيما يتعلق بإدراكهم لمنظمتهم. إذا فاق عدد نقاط القوة عدد المشكلات على سبيل المثال، فإننا نعتبر ذلك مؤشرًا أوليًا على مستوى تمكين المنظمة. ثم نصنف كل عنصر على أنه ينتمي بشكل أساسي إلى أحد الأبعاد الأربعة حتى نحصل أيضًا على نظرة أولية حول أي بُعد يحتوي على نقاط قوة أكثر أو مشكلات أكثر. البُعد الاستراتيجي والهيكلي. ثم نحلل البُعد الأول المسمى البُعد الاستراتيجي والهيكلي، والذي يتناول الجوانب الاقتصادية والقانونية والسياسية للمنظمة. ولتيسير التخطيط الاستراتيجي للأهداف والنتائج المرجوة، يجب مراقبة البيئة التي تعمل فيها المنظمة، وذلك باستخدام وجهات نظر وأدوات طورها الاقتصاديون وعلماء الاجتماع وعلماء السياسة.. (Francescato & Aber,2015 ,725)

خامسا: قياس التمكين measuring empowerment

التمكين هو بناء يربط بين نقاط القوة والكفاءات الفردية، وأنظمة المساعدة الطبيعية، والسلوكيات الاستباقية، وبين السياسة الاجتماعية والتغيير الاجتماعي تربط نظرية التمكين، والبحوث، والتدخلات، رفاهية الفرد بالبيئة الاجتماعية والسياسية الأوسع. نظريًا، يربط هذا المفهوم الصحة النفسية بالمساعدة

المتبادلة والنضال من أجل بناء مجتمع متجاوب. إنه يدفعنا إلى التفكير من منظور العافية مقابل المرض، والكفاءة مقابل العجز.

وقياس التمكين. يشمل هذا الإطار العام مستويات التحليل الفردية والتنظيمية والمجتمعية. يُقرّ Zimmerman بترابط هذه المستويات، لكنه يُشدد على التمكين النفسي (على المستوى الفردي) لأنه هدف مشترك بين جميع مستويات التدخل. يتضمن الإطار المُقدّم مكونات شخصية وتفاعلية وسلوكية. تُستخدم أبحاث من منظمتين تطوعيتين مختلفتين لتمكين الأفراد لتوضيح كل من اختلافات القياس الخاصة بهما وأوجه التشابه النظرية المعيارية بينهما. تتناول المقالات المتبقية مختلف التدخلات الاجتماعية أو التنظيمية القائمة على التمكين.

تُقسّم مقالة Spreitzer's مفهوم Zimmerman للتمكين الشخصي إلى أربعة أبعاد: المعنى (مثل المعتقدات والاتجاهات)، والكفاءة، وتقرير المصير، والتأثير (أو الفعالية)، وتُطبّقه على مجال الإدارة التنظيمية. يركز بحثها على العوامل التنظيمية (وحدات العمل) الهيكلية والثقافية المحددة التي تُشكل أساس تمكين الموظفين في مكان العمل، وعلى النتائج المرتبطة بالتمكين (مثل السلوكيات الابتكارية وفعالية الأدوار) للمديرين المتوسطين. وتشير نتائجها إلى أن إنشاء بيئة عمل تمكينية ليس بالأمر البسيط. ونظرًا لأن منظمات الأعمال تعمل بشكل مختلف عن المنظمات التطوعية، فمن الأهمية بمكان أن يقوم العديد من الباحثين في مجال الإدارة والممارسين في مجال الأعمال المهتمين بتمكين الموظفين بإجراء بحوث أكثر دقة ومنهجية، كما فعلت Spreitzer's.

وتنظر ورقة Maton and Salem's إلى التمكين بشكل عام على أنه عملية تُمكّن الأفراد، من خلال المشاركة مع الآخرين، من تحقيق أهدافهم الشخصية الأساسية. ويؤكد هذا التعريف بشكل مناسب على الدوافع الفردية، وكذلك العمل الجماعي، ويسمح بدراسة العملية عبر مجموعة متنوعة من الجماعات المجتمعية والمنظمات والبيئات. يطبق الباحثون هذا الإطار في تحليل معمق لثلاثة أنواع مختلفة من البيئات (زمالة دينية، ومنظمة مساعدة متبادلة للمصابين بأمراض عقلية حادة، وبرنامج تعليمي للأمريكيين من أصل أفريقي في المناطق الحضرية) بهدف تحديد بعض سمات هذه البيئات التي يبدو أنها تمكّن أعضاءها. في كل حالة، استُخدمت منهجيات البحث الإثنوغرافية والكمية لتحديد أربع خصائص تنظيمية تمكينية رئيسية: أنظمة معتقدات جماعية إيجابية محفزة ومحفزة، وهياكل أدوار ذات فرص هادفة تستفيد من نقاط القوة المختلفة للأعضاء، ومجموعة واسعة من أشكال الدعم الاقتصادي والاجتماعي، وقادة يتمتعون بمواهب تنظيمية وشخصية. ويشير الباحثون إلى أنه، خاصة بالنسبة للبيئات التي تختلف عن الثقافة السائدة، فإن الجمع بين المنهجية الإثنوغرافية والكمية مهم لتيسير إجراء بحوث

تعاونية، صالحة ثقافيًا، متعددة المستويات، ومراعية للبيئة. Perkins& (574:Zimmerman,1995,573)).

أداة لقياس التمكين A tool to measure empowerment

صمم (6:Pardo del Val, & Lloyd,2003,4) أداة لقياس التمكين بناءً على عنصرين موضحين نظريًا. العنصر الأول هو "درجة الشمول"، والعنصر الثاني هو "الأبعاد".

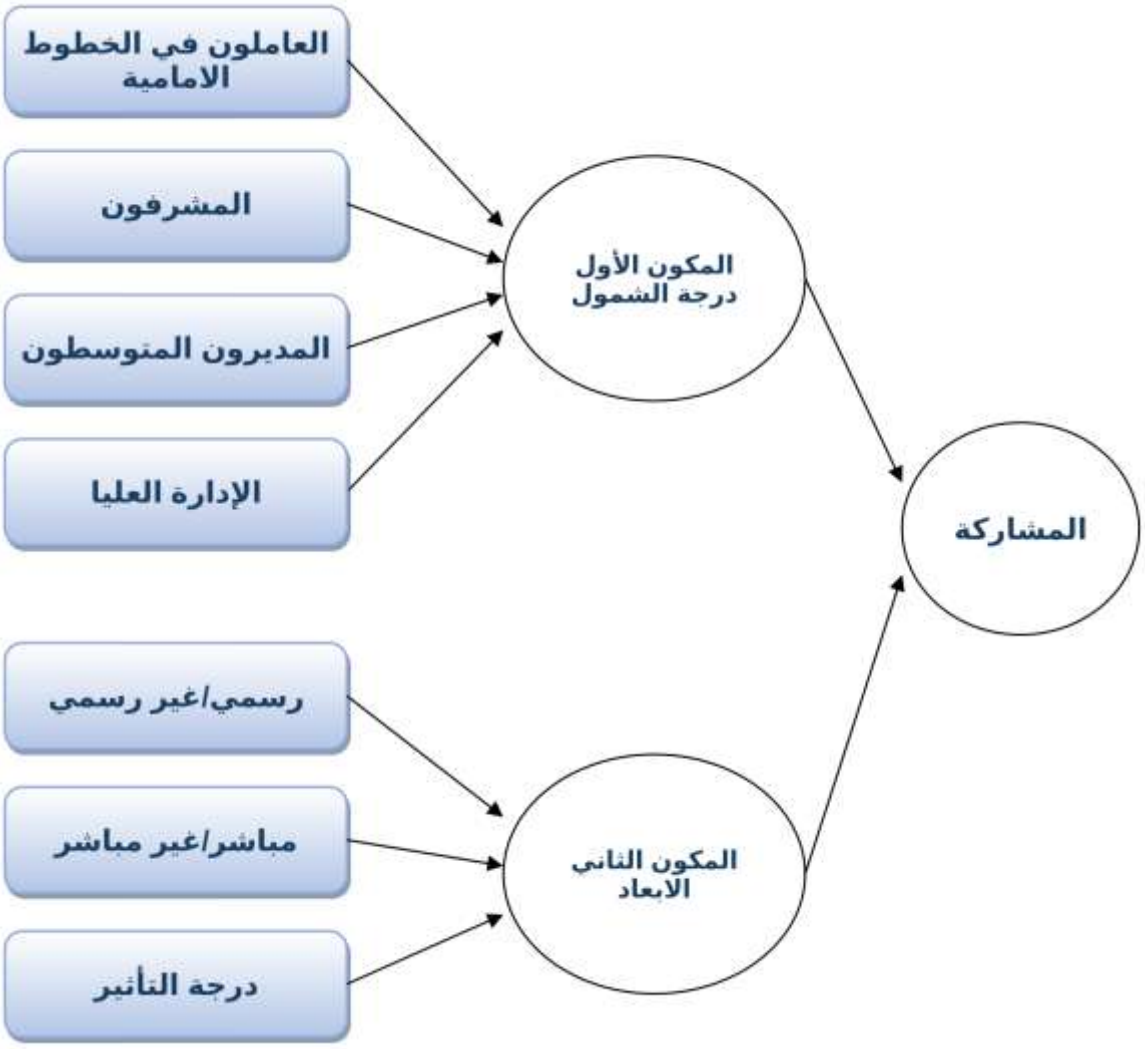
1. **درجة الشمول** "degree of extent"

ويقصد بدرجة الشمول الأشخاص المشاركين في برامج التمكين، أي إلى أي مستوى هرمي تُتاح فرصة التمكين. التعاون أو تقاسم النفوذ في عملية صنع القرار. كلما اتسع نطاق هذا النفوذ على طول التسلسل الهرمي، كلما كان أسلوب الإدارة أكثر تمكينًا. وبالتالي، ينقسم مدى هذا النفوذ إلى أربعة مستويات هرمية، وهي: العاملون في الخطوط الأمامية، والمشرفون، والمديرون المتوسطون، والإدارة العليا.

2. **الابعاد** "dimensions"

في المكون الثاني، يتمثل **البعد الأول** في الطابع الرسمي أو غير الرسمي لنوع المشاركة. يكون التمكين رسميًا عندما توجد قنوات رسمية ومعترف بها لتطبيقه، أي عندما توجد معايير أو قواعد معينة تفرض أو تضمن مشاركة الموظفين. يكون التأثير على القرارات غير رسمي عندما يستند إلى العلاقة الشخصية بين المدير والمرؤوسين، من خلال تبادل غير منظم. ينشأ عن اتفاق بين أعضاء المنظمة. لذلك، كلما كانت القنوات التي تُتيح التمكين أكثر رسمية، كان أسلوب الإدارة أكثر تشاركية، لأن المشاركة غير الرسمية هي نتيجة علاقة استثنائية، ولا تضمن تمكينًا عامًا طويل الأمد.

البُعد الثاني هو الطريقة المباشرة أو غير المباشرة التي يتم بها تعاون الموظفين. عندما يُساهم الموظف بشكل مباشر في عملية صنع القرار، نكون في حالة مشاركة مباشرة. عندما يُؤثر من خلال... في حالة تمثيل شخص آخر - شخص يتصرف باسمه، سواء كان رئيسه المباشر، أو مندوب مجموعته، أو زميل آخر - تكون المشاركة غير مباشرة. ويرى أن التمكين يتميز بكونه مباشرًا بدلًا من كونه عبر وسطاء. كما يؤكد الباحثين أن الطريقة المثلى للتمكين هي المشاركة الفورية والمباشرة لأعضاء المنظمة في عملية صنع القرار. وأخيرًا، يتمثل **البعد الأخير** في هذا المكون الثاني للتمكين في درجة تأثير الموظفين على طول عملية صنع القرار. وفي هذا الصدد، يمكننا النظر في عدة وجهات نظر من قبل الباحثين. وسنحلل التأثير وفقًا للدور الذي يسمح به المديرون للمرؤوسين. وبهذه الطريقة، يمكننا تحديد سلسلة متصلة تبدأ من نقطة يكتفي فيها المديرون بإبلاغ الموظفين بالقرارات التي تم اتخاذها بالفعل، وتنتهي عند نقطة يفوض فيها المديرون عملية اتخاذ القرار إلى مرؤوسيهم. لذا، فإن المقياس العالمي للتمكين، المُقسّم إلى مكونات وإلى متغيراتها المقابلة، هو الموضح في الشكل 1.



الشكل 1: هيكل أداة قياس التمكين

خلاصة

تُشكل عملية تخطيط الموارد البشرية واستقطاب الكفاءات المدخل البنائي الأساسي في الفكر الإداري المعاصر، حيث تتجاوز الممارسات التقليدية لتصبح شريكاً استراتيجياً ومحركاً رئيسياً لتمكين المنظمات من تنفيذ رؤاها المستقبلية. ينطلق هذا الفصل من فرضية جوهرية مفادها أن الكفاءة التنظيمية ترتبط طردياً بالقدرة على التنبؤ العلمي بالاحتياجات من رأس المال البشري، والعمل على مواءمة هذا التنبؤ مع المتغيرات الديناميكية للبيئتين الداخلية والخارجية. وفي هذا السياق، تناول الفصل التخطيط بوصفه عملية تشخيصية واستشرافية مزدوجة؛ تبدأ بالقراءة الدقيقة لحجم ونوعية المهارات المطلوبة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، وتمر بتقييم مخزون المهارات الحالي داخل المنظمة، لتنتهي بمعالجة الفجوات الكمية والنوعية عبر سياسات علمية مدروسة تتعامل مع حالات العجز أو الفائض بحلول هيكلية مستدامة.

وينعكس هذا التأصيل النظري مباشرة على فلسفة استقطاب الكفاءات، والتي لا تُختزل في مجرد ملء الشواغر الوظيفية، بل تُعرف كعملية انتقائية استراتيجية تهدف إلى جذب أفضل المواهب المتاحة في سوق العمل وتوطينها مهنياً، مع الموازنة الموضوعية بين مصادر الاستقطاب الداخلية التي تدعم الاستقرار التنظيمي، والمصادر الخارجية التي ترفد المنظمة بدماء جديدة وأفكار ابتكارية تضمن مرونتها وتنافسيتها.

وتكتمل هذه المنظومة الاستراتيجية من خلال الانتقال من مجرد الاستقطاب إلى الإدارة المتقدمة للمواهب والتمكين الوظيفي، حيث استعرض الفصل كيف تتحول الموهبة المستقطبة إلى أصل معرفي مستدام عبر بيئة تنظيمية مرنة؛ فالتمكين الوظيفي يمثل هنا الأداة الديناميكية لمنح الموظفين الصلاحيات والمسؤوليات وحرية اتخاذ القرارات، مما يفكك الهياكل البيروقراطية الجامدة ويفسح المجال لتفجير الطاقات الإبداعية. وتتكامل هذه الممارسة مع استراتيجيات إدارة المواهب التي تركز على الرعاية المستمرة، وتطوير المسارات الوظيفية، وصناعة الصف الثاني من القادة من خلال برامج التعاقب الوظيفي.

A-Books

1. Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B. A., & Wright, P. M. (2017). *Fundamentals of human resource management* (p. 608) Seventh Edition. New York, NY: McGraw-Hill Education..

2. B- Articles & theses

3. Ranjbarian, M. (2022). Definitions and theoretical foundations of performance evaluation. *Eurasian Journal of Science and Technology*, *2*(1), 60-72.

4. Aguinis, H., & Kraiger, K. (2009). Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. *Annual review of psychology*, *60*(1), 451-474.

5. Ahmad, S. (2019). Human resource planning: Effective performance. *Research Journal of Humanities and Social Sciences*, *10* (4), 1120-1124.

6. Anyim, F. C., Mba, S. E., & Ekwoaba, J. O. (2012). The imperative of integrating corporate business plan with manpower planning. *International Journal of Business and Management*, *7*(8), 56.

7. Ashton, C., & Morton, L. (2005). Managing talent for competitive advantage. Strategic HR Review, 4(5), 28−31.

8. Aslam, H. D., Aslam, M., Ali, N., Habib, B., & Jabeen, M. (2013). Human resource planning practice in managing human resource: A literature review. *Human Resource Planning*, *3*(1), 200-12.

9. Bethke-Langenegger, P., Mahler, P., & Staffelbach, B. (2011). Effectiveness of talent management strategies. *European Journal of International Management*, *5*(5), 524-539.

10. Bhattacharyya, D. K. (2007). *Human resource research methods*. Oxford University Press.

11. Bolander, P., Werr, A., & Asplund, K. (2017). The practice of talent management: a framework and typology. *Personnel Review*, *46*(8), 1523-1551.

12. Bulla & Scott: (1994): Willing Slaves? British workers under Human Resource Management, C.U.P

13. Cappelli, P. (2008) Talent on Demand: Managing Talent in an Age of Uncertainty, Harvard Business School Press, Boston, MA.

14. Cappelli, P., & Keller, J. R. (2014). Talent management: Conceptual approaches and practical challenges. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, *1*(1), 305-331.

15. Caruth, Donald L., Gail D. Caruth, Stephanie S. Pane (2009). Staffing the Contemporary Organization. Connecticut: Praeger Publishers. Pp.118-119.

16. Cheloha, R., & Swain, J. (2005). Talent management system key to effective succession planning. Canadian HR Reporter, 18(17), 5−7.

17. collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. Human Resource Management Review, 19(4), 304–313. https://doi.org/ 10.1016/j.hrmr.2009.04.00.

18. Creelman, D. (2004, September). Return on investment in talent management: Measures you can put to work right now. Available from Human Capital Institute, 2121 K Street, N.W., Suite 800, Washington, DC 20037 USA.

19. Crompton, Robert., William Morrissey, Allan Nankervis (2010). Effective Recruitment and Selection Practices. Sydney: CCH Australia Limited. p.9.

20. Durai, Pravin (2012). Human Resource Management. New Delhi: Dorling Kindersley (India) Pvt Ltd. p. 64.

21. Gallardo-Gallardo E, Dries N, González-Cruz TF. 2013.What is the meaning of "talent" in the world of work? Hum. Resour. Manag. Rev. 23(4):290–300.

22. George, V. (2017). The role of human resource planning in the human resource network. *International Journal of Creative Research Thoughts*, *5*(11), 1-10.

23. Imran, M., & Tanveer, A. (2015). Impact of training & development on employees' performance in banks of pakistan. *European journal of training and development studies*, *3*(1), 22-44.

24. Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1990). Human resource planning: Challenges for industrial/organizational psychologists. American Psychologist, 45(2), 223−239.

25. Kaila, H.L. (2005). Human Resource Management. Delhi: Kalpaz Publications. Pp.25-27.

26. Karim, D. N., & Asaduzzaman, M. (2026). Linking talent management practices to autonomous work motivation and proactive customer service behavior: Insights from hospital nurses of Bangladesh. *Social Sciences & Humanities Open*, *13*, 102444.

27. Kazlauskaite, R., Buciuniene, I., & Turauskas, L. (2011). Organisational and psychological empowerment in the HRM-performance linkage. *Employee Relations*, *34*(2), 138-158.

28. Kumar, D. (2005). Performance appraisal: The importance of rater training. *Journal of the Kuala Lumpur Royal Malaysia Police College*, *4*(1), 1-16.

29. Lewis RE, Heckman RJ. 2006. Talent management: a critical review. Hum. Resour.Manag. Rev. 16(2):139–54 Majumdar SK. 1998. On the utilization of resources: perspectives from the U.S. telecommunications industry. Strateg. Manag. J. 19(9):809–31.

30. Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human resource management review*, *16*(2), 139-154.

31. Lewis, R.E. and Heckman, R.J. (2006) 'Talent management: a critical review', Human Resource Management Review, Vol. 16, pp.139–154.

32. Mann, S. And, Robertson, I.T., 1996. What should be training evaluation evaluate? Journal of European Industrial Training 20 (9), 14–20.

33. Matthew,R.A.,Diaz,W.M.,&Cole,S.G.(2003).Theorganizationalempowermentscale.Personnel Review, 32(3), 297–318.

34. Mondy, R., & Martocchio, J. J. (2016). Human resource management. Pearson.

35. Pardo del Val, M., & Lloyd, B. (2003). Measuring empowerment. *Leadership & organization development journal*, *24*(2), 102-108.

36. Pascal, C. (2004). Foreword. In A. Schweyer (Ed.), Talent management systems: Best practices in technology solutions for recruitment, retention, and workforce planning. Canada: Wiley.

37. Perkins, D. D., & Zimmerman, M. A. (1995). Empowerment theory, research, and application. *American journal of community psychology*, *23*(5), 569-579.

38. Peterson, N. A., & Zimmerman, M. A. (2004). Beyond the individual: Toward a nomological network of organizational empowerment. *American journal of community psychology*, *34*(1-2), 129-145.

39. Prasad, Lallan & S Gulshan (2011). Management Principles and Practices. New Delhi: Excel Books. Pp.265-266.

40. Prashanthi, K. (2013). Human resource planning-An analytical study. *International journal of business and management invention*, *2*(1), 63-68.

41. Price, R. (1985). Work and community. American Journal of Community Psychology, 13(1), 1–12.

42. Probst, K. L., & Culler, D. (2013). HUMAN RESOURCES PLANNING I.

43. Redford, K. (2005, September). Shedding light on talent tactics. Personnel Today, 20−22.

44. Rodriguez, J., & Walters, K. (2017). The importance of training and development in employee performance and evaluation. *Worldwide journal of multidisciplinary research and development*, *3*(10), 206-212.

45. Rothwell, W. J. (1994). Effective succession planning: Ensuring leadership continuity and building talent from within. New York: Amacom .

46. Spreitzer, G. M. (1992). When organizations dare: The dynamics of individual empowerment in the workplace (Unpublished doctoral dissertation). Ann Arbor: The University of Michigan.

47. Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of management Journal*, *38*(5), 1442-1465.

48. Topno, H. (2012). Evaluation of training and development: An analysis of various models. *Journal of Business and Management*, *5*(2), 16-22.

الفصل الخامس

إدارة المواهب والتمكين الوظيفي

Talent Management and Employee Empowerment

م.د. لؤي راضي خليفة
وزارة التربية - العراق

الملخص

يتناول الفصل إدارة المواهب والتمكين الوظيفي من خلال العلاقة بين اكتشاف القدرات البشرية وتنميتها وإتاحة المجال لتوظيفها داخل المؤسسة. ويعرض مفهوم الموهبة وأهمية إدارتها في الاستقطاب والاختيار والتطوير والاحتفاظ بالعاملين، مع بيان انتقال الاهتمام من إدارة الوظائف إلى بناء قدرات يمكن أن تدعم الأداء والتجدد المؤسسي. ويصل هذه العملية بالتخطيط للموارد البشرية والمسارات المهنية وتحديد الاحتياجات المستقبلية.

ويبحث الفصل في التمكين الوظيفي وأبعاده التنظيمية والنفسية، وما يتصل به من تفويض السلطة وإتاحة المعلومات والمشاركة في القرار وتنمية الشعور بالكفاءة والمسؤولية. ويوضح أن زيادة الصلاحيات وحدها لا تكفي ما لم تقترن بالدعم والثقة والمهارات والوضوح في الأدوار. كما يناقش العلاقة بين التمكين والدافعية والالتزام والرضا والأداء، مع إبراز دور القيادة والثقافة التنظيمية وبيئة العمل في تيسير هذه العلاقة أو إعاقتها.

وتعالج المناقشة التكامل بين إدارة المواهب والتمكين، إذ يتيح تطوير القدرات أساسًا لتحمل المسؤولية، بينما يوفر التمكين فرصًا لإظهار المواهب وتوظيفها. وتتناول التحديات المرتبطة بالعدالة والاختيار والتقويم ومقاومة التغيير والاحتفاظ بالكفاءات. وتؤكد الخلاصة أهمية مواءمة السياسات البشرية مع أهداف المؤسسة، وربط التدريب والتطوير بتفويض منظم ومتابعة ومساءلة واضحة. ويقدم الفصل إطارًا مفاهيميًا وتطبيقيًا لفهم العلاقة بين الاستثمار في العاملين وتوسيع قدرتهم على المشاركة، دون اختزال إدارة المواهب في فئة مغلقة أو فهم التمكين بوصفه تخليًا عن التنظيم والرقابة.

الكلمات المفتاحية: إدارة المواهب؛ التمكين الوظيفي؛ تنمية القدرات؛ المشاركة؛ الأداء المؤسسي

Abstract

This chapter examines talent management and employee empowerment through the relationship between identifying human capabilities, developing them, and enabling their use within organizations. It

discusses the concept of talent and the functions of attraction, selection, development, and retention. Talent management is connected to workforce planning, career development, and future capability requirements rather than limited to filling current positions.

The chapter then considers organizational and psychological dimensions of empowerment. These include delegation, access to information, participation in decisions, competence, responsibility, and confidence in the work role. Increased authority is not treated as sufficient by itself; empowerment also requires support, trust, preparation, and clarity of responsibilities. Its relationships with motivation, commitment, satisfaction, and performance are discussed alongside leadership, organizational culture, and the working environment.

The analysis connects the two fields: capability development can support greater responsibility, while empowerment creates opportunities for talent to become visible and productive. Challenges include fairness in selection and evaluation, resistance to change, and retention of qualified staff. The concluding discussion emphasizes alignment between human resource policies and organizational objectives, linking training and development to structured delegation, follow-up, and accountability. The chapter offers a conceptual and practical account of how investment in employees can be combined with meaningful participation. It avoids equating talent management with a permanently closed group of favored employees or understanding empowerment as withdrawal of organizational coordination and oversight. Its central focus remains the conditions through which capabilities can contribute to sustained institutional performance.

Keywords: Talent management; Employee empowerment; Capability development; Participation; Institutional performance

المقدمة:

يتناول هذا الفصل الإطارَ النظري والمفاهيمي لمتغيرين رئيسيين؛ إدارة المواهب والتمكين الوظيفي، إذ يُقدِّم المبحث الأول الأسسَ النظرية لإدارة المواهب من حيث المفهوم والأهمية والأهداف والابعاد، فيما يُعالج المبحث الثاني الإطار المفاهيمي للتمكين الوظيفي بأبعاده ومتطلبات تطبيقه.

المبحث الأول: الأسس النظرية لإدارة المواهب

اولاً: مفهوم إدارة المواهب

استُخدم مصطلح إدارة المواهب في التسعينات تحديدًا عام (1997م) وذلك أثر شيوع استخدام عبارة(الحرب من أجل الحصول على المواهب) تعبيراً عن المنافسة الشديدة بين المنظمات للحصول على المواهب واستقطابها للعمل في المنظمات, وفي الوقت نفسه أكدت دراسة قامت بها شركة(McKinsey) على أن إدارة المواهب أصبحت موضوعاً أساسياً في أدبيات الموارد البشرية, ولاسيما فئة الشباب في مجال الأعمال(الشمري,2018: 58). فالموهبة أخذت من الفعل (وهب) كما وردت في معاجم اللغة العربية أي أعطى شيئاً مجاناً، أما في لسان العرب فتشير إلى" وهب ، يهب ، وهُوب " ، وفي " القاموس المحيط" الموهبة تعني العطية والسحابة، أما الموهوب ، فهو: اسم مفعول من وهب ويدل على من وقع عليه فعل الوهب، ويعرف مجمع اللغة العربية بالقاهرة الموهوب بأنه من لديه قدرة عالية سواء أكانت هذه القدرة عامة ام متخصصة، إذن فمن الناحية اللغوية تتفق المعاجم العربية والانكليزية على إن الموهبة تعني قدرة استثنائية(عباس,2013: 36). **والموهبة** اصطلاحًا كمصطلح يتجاذبه اتجاهان التقليدي والحديث، فالاتجاه التقليدي الكلاسيكي يعتمد في تحديد الموهبة على أساس نسبة الذكاء المرتفعة بوصفها معيارًا رئيسيًا ووحيدًا في تعريفهم للموهوبين، بينما يستند الاتجاه الحديث في تعريفهم للموهبة إلى الأداء المتميز في البعد الأكاديمي، فضلًا عن تميزه في بعد أو أكثر من الأبعاد الآتية(القدرات العقلية العامة، التفكير الابتكاري، القدرات القيادية، المهارات الفنية، والمهارات الحركية)(عمرون,2020: 3). فقد عرف (المنزوع,2021: 201) إدارة المواهبب بأنها الخطوات الأساسية التي تمارسها المنظمة من أجل استقطاب وتطوير الأفراد الموهوبين والمحافظة عليهم من أجل تكوين رأس مال بشري موهوب ترتكز عليه في تدعيم قوتها التنافسية وتفوقها على مثيلاتها من خلال استخدام المواهب والابتكار في مختلف أعمالها وخدماتها المقدمة للزبائن. وعرفت بأنها تنفيذ الاستراتيجيات والعمليات المتكاملة المصممة لزيادة الإنتاجية في مكان العمل من خلال تحسين عمليات جذب وتطوير واستبقاء واستخدام الأشخاص الذين يمتلكون المهارات والاستعداد لتلبية احتياجات العمل(18:Koscianska,2013). وعرف(225:Armstrong,2021) إدارة المواهب بالأنشطة والعمليات التي تنطوي على تحديد منهجي للوظائف الرئيسة التي تساهم بشكل مختلف في الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة وتطوير مجموعة من المواهب من أصحاب الوظائف العالية المحتملة

والأداء العالي لتسهيل ملء هذه المناصب مع أصحاب المناصب المؤهلة وضمان التزامهم المستمر بالمنظمة.

ثانياً: أهمية إدارة المواهب

تعتمد البيئة التنظيمية الحديثة على قدرة المؤسسات بالمنافسة بشكل كبير على مهارات موظفيها وكفاءاتهم، وكذلك على قدرتهم على التكيف مع التغيرات، وفي سياق يُنظر فيه إلى الموظفين كعوامل أساسية لتحقيق النجاح التنظيمي، فإن الاختيار والتطوير والاحتفاظ بالموظفين الموهوبين يمثل أهمية كبيرة لتحقيق الأهداف التنظيمية، إذ تهدف المؤسسات إلى الاستثمار في موظفيها من أجل اكتشاف الأفراد الذين يمتلكون الإمكانات والمواهب المناسبة بما يضمن تحقيق عوائد مثمرة على هذا الاستثمار، وتبرز الجهود المبذولة أهمية ممارسات إدارة المواهب في تحقيق هذه الأهداف, وإن إدارة المواهب هي أحد أهم محركات النجاح والنمو التنظيمي، يجب أن تكون جميع المؤسسات قادرة على توقع الفرص الجديدة واغتنامها قبل منافسيها، فضلاً عن وضع أفضل الموظفين في أفضل المناصب هو جزء من إدارة المواهب، إذ أصبحت أولوية في التوظيف لأنها أثبتت فعاليتها في جذب الموظفين والاحتفاظ بهم وتطويرهم(محمد,2025: 46).

كما تتجسد أهمية إدارة المواهب بالفوائد التي تمنحها لمنظمات الأعمال ومن أهمها (العبادي,2011: 86):-

1) زيادة إنتاجية الشركة.

2) التعيين الخلاق والاختيار الصحيح للموارد البشرية العاملة في منظمات الأعمال.

3) التنمية المكثفة لرأس المال البشري وزيادة المهارات المتطورة.

4) تحسين صورة المنظمة وسمعتها التنظيمية وعلامتها التجارية المحسنة.

ثالثًا: أهداف إدارة المواهب

لقد اختلفت وتباينت أهداف إدارة المواهب بين الباحثين، ولكن هناك مجموعة من الأهداف التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها من خلال تبني إدارة المواهب تتجلى في خلق نسبة مئوية معينة من الأفراد الذين يتمتعون بإمكانية عالية لشغل الوظائف العليا، إذ يركز هدفها على خلق بيئة مستدامة لمساعدة الأفراد ذوي المهارات على النمو والتعلم بشكل مستمر.ولقد بين(العص,2023: 28-29) أهداف إدارة المواهب بالآتي:-

-1 البحث عن الأداء المتميز، ويعني ذلك أن إدارة المواهب يتم وضعها لخلق قاعدة المواهب التي سوف تعطي المنظمة ميزة تنافسية مستدامة قائمة على الوصول لأفضل أداء ممكن من الأفراد العاملين.

-2 وضع الموارد البشرية المؤهلة في المناصب الأساسية في المنظمة التي تتفق مع مؤهلاتهم، وتخصيص الموارد مثل) التعويض، التدريب، التوجيه، الإرشاد، ومهام العمل (لتلك الموارد بناءً على قدراتهم وإمكاناتهم الفعلي.

-3 تعد إدارة المواهب نشاطًاً مستمرًا استباقيًا لكونها تدور حول جذب وتحديد وتدريب وتطوير وتحفيز وتعزيز والاحتفاظ بالموارد البشرية الذين لديهم إمكانات مميزة لتحقيق النجاح داخل المنظمة.

-4 تتطلب إدارة المواهب رؤية منظمة ومتكاملة تدعو إلى التفاعل الديناميكي بين العديد من المهام والعمليات.

-5 توفير الموارد البشرية الموهوبة من أجل تحقيق المزايا التنافسية للمنظمات مع العمل على ربط تلك المواهب بالاتجاه المستقبلي للمنظمات.

-6 تحديد طرق الحصول على الأفراد الأكفاء والاحتفاظ بهم وتطوير قدراتهم وفقًا لمعيار المستوى العالمي.

رابعاً: عوامل نجاح إدارة المواهب البشرية

هنالك عدة عوامل تساعد وتسهم في نجاح إدارة المواهب البشرية والتي ذكرها كلاً من (السلمي والشماسي,2022: 2678):-

1- تشمل إدارة المواهب جميع المستويات الإدارية (العليا والوسطى والدنيا)، مما يؤدي إلى أن يكون الأداء متناسقًا في كل المنظمة.

2- التعرف على الفجوات الموجودة بين المواهب المتاحة بالمنظمة والمواهب المطلوبة، ومن ثم التخطيط لسد هذه الفجوات بالاستثمار في تطوير المواهب.

3- وضع المواهب الملائمة بالمكان المناسب عن طريق استقطاب الكفاءات والترقية ومتابعة المسار والتعاقب الوظيفي للأفراد، والتركيز على المهام الفعلية في مكان العمل.

4- تهيئة بيئة العمل لتكون أكثر ملاءمة لإبراز المواهب، من حيث تكامل العناصر والأدوات التي تعزز النجاح من خلال استخدام أنواع متعددة من أطر وأدوات مختلفة عن تلك الموجودة في الإدارة التقليدية للموارد البشرية.

خامساً: مراحل وتصنيفات إدارة المواهب

مرت إدارة المواهب بخمس مراحل هي (عمر,2020: 11-12):-

1- مرحلة ردة الفعل: هذه المرحلة يتم التعامل مع المواهب في المنظمة من خلال ردة فعل آنية لاستجابة مباشرة للحاجات العاجلة للموهبة في وقتها دون تخطيط طويل الأمد.

2- مرحلة البرامج : أخذت المنظمات تطبيق برامج جزئية لإدارة مواهبها، لكنها لم تكن فعالة لأنها لم تكن قادرة على التأقلم مع التغيرات التي تتم في حاجات الأفراد الموهوبين.

3- مرحلة الأنظمة الشاملة: كانت هذه المرحلة محاولة لتطبيق أنظمة صارمة لإدارة المواهب في المنظمات، لكن هذه الأنظمة كانت عبارة عن برامج معزولة عن بعضها ومبعثرة فلم تحقق الفاعلية.

4- مرحلة الأنظمة المترابطة: هي المرحلة التي طُبق فيها أنظمة مترابطة لإدارة الموهبة، وتتميز بدرجة من التنسيق مع أنظمة الموارد البشرية الأخرى، لكنها لم تكن تصل إلى درجة التكامل المطلوبة.

5- مرحلة الأنظمة الإستراتيجية : في هذه المرحلة وصلت أنظمة إدارة المواهب في المنظمات إلى درجة عالية من الفاعلية وفق استراتيجيات المنظمة واستراتيجيات الموارد البشرية.

كما ذكر(خليل,2017: 63) تصنيفات المواهب كما يأتي:-

1- المواهب القيادية: وهي المواهب التي تكون في قمة الهرم التنظيمي فهم يتمتعون بمستوى عالٍ من المسؤولية في اعداد وتنفيذ الاستراتيجية على مستوى المنظمة ككل.

2- المواهب الاساسية: هذا النوع فيه منافسه قويه بين الأفراد وهم أكثر ادراكاً وفهماً بالنسبة للمنظمة نظرا لما يتمتع به الافراد من امكانيات وقدرات.

3- المواهب الجوهرية: وهي المواهب التي تشكل الغالبية العظمى ضمن فئات العمل فهم الافراد الذين تقع على عاتقهم انجاز الاعمال الأساسية في المنظمة.

4- المواهب الداعمة: ويمثل هذا النوع من المواهب الافراد الذين تقع على مسؤوليتهم تنفيذ الأنشطة والقيام بالأعمال غير الأساسية.

سادساً: مداخل إدارة المواهب

أشار (الدليمي,2015: 58) إلى وجود عدة مداخل لإدارة المواهب أهمها:-

1- مدخل العمليات The Process Approach : ينصب اهتمام هذا المدخل على أن إدارة المواهب يجب أن تتضمن احتياجات العلميات المثالية للأشخاص والمنظمات، وطبقاً لهذا المدخل تعرّف إدارة المواهب على أنها تجميع معقد لعمليات الموارد البشرية التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف الأساسية لأي منظمة, إذ تفترض تضمين كل العمليات التي نحتاجها من اجل تحسين أداء الأفراد في المنظمة، وتفترض العديد من المنظمات أن النجاح المستقبلي لها، يعتمد على امتلاك الموهبة المناسبة, لذلك فإن إدارة ورعاية المواهب هي جزء من العمليات اليومية لحياة المنظمة.

2- المدخل الثقافي The Cultural Approach: هو المدخل الذي يؤمن بأن إدارة المواهب في حقيقتها تشكل النماذج الذهنية، وعليه ينبغي أن تؤمن المنظمات بأن نجاح الموهوب يعتمد عليها بشكل

أساسي، وإن إدارة المواهب تُعد تركيزاً للفكر ضمن مجموعة من النشاطات، وهذا المنظور يدور حول الإيمان بأن الأفراد ينجحون فقط إذا توفرت لديهم الموهبة الكافية، وإن نجاح العمل سوف يتبع نجاحهم الشخصي، ويرتكز هذا المدخل على الافتراض بأن كل فرد يعتمد على موهبة لأجل الوصول إلى النجاح وذلك بسبب طبيعة سوق العمل الذي يعملون فيه وهو أيضاً أمر نموذجي للمنظمات حيث يتوفر سوق عمل داخلي مع تعيين مهام اعتماداً على أدائهم الذي قدم في المهام الموكلة إليهم سابقاً.

3- مدخل تخطيط الموارد البشرية The HR planning approach: إن إدارة المواهب تدور حول وضع الأفراد المناسبين بمواقع العمل المناسبة وبالوقت المناسب والقيام بالأمور الصحيحة, ويعزز هذا المدخل بنظام تكنولوجيا معلومات (IT) متطور يضع مخططات لخيارات متنوعة من السيناريوهات المختلفة والاحتمالات المستقبلية، وإن التخطيط المتتابع هو الأكثر شيوعاً بالمنظمات التي تتبع هذا المدخل.

4- مدخل التنافس The Competitive Approach: يُعتمد بشكل واسع ومن قبل أكثر من نصف إدارات المواهب، والذي يتلخص بتشخيص الأشخاص الموهوبين، وتحديد الأشياء التي يرغبون فيها، والعمل على جذب هذا المورد إلى داخل المنظمة واستخدامه كميزة تتنافس من خلاله، وإذا لم تقوم المنظمة بذلك فان المنافسين سيقومون بذلك.

5- المدخل التطويري The Developmental Approach: ويفترض هذا المدخل إن إدارة المواهب هي طرق التطوير المتسارعة للموظفين من ذوي الأداء العالي، مع اعتماد نفس عملية التطوير الشخصي لكل العاملين بالمنظمة وتسريعها لذوي المقدرات العالية، ولذلك يكون التركيز أكبر على تطوير الإمكانات العالية أو المواهب بسرعة أكبر من الآخرين.

6- مدخل إدارة التغيير Change Management Approach: وهذا المدخل ينظر الى عملية إدارة المواهب كدافع للتغيير بالمنظمة من خلال استخدام نظام إدارة المواهب كجزء من إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية للتغيير التنظيمي، وهذا إما أن يكون وسيلة لجعل نظام إدارة المواهب في المنظمة كجزء من عملية تغيير أوسع، أو أن يُسلِّط ضغطاً إضافياً على عملية إدارة المواهب إن وُجدت أيَّة مقاومة أو أي رفض لعملية التغيير، وبهذا فهو يمثل جانباً من مبادرات الموارد البشرية الإستراتيجية الواسعة في مجال التغيير التنظيمي.

7- المدخل الاستراتيجي Strategic Approach: هنالك عدداً من الباحثين قدموا أُطر عمل لتوفير الفهم الاستراتيجي اللازم لإدارة المواهب، وتوضيح بأن البحوث المستقبلية في هذا الميدان الجديد يمكن أن تضيف قيمة بارزة للطريقة التي تدير بها المؤسسات مصدر ميزتها التنافسية والتي تمثل "العاملون فيها " فعند بناء أطار عمل مرتبط مع إستراتيجية رأس المال البشري سوف يوجه المنظمة اتجاه

الاحتمالات الديناميكية التحويلية لمضاعفة الموهبة وزيادة قيمة المنظمة وتنافسيتها، وأن المدخل الاستراتيجي للمواهب يبدأ بتحديد احتياجات المواهب بالاعتماد على فهم واضح لستراتيجية العمل من خلال توحيد كل الموارد المحتملة لاكتشاف المواهب وتطويرها وتوظيفها بالطريقة الصحيحة وبالوقت المناسب.

سابعاً: ابعاد إدارة المواهب

لقد حدد كل من(العبيدي,2017: 44),(النصيري,2017: 21) ابعاد إدارة المواهب كما يأتي:-

-1 استقطاب المواهب: تعد رقابة المدخلات المتمثلة باستقطاب واختيار الشخص المناسب أول خطوة في عملية بناء رأس المال البشري الامثل، وان تأكيد أهمية وقيمة عمليات الاستقطاب الفعالة هي التي تعطي الدور الفاعل للمدير من اجل جذب وإستقطاب المرشحين الجدد, إذ لا بد للمنظمات أن تدرك أهمية الاستثمار الأمثل لكافة الطاقات والموارد وحشدها لتحقيق التميز المستند إلى كامل قدرات المنظمة ومقدراتها الجوهرية.

وتواجه المنظمات مجموعة من التحديات في هذه المرحلة متمثلة بالتساؤلات الاتية : أين يوجد العمال المناسبون ذوو المهارات المنفردة في الاقتصاد العالمي وكيف يحفز الإبداع القوى العاملة الصغيرة وكيف تحدث عملية الاتصال وكيف تُدمج القوى العاملة عملياً في كافة أنحاء البلاد أو عبر القارات فضلاً عن كيفية خلق الثقافة التي يرغب بها عمال العالم لكي يكونوا جزءا منها واخيراً كيف يتم عمل كل هذه الأمور سريعاً وبكلفة أقل لمنافسة الآخرين وخلاف ذلك سوف تترجم جميع هذه التحديات والمشكلات بشكل مباشر إلى خسارة العوائد وتلاشي القدرة الخدمية وقلة الموهبة المؤهلة وتناقص رأس المال الفكري(العبيدي, 2017: 44).

ويقوم هذا البعد على جذب الأفراد الأكثر موهبة، أي الأشخاص ذوو المهارات العالية والقدرة على اتخاذ القرارات السليمة، والذي يعد من أهم السمات التي يجب توافرها في إدارة الموارد البشرية في المنظمات, فهناك بعض مواهب فردية في المنظمات غير موظفة بشكل كامل وغير ملحوظة أيضًا، ولذلك علينا البحث عن الإجراءات التي يتم من خلالها الكشف عن قدرات الأفراد غير المستغلة وإيجاد طرق يمكن من خلالها المساهمة في تطوير المنظمات. وبالتالي فإن اكتشاف مواهب الأفراد يؤدي إلى تطوير المستقبل المهني للأفراد وتقوية قدرة المنظمة على النجاح (النصيري,2017: 21).

2- تطوير المواهب: هي تطوير قدرات الأفراد ومهاراتهم في مختلف المجالات، وفي مجال التعرف إلى مختلف الثقافات وذلك من خلال تنمية ما يعرف بالكفاءات الديناميكية التي تشير إلى تلك المعارف والمهارات التي يتم اكتسابها من خلال الخبرات التعليمية كالتدريب والسفر إلى الخارج، والتي تتغير مع

الزمن، وكذلك نقل المعرفة الضمنية والقيمة من الموظفين القدامى إلى الموظفين الحاليين والجدد(ابو مصطفى وأخرون,2022: 238).

وإستقطاب المنظمة لموظفين موهوبين لا يعد كافياً لكي تكون ناجحة فلابد من مراعاة عدم بقاء هذه المهارات والقابليات لهؤلاء الموهوبين طيلة مدة توظيفهم كما هي، إذ يجب أن تعتمد على عمليتي التطوير والتدريب في كافة مستويات المنظمة فهي بمثابة تطوير القدرات الذهنية للمواهب وصقل قابلياتهم على وفق متطلبات العمل ، وذلك في اطار برامج محترفة تنمي رغبتهم في استمرارية التعلم والتدريب للارتقاء بأدائهم وبلوغ المؤشرات العالمية.

ويعَّد تطوير المواهب جزءاً أساسياً ومهماً لإدارة المواهب ويمكن للمنظمات ان تطور رأس مالها البشري من خلال التدريب والتعلم والترقية وعمليات تقييم الأداء ودفع الاجور والتحفيز والمكافأة وبذلك تتمكن من احداث نقلة نوعية في عملية تعلم الموهوبين وتطورهم.

3- إدارة أداء المواهب: تسعى المنظمة من خلال إدارة الأداء الى تحليل أداء الأفراد الموهوبين بكل ما يتعلق به من صفات نفسية وبدنية ومهارات فكرية وسلوكية وفنية، وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف والعمل على تعزيز نقاط القوة ومواجهة نقاط الضعف، كضمانة أساسية لتحقيق فاعلية المنظمة الآن وفي المستقبل فهي تمثل الوسيلة التي يضمن من خلالها المدير التأكد من إن الجهود التي يبذلها الأفراد الموهوبون تساعد على تحقق أهداف المنظمة.

وان إدارة الأداء تساعد في تحديد العاملين ذوي المواهب النادرة في مجال المعرفة داخل المنظمة وتهدف إلى تقديم التغذية العكسية الى الموظفين فضلاً عن قياس الأداء لكل الموظفين وتقييمهم وتحديد المواهب القيادية وقياس مستوى أدائها والإنجازات المهمة لها ونقاط قوتها فضلاً عن الإمكانات والجدارات الجوهرية وغيرها(العبيدي,2017: 45) .

4- الإحتفاظ بالمواهب: تضمن المواهب المتميزة للعاملين سهولة إنتقالهم من منظمة الى أخرى بسهولة بسبب ما يطلق عليه اليوم بـ (حرب المواهب) اي أن التنافس بين منظمات الأعمال في جذب وإستقطاب اصحاب المواهب اليهم وهذا ما شجع على ادراج عملية الاحتفاظ بالمواهب ضمن مهمات إدارة المواهب, وانه كلما زادت الصراعات من اجل الحصول على المواهب اصبحت عملية الاحتفاظ بالمواهب اصعب وأشق فعلى المنظمات بذل جهد اكبر في الحفاظ على المواهب لان ذلك دليل على قوتها(العبيدي,2017: 45).

كما أن الاحتفاظ بالموظف الموهوب هو أمر تواجهه العديد من العقبات أهمها رغبة الموظف في تطوير ذاته فيبحث عن فرصة عمل أفضل في مكان أكبر لذلك تكمن المشكلة في قدرة المنظمة على إنشاء بيئة عمل تجعل المتميزين يرغبون في البقاء، وتدرك المنظمات بضرورة إبقاء الموظف الموهوب كأساس

للمنافسة، وترى كثير منها أن استراتيجية الاحتفاظ تتكون من عدد من العوامل منها حزمة (التعويضات والمنافع، المكافآت وإدارة الأداء، توفير احتياجات العاملين، استراتيجيات توفير رضا العاملين، وبرامج التدريب المتبعة بالإضافة إلى وجود التخطيط الوظيفي ووضوح استراتيجيات العمل) وغير ذلك, وكل عامل من هذه العوامل يشمل مجموعة من العناصر، فمثلاً حزمة التعويضات والمنافع يمكن أن تشتمل على خيارات امتلاك أسهم، وجود التخطيط التنظيمي يمكن أن يشمل على التعليم والتدريب المجاني من أجل المستقبل الوظيفي، وبشكل عام يجب أن تكون هذه العناصر مرنة وقابلة للتطبيق(ابو مصطفى واخرون,2022: 238).

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للتمكين الوظيفي

اولاً: التمكين الوظيفي

تعني كلمة التمكين لغة التقوية أو التعزيز وكذلك التمتين والترسيخ، وأيضًا تعني القدرة والاستطاعة، وقد وردت الكلمة في القرآن الكريم في ست عشرة آية جاءت في اثنتي عشرة سورة، وبثمانية ألفاظ هي)مكناهم، مكانهم، أمكنهم،مكين,مكنني،يمكن, تمكن، ونمكن ((الامين,2018: 6). وكلمة تمكين Empowerment اشتقت من Potere وهي كلمة لاتينية تعني ليكون قادرًاً، اما مصطلح التمكين يعني "عملية اكتساب السلطة", ويعرف التمكين بانه العمليات والنتائج التي يقوم بها أفراد أو جماعات للتأثير أو السيطرة على الأحداث المهمة في حياتهم (Alsahhar,2024:96). ويُعدّ التمكين الوظيفي (Employee Empowerment) من المفاهيم التي شهدت تطوراً مفاهيميًاً ملحوظًاً عبر مرحلتين متمايزتين؛ بدأت المرحلة الأولى بتأطير كانونغو وكونجر عام(1988م) للتمكين بوصفه عمليةً دافعية، إذ جادلا بأنه ليس مجرد تفويض للصلاحيات بل لتعزيز الشعور بالكفاءة الذاتية لدى أعضاء المنظمة عبر الكشف عن الظروف التي تُولّد العجز وإزالتها .(Conger & Kanungo, 474:1988)وجاءت المرحلة الثانية مع النموذج المعرفي الذي أرسى توماس وفيلتهاوس عام (1990م) أُسسه، إذ عرّفا التمكين بأنه زيادة في الدافعية الداخلية للمهمة تتجلى بأربع أبعاد إدراكية تعكس توجّه الفرد نحو دوره الوظيفي:المعنى، والكفاءة، وحرية الاختيار، والاثر .(Thomas&Velthouse, 1990 :667)وجوهر التمكين بمنح السلطة، وتسعى المنظمات لتعزيزه داخلها للبقاء في ظل التنافسية والبحث عن طرق لتحسين الكفاءة من خلال تفويض المسؤولية (الادلبي,2019: 57). ويُعتبر التمكين الوظيفي من المفاهيم الإدارية المعاصرة التي تهدف إلى منح الموظفين صلاحيات أوسع في عملية اتخاذ القرار، الأمر الذي ينعكس إيجابًا على كفاءتهم ويعزز فاعليتهم في أداء الأعمال الموكلة إليهم, وقد عرف بانه عملية إدارية تهدف إلى منح الموظفين مزيدًا من الصلاحيات والمسؤوليات وتمكينهم من اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم بما يعزز من قدراتهم الذاتية والشعور بالثقة والانتماء (الحمودي وديه,2026: 125). وذكره (عبد الحميد,2026: 125) بأنه منح

الأفراد حرية الإدارة والتصرف في عمليات اتخاذ القرارات من خلال تعزيز قدرات الأفراد أو الجماعات لطرح خيارات معينة وتحويلها إلى إجراءات وسياسات تهدف في النهاية لرفع الكفاءة والنزاهة التنظيمية. ويمكن تعريفه أيضا بانه أسلوب اداري يشترك من خلاله المدراء وأعضاء التنظيم للتأثير في عملية اتخاذ القرار، بمعنى اخر هو التعاون في عملية اتخاذ القرارات التي لا تتحدد بوظائف رسمية بقدر ما تتحدد بنظم المعلومات ونظم التدريب والمكافأة والمشاركة في السلطة وأسلوب القيادة والثقافة التنظيمية(عبد الوهاب,2026: 768). وقد بين (الادلبي,2019: 58) مستلزمات التمكين بالتالي:-

1- القيادة المُمكِّنة: وهي القيادة التي تهيئ الفرص للموظفين لتمكينهم عن طريق توفير الموارد والمعلومات لموظفي المستويات الإدارية الأدنى، وتفويض الصلاحيات، وإشراك العاملين في اتخاذ القرارات وتحمل مسؤولياتها، كما تحفز موظفيها على الإبداع في العمل، وتكافئ العاملين لقاء مبادراتهم الإبداعية، وتدعم الثقة بين المؤسسة والعاملين.

2- العمليات المُمكِّنة: من أجل تحقيق التمكين لا بد من توظيف العمليات الأساسية مثل الحصول على المعلومات، وإجراءات الوصول إليها، والتنسيق بين أقسام وإدارات المنظمة، وإتاحة الفرصة للعاملين للوصول إلى المعلومات والبيانات الواضحة التي يعتمدون عليها باتخاذ القرارات الصحيحة.

3- الثقافة المُمكِّنة: تساعد الثقافة كمتطلب من متطلبات التمكين على غرس وإدامة القيم والسلوك المطلوبين من قبل المؤسسة، وتساعد الأفراد في أداء واجباتهم بشكل سليم.

4- إدارة المعرفة: تعني الحصول على المعلومات والبيانات، واستخلاصها ومعالجتها وتخزينها في نظم آلية أو يدوية لتصبح معرفة يتم نشرها، وتسهيل عملية الرجوع إليها من قبل أفراد المؤسسة.

5- فرق العمل: لا بد للمؤسسة أن تعمل على إعادة تصميم العمل ليصبح بشكل جماعي للوصول إلى المرونة، وتحسين الإنتاجية، وخفض التكلفة، وحل الكثير من المشكلات.

ثانياً: أهمية التمكين الوظيفي

تُجسّد الدراسة التجميعية (Meta-Analysis) التي أجراها Seibert وزملاؤه (2011) الشاهدَ التجريبي الأوثق على أهمية التمكين الوظيفي؛ إذ شملت أكثر من 150 عينة من البالغين العاملين في منظمات متنوعة، وخلصت إلى أن التمكين النفسي يرتبط ارتباطاً إيجابياً دالاً بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والأداء الفردي، وارتباطاً سلبياً بالإجهاد ونوايا ترك العمل .(Seibert et al., 2011:1) وبين(عبد الوهاب,2026: 767) أهمية التمكين عن التفويض ويمكن أن يعتبر التمكين أكثر ثراء من التفويض أو تخويل الصلاحية وينجح التفويض مع المستوى الدنيا من الإدارات وذلك بتخويل جزء يسير من الصلاحيات وتكون النتائج مربوطة بالمفوض وليس بالمفوض اليه، ويكون النجاح محسوب للمفوض

والفشل للمفوض اليه، اما التمكين فتتاح صلاحيات أوسع وعلى كافة المستويات الوظيفية ولا يتعلق الموضوع بالصلاحيات وانما هو مفهوم اكثر من ذلك بكثير يشمل حرية التفكير والتصرف والتخلص من الروتين ، ومن اهم الميزات للتمكين هو بناء المواهب داخل المنظمة، وأن اتاحة حرية التفكير تساعد على بناء الثقة بالنفس لأصحاب الموهبة وكذلك بناء القدرات العقلية التي تطور حرية العمل والتفكير وتساعد على بناء قاعدة الابداع والابتكار ويبين الشكل التالي كيفية مساهمة التمكين في بناء الموهبة.

وتبرز أهمية التمكين الوظيفي في أثره المباشر على أداء الموظف والمؤسسة، ويمكن تلخيص أهميته بالنقاط التالية (الحمودي وديه,2026: 125):-

1. زيادة الرضا الوظيفي وتعزيز الشعور بالثقة لدى الموظفين.
2. تحسين جودة القرارات من خلال مشاركة الموظف في صنع القرار.
3. دعم الإبداع وزيادة الولاء المؤسسي.
4. تقليل معدلات الغياب والدوران الوظيفي.
5. تعزيز الثقة والابتكار والأداء العام للمؤسسة من خلال تمكين.
6. منح الموظفين صلاحيات أوسع.

ثالثاً: أهداف التمكين الوظيفي

يتضمن التمكين مجموعة من الأهداف التي من الممكن أن يحققها للمنظمة في حال تم الأخذ بمفهوم التمكين الوظيفي وتطبيقه وهي(سمارة,2026: 15):-

1- مرونة في العمل نتيجة التغيير في الهيكل التنظيمي ليكون أكثر مرونة واستيعاباً.

2- دمج الوظائف والأعمال المتشابهة لتكون أكثر إنجازاً وسرعة.

3- تعزيز الإبداع والابتكار لدى جميع العاملين.

4- تجديد وتطوير ذاتي لجميع المستويات الإدارية.

5- التشجيع على العمل الجماعي وفرق العمل المشتركة.

6- يزيد من تفويض الصلاحيات والمسؤوليات للمستويات الأدنى.

7- فسح المجال أمام العاملين في المستوى الإداري والفني والمؤسسي في المشاركة مع الإدارة العليا في المعلومات واتخاذ القرارات.

رابعاً: متطلبات التمكين الوظيفي

يُشترط لتحقيق التمكين الوظيفي بصورة فاعلة توافر منظومة متكاملة من المتطلبات على مستويات ثلاثة: القيادة، والثقافة، والهياكل, وعلى المستوى القيادي يُشدّد على الدور المحوري للقيادة التحويلية في تهيئة البيئة الملائمة للتمكين، إذ يعمل القادة التحويليون على إلهام المرؤوسين وتطوير استقلاليتهم الفكرية, وذكر(الامين,2018: 16-25) متطلبات التمكين بالآتي:-

-1 الثقة الإدارية: إن أساس عملية التمكين الإداري هو الثقة، وعُرّفت بأنها توقع شخص أو مجموعة من الأشخاص بأن معلومات أو تعهدات شخص آخر أو مجموعة من الأشخاص هي معلومات أو تعهدات صادقة، ويمكن الاعتماد عليها, فثقة القيادة بنفسها هي من ثقة القيادة بتابعيها، وتتمثل بكيفية بناء القائد للثقة في كل فرد من أفراد المؤسسة , وإن الثقة من أهم المقومات التي تؤدي إلى تكوين التمكين، الذي يجعل المرؤوسين يتصرفون وكأنهم أصحاب المؤسسة أو على الأقل كأنهم شركاء فيها, والتمكين بدوره يشكل دافعًا نحو بذل طاقة غير عادية من أجل التغيير والتطوير نحو الأفضل، وهذا بطبيعة الحال يقود نحو دافع من نوع آخر وهو تطوير الذات من خلال اكتساب العلم والمعرفة واستمرارية التعلم.

2- **الأهداف والرؤية المستقبلية**: إن بناء الرؤية تمثل الخطوة الصحيحة نحو التمكين الإداري، وتعمل الرؤية على تزويد العاملين بالإحساس بما الذي سيقوم به لاحقاً، وبالتالي تقودهم للإبداع، وتسمح لهم باتخاذ قرارات تصب في الاتجاه الذي تعتقد قيادة المؤسسة بأنه صحيح، ويجب أن يتم دعم رسالة المؤسسة بالقيم الأساسية التي تؤمن بها المؤسسة عن طريق إعطاء العاملين حيزاً ومتسعاً للقيام بالعمل وإعطائهم كذلك الثقة اللازمة لاتخاذ القرارات، وقد تمثل هذه الرؤية تحدياً حقيقياً نظراً لطبيعة النظرة التقليدية التي تعمل بها كثيراً من المؤسسات, وعملية نجاح التمكين الإداري تستند وبشكل أساسي على تولية الإدارة الاهتمام والتفكير الكافيين والعمل على ربط برنامج التمكين الإداري بأهداف وقيم المؤسسة، بمعنى أن نرى من العاملين مركزاً لاستقطاب الأفكار التي من شأنها تسيير العملية في المؤسسة بالطريقة الناجحة، إذ إن العاملين هم الأكثر رؤية لما تحتاجه وتتطلبه المؤسسة.

3- **فرق العمل:** فرق العمل كأحد الأسس والآليات الأساسية لتطبيق التمكين والتحسين الإداري، وفريق العمل هو عبارة عن مجموعة من العاملين يعملون مع بعضهم من أجل تحقيق أهداف مشتركة ومحددة, والبعض يعرف فريق العمل على أنه مجموعة من العاملين يتميزون بوجود مهارات متكاملة فيما بينهم، وأفراد الفريق تجمعهم أهداف مشتركة، وغرض واحد، بالإضافة إلى وجود مدخل مشترك للعمل فيما بينهم , وإن العاملين الممكنين يجب أن يشعروا بأن يعملون في وحداتهم معًا وبشكل جماعي من أجل حل مشكلات العمل، ويعتمد تطوير فرق العمل في المؤسسة على تقديم التوجيهات والتشجيع والدعم لأعضاء

الفريق لمعالجة أي صعوبات تواجههم، ويجب أن يتمتع أعضاء الفريق بمهارات متنوعة، ويلتزم بتحقيق أهداف مشتركة بالإضافة للتمتع بمستوى عالٍ من السلطة في اتخاذ القرارات التنفيذية.

4- **الاتصال الفعّال**:هي العملية التي تهدف إلى نقل المعلومات وتبادلها التي بموجبها تتوحد المفاهيم وتتخذ وتنفذ القرارات، وهي عملية فهم المعلومات وتمريرها من شخص إلى آخر, فالاتصال الفعّال اتصال ذو اتجاهين يتيح للعاملين فرص إبداء الرأي وتبادل الأفكار والآراء والمعلومات، وهذا يتطلب تعريف العاملين جميعهم بأهداف المؤسسة ورسالتها، وتعريف كل موظف بدوره لتحقيق هذه الأهداف، واهتمام الإدارة بإيجاد وسائل اتصال فعالة بين العاملين على اختلاف مستوياتهم، وتوفير فرصة الوصول للمعلومات التي تساعدهم على أداء أعمالهم، وسهولة وصول الموظف إلى أصحاب القرار وشرح مواقفهم.

5- **التدريب المستمر:** تحتاج المؤسسة أن تبذل جهودًا حثيثة ومكثفة لتدريب المديرين والعاملين، وتم التنويه على أهمية التدريب الذي يحقق للموظف الاطلاع الشامل على أنشطة الوظيفة التي يقوم بها, فالتدريب على قيادة التمكين، والتدريب على الوظيفة والمهارات الفنية، والتدريب على مهارات الاتصال وحل المشكلات، والتدريب على مهارات اتخاذ القرار، ومهارات التعامل مع فرق العمل، متطلبات أساسية لتقبل التمكين وللحصول على النتائج المأمولة.

وعرّف أحد الباحثين أن التدريب على أنه كل عمل من شأنه أن يؤدي إلى تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية لضمان الإلمام بدقة العمل وظروفه أو خلق مهارات تنموية أو إدارية تحتاج إليها المؤسسة، فالتمكين يتطلب إكساب المعرفة والأدوات اللازمة للتصرف الفعّال والمهارة بصفة مستمرة.

6- **الدعم الاجتماعي:** في حالة فقدان أو ضعف الدعم الاجتماعي فإن العاملين سيشعرون بالقلق بشأن الحصول على إذن قبل القيام بالتصرف بدلاً من طلب الصفح في حالة ارتكاب أخطاء، لكي يشعر العاملين بالتمكين الإداري الفعلي لابد أن يشعروا بالدعم والتأييد من رؤسائهم وزملائهم، وهذا يزيد من ثقة العاملين بالمؤسسة.

إنه ذلك الشعور بالقدرة على الفعل والتأثير، وكل ما يحتاجه العامل لتقوية هذه الحالة هو الدعم من الإدارة والدعم من القيادة في أي مساهمة أو نشاط لكي تعزز هذه الروح وتستمر، المهم هو قيام القيادة ببناء المناخ والبيئة المناسبة لتشجيع العاملين على أن البدء بخطوات بسيطة، وأن يشعروا بأن هذه الخطوات لها أهمية ومساهمة، وهذا مهم في خلق نظام منتج وثقة بالنفس.

7- **تحفيز الموظفين**:أن التمكين في حد ذاته هو حافز معنوي للعاملين، فكما أن فيه مشاركة في المنافع أيضًا فيه مشاركة في المخاطر ومحاسبة على النتائج وتحمل المسؤولية, لذا لا بد من نظام للحوافز يشجع العاملين على تحمل المسؤولية بحيث يكون من يستثمر التمكين في تحقيق نتائج أداء متفوقة

يحصل على حوافز أكبر، وهذا يؤدي إلى المنافسة بين الممكنين نحو تحمل أفضل للمسؤولية والكفاءة والإبداع والتفكير الخلاق. مما تقدم اتضح أن الثقة والحوافز والمهارات والمعلومات وتدفقها بشكل حر وواضح من أهم مقومات التمكين بصفته مفهومًا من مفاهيم الإدارة الجديدة.

رابعاً: ابعاد التمكين الوظيفي

لقد حدد (رحمة الله,2022: 192-193) ابعاد التمكين الوظيفي بالآتي:-

أ- المشاركة بالمعلومات:

تعرف المعلومات بأنها بيانات نظمت بالطريقة التي تعطي معنى وقيمة لمستلمها، ولكي يتمكن المرؤوسين من اتخاذ قرارات جيدة فأنهم يحتاجون الى معلومات عن وظائفهم وعن المنظمة، لذا يجب أن يتوفر لهم فرصة للوصول الى المعلومات التي تساعدهم على تفهم كيفية القيام بالوظيفة الموكلة اليهم بهدف نجاح المنظمة , وهي إجراءات عملية لتوافر المعلومات للمستويات الإدارية المختلفة في المنظمة، والتي بدونها لا يمكن للإدارة التأكد من استعداد جميع الموظفين تحملهم للمسؤوليات الممنوحة لهم، كون إيصال المعلومات والأفكار يتم بشكل مستمرة ما بين الموظفين والمديرين التنظيميين والإدارة العليا أي إنها شبكة تربط أعضاء التنظيم في الهيكل التنظيمي بهدف أحداث التغيير في المنظمة، إذ يعتبر المدخل الرئيس لتطبيق التمكين الوظيفي ويعتمد على مدى إتاحة المعلومات عن كيفية سير العمل في المنظمة أمام الموظفين جميعاً، أي أنها الخطوة الأولى في بناء منظمة متمكنة تكمن في إتاحة المعلومات عن أهداف واستراتيجيات المنظمة، فضلاً عن موازنتها ومواردها وحصصها السوقية وطاقتها الإنتاجية وأسواق الأسهم والهدر وكلفة الفقدان للزبائن وهو العنصر الرئيس في استراتيجية التمكين بسبب جعل الموظفين أكثر فهماً لأسباب القرارات المتخذة لكي يكونوا أكثر التزاماً بإجراءات المنظمة، فضلاً عن منحهم الإحساس بملكية المنظمة وفهمهم لأدوارهم وسلوكياتهم في تحقيق نجاح المنظمة.

ب - فرق العمل:

هي مجموعة من الموظفين الذين يسلكون نظام متكامل ومترابط ولديهم اهداف مشتركة، و تبادل المعلومات بين أعضاء الفريق والمشاركة والدفاع عن أعضاء المجموعة، اذ يتمتع أعضاء الفريق بدافعيه عالية للأداء والقيام بالرقابة الذاتية وتطوير العمل, ويتكون علم الفرق من قاعدة معرفية عميقة وواسعة لكل من الأدلة النظرية والتجريبية بما في ذلك الموضوعات مثل المدخلات الهيكلية وأداء الفريق وتكوين أعضاء الفريق وتأثيرات التكنولوجيا والحالات الناشئة المهام, وهي مجموعة من الافراد والاعضاء يعملون كفريق واحد لتحقيق هدفاً مشتركاً يخدم تطلعات المنظمة، اي يقوم كل فرد من المجموعة بأبداء رأيه امام اعضاء الفريق بما يتمم اهداف المجموعة, كما ان تشكيل فرق العمل في المنظمات الصناعية ضروري جداً، كونها تأخذ على عاتقها حل المشكلات وايجاد الحلول المناسبة

بأقصر وقت خاصة انها منحت الثقة والصلاحية من قبل الادارة العليا، وهذا يؤدي بدوره تحقيق اهداف المنظمة وتطلعاتها.

ج- تفويض الصلاحية:

تعددت التعريفات الخاصة بتفويض الصلاحية في علم الإدارة، اذ عرفت بأنها العملية التي يقوم عبرها المدير بتفويض جزء من صلاحيته للمرؤوسين الذين يعملون تحت رئاسته، و تدريبهم التدريب الملائم فضلاً عن منحهم بعض الصلاحيات المناسبة لإنجاز بعض الأعمال, أن تفويض السلطة لا يؤتي ثماره دون وجود نظام رقابي إداري يقيم العملية ويتخذ إجراءات تصحيحية للانحرافات، كما تساعد الرقابة الإدارية المدراء على مراقبة أداء عمل المرؤوسين المفوضين بالصلاحية والسلطة ويتم ذلك فقط مع توافر الوسائل اللازمة للاتصال الشخصي بين الرئيس والمرؤوسين الممنوحة لهم تفويض السلطة لأداء المهام, هناك اثار ايجابية تترتب على تفويض الصلاحية والسلطة للموظفين منها زيادة الفاعلية والكفاءة وخلق الشعور بالرضا وتحفيزهم على بذل المزيد من الجهد والانضباط في العمل، كون التنظيم هو نظام تعاوني يهتم بحاجات الموظفين ويعمل على اشباعها عبر منحهم فرصة المشاركة في اتخاذ القرار , تعهد المسؤول بان يفوض بعض ممارسة صلاحيته الى المرؤوسين مع منحهم حرية واسعة في العمل بغية الوصول الى تحقيق اهداف المنظمة, وهو تفويض من يعمل بالمستوى الاداري الاعلى لبعض الصلاحيات لمن يعمل بالمستوى الادنى ويتيح له قدراً بسيط من المعلومات والدعم .

د- الحرية والاستقلالية:

تعد الاستقلالية احد عوامل نجاح المنظمات بعد منح الاستقلالية للموظفين كونها توفر درجة عالية من المرونة والحرية في أداء الموظفين لمهامهم، مع تحملهم المسؤولية وممارسة الصلاحية واعتماد الفرد على ذاته في التخطيط وتنفيذه العمل, وتتضمن منح الموظفين حرية التصرف في النشاطات الخاصة والمهام المكلفين بها، اي حرية التصرف ومنح الموظفين سلطة واسعة في مجالات متعددة وإعادة هيكلة العمل وتوزيعه واستحداث طرق العمل الذاتية.

المبحث الثالث: التكامل بين إدارة المواهب والتمكين الوظيفي

أولاً : دور إدارة المواهب في تعزيز التمكين الوظيفي

تنطوي العلاقة بين إدارة المواهب والتمكين الوظيفي على تكامل عضوي يجعل كل منهما رافداً للآخر, فمن منظور نظري تُقدّم إدارة المواهب الفاعلة ثلاثة مسارات رئيسية لتعزيز التمكين : أولها بناء الكفاءة الذاتية عبر برامج التطوير المستمر، وثانيها توضيح المعنى والهدف؛ إذ تُساعد مسارات التطوير الوظيفي الموظفَ على فهم كيفية انسجام دوره مع الاستراتيجية الكلية للمنظمة, وثالثها توسيع هامش

الاستقلالية؛ إذ تتضمن استراتيجيات استبقاء المواهب في الغالب منح الموظفين المتميزين قدراً أوسع من الحرية في إدارة وقتهم وأسلوب عملهم.

كما تكشف أدبيات التمكين عن آليتين رئيسيتين لتحسين الأداء المؤسسي : الأولى داخلية تتمثل في تعزيز الدافعية الذاتية ومشاعر الملكية النفسية تجاه العمل، والثانية خارجية تتجلى في تحسين جودة القرارات نتيجة قُرب المُمكَّنين من بؤرة المشكلة.

ثانيا: التحول الرقمي في إدارة المواهب والتمكين الوظيفي

يُعيد التحول الرقمي رسمَ ملامح إدارة المواهب من جذورها, وأن الرقمنة غيّرت طبيعة الكفاءات المطلوبة ذاتها؛ إذ باتت الأجندة الاستراتيجية لإدارة المواهب تُركّز على مهارات جديدة تشمل التفكير النقدي الرقمي، والكفاءة في التعاون الافتراضي، والقدرة التكيّفية مع التقنيات الناشئة.

وتبرز في هذا السياق ظاهرة العمل الهجين (Hybrid Work) بوصفها تحولاً هيكلياً جذرياً؛ إذ كشفت جائحة كوفيد19 عن قدرة بيئات العمل المرنة على الحفاظ على الإنتاجية، مما أضاف بُعداً جديداً لمفهوم التمكين يرتبط بالمرونة المكانية والزمانية, وضرورة تطوير منظومات قياس متطورة قادرة على تتبع أثر هذه التحولات على مخزون المواهب المؤسسي.

ويُمثّل الذكاء الاصطناعي (Artificial Intelligence) أحد أبرز محركات التغيير في ممارسات إدارة رأس المال البشري, وأن خوارزميات الذكاء الاصطناعي أسهمت في أتمته قرارات التوظيف وتحليل السير الذاتية والتنبؤ بملاءمة المرشح، غير أنها تُثير إشكاليات أخلاقية جوهرية تتعلق بالتحيز الخوارزمي وتكريس الفجوات التاريخية في سوق العمل.

وفي سياق إدارة المواهب تحديداً، بات الذكاء الاصطناعي يُتيح إمكانيات غير مسبوقة للكشف عن المواهب الكامنة داخل المنظمة وخارجها، وتحليل الأنماط السلوكية المُنذِرة بترك العمل مبكراً، وتصميم مسارات تطوير مُخصَّصة للفرد, غير أن توظيف هذه التقنيات يستلزم بناء حوكمة بيانات صارمة تُصون حقوق الموظفين وتضمن الشفافية في الاستخدام.

أما على صعيد التمكين، فتُشير شواهد الأدبيات إلى أن الانخراط الوظيفي الحقيقي يبقى دون مستوياته المأمولة في كثير من المنظمات، مما يكشف عن فجوة بين خطاب التمكين وواقعه الممارَس, ويستوجب تضييق هذه الفجوة توافق المتطلبات الأربعة التي أكد عليها Spreitzer (1995): المعنى، والكفاءة، والاستقلالية، والأثر، في بيئة عمل تدعمها قيادة تحويلية واعية بأهمية التمكين بوصفه استراتيجية مؤسسية.

المراجع

1. أبو مصطفى، ياسر عادل، مزهر، رمزي عطية، والزعنون، محمد منصور. (2022). دور إدارة المواهب البشرية في تحسين مستوى التطوير التنظيمي في المستشفيات الأهلية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية: مستشفى القدس بغزة نموذجًا. *مجلة جامعة الأقصى للعلوم الإنسانية، 26*(1)، 269–229.

2. الأدلبي، سارة. (2019). أثر التمكين في تنمية الإبداع من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة دمشق. *مجلة اتحاد الجامعات العربية، 39*(2)، 71–51.

3. الأمين، رؤى. عمر. (2018)). *متطلبات التمكين الإداري ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين: دراسة حالة الصندوق الوطني للمعاشات والتأمينات الاجتماعية (القطاع العام والخاص)*, رسالة ماجستير منشورة, كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

4. الحمودي، عامر المختار عبد الله، ودي، عبد الباسط صالح عمر. (2026). أثر التمكين الوظيفي على الالتزام التنظيمي للعاملين: دراسة ميدانية في مكتب الخدمات المالية بصبراتة, *مجلة التقاني للعلوم الإنسانية والتطبيقية، 3*(1)، 136–119.

5. خليل، زياد طارق. (2017)). *دور إدارة المواهب في تحقيق الاستدامة التنظيمية من خلال التجديد الاستراتيجي: دراسة تحليلية في بعض كليات الجامعة المستنصرية* (,أطروحة دكتوراه غير منشورة, كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق.

6. رحمة الله، أ. ع. (2022). تأثير الإدارة الإلكترونية في الأداء التنظيمي عبر التمكين الوظيفي: بحث استطلاعي تحليلي في الشركة العامة لصناعات النسيج والجلود (مصنع الصوفية)/ الإدارة العامة. *مجلة وارث العلمية*، (10)، 184.4-208.

7. السلمي، سارة عيد، والشماسي، أريج بنت عبدالرحمن. (2022). دور إدارة المواهب البشرية في تعزيز التميز القيادي: دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين بجامعة الملك عبد العزيز بمحافظة جدة. *مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة، 7*(14)، 2706–2666.

8. سمارة، نسرين شاكر رضوان. (2026). درجة ممارسة إدارة المواهب والتمكين الإداري وأثرهما في تحسين الأداء الوظيفي لدى الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية من فلسطين, *مجلة دراسات الإنسان والمجتمع,1-37.*

9. الشمري، أحمد شهاب حمد. (2018). (*الثقافة السياسية وإدارة المواهب وأثرهما في التطوير التنظيمي: دراسة تطبيقية في هيئة السياحة*), أطروحة دكتوراه غير منشورة, كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق.

10. عباس، حسين وليد حسين. (2013),)*إدارة الموهبة والمقدرة الجوهرية للموارد البشرية كخيار لتعزيز الميزة التنافسية للمنظمات: بحث ميداني في وحدات الأداء الجامعي*), رسالة ماجستير غير منشورة, كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.

11. عبد الحميد، محمود عبد المعطي هاشم. (2026). توسيط الصوت الوظيفي في العلاقة بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي: الدور المعدل للثقة بالقيادة. *مجلة المنهل الاقتصادي، 9*(1)، 142–123.

12. عبد الوهاب، أسامة محمود. (2026). أثر القيادة التشاركية في تحقيق السيادة الاستراتيجية بتوسط التمكين الوظيفي: دراسة استطلاعية في شركة كي كارد العراق. *مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، 18* (61).,766-787.

13. العبادي، هاشم فوزي دباس. (2011)). *تشخيص مؤشرات القصور الذاتي لصياغة إستراتيجية إدارة الموهبة في ظل المجال الحيوي للإدارة: دراسة اختبارية متعددة المستويات لعينة من الشركات في وزارة الصناعة والمعادن*), أطروحة دكتوراه غير منشورة, كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.

14. العبيدي، ندى إبراهيم نجم. (2017)). *إدارة الموهبة ودورها في الإبداع التكنولوجي: دراسة استطلاعية تحليلية في الشركة العامة للأنظمة الإلكترونية* (رسالة ماجستير غير منشورة, الكلية التقنية الإدارية، الجامعة التقنية الوسطى، بغداد، العراق.

15. العص، محمد. (2023)). *أثر إدارة المواهب في الانتماء التنظيمي: دراسة ميدانية على العاملين في قطاع التدريب والاستشارات في مدينة دمشق* (مشروع إجازة, المعهد العالي لإدارة الأعمال، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الجمهورية العربية السورية.

16. عمر، سارة أبوبكر حسن. (2020). (*العلاقة بين إدارة المواهب وتحقيق التميز: الدور الوسيط لنظم معلومات الموارد البشرية (بالتطبيق على عينة من شركات سعود مأمون البرير)* (بحث تكميلي لنيل درجة ماجستير العلوم في إدارة الأعمال). كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.

17. عمرون، صالح,(2020)). *دور إدارة المواهب في تحقيق الإبداع التكنولوجي: دراسة ميدانية على مجموعة من المؤسسات الصناعية بولاية المسيلة* (مذكرة ماستر غير منشورة, جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.

18. محمد، أسامة جاسم. (2025)). *استراتيجيات إدارة المواهب ودورها في تعزيز التميز المؤسسي المستدام: دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي مديرية ماء محافظة ذي قار* (رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة الفرات الأوسط التقنية، الكلية التقنية الإدارية/الكوفة، العراق.

19. محمود، عماد علي. (2015)). *انعكاس العلاقة بين إدارة الموهبة والتفكير الإبداعي على التغيير التنظيمي: بحث ميداني لعينة من كليات الجامعات العراقية (الحكومية والأهلية)* (أطروحة دكتوراه غير منشورة). كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.

20. المنزوع، زايد علي عبد الخالق. (2021).(دور إدارة المواهب في تعزيز عملية التعلم التنظيمي: دراسة تطبيقية في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية). *مجلة دراسات محاسبية ومالية، 16*(54)، .200–218

21. النصيري، بكر صالح ناصر.(2017) .(*أثر إدارة المواهب على استراتيجيات الريادة في شركات صناعة الأسمدة والكيماويات الأردنية*), رسالة ماجستير غير منشورة, كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، الأردن.

22. References

23. Alsahhar, K. I. M. (2024). Psychological empowerment and its relationship to emotional intelligence among Palestinian university students in the Gaza Strip. *Journal of Educational and Psychological Researches, 21*(81), 94–125.

24. Armstrong, M. (2021). *Armstrong's handbook of human resource management practice: Improve business performance through strategic people management* (7th ed.). Kogan Page.

25. Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review, 13*(3), 471–482.

26. Koscianska, A. (2013). *Talent management in Ireland: An exploratory study into how companies in Ireland manage talent in their organizations* (Master's dissertation). Dublin Business School and Liverpool John Moores University.

27. Seibert, S. E., Wang, G., & Courtright, S. H. (2011). Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology, 96*(5), 981–1003.

28. Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An interpretive model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review, 15*(4), 666–681.

الفصل السادس

الإدارة الاستراتيجية والتخطيط المؤسسي

Strategic Management and Institutional Planning

أ.م. هيام حسن زبر الموسوي
جامعة الكوفة - العراق

الملخص

يعالج الفصل الإدارة الاستراتيجية والتخطيط المؤسسي بوصفهما عملية تربط الرؤية والرسالة والأهداف بإدارة الموارد وتنفيذ الخيارات ومراجعة الأداء. ويعرض المفاهيم الأساسية وأهمية التفكير طويل المدى، مع التمييز بين مستويات الاستراتيجية ومسؤولياتها داخل المؤسسة. وتبدأ المعالجة بتحديد الاتجاه العام للمؤسسة وفهم موقعها وقدراتها، بدل النظر إلى التخطيط بوصفه سلسلة إجراءات منفصلة عن واقع العمل.

ويشرح الفصل تحليل البيئة الخارجية والداخلية وتشخيص الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف، ثم يربط نتائج التحليل بصياغة البدائل والمفاضلة بينها. ويناقش الموارد والقدرات والعوامل التنظيمية التي تدعم تنفيذ الاستراتيجية، ومنها الهيكل والثقافة والقيادة والاتصال وتخصيص الموارد. وتبرز المناقشة الحاجة إلى ترجمة الأهداف العامة إلى برامج ومسؤوليات ومؤشرات، مع معالجة العوائق التي قد تظهر بين مرحلة الصياغة ومرحلة التنفيذ.

ويخصص الفصل جانبًا للرقابة الاستراتيجية وتقويم الأداء والتغذية الراجعة، مستعينًا بمؤشرات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن وأساليب متابعة الانحرافات. وتُعرض هذه الأدوات ضمن دورة تعلم ومراجعة تسمح بتعديل الإجراءات أو الافتراضات عندما تتغير الظروف. ويتضمن الفصل أهدافًا تعليمية وأسئلة تساعد على استيعاب المفاهيم وربطها بالتطبيق المؤسسي. وتخلص المعالجة إلى أهمية الاتساق بين التخطيط والتنفيذ والرقابة، وإلى أن الاستراتيجية تحتاج إلى مشاركة العاملين ووضوح الأدوار ومرونة الاستجابة. وتمثل المشاركة عرضًا تحليليًا وتعليميًا لمكونات العملية الاستراتيجية، دون ادعاء اختبار ميداني موحد لجميع النماذج أو صلاحية وصفة واحدة لكل المؤسسات.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الاستراتيجية؛ التخطيط المؤسسي؛ التحليل الاستراتيجي؛ الرقابة الاستراتيجية؛ مؤشرات الأداء

Abstract

This chapter treats strategic management and institutional planning as a process connecting vision, mission, and objectives with resource allocation, implementation, and performance review. It introduces the principal concepts and the importance of a longer-term perspective, distinguishing strategic levels and responsibilities within the institution. Planning begins with understanding organizational direction, position, and capabilities rather than with procedures detached from actual work.

The chapter explains external and internal analysis and the identification of opportunities, threats, strengths, and weaknesses. Findings from this analysis are linked to the formulation and comparison of strategic alternatives. Resources, capabilities, structure, culture, leadership, communication, and resource allocation are considered as conditions for implementation. Particular attention is given to translating broad objectives into programs, responsibilities, and indicators and to addressing gaps between strategy formulation and execution.

Strategic control, performance assessment, and feedback are examined through performance indicators, the balanced scorecard, and monitoring of deviations. These tools are situated within a cycle of learning and review that permits adjustment of actions or assumptions as conditions change. Learning objectives and questions support understanding and application of the concepts. The concluding discussion emphasizes consistency among planning, implementation, and control, together with employee participation, clear roles, and flexible response. The contribution is analytical and educational: it organizes the components of the strategic process without claiming a uniform field test of all models or presenting a single prescription as suitable for every institutional setting.

Keywords: Strategic management; Institutional planning; Strategic analysis; Strategic control; Performance indicators

أهداف الفصل التعليمية

يستهدف هذا الفصل تزويد القارئ والدارس بمنظومة متكاملة من المعارف والمهارات التحليلية في مجال الإدارة الاستراتيجية والتخطيط المؤسسي. وبعد الانتهاء من دراسة هذا الفصل، يُتوقع من الدارس أن يكون قادراً على:

1. **تعريف الإدارة الاستراتيجية وتمييزها عن الإدارة التشغيلية، مع استيعاب الأسس الفكرية والفلسفية التي تقوم عليها.**
2. **استيعاب المراحل المتتالية لعملية الإدارة الاستراتيجية وفهم التفاعلات الديناميكية فيما بينها.**
3. **إتقان أدوات التحليل الاستراتيجي للبيئتين الداخلية والخارجية وتوظيفها في السياقات المؤسسية المختلفة.**
4. **تمييز مستويات الاستراتيجية المؤسسية الثلاثة وفهم آليات التكامل والتنسيق بينها.**
5. **فهم مرتكزات تنفيذ الاستراتيجية وإدارة التغيير المؤسسي المصاحب لها.**
6. **تطبيق منظومة قياس الأداء الاستراتيجي والتحكم فيه بأسلوب علمي ومنهجي.**
7. **تحليل حالات دراسية واقعية من البيئة الإدارية العربية والدولية.**

مقدمة الفصل

تقف الإدارة الاستراتيجية اليوم في قلب الفكر الإداري الحديث، وتمثل المحور الذي تتمحور حوله قرارات المنظمات في عالم يتسم بالتعقيد المتصاعد والتغير المتسارع وتصاعد حدة التنافسية. وقد تحولت هذه الإدارة من مجرد ممارسة تخطيطية محدودة النطاق إلى نظام إداري شامل يعنى بصياغة التوجهات المستقبلية للمنظمة وتحديد أهدافها البعيدة المدى، ووضع الآليات والسياسات الكفيلة بتحقيق تلك الأهداف في ظل قيود الموارد ومتغيرات البيئة التنافسية.

وتمتد جذور الإدارة الاستراتيجية في الفكر الغربي إلى أواخر الخمسينيات وبداية الستينيات من القرن العشرين، حين أبدع مفكرون رواد أمثال فيليب سيلزنيك وألفريد تشاندلر وإيغور أنسوف الأُطر النظرية الأولى التي شكّلت الأساس المعرفي لهذا الحقل. وقد توالت الإسهامات الفكرية على مدى العقود اللاحقة لتُثري هذا الحقل وتُعمّق مفاهيمه، حتى باتت الإدارة الاستراتيجية علماً مستقلاً بمنهجياته وأدواته ونماذجه التحليلية الخاصة.

ويُقدّم هذا الفصل قراءة أكاديمية معمّقة في مباحث الإدارة الاستراتيجية الثلاثة الرئيسية: المبحث الأول يُعنى بتأصيل المفهوم وتشريح مراحل الإدارة الاستراتيجية، والمبحث الثاني يُكرَّس للتحليل الاستراتيجي الشامل للبيئتين الداخلية والخارجية، فيما يُتناول في المبحث الثالث تنفيذ الاستراتيجية وقياس الأداء وإرساء منظومة الرقابة الاستراتيجية. ويُراعي الفصل في أسلوب تناوله متطلبات النشر الأكاديمي في المجلات المحكّمة المصنّفة ضمن قواعد البيانات العالمية، مع الحرص على ربط الأُطر النظرية بالتطبيقات العملية في سياقات المنظمات العربية والدولية.

المبحث الأول: مفهوم الإدارة الاستراتيجية ومراحلها:

1-1 مفهوم الإدارة الاستراتيجية: التأصيل والتطور

1-1-1 التعريف اللغوي والاصطلاحي

الاستراتيجية في أصلها اللغوي مشتقة من الكلمة اليونانية (Strategos)، وهي مركّب من مقطعين: (Stratos) بمعنى الجيش، و(Ago) بمعنى القيادة أو التوجيه. وقد انحصر استخدام المصطلح في البداية في الفضاء العسكري ليُشير إلى فن قيادة الجيوش وتحقيق الانتصار على العدو. غير أن العقود الأخيرة شهدت تحولاً دلالياً عميقاً في مفهوم الاستراتيجية، إذ تخطّى دلالاته العسكرية الضيقة ليرحل إلى ميادين الإدارة والاقتصاد والسياسة والعلوم الاجتماعية.

وفي الاصطلاح الإداري المعاصر، تعددت تعريفات الإدارة الاستراتيجية وتنوعت بتنوع المرجعيات الفكرية والتوجهات المنهجية لأصحابها. ومن أبرز هذه التعريفات:

تعريف:(David, F .R .(2011. الإدارة الاستراتيجية هي فن وعلم صياغة الاستراتيجيات وتنفيذها وتقييمها بصورة متكاملة، بما يُمكّن المنظمة من بلوغ أهدافها بعيدة المدى.

تعريف Nkuda, M .O .(2021).: هي مجموعة الالتزامات والقرارات والأفعال المطلوبة لتحقيق الميزة التنافسية والعوائد المتفوقة على المدى البعيد.

تعريف (Whittington, R.,etal,.2019)هي التوجه والنطاق الذي تتبناه المنظمة على المدى البعيد لتحقيق الميزة التنافسية من خلال توظيف مواردها في البيئة المتغيرة بهدف تلبية توقعات أصحاب المصلحة.

وتستنتج من هذه التعريفات أن الإدارة الاستراتيجية لا تقتصر على كونها وظيفة إدارية مستقلة، بل هي نظام تفكير وممارسة شاملة تُعنى بالتوجه المستقبلي للمنظمة بأسرها، وتستوجب التكامل بين مستويات القرار كافة من الاستراتيجي إلى التشغيلي.

2-1-1 التطور التاريخي للإدارة الاستراتيجية

مرّت الإدارة الاستراتيجية بمسيرة تطورية متدرجة يمكن رسمها عبر أربع مراحل متعاقبة ومتداخلة:

المرحلة	الحقبة الزمنية	السمات الجوهرية	الأدوات والنماذج السائدة
الجيل الأول: التخطيط المالي	الخمسينيات	التركيز على الموازنات السنوية والتحكم المالي	الموازنة التقديرية والتحليل المالي
الجيل الثاني: التخطيط بعيد المدى	الستينيات	الإسقاطات المستقبلية وتوقع النمو	تحليل الفجوة وأسلوب السيناريوهات
الجيل الثالث: التخطيط الاستراتيجي	السبعينيات	التحليل البيئي وتحديد الفرص والتهديدات	مصفوفة BCG وتحليل SWOT
الجيل الرابع: الإدارة الاستراتيجية	الثمانينيات-الآن	التنفيذ والرقابة والتعلم الاستراتيجي	بطاقة الأداء المتوازن والكفاءات الجوهرية

ويُبيّن الجدول (1-5) أن الإدارة الاستراتيجية لم تكن ظاهرة اختراعية مفاجئة، بل نمت تدريجياً استجابةً لتصاعد تعقيد البيئة التنافسية ومتطلبات التكيّف المؤسسي المستمر مع المتغيرات.

3-1-1 أهمية الإدارة الاستراتيجية في السياق الراهن:

تكتسب الإدارة الاستراتيجية في السياق المعاصر أهمية بالغة الأثر، وذلك لجملة من الأسباب الجوهرية:

أ) التعامل مع تعقيد البيئة: تتيح الإدارة الاستراتيجية للمنظمات الفهم المنهجي للتحولات البيئية المتسارعة واستشراف آثارها المحتملة قبل وقوعها، مما يُعزز القدرة التكيفية الاستباقية بدلاً من الاستجابة التفاعلية المتأخرة.

ب) تعظيم الميزة التنافسية: تُمكّن الإدارة الاستراتيجية المنظمةَ من رصد مواطن تفوقها وتمييزها عن منافسيها ثم توظيفها بأقصى قدر من الكفاءة، وصون هذه الميزة وتطويرها عبر الزمن في وجه محاولات التقليد والمضاهاة.

ج) توحيد الجهود وتنسيقها: تُوفر الإدارة الاستراتيجية الإطار المرجعي الموحّد الذي يُمكّن الوحدات التنظيمية المختلفة من التوافق حول الأهداف الكبرى وتوجيه جهودها نحوها بتناغم وانسجام.

د) ترشيد تخصيص الموارد: تضمن الإدارة الاستراتيجية توجيه الموارد المحدودة نحو الأولويات الاستراتيجية الأكثر أهمية وتأثيراً، بعيداً عن الاجتهاد الفردي وردود الأفعال العشوائية.

هـ) بناء المنظمة المتعلمة: تُرسي الإدارة الاستراتيجية ثقافة التقييم والتغذية الراجعة والتعلم المؤسسي المستمر، مما يُؤهّل المنظمة لتجديد قدراتها الجوهرية بصفة منتظمة.

2-1 مراحل الإدارة الاستراتيجية:

تتضمن عملية الإدارة الاستراتيجية منظومة من المراحل المتتابعة والمتداخلة التي تشكّل دورة متكاملة من التفكير والعمل والتقييم. ويختلف الباحثون في تحديد عدد هذه المراحل وتسميتها، غير أن الاتجاه السائد في الأدبيات المعاصرة يُقسّمها إلى خمس مراحل رئيسية متكاملة:

1-2-1 المرحلة الأولى: تحليل السياق الاستراتيجي:

تُمثّل هذه المرحلة حجر الأساس في منظومة الإدارة الاستراتيجية، وتشمل الفحص المنهجي لكل من البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة. ويُشار إليها في أدبيات الإدارة بالتحليل البيئي الاستراتيجي أو ما يُعرف باختصار بـ(Strategic Environmental Scanning). وتهدف هذه المرحلة إلى بناء صورة تشخيصية دقيقة وشاملة عن الوضع الراهن للمنظمة في محيطها التنافسي، من خلال رصد نقاط القوة والضعف الداخلية من جهة، والفرص والتهديدات الخارجية من جهة أخرى.

2-2-1 المرحلة الثانية: صياغة الاستراتيجية:

تُعدّ صياغة الاستراتيجية الرحلة الإبداعية الكبرى في منظومة الإدارة الاستراتيجية، إذ تنطوي على التحويل الخلاق لمخرجات التحليل البيئي إلى خيارات استراتيجية قابلة للتنفيذ وقادرة على تحقيق التمايز التنافسي. وتتدرج هذه المرحلة عبر ثلاثة مستويات متكاملة:

أ) صياغة رسالة المنظمة ورؤيتها: تُحدد الرسالة (Mission) الغرض الجوهري من وجود المنظمة والقيمة التي تُقدمها لأصحاب المصلحة، فيما تُشير الرؤية (Vision) إلى الوضع المستقبلي المأمول الذي تطمح المنظمة إلى بلوغه.

ب) تحديد الأهداف الاستراتيجية: وتتسم الأهداف الفاعلة بخصائص (SMART) أي: محددة وقابلة للقياس وقابلة للتحقيق وذات صلة ومحددة زمنياً.

ج) اختيار الاستراتيجية المناسبة: وتشمل الاستراتيجيات الجامعة (Corporate Strategies) كالنمو والاندماج والتنويع، والاستراتيجيات التنافسية (Competitive Strategies) كالتمايز وقيادة التكلفة والتركيز.

3-2-1 المرحلة الثالثة: تنفيذ الاستراتيجية:

تُمثّل هذه المرحلة الاختبار الحقيقي لقدرة المنظمة على ترجمة الأفكار الاستراتيجية إلى واقع تشغيلي ملموس. ويُجمع كثير من الباحثين على أن الفشل الاستراتيجي يقع في الغالب في هذه المرحلة لا في مرحلة الصياغة. وتستوجب عملية التنفيذ معالجة جملة من القضايا الجوهرية:

- **مواءمة الهيكل التنظيمي مع المتطلبات الاستراتيجية الجديدة.**
- **بناء الكفاءات البشرية وتطويرها لتعزيز القدرة على التنفيذ.**

- **تطوير الثقافة التنظيمية الداعمة للتوجه الاستراتيجي.**
- **إدارة التغيير المؤسسي المصاحب للتحول الاستراتيجي.**
- **توفير الموارد المادية والمالية اللازمة للتنفيذ الفعّال.**

4-2-1 المرحلة الرابعة: تقييم الاستراتيجية والرقابة عليها:

الرقابة الاستراتيجية عملية منهجية مستمرة تُعنى برصد مدى توافق الأداء الفعلي مع الأهداف الاستراتيجية المحددة، وتُولّد معلومات تغذية راجعة تُستخدم لتصحيح المسار. وتشمل هذه المرحلة ثلاثة عناصر جوهرية:

- مراجعة الأسس الاستراتيجية: إعادة النظر في المنطلقات والافتراضات التي بُنيت عليها الاستراتيجية للتحقق من صمودها في وجه المتغيرات البيئية المستجدة.
- قياس الأداء وتقييمه: مقارنة النتائج المُحقَّقة فعلياً بالمستهدفات الاستراتيجية المعتمدة، وتشخيص أسباب الفجوات القائمة بين الاثنين.
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية: الاستجابة لمعطيات التقييم بتعديل الاستراتيجيات أو تكييف الأهداف أو إعادة ضبط آليات التنفيذ وفق معطيات البيئة المتجددة.

5-2-1 مستويات الاستراتيجية المؤسسية:

تتدرج الاستراتيجية المؤسسية في ثلاثة مستويات هرمية متتابعة، يُغذّي كل منها الآخر ويتلقى توجيهاته منه:

المستوى	نطاق القرار	المسؤول عنه	النطاق الزمني
استراتيجية المؤسسة ككل	تحديد مجالات الأعمال والمحفظة الاستراتيجية	مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي	5-10 سنوات
استراتيجية وحدة الأعمال	التمايز التنافسي داخل القطاع	مديرو الوحدات الاستراتيجية	2-5 سنوات
الاستراتيجية الوظيفية	تعظيم كفاءة الوظائف الداعمة	مديرو الأقسام الوظيفية	1-2 سنة

ويُعدّ التكامل الرأسي بين هذه المستويات الثلاثة أحد المحددات الجوهرية لنجاح التوجه الاستراتيجي الكلي للمنظمة، إذ إن التناقض بين المستويات أو الانفصال فيما بينها يُولّد الارتباك ويُضعف القدرة التنفيذية.

المبحث الثاني: التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية:

1-2 مفهوم التحليل الاستراتيجي وأهميته:

يُمثّل التحليل الاستراتيجي العمود الفقري للإدارة الاستراتيجية، وهو المنهج الذي تُستجلى بواسطته الصورة الكاملة للبيئة التنافسية بشقّيها الداخلي والخارجي، لتُوجّه قرارات الصياغة والتنفيذ الاستراتيجي على أسس موضوعية وأدلة دامغة. وقد أجمع رواد الفكر الاستراتيجي على أن جودة التحليل البيئي هي العامل الفاصل في نوعية القرارات الاستراتيجية وقدرتها على تحقيق التمايز المستدام. ويتمحور التحليل الاستراتيجي حول ثلاثة محاور رئيسية:

- **تحليل البيئة الخارجية البعيدة (Macro Environment): لاستشراف الاتجاهات الكبرى على الصعيد العالمي والمحلي.**
- **تحليل البيئة التنافسية المباشرة (Competitive Environment): لفهم هيكل القطاع وديناميكياته التنافسية.**
- **تحليل البيئة الداخلية (Internal Environment): لتشخيص الكفاءات الجوهرية والموارد الحرجة للمنظمة.**

2-2 تحليل البيئة الخارجية:

1-2-2 تحليل PESTEL:

يُعدّ تحليل PESTEL من أكثر أدوات مسح البيئة الخارجية استخداماً وقبولاً في الأدبيات الاستراتيجية، إذ يُقدّم قراءة منهجية ل

البُعد	المؤشرات الجوهرية	الأمثلة والتطبيقات
السياسي (Political)	الاستقرار الحكومي، السياسات العامة، التشريعات المؤثرة	قرارات الخصخصة، اتفاقيات التجارة الإقليمية
الاقتصادي (Economic)	معدلات النمو، التضخم، البطالة، أسعار الصرف	دورات الركود والانتعاش، صدمات أسعار النفط
الاجتماعي (Social)	التحولات الديموغرافية، القيم الثقافية، أنماط الاستهلاك	تنامي طبقة الشباب، تحول سلوك المستهلك الرقمي
التكنولوجي (Technological)	الابتكار، التحول الرقمي، الذكاء الاصطناعي	الثورة الصناعية الرابعة وانعكاساتها على قطاعات بعينها
البيئي (Environmental)	اشتراطات الاستدامة، التغير المناخي، اللوائح البيئية	معايير الكربون، مبادرات الاقتصاد الأخضر
القانوني (Legal)	تشريعات العمل، قوانين المنافسة، حماية	قانون حماية البيانات GDPR وأثره

البُعد	المؤشرات الجوهرية	الأمثلة والتطبيقات
	الملكية الفكرية	على الشركات

ستة أبعاد بيئية جوهرية تُحيط بالمنظمة وتُشكّل سياق عملها:

وتكمن قيمة تحليل PESTEL ليس في مجرد رصد هذه العوامل وتوثيقها، بل في تقييم تأثيرها المحتمل على المنظمة وتحديد درجة استعجالية التعامل مع كل منها.

2-2-2 نموذج القوى التنافسية الخمس لبورتر:

طرح مايكل بورتر هذا النموذج التحليلي الرائد عام 1979 في مقاله الشهير المنشور في مجلة Harvard Business Review، ثم طوّره لاحقاً في مؤلّفه الكلاسيكي «الاستراتيجية التنافسية». ويُقدّم النموذج إطاراً منهجياً لفهم هيكل التنافس في أي قطاع من خلال خمس قوى هيكلية محركة:

القوة الأولى – تهديد الداخلين الجدد: تُشير إلى احتمالية قدوم منافسين جدد إلى القطاع، وتتحدد بعوامل عدة أبرزها: عوائق الدخول كاقتصاديات الحجم والقدرة التمييزية للعلامة التجارية وحجم متطلبات رأس المال والوصول إلى قنوات التوزيع.

القوة الثانية – قوة المورّدين التفاوضية: تصبح هذه القوة مرتفعة حين يكون عدد الموردين محدوداً، أو حين لا يتوفر بديل مناسب لمدخلاتهم، أو حين تكون تكاليف التحويل إلى موردين آخرين مرتفعة.

القوة الثالثة – قوة المشترين التفاوضية: ترتفع هذه القوة حين يكون المشترون كثيري الحجم وقليلي العدد، أو حين يشترون بكميات كبيرة، أو حين تكون المنتجات متجانسة وسهلة المقارنة، أو حين تكون تكاليف التحويل منخفضة.

القوة الرابعة – تهديد المنتجات البديلة: تُشير إلى وجود منتجات من قطاعات أخرى قادرة على تلبية الحاجة ذاتها التي تُلبّيها منتجات القطاع، مما يُقيّد القدرة السعرية لمنتجات القطاع.

القوة الخامسة – حدة التنافس بين المتنافسين الحاليين: تتحدد بعوامل متعددة أبرزها: عدد المنافسين وتشابه أحجامهم، ومعدلات نمو القطاع، وارتفاع التكاليف الثابتة، وانخفاض تكاليف التحويل لدى العملاء.

ويُستخدم هذا النموذج لتحديد ربحية القطاع الهيكلية وترتيب العوامل التنافسية وفق أثرها، مما يُرشد الاستراتيجيين في انتقاء موضع تنافسي يُتيح الحماية من هذه القوى الخمس.

2-2-3 تحليل مجموعات التنافس الاستراتيجية:

مفهوم المجموعات الاستراتيجية (Strategic Groups) يُشير إلى تجمعات من المنظمات داخل القطاع الواحد التي تتبنى استراتيجيات متماثلة أو متشابهة على أبعاد تنافسية رئيسية كنطاق المنتج

ومستوى التكامل الرأسي وحجم القدرات التسويقية. ويُتيح تحليل المجموعات الاستراتيجية الفهم الدقيق لمصادر التنافس المباشر وطبيعة الحواجز بين المجموعات المختلفة.

2-3 تحليل البيئة الداخلية

2-3-1 تحليل السلسلة القيمية

قدّم Porter, M. E., & Advantage, C. (1985) مفهوم سلسلة القيمة (Value Chain) عام 1985 في مؤلَّفه الموسوم بـ«الميزة التنافسية»، بوصفه إطاراً تحليلياً لفهم مصادر القيمة التي تُنتجها المنظمة وتُقدمها لعملائها. ويُصنّف النموذج أنشطة المنظمة في فئتين رئيسيتين:

الأنشطة الأساسية (Primary Activities): وتشمل اللوجستيات الداخلية، والعمليات الإنتاجية، واللوجستيات الخارجية، والتسويق والمبيعات، وخدمة ما بعد البيع.

الأنشطة الداعمة (Support Activities): وتشمل البنية التحتية للمؤسسة، وإدارة الموارد البشرية، وتطوير التكنولوجيا، والمشتريات.

ويتجلى الهدف من تحليل السلسلة القيمية في تحديد الأنشطة التي تُحقق قيمة مضافة حقيقية مقارنةً بتكلفتها، والكشف عن مواطن التميّز الفعلي ومواطن الاختناق التشغيلي.

2-3-2 منظور الموارد والكفاءات:

يُقدّم منظور الموارد والكفاءات (Resource-Based View - RBV) الذي طوّره Barney, J. B. (2000) مقاربة نظرية مختلفة لمصادر الميزة التنافسية، إذ يُرجعها إلى ما تمتلكه المنظمة من موارد وكفاءات داخلية متميزة لا إلى خصائص البيئة الخارجية فحسب. وتتسم الموارد الاستراتيجية القادرة على توليد ميزة تنافسية مستدامة بأربعة خصائص جوهرية تُعرف اختصاراً بـ(VRIN):

الخاصية	المعنى	الدلالة الاستراتيجية
القيمة (Valuable)	تُمكّن المنظمة من استثمار الفرص أو صرف التهديدات	الموارد التي لا تُضيف قيمة ليست ميزة
الندرة (Rare)	غير متاحة لدى المنافسين الحاليين أو المحتملين	الموارد المنتشرة لا توفر ميزة تنافسية
صعوبة التقليد (Inimitable)	يصعب على المنافسين محاكاتها أو نقلها	التاريخ والثقافة والعلاقات من أصعب ما يُقلَّد
عدم القابلية للاستبدال (Non-substitutable)	لا يوجد بديل مكافئ لهذا المورد	أنظمة المعرفة والكفاءات الضمنية الأمثل تمثيلاً

2-3-3 تحليل SWOT: الأداة التكاملية:

يُعدّ تحليل SWOT من أوسع أدوات التحليل الاستراتيجي انتشاراً وأكثرها استخداماً في الممارسة المؤسسية والأكاديمية. وعلى الرغم من بساطته الظاهرة، فإنه يُوفر منصة تحليلية قادرة على دمج مخرجات التحليلين الداخلي والخارجي في إطار تكاملي موحّد. ويتكوّن التحليل من أربعة مكونات رئيسية:

- **نقاط القوة (Strengths): الكفاءات الجوهرية والموارد المتميزة التي تُولّد ميزة تنافسية حقيقية.**
- **نقاط الضعف (Weaknesses): الثغرات والقصور الداخلي الذي يُقيّد أداء المنظمة.**
- **الفرص (Opportunities): المتغيرات البيئية الإيجابية التي يمكن استثمارها وتوظيفها لصالح المنظمة.**
- **التهديدات (Threats): المخاطر الخارجية التي قد تُضرّ بمركز المنظمة التنافسي.**

ويتجاوز التحليل الاستراتيجي الفاعل مجرد توليد قوائم في الخانات الأربع ليصل إلى مستوى أعمق يُسمى التحليل التقاطعي (TOWS Matrix)، حيث تُوضع استراتيجيات توليدية تنبثق من التقاطعات الأربعة الممكنة:

	الفرص (O)	**التهديدات (T)**
نقاط القوة (S)	**استراتيجيات SO: توظيف القوة لاستثمار الفرص (هجومية نمو)**	**استراتيجيات ST: توظيف القوة لمواجهة التهديدات (دفاعية صمود)**
نقاط الضعف (W)	**استراتيجيات WO: تجاوز الضعف لاستثمار الفرص (تطوير القدرات)**	**استراتيجيات WT: استراتيجيات التقليص أو الانكماش للحد من الخسائر وتقليل آثار التهديدات ونقاط الضعف. (انكماش استراتيجي)**

2-4 نماذج الاختيار الاستراتيجي

2-4-1 مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية (BCG Matrix)

طوّرت مجموعة بوسطن الاستشارية هذه المصفوفة في مطلع السبعينيات بوصفها أداة لإدارة محفظة الأعمال في الشركات متعددة الأنشطة. وترتكز المصفوفة على بُعدين تحليليين: معدل نمو السوق (المحور الرأسي) ومعدل الحصة السوقية النسبية (المحور الأفقي)، وتُصنّف وحدات الأعمال في أربع خلايا:

- **النجوم (Stars): حصة سوقية مرتفعة في أسواق عالية النمو، تتطلب استثمارات ضخمة لصون ريادتها.**

• البقرات الحلوب (Cash Cows): حصة سوقية مرتفعة في أسواق منخفضة النمو، تُولّد تدفقات نقدية مستقرة.

• علامات الاستفهام (Question Marks): حصة سوقية منخفضة في أسواق عالية النمو، تستوجب قرارات استراتيجية حاسمة.

• الكلاب (Dogs): حصة سوقية منخفضة في أسواق منخفضة النمو، عادةً ما يُنصح بالتخلص منها.

2-4-2 الاستراتيجيات التنافسية العامة لبورتر:

طرح بورتر ثلاث استراتيجيات تنافسية عامة يمكن توظيفها لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة:

1. قيادة التكلفة الكلية (Cost Leadership): تسعى المنظمة إلى تحقيق أدنى هيكل تكلفة في القطاع مع الحفاظ على مستوى مقبول من الجودة. وتتيح هذه الاستراتيجية تحقيق أرباح مرتفعة عند البيع بأسعار السوق، أو كسب الحصة السوقية بتخفيض الأسعار مع الحفاظ على هامش الربح.

2. التمايز (Differentiation): تسعى المنظمة إلى تقديم منتج أو خدمة تمتلك خصائص فريدة تُقدّرها شريحة واسعة من العملاء وتستعد لدفع علاوة سعرية مقابلها. ويمكن تحقيق التمايز من خلال: جودة المنتج، وخدمة العملاء الاستثنائية، والقوة التمييزية للعلامة التجارية، والتقنيات الحصرية.

3. التركيز (Focus): تنصبّ جهود المنظمة على خدمة شريحة سوقية محددة أو سوق جغرافية بعينها بدلاً من استهداف السوق الكلي، إما بأدنى تكلفة (تركيز تكلفة) أو بتمايز مطلوب (تركيز تمايز).

المبحث الثالث: تنفيذ الاستراتيجية وقياس الأداء:

3-1 ديناميكيات تنفيذ الاستراتيجية:

3-1-1 فجوة التنفيذ الاستراتيجي:

تُعدّ فجوة التنفيذ (Implementation Gap) من أبرز الظواهر الموثّقة في أدبيات الإدارة الاستراتيجية. وتُشير الدراسات التجريبية المتراكمة إلى أن ما يتراوح بين 60% و70% من الاستراتيجيات المُصاغة بعناية تفشل في مرحلة التنفيذ. وتتعدد الأسباب الجذرية لهذه الفجوة، ويمكن تصنيفها في أربعة محاور رئيسية:

• غياب المواءمة التنظيمية: يحدث حين لا تواكب الهياكل التنظيمية والعمليات الإدارية ومنظومات الحوافز التوجهات الاستراتيجية الجديدة، فتنشأ قوى داخلية تُعيق التحول المطلوب.

• فجوة القدرات والكفاءات: تظهر حين تفتقر الكوادر البشرية إلى المهارات والمعارف والخبرات اللازمة للتنفيذ الفاعل.

• قصور التواصل الاستراتيجي: يقع حين لا تُوصَل الرؤية الاستراتيجية بوضوح إلى مختلف مستويات المنظمة، فتتفاوت درجات الفهم والالتزام.

• ضعف المتابعة وقصور الموارد: ينجم عن غياب آليات رقابة منهجية وعدم توفير الموارد الكافية لدعم التنفيذ.

3-1-2 نموذج S7 لماكنزي في التنفيذ الاستراتيجي:

طوّر مستشارو شركة ماكنزي نموذج S7 بوصفه إطاراً تشخيصياً وعلاجياً لفهم تعقيدات التنفيذ الاستراتيجي. ويرتكز النموذج على سبعة عناصر تنظيمية مترابطة ومتفاعلة تُحكم بينها أواصر التأثير المتبادل:

• الاستراتيجية (Strategy): التوجه التنافسي الكلي وخارطة الطريق الاستراتيجية.

• الهيكل التنظيمي (Structure): توزيع المهام والصلاحيات وخطوط الإبلاغ والمساءلة.

• الأنظمة والإجراءات (Systems): العمليات الإدارية ومنظومات المعلومات وآليات اتخاذ القرار.

• الأسلوب القيادي (Style): طبيعة ثقافة الإدارة العليا وأسلوبها في التفاعل مع العاملين.

• الكوادر البشرية (Staff): ملامح القوى العاملة وكفاءاتها وتخصصاتها.

• المهارات الجوهرية (Skills): الكفاءات المتميزة التي تتفوق بها المنظمة على منافسيها.

• القيم المشتركة (Shared Values): الثقافة التنظيمية والقيم الأساسية التي تُشكّل هوية المنظمة وتُوجّه سلوكها.

ويُبرز النموذج أن نجاح التنفيذ الاستراتيجي مرهون بالانسجام التام بين هذه العناصر السبعة، وأن الخلل في أي منها يُلقي بظلاله على العناصر الأخرى جميعاً.

3-1-3 إدارة التغيير المؤسسي في سياق التنفيذ الاستراتيجي:

يستلزم التنفيذ الاستراتيجي في معظم الأحيان إحداث تحولات مؤسسية شاملة تطال البنى والعمليات والثقافة والسلوك. وقد اقترح جون كوتر في نموذجه الشهير للتغيير ثماني خطوات متتابعة:

• خلق إحساس عارم بالإلحاح والضرورة الحتمية للتغيير.

• بناء ائتلاف قيادي فاعل يتبنى التغيير ويقوده.

• صياغة رؤية واستراتيجية واضحة للتغيير المنشود.

• التواصل المستمر والشفاف حول رؤية التغيير وأهدافه.

• تمكين العاملين وتهيئة البيئة الداعمة لاتخاذ المبادرة.

- **تحقيق انتصارات قريبة المدى ملموسة لتعزيز الزخم وبناء الثقة.**
- **تعميق التغيير وبناء قدرات إضافية تُرسّخه.**
- **تثبيت التغيير ومأسسته في ثقافة المنظمة وأنظمتها.**

2-3 قياس الأداء الاستراتيجي:

1-2-3 بطاقة الأداء المتوازن: النظام المتكامل لقياس الأداء:

طوّر Robert Kaplan وDavid Norton بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard - BSC) في أوائل تسعينيات القرن الماضي، وقد قدّما هذا المفهوم في مقالتهما الشهيرة المنشورة في مجلة Harvard Business Review عام 1992. وجاءت بطاقة الأداء المتوازن استجابةً للقصور الذي تعاني منه أنظمة قياس الأداء التقليدية، والتي تركز بصورة أساسية على المؤشرات المالية، في حين تُهمل العوامل غير المالية التي تمثل المحركات الرئيسة للأداء المستقبلي للمنظمات. لذلك سعت هذه الأداة إلى توفير إطار متكامل لقياس الأداء يجمع بين المؤشرات المالية وغير المالية، بما يعزز قدرة المنظمات على تقييم أدائها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية بصورة أكثر شمولاً وتوازناً. ترتكز بطاقة الأداء المتوازن على أربعة منظورات تحليلية متكاملة ومتوازنة:

المنظور	السؤال الاستراتيجي الجوهري	أمثلة على مؤشرات القياس
المنظور المالي	كيف ننظر إلى أنفسنا في أعين المساهمين؟	العائد على الاستثمار، نمو الإيرادات، هامش الربح التشغيلي
منظور العملاء	كيف يُقيّمنا عملاؤنا؟	درجة رضا العملاء، معدل الاحتفاظ بالعملاء، حصة السوق
منظور العمليات الداخلية	في أي العمليات يجب أن نتفوق؟	جودة الإنتاج، وقت دورة العملية، معدل الابتكار
منظور التعلم والنمو	كيف نواصل التحسين والخلق؟	رضا الموظفين، ساعات التدريب، نسبة الكفاءات الحرجة

يميّز Kaplan وNorton بين نوعين رئيسين من مؤشرات الأداء ضمن إطار بطاقة الأداء المتوازن. يتمثل النوع الأول في مؤشرات النتائج (Lagging Indicators) التي تعكس ما تحقق فعلياً من نتائج وأداء سابق، مثل الأرباح والحصة السوقية والعائد على الاستثمار. أما النوع الثاني فهو مؤشرات المحركات أو المؤشرات القائدة (Leading Indicators)، والتي تقيس العوامل المؤثرة في الأداء المستقبلي، مثل مستوى رضا العاملين، ومعدلات الابتكار، وعدد براءات الاختراع، إذ تسهم هذه المؤشرات في استشراف النتائج المستقبلية وتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

2-2-3 الخريطة الاستراتيجية:

طوّر Kaplan Norton, مفهوم الخريطة الاستراتيجية (Strategy Map) بوصفه أداة تكميلية لبطاقة الأداء المتوازن. وتُجسّد الخريطة الاستراتيجية العلاقات السببية بين الأهداف الاستراتيجية عبر المنظورات الأربعة، مُبيّنةً كيف تتراكم قيمة التعلم والنمو لتُغذّي تحسين العمليات الداخلية، الذي يُؤدي بدوره إلى رضا العملاء، وصولاً إلى تحقيق الأهداف المالية.

3-2-3 مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs):

مؤشرات الأداء الرئيسية (Key Performance Indicators) هي مقاييس كمية ونوعية تُستخدم لتتبع التقدم نحو الأهداف الاستراتيجية. وتتسم مؤشرات KPIs الفاعلة بجملة من الخصائص المحددة:

- **الصلة الاستراتيجية: ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالأهداف الاستراتيجية المحددة.**
- **القابلية للقياس الموضوعي: يمكن قياسها بدقة وموضوعية بعيداً عن التقييمات الذاتية.**
- **قابلية التأثير: تقع ضمن نطاق سلطة المسؤولين عن تحقيقها وليست خارج إطار سيطرتهم.**
- **التوازن: تُوازن بين المؤشرات الرائدة والمتأخرة، وبين المالية وغير المالية.**
- **الاتساق مع الزمن: تسمح بالمقارنة التاريخية ورصد الاتجاهات عبر الفترات.**

3-3 منظومة الرقابة الاستراتيجية:

1-3-3 مفهوم الرقابة الاستراتيجية وأنواعها:

الرقابة الاستراتيجية عملية منهجية مستمرة تُعنى بمراقبة تنفيذ الاستراتيجية وتقييم مدى ملاءمتها في ضوء المتغيرات البيئية المستجدة. وتتعدد أنواع الرقابة الاستراتيجية وتتمايز:

رقابة الفرضيات (Premise Control): تتحقق من صمود الافتراضات البيئية التي بُنيت عليها الاستراتيجية أمام المعطيات الواقعية المتجددة.

رقابة التطبيق (Implementation Control): ترصد مدى التزام التنفيذ بالخطط الموضوعة، وتُحدد مواطن الانحراف ومسبباته.

المراقبة الاستراتيجية (Strategic Surveillance): تُتابع المتغيرات البيئية الواسعة التي قد تُؤثر في الاستراتيجية بصورة غير متوقعة.

رقابة التنبيه الخاص (Special Alert Control): تتحفّز لرصد التطورات المفاجئة وغير المتوقعة التي تستوجب إعادة تقييم الاستراتيجية فورياً.

2-3-3 نموذج إدارة الأداء الاستراتيجي:

يُقترح النموذج الآتي بوصفه دورة متكاملة لإدارة الأداء الاستراتيجي في المنظمات:

- **تحديد الأهداف الاستراتيجية الواضحة والمعايير القياسية المرجعية.**
- **وضع مؤشرات الأداء الرئيسية لكل هدف استراتيجي.**
- **جمع البيانات وقياس الأداء الفعلي في الفترات الزمنية المحددة.**
- **تحليل الفجوات بين الأداء المحقق والمستهدفات الاستراتيجية.**
- **تشخيص أسباب الانحرافات وتحديد المسؤوليات بموضوعية.**
- **اتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة في الوقت المناسب.**
- **مراجعة الأهداف والمعايير بصفة دورية وفق معطيات البيئة.**

حالة دراسية تطبيقية: التخطيط الاستراتيجي في الجامعات العراقية

يُقدّم هذا التطبيق قراءة تحليلية في التجربة الاستراتيجية لعدد من الجامعات العراقية في تبني أساليب الإدارة الاستراتيجية الحديثة، مستنداً إلى بيانات ومعطيات ميدانية موثّقة.

السياق والخلفية: تقف الجامعات العراقية أمام تحديات بنيوية متعددة الأوجه تستدعي التعامل معها بأدوات الإدارة الاستراتيجية الحديثة. فعلى صعيد البيئة الخارجية، يُرصد تصاعد التنافسية بين مؤسسات التعليم العالي في ظل مساعي الانفتاح والتصنيف الدولي، وتنامي التوقعات المجتمعية من مخرجات التعليم العالي، وضغط متطلبات التحول الرقمي والاقتصاد المعرفي.

أما على الصعيد الداخلي، فتبرز تحديات مرتبطة بتطوير الكوادر الأكاديمية والإدارية، وتجديد المناهج وتعزيز ارتباطها باحتياجات سوق العمل، وبناء منظومات البحث العلمي القادرة على المنافسة في الفضاء الأكاديمي الدولي.

التحليل الاستراتيجي: يُعرض فيما يأتي نموذج تطبيقي مُبسّط لتحليل SWOT مُوجَّه نحو منظومة التعليم الجامعي العراقي:

المحور	العناصر الاستراتيجية
نقاط القوة	كوادر أكاديمية مؤهلة، تراث علمي راسخ، شبكة واسعة من خريجي الجامعات، البنية التحتية المؤسسية
نقاط الضعف	محدودية التمويل البحثي، ضعف التكامل مع القطاع الصناعي، قصور في أنظمة ضمان الجودة، بطء التكيف مع التحول الرقمي
الفرص	التوجه الحكومي نحو اقتصاد المعرفة، فرص الشراكات الأكاديمية الدولية، الطلب المتنامي على التعليم العالي الجودة، مبادرات الرقمنة الوطنية

المحور	العناصر الاستراتيجية
التهديدات	تنامي الجامعات الخاصة المنافِسة، هجرة الكفاءات الأكاديمية، تطور تقنيات التعليم عن بُعد، التحولات المتسارعة في متطلبات سوق العمل

التوجهات الاستراتيجية المقترحة:

في ضوء مخرجات التحليل الاستراتيجي، يُقترح تبني منظومة من التوجهات الاستراتيجية الإصلاحية:

- **إطلاق مبادرة التحول الرقمي الشامل في العمليات التعليمية والإدارية.**
- **إنشاء وحدات نقل التكنولوجيا وتعزيز شراكات المعرفة مع قطاع الصناعة والأعمال.**
- **تطوير برامج أكاديمية جديدة تُوجَّه نحو مهارات المستقبل والاقتصاد الرقمي.**
- **بناء منظومة أكاديمية متكاملة لقياس الأداء المؤسسي وربطها بآليات التحسين المستمر.**
- **تفعيل مسارات الشراكة الاستراتيجية مع مؤسسات أكاديمية دولية رفيعة المستوى.**

خلاصة الفصل وأبرز الاستنتاجات

يُقدّم هذا الفصل رحلة معرفية متكاملة عبر الحقل الواسع للإدارة الاستراتيجية والتخطيط المؤسسي، انطلاقاً من التأصيل المفاهيمي وصولاً إلى التطبيقات الميدانية. وتتبلور من هذه الرحلة جملة من الاستنتاجات الجوهرية:

1. الإدارة الاستراتيجية ليست رفاهية إدارية للمنظمات الكبرى، بل ضرورة وجودية لكل منظمة تسعى إلى البقاء والتفوق في عالم متسارع التغير.

2. جودة التحليل البيئي هي المدخل الحاسم لجودة الصياغة الاستراتيجية، وكلتاهما تبقى بلا قيمة مضافة دون تنفيذ فاعل ورقابة منهجية.

3. الاستراتيجية الناجحة تُحقق التوافق الحيوي بين الموارد الداخلية ومتطلبات البيئة الخارجية، وتستثمر نقاط القوة لاغتنام الفرص ودرء التهديدات.

4. **التنفيذ الاستراتيجي الفاعل يستوجب المواءمة الحميمة بين العناصر التنظيمية السبعة التي يُجسّدها نموذج ماكنزي 7S.**

5. **منظومة قياس الأداء المتوازن تُوفّر الأساس المنهجي للتعلم الاستراتيجي والتحسين المستمر القائم على الأدلة.**

6. نجاح الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الحكومية والتعليمية يتطلب تكييف أدواتها مع خصوصية البيئة ومتطلبات الحوكمة العامة.

المصطلحات والمفاهيم الأساسية في الفصل:

الإدارة الاستراتيجية ● التخطيط الاستراتيجي ● الميزة التنافسية ● تحليل SWOT ● تحليل PESTEL ● نموذج بورتر الخماسي ● سلسلة القيمة ● المنظور القائم على الموارد ● مصفوفة BCG ● بطاقة الأداء المتوازن ● الخريطة الاستراتيجية ● مؤشرات الأداء الرئيسية ● نموذج S7 ● إدارة التغيير ● الكفاءات الجوهرية ● الرقابة الاستراتيجية ● فجوة التنفيذ ● استراتيجيات التمايز

أسئلة المراجعة والتقييم:

أولاً: أسئلة الفهم والاستيعاب:

• عرِّف الإدارة الاستراتيجية وبيّن الفروق الجوهرية بينها وبين الإدارة التشغيلية من حيث المدى والمحتوى وطبيعة القرارات.

• صِف المراحل الخمس لعملية الإدارة الاستراتيجية وأوضح العلاقات التفاعلية الديناميكية بين هذه المراحل.

• اشرح كيف يُكمّل تحليل القيم المشتركة في نموذج ماكنزي 7S العناصر الستة الأخرى في منظومة التنفيذ.

• ما الفرق بين المنظور المالي ومنظور التعلم والنمو في بطاقة الأداء المتوازن؟ وكيف يُغذّي كل منهما الآخر؟

ثانياً: أسئلة التطبيق والتحليل:

• طبّق نموذج القوى التنافسية الخمس لبورتر على قطاع التعليم العالي الخاص في العراق، ومثّل لكل قوة من القوى الخمس بحالة واقعية محددة.

• أجرِ تحليل TOWS لمنظمة حكومية عراقية من اختيارك، واقترح استراتيجيات قابلة للتنفيذ لكل تقاطع من التقاطعات الأربعة.

• صمِّم بطاقة أداء متوازن مقترحة لكلية أكاديمية، محدداً مؤشرَين على الأقل لكل منظور من المنظورات الأربعة.

ثالثاً: أسئلة النقد والتفكير التحليلي النقدي:

• ناقش القيود العملية لنموذج القوى الخمس لبورتر في السياقات الاقتصادية الناشئة كالاقتصاد العراقي.

• يُجادل بعض الباحثين بأن التخطيط الاستراتيجي يُعيق المرونة والابتكار في عالم سريع التغير. ناقش هذا الطرح من زوايا متعددة.

• **كيف يُسهم التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي في إعادة رسم ملامح الإدارة الاستراتيجية ومتطلباتها؟**

المصادر

1. Alsaeedi, M. S., & Ab Rahim, N. M. Z. (2023). The Role Of Strategic Management In Addressing The Civilizational Challenges Facing The Academic Institutes: A Comprehensive Review: دور الإدارة الاستراتيجية في مواجهة التحديات الحضارية للمؤسسات الأكاديمية: مراجعة أدبية مكثفة. *al-Qanatir: International Journal of Islamic Studies*, *32*(1), 130-165.

2. Nkuda, M. O. (2021). Strategic management practices and business ethics of mobile satellite communication companies in Nigeria. *International Journal of Innovative Finance and Economics Research*, *9*(4), 134-152.

3. Whittington, R., Regnér, P., Johnson, G., Angwin, D., & Scholes, K. (2019). *Exploring strategy*. Pearson UK.

4. Porter, M. E., & Advantage, C. (1985). Creating and sustaining superior performance. *Competitive advantage*, *167*, 167-206.

5. Barney, J. B. (2000). Firm resources and sustained competitive advantage.

6. Ansoff, H. I. (1965). Corporate Strategy. New York, McGraw-Hill. *Ansoff, HI (1965b) StrategicManagement,(2)*, 471-517.

7. Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, *17*(1), 99-120.

8. Chandler, A. D. (1962). Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial empire. *Cambridge Mass*, *5*(1), 12-48.

9. Whittington, R., Regnér, P., Johnson, G., Angwin, D., & Scholes, K. (2019). *Exploring strategy*. Pearson UK.

10. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2005). *The balanced scorecard: measures that drive performance* (Vol. 70, pp. 71-79). Boston, MA, USA: Harvard Business Review.

11. Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J., & Safari, S. T. R. A. T. E. G. Y. (1998). A guided tour through the wilds of strategic management. *New York*.

12. Porter, M. E. (1979). How competitive forces shape strategy. In *Readings in strategic management* (pp. 133-143). London: Macmillan Education UK.

13. Porter, M. E., & Strategy, C. (1980). Techniques for analyzing industries and competitors. *Competitive Strategy. New York: Free*, *1*, 76.

14. Porter, M. E., & Advantage, C. (1985). Creating and sustaining superior performance. *Competitive advantage*, *167*, 167-206.

15. Waterman Jr, R. H., Peters, T. J., & Phillips, J. R. (1980). Structure is not organization. Business horizons, 23(3), 14-26.

16. Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2012). Concepts in strategic management and business policy: Toward global sustainability. *(No Title)*..

الفصل السابع

الإدارة الاستراتيجية والتخطيط المؤسسي

Strategic Management and Institutional Planning

م.م. حوراء مالك عبد
الجامعة التقنية الوسطى - الكلية التقنية للهندسة الكهربائية - العراق

الملخص

يتناول الفصل الإدارة الاستراتيجية والتخطيط المؤسسي من خلال بناء مترابط يصل تحديد التوجهات العامة بتحليل البيئة وتنفيذ الاستراتيجية وقياس الأداء. ويبدأ بتوضيح المفاهيم والمراحل والعلاقة بين الرؤية والرسالة والأهداف، مع التمييز بين التخطيط بوصفه نشاطًا منظمًا والإدارة الاستراتيجية بوصفها عملية أوسع تشمل الاختيار والتنفيذ والمتابعة. ويعرض دور هذه العملية في توجيه موارد المؤسسة وتنسيق قراراتها في بيئة متغيرة.

ويخصص الفصل محورًا للتحليل الاستراتيجي الداخلي والخارجي، فيتناول الموارد والقدرات والميزة التنافسية وأدوات تشخيص الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف. ويشرح أطرًا مثل تحليل SWOT وPESTLE وVRIO وقوى المنافسة ونموذج ماكنزي، مع ربط استخدامها بطبيعة المؤسسة والمشكلة المراد تحليلها. ثم ينتقل إلى تنفيذ الاستراتيجية، وتوزيع المسؤوليات، ومواءمة الهيكل والثقافة والموارد، ومواجهة المعوقات التي قد تفصل بين الخطة المكتوبة والممارسة الفعلية.

ويعالج المحور الأخير قياس الأداء والرقابة والتغذية الراجعة، بما في ذلك مؤشرات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن وتصحيح الانحرافات. ويستعين العرض بأمثلة وأسئلة وأنشطة وحالات تساعد على الانتقال من معرفة المصطلحات إلى تطبيق أدوات التحليل والتقويم. ويؤكد الفصل أن التخطيط المؤسسي لا يكتمل بصياغة الوثيقة، بل يحتاج إلى متابعة قابلة للقياس ومراجعة مستمرة للافتراضات والنتائج. وتتمثل قيمة المعالجة في تقديم مسار تعليمي يجمع التأصيل والأدوات والتطبيق، دون افتراض أن أداة واحدة تصلح لجميع المؤسسات أو أن نجاح التنفيذ منفصل عن سياقه التنظيمي والبشري.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الاستراتيجية؛ التخطيط المؤسسي؛ التحليل البيئي؛ تنفيذ الاستراتيجية؛ قياس الأداء

Abstract

This chapter examines strategic management and institutional planning as an interconnected process linking organizational direction,

environmental analysis, implementation, and performance assessment. It clarifies the relationships among vision, mission, objectives, and strategy, distinguishing planning as an organized activity from the broader management process through which choices are implemented and reviewed. The discussion considers how institutions coordinate resources and decisions under changing conditions.

A central section addresses internal and external analysis, organizational resources and capabilities, competitive advantage, and the identification of strengths, weaknesses, opportunities, and threats. It explains frameworks including SWOT, PESTLE, VRIO, competitive forces, and the McKinsey model. Their use is related to the institution and the analytical problem rather than presented as a universal checklist. The chapter then examines implementation, allocation of responsibilities, and alignment among structure, culture, resources, and strategic priorities. It also considers obstacles that can separate a written plan from organizational practice.

The final component discusses performance measurement, strategic control, feedback, and corrective action, including indicators and the balanced scorecard. Examples, questions, exercises, and cases support the transition from conceptual knowledge to practical analysis. The chapter emphasizes that institutional planning does not end with producing a document: it requires measurable follow-up and continuing review of assumptions and outcomes. Its contribution is an educational account integrating concepts, analytical tools, and implementation considerations. It does not assume that a single model fits every institution or that strategic success can be understood independently of organizational and human conditions.

Keywords: Strategic management; Institutional planning; Environmental analysis; Strategy implementation; Performance measurement

Chapter outline

Section One: The Concept of Strategic Management and Its Stages

1.1 Introduction to Strategic Management

1.2 Definition and Nature of Strategic Management

1.3 Importance and Objectives of Strategic Management

1.4 Key Characteristics of Strategic Management

1.5 Stages of the Strategic Management Process

1.6 Benefits and Challenges of Strategic Management

1.7 Conclusion

Section Two: Strategic Analysis of the Internal and External Environment

2.1 Introduction to Strategic Analysis

2.2 Internal Environment Analysis

2.3 External Environment Analysis

2.4 Industry and Competitive Environment Analysis

2.5 SWOT Analysis: Integrating Internal and External Analysis

2.6 Conclusion

Section Three: Strategy Implementation and Performance Measurement

3.1 Introduction to Strategy Implementation

3.2 Strategy Implementation Process

3.3 Performance Measurement and Strategic Control

3.4 Challenges in Strategy Implementation and Performance Measurement

3.5 Conclusion

References

Section One: The Concept of Strategic Management and Its Stages

1.1 Introduction to Strategic Management

Strategic management is an organizational process aimed at setting aims and objectives in the long-term, including formulating, planning, doing and assessing a business strategy with the goal to reach sustainable success. Organizations are being challenged to understand and respond properly to technological developments, evolving customer expectations, economic volatility and regulatory changes in this increasingly competitive and dynamic global landscape (Ackermann and Eden, 2011). Managing strategy offers a structured approach for managers to anticipate the changes in the environment, to utilise resources efficiently, and to keep the organization competitive. A fundamental difference between routine operational management and strategic management is that the latter is more concerned about long-term organizational growth, adaptability and value generation as opposed to short-term efficiency. It makes planning, leading, decision making and evaluation of performance a continuous proactive exercise that ensures the capability of the organization towards the opportunities and challenges presented to it (Ansoff et al., 2018). In the current complicated business context strategic management has become an essential managerial role for private companies, non-profit organizations and public institutions, aiming at sustainable development, competitive advantage and high level of satisfaction of the stakeholders.

1.2 Definition and Nature of Strategic Management

Strategic management is the ongoing development, deployment and analysis of organization strategies to make sure that the organization

fulfils its mission, vision and long-term targets (Walker, 2013). It means looking at the strengths and weaknesses of an organisation, as well as the environment in which operations take place while identifying opportunities, overcoming problems and formulating competitive strategies. While strategic management offers a way for decision makers to make informed choices to run the organization, it is a systematic process designed to ensure that activities and resources of the organization are managed to best support the direction taken through the strategy (Djordjevic et al., 2014). It is a continuous process of analyzing, acting, monitoring and improving, which makes organizations more sustainable.



Figure 1: Strategic Management

Strategic management involves two elements which complement each other in the concept: strategy and management. Strategy is the long term plan that is developed with a view to building competitive advantage and

achieving the organizational objectives and Management is the process of coordinating organizational resources in actual implementation of the Strategy. Strategic management is thus the marriage of strategic thinking and managerial practice that will allow for daily business to serve higher purposes in the organization (Babeľová et al., 2018). By integrating this, companies avoid having to worry about short-term gains and keep their eyes on the long-term results.

Strategic management is future-based, holistic, flexible, and decision shall be made based on facts. It is future-oriented because it takes a long term planning approach rather than short term operational considerations. The performance of an organization can, at times, be affected by strategic choices for several years, which means that the decision maker(s) need to forecast future trends and uncertainties. It is comprehensive as it covers every functional area for example financial, marketing, operations, human resource, information systems etc. to encourage co-ordination in the organization (Walker, 2013). Strategic management is also dynamic because organizations work in continuously changing environments that need their assessments and changes to strategies over time.

Besides, it states aspects of analytical decision making, the use of environmental scanning, performance information, market intelligence and stakeholder feedback. Leadership is a key factor in strategic management as it sets the course of the organization, disseminates strategic vision, inspires employees, and helps implement the strategy effectively (Leskaj, 2017). These features and functions allow strategy to build competitiveness, the capacity to learn from an organization, and continual improvement in a growing complex and uncertain world.

1.3 Importance and Objectives of Strategic Management

Strategic management becomes crucial as it gives the organizations a direction and a systematic structure to seek towards the long-term success. As per the study of Durmaz and Düşün (2016), strategic management allows managers the flexibility of developing strategies that focus resources in line with the changing environment and then set measurable objectives to fulfil their company mission. In today's commodity sensitive markets, it is vital that organisations can look beyond the risk elements and see the opportunity. To support decision making as a strategic process, strategic management promotes the dynamic analysis of the environment and strategic choices (Nedelea and Paun, 2009). By taking proactive steps, organizations can strengthen themselves, innovate, become more competitive, and minimize uncertainty brought by volatile business landscapes.

In the words of Raduan et al., (2009), effective use of organizational resources and capabilities is among the major aims of strategic management in securing the sustainable competitive advantage. Through strengths/weakness/opportunities/threats analysis, organisations can gain a better position in the market and enhance their performance in order to meet the market demand. A key goal is efficient use of resources, with appropriate allocation of financial, technological and human resources to activities that re genius and are aligned with strategic objectives (Avanesova et al., 2021). This alignment creates efficiencies within the organization, and also reduces waste and duplication of effort.

In addition, strategic management aims at enhancing the adaptability of the organization by equipping institutions to adequately react to technological advancements and transformations, regulatory adjustments, economic fluctuations, and changing customer needs.

Organizations can continuously evaluate and review their plans making necessary adjustments to keep them relevant and competitive. Additionally, strategic management encourages integration within the organization by workers working together for similar ends (Rêgo et al., 2022). The shared strategic objectives enable better communication, co-ordination and staff buy-in throughout the organisation.

A major goal is also to improve the functioning of the organization in properly monitoring and evaluating the performance. Strategic management sets measurable targets against which-management can measure progress and identify when they are going astray and take corrective action if they are. It also fosters innovation by encouraging organizations to investigate new technologies, products and services and markets for them can use to stimulate future growth (Sum-Chau, 2008). In sum, Strategic Management is an endeavour to add value to stakeholders, enhance organizational efficiency and stability and guarantee long-term survival within the constantly changing and significantly competitively driven global business context.

1.4 Key Characteristics of Strategic Management

Strategic management has a number of distinct features that set it apart from operational management.

Long-term orientation: The first one is its long-term, rather than short term orientation to make the organization successful for long-term. The first is the long-term approach rather than short term approach to make the organization successful for a longer period of time. Strategic decisions strategically affect the organization's future direction and have an impact which stretches over many years (Zhou and Park, 2020). Managers should thus be able to foresee trends, spotting opportunities and challenges in the process without straying from mission and vision.

Comprehensive and integrated nature: All functional areas of an organization, such as finance, marketing, operations, HRM and information systems are part of strategic management. It does not provide for the departmental operation as if it was an autonomous entity—it encourages coordination and collaboration to enable the use of the resources of the organization that are aligned towards shared goals and directions (Poister and Streib, 2018). This holistic strategy improves the efficiency of an organization and reduces the risk of dissension due to a lack of coordination in decision making processes.

Environmental responsiveness: Environmental Responsiveness is another important attribute. To determine strengths, weaknesses, opportunities and threats, these must be monitored continuously in the context of both external and internal environments for strategic management. By engaging in ongoing threat identification efforts, organizations can adjust their approaches to emerging technologies, evolving markets, new laws and regulations, and new competition (Colwell and Joshi, 2013). The versatility allows companies to maintain their stability amid changing business dynamic.

Continuous and cyclical: Strategic management is not a plan once and done exercise either, it's a continuous and cyclical process of management. It entails reoccurring phases of analysis, strategizing, executing, assessing, and enhancing (Morita et al., 2011). Regularly scheduled performance reviews ensure strategies stay relevant and effective as other factors change.

Leadership-driven and evidence-based: The strategic management is driven by leadership and evidence (Clottey, 2024). Strategic direction is set by senior leaders, priorities are communicated and decisions are

made well, stakeholders are listened to and information and data enable learning within the organization.

1.5 Stages of the Strategic Management Process

Strategic management process is a series of related stages that carry organizations to long term goals. The process is explained step by step, but it is continuous and knowledge gained from the evaluation during that cycle is a key factor in further planning and decision-making (Djordjevic et al., 2014). In order to perform strategic management effectively, organizations must progress through each phase in a systematic fashion, but be adaptable enough to meet shifts in environmental conditions.

Environmental scanning and strategic analysis: This is the first one which is to conduct environmental scanning and strategic analysis. During the stage managers spend time looking at the inside and the outside of their organization to consider things that affect their performance. Internal analysis involves examining organisation strengths and weaknesses such as resources, capabilities, organisational culture, technology and financial performance. External analysis involves looking at opportunities and threats caused by the economy, politics, products and technology developments, customer demands, competitor actions and regulatory activity (Pirnar, 2018). The use of analytical tools like SWOT analysis, PESTLE analysis and competitor analysis aid the manager in comprehending the strategic climate and determining key issues.

Strategy formulation: The second stage is strategy formulation which involves organisational leaders defining mission, vision and strategic objectives and priorities. Managers investigate alternative strategies that can be implemented and assess them before deciding on a relevant one for the organization's objectives. Strategic decisions might include

expansion or diversification strategies, innovation, cost focus, alliance building, digitalization or reorganisation of organisations (Alkhafaji, 2011). Balancing goals of the organization with opportunities from the environment, while also accounting for the goals of stakeholders and resources available, is essential for successful strategy formulation.

Strategy implementation: The third stage is the putting into action of the strategies, turning strategic plans into action. Implementation is the allocation of resources: financial, technological, and human; structures, operational policies, responsibilities and communicating the strategic objectives throughout the organization. At this point it is essential that leadership inspires workforce, drives their organizational change, foster collaboration, and gets their departments working effectively toward their goals (Gębczyńska, 2016). Even the best strategies will be ineffective if not properly implemented.

Strategy evaluation and control: The last step is the evaluation and control of strategy. Strategic performance is measured through the use of strategic performance indicators, financial data, customer satisfaction and operational results, all of which are analysed on a continuous basis. To monitor progress against strategic goals and see if they are falling short, managers measure actual performance against strategic targets. Interventions to the external environment that might result in strategic changes are also taken into account. Feedback created during this process feeds into learning and ongoing improvement by providing information for future strategic planning (Alkhafaji, 2021). Therefore, the strategic management process is flexible, responsive and adaptive to changes in organisation and its environment.

1.6 Benefits and Challenges of Strategic Management

Benefits:

Strategic management offers many advantages which help organizations improve effectiveness and achieve and sustain success. One of its major benefits is that it's created a definite direction of growth in the organization with clearly defined missions, visions and strategic goals (Nedelea and Paun, 2009). This transparency helps managers and worker to have a clear view of the organisation's priorities and decide what to do based on it. Additionally, strategic management plays a crucial role in improving the decision-making process by offering concepts and structures that aid in evidence-informed decisions and mitigate uncertainty (Durmaz and Düşün, 2026). By constantly scanning and evaluating their performance and environment, organizations can be more proactive in finding opportunities and address new threats.

Another major advantage is better resource management of the processes. With strategic management organizations ensure that they are using their financial, human, technical and physical resources to target activities that will help them achieve their long term goals and provide a competitive edge. It also reinforces organizational coordination, holding functional departments of an organization motivated to work together and take group responsibility for attaining strategy goals. In addition, strategic management is an enabler for innovation, as it spurs organizations to consider new technologies, products, services, and markets that will give a competitive edge and contribute to long-term growth (Thibodeaux and Favilla, 1996). The continuous evaluation also facilitates the process of organizational learning: actors learn from experience and from feedback to enhance their performance.

Challenges:

Although this is an advantage, there are some issues related to strategic management. Uncertainty in changing business environments is one of

the big challenges. Existing strategies may need continual adaptation if economic and technological developments, reform of regulations or their repeal, or changes in consumer preferences have an impact. A second challenge is employee and/or management hesitation regarding organizational change; employees and/or managers might be hesitant to follow a new strategic initiative or change an existing practice. Other issues in strategic implementation include poor financial resources, inadequate leadership, lack of employee competencies, and poor communication. Furthermore; preparing comprehensive strategic plans can take considerable time and expertise and information may not be readily available for some organizations (Kabeyi, 2019). Therefore, it is crucial for organizations to possess not only good leadership but also to continually learn, engage stakeholders, and plan in a dynamic way to get the best out of strategic management and tackle the challenges of strategy formulation and implementation as well strategy evaluation.

1.7 Conclusion

The concept of strategic management offers an overall framework to organizations that would be able to pursue a long-term successful solution combined with strategic planning, implementation and continuous assessment. Conducting a thorough analysis of internal strengths and weaknesses as well as external factors can help identify effective strategies for an organization to remain competitive, adaptable and sustainable. The strategic management process encourages informed decision making, efficient use of resources, effective organization coordination and continual improvement in addressing the new opportunities and challenges. While it could lead to challenges like uncertainty and resistance to change, strong leadership and periodic

strategic review can help organizations meet its goals, generate stakeholder value and ensure long-term growth.

Section Two: Strategic Analysis of the Internal and External Environment

2.1 Introduction to Strategic Analysis

Strategic analysis is a method of conducting a systematic review of the capabilities of an organization and external environment to assist in the effective strategic planning and decision-making. It helps managers to know where the organization is now, what is the thing which affect the performance of the organization and also helps to identify opportunities and threats towards future success (Ginter et al., 2018). Strategic analysis is a basic part of strategic management, which serves as the foundation for determining strategies that maximize organizational resources to meet environmental and stakeholder demands. It makes strategic analysis and strategic decision-making closely coupled, enabling the decision-making by scientifically and systematically analysing the situation (Papulova and Gazova, 2016). It provides a good linkage between strategy analysis and strategy decision making, enable the decision making based on the complete information rather than assumptions or instincts.

Moreover, managing the internal and external environments enables organizations to identify their strengths and weaknesses as well as proactively respond to market trends, competitive pressures, technological advances, and regulation changes (George et al., 2019). As a result, strategic analysis is the cornerstone of sustainable competitive advantage, organisation agility and long-term strategy for success.

2.2 Internal Environment Analysis

Internal environment examination means systematically analyzing the internal factors encompassing an organization's environments, resources and capacities in order to ascertain the organization's capacity to realize its strategic objective and maintain its competitive advantage. It is a process concerned with assessing indicators that are subject to the organization's control and can impact its performance, efficiency, and longevity (Claudiu et al., 2011). The analysis of strengths and weakness within the organization provide valuable information to the managers about current situation of the company and what needs to be addressed before developing strategic plans.

VRIO Framework

The VRIO Framework was developed by Jay Barney and is one of the strategic management tools that are used to analyze the internal resources and capabilities of an organization. By examining four key elements, it helps managers decide whether or not the use of a particular resource can give them a real competitive edge.

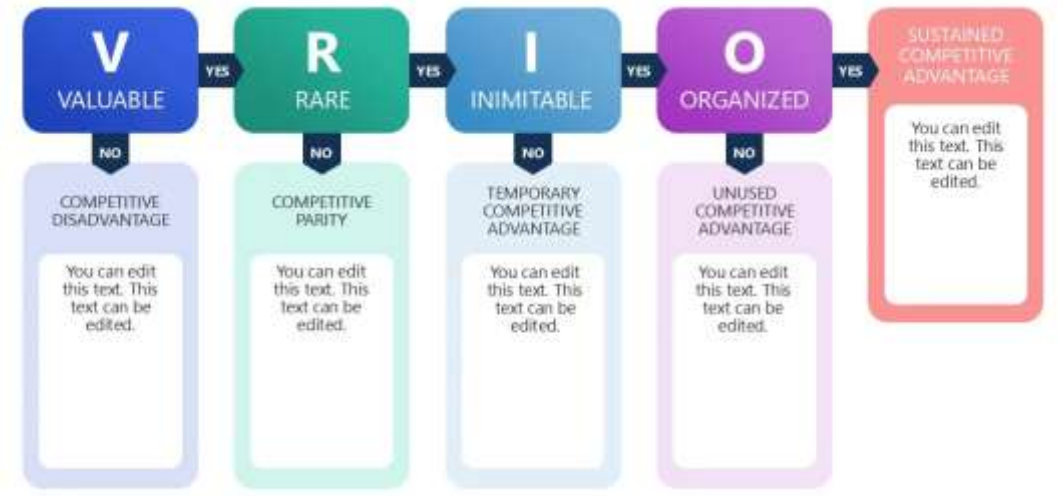


Figure 2: VRIO Analysis Framework

Valuable Resources: A resource is good when an organization can use it to take advantage of opportunities or lessen threats from other resources (Lin et al., 2012). Useful resources make sites more efficient,

add value to the experience of the customers, and contribute to better performance of the organization.

Rare Resources: Resources are deemed to be rare if they are only held by few or no competitors (Hernández and Garcia, 2018). Their scarcity makes them strategically valuable to an organization, which allows it to stand out from the competition in the market.

Costly to Imitate Resources: Costly to imitate resources, can created by the other party only with difficulty, such as special organizational history, special knowledge, organizational culture, complex ability, and so on.

Organization: The last criterion looks at the organization's ability to fully leverage these invaluable, limited, and untouchable resources through its structures, systems, leadership and processes (Ariwibowo et al., 2011).

Organizations that possess all four VRIO factors will be likely to attain and maintain long-term competitive benefit.

2.3 External Environment Analysis

Definition of external environment

External environment analysis is the process of systematically studying external factors affecting the strategic planning, operation and sustainability of an organization. External factors are those that are not under the control of the organization; only organizational control can be expected in the case of the internal environment, but the external cannot be controlled to any great degree without it affecting its ability to compete and/or attain strategic goals (Muscalu et al., 2016). The analysis of external factors can help managers spot potential opportunities, threats, and adjust their plans to align with the evolving business environment to improve the organisation's adaptability and competitiveness. The

external environment analysis can be classified into micro environment and macro environment.

Micro environment

The external actors with whom the organisation has direct contact are members of the micro environment.

Elements of micro environment	Description
Customers	Customer is in the center of the organizational success since the demands of the customers, their preferences and purchasing behaviours affect the product demand, market performance and so on (Mose and Syaifuddin, 2016). When organisations grasp the expectations of customers, it can work for them to create value and raise customer satisfaction.
Competitors	Competitors have a direct impact on pricing, innovation, product quality, market positioning, etc., therefore, each question surrounding the competition has to be addressed if one is to stay competitive.
Suppliers	Suppliers supply raw material, technology and services needed for organizational operations (Rippa et al., 2016). Good relationships with the suppliers aid operational efficiency and disruptive circumstances with the suppliers can have a negative impact on the service and production.
Intermediaries	**Intermediates such as distributors, wholesalers, retailers and logistics firms, play a role in the flow of goods and services from producer to customer, impacting market access and customer experience.**

Table 1: Micro Environment Analysis

Macro environment

The macro environment includes external factors that influence an organization's processes. One of the popular tools used in analyzing the macro environment is the PESTLE Analysis, which consists of Political, Economic, Social, Technological, Legal and Environmental factors (Khan et al., 2023). It provides a structured way for organizations to consider external factors, identify opportunities to grow and innovate, predict

possible threats in the environment, and create a plan that makes them more resilient, competitive and successful over time.

Political factors	Economic factors	Social factors	Technological factors	Environmental factors	Legal factors
Political factors refer to government policies and regulations, political stability, tax, and trade.	Economic factors include inflation, interest rates, exchange rates, employment rates and the growth in the economy, which are factors that influence consumer buying power and business performance (Mir and Mir, 2019).	Social factors include demographic trends, cultural values, lifestyles, and consumer attitudes as factors that can affect market demand.	Technological factors refer to technological change, digital transformation, automation and technology developments that result in new opportunities for doing business, but also render old ways of doing things obsolete (Atighechian et al., 2016).	Environmental factors embrace sustainability needs, natural resource management, and the effects of climate change, impacting the organizational strategies through rising importance.	Legal factors include labour laws, consumer protection legislation, environmental regulations and the intellectual property rights that regulate an organisation's activities (Mir and Mir, 2019).

Table 2: PESTLE Analysis Framework

2.4 Industry and Competitive Environment Analysis

Industry and competitive environment analysis includes an analysis of the competitive forces that act on an industry to gauge its attractiveness, its profitability, and long term industry growth potential. It helps the business organizations to know the magnitude of competition and apprehend the forces which impact the market performance also to design plans of action which would make its competitive position strong. The model that has been presented by Michael Porter is one of the influential models for analysing industry competition (Pangarkar and

Prabhudesai, 2024). This model describes the interconnected playing field of five competitive forces and their impact on organizational performance and achieving sustainable competitive advantage.



Figure 3: Porter's Five Force Model

Threat of new entrants: The first is threat of new competitors which is the ease with which new firms can enter an industry. Industries that can be easily entered by new firms, with low capital costs or few regulations, are the most susceptible to the prospect of newcomer firms boosting competition and diminishing profitability (Shahzad et al., 2013). Hence, organisations try to put up barriers by using product difference, economies of scale, technological innovations and building of a strong brand.

Bargaining power of buyers: More buyers in a market mean that they have more influence, which can be used to ensure that they get a better price, quality, or services. Effective organizations need to thus concentrate on customer satisfaction, product innovation and relationship management to keep customers loyal and minimize the influence of customers.

Bargaining power of suppliers: The third is the bargaining power of suppliers, which indicates suppliers' bargaining power to affect prices, quality and availability of key inputs. If there are limited suppliers or they have something different, there may be higher costs and operational dangers (Isabelle et al., 2020). Multiple sourcing strategies and good supplier relations can help to limit the power of suppliers.

Threat of substitute products: Another threat is that of substitute products or services, which occurs when alternative solutions can provide the same customer needs. Few products are monopolized and all substitutes provide making product differentiation in terms of quality, innovation, and customer value a way to deal with instead of lowering the prices.

Rivalry among existing competitors: Existing rivalry (s) is the rivalries among the existing competitors; reflects competition of an industry. Competition is heighted b/c of several competitors, slow market growth, aggressive pricing and continual innovation.

Porter's Five Forces Model can be used in strategic decision making to identify the opportunities in the industry, foresee the competition pressures, acknowledge potential threats, and choose the strategies to enhance the market standoff point (Juliana and Nyoman, 2019). One way to become sustainable competitive advantages, allocate resources best, and formulate strategies that improve long-term organizational performance and profitability is to understand these competitive forces.

2.5 SWOT Analysis: Integrating Internal and External Analysis

One of the most popular methods of strategic planning is called SWOT analysis, combining internal and external analysis to aid decision making and the development of strategy. SWOT is an acronym that stands for Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats (Sammut-Bonnici

and Galea, 2015). Evaluating systematically these 4 dimensions helps to understand the strategic position and provides hints for actions to increase the performance and competitiveness of organizations.

Strengths Strengths are internal resources, capabilities or competencies that offer competitive advantage, e.g. a good brand image, highly trained employees, advanced technology, good financial resources.	Weaknesses The weaknesses include the internal factors that limit the effectiveness of the organization such as lack of resources, out-of-date technology, weak leadership, and poor operational processes (Gharachorloo et al., 2021).
Opportunities Opportunities are external factors which are favourable in nature like access to new markets, technologies, etc. that can be utilized by the organizations for achieving growth.	**Threats** Threats can be external and include there being strong competitors, economic uncertainty, changes in regulations or the availability of products or services that can have a harmful impact on the performance of the organization.

Table 3: SWOT Analysis Framework

The SWOT analysis links the two types of analysis together by creating a single strategic frame from the organization's strengths and weaknesses, and from environmental opportunities and threats. This holistic view allows managers to make informed decisions and develop actionable strategies to leverage strengths, overcome weaknesses, capitalize on opportunities, and mitigate external threats (Helms and Nixon, 2010). For this reason, SWOT analysis can be considered a connector from the environmental assessment to strategic planning.

SWOT analysis is easy, flexible, and applicable in various organisations, but at the same time it has some limitations. It can distort strategic problems into too simple a form, make subjective decisions and even neglect to consider issues without other analytical methods (Gharachorloo et al., 2021). Thus, SWOT analysis should be used with

other complimentary approaches that offer further strategic insights and evidence to assist the decision making process.

2.6 Conclusion

It is important to state that one of the essential elements of the strategic management is the strategic analysis which enables organizations to have a thorough knowledge on their strengths and capabilities within them and on the outside operating environment. Internal Analysis allows a manager to determine the strengths and weaknesses of the organization and external analysis helps to determine opportunities and threats that can have an impact on the organization's long-term performance. A combination of these different viewpoints enables organizations to develop realistic and evidence-based strategies to ensure that the alignment of internal resources with external market conditions can be achieved.

In addition, analytical tools are important parts of this process as they offer a defined method to environmental assessment. The VRIO Framework is used to assess the strategic resources and capabilities, the PESTLE is used to identify the macro-environmental influences and the Porter's Five Forces Model is used to assess the competitiveness of the industry, while the SWOT is used to combine the internal and external ones together for a unified strategic context. Together these concepts assist in making informed decisions, promote organisations' adaptability, reinforce the competitive advantage of an organisation and provide the groundwork of appropriate strategy formulation, implementation and sustainable organisational performance in a dynamic period of business.

Section Three: Strategy Implementation and Performance Measurement

3.1 Introduction to Strategy Implementation

An implementation plan is a plan to turn the strategic plan into realistic actions that will fulfill an organization's mission, vision and long term objectives. There are two types of strategies; strategy formulation - identifies the actions the organization will take to achieve goals, and strategy implementation - captures how strategic intentions are achieved by leveraging effective resource allocation, direction, organization and commitment of the organization's people. The link between the process of strategy formulation and implementation is complementary in that, even if the most well planned strategies achieve desired outcomes, they are not likely to happen unless some action is taken to implement them. Effective implementation means that strategic plans are converted to operational activities, policies and programmes that uphold an organisation's objectives (Ho et al., 2014). It also helps coordinate the activities of departments, make everyone act in a responsible way and tie organizational resources to the organization's strategic goals. The key connection between the strategic planning and the organizational performance is thus the strategy implementation which ensures the successful realization of strategic goals.

3.2 Strategy Implementation Process

The implementation of strategy refers to the process of converting long term strategic plans to day to day actions that helps and organization to achieve its strategic goals. It includes the planning and integration of organizational resources, structures, systems and people in order to ensure that the formulated strategies are well executed. Its success lies in connecting one's strategy with outcomes in a measurable way between the plan and the action (Micheli et al., 2011). Moreover,

implementation is held among the most critical stages of the strategic management process, because it is through this stage that strategic goals are towards realizing them.

This needs effective leadership, competency of employees, commitment of the organisation, provision of resources, communication quality, organisational flexibility and ongoing monitoring (Valmohammadi and Servati, 2011). Those organizations that are able to effectively coordinate these factors have a better chance of reaching their organizational objectives and maintaining competitive advantage.

One of the strategies that is widely recognized in strategy implementation is McKinsey 7S Framework, consisting of seven elements of an organization, namely Strategy, Structure, Systems, Shared Values, Skills, Staff and Style (Baishya, 2015).

• *Strategy* defines long-term direction;

• *Structure* specifies organizational arrangements;

• *Systems* encompass operational procedures;

• *Shared Values* represent organizational beliefs;

• *Skills* refer to employee competencies;

• *Staff* concerns human resources;

• *Style* reflects leadership behaviour.

This framework places a clear emphasis on the need for all seven elements to be aligned for the framework to be successfully implemented. With the complimentary strengthening of these components, organisations achieve better coordination, organizational effectiveness, implement change and improve in the successful achievement of strategic initiatives, thereby increasing the odds of achieving a sustainable performance on their organization.

3.3 Performance Measurement and Strategic Control

Performance Measurement is a systematic approach for evaluating the performance of an organisation against its predetermined performance indicators and performance standards to measure the progress made towards achieving the strategic goals and targets. It helps managers assess the effectiveness of the implementation of the strategy, to identify any performance gaps and to decide whether the activities a company is carrying out are in line with its strategic aims. Strategic control is closely linked to performance measurement in that it is a constant check on organizational performance, a comparison of performance with plans, and a correction of deviations in their execution if they occur. The strategic control will ensure that the organization is prepared to respond to changes in the environment and will continue to progress towards long-term success.

One of the key components to the system of measurement is the Key Performance Indicators (KPIs). KPIs are measurable indicator of specific strategic objectives that give evidence for managerial decision making. Organisations use financial and non-financial performance measures in order to get a comprehensive assessment of their performance. Profitability, revenue growth, return on investment and cost-efficiency is among the financial measures. In contrast, customer satisfaction, product quality, employee engagement, innovation, operational effectiveness, organizational learning and others are non-financial (Mtau and Rahul, 2024). Regular monitoring and timely feedback allows managers to detect potential problems, make better decisions and make appropriate changes in the strategy to improve organizational effectiveness.

The Balanced Scorecard is one of the widely known strategic performance measurement systems developed by Roberto Kaplan and David Norton (Zizlavsky, 2014). The framework translates an organisation's strategy into measurable performances by four interlinked perspectives.



Figure 4: Balanced Scorecard

Financial Perspective: A Financial Perspective looks at financial results like profitability and value to shareholders.

Customer Perspective: The Customer Perspective indicates satisfaction, retention, loyalty and market share.

Internal Process Perspective: The Internal Business Process Perspective focuses on the effectiveness and efficiency of value adding business processes.

Learning and Growth Perspective: The Learning and Growth Perspective emphasizes the ways skills, knowledge, innovation and ongoing improvements are essential to help employees be effective in their roles in the future.

Combining these four points makes the Balanced Scorecard more than just the transformation of strategic goals into measurable and measurable indicators. It also brings the entire thing all together (Sharma, 2009). This holistic vision can be used to link short-term actions to strategic goals, to clearly see how strategic goals are progressing, and to provide a framework for effective decision making and evidence-based practice that will improve the sustainable performance of the organization.

3.4 Challenges in Strategy Implementation and Performance Measurement

Challenges:

Many organisations face issues with implementing strategies and measuring their performance as follows, although they have good strategies in place:

• Resistance to organizational change is one of the most commonly faced challenges, where employees may fail to follow new processes, accept new practices or technologies, or resist change due to uncertainty or fear (Milani et al., 2008).

• Misunderstandings, particularly related to strategic goals, roles and responsibilities, are further preventative by poor communication.

• Likewise, poor leadership will undermine employee motivation, wane employee commitment, and curtail the organization's ability to execute strategic initiatives well (Čater and Pučko, 2010).

• Limited resources, such as financial, technological and human resources to effectively implement strategic plans, is another big challenge.

• Other common issues include the presence of poor organizational culture with values that are not shared, lack of collaboration between

employees, difficult innovation, lack of accountability and poor capacity to engage employees, ultimately impacting organizational strategy (Al-Swidi and Mahmood, 2012).

• In addition, it is difficult to choose the appropriate Key Performance Indicators (KPIs), as poor KPIs are often designed or selected that are irrelevant or fail to accurately reflect the objectives and goals of the strategy, leading to poor assessment of performance.

• The evolving business landscape with advancements in technology, shifting customer preferences, economic uncertainties, and regulatory changes also demands organisations to constantly adjust their strategies and performance indicators.

Strategies to overcome the challenges:

• Building employee engagement in the delivery of change, training and communicating benefits of change can minimize resistance to change in effective change programmes (Nienaber and Martins, 2020).

• Effective and dedicated leadership is crucial for setting direction, inspiring employees and holding them accountable for results.

• Strategic directions need to be communicated clearly from top to bottom and sufficient financial, technological, and human resources made available to implement these (Klinck and Moraka, 2019). Fostering an organizational culture of shared values, work together and continuous learning contributes to employee commitment and strategic alignment.

• Companies must build up SMART KPIs (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, and Time-bound) that truly capture the strategic performance and meet their periodic review to keep pace with business conditions (Kiron et al., 2023). This ongoing monitoring, feedback and strategic flexibility also helps to help organisations react to environmental changes and remains strategically successful over time.

3.5 Conclusion

Strategy implementation involves staking out actions that translate strategic plans into concrete steps that can help the organization reach long-term goals and maintain competitive advantage. For effective implementation, it is essential that resources are coordinated and released appropriately and leaders are supportive. McKinley 7S Framework emphasizes the need for the strategy, structures, systems, shared values, skills, staff, and leadership style to be consistent for the execution of the organization. In a similar way, Balanced Scorecard is a full-blown method for measuring strategic performance through a blend of both financial and non-financial indicators analyzed from the financial, customer, internal business process and learning and growth perspectives. These frameworks help align the organisation, add strategic control and aid decision making. Organizations' continuous adaptation to the changing environment, continuous improvement which is achieved through continuous monitoring, feedback, and performance evaluation, is suitable to gain organizational success by implementing effective strategies and managing organizational performance.

A. Discussion Questions

• Define strategic management and explain its significance in achieving long-term organizational success.

• Differentiate between strategy formulation, strategy implementation, and strategy evaluation with relevant organizational examples.

• Discuss the role of strategic analysis in supporting effective strategic decision-making.

• Explain how internal environment analysis contributes to identifying an organization's strengths and weaknesses.

• Evaluate the usefulness of the VRIO Framework in assessing organizational resources and capabilities.

• Examine the influence of the external environment on organizational performance using the PESTLE Analysis framework.

• Discuss how Porter's Five Forces Model assists managers in understanding industry competitiveness and developing competitive strategies.

• Explain the relationship between internal and external environmental analyses through the SWOT Analysis framework.

• Discuss the major factors that influence successful strategy implementation within organizations.

• Evaluate the contribution of the McKinsey 7S Framework to organizational alignment during strategy implementation.

• Explain the importance of performance measurement and strategic control in ensuring organizational effectiveness.

• Discuss how the Balanced Scorecard integrates financial and non-financial performance measures to support strategic management.

B. Practical Exercises

Exercise 1: Internal Environment Assessment

Select an organization familiar to you (e.g., a university, hospital, business, or government institution). Identify its:

• Organizational resources

• Organizational capabilities

• Core competencies

• Organizational culture

• Leadership structure

Apply the **VRIO Framework** to determine whether its key resources provide a sustained competitive advantage.

Exercise 2: External Environment Analysis

Choose an organization operating in your country and conduct a **PESTLE Analysis** by identifying:

• Political factors

• Economic factors

• Social factors

• Technological factors

• Legal factors

• Environmental factors

Discuss how each factor creates opportunities or threats for the organization.

Exercise 3: Industry Analysis

Using **Porter's Five Forces Model**, analyse the competitive environment of an industry such as banking, healthcare, education, retail, manufacturing, or telecommunications.

Evaluate:

• Threat of new entrants

• Bargaining power of buyers

• Bargaining power of suppliers

• Threat of substitute products or services

• Rivalry among competitors

Summarize the industry's overall attractiveness.

Exercise 4: SWOT Matrix Development

Prepare a SWOT matrix for an organization of your choice.

Identify:

• Four strengths

• Four weaknesses

• Four opportunities

• Four threats

Recommend two strategic initiatives based on your SWOT findings.

Exercise 5: Strategy Implementation Audit

Examine how an organization implements its strategic plan by evaluating:

• Resource allocation

• Organizational structure

• Leadership

• Organizational culture

• Communication

• Change management

Apply the **McKinsey 7S Framework** to determine whether the organization's internal elements are strategically aligned.

Exercise 6: Performance Measurement

Develop a **Balanced Scorecard** for an organization using the following perspectives:

• Financial

• Customer

• Internal Business Processes

• Learning and Growth

For each perspective, propose at least three Key Performance Indicators (KPIs).

C. Problem-Solving Activities

Activity 1: Declining Organizational Performance

A manufacturing company has experienced declining profitability, increasing customer complaints, and reduced employee productivity over the past two years.

Tasks

1. Analyse the organization's internal and external environments.
2. Identify the major strategic issues.
3. Develop a SWOT analysis.
4. Recommend appropriate strategic responses.

Activity 2: Responding to Environmental Change

A university intends to expand online education because of rapid technological advancement and changing student expectations.

Tasks

1. Conduct a **PESTLE Analysis**.
2. Identify opportunities and threats.
3. Recommend strategies for successful implementation.
4. Suggest performance indicators for evaluating the initiative.

Activity 3: Organizational Alignment Challenge

An organization has a well-developed strategic plan, but implementation has failed because departments work independently and communication is weak.

Tasks

1. Identify the causes of implementation failure.
2. Apply the **McKinsey 7S Framework** to diagnose organizational misalignment.

3. Recommend corrective measures to improve implementation effectiveness.

Activity 4: Competitive Strategy Development

A local retail company is losing market share to new online competitors.

Tasks

1. Analyse the competitive environment using **Porter's Five Forces Model**.

2. Identify the company's strategic strengths and weaknesses.

3. Recommend strategies to improve competitiveness and customer retention.

Activity 5: Strategic Performance Improvement

A public institution has achieved most of its financial targets but continues to receive poor customer satisfaction ratings.

Tasks

1. Identify possible reasons for the performance imbalance.

2. Develop a **Balanced Scorecard** that includes financial and non-financial performance measures.

3. Recommend practical actions to improve overall organizational performance.

4. Explain how continuous monitoring and feedback can support sustainable improvement.

References

1. Ackermann, F., & Eden, C. (2011). Strategic management of stakeholders: Theory and practice. *Long range planning*, *44*(3), 179-196.

2. Alkhafaji, A. F. (2011). Strategic management: formulation, implementation, and control in a dynamic environment. *Development and learning in organizations: an international journal*, *25*(2).

3. Al-Swidi, A. K., & Mahmood, R. (2012). Total quality management, entrepreneurial orientation and organizational performance: The role of organizational culture. *African Journal of business management*, *6*(13), 4717.

4. Ansoff, H. I., Kipley, D., Lewis, A. O., Helm-Stevens, R., & Ansoff, R. (2018). *Implanting strategic management*. USA: Springer.

5. Ariwibowo, P., Saputro, F. B., & Haryanto, H. (2021). Analysis of strength & weakness, using the concept of resource-based view with the VRIO framework in sharia cooperatives. *Jurnal Manajemen Strategi dan Aplikasi Bisnis*, *4*(1), 279-294.

6. Atighechian, G., Maleki, M., Aryankhesal, A., & Jahangiri, K. (2016). Are macro and micro environment affecting management of fresh water resources? A case from Iran with PESTLE analysis. *Materia socio-medica*, *28*(4), 307.

7. Avanesova, N., Tahajuddin, S., Hetman, O., Serhiienko, Y., & Makedon, V. (2021). Strategic management in the system model of the corporate enterprise organizational development. *Economics and Finance*, *1*(2021), 9.

8. Babeľová, Z. G., Vaňová, J., & Prajová, V. (2018). Strategic management and organization performance in the context of quality management systems. *Zeszyty Naukowe. Quality. Production. Improvement*.

9. Baishya, B. (2015). McKinsey 7S framework in corporate planning and policy. *International Journal of Interdisciplinary Research in Science Society and Culture (IJIRSSC)*, *1*(1), 165-168.

10. Čater, T., & Pučko, D. (2010). Factors of effective strategy implementation: Empirical evidence from Slovenian business practice. *Journal for east european Management Studies*, 207-236.

11. Claudiu, C. S., Anderei, P., & Gabriela, P. M. (2011). Internal environment analysis techniques. *Annals of Faculty of Economics*, *1*(2), 731-736.

12. Clottey, F. A. (2024). Optimizing business growth through strategic leadership: Evidence from team development, supply chain management, and operational efficiency. *IPHO-Journal of Advance Research in Business Management and Accounting*, *2*(11), 32-39.

13. Colwell, S. R., & Joshi, A. W. (2013). Corporate ecological responsiveness: Antecedent effects of institutional pressure and top management commitment and their impact on organizational performance. *Business Strategy and the Environment*, *22*(2), 73-91.

14. Djordjevic, B., Mihailovic, I., & Marjanovic, M. (2014). The nature of strategic management. *Archives of Business Research*, *2*(4), 38.

15. Durmaz, Y., & Düşün, Z. D. (2016). Importance of strategic management in business. *Expert Journal of Business and Management*, *4*(1).

16. Gębczyńska, A. (2016). Strategy implementation efficiency on the process level. *Business Process Management Journal*, *22*(6), 1079-1098.

17. George, B., Walker, R. M., & Monster, J. (2019). Does strategic planning improve organizational performance? A meta-analysis. *Public administration review*, *79*(6), 810-819.

18. Gharachorloo, N., Nahr, J. G., & Nozari, H. (2021). SWOT analysis in the General Organization of Labor, Cooperation and Social Welfare of East Azerbaijan Province with a scientific and technological approach. *International Journal of Innovation in Engineering*, *1*(4), 47-61.

19. Ginter, P. M., Duncan, W. J., & Swayne, L. E. (2018). *The strategic management of health care organizations*. USAL John wiley & sons.

20. Helms, M. M., & Nixon, J. (2010). Exploring SWOT analysis–where are we now? A review of academic research from the last decade. *Journal of strategy and management*, *3*(3), 215-251.

21. Hernández, J. G. V., & Garcia, F. C. (2018). The link between a firm s internal characteristics and performance: GPTW & VRIO dimension analysis. *Revista de Administração IMED*, *8*(2), 222-235.

22. Ho, J. L., Wu, A., & Wu, S. Y. (2014). Performance measures, consensus on strategy implementation, and performance: Evidence from the operational-level of organizations. *Accounting, Organizations and Society*, *39*(1), 38-58.

23. Isabelle, D., Horak, K., McKinnon, S., & Palumbo, C. (2020). Is Porter's Five Forces Framework Still Relevant? A study of the capital/labour intensity continuum via mining and IT industries. *Technology innovation management review*, *10*(6).

24. Juliana, J. P. E., & Nyoman, Y. N. (2019). Factors influencing competitiveness of small and medium industry of Bali: Porter's five forces analysis. *Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences*, *89*(5), 45-54.

25. Kabeyi, M. J. B. (2019). Organizational strategic planning, implementation and evaluation with analysis of challenges and benefits for profit and nonprofit organizations. *International Journal of Applied Research*, *5*(6), 27-32.

26. Khan, U. U., Ali, Y., Petrillo, A., & De Felice, F. (2023). Macro-environmental factors and their impact on startups from the perspective of developing countries. *International Journal of Sustainable Engineering*, *16*(1), 166-183.

27. Kiron, D., Schrage, M., Candelon, F., Khodabandeh, S., & Chu, M. (2023). Strategic alignment with AI and smart KPIs. *MIT Sloan Management Review*, *65*(1), 1-6.

28. Klinck, G., & Moraka, M. E. (2019). Evaluating the level of employee engagement in strategy implementation using the Balanced Scorecard. *Jurnal Dinamika Sosial Budaya*, *21*(2), 82-90.

29. Leskaj, E. (2017). The challenges faced by the strategic management of public organizations. *Revista» Administratie si Management Public «(RAMP)*, (29), 151-161.

30. Lin, C., Tsai, H. L., Wu, Y. J., & Kiang, M. (2012). A fuzzy quantitative VRIO-based framework for evaluating organizational activities. *Management Decision*, *50*(8), 1396-1411.

31. Micheli, P., Mura, M., & Agliati, M. (2011). Exploring the roles of performance measurement systems in strategy implementation: The case of a highly diversified group of firms. *International Journal of Operations & Production Management*, *31*(10), 1115-1139.

32. Milani, A. S., Shanian, A., & El-Lahham, C. (2008). A decision-based approach for measuring human behavioral resistance to organizational change in strategic planning. *Mathematical and Computer Modelling*, *48*(11-12), 1765-1774.

33. Mir, F. A., & Mir, M. A. (2019). Macro-environment analysis of the tourism industry of Kashmir. *E-Commerce for Future & Trends*, *6*(1), 65-76.

34. Morita, M., Flynn, E. J., & Ochiai, S. (2011). Strategic management cycle: The underlying process building aligned linkage among operations practices. *International Journal of Production Economics*, *133*(2), 530-540.

35. Mose, A., & Syaifuddin, M. (2016). Analysis of macro and micro environment on the marketing strategy formulation and the influence to the competitive advantage (case study). *Academy of Strategic Management Journal*, *15*(3), 35-41.

36. Mtau, T. T., & Rahul, N. A. (2024). Optimizing business performance through KPI alignment: A comprehensive analysis of key performance indicators and strategic objectives. *American Journal of Industrial and Business Management*, *14*(1), 66-82.

37. Muscalu, E., Iancu, D., & Halmaghi, E. E. (2016). The influence of the external environment on organizations. *Journal of Defense Resources Management*, *7*(2), 133.

38. Nedelea, S., & Paun, L. A. (2009). The importance of the strategic management process in the knowledge-based economy. *Review of International Comparative Management*, *10*(1), 95-105.

39. Nienaber, H., & Martins, N. (2020). Exploratory study: Determine which dimensions enhance the levels of employee engagement to improve organisational effectiveness. *The TQM Journal*, *32*(3), 475-495.

40. Pangarkar, N., & Prabhudesai, R. (2024). Using Porter's Five Forces analysis to drive strategy. *Global Business and Organizational Excellence*, *43*(5), 24-34.

41. Papulova, Z., & Gazova, A. (2016). Role of strategic analysis in strategic decision-making. *Procedia Economics and Finance*, *39*, 571-579.

42. Pirnar, I. (2018). Competitive Analysis and Strategic Planning: Entrepreneurship and Innovation Management Perspective. *Entrepreneurship and Innovation Management*, 52.

43. Poister, T. H., & Streib, G. D. (2018). Strategic management in the public sector: Concepts, models, and processes. In *Performance Based Budgeting* (pp. 283-305). Routledge.

44. Raduan, C. R., Jegak, U., Haslinda, A., & Alimin, I. I. (2009). Management, strategic management theories and the linkage with organizational competitive advantage from the resource-based view. *European Journal of Social Sciences*, *11*(3), 402-418.

45. Rêgo, B. S., Jayantilal, S., Ferreira, J. J., & Carayannis, E. G. (2022). Digital transformation and strategic management: A systematic review of the literature. *Journal of the Knowledge Economy*, *13*(4), 3195-3222.

46. Rippa, P., Quinto, I., Lazzarotti, V., & Pellegrini, L. (2016). Role of innovation intermediaries in open innovation practices: differences between micro-small and medium-large firms. *International Journal of Business Innovation and Research*, *11*(3), 377-396.

47. Sammut-Bonnici, T., & Galea, D. (2015). SWOT analysis. *Wiley Encyclopedia of management*, *12*(1), 1-8.

48. Shahzad, K., Bajwa, S. U., & Zia, S. A. (2013). Competitive strategy: Techniques for analyzing industries & competitors. *South Asian Journal of Management*, *20*(3), 194.

49. Sharma, A. (2009). Implementing balance scorecard for performance measurement. *ICFAI Journal of Business Strategy*, *6*(1), 7-16.

50. Sum-Chau, V. (2008). The relationship of strategic performance management to team strategy, company performance and organizational effectiveness. *Team Performance Management: An International Journal*, *14*(3-4), 113-117.

51. Thibodeaux, M. S., & Favilla, E. (1996). Organizational effectiveness and commitment through strategic management. *Industrial management & Data systems*, *96*(5), 21-25.

52. Valmohammadi, C., & Servati, A. (2011). Performance measurement system implementation using Balanced Scorecard and statistical methods. *International journal of productivity and performance management*, *60*(5), 493-511.

53. Walker, R. M. (2013). Strategic management and performance in public organizations: findings from the Miles and Snow framework. *Public administration review*, *73*(5), 675-685.

54. Zhou, N., & Park, S. H. (2020). Growth or profit? Strategic orientations and long-term performance in China. *Strategic Management Journal*, *41*(11), 2050-2071.

55. Zizlavsky, O. (2014). The balanced scorecard: Innovative performance measurement and management control system. *Journal of technology management & innovation*, *9*(3), 210-222.

الفصل الثامن

إدارة العمليات وسلاسل التوريد

Operations and Supply Chain Management

م.د. ميثم سامي كريم
المديرية العامة لتربية صلاح الدين - العراق
Maitham.Sami.K@st.tu.edu.iq

الملخص

يهدف هذا البحث إلى دراسة العلاقة الاستراتيجية العميقة بين إدارة العمليات وسلاسل التوريد، وبيان كيفية تحولها من مجرد تنسيق إداري روتيني إلى تكامل عضوي لا غنى عنه لضمان بقاء المؤسسات في بيئة الأعمال المعاصرة شديدة التقلب (VUCA). وينطلق البحث من إشكالية واقعية تتمثل في استمرار الكثير من المؤسسات في إدارة خطوط إنتاجها الداخلي بمعزل عن شبكات توريدها وتوزيعها، مما يولد فجوات تشغيلية ومالية جسيمة. ولتفكيك هذه الإشكالية، يتدرج البحث عبر بناء الأساس المفاهيمي، وصولاً إلى استعراض أحدث الممارسات المتقدمة؛ حيث يسلط الضوء على تأثير التحولات الجيوسياسية واستراتيجيات "التوطين الصديق والقريب"، ودور التكامل المالي عبر أدوات تمويل سلسلة التوريد (SCF). كما يعالج البحث التطبيقات التخريبية للثورة الصناعية الرابعة كالذكاء الاصطناعي التوليدي والتوأمة الرقمية، متناولاً حتمية الانتقال نحو الاقتصاد الدائري المتقدم والامتثال لمعايير الحوكمة (ESG). ويخلص البحث إلى أن التفوق التنافسي اليوم يتطلب تجاوز "الرشاقة التقليدية" نحو تحقيق "المرونة الفائقة"، وضرورة استقطاب كفاءات و"مواهب الجيل الرابع" القادرة على قيادة التحول، موصياً بضرورة بناء مصدات أمان استراتيجية وتبني رقمنة استباقية شاملة لضمان استمرارية الأعمال.

الكلمات المفتاحية: إدارة العمليات؛ سلاسل التوريد؛ المرونة؛ التحول الرقمي؛ الاستدامة

Abstract

This research aims to examine the deep strategic relationship between operations management and supply chain management, highlighting its evolution from routine administrative coordination into an indispensable organic integration for organizational survival in today’s highly volatile business environment (VUCA). The study addresses a practical problem where organizations manage internal production lines in isolation from

their supply and distribution networks, resulting in critical operational and financial gaps. To resolve this, the research establishes a robust conceptual framework and explores the latest advanced practices. It highlights the impact of geopolitical shifts, "nearshoring" and "friendshoring" strategies, and the role of financial integration through Supply Chain Finance (SCF) tools. Furthermore, it addresses disruptive Industry 4.0 applications such as generative AI and digital twins, alongside the imperative shift towards the advanced circular economy and compliance with ESG criteria. The research concludes that contemporary competitive advantage requires moving beyond "traditional lean" approaches toward achieving "hyper-resilience" and attracting "Logistics Talent 4.0" capable of leading this transformation. It recommends establishing strategic safety buffers and adopting comprehensive, proactive digitalization to ensure business continuity.

Keywords: Operations management; Supply chains; Resilience; Digital transformation; Sustainability

المقدمة

إن بيئة الأعمال المعاصرة تتسم بتغيرات متسارعة ومنافسة شديدة، مما فرض على المؤسسات ألا تكتفي بالتركيز على كفاءة عملياتها الداخلية فقط. لقد أصبح التميز الحقيقي يعتمد على قدرة المؤسسة على إدارة شبكة واسعة تمتد من مصادر المواد الخام وصولاً إلى المستهلك النهائي (شوبرا وميندل، 2018، ص 18). وبناءً على ذلك، برز مفهوم التكامل بين إدارة العمليات وسلاسل التوريد كاستراتيجية حتمية؛ حيث تضمن إدارة العمليات تحويل المدخلات إلى مخرجات بكفاءة عالية، في حين تتولى سلسلة التوريد ضمان انسيابية هذه المدخلات والمخرجات عبر القنوات المختلفة بأقل تكلفة وأعلى سرعة (العلي والكنعاني، 2019، ص 24). هذا التوجه لم يعد خياراً، بل شرطاً أساسياً لضمان البقاء في سوق يتميز بندرة الموارد وتقلب طلبات العملاء الدائم.

مشكلة البحث

تعاني الكثير من المؤسسات اليوم من فجوة واضحة بين التخطيط الداخلي للعمليات (كالإنتاج والتصنيع) وبين الأنشطة الخارجية (كالتوريد والتوزيع). هذا الانفصال أو التنسيق الضعيف يؤدي غالباً إلى ظواهر

سلبية مثل تراكم المخزون، أو تأخر تلبية طلبات العملاء، أو ارتفاع التكاليف الكلية بشكل يضعف المركز التنافسي للمؤسسة ويقلل من أرباحها (الرفاعي، 2016، ص 41). وتتجسد مشكلة البحث في غياب الرؤية الموحدة التي تربط خطوط الإنتاج بشبكة الموردين لتعمل ككيان واحد.

بناءً على ذلك، يمكن صياغة مشكلة البحث الرئيسية في التساؤل الآتي:

"كيف يؤثر التكامل الفعال بين إدارة العمليات وسلاسل التوريد على تحقيق الأهداف الاستراتيجية ورفع مستوى الأداء الكلي للمؤسسات؟"

ويتفرع من هذا التساؤل الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية:

- ما هي المرتكزات والمفاهيم الأساسية التي تقوم عليها إدارة العمليات المعاصرة؟
- ما هي الأنشطة الجوهرية التي تشكل شبكة سلسلة التوريد وكيف تدار؟
- ما هي آليات دمج العمليات الداخلية بحركة الموردين والعملاء لتقليل التكاليف وزيادة سرعة الاستجابة؟

أهمية البحث

تنبثق أهمية هذه الدراسة من جانبين أساسيين:

- **الأهمية العلمية:** يسعى هذا البحث إلى إضافة جهد أكاديمي منظم للمكتبة العربية في تخصص الإدارة، من خلال جمع المفاهيم المتعلقة بإدارة العمليات وسلاسل التوريد ووضعها في إطار تحليلي متسلسل. وتبرز هذه الأهمية في تسليط الضوء على الاتجاهات الحديثة في هذا المجال والتي أصبحت محوراً رئيسياً في الفكر الإداري المعاصر وضرورة ملحة لنجاح أي كيان اقتصادي (حسيب وآخرون، 2024، ص 12).
- **الأهمية العملية:** يقدم البحث دليلاً تطبيقياً يمكن للشركات والمؤسسات الاستفادة منه لتشخيص الخلل في قنوات التوريد لديها، وفهم كيفية مواءمة خططها الإنتاجية مع حركة الموردين والموزعين، مما يساعدها بشكل مباشر على تخفيض تكاليف التشغيل، وتقليل الهدر، ورفع قدرتها التنافسية في السوق.

أهداف البحث

يعمل هذا البحث على تحقيق الأهداف المحددة الآتية:

- توضيح المفاهيم الأساسية والأبعاد المختلفة لإدارة العمليات بطريقة مباشرة وخالية من التعقيد.
- تحليل المكونات والوظائف الرئيسية التي تعتمد عليها إدارة سلاسل التوريد.
- بيان الدوافع والآليات التي تحقق التكامل الفعال بين العمليات وسلسلة التوريد.

• استعراض التطبيقات المعاصرة والتقنيات الحديثة، مثل الرقمنة وإدارة الأزمات، وكيفية توظيفها لخدمة أهداف المؤسسة الاستراتيجية.

فرضيات البحث

يقوم هذا البحث على اختبار فرضية رئيسية مفادها: "يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية بين مستوى التكامل الفعال لإدارة العمليات وسلاسل التوريد وبين تحسين الأداء الكلي للمؤسسات وتحقيقها لميزة تنافسية مستدامة".

ولغرض التوسع والدقة في اختبار هذه العلاقة من جوانب متعددة، تنبثق من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

• تسهم الممارسات الحديثة في إدارة العمليات في خفض تكاليف الإنتاج الداخلي وتقليل الهدر بشكل ملحوظ.

• تؤثر الكفاءة في إدارة أنشطة سلسلة التوريد تأثيراً إيجابياً ومباشراً على سرعة استجابة المؤسسة للتقلبات المفاجئة في السوق.

• يلعب تبني التقنيات الرقمية الحديثة دوراً حاسماً في إزالة الحواجز بين إدارة العمليات الداخلية وشبكة الموردين الخارجية، مما يسهل عملية التكامل.

منهجية البحث

لتحقيق أهداف البحث والإجابة عن تساؤلاته واختبار فرضياته، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي. ويعد هذا المنهج الأداة العلمية الأنسب لدراسة الظواهر الإدارية؛ حيث يقوم على جمع الحقائق والمعلومات حول الظاهرة ووصفها بدقة، ثم تحليلها وتفسيرها للوصول إلى استنتاجات واقعية (العلي والكنعاني، 2019، ص 33).

وقد اعتمد البحث في جمع المادة العلمية على المصادر الثانوية الرصينة، والتي شملت الكتب الأكاديمية الحديثة، الأبحاث المنشورة، والرسائل الجامعية التي تناولت موضوعات العمليات واللوجستيات، بهدف بناء إطار نظري قوي يربط بين المتغيرات بشكل منطقي.

حدود البحث

تم تأطير هذه الدراسة ضمن حدود معينة لضمان تركيز البحث وتجنب التشتت، وهي كالآتي:

• **الحدود الموضوعية:** يقتصر البحث على دراسة مرتكزات إدارة العمليات، وأنشطة سلاسل التوريد، وآليات التكامل بينهما، مع تسليط الضوء على الاتجاهات الحديثة كالتحول الرقمي والاستدامة.

• **الحدود المكانية:** نظراً لطبيعة البحث النظرية التي تهدف إلى وضع إطار تحليلي شامل، فإن الدراسة تركز على بيئة الأعمال بشكل عام دون التخصيص لشركة أو قطاع محدد، لتكون النتائج قابلة للتطبيق في مؤسسات متنوعة.

• **الحدود الزمنية:** يغطي البحث الأدبيات والممارسات الإدارية المعاصرة، مع التركيز على التطورات والتحديات التي ظهرت في بيئة الأعمال الحديثة لضمان مواكبة البحث للواقع الفعلي.

مصطلحات البحث

لتوحيد الفهم وتجنب أي لبس أثناء قراءة البحث، كان لابد من تحديد التعريفات الإجرائية للمصطلحات الجوهرية الآتية:

• **إدارة العمليات (Operations Management):** هي مجموعة الأنشطة والقرارات الإدارية التي تتعلق بتصميم وتخطيط وتشغيل الأنظمة التي تنتج السلع والخدمات، من خلال تحويل المدخلات المتنوعة إلى مخرجات ذات قيمة تلبي احتياجات العملاء (حاتم,وياسر,2022, 22).

• **سلسلة التوريد (Supply Chain):** تمثل جميع الأطراف المشاركة، بشكل مباشر أو غير مباشر، في تلبية طلب العميل، وتشمل الموردين، والمصنعين، والموزعين، وتجار التجزئة، وصولاً إلى المستهلك النهائي (محمد,وهبة، 2017، ص 20).

• **إدارة سلاسل التوريد (Supply Chain Management):** هي عملية التنسيق المنهجي والاستراتيجي لوظائف الأعمال التقليدية داخل المؤسسة وعبر الشركات المختلفة المكونة للسلسلة، بهدف تحسين الأداء طويل الأمد للشركات الفردية وللسلسلة ككل (ابراهيم، 2026، ص 15).

• **التكامل (Integration):** هو عملية ربط الأنشطة والعمليات الداخلية للمؤسسة مع العمليات الخارجية للموردين والعملاء، لضمان تدفق سلس ومستمر للمعلومات والمواد، مما يجعل جميع الأطراف تعمل ككيان واحد متناسق الأهداف (المخني والفيضي، 2021، ص 40).

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة العمليات

تعتبر العمليات بمثابة المحرك الرئيسي الذي يضمن استمرارية أي كيان اقتصادي. فكل مؤسسة، بغض النظر عن طبيعة نشاطها، تمتلك جانباً تشغيلياً يحتاج إلى إدارة دقيقة لضمان تحويل الموارد المتاحة إلى نتائج ملموسة تلبي طموحات السوق وتدعم بقاء المؤسسة في دائرة المنافسة.

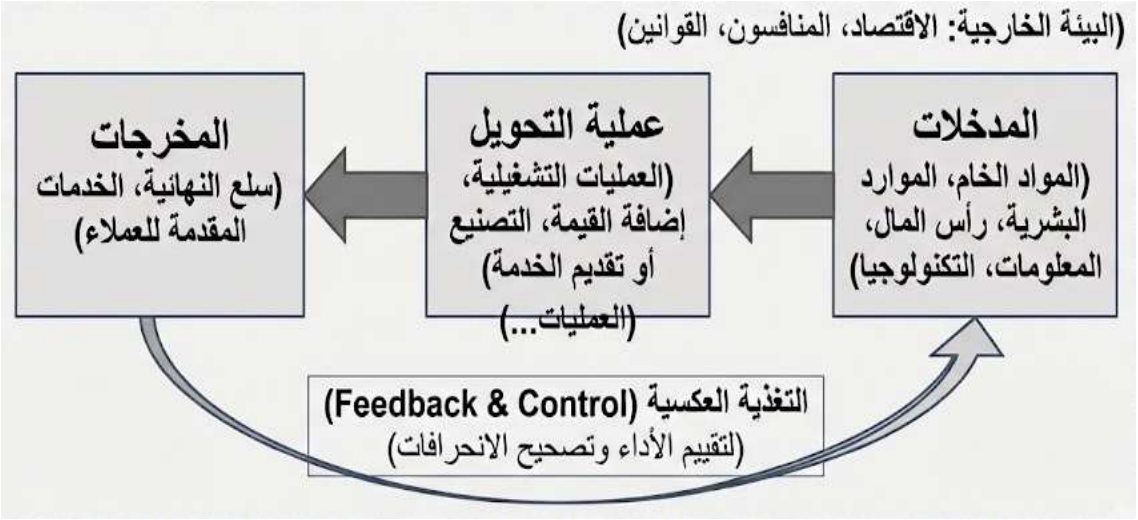
المطلب الأول: مفهوم إدارة العمليات وأهدافها الأساسية

لم يبرز مصطلح إدارة العمليات في أدبيات الإدارة بشكله الشامل فجأة، بل خضع لسلسلة من التطورات استجابة للثورة الصناعية والتقدم التكنولوجي. في الحقب الماضية، كان التركيز ينصب على مصطلح "إدارة الإنتاج" الذي ارتبط ذهنياً وعملياً بالسلع المادية والمصانع فقط. ولكن مع تنامي دور قطاع

الخدمات في الاقتصادات الحديثة، اتسع النطاق ليتجاوز أسوار المصانع، ويشمل تخطيط وتنفيذ الأنشطة الخدمية والإنتاجية على حد سواء تحت مظلة أوسع وأشمل.

وفي هذا السياق، يُعرّف الفكر الإداري المعاصر إدارة العمليات على أنها المنهجية العلمية والعملية التي تتولى مسؤولية تصميم، وتخطيط، ورقابة كافة الأنشطة المعنية بتحويل المدخلات المتنوعة (مثل المواد الخام، الموارد البشرية، رؤوس الأموال، والمعلومات) إلى مخرجات نهائية (سلع مادية أو خدمات) تقدم قيمة حقيقية للمستهلك (هايزر وآخرون، 2020، ص 38). ولا ينحصر دور هذه الإدارة في مجرد التنفيذ الحرفي لعملية التحويل، بل يمتد ليشمل الاستغلال الأمثل والعقلاني للموارد المتاحة، بطريقة تضمن تقليل مستويات الهدر والضياع إلى الحد الأدنى، مع رفع مستوى الفاعلية الكلية للمؤسسة (سلطان، 2019، ص 41).

ولتبسيط استيعاب هذه الديناميكية المستمرة، يُنظر إلى إدارة العمليات بصفتها نسقاً متكاملاً يعمل داخل بيئة تفاعلية؛ حيث يستقطب هذا النسق المدخلات من مصادرها، ويخضعها لعمليات معالجة وفق تقنيات محددة، ثم يطرح المخرجات للأسواق، مع الاعتماد على مسار للتقييم المستمر هدفه رصد الانحرافات وتصحيحها وضبط معايير الجودة، كما يتضح بصورة جلية في المخطط الآتي.



الشكل (1): مخطط نظام العمليات (The Operations System)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على (Ai-hsuan,2024,22).

إن بناء نظام عمليات قوي ومحكم لا يُعد غاية بحد ذاته، بل هو الأداة الفعالة لتحقيق حزمة من الأهداف الاستراتيجية التي تعزز من متانة المركز التنافسي للمؤسسة. وتتجسد هذه الأهداف بشكل أساسي في أربعة أبعاد جوهرية: يتمثل البعد الأول في ضغط التكاليف التشغيلية وتخفيضها إلى أدنى المستويات الممكنة من خلال ترشيد الاستهلاك ورفع إنتاجية العاملين والآلات. أما البعد الثاني، فيركز على الارتقاء

المستمر بمستوى جودة المخرجات، بحيث تأتي متطابقة تماماً مع المواصفات الفنية وتلبي، بل وتتجاوز، تطلعات العملاء (خالد، 2025، ص 31).

ويبرز عامل الوقت كبعد ثالث وأساسي، حيث تسعى العمليات إلى تسريع وتيرة الاستجابة لطلبات السوق وضمان تسليم المنتجات أو تقديم الخدمات في مواعيدها المحددة دون تأخير. وأخيراً، يأتي هدف تحقيق المرونة العالية، والذي يعبر عن قدرة المؤسسة على التكيف السريع والسلس مع المتغيرات الطارئة، سواء كان ذلك بتعديل حجم الإنتاج استجابة لتذبذب الطلب، أو بتغيير خصائص وتصميم المنتج ليتلاءم مع أذواق المستهلكين المتجددة (الرواشدة، 2023، ص 48).

المطلب الثاني: تصميم العمليات واختيار تكنولوجيا الإنتاج

بعد أن تتضح الأهداف الاستراتيجية المرجوة من نظام العمليات، تنتقل الإدارة إلى مرحلة حاسمة تتمثل في الهندسة الفعلية لكيفية أداء العمل. لا يمكن الاعتماد على الصدفة أو العشوائية في تحويل المواد الخام إلى منتجات نهائية، بل يتطلب الأمر وضع تصميم هيكلي دقيق يحدد مسارات العمل، ويرتب الخطوات، ويختار التكنولوجيا التي تتناسب تماماً مع طبيعة ما تقدمه المؤسسة للسوق.

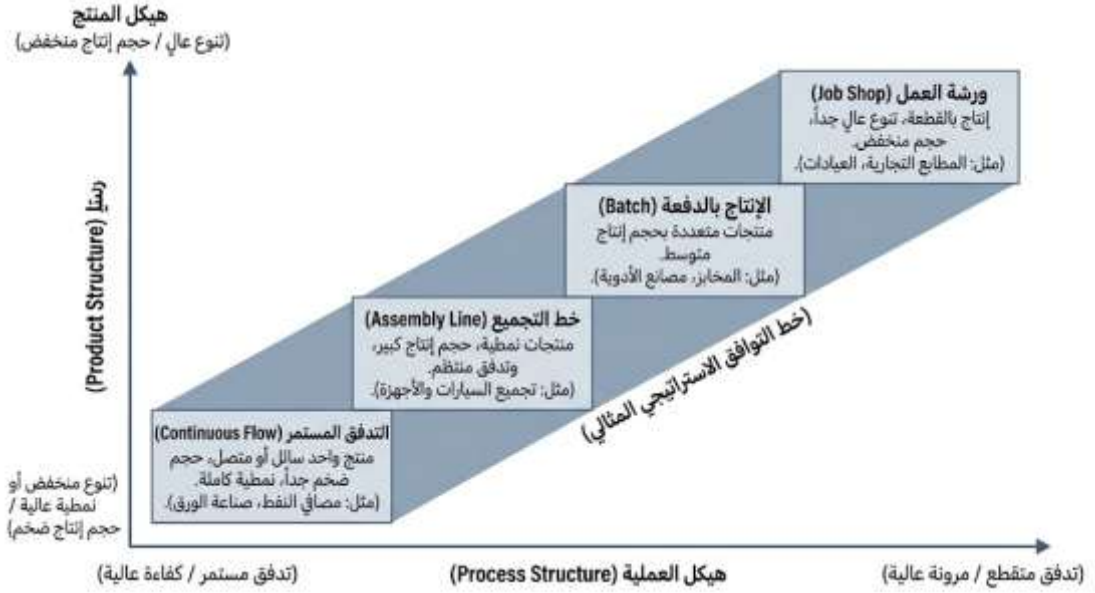
يُقصد بتصميم العمليات ذلك القرار التخطيطي العميق الذي يحدد الطريقة المُثلى التي سيتم من خلالها مزج الموارد البشرية والمادية والتقنية لإنتاج السلع أو تقديم الخدمات. هذا القرار يمثل حجر الأساس الذي تُبنى عليه بقية القرارات التشغيلية الأخرى، مثل تخطيط موقع المصنع، والترتيب الداخلي للآلات، وتحديد مستوى المهارات المطلوبة للعمالة (سلاك وآخرون، 2021، ص 85).

ولأن متطلبات الأسواق تختلف، فإن استراتيجيات الإنتاج وتصميم العمليات تتنوع لتستجيب لهذه المتطلبات، حيث تُصنف عموماً إلى عدة أنظمة أساسية تتدرج من حيث الحجم والمرونة. يبدأ هذا التصنيف من "نظام المشروع" الذي يُعنى بإنتاج منتج واحد ضخم وفريد من نوعه كبناء السفن أو السدود، مروراً بـ "نظام الورش" الذي يتعامل مع طلبيات مخصصة بكميات قليلة وتتطلب مهارة يدوية وتعديلات مستمرة، ثم "نظام الدفعات" الذي يُنتج كميات متوسطة بتنوع محدود نسبياً. وصولاً إلى "الإنتاج الواسع" أو خطوط التجميع التي تعتمد على مسارات قياسية لإنتاج كميات ضخمة من منتج نمطي كالسيارات والأجهزة المنزلية، وانتهاءً بـ "نظام الإنتاج المستمر" الذي يعمل على مدار الساعة لإنتاج تدفقات هائلة لمنتج واحد لا يقبل التمييز مثل مصافي النفط والصناعات البتروكيماوية (رانيا، 2024، ص 112).

أمام هذه الخيارات التكنولوجية المتعددة، تواجه الإدارة تحدياً بالغ الأهمية يتمثل في كيفية اختيار النظام الأنسب. المعيار الحاسم في هذا الاختيار يعتمد على التوازن بين متغيرين أساسيين: حجم الإنتاج المطلوب، ومدى تنوع وتعدد المنتجات التي يطلبها العميل. فالقاعدة الأساسية لنجاح التصميم التشغيلي

تكمن في المواءمة التامة بين نوع المنتج ونوع العملية التشغيلية، حيث إن الانحراف عن هذا التوافق يكلف المؤسسة خسائر فادحة؛ فاستخدام تكنولوجيا الإنتاج المستمر لصناعة منتجات متنوعة جداً سيؤدي إلى فشل ذريع بسبب غياب المرونة، وفي المقابل، فإن الاعتماد على نظام الورش لإنتاج سلع نمطية بكميات هائلة سيجعل تكلفة الوحدة الواحدة مرتفعة جداً بشكل يفقد المؤسسة ميزتها السعرية في السوق (الضابط، 2023، ص 16).

ولتسهيل هذا الاختيار المنهجي، يتم الاعتماد على أداة تحليلية كلاسيكية توضح بشكل مرئي العلاقة العكسية بين حجم الإنتاج ودرجة التنوع، وكيف تحدد هذه العلاقة نوع التكنولوجيا اللازمة لتصميم العملية، كما هو موضح أدناه.



الشكل (2): مصفوفة المنتج والعمليات (Product-Process Matrix)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على (Zhang,2023,322).

المطلب الثالث: استراتيجية العمليات وتخطيط الطاقة الإنتاجية

بمجرد الانتهاء من تصميم العمليات واختيار التكنولوجيا المناسبة، تجد المؤسسة نفسها أمام تحدٍ آخر لا يقل أهمية، وهو كيفية توظيف هذا التصميم التشغيلي بشكل مدروس يضمن تلبية طلبات السوق بدقة وكفاءة. لا يمكن للآلات والتقنيات، مهما كانت متطورة، أن تعمل وتحقق أرباحاً من تلقاء نفسها دون خطة استراتيجية واضحة تحدد حجم المخرجات المطلوبة وتوقيتها الفعلي. وهنا يبرز دور استراتيجية العمليات التي تعمل بمثابة البوصلة التي توجه الموارد المتاحة نحو تحقيق الأهداف العليا للمؤسسة.

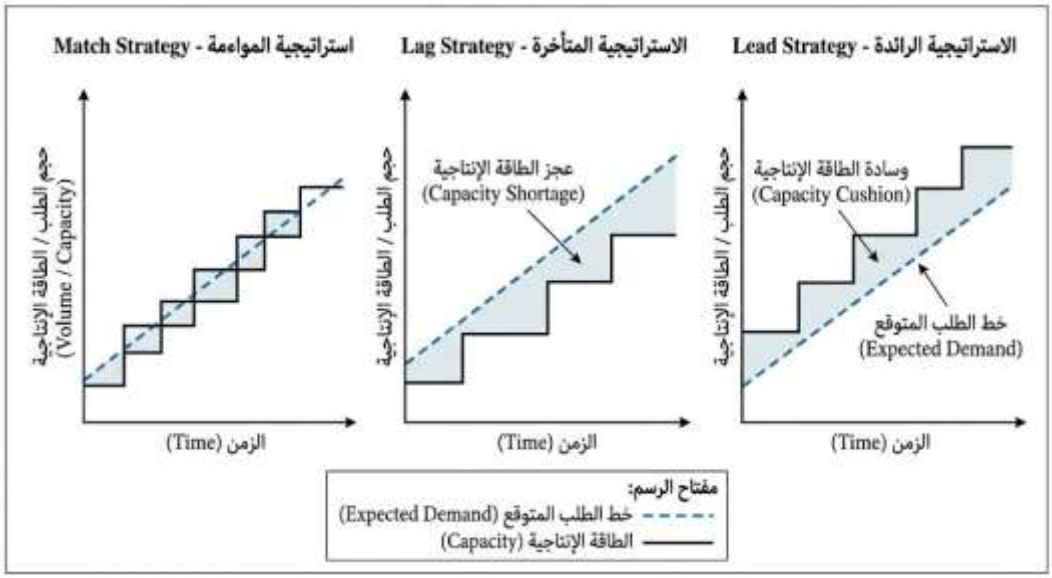
وتُعرف استراتيجية العمليات في أدبيات الإدارة الحديثة بأنها مجموعة القرارات طويلة الأجل التي ترسم مسار استخدام الموارد التشغيلية بكافة أشكالها، بحيث تتوافق هذه القرارات بشكل تام مع الاستراتيجية

الكلية للمؤسسة وتدعم مركزها التنافسي (عبدالغني واخرون، 2026، ص 155). فهي تمثل الجسر العملي الذي يربط بين طموحات الإدارة العليا، وبين التنفيذ الفعلي على أرض الواقع في صالات الإنتاج أو منافذ تقديم الخدمة. ولا يكتمل بناء هذه الاستراتيجية دون تحديد دقيق لحجم القدرات المتاحة لمواجهة الطلب المستقبلي.

وفي هذا السياق، يُعد تخطيط الطاقة الإنتاجية من أخطر القرارات الاستراتيجية التي تتخذها إدارة العمليات؛ إذ يُقصد بالطاقة الإنتاجية الحد الأقصى من المخرجات الذي يمكن لنظام تشغيلي معين تحقيقه خلال فترة زمنية محددة وفي ظل ظروف عمل اعتيادية (صيام، 2024، ص 88). وتكمن حساسية هذا القرار في ضرورة تحقيق التوازن الدقيق لتقليل التكاليف؛ فإذا قررت المؤسسة بناء طاقة إنتاجية ضخمة تفوق حجم الطلب الفعلي في السوق، فإنها ستتحمل تكاليف ثابتة هائلة لمبانٍ ومعدات غير مستغلة. وفي المقابل، إذا كانت الطاقة الإنتاجية المتاحة أقل من حجم الطلب، فإن المؤسسة ستعجز حتماً عن تلبية احتياجات عملائها، مما يؤدي إلى تسربهم نحو المنافسين وفقدان حصة سوقية ثمينة يصعب استرجاعها (صبري، 2026، ص 95).

ولضمان نجاح التخطيط للطاقة وتجنب هذه المخاطر، لا تعمل إدارة العمليات في بيئة معزولة. فالقرار بزيادة حجم الإنتاج، على سبيل المثال، يتطلب بالضرورة تقييماً مسبقاً وشاملاً لقدرة الموردين على توفير المواد الخام الإضافية في الوقت المناسب وبالمواصفات المطلوبة. وهذا ما يؤكد أن استراتيجية العمليات الناجحة حقاً هي تلك التي تمتد بنظرتها وتنسيقها لتشمل أطراف شبكة التوريد كافة، مما يضمن تزامن حركة الإنتاج الداخلي وتناغمها التام مع تدفقات المواد الخارجية القادمة من الموردين.

ولتبسيط آليات اتخاذ قرارات تخطيط الطاقة وكيفية مواءمتها مع تقلبات الطلب المتوقعة في بيئة الأعمال، نسترشد بالمخطط الآتي.



الشكل (3): استراتيجيات تخطيط الطاقة الإنتاجية (Capacity Planning Strategies)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على (Nigel Slack، 2021).

المبحث الثاني: أساسيات إدارة سلاسل التوريد

المطلب الأول: التطور التاريخي والمفهوم الشامل لسلاسل التوريد

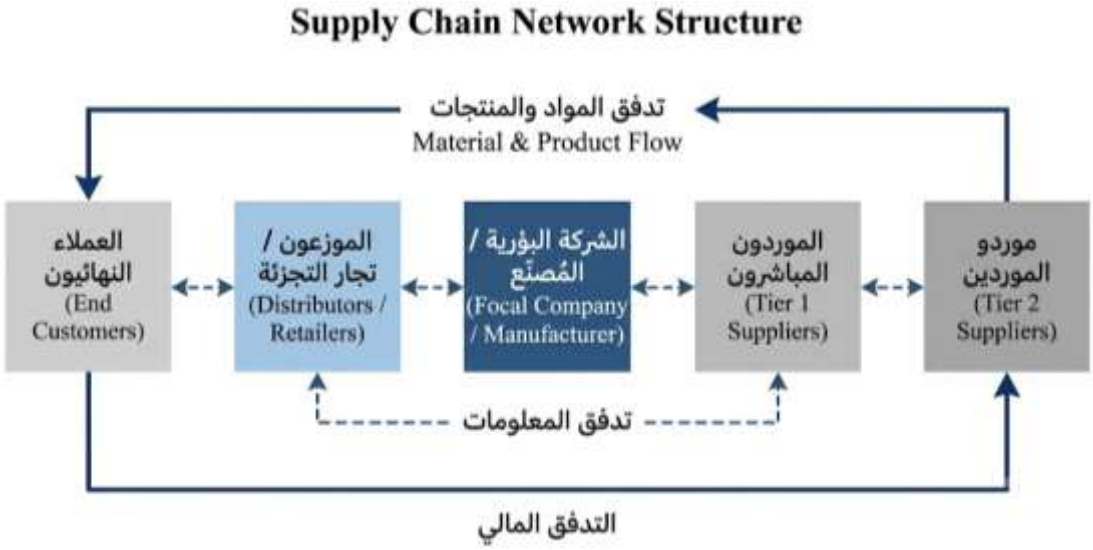
لقد تغيرت قواعد اللعبة التنافسية في بيئة الأعمال المعاصرة بشكل جذري. في العقود الماضية، كانت الشركات تتنافس ككيانات مستقلة ومنعزلة، وكانت تسعى جاهدة للسيطرة على كامل مراحل الإنتاج والتوزيع بمفردها ضمن ما يُعرف بالتكامل الرأسي. ولكن مع تسارع العولمة والتطور التكنولوجي المستمر، أدركت المؤسسات أن المنافسة الحقيقية في الأسواق الحديثة لم تعد بين "شركة وأخرى"، بل تحولت لتصبح بين "سلسلة توريد وسلسلة توريد أخرى" (Christopher, 2016, p. 14). هذا التحول الجوهري فرض على الشركات التخلي عن فكرة الانغلاق والعمل الفردي، والانتقال نحو بناء شبكات تعاونية متكاملة تضمن وصول المنتج أو الخدمة إلى المستهلك بأقل تكلفة ممكنة وبأعلى مستويات الجودة.

ومن هذا المنطلق الواسع تبلور مفهوم "سلسلة التوريد" (Supply Chain)، والذي لا يعبر في واقعه عن سلسلة خطية بسيطة كما قد يوحي الاسم، بل يمثل شبكة معقدة وديناميكية من المنظمات والأفراد والتكنولوجيا. وتُعرف سلسلة التوريد بأنها كافة الأطراف والأنشطة المرتبطة بشكل مباشر أو غير مباشر بتلبية طلب العميل، ابتداءً من مرحلة استخراج المواد الخام الأولية، مروراً بعمليات التصنيع والتجميع، وصولاً إلى شبكات التوزيع ومنافذ البيع النهائية (Chopra & Meindl, 2019, p. 15). وفي السياق ذاته، يؤكد الفكر الإداري الحديث أن الموردين والمصنعين ليسوا سوى حلقات وسيطة في

هذه الشبكة، وأن المستهلك النهائي هو المحرك الأساسي وصاحب الكلمة الفصل الذي تبدأ من عنده وتنتهي إليه كافة التدفقات (العمري، 2024، ص 52).

ومع اتساع رقعة هذه الشبكات وتشعبها محلياً ودولياً، برزت الحاجة الماسة والملحة لإدارتها وتوجيهها لتجنب الفوضى، فظهر مصطلح "إدارة سلاسل التوريد" (Supply Chain Management). ولا تقتصر هذه الإدارة على مجرد عمليات النقل والتخزين التقليدية كما يعتقد البعض، بل هي منهجية استراتيجية واعية تهدف إلى التنسيق الدقيق والمستمر بين جميع الشركاء. وتُعرف إدارة سلاسل التوريد بأنها التخطيط والرقابة المتكاملة على ثلاثة تدفقات حيوية: تدفق المواد المادية من المنبع إلى المصب، وتدفق المعلومات والبيانات المتبادلة في كلا الاتجاهين، وتدفق الأموال العائدة من المستهلك إلى باقي الأطراف (Bowersox et al., 2020, p. 32). إن نجاح هذا التنسيق الاستراتيجي يتطلب بالضرورة تخلي الشركات عن مصالحها الفردية الضيقة، واستبدالها بمبادئ الثقة المتبادلة والشفافية في مشاركة المعلومات لتعظيم القيمة الكلية لجميع أطراف السلسلة (دركيش وحسين، 2023، ص 81).

ولتبسيط الصورة الذهنية حول كيفية ترابط هذه الكيانات المتعددة، والمسارات التي تتخذها تدفقات المواد والمعلومات والأموال بينها لتعمل كنظام واحد، يمكن الاستعانة بالمخطط التوضيحي الآتي.



الشكل (4): هيكل شبكة سلسلة التجهيز (Supply Chain Network Structure)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على (Krajewski,2013,599).

المطلب الثاني: الأنشطة والوظائف الجوهرية لإدارة سلاسل التوريد

لكي تتمكن سلسلة التوريد من أداء دورها الاستراتيجي وتحويل الميزة التنافسية من مجرد شعار إلى واقع ملموس، فإنها تعتمد على تنفيذ شبكة من الوظائف الحيوية المترابطة. هذه الوظائف لا تعمل كجزر منعزلة أو إدارات منفصلة كما كان متبعاً في النماذج التقليدية، بل تتداخل بشكل عميق لضمان انسيابية

العمل. وتتركز هذه الأنشطة الجوهرية في أربعة محاور رئيسية، يكمل كل منها الآخر لضمان استمرارية التدفقات المادية والمعلوماتية.

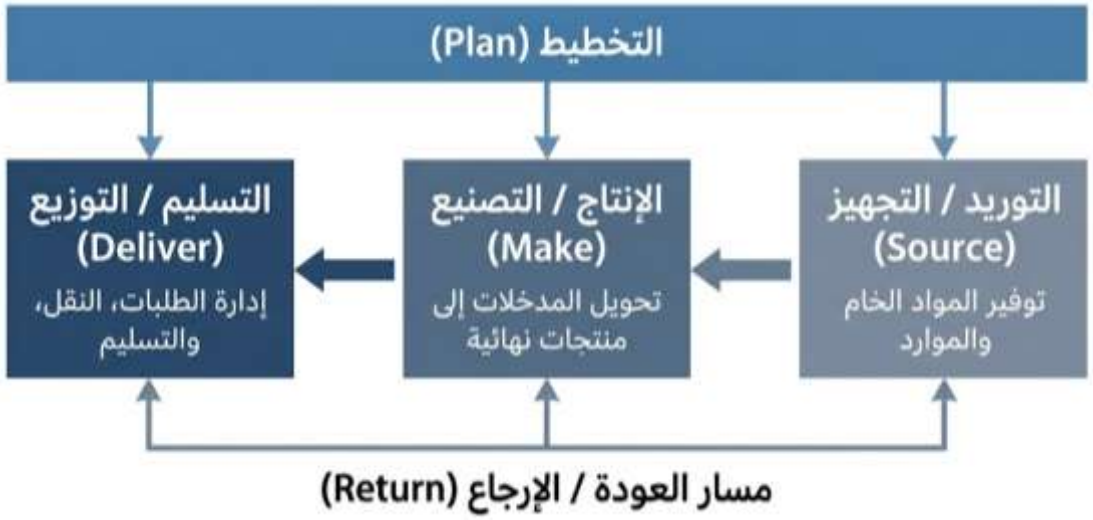
يتمثل المحور الأول في وظيفة المصادر والمشتريات (Sourcing and Procurement). لم تعد هذه الوظيفة تقتصر على العمليات الكتابية الروتينية لطلب المواد أو البحث عن المورد الأقل سعراً، بل تحولت إلى إدارة استراتيجية تُعنى ببناء شراكات طويلة الأمد مع موردين موثوقين، وتطوير قدراتهم لضمان استمرارية تدفق المواد الخام بأعلى مستويات الجودة (Monczka et al., 2020, p. 112). ويعد الاختيار الدقيق للموردين وإشراكهم في مراحل تصميم المنتج منذ البداية خطوة حاسمة لتقليل التكاليف وتجنب عيوب التصنيع اللاحقة (الطائي وآخرون، 2022، ص 71).

أما المحور الثاني، فيتركز حول إدارة المخزون (Inventory Management)، وهي من أكثر الوظائف حساسية لتأثيرها المباشر على السيولة المالية للمؤسسة. فالمخزون بحد ذاته يمثل سلاحاً ذا حدين؛ إذ يُعد وجوده ضرورياً لامتصاص الصدمات والتقلبات المفاجئة في طلبات العملاء وحماية خطوط الإنتاج من التوقف، إلا أن تراكمه المفرط يُجمد جزءاً كبيراً من رأس المال ويولد تكاليف تخزين وتلف باهظة (Wisner et al., 2019, p. 150). لذا، تسعى الإدارة الحديثة للوصول إلى نقطة التوازن الدقيقة التي تضمن توافر المواد عند الحاجة الفعلية إليها دون تكديس غير مبرر، بالاعتماد على التنبؤ الدقيق بحجم الطلب (الزغبي، 2023، ص 105).

ويأتي المحور الثالث متمثلاً في اللوجستيات والنقل (Logistics and Transportation)، والتي تُعد بمثابة الشرايين المادية التي تربط كافة أطراف السلسلة ببعضها البعض. تتولى هذه الوظيفة مسؤولية التخطيط والتنفيذ المادي لحركة المنتجات من نقاط المنشأ إلى نقاط الاستهلاك النهائي بأكبر قدر من الكفاءة والسرعة (Mangan & Lalwani, 2016, p. 84). ويتطلب هذا الأمر اتخاذ قرارات حيوية تتعلق باختيار وسائط النقل الأنسب (بري، بحري، جوي، أو سكك حديدية)، وتصميم شبكات التوزيع، وتحديد مواقع المستودعات المركزية والفرعية لضمان سرعة الوصول إلى الأسواق المستهدفة بأقل تكلفة ممكنة.

ولربط هذه المحاور الثلاثة وضمان تناغمها، يبرز المحور الرابع المتمثل في إدارة تدفق المعلومات (Information Management). إن نجاح أي نشاط مادي في سلسلة التوريد يعتمد كلياً على جودة وسرعة المعلومات التي تسبقه وترافقه. فالمشاركة الفورية لبيانات المبيعات، ومستويات المخزون، وجداول الإنتاج بين الشركاء تمنع ظاهرة تشوه المعلومات أو ما يُعرف بتأثير السوط (Bullwhip Effect)، وتسمح لجميع الأطراف باتخاذ قرارات استباقية دقيقة ومبنية على وقائع فعلية (Harrison et al., 2019, p. 60).

ولبيان طبيعة هذه الوظائف وكيفية تداخلها لخدمة الهدف النهائي المتمثل في تلبية احتياجات العميل، يمكن النظر في المخطط الآتي.



الشكل (5): الوظائف الأساسية في إدارة سلسلة التجهيز (SCOR Model)

المصدر: من إعداد الباحث.

المطلب الثالث: الدوافع الاستراتيجية ومعايير تقييم الأداء في سلاسل التوريد

لم يعد يُنظر إلى سلسلة التوريد في الفكر الإداري المعاصر على أنها مجرد مركز لتكبد النفقات أو مجموعة من المهام اللوجستية المساندة، بل تحولت لتصبح السلاح الاستراتيجي الفعال الذي تعتمد عليه المؤسسات الحديثة لاكتساب ميزة تنافسية حقيقية ومستدامة. وتعود هذه النقلة النوعية في النظرة الإدارية إلى عدة دوافع ضاغطة، في مقدمتها التغير الجذري في توقعات وسلوكيات العملاء. فالمستهلك اليوم بات يطالب بمنتجات مخصصة، وعالية الجودة، وبأسعار تنافسية، مع اشتراط سرعة قياسية في التسليم (Hugos, 2018, p. 45). هذا الضغط المستمر فرض على المؤسسات إعادة هندسة شبكات توريدها لتكون أكثر استجابة ومرونة، متجاوزة بذلك حدود التركيز على الكفاءة الداخلية فقط.

إلى جانب ذلك، لعبت ظاهرة الانفتاح الاقتصادي وعولمة الأسواق دوراً محورياً في تعقيد مسارات الإنتاج والتوزيع. فالشركات الكبرى باتت تستقطب موادها الأولية من قارة، وتنفذ عمليات التجميع في قارة ثانية، لتستهدف في النهاية أسواقاً استهلاكية متباعدة جغرافياً. هذا التشتت المكاني جعل من الإدارة الدقيقة لسلسلة التوريد حاجة بقاء لا غنى عنها، وذلك لضمان استمرارية تدفق الإمدادات بأمان، وتقليص المخاطر المرتبطة بالكوارث الطبيعية أو التقلبات الاقتصادية والسياسية في دول المنشأ، وتحويل هذه الشبكات العالمية من مصدر للمخاطر إلى أداة لتعظيم القيمة المضافة (كنتاش واخرون، 2025، ص 88).

ومن أجل إحكام السيطرة على هذه الشبكات الممتدة والتأكد من سيرها وفق الخطط المرسومة، برزت الحاجة الماسة إلى تصميم مقاييس أداء شاملة ودقيقة. لقد أدركت الإدارات العليا أن المقاييس المالية التقليدية التي تعتمد على الميزانيات الختامية لم تعد كافية؛ لأنها تعكس نتائج الماضي ولا تقدم صورة حقيقية عن الكفاءة التشغيلية الحالية. وبدلاً من ذلك، توجهت المؤسسات نحو تطبيق مؤشرات أداء متكاملة تركز على أبعاد حركية ملموسة، مثل قياس وقت دورة تلبية الطلب، ونسبة الطلبيات المسلمة بدقة وبدون أخطاء، وقدرة الشبكة على التكيف السريع مع ارتفاع أو انخفاض حجم الطلب الفجائي، بالإضافة إلى حساب التكلفة الإجمالية لخدمة العميل (Simchi-Levi et al., 2022, p. 134). إن تبني هذه المؤشرات يمنح الإدارة قدرة استباقية على تشخيص نقاط الاختناق في أي حلقة من حلقات السلسلة ومعالجتها قبل أن يمتد أثرها السلبي ليصل إلى المستهلك النهائي.

المطلب الرابع: التحولات الجيوسياسية واستراتيجيات التوطين الحديثة في سلاسل التوريد

لقد شهد العقد الحالي تحولاً جذرياً في الفلسفة الحاكمة لتصميم وهندسة سلاسل التوريد العالمية. فلعقود طويلة، كانت العولمة هي المحرك الأساسي الذي دفع المؤسسات إلى تمديد شبكات توريدها عبر قارات متعددة، سعياً وراء خفض تكاليف الإنتاج واستغلال الأيدي العاملة الرخيصة، ضمن ما عُرف باستراتيجية "الاعتماد المتبادل المفرط" (Hyper-Interdependence). إلا أن توالي الأزمات العالمية، بدءاً من الجوائح الصحية، مروراً بالنزاعات العسكرية، ووصولاً إلى الحروب التجارية وتصاعد سياسات الحمائية الاقتصادية، كشف عن هشاشة هيكلية خطيرة في هذا النموذج. لقد أدركت الإدارات العليا أن السعي المحموم نحو تقليل التكاليف قد أدى إلى تآكل قدرة سلاسل التوريد على امتصاص الصدمات، مما جعلها عرضة للانهيار السريع أمام أي انقطاع مفاجئ في طرق التجارة الدولية (سعيدومهدي، 2024، ج 2، ص 454).

وفي استجابة استراتيجية لهذا الواقع المعقد والمضطرب، برزت العوامل "الجيوسياسية" (Geopolitics) كمحدد رئيسي لا يمكن تجاهله عند اتخاذ قرارات تخطيط الإنتاج وإدارة العمليات. لم يعد تقييم الموردين يقتصر على معايير الجودة والتكلفة وسرعة التسليم، بل أضيف إليها معيار "الأمن الجيوسياسي"، والذي يقيس مدى استقرار الدولة التي يعمل بها المورد، ومدى توافق سياساتها مع مصالح الدولة الأم للشركة المصنعة. هذا التحول النوعي أفرز ما يُعرف اليوم باستراتيجيات "إزالة المخاطر" (De-risking)، والتي تعتمد على تفكيك سلاسل التوريد شديدة التعقيد والطويلة، واستبدالها بشبكات أكثر أماناً وموثوقية من خلال تطبيق ثلاثة نماذج توطين حديثة ومتقدمة (Harrison & Smith, 2025, Vol. 4, p. 112).

يتمثل النموذج الأول في استراتيجية **"إعادة التوطين" (Reshoring)**، وهي العملية العكسية للعولمة، حيث تقوم الشركات بسحب منشآتها التصنيعية وعملياتها التشغيلية من الدول الأجنبية وإعادتها إلى أراضيها الوطنية. ورغم أن هذا القرار يبدو مكلفاً للوهلة الأولى بسبب الارتفاع النسبي لأجور العمالة المحلية مقارنة بالدول النامية، إلا أن التطور الهائل في تقنيات الأتمتة والروبوتات الصناعية المتقدمة قد قلص هذه الفجوة في التكاليف التشغيلية. إن إعادة التوطين تمنح إدارة العمليات سيطرة مطلقة وحصرية على خطوط الإنتاج، وتقضي تماماً على المخاطر المرتبطة بالشحن البحري عبر المحيطات واختناقات الموانئ، مما يضمن استمرار تدفق السلع للأسواق المحلية حتى في أحلك الظروف السياسية (البهلول، 2025، ص 65).

أما النموذج الثاني، فيُعرف بـ **"التوطين الإقليمي أو القريب" (Nearshoring)**، ويُعد خياراً هجيناً تلجأ إليه الشركات التي تجد صعوبة بالغة في إعادة التوطين الكامل بسبب نقص الموارد الأولية في دولتها الأم. تعتمد هذه الاستراتيجية على نقل العمليات الإنتاجية ومراكز التوزيع من الدول البعيدة إلى دول مجاورة أو قريبة جغرافياً وتتشارك في نفس النطاق الزمني. هذا القرب الجغرافي لا يساهم فقط في خفض تكاليف وزمن النقل المادي بشكل كبير، بل يتماشى أيضاً مع متطلبات الإدارة الحديثة للبيئة من خلال تقليص البصمة الكربونية الناتجة عن رحلات الشحن الطويلة. علاوة على ذلك، يسهل التوطين القريب على إدارة العمليات إرسال فرق الدعم الفني، وإجراء عمليات فحص الجودة الميدانية بشكل دوري ومباشر، مما يرفع من مستوى التكامل التشغيلي (Martinez & Zhao, 2024, p. 67).

وتبرز الاستراتيجية الثالثة والأحدث في القاموس الأكاديمي والعملي لإدارة اللوجستيات تحت مسمى **"التوطين الصديق" (Friendshoring)**. يعكس هذا المفهوم تداخلاً عميقاً بين الاقتصاد والسياسة الخارجية؛ حيث يتم إعادة هندسة شبكة التوريد لتقتصر حصرياً على الشركاء والموردين المتواجدين في دول تشترك مع الشركة المصنعة في القيم السياسية، التحالفات الأمنية، والالتزامات القانونية. إن الغاية الجوهرية من التوطين الصديق هي حماية سلسلة التوريد من التعرض لاستراتيجيات "تسليح التجارة" (Weaponization of Trade)، حيث تعمد بعض الدول لاستخدام صادراتها من المواد الخام الاستراتيجية، مثل أشباه الموصلات أو المعادن النادرة، كورقة ضغط سياسي من خلال فرض حظر مفاجئ أو تعريفات جمركية عقابية. بالاعتماد على الحلفاء الموثوقين، تضمن إدارة العمليات استقراراً طويل الأمد وتتجنب الانقطاعات القسرية للإمدادات (عبدالصادق، 2026، ص 105).

إن تطبيق هذه الاستراتيجيات الحديثة قد فرض على مديري العمليات إعادة صياغة هياكل التكاليف وتغيير النظرة التقليدية للمخزون. لقد أصبح الانتقال من استراتيجية "الإنتاج في الوقت المحدد" (Just-In-Time)، والتي تفترض عالماً مستقراً وخالياً من المفاجآت، إلى استراتيجية "الاستعداد للطوارئ"

(Just-In-Case) ضرورة لا مفر منها. ويتطلب هذا التوجه الجديد بناء قدرات تصنيع زائدة (Redundancy) وتطوير مصادر توريد مزدوجة ومتوازية. وعلى الرغم من أن هذه الممارسات تتعارض ظاهرياً مع مبدأ "الرشاقة" (Lean) الكلاسيكي الهادف لتقليل الهدر المالي، إلا أن الأدبيات المعاصرة تعتبرها "تكلفة ضرورية" ومقبولة لضمان بقاء المؤسسة وتأمين حصتها السوقية ضد الانهيارات الهيكلية المفاجئة التي أثبت الواقع المعاصر حتمية وقوعها (Chen et al., 2025, p. 210).

بالمحصلة، يمكن القول إن التكامل الاستراتيجي بين إدارة العمليات وسلاسل التوريد لم يعد يقاس فقط بمدى القدرة على تحقيق تدفق سلس للمواد داخل الحدود الآمنة، بل بمدى الاستعداد للتعامل مع الصدمات الجيوسياسية. إن المؤسسات الرائدة اليوم هي تلك التي نجحت في بناء خرائط حرارية (Heat Maps) دقيقة لتتبع المخاطر السياسية لمورديها، وتمكنت بفضل استراتيجيات التوطين المبتكرة من تحويل التحديات العالمية إلى فرص تنافسية تضمن لها التفوق والمرونة المطلقة في بيئة أعمال شديدة الغموض والتعقيد.

المبحث الثالث: آليات التكامل بين إدارة العمليات وسلاسل التوريد

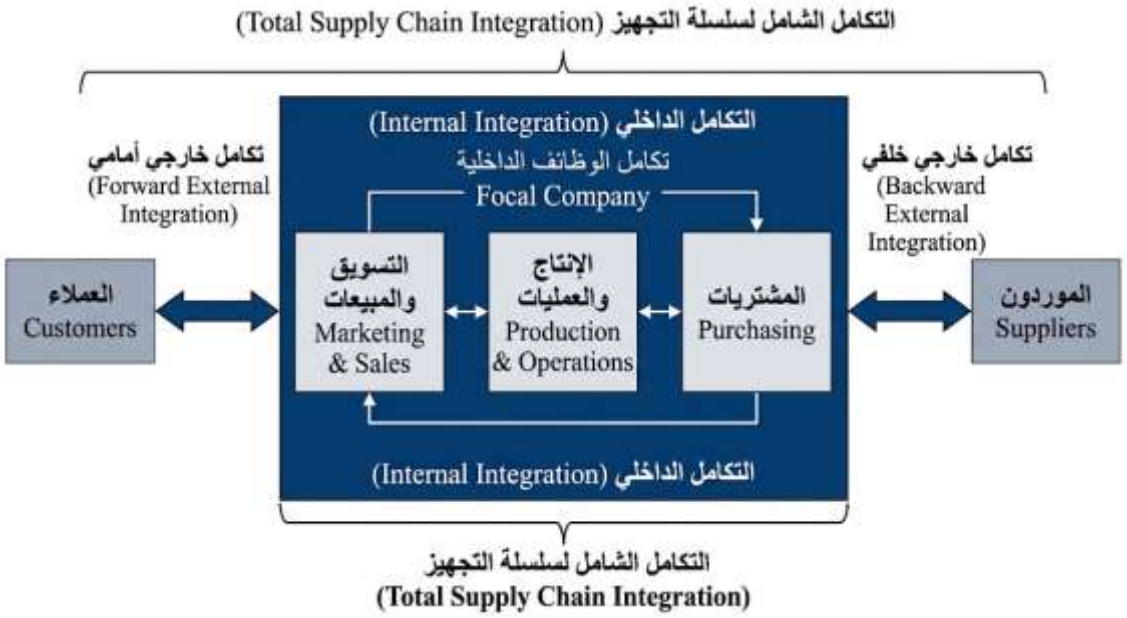
المطلب الأول: مفهوم التكامل وأبعاده الاستراتيجية

بعد أن تناولنا مرتكزات العمليات بشكلها الداخلي، وتعرفنا على شبكة التوريد بحدودها الواسعة، تبرز مسألة جوهرية تمثل قلب هذا البحث، ألا وهي كيفية إيجاد حلقة وصل متينة تدمج هذين العالمين معاً. إن الواقع العملي يثبت أن تفوق المؤسسة في إدارة خطوط إنتاجها بمعزل عن مورديها، أو العكس، لا ينتج سوى نجاح وهمي ومؤقت. فالتكامل هنا لم يعد مجرد تحسين روتيني، بل هو ضرورة حتمية لإزالة الجدران الإدارية العازلة التي طالما تسببت في هدر الموارد وتأخير تلبية متطلبات السوق المستهدفة.

ويُشير مفهوم التكامل في هذا السياق إلى العملية الاستراتيجية التي يتم من خلالها توحيد الأهداف، والأنشطة، والتدفقات (سواء كانت مادية أو معلوماتية) بين الأقسام الداخلية المسؤولة عن الإنتاج والعمليات من جهة، وبين الشركاء الخارجيين في شبكة التوريد من جهة أخرى، لضمان استجابة سريعة ومرنة لمتطلبات المستهلك (Krajewski et al., 2022, p. 195). هذا الترابط العميق يتطلب انتقال المؤسسات من عقلية "إدارة الوظائف المستقلة والمنعزلة" إلى عقلية "إدارة العمليات الشاملة"، حيث تختفي الحواجز وتصبح المعلومات مشاعة بدقة بين جميع الأطراف المعنية بتقديم القيمة.

ولكي يتحقق هذا المفهوم على أرض الواقع، فإنه ينقسم عادة إلى بعدين أساسيين يعملان بالتوازي، ولا يمكن لأحدهما أن ينجح أو يثمر دون الآخر. يتمثل البعد الأول في "التكامل الداخلي"، والذي يركز على كسر الحواجز داخل الشركة نفسها؛ كأن يتم ربط خطط إدارة الإنتاج والعمليات مباشرة مع توقعات إدارة

المبيعات وقدرات إدارة المشتريات. أما البعد الثاني فهو "التكامل الخارجي"، والذي يمتد ليربط أنظمة الشركة الداخلية الموحدة بأنظمة الموردين في المنبع وأنظمة الموزعين في المصب (الطبال، 2024، ص 77).



الشكل (6): أبعاد التكامل (الداخلي والخارجي) في سلسلة التجهيز

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على (588.Robert,2021).

إن الأهمية الاستراتيجية لتحقيق هذا التكامل بشقيه تكمن في قدرته المباشرة على حل مشكلة "تضارب الأهداف" التي تعاني منها الكثير من الشركات ذات الهياكل التنظيمية التقليدية. فعلى سبيل المثال، تفضل إدارة العمليات دائماً تشغيل الآلات لفترات طويلة وبكميات إنتاجية ضخمة لتقليل تكلفة الوحدة الواحدة، بينما تسعى إدارة المخزون وسلاسل التوريد في الوقت ذاته إلى تقليل الكميات المحتفظ بها لخفض تكاليف التخزين وتجنب التقادم (Bozarth & Handfield, 2019, p. 124). وبدون وجود آلية تكامل واضحة ومبنية على أساس مشاركة البيانات، ستظل هذه الإدارات تعمل بقرارات متضاربة تضر بالمصلحة العامة والنهائية للمؤسسة.

فضلاً عن ذلك، يلعب هذا الاندماج الوثيق دوراً حاسماً في تقليص ظاهرة "تأثير السوط" (Bullwhip Effect) التي تحدث نتيجة تشوه المعلومات وضعف دقتها أثناء انتقالها التدريجي من المستهلك صعوداً إلى المورد. فعندما تكون إدارة العمليات متكاملة تماماً مع شبكة التوريد بنظام معلوماتي موحد، فإن بيانات الطلب الحقيقي تصل فوراً وفي اللحظة ذاتها إلى خطوط الإنتاج وإلى الموردين، مما يمنع التذبذبات الوهمية في الطلب ويحد من الإنتاج الفائض أو النقص المفاجئ في الخامات (صميده واخرون، 2025، ص 115). وبذلك، يتحول التكامل من مجرد مفهوم نظري يُدرس في قاعات الجامعات، إلى

أداة عملية تضمن تدفق المنتجات بسلاسة، وتخفض التكاليف الكلية للتشغيل، وتمنح المؤسسة قدرة فائقة على المنافسة في أسواق تتسم بالغموض والتغير السريع.

المطلب الثاني: المرتكزات التكنولوجية واستراتيجيات التنفيذ الفعلي للتكامل

لا يمكن لعملية الاندماج بين أنشطة الإنتاج الداخلي وشبكات التوريد الخارجية أن تتحقق بمجرد إعلان النوايا أو توقيع الاتفاقيات التقليدية بين الشركات. فالأمر يتطلب بنية تحتية صلبة وقنوات اتصال مفتوحة قادرة على نقل نبض السوق إلى قاعات التصنيع في الوقت الفعلي. وهنا تبرز التكنولوجيا ليس بوصفها أداة مساعدة فحسب، بل بصفتها العمود الفقري الذي يحمل عبء هذا التكامل ويحوله إلى ممارسة يومية دقيقة.

الخطوة الأولى والأكثر إلحاحاً في هذا المسار تبدأ من ترتيب البيت الداخلي للمؤسسة، وذلك عبر تبني أنظمة "تخطيط موارد المؤسسة" (Enterprise Resource Planning - ERP). وتعمل هذه الأنظمة كدماغ مركزي يربط جميع الأقسام المعزولة سابقاً بقاعدة بيانات واحدة وموحدة، بحيث تصبح الخطة الإنتاجية التي تضعها إدارة العمليات مرئية ومتاحة لحظياً لإدارة المشتريات لتدبير المواد، ولإدارة المخازن لتجهيز المساحات، وللإدارة المالية لتوفير التمويل (Jacobs & Chase, 2020, p. 205). هذا الترابط الداخلي يقضي تماماً على جزر المعلومات المنعزلة، ويضمن أن عجلة الإنتاج تدور بتناغم تام مع الموارد المتاحة دون توقف مفاجئ.

بعد إرساء الأساس الداخلي، تتجه المؤسسة لمد جسور التكامل نحو الخارج، وتحديداً باتجاه الموردين الأساسيين والعملاء المحوريين. وفي هذه المرحلة، يتم الاعتماد على بروتوكولات "التبادل الإلكتروني للبيانات" (EDI) والمنصات السحابية المشتركة. تتيح هذه القنوات للمصنع، على سبيل المثال، الدخول الآمن إلى سجلات مخازن المورد لمعرفة كميات المواد الخام المتاحة قبل اعتماد جدول الإنتاج الأسبوعي، وفي الوقت نفسه تسمح للمورد برؤية معدلات استهلاك المصنع ليقوم بإرسال دفعات جديدة تلقائياً دون انتظار أوامر شراء ورقية روتينية (النعيمي، 2022، ص 142). هذه الشفافية العالية تحذف الأيام بل والأسابيع من وقت دورة التوريد، وتجعل الاستجابة لطلبات السوق فورية.

إلى جانب هذه البنية التحتية الرقمية، يتطلب التكامل الفعلي تبني استراتيجيات إدارية متقدمة تعزز من روح الشراكة، ولعل أبرزها نموذج "التخطيط والتنبؤ والتجديد التعاوني" (Collaborative Planning, Forecasting, and Replenishment - CPFR). يعتمد هذا النموذج على انتقال الأطراف (كالمصنع وتاجر التجزئة) من حالة إخفاء المعلومات سعياً لمكاسب فردية، إلى حالة التخطيط المشترك للحملات الترويجية ومواسم الذروة (Chopra & Meindl, 2019, p. 280). فبدلاً من أن تفاجأ إدارة العمليات في المصنع بطلب ضخم وغير متوقع من الموزع، يجلس الطرفان

مسبقاً لتحليل بيانات نقاط البيع وتوقع حجم الطلب المستقبلي بخطأ شبه معدوم، مما ينعكس إيجاباً على استقرار جداول التصنيع وانخفاض مستويات المخزون الاحتياطي (توفيق وعيسى، 2025، ص 288).

ومع ذلك، يجب أن ندرك في هذا التحليل أن امتلاك أحدث البرمجيات لا يكفي وحده لضمان التكامل إذا استمرت الثقافة التنظيمية القديمة. إن النجاح الحقيقي لهذه الاستراتيجيات يتطلب تغييراً جذرياً في عقليات المديرين، وانتقالاً من ثقافة إلقاء اللوم عند حدوث الأخطاء إلى ثقافة حل المشكلات المشتركة مع الموردين والموزعين. علاوة على ذلك، يستوجب الأمر توحيد مقاييس الأداء؛ فلا يصح أن تُكافأ إدارة العمليات على تقليل تكلفة الإنتاج فقط إذا كان ذلك سيؤدي إلى إنتاج سلع رديئة تزيد من تكاليف النقل المرتجع في سلسلة التوريد (Slack & Brandon-Jones, 2021, p. 288). فالتكامل جوهره أن يدرك الجميع بأن نجاح أو فشل الشبكة هو مسؤولية تضامنية.

المطلب الثالث: الآثار الاستراتيجية للتكامل وتحديات تطبيقه في بيئة الأعمال

بعد استعراض المرتكزات التكنولوجية واستراتيجيات التنفيذ التي تربط بين خطوط الإنتاج الداخلية وشبكات التوريد، يبرز التساؤل المنطقي حول الثمار الحقيقية التي تقطفها المؤسسة من هذا الاندماج، وما إذا كانت الطريق نحو تحقيقه خالية من العقبات. إن الانتقال من التخطيط النظري إلى التطبيق الفعلي يكشف عن تأثيرات عميقة ومباشرة على أداء المؤسسة الكلي، ولكنه في الوقت عينه يضع الإدارات أمام تحديات تنظيمية وتقنية لا يستهان بها.

على صعيد الآثار الإيجابية، لم يعد التكامل مجرد مبادرة لتحسين الكفاءة، بل أصبح محركاً أساسياً لخلق ميزة تنافسية مستدامة يصعب على المنافسين تقليدها. ويتجلى الأثر الأول والأكثر وضوحاً في التخفيض الجوهري للتكاليف التشغيلية الكلية. فعندما تتناغم جداول الإنتاج بشكل تام مع حركة الموردين وتوقعات المبيعات، تتلاشى الحاجة إلى الاحتفاظ بمخزون أمان ضخم، وتتقلص نفقات التخزين والتأمين والتلف، مما يحرر رأس المال العامل ليوظف في استثمارات أكثر جدوى (صالحة، 2024، ص 102).

إلى جانب تخفيض التكاليف، يلعب هذا الاندماج دوراً حاسماً في تعزيز سرعة الاستجابة (Responsiveness) والمرونة التنظيمية. ففي الأسواق الحديثة التي تتسم بتقلبات حادة في أذواق المستهلكين، تتيح شبكات التوريد المتكاملة لإدارة العمليات إمكانية تعديل حجم الإنتاج وتغيير مواصفات المنتج في وقت قياسي وبأقل خسائر ممكنة، وذلك بفضل تدفق المعلومات اللحظي الذي يحذر المصنع والمورد من أي تغيرات فجائية في الطلب (Christopher, 2016, p. 82). وتؤكد الدراسات المعاصرة أن الشركات التي تنجح في ربط عملياتها بمورديها تتمتع بدورة تلبية طلب (Order Cycle Time) أقصر بكثير من نظيراتها التي تعمل بأسلوب الإدارات المنعزلة (Mentzer et al., 2018, p. 145).

ورغم هذه العوائد الاستراتيجية الكبيرة، إلا أن مسيرة التكامل غالباً ما تصطدم بحزمة من التحديات المعقدة التي تعرقل اكتمالها. لا تقتصر هذه التحديات على الجوانب المادية أو التقنية، بل تتجاوزها لتشمل العوامل الإنسانية والثقافية داخل وخارج المؤسسة.

ويبرز "انعدام الثقة" كواحد من أشد المعوقات التي تواجه جهود التكامل الخارجي. فالعديد من الشركات لا تزال تنظر إلى المعلومات المتعلقة بتكاليف الإنتاج، ومستويات المخزون، وخطط التسويق المستقبلية على أنها أسرار حيوية يمنع مشاركتها. هذا التخوف من استغلال الموردين أو الموزعين لهذه البيانات لتحقيق مكاسب تفاوضية على حساب الشركة المصنعة، يجعل من تبادل المعلومات عملية شكلية وسطحية تفريغ التكامل من مضمونه الحقيقي (المجاهد، 2026، ص 65).

أما على الصعيد التقني، فإن مشكلة "عدم التوافق التكنولوجي" بين أنظمة الشركاء تمثل حاجزاً صلباً. فغالباً ما تستخدم إدارة العمليات في الشركة المصنعة نظاماً برمجياً يختلف جذرياً في بنيته وهيكل بياناته عن الأنظمة المعتمدة لدى الموردين، مما يعيق الربط الإلكتروني السلس ويضطر الأطراف إلى إدخال البيانات يدوياً، وهو ما يعيد احتمالية الخطأ البشري ويبطئ من سرعة الاستجابة (Fawcett et al., 2020, p. 93).

علاوة على ذلك، يمثل "مقاومة التغيير" تحدياً داخلياً لا يقل خطورة. فالانتقال إلى بيئة عمل متكاملة يتطلب من مديري العمليات والمشتريات التخلي عن صلاحياتهم الفردية المطلقة وقبول مبدأ اتخاذ القرارات المشتركة المبنية على مصلحة الشبكة ككل. هذا التغيير في ثقافة العمل يواجه عادة برفض ضمني من قبل الموظفين الذين اعتادوا على روتين العمل المنعزل، مما يستوجب من الإدارة العليا بذل جهود مكثفة في التدريب وإعادة صياغة هياكل الحوافز لتشجيع العمل التعاوني (اسماعيل، 2018، ص 150).

بالمحصلة، يمكن القول إن التكامل الفعال بين العمليات وسلاسل التوريد هو عملية تحول استراتيجي شامل. ورغم ما تفرضه من تحديات تتطلب إعادة هيكلة تقنية وتغييراً ثقافياً عميقاً، إلا أن تجاوز هذه العقبات يضع المؤسسة في موقع ريادي يمكنها من تقديم قيمة استثنائية لعملائها تفوق ما يمكن لأي شركة منفردة أن تقدمه.

المطلب الرابع: إدارة المواهب والقيادة الاستراتيجية للتحول الرقمي في سلاسل التوريد

على الرغم من الثورة التكنولوجية الهائلة والاعتماد المتزايد على الرقمنة والذكاء الاصطناعي، إلا أن الفكر الإداري المعاصر يؤكد بما لا يدع مجالاً للشك أن التكنولوجيا وحدها لا تكفي لخلق تكامل حقيقي بين إدارة العمليات وسلاسل التوريد. تقع الكثير من المؤسسات في فخ "الاعتماد التقني المفرط"، حيث تضخ استثمارات رأسمالية ضخمة في شراء أحدث أنظمة تخطيط موارد المؤسسة (ERP) وبناء

منصات سحابية متقدمة، متجاهلةً العامل البشري الذي يمثل المحرك الحقيقي لأي تحول. لقد أثبتت الدراسات التحليلية الحديثة أن فشل مشاريع التكامل في سلاسل التوريد يعود في 80% من الحالات إلى عقبات ثقافية وتنظيمية، وليس إلى قصور في البنية التحتية التكنولوجية، مما يجعل إدارة المواهب والقيادة الاستراتيجية هي حجر الزاوية الفعلي لنجاح أي اندماج تشغيلي (القمصاني، 2024، ص 80).

إن الانتقال من بيئة العمل التقليدية القائمة على الإدارات المنعزلة (Silos) إلى بيئة تشغيلية متكاملة تتسم بالشفافية المطلقة ومشاركة البيانات اللحظية مع الموردين والعملاء، يولد مقاومة تنظيمية شرسة. فمديرو العمليات والمشتريات غالباً ما يشعرون بفقدان السيطرة وتقلص صلاحياتهم الحصرية عندما تصبح عملية اتخاذ القرار تشاركية ومفتوحة للأطراف الخارجية. وهنا يبرز دور "قيادة التغيير" (Change Leadership)، حيث يتوجب على الإدارة العليا خلق بيئة من الأمان النفسي (Psychological Safety) تضمن للموظفين أن التحول الرقمي والتكامل الخارجي ليس تهديداً لمراكزهم الوظيفية، بل أداة لرفع كفاءتهم. ويتطلب هذا التوجه إعادة هندسة شاملة لهياكل الحوافز والمكافآت، لتنتقل من تقييم الأداء الفردي أو القسمي المعزول، إلى مكافأة الإنجازات التي تحقق أهداف الشبكة التوريدية بأكملها (Williams, 2025, p. 142).

وفي سياق متصل، فرض هذا التحول الجذري في بيئة الأعمال ظهور جيل جديد من الكفاءات يُطلق عليه في الأدبيات الحديثة مصطلح "المواهب اللوجستية من الجيل الرابع" (Logistics Talent 0.4). لم يعد دور مدير العمليات مقتصراً على الإشراف المادي على خطوط الإنتاج أو متابعة حركة الشاحنات، بل تحولت طبيعة العمل نحو "الأوركسترا الرقمية" (Digital Orchestration). إن إدارة سلسلة التوريد المعاصرة تتطلب كوادر بشرية تمتلك مزيجاً هجيناً من المهارات؛ حيث يتوجب عليهم الفهم العميق لفيزياء العمليات الصناعية، وإتقان التحليل المتقدم للبيانات الضخمة (Data Analytics)، والقدرة على التفاعل مع الخوارزميات وتوجيه الذكاء الاصطناعي لاستخلاص قرارات استراتيجية دقيقة وسط كم هائل من المعلومات المشوشة (العسيري، 2024، ص 105).

إن بناء هذه القدرات البشرية المتقدمة لا يحدث مصادفة، بل يستلزم من المؤسسات الانتقال من برامج التدريب التقليدية إلى مسارات "إعادة التأهيل المتقاطع" (Cross-Skilling). في هذا النموذج المتقدم، يخضع موظفو الإنتاج لتدريب مكثف في أقسام المشتريات والمبيعات، والعكس صحيح، مما يكسر الجدران المعرفية ويبني فهماً شمولياً يتيح للموظف إدراك الأثر المالي والتشغيلي لقراره الفردي على بقية أطراف سلسلة التوريد. إلى جانب ذلك، تعتمد الإدارات الرائدة اليوم على محاكيات تدريبية تعتمد على الواقع الافتراضي لاختبار قدرة فرق العمل المشتركة على إدارة الأزمات والتعامل مع الانقطاعات

المفاجئة في التوريد تحت ضغط عالٍ، مما يبني ذكاءً جمعياً (Collective Intelligence) يمثل الدرع الحقيقي للمؤسسة في مواجهة بيئة شديدة التعقيد والغموض (Chen, 2024, p. 210).

بالمحصلة، إن التكامل الاستراتيجي بين العمليات وسلسلة التوريد هو في جوهره تحول بشري قبل أن يكون هندسياً أو رقمياً. إن التكنولوجيا تمثل الجسر الذي يربط بين المؤسسات، ولكن العقل البشري الممكن، والقيادة الواعية التي تتبنى التغيير وتدير المواهب بشفافية، هما من يقرران العبور الآمن على هذا الجسر لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

المطلب الخامس: الأبعاد المالية والمقاييس المتقدمة لتقييم تكامل العمليات وسلاسل التوريد

إن النظرة المعاصرة لإدارة العمليات وسلاسل التوريد قد تجاوزت المفهوم التشغيلي البحت، الذي كان يقتصر على ضمان تدفق المواد والمنتجات بكفاءة، لتنتقل إلى تبني منظور مالي استراتيجي شامل. ففي بيئة الأعمال الحديثة، يُعد التكامل بين الأنشطة التشغيلية والمالية ضرورة قصوى لتعظيم العائد على الاستثمار (ROI) وتحسين هيكل التكاليف الكلية للمؤسسة. لقد أثبتت الدراسات والأبحاث المتقدمة أن التكامل التشغيلي الخارجي والداخلي لا يؤتي ثماره الحقيقية إلا إذا انعكس بشكل مباشر على المؤشرات المالية الحيوية، وفي مقدمتها "دورة تحويل النقد" (Cash-to-Cash Cycle Time). وتعكس هذه الدورة المدة الزمنية التي تستغرقها المؤسسة لتحويل مدفوعاتها للموردين مقابل المواد الخام، إلى تدفقات نقدية داخلة من العملاء مقابل السلع المباعة، حيث يمثل تقليص هذه الدورة الهدف المالي الأسمى للإدارة الحديثة (خالد وامين، 2024، ص 115).

ولقياس هذه الكفاءة المعقدة، اتجهت الإدارات المعاصرة نحو تحديث مقاييس الأداء التقليدية بالاعتماد على النسخ المتقدمة من "نموذج مرجعية عمليات سلسلة التوريد" (Advanced SCOR Model). لم يعد هذا النموذج يكتفي بقياس سرعة التسليم أو دقة أوامر الشراء، بل تم تطويره ليربط بشكل آلي ومعقد بين مؤشرات الأداء التشغيلي، مثل مرونة الإنتاج وموثوقية الموردين، وبين المقاييس المالية المباشرة كالعائد على أصول سلسلة التوريد (Return on Supply Chain Fixed Assets). ومن خلال هذا الربط الدقيق، تستطيع الإدارة العليا تحديد مواطن الهدر المالي المخفية في خطوط الإنتاج أو في شبكة التوزيع العميقة، وتوجيه الاستثمارات الرأسمالية نحو الأنشطة التي تضيف قيمة فعلية وملموسة للعميل والمساهمين على حد سواء (Wang & Martinez, 2025, p. 210).

وفي سياق هذا الاندماج المحوري بين العمليات والتمويل، برز بقوة مفهوم "تمويل سلسلة التوريد" (Supply Chain Finance - SCF) كأحد أهم الابتكارات الاستراتيجية في العقد الحالي. يعتمد هذا المفهوم المتقدم على إيجاد حلول تمويلية استباقية تعود بالنفع المباشر على كافة الأطراف المشتركة في الشبكة، من خلال تحسين إدارة رأس المال العامل (Working Capital Management)

للشبكة بأكملها بدلاً من المؤسسة الفردية. تاريخياً، كانت الشركات الكبرى (الشركة البؤرية) تسعى لتحسين سيولتها الذاتية من خلال إطالة فترات سداد ديون الموردين، مما كان يضع هؤلاء الموردين تحت ضغوط مالية خانقة تؤدي في النهاية إلى تعثرهم وتوقف خطوط الإنتاج. أما اليوم، ومع تطبيق أدوات التمويل المعاصرة مثل "التخصيم العكسي" (Reverse Factoring)، تقوم مؤسسات مالية وسيطة بسداد مستحقات الموردين فوراً وبمعدلات فائدة مخفضة، مستفيدة من التصنيف الائتماني القوي للشركة المصنعة، بينما تحتفظ الشركة المصنعة بفترة سداد مرنة وطويلة لا ترهق ميزانيتها (النافع، 2017، ص 253).

إن التطبيق العملي لهذا المفهوم المالي يحقق التكامل الاستراتيجي بأبهى صوره؛ فهو يضمن للموردين سيولة نقدية مستمرة تمكنهم من شراء المواد الخام دون انقطاع، وفي الوقت ذاته يحمي إدارة العمليات في الشركة المصنعة من التوقف الكارثي للإمدادات نتيجة التعثر المالي لشركائها في المنبع. ولم يكن لهذا التطور المعقد أن يحدث لولا التقدم الهائل في قطاع التكنولوجيا المالية (FinTech) والتكامل السلس مع أنظمة تخطيط موارد المؤسسة (ERP). فهذه الأنظمة الرقمية المترابطة تتيح للبنوك والمؤسسات التمويلية رؤية الفواتير المعتمدة وأوامر الشراء المؤكدة لحظياً وبشفافية تامة، مما يلغي المخاطر الائتمانية ويسرع من دورة التمويل بشكل غير مسبوق في تاريخ الأعمال اللوجستية (Roberts & Lee, 2024, p. 88).

علاوة على ذلك، يمتد الأثر المالي للتكامل الاستراتيجي ليشمل الإدارة الذكية للتكاليف المرتبطة بالمخزون من خلال تطبيق نماذج حديثة مثل "المخزون المدار بواسطة المورد" (Vendor-Managed Inventory - VMI). ففي هذا النموذج المتقدم، يتحمل المورد مسؤولية مراقبة وتجديد المخزون في مستودعات الشركة المصنعة بناءً على بيانات الاستهلاك الفعلي التي يتم مشاركتها إلكترونياً وبشكل دوري. هذا الترتيب التشغيلي الحديث ينقل العبء المالي والرقابي بشكل آمن من الشركة البؤرية إلى المورد، مما يخفض بشكل جوهري من تكاليف الاحتفاظ بالمخزون (Holding Costs) ويقلل من مخاطر التقادم والتلف، لتصبح العلاقة بين الأطراف مبنية على التشارك المالي وتقاسم المنافع واستدامة النمو، بدلاً من السياسات القديمة القائمة على نقل المخاطر إلى الطرف الأضعف (سليمان، 2021، ص 495).

ختاماً لهذا المطلب، إن التقييم المالي الحديث لإدارة العمليات وسلاسل التوريد يؤكد بما لا يدع مجالاً للشك أن الكفاءة التشغيلية وحدها، مهما بلغت دقتها، لا تكفي لتحقيق التفوق ما لم تتم هندستها وإدارتها ضمن إطار مالي مستدام. إن تبني أطر التمويل التعاونية وتطبيق مقاييس الأداء المتقدمة يمثل الخطوة الفاصلة التي تحول سلاسل التوريد من مجرد مراكز تكلفة تشغيلية (Cost Centers) إلى شبكات

متكاملة ومولدة للقيمة الاستراتيجية (Value Networks)، قادرة على تعزيز الربحية التشغيلية ودعم المركز التنافسي في أسواق تتسم بالتنافسية الشرسة والتقلبات الاقتصادية المستمرة.

المبحث الرابع: الاتجاهات الحديثة والمعاصرة في إدارة العمليات وسلاسل التوريد

تتغير بيئة الأعمال العالمية اليوم بوتيرة لم يسبق لها مثيل، حيث لم تعد القواعد الكلاسيكية التي حكمت إدارة الإنتاج والتوزيع في القرن العشرين قادرة وحدها على تلبية طموحات الأسواق الحديثة. إن هذا التحول الجذري فرض على المؤسسات تبني مفاهيم مستحدثة وتطبيقات تكنولوجية متقدمة لضمان بقائها. وفي هذا المبحث، نسلط الضوء على أبرز هذه الاتجاهات المعاصرة التي تمثل الجيل الجديد من ممارسات الأعمال.

المطلب الأول: التحول الرقمي وتطبيقات الثورة الصناعية الرابعة (Industry 4.0)

إن الحديث عن إدارة العمليات وسلاسل التوريد اليوم لا يمكن أن يستقيم دون التوقف بعمق عند ظاهرة التحول الرقمي، والتي لم تعد مجرد خيار ترفيهي تتبناه الشركات الكبرى لتعزيز صورتها الذهنية، بل أصبحت ضرورة تشغيلية حتمية. يُقصد بالتحول الرقمي في هذا السياق، الانتقال الشامل من النظم الورقية والتقليدية إلى بيئة تشغيلية تعتمد بالكامل على التقنيات الرقمية المترابطة، لدمج العالم المادي (كالآلات والمخازن ومركبات النقل) بالعالم الافتراضي (كالبيانات والخوادم السحابية) (Ivanov et al., 2021, p. 55).

وتنبثق من هذا التحول مفاهيم الثورة الصناعية الرابعة، والتي تعتمد على مجموعة من الركائز التكنولوجية التي أحدثت طفرة هائلة في كيفية تدفق المواد والمعلومات:

أولاً: إنترنت الأشياء (Internet of Things - IoT)

في الماضي، كانت الآلات في صالات الإنتاج معزولة وصماء، حيث كان مدير العمليات يكتشف العطل بعد توقف الآلة فعلياً. أما اليوم، فمع تقنية إنترنت الأشياء، يتم تزويد الآلات والمعدات وحتى منصات التحميل بمستشعرات ذكية متصلة بشبكة الإنترنت. هذه المستشعرات تقوم بجمع البيانات ونقلها لحظياً، مما يسمح بمراقبة حالة الإنتاج، وسرعة الأداء، ودرجة حرارة المحركات عن بُعد (النداوي، 2023، ص 77). وفي جانب سلاسل التوريد، يتم وضع هذه المستشعرات في الشاحنات الحاويات لتتبع مسار المواد الخام خطوة بخطوة، ومراقبة ظروف النقل (مثل الرطوبة والحرارة للمواد الغذائية أو الأدوية)، مما يقلل نسب التلف ويمنح الإدارة رؤية بانورامية حية لكل ما يحدث في الشبكة (Sanders, 2020, p. 112).

ثانياً: الذكاء الاصطناعي (Artificial Intelligence) وتعلم الآلة

يمثل الذكاء الاصطناعي العقل المدبر للعمليات الحديثة. فالكميات الهائلة من البيانات التي تجمعها المستشعرات لا قيمة لها دون أداة قادرة على تحليلها وفهمها. تستخدم إدارة العمليات خوارزميات الذكاء الاصطناعي لتطبيق ما يُعرف بـ "الصيانة التنبؤية" (Predictive Maintenance)، حيث تقوم الأنظمة بتحليل أصوات واهتزازات الآلات وتتنبأ باحتمالية تعطلها قبل حدوث العطل بأسابيع، مما يسمح بإجراء الصيانة دون إيقاف مفاجئ لخطوط الإنتاج (Tiwari et al., 2018, p. 41). وعلى مستوى سلسلة التوريد، يقوم الذكاء الاصطناعي بتحليل الأنماط التاريخية للمبيعات، والظروف الجوية، بل وحتى التوجهات على وسائل التواصل الاجتماعي، ليقدم تنبؤات دقيقة جداً لحجم الطلب المستقبلي، مما يخلص المؤسسة من كابوس المخزون الفائض أو نقص المنتجات (قاسم والعبيدي، 2024، ص 105).

ثالثاً: تقنية سلسلة الكتل (Blockchain)

تعتبر أزمة الثقة وضعف الشفافية من أكبر المعضلات التاريخية بين الشركاء في أي شبكة توريد. لقد جاءت تقنية (البلوك تشين) كدفتر أستاذ رقمي موزع ومحمي بتشفير عالي التعقيد، حيث يتم تسجيل كل حركة (مثل طلب شراء، أو استلام مواد، أو دفع فاتورة) في كتلة رقمية لا يمكن تعديلها أو التلاعب بها لاحقاً (Min, 2019, p. 84). هذه التقنية منحت العمليات وسلاسل التوريد موثوقية غير مسبوقة؛ فالمستهلك اليوم يمكنه من خلال مسح رمز (QR) صغير على علبة المنتج أن يتتبع رحلة هذا المنتج من المزرعة أو المنجم، مروراً بالمصنع ووصولاً إلى الرف، مما يعزز من موثوقية العلامة التجارية ويضمن التزام الموردين بمعايير الجودة والاستدامة الأخلاقية (سعدي، 2022، ص 89).

رابعاً: تحليلات البيانات الضخمة (Big Data Analytics)

تعمل الشركات اليوم في بيئة تتولد فيها ملايين البيانات يومياً من نقاط البيع، وحركة الشاحنات، والموردين. إن استراتيجيات العمليات المعاصرة تعتمد على أدوات "البيانات الضخمة" لفرز هذه التدفقات المعلوماتية العشوائية وتحويلها إلى قرارات استراتيجية. بفضل هذه التحليلات، تستطيع إدارة اللوجستيات إعادة رسم مسارات التوزيع لتجنب الازدحامات المرورية بناءً على بيانات حية، بينما تستطيع إدارة العمليات تحديد المنتجات التي تحقق أعلى هامش ربح وأقل نسبة عيوب للتركيز عليها، مما يحقق وفورات اقتصادية ضخمة كان من المستحيل اكتشافها بالطرق التحليلية التقليدية (Wang et al., 2020, p. 120).

خامساً: التوأمة الرقمية للمحاكاة المتقدمة (Digital Twins)

لقد انتقلت إدارة العمليات من مرحلة المراقبة المباشرة إلى مرحلة المحاكاة التامة من خلال تقنية "التوأمة الرقمية". وتعتمد هذه التقنية على ابتكار نسخة افتراضية متطابقة ودقيقة لخطوط الإنتاج المادية أو لشبكة

التوريد بأكملها. يتيح هذا التوأم الافتراضي لمديري العمليات اختبار سيناريوهات معقدة ومتعددة، مثل إيقاف آلة رئيسية لغرض الصيانة الوقائية أو تحويل مسار شحنة دولية طارئة، ومن ثم قراءة التأثير الدقيق لهذه التغييرات على هيكل التكاليف ومواعيد التسليم النهائية قبل اتخاذ أي قرار فعلي. إن هذه المحاكاة الاستباقية الخالية من المخاطر ترفع من فاعلية التخطيط التشغيلي وتمنع الهدر المالي والمادي الناتج عن ممارسة التجربة والخطأ في بيئة العمل الحقيقية (البكاي، 2025، ص 114).

سادساً: الذكاء الاصطناعي التوليدي في التنبؤ المتقدم (Generative AI)

تجاوزت التطبيقات الحديثة في مجال إدارة الأعمال مجرد تحليل البيانات التاريخية لتصل إلى مرحلة الابتكار وتوليد الحلول عبر "الذكاء الاصطناعي التوليدي". ففي بيئة سلاسل التوريد المعاصرة، تُوظف هذه النماذج المتقدمة لإنتاج بيانات تركيبية (Synthetic Data) تحاكي ظروف الأزمات النادرة أو ما يُعرف في الفكر الاستراتيجي بأحداث "البجعة السوداء" (Black Swan Events). ومن خلال قدرات التوليد الفائقة، تتمكن الإدارة العليا من صياغة خطط طوارئ استباقية واختبار مرونة العمليات في مواجهة انقطاعات غير مسبوقة، مما يرفع من مستوى الجاهزية التنظيمية بطريقة تتجاوز قدرات النماذج الإحصائية الكلاسيكية التي تقف عاجزة أمام استقراء أحداث لم يسبق لها مثيل (عبدالحفيض، 2024، ص 881).

سابعاً: العقود الذكية والأتمتة الموثوقة (Smart Contracts)

لغرض تعزيز التكامل الخارجي مع الموردين والموزعين وتسريعه، برزت بقوة ضرورة أتمتة الإجراءات الإدارية والقانونية من خلال "العقود الذكية" المبنية على قواعد تقنية البلوك تشين. وتُعرف هذه العقود بأنها بروتوكولات حاسوبية مشفرة تقوم بتنفيذ بنود وشروط الاتفاقية التجارية بشكل تلقائي بمجرد تحقق معايير محددة ومتفق عليها. فعلى سبيل المثال، بمجرد أن ترصد المستشعرات الذكية وصول شحنة المواد الأولية إلى مستودعات المصنع مطابقة للمواصفات الفنية ودرجات الحرارة المطلوبة، يقوم العقد الذكي تلقائياً بتحرير الدفعة المالية لحساب المورد دون انتظار أي تدخل بشري أو موافقات ورقية روتينية. إن هذا المستوى المتقدم من الأتمتة يقضي جذرياً على النزاعات التجارية، ويخفض من النفقات الإدارية، ويسرع دورة التدفق المالي والتشغيلي بشكل جوهري وملموس (Smith & Taylor, 2026, p. 142).

إن استيعاب هذه الحزمة المتقدمة من التقنيات التخريبية وتطبيقها يحول التكامل الاستراتيجي بين العمليات وسلاسل التوريد من مجرد التنسيق وتدفق المعلومات، إلى بناء نظام تشغيلي ذاتي التفكير والتنفيذ، يمتلك القدرة على استباق المتغيرات البيئية وتصحيح مسارات الإنتاج والتوريد آلياً وبصورة مستمرة لضمان تحقيق أهداف المؤسسة.

يُظهر هذا العرض الموسع أن التحول الرقمي ليس مجرد أدوات برمجية تُضاف إلى الأجهزة، بل هو تغيير جذري في فلسفة أداء الأعمال؛ حيث تتحول سلسلة التوريد من سلسلة تفاعلية تنتظر حدوث المشكلة لتعالجها، إلى شبكة استباقية وذكية قادرة على التنبؤ بالأزمات وتصحيح مسارها ذاتياً بأقل تدخل بشري ممكن.

المطلب الثاني: التوجه نحو الاستدامة وإدارة سلاسل التوريد الخضراء واللوجستيات العكسية

شهد الفكر الإداري المعاصر تحولاً جذرياً في النظرة إلى أهداف المؤسسات الاقتصادية. ففي النماذج التقليدية، كانت إدارة العمليات وسلاسل التوريد تعمل وفق مسار خطي يعتمد على مبدأ "الاستخراج، فالتصنيع، ثم الاستهلاك والرمي"، وكان الهدف الأوحد هو تعظيم الأرباح وتقليل التكاليف دون الالتفات إلى الآثار الجانبية (Sarkis et al., 2020, p. 82). ولكن، مع تزايد الضغوط التشريعية الحكومية، وتنامي الوعي البيئي لدى المستهلكين، وندرة الموارد الطبيعية، لم يعد هذا النموذج الخطي قابلاً للاستمرار. وأصبحت المؤسسات مطالبة بتبني نهج "الاستدامة" الذي يقوم على تحقيق التوازن الدقيق بين الأبعاد الاقتصادية والبيئية والاجتماعية، وهو ما يُعرف في الأدبيات الحديثة بنموذج "خط الأساس الثلاثي" (Triple Bottom Line) (جاسم والموسوي، 2023، ص 41).

استجابة لهذه التحديات، برز مفهوم "إدارة سلاسل التوريد الخضراء" (Green Supply Chain Management - GSCM) كأحد أهم الاتجاهات الاستراتيجية الحديثة. ولا يُقصد بهذا المفهوم مجرد إضافة بعض التحسينات البيئية التجميلية، بل هو دمج حقيقي للتفكير البيئي في كافة مراحل العمل، ابتداءً من مرحلة التصميم الهندسي للمنتج ليكون قابلاً للتحلل، مروراً باختيار مواد خام صديقة للبيئة، وصولاً إلى تسليم المنتج النهائي للمستهلك (Srivastava, 2017, p. 55). وتتطلب سلسلة التوريد الخضراء تطبيق ممارسات صارمة في الإنتاج الداخلي (العمليات الخضراء) لتقليل الانبعاثات الكربونية والحد من استهلاك الطاقة والمياه، بالإضافة إلى "الشراء الأخضر" الذي يفرض على المؤسسة التعاون حصراً مع موردين يلتزمون بالمعايير البيئية العالمية مثل شهادة الأيزو 14001 (البلوي، 2024، ص 35).

ولكي تكتمل دائرة الاستدامة وتتحول سلسلة التوريد من مسار خطي ينتهي في مكبات النفايات إلى مسار دائري مغلق يجدد نفسه، ظهرت الحاجة الماسة إلى تفعيل وظيفة "اللوجستيات العكسية" (Reverse Logistics). فإذا كانت اللوجستيات التقليدية (الأمامية) تُعنى بتدفق المواد من الموردين عبر خطوط الإنتاج وصولاً إلى المستهلك النهائي، فإن اللوجستيات العكسية تعمل في الاتجاه المضاد تماماً؛ حيث تتولى إدارة حركة المنتجات أو المواد أو التغليف من نقطة الاستهلاك (العميل) عائدةً إلى نقطة المنشأ (المصنع أو المورد) (Rogers & Tibben-Lembke, 2019, p. 23).

ويبرز دور اللوجستيات العكسية في عدة حالات جوهرية، منها: استرجاع المنتجات المعيبة لإصلاحها، وسحب المنتجات التي انتهت دورة حياتها الافتراضية، واستعادة مواد التغليف والحاويات لإعادة استخدامها. إن هذه العمليات لا تمثل عبئاً إضافياً على المؤسسة كما كان يُعتقد سابقاً، بل تُعد ركيزة أساسية لما يُعرف بـ "الاقتصاد الدائري" (Circular Economy)، حيث يتم النظر إلى النفايات والمنتجات المرتجعة على أنها "موارد غير مستغلة" يمكن إعادة تدويرها أو إعادة تصنيعها لتدخل من جديد في خطوط الإنتاج، مما يوفر على المؤسسة تكاليف ضخمة كانت ستنفق في شراء مواد خام جديدة (عاطف، 2023، ص 320).

ولتبسيط الفهم البصري لآلية عمل هذا النظام المتكامل وكيفية استرجاع القيمة من المنتجات بعد استهلاكها، يمكن النظر في المخطط الآتي.



الشكل رقم (7): حلقة اللوجستيات العكسية وسلاسل التوريد الخضراء

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على (Khai,yun,2023,188).

إن تنفيذ استراتيجيات اللوجستيات العكسية يتطلب قدرات تشغيلية استثنائية، فهي أكثر تعقيداً من اللوجستيات الأمامية. ففي التدفق الأمامي، تكون المنتجات نمطية ومغلفة بعناية ومساراتها محددة سلفاً. أما في التدفق العكسي، فإن المنتجات المرتجعة تأتي بحالات متباينة، وبكميات غير متوقعة، ومن أماكن متفرقة، مما يتطلب إقامة مراكز فرز وتقييم متخصصة لتحديد ما إذا كان المنتج سيُعاد إرساله للمورد، أو سيُعاد تصنيعه، أو سيتم تفكيكه للاستفادة من أجزائه السليمة، أو سيتم التخلص منه بشكل آمن لا يضر بالبيئة (Carter & Easton, 2021, p. 90).

وعلى الرغم من التكاليف الرأسمالية الأولية التي قد تتكبدها المؤسسات لبناء شبكات الاسترجاع وتعديل خطوط العمليات لتتوافق مع المعايير الخضراء، إلا أن العوائد الاستراتيجية طويلة الأجل تفوق هذه التكاليف بكثير. فإلى جانب الامتثال القانوني وتجنب الغرامات الحكومية، تسهم هذه الممارسات في تحقيق ميزة تنافسية قوية من خلال تحسين الصورة الذهنية للعلامة التجارية في نظر شريحة متنامية من المستهلكين الذين يفضلون الشراء من شركات تظهر مسؤولية اجتماعية وبيئية واضحة، ناهيك عن الوفورات المالية الكبيرة الناتجة عن تقليل استهلاك الطاقة وإعادة توظيف الموارد المستردة (Zhu et al., 2018, p 104).

تجاوزت الرؤية المعاصرة لإدارة العمليات حدود التركيز التقليدي على مجرد تقليل الانبعاثات والنفايات، لتنتقل بقوة نحو تبني إطار "الحوكمة البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات" (ESG). هذا الإطار الشامل والمعقد يفرض على الإدارات العليا ألا تكتفي بالتدابير البيئية السطحية، بل يستوجب هندسة سياسات تشغيلية صارمة وشفافة تضمن سلامة وحقوق العمالة عبر كامل شبكة الموردين، وتحارب كافة أشكال الفساد الإداري، وتخضع للتدقيق المستمر والمستقل. إن الالتزام بمعايير الحوكمة الشاملة لم يعد مبادرة طوعية لتحسين الصورة الذهنية، بل تحول إلى ركيزة أساسية للوصول إلى التمويل المؤسسي ودخول الأسواق التنافسية التي تفرض تشريعات مقيدة جداً على المنتجات غير المستدامة (المحمود، 2024، ص 45).

وفي ظل هذا الضغط التشريعي المتصاعد، تطور مفهوم اللوجستيات العكسية التقليدي ليندمج كلياً ضمن ما يُعرف في الأدبيات الحديثة بـ "الاقتصاد الدائري المتقدم" (Advanced Circular Economy). يختلف هذا النموذج الجذري عن ممارسات إعادة التدوير المعتادة في كونه يتدخل في المرحلة الصفرية لتصميم المنتج (Eco-Design). حيث تقوم إدارة العمليات بتصميم السلع منذ البداية لتكون قابلة للتفكيك، والتحديث، وإعادة الاستخدام الجزئي بدلاً من الإتلاف النهائي. كما تعتمد الإدارة تخطيطاً شبكياً يجعل من مخرجات وعوادم إحدى العمليات الصناعية مدخلات مباشرة لعملية أخرى، مما يضمن احتجاز الموارد داخل حلقة إنتاجية مغلقة لأطول فترة زمنية ممكنة، ويقلص الاعتماد على المواد الخام البكر لتخفيض التكاليف التشغيلية بفاعلية (امداد ، 2023، ص 15).

علاوة على ذلك، أدى فرض آليات دولية حديثة مثل "ضريبة الكربون الحدودية" (Carbon Border Adjustment Mechanism) في الأسواق الكبرى إلى إجبار مديري سلاسل التوريد على إعادة تقييم وهيكلة شبكات النقل واختيار الموردين. لقد أصبح المورد الذي يقدم مواد خام بسعر منخفض ولكن عبر مسارات إنتاج عالية الانبعاثات، يمثل تكلفة سيادية خفية ستُضاف حتماً إلى السعر النهائي للمنتج عند التصدير، مما يضعف المركز التنافسي للشركة البؤرية. ونتيجة لذلك، بات التكامل الاستراتيجي

الفعال يتطلب بناء أنظمة قياس متقدمة تدمج "التكلفة البيئية" لكل نشاط تشغيلي مع العوائد المالية، لضمان مواءمة استراتيجيات التوريد مع قوانين المناخ الصارمة وتجنب العقوبات الاقتصادية التي تهدد استمرارية المؤسسات في بيئة الأعمال المعاصرة (Robinson, 2026, p. 110).

المطلب الثالث: النماذج الاستراتيجية المتقدمة للتعامل مع تقلبات بيئة الأعمال: سلاسل التوريد الرشيقة (Lean) والمرنة (Agile)

في ظل تسارع وتيرة الابتكار التكنولوجي والانكماش الحاد في دورة حياة المنتجات، وجدت المؤسسات المعاصرة نفسها أمام تحدٍ استراتيجي بالغ التعقيد. فالأسواق لم تعد تتسم بالاستقرار الذي يسمح ببناء خطط إنتاجية طويلة الأجل، بل أصبحت بيئة مضطربة تحكمها الرغبات المتغيرة للمستهلكين والتقلبات المفاجئة في سلاسل الإمداد العالمية. هذا الواقع التشغيلي المعقد دفع الباحثين والممارسين في حقل إدارة العمليات وسلاسل التوريد إلى إعادة النظر في الفلسفات الكلاسيكية للإنتاج، والتوجه نحو تبني نماذج استراتيجية متقدمة قادرة على التوفيق بين متطلبات الكفاءة الاقتصادية من جهة، وضرورات الاستجابة الفورية من جهة أخرى. وفي صدارة هذه النماذج يبرز مفهوما "سلسلة التوريد الرشيقة" (Lean Supply Chain) و"سلسلة التوريد المرنة" (Agile Supply Chain)، واللذان يمثلان قمة النضج الإداري في توجيه العمليات.

تعود الجذور الفكرية لمفهوم "الرشاقة" (Lean) في إدارة العمليات إلى "نظام تويوتا الإنتاجي" (Toyota Production System)، والذي صُمم أساساً في قطاع صناعة السيارات اليابانية. وترتكز الفلسفة الجوهرية لسلسلة التوريد الرشيقة على فكرة "الاستئصال الجذري للهدر" (Muda) بكافة أشكاله عبر كامل مسار تدفق القيمة. ففي هذا النموذج، يُنظر إلى أي نشاط لا يضيف قيمة ملموسة للمستهلك النهائي—سواء كان ذلك تخزيناً مفرطاً للمواد، أو تحركات غير ضرورية للعمال داخل المصنع، أو فترات انتظار طويلة لتجهيز الآلات، أو إنتاج سلع معيبة—على أنه تكلفة عمياء يجب التخلص منها فوراً (Goldsby et al., 2021, p. 88).

وتعتمد إدارة العمليات في ظل سلسلة التوريد الرشيقة على تقنيات دقيقة مثل نظام "الإنتاج في الوقت المحدد" (Just-In-Time)، حيث لا يتم توريد المواد الخام ولا يتم تشغيل خطوط الإنتاج إلا بناءً على طلب فعلي ومؤكد، مما يحافظ على مستويات المخزون عند حدها الأدنى أو الصفري. ويحقق هذا النموذج نجاحاً باهراً في بيئات الأعمال التي تتسم بالاستقرار، ووضوح الرؤية، والقدرة العالية على التنبؤ بحجم الطلب المستقبلي، خاصة في ما يُعرف بـ "المنتجات الوظيفية" (Functional Products) كالسلع الاستهلاكية الأساسية التي تتميز بدورة حياة طويلة وهوامش ربح منخفضة تتطلب ضغطاً شديداً للتكاليف للحفاظ على التنافسية (عبدالعزيز، 2024، ص 88).

إلا أن التطبيق الحرفي الصارم لنموذج الرشاقة كشف عن ثغرات قاتلة عند مواجهة الأزمات العالمية أو التغيرات الفجائية في الأسواق. فالسلسلة الرشيقة، بسبب تجريدها من مخزون الأمان واعتمادها على تقليل الموارد الاحتياطية، تصبح هشة جداً وقابلة للانكسار السريع أمام أي انقطاع في التوريد أو طفرة غير متوقعة في الطلب. ومن هنا، انبثقت الحاجة الماسة إلى بناء "سلاسل التوريد المرنة" (Agile Supply Chains).

تستمد استراتيجية المرونة (Agility) قوتها من قدرة شبكة التوريد على قراءة إشارات السوق اللحظية والاستجابة لها بسرعة فائقة وبمرونة هيكلية عالية. على عكس الرشاقة التي تركز على التكلفة، تضع سلسلة التوريد المرنة "الاستجابة لمتطلبات العميل" في قمة أولوياتها الاستراتيجية، حتى لو تطلب ذلك تحمل تكاليف إضافية (Christopher & Towill, 2020, p. 54). يُعد هذا النموذج هو الخيار الأمثل عند التعامل مع "المنتجات المبتكرة" (Innovative Products) كالأجهزة الإلكترونية الذكية أو الأزياء الموسمية، حيث تكون دورة حياة المنتج قصيرة جداً، والطلب متذبذباً يصعب التنبؤ به، ونسبة التلف أو التقادم التكنولوجي عالية جداً.

وتتطلب السلسلة المرنة من إدارة العمليات بناء قدرات إنتاجية قابلة للتكيف السريع (Flexible Manufacturing)، وتأسيس شبكة من الموردين القادرين على التوريد السريع لدفعات صغيرة ومتنوعة. كما تعتمد الإدارة في هذا النموذج على سياسة الاحتفاظ بمصدات أو هوامش أمان (Buffers) استراتيجية—سواء في شكل طاقة إنتاجية غير مستغلة، أو مخزون من المكونات الأساسية—لامتصاص صدمات السوق وتلبية الرغبات المخصصة للعملاء في أسرع وقت ممكن (السادات، 2026، ص 720).

ولتعميق الفهم الدقيق للفوارق الجوهرية بين هاتين الفلسفتين، يوضح الجدول الآتي مقارنة تحليلية شاملة تسلط الضوء على نقاط التباين الاستراتيجي بين السلسلة الرشيقة والسلسلة المرنة.

وجه المقارنة الاستراتيجية	سلسلة التوريد الرشيقة (Lean Supply Chain)	سلسلة التوريد المرنة (Agile Supply Chain)
الهدف الاستراتيجي الأساسي	تخفيض التكاليف الكلية والقضاء التام على الهدر.	تعظيم مستوى الاستجابة السريعة وتلبية الرغبات المخصصة.
طبيعة السوق والطلب	أسواق مستقرة، والطلب يمكن التنبؤ به بدرجة عالية من الدقة.	أسواق متقلبة (مضطربة)، والطلب فجائي يصعب التنبؤ به.
طبيعة المنتج ودورة حياته	منتجات وظيفية (أساسية نمطية)، ذات دورة حياة طويلة الأمد.	منتجات مبتكرة (عالية التقنية أو الموضة)، ذات دورة حياة قصيرة.
سياسة إدارة المخزون	التخفيض للحد الأدنى (نظام JIT)، المخزون	الاحتفاظ بمخزون أمان استراتيجي

	يُعتبر تكلفة وهدراً.	لامتصاص تقلبات السوق.
معايير اختيار الموردين	التكلفة المنخفضة، والجودة المستقرة، والعقود طويلة الأجل.	السرعة الفائقة، والمرونة في تغيير الكميات، والموثوقية العالية.
هيكل التكاليف	تحقيق وفورات الحجم (Economies of Scale) للإنتاج الكمي.	تحمل تكاليف أعلى مقابل تجنب خسارة المبيعات أو تقادم المنتجات.

الجدول رقم (1): مقارنة استراتيجية وتشغيلية بين سلاسل التوريد الرشيقة والمرنة

من خلال القراءة التحليلية للجدول أعلاه، يتضح للباحث أن كلا النموذجين يمتلكان نقاط قوة وضعف تجعل من الاستحالة بمكان الجزم بتفوق أحدهما المطلق على الآخر في كافة الظروف. هذا الإدراك قاد الفكر الأكاديمي الحديث إلى ابتكار نموذج هجين يدمج بين محاسن الفلسفتين، ويُعرف استراتيجياً باسم **"سلسلة التوريد الرشيقة-المرنة" (Leagile Supply Chain)**. يمثل هذا التوجه قمة التعقيد والبراعة في هندسة العمليات المعاصرة، حيث تسعى المؤسسات إلى أن تكون رشيقة (Lean) لتقليل التكاليف، وفي نفس الوقت مرنة (Agile) للاستجابة للتغيرات (Naylor et al., 2019, p. 109).

يعتمد تحقيق هذا الهجين الاستراتيجي على مفهوم محوري يُعرف بـ "نقطة الفصل الاستراتيجية" (Strategic Decoupling Point). وهي النقطة الفيزيائية أو المعلوماتية في سلسلة التوريد التي يتحول عندها مسار تدفق المواد من استراتيجية الدفع (Push) المبنية على التنبؤ، إلى استراتيجية السحب (Pull) المبنية على طلب العميل الفعلي (السعيد، 2025، ص 214). ففي المراحل الأولى من سلسلة التوريد (المنبع)، تقوم إدارة العمليات بتطبيق مبادئ الرشاقة لإنتاج كميات كبيرة من "المكونات الأساسية غير المكتملة" بتكلفة منخفضة، والاحتفاظ بها عند نقطة الفصل. وبمجرد وصول طلب العميل الفعلي، تتحول الإدارة فوراً إلى مبادئ المرونة، حيث يتم سحب تلك المكونات وتجميعها وتخصيصها النهائي (استراتيجية التأجيل - Postponement) لتسليمها للعميل بسرعة فائقة (Harrison & van Hoek, 2021, p. 192).

ختاماً لهذا المبحث، وللبحث برمته، يمكن الاستنتاج بأن العلاقة بين إدارة العمليات وسلاسل التوريد لم تعد علاقة تتابعية تقليدية، بل تحولت إلى تلاحم استراتيجي عضوي. إن النماذج المعاصرة، بدءاً من رقمنة العمليات ضمن الثورة الصناعية الرابعة، مروراً بتحمل المسؤولية البيئية عبر اللوجستيات العكسية، وصولاً إلى بناء القدرات الهجينة (Leagile)، كلها تؤكد حقيقة علمية وعملية واحدة: إن المؤسسة في القرن الحادي والعشرين لا تتنافس ككيان مستقل، بل تتنافس من خلال قوة ورشاقة ومرونة سلسلة التوريد التي تنتمي إليها. لقد أصبح إتقان هذا التكامل هو المعيار الفاصل بين المؤسسات التي تقود الأسواق، وتلك التي تخرج منها.

المبحث الخامس: التحديات المعاصرة، إدارة المخاطر، والمرونة الاستراتيجية في سلاسل التوريد

المطلب الأول: بيئة الأعمال شديدة التقلب والغموض (VUCA) وتأثيرها الهيكلي على العمليات

لم تعد النماذج الإدارية الكلاسيكية قادرة على توفير إجابات حاسمة للمعضلات التشغيلية الحديثة، وذلك يعود بالأساس إلى التحول الجذري في طبيعة بيئة الأعمال العالمية. لقد دخلت سلاسل التوريد والعمليات الإنتاجية في حقبة تُعرف أكاديمياً وعملياً ببيئة (VUCA)، وهي اختصار يعبر عن أربعة أبعاد متداخلة: التقلب (Volatility)، والعدم يقين (Uncertainty)، والتعقيد (Complexity)، والغموض (Ambiguity). في هذه البيئة المضطربة، تصبح البيانات التاريخية التي تعتمد عليها إدارة العمليات للتنبؤ بالطلب المستقبلي شبه معدومة القيمة؛ إذ إن الصدمات المتتالية—سواء كانت أوبئة صحية مفاجئة، أو انقطاعات حادة في خطوط الملاحة الدولية، أو انهيارات في النظم المالية—تخلق أنماطاً استهلاكية وتشغيلية لم يسبق لها مثيل (صميده، 2025، ص 550).

إن هذا التعقيد الهيكلي يفرض تحدياً مباشراً على الفلسفات الإنتاجية الصارمة التي تمجد التخلص التام من الهدر وتخفيض المخزون إلى الصفر. لقد أثبتت الأزمات المعاصرة أن سلسلة التوريد المفرطة في الرشاقة والمنزوعة من أي هوامش أمان، تتحول إلى سلسلة هشة وقابلة للانكسار السريع عند أول صدمة ارتدادية في الأسواق. بناءً على ذلك، يتجه الفكر التشغيلي الحديث نحو تبني مقاربة "التخطيط القائم على السيناريوهات" (Scenario-Based Planning)، حيث لا تكتفي إدارة العمليات بوضع خطة إنتاج رئيسية واحدة، بل تقوم ببناء مسارات تشغيلية بديلة وموازية، مصممة مسبقاً للعمل الفوري في حال تعطل المسار الرئيسي (إبراهيم، 2025، ص 112).

وتتطلب إدارة هذه البيئة الغامضة قدرة فائقة على جمع وتحليل الإشارات التحذيرية المبكرة (Early Warning Signals) من مختلف مفاصل شبكة التوريد. فلا يقتصر دور مدير العمليات اليوم على مراقبة كفاءة الآلات داخل أسوار المصنع، بل يمتد ليشمل الرصد اللحظي للقدرات الإنتاجية للموردين من المستوى الثاني والثالث (Tier 2 & Tier 3 Suppliers). إن هذا الرصد العميق يمنع ظاهرة "التأثير التراكمي للأعطال"، حيث يمكن لنقص بسيط في مكون إلكتروني دقيق لدى مورد بعيد أن يتسبب في شلل تام لخطوط التجميع النهائية في الشركة البؤرية (Thompson & Davis, 2025, p. 184).

المطلب الثاني: هندسة المرونة الفائقة (Hyper-Resilience) والقدرة الاستراتيجية على التعافي

في خضم هذا المشهد المعقد، برز مفهوم "المرونة الاستراتيجية الفائقة" (Hyper-Resilience) كمعيار ذهبي لتقييم كفاءة التكامل بين العمليات وسلاسل التوريد. في الأدبيات السابقة، كانت المرونة (Resilience) تُعرف تقليدياً بأنها قدرة المؤسسة على امتصاص الصدمة والعودة إلى حالة التوازن

الأصلية قبل الأزمة. أما المرونة الفائقة، فهي تتجاوز مجرد البقاء والتعافي، لتصل إلى التكيف الاستباقي وإعادة هيكلة العمليات بسرعة مذهلة أثناء ذروة الأزمة، مما يسمح للمؤسسة باقتناص حصص سوقية جديدة بينما يعاني منافسوها من الشلل التشغيلي (عبدالغني، 2026، ص 145).

تستند هندسة هذه المرونة الفائقة إلى مبدأ التكرار الاستراتيجي والمدروس (Strategic Redundancy) في العمليات وسلاسل التوريد. وبدلاً من الاعتماد المطلق على مورد عالمي واحد يتمتع بميزة التكلفة الأقل (Single Sourcing)، تلجأ الإدارات الحديثة إلى بناء قاعدة توريد متعددة وموزعة جغرافياً (Multi-Sourcing). وعلى الصعيد الداخلي، تتجلى المرونة الفائقة في تصميم "خطوط إنتاج معيارية" (Modular Production Lines) تتيح للمؤسسة تحويل طاقاتها الإنتاجية من تصنيع منتج إلى آخر في غضون ساعات محدودة تلبيةً لمتطلبات الطوارئ، فضلاً عن تدريب القوى العاملة بشكل متقاطع (Cross-Training) ليكونوا قادرين على أداء مهام متعددة تسد أي عجز بشري مفاجئ (Anderson, 2024, p. 210).

إن تفعيل هذه المرونة لا يتم بمعزل عن التدفق المالي والمعلوماتي الوثيق بين الشركاء. فالمؤسسات الرائدة تقوم بإجراء ما يُعرف بـ "اختبارات الجهد التشغيلية" (Operational Stress Testing)—على غرار اختبارات الجهد في القطاع المصرفي—حيث تتعمد الإدارة محاكاة انقطاعات قاسية في الإمدادات أو طفرات هائلة في الطلب لاختبار سرعة استجابة سلسلة التوريد واكتشاف نقاط الاختناق (Bottlenecks) الكامنة قبل حدوث الكارثة فعلياً، مما يمنحها مناعة تنظيمية قوية وقابلة للتطوير المستمر (صبري، 2026، ص 142).

المطلب الثالث: إدارة استمرارية الأعمال (BCM) وتحصين التكامل التشغيلي

لكي تكتمل حلقة التحصين ضد المخاطر، كان لزاماً على الإدارات العليا دمج خطط إدارة العمليات وسلاسل التوريد ضمن إطار أوسع يُعرف بـ "إدارة استمرارية الأعمال" (Business Continuity Management). لا يقتصر هذا الإطار التكاملي على التعامل مع الكوارث الطبيعية، بل يشمل التحصين ضد التهديدات السيبرانية (Cyber Threats) التي أصبحت تمثل الخطر الأول على سلاسل التوريد الرقمية المترابطة. فكلما زاد التكامل التكنولوجي بين أنظمة المصنع وأنظمة الموردين لزيادة سرعة الاستجابة، زادت احتمالية اختراق الشبكة بأكملها عبر أضعف حلقة فيها (عبدالحفيظ، 2024، ص 44).

وتقضي بروتوكولات استمرارية الأعمال بضرورة تصنيف وظائف سلسلة التوريد بناءً على درجة حساسيتها وتأثيرها على القيمة المضافة. وبناءً على هذا التصنيف، يتم تخصيص الموارد لبناء "مراكز قيادة العمليات المشتركة" (Joint Operations Control Towers)، وهي منصات رقمية متقدمة

تتيح للمديرين رؤية شاملة وحية (End-to-End Visibility) لكافة التدفقات عبر العالم. تضمن هذه الأبراج المركزية عدم اتخاذ قرارات فردية ومتضاربة وقت الأزمات، بل توفر استجابة موحدة ومنسقة توازن بين إيقاف النزيف المالي وبين الوفاء بالالتزامات الحرجة للعملاء (Roberts, 2025, p. 134).

خلاصة هذا المبحث تؤكد أن دمج إدارة المخاطر في الحمض النووي للعمليات وسلاسل التوريد هو ما يميز المؤسسات الاستراتيجية القادرة على الصمود. إن التحدي الإداري في العقد الحالي لم يعد يدور حول كيفية بناء سلسلة توريد بأقل تكلفة ممكنة، بل حول كيفية بناء سلسلة توريد لا تنكسر مهما تعاظمت الضغوط، لتصبح المرونة الفائقة والجاهزية المستدامة هي الميزة التنافسية الأهم، والدرع الواقي الذي يضمن عبور المؤسسات بأمان في خضم بيئة اقتصادية لا ترحم.

الخاتمة

أولاً: الاستنتاجات

من خلال ما تم طرحه ومناقشته في مباحث هذا البحث، يمكن الخروج بالاستنتاجات المباشرة الآتية:

1. إن نجاح عمليات الإنتاج داخل أي شركة يعتمد بشكل أساسي على كفاءة سلسلة التوريد التي تغذيها؛ فلا يمكن لإدارة العمليات أن تنجح وتنتج سلعاً بجودة عالية إذا كان هناك خلل أو تأخير من جهة الموردين.

2. لم تعد سلاسل التوريد مجرد سيارات نقل ومخازن، بل أصبحت الأداة الاستراتيجية الأهم التي تربط المصنع بالزبون، وتضمن وصول المنتج الصحيح في الوقت المناسب.

3. التنسيق والتكامل بين أقسام الشركة داخلياً (كالمبيعات، والإنتاج، والمشتريات) من جهة، ومع الشركاء والموردين خارجياً من جهة أخرى، يمنع تضارب الأهداف ويقضي على الهدر في الموارد.

4. بيئة السوق اليوم سريعة التغير ومتقلبة، والاعتماد على الأساليب الإدارية الورقية والتقليدية لم يعد كافياً لضمان بقاء الشركة في دائرة المنافسة.

ثانياً: التوصيات

بناءً على ما تم استعراضه في البحث، وتحديداً في المبحث الخاص بالاتجاهات الحديثة، نضع التوصيات العملية الآتية:

1. الاستفادة من التكنولوجيا: يجب على الشركات التوجه نحو استخدام الأنظمة الرقمية الحديثة التي تربط خطوط الإنتاج بالموردين بشبكة واحدة، مما يسهل تبادل المعلومات ويقلل من الأخطاء البشرية وتأخير الطلبيات.

2. الاهتمام بالبيئة وتقليل الهدر: ننصح الإدارات بتبني فكرة "اللوجستيات العكسية"، أي وضع خطط واضحة لاسترجاع المنتجات التالفة أو مواد التغليف لإعادة تدويرها، فهذا الإجراء يوفر الكثير من تكاليف شراء مواد خام جديدة ويحسّن سمعة الشركة بيئياً.

3. الموازنة بين التكلفة والسرعة: على مديري العمليات ألا يركزوا فقط على تقليل النفقات والتخلص من المخزون تماماً (أسلوب الرشاقة)، بل يجب عليهم ترك هامش أمان ومخزون طوارئ (أسلوب المرونة) ليكونوا مستعدين لأي طلبات مفاجئة أو أزمات في السوق.

4. تغيير ثقافة العمل: يجب تدريب الموظفين والمديرين على أهمية مشاركة المعلومات بصدق وشفافية مع الشركاء والموردين، والتخلي عن العقلية القديمة التي تعتبر كل معلومة في الشركة سراً يمنع مشاركته.

المصادر والمراجع

أولاً: المصادر والمراجع العربية

أولاً: المصادر والمراجع العربية

1. حاتم عسفة, و ياسر أبو مصطفى, & ومحمد أبوعزيز. (2022). إدارة سلسلة التوريد وعالقتها بأداء العمليات لدى الشركات الصناعية وفق نموذج SCOR: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية العاملة في مدينة غزة الصناعية. An-Najah University Journal for Research, B :Humanities, 36(4), 775.

2. محمد حسن وفا, & هبة. (2017). أثر تطبيق ممارسات إدارة سلاسل التوريد علي أداء المنظمات الصناعية: دراسة ميدانية في قطاع صناعة الغزل و النسيج المصري. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية, 8(العدد الرابع), 591-629.

3. . إبراهيم عزب, د/محمد أسامة, محفوظ نصر, د/محمد عبد المنعم, محمود عثمان, & د/حسام عثمان. (2026). أثر إدارة مخاطر سلاسل التوريد الإلكترونية على جودة الخدمة الصيدلانية دراسة تطبيقية على منصات الصيدليات الرقمية في القاهرة الكبرى. مجلة راية الدولية للعلوم التجارية, 5(17), 451-514.

4. الصخني, محسن عبد الحسين مهدي, فيضي, & نور حسين. (2021). دور إدارة سلاسل التوريد الخضراء GSCM في تحقيق الاستدامة البيئية للفنادق الخضراء: حالة العراق. المجلة العربية لعلوم السياحة والضيافة والآثار, 2(3), 93-110.

5. سلطان, & أشرف فؤاد. (2019). تأثير ممارسات إدارة سلسلة التوريد الخضراء على أداء المنظمة بالتطبيق علي شركات قطاع البترول المصري. مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية, 56(1), 1-41.

6. سلطان, & أشرف فؤاد. (2019). تأثير ممارسات إدارة سلسلة التوريد الخضراء على أداء المنظمة بالتطبيق علي شركات قطاع البترول المصري. مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية, 56(1), 1-41.

7. خالد صبيح الهادي تهامي, & نهى محمود أشرف محمد زيتون. (2025). العلاقة بين ممارسات سلاسل التوريد المستدامة والقيمة الاقتصادية المضافة للمنظمة في ظل جائحة كورونا. The Arab Journal of Administration, 45(1), 19-42.

8. ينال الرواشدة. (2023). أثر إدارة المخاطر في مرونة سلاسل التوريد في شركة البوتاس العربية: أثر إدارة المخاطر في مرونة سلاسل التوريد في شركة البوتاس العربية. المثقال للعلوم الاقتصادية والإدارية وتكنولوجيا المعلومات, 9(1).

9. محمد البهلول أحمد البكاي, نو ا رلدين التومي, & اسيل عادل جالوته. (2025). أثر إدارة سلسلة التوريد وعلاقتها بأداء الشركات الصناعية: د ا رسة ميدانية على إحدى الشركات المصنعة بالسوق الليبي. Gharyan University Journal of Engineering Science (GUJES), 1(1), 60-67.

10. الضابط, عبدالله محمد حسن محمد, & قدرى السيد السيد. (2023). دراسة العلاقة بين سلاسل التوريد وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمات بالتطبيق على قطاع الدواجن في جمهورية مصر العربية. المجلة العربية للإدارة, 1-16.

11. عمروش جلال-بوقرة وليد. (2025). استخدمات الذكاء الاصطناعي في سلاسل التوريد لتحسين الخدمات اللوجيستية-دراسة حالة (Doctoral dissertation).

12. رانيا, & تخة. (2024). دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين إدارة سلاسل التوريد دراسة حالة: مؤسسة ألفا بايب بغرداية (Doctoral dissertation, جامعة غرداية: كلية العلوم الإقتصادية، التجارية والعلوم التسيير).

13. عبد الله محمد سليمان العسيري, الفيصل عبد الحميد محمد, & فايز علي جراد. (2024). أثر إدارة سلاسل التوريد على كفاءة وتكاليف شركات النقل بالمملكة العربية السعودية. المجلة الدولية للبحوث العلمية, 3(8).

14. صيام, & محمد عبدالعزيز. (2024). أثر إدارة سلاسل الإمداد على ممارسات نظم العمل عالية الأداء دراسة ميدانية على شركات توريد المواد الغذائية في القاهرة الكبرى. Horus International Journal for Commercial Research, 1(1), 32-87.

15. صبرى محمد, ناهد, فليح, & عبد المنعم. (2026). اثر ممارسات إدارة سلسلة التوريد المستدامة على الأداء البيئي للمنشآت. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية, 17(1), 4194-4213.

16. دريكش بوعلام, & لسعد حسين. (2024). سلاسل التوريد الخضراء و دورها في انتقال المؤسسة الى رحاب السوق الدولي) دراسة حالة-مؤسسة كوندور، برج بوعريريج، 202 (Doctoral dissertation, جامعة محمد البشير الإبراهيمي-برج بوعريريج-كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير).

17. سعيد الوادعي, زايدة, & محمد مهدي. (2024). دور سلاسل التوريد الخضراء في تحقيق استراتيجية التمايز (دراسة تطبيقية على مصنع الجزيرة للدهانات في منطقة عسير). المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية, 15(2), 402-450.

18. محمد البهلول أحمد البكاي, نو ا رلدين التومي, & اسيل عادل جالوته. (2025). أثر إدارة سلسلة التوريد وعلاقتها بأداء الشركات الصناعية: د ا رسة ميدانية على إحدى الشركات المصنعة بالسوق الليبي. Gharyan University Journal of Engineering Science (GUJES), 1(1), 60-67.

19. الطبال, & عبد الله عبد الله أحمد. (2024). إطار مقترح لدور تطبيقات الذكاء الاصطناعي في بناء سلاسل توريد الموارد البشرية: دراسة ميدانية على مصلحة الجمارك المصرية. مجلة البحوث الإدارية والمالية والكمية, 4(1), 66-108.

20. صميده, إيمان زكريا محمد صميده, السيد البدوي, هبة, شمعه, & رانيه عبد المنعم. (2025). دور الموارد البشرية كمدخل لتفعيل الصناعة الخامسة في إدارة سلاسل التوريد الذكية: دراسة ميدانية بقطاع الزيوت الغذائية. مجلة البحوث الإدارية والمالية والكمية, 5(4), 513-559.

21. توفيق, هدرا إدوارد, عيسى, & محمد عبد الشفيع. (2025). اضطرابات سلاسل التوريد العالمية وتأثيرها على الصناعات الدوائية في مصر. مجلة البحوث التجارية المعاصرة, 39(3), 268-281.

22. صالحة منير الشلوي, & العنود سعيد الشهراني. (2024). دور إدارة سلاسل التوريد في تحقيق الاستدامة في المملكة العربية السعودية. المجلة الدولية للعلوم المالية والإدارية والاقتصادية, 3(8).

23. آمال محمد علي المجاهد, & حسين أبوبكر محمد البيتي. (2026). إدارة سلسلة التوريد وأثرها في تحقيق الأسبقيات التنافسية لقطاع الصناعات الصغيرة والمتوسطة-دراسة ميدانية في مصانع المياه المعبأة في اليمن. مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية, 5(4), 50-85.

24. عقيد الماحي محمد, & إسماعيل. (2018). التجارة الإلكترونية وأثرها علي إدارة سلاسل التوريد (Doctoral dissertation, ج).

25. نبيل بن عبد الله قمصاني, & حسن بن عبد الله القرني. (2024). أثر إدارة سلاسل الإمداد نحو تحسين جودة خدمات المكتبات. المجلة الدولية للحاسبات والمعلوماتية, 3(10).

26. سعدي. إدارة سلاسل التوريد وأهميتها في تحسين أداء المؤسسة (Doctoral dissertation, جامعة قاصدي مرباح ورقلة).

27. النافع, & فهد بن سليمان. (2017). زيادة فعالية النموذج المحاسبى لممارسات إدارة سلاسل التوريد. مجلة الاسكندرية للبحوث المحاسبية, 1(2), 346-394.

28. عبدالحفيظ, & سيد هارون جمعة. (2024). إدارة سلاسل التوريد الخضراء وأثرها علي تحسين جودة الخدمات لشركات الأدوية المصرية. المجلة العربية للإدارة, 44(4), 147-180.

29. حنان البلوي. (2024). أثر العمليات اللوجستية في تحسين أداء إدارة سلاسل الإمداد (دراسة حالة شركة المراعي السعودية). Journal of Social Studies, 30(4).

30. الأشقر, نسمة محمد عاطف, رضوان, فاروق عبد الفتاح, جاد, & رمضان عبد العظيم. (2023). أثر إدارة سلسلة الطلب فى أداء سلاسل الإمداد: الدور الوسيط لإستراتيجيات سلاسل الامداد. مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية, 59(6), 315-351.

31. امداد, جفري, & علي. (2023). دور إدارة سلاسل الإمداد في تحسين الخدمات اللوجستية: دراسة ميدانية على موظفي إدارة سلاسل الإمداد بمؤسسة البريد السعودي بجيزان. المجلة العربية للإدارة, 1-16.

32. صميده, إيمان زكريا محمد صميده, السيد البدوي, هبة, شمعه, & رانيه عبد المنعم. (2025). دور الموارد البشرية كمدخل لتفعيل الصناعة الخامسة في إدارة سلاسل التوريد الذكية: دراسة ميدانية بقطاع الزيوت الغذائية. مجلة البحوث الإدارية والمالية والكمية, 5(4), 513-559.

33. صيام, & محمد عبدالعزيز. (2024). أثر إدارة سلاسل الإمداد على ممارسات نظم العمل عالية الأداء دراسة ميدانية على شركات توريد المواد الغذائية في القاهرة الكبرى. Horus International Journal for Commercial Research, 1(1), 32-87.

34. السادات, & نهال محمد السادات. (2026). تأثير الضغوط المؤسسية على ممارسات إدارة سلسلة التوريد الخضراء لتحسين الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية على عينة من المنظمات الصناعية السعودية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية, 7(1), 669-722.

35. صميده, إيمان زكريا محمد صميده, السيد البدوي, هبة, شمعه, & رانيه عبد المنعم. (2025). دور الموارد البشرية كمدخل لتفعيل الصناعة الخامسة في إدارة سلاسل التوريد الذكية: دراسة ميدانية بقطاع الزيوت الغذائية. مجلة البحوث الإدارية والمالية والكمية, 5(4), 513-559.

36. د. عبد الغني مسعود أحمد*, & أ. مروان إبراهيم الفاضلي. (2026). تطبيق أسلوب إدارة سلاسل التوريد وأثره على الأداء المالي لتحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية (دليل من الشركة الأهلية للأسمنت المساهمة). Alqalam Almoner, 2(1), 140-154.

37. صبرى محمد, ناهد, فليح, & عبد المنعم. (2026). اثر ممارسات إدارة سلسلة التوريد المستدامة على الأداء البيئي للمنشآت. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية, 17(1), 4194-4213.

38. عبدالحفيظ, & سيد هارون جمعة. (2024). إدارة سلاسل التوريد الخضراء وأثرها علي تحسين جودة الخدمات لشركات الأدوية المصرية. المجلة العربية للإدارة, 44(4), 147-180.

ثانياً: المصادر والمراجع الأجنبية

39. Anderson, K. (2024). Hyper-Resilience and Strategic Redundancy. Operations Strategy Review, 22(4), 200-215.

40. Bozarth, C. C., & Handfield, R. B. (2019). Introduction to operations and supply chain management (5th ed.). Pearson.

41. Carter, C. R., & Easton, P. L. (2021). Sustainable supply chain management: Evolution and future directions. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 41(1), 46-62.

42. Chen, L., Wu, T., & Miller, J. (2025). Supply Chain De-risking: Reshoring and the Shift from JIT to JIC Strategies. Journal of Global Operations and Logistics, 1(2), 200-225.

43. Chen, W. (2024). Cross-Skilling and Collective Intelligence in Logistics. Journal of Human Resources, 35(2), 200-218.

44. Chopra, S., & Meindl, P. (2019). Supply chain management: Strategy, planning, and operation (7th ed.). Pearson.

45. Christopher, M. (2016). Logistics & supply chain management (5th ed.). Pearson UK.

46. Christopher, M., & Towill, D. R. (2020). An integrated model for the design of agile supply chains. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 30(4), 206-230.

47. Fawcett, S. E., Ellram, L. M., & Ogden, J. A. (2020). Supply chain management: From vision to implementation. Pearson.

48. Goldsby, T. J., Martichenko, R., & Goldsby, A. (2021). Lean supply chain and logistics management. McGraw-Hill Education.

49. Harrison, A., & van Hoek, R. (2021). Logistics management and strategy: Competing through the supply chain (6th ed.). Pearson.

50. Harrison, M., & Smith, A. (2025). Geopolitical Risk Management in Supply Chains: A New Era of Operations. Springer Advances in Business, 4, 105-130.

51. Hugos, M. H. (2018). Essentials of supply chain management (4th ed.). John Wiley & Sons.

52. Ivanov, D., Tsipoulanidis, A., & Schönberger, J. (2021). Global supply chain and operations management: A decision-oriented introduction to the creation of value (3rd ed.). Springer.

53. Jacobs, F. R., & Chase, R. B. (2020). Operations and supply chain management (16th ed.). McGraw-Hill Education.

54. Krajewski, L. J., Malhotra, M. K., & Ritzman, L. P. (2022). Operations management: Processes and supply chains (13th ed.). Pearson.

55. Martinez, R., & Zhao, X. (2024). Nearshoring and Friendshoring: Reconfiguring Global Value Chains Post-Crisis. International Journal of Production Economics, 2, 55-80.

56. Mentzer, J. T., DeWitt, W., Keebler, J. S., Min, S., Nix, N. W., Smith, C. D., & Zacharia, Z. G. (2018). Defining supply chain management. Journal of Business Logistics, 22(2), 1-25.

57. Min, H. (2019). Blockchain technology for enhancing supply chain resilience. Business Horizons, 62(1), 35-45.

58. Naylor, J. B., Naim, M. M., & Berry, D. (2019). Leagility: Integrating the lean and agile manufacturing paradigms in the total supply chain. International Journal of Production Economics, 62(1-2), 107-118.

59. Roberts, D. (2025). Joint Operations Control Towers. International Journal of Logistics Systems, 14(3), 120-138.

60. Roberts, P., & Lee, H. (2024). FinTech and ERP Integration in Supply Chains. International Journal of Operations, 34(2), 80-95.

61. Robinson, E. (2026). ESG and Carbon Border Adjustment Mechanisms. Global Supply Chain Journal, 19(2), 100-115.

62. Rogers, D. S., & Tibben-Lembke, R. S. (2019). Going backwards: Reverse logistics trends and practices. Reverse Logistics Executive Council.

63. Sanders, N. R. (2020). Supply chain management: A global perspective (3rd ed.). John Wiley & Sons.

64. Sarkis, J., Zhu, Q., & Lai, K. H. (2020). An organizational theoretic review of green supply chain management literature. International Journal of Production Economics, 130(1), 1-15.

65. Simchi-Levi, D., Kaminsky, P., & Simchi-Levi, E. (2022). Designing and managing the supply chain: Concepts, strategies and case studies (4th ed.). McGraw-Hill.

66. Slack, N., & Brandon-Jones, A. (2021). Operations management (9th ed.). Pearson.

67. Smith, J., & Taylor, R. (2026). Smart Contracts and Automation in Supply Chains. Journal of Blockchain Research, 8(4), 130-145.

68. Srivastava, S. K. (2017). Green supply-chain management: A state-of-the-art literature review. International Journal of Management Reviews, 9(1), 53-80.

69. Thompson, G., & Davis, M. (2025). Early Warning Signals in Complex Networks. Supply Chain Risk Management, 11(1), 170-190.

70. Tiwari, S., Wee, H. M., & Daryanto, Y. (2018). Big data analytics in supply chain management: Insights to industries. Computers & Industrial Engineering, 115, 312-330.

71. Wang, G., Gunasekaran, A., Ngai, E. W., & Papadopoulos, T. (2020). Big data analytics in logistics and supply chain management: Certain investigations for research and applications. International Journal of Production Economics, 176, 98-110.

72. Wang, Y., & Martinez, L. (2025). Advanced SCOR Model and Financial Metrics. Journal of Supply Chain Finance, 12(3), 200-215.

73. Williams, S. (2025). Change Leadership in Supply Chain Integration. Leadership & Organization Development Journal, 46(1), 45-60.

74. Zhu, Q., Sarkis, J., & Lai, K. H. (2018). Green supply chain management innovation diffusion and its relationship to organizational improvement: An ecological

modernization perspective. Journal of Engineering and Technology Management, 29(1), 168-185.

75. Chiang, A. H., Trimi, S., & Kou, T. C. (2024). Critical factors for implementing smart manufacturing: A supply chain perspective. Sustainability, 16(22), 9975.

76. Zhang, G., Yang, Y., & Yang, G. (2023). Smart supply chain management in Industry 4.0: the review, research agenda and strategies in North America. Annals of operations research, 322(2), 1075-1117.

الفصل التاسع

الاقتصاد الجزئي والكلي

Microeconomics and Macroeconomics

الباحثة زهراء إبراهيم كاظم الزبيدي
وزارة التخطيط - العراق

الملخص

يعرض هذا الفصل موضوعات الاقتصاد الجزئي والكلي من خلال ثلاثة مباحث تتناول العرض والطلب وسلوك المستهلك والمنتج، والدخل القومي والتضخم والبطالة، والسياسات الاقتصادية وأثرها في الأسواق. ويبدأ بتحديد مفهومي العرض والطلب والقوانين والعوامل المرتبطة بكل منهما، ثم يوضح الفرق بين تغير الكمية المعروضة أو المطلوبة وانتقال المنحنى ذاته. وتُستخدم الجداول والرسوم والأمثلة العددية لعرض العلاقات بين السعر والكمية والدخل والمتغيرات الأخرى، مع الانتقال إلى دراسة قرارات المستهلك والمنتج.

ويتناول الجانب الجزئي المنفعة الكلية والحدية ومنحنيات السواء وتوازن المستهلك، ثم دالة الإنتاج وعناصره والناتج الكلي والمتوسط والحدي والتكاليف في الآجال المختلفة. ويربط العرض بين المفاهيم والصيغ والجداول والتمثيل البياني لتوضيح كيفية دراسة الاختيارات الاقتصادية وحدود الإنتاج واستخدام الموارد. أما الجانب الكلي فيناقش الدخل القومي والمفاهيم المتصلة به والتدفق الدائري للدخل، ثم التضخم والبطالة وأسبابهما وآثارهما، بما يبين اختلاف مستوى التحليل بين الوحدة الاقتصادية والاقتصاد في مجموعه.

ويخصص المبحث الأخير للسياسات النقدية والمالية والتجارية وعلاقاتها بالنشاط الاقتصادي والأسواق. ويعرض الفصل نماذج ورسومًا تتناول فاعلية السياسات في ظل اختلاف نظم سعر الصرف ودرجة انتقال رؤوس الأموال، مع تتبع انتقالات التوازن والعلاقات بين الدخل والفائدة وميزان المدفوعات بحسب الحالات المقدمة. وتستند المعالجة إلى الشرح النظري والمراجع والأمثلة الواردة في النص، وليست تقريرًا عن مسح ميداني جديد. وتتمثل غايتها في تنظيم المفاهيم الأساسية وربطها بأدوات التحليل والتمثيل، وتيسير الانتقال من القرارات الجزئية إلى القضايا الكلية. وتبقى دلالة كل مثال أو رسم مرتبطة بافتراضاته والمتغيرات التي يناقشها، مع المحافظة على الإحالات التي تتيح الرجوع إلى مصادر المادة المعروضة.

الكلمات المفتاحية: الاقتصاد الجزئي؛ الاقتصاد الكلي؛ العرض والطلب؛ الدخل القومي؛ السياسات الاقتصادية

Abstract

This chapter presents microeconomic and macroeconomic topics through three connected sections: supply, demand, and consumer and producer behaviour; national income, inflation, and unemployment; and economic policies and their effects on markets. It begins with the concepts and determinants of supply and demand, distinguishing changes in quantities from shifts in the corresponding curves. Tables, diagrams, and numerical examples illustrate relationships among prices, quantities, income, and other variables before the discussion turns to decisions made by consumers and producers.

The microeconomic discussion examines total and marginal utility, indifference curves, consumer equilibrium, production functions, and total, average, and marginal products. It also considers production costs and the time horizons used in analysing resource allocation. Concepts are connected with equations, tabulated examples, and graphical representations. The macroeconomic section addresses national income and related aggregates, the circular flow of income, and the causes and consequences of inflation and unemployment. These topics distinguish analysis of individual economic units from analysis of the economy as a whole.

The final section examines monetary, fiscal, and trade policies and their relationships with economic activity and markets. Models and diagrams describe policy effectiveness under different exchange-rate arrangements and degrees of capital mobility, following changes in equilibrium, income, interest rates, and the balance of payments in the cases presented. The contribution is theoretical and explanatory rather than a report of a newly conducted field survey. Its purpose is to organize foundational concepts and connect them with analytical tools

and examples. Interpretation of each diagram and example remains linked to its stated assumptions and to the sources cited in the chapter.

Keywords: Microeconomics; Macroeconomics; Supply and demand; National income; Economic policies

المبحث الاول

العرض والطلب وسلوك المستهلك والمنتج

اولا: مفهوم العرض

هي كمية سلعة أو خدمة معينة يرغب المنتج في إنتاجها او بيعها في السوق عند كل سعر، السعر هو ما يحصل عليه المنتج مقابل بيع وحدة واحدة من سلعة أو خدمة، يؤدي ارتفاع السعر إلى زيادة الكمية المعروضة من تلك السلعة أو الخدمة، بينما يؤدي انخفاض السعر إلى انخفاض الكمية المعروضة، فعندما يرتفع سعر البنزين، فانه يشجع الشركات الساعية للربح على اتخاذ عدة إجراءات: توسيع نطاق التنقيب عن احتياطيات النفط، والاستثمار في المزيد من خطوط الأنابيب وناقلات النفط لنقل النفط إلى المصانع لتكريره إلى بنزين، وبناء مصافي نفط جديدة؛ وشراء خطوط أنابيب، أي أن ارتفاع السعر يؤدي إلى زيادة الكمية المعروضة وانخفاض السعر يؤدي إلى انخفاض الكمية المعروضة.[1]

1. قانون العرض

يوضح قانون العرض العلاقة بين الكمية المعروضة من سلعة ما أو خدمة ما وسعرها مع افتراض ثبات العوامل الأخرى التي تؤثر على الكمية المعروضة، ومنها تكاليف الإنتاج ، أسعار السلع الأخرى التنبؤ بالأسعار المستقبلية ..... الخ إذ يشير قانون العرض الى وجود علاقة طردية بين الكمية المعروضة من سلعة أو خدمة ما وسعرها مع افتراض بقاء العوامل الأخرى ثابتة، ويفهم من القانون أن الكمية المعروضة تزيد عندما يزيد السعر وتنخفض عندما ينخفض السعر.

2. جدول ومنحنى العرض

نفترض ان لدينا السلعة (Q) والبائعون مستعدون لعرض الكميات الاتية عند الاسعار المختلفة كما هو موضح في الجدول الاتي:

جدول (1) يوضح العلاقة بين السعر(P) والكمية المعروضة (QS)

السعر(P)	الكمية المعروضة (QS)
20	**1**

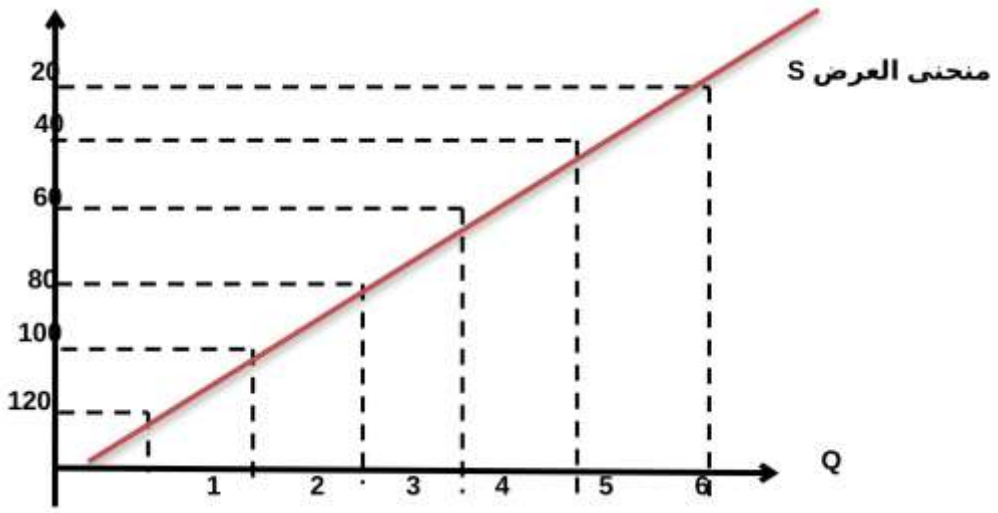
[1] Steven A.Greenlaw,etc, Principles of Economics ,Rice University, 3rd Grade,2022,P50

2	40
3	60
4	80
5	100
6	120

من خلال الجدول يتضح ان المنتج او البائع قام بعرض وحدة واحدة من السلعة عندما كان السعر 20 وعندما زاد السعر الى 40 عرض 2 وحدة ، ونستنتج من ذلك ان زيادة السعر يعتبر اهم دوافع المنتج(البائع) على عرض المزيد من وحدات السلعة وذلك بهدف الوصول الى اقصى ربحية ممكنة.

وبالتمثيل البياني لبيانات الجدول السابق نحصل على الشكل الاتي

شكل (1) منحنى العرض



3. العوامل المؤثرة في العرض

تتأثر الكمية المعروضة من سلعة معينة بعوامل متعددة بالإضافة إلى سعر

السلعة المعروضة وهذه العوامل هي:[2]

1. أسعار السلع الأخرى: إن ارتفاع أسعار السلع الأخرى وخاصة التي يمكن استبدالها بسهولة كبدائل مثلا مع بقاء سعر السلعة ثابتاً، يغري منتجي السلعة إلى التحول نحو إنتاج تلك السلع، لأنها أكثر ربحاً من السلعة التي ينتجونها لذلك سيكون انخفاض عرض السلعة التي كان هؤلاء المنتجون ينتجونها قبل تحولهم عنها، ويحصل العكس عند انخفاض أسعار الأخرى مع ثبات سعر السلعة، فان ذلك يعني توافد

[2]للمزيد من التفاصيل انظر الى:
-كامل علاوي كاظم الفتلاوي، حسن لطيف كاظم الزبيدي، الاقتصاد الجزئي(النظريات والسياسات)، 2010، ص107.

منتجين جدد للسلعة، الأمر الذي سيزيد من عرضها، وبالتالي فان العلاقة بين تغير أسعار السلع الأخرى والكمية المعروضة من سلعة معينة هي علاقة عكسية.

2. أسعار عوامل الإنتاج: تتأثر تكاليف الإنتاج بأسعار عوامل الإنتاج، فارتفاع بعض أو كل أسعار عوامل الإنتاج يقود إلى ارتفاع تكاليف الإنتاج، هذا الارتفاع في ظل سيادة سعر معين للسلعة المنتجة يعني تقليل الأرباح، وهذا ما يدفع المنتجين إلى تقليل عرض السلعة، ويحصل العكس عند انخفاض أسعار عوامل الإنتاج، إذ تقل التكاليف عند السعر المعين فتزداد الأرباح مما يدفع المنتجين إلى زيادة عرض تلك السلعة.

3. توقعات الأسعار: تتأثر قرارات المنتجين بتوقعاتهم إزاء ارتفاع أو انخفاض أسعار السلع التي ينتجونها، ويمكن أن يزيدوا من الكميات المعروضة من السلعة مع زيادة أجواء التفاؤل بشأن ارتفاع السعر، ويحدث العكس عندما يتوقعون انخفاض السعر.

4. المعرفة والمستوى التكنولوجي: يؤثر المستوى الفني للإنتاج من خلال سريان تأثيره إلى تكاليف إنتاج السلعة، ومنذ القدم وحتى الوقت الحاضر كانت التكنولوجيا سببا في زيادة عرض السلع لان التقدم التكنولوجي يساعدهم على تقليل كمية المدخلات الضرورية لإنتاج السلعة سواء عن طريق اكتشاف تكنولوجيا جديدة، أو تطبيق أفضل لتكنولوجيا موجودة، أو حتى إعادة تنظيم دورة العمل لزيادة كفاءة الإنتاج.

5. رغبة المنتجين في الاحتفاظ بالسلعة: إن زيادة رغبة المنتجين في الاحتفاظ بالسلعة يعني تقليل عرضها، وتبرز هذه الرغبة في القطاع الزراعي، في حالة السلع التي يود المزارعون المنتجون لها في الاحتفاظ بها لاستهلاكهم الذاتي، لذا فان عرض السلعة يتناسب تناسباً عكسياً مع رغبة المنتجين في الاحتفاظ بها.

6. الإعانات والضرائب: إن رغبة الحكومة في التأثير على عرض سلعة معينة يدفعها إلى التدخل من خلال الضرائب والإعانات التي تفرض أو تقدم لمنتجيها، فإذا رغبت الحكومة بزيادة عرض سلعة معينة، فإنها تعمد إلى تقديم إعانات لمنتجيها، وبالتالي فالحكومة تتحمل جزء من التكاليف، التي تضاف إلى الأرباح التي يحصل عليها منتجو تلك السلعة، وهو ما يعني إن عرض السلعة سوف يزيد مع زيادة الإعانات المقدمة لمنتجي سلعة معينة.

أما إذا رغبت الحكومة في تقليص عرض سلعة معينة، فإنها تعمد إلى زيادة الضرائب المفروضة على منتجي تلك السلعة، وهو ما يعني زيادة التكاليف وتقليص الأرباح المتحققة من إنتاج تلك السلعة عند سعر معين، وبالتالي فان المنتجين سيقللون من عرضهم عند عدم ارتفاع سعرها.

7. الزمن: تحتاج بعض السلع إلى مرور مدة زمنية معينة لإنتاجها، مثل معظم المحاصيل الزراعية، لذا فان عرض السلعة لا يستجيب مباشرة في حالة ارتفاع سعرها.

8. **عوامل أخرى:** إذ قد يتأثر منحنى العرض بعوامل أخرى، فتبدل الأحوال الجوية وهبوب العواصف يؤثر على عرض السلع الزراعية.

4. دالة العرض:

يمكن كتابة دالة العرض بصورة رياضية بالشكل الآتي:

$$Q_S=f(P,P_r,P_f,T_e,T_a,S,T)$$

إذ إن:

الكمية المعروضة Q_S

سعر السلعة نفسها P

اسعار السلع الاخرىPr

اسعار عناصر الانتاجPf

التقدم التكنولوجي ومستوى المعرفةTe

الضرائبTa

الاعاناتS

الزمنT

وترتبط المتغيرات أعلاه بعلاقة طردية مع الكمية المعروضة عدا الضرائب التي يكون تأثيرها عكسياً، فكلما زادت الضرائب كلما انخفضت الكمية المعروضة من السلعة.

5. تغير في الكمية المعروضة والتغير في العرض

1. التغير في الكمية المعروضة

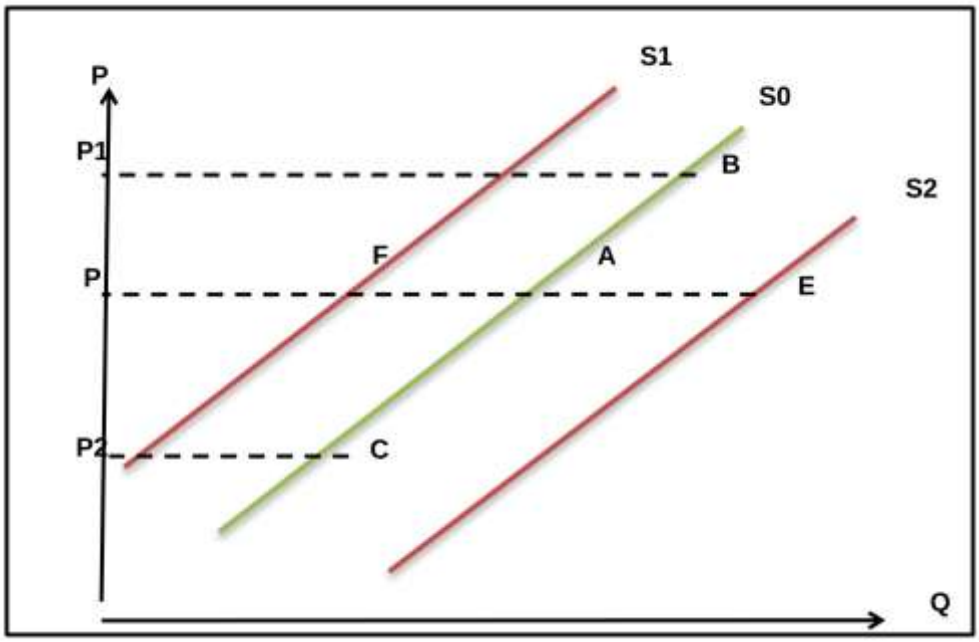
ينشأ التغير في الكمية المعروضة نتيجة للتغير في سعر السلعة ذاتها، فارتفاع السعر من (P_1) إلى (P_2) في الشكل (2)، يؤدي إلى زيادة الكمية المعروضة، فيتم التحرك من النقطة (A) إلى النقطة (B) على طول منحنى العرض (S_0) .

2. التغير في العرض

أما تغير العرض فينشأ عن التغير في أحد العوامل الأخرى المؤثرة في العرض بخلاف سعر السلعة ذاتها، ويؤدي إلى انتقال منحنى العرض بأكمله إلى اليسار في حالة انخفاض العرض، كانتقال المنحنى (

S_0) إلى S)$_1$) أو إلى اليمين في حالة زيادة العرض، كانتقال المنحنى S)$_0$) إلى S)$_2$) فعند أي سعر مثل (P) يعرض المنتجون كميات أكبر ويتم الانتقال من النقطة (A) إلى النقطة (E) على منحنى العرض S)$_1$) أو يعرضون كميات أقل في حالة نقص العرض بالانتقال من النقطة (A) إلى النقطة (F) على المنحنى(S_2).[3]

شكل (2) يوضح التغير في الكمية المعروضة نتيجة التغير في سعر السلعة



ثانيا: مفهوم الطلب:- يمثل الطلب بانه الرغبة في الحصول على سلعة أو خدمة أو مجموعة من السلع والخدمات مدعومة بتوفر القدرة على الدفع أو القوة الشرائية اي بمعنى أن الطلب يمثل تعبيراً مشروطاً عن الحاجة أو الرغبة في الحصول على السلع والخدمات أي أنه لا يمثل تعبيراً مطلقاً، فان فالحاجة أو الرغبة غير المدعومة بتوفر القدرة الشرائية لا يمكن أن تظهر في السوق على صيغة طلب[4]

1. قانون الطلب :

يشير قانون الطلب إلى وجود علاقة عكسية بين الكمية التي يطلبها المستهلك من سلعة أو خدمة ما وسعرها مع افتراض بقاء العوامل الأخرى ثابتة، اي أنه لو ارتفع سعر سلعة ما فإن الطلب عليها يقل، ولو انخفض سعر السلعة زادت الكمية المطلوبة، وان هذه العلاقة لا تكون ثابتة إلا إذا كانت العوامل الأخرى المؤثرة على الطلب ثابتة، فمثلاً السلعة حينما تظهر في السوق لأول مرة نجد أن هناك أفراداً

[3] عبد الوهاب الامين، فريد بشير، الاقتصاد الجزئي، مركز للصيرفة للاستشارات والخدمات التعليمية، ص 94.
[4] طارق العكيلي، الاقتصاد الجزئي، 2000، ص 16.

يترقبون ظهورها ويشترونها مهما كان سعرها لأنهم يرغبون في السلعة لإشباع حاجاتهم، بينما نجد آخرين يبتعدون عنها منتظرين انخفاض سعرها حتى يحصلوا عليها لعدم رغبتهم فيها.[5]

2. جدول ومنحنى الطلب:

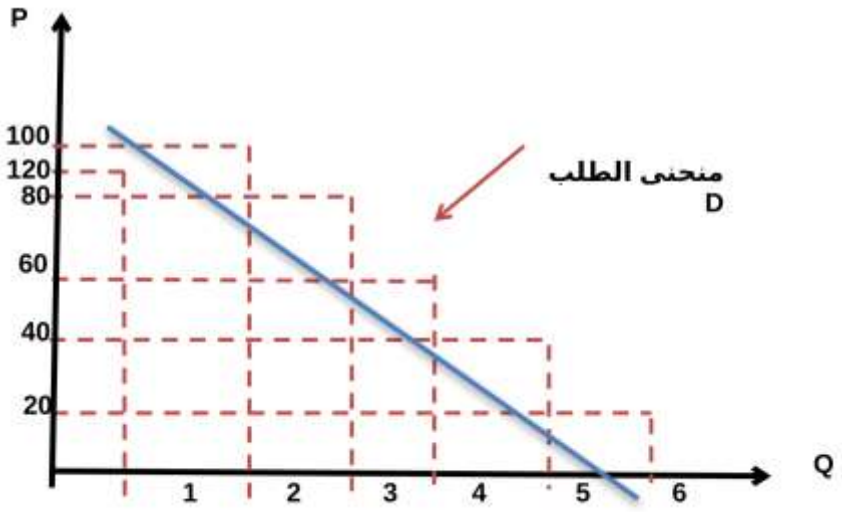
تطبيقا لقانون الطلب نفترض ان لدينا السلعة (Q) وان لها اسعار مختلفة والكميات المطلوبة منها خلال مدة زمنية كما هو موضح في الجدول (2)

جدول (2) يوضح العلاقة بين السعر(P) والكمية المطلوبة (Q)

السعر(P)	الكمية المطلوبة (Q)
120	1
100	2
80	3
60	4
40	5
20	6

حيث نجد ان المستهلك شرى وحدة واحدة عندما كان سعرها (120) وعندما انخفض سعر الوحدة زاد من الكمية التي اشتراها اي عند السعر (20) اشترى (6) وحدات، ويمكن تمثيل جدول الطلب بيانيا كما هو موضح بالشكل الاتي:

شكل (3) منحنى الطلب



[5] مصطفى محمد السعدني، مبادئ الاقتصاد الجزئي، ط3، صنعاء، 2013، ص42

اذ ان المحور العمودي يعبر عن السعر عند مستويات مختلفة، والمحور الافقي يعبر عن الكميات المطلوبة التي سوف تباع عند الاسعار المختلفة، فنحصل على منحنى الطلب (D)

منحنى الطلب(خط الطلب) منحنى الطلب هو تمثيل بياني لجدول الطلب، حيث يمثل المحور الرأسي السعر، ويمثل المحور الأفقي الكمية، وفي هذه الحالة الكمية المطلوبة. بالرجوع إلى جدول الطلب الخاص بنا على كرات البيسبول، يمكننا البدء في رسم البيانات الواردة في الجدول، ويوضح الشكل(3) الميل الهابط لمنحنى الطلب حيث توجد علاقة عكسية (سالب الميل) بين السعر(P) والكمية المطلوبة (Qd)، يكون منحنى الطلب ذا ميل هابط أو عكسي لأن المزيد من الناس على استعداد للشراء بسعر أقل أو عدد أقل من الناس على استعداد للشراء بسعر أعلى.[6]

3. العوامل المؤثرة في الطلب

هناك عدد من العوامل التي تؤثر في الطلب أو الكميات التي يرغب الأفراد في شرائها من السلعة أو الخدمة وان هذه العوامل أو المحددات تشمل سعر السلعة ودخل المستهلك وأسعار السلع ذات العلاقة وذوق المستهلك وعدد المستهلكين والتوقعات السعرية. ويمكن تفصيل ذلك على النحو التالي:[7]

1. سعر السلعة نفسها

وهو السعر الذي تباع به السلعة، فكلما ارتفع سعر السلعة تنخفض الكمية التي يرغب المستهلك في شرائها منها، وكلما انخفض السعر تزيد الكمية المطلوبة منها بشرط ثبات محددات الطلب الأخرى، وبذلك تكون العلاقة بين سعر السلعة والكمية المطلوبة منها علاقة عكسية ولكن بافتراض بقاء العوامل الأخرى على حالها.

2. دخل المستهلك:

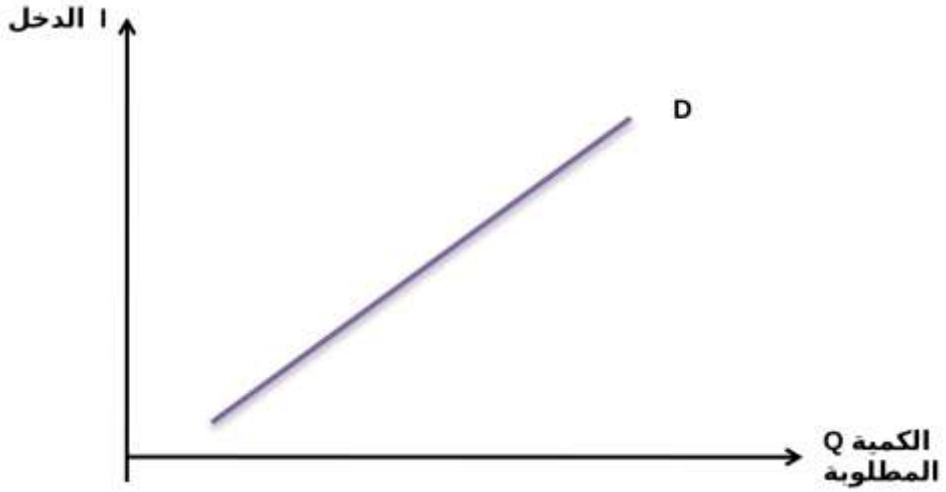
من العوامل المهمة المؤثرة في الطلب دخل المستهلك فالدخل يمثل القوة الشرائية للمستهلك، فزيادة الدخل تعني زيادة القوة الشرائية لدى المستهلك وبالتالي سيزيد الطلب على جميع السلع العادية، وسيقل الطلب على جميع السلع الدنيا مع بقاء العوامل الأخرى على حالها، ويمثل العلاقة بين دخل المستهلك والكمية المطلوبة من السلعة بما يعرف (بمنحنى طلب انجل)

---

[6]Ron Pirayoff, CliffsAP Economics Micro&Macro,Wiley Publishing,Inc, United States of America, 2004,P15.

[7]للمزيد من التفاصيل انظر الى:
-سعود بن عبدالعزيز المطير، مبادئ الاقتصاد الجزئي،ط5،2020، ص56.

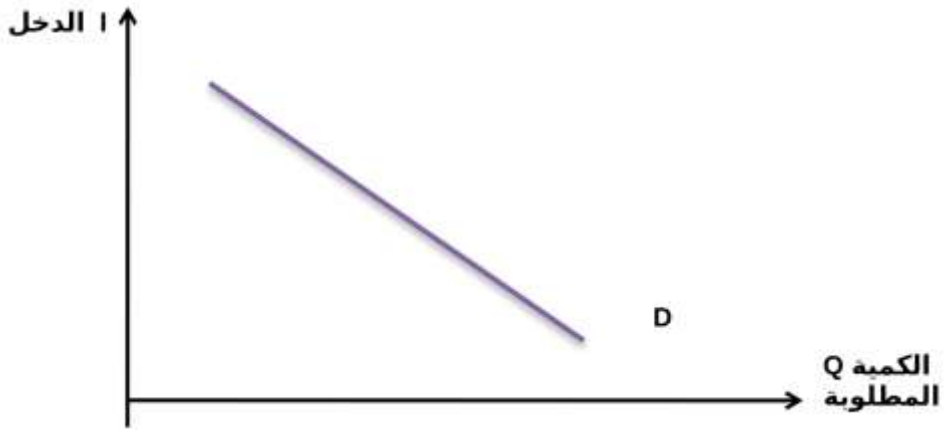
شكل (4) منحنى طلب انجل على السلع العادية



نلاحظ في هذا العلاقة الطردية بين الدخل والكمية المطلوبة من السلعة العادية بحيث إذا زاد الدخل زادت الكمية المطلوبة من السلعة العادية، وإذا انخفض الدخل انخفضت الكمية المطلوبة من السلعة العادية.

أما منحنى طلب انجل على السلع الدنيا فستكون العلاقة عكسية بين الدخل والكمية المطلوبة من السلعة كما في شكل مع بقاء العوامل الأخرى على حالها.

شكل (5) منحنى طلب انجل على السلع الدنيا



نلاحظ من خلال الشكل (5) العلاقة العكسية بين دخل المستهلك والكمية المطلوبة من السلعة الدنيا بحيث إذا زاد الدخل قلت الكمية المطلوبة من السلعة الدنيا، وإذا انخفض الدخل ازدادت الكمية المطلوبة من السلعة الدنيا مع بقاء العوامل الأخرى على حالها.

3. السلع الأخرى المرتبطة بالسلعة:

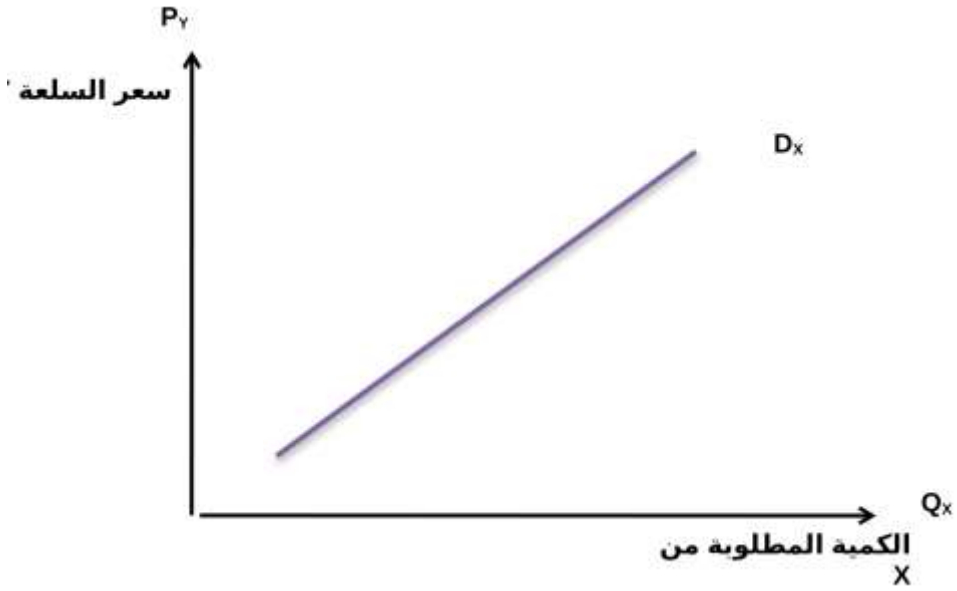
طبيعة العلاقة بين السلع فقد تكون العلاقة تبادلية بحيث يقوم المستهلك بإحلال السلع الارخص نسبيا محل السلع التي ارتفع سعرها، أو تكاملية بحيث يزيد الطلب عليهما معا نتيجة لانخفاض سعر أحدهما، أو مستقلات عن بعضهما البعض وبالتالي لا تأثير لسعر أحدهما على الأخرى.

أ. أسعار السلع البديلة:

السلع البديلة وهي تلك التي يمكن إحلال إحداها محل الأخرى. فسعر أحدها والكمية المطلوبة من الأخرى على علاقة طردية (موجبة). أي إذا ارتفع سعر السلعة Y فإن المستهلك سيقلل من الكمية المطلوبة منها وسيتوجه إلى شراء المزيد من السلعة X البديلة لها. أما إذا انخفض سعر السلعة Y فإن المستهلك سيزيد من الكمية المطلوبة منها وسيقلل من شراء السلعة X البديلة لها.

نلاحظ من خلال الشكل (6) العلاقة بين الكمية المطلوبة من السلعة X (الشاي) وسعر السلعة Y القهوة) هي علاقة طردية لمن يعتبر القهوة بديلا للشاي، فإذا ارتفع سعر القهوة قلل المستهلك الكمية المطلوبة من القهوة وتحول إلى استهلاك المزيد من الشاي مع بقاء العوامل الأخرى على حالها.

شكل (6) يوضح العلاقة بين الكمية المطلوبة من سلعة وسعر السلعة البديلة

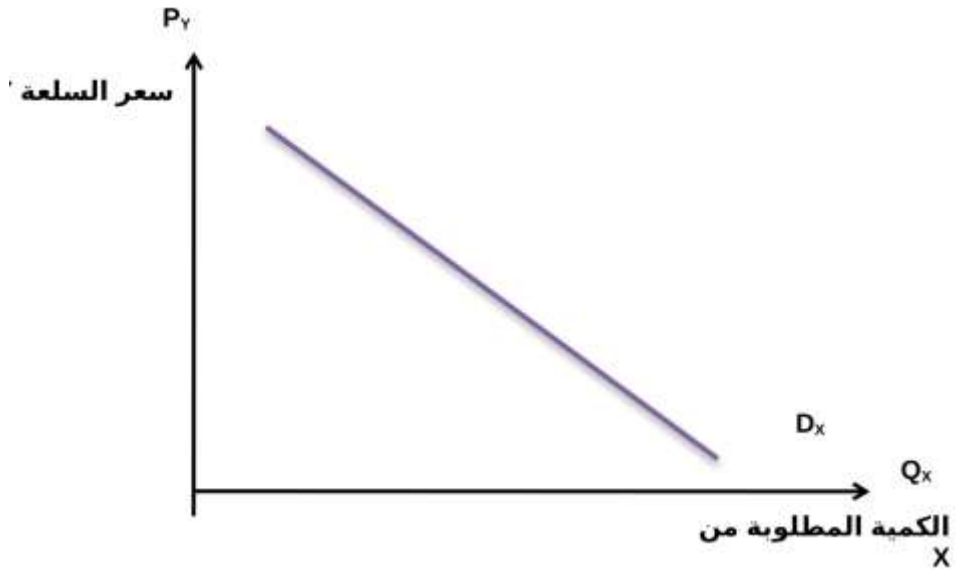


ب. أسعار السلع المكملة:

السلع المكملة هي التي تكمل بعضها البعض في الاستهلاك، فالعلاقة بين الكمية المطلوبة من السلعة X وسعر السلعة Y المكملة لها علاقة عكسية (سالبة)، أي إذا ارتفع سعر السلعة Y فإن المستهلك سيقلل من الكمية المطلوبة منها ومن السلعة X المكملة لها، مع التأكيد على بقاء العوامل الأخرى ثابتة.

ان العلاقة بين الكمية المطلوبة من السلعة) X الشاي) وسعر السلعة) Y السكر) ستكون علاقة عكسية لمن يعتبر السكر مكملا للشاي، فإذا ارتفع سعر السكر قام المستهلك بتقليل الكمية المطلوبة من السكر وكذلك الكمية المطلوبة من الشاي المكمل للسكر في الاستهلاك كما في الشكل الاتي:

شكل (7) يوضح العلاقة بين الكمية المطلوبة من سلعة وسعر السلعة المكملة



نلاحظ في هذا الشكل (7) أن ارتفاع سعر السلعة Y يجعل المستهلك يتوجه إلى شراء كمية اقل من السلعة X المكملة لـ Y وهذا تأكيد للعلاقة العكسية بين الكمية المطلوبة من السلعة X وسعر السلعة Y المكملة لها.

4. الذوق (التفضيلات)

وهي المتغيرات أو العوامل التي لا يمكن قياسها سواء بوحدات عينية معينة أو نقدية، إنما يمكن توصيفها فقط حيث تعتمد على العادات والتقاليد، والاحتكاك بالآخرين، وتحصر كل هذه العوامل تحت ما نطلق عليه " ذوق المستهلك ".ويتسم ذوق المستهلك بشكل عام بالاستقرار والثبات على الأقل في الأجل القصير لأنه يرتبط بعوامل مستقرة ومع تطور وسائل الإعلام تقاربت العادات وتداخلت الأذواق، ولهذا تلعب الدعاية والإعلان دورا بارزا في التأثير بالأذواق، وكلما توجهت الأذواق لأي سبب كان نحو سلعة معينة كلما ازداد الطلب عليها، ويحدث العكس عند توجه الأذواق بعيدا عن هذه السلعة.

5. التوقعات:

إذا كانت التوقعات تشير إلى ارتفاع سعر سلعة معينة في المستقبل ، فان الطلب عليها سيزيد في الحال وبالتالي فسعرها سيرتفع، أما إذا كانت التوقعات تشير إلى انخفاض سعر سلعة معينة في المستقبل ، فان الطلب عليها سيقل في الحال وبالتالي فسعرها سينخفض، وهذا يعني أن الكمية المطلوبة من سلعة معينة ترتبط بعلاقة طردية مع السعر المتوقع وليس السعر الفعلي في المستقبل.

6. عدد السكان:

كلما زاد عدد السكان كلما زاد الطلب على السلعة، وكلما قل عدد السكان قل الطلب على السلعة، وهذا يعني أن الكمية المطلوبة من سلعة معينة ترتبط بعلاقة طردية مع عدد السكان، مع بقاء العوامل الأخرى على حالها.

دالة الطلب

وتعرف دالة الطلب بأنها العلاقة بين الكمية المطلوبة والعوامل المؤثرة فيها

ويمكن صياغتها رياضيا بالشكل الآتي:

$$Q_d=f(P,Pr,Y,T)$$

حيث أن:

(Qd) الكمية المطلوبة.

(P) سعر السلعة نفسها.

(Pr) أسعار السلع البديلة والمكملة.

(T) الأذواق والتفضيلات.

وتكون العلاقة بين الكمية المطلوبة وسعر السلعة عكسية، أي تأخذ الإشارة السالبة، وتكون العلاقة مع أسعار السلع الأخرى موجبة (طردية) إذا كانت العلاقة بين السلعتين بديلة، وتكون الإشارة سالبة إذا كانت العلاقة بين السلعتين مكملة، أما العلاقة مع الأذواق فيصعب قياسها لذا لا تدخل في تقدير دالة الطلب.

4. الاستثناءات من قانون الطلب[8]

1. السلع الرديئة أو سلع (جيفن) نسبة إلى الاقتصادي جيفن الذي اكتشفها، وهي السلع التي يتم طلبها في مستويات الدخل المنخفضة للعوائل الفقيرة ومنها الملابس المستعملة وبعض وجبات الطعام الشعبية، ولكن مع ارتفاع الدخل إلى مستويات معينة فإن الكميات المطلوبة من تلك السلع تنخفض بدل أن ترتفع إذ ينتقل الفرد المستهلك إلى طلب سلع أجود منها.

2. سلع المباهاة : ومن هذه السلع الحلي الذهبية والمجوهرات فيلاحظ عند ارتفاع أسعارها ، تزداد الكمية المطلوبة منها أيضا على عكس قانون الطلب ، وذلك من قبل بعض الأشخاص أو العوائل التي

[8]للمزيد من التفاصيل انظر الى
-عبد الستار عبد الجبار موسى، واخرون، مبادئ الاقتصاد الجزئي، ط2، 2020، ص30

تسعى إلى إظهار تميزها الطبقي ومنزلتها الاجتماعية من خلال التباهي بشراء تلك السلع التي يرتفع تمنها.

3. توقعات المستهلكين وتحصل هذه الحالة عند وقوع الأزمات والحروب والكوارث إذ تزداد الكميات المطلوبة من سلعة ما بالرغم من ازدياد سعرها، وذلك عندما يتوقع المستهلكون مزيدا من الارتفاع في أسعارها مستقبلا وعلى العكس نلاحظ إن الكميات المطلوبة من سلعة ما تنخفض على الرغم من انخفاض أسعارها، وذلك عندما يتوقع المستهلكون مزيدا من الانخفاض في أسعار تلك السلع مستقبلا.

5. التغير في الكمية المطلوبة والتغير في الطلب

يجب التمييز بين التغيرات التي تترتب على التغير في سعر السلعة ذاتها، والتغيرات التي تنشأ عن التغير في واحد أو أكثر من العوامل الأخرى المؤثرة في الطلب.

1. التغير في الكمية المطلوبة:

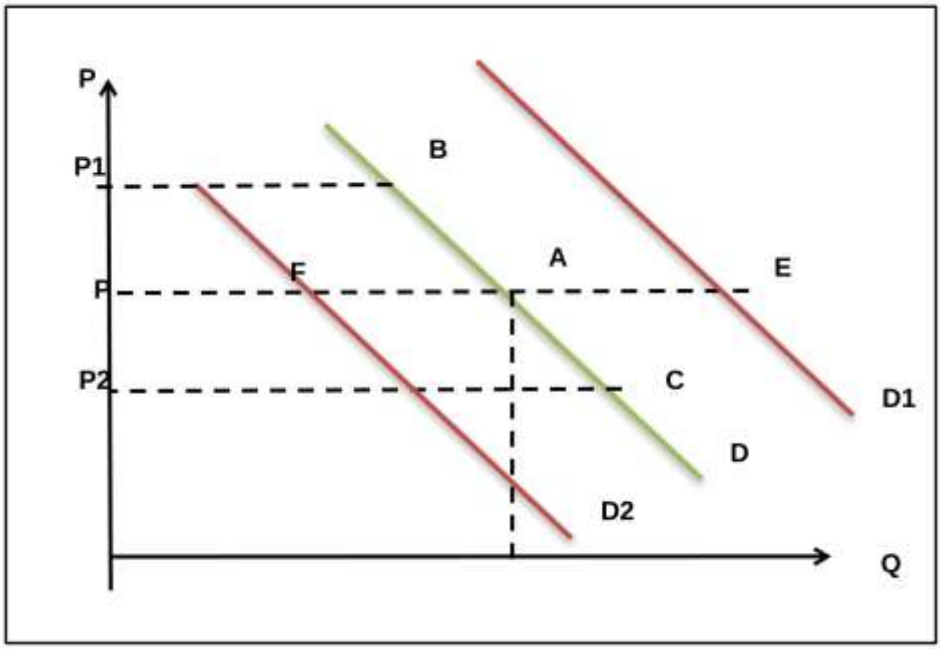
ينشأ التغير في الكمية المطلوبة نتيجة للتغير في سعر السلعة ذاتها عند ثبات باقي العوامل المؤثرة في الطلب، ويوضح من خلال الشكل بان ارتفاع السعر إلى (P_1) يؤدي إلى نقص في الكمية المطلوبة، ويتم ذلك بالتحرك من النقطة (A) إلى النقطة (B) على طول منحنى الطلب (D)، كما أن انخفاض السعر إلى (P_2) يؤدي إلى زيادة الكمية المطلوبة، ويتم ذلك بالتحرك على طول ذات المنحنى (D) من النقطة (A) إلى C))

2. التغير في الطلب

وينشأ التغير في الطلب عن التغير في أحد العوامل الأخرى بخلاف سعر السلعة ذاتها، ويوضح بيانياً بانتقال منحنى الطلب إلى جهة اليمين أو إلى جهة اليسار والشكل (8) يوضح الزيادة في الطلب بانتقال منحنى الطلب إلى جهة اليمين من (D) إلى (D_1) ، فعند السعر (P) يطلب المستهلكون كميات اكبر بالانتقال من النقطة (A) على منحنى الطلب (D) الى النقطة (E) على منحنى الطلب (D_1)، كما يوضح النقص في الطلب بانتقال منحنى الطلب الى جهة اليسار من (D) الى (D_2)[9]

[9]عبد الوهاب الامين، فريد بشير، مصدر سبق ذكره، ص85

شكل(8) يوضح التغير في الكمية المطلوبة نتيجة التغير في سعر السلعة



فعند السعر(P) يطلب المستهلكون كميات اقل بالانتقال من النقطة (A) على منحنى الطلب (D) الى النقطة (F) على منحنى الطلب (D_2)

ثالثا: تحليل سلوك المستهلك

تُعد نظرية المنفعة الأساس الذي ينبني عليه تفسير سلوك المستهلك وتفاعله مع المتغيرات الاقتصادية التي يتفاعل معها في كل لحظة، وعلى أساسها يتخذ قراراته الخاصة بالاختيار بين البدائل المتنافسة على إمكانيات إنفاقه، أي الدخل النقدي والأسعار، والفرضية الأساسية لهذه النظرية هي أن الاستهلاك من السلع والخدمات يولد المنفعة أو الاستمتاع والرضا للمستهلك.

1. مفهوم سلوك المستهلك

يمكن تعريف سلوك المستهلك بأنه مجموعة التصرفات التي تصدر عن الأفراد، والمرتبطة بشراء واستعمال السلع الاقتصادية والخدمات بما في ذلك عملية اتخاذ القرارات التي تسبق وتحدد هذه التصرفات، كما يمكن تعريفه على أنه نشاطات الأفراد أثناء اختيار وشراء السلع والخدمات من أجل إشباع رغبات المستهلك، أو أنه النمط الذي يقوم به المستهلك في سلوكه في البحث أو الشراء أو الميل نحو خدمة أو سلعة، أو فكرة يتوقع منها إشباع رغباته، أو هو ذلك التصرف الذي يبرزه المستهلك في البحث عن شراء أو استخدام السلع والخدمات والأفكار والتي يتوقع أنها ستشبع رغباته أو حاجاته حسب إمكانياته الشرائية المتاحة.[10]

[10] السعيد بن لخضر، صورية شنبي، الاقتصاد الجزئي المعمق (تحليل نظري وكمي)، دار حميثرا للنشر، ط1، 2022، ص11.

تشكل هذه الافتراضات الثلاثة أساس نظرية المستهلك. إنها لا تفسر تفضيلات المستهلك، لكنها تفرض عليها درجة من العقلانية والمعقولية.[11]

وهناك نظريتان اساسيتان لمشكلة تحليل سلوك المستهلك وهما نظرية المنفعة الحدية ونظرية منحنيات السواء، وسوف نتناول كل منهما بالتفصيل.

نظرية المنفعة وفرضياتها

المنفعة:Utility هي الخاصية في السلع أو الخدمات التي تجعل الأفراد يرغبون بشرائها لذلك يقتني الأفراد السلع للتمتع عند استهلاكها أو هي مدى صلاحية سلعة أو خدمة معينة لاشباع حاجة ما بالنسبة للمستهلك وفقاً لاعتقاده وميوله، وبما ان المنفعة هي قابلية السلعة على إشباع حاجة الفرد، فالمستهلك يطلب سلعة أو خدمة معينة لأن استهلاكها يؤدي الى حصوله على اشباع لحاجته، وان هذه المنفعة المتحصل عليها باستهلاك وحدات إضافية من السلعة تتناقص بزيادة المقدار المستخدم منها، أي أن مقدار المنفعة التي يحصل عليها المستهلك لقاء استخدامه لوحدات اضافية من السلعة وفي المدة الزمنية نفسها تتناقص ويطلق على هذه الظاهرة تناقص المنفعة.[12]

الافتراضات الاساسية للمنفعة[13]

1. تفترض نظرية المنفعة الرشد الاقتصادي للمستهلك بمعنى أن المستهلك في تصرفاته أو سلوكه الاقتصادي ، يتحلى بالعقلانية والرشد الاقتصادي، ويترتب على هذا الافتراض عدد من النتائج أبرزها:

• أن المستهلك يسعى لتحقيق أقصى أو أعظم إشباع من استهلاكه للسلع والخدمات لذلك فهو يفضل السلع التي تعطيه أكبر إشباع على السلع التي تعطيه أقل إشباع.

• أنه لن يستهلك السلع التي يشعر أنه لا يحصل منها على أي إشباع أو رضاء، وكذلك فإنه لن يستهلك السلع التي تحرمها الشريعة الإسلامية في مجتمع إسلامي.

• أن المستهلك سيقوم بتوزيع دخله المحدود على تلك السلع التي يحقق له أقصى إشباع.

• وبالتالي فإنه إذا قام المستهلك بتوزيع دخله المحدود على شراء كميات السلع والخدمات المختلفة التي تحقق له أقصى إشباع نكون بذلك قد حددنا وضع التوازن الأمثل لهذا المستهلك، وبالتالي يكون المستهلك قد اختار نوعية وكميات السلع المختلفة التي تحقق له أعظم إشباع ممكن عند هذا التوازن.

[11]Robert S. Pindyck, Daniel L.Rubinfeld, Microeconomics, Ninth Edition, Pearson Education Limited,England 2018, P92.

[12]محمود محمد داغر، علم الاقتصاد الجزئي، ط3،2020، ص44.

[13]محمد احمد الافندي، مقدمة في الاقتصاد الجزئي، الامين للنشر والتوزيع، 2012،ص161.

2. اقتراض قابلية السلع للتجزئة والانقسام وكذلك تشابه وتجانس السلع في الجودة والمواصفات والشكل، وهذا الافتراض ضروري عند حساب المنفعة الكلية والمنفعة الحدية لكل وحدة مستهلكة من السلعة.

3. قابلية استهلاك السلع للتشبع أي أن المنفعة الكلية تخضع لقانون تناقص المنفعة الحدية.

اولا: تحليل المنفعة الكلاسيكية (العددية)

1. المنفعة الكلية

هي إجمالي الإشباع المتولد عن إنفاق دخل الفرد المحدود على مختلف السلع و الخدمات خلال وحدة زمنية معينة.

يعبر عنها رياضيا بمجموع المنفعة الحدية لعدد الوحدات المستهلكة من السلعة x :

$$TU = \sum MU$$

2. المنفعة الحدية

هي المنفعة الناتجة أو المنفعة الإضافية التي يحصل عليها المستهلك نتيجة استهلاكه لوحدة إضافية من سلعة ما.

تكتب رياضيا بالشكل الاتي

$$MU = \frac{\Delta TU}{\Delta Q}$$

قانون تناقص المنفعة الحدية:

ان منفعة السلعة تختلف من شخص لآخر ومن زمان لاخر ، وأيضاً تختلف حسب تغير الكمية المستهلكة منها ، ان العلاقة التي تربط بين ما يحصل عليه الفرد من منفعة نتيجة لاستهلاكه لسلعة ما ، وبين الكمية التي يستهلكها من هذه السلعة اطلق عليها الاقتصاديون مصطلح قانون تناقص المنفعة الحدية، يمكن توضيح ذلك بالمثال الاتي: هناك شخصاً ما يستهلك وحدات متتالية من التفاح ، وأن هذا الشخص سيحصل على قدر معين من المنفعة نتيجة لاستهلاكه الوحدة الأولى من التفاح ، وسوف تزداد هذه المنفعة إذا ما استهلك الوحدة الثانية ، ولكن هذه الوحدة الثانية ، لا يكون لها من قوة الإشباع مثل ما للوحدة الأولى ، وذلك لأن المستهلك يكون قد أشبع فعلاً جزء من حاجته إلى هذه السلعة بعد استهلاك الوحدة الأولى ، وبالتالي تقل درجة هذه الحاجة التي لديه من السلعة، كذلك نجد أن استهلاك الشخص للوحدة الثالثة من شأنه أن يؤدي إلى زيادة المنفعة الكلية ولكن هذه الزيادة في المنفعة الكلية سوف تكون أقل من الزيادة التي سبق تحقيقها من استهلاكه للوحدة الثانية

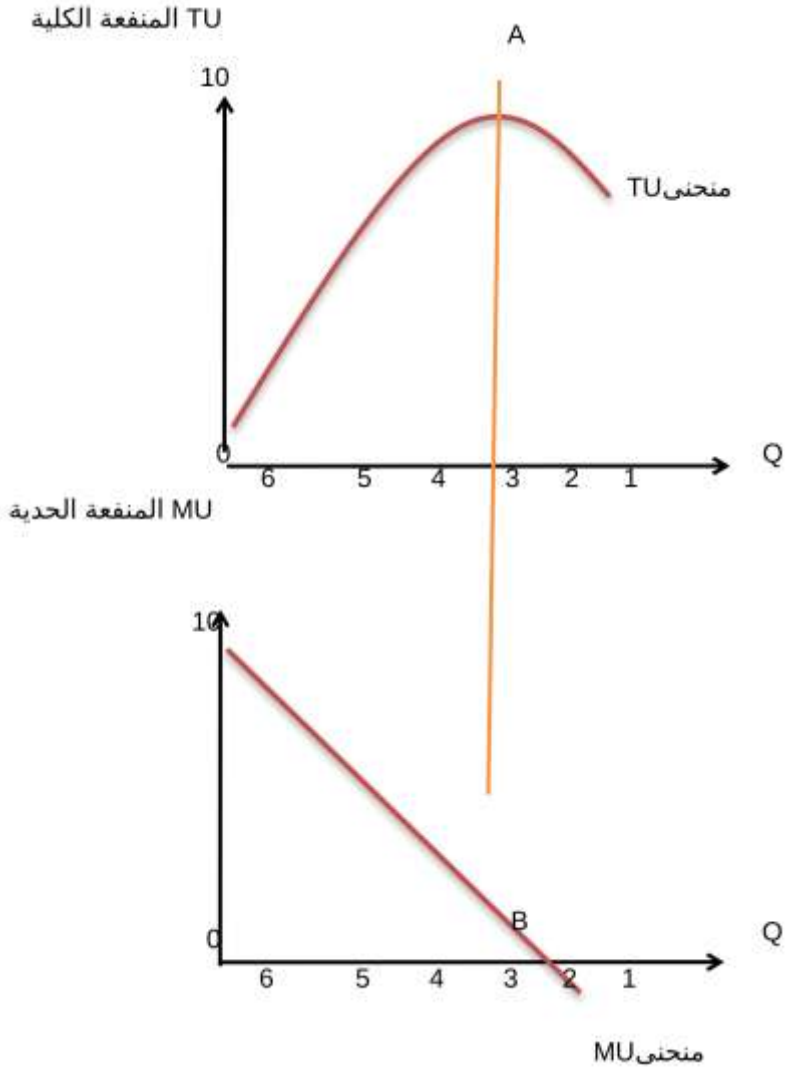
وهكذا ستزداد المنفعة الكلية بشكل متناقص ، كلما استهلك وحدات اضافية من التفاح، وتسمى الزيادة في المنفعة الكلية المتحققة من زيادة الاستهلاك بمقدار وحدة واحدة بالمنفعة الحدية[14]، يمكن توضيح ذلك بالجدول الاتي:-

جدول(3) المنفعة الكلية والمنفعة الحدية

MU المنفعة الحدية	TU المنفعة الكلية	Q عدد الوحدات المستهلكة
-	**4**	**1**
4	**7**	**2**
3	**9**	**3**
2	**10**	**4**
1	**10**	**5**
0	**0**	**6**

[14] عبد الغفور ابراهيم احمد، مبادئ علم الاقتصاد، جامعة شط العرب، ص 77 -https://sa-uc.edu.iq/uploads/curriculum/1755187737.pdf

شكل (9) المنفعة الكلية والمنفعة الحدية



نلاحظ من بيانات الجدول(9) ان استهلاك الوحدة الأولى من السلعة يحقق للمستهلك منفعة مقدارها (4) وحدات، فتكون المنفعة الكلية لكل منهما (4) وعند استهلاك الوحدة الثانية المنفعة الكلية الى (7) فتكون المنفعة الحدية والمنفعة الكلية (3) بينما يؤدي استهلاك الوحدة الثالثة الى زيادة المنفعة الكلية الى (9) فتصبح المنفعة الحدية (2) وبذلك فان المنفعة الحدية تمثل مقدار الزيادة في المنفعة الكلية الناتجة عن استهلاك وحدة إضافية من السلعة.

تصل المنفعة الحدية الى الصفر عند بلوغ المنفعة الكلية اقصى قيمة لها وهي حالة الاشباع، وعندها يتوقف المستهلك من زيادة الاستهلاك لانه لا يحقق منفعة إضافية، اما اذا استمر في الاستهلاك بعد هذه النقطة فان المنفعة الحدية تصبح سالبة مما يؤدي الى انخفاض المنفعة الكلية.

ويمكن تلخيص العلاقة بين المنفعة الكلية والمنفعة الحدية بما يأتي:-

1. عندما تزداد المنفعة الكلية بمعدلات متناقصة تكون المنفعة الحدية موجبة ولكنها متناقصة

2. عندما تبلغ المنفعة الكلية اقصى قيمه لها تصبح المنفعة الحدية صفرا

3. عندما تبدأ المنفعة الكلية بالانخفاض تصبح المنفعة الحدية سالبة

ويعرف قانون تناقص المنفعة الحدية بانه كلما استهلك الفرد وحدات متتالية من سلعة معينة، انخفضت المنفعة الحدية التي يحصل عليها من كل وحدة اضافية بشرط تجانس وحدات السلعة، وعدم وجود فاصل زمني طويل بين استهلاكها مع وجود بعض الاستثناءات المحدودة.

ثانيا: النظرية الحديثة لسلوك المستهلك (نظرية منحنيات السواء)

تعد منحنيات السواء (Indifference Curves) من أهم الأدوات التحليلية في نظرية سلوك المستهلك في الاقتصاد الجزئي، إذ تعتمد على تحليل تفضيلات المستهلك بين السلع المختلفة دون الحاجة إلى قياس المنفعة بوحدات رقمية. وقد جاءت هذه النظرية لتطوير نظرية المنفعة التقليدية، حيث افترضت أن المستهلك يستطيع ترتيب البدائل المتاحة له وفقًا لدرجة تفضيله لها، ويختار منها ما يحقق له أعلى مستوى من الإشباع في حدود دخله والأسعار السائدة. وتساعد خصائص منحنيات السواء في تفسير كيفية اتخاذ المستهلك لقراراته الاستهلاكية.

1. مفهوم منحنيات السواء

تعرف بأنها التمثيل البياني لكل مجموعات السلع التي تعطي المستهلك نفس مستوى الإشباع و بالتالي لا يمكنه تفضيل أي مجموعة منها على الأخرى.

و يطلق على مجموعة منحنيات السواء لمستهلك معين بـ " خارطة السواء " لذلك المستهلك، تتميز منحنيات السواء ببعض الخصائص التي تعكس الفرضيات المتعلقة بتحليل المستهلك.[15]

2. افتراضات منحنى السواء

تستند نظرية منحنى السواء الى عدد من الافتراضات الاساسية، ويمكن توضيحها كما يأتي[16]:-

• ان المستهلك لديه مبلغ ثابت من المال ويقوم بتخصيص هذا المبلغ بالكامل للانفاق على سلعتين فقط.

• ان الانفاق يتم على سلعتين فقط، وان هاتين السلعتين ليستا سلعتين متكاملتين تماماً، كما لا تعد أي منهما سلعة جيفن وانما هما سلعتان عاديتان وبديلتان.

[15]J.P.Could,G.E.Ferguson, Theorie micro- economique, trad.Laporte Jean-Marie et Six Jean-Michel,Paris: Economica, 1982,P26

[16] Iam, S. M. Ikhtiar. *Theory of Demand: Consumer Behavior in Microeconomics*. Institute of Business Administration, Jahangirnagar University, P 23 https://www.researchgate.net/publication/357827181_Theory_of_Demand_Consumer_Behavior_in_Microeconomics

• عدم الاشباع (تناقص المنفعة الحدية مع بقائها موجبة)، اذ تفترض نظرية منحنى السواء ان المستهلك لا يصل الى نقطة الاشباع حيث تكون المنفعة الحدية (MU) صفرا او سالبة، وانما تبقى المنفعة الحدية موجبة رغم تناقصها مما يعني ان المستهلك يرغب دائماً في استهلاك المزيد من السلعتين، ولذلك فانه يميل الى الانتقال الى مستوى اعلى من اللامبالاة سعياً لتحقيق مستوى اعلى من المنفعة

• القياس الترتيبي للمنفعة: اذ تفترض النظرية ان المنفعة ظاهرة نفسية لا يمكن قياسها قياسا كميا، الا ان المستهلك يستطيع ترتيب تفضيلاته وفقا لمستوى المنفعة الذي تحققه له كل مجموعة من السلع.

• تناقص معدل الاحلال الحدي: يعرف معدل الاحلال الحدي بانه كمية احدى السلعتين التي يكون المستهلك على استعداد للتخلي عنها مقابل الحصول على وحدة اضافية من السلعة الاخرى مع المحافظة على المستوى نفسه من المنفعة، وينص قانون تناقص معدل الاحلال الحدي على ان معدل احلال السلعة(X) محل السلعة (Y)، ولذلك يكون منحنى السواء محدباً نحو نقطة الاصل.

• عقلانية المستهلك، يفترض ان المستهلك يتصرف بصورة عقلانية وذلك من خلال:

• السعي دائما الى تعظيم منفعته الكلية في ضوء اسعار السلع ودخله(ميزانيته)

• تفضيل الكمية الاكبر من السلعة على الكمية الاقل

• اتسام تفضيلاته بالاتساق والتعدي، فاذا كان يفضل المجموعة (A) على المجموعة (B) فلا يمكن ان يفضل (B) على (A) وهذا ما يعرف بالاتساق، واذا كان يفضل (A) على (B) و(B) على (C) فانه يفضل (A) على (C) ويعرف ذلك بالتعدي.

3. خصائص منحنيات السواء[17]

1. منحنيات السواء سالب الميل، حيث ينحدر منحنى السواء من اعلى الى اسفل ومن اليسار الى اليمين مشيراً الى ان الانتقال من نقطة الى اخرى على نفس منحنى السواء يعني المزيد من احدى السلعتين والنقص من السلعة الاخرى

2. ان تكون محدبة تجاه نقطة الاصل أي كلما زاد عدد الوحدات من السلعة A قل عدد الوحدات من السلعةB لتحل محل وحدة واحدة من السلعةA مع المحافظة على الاشباع نفسه

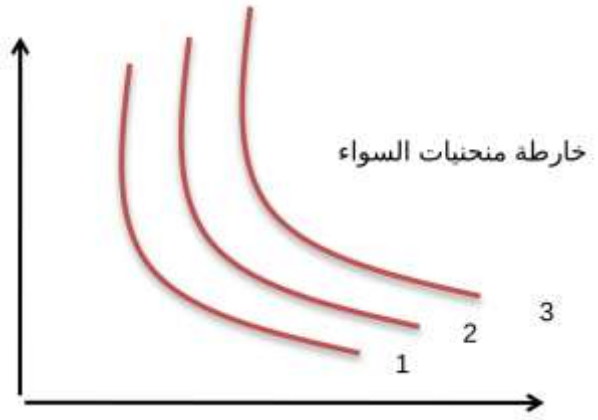
3. الاشباع المتساوي على منحنى السواء، أي ان كل نقطة على نفس المنحنى تمثل توليفة من السلعتين، وتعطي كل نقطة نفس الاشباع الذي تعطيه النقطة الاخرى

4. يزداد مستوى الاشباع فيها كلما ابتعدت عن نقطة الاصل، حيث نجد ان هنالك 3 مستويات من الاشباع تمثلها 3 منحنيات، اذ كل منحنى سواء يمثل مستوى اشباع اكبر من مستوى الاشباع الذي يمثله

[17] مصطفى محمد السعدني، مبادئ الاقتصاد الجزئي،ط3، صنعاء، 2013، ص128.

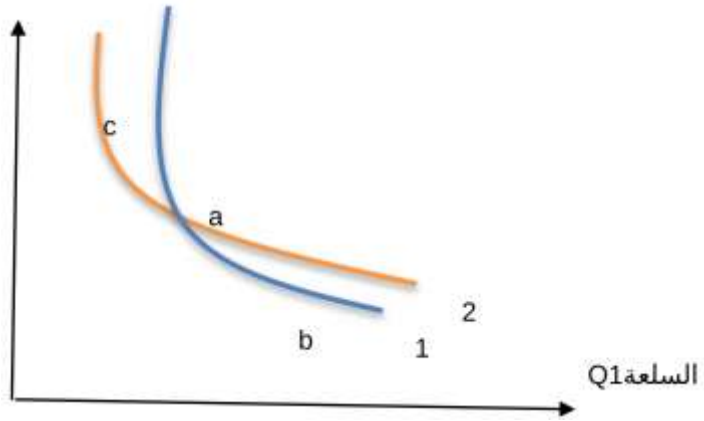
منحنى السواء الذي يقع اسفله، وهذا ما يسمى بخارطة السواء الذي يعبر عن مختلف التوليفات الممكنة من سلعتين يقوم المستهلك باستهلاكها بحيث يحافظ دائماً على نفس مستوى الإشباع الذي يحصل عليه من كل المجموعات السلعية ، وكلما انتقلنا إلى أعلى على خريطة السواء يزداد مستوى الإشباع الذى يحصل عليه المستهلك ، بمعنى أن منحنى السواء الأعلى يعطى مستوى إشباع أكبر من مستوى الإشباع الذى يعطيه منحنى السواء الأقل ، وتفسير ذلك أن منحنى السواء الأعلى يحتوى على كميات أكبر من إحدى أو كلا السلعتين معا[18]، كما هو موضح في الشكل الاتي

شكل (10) خارطة السواء



5. منحنيات السواء لا تتقاطع نهائيا، اذ نلاحظ من خلال الشكل ان النقطة bعلى منحنى السواء رقم (1) والنقطةC على منحنى السواء رقم (2) تقعان على نفس منحنى السواء الذي تقع عليه النقطة a وذلك بسبب تقاطع منحنى السواء رقم (1) مع منحنى السواء رقم (2) وهذا يعني ان النقطتين a وb يحققان نفس القدر من الاشباع والنقطتانa وc يحققان نفس القدر من الاشباع ، أي ان النقطةc=b من حيث مستوى الاشباع لكون النقطة a مشتركة بينهما

شكل (11) منحنيات السواء لا تتقاطع

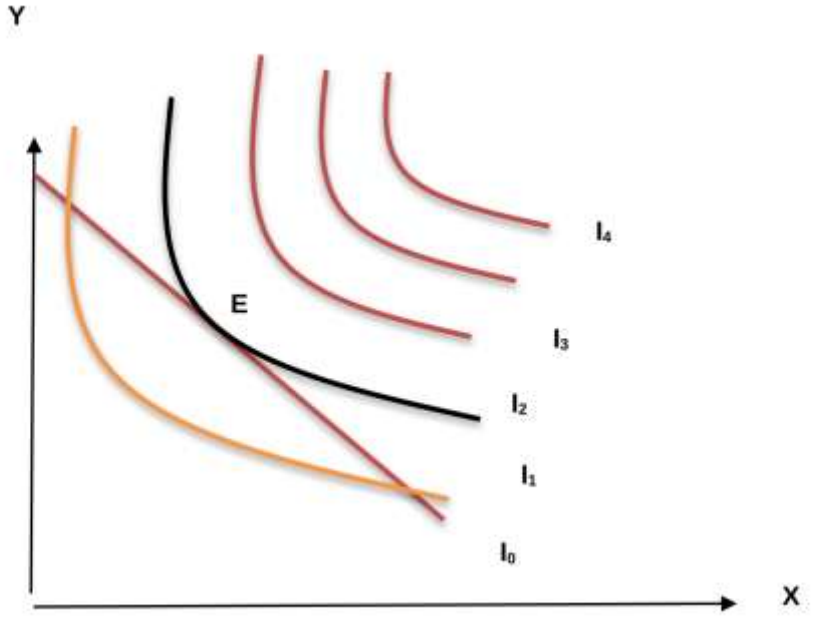


[18]احمد فوزي ملوخية، الاقتصاد الجزئي، دار النشر مكتبة بستان المعرفة، ط1، 2005، ص122.

توازن المستهلك

يعنى تحقيق المستهلك لهدفه المتمثل في تعظيم المنفعة أي الحصول على اقصى اشباع صافي ممكن، يحدث عند النقطة التي يكون فيها خط الميزانية مماسا لاعلى منحنى السواء ممكن عند تلك النقطة يكون ميل خط الميزانية مساويا لميل منحنى السواء، وذلك على النحو الاتي:[19]

شكل (12) توازن المستهلك



المصدر: يعقوب علي جانقي، محمد الجاك احمد، مبادئ علم الاقتصاد،،ط1، 2012، ص113.

رابعا: سلوك المنتج

إن هدف المنتج هو تعظيم أرباحه وهو الهدف الرئيسي من دخوله في مجال الإنتاج وبالتالي لابد له من البحث عن طريقة إنتاج مثالية تحقق هدفه وهذه الطريقة لا تخلو من

أن يقوم المنتج بإنتاج اكبر كمية ممكنة من السلع أو الخدمات باستخدام كمية معينة من عناصر الإنتاج، أو أن يقوم المنتج بإنتاج كمية معينة من السلع أو الخدمات باستخدام اقل كمية ممكنة من عناصر الإنتاج، اذ في هذا المبحث سيتم دراسة ما يلي:

1. نظرية الإنتاج
2. نظرية التكاليف

1. نظرية الانتاج: هو كل ما يضاف للمادة من منافع سواء كانت مكانية أو زمانية أو شكلية مما يجعل السلعة تصل إلى المستهلك النهائي في المكان والزمان المناسبين وبالشكل الذي يرغبه، وعليه فالإنتاج

[19] يعقوب علي جانقي، محمد الجاك احمد، مبادئ علم الاقتصاد،،ط1، 2012، ص112.

أما يكون ماديا كتغير في شكل السلعة مثلا أو غير مادي كخدمات النقل وخدمات التعليم، إذا الإنتاج يشمل إنتاج السلع والخدمات.

ويمكن تعريف الإنتاج أيضا بأنه عملية تحويل مختلف عناصر الإنتاج (أرض أو موارد طبيعية عمل رأس مال تنظيم إلى سلع وخدمات يكون المستهلك على استعداد لدفع سعر لها.[20]

دالة الإنتاج

إن قيام العملية الإنتاجية يفرض مسبقا وجود عوامل الإنتاج، وبالتالي فإن العلاقة بين حجم الإنتاج الكلي لسلعة معينة كمتغير تابع والكمية المستخدمة من عوامل الإنتاج كمتغيرات مستقلة تسمى بدالة الإنتاج، ورياضيا هي:

$$Q=f(L,K,T,....)$$

حيث

Q: تمثل الإنتاج

T,L,K:تمثل وسائل الإنتاج وهي الأرض، رأس المال والعمل.

وتختلف دالة الإنتاج حسب طول الفترة الزمنية التي يستطيع المشروع من خلالها تغيير حجم الإنتاج الكلي من سلعة معينة عن طريق تغيير الكمية المستخدمة من عنصر الإنتاج المتغير فقط مع ثبات الكميات المستخدمة من عناصر الإنتاج الأخرى، إلا أنه في الفترة القصيرة تنقسم عناصر الإنتاج إلى ثابتة ومتغيرة، ويسمى الناتج في هذه الفترة بقانون تناقص الغلة أو قانون النسب المتغيرة.[21]

يقصد بقانون تناقص الغلة أنه إذا كان هناك عنصرين من عناصر الانتاج أحدهم ثابت والآخر متغير، فإن زيادة العنصر المتغير بوحدات متتالية يؤدي بعد حد معين إلى تناقص في الناتج الحدي لهذا العنصر بسبب الإزدحام والاستخدام غير الكفء للعنصر المتغير، مما يؤدي إلى تناقص الناتج الكلي والناتج المتوسط.

ويشتمل التعريف السابق على مجموعة من المصطلحات يمكن توضيحها على النحو الاتي:[22]

أولا: دالة الإنتاج في الاجل القصير

1. الناتج (الإنتاج) الحدي (Marginal Product)

[20]شادي ابراهيم شحادة، مبادئ الاقتصاد الجزئي، المعهد العالي للتسويق والتجارة ونظم المعلومات، ط1، مصر، 2023، ص132.

[21]غزلان سعيد، محاضرات في الاقتصاد الجزئي 2 دروس وتمارين محلولة، جامعة الجزائر، 2021، ص8

[22] شادي إبراهيم شحادة، مصدر سبق ذكره، ص134

هو مقدار ما يضيفه العامل الأخير للإنتاج، أو بعبارة أخرى هو " مقدار التغير في الناتج الكلي نتيجة تغير الوحدات المستخدمة من العنصر الإنتاجي (العمل) بوحدة واحدة.

$$\text{الناتج الحدي} = \frac{\text{الناتج الكلي اللاحق – الناتج الكلي السابق}}{\text{العنصر الإنتاجي للمتغير اللاحق – العنصر الإنتاجي للمتغير السابق}}$$

حيث أن:

$$\text{الناتج الحدي Mp} = \frac{\text{التغير في الإنتاج الكلي Tp}}{\text{التغير في كمية عنصر الإنتاج المتغير (العمل) L}}$$

2. الناتج (الإنتاج) الكلي (Total Product)

هو اجمالي الكميات التي تنتج باستخدام كمية معينة من عنصر الإنتاج، أو مجموع الكمية المنتجة من السلعة أثناء العملية الإنتاجية

الناتج الكلي Tp = عدد العمال L * الناتج المتوسطAp

3. الناتج (الإنتاج) المتوسط (Average Product)

هو مقدار ما ينتجه العنصر الإنتاجي الواحد (العامل) بمعنى أنه عبارة عن الناتج الكلي مقسوماً على عدد الوحدات المستخدمة من العمل.

$$\text{الناتج المتوسط Ap} = \frac{\text{الناتج الكليTp}}{\text{عدد العمال L}}$$

فمثلاً نفترض أن هناك مشروعاً ينتج سلعة القمح وأنه يستخدم عنصرين اساسين من عناصر الإنتاج هما عنصر الأرض وعنصر العمل، وسوف تفترض أن عنصر الأرض ثابت أي أن مساحة الأرض المزروعة بالقمح ثابتة لا تتغير ، وأن عنصر العمل هو العنصر المتغير في إنتاج القمح بمعنى أن زيادة إنتاج القمح في المشروع من فترة لأخرى تتم عن طريق زيادة عدد العمال. اذ يمكن توضيح ذلك من خلال المثال الاتي:

جدول (4) الناتج الكلي والمتوسط والحدي

المرحلة	الناتج المتوسطAp	الناتج الحديMp	الناتج الكليTp	وحدات العملL
تزايد الغلة	8	8	8	1

	10	12	20	2
	12	16	36	3
	15	24	60	4
	18	30	90	5
تناقص الغلة	18	18	108	6
ثبات الغلة	16	4	112	7
	14	صفر	112	8
الغلة السالبة	12	-4	108	9
	10	-8	100	10
	8	-12	88	11
	5	-28	60	12

• المرحلة الأولى: يتزايد فيها الناتج الكلي بمعدل متزايد، وذلك طالما أن الناتج الحدي يتزايد (من العامل الأول وحتى الخامس)، فعند زيادة العمال المشتغلين مع ثبات مساحة الأرض يتزايد الناتج الكلي من السلعة التي ينتجها المشروع وهي القمح في البداية بمعدل متزايد، وهنا يكون الناتج الحدي في حالة تزايد، وهذه مرحلة تزايد الغلة والتي يتزايد فيها الناتج الحدي والناتج المتوسط والناتج الكلي، ويكون الناتج الحدي أكبر من الناتج المتوسط.

• المرحلة الثانية بتزايد فيها الناتج الكلي ولكن بمعدل متناقص، وذلك طالما أن الناتج الحدي بتناقص (من العامل الخامس وحتى الثامن) فبعد حد معين يبدا الناتج الحدي في التناقص عند تشغيل العامل الخامس وهنا تبدا مرحلة تناقص الغلة) حيث يتزايد الناتج الكلي ولكن بمعدل متناقص حتى يصل إلى الصفر، ويكون الناتج الحدي أقل من الناتج المتوسط ضمن هذه المرحلة.

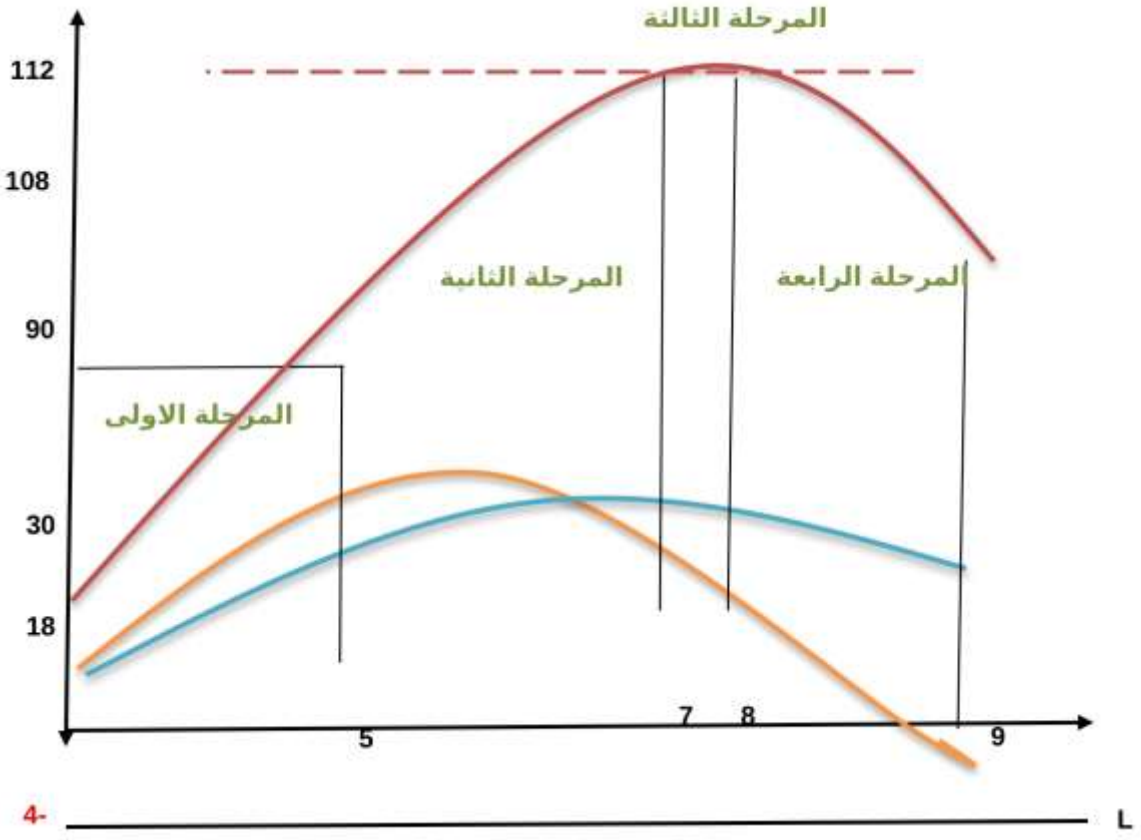
• المرحلة الثالثة: يبقى الناتج الكلي ثابتاً بدون تغيير ، وذلك عندما يكون الناتج الحدي مساوياً للصفر بعد إضافة العامل الثامن (وهي ما تعرف بمرحلة ثبات الغلة)

• المرحلة الرابعة يبدأ فيها الناتج الكلي بالتناقص، حيث يصبح الناتج الحدي سالباً عند إضافة العامل التاسع ومع الاستمرار في زيادة عدد العمال المشتغلين على المساحة الثابتة من الأرض يصبح الناتج الحدي سالباً وهنا تبدأ مرحلة الغلة السالبة ويتناقص الناتج الكلي والناتج المتوسط.

ويمكن توضيح ذلك بالرسم البياني الاتي:

TP, MP, AP

شكل (13) الإنتاج الكلي والحدي والمتوسط



اذا نلاحظ من خلال الشكل اعلاه ما يلي:

• ضمن المرحلة الأولى يزداد الناتج الكلي بمعدل متزايد وكذلك يزداد الناتج الحدي والناتج المتوسط، ويكون منحنى الناتج الحدي أعلى من منحنى الناتج المتوسط بمعنى أن الناتج الحدي يكون أكبر من الناتج المتوسط

• ضمن المرحلة الثانية والثالثة يزداد الناتج الكلي بمعدل متناقص، كما يتناقص كل من الناتج الحدي والناتج المتوسط، ويكون منحنى الناتج المتوسط أعلى من منحنى الناتج الحدي، بمعنى أن الناتج المتوسط يصبح أكبر من الناتج الحدي، ويستمر الناتج الحدي بالانخفاض حتى يصل إلى الصفر.

• ضمن المرحلة الرابعة يبدأ الناتج الكلي بالانخفاض وكذلك يستمر الناتج المتوسط بالانخفاض ويصبح الناتج الحدي سالباً..

تحديد المرحلة الاقتصادية:

1. المرحلة الأولى (الفئة المتزايدة) وهي مرحلة الزيادات المطلقة أي أن كل من الناتج الكلي والحدي والمتوسط بتزايد، بذلك يكون من مصلحة المنظم الاستمرار بالإنتاج ضمن هذه المرحلة طالما أن الناتج الحدي العامل المضاف أكبر من تكلفته.

2. المرحلة الثانية (الغلة المتناقصة): تبدأ هذه المرحلة عندما يتناقص الناتج الحدي والمتوسط، والناتج الكلي يتزايد بمعدل متناقص، ويصبح الناتج الحدي اقل من الناتج المتوسط، وتسمى هذه المرحلة بـ (المرحلة الاقتصادية) والتي يتحدد فيها عدد العمال المستخدمين في المشروع وذلك على أساس المقارنة بين قيمة ما ينتجه العامل الإضافي و بين قيمة التكلفة التي يتحملها المشروع التشغيل هذا العامل الإضافي، بعبارة أخرى يحدد المشروع عدد العمال المستخدمين عند المستوى الذي يتساوى عنده قيمة الإيراد الحدي العمل مع التكلفة الحدية للعمل.

3. المرحلة الثالثة (الغلة السالبة): تبدأ عندما يتناقص الإنتاج الكلي ويصبح الناتج الحدي سالبا ويستمر الناتج المتوسط بالانخفاض، وهي مرحلة غير اقتصادية، ويتوقف المنظم عن الإنتاج ضمن هذه المرحلة بسبب أن الناتج الحدي للعنصر المتغير (العمل) يصبح اقل من تكلفته الحدية.

أما العلاقة بين الناتج الحدي والناتج المتوسط فيمكن تلخيصها فيما يلي:

- يكون الناتج الحدي أكبر من الناتج المتوسط عندما يكون الناتج المتوسط متزايداً.
- يبدأ الناتج الحدي في التناقص قبل الناتج المتوسط
- يتساوى الناتج الحدي والناتج المتوسط ، عندما يبلغ الناتج المتوسط أقصى مستوى له.
- يكون الناتج الحدي أقل من الناتج المتوسط عندما يكون الناتج المتوسط متناقصاً.

ثانيا: دالة الإنتاج في الاجل الطويل

الفترة الطويلة الأجل هي الفترة التي تسمح للمشروع بتغيير الكميات المستخدمة من كافة الانتاج الثابتة والمتغيرة وعندما يتغير بالفعل ما لدى المشروع من عناصر ثابتة للإنتاج مثل المباني والآلات والتجهيزات الأخرى، ويتغير معها المستخدم من عناصر انتاجية متغيرة، فإننا نقول إن حجم المشروع قد تغير.

وعند تحليلنا لدالة الانتاج في الأجل الطويل سنعترض ثبات نسب مزج عناصر الانتاج بمعني أن كل عنصر يزداد بنفس النسبة التي تزداد بها العناصر الأخرى.

فإذا افترضنا أن جميع عناصر الانتاج زادت بنسبة معينة ولتكن ١٠%

فان هناك ثلاث حالات محتملة الحدوث في الفترة الطويلة الأجل :

• أن الناتج الكلي يزيد بنسبة أكبر من النسبة التي تزيد بها عناصر الانتاج. وتسمي هذه بحالة تزايد غلة الحجم فإذا زادت عناصر الانتاج بنسبة١٠فإن الناتج الكلي يزداد مثلاً بنسبة (١٥).

• أن الناتج الكلي يزيد بنفي نسبة زيادة عناصر الانتاج. فإذا زادت عناصر الانتاج بنسبة ١٠% يزيد الناتج بنفس النسبة، ويقال في هذه الحالة أن ظروف الانتاج تخضع لقانون ثبات غلة الحجم.

• أن الناتج الكلي يزيد بنسبة أقل من زيادة عناصر الانتاج وتسمى في هذه الحالة أن ظروف الانتاج تخضع لقانون تناقص غلة الحجم، فإذا زادت عناصر الانتاج بنسبة ١٠فإن الناتج الكلي يزيد بنسبة 8% مثلا.[23]

ثانيا: تكاليف الإنتاج

يقصد بالتكاليف هي المبالغ التي تدفعها المنشأة مقابل حصولها على خدمات عناصر الإنتاج من أجور ومرتبات للعمال وتكاليف ثمن شراء المواد الخام وتكاليف الصيانة والكهرباء والمياه وأجور النقل والإعلان... وهذه التكاليف تسمى بالتكاليف الصريحة أو التكاليف المحاسبية، وهناك نوع آخر من التكاليف لا تتحملها المنشأة ولا تدفعها صراحة عندما تكون عناصر الإنتاج (راس المال، العمل، ...) مملوكة للمنشأة فهي لا تدفع أجراً مقابل استخدام مخازنها كما لا تدفع أجوراً ومرتبات لصاحب العمل الذي يملك المنشأة، وبالتالي فإن التكلفة بالمفهوم الاقتصادي تشمل التكاليف الفعلية أو الصريحة التي تتحملها المنشأة كما تشمل التكاليف الضمنية التي لا تدفعها المنشأة صراحة. كما يمكن تصنيف تكاليف المنشأة إلى تكاليف ثابتة وتكاليف متغيرة وتكاليف كلية.

أولا: تكاليف الإنتاج في الاجل القصير

• التكاليف الكلية الثابتة Total Fixed cost (TFC)

وهي التكاليف التي لا تتغير بتغير حجم الإنتاج ، أي أنها مستقلة عن حجم الإنتاج ومن أمثلتها الإيجار على المباني والفائدة على رأس المال المقترض.. هذه التكاليف تتحملها المنشأة سواء عملت المنشأة بطاقتها الإنتاجية الكاملة أو ببعضها أو توقفت عن الإنتاج.

• التكاليف الكلية المتغيرة Total Varible cost (TVC)

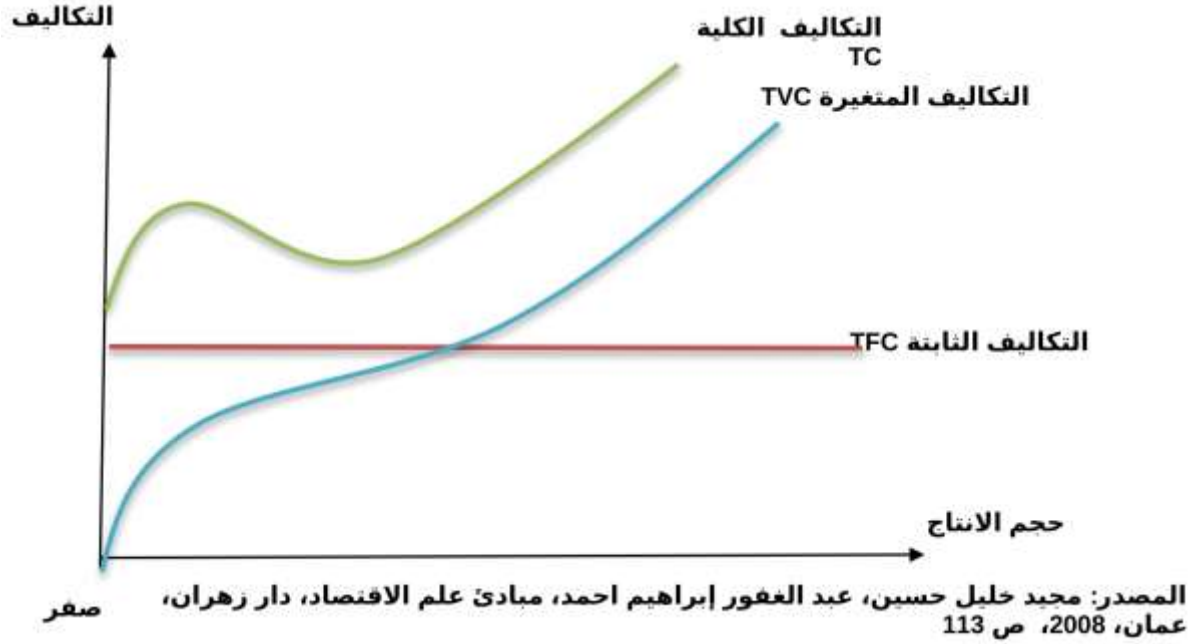
وهي التكاليف التي ترتبط بحجم الإنتاج زيادة أو نقصاً، فإذا كانت الكمية المنتجة تساوي صفراً فإن التكليف المتغيرة تساوي صفراً.

• التكاليف الكلية Total cost (TC)

[23]سامي السيد، مبادئ الاقتصاد، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، 2018، ص126

وهي مجموع التكاليف الثابتة والمتغيرة التي تتحملها المنشأة، التكاليف المتوسطة والتكاليف الحدية[24]

شكل (14) منحنيات التكاليف



المصدر: مجيد خليل حسين، عبد الغفور إبراهيم احمد، مبادئ علم الاقتصاد، دار زهران، عمان، 2008، ص 113

ويمكن احتساب أنواع متوسطات التكاليف بالشكل الرياضي الاتي:

• متوسط التكاليف الثابتة(Average Fixed Coct (AFC

وهي عبارة عن نصيب الوحدة المنتجة من التكاليف الثابتة. ويمكن الحصول عليها بقسمة التكاليف الثابتة على كمية الإنتاج.

متوسط التكاليف الثابتة = التكاليف الثابتة / كمية الإنتاج

AFC=TFC/Q

• متوسط التكاليف المتغيرة(Average Varible Cost (AVC

وهي عبارة عن نصيب الوحدة المنتجة من التكاليف المتغيرة، ويمكن الحصول عليها بقسمة التكاليف المتغيرة على كمية الإنتاج أي أن:

متوسط التكاليف المتغيرة = التكاليف المتغيرة / كمية الإنتاج

AVC=TVC/Q

ويأخذ منحنى التكاليف المتغيرة المتوسطة شكل حرف (U) إذ ينحدر من أعلى إلى أسفل والي جهة اليمين إلى معين ثم يتصاعد بعد ذلك إلى أعل

• متوسط التكاليف الكلية(Average Total Cost(ATC

[24]محسن حسن المعموري، مبادئ علم الاقتصاد، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2018، ص75

هي عبارة عن نصيب الوحدة المنتجة من التكاليف الكلية ويمكن الحصول عليها بإحدى طريقتين:-

الأولى: عن طريق جمع متوسط التكاليف الثابتة مع متوسط التكاليف المتغيرة

ATC=AFC+AVC

الثانية: عن طريق قسمة التكاليف الكلية على حجم الإنتاج، أي ان:

متوسط التكاليف الكلية = التكاليف الكلية/ كمية الإنتاج

AFC=TFC/Q

او

متوسط التكاليف الكلية = متوسط التكاليف الثابتة+ متوسط التكاليف المتغيرة

ATC=AFC+AVC

ويأخذ منحنى متوسط التكاليف الكلية شكل منحنى متوسط التكاليف المتغيرة ولكنه يكون دائما اعلى من منحنى متوسط التكاليف المتغيرة بمسافة رأسية تعادل التكاليف الثابتة

- التكاليف الحدية(Marginal Cost (MC

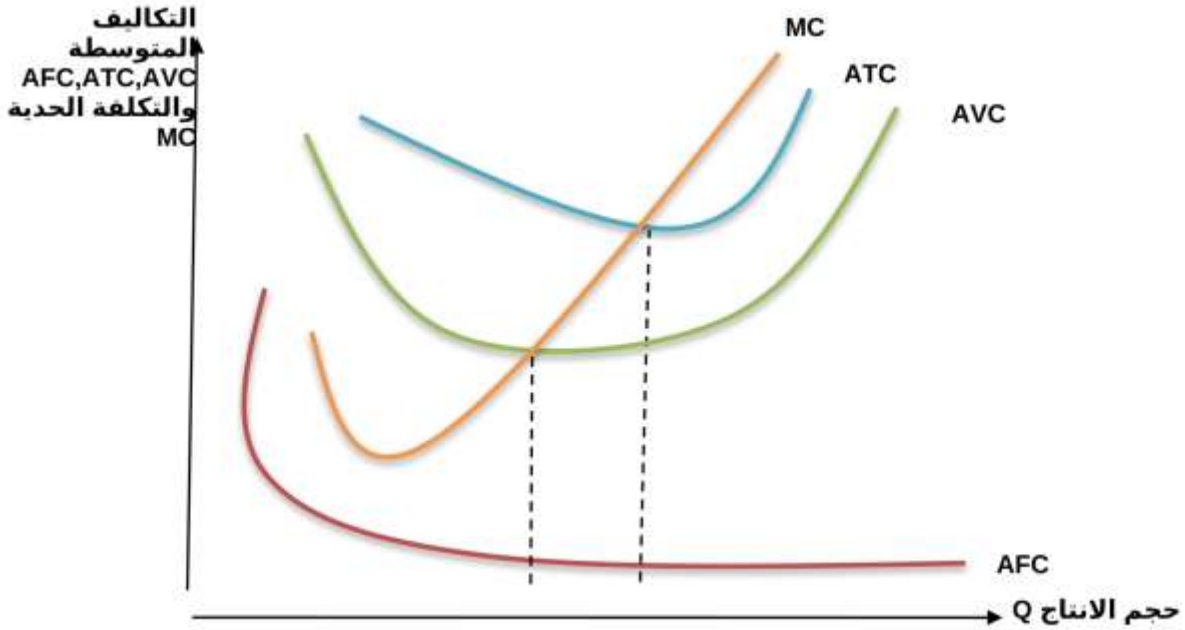
وهي عبارة عن مقدار التغير في التكاليف الكلية (الثابتة+ المتغيرة) نتيجة التغير في حجم الإنتاج بوحدة واحدة، وتقاس التكلفة الحدية بقسمة التغير في التكلفة الكلية على التغير في الكمية المنتجة[25]

التكاليف الحدية = التغير في التكلفة الكلية/ التغير في الكمية المنتجة

TC/Δ Q=MCΔ

[25]محسن حسن المعموري، مصدر سبق ذكره، ص76

شكل (15) منحنيات متوسطات التكاليف



المصدر: مجيد خليل حسين، عبد الغفور إبراهيم احمد، مبادئ علم الاقتصاد، دار زهران، عمان، 2008، ص 115

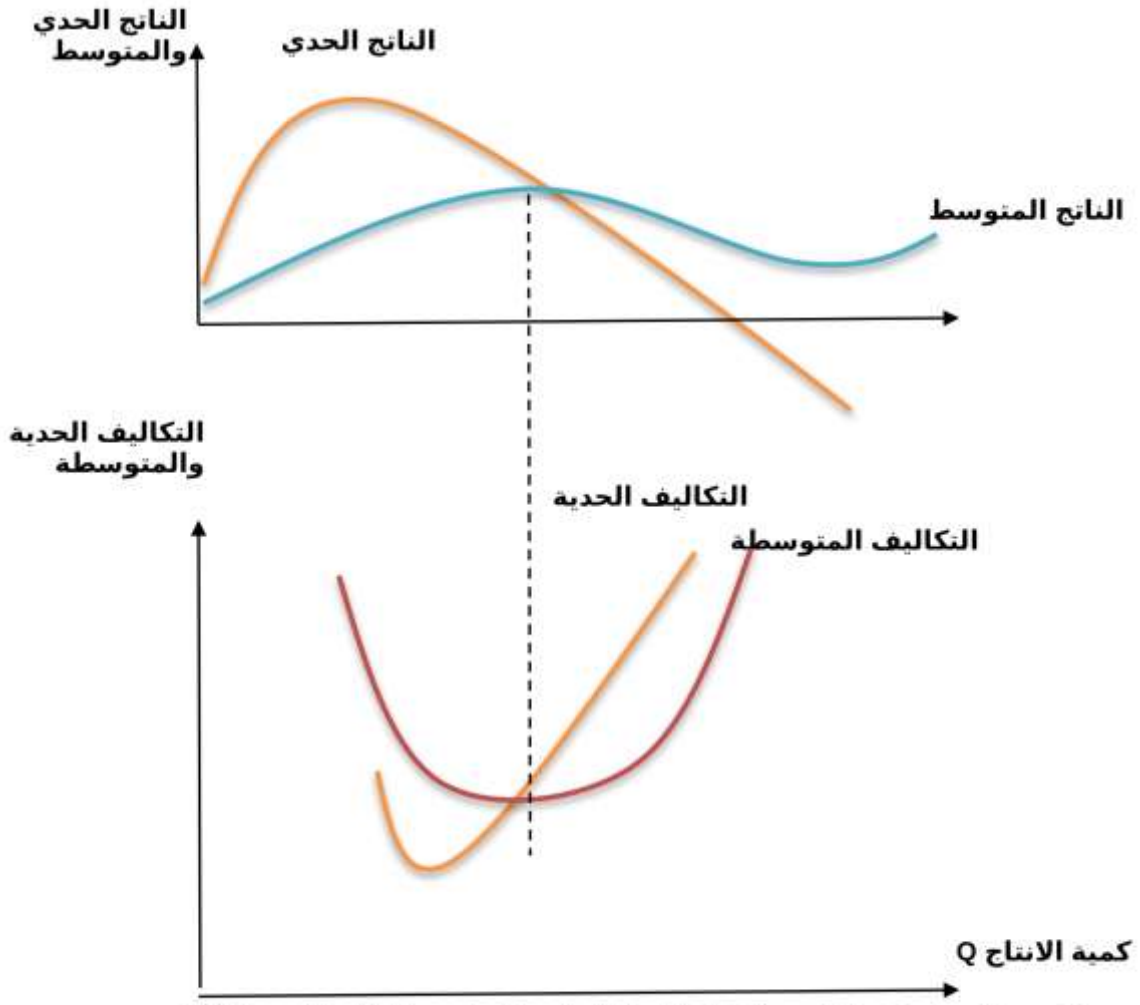
جدول (5) تكاليف الانتاج في الاجل القصير

وحدات الانتاج Q	التكاليف الكلية			التكاليف المتوسطة			التكاليف الحدية MC
	التكاليف الثابتةTFC	**التكاليف المتغيرةTVC**	**التكاليف الكليةTC**	**متوسط التكاليف الثابتة AFC**	**متوسط التكاليف المتغيرة AVC**	**متوسط التكاليف الكليةATC**	
صفر	**20**	**صفر**	**20**	**-**	**-**	**-**	**-**
1	**20**	**9**	**29**	**20**	**9**	**29**	**9**
2	**20**	**17**	**37**	**10**	**8.5**	**18**	**8**
3	**20**	**24**	**44**	**6.7**	**8**	**14.7**	**7**
4	**20**	**30**	**50**	**5**	**7.5**	**12.5**	**6**
5	**20**	**37**	**57**	**4**	**7.4**	**11.4**	**7**
6	**20**	**45**	**65**	**3.3**	**7.7**	**10.8**	**8**
7	**20**	**54**	**74**	**2.9**	**8.1**	**10.5**	**9**
8	**20**	**65**	**85**	**2.5**	**8.1**	**10.6**	**11**
9	**20**	**78**	**98**	**2.2**	**8.7**	**10.9**	**13**

15	**11.3**	**9.3**	**2**	**113**	**93**	**20**	10

مما سبق يتضح أن منحنيات التكاليف ما هي إلا معكوس منحنيات الإنتاجية، وان حجم الإنتاج الذي يتقاطع عنده منحني الناتج الحدي والناتج المتوسط هو نفس حجم الإنتاج الذي يتحقق عنده أيضاً تقاطع منحنى التكلفة الحدية ومتوسط التكاليف الإجمالية ويمكن توضيح ذلك بيانيا في الرسم التالي:

شكل (16) العلاقة بين منحنيات الإنتاج والتكاليف



المصدر: عزت قناوي، نيرة سلمان، مبادئ التحليل الاقتصادي الجزئي، دار العلم للنشر، 2004، ص221.

ثانيا: تكاليف الإنتاج في الاجل الطويل

ترغب المنشأة أحياناً في زيادة طاقتها الإنتاجية بالتوسع في حجم المشروع ورأس المال المستغل أي بتغيير أحجام عوامل الإنتاج الثابتة كالأرض، والمباني والآلات والإدارة حتى تصبح جميع العوامل الداخلة في الإنتاج عوامل متغيرة، وتكون تكاليفها متغيرة أيضا وتسمى المدة الزمنية التي يتم فيها ذلك بالأجل الطويل، وتوضح دالة التكاليف في الأجل الطويل أقل التكاليف اللازمة لإنتاج الأحجام المختلفة في حالة ما إذا كان لدى المنشأة الوقت الكافي لتعديل حجم المشروع.

وتتسم التكاليف في المدى الطويل بأنها كلها متغيرة، وليس هناك تكاليف ثابتة أي يمكن في تلك الحالة تغير مقدار الناتج عن طريق تغيير كل من :

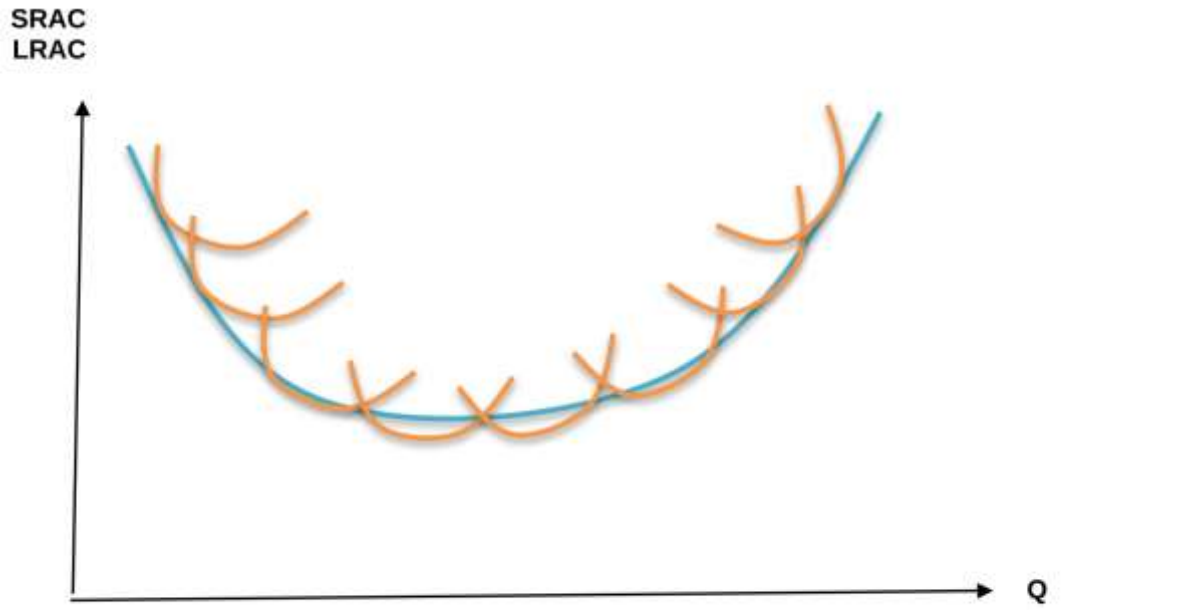
- معدل الإنتاج.
- عدد المنشآت.
- حجم المنشآت.

إن منحنيات التكاليف في المدى الطويل تتسم بالخواص الآتية :

1. يأخذ منحنى متوسط التكاليف شكل حرف U بصفة عامة، ويمكن في بعض المنشآت أن يكون منحنى متوسط التكاليف في الصورة ب أو شكل ، وحيث أن المنحنى الأول مازال يأخذ شكل حرف U ، ولكن المدى الذي يظهر فيه ثبات العائد من السعة ليكون أكبر أما المنحنى الثاني فيعني أن مستوى الناتج غير كاف لارتفاع مستوى التكاليف

2. تأخذ التكاليف الحدية شكل حرف U وعندما تتناقص فإنها تكون اقل من متوسط التكاليف، وتقطع التكاليف الحدية متوسط التكاليف في أدنى نقطة لها، وعندما تكون متوسط التكاليف متزايدة فإن التكاليف الحدية تكون أعلى من متوسط التكاليف.[26]

شكل (17) منحنيات متوسط التكاليف في الاجل الطويل



المصدر: عبدالوهاب الأمين، فريد بشير طاهر، الاقتصاد الجزئي، مكتبة المتنبي، ط4 المملكة العربية السعودية، 2018 ص192

ويمثل منحنى متوسط التكاليف الكلية في المدى البعيد (LRATC) العلاقة بين مستويات الإنتاج وأدنى مستويات التكاليف المتوسطة المرتبطة بكل منها في المدى البعيد، وكما نلاحظ من الشكل () فمنحنى

[26] مصطفى محمد السعدني، مصدر سبق ذكره، ص217

متوسط التكاليف في المدى البعيد يمثل الحدود الدنيا الذي يضم منحنيات متوسط التكاليف الكلية في المدى القريب للمنشآت الخمس، ولو كان لدينا منحنيات متوسط التكاليف الكلية لعدد كبير من المنشآت في المدى القريب لا تخذ منحنى متوسط التكاليف الكلية المشتق منها شكلا هلاليا غير متعرج يشبه منحنيات متوسط التكاليف في المدى القريب (SRTC)[27]

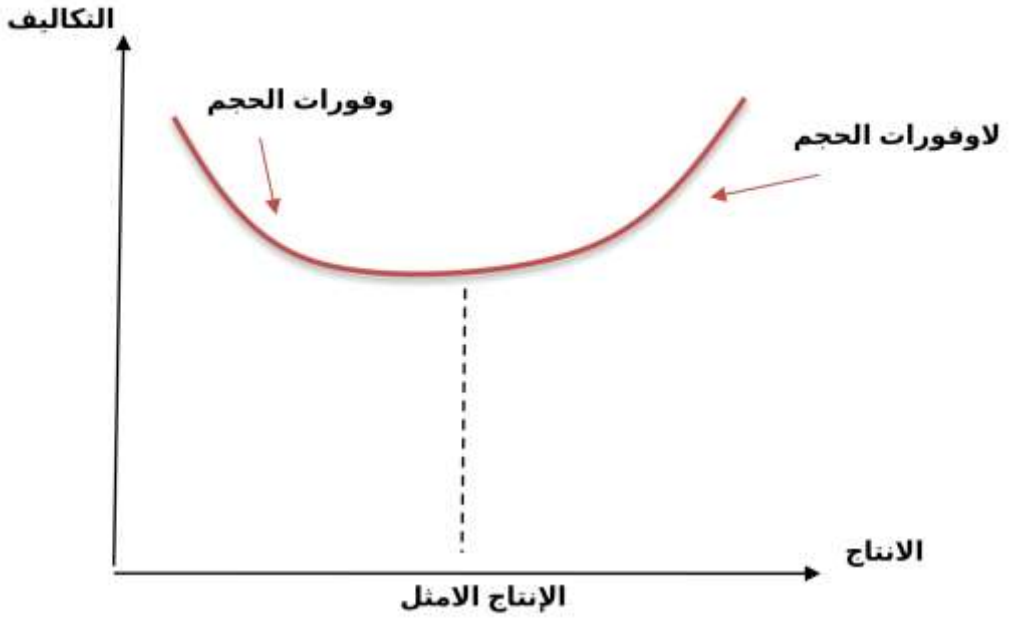
وفورات الحجم

كلما توسع المشروع في الإنتاج انخفضت التكاليف المتوسطة للوحدة من الناتج حتى يصل منحنى متوسط التكاليف إلى أدنى نقطة أي أنه خلال هذا الجزء من المنحنى توجد وفورات للحجم ، ويرجع انخفاض متوسط تكلفة الوحدة من الناتج بزيادة الإنتاج خلال هذا الجزء من المنحنى إلى عوامل فنية كاستخدام الآلات بكفاءة عالية، ومزايا تقسيم العمل، ومزايا مالية وتجارية ومزايا إدارية، أما كلما زاد حجم الإنتاج عن الحجم الأمثل فإن التكاليف المتوسطة للوحدة من الناتج تبدأ في الزيادة بزيادة الإنتاج ويطلق على ذلك لا وفورات الحجم، وترجع زيادة متوسط التكاليف، إلى أن استمرار زيادة حجم المشروع بعد حد معين ينتج عنه قوة تعمل في الإتجاه المضاد للوفورات مثل استنفاد فرص اقتصاديات الحجم أو زيادة الحجم كأن يكون تقسيم العمل قد وصل إلى أقصاء والمعدات تعمل بكامل طاقاتها، واستحالة التوسع في عنصر التنظيم فبعد وصول حجم المشروع إلى حد معين يصبح من الصعب على الجهاز الإداري السيطرة والرقابة الدقيقة على المشروع، والشكل التالي يوضح وفورات ولا وفورات الحجم[28].

[27] عبدالوهاب الأمين، فريد بشير طاهر، الاقتصاد الجزئي، مكتبة المتنبي، ط4 المملكة العربية السعودية، 2018 ص192

[28] عون خير الله عون، مبادئ الاقتصاد، مكتبة بستان المعرفة، القاهرة، 2015، ص 127

شكل (18) وفورات ولاوفورات الحجم



المبحث الثاني

الدخل القومي والتضخم والبطالة

المبحث الثاني: الدخل القومي والتضخم والبطالة

اولا: الدخل القومي

1. مفهوم الدخل القومي

يعرف الدخل القومي الإجمالي بأنه قيمة كل السلع والخدمات التي تم إنتاجها بواسطة استخدام الموارد المحلية المتاحة خلال فترة زمنية معينة ، ويمكن تقديره من حيث المبدأ عن طريق تجميع أوجه الإنفاق الأربعة على السلع والخدمات المحلية وهي الإنفاق الاستهلاكي على السلع والخدمات المنتجة محلياً ، الإنفاق الاستثماري على شراء خدمات عوامل الإنتاج المحلية ، الإنفاق الحكومي على شراء السلع والخدمات الاستهلاكية وعلى شراء خدمات عوامل الإنتاج المحلية وأخيراً قيمة صادرات الدولة من السلع والخدمات المنتجة أيضاً محلياً[29].

كما يعرف الدخل القومي لمجتمع معين بأنه قيمة السلع والخدمات التي تم إنتاجها خلال فترة زمنية معينة، هذا من الناحية القيمية أما من الناحية الكمية فالدخل القومي يعبر عن كمية السلع والخدمات المتاحة لأفراد هذا المجتمع لإشباع حاجاتهم خلال فترة زمنية معينة ، كما يمثل أيضاً ناتج النشاط

[29] نعمة الله نجيب ابراهيم واخرون، اسس الاقتصاد الكلي، مصر، 1988، ص103.

الاقتصادي الذي قام به هؤلاء الأفراد الذين يكونون هذا المجتمع خلال الفترة الزمنية نفسها وهي عادة سنة[30].

ويستبعد كل نوع من أوجه الإنفاق الأربعة المبالغ المنفقة على السلع والخدمات المنتجة في دول أخرى باستخدام موارد تنتمي إليها أي بعد استبعاد الواردات بأنواعها حيث أنها بالتعريف لا تنتمي إلى الناتج المحلي لذلك لابد من طرح قيمة الواردات الإجمالية حيث لا يمكن الفصل بين الإنفاق على السلع المستوردة والمحلية عند تقدير هذه الإنفاقات في حسابات الدخل القومي، وبالتالي يكون الدخل القومي هو حاصل جمع أوجه الإنفاق الأربعة الاستهلاكي ، الاستثماري ، الحكومي ، قيمة الصادرات مطروحا منها قيمة الواردات الإجمالية بأنواعها) أي أن :

Y=C+I+G+(X-M)

ويرتبط الدخل القومي ببعض المفاهيم الاقتصادية التي تساعد في توضيح مفهومه خاصة الناتج القومي ولتوضيح هذه العلاقة نستعرض حلقة التدفق الدائري للدخل والتي عن طريقها نستطيع استخراج قيمة الدخل أو (الناتج القومي ، وفي هذا التدفق الدائري نفترض اقتصاداً بسيطاً يحتوي على قطاعين ، قطاع المنتجين وقطاع المستهلكين، ويمكن تمثيل هذا التدفق بالمخطط التالي:

مخطط(1) التدفق الدائري للدخل في اقتصاد ذي قطاعين

[30] عبد المطلب عبد الحميد، الاقتصاد الكلي(النظرية والسياسات)، دار الجامعية، ط1، مصر، 2010، ص45.



في الاقتصاد المبسط، تنفق الاسر جميع دخولها على شراء السلع والخدمات التي تنتجها الشركات، اذ لا يوجد ادخار او ضرائب او تجارة خارجية، لذلك يعود كامل الدخل الى الشركات على شكل ايرادات ومبيعات ثم تعيد الشركات على شكل ايرادات على عوامل الانتاج (العمل، الارض ، رأس المال والتنظيم) على هيئة اجور وارباح وايجارات وفوائد لتتكرر الدورة الاقتصادية باستمرار وهو ما يُعرف بالتدفق الدائري للدخل.

يوضح نموذج التدفق الدائري وجود سوقين رئيسيين، سوق السلع والخدمات الذي تنتقل فيه السلع من الشركات الى الاسر مقابل الانفاق، وسوق عوامل الانتاج الذي تقدم فيه الاسر خدمات عوامل الانتاج للشركات مقابل الحصول على الدخول.

وبما ان الاموال تدور باستمرار بين الاسر والشركات فان اجمالي الانفاق يساوي اجمالي الدخل، كما يساوي قيمة الناتج الكلي، ولذلك يمكن قياس الناتج المحلي الاجمالي بثلاث طرق:

- طريقة الانفاق: بقياس اجمالي الانفاق على السلع والخدمات النهائية
- طريقة الانتاج: بقياس قيمة السلع والخدمات النهائية المنتجة
- طريقة الدخل: بقياس اجمالي دخول عوامل الانتاج

ويعد هذا النموذج تبسيطاً للاقتصاد الحقيقي، اذ يفترض عدم وجود ادخار او حكومة او قطاع خارجي، ويهدف الى توضيح العلاقة الاساسية بين الانتاج والدخل والانفاق وكيفية دورانها داخل الاقتصاد.[31]

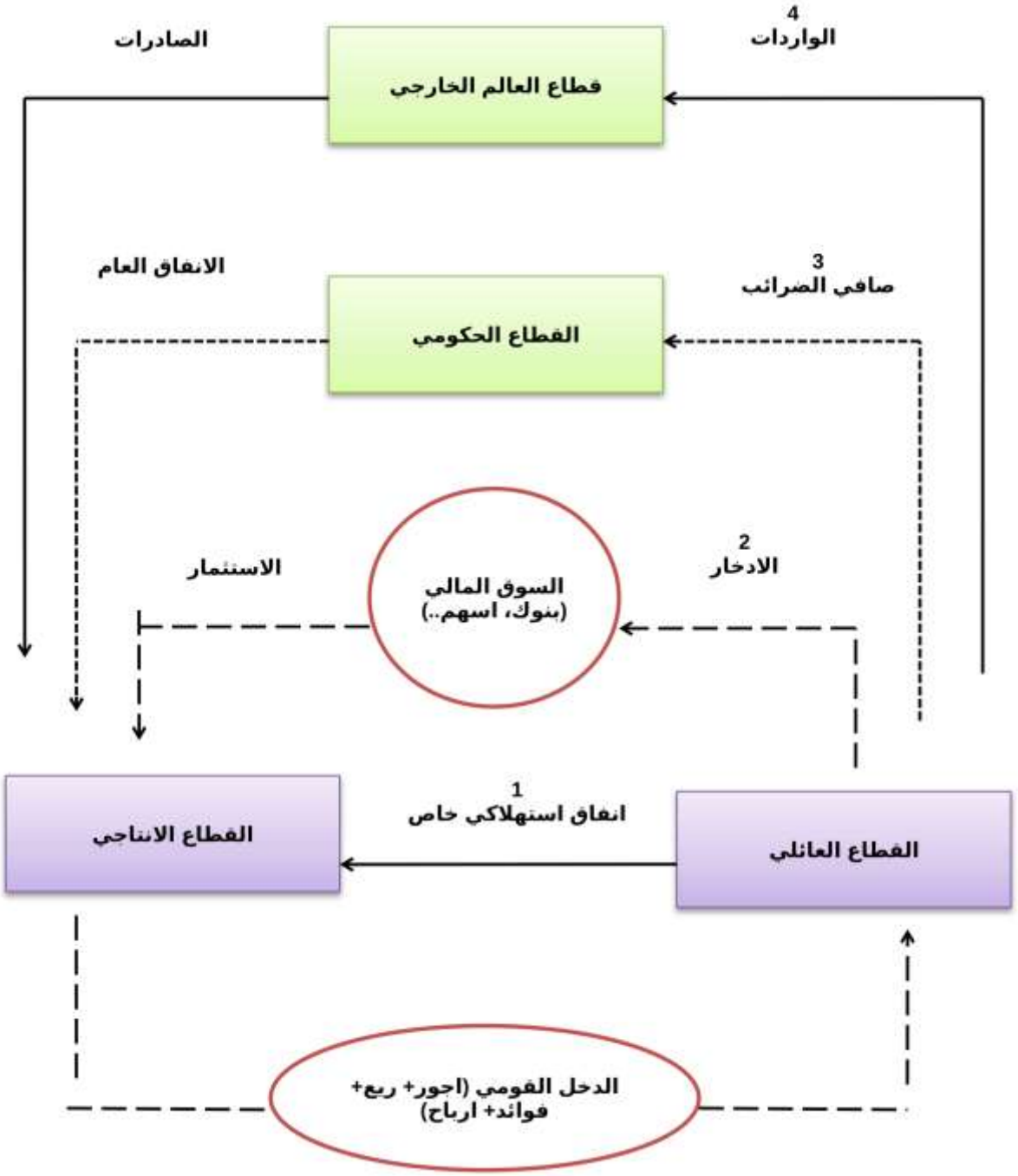
اما الدخل القومي فهو مجموع دخول عناصر الإنتاج التي ساهمت في العملية الإنتاجية خلال فترة زمنية معينة هي في الغالب سنة". ويعرف الإنفاق الكلي بأنه عبارة عن " الطلب الكلي في المجتمع والمتمثل في إنفاق القطاعات الأربعة المكونة للاقتصاد. لتكون تلك القطاعات الأربعة هي:[32]

1. القطاع العائلي (قطاع المستهلكين)
2. قطاع رجال الاعمال (القطاع الانتاجي)
3. القطاع الحكومي
4. قطاع العالم الخارجي

مخطط(2)التدفق الدائري للدخل في اقتصاد ذي اربع قطاعات

[31] Introductory Macroeconomics, 2018,P14, https://afeias.com/wp-content/uploads/2019/04/Class-12-INTRODUCTORY-MACROECONOMICS-english.pdf

[32]صالح احمد علي جامع، الاقتصاد الكلي بين (النظرية والتطبيق)، مطبعة جي تاون ، ط1، السودان، 2018، ص23.



الناتج القومي: هو مجموع قيم السلع النهائية والخدمات التي أنتجها المجتمع خلال فترة زمنية معينة عادة سنة.

الإنفاق الكلي : هو إجمالي الطلب الكلي على السلع والخدمات ويشمل الطلب الاستهلاكي للأفراد والطلب الاستثماري لقطاع الأعمال والإنفاق الحكومي وصافي التجارة الخارجية (الصادرات والواردات) وذلك خلال فترة زمنية معينة.[33]

[33]اسامة بن محمد باحنشل، مقدمة في التحليل الاقتصادي الكلي، المملكة العربية السعودية، 1999، ص23

هنالك العديد من المصطلحات والمفاهيم التي يستخدمها الاقتصاديون لقياس الوضع الاقتصادي للدول:

1. الدخل القومي النقدي والدخل القومي الحقيقي :

الدخل القومي النقدي هو عبارة عن مجموع الدخول التي يحصل عليها أفراد المجتمع نتيجة المساهمتهم بعناصر الإنتاج التي يمتلكونها في عملية الإنتاج. والدخول هنا تكون في صورة نقدية أما الدخل القومي الحقيقي فهو عبارة عن إجمالي السلع والخدمات التي يحصل عليها أفراد المجتمع عن طريق دخولهم النقدية ، ومن هنا يرتبط كل من الدخل القومي النقدي والدخل القومي الحقيقي بالمستوى العام لاسعار السلع والخدمات حيث نجد أن :[34]

$$\text{الدخل القومي الحقيقي} = \frac{\text{الدخل القومي النقدي}}{\text{المستوى العام للاسعار}}$$

2. الناتج القومي الإجمالي والناتج المحلي الإجمالي

يمثل الناتج القومي قيمة ما أنتجه أفراد المجتمع من سلع وخدمات نهائية خلال فترة زمنية معينة ولا يعني ذلك أن الناتج القومي الإجمالي يشمل ما أنتج داخل الدولة فقط بل يشمل كل ما أنتجه عناصر الإنتاج الوطنية سواء داخل الدولة أو خارجها وعليه فإن :

الناتج القومي الإجمالي= الناتج المحلي الإجمالي + صافي الدخل من الخارج

صافي الدخل من الخارج = دخول عناصر الإنتاج الوطنية من الخارج دخول عناصر الإنتاج الأجنبية في الداخل .

3. الناتج القومي الإجمالي والناتج القومي الصافي

عرفنا أن الناتج القومي الإجمالي يمثل قيمة ما أنتجه المجتمع من سلع وخدمات نهائية خلال فترة زمنية معينة . ويتطلب تحقيق هذا الإنتاج استخدام الأصول الإنتاجية المختلفة المتاحة في المجتمع من أرض ورأس مال وانشاءات مختلفة وغيرها[35]

وللمحافظة على قيم أصول المجتمع الإنتاجية يلزم تخفيض جزء من قيمة إنتاج هذه الأصول المواجهة النقص في قيمتها ويعرف ذلك بإهلاك رأس المال وعليه فإن :

الناتج القومي الصافي = الناتج القومي الإجمالي - إهلاك رأس المال

الدخل القومي الصافي= الناتج القومي الصافي + الإعانات - الضرائب غير المباشرة

[34]محمد فوزي ابو السعود، مقدمة في الاقتصاد الكلي، دار الجامعية، مصر، ص18.
[35]اسامة بن محمد باحنشل، مصدر سبق ذكره، ص24.

ويمكن أيضا التوصل إلى الدخل القومي الصافي عن طريق جمع عوائد عناصر الإنتاج التي أسهمت في العملية الإنتاجية كما يلي:

الدخل القومي الصافي= الأجور والمرتبات + الإيجارات + الأرباح (الفوائد) + دخول أصحاب الأعمال الصغيرة[36]

4. الدخل الشخصي

لا تتسلم عناصر الإنتاج كل الدخول أو العوائد التي تكون الدخل القومي ولكن هنالك بعض الاستقطاعات من الدخل القومي كالأرباح المحتجزة ، كما أن هنالك بعض الدخول التي يتسلمها الأفراد ولكنها غير مكتسبة كالمدفوعات التحويلية، وخلاصة الأمر فإن الدخل الشخصي يتحدد كما يلي:

الدخل الشخصي = الدخل القومي – (أقساط المعاشات المحتجزة + ضرائب على أرباح الشركات + أرباح غير موزعة) + المدفوعات التحويلية للأفراد.

5. الدخل المتاح:

لا يمثل الدخل الشخصي ، الدخل الذي يمكن للأفراد أن يتصرفوا فيه سواء باستخدامه في شراء مختلف أنواع السلع والخدمات أو الادخار ويرجع ذلك إلى وجود الضرائب المباشرة على الدخول تلك الضرائب التي تفرض على دخول الأفراد وتخصم منها قبل تسلمها وبعد خصم الضرائب المباشرة أو ضرائب الدخل) من الدخل الشخصي ، يحصل على الدخل المتاح أو الممكن التصرف فيه ، أي أن:

الدخل المتاح= الدخل الشخصي - الضرائب المباشرة على الدخل

وحيث أن الدخل المتاح هو ما يستطيع الأفراد التصرف فيه بين الاستهلاك والادخار فإن :

الدخل المتاح = الانفاق الاستهلاكي الخاص + ادخار الأفراد.

طرق قياس الناتج القومي والدخل القومي والإنفاق القومي الإجمالي :

هناك ثلاث طرق لقياس الدخل القومي ، حيث يمكن تقديره على أساس إحصاء قيم ما تنتجه المشروعات المختلفة أو على أساس حصر ما يتقاضاه أصحاب عناصر الإنتاج من دخول أو على أساس تقويم استهلاك واستثمار المجتمع والتقديرات في الطرق الثلاثة ومع بعض التعديلات الخفيفة في نتائج كل طريقة تحصل على القيم نفسها للدخل القومي حيث أن التقديرات في الطرق الثلاثة تؤدي إلى نتائج واحدة وفيما يلي نعرض لهذه الطرق :

[36] المصدر نفسه، ص25

1. طريقة الناتج القومي الإجمالي :

ويطلق عليها أيضاً طريقة القيمة المضافة وبمقتضى هذه الطريقة يبدأ الباحث بتقسيم النشاط الاقتصادي أو الإنتاجي في المجتمع إلى قطاعات) زراعة ، صناعة ، ... الخ) ثم يعمل على تقدير الناتج في كل قطاع من هذه القطاعات خلال سنة معينة وأخيرا تضاف كل هذه القيم للحصول على الناتج القومي (الدخل القومي.

2. طريقة عوائد عناصر الإنتاج والدخول المكتسبة لقياس الدخل القومي :

هذه الطريقة تشير إلى حساب قيمة السلعة عن طريق حساب تكلفة كل عامل من عوامل الإنتاج المشتركة في إنتاج السلعة ، حيث أن تكلفة السلعة ترجع في مجموعها إلى الأجور المدفوعة للعمال وفوائد رأس المال وربع الأرض وربح المنظمين وإذا أردنا أن نحسب قيمة الدخل القومي فإننا نحسب قيمة عوائد كل عناصر الإنتاج لأنها تمثل في مجموعها قيمة السلع والخدمات التي تم إنتاجها بواسطتها ويلاحظ من حساب قيمة الدخل القومي أننا نقيس قيمة دخول الأفراد قبل خصم الضرائب المستحقة عليها ، ويطلق على طريقة عوائد عناصر الإنتاج ، بطريقة الدخول (1) نظرا لأنها تعمل على تجميع الدخول المكتسبة التي يحصل عليها أصحاب خدمات عناصر الإنتاج .

3. طريقة الإنفاق ومعادلة الدخل القياس الدخل القومي:

إن حصول الأفراد على نصيبهم في الدخل القومي لابد أن يكون عن طريق إنفاق المجتمع على السلع والخدمات، هذا الانفاق لابد بطريقة أو بأخرى أن يعادل تماما قيمة الدخول التي يحصل عليها أصحاب عناصر الإنتاج، ويقسم الإنفاق الذي يحدث في المجتمع إلى عدة أنواع وتلك الأنواع تنقسم إلى الإنفاق على الاستهلاك والإنفاق على الاستثمار والإنفاق الحكومي وصافي الصادرات وهو الفرق بين الصادرات والواردات.

ثانيا: التضخم

يشير التضخم إلى ظاهرة اقتصادية يتجاوز فيها المعروض النقدي الكمية الفعلية من النقود اللازمة للعمليات الاقتصادية في تداول العملة الورقية أو النظام النقدي الحديث، مما يؤدي إلى انخفاض نسبي في القوة الشرائية للنقود ويتسبب في ارتفاع مستمر وواسع النطاق في مستويات الأسعار لبعض الوقت. تعكس هذه الظاهرة عدم التوازن بين قيمة النقود وقيمة السلع والخدمات، أي فائض المعروض النقدي بالنسبة إلى إجمالي عرض السلع والخدمات، بدلاً من أن يكون مكافئًا بشكل مباشر لعرض قوة شرائية حقيقية أكبر من الناتج، يُعد عدم التوازن بين عرض الناتج والطلب عليه أيضًا عاملاً يؤدي إلى التضخم، لكن جوهر التضخم يكمن في عدم التوافق بين المعروض النقدي والطلب عليه. هناك فرق جوهري بين التضخم وارتفاع الأسعار بشكل عام. فارتفاع الأسعار بشكل عام ناتج فقط عن اختلالات العرض، بينما

يمكن أن يتسبب التضخم بشكل مباشر في انخفاض قيمة العملة. إن تأثير التضخم على الاقتصاد الكلي متعدد الأوجه. فهو لن يجلب مشاكل مختلفة للحياة اليومية للناس فحسب، بل سيكون له أيضًا تأثير كبير على اقتصاد.[37]

يعرف التضخم بأنه الارتفاع المستمر في المستوى العام للأسعار خلال فترة زمنية معينة، وأن المستوى العام للأسعار يتناسب تناسباً عكسياً مع القوة الشرائية للنقود، فإن التضخم يمثل انخفاضاً في القوة الشرائية للنقود. ويجب ملاحظة أنه يشترط أن يكون الارتفاع في الأسعار ارتفاعاً مستمراً وملموساً ولفترة زمنية معينة حتى تسمى الحالة بالتضخم، أما إذا ارتفعت الأسعار ثم عادت إلى مستواها قبل

الارتفاع فإن ذلك لا يعد تضخماً حقيقياً وإنما ارتفاع مؤقت في الأسعار. ويمكن قياس المعدل العام للتضخم حسب المعادلة التالية:

$$\text{معدل التضخم} = \frac{\text{المستوى العام للاسعار في سنة المقارنة} - \text{المستوى العام للاسعار في سنة الاساس}}{\text{المستوى العام للاسعارفي سنة الاساس}} \times 100$$

ويحسب المستوى العام للأسعار، أو ما يعرف بالرقم القياسي لأسعار المستهلكين (Consumer Price Index, CPI)، عن طريق أخذ المتوسط الترجيحي لأسعار مجموعة مختارة من السلع والخدمات المستهلكة في دولة ما، ويستخدم هذا الرقم عادة لقياس التغيرات التي تحدث في أسعار السلع والخدمات من فترة لأخرى أو من مكان لآخر.[38]

سياسات مكافحة التضخم

السياسات الملائمة لمكافحة التضخم هي:

- سياسات مالية انكماشية.
- سياسات نقدية انكماشية.
- مزيج من السياسات المالية والنقدية الانكماشية.

اولا: السياسات المالية الانكماشية:

تستخدم السياسات والإجراءات المالية الانكماشية لمكافحة التضخم. حيث تستهدف تخفيض الإنفاق الكلي الطلب الكلي الفعلي إلى مستوى العرض الكلي عند مستوى التشغيل الكامل للموارد، وبمعنى آخر،

[37] Runshuo Zhang, Ziheng Zhou, Thr Effect of Inflation on Economic Groth,2024,P31, https://www.researchgate.net/publication/387717746_The_Effect_of_Inflation_on_Economic_Growth/link/6779121ee74ca64e1f4b9a87/download?_tp=eyJjb250ZXh0Ijp7ImZpcnN0UGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIiwicGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIn19

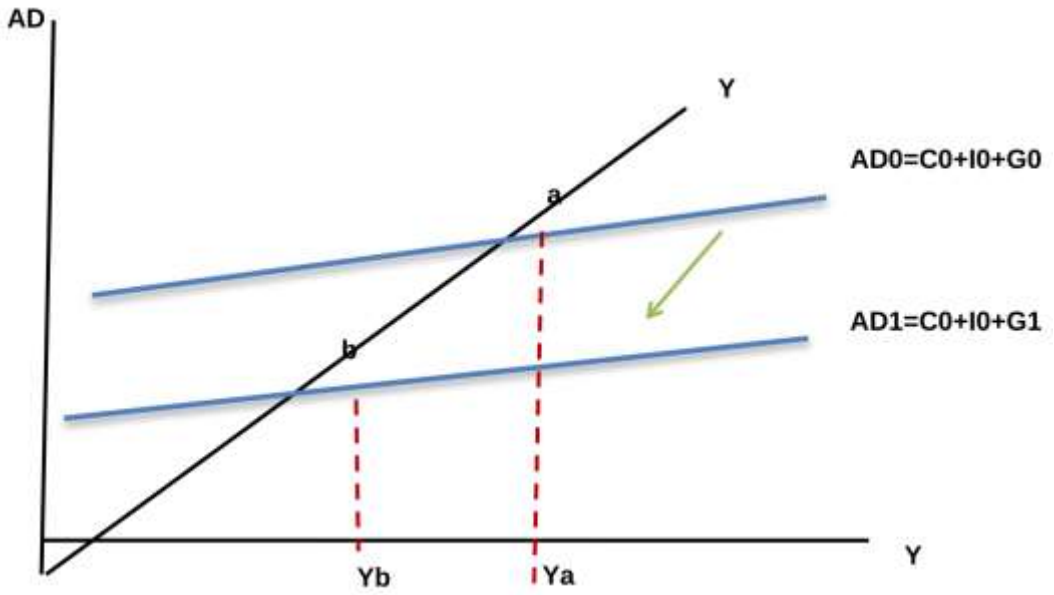
[38] محمد بن عبدالله الجراح، احمد بن عبدالكريم المحيميد، مبادئ الاقتصاد الكلي(مفاهيم واساسيات) ط6، 2017،ص229.

يستهدف تخفيض الطلب الكلى الفعلى إلى مستوى الطلب الكلي اللازم للحفاظ على مستوى الدخل الكامن، ويتم هذا من خلال:

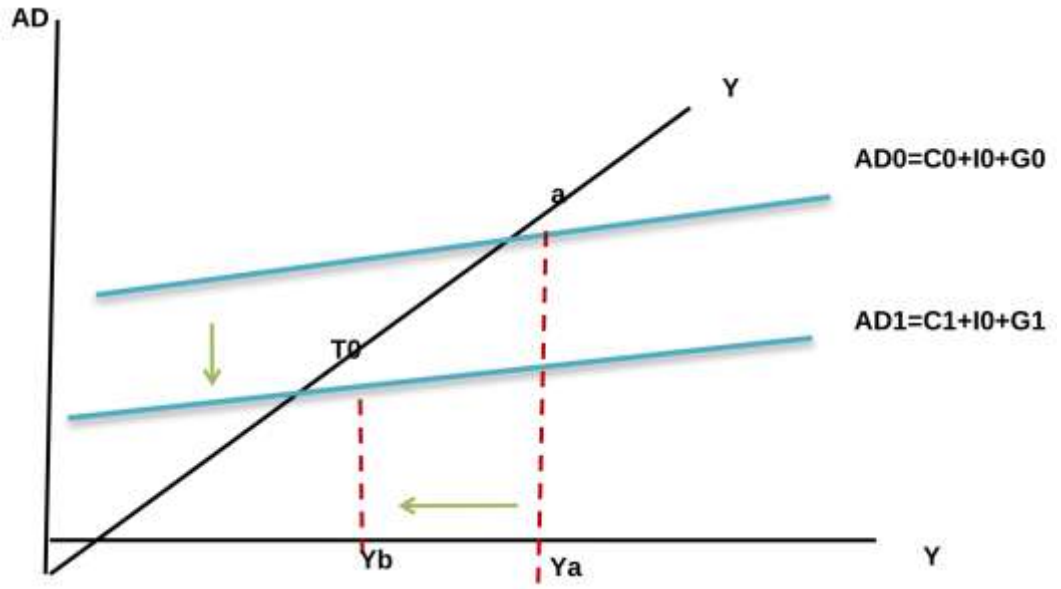
- تخفيض الإنفاق الحكومي.
- أو زيادة الضرائب.
- أو تخفيض الإنفاق الحكومي وزيادة الضرائب.

نفترض في الشكل (19) ان نقطة توازن الدخل الفعلي هي (a) عند تقاطع منحنى الطلب الكلي AD0=C0+I0+G0 مع خط الدخل (العرض الكلي) حيث يعاني الاقتصاد من وجود مشكلة التضخم عند النقطة (a)

1. تخفيض الانفاق الحكومي من (G0) الى (G1) حيث يؤدي هذا الى انتقال دالة الطلب الكلي الى اسفل (AD1=C0+I0+G1)



2. او زيادة الضرائب (T0) حيث تؤدي الى تخفيض الدخل المتاح وبالتالي انخفاض الاستهلاك العائلي بمقدار (الميل الحدي للاستهلاك مضروبا في حجم تغير الضرائب) من (C0) الى (C1) وهذا الاجراء يؤدي الى انخفاض الطلب الكلي وانتقال دالة الطلب الكلي الى اسفل: الى AD1=C1+I0+C0 وبالتالي انخفاض توازن الدخل.



ثانيا: السياسات النقدية الانكماشية

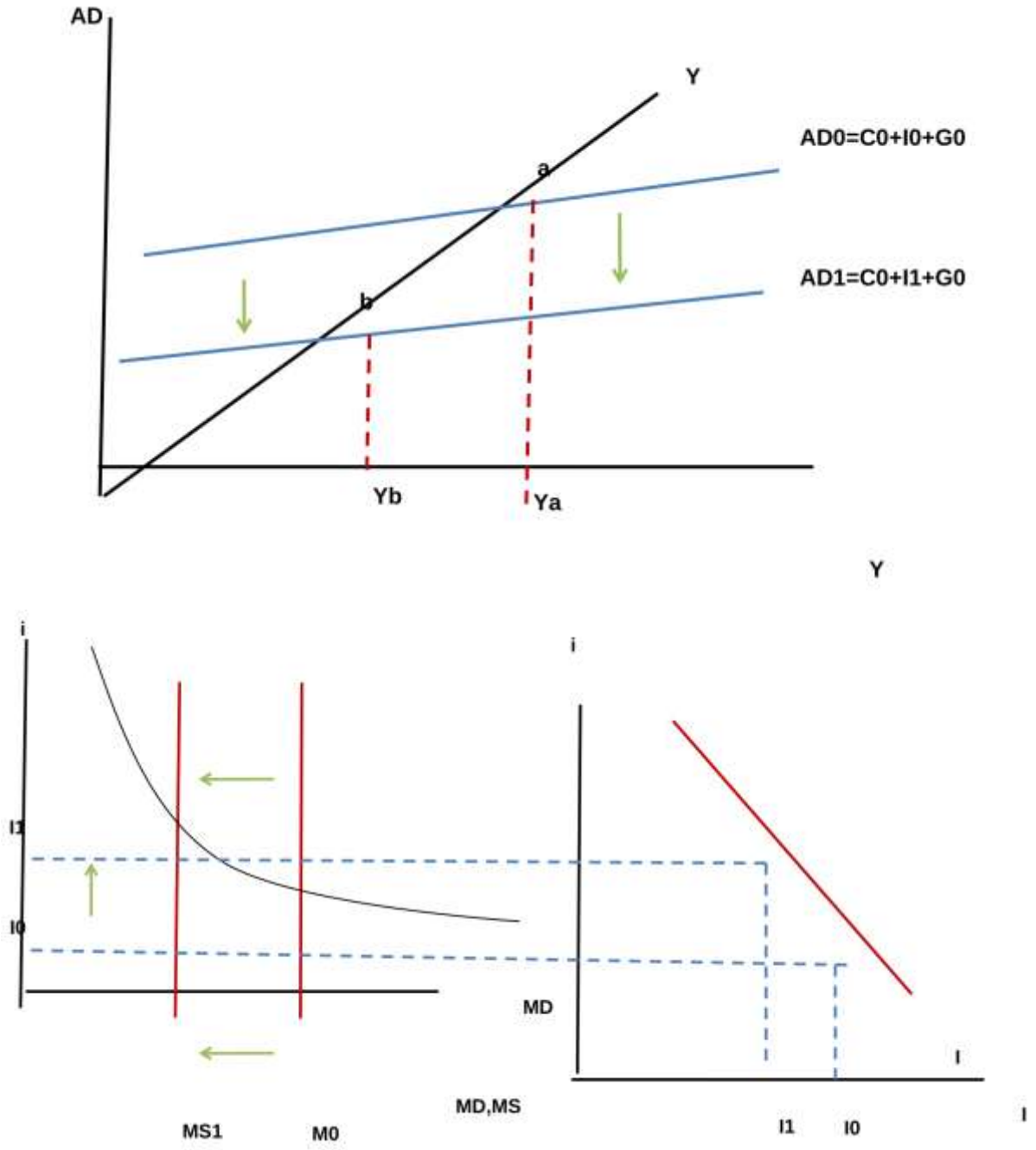
من أجل تخفيض أو مكافحة التضخم يتم استخدام أدوات السياسة النقدية الانكماشية أو التقييدية حيث تستهدف هذه السياسات تخفيض عرض النقود. فإذا انخفض عرض النقود، فإن هذا يسبب ارتفاع سعر الفائدة وفقاً للتحليل الكينزي. وهذا يسبب انخفاض حجم الاستثمار، مما يؤدي إلى انخفاض الإنفاق الكلي وبالتالي انخفاض معدل التضخم.

ويتم تخفيض عرض النقود من خلال أدوات السياسة النقدية الآتية:

- رفع نسبة الاحتياطي القانوني.
- رفع سعر إعادة الخصم.
- بيع السندات الحكومية من خلال عمليات السوق المفتوحة من أجل سحب السيولة الزائدة لدى الأفراد النقود الزائدة
- أو مزيج من تلكم الأدوات والتي تسمى بأدوات السياسة النقدية الانكماشية.

تؤدي هذه الاجراءات الى انخفاض عرض النقود من (M0) الى (M1) حيث يرتفع سعر الفائدة من (I0) الى (I1) وبالتالي ينخفض الاستثمار من (I0) الى (I1)

يؤدي انخفاض الاستثمار الى (I1) الى انخفاض الطلب الكلي وانتقال دالة الطلب الكلي الى اسفل (AD1=C0+I1+G0) وبالتالي انخفاض الدخل التوازني الى (Yb)



ثالثا: مزيج السياسات المالية والنقدية

تستخدم مزيج من السياسات المالية والنقدية الانكماشية لمكافحة التضخم وتحقيق الاستقرار الاقتصادي، حيث يتم تطبيق السياسات والإجراءات التالية:

- تخفيض الإنفاق الحكومي وزيادة الضرائب.
- وزيادة نسبة الاحتياطي القانوني وسعر إعادة الخصم وبيع السندات الحكومية من أجل تخفيض عرض النقود.

• ومن الواضح أن مزيج السياستين المالية والنقدية الانكماشية يؤدي إلى تخفيض الطلب الكلي إلى مستوى العرض الكلي عند مستوى التشغيل الكامل للموارد.

• تمنع عملية المزج بين السياستين المالية والنقدية التضارب بينهما في تحقيق أهدافهما في مكافحة التضخم.

فالسياسة المالية الانكماشية تؤدي كما عرفنا إلى انخفاض الإنفاق الكلي. ولكي تنجح هذه السياسة في بقاء الإنفاق الكلي منخفضاً فينبغي أن لا ينخفض سعر الفائدة. وهنا تكمن أهمية استخدام السياسات النقدية الانكماشية في منع سعر الفائدة من الانخفاض حتى لا يؤدي هذا إلى زيادة حجم الاستثمار وبالتالي زيادة الإنفاق الكلي. الأمر الذي يؤدي إلى إبطال أثر السياسات المالية الانكماشية في تخفيض الإنفاق الكلي.

لذلك، فلابد من استخدام السياسات النقدية الانكماشية بصورة تكاملية مع السياسات المالية الانكماشية من أجل مكافحة التضخم. وهذا ما يتحقق من خلال عملية المزج بين السياستين المالية والنقدية.[39]

تعرف البطالة بأنها ظاهرة اختلال التوازن في سوق العمل ، بحيث لا يتمكن جزء من قوة العمل في المجتمع من الحصول على عمل منتج ، رغم أنه راغب وقادر على القيام بالعمل.

وتعرف أيضا على أنها مقدار الفرق بين حجم العمل المعروض وحجم العمل المستخدم عند مستويات الأجور السائدة في سوق العمل وذلك خلال فترة زمنية معينة حيث أن :

القوة العاملة = العاملون + العاطلون عن العمل.

ثانيا - معدل البطالة :

هو عبارة عن البطالة معبرا عنها كنسبة مئوية، من القوة العاملة حيث يعتبر أحد المقاييس الرئيسية لأداء اقتصاد ما، وان السياسة الاقتصادية لكل بلد ترتكز على إبقاء هذا المعدل منخفضا معظم الوقت قدر الإمكان، ويمكن حسابه على النحو التالي:[40]

$$\text{معدل البطالة} = \frac{\text{عدد العاطلين عن العمل}}{\text{القوى العاملة (العاملون+ العاطلون عن العمل)}}$$

أنواع البطالة

هناك أنواع متعددة من البطالة تختلف من طرف الآخر وتبعا للسبب الذي يكون أساس بروز ظاهرة البطالة، وتختلف أيضا التسميات لهذه الأنواع تبعا للمدرسة الاقتصادية التي يتبع نهجها الاقتصادي الذي يحلل ظاهرة البطالة، وبشكل عام فإنه يمكن تحديد أنواع البطالة وكما يلي:[41]

[39] محمد احمد الافندي،مقدمة في الاقتصاد الكلي، ط5 ، 2013، ص288.
[40] مجيد علي حسين، عفاف عبدالجبار سعيد، مقدمة في التحليل الاقتصادي الكلي، ط1، دار الهدى للنشر، ص327

1. البطالة الاحتكاكية (Frictional Unemployment) وهي عبارة عن التوقف المؤقت عن العمل، وذلك بسبب الانتقال من وظيفة لأخرى أو التوقف المؤقت للبحث عن وظيفة أخرى أو في سبيل الدراسة وهكذا.

2. البطالة الهيكلية (Structural Unemployment) وهي البطالة الناجمة عن تحول الاقتصاد من طبيعة إنتاجية معينة إلى أخرى، إلا أن مثل هذا النوع من البطالة يمكن التغلب عليه عن طريق اكتساب المهارات الإنتاجية المطلوبة والتدريب على مستلزمات الطبيعة الإنتاجية الجديدة للاقتصاد.

3. البطالة الدورية (Cyclical Unemployment) وهي البطالة الناجمة عن تقلب الطلب الكلي في الاقتصاد حيث يواجه الاقتصاد فترات من انخفاض الطلب الكلي، مما يؤدي فقدان جزء من القوة العاملة لوظائفها وبالتالي ارتفاع نسبة البطالة في الاقتصاد، إلا أن هذه النسبة تبدأ بالانخفاض عندما يبدأ الطلب الكلي بالارتفاع مجدداً.

4. البطالة الموسمية (Seasonal Unemployment) وهي البطالة الناجمة عن انخفاض الطلب الكلي في بعض القطاعات الاقتصادية وليس الاقتصاد ككل)، فقد تشهد بعض القطاعات الاقتصادية كقطاع السياحة مثلاً أو الزراعة أو الصيد فترات من الكساد مما يؤدي إلى فقدان العاملين في هذه القطاعات إلى وظائفهم مؤقتاً.

5. البطالة المقنعة (Disguised Unemployment) لا يعني هذا النوع من البطالة وجود قوة عاملة عاطلة بل هي الحالة التي يمكن فيها الاستغناء عن حجم معين من العمالة دون التأثير على العملية الإنتاجية ، حيث يوجد هناك نوع من تكدس القوة العاملة في قطاع معين وغالباً ما تتقاضى هذه العمالة أجوراً أعلى من حجم مساهمتها في العملية الإنتاجية.

6. البطالة السلوكية (Behavioral Unemployment) وهي البطالة الناجمة عن إحجام ورفض القوة العاملة عن المشاركة في العملية الإنتاجية والانخراط في وظائف معينة بسبب النظرة الاجتماعية لهذه الوظائف.

7. البطالة المستوردة Imported Unemployment)) : وهي البطالة التي تواجه جزء من القوة العاملة المحلية في قطاع معين ، بسبب إنفراد أو إحلال العمالة غير المحلية في هذا القطاع وقد يواجه الاقتصاد هذا النوع من البطالة في حال انخفاض الطلب على سلعة معينة مقابل ارتفاع الطلب على سلعة مستوردة.

أثار البطالة

[41]مراد سالي، الاثار الاقتصادية والاجتماعية لظاهرة البطالة وانعكاساتها على الامن الاجتماعي، مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية والانسانية، (المجلد9، العدد1، 2020)، ص 354.

إن للبطالة اثار اقتصادية واجتماعية وسياسية التي لا يمكن إهمالها فالبطالة تشكل السبب الرئيسي لمعظم الأمراض والمشكلات الاجتماعية في أي مجتمع، كما أنها تمثل تهديدا على الاستقرار السياسي والترابط الاجتماعي، ومن هذه الاثار:[42]

1. الآثار الاقتصادية للبطالة

1. انخفاض الإنتاج الفعلي عن الإنتاج المحتمل، من جراء تعطل أعداد من العاملين عن العمل والإنتاج.

2. ظهور الكساد الاقتصادي للسلع الموجودة في المجتمع لأن الرواج لدى أي مجتمع مرتبط بأن هناك إنتاجا لدى أفراده، والإنتاج مرتبط بالعمل

3. تكلفة إعادة العاطلين وتختلف هذه التكلفة باختلاف البلدان واختلاف الإعانات المقدمة للعاطلين عن العمل

4. خسارة الإنفاق على التعليم حيث أن التعليم الذي انفق على الأشخاص العاطلين عن العمل يصبح انفاقا غير مجدي أثناء فترة التعطل عن العمل.

5. انخفاض حجم الإيرادات للدولة من جراء انخفاض حج الضرائب على الدخول الناجم عن البطالة.

2. الاثار الاجتماعية:

1. فالبطالة قد تقود بعض الأشخاص للقيام بأعمال غير شرعية لإعالة أنفسهم وأسرهم فوقت البطالة نفسه ربما يقود بعض الأشخاص لارتكاب الجرائم وان البطالة تؤدي إلى نشوء إحباط نفسي سيء لدى العاطل وتخلق لديه جو نفسيا مضطربا

2. التخلف الاجتماعي نتيجة عدم القدرة على إشباع الحاجات الأسرية للقوة المتعطلة عن العمل والمتمثلة في الرعاية الصحية والتعليم والإطعام والإيواء

3. تأخير من الزواج إلى ما بعد الثلاثين حيث لا يمتلك الشباب عوامل توفير السكن وغير ذلك مما يترك آثار سيئة على الإناث والذكور .

3. الاثار السياسية

1. تؤدي تداعيات البطالة نتيجة إلى تأثير الوضع السياسي والأمني العام إلى تداعيات خطيرة ومنها ما يتعلق بمبدأ الشفافية حيث أن انتشار البطالة يؤدي إلى اختفاء مفهوم الشفافية والنزاهة.

2. تؤدي البطالة إلى الهجرة الخارجية سواء بطرق شرعية أو بطرق غير شرعية.

[42] رحيمي عيسى، ظاهرة البطالة: مفهومها، اسبابها واثارها، مجلة ارتقاء للبحوث والدراسات الاقتصادية، 2018، ص149.

المبحث الثالث

السياسات الاقتصادية واثرها في الاسواق

تُعد كل من السياسة النقدية و المالية أحد أهم أدوات السياسة الاقتصادية لما لها من أهمية في تحقيق الاستقرار الاقتصادي والسياسي والاجتماعي من خلال أدواتها، حيث تعتبر الأولى ذات فاعلية وتأثيرا على المتغيرات الاقتصادية، فهي ليست مجرد ضمان لتحقيق مزايا التشريعات النقدية على العكس أصبحت مسؤولية مباشرة عن تحقيق التوازن والاستقرار النقدي، مما جعلها تمارس كل الإجراءات التي تمكنها من تحقيق أهدافها، بحيث أصبحت تمثل إحدى مظاهر السلطة الاقتصادية العامة، أما السياسة المالية فهي تعمل على تخفيف التفاوت في توزيع الدخل بين شرائح المجتمع والتخصيص الأمثل للموارد، وتمثل سياسة العجز الحكومي أهم قناة تؤثر على السوق المالية، عن طريق الاستخدام الملاءم للأدوات المالية التي توفرها السوق المالية وتعتبر أفضل قناة لتطبيق السياسة المالية الكلية ، إذ تستطيع الحكومة أن تحقق أثارا مرغوبة أو مطلوبة في حجم النشاط الاقتصادي عن طريق التغيير في السياسة الاتفاقية أو في الضريبية أو في كليهما.

المطلب الاول / السياسات الاقتصادية الكلية (المضمون، الأهداف)

تُعدُّ السياسة الاقتصادية الكلية احد مجالات واشكال السياسة العامة , اذ لا يوجد تعريف محدد للسياسة الاقتصادية الكلية بل تنوعت التعاريف وتعددت على النحو التالي. فقد عرفها البعض بانها "مجموعة من القواعد والوسائل والاساليب والاجراءات والتدابير التي تقوم بها الحكومة وتحكم قراراتها نحو تحقيق الاهداف الاقتصادية للاقتصاد القومي خلال فترة زمنية معينة".[43] في حين عرفها البعض الاخر بانها "مجموعة من القواعد والتوجهات التي تهتم بكيفية ادارة النشاط الاقتصادي بشكل عام، مع التركيز على المستويات الثلاثة: الافراد، المؤسسات، والحكومة، وذلك بهدف تحقيق الاستقرار والنمو الاقتصادي وتوزيع الموارد بشكل فعال"[44]. كما وتعرف بانها" الاجراءات التي تتخذها، او لا تتخذها الحكومة للتأثير على الانشطة الاقتصادية.[45] ومن وجهة نظر الباحث يمكن تعريف السياسة الاقتصادية الكلية بانها " مجموعة من القرارات والاجراءات التي تتخذها الحكومة لتوجيه وتنظيم النشاط الاقتصادي لتحقيق اهداف اقتصادية محددة ".

---

[43]عبد المطلب عبد الحميد , السياسة الاقتصادية على مستوى الاقتصاد القومي تحليل كلي، ط1، مجموعة النيل العربية , القاهرة، 2003 , ص14.

[44]Nicola Acocella,The foundations of economic policy Values and techniques , Cambridge University Press,2000 ,P..2.

[45]David C.Colander,Macroeconomics, McGraw Hill, New York, 2006,P.15.

تتضمن اجراءات السياسة الاقتصادية الكلية ما يلي:[46]

1. تحديد الاهداف: التي تسعى السلطات العامة الى تحقيقها , حيث جرت العادة ان يكون للسياسة الاقتصادية اهداف مثل تعزيز النمو الاقتصادي وزيادة مستوى التشغيل, توازن ميزان المدفوعات, استقرار الاسعار.

2. اختيار الوسائل: اذ ترتبط الوسيلة بالغايات المجسدة في الاهداف وتتكون هذه الوسائل من فروع السياسة الاقتصادية والتي من اهمها السياسة المالية، السياسة النقدية، السياسة التجارية، السياسة التنموية، سياسة الصرف الاجنبي.

3. تحليل الارتباط بين الاهداف الاقتصادية: حيث يتطلب ذلك وضع نموذج اقتصادي يوضح العلاقات بين المتغيرات الاقتصادية الاساسية، فعلى سبيل المثال يمكن اعتبار رفع معدل الربح عاملا قد يساهم في كبح الكتلة الاجرية، مما يؤثر بدوره على مستويات الاستثمار.

ثانيا: اهداف السياسات الاقتصادية الكلية:

يمكن تلخيص اهم الاهداف التي تتخذها الحكومة لتحقيق الاهداف الاقتصادية :[47]

1. تعزيز النمو الاقتصادي: ان لزيادة معدلات النمو دورا رئيسيا في تحسين مستويات الدخول والتخفيف من معدلات الفقر، إذ يُعرف النمو الاقتصادي بأنه التغيرات الكمية في الطاقة الانتاجية, ومدى استغلال هذه الطاقة, فكلما ارتفعت نسبة استغلال الطاقة الانتاجية المتاحة في جميع القطاعات الاقتصادية, ازدادت معدلات النمو في الدخل القومي مما يؤدي الى تحسين مستويات المعيشة والتقليل من معدلات الفقر على ان يرافق ذلك تقليل معدلات التفاوت في توزيع الدخل.

2. مكافحة البطالة: اي توفير فرص عمل لكل شخص قادر ويرغب في العمل، اذ يعتبر هذا الهدف مرغوبا لأنه يعزز من الرفاهية العامة، فالسياسات التي تعمل على تعزيز معدلات النمو وزيادة حجم الناتج المحلي الاجمالي تعمل بنفس الوقت على تخفيض مستويات البطالة وبالتالي تخفيض مستويات الفقر وزيادة معدلات الرفاهية.

---

[46]للمزيد من التفاصيل انظر الى:
وليد عبدالحميد عايب، الاثار الاقتصادية لسياسة الانفاق الحكومي، دراسة تطبيقية قياسية لنماذج التنمية الاقتصادية،ط1، مكتبة حسن العصرية، بيروت،2010، ص75.
- Frank J.Fabozzi,James L.Grant,Value-Based Metrics:Foundation and Practice, USA, 2000, P86.

[47]للمزيد من التفاصيل انظر الى:
-Martin Prachowny, The Goals of Macroeconomic Policy, the taylor& francis Press,2005,P5.
-عبد الجليل مقدم و خولة عدناني, التحليل الاقتصادي الكلي, ط1 , دار وائل للنشر, عمان, 2022, ص32.
- عبد المطلب عبد الحميد, مصدر سبق ذكره, ص19.

3. محاربة التضخم: اذ تسعى السياسة الاقتصادية الكلية الى تحقيق في المستوى العام للأسعار، وذلك للتأثيرات السلبية لظاهرة التضخم، اذ ان ارتفاع الاسعار يخل بالاستقرار الاقتصادي من جهة ويعمل على خفض القوة الشرائية للدخول مما يعني زيادة التكاليف المعيشية وبالتالي دخول فئات جديدة من المجتمع في دائرة الفقر من جهة ومن جهة اخرى يؤدي الى ابعاد سلع وخدمات اساسية اخرى من قائمة المستهلكين الفقراء مما يعمق من معاناتهم، ومن هنا يأتي الدور المهم لسياسات الحد من التضخم في تخفيف معدلات الفقر وتحسين مستوى الحياة.

4. التوازن الخارجي: يعني التوازن في المعاملات الخارجية للاقتصاد القومي وان يكون مجموعة التزامات الاقتصاد القومي تتعادل وتتوازن تقريبا مع حقوقه تجاه العالم الخارجي، وينتج عن ذلك توازن ميزان المدفوعات اذ يسجل الاخير كل تلك المعاملات، ولو ظهر عجز في ميزان المدفوعات فيسدد هذا العجز اما عن طريق الاحتياطي من الذهب او العملات الاجنبية; فتتأثر بذلك قيمة العملة الوطنية، اذ يصبح من الضروري امام السياسة الاقتصادية الكلية مراقبة العمليات الخارجية لتحقيق وضعا لميزان المدفوعات يكون مؤاتيا اكثر لتحقيق الاهداف الاقتصادية الاخرى للسياسة الاقتصادية.

المطلب الثاني: أنواع السياسات الاقتصادية الكلية

تؤثر السياسات الاقتصادية في الاسواق من خلال مجموعة من الادوات التي تستخدمها السلطات النقدية والمالية والتجارية للتأثير في المتغيرات الاقتصادية، اذ تنعكس هذه الاجراءات على مستويات السيولة واسعار الفائدة والائتمان والطلب الكلي والانفاق والاستثمار ومن ثم تمتد اثارها الى مختلف الاسواق ولا سيما النقود وسوق السلع والخدمات والسوق المالية وسوق العمل وسوق الصرف الاجنبي وبناءٍ على ذلك، يمكن تناول اهم السياسات الاقتصادية وبيان اليات تأثيرها على الاسواق.

1- السياسة النقدية

1. مفهوم السياسة النقدية

تُعد السياسة النقدية احدى اهم السياسات الاقتصادية الكلية التي تنفذها السلطة النقدية ممثلة بالبنك المركزي، من خلال الجهاز المصرفي وبالتنسيق مع النظام المالي الذي تمارس مؤسساته دورا مهما في السياسة النقدية مثل سوق الاوراق المالية وشركات التامين وبنوك الاستثمار. لذلك تعرف السياسة النقدية بانها" القواعد والاجراءات والادوات التي تعتمدها السلطة النقدية للتأثير في عرض النقود والفائدة والائتمان"[48]. ويمكن تعريفها بانها " السياسة التي تعتمدها السلطات النقدية للتحكم في عرض النقود دون التأثير على الطلب الكلي مما يؤدي الى التخفيف من المشاكل التي يعاني منها الاقتصاد سواء في حالة

[48]محمود محمد داغر، علم الاقتصاد الكلي نظريات وسياسات، ط1، دار السيسبان للطباعة والنشر، بغداد ، 2018، ص251.

التوسع او الانكماش وتوجيهه بما يحقق الاستقرار الاقتصادي وتحريك عجلة النمو الاقتصادي"[49] وقد عرفها الاقتصادي كينت Kent بانها " مجموعة من الوسائل التي تتبعها الادارة النقدية لمراقبة عرض النقد بهدف بلوغ هدف اقتصادي معين كالاستخدام الكامل.[50]

2. ادوات السياسة النقدية

يوجد نوعان اساسيان من ادوات السياسة النقدية وهما:-

• الادوات الكمية:

وتسمى ايضا بأدوات الرقابة الفنية غير المباشرة لتأثيرها غير المباشر على حجم الودائع المتوفرة في البنوك التجارية، وهي وسائل كمية كونها تهدف الى الرقابة على كميات النقد وحجم الائتمان بشكل عام[51]، ويندرج تحت هذا النوع من التقسيم جميع الادوات النقدية التي تعتمد السلطات النقدية في استخدامها على قوى السوق، اي ان تأثير هذه الادوات على المتغيرات المختلفة وتحقيق اهدافها يتم من خلال السماح لقوى السوق بان تلعب دورا مهما في ذلك مما يضمن تحقيق المرونة الاقتصادية وعدم التدخل المباشر في قرارات البنك المركزي. وتضم الادوات الاتية:[52]

ا - سعر البنك او سعر اعادة الخصم:

تُعد اول اداة استخدمتها البنوك المركزية في التأثير على حجم الائتمان الذي تقدمه البنوك التجارية

---

[49]Milton S.and Qrley A, contemporary Economics, worth publisher.7th.Ed., New york.The USA, 1993,P247.

[50]**وليد بشيشي، دور السياسة النقدية في تحقيق النمو الاقتصادي، دار الكتاب الجامعي، الامارات، 2007، ص39.**

[51]نزار كاظم الخيكاني و حيدر يونس الموسوي، السياسات الاقتصادية الاطار العام واثرها في السوق العالمي ومتغيرات الاقتصاد الكلي،ط2، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص18.

[52]**للمزيد من التفاصيل انظر الى:**

-حسين كامل فهمي، ادوات السياسة النقدية التي تستخدمها البنوك المركزية في اقتصاد اسلامي، المعهد الاسلامي للبحوث والتدريب، المملكة العربية السعودية،2006، ص15.

-Sawsan Kareem Hodan, Karrar Mahdi Jabar,Analysis of the quantitative tools of monetary policy and its impact on the money supply in Iraq for the period2004-2021,Russian Law Journal,(V.25,Issue.3,2023),P92.

- علي كنعان، النفود والصيرفة والسياسة النقدية، ط1 ، دار المنهل اللبناني، لبنان،2012 ص230-231.

- عوض فاضل الدليمي ، النقود والبنوك ، دار الحكمة للنشر والطباعة ، جامعة بغداد ، 1990 ، ص511.

- مرتضى احمد سلمان الخفاجي، دور التنسيق بين السياستين المالية والنقدية في الحد من ظاهرة الفقر-تجارب دول مختارة مع اشارة خاصة للعراق، رسالة ماجستير جامعة كربلاء، كلية الادارة والاقتصاد، 2023، ص20.

- Alan J. Auerbach and Laurence j. Kotlikoff. Macroeconomics and An integrated Approach. The MIT Press .Cambridge, Massachusetts: London, Second edition, 1998. P.39.

- Farida Benachenhou,From the Conventional Monetary Policy to the Modern Policy of the Bank of Algeria, Trending Towards the Strategy of Islamic finance,Al Bashir Economic Journal,(Vol.8,No.1,2022),P777.

للاقتصاد، ويقصد بسعر اعادة الخصم معدل الفائدة الذي يتقاضاه البنك المركزي من البنوك التجارية عند اقتراضها للأموال او اعادة خصم الاوراق المالية القصيرة الاجل التي بحوزتها من اجل حصولها على موارد نقدية جديدة او اضافية لتدعيم احتياطاتها النقدية وبالتالي زيادة مقدرتها على منح الائتمان وخلق ودائع جارية جديدة.

يستخدم هذا السعر كأداة لمراقبة السياسة النقدية، حيث يقوم البنك المركزي برفعه او خفضه استجابة للتغيرات الاقتصادية، عندما تظهر علامات التضخم يقوم البنك المركزي برفع سعر الفائدة مما يزيد من تكلفة الاقتراض للبنوك التجارية وعملائها، وبالتالي التقليل من حجم الاقتراض والحد من وسائل الدفع المتاحة، وعلى العكس في حالة الانكماش اذ يقوم البنك المركزي بخفض سعر الفائدة لتشجيع الاقتراض وزيادة النشاط الاقتصادي، مما يسهل عمليات السداد والمدفوعات.

ب ــنسبة الاحتياطي النقدي القانوني:

يقصد بنسبة الاحتياطي النقدي القانوني بانها النسبة المئوية للودائع التي يتعين على البنوك التجارية الاحتفاظ بها لدى البنك المركزي، او يطلب البنك المركزي من البنوك التجارية ايداع جزء او نسبة معينة من ودائعها لديه. اذ كان الغرض من استخدام نسبة الاحتياطي القانوني في السابق هو ضمان سلامة البنوك وتعزيز الثقة للمودعين من استطاعتهم في سحب ودائعهم عند الطلب، اما في الوقت الحاضر فقد تم استخدامها من قبل البنك المركزي كأداة قوية للتأثير على المعروض النقدي والائتمان في الاقتصاد واسعار الفائدة لا سيما في حال حدوث طارئ في الاسواق المالية، وتستخدم هذه الاداة للتأثير على حجم وكمية الاقراض المصرفي الذي تمنحه البنوك التجارية، من خلال توسيع او تقييد حجم الائتمان المصرفي وبحسب ما يقتضيه الوضع الاقتصادي السائد في البلد، اذ يعمد البنك المركزي عادة الى رفع نسبة الاحتياطي النقدي القانوني في فترات التضخم، وعلى العكس يخفض البنك المركزي هذه النسبة في فترات الركود او الكساد الاقتصادي وذلك لتشجيع المصارف التجارية في التوسع في منح الائتمان المصرفي وتنشيط الاقتصاد وزيادة التشغيل.

ج - عمليات السوق المفتوحة:

تعد عمليات السوق المفتوحة من الادوات الاساسية للسياسة النقدية، اذ يتحكم البنك المركزي في مستوى الاحتياطيات المصرفية عبر بيع وشراء الاوراق المالية، ولا سيما السندات الحكومية اي عندما يشتري البنك المركزي هذه الاوراق المالية، فانه يزيد احتياطيات البنوك من خلال ايداع مقابلها في حساباتها، مما يؤدي الى زيادة اجمالي الاحتياطيات المتاحة في النظام المصرفي. وعلى العكس عند بيع البنك المركزي للأوراق المالية، يتم سحب جزء من الاحتياطيات المصرفية، مما يقلل من حجمها الكلي. وتُستخدم هذه الالية لضبط السيولة والتحكم في المعروض النقدي، بما ينعكس على اسعار الفائدة والنشاط الاقتصادي بشكل عام. والهدف الرئيس من هذه العملية التي يستهدف من خلالها البنك المركزي التأثير

في حجم الاحتياطيات النقدية للمصارف التجارية اذ يستطيع البنك المركزي عن طريق بيع او شراء الاوراق المالية في السوق النقدية لتحقيق الاستقرار الاقتصادي، بما تملي عليه الظروف الاقتصادية في التدخل لتحريك الوضع الاقتصادي عن طريق زيادة او خفض الاحتياطي النقدي للمصارف التجارية لإتاحة الفرصة امامها في عرض القروض.

- **الادوات النوعية المباشرة:**

هي مجموعة من الاجراءات التي تتخذها السلطات النقدية بغرض تشجيع انواع معينة من الانفاق او الاستثمارات الانتاجية وتوجيه تدفق الائتمان اليها واحداث التوسع المطلوب او ايقاف التوسع المفرط وغير المرغوب فيه.

وتشمل هذه الادوات النوعية المباشرة الادوات الاتية:[53]

ا - تنظيم الائتمان: بموجب هذا النوع من الرقابة يجري تنظيم الائتمان للأغراض التي يقدم من اجلها القرض، وذلك عن طريق قواعد واجراءات معينة، اذ يقوم البنك المركزي بوضع التعليمات والقواعد الخاصة بتحديد مدة سداد الاقساط الواجب دفعها، وغالبا ما يفرض البنك نسب قصوى ودنيا محددة لسعر الفائدة كجزء مهم في هذا الصدد، اذ ان البنك لن يترك الامر مفتوحا للبنوك التجارية للتصرف بحرية للحصول على هذه القروض، وذلك بهدف حسن استخدامها او مواجهتها من قبل السلطة النقدية بزيادة تكلفتها، الامر الذي بموجبه يتم تخفيض الطلب على النقود.

ب - النسب الدنيا للسيولة: وهي النسبة التي يفرضها البنك المركزي على البنوك التجارية، حيث يُلزمها بالاحتفاظ بنسبة معينة من الاصول مقارنة ببعض مكونات الخصوم. هذا الاجراء يهدف الى حماية النظام المالي من مخاطر الاقراض المفرط الذي قد تقوم به البنوك بسبب ارتفاع سيولة اصولها من خلال تجميد جزء من هذه الاصول في محافظ البنوك، ويتم تقليل قدرتها على اقراض القطاع الاقتصادي، مما يساعد في تنظيم النشاط المالي.

ج - الاقناع الادبي: ان هذه الفكرة تقوم على ان للبنك المركزي مكانة عالية مهمة بالنسبة للجهاز المصرفي ككل حيث يعتمد البنك المركزي هذه الوسيلة في شرح الحالة الاقتصادية للمؤسسات النقدية بصفة عامة والمصارف التجارية على وجه الخصوص واقناعها بالسياسة النقدية التي يستهدفها.

---

[53]للمزيد من التفاصيل انظر الى:

- نزار كاظم الخيكاني و حيدر يونس الموسوي ، مصدر سبق ذكره، ص24.

- عبد المجيد قدي، المدخل الى السياسات الاقتصادية الكلية ديوان المطبوعات الجامعية،2003، ص91.

-Hameed Hasan Khalaf,The role of monetary policy in achieving monetary and economic stability in Iraq for the period 2004-2018,Al Turath Journal, Vol.11, issue.5,2021,P416.

3. اهداف السياسة النقدية:-

تستهدف السياسة النقدية تحقيق اهدافا معينة من اهمها:-

• الاهداف التشغيلية

ويُعد الهدف الاولي في السياسة النقدية الذي يمكن للسياسة النقدية الوصول اليه من خلال استخدام الادوات التي في حوزتها، ويسعى البنك المركزي للسيطرة على الاهداف التشغيلية بشكل يومي عبر ادوات السياسة النقدية، كما ان الهدف التشغيلي يوفر توجيهات واضحة لمسؤولي التنفيذ في البنك المركزي.[54]

• الاهداف الوسيطة

مجموعة من المتغيرات التي تشكل حلقة وصل بين الاهداف او المتغيرات التشغيلية والاهداف النهائية، والتي يمكن للبنك المركزي التحكم بها بفارق زمني معقول وبدرجة نسبية من الدقة، وهو في علاقة ثابتة مستقرة نسبيا او يمكن التنبؤ بها على الاقل مع الهدف النهائي للسياسة النقدية، حيث يؤدي اي تغير في الهدف الوسيط الى تغيرات متوقعة في الهدف النهائي، فاذا قام البنك المركزي بضبط المتغير الوسيط(عرض النقود او سعر الفائدة) فان هذا سوف ينعكس بشكل مباشر على الهدف النهائي(استقرار الاسعار او معدل التضخم) [55] ومن خلال الهدف التشغيلي، يُمكن للبنك المركزي التأثير بشكل كبير على الهدف الوسيط او التحكم فيه. اذ تعتبر الاهداف الوسيطة للسياسة النقدية التي من المفروض ان يسمح ضبطها وتنظيمها لبلوغ الاهداف النهائية [56]، هذه الاهداف يمكن ان تعتبر كمؤشرات يكون تغيرها عاكسا لتغيرات الهدف النهائي المتعلق بالاستقرار النقدي.[57]

• **الاهداف النهائية[58]**

---

[54]**Ulrich Bindseil,Monetary Policy Implementation,University press Oxford,First published,2004,P7.**

[55] امال علي ابراهيم، دور السياسة النقدية في تحقيق اهداف السياسة الاقتصادية في مصر باستخدام مربع كالدور السحري، مجلة البحوث المالية والتجارية، (المجلد20، العدد3، مصر، 2019) ص131.

[56]Hataiseree,Rungsun, A Preliminary Analysis of Monetary and Inflation Targeting Frameworks for Thailand, Monetary policy Group bank of Thailand Background paper to a lecture given to central banks,1999,P115.

[57]**وسام ملاك، النقود والسياسة النقدية الداخلية، ط1، دار المنهل اللبناني للطباعة والنشر، لبنان،2000، ص193.**

[58]**للمزيد من التفاصيل انظر الى:**

-حسين بني هاني ، اقتصاديات النقود والبنوك ، دار الكندي للنشر والتوزيع، عمان، 2003 ، ص 144

- Milton Fredman, The Role of Monetary Policy, the American Economic Review, Vol 58 number, 1968,p:7-9 www.jstor.org

- عوض فاضل الدليمي ، النقود والبنوك ، مصدر سبق ذكره ، ص509.

- محمد القطاربي، دور السياسة النقدية في الاستقرار والتنمية الاقتصادية، ط1 دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص22.

تعرف الاهداف النهائية بانها تلك المؤشرات التي يسعى بلد ما الى تحقيقها في اطار الاهداف الاقتصادية الكلية وتختلف الاهداف النهائية للسياسة النقدية باختلاف درجة تقدم الاقتصاد من جهة وبنية الهيكل الاقتصادي من جهة اخرى، ويتفق معظم الاقتصاديون على وجود اهداف مشتركة للسياسات النقدية في البلدان كافة، فعلى مستوى البلدان المتقدمة فان اهداف هذه السياسة تعطي الاولوية للمحافظة على زيادة معدلات التشغيل في الاقتصاد في اطار الاستقرار النقدي الداخلي، اما في الدول النامية فان اهداف السياسة النقدية، ترتكز في خدمة اهداف التنمية وتوفير التمويل اللازم لها، مما يدل على ان هذه الدول تتجه في المقام الاول نحو تعبئة اكبر قدر ممكن من الموارد المالية ووضعها في خدمة التنمية الوطنية. ويمكن تلخيص هذه الاهداف بما يلي:

1- تحقيق مستوى عال من التشغيل: هناك اتفاق بين الاقتصاديين على ان يكون هنالك مستوى مرتفع من التشغيل بين الاهداف التي تسعى اليها السياسة النقدية. ويراد بذلك هو ان تحرص السلطات النقدية على تثبيت النشاط الاقتصادي عند اعلى مستوى ممكن من التوظيف للموارد الطبيعية والبشرية. وعلى السلطات النقدية اتخاذ جميع الاجراءات الكفيلة للتخفيف من معدلات البطالة وما يرافقها من عوامل انكماشية في الانتاج والدخل واضطرابات في العلاقات الاجتماعية. ومن هذه الاجراءات رفع حجم الطلب الكلي الى المستوى اللازم لتشغيل الموارد الانتاجية غير المستغلة. ان اجراءات البنك المركزي في التخفيف من معدلات البطالة تعني توفير مستوى من الدخل للأشخاص العاطلين عن العمل مما يخفف من معدلات الفقر ويحسن من مستوى المعيشة.

2- استقرار مستوى الاسعار:- تنحصر هذه الغاية في العمل على محاربة التغيرات العنيفة والمستمرة في مستوى الاسعار نظرا لما يصاحب ذلك من تقلبات واسعة في قيمة النقود وبالتالي تأثيرات سلبية ضارة على مستوى توزيع الدخول والثروات وتخصيص الموارد الاقتصادية بين الفروع الانتاجية، اذ ان ارتفاع الاسعار يضر بفئة الدائنين لصالح فئة المدينين كما يؤثر ارتفاع الاسعار على الدخول الحقيقية للأفراد بشكل عام ويُعتبر الفقراء من اكثر فئات المجتمع تأثرا بارتفاع الاسعار لتدني مستويات دخولهم مما سيؤدي الى حرمانهم من سلع وخدمات ضرورية لإدامة حياتهم بشكل طبيعي. فضلا عن ذلك فان التضخم يؤثر ايضا على الفئات القريبة من خط الفقر وقد يحولهم الى فئات فقيرة مما يؤدي الى ارتفاع معدلات الفقر. ومن هنا تظهر اهمية السياسة النقدية في التخفيف من معدلات الفقر. ان التغيرات في عرض النقد تظل الاساس في تحقيق الاستقرار الاقتصادي، لذلك تسعى السلطات النقدية للتحكم في كمية عرض النقد بما يتناسب مع متطلبات النمو الاقتصادي.

- زكريا الدوري ويسرا السامرائي، البنوك المركزية والسياسات النقدية، ط1، دار اليازوري، عمان، 2006، ص159.
- عبد المطلب عبدالحميد، اقتصاديات النقود والبنوك الاساسيات والمستحدثات، الدار الجامعية، الطبعة الاولى، الاسكندرية، مصر، 2009، ص275.

3- تحقيق معدلات نمو اقتصادي مرتفع :- يعتبر الهدف الاساسي للسياسة النقدية هو العمل على تحقيق معدل نمو اقتصادي مرتفع مع العمل على تقليص الضغوط التضخمية . ويعتبر الاقتصاديون ان هذا الهدف هو الهدف الاولي والرئيس للسياسة النقدية , بينما تعتبر الاهداف الاخرى هي بمثابة اهداف ثانوية.

ان تشجيع النمو الاقتصادي هو هدف ترغب فيه جميع الحكومات في الدول النامية والصناعية ويراد به تحقيق زيادة مستمرة وملائمة في معدل نمو الناتج المحلي الاجمالي الحقيقي للقطاعين في متوسط دخل الفرد الحقيقي. وتعمد الحكومات الى بلوغ هذا الهدف لإشباع حاجات الافراد وتقليل معدلات الفقر ورفع مستوى الرفاهية وتحسين وضع ميزان المدفوعات بالحصول على المزيد من العملات الاجنبية والحد من ارتفاع مستوى الاسعار المحلية.

4- المساهمة في تحقيق توازن ميزان المدفوعات وتحسين قيمة العملة:- ان للسياسة النقدية دوراً في تحسين ميزان المدفوعات عن طريق عدة قنوات ابرزها:

1. اسعار الفائدة والتي تساعد على تدفق رؤوس الاموال الى الداخل مما يؤدي الى تحسين اوضاع ميزان المدفوعات وزيادة معدلات التشغيل وخفض معدلات الفقر

2. عرض النقد: اذ ان التأثير التي تتركها السياسة النقدية على معدل التضخم يُعزز ثقة المستثمرين ويزيد من تدفقات رؤوس الاموال الى الداخل ويقلل مستويات العجز في ميزان المدفوعات ان هذا يعني المزيد من فرص العمل وبالتالي التقليل من معدلات الفقر.

3. سعر الصرف: إذ أن تأثير السياسة النقدية في ضبط سعر الصرف يعني قدرة اكبر في السيطرة على التضخم المستورد وبالتالي تحسين مستويات المعيشة وخفض معدلات الفقر.

مخطط (3)

العلاقة بين ادوات السياسة النقدية والاهداف الوسيطة والاهداف النهائية



urc: Casu. B, Girardone.C and molyneux.PH,Introduction tobanking, first ed tottenham court road,London,2006,P117.

المصدر: من عمل الباحثة بالاعتماد على

يوضح المخطط 3 مسار السياسة النقدية باتجاه تحقيق اهدافها النهائية، وذلك باستخدام الادوات الكمية غير المباشرة والمتمثلة في عمليات السوق المفتوحة وسعر الخصم والاحتياطي القانوني، اذ ان الادوات المذكورة لا تؤثر بصورة مباشرة بالأهداف النهائية للسياسة النقدية لهذا يقوم البنك المركزي باستهداف متغيرات مختلفة وتعرف بالأهداف الوسيطة والتي تعمل كمثبت اسمي لتحقيق الهدف النهائي[59].اما عن الكيفية التي يمكن بموجبها للسياسة النقدية الوصول الى اهدافها المذكورة فإنها تتم باستخدام السياسة النقدية لوسائلها وادواتها المتاحة لتحقيق تلك الاهداف.

ب- السياسة المالية

1. مفهوم السياسة المالية:

تلعب السياسة المالية دورا كبيرا في التأثير على النشاط الاقتصادي، ولا سيما في اوقات الازمات الاقتصادية وعدم الاستقرار الاقتصادي، ويمكن تعريف السياسة المالية بانها" تلك الاجراءات المدروسة والمعتمدة المتصلة بمستوى ونمط الانفاق الذي تقوم به الحكومة من ناحية وبمستوى وهيكل الايرادات الذي تحصل عليها من ناحية اخرى".[60] كما يمكن تعريف السياسة المالية بانها" برنامج تضعه الحكومة لاستخدام ايراداتها ونفقاتها لإحداث التأثيرات الايجابية وتجنب التأثيرات السلبية على كافة مقومات الدولة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية بهدف تحقيق الاهداف الاقتصادية المختلفة وفي مقدمتها الاستقرار الاقتصادي والتنمية المستدامة".[61] من كل ما سبق فان السياسة المالية هي اداة الحكومة للتأثير على النشاط الاقتصادي عن طريق الموازنة العامة للدولة لتحقيق الاهداف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية التي تسعى الى تحقيقها.

2. ادوات السياسة المالية:-

هنالك مجموعة من ادوات السياسة المالية التي تستخدمها الحكومة لمواجهة المشكلات والاختلالات الاقتصادية التي يتعرض لها الاقتصاد عن طريق التأثير في حجم الطلب الكلي، وذلك من خلال استخدام ادوات السياسة المالية المكونة من النفقات الحكومية والايرادات الحكومية , وهذا التأثير يتم عبر ادوات مباشرة وغير مباشرة يمكن توضيحها بما يأتي[62]:-

---

[59]**Mishkin,F, "The economics of money banking & financial markets", Columbia University,USA ,2011,P416.**

[60]حيدر نعمة بخيت، فريق جياد مطر، السياسة المالية في العراق ودورها في التاثير على عرض النقد خلال المدة1970-2009، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية،(المجلد8، العدد25، 2012) ص190.

[61]كريمة محمد الحسيني، دور السياسة المالية في تحقيق الاستقرار الاقتصادي، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، (المجلد32، العدد1، 2018)، ص97.

[62]**للمزيد من التفاصيل انظر:**

• الادوات المباشرة :وتسمى ايضا بالأدوات الانتقائية للسياسة المالية, إذ تستطيع الحكومة من خلالها تغيير المعدلات الضريبية او البرامج الانفاقية وذلك عن طريق اصدار تشريعات جديدة تجري في هذا الصدد, ومن اهم الانشطة المالية التي يمكن للحكومة تحقيقها في هذا الصدد هي: برامج الاشغال العامة, دعم مشاريع الانتاج السلعي, والتغيير في المعدلات الضريبية لتحقيق اهداف اقتصادية واجتماعية. ان ما تتطلبه هذه الادوات هو التدخل المباشر من قبل الحكومة حيث يمكنها تغيير الانفاق الحكومي او اعادة هيكلته, او من خلال اجراء تغييرات في معدلات الضريبة واعادة هيكلتها, فعندما توجد مشكلة بطالة فانه بالإمكان التدخل بشكل مباشر لإيجاد وظائف عامة للعاطلين عن العمل ولفترات قصيرة, وعليه فأن لأجل التصدي لظاهرة الكساد او التعرض لها كظاهرة سلبية في الاقتصاد تلجا الحكومات في الغالب الى اعتماد اجراءات او سياسات توسعية تتم من خلال اجراء تخفيضات ضريبية بهدف الحفاظ على الدخل المخصص للأنفاق من الهبوط او زيادته.

• الادوات غير المباشرةIndirect Tools : او ما تسمى بالأدوات التلقائية، وتتخذ هذه الادوات عادة شكلين هما الضرائب التصاعدية والمدفوعات التحويلية بما لها من خواص ذاتية تحقق الاستقرار بشكل تلقائي, فالضرائب التصاعدية ترتفع معدلاتها جراء الزيادة التي تحصل في مستويات الدخل في حين تنخفض مستويات المدفوعات التحويلية مما يحد من التسارع الكبير في حالات الرواج .اما في حالة الدخول في مرحلة الركود او مرحلة الكساد حيث تنخفض الدخول تبدا المدفوعات التحويلية بالزيادة في حين تنخفض الضرائب وبالشكل الذي يوفر تحفيزا مناسبا للاقتصاد.

3. اهداف السياسة المالية:-

تسعى السياسة المالية من خلال ادواتها الى تحقيق عدة اهداف، وذلك وفق مجموعة من الاجراءات والتدابير التي تضعها الحكومة، فهي تساهم بالدرجة الاولى في ضمان اقتصاد مستقر، كما تعمل على تحقيق العدالة الاجتماعية عن طريق تكييف ادواتها، وتختلف هذه الاهداف من دولة لأخرى حسب طبيعة النظام الاقتصادي والاوضاع السائدة، ومن اهداف السياسة المالية ما يأتي:

• تحقيق الاستقرار في المستوى العام للأسعار:

ان للسياسة المالية دورا كبيرا تلعبه في تحقيق الاستقرار في المستوى العام للأسعار في ظروف الكساد او في ظروف الانتعاش من خلال تأثيرها على الطلب الكلي، اذ تستطيع السياسة المالية تحديد مستوى

- نزار كاظم الخيكاني وحيدر يونس الموسوي, مصدر سبق ذكره, ص49

-جيمس جوارتيني، استروب، الاقتصاد الكلي، الاختيار العام والخاص، ترجمة: عبد الفتاح عبد الرحمن، دار المريخ للطبع والنشر، 1988، المملكة العربية السعودية، ص138

التشغيل والاسعار والدخل القومي[63]، فضلا عن تأثيرها على الضغوط الانكماشية والتضخمية، ولأجل تحقيق ذلك وبالنظر لما يترتب على التضخم من اثار اقتصادية وسياسية واجتماعية سيئة تلجا السلطة المالية الى استخدام السياسة المالية للحد من التضخم عن طريق سياسة انكماشية تقوم على خفض الانفاق العام وزيادة الضرائب، وبالتالي تخفيض مستوى الطلب الكلي للحد من زيادة معدلات التضخم، ويحدث العكس عندما تواجه الدولة ضغوطا انكماشية.

- **تعزيز النمو الاقتصادي:**

ان معظم الدول المتقدمة من خلال سياساتها المالية تحاول المحافظة على معدلات نمو ملائمة , اما الدول النامية فتحاول تحقيق معدلات عالية من التنمية الاقتصادية ويمكن القول ان هناك نموا اقتصاديا متزايدا اذا كان معدل نمو الناتج القومي اكبر من معدل نمو السكان, اما اذا كان معدل نمو السكان اكبر من معدل نمو الناتج القومي فان ذلك يعني تدهورا في المستوى المعيشي، وتؤدي السياسة المالية الى زيادة تكوين راس المال من خلال القيام بالاستثمارات العامة لا سيما في البنى التحتية التي تقوم بدور حيوي في تنمية اقتصاد الدولة[64].

- **اعادة توزيع الدخل:**

تعد الايرادات والنفقات العامة من اهم اجراءات السياسة المالية التي تحقق عدالة توزيع الدخل والثروة بين افراد المجتمع وذلك من خلال فرض ضرائب تصاعدية على الدخول المرتفعة واستخدام حصيلة هذه الضرائب في سياستها الاتفاقية عن طريق انفاقها على مجالات التعليم والصحة وتقديم الاعانات الاجتماعية للطبقة الفقيرة بواسطة الضمان الاجتماعي فضلاً عن تقديم الاعانات الاقتصادية لدعم اسعار السلع الغذائية الضرورية والتي يستفيد منها اصحاب الدخول المنخفضة بشكل كبير مقارنة بالطبقات الاخرى.

- **زيادة معدلات التشغيل:**

ويعد هذا الهدف من اهم اهداف السياسة المالية التي تسعى لها لتحقيق تشغيل كامل للطاقات الانتاجية والموارد المتاحة في المجتمع. اذ تقوم السياسة المالية من خلال ادواتها تحقيق هذا الهدف المرغوب فاذا كان الاقتصاد يعاني من مشكلة البطالة فمسؤولية السياسة المالية تكمن في علاج هذه المشكلة اذ تقوم

[63]عدنان داود محمد العذاري وحسام الدين همام، تقدير اثر مؤشرات السياسة المالية على الناتج المحلي الاجمالي دراسة قياسية للمدة1990-2016، مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الانسانية، (المجلد14، العدد27، 2020)، ص129.

[64]مايح شيب الشمري و سلمان حمد شنان الشمري، قياس العلاقة التبادلية بين السياسة المالية وسعر الصرف في العراق للمدة1990-2019، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، (المجلد17، العدد3،2021)، ص3.

الحكومة بزيادة الانفاق الحكومي او تخفيض الضرائب او تسهيل شروط الائتمان مما يؤدي الى رفع مستوى الطلب الكلي ويزداد الطلب على العمالة ويرتفع مستوى الدخل الحقيقي[65].

5- السياسة التجارية

1. مفهوم السياسة التجارية:

مع ازدياد اهمية التجارة على المستوى الاقتصادي والسياسي على حد سواء، فلقد دفع ذلك اقتصاديات الدول الى وضع سياسات تجارية تعمل على حماية تجارتها وتقويتها لمواجهة المنافسة العالمية[66].

يقصد بالسياسة التجارية بانها " مجموعة من التشريعات واللوائح الرسمية التي تستخدمها الحكومة للتحكم والسيطرة على نشاط التجارة الخارجية في مختلف دول العالم المتقدمة والنامية، والتي تعمل على تحرير او تقييد النشاط التجاري الخارجي من العقبات المختلفة التي تواجهه على المستوى الدولي بين مجموعة من الدول"[67]. ويمكن تعريفها بانها " مجموعة القواعد والاجراءات التي تعتمدها الحكومة لتنظيم التجارة بين بلدها والدول الاخرى، لان التجارة تشمل جميع عمليات شراء وبيع السلع والخدمات في الاسواق العالمية".[68]وتهدف السياسة التجارية عادة الى زيادة ربحية التعاملات الجارية من خلال التبادل الدولي او الى رفع المركز التنافسي لمنتجات وموارد الاقتصاد المعني في الاسواق العالمية[69]. كما تساعد السياسات التجارية على خلق المزيد من فرص العمل عن طريق تحفيز الصادرات مما يهيئ الظروف نحو تحسين مستويات الدخل وتخفيف الفقر. كما تُعد السياسات التجارية اداة هامة للتخفيف من الفقر عن طريق خفض او ازالة الرسوم الكمركية من استيرادات السلع الغذائية الاساسية. وتستهدف السياسة التجارية مجموعة من الاهداف الاقتصادية والاجتماعية يمكن تلخيصها بما يلي:

2. ادوات السياسة التجارية:

تتبع الحكومة مجموعة من الاجراءات والاساليب في سبيل تنفيذ التجارة الخارجية مع الدول الاخرى بهدف تنظيم وتنسيق الاعمال التجارية الخارجية ومن اهمها نذكر:[70]

---

[65]اديب قاسم شندي، السياسة المالية وكفاءة اداء البيئة الاستثمارية في الاقتصاد العراقي للمدة 1980-2013، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والادارية، (المجلد1، العدد18،2015)، ص3.

[66]وفاء سعد ابراهيم، تاثير السياسة التجارية على معدل البطالة في مصر، المجلة المصرية للتنمية والتخطيط،(المجلد27، العدد1،2019)، ص134.

[67]احمد السريتي واحمد الخضراوي، الاقتصاد الدولي، ط1، دار فاروس العلمية، 2017، الاسكندرية، ص121.

[68]John M. Rothgeb JR, U.S.Twrade PolicyBalancing Economic Dreams and Political Realities, Miami University, 2001,P3.

[69]هوشيار معروف، تحليل الاقتصاد الدولي، ط1، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص369.

[70]بركان انيسة، دور السياسة التجارية في تعزيز التجارة الخارجية خارج قطاع المحروقات في الجزائر دراسة تحليلية للفترة2010-2020، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية، (مجلد13، العدد1 ، 2022)، ص28.

1- الادوات السعرية: تتمثل في كافة الاجراءات المرتبطة باستخدام المال في توجيه السياسة التجارية لدولة ما, من اجل تحقيق توازن ميزان المدفوعات او تحقيق الحماية للصناعات المحلية من خلال الحد من الاستيرادات, بالإضافة الى حماية القيمة الخارجية للعملة الوطنية من التدهور, وتتفرع اساسا الى: الضرائب والرسوم الجمركية, اعانات التصدير, والرقابة على الصرف الاجنبي.

2- الادوات الكمية المباشرة: ويقصد بها كافة الوسائل غير السعرية التي تستخدمها الدول من اجل حماية ودعم منتجاتها الوطنية او اصلاح خلل في ميزان المدفوعات, وتتمثل اساسا في نظام الحصص من خلال فرض قيود على الاستيراد كحالة عامة وعلى التصدير في حالات خاصة خلال فترة زمنية معينة, ويقترن هذا النظام عادة بتطبيق نظام رخص الاستيراد باعتباره وسيلة من الوسائل غير المباشرة لفرض حصص الاستيراد.

3- الادوات التنظيمية: تتجسد اساسا في المعاهدات والاتفاقات التجارية التي تعقد بغرض تنظيم العلاقات التجارية فيما بين الدول, عادة ما تتضمن احكام المعاهدات النص على مبدأ المساواة في المعاملة, او مبدا المعاملة بالمثل.

3. اهداف السياسة التجارية:

1. الاهداف الاقتصادية:- [71]

- حماية الانتاج المحلي من المنافسة الخارجية (الاجنبية) : والمقصود به هو عزل المؤثرات الخارجية التي تكون مضرة في الانتاج المحلي في بعض الحالات، ويتطلب الامر اللجوء الى الحمائية عندما تكون التكلفة الحقيقية للإنتاج في الخارج اقل من التكلفة الحقيقية للإنتاج في الداخل، وقد طبقت الحماية في كثير من الدول منها بلدان غرب اوربا على المنتجات الزراعية خاصة.

• حماية الاقتصاد الوطني من خطر سياسة الاغراق: تمثل سياسة الاغراق اسلوباً تجارياً يستهدف السيطرة على السوق الخارجي على حساب المنتجين المحليين، وبصفة خاصة من بعض المحتكرين الاجانب بشكل دائم او مؤقت، ولذلك فان جولة الكات والاورغواي عام 1994، ومنظمة التجارة العالمية عام 1995 تكفلت بتطبيق اجراءات معينة للعمل على محاربة سياسة الاغراق واعطت البلدان حق الحماية ضد البلد الذي يمارس سياسة الاغراق.

---

[71] **للمزيد من التفاصيل انظر الى:**
عبدالمطلب عبد الحميد، السياسات الاقتصادية على مستوى الاقتصاد القومي، مجموعة النيل العربية ، القاهرة،2003، ص127-128.
زينب عدنان عبد، قياس وتحليل دور السياسة التجارية في بنية الناتج المحلي الاجمالي تجارب دول مختارة مع اشارة خاصة الى العراق للمدة(2000-2021)، رسالة ماجستير جامعة كربلاء, كلية الادارة والاقتصاد, 2023, ص18

• تحقيق التوازن في ميزان المدفوعات: وهو من الاهداف المهمة التي تسعى معظم الدول الى تحقيقها من خلال تعزيز الصادرات وتقليص الاستيرادات اذ ان زيادة قيمة الاستيرادات على الصادرات تشكل عجزا ميزان المدفوعات وزيادة الصادرات على الواردات تعتبر فائضا وفي كلتا الحالتين يكون هناك اختلال وعدم استقرار في الاقتصاد ويؤثر بالتالي على الاسعار المحلية ، ويتم تحقيق التوازن عن طريق فرض الرسوم الجمركية على المستوردات من السلع لتقليص حجمها وزيادة الصادرات مما يحسن من الميزان التجاري وميزان المدفوعات.

• زيادة العمالة ومستوى التشغيل او التوظيف في الاقتصاد القومي : وهذا الهدف على درجة عالية من الاهمية والذي تسعى السياسة التجارية الى تحقيقه بواسطة تعظيم الايرادات وبالتالي رفع مستوى التوظيف وزيادة العمالة في الاقتصاد القومي من الانشطة التصديرية، في اطار التحول الى استراتيجية الانتاج من التصدير، ولقد ثبت من خلال التجارب المتعددة في هذا الجانب في جنوب شرق اسيا وغيرها ان السياسة التجارية في ظل التحول نحو استراتيجية الانتاج من اجل التصدير هي الاكثر كفاءة في زيادة فرص العمل ورفع مستوى الاستخدام او التوظيف في الاقتصاد القومي.

• حماية الصناعات الناشئة: وقد دعت الى هذا الاتجاه افكار الالماني (فريدرك ليست) عام 1841، وسبقه الامريكي (هاملتون) في تقريره عن الصناعات عام 1791. وتُعرف الصناعات الاولية او الناشئة بانها تلك الصناعات الحديثة العهد والتي يتوقع منها ان تصل الى مرحلة النضوج والبلوغ اذا ما توافرت لها البيئة المناسبة، ومن ثم لا يكفى حداثة العهد للصناعة، بل ايضا لابد ان تكون قابلة للنضوج عن طريق الظروف و الامكانيات المتاحة لها. ووظيفة السياسة التجارية تامين الحماية لمثل هذه الصناعات لضمان تناميها وتطورها.

2. الاهداف الاجتماعية:- تتمثل في حماية مصلحة بعض الفئات الاجتماعية كالمزارعين او المنتجين لسلع تعتبر اساسية للدولة، فضلا عن اعادة توزيع الدخل القومي بين طبقات المجتمع المختلفة عن طريق اتباع طرق انظمة الحصص او فرض ضرائب جمركية على الاستيرادات بثبات بقية العوامل او منح الاعانات بالإضافة الى انها تعمل على تحقيق الحماية العامة للمجتمع عن طريق تقييد استيراد سلع مؤذية كالسجائر والكحول وكذلك منع استيراد بعض السلع المضرة والمخالفة للمعايير الصحية.

3. الاهداف الاستراتيجية:- تتمثل بالحفاظ على الدولة من جميع النواحي العسكرية والغذائية والاقتصادية وتوفير الحد الادنى لكل من الانتاج والغذاء، اي توفير حاجات الدولة من مصادر الطاقة كمصادر البترول وغيرها من السلع الاستراتيجية خاصة في مدة الحروب والازمات.

4. الاهداف السياسية:- ان الانظمة الاقتصادية تعمد الى وضع مجموعة اجراءات ولوائح لكي تنظم تجارتها الخارجية. ففي النظام الرأسمالي كانت تعمل هذه الاجراءات في دعم اسواق تلك الدول لا سيما

تدعيم القطاعات الخاصة، اما الدول الاشتراكية فتستخدمها لتدعيم الاشتراكية فيها، والدول النامية كانت تحاول من خلال سياساتها التجارية تحقيق التوازن بكلا القطاعين العام والخاص.

5. انواع السياسات التجارية

تصنف السياسات التجارية بعدة طرق وسنقتصر هنا على تصنيفا واحدا يعتمد على طبيعة الانفتاح التجاري وكما يلي:[72]

- **سياسة الحرية التجارية:**

ظهرت هذه السياسة في عصر المدرسة الاقتصادية الفيزوقراطية، وتطورت مع افكار المفكر" ادم سمث" والمفكر " ريكاردو" وغيرهما التي كانت تنادي بالحرية الاقتصادية وابتعاد الدولة والحكومة عن التدخل في النشاط الاقتصادي، وترك الافراد والمؤسسات احرارا بما يفعلون. وتتمثل هذه السياسة في" ازالة كافة القيود والعقبات المفروضة على حركة السلع والخدمات من دولة الى اخرى" ولكن هذا لا يعني ضمن سياسة الحرية التجارية ان كل السلع والخدمات التي تنتج في دولة ما سوف تتدفق خارجها الى الدول الاخرى. وانما يتوقف ذلك على نوعية السلع، هل هي بطبيعتها سلع تجارية ام سلع غير تجارية. والسلع التجارية "هي تلك السلع التي يمكن الاتجار فيها اي مبادلتها في السوق الدولية اما استيرادا او تصديرا. كالمحاصيل الزراعية، الموارد الطبيعية، المنتجات الصناعية. اما السلع غير التجارية" هي تلك السلع غير القابلة للإتجار دوليا اي التي لا يمكن مبادلتها في السوق الدولية مثل العقارات، المياه المعدة للاستخدام اليومي، المطاعم والفنادق، صيانة السيارات، والمنازل والاثاث...الخ

- **سياسة الحماية التجارية:**

ويطلق عليها السياسة الحمائية للتجارة الدولية، وتسمى ايضا سياسة تقييد التجارة الدولية، ، التي كانت ترى ان مصلحة الدولة العليا هي في تراكم الذهب داخل الدولة والسبيل الى ذلك كان زيادة الصادرات عن الاستيرادات، وعلى الحكومة ان تتخذ كافة الاجراءات اللازمة لتشجيع الصادرات والحد من الاستيرادات، ويمكن تعريف سياسة حماية التجارة الدولية بانها "عبارة عن مجموعة من القواعد والاجراءات والتدابير التي تضع قيودا مباشرة او غير مباشرة كمية او غير كمية، تعريفية او غير تعريفية على تدفق التجارة الدولية لتحقيق اهداف اقتصادية معينة". وتتخذ الحكومة مجموعة من القوانين والتشريعات والاجراءات لتقييد التجارة، بما في ذلك اعتماد الطرق السعرية مثل فرض الرسوم

---

[72]للمزيد من التفاصيل انظر الى:
احمد يحيى الرفيق، التجارة الدولية، ط1، دار الكتاب الجامعي، صنعاء،2012، ص177.
احمد السريتي واحمد الخضراوي، مصدر سبق ذكره، ص124.
عبد المطلب عبد الحميد، النظرية الاقتصادية تحليل جزئي وكلي للمبادئ ،المعهد العالي للحاسب الالي وادارة الاعمال بالعباسية، 2006 ، ص410.

الجمركية على الاستيرادات او تحديد حصة الاستيراد القصوى خلال فترة زمنية معينة، والتي توفر الحماية للمنتجات الوطنية من المنافسة الاجنبية

المطلب الثالث: تاثير السياسات الاقتصادية على الأسواق

تعرف فاعلية السياسة الاقتصادية الكلية "بأنها القدرة على التأثير الايجابي الشامل على مختلف فئات المجتمع من خلال استخدام نماذج دقيقة وشاملة تربط بين السياسات والبيانات الاقتصادية" لذلك فان فاعلية السياسة الاقتصادية الكلية تتعلق بكيفية تحقيق الاهداف الاجتماعية والاقتصادية من خلال تحليل البيانات وتطبيق استراتيجيات التنمية التي تاخذ في الاعتبار احتياجات الفقراء.[73] اذ يعتبر نموذج روبرت موندیل من النماذج الاساسية التي تساهم في فهم التفاعلات بين السياسات النقدية والمالية وتأثيرها على الاقتصاد الكلي ، ويعتبر هذا النموذج هو تطوير لنموذج التوازن الاقتصادي الكلي المعروف باسم IS-LM اذ يتيح النموذج تحليل تاثير حركة رؤوس الاموال الدولية على فعالية السياسات الاقتصادية الكلية في سياقات انظمة اسعار الصرف المختلفة[74]، ومن خلال تحليل التوازن بين السياسات النقدية والمالية وتأثيرات اسعار الصرف فأننا نقوم اولا بتحليل تأثير تلك السياسات في ظل افتراض نظام سعر صرف ثابت بالأضافة الى تحليل تأثيرها في ظل نظام سعر صرف مرن الذي يمكن للحكومات تطوير استراتيجيات فعالة تسهم في تحقيق الاهداف الاجتماعية والاقتصادية [75]، باستخدام نموذج IS-LM الذي طوره لأول مرة Robert Mundell and Marcus Fleming في بداية الستينات من القرن العشرين.

1-منحنى IS سوق السلع والخدمات: يشير منحنىIS الى مختلف التوليفات الممكنة بين سعر الفائدة والدخل والتي تجعل سوق الانتاج في حالة توازن، ويستخدم منحنى IS كأداة تحليلية تبين العلاقة بين سعر الفائدة ومستوى الدخل الذي يتلاءم معه حتى يكون هناك توازن في سوق السلع والخدمات[76]. ويتكون الطلب الكلي في الاقتصاد المفتوح ليس فقط من مجموع الاستهلاك والاستثمار والانفاق الحكومي، ولكن ايضا من صافي الصادرات اي الصادرات ناقص الاستيراداتX-M.[77]

---

[73] Francois Bourguignon,Maurizio Bussolo2008,The Impact of Macroeconomic policies on poverty and Income Distribution,Editors Luiz A. Pereira da Silva, P1.

[74]Jean Blaise Mimbang2015,Mundell – Fleming Model, Translation by Carly Probert,Publisher:Lemaitre Publishing,P7.

[2] N .Gregory Mankiw2005 , Macroeconomics ,Seventh edition, Harvard University ,P355.

[76]عون الله سعاد، محاضرات في قياس الاقتصاد الكلي،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،2023، ص59.

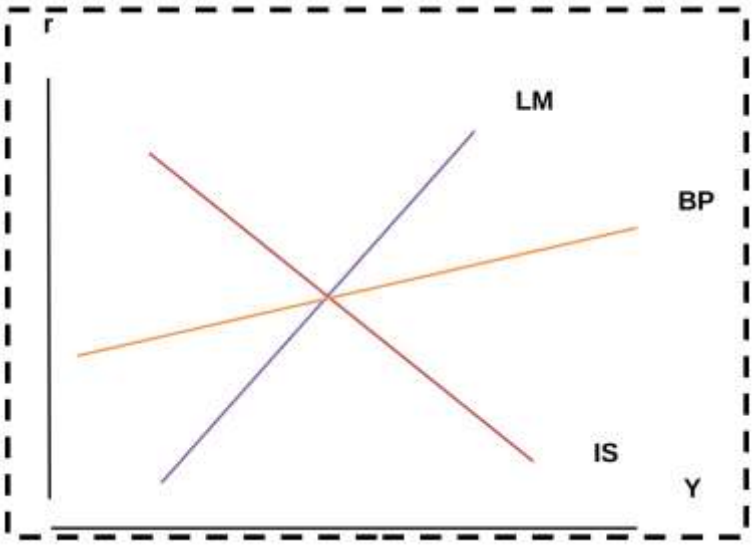
[77]Brian Snowdon ,Howard R .Vane2005,Modern Macroeconomics Its Origins ,Development and Current State,USA,P123.

2-منحنى LMسوق النقود: يمثل المحل الهندسي لجميع التوليفات من الفائدة والدخل التي تحقق شرط التوازن في السوق النقدي عرض النقود= الطلب على النقود وكل توليفة على هذا المنحنى هي توليفة توازنية في السوق النقدية، بينما تعتبر التوليفات خارجLM عن اختلال في توازن السوق النقدية.[78]

3-ميزان المدفوعاتBP: يمكن ان نشتق علاقة اخرى تعبر عن التوازن في ميزان المدفوعات، من خلال العلاقة بين الدخل وسعر الفائدة، حيث عند زيادة الدخل ترتفع الاستيرادات ولكن الصادرات تبقى ثابتة لانها تعتمد على دخول الدول المستوردة وهذا يترتب عليه عجزا في الميزان التجاري وميزان المدفوعات، وان زيادة الدخل مع ثبات عرض النقد يترتب عليه ارتفاع سعر الفائدة، ولما كان راس المال يعتبر جزئيا دالة في اسعار الفائدة المحلية مما يسهم في تدفق راس المال نحو الداخل مسببا فائضا في ميزان راس المال يعمل على تصحيح العجز في ميزان المدفوعات. وان توليفات الدخل واسعار الفائدة على يسار المنحنى BP تشير الى فائض في ميزان المدفوعات، اما التوليفات على يمين المنحنى فتشير الى عجز في ميزان المدفوعات[79]. وعند جمع المنحنيات ISاو LMو BOP في شكل واحد نحصل على الشكل التالي[80]:

شكل 20

نموذجIS-LM الاقتصاد المفتوح



Source:Richard T. Froyen2013,Macroeconomics Theories &Policies, Tenth edition, University of North Carolina,p305.

[78]**محمود محمد داغر، مصدر سبق ذكره، ص102.**

[79]صلاح مهدي عباس البيرماني، بناء نموذج رياضي لقياس وتحليل التوازن العام في الاقتصاد العراقي من خلال نموذجIS-LM-BP، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد17، العدد61، 2011، ص109.

[80]**فاروق بن صالح الخطيب، عبدالعزيز بن احمد دياب، دراسات متقدمة في النظرية الاقتصادية الكلية، جدة، 2015، ص311.**

المطلب الرابع: الاطار التحليلي لاثر السياسات الاقتصادية في الاسواق

أولا: تأثير السياسة النقدية والمالية في سوق النقود وسوق السلع والخدمات

1. تثبيت الدخل

نفترض أن البنك المركزي يهدف إلى الحفاظ على مستوى توازني معين للدخل عند مستوى ثابت - أي تثبيت الدخل (y1) عند النقطة (1) في شكل (21)وان الحكومة قررت زيادة الإنفاق الحكومي والذي سيؤدي إلى انتقال منحنى IS إلى اليمين (IS2) حيث يزيد الدخل ويرتفع سعر الفائدة (y2r2) عند النقطة (2)

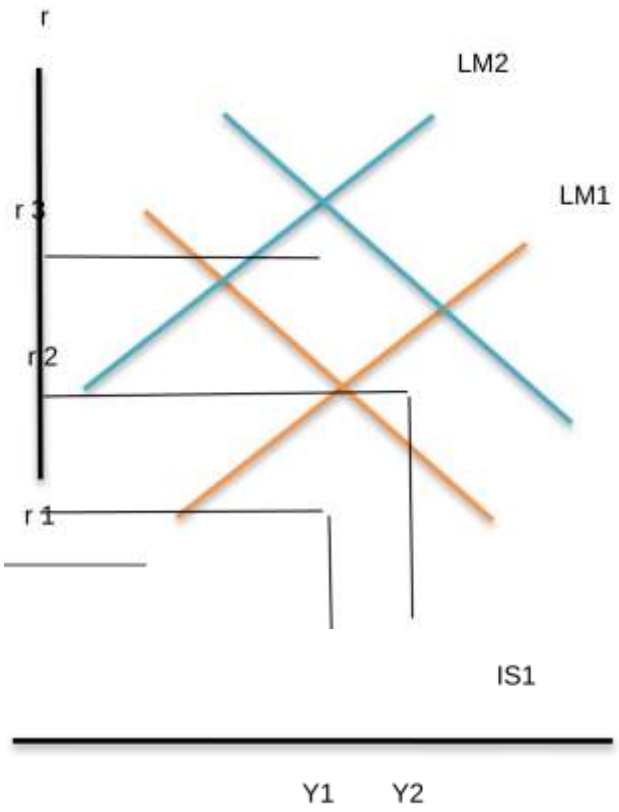
وبما أن البنك المركزي متمسك بمستوى الدخل ثابتاً، فإنه سيلجأ إلى إتباع سياسة نقدية انكماشية معاكسة للسياسة المالية التوسعية، أي أن البنك سيلجأ إلى تخفيض كمية النقود المعروضة لكبح الأثر التوسعي في الدخل الناجم عن السياسة المالية التوسعية.

إن انخفاض كمية المعروض النقدي يؤدي إلى انتقال منحنى LM إلى اليسار (LM2) وبالتالي يرتفع سعر الفائدة أكثر (r3) ويسبب هذا انخفاض استثمارات القطاع الخاص، وتنتقل نقطة التوازن إلى النقطة (3) حيث يظل الدخل ثابتاً ولكن عند مستوى الفائدة مرتفع جداً(r3)

من الواضح أن محصلة هذه التطورات هي:

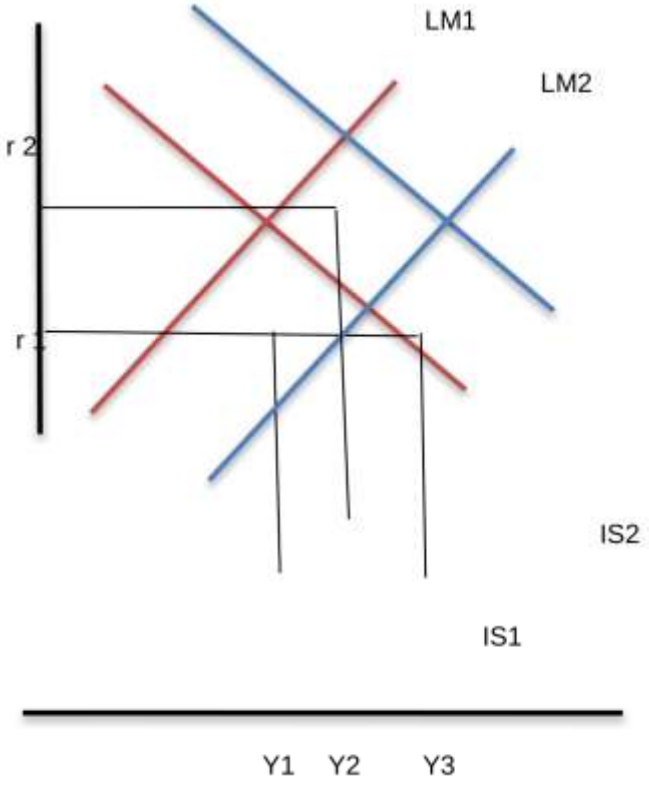
- تفقد السياسة المالية فاعليتها في التأثير على الدخل ويقتصر أثرها على رفع سعر الفائدة (r2)
- السياسة النقدية الانكماشية هي السياسة الملائمة للحفاظ على هدف تثبيت الدخل وكبح الأثر التوسعي للسياسة المالية على الدخل.
- تمثل نقطة التوازن (3) الأثر النهائي للسياسة المالية التوسعية والسياسة النقدية الانكماشية. وفي هذه النقطة يظل الدخل ثابتاً عند (y1) بينما يرتفع سعر الفائدة إلى (r3). أي أن الحفاظ على مستوى الدخل ثابتاً يؤدي إلى تقلبات في سعر الفائدة.[81]

[81]محمد احمد الافندي، مقدمة في الاقتصاد الكلي، ط5، صنعاء، 2013ص245.



ب ـ هدف تثبيت سعر الفائدة:

نفترض أن البنك المركزي يعتقد أن سعر الفائدة (r1) هو السعر المناسب والمرغوب للحفاظ على مستوى معين من الاستثمار أي أن المركزي متمسك بتثبيت سعر الفائدة عند (r1) كما في الشكل (22)



لنفترض أن الحكومة أتبعت سياسة مالية توسعية من خلال زيادة الانفاق الحكومي (G). هذا يؤدي إلى إنتقال منحنى IS إلى اليمين (IS) حيث يرتفع الدخل (Y2) وكذلك سعر الفائدة (r2) عند نقطة التوازن (2) وهو أعلى من سعر الفائدة (r1) المرغوب تثبيته، ويلاحظ أن ارتفاع سعر الفائدة يؤدي إلى انخفاض الاستثمار وهذا يسير بعكس ما يهدف إليه البنك المركزي،

لذلك يلجأ البنك المركزي إلى اتباع سياسة نقدية توسعية ويتم هذا من خلال زيادة كمية المعروض النقدي Mعن طريق شراء السندات الحكومية)عمليات السوق المفتوحة(

ان زيادة كمية عرض النقود يؤدي انتقال منحنى LM إلى اليمين (أسفل) (LM2). وتستمر هذه العملية إلى أن يتم الرجوع إلى سعر الفائدة (r1) الذي يتمسك بتثبيته المركزي.

اذ يمكن تلخيص نتائج السياستين المالية والنقدية التوسعيه في الآتي:

• تنجح السياسة المالية في زيادة الدخل ولكنها ترفع سعر الفائدة إلى (r2) أي أعلى من السعر المستهدف (r1)

• تخفض السياسة النقدية التوسعية سعر الفائدة وترجعه إلى مستواه المستهدف (r1) ولكنها تؤدي إلى زيادة الدخل أكثر (Y3).

• يؤدي الاستمرار والحفاظ على سعر الفائدة المرغوب (r1) إلى إلغاء أثر إزاحة استثمارات القطاع الخاص التي حدثت عند النقطة (2) كما يوضح ذلك شكل (22).

• السياسة النقدية تستوعب وتتكيف مع السياسة المالية.[82]

وفي هذا النموذج الذي طوره موندیل فليمنج يمكن ان نميز بين حركة راس المال الكاملة وغير الكاملة, وبين اسعار الصرف الثابتة والمرنة. وفي كل حالة من هذه الحالات سنتعرف على ما يحدث عندما يتم تطبيق سياسة نقدية ومالية توسعية على الاقتصاد.

ثانيا: فاعلية السياسة النقدية والمالية في ظل حرية حركة راس المال الكاملة

1- حالة نظام سعر الصرف الثابت

1- فاعلية السياسة النقدية وحرية حركة راس المال الكاملة

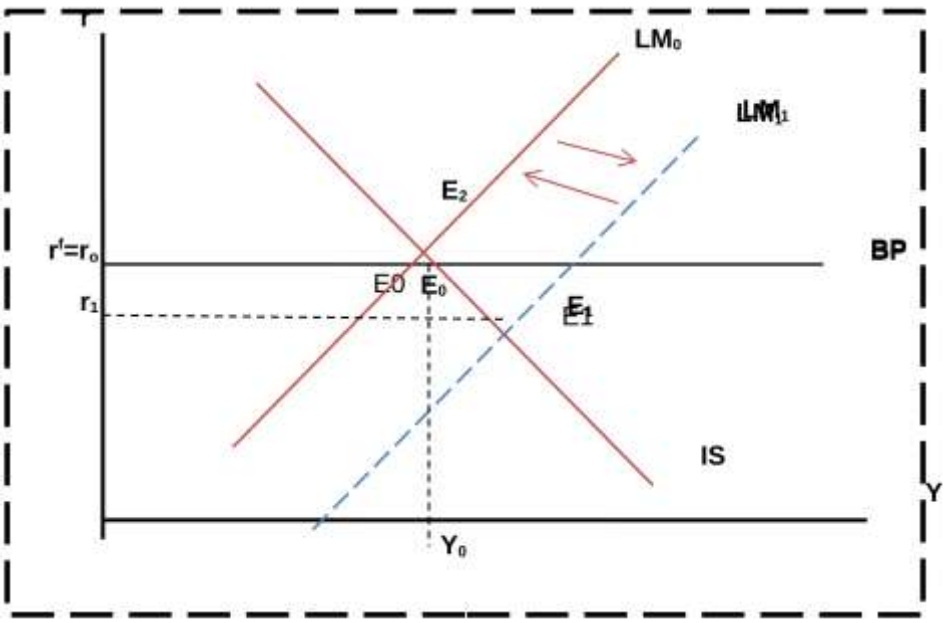
يتبين من خلال المنحنى التالي أن التوازن يتحقق في النقطة E_0، وإن إتباع سياسة نقدية توسعية تعمل على انتقال منحنى LM من LM_0 إلى LM_1 مما يعمل على خفض معدل الفائدة المحلي مقارنة بالمعدل الأجنبي ورفع الطلب الكلي وعن طريقها يتحقق توازن جديد مؤقت في النقطة E_1، حيث عند هذه النقطة

[82]محمد احمد الافندي، مصدر سبق ذكره ،ص 246.

يكون معدل المحلي أقل من معدل الفائدة الأجنبي مما يدفع بانتقال رؤوس الأموال نحو الخارج مما يساهم في تخفيض الكتلة النقدية وفي عودة التوازن إلى النقطة E_0[83].

شكل 23

فاعلية السياسة النقدية مع حرية حركة راس المال في ظل نظام سعر الصرف الثابت



Source:Richard T. Froyen2013,Macroeconomics Theories &Policies, Tenth edition, University of North Carolina,p, p313.

2- فاعلية السياسة المالية وحرية حركة راس المال الكاملة:

ان إتباع سياسة مالية توسعية من شأنها مواجهة الاستخدام الغير تام فتعمل على انتقال منحنى IS نحو اليمين. إلا أن تأثير ارتفاع الإنفاق الحكومي على الدخل الوطني لم يعد يتحدد عن طريق المضاعف التجارة الخارجية وإنما أثر هذا المضاعف ينخفض تبعا لدرجة حركة رؤوس الأموال الدولية، ففي ظل الحركة التامة لانتقال رؤوس الأموال تكون السياسة المالية فعالة إلى حد بعيد[84]. في الشكل التالي يبين أن إتباع سياسة مالية توسعية يعمل على انتقال منحنى IS من IS_0 إلى IS_1 فالزيادة في الدخل تعمل على زيادة الطلب على النقود مما يؤدي بدوره إلى ارتفاع في أسعار الفائدة. فينتقل التوازن من النقطة E_0 إلى النقطة E_1 والتي لا تمثل التوازن العام. وعند هذه النقطة ميزان المدفوعات يسجل فائضا وسعر الفائدة يكون أعلى من سعر الفائدة الأجنبي مما يسبب دخول رؤوس الأموال الأجنبية تهيمن في التوازن الخارجي والزيادة في الواردات الناجم عن نمو الطلب المحلي. وإن تدفقات رؤوس الأموال تعمل على

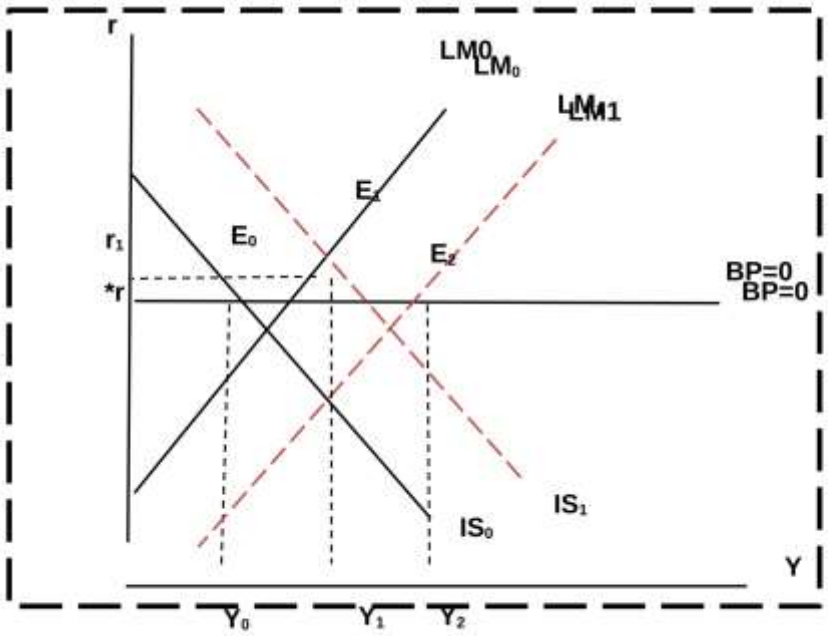
[83] **Bernard Guilochon,Annie Kawecki, Economie Internationale,commerce et macroeconomie,5edition,DUNOD, Paris:2006,P199.**

[84] **وسام ملاك، الظواهر النقدية على المستوى الدولي قضايا نقدية ومالية، دار المنهل اللبناني،لبنان، 2001، ص334.**

زيادة المعروض النقدي مما يسبب انتقال منحنى LM من LM_0 إلى LM_1 وبالتالي ينتقل التوازن إلى النقطة E_2 والتي تمثل توازن كلي جديد يسمح بتحقيق مستوى أعلى من الدخل السابق.[85] كما يبين ذلك من خلال الشكل التالي :

شكل 24

فاعلية السياسة المالية مع حرية حركة راس المال في ظل سعر الصرف الثابت



المصدر: عبدالرحمن محمد السلطان، النظرية الاقتصادية الكلية، ط1، 2018 ص257.

ب-في حالة سعر الصرف المرن

1- فاعلية السياسة النقدية مع حرية حركة راس المال

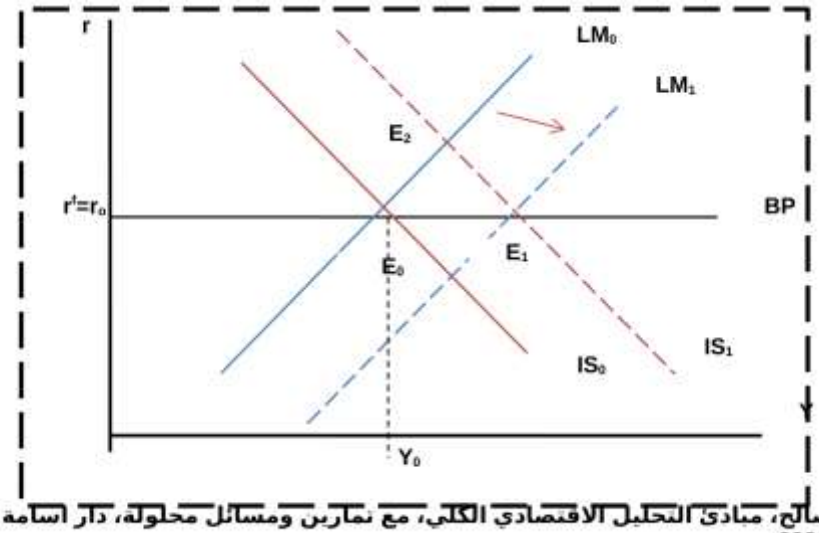
في البداية نفترض ان الاقتصاد في حالة توازن عند النقطة E_0 وتعتبر زيادة في كمية النقود عن طريق اتباع سياسة نقدية توسعية وبالتالي يصبح في الاقتصاد عند النقطة E_0 فائضا في عرض الارصدة الحقيقية، ولغرض الوصول الى التوازن، يجب على اسعار الفائدة ان تنخفض مقابل زيادة مستوى الدخل كنتيجة لانتقال منحنىLM من LM_0 الى LM_1 وبذلك ينتقل التوازن الى النقطة E_1 في الاجل القصير، وعند هذه النقطة يكون سعر الفائدة المحلي اقل من مستواه الاجنبي، وفي ظل الحركة التامة تبدأ رؤوس الاموال بالانتقال نحو الخارج فتنخفض قيمة العملة الاجنبية نتيجة زيادة الكمية المعروضة منها ويؤدي التدهور في العملة الى زيادة اسعار الاستيرادات فتصبح السلع المحلية اكثر تنافسية ليتوسع الطلب على السلع المحلية فينتقل منحنى IS نحو اليمين الى IS_1 وهو المستوى الذي يكون فيه تدهور قيمة العملة

[85] **Jean Louis Mucchielli, Economie international,editions Dalloz2,edition paris 1997,P199.**

قد رفع من الطلب الكلي والانتاج ويصبح التوازن في النقطة E2 وهي النقطة التي يتوازن عندها الاسواق الثلاثة.[86] كما في الشكل التالي:

شكل 25

فاعلية السياسة النقدية مع حرية حركة راس المال في ظل سعر الصرف المرن



المصدر: تومي صالح، مبادئ التحليل الاقتصادي الكلي، مع تمارين ومسائل محلولة، دار اسامة للطباعة والنشر، الجزائر، 2004، ص322.

2- فاعلية السياسة المالية مع حرية حركة راس المال :

في ظل حركة رؤوس الأموال التامة، يتحقق التعادل بين سعر الفائدة المحلي والدولي، حيث يكون منحنى BPأفقياً. لنفترض أن الاقتصاد في حالة توازن عند النقطة E_0 عندما تتبع الحكومة سياسة مالية توسعية، ينتقل منحنى IS نحو اليمين IS_1مما يؤدي إلى تحقيق توازن داخلي جديد في النقطة E_1 حيث يرتفع سعر الفائدة المحلي، هذا الارتفاع في سعر الفائدة يكون ظرفياً التدفق الفوري لرؤوس الأموال الأجنبية إلى الداخل يعمل على إعادة سعر الفائدة إلى مستواه الأولي. بالإضافة إلى ذلك، يسجل الميزان التجاري عند النقطة E_0 فائضاً، مما يؤدي إلى ارتفاع قيمة العملة الوطنية، مما يزيد من الواردات ويقلل من الصادرات. هذا يؤدي إلى انتقال منحنى IS نحو اليسار، مما يعيد التوازن إلى النقطة الأصليةE0، وعندما تكون نقطة التوازن E_0 على منحنى BP، فإن عجز الميزان التجاري يتم تمويله من خلال تدفق رؤوس الأموال من الخارج، مما يعني أن العجز يتم تمويله من خلال المديونية الخارجية الصافية، وبذلك نستنتج أنه في حالة نظام سعر الصرف الثابت، تكون السياسة المالية غير فعالة في ظل حركة رؤوس الأموال المطلقة على المستوى الدولي[87]. والشكل التالي يبين ذلك:

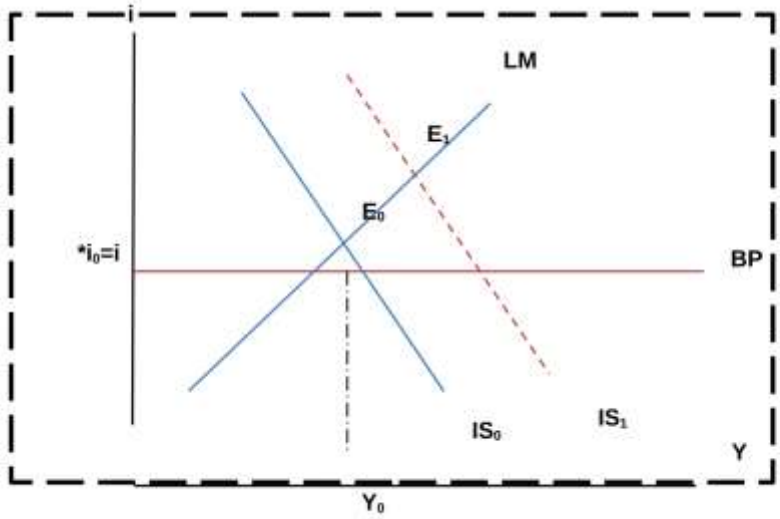
---

[86]تومي صالح، مبادئ التحليل الاقتصادي الكلي، مع تمارين ومسائل محلولة، دار اسامة للطباعة والنشر، الجزائر، 2004، ص323.

[87]Dibendu Banerjee and Chandra Das,Modern MacroeconomicsTheory,Application and Sustainbility,First published,NEW YORK,2024,P478.

شكل 26

فاعلية السياسة المالية مع حرية حركة راس المال في ظل سعر الصرف المرن



Source:Charles Van Marreewijk,Stephan Schueller,International economicsTheory,Applicationmand policy,Second

ثانيا: فاعلية السياسة النقدية والمالية في ظل وجود قيود على حركة راس المال

1- في حالة سعر الصرف الثابت:

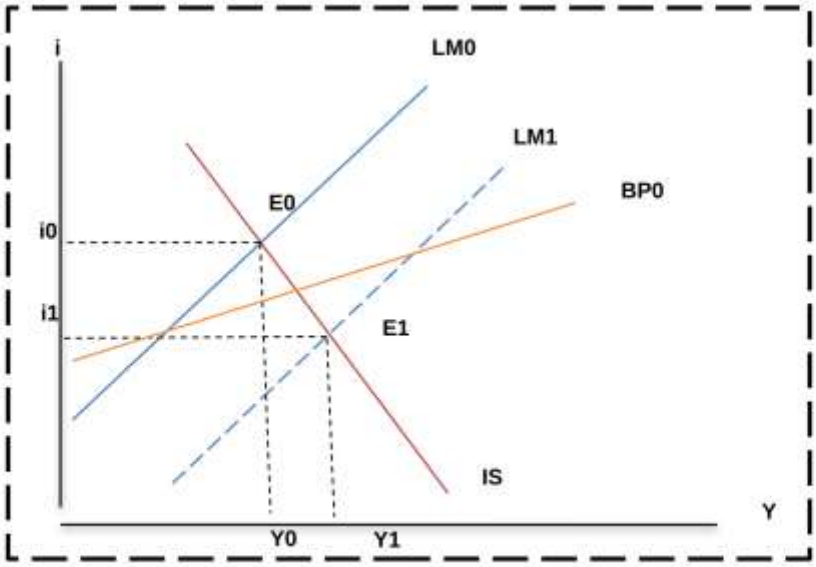
1- فعالية السياسة النقدية وعدم القدرة الكاملة على حركة رأس المال:

في الشكل التالي فان التوازن الكلي يتحدد في النقطة E_0 ففي حالة تطبيق سياسة نقدية توسعية تؤدي إلى انتقال منحنى LM إلى اليمين من LM_0 إلى LM_1، وينتقل التوازن من النقطة E_0 إلى E_1 ، مع انخفاض في معدل الفائدة من i_0 إلى i_1وارتفاع في مستوى الدخل من Y_0إلى Y_1وإن انخفاض سعر الفائدة يؤدي إلى تدفق رؤوس الأموال نحو الخارج وبالتالي حدوث عجز في ميزان رأس المال وتوسيع الدخل يعزز ارتفاع الطلب الداخلي على السلع الأجنبية وبالتالي يغذي عجز الحساب الجاري، وأن تدخلات البنك المركزي لمنع انخفاض المستمر في عرض النقود للمحافظة على قيمة العملة الوطنية من خلال بيع العملات الأجنبية تعمل على انتقال منحنى LM إلى اليسار. وهذه التدفقات لا تتوقف في ظل استمرار العجز واتجاه الاستهلاك للارتفاع وبالتالي فإن منحنى LM يعود لوضعه الابتدائي LM_0. ومنه نستنتج أن السياسة النقدية تكون غير فعالة في ظل تدفقات رؤوس الأموال سواء في الحالة التي تكون مرتفع نسبيا أو منخفضة نسبيا[88] .

شكل 27

فاعلية السياسة النقدية وعدم القدرة الكاملة على حركة راس المال في ظل سعر الصرف الثابت

[88]رملاوي عبدالقادر، اثر حركة رؤوس الاموال الدولية على فعالية السياسة النقديةدراسة قياسية، اطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، 2018، ص137.



Source:Dibendu Banerjee and Chandra Das,Modern MacroeconomicsTheory,Application and Sustainbility,First .published,NEW YORK,2024,P480

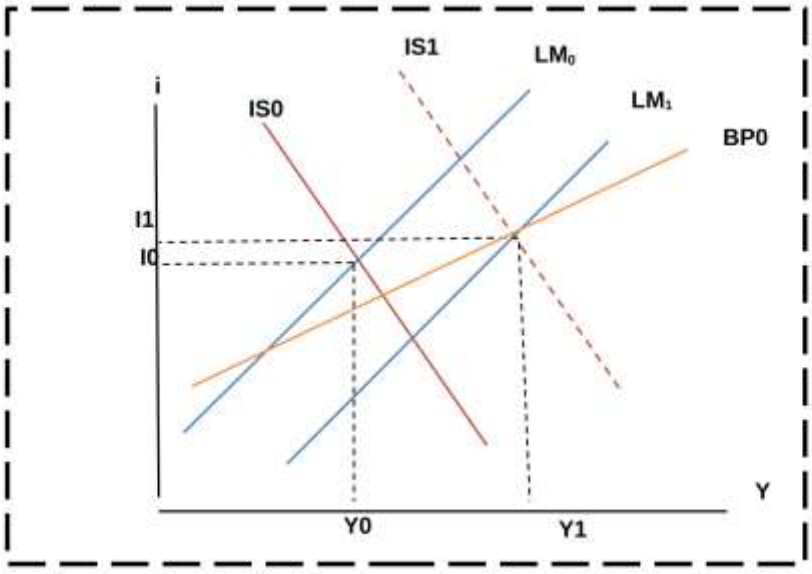
2- فاعلية السياسة المالية وعدم القدرة الكاملة على حركة راس المال

في ظل السياسة المالية التوسعية زيادة الإنفاق الحكومي يؤدي الى انتقال منحى IS من IS_0 إلى IS_1 كما في الشكل التالي، حيث يؤدي ذلك إلى ارتفاع في معدل الفائدة من i_0 إلى i_1 ، وارتفاع في مستوى الدخل من Y_0 إلى Y_1 وبالتالي ينتقل التوازن من النقطة E_0 إلى E_1 والتي تقع هنا فوق منحى BP إذن فإن ميزان المدفوعات في حالة فائض وهذا الفائض يميل إلى تقدير سعر الصرف. لذا البنك المركزي يتدخل ويعمل على تحويل جميع تدفقات النقد الأجنبي للعملة الوطنية بمعدل ثابت والتحركات في عرض النقود تعمل على انتقال منحى LM إلى اليمين حتى يتم استعادة التوازن في ميزان المدفوعات، ويصبح التوازن في النقطة E_1. ويتعزز التأثير الأولي من التوسع المالي عن طريق خلق النقود نتيجة الفائض الخارجي.[89]

شكل 28

فاعلية السياسة المالية وعدم القدرة الكاملة على حركة راس المال في ظل سعر الصرف الثابت

[89]Ola Olsson,Essentials of Advanced Macroeconomic Theory,First published, new york,2012,P147.



Source: Ola Olsson,Essentials of Advanced Macroeconomic Theory,First published, new york,2012,P147.

2- في حالة سعر الصرف المرن

1- فاعلية السياسة المالية وعدم القدرة الكاملة على حركة راس المال :

نفترض في البداية أن الاقتصاد في حالة توازن في النقطة E_0 كما في الشكل وأن ارتفاع النفقات العمومية تعمل على انتقال منحنى IS إلى اليمين من IS_0 إلى IS_1 وأن مخزون النقود بما فيها احتياطات الصرف الأجنبي والائتمان المحلي تكون محددة بواسطة البنك المركزي لذا فإن وضعية منحنى LM تكون ثابتة دون تغيير ونتيجة ذلك ينتقل التوازن من النقطة E_0 إلى النقطة A ونلاحظ هنا ارتفاع أسعار الفائدة وتدفقات رأس المال التي يولدها. وميل منحى BP أقل من ميل منحى LM، وأن النقطة A تقع فوق المنحنى BP مما يدل على وجود فائض في الطلب على العملة الوطنية في سوق الصرف الأجنبي. ومن جهة في ظل سعر الصرف المرن فإن قيمة العملة الوطنية ترتفع، مما يسبب خفض الطلب الخارجي على السلع المحلية، وذلك يؤدى إلى إحباط التأثير الأولي لتعزيز الطلب المحلى. وفي إطار أثر التحفيز لسعر الصرف ينتقل كل من منحنى IS ومنحنى BP إلى اليسار من IS إلى IS ومن BP إلى BP وذلك نتيجة ارتفاع سعر صرف ويتحقق التوازن النهائي في النقطة E_1 محققا مستوى دخل 1 منخفض مما كان عليه في نقطة التوازن A وسعر الصرف مرتفع.[90] والشكل التالي يبين ذلك:

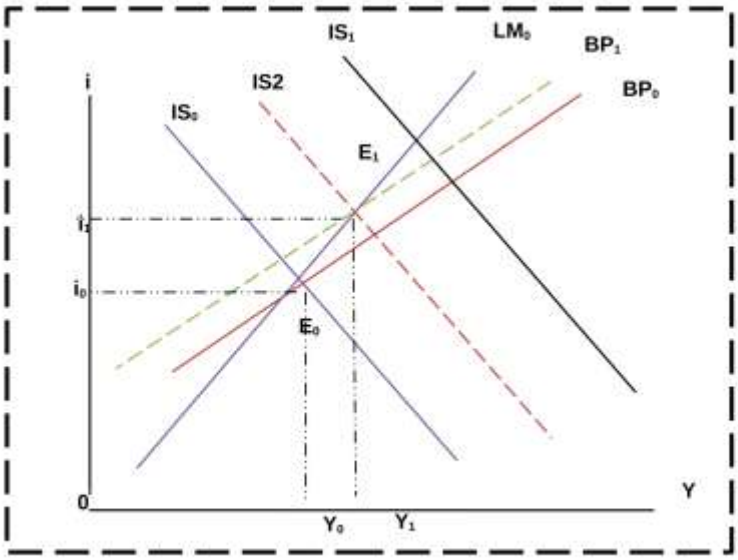
Bernard Guilochon,Annie Kawecki, Economie Internationale,commerce et macroeconomie,5edition,DUNOD, Paris:2006,P268.

90

شكل 29

فاعلية السياسة المالية وعدم القدرة الكاملة على حركة راس المال في ظل سعر الصرف المرن

Bernard Guilochon, Annie Kawecki, Economie internationale,commerce et macroeconomie,5edition,DUNOD, Paris:2006,P268.



Source: Bernard Guilochon,Annie Kawecki, Economie Internationale,commerce et macroeconomie,5edition,DUNOD, Paris:2006,P268.

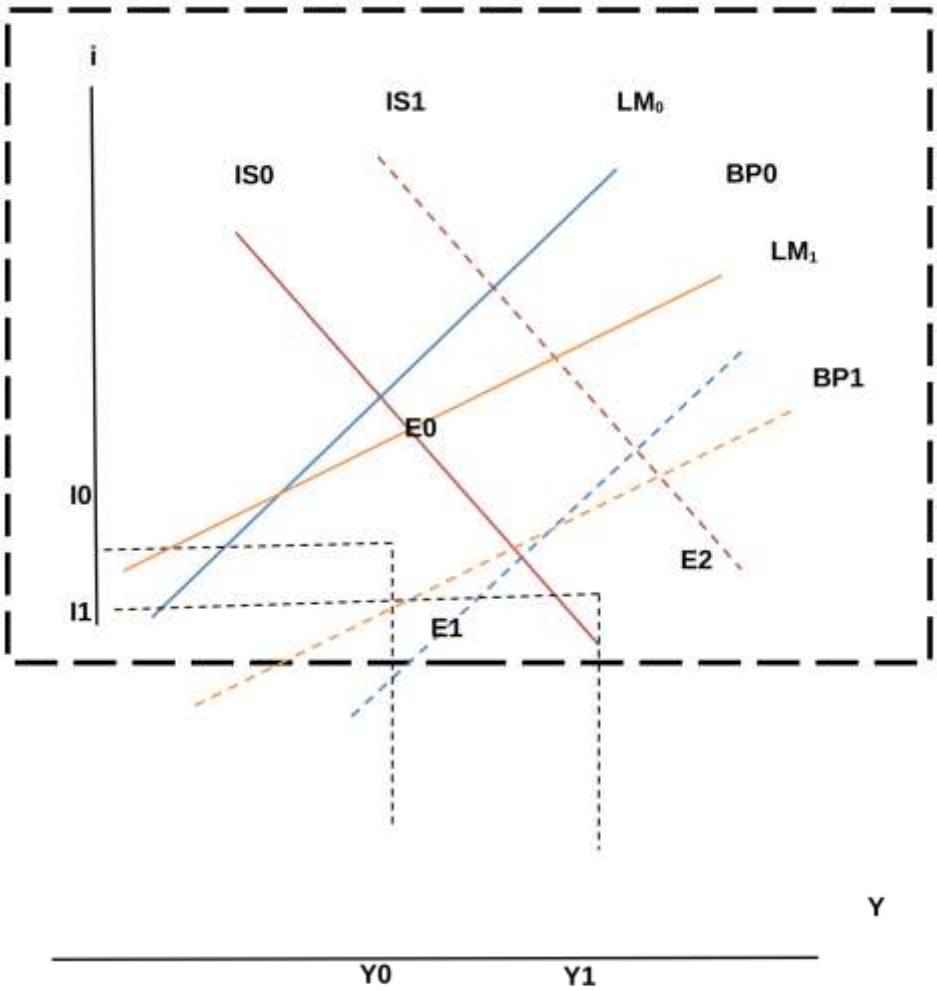
2- السياسة النقدية مع عدم القدرة الكاملة على انتقال راس المال

إن إتباع سياسة نقدية توسعية عن طريق زيادة المعروض النقدي يعمل على انتقال منحى LM نحو اليمين من LM_0 إلى LM_1 حيث ينتقل من النقطة E_0 إلى النقطة E_1 معبرا عن انخفاض في سعر الفائدة وارتفاع في الدخل، وهذا التوازن الجديد يؤثر على ميزان المدفوعات من جهة فارتفاع الدخل يعمل على زيادة الواردات مما يسبب زيادة العجز في الميزات التجاري، ومن جهة ثانية انخفاض سعر الفائدة يساهم في تدفق رؤوس الأموال نحو الخارج ، ففي حالة نظام سعر الصرف المرن فان عجز ميزان المدفوعات يقود إلى انخفاض قيمة العملة الوطنية والذي يترجم في انتقال كل من منحنى LM و BP باتجاه اليمين، وعن طريقها ينتقل التوازن المؤقت السابق من النقطة E_1 إلى نقطة توازن الجديدة E_2 فالسياسة النقدية إذن تبدي فعالية للتأثير على الدخل الوطني في حالة نظام سعر الصرف المرن، وتكون هذه الفعالية أعظمية في حالة الانتقال التام لرؤوس الأموال.[91]

شكل 30

فاعلية السياسة النقدية وعدم القدرة الكاملة على حركة راس المال في ظل سعر الصرف المرن

[91] Theo S.Eicher,John H.Mutti and Michelle H. Turnovsky,International economics,7th edition,2009,P890.



المصادر والمراجع الواردة في الحواشي

1. Steven A.Greenlaw,etc, Principles of Economics ,Rice University, 3rd Grade,2022,P50

2. للمزيد من التفاصيل انظر الى: -كامل علاوي كاظم الفتلاوي، حسن لطيف كاظم الزبيدي، الاقتصاد الجزئي(النظريات والسياسات)، 2010، ص107.

3. عبد الوهاب الامين، فريد بشير، الاقتصاد الجزئي، مركز للصيرفة للاستشارات والخدمات التعليمية، ص 94.

4. طارق العكيلي، الاقتصاد الجزئي، 2000، ص 16.

5. مصطفى محمد السعدني، مبادئ الاقتصاد الجزئي، ط3، صنعاء، 2013، ص42

6. Ron Pirayoff, CliffsAP Economics Micro&Macro,Wiley Publishing,Inc, United States of America, 2004,P15.

7. للمزيد من التفاصيل انظر الى: -سعود بن عبدالعزيز المطير، مبادئ الاقتصاد الجزئي،ط2020،5، ص56.

8. للمزيد من التفاصيل انظر الى -عبد الستار عبد الجبار موسى، واخرون، مبادئ الاقتصاد الجزئي، ط2، 2020، ص30

9. عبد الوهاب الامين، فريد بشير، مصدر سبق ذكره، ص85

10. السعيد بن لخضر، صورية شنبي، الاقتصاد الجزئي المعمق (تحليل نظري وكمي)، دار حميثرا للنشر، ط1، 2022، ص11.

11. Robert S. Pindyck, Daniel L.Rubinfeld, Microeconomics, Ninth Edition, Pearson Education Limited,England 2018, P92.

12. محمود محمد داغر، علم الاقتصاد الجزئي، ط2020،3، ص44.

13. محمد احمد الافندي، مقدمة في الاقتصاد الجزئي، الامين للنشر والتوزيع، 2012،ص161.

14. عبد الغفور ابراهيم احمد، مبادئ علم الاقتصاد، جامعة شط العرب، ص 77 https://sa-uc.edu.iq/uploads/curriculum/1755187737.pdf

15. J.P.Could,G.E.Ferguson, Theorie micro- economique, trad.Laporte Jean-Marie et Six Jean-Michel,Paris: Economica, 1982,P26

16. Iam, S. M. Ikhtiar. Theory of Demand: Consumer Behavior in Microeconomics. Institute of Business Administration, Jahangirnagar University, P 23 https://www.researchgate.net/publication/357827181_Theory_of_Demand_Consumer_Behavior_in_Microeconomics

17. مصطفى محمد السعدني، مبادئ الاقتصاد الجزئي،ط3، صنعاء، 2013، ص128.

18. احمد فوزي ملوخية، الاقتصاد الجزئي، دار النشر مكتبة بستان المعرفة، ط1، 2005، ص122.

19. يعقوب علي جانقي، محمد الجاك احمد، مبادئ علم الاقتصاد،،ط1، 2012، ص112.

20. شادي ابراهيم شحادة، مبادئ الاقتصاد الجزئي، المعهد العالي للتسويق والتجارة ونظم المعلومات، ط1، مصر، 2023، ص132.

21. غزلان سعيد، محاضرات في الاقتصاد الجزئي 2 دروس وتمارين محلولة، جامعة الجزائر، 2021، ص8

22. شادي إبراهيم شحادة، مصدر سبق ذكره، ص134

23. سامي السيد، مبادئ الاقتصاد، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، 2018، ص126

24. محسن حسن المعموري، مبادئ علم الاقتصاد، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2018، ص75

25. محسن حسن المعموري، مصدر سبق ذكره، ص76

26. مصطفى محمد السعدني، مصدر سبق ذكره، ص217

27. عبدالوهاب الأمين، فريد بشير طاهر، الاقتصاد الجزئي، مكتبة المتنبي، ط4 المملكة العربية السعودية، 2018 ص192

28. عون خير الله عون، مبادئ الاقتصاد، مكتبة بستان المعرفة، القاهرة، 2015، ص 127

29. نعمة الله نجيب ابراهيم واخرون، اسس الاقتصاد الكلي، مصر، 1988، ص103.

30. عبد المطلب عبد الحميد، الاقتصاد الكلي(النظرية والسياسات)، دار الجامعية، ط1، مصر، 2010، ص45.

31. Introductory Macroeconomics, 2018,P14, https://afeias.com/wp-content/uploads/2019/04/Class-12-INTRODUCTORY-MACROECONOMICS-english.pdf

32. صالح احمد علي جامع، الاقتصاد الكلي بين (النظرية والتطبيق)، مطبعة جي تاون ، ط1، السودان، 2018، ص23.

33. اسامة بن محمد باحنشل، مقدمة في التحليل الاقتصادي الكلي، المملكة العربية السعودية، 1999، ص23

34. محمد فوزي ابو السعود، مقدمة في الاقتصاد الكلي، دار الجامعية، مصر، ص18.

35. اسامة بن محمد باحنشل، مصدر سبق ذكره، ص24.

36. المصدر نفسه، ص25

37. Runshuo Zhang, Ziheng Zhou, Thr Effect of Inflation on Economic Groth,2024,P31, https://www.researchgate.net/publication/387717746_The_Effect_of_Inflation_on_Economic_Growth/link/6779121ee74ca64e1f4b9a87/download?_tp=eyJjb250ZXh0Ijp7ImZpcnN0UGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIiwicGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIn19

38. محمد بن عبدالله الجراح، احمد بن عبدالكريم المحيميد، مبادئ الاقتصاد الكلي(مفاهيم واساسيات) ط6، 2017،ص229.

39. محمد احمد الافندي،مقدمة في الاقتصاد الكلي، ط5 ، 2013، ص288.

40. مجيد علي حسين، عفاف عبدالجبار سعيد، مقدمة في التحليل الاقتصادي الكلي، ط1، دار الهدى للنشر، ص327

41. مراد سالي، الاثار الاقتصادية والاجتماعية لظاهرة البطالة وانعكاساتها على الامن الاجتماعي، مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية والانسانية، (المجلد9، العدد1، 2020)، ص 354.

42. رحيمي عيسى، ظاهرة البطالة: مفهومها، اسبابها واثارها، مجلة ارتقاء للبحوث والدراسات الاقتصادية، 2018، ص149.

43. عبد المطلب عبد الحميد , السياسة الاقتصادية على مستوى الاقتصاد القومي تحليل كلي, ط1, مجموعة النيل العربية , القاهرة, 2003 , ص14.

44. Nicola Acocella,The foundations of economic policy Values and techniques , Cambridge University Press,2000 ,P..2.

45. David C.Colander,Macroeconomics, McGraw Hill, New York, 2006,P.15.

46. للمزيد من التفاصيل انظر الى: وليد عبدالحميد عايب، الاثار الاقتصادية لسياسة الانفاق الحكومي، دراسة تطبيقية قياسية لنماذج التنمية الاقتصادية،ط1، مكتبة حسن العصرية، بيروت،2010، ص75. - Frank J.Fabozzi,James L.Grant,Value-Based Metrics:Foundation and Practice, USA, 2000, P86.

47. للمزيد من التفاصيل انظر الى: - Martin Prachowny, The Goals of Macroeconomic Policy, the taylor& francis Press,2005,P5. -عبد الجليل مقدم و خولة عدناني، التحليل الاقتصادي الكلي, ط1 , دار وائل للنشر, عمان, 2022, ص32. - عبد المطلب عبد الحميد, مصدر سبق ذكره, ص19.

48. محمود محمد داغر, علم الاقتصاد الكلي نظريات وسياسات, ط1, دار السيسبان للطباعة والنشر, بغداد , 2018, ص251.

49. Milton S.and Qrley A, contemporary Economics, worth publisher.7th.Ed., New york.The USA, 1993,P247.

50. وليد بشيشي، دور السياسة النقدية في تحقيق النمو الاقتصادي، دار الكتاب الجامعي، الامارات، 2007، ص39.

51. نزار كاظم الخيكاني و حيدر يونس الموسوي, السياسات الاقتصادية الاطار العام واثرها في السوق العالمي ومتغيرات الاقتصاد الكلي،ط2، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص18.

52. للمزيد من التفاصيل انظر الى: -حسين كامل فهمي، ادوات السياسة النقدية التي تستخدمها البنوك المركزية في اقتصاد اسلامي، المعهد الاسلامي للبحوث والتدريب، المملكة العربية السعودية،2006، ص15. - Sawsan Kareem Hodan, Karrar Mahdi Jabar,Analysis of the quantitative tools of monetary policy and its impact on the money supply in Iraq for the period2004-2021,Russian Law Journal,(V.25,Issue.3,2023),P92. - علي كنعان, النفود والصيرفة والسياسة النقدية، ط1 ، دار المنهل اللبناني، لبنان،2012 ص230-231. - عوض فاضل الدليمي , النقود والبنوك , دار الحكمة للنشر والطباعة , جامعة بغداد , 1990 ، ص511. - مرتضى احمد سلمان الخفاجي، دور التنسيق بين السياستين المالية والنقدية في الحد من ظاهرة الفقر-تجارب دول مختارة مع اشارة خاصة للعراق، رسالة ماجستير جامعة كربلاء, كلية الادارة والاقتصاد,

Alan J. Auerbach and Laurence j. Kotlikoff. Macroeconomics and An - .20ص ،2023 integrated Approach. The MIT Press .Cambridge, Massachusetts: London, Second edition, 1998. P.39. - Farida Benachenhou,From the Conventional Monetary Policy to the Modern Policy of the Bank of Algeria, Trending Towards the Strategy of Islamic .finance,Al Bashir Economic Journal,(Vol.8,No.1,2022),P777

53. للمزيد من التفاصيل انظر الى: - نزار كاظم الخيكاني و حيدر يونس الموسوي ، مصدر سبق ذكره، ص24. - عبد المجيد قدي، المدخل الى السياسات الاقتصادية الكلية ديوان المطبوعات الجامعية،2003، ص91. - Hameed Hasan Khalaf,The role of monetary policy in achieving monetary and economic stability in Iraq for the period 2004-2018,Al Turath Journal, Vol.11, .issue.5,2021,P416

54. Ulrich Bindseil,Monetary Policy Implementation,University press Oxford,First published,2004,P7.

55. امال علي ابراهيم، دور السياسة النقدية في تحقيق اهداف السياسة الاقتصادية في مصر باستخدام مربع كالدور السحري، مجلة البحوث المالية والتجارية، (المجلد20، العدد3، مصر، 2019) ص131.

56. Hataiseree,Rungsun, A Preliminary Analysis of Monetary and Inflation Targeting Frameworks for Thailand, Monetary policy Group bank of Thailand Background paper to a lecture given to central banks,1999,P115.

57. وسام ملاك، النقود والسياسة النقدية الداخلية، ط1، دار المنهل اللبناني للطباعة والنشر، لبنان،2000، ص193.

58. للمزيد من التفاصيل انظر الى: -حسين بني هاني ، اقتصاديات النقود والبنوك ، دار الكندي للنشر والتوزيع، عمان، 2003 ، ص 144 - Milton Fredman, The Role of Monetary Policy, the American Economic Review, Vol 58 number, 1968,p:7-9 www.jstor.org - عوض فاضل الدليمي ، النقود والبنوك ، مصدر سبق ذكره ، ص509. - محمد القطاربي، دور السياسة النقدية في الاستقرار والتنمية الاقتصادية، ط1 دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص22. - زكريا الدوري ويسرا السامرائي، البنوك المركزية والسياسات النقدية، ط1، دار اليازوري، عمان، 2006، ص159. - عبد المطلب عبدالحميد، اقتصاديات النقود والبنوك الاساسيات والمستحدثات، الدار الجامعية، الطبعة الاولى، الاسكندرية، مصر، 2009، ص275.

59. Mishkin,F, "The economics of money banking & financial markets", Columbia University,USA ,2011,P416.

60. حيدر نعمة بخيت، فريق جياد مطر، السياسة المالية في العراق ودورها في التاثير على عرض النقد خلال المدة1970-2009، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية،(المجلد8، العدد25، 2012) ص190.

61. كريمة محمد الحسيني، دور السياسة المالية في تحقيق الاستقرار الاقتصادي، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، (المجلد32، العدد1، 2018)، ص97.

62. للمزيد من التفاصيل انظر: - نزار كاظم الخيكاني وحيدر يونس الموسوي، مصدر سبق ذكره، ص49 -جيمس جوارتيني، استروب، الاقتصاد الكلي، الاختيار العام والخاص، ترجمة: عبد الفتاح عبد الرحمن، دار المريخ للطبع والنشر، 1988، المملكة العربية السعودية، ص138

63. عدنان داود محمد العذاري وحسام الدين همام، تقدير اثر مؤشرات السياسة المالية على الناتج المحلي الاجمالي دراسة قياسية للمدة1990-2016، مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الانسانية، (المجلد14، العدد27، 2020)، ص129.

64. مايح شيب الشمري و سلمان حمد شنان الشمري، قياس العلاقة التبادلية بين السياسة المالية وسعر الصرف في العراق للمدة1990-2019، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، (المجلد17، العدد3،2021)، ص3.

65. اديب قاسم شندي، السياسة المالية وكفاءة اداء البيئة الاستثمارية في الاقتصاد العراقي للمدة 1980-2013، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والادارية، (المجلد1، العدد18،2015)، ص3.

66. وفاء سعد ابراهيم، تاثير السياسة التجارية على معدل البطالة في مصر، المجلة المصرية للتنمية والتخطيط،(المجلد27، العدد2019،1)، ص134.

67. احمد السريتي واحمد الخضراوي، الاقتصاد الدولي، ط1، دار فاروس العلمية، 2017، الاسكندرية، ص121.

68. John M. Rothgeb JR, U.S.Twrade PolicyBalancing Economic Dreams and Political Realities, Miami University, 2001,P3.

69. هوشيار معروف، تحليل الاقتصاد الدولي، ط1، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص369.

70. بركان انيسة، دور السياسة التجارية في تعزيز التجارة الخارجية خارج قطاع المحروقات في الجزائر دراسة تحليلية للفترة2010-2020، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية، (مجلد13، العدد1 ، 2022)، ص28.

71. للمزيد من التفاصيل انظر الى: عبدالمطلب عبد الحميد، السياسات الاقتصادية على مستوى الاقتصاد القومي، مجموعة النيل العربية ، القاهرة،2003، ص127-128. زينب عدنان عبد، قياس وتحليل دور السياسة التجارية في بنية الناتج المحلي الاجمالي تجارب دول مختارة مع اشارة خاصة الى العراق للمدة(2000-2021)، رسالة ماجستير جامعة كربلاء، كلية الادارة والاقتصاد، 2023، ص18

72. للمزيد من التفاصبل انظر الى: احمد يحيى الرفيق، التجارة الدولية، ط1، دار الكتاب الجامعي، صنعاء،2012، ص177. احمد السريتي واحمد الخضراوي، مصدر سبق ذكره، ص124. عبد المطلب عبد الحميد، النظرية الاقتصادية تحليل جزئي وكلي للمبادئ ،المعهد العالي للحاسب الالي وادارة الاعمال بالعباسية، 2006 ، ص410.

73. Francois Bourguignon,Maurizio Bussolo2008,The Impact of Macroeconomic policies on poverty and Income Distribution,Editors Luiz A. Pereira da Silva, P1.

74. Jean Blaise Mimbang2015,Mundell – Fleming Model, Translation by Carly Probert,Publisher:Lemaitre Publishing,P7.

75. 2 N .Gregory Mankiw2005 , Macroeconomics ,Seventh edition, Harvard University ,P355.

76. عون الله سعاد، محاضرات في قياس الاقتصاد الكلي،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،2023، ص59.

77. Brian Snowdon ,Howard R .Vane2005,Modern Macroeconomics Its Origins ,Development and Current State,USA,P123.

78. محمود محمد داغر، مصدر سبق ذكره، ص102.

79. صلاح مهدي عباس البيرماني، بناء نموذج رياضي لقياس وتحليل التوازن العام في الاقتصاد العراقي من خلال نموذجIS-LM-BP، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد17، العدد61، 2011، ص109.

80. فاروق بن صالح الخطيب، عبدالعزيز بن احمد دياب، دراسات متقدمة في النظرية الاقتصادية الكلية، جدة، 2015، ص311.

81. محمد احمد الافندي، مقدمة في الاقتصاد الكلي، ط5، صنعاء، 2013ص245.

82. محمد احمد الافندي، مصدر سبق ذكره ،ص 246.

83. Bernard Guilochon,Annie Kawecki, Economie Internationale,commerce et macroeconomie,5edition,DUNOD, Paris:2006,P199.

84. وسام ملاك، الظواهر النقدية على المستوى الدولي قضايا نقدية ومالية، دار المنهل اللبناني،لبنان،2001، ص334.

85. Jean Louis Mucchielli, Economie international,editions Dalloz2,edition paris 1997,P199.

86. تومي صالح، مبادئ التحليل الاقتصادي الكلي، مع تمارين ومسائل محلولة، دار اسامة للطباعة والنشر، الجزائر، 2004، ص323.

87. Dibendu Banerjee and Chandra Das,Modern MacroeconomicsTheory,Application and Sustainbility,First published,NEW YORK,2024,P478.

88. رملاوي عبدالقادر، اثر حركة رؤوس الاموال الدولية على فعالية السياسة النقديةدراسة قياسية، اطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، 2018، ص137.

89. Ola Olsson,Essentials of Advanced Macroeconomic Theory,First published, new york,2012,P147.

90. Theo S.Eicher,John H.Mutti and Michelle H. Turnovsky,International economics,7th edition,2009,P890.

الفصل العاشر

العلوم المالية وإدارة المال: التمويل والاستثمار والمصارف والتأمين وإدارة المخاطر

Financial Sciences and Financial Management: Financing, Investment, Banking, Insurance and Risk Management

أ.م.د. نور صلاح عبد النبي
جامعة كربلاء - كلية الإدارة والاقتصاد - العراق
أ.م.د. أحمد عبد محمود الجنابي
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي - العراق
أ.م.د. حيدر نصرالله داود
جامعة النهرين - كلية اقتصاديات الأعمال - العراق

الملخص

يتناول هذا الفصل العلوم المالية وإدارة المال من خلال أربعة أقسام مترابطة تحافظ على ترتيب المادة المشتركة المقدمة: العلوم المالية والإدارة المالية، والتمويل والاستثمار، والمصارف والأسواق المالية، والتأمين وإدارة المخاطر المالية. ويعرض القسم الأول مفهوم الإدارة المالية وطبيعتها وأهدافها ووظائفها، ثم التخطيط المالي وإدارة السيولة والقرارات المالية في المؤسسات. وتتصل المناقشة بتخصيص الموارد وموازنة الربحية والسيولة والمخاطر، مع التمييز بين القرارات الاستثمارية والتمويلية وقرارات توزيع الأرباح.

ويناقش القسم الثاني مصادر التمويل الداخلية والخارجية وهيكل رأس المال، ثم الاستثمار وتقييم المشروعات وإدارة المحافظ والمخاطر الاستثمارية. ويعرض أدوات وأساليب للتقييم والمفاضلة، إلى جانب العوامل التي تؤثر في اختيار مصادر الأموال وتوزيعها. أما القسم الثالث فيتناول النظام المصرفي وأنواع المصارف ووظائفها، والأسواق المالية وأدواتها، والرقابة المصرفية والاستقرار المالي. ويبين العرض صلات الوساطة المالية وتدفق الأموال والمعلومات بالقرارات المؤسسية، مع إبقاء التمييز بين المفاهيم والأدوات والأطر التنظيمية التي تناقشها المادة.

ويخصص القسم الرابع للتأمين ومبادئه الاقتصادية ووظائفه وأنواعه والأطراف المشاركة فيه، ثم لإدارة المخاطر المالية والتشغيلية وعلاقة التأمين بالاستدامة المالية للمؤسسات. وتتضمن الأقسام مناقشة للتحولات الرقمية والتحليل البياني والاستدامة والحوكمة حيث وردت في النص، إضافة إلى أسئلة وتمارين وأنشطة تطبيقية وحالات تساعد على تنظيم التعلم. وتستند المساهمة إلى عرض مفاهيمي

ومراجعي مدعوم بالرسوم والأمثلة، ولا تقدم تجربة ميدانية جديدة أو نتائج إحصائية مستحدثة. وتتمثل قيمتها في جمع مسارات إدارة المال والتمويل والمصارف والمخاطر ضمن بناء متصل، يوضح موضوعات كل مسار وعلاقاته بالمسارات الأخرى. وقد أبقيت قائمة المراجع المشتركة في نهاية الفصل لتظل إحالات الأقسام الأربعة قابلة للتتبع ضمن مساهمة واحدة منسوبة إلى مؤلفيها الثلاثة.

الكلمات المفتاحية: الإدارة المالية؛ التمويل والاستثمار؛ المصارف؛ التأمين؛ إدارة المخاطر

Abstract

This chapter examines financial sciences and financial management through four connected parts that retain the order of the jointly submitted material: financial sciences and management; financing and investment; banking and financial markets; and insurance and financial risk management. The first part discusses the concept, nature, objectives, and functions of financial management, followed by financial planning, liquidity management, and institutional financial decisions. Resource allocation is considered alongside profitability, liquidity, and risk, with distinctions among investment, financing, and dividend decisions.

The second part addresses internal and external sources of finance, capital structure, project evaluation, portfolio management, and investment risk. It reviews assessment tools and the factors influencing how institutions obtain and allocate funds. The third part considers banking systems, bank types and functions, financial markets and their instruments, banking supervision, and financial stability. The discussion connects financial intermediation and flows of funds and information with organizational decisions while distinguishing the concepts, instruments, and regulatory arrangements presented in the text.

The fourth part examines insurance principles, functions, types, and market participants, then financial and operational risk management and the relationship between insurance and organizational financial sustainability. Digital developments, analytical tools, governance, and

sustainability are discussed where relevant to the submitted material. Questions, exercises, applied activities, and cases accompany the explanatory discussion. The contribution is conceptual and literature-based rather than a newly conducted empirical study. It brings related financial fields into a connected teaching and analytical structure, showing the scope of each field and its relationships with the others. A shared reference list is retained at the end so that citations across all four parts remain traceable within the co-authored contribution.

Keywords: Financial management; Financing and investment; Banking; Insurance; Risk management

أقسام الفصل

العلوم المالية والإدارة المالية

التمويل والاستثمار

المصارف والأسواق المالية

التأمين وإدارة المخاطر المالية

القسم الأول: العلوم المالية والإدارة المالية

Part One: Financial Sciences and Financial Management

Section One: The Concept of Financial Management and Its Functions

1. Introduction to Financial Management

Financial management is one of the core business management areas which deal with planning, allocating, acquiring resources to an organisation to control its finances to reach strategic goals. It involves a wide variety of tasks, such as financial planning, investment analysis, investing choices, budgeting, cash-flow management and performance evaluations. Well managed finances means that an organisation is able to put their money to the best use rather than have too much or too little funding to work, thus maintaining a proper balance between profitability, liquidity and risk (Petty et al., 2015). With changing dynamics and competition, financial management has become a vital process to support the informed decision-making process and sustainability for organizations to operate effectively in the future.

In contemporary institutions, money is the basis for almost all the business associated with the business. With an expanding business, investing in new technology, entry into overseas markets, and developing new products, effective financial management offers the framework to evaluate opportunities and allocate resources. It will also help organizations to stay financially buoyant, optimize performance and balance the risks and to maximize the value of shareholders or other stakeholders (Henisz et al., 2014). This, in turn, makes financial management perceived as a strategic role which impacts not only on the short-term operational achievement for the organization but also on long-term growth as well.

Financial management is closely linked to the other business areas like accounting, economics, marketing, operations management and strategic management and to the broader area of financial sciences. Financial Management is like the legs of science in financial sciences, which incorporate theory, analytical models, and financial tools in organizations to support their investments, financing, planning, and control decisions (Gallagher, 2022). Managers can apply the financial analysis perspective to complement the broader management and organizational goals, thereby enhancing the performance and competitiveness of their organization as a whole.

There is a lot of change in the concept of financial management over time. The focus of traditional financial management was mainly on record keeping, fundraising, and management of funds. Yet, the modern financial management perspective is strategic and value-oriented oriented while emphasizing maximization of value, risk management, sustainable growth, corporate governance, and the incorporation of new and evolving technologies such as financial analytics, financial AI and digital financial systems (Cao, 2022). This reflects one of the global financial markets becoming more complex, and the need for organizations to better manage their response to the evolving economic climate.

2. Understanding Financial Sciences

Financial sciences are a wide area of study that focuses on who forms, who manages, who allocates, and who uses financial resources within individuals, organizations, and corporations, including financial institutions, and even with financial bodies such as governments. It is a discipline that looks at the process by which businesses make financial decisions under uncertainty so as to maximise value and enable

sustainable economic outcomes (Bodie, 2019). Financial sciences is one of the most critical areas of economic and business studies in modern day and age and includes areas such as financial planning, financial investments analysis, financial markets, banking system, risk management, corporate finance, and public financial administration.

Financial sciences are integral and pivotal to economic development, given the contributions they make to effective capital allocation, along with toward investment decisions and financial stability and toward fostering economic innovation and entrepreneurship. Effective financial systems provide financing, employment and a mechanism for mobilizing savings for productive activities, and serve as a pillar for sustainable economic growth (Azmeh and Al-Raeei, 2025). In addition, Financial Sciences are highly interrelated with other areas of business. Accounting supplies financial data that is trustworthy for analyzing and making choices; economics supplies theoretical knowledge with regards to the allocation of resources and the behaviours of markets. The key areas of finance, statistics and information systems, which play a vital role in economic development management, are: strategic planning and organizational control, statistics, which is used to solve economic development problems using numbers, and obtaining knowledge about economic development with the use of highly developed digital techniques and tools, information systems (Bodie, 2019). These fields combine to provide overall guidance as to how to make effective financial decisions in modern companies.

3. Concept and Nature of Financial Management

3.1 Definition of Financial Management

The definition of financial management, according to many scholars, is the practice of financial management is the implementation of planning,

organizing, directing and controlling financial resources or resources in general to accomplish the organization's strategic plan. Financial management is the process of formulating decisions about investments, financing, and dividend policies in order to create a value maximizing firm. Likewise, financial management is the Practice of managing finances to gain effective access to and use of financial resources (Madura et al., 2018). The purpose of these definitions is to stress that financial management involves more than just accounting; it involves strategic financial decisions which are seen as important to a company's survival and growth.

3.2 Characteristics of Financial Management

There are a few unique features of financial management. It is multidisciplinary, bringing elements from the fields of Finance, Economics, Accounting and Management. Analytical methods use quantitative and qualitative method to assess financial options. It has an active response to the economic market, technological evolution, regulatory needs, etc (Olayinka, 2022). Moreover, financial management is value-centred and strives to achieve maximum value creating activities in an organization with regard to profitability, liquidity and risk.

3.3 Nature of Financial Management

Financial management as a whole is really a strategic function devoted to achieving long term corporate objectives by planning and allocating the finances properly. It is also ongoing - ongoing planning, monitoring, evaluation and control of financial activities rather than decisions. Financial management is a decision-oriented basic that centers on key decisions that are made in relation to investment, financing, working capital and dividend distribution (Shapiro and Hanouna, 2019). Further, it has mission character and must be in accord with an organization's

mission, goals or objectives e.g. profitability, sustainability, maximization of shareholder value, creation of value for stakeholders etc.

3.4 Scope and Importance

Financial management involves budgeting, financial planning, capital investment, financing, cash flow management, risk management, financial reporting and financial evaluation. These functions enable optimal use of resources and good decision making across the organization. Financial management is significant for both private and public sector enterprise. It can increase profit, competitiveness, and shareholder value in the private sector and fiscal discipline, efficient use of public funds, transparency, and accountability in the public sector (Gallagher, 2022). Therefore, good financial management is key to the success of an organisation, sustainable development and economic stability in the long-term.

4. Objectives of Financial Management

The term “objectives of financial management” has shifted from merely profitability considerations to the broader aspects of long term value creation, sustainability and stakeholders' interest. The traditional focus on profit-making has been expanded to a new dimension that emphasizes maximization of the value of the organization based on the principles of risk, liquidity and social responsibility.

4.1 Profit Maximization

The traditional goal of financial management is ‘profit maximisation’ which means the firm's maximisation of profit in its operations. Increase profits leads to better earnings for the business owner, better investments and boosts the company's competitive edge. Main benefits of profit maximization are better financial performance, better operational efficiency, higher investment potential and higher returns for the

shareholders (Singh et al., 2025). It also instills cost control and efficient use of resources.

Though these are certainly some benefits, benefit maximization comes with certain drawbacks. It fails to consider when income is received, to take into account the risks involved in such investments and has a short-term horizon, in that it is mainly concerned about short-term results (Bijannia and Dekamini, 2024). Moreover, it fails to take into account the interests of the employees, customers, society and environmental sustainability, which makes this too limited to be an appropriate objective in today's complex business world.

4.2 Wealth Maximization

The modern concept of finance management views "wealth maximization" as its main goal. This is a strategy that is aimed at achieving the best share price value for the shareholders in order to bring long term value to the market value of the organization's shares (Khan and Hussanie, 2018). The market value approach differs from profit maximization, and applies financial choices to affect the overall value of the business entity.

Time value of money is an element of wealth maximization, wherein the monetary value now received is more beneficial than one received in the future. It also assesses the risk-return relationship, making sure that investments are made in a manner that is suitable for the potential return and the risks involved (Appolos and Ademola, 2020). Hence, the focus on wealth maximization is considered a better approach since it encourages sustainable growth, informed decision making and value creation in the long run as opposed to short run profits.

4.3 Other Organizational Objectives

There are several other complementary objectives which are followed along with wealth maximisation in financial managing. Some of these are promoting sustainability by responsible use of resources, ensuring stability of finances, including capital and solvency, and liquidity to provide for short-term financial needs. Financial management also plays a role in promoting the growth of the business by providing funds for innovation or expansion opportunities and generating value for staff, customers, suppliers and investors and the broader community (Gartenberg et al., 2019). Furthermore, ethical financial practices, transparency, and sound corporate governance are paramount in today's context as a pathway to trust with both customers and members of society, the compliance with rules and regulations, and organizational success.

5. Importance of Financial Management

The financial management is integrated into the effective planning, acquisition, allocation and control of financial resources which in the organizational aspect is very critical. It helps companies make well-informed financial decisions that aid in achieving operational efficiency, strategic growth, and long-term sustainability (Shaheen, 2023). No matter how big or small an organization is, or what business it operates, good financial management is a key factor in becoming financially stable and staying competitive.

The efficient use of financial resources is one of the main functions of financial management. Using these funds in the best way possible will increase the return on investment and decrease waste. Good cost control is essential, including through budgeting, financial monitoring and performance evaluation to minimise avoidable costs and enhance

operational efficiency (Kiranbabu et al., 2024). These practices directly improve profitability, so that organizations can expect to reap greater returns for their investors and could channel their profits or reinvestments into further growth.

Financial management is also crucial in planning an investment, evaluating investment proposals and determining their prospective productivity in addition to the risks attached to them and objectives of the enterprise. For instance, if a manufacturing organization carries out a financial feasibility study that shows continued cost savings and productivity gains, the company invests in some automated production equipment (Challoumis, 2024). Meanwhile, financial managers apply risk reduction policies, such as diversification, insurance, hedging, and sustaining sufficient liquidity to defend the organization from monetary problems.

In addition, sound finance management assists in the growth of business by obtaining right sources of finance for the growth activities such as market expansion, market entry, launching products etc. This helps in the long term sustainability as the organization would be financially stable irrespective of the economic scenario. Effective financial management also contributes to the competitiveness of companies, as it allows the companies to invest in innovation, technology and human resources (Bisht et al., 2022). For example, technology giants like Apple and Microsoft regularly rely on sound financial strategies to develop new products and products and keep a solid cash buffer.

6. Core Functions of Financial Management

Financial management refers to a set of interrelated activities which helps organizations, be it public or private, to utilise financial resources profitably. These functions make sure that financial decisions are aligned

with organizational goals, boost efficiency, and create sustainable growth (Petty et al., 2015). The major aspects of financial management are investment decision, financing decision, dividend decision, liquidity management, financial control, and risk management.



Figure 1: Core Functions of Financial Management

6.1 Investment Decision (Capital Budgeting)

Meaning

Capital budgeting decisions are decisions made regarding investment of money of an organization in the more long-term assets and projects that are expected to yield net economic benefits in the future. These decisions are generally referred to as investment decisions (Gallagher, 2022). These decisions will affect organization growth, profitability, and the competitive position for a long time.

Importance

Investment decisions are very significant as it requires a lot of money, and the consequences of an investment decision are long-time. Good investment decisions can provide greater operational efficiency, boost profitability, and likely increase the value of the organization and support increased stakeholder competitive advantage.

Types of Investment Decisions

Investment decisions may involve:

• Expansion of existing operations.

• Replacement of obsolete equipment.

• Development of new products or services.

• Investment in research and development.

• Acquisition or merger with other businesses.

Each investment alternative requires careful financial evaluation to ensure that expected returns justify the associated costs and risks.

Long-Term Asset Allocation

Financial managers make decisions about how to best allocate funds into fixed assets, including buildings, machinery, technology and infrastructure (Celestin, 2017). Suitable asset allocation achieves the best use of resources to meet the organization’s strategic goals and future expansion.

Project Selection

There are a number of capital budgeting methods that are used by organizations, such as the Net Present Value (NPV), Internal Rate of Return (IRR), Payback Period, and Profitability Index (Ridwan et al., 2025). Generally, projects with maximum values and tolerable risk levels are given preference as they create shareholder value maximization.

6.2 Financing Decision

Determining Capital Requirements

Financing decisions include determining the cash flow needs and cash flow timing of needed financial resources for the various activities associated with the business and its expansion (Shapiro and Hanouna, 2019). Financial managers estimate their short- and long-term capital requirements, depending on strategies of the organization and cash flow projections.

Equity Financing

The financing of capital by issuing ordinary or preference shares is Equity financing. Equity is not a loan which must always be repaid – it offers flexibility and helps organizations build up their capital reserves. But a private stock sale could dilute the equity of the owners and cause earnings per share to drop.

Debt Financing

Debt financing is the process of acquisition of money from the sources like bank loans, corporate loans etc. through credit facilities. Generally, debt financing is more cost effective than equity financing, as debt taxes are tax deductable in many jurisdictions (Jansen et al., 2023). However, the risk of too much money borrowed, and the fixed repayments, raise financial risk.

Hybrid Financing

Hybrid financing brings together attributes of debt financing and equity financing. Some of these instruments are convertible bonds, preference shares and mezzanine financing, which give organisations the flexibility to finance their capital needs and reduce financing costs and financial risk.

Cost of Capital

Cost of capital is the lowest return that an organization should earn to meet the expectations of its investors and creditors. Project profitability and the value of the organisation will be increased by reducing financing costs, which is reflected in the reduction of the weighted average cost of capital (WACC) (Arofah et al., 2025).

Capital Structure

Capital structure is the ratio of financing costs which is a combination of Debt and Equity. The goal of the optimal capital structure is to minimize financing costs with the same financial flexibility and acceptable level of risk.

6.3 Dividend Decision

Dividend Policy

Dividend decisions involve deciding the ratio of the profits of an organisation between paying out dividends and re-investing them in the future (Pinto and Rastogi, 2019). Dividend policy affects investor's confidence, share price, financing strategy, etc. of the organization.

Retained Earnings

Retained earnings are funds that are retained in the company after paying dividends. The only role these funds serve is as a source of financing business expansion or research and development, debt reduction, or capital investment without having to take on additional financing costs (Yemi and Seriki, 2018).

Shareholder Expectations

Investors have different investments preferences for dividend. High dividend yield is generally favoured for income-oriented stock investors while investors aiming for a growth may choose to sacrifice dividend yield to allow a growth in future earning power from the stock's retained

funds. Financial managers need to be able to accommodate this while also keeping their finances in check.

Growth versus Dividend Distribution

Firms that are growing quickly tend to reinvest more of their profits in the business. However, mature firms with stable cash flows tend to pay high dividends since they have very few good investment prospects (Yuniningsih et al., 2019). So, dividend policy should be consistent with the phase of growth of the firm, the firm's investment strategy, and the company's financial goals in the long run.

6.4 Liquidity Management

Working Capital Management

Liquidity management generally involves maintaining an adequate balance of short-term assets and liabilities to satisfy the short-term needs of the organizations (Barbakadze, 2024). Working capital management aims to ensure adequate current assets and current liabilities ratios are maintained to enable a company to run uninterrupted.

Cash Management

Money is most liquid asset of the organization. Good cash management means having adequate cash balance for operating costs, payment of suppliers, workers' wages, taxes, and unforeseen contingencies, and reducing cash in idle balances that might be better invested.

Receivables Management

An effective accounts receivable management process will expedite cash flow, because payments will be collected on time from customers. The financial managers set credit policies, followed outstanding debts, assessed customer creditworthiness and put in place efficient collection procedures to reduce bad debts.

Inventory Management

Manufacturing or retail businesses spend a lot of money on inventory. A basic goal of the financial manager is the maintenance of an optimal inventory position that meets customer requirements, reduces storage expenses and inventory obsolescence, and reduces capital tied up in unsold stock (Zimon, 2020).

Short-Term Financing

Temporary funding is commonly needed to fund bridges when there is a fluctuation in the season or a need for some huge cash in hand. They are typically bank overdrafts, trade credit, commercial paper or short term bank loans. The proper short term financing brings the business to continuous operations without the high financing charges.

6.5 Financial Control

Budgeting

Budgeting is an integral financial management tool that sets up financial goals relating to revenues, expenditure, investment, and cash flow (Kembauw et al., 2020). Budgets serve as a tool to help an organization plan, to allocate and distribute resources among various departments and to define goals to define how the organization is doing because they can be used to measure achievements against the plans that were developed.

Financial Reporting

The purposes of financial reporting are to provide managers, investors, creditors and regulatory authorities with information that can be used in assessing organizational performance and financial position. Financial statements (the balance sheet, income statement, cash flow statement) are reliable statements of information for decision making and accountability.

Ratio Analysis

Financial ratio analysis determines the performance of an organization based on profit, liquidity, efficiency, leverage and market performance indicators (Palepu et al., 2020). Ratios help managers to recognise strengths, weaknesses and developing financial trends and to compare with the competition and industry averages.

Performance Evaluation

Performance evaluation of financial resources is a process of comparing real results against the set targets and financial plans. Utilizing variance analysis, ROI (return on investment) and EVA (economic value added) can help managers determine operational efficiency, and take corrective steps if needed.

Internal Financial Controls

Internal financial controls are the policies and procedures implemented to protect the assets of the organization, deter fraud, maintain compliance with applicable laws and regulations and enhance the integrity of financial information (Masanja and Masimba, 2024). Good internal controls enhance corporate governance and accountability.

6.6 Risk Management

Financial Risks

The approach of risk management is meant to become the process of recognizing, evaluating, tracking and lessening uncertainties that can miss the company's monetary results (García and García, 2017). Risk management can support an organization to be financially stable as they seek a strategic opportunity.

Credit Risk

Credit risk occurs when there is a possibility of a customer or borrower defaulting on any financial obligations. To minimize credit risk, financial managers use credit assessment, diversifying the portfolio of customers in which they invest collateral requirements, and debt collection strategies.

Market Risk

Market risk can stem from the changes in interest rates, exchange rates, commodity prices and security prices (Petty et al., 2015). Diversification, financial derivatives, and hedges are often implemented by organisations to minimise exposure to negative fluctuations in markets.

Liquidity Risk

Liquidity risk is when an organization does not have adequate cash or other easily converted assets, which makes it hard to pay off short-term obligations. Having sufficient cash buffers, managing the working capital efficiently and also having access to short term credit facilities reduces liquidity risk.

Operational Financial Risk

Operational risk is related to failures in the activities of activities within the organization, mistakes made by people, technology failures, fraud or inadequate systems (García and García, 2017). The organizations can reduce these risks by developing strong corporate governance, regular audits, cybersecurity, advanced information systems and internal controls.

These core functions comprise the basis of financial management. Through these multiple functions of investment, financing, dividend, liquidity, control, and risk management, the organization can reap the benefit of optimal utilization of the funds to improve financial

performance, generate sustainable value for the stakeholders and eventually achieve long term strategic goals.

7. Contemporary Trends in Financial Management

Advancing technology, globalization, growing expectations from stakeholder groups and changing times have transformed financial management. In order to enhance business value, decision making processes, efficiency in operations and organizational long-term value, more and more organizations are turning to new contemporary digital technologies and cost-effective investment strategies (Mani, 2025). The new trends have greatly surpassed the function of accounting and financial control and they focus in finance management on the innovation and data driven decision making and responsible business practices.

The most important is digital finance, which leverages digital platforms, electronic payment mechanisms and online financial services to enhance the speed, accessibility and efficiency of financial transactions. Digital financial solutions are becoming a growing trend, as organizations strive to streamline operations, cut down expenses, and provide better customer service. As per the study of Bahoo et al., (2024), Artificial Intelligence (AI) has redefined financial analysis and forecasting in financial decision making. AI algorithms can analyze enormous financial data, recognize patterns, forecast market trends, stand up to fraud, automate credit evaluations, and help in investment choices. Likewise, financial management can use big data analysis to draw in valuable insights from structured and unstructured data, making forecasts more accurate, analysing customers, and planning an organisation's strategy.

One of the most significant trends is the quick advancement of Financial Technology (FinTech) innovations. Mobile banking, digital lending, payment systems are using peer-to-peer technology, digital robo-

advisory and crowd-funding platforms to enable companies in financial services to become more efficient, accessible and customer-friendly.

Sustainability elements, also known as environmental, social and governance (ESG) have also gained more significance in relation to financial decision making due to increasingly perceived environmental and social concerns. Investors and organizations are also applying their lenses to a project's environmental benefits, responsibility and governance standards when projects are considered (Chopra et al., 2024). Feeding into this is green finance – it is used to facilitate environmental sustainability programs like renewable energy, energy efficient buildings and technologies for combating climate change.

Organizations are also developing financial systems based on the cloud, systems that allow access to financial information in real time, collaboration across various physical locations, enhanced data security and reduced costs associated with their IT infrastructure. In addition, financial automation is a crucial aspect of financial planning today (Ahmad et al., 2024). The financial manager can dedicate more time to high-value value-added tasks like strategic planning and decision-making because of automated systems that speed and enhance repetitive tasks like processing invoices, payroll management, budgeting and expense tracking, and financial reporting.

8. Challenges Facing Financial Management

Organizations are constantly grappling with various internal and external complexities and dynamics in financial management. These are issues that can have a profound impact on financial results, investment choices and long-term stability. A financial manager thus has to track on an on-going basis the economic environment, the behavioural modifications of

the regulatory framework, and technological advances to make effective financial decisions.



Inflation

The purchasing power of money declines over time because of the rise in prices of goods and services that occurs in an economy, during this process. The costs of production rise, the operating costs of the factories rise, and there is less consumer purchasing power when inflation continues to rise (Hussein et al., 2024). Financial managers must account for inflation and forecast its impact on the financial planning for keeping organizations profitable and valuable.

Interest Rate Fluctuations

The variations in interest rates have a direct impact on financing choices, investment results, and borrowing expenses. Rising interest rates make borrowing expensive, affect investment in business activity, and lower interest rates encourage borrowing and expansion (Arellano et al., 2019). Interest rate risk management is important for financial managers as they need to critically consider the debt financing options and adopt suitable measures to ensure financial stability.

Exchange Rate Volatility

In international trade, facing with exchange rate changes, the value of the foreign revenues, import costs, or foreign investments may change. The intensity of changes in currency rates can affect profitability and also make financial planning difficult. Those risks can be reduced by using hedging strategies, using forward contracts, and diversifying trade internationally.

Global Financial Crises

Financial crises globally create market instability, interest uncertainty, a limited availability of credit, and negatively affect economic activity. These crises raise financial uncertainty and can lead to lower revenues, less liquidity and business failures (Dafri and Al-Qaruty, 2023). Financial managers need to have sufficient cash in hand, and prepare contingency plans to build the organizational capacity to withstand economic upheavals.

Regulatory Compliance

As markets and frameworks for governance change in the global world, as well as global accounts for how banks are treated and how investments are managed, and after being active in the official signature of the Basel II Accords, financial policies continue to evolve. Compliance with accounting standards, taxation laws, financial reporting requirements and AML regulations are all a must for organizations. Consequences of noncompliance can include financial penalties, the possibility of legal liability and damage to organizational reputation (Akang, 2023). Hence, it is important to have a good compliance system to take care of, thus being a duty of financial management.

Cybersecurity Risks

As digital financial systems grow more vital, so do the risks they encounter from cybercrime, including data breaches, ransomware

attacks, identity theft and financial fraud. They should be working closely with their information technology counterparts to adopt effective cybersecurity and data protection policies and internal controls to protect and preserve financial information and confidence of stakeholders.

Economic Uncertainty

Political turmoil, trade disagreements, fluctuating government policies, pandemics, or geopolitical issues can lead to economic uncertainty, which leads to unpredictable business conditions. This uncertainty impacts on consumer demand, investment decisions and access to capital (Moridu and Abidin, 2023). In order to effectively adjust financial plans to adjust to the economy, the financial manager needs to be flexible and develop financial plans, a technique known as scenario planning, and regularly undertake risk assessments.

Climate-Related Financial Risks

Climate change is becoming a major financial problem for entities around the globe. The physical risks may involve floods, droughts and extreme weather events that can cause damage to assets and disrupt business operations, while transition risks could involve changing environmental rules and regulations, carbon pricing and consumer preferences (Feyen et al., 2020). Financial managers are becoming more adept at integrating climate-related risks into investment portfolio decisions, enterprise risk management and sustainability and climate disclosures, to help fund long-term organizational resilience and contribute to sustainable development.

9. Conclusion

Financial management is an important field of study that addresses problems of plans, acquisition, allocation and control of financial resources for the attainment of organizational goals. It has a wide range

of applications, from investment and financing to the management of dividends and liquidity, risk management and financial control and is part and parcel of good business administration. Financial management is a strategic element of management that helps in the informed decision making, efficient use of resources, profitability and creation of long term value. Its key goals have shifted from profit-maximizing to shareholder value maximizing, financial sustainable and value to stakeholders. Core functions of financial management contribute to the organization's performance by optimizing operations, ensuring financial stability, risk management and sustainable growth. Effective financial management is critical to building organizational success and resilience in a fast-paced, competitive and technologically advanced business environment. Strategies for Financial Planning and Liquidity Management allow firms to plan for their financial future, manage their working capital, and ensure they meet ongoing market demands and long-term goals.

Section Two: Financial Planning and Liquidity Management

1. Introduction to Financial Planning

Financial planning is an organized approach to forecasting future financial needs and implementing financial strategies that will help an organization obtain, allocate and make the most from financial resources. It is a guide to the strategic and business objectives of the organization, through linking financial resources with strategic pathways and business objectives. By making decisions about finances in advance, organizations can predict future opportunities and challenges, establish and dedicate a realistic income plan, assess income and spending needs, and plan for short-term and long-term financing requirements (Yeo et al., 2024). Good financial planning can also

improve decision making in various ways, including giving a clear structure to consider financial options and anticipating uncertainties.

Financial planning is a crucial facet in the management of any organization in these days when there is a dynamic and greater competition between businesses. With the pace of technology going, changing market dynamics, economic shifts, and rising expectations from stakeholders, financial planning and planning generally, must be done with proactivity organization that helps in being resilient and adaptable. Financial planning combines the company's financial goals with strategic planning, optimizing the use of resources, keeping a finger on the budget, supporting sustainable growth and then reacting accordingly to any unforeseen financial issues (Gallagher, 2022). As a result, financial planning is not only essential to building organisations' performance but also provides the basis on which to provide effective liquidity management, providing enough financial resources to cover day to day operations and achieve long term organisation goals.

2. Concept, Objectives, and Principles of Financial Planning

Financial planning is a systematic and integrated course of action in a logical sequence that involves forecasting future financial needs and formulating suitable schemes of action to achieve the objectives of financial plan by optimally mobilizing the financial resources. It allows organisations to match their financial needs to their strategies and ensure adequate funds are available to support all operations, capital investments and business expansion (Celestin, 2022). Financial planning differs from budgeting in that it takes a more long-term approach, and involves coordinating financial projections, investment direction, funding strategies and risk assessments in an integrated way. It offers

management a lucid financial plan to aid decisions and increase organizational adaptability in the business landscape.

2.1 Objectives of Financial Planning

The main goal of financial planning should be to assure enough financial resources are available to not only meet the goals of the organization, but also maintain a strong financial presence. Financial planning helps in predicting future capital needs, determining financial sources, and allocating capital to maximize return on investment. It is also aimed at ensuring the optimal mix between profit, liquidity and financial risk and in this way to enable sustainable development of the organization.

A major goal is also to enhance financial coordination in the different organizational functions. Combining financial plans in the operational and strategic plans ensures that there are no gaps in resources, eliminates waste on expenditures and increases the general financial efficiency of an organisation. Financial planning also helps to evaluate performance as it creates measurable financial goals which can be monitored as financial targets are met (Alam, 2022). Moreover, it allows the organization to prepare ahead, predict economic shifts and market rocking and even possible risks in the marketplace, which then assists the manager to take preventative actions when desired.

2.2 Principles of Financial Planning

There are a number of principles for effective financial planning that guide sound financial decisions. The guiding principle of goal orientation is to ensure that financial plans are aligned with the strategic goals and long term vision of the organization. The concept of realism which animates financial forecasts puts the primary concern on basing these forecasts on reliable data and reasonable assumptions, and on using realistic expectations instead of too-ambitious ones. In addition, flexibility

focuses on financial planning being flexible in response to changes in the economic environment, technological change and business settings (Zernova, 2021). Similarly, the principle of continuity says that financial planning is a process that must be done regularly so it is necessary to review and revise the financial plans.

Co-ordination is another principle which sees that financial planning is linked with marketing, production, human resource and operations planning for organizational consistency. The concept of efficiency demands to use financial resources in the optimal way and cut down costs and maximize value (Sawari, 2024). Ultimately, the idea of risk awareness demands that money managers determine, evaluate and control financial risks by using proper prediction, contingency planning and financial resource allocation plan.

3. Financial Planning Process

Financial planning is an ongoing and systematic procedure to help organizations foresee future monetary necessities and make plans in accomplishing strategic and operational goals. Financial planning is a process that is well-structured so that financial resources are available when they are needed, used efficiently and monitored effectively (Alam, 2022). The steps in the financial planning process are connected, with the exact same procedures being different depending on the organization, but they all collectively help managers make the best financial choices.



Figure 2: Financial Planning Process

3.1 Establishing Organizational Goals

The initial step in the financial planning process is to define an organization's goals and priorities. Financial goals and objectives should fit the vision, mission and long-term business philosophy of an organization. They can be anything from higher margins to market expansion, enhancing efficiency, ramping up innovation or securing financial stability (Alam, 2022). Specific objectives become the foundation for financial planning and future financial decisions will be based on measurable performance targets created by specific objectives.

3.2 Assessing the Current Financial Position

The next stage of the process is to analyze the organization's current state of finance. Financial managers review past financial statements, cash flow, budgets, liquidity, capital structure, profitability and operational performance to identify the strengths and weaknesses of the organization. Financial analysis using financial ratio analysis and trend analysis, as well as the comparison with financial standards, have

important impacts on the organization's financial condition and areas of needed improvement (Zernova, 2021). This evaluation is used as a reference when planning future finances.

3.3 Forecasting Financial Requirements

Once the financial standing of an enterprise is determined, financial managers will forecast future financial requirements in line with the activities and goals expected for the enterprise. The financial forecast consists of estimating the company's sales, its operating costs, its capital investments, its working capital needs, and its cash flow (Gallagher, 2022). To enhance forecasting accuracy, various methods, such as trend analysis, regression models, scenario analysis and market research are employed. Accurate financial predictions help companies to foresee the funding needs and also prepare for unforeseen financial variations.

3.4 Identifying Sources of Finance

After the financial needs are identified, organizations decide on the best funding sources. Financial managers analyze the sources of funds, including retained earnings, depreciation reserves, and external sources, like equity financing, bank loans, corporate bonds, leasing, and venture capital. Factors affecting the choice of financing sources include financing costs, cash flow required to repay debts, ownership implications of financing and the level of overall financial flexibility of the organisation, as well as the organisation's capital structure (Polak et al., 2020). Correct proportion of financing contributions results in minimising the cost of capital and maintaining financial stability.

3.5 Developing Financial Plans and Budgets

Comprehensive financial plans/budgets are developed based on expected finances and funding sources. These Plans include financial information about expected revenue, expenses, investments, financing

and cash flow for a particular planning horizon. Budgets are assigned financial materials to various departments and projects, and set forth limits and targets for expenditures (Masrunik et al., 2024). Properly developed financial plans encourage a harmonious plan of actions amongst different organizational functions and the efficient and effective use of financial resources to meet strategic goals.

3.6 Implementing the Financial Plan

Implementation starts from making financial plans into operational activities. Money is spent within the approved budgets, investment projects are undertaken, financing arrangements are made, and financial policies are disseminated among the members of the organization during this stage. It is important to have coordination between the finance department, operations, marketing, production and human resources for the successful implementation (Polak et al., 2020). In order to make financial planning work correctly and organization goals for the business to be met, there needs to be ongoing communication and management commitment.

3.7 Monitoring and Performance Evaluation

Financial planning is not complete once it has been implemented. It's important for any organization to continually track their financial performance to see that results are in line with their desired objectives. Financial managers use budgeted revenuers, expenditures, profits, cash flow, variance analysis and performance measurement techniques to compare them and actual values. Financial reporting on a regular basis allows the management to see where they have deviated, and determine how efficient their operations are and if corrective measures are needed. Process monitoring also helps to ensure that organizations are accountable and aids evidence-based decision making.

3.8 Review and Continuous Improvement

The last phase of the financial planning process is to study the performance of financial plans and create improvements in the plan when changes inside and outside the enterprise occur. Financial plans may need to be adapted from time to time in the face of changing economic conditions, technology, regulatory needs, competitive pressures and decision-making priorities (Polak et al., 2020). By going through the process of continuous review, organisations can learn from past experiences, refine their forecasts, boost their financial controls and further improve future planning.

4. Liquidity Management: Concept and Importance

4.1 Concept

Liquidity Management is a component of financial planning, monitoring and control that focuses on the management of liquid assets in an organisation to ensure that cash and cash equivalents are available to see to the short-term financial obligations if they fall due. It prioritizes ensuring a proper balance between liquidity and profitability, so the company will have enough cash to cover its everyday activities, but not enough that will keep them swinging worthless bills. Good management of liquidity can help ensure stability in the financial position of an organisation and also help to make best use out of the money available to the organisation (Alhassan and Islam, 2021). Liquidity management is essential to financial planning and helps a business to operate in continuity as operational and financial commitments need to be met at the right time.



Figure 3: Liquidity management

4.2 Importance

Maintaining cash balances is not the only reason that liquidity is important in a business. It helps businesses to pay their employees, suppliers, loan repayments, taxes, and operating costs without causing any hitches in the day-to-day business operations. There is also a positive relationship between liquidity and an organization's creditworthiness and reputation, which boosts the trust of investors, creditors, suppliers and other stakeholders (Dzapasi, 2020). A favourable liquidity position allows organisations to overcome unforeseen financial difficulties, be agile when finding value investing opportunities and cope with economic downturns better.

Good liquidity management provides a major element to operational efficiency by effectively managing the working capital elements such as cash, accounts receivables and stock in trade. Financial managers keep a keen eye on the cash that is flowing in and out of their business, create cash budgets and predict future cash needs, and then put in place plans to ensure maximum use of cash (Bianchi and Bigio, 2022). They also set

proper credit policies, enhance the methods used to collect the receivables, manage inventory levels and manage short term financing needs as required for sufficient liquidity.

One of the heaviest challenges in financial management is maintaining the proper liquidity/profitability balance. Too much liquidity could find itself completely unprofitable (earning no return on investment) and be a drag on profitability. Lack of liquidity can cause overdue payments, higher incurrence costs, strained relationships and even financial difficulties (Almeida, 2021). Financial managers, therefore, need to be careful about the right mix of liquidity they are providing to cover their needs without costs being prohibitive.

With the rapid transformation of the business environment, the importance of liquidity management has grown with economic ups and downs, supply chain disturbances, inflation and uncertainty in financial markets. Companies that prioritize liquidity management are more likely to get ready for their usual day-to-day operations, foster sustainable growth, build trust and increase their long-term success. Hence, proper liquidity management is a vital part of the entire financial planning and good financial management.

5. Working Capital Management and Liquidity Strategies

Working capital management is particularly crucial for financial planning since the optimum working capital management allows the firm to have just enough short-term funds for day-to-day expenses, in an objective way to be financially stable. The most important advantage of working capital management is that it helps firms to pay their obligations in time, maximize their efficiency and reduce risks in the liquidity position. Poor performance leads to loss of profits, and having too little liquidity can

endanger the business, so there is an optimal balance between the two for financial managers.

5.1 Concept of Working Capital Management

Working capital is the current assets minus current liabilities. Current assets are the assets a company plans to use within one year, like cash, marketable securities, accounts receivable and inventory. Current liabilities are short-term obligations a company would expect to pay within one year, such as accounts payable, short-term loans, accrued expenses, and taxes payable (Kiymaz et al., 2024). Working capital management is concerned with planning, controlling and monitoring these aspects to ensure that adequate liquid funds are available to conduct day to day business.

The main goal of working capital management is to have sufficient liquidity that is also used most effectively. Effective management helps to minimize financing expenses, optimize cash flow, increase profitability and bolster the financial power of the organization to meet sudden changes in financial demands.

5.2 Components of Working Capital

Cash Management

Cash is the most liquid asset and the basis of organisation liquidity. Good cash management involves having enough cash on hand to cover operating costs, pay employees, pay suppliers, pay loans and taxes. Financial managers make cash budgets, forecast cash receipts and cash payments and keep the cash balances optimal to satisfy both lapse and excess cash (Udoh, 2022). Surplus cash can be placed into marketable securities that will provide additional returns with the same liquidity.

Accounts Receivable Management

The accounts receivable is the total amount that is owed by the customers for the goods or services sold on credit. By improving cash flow and speeding up the receivables process without hurting customer relationships, efficient receivables management in Accounts Receivable management is a strategic approach that benefits the business. They set the credit guidelines, study a customer's credit history, decide on the credit terms that are suitable for their needs, and track outstanding amounts to reduce the amount of bad debts and to collect debts faster (Sah, 2022). Electronic invoicing, payment discounts for early payment, as well as automated collection systems, further improve the quality of receivables management.

Inventory Management

Manufacturing and retail operations have a considerable amount invested in their inventory. Too much inventory can mean spending too much on storage, insurance and the threat of obsolescence and too little inventory can mean the risk of lost sales and possible production delays. Some of the mechanics used by financial managers to maintain the proper amount of inventory are referred to as inventory control (Bintara, 2020). They include Economic Order Quantity (EOQ), Just-in-Time (JIT) inventory systems, demand forecasting, and others. All of the tools are used to keep their inventories optimized so they can operate without interruptions and at the lowest cost.

Accounts Payable Management

Management of Accounts Payable is the process of managing the payments to the suppliers and maintaining good business relationships with them. Organizations would like to make the best use of available credit period, without the penalty or loss of supplier confidence (Amponsah-Kwatiah and Asiamah, 2021). Payment scheduling is

another key process to keep businesses cash-said and gain the advantages of trade credit and a positive liquidity balance.

5.3 Liquidity Strategies

Conservative Liquidity Strategy

Conservative liquidity is when a firm would maintain relatively high current assets and cash reserves. In such an approach, the priority of the organisation is financial security and minimisation of risk of liquidity shortages (Jiang et al., 2021). While this will help build the firm's resilience to economic downturns and sudden liquidity needs, the cost could be a drop in profitability as funds go idle and goods pile up have only a relatively low yield on capital.

Aggressive Liquidity Strategy

Active liquidity policy involves maintaining an active level of liquid assets, and greater dependence on short-term funds to finance current activities. In this manner, resources that aren't being used are minimized which maximizes the use of assets (Moridu and Abidin, 2023). It does, however, make the organization more vulnerable to liquidity risk if an emergency cash shortage strike or short-term financing is not available, the liquidity risk can bring about disruption in the operations, and the financial liabilities can increase.

Moderate (Balanced) Liquidity Strategy

A moderate or balanced liquidity strategy aims to strike a good balance between profitability and liquidity. Organizations have enough current assets to fully pay needs, and don't keep too many idle assets. By implementing a balanced cash flow management strategy and optimizing working capital, businesses can ensure that their financial levers are operating efficiently and effectively, promoting sustainability and profitability (Ogundele and Nzama, 2025). Most organizations pursue this

strategy— struck a balance between financial risk and operational efficiency— because it works well.

Conservative	Moderate	Aggressive
High Liquidity	Balanced	Low Liquidity
Low Risk	Medium Risk	High Risk
Lower Profit	Balanced	Higher Profit

Table 1: Liquidity Strategies Comparison

5.4 Importance of Effective Working Capital Management

Working capital management is a very pivotal area of business that can determinant the performance of an organization. It is one of ways to maintain the liquidity as having adequate number of funds to pay the short-term financial obligations thereby minimizing risk of financial distress (Boisjoly et al., 2020). Effective cash management, receivables, inventory as well as payables management further assist in running the business efficiently, and will help in minimizing needless financing costs while boosting cash conversion cycles.

Moreover, proper working capital management fosters good relationships with supplier firms by making payments on time, ensures satisfied customers due to well-managed inventory levels and builds investor confidence by showcasing a disciplined financial approach. More efficient working capital management means that organizations can be better prepared to seize market opportunities, finance growth projects in the short term, and adapt to the ups and downs of the economy.

In the current competitive and unpredictable business world, working capital management has been an integral part of financial planning, not just an operational activity. Reverting to proper liquidity management practices while closely tracking the working capital's components allows the company to remain financially stable, boost profitability, enhance

resistance to financial infraction and ensure long-term sustainable development (Toušek et al., 2023). Therefore, appropriate working capital management is of great importance for every organization as well as for a successful liquidity management.

6. Cash Flow Forecasting and Liquidity Measurement

The liquidity measurement and cash flow forecasting are a crucial element of financial planning and liquidity management. They allow organisations to predict cash inflows and outflows and ensure sufficient liquidity, helping organisations to plan what they have, what they need, and what to do with financial resources. Proactively predicting cash flow and regularly tracking liquidity levels allows companies to make sure there is enough cash on hand to cover operational needs, financial obligations, and business growth strategies (Fardous, 2025). Good cash flow management also decreases the chance of financial trouble and increases organization's resistance in economic uncertain times.



Figure 4: Cash Flow Cycle

6.1 Cash Flow Forecasting

The cash flow forecast is the estimation of the cash receipts and payments for a given timeframe in the future. It offers monetary managers a great deal of understanding into the company's usage area of financial resources or its liquidity place in the future, which alleviates the monetary manager to make monetary decisions ahead of schedule (Swarnali and Uddin, 2022). Fluctuations in cash flows can happen due to sales revenues, collections of customer debts, investment income, the sale of assets, receipt of financing funds, or payments to suppliers, employee wages, tax payments, paying off loans, operating costs, and capital expenditure.

Depending on the need of an organization, cash flow forecast can be prepared for the short-term, medium-term and/or long-term. The short-term forecasts are used for daily cash management and working capital planning while long-term forecasts are involved in strategic planning, capital investment and financing decisions. When forecasts are accurate, the availability of cash flow surpluses or shortages with some advance knowledge will enable the organisation to plan the financing of such flows, delay discretionary spending, and even use surplus cash for profitable activity.

6.2 Liquidity Measurement

The steps to measure the liquidity of an organisation is to assess the capacity of an organisation to meet its short-term financial commitments with available current assets. The advantages of a regular liquidity check for financial managers include determining if a sufficient amount of available financial resources remains for the business to continue operations without incidents and disruptions.

There are several financial measures to determine liquidity. Current Ratio is the ratio of current assets to current liabilities and gives a general idea about the short term solvency of the business. The organization's ability to pay its current obligations with its most liquid assets is reflected in its Quick Ratio (Acid-Test Ratio), which is a more conservative and useful measure than Inventory. The Cash Ratio only considers cash and cash equivalents in relation to current liabilities which gives it the tightest measure of liquidity (Weytjens et al., 2021). Further, the business organizations use Operating Cash Flow to check if the cash earned from their business activities is adequate to cover operating expenses and short term payables and/or loans, while limiting the dependency on external funding.

6.3 Importance of Cash Flow Forecasting and Liquidity Measurement

Good cash flow forecasting and liquidity measurement aid in timely financial decision making, enhances working capital management and financial planning. These can help organisations mitigate liquidity problems, maximize cash flows, sustain investor and creditor confidence and minimize borrowing expenses. In addition, an ongoing monitoring measure of the indicators of liquidity can help the liquidity manager detect the initial signs of financial difficulties and undertake corrective action before the issue impacts the work of the company (Swarnali and Uddin, 2022). They will therefore always play a central role in ensuring the financial sustainability of an organisation, improving operational efficiency as well as promoting sustainable growth.

7. Challenges and Best Practices in Financial Planning and Liquidity Management

7.1 Challenges

Financial planning and liquidity management (FLM) is an integral part of any organization's success and has faced many internal and external challenges that can impact an organization's financial stability and decision making. Economic uncertainty, such as the rates of inflation, interest rate changes, yet market conditions, makes monetary forecasting tough and makes financial scalability risk higher. There are also irregular cash flows for organizations because of late payments and irregularities from the customers, seasonal demand fluctuations, and unexpected dropouts in operations (Kotukh et al., 2024). Lack of good financial information, ineffective forecasting practices, and a lack of interdepartmental or cross-functional coordination can also narrow the margin of error in financial plans, and reduce the financial ability of organizational decision makers to act proactively against financial problems.

Another major challenge is to strike the right balance of liquidity vs profitability. Those with too much cash are limiting investment options and earning less in the bank, while those with less cash on hand could be experiencing slow payment turnaround, high borrowing fees and financial trouble. Additionally, there has been unprecedented technology transformation and a changing regulatory environment, rising cyber risks, and global supply chain uncertainties pushing organizations to continuously monitor and adjust their financial planning and liquidity management techniques (Rodriguez et al., 2024). All of these make finance decision-making more complex and require more complex finance monitoring systems.

7.2 Best Practices

There are several best practices that organizations can use to address these obstacles. Creating realistic financial projections using sound historical data, market analysis and modelling gives better accuracy to planning. Financial plans should be monitored and updated on a regular basis, so that changes in business conditions allow organizations to be responsive to them. Proactive cash flow management, detailed budgeting and wise working capital management ensure that there is sufficient liquidity along with effective operations.

Organizations should also have robust internal financial controls, sufficiently large liquidity buffers and make sure that they have a diversified source of funding which minimizes their financial risk. New IT system solutions such as financial management information systems, cloud-based accounting systems and data analysis tools provide more precise and timely financial information. Furthermore, strong synergy between finance, operations, marketing and senior management teams facilitates a well co-ordinated process of decision making and resource allocation (Cobandag-Guloglu and Ekinci, 2022). Overall, building a financial discipline initiative that is transparent, ethical, good governance and a continuous improvement process helps build financial strength and resilience, optimal liquidity controls, and sustainable long-term growth in a rapidly changing business landscape.

8. Conclusion

The financial management is a key component when trying to ensure financial stability, improve operational efficiency, and advance towards sustainable growth of any organization. By leveraging forecasting, working capital management, cash flow tracking and judicious liquidity policies, businesses can make the best use of their resources, reduce

risk and remain resilient. These practices have together constituted a solid basis for good financial decisions and long-run success.

Section Three: Financial Decision-Making in Organizations

1. Introduction to Financial Decision-Making

Financial decision making is a basic function that will be utilized by the organization to review financial options available to them and to choose the most suitable path to take in their strategic and operational journey. It is an analytical process which includes the systematic translation of financial facts, the evaluation of possible dangers, the evaluation of possible returns, and the allocation of financial resources to activities that render significant service to an organisation. Managers can make effective financial decisions to ensure they fulfil their objectives of profitability, liquidity, risk and growth whilst adapting to economic shifts and competitive markets (Kumar et al., 2023). Organizations have been working in increasingly complex and uncertain business environments and making their financial decisions become more analytical and data-driven, more strategic and based on the business.

Financial decision-making can affect all of the things that matter in the performance of an organisation, such as, raising capital and investing in productive assets, how the organisation manages expenses, how it allocates profit. It should involve the incorporation of financial analysis into the organizational strategy, market conditions and the expectations of stakeholders to help achieve optimal use of financial resources and responsibility. In addition, advanced analytics, digital technologies and risk assessment approaches are also included in modern financial decision making processes, enhancing the quality and accuracy of financial judgments (Fatouros et al., 2025). Therefore, sound a financial decision making enables to enhance organization competitiveness,

enable the sustainable growth of the organizations and generate long term Organizational value for shareholders and other stakeholders.

2. Nature and Importance of Financial Decision-Making

2.1 Nature

Financial decision making is an organised procedure that is used to analyse financial options and choose the best avenue for an organization to reach their strategic, operational and financial aims. Identifies opportunities and problems associated with the money and assembling and analysing relevant financial data; evaluates risks, returns; and decides on options and choices for the maximum value of an organisation (Hilary and McLean, 2023). Financial decision making is not a one-off exercise but an ongoing activity that also needs to be flexible enough to swing with changing market conditions, new technologies, and regulation and organization goals.

Financial decision making is future oriented, analytical and strategic. It calls on managers to take into account not only quantitative factors (costs, revenues, cash flow, financial ratios, etc.) but also qualitative factors (market trends, stakeholder expectations, organizational strengths, etc.). Managers will often have several options available for making financial decisions, and the process of evaluating those options can include uncertainty and longer-term financial impacts, therefore, financial models, forecasting methods, and risk assessment and evaluation tools should all be employed by managers throughout the decision selection process (Yu et al., 2024). In addition, financial decision making is also linked to other aspects of the organisation, so financial decisions are in line with the overall business decision making and sustainable development of the business.

2.2 Importance of Financial Decision-Making

Efficient Resource Allocation: Financial decision making is used to help organizations determine their allocation of limited funds, or the relative amounts, of financial resources to projects, departments, and investments that will yield the highest economic return (Kiranbabu et al., 2024). Good allocation of resources helps to ensure good productivity and effective utilization of the resources by the organization.

Improved Profitability and Financial Performance: The sound financial judgment that is exercised includes choosing appropriate investments that offer positive returns, keeping costs in check, managing financing structures efficiently and improving functioning efficiency, which all improve profitability (Yu et al., 2024). These decisions directly impact on the positive business result and overall organization success.

Risk Management: All of the financial decisions carry some amount of uncertainty. Good financial decision-making will enable organizations to identify access and manage financial risks encountered in investments, financing, and fluctuation in the market and business operations. An appropriate risk assessment enhances the organizations' resilience and minimizes financial losses.

Strategic Growth and Competitiveness: Financial decision making aids business growth, technology development, product creation and the diversification of business markets. Investing in strategic opportunities enhances companies' competitive edge and builds enduring value.

Stakeholder Confidence: Clear and informed financial decisions increase the trust and confidence of investors, creditors, employees, customers and regulators. Good financial management and effective resource utilization build superior organisation reputations and enable access to funding outside the organisation (Fatouros et al., 2025).

Adaptability in a Dynamic Business Environment: Today's workplaces are driven by a fast-changing technology, globalization, and economic uncertainty. Effective financial decision making can allow organisations to react sensitively to market conditions, adapt financial strategies and take financial advantage of new opportunities without risking financial instability.

3. Types of Financial Decisions

Financial decision making includes different kinds of decisions that play roles in shaping financial performance, efficiency rates and long term sustainability rates of an organization. In the day-to-day decision making process of an organization, there are several numbers of financial decisions that can be made, but those decisions can be broadly categorized in three groups: investment decision, financing decision and dividend decision. They are related to each other and together influence the acquisition, allocation and distribution of financial resources in order to maximize the organizational value in a financially stable manner.



Figure 5: Three Major Financial Decisions

3.1 Investment Decisions

Capital budgeting decisions, also referred to as investment decisions, are the choices an organization makes regarding the allocation of financial resources to long-term (capital) investments and assets. The following decisions are among the most important ones that are faced by financial managers, which are linked to significant financial resources allocations, and will have lasting consequences for the organization's growth, profitability, and competitiveness (Hala et al., 2020). Investment decisions are based on consideration of the project that offers maximum return, with a reasonable risk.

There are a number of investments that organizations make, such as buying property, plant and equipment, increasing its production capacity, supporting research and development, innovation, diversifying product lines, embracing digital transformation, and target acquisitions (Gardi et al., 2021). Every investment opportunity must be carefully tested to assess its financial viability and to evaluate whether or not it helps meet the organization's goals.

Another important consideration in making an investment decision is the risk assessment. Financial managers review market trends, technological advancements, competitiveness, regulatory changes, and other economic factors that could impact project results (Yang et al., 2024). To estimate the potential impact of various risk factors on investment performance, sensitivity analysis, scenario analysis and probability-based forecasting are often used.

Proper investment decisions improve productivity of the organizations, increase their profitability, improve the efficiency of operations, and increase competitive advantage. On the other hand, bad investments can lead to financial losses, misuse of resources, drop in profitability and

failure to grab strategic opportunities, to mention just a few (Kiseleva et al., 2023). Therefore, systematic investment evaluation process, which is widely integrating financial analysis with strategic planning and risk management, is a necessity for the organizations.

3.2 Financing Decisions

Financing decisions include the identification and design of the most suitable sources and configuration of financing needs to support organizational operations, investment and future expansion. The decisions involve two basic ones as for how much capital is needed and from where it should come from (Gallagher, 2022). Financing decisions influence sensitive areas such as financial flexibility, cost of capital and risk profile; hence they have a significant impact on long-term financial sustainability.

The first step in estimating an organization's capital needs is to make estimates using strategic plans, operational requirements, investment opportunities, and estimates of cash flows. They then analyse different sources of finance including internal and external sources of finance. Funding sources are largely retained earnings and external financing can take the form of equity shares, bank loans and corporate bonds or lease contracts, venture capital, financial instruments such as private equity and other financial instruments.

The important question in financing an organisation is choosing the right ratio of finance which is a mixture of debt and equity and is known as capital structure. Debt financing provides things like decrease rates of interest for finance, tax deductible interest payments, however can take its toll on financing risk and leaves fixed re-payment commitments. Finance through equity is not demanding and provides financial flexibility however problem of issuing additional equity shares will lead to decrease

in ownership and earnings each share (Nguyen and Canh, 2021). The management of any financial situation will therefore aim to find an optimum capital structure with lowest WACC under financial stability.

Effective financing decisions will make sure the company will be able to operate, have suitable resources for strategic initiatives and will provide a balance between profitability, liquidity and financial risk. They also help to create an environment of investor confidence, boost the credit rating of the organisation, and build its ability to capitalize on market opportunities.

3.3 Dividend Decisions

Dividend decisions involve deciding the share or percentage of the total income of the organisation that can be paid in dividends to shareholders and what share or percentage should be retained for future investments and development of the company's business (Molly and Michiels, 2022). The dividend policy is an important part of financial decisions as it affects the satisfaction of shareholders, its valuation, the investment capacity, and its development in the long term.

The main goal in making dividend decisions is to reconcile the goals of dividend expectations of shareholders with the needs of the firm for financing. Although many investors are interested in receiving dividends as a way to earn income, companies need to make other strategic investments such as expansion, research and development, technological advancement, debt pay down, and more to earn more money for them (Hasanuddin, 2021). Financial managers need to, therefore, develop a dividend policy that will not only assist the shareholders but also the sustainability of the organization.

There are various dividend policies used by organizations based on their financial situation, growth status and their strategic objectives. A stable

dividend policy involves paying a steady dividend stream in the future which appeases investors and decreases uncertainty. A constant payout policy would pay a set fraction of the earnings as dividends, with the dividend payments increasing or decreasing in relation to the profitability of the business. Other companies implement a residual dividend policy, which pays dividends after they have used all of the retained earnings to finance profitable investment activities (Molly and Michiels, 2022). The factors influence dividend policy include: Cash flow availability, investment opportunities, profitability, taxes, legal restrictions, and shareholder preferences.

The valuations of the organization and funding opportunities for the organization also may be affected by the dividend decision. Excessive dividend payouts could result in a smaller pool for further investments in the business, or a reliance on external sources of financing. On the other hand, holding too much earnings can make income-oriented investors less happy, and hurt shareholder trust. There is, therefore, a need for financial managers to develop equilibrium relationships between the demands of current dividend for the distributions and future demands for growth. Accordingly, modern divisible decision-making is not restricted to cash dividends, but also encompasses other means of returning value to the shareholders, such as share repurchase programmes and stock dividends (Molly and Michiels, 2022). These options enable companies to secure money more flexibly depending on the market environment and the investors' tastes.

Altogether, investment and financing decisions form the two important categories of financial decisions made in organizations, along with dividend decisions. They are tightly linked, as opportunities for investment dictate requirement for financing, these financing possibilities

dictate financial risk and costs of capital, and dividend policy dictates how much capital is available internally to undertake the investment opportunity. The successful implementation of these decisions can help organizations to maximize the use of resources, boost their financial results, and build trust among stakeholders, and gain long-term sustainability in an increasingly competitive business landscape.

4. Factors Influencing Financial Decision-Making

Financial decision making is going to be affected by a number of internal and external factors that will affect the effectiveness of investment, financing and operational decisions. The actions taken by financial managers will need to be carefully considered in relation to these factors to ensure that decisions taken are in keeping with the goals of the organisation, are value maximizing and are risk minimizing. These factors provide insights into the role they play and help organizations adapt to future business needs and remain profitable.



Figure 6: Factors Influencing Financial Decision-Making

Organizational Objectives: An organisation's strategic goals have a significant impact on financial decision-making. Strategies for investments, funding and resource allocation are made to meet goals including profitability, expansion of the market, innovation, efficient operation and sustainable growth (Chowdhury et al., 2023). Financial Managers have the primary objective to make financial decisions that is conducive to the short and long-term needs of the organization.

Economic and Market Conditions: The wider economic landscape is key to influencing financial decision-making. Investment opportunities, financing costs and expected returns are impacted by the economic growth, inflation, interest rates, exchange rate fluctuations and market demand (Hilary and McLean, 2023). In times of economic uncertainty, there are more than often times that fast companies try to take conservative monetary approaches to keep the economic stability and minimise risk positions.

Cost of Capital and Availability of Finance: There is a direct linkage between the availability and cost of financial resources and organizational decisions. Financial managers can evaluate alternative ways to finance, such as borrowing from banks, equity financing, debt instruments, etc., and determine the cheaper way to finance (Narawish et al., 2021). Reducing financing costs generally leads to increased investments while high borrowing costs can result in postponement of expansion projects or shifts in capital structure.

Risk and Uncertainty: There is a certain amount of uncertainty in all financial decisions. Before allocating financial resources, a financial manager assesses the various types of risk faced by the financial firm, such as Market risk, Credit risk, Operational risk, Business risk (Campello and Kankanhalli, 2024). Risk assessment techniques,

financial forecasting, and scenario analysis help managers choose among alternatives that are balanced for the level of risk they include vs. return they generate.

Regulatory and Legal Environment: The regulatory environment, taxation laws, accounting rules, corporate governance principles and financial reporting requirements have an important impact on financial decision making (Narawish et al., 2021). As financial decisions are made there will be applicable laws and regulations to comply with, or the organization will face penalties, damage to their reputation and loss of stakeholder trust.

Technological Advancements: Fostering easier access to and better quality financial information has changed financial decision making at a rapid pace. Managers can process vast amounts of financial data and use novel technologies, including enterprise resource planning (ERP), cloud-based financial platforms, artificial intelligence and data analytics, to more accurately estimate financial forecasts, automate repetitive financial tasks, and support data-driven decision-making.

Stakeholder Expectations: The expectations of still other stakeholders, such as shareholders, creditors, employees, customers, suppliers and regulatory authorities can also impact financial decisions. While shareholders look for consistent returns on investment, creditors for financial stability and repayment ability, employees for continuity, and customers for responsible business practices, all these aspects and others are interconnected (Seow, 2024). It is the task of the financial manager to reconcile these conflicting interests in the process of achieving the goals of the organization.

Organizational Financial Performance: The organization existing financial condition has a great impact upon its decision-making ability.

Profitability, cash flow, liquidity, leverage, and creditworthiness are among the factors that will be important in determining the organization's ability to finance new investments, to secure external funding, and to withstand economic shocks (Nguyen et al., 2023). Better financial performance equates to greater financial flexibility, and worse financial performance may result in more conservative financial strategies.

All those factors form the quality and effectiveness in financial decision-making. Financial managers continuously assess the company's mid- and long-term capability and adapt to external conditions in order to make decisions that enhance the companies' survival power, profitability, and long-term sustainability.

5. Financial Decision-Making Models and Techniques

The money management process must incorporate a procedure of operating models and analytical methods that can permit supervisors to examine alternatives, predict likely outcomes, and determine the best monetary strategies. The models offer a systematic framework to evaluate investment opportunities, financing and financial risk options, and minimize uncertainty in decision making of managers. The ability to make informed decisions in line with long term value creation, able to support sustainable growth with informed finance judgment, through quantitative analysis and professional judgment.

Capital Budgeting Techniques: The various types of capital budgeting techniques are used for assessing long-term investments. Some methods like Net Present Value (NPV) compare the present value of all expected cash inflows from a project with the present value of the initial capital invested in the project to identify the project profitability. The Internal Rate of Return (IRR): Discount rate for which the net present value of investment equals zero that helps managers make comparisons

of investment opportunities (Sergi et al., 2021). Other techniques are used to evaluate investment risk, capital recovery and expected financial returns such as Payback Period, Discounted Payback Period and Profitability Index.

Cost–Benefit Analysis: Cost–benefit analysis is a process used to compare the projected expenses of a project to the economic and strategic profit. This allows organisations to identify if there are any benefits arising from the cost of the technique and helps to allocate resources effectively (Mishan and Quah, 2020). It's especially for infrastructure projects, investments in technologies, and organizational improvement projects.

Financial Ratio Analysis: Financial ratio analysis is a vital means for in-depth evaluation of an organisation's performance and financial status. Profitability, Liquidity, Efficiency, Solvency and Market Performance ratios are used to gain insightful information about how well an organization is working and how healthy the business is (Olayinka, 2022). These indicators enable financial managers to explore areas requiring strengthening and weaknesses, benchmark the performance of organisations against the industry, and inform sound financial decisions.

Forecasting and Scenario Analysis: Financial forecasting techniques used to predict future revenues, costs, cash flows, and financing needs from past financial data, market trends, and economic beliefs. Scenario analysis is a tool that works hand in hand with forecast and helps analysis the potential impacts of various economic/business scenarios on financial results (Ionescu and Diaconita, 2023). These methods help organization readiness by aiding in assessing the various options and creating suitable plans for a contingency.

Risk Assessment Models: Risk assessment models are used to identify, measure and manage uncertainties of financial decisions. Sensitivity analysis, break-even analysis, probability analysis, and decision tree analysis are all techniques that test possible outcomes as a result of altering the assumptions to their financial return (Elumilade et al., 2023). These models play an important role in informing decision making based on potential threats and how to reduce the effect of threats.

Decision Support Systems: With the emergence of digital technology, financial decision making has improved by implementing computer-based decision support systems. In this regard, the ERP systems, business intelligence systems, financial modelling software, artificial intelligence, and big data analytics tools allow managers to accurately and swiftly analyse financial data (González-Rodríguez et al., 2020). These technologies allow for improved forecasting capabilities, automating regular analyses, providing real-time financial reporting and allowing decisions to be made based on evidence throughout the organisation.

Together, these financial decision making models and methods offer managers dependable analytical tools to analyse the alternatives, deal with uncertainty and maximise the benefit of money. They are successful and useful to organizations when used strategically because they help with strategic planning, can help create input planning, aid in risk management, and help achieve sustainable organizational success in a more competitive business climate.

6. Ethical Considerations and Challenges in Financial Decision-Making

6.1 Ethical consideration

Ethics in financial decision making is crucial to ensure that financial activities are carried out without injustice, transparency, fairness and accountability. Ethical financial decisions go beyond protecting the interest of the shareholders and also protect the rights of employee, customers, creditors, suppliers, regulators as well as the general community. Companies that have high ethical standards will more likely have it more of its stakeholders trust the company, retain a good corporate image and ensure long term success (Tariq, 2024). This means that financial managers need to make sure that their financial decisions meet legal requirements, professional standards and organisational values and are supportive to responsible business practice.

The accuracy and transparency of financial reporting is one of the main ethical issues. Financial managers must make available complete and accurate financial performance information that will assist each of the parties when making informed decisions. This sort of misstatement of financial accounts, manipulation of earnings or hiding liabilities can affect investor confidence, placing organizations at risk of both legal and reputational issues (Putra and Arifin, 2023). In the same way, the confidentiality of proprietary financial information is important to prevent inside trading, unauthorized disclosure and use of company information.

6.2 Challenges

Another issue is conflicts of interest that can be detrimental to financial decision making as it pertains to financial interests. When managers are confronted with decisions to make, they must make choices for the

organization and not personal gain, and avoid any circumstance that would lead to bias. Moreover, the short-termism that is induced by the pressure to meet these targets could reinforce unethical behaviours, like overly aggressive accounting methods, tax evasion and excessive risk taking (Sheehy-Skeffington, 2020). Clean governance within the company, good internal control and ethical management are crucial to such wrongdoing.

Ethical issues are also disclosing itself in the modern world due to globalisation, digital financial systems, artificial intelligence, and sustainability issues in organisations. But, financial managers are required to ensure that technological innovation is embraced in a responsible way, safeguard data privacy, and adhere to regulatory requirements. Furthermore, the consideration of environmental, social and governance (ESG) values must be taken into account when making financial decisions, as this will support sustainable and responsible investment (Fagbore et al., 2024). Organizations can also strengthen the trust of its stakeholders, enhance the quality of its financial decisions, and help sustain its organizational performance by developing an ethical organizational culture, offering regular ethics training, and establishing strong corporate governance mechanisms.

7. Conclusion

Financial decision making is an important management activity where an organization is able to allocate its resources and balance its risks and returns towards attaining its goals. Wisely managed investments, financing and dividends decisions can improve the performance of organisations, improve their competitive position and build long-term value. Financial decisions are made with greater quality and reliability using the application of analytical models, financial evaluation techniques

and ethical considerations. Proper financial decision making will be important as an organization adjusts to the changing business and technology landscape, as it must allow them to predict uncertainty, sustain financially and grow the organization.

A. Discussion Questions

1. Differentiate between financial sciences and financial management.

2. Why is wealth maximization considered a better objective than profit maximization?

3. Explain the major functions of financial management.

4. Discuss the role of financial planning in achieving organizational goals.

5. How does liquidity management influence business performance?

6. What challenges do financial managers face in today's global economy?

B. Practical Exercises

Exercise 1

Select a publicly listed company and identify:

• Financial objectives

• Sources of finance

• Investment decisions

• Dividend policy

Prepare a two-page report.

Exercise 2

Develop a simple financial plan for a start-up company with estimated:

• Initial investment

• Operating expenses

• Revenue

• Cash flows

Exercise 3

Prepare a monthly cash budget for a small retail business.

C. Problem-Solving Activities

Case Study

A manufacturing company experiences declining cash balances despite increasing sales.

Students should:

• Identify possible causes.

• Recommend liquidity management strategies.

• Suggest methods for improving working capital.

القسم الثاني: التمويل والاستثمار

Part Two: Financing and Investment

Section One: Sources of Finance and Capital Structure

1. Introduction to Sources of Finance and Capital Structure

Source of financing and capital structure is the basic components of organisational financial management which is the important determinant in the way by which the business or enterprise gets the funds required and by means of the way the funds are organised to help and support the activities of the business or enterprise both in the current activities and in the activities in the future (Chit and Rizov, 2024). Sources of finance are the ways in which an organisation raises money, from within the organisation (such as from retained profits) and outside (such as from equity, debt and hybrid financing). Appropriate financing sources are crucial since they affect an organization's cost of capital, financial flexibility, risk tolerance and strategic goals.

Capital structure is the expression that shows the choice an organization made between debt and equity financing to finance assets and business operations. The ultimate goal of a nice capital structure is: to get the best combination between risks and benefits of capital in the company, and to reduce the total cost of capital. Several factors are critical for the organizations to consider when formulating the Capital Structure, which include profitability, cash flow capacity, market conditions, and ownership considerations, in addition to strategic objectives for a long-term vision. Financing and capital structure decisions are more concerned with developing a firm financial platform for organizational growth rather than selecting the provision of alternatives, as in financial decision making processes (Kontuš et al., 2023). Thus, the management of financing

resources and capital structure becomes a critical issue in boosting financial stability, competitiveness and binding the organization's value.

2. Concept and Importance of Sources of Finance

2.1 Meaning and Role of Finance in Organizations

Finance is the lifeblood of all organisations, being the money needed to start up a business, conduct business operations, to grow the business, and to maintain operations. Sources of financing are the various sources where organisations can access money to help them with their short-term and long-term financing needs. Internal financing sources such as retained earnings, accumulated reserves and external financing sources such as equity capital, debt financing, bank loans, bonds, etc. can be sources of funds (Shrotriya, 2019). Having adequate funding allows organizations to buy equipment, provide investments, fund their operational activities, create new products and move forward with growth opportunities.

Finance is not a function that is just about raising money. It facilitates sound strategic decision-making by optimizing resources and their utilization with an organizations value in mind. For organisations, satisfactory financial resources are essential so that they can keep working, control money flows and make money-based investments and adjust to altering market dynamics well (Bryce, 2017). Failure to provide these financial resources can prevent even organizations with solid business plans from reaching their goals, with capacity, invention, expansion and competitiveness being some of the common points where issues may arise.

2.2 Importance of Selecting Appropriate Financing Sources

Choosing the most appropriate sources of finance requires careful consideration of cost, risk, repayment requirements, and effects of

financing on organizational control will vary depending on the source of finance. The wrong funding decision can place a financial burden, reduce profit and may put the organisation at excessive risk (Shrotriya, 2019). For instance, too much of debt financing will widen interest payments and heighten risk of financial distress, while overfunding equity financing will lead to ownership dilution and existing shareholders' reduced control.

Financial appropriation prioritizing selection of appropriate financing strategies allows organizations to attain an optimal balance between risk and return. Prior to choosing financing options, financial managers take into account the cost of capital, availability of funds, repayment ability, market conditions, taxation advantages and the organization's goals. An effective financing approach enhances financial versatility, boosts creditworthiness, and allows institutions to tap into the financing they need when they need it (Giacosa and Mazzoleni, 2016). It also contributes to sustainable growth, as it means that financial resources will be available for going forward activities and investments too.

2.3 Relationship between Financing Decisions and Organizational Objectives

Providing the capital is tied to an organization's goals and strategic plans. Financing sources have a direct impact on profitability, financial stability, risk exposure, and creation of value in the long-term (Morozko et al., 2018). Businesses that are aiming for growth, innovation and market development need financing options that are able to raise sufficient capital without an excessive amount of financial risk.

Financing decisions are made to support the organization's objectives by making sure that money is found for productive investments and what the organization needs for operations. For example, an expanding company that does not fully require all capital immediately for expansion needs may benefit from equity financing because it does not have to

provide any repayment obligation, whereas an established company that has stable cash flows may be better off getting financing from debt because the debt financing may cost less and also can benefit their company through tax advantages (Suwarno et al., 2023). This financing structure should thus be tailored to the stage of development of the organization, its tolerance for risk, and its hopes and objectives.

Also, the money they choose makes the stakeholders feel good and affect organizational reputation. When assessing the organisation's stability and its future operations, investors, creditors and other stakeholders consider the organisation's financial structure. A balanced financing approach showcases good financial stewardship and builds the trust among stakeholders.

3. Internal Sources of Finance

Finance from Internal sources which are the money rising within an organization without external borrowing and investment. These sources offer the financial flexibility to organizations, they limit reliance on external sources of finance and they allow greater control of business activity. Internal financing is especially advantageous since it often costs less, has fewer financial commitments, and little to no exposure to external risks in the financial markets (Kiefer et al., 2019). Rockets for financial needs and for growth are usually provided by retained earnings, efficient use of internal resources, disposal of surplus assets and depreciation funds.

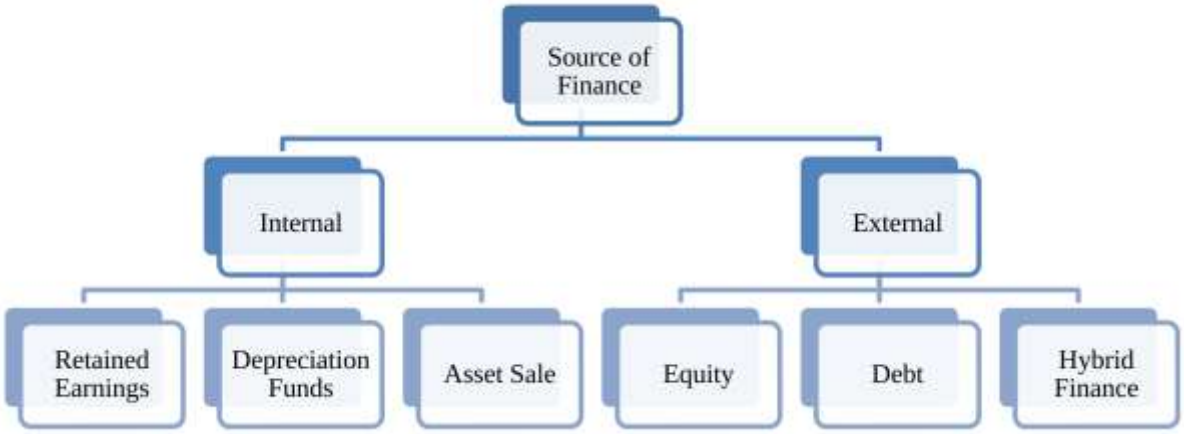


Figure 7: Sources of Finance

3.1 Retained Earnings

Retained Earnings' are the amount of excess organizational profits over that which are returned to shareholders as dividends. Being one of the major and most extensively utilised internal financing sources, they are a reliable and inexpensive way for companies to acquire necessary resources (Lumbasio et al., 2025). Various companies can use retained earnings to finance growth initiatives, invest in new equipment, research and development, and debt reduction or working capital improvements.

One benefit of retained earnings is that they do not lead to further debt and financial obligations, including interest payments or repayment stipulations. These funds are internally generated, thus, an organisation can use these without relying on outside investors or creditors. This helps to increase the financial independence and decision-making flexibility. But over-investing the funds earned can lead to discontent among the shareholders as they are expecting for regular dividend payments (Yazdanfar and Öhman, 2015). Hence, there is a need to keep a balance with the amount of dividend distribution from the organizational profit and the required retention to meet the expectations of present shareholders and the future needs for growth.

3.2 Depreciation Funds

One of the other major sources of internal finance is through depreciation funds, which are created by allocating the fixed asset's cost. It will be recorded as a deduction from taxable income and can be used to build up reserves that can be used for modernizing assets and replacing them in the future while depreciation represents a non-cash charge in a financial account (Mazurina et al., 2020). Multimedia software, machines, equipment, and other assets that tend to depreciate over time are made more financially ready for asset replacement through the provisions of depreciation.

Depreciation funds mean less need from outside for machinery, equipment and other long term assets to be replaced. This is a significant source of funding in industries that require large amounts of investment in their fixed assets like the transportation, manufacturing, and infrastructure sectors where ongoing investment in fixed assets is essential (Nechaev et al., 2021). But for a large expansion program, after-tax funds may not be enough and organisations may have to use them along with other financing sources to meet larger capital needs.

3.3 Sale of Surplus Assets

Surplus, obsolete, or inadequate assets can be disposed of for cash by the organization to provide funding. These resources can be raw water sold yet unused land, production apparatus, overstocked machines or some other factors that do not be that well to the present day protocol (Kidwell et al., 2016). Excess assets disposal allows firms to turn up idle resources into active financial assets, or money, that can be channelled over to more lucrative endeavours.

The sale of surplus assets helps to ensure efficient use of resources by eliminating the costs of holding, maintenance, and administration of

unused resources. It's also useful for helping organisations improve their liquidity positions through creating immediate cash inflows. But the decision to dispose of assets should be well thought-out to prevent material impact on the operation (Edem et al., 2017). Before disposing of existing assets, organizations should determine their future business needs, replacement value and strategic value.

3.4 Internal Resource Optimization

Internal resource optimisation is the process of enhancing the effectiveness and productivity of current resources within an organization to make profits. Instead of finding more external sources that generate funds, organisations can strengthen their financial capacity through waste reduction, efficiency in operations, cost management and productivity (Pinto et al., 2023). If inventory, cash flows, production process and operation expenses are managed effectively, then it will be possible to get money that will be utilized for re-investment in business operation.

Examples of the internal resources optimization are improving inventory turnover, faster customer collection, cutting down on unnecessary costs, using efficient technology, and scrapping unproductive investments. These practices allow for enhancing financial performance through higher profits and more cash available without incurring more debt or reducing ownership.

In addition, user-side resource optimization raises the standard of financial discipline in the management of an organisation. Regularly assessing resources usage and areas for improvement facilitates the process of optimising the use of resources, alleviating financial concerns and allowing space for expansion (De-Massis et al., 2018). In recent business scenarios, which is temper with variance and competitive

jurisdictional, winning at the utilization of inward assets has emerged as a vital approach for sustaining financial stability.

4. External Sources of Finance

External sources of finance are those sources that are provided by organizations from external sources to fulfil their financial needs and requirements of operations, expansion, investment and strategic development. External financing requires dealing with investors, loans issuers, etc. that provide financial resources. Sometimes, organizations have to utilize the resources from outside when they have less amount of money to contribute towards their huge investments or growth opportunities (Shrotriya, 2019). The main types of external sources of finance are: equity finance; debt finance; and a hybrid of the two. Each type of financing will present varying implications for ownership, cost, risk, and financial flexibility.

4.1 Equity Financing

Equity financing is one method of financing that involves selling ownership interests in the organization. Those who invest capital become shareholders and enjoy ownership rights such as voting rights and those who invest money can earn dividend. The main benefit of equity over debt financing is that it does not have to be paid back as equity is not a financial obligation.

Ordinary Shares

Ordinary shares (common shares) are the simplest type of equity shares in a company. Common shareholders are allowed to vote and take part in the key decisions of the corporation. Shareholders get the returns when the organization declares the dividend and the performance of the market and the profitability of the company (Sobiegraj, 2017). Ordinary

shares are one of the major sources of permanent capital as they do not have any fixed repayment period.

The ordinary shares option is beneficial for expanding firms that require large budgets with manageable risks. It is useful for expanding companies that need access to large sums of funds, but without taking on too much risk. The effect of an additional issue of ordinary shares might, however, be to dilute existing holdings and result in a loss of control for existing shareholders (Gitman et al., 2015). The other risk factor is that the income from the investment is not assured as it depends on the company's performance, which raises the risks for the investors.

Preference Shares

Preference Shares are equity shares which give the present shareholders preferential priority over ordinary shareholders, primarily with respect to dividend payments and priority when capital is called in for repayment in case of a liquidation. Typically, preference shareholders will be paid fixed dividends and will be paid first before ordinary share owners. But in general they don't have any or very little authority in organization decisions (**Shrotriya, 2019**). Preference shareholders are people who invest money into an organization for an extended period without having to pay interests on the investment as required in the case of debt. They can help ensure a balance of ownership control and financing a company needs. The set amount can be burdensome however, especially at times of under-saving activity.

Advantages and Limitations of Equity Financing

There are several benefits of equity financing. It is not a debt that needs to be repaid, does not increase the need for borrowing, and contributes to the financial stability by strengthening the organisation's capital base.

Equity is also more flexible when the economy is uncertain as one organization does not need to make steady payments to investors.

Equity financing has some disadvantages, though. The issuance of shares can lead to a decrease in the existing shareholder's control due to ownership dilution. Since equity financing carries more risk than debt financing to the investor, equity investors typically require higher returns from their investments. Further, costs of equity capital can be quite substantial with regard to the legal, administrative, and regulatory considerations.

4.2 Debt Financing

Debt financing is the borrowing of cash from outside sources that must be repaid over a period of time which includes interest rate. It is one of the most widespread types of financing employed by organizations to back the investments, working-capital needs and expansion initiatives (Onchong'a et al., 2016). Debt financing doesn't transfer ownership as does equity financing, leaving the existing shareholders in control of the organization.

Bank Loans

One of the popular way of debt financing is bank loan. Commercial banks offer loans to organizations at an interest rate that is higher than the market rate, and the organization has to pay back the loan. Organizations are also loaned money from commercial banks and reimburses the principal as well as interest to the bank on a predetermined schedule (Nguyen and Canh, 2021). Bank loans can be short term, medium term or long term based on the purposes of financing.

Bank loan is the type of loan organizations can receive quickly that is useful for financing expansion projects, making stops whenever they

have urgent capital requirements, or for the acquisition of assets. In the case of banks, however, there are certain eligibility conditions, security or collateral and ability to make repayments to hold up.

Bonds and Debentures

Bonds and debentures are a type of long-term debt securities used by organisations to raise money from investors. The investors are loaning their money to receive regular interest payments and to be repaid at maturity. Instruments are usually the most frequently adopted by huge organisations necessitating significant long-term loans (Ekpo et al., 2017). Both bonds and debentures enable an organization to secure a large-scale supply of funds, in addition to having some control over supply. But they impose static costs, paying off interest payments or repayments to the lender can have a negative influence on credit rating and finances.

Leasing and Hire Purchase

Leasing is an organization's use of the asset without owning it, like using machines, vehicles, or technology equipment. The organization agrees to make periodic lease payments to the owner of the asset and the organization receives asset-use benefits (Hope and Vyas, 2017). An organisation can obtain an asset with the help of a hire purchase arrangement and the property will then be owned once payments are made.

These funding options help defray the upfront capital cost of acquiring assets and help streamline cash flow. They can especially be advantageous for those businesses that need expensive hardware and don't want to shed too much working capital. But leasing over the long term might cost more than owning, and how live up to the agreement can be carefully considered.

Advantages and Risks of Debt Financing

Debt financing has a number of advantages, such as its cost of financing and interest deductibility and maintaining control of ownership. It can help to improve the return to shareholders if the returns generated by funds borrowed exceed borrowing costs.

Excessive debt, however, raises financial risk, with the need for those firms to honour what are fixed monetary commitment and repayment requirements whether profitable or not. Borrowings at high levels may result in lower financial flexibility, higher risk of financial distress and lower credit worthiness. Thus, it is important for organizations to have a balance between debt and equity financing.

4.3 Hybrid Sources of Finance

Hybrid finance represents a blend of traditional bond and stock funding and offers freedom of choice for organizations when structuring sources of financing. These instruments provide organizations access to capital, while accommodating ownership concerns, rates of return, and investor expectations.

Convertible Securities

Convertible securities are debt securities that are convertible into shares of the company after a specific time. A typical convertible bond provides its investors with a steady interest flow, but gives them an option to exchange all the bonds for common stock if the investing entity's stock price rises. Transformations that make such devices appealing include the fact that they cost less up front to be financed by an organization, yet they also give investors a chance for involvement in future growth (Dong et al., 2018). But in case hefty number of securities is converted into equity, then there is a possibility of ownership dilution.

Preference Shares with Equity Features

Sometimes preference shares possess some of the equity attributes, such as the opportunity to participate in additional profits and to be converted to ordinary shares. These characteristics distinguish them from other external financing innovations and make them a versatile funding choice for entities looking for long-term funding, but who might want exposure to growth companies (Mohamad et al., 2017). These instruments enable organisations to manage their fixed debt needs whilst still enjoying the equity benefits. However, they can sometimes add to the complexity and must be managed with their expectations.

Venture Capital and Private Equity

There is a growing amount of external finance in the form of VC or private equity funding which large firms rely on for start-ups, firms in growth stage, and for expansion or restructuring. Venture Capitalists are investors who offer capital to businesses that are potential high-growth entities in return for some equity. Private equity companies invest in existing businesses with the goal of generating long-term profits by boosting their profitability (Tykvová, 2018). These resources include financial, as well as managerial, advisory and networking power. But, capital infused in the form of venture or private equity often means that organizations that accept such investments may find that the owners have an impact on governance and strategic decisions.

5. Concept and Components of Capital Structure

5.1 Meaning of Capital Structure

Capital structure is the mix of various sources long-term finance employed by an enterprise to raise finance for its assets, operations, and growth activities. It is the ratio of equity to debt used to develop the financial base of an organization. The goal of a capital structure is to create the right mix between risk and return; to reduce the cost of capital,

and to increase the organizational value. In addition, the capital structure decisions are among the more significant financial decisions as they have an impact on profitability, financial stability, and ownership control, and may affect the availability of future financing (Minh and Hoang, 2019). An optimum capital structure allows the organisation an effective use of its finances and gives it the flexibility to meet the shifting requirements of a business.

5.2 Elements of Capital Structure

Equity Capital: Equity capital has made by the owners or shareholders to the business for the purpose of getting some stake in it. It consists of ordinary shares and preference shares. Flexibility in equity financing means that there are no strict repayment requirements, which helps mitigate strain on finances and promotes long-term sustainability (Baker and Wurgler, 2015). However, supply side equity investors have expectations based on dividend income as well as capital appreciation, and when new equity shares are issued, current shareholders' control might also be compromised.

Debt Capital: Debt capital is loans that are raised from third parties and paid back with interest, over a defined time period. This consists of bank loans, bonds, debentures and so on, and consists of everything borrowed. Debt financing enables companies to borrow and funds to be raised without the requirement of transferring control to the lender and can also offer tax advantages because of interest deductions (**Minh and Hoang, 2019**). But over-dependency on debt can pose a threat to finances since repayments become a fixed obligation and interest is paid off.

Retained Earnings: Retained earnings are funds generated by the business in previous years and kept in the business in that year instead

of paying out as a dividend. They are an economical source of finance as they need not call for outside borrowing or decrease in ownership (Alves et al., 2015). Retained earnings enable expansion, acquisition of assets, research and development investments and other strategic investments and help to build financial independence.

5.3 Importance of Capital Structure Decisions

As financial performance, risk and sustainability are direct outcomes of capital structure decisions, they are significant. It is very important to have an optimum capital structure that minimize cost of financing and maximize the returns to the shareholders. It helps organisations to remain within an age-appropriate risk/reward position with financial leverage.

Optimal capital structure decisions enhance the additional financial flexibility of the organizations in that they can be used if additional financial needs arise. They shape investor confidence, the organization's creditworthiness, and the market's valuation, as investors need to analyze the organization's financing strategy when estimating future valuation (Alwan and Risman, 2023). Thus, it is crucial to handle and manage equity, debt, and retained earnings for a company's financial stability, growth goals, and value creation over time.

6. Factors Affecting Capital Structure Decisions

Capital Structure Decisions are deciding upon the mix of equity, debt and internal funds to be used for the activities of an organization. There are several financial, operational and environmental considerations which affect their choice of capital structure. Businesses need to closely examine these elements before creating a financing model that is profit and risk-optimized, financially sound and sustains growth.

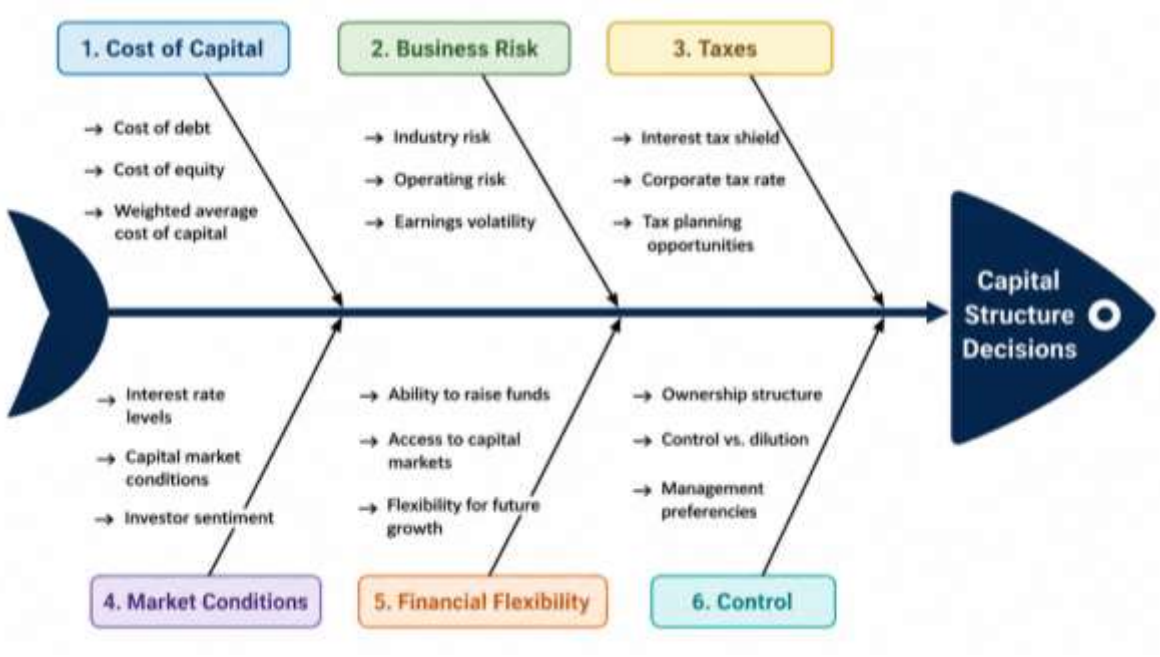


Figure 8: Factors Affecting Capital Structure Decisions

6.1 Cost of Capital

One of the most crucial factors affecting the capital structure decisions is the cost of capital. Organizations want to choose the funding sources that cost them the least money in total to get the money. Debt financing has lower cost than equity financing, in general, because it is cheaper since the interest paid is tax deductible while a financial institution is at a lower risk than a shareholder is. But over-reliance on loan could lead to greater financial risk, and make long-term borrowing more expensive (Kontuš et al., 2023). Hence, organisations attempt to strike a balance between the cost of capital and capital availability for the best possible capital structure, so that their weighted average cost of capital is minimized and financial stability is ensured.

6.2 Business Risk

Business risk is the uncertainty that exists with regards to the uncertainty that exists with regards to performance of the company and its income generation potential. If the cash flow is consistent and earnings aren't shaken by bumps in the road, then an organization can normally lean on

higher debt. Other firms in volatile sectors with earnings that aren't as stable may be better served by keeping their debt level low, so they don't face undue hardship (Ginglinger and Moreau, 2023). Business risk tends to have a big impact on the extent to which that business will rely on debt financing.

6.3 Financial Flexibility

Financial flexibility is when an organization is able to secure more capital and adapt its financial methods as needed. Good finances make it possible for organizations to take advantage of investment opportunities, to adjust in a volatile economic environment and to take care of unexpected financial needs. By maintaining borrowing capacity, having enough liquidity, and access to a range of financing facilities means that organisations have ability to respond to changing circumstances (Putri and Willim, 2024). Too much debt could decrease financial flexibility, as there are fewer resources available for borrowing money in the future.

6.4 Control Considerations

Other factors like ownership and control of the business may also affect the choice of capital structure as a business’s decision. A general offer of further allotments could lead to a corresponding dilution of equity shares ownership and participation in decision making powers of existing shareholders but can bring in a significant capital infusion. For this reason, organisations that want to keep more control over their operations will prefer debt financing or retained earnings (Minh and Hoang, 2019).). But with high borrowing comes undue pressure on the borrower via contractual stipulations and financial limitation.

6.5 Market Conditions

The mix of capital structures is influenced by the market and prevailing perceptions about the market: interest rates, investor confidence,

economic trends, financing options and more. In some instances, it will be easier for an organization to obtain equity or debt at competitive prices in a favourable market (Serfling, 2016). On the other hand, when the economic climate is unsure or there is instability within the finance market, businesses can be tempted to check out more pessimistic financing techniques, which will guarantee a greater threat and a greater financial constancy.

6.6 Tax Considerations

Tax policies affect financing decisions as the choice of financing sources may differ in how they are taxed. Interest on debts can be claimed as a tax deduction, which means that the cost of borrowing can be reduced by the interest deducted as an expense, thus offering tax benefits with debt financing. But organisations need to be aware of the potential for too many debts to be incurred through financial commitments and of fluctuating tax laws (Schepens, 2016). The tap for tax benefits needs to be balanced with the financial risk to ensure sustainable financial performance while making a decision on capital structure.

7. Capital Structure Theories and Modern Perspectives

Capital structure theory is what describes how companies make decisions on the ideal mix of debt and equity to finance projects and the effect such decisions have on the value of the company, the cost of capital, and financial risk. Theories discuss different views concerning the impact of capital structure options on business performance.

Net Income Approach

The Net Income (NI) Approach believes that the value of the organization is directly affected by its capital structure. The rationale behind this is that debt will generally cost less than equity, so using more debt will lower the overall cost of capital. This makes a more leveraged

organization more valuable, and thus more attractive to shareholders (Abdullah and Tursoy, 2019). The assumption is that the required rate of return of investors and lenders does not appreciably increase with greater amounts of borrowing.

Net Operating Income Approach

The second approach, Net Operating Income (NOI) is the idea that capital structure doesn't impact the worth of the organization. This theory suggests that as the risk of the arrangement increases so does the cost of equity financing the opposite benefit of the less expensive debt financing (Risman et al., 2021). Thus, it is very easy to see that the capital cost is not affected by change in the debt-equity ratio.

Traditional Approach

The Traditional Approach is a hybrid of the two Net Income and Net Operating Income approaches. It implies that there is an optimal capital structure which has the minimum cost of capital and maximum organisational value. The right amount of debt provides a cost benefit to reducing financing costs and enhancing returns, but the downside is that the excess would result in a higher financial risk and a higher cost of capital. Hence, it is important the organisations plan for a balance in financing to derive maximum value from the plan.

Modigliani and Miller Theory

Economists Franco Modigliani and Merton Miller developed the Modigliani and Miller (MM) Theory which states that in a perfect capital market with no taxes, no transaction costs, and no likelihood of financial distress, the capital structure of an organization should have no impact on its value. Later forms of the theory, however, had come to understand that other things, including the presence of taxes, bankruptcy costs and such, affect financing decisions (Giglio, 2022). The MM Theory

emphasizes examining the factors that affect choice of the capital structure in a context where the market may have some imperfections.

Modern Sustainable Financing Perspective

Today's Capital Structure Strategies include more than just capital market factors – they also take into account sustainability and environmental concerns, and the interests of stakeholders. Credit facilities like green bonds, sustainability-linked loans and responsible investment frameworks are becoming more prevalent in the mind of organisations. These strategies focus on the financial targets of such companies and their interest around the environment, social and governance (ESG) goals (Parvin et al., 2020). Thus, a modern capital structure is desired not only to minimize the costs and risks, but also to help the organization be resilient in the long run, act ethically and sustainably create value.

8. Conclusion

Sources of finance and capital structure are integral parts of sound financial management because they dictate how the organisation is going to raise and use funds to reach the goals and objectives of the organisation. Whether it is growth, investment or operations, organizations get high degree of flexibility with internal and external financing options. Making effective capital structure decisions involves considering cost, risk, control, market conditions, sustainability considerations and more. Managing the equilibrium of equity, debt and retained earnings can help companies minimize financing costs, improve their financial stability, and optimize their long-term value. A robust financing plan would then serve as a solid basis on which to build for achievable growth, competitiveness and organisational success.

Section Two: Investment and Project Evaluation

1. Introduction to Investment and Project Evaluation

Financial resources are used to generate value in the future and investment and project evaluation is of paramount importance to help the organisations make decisions in determining resource allocation. Investment decisions rest on the process of choosing and investing money into projects, assets, or strategic initiatives that will yield an economic benefit over time. Project evaluation is the structured, systematic approach to the appraisal of a project in order to determine its feasibility, profitability, risk and outcomes prior to its investment commitment (Shaturaev, 2022). This helps businesses make better-informed decisions about potential investments and to steer clear of unsustainable investments or the waste of their resources.

The need for effective investment evaluation has increased with a changing competitive landscape and business environment, making it critical for an organisation to sustain growth and remain competitive. Organisations have to take into account the investments costs, market conditions, technological developments, expected cash flows and potential risk when assessing projects. Evaluation techniques and analytical approaches enable managers to make well-informed investment decisions, to allocate resources in the best way and improve the long-term performance of the organization (Grzeszczyk and Waszkiewicz, 2020). Hence, investment and project assessment contribute to strategic development, innovation and the creation of value.

2. Concept and Importance of Investment Decisions

2.1 Meaning of Investment Decisions

An investment decision indicates the process of selecting and using organizational resources on a project, asset or business opportunity to

expect that they can bring in economic benefits in the long run. These decisions involve the specification of the sources, timing and amounts of long-term investments needed to meet organizational goals. Generally, investment decisions are linked with long-term utilization of funds whether it involves the acquisition of fixed assets, expansion, technological innovations and improvements, research and development projects, or strategic joint ventures (Mulyadi et al., 2023). These choices will have a major impact on costs, returns, and risk, and there are no guarantees about the future, so they must be analyzed carefully with regard to their expected return and strategic relevance.

2.2 Role of Investment in Organizational Growth

Investment is a crucial component in the success of organisational growth and development, providing opportunities for expansion, innovation, and operational efficiency. Good investment decisions can help the organizations expand their production capacity, invest in the latest technologies, to enhance the product's quality, enter new markets, and build competitive advantage (Gherghina et al., 2020). Organizations can ensure long-term sustainability by investing in infrastructure, employee development, digital transformation, and research and development activities, among other factors, to adapt to market changes.

Strategic investments are also a driver of value creation within an organization because they create future cash flows and boost the performance. Investing in modern production equipment can lead to cost savings, increased productivity and improved profit. Hence, investment decision making is a key factor in attaining the long-term investment objectives and staying competitive in the market.

2.3 Characteristics of Investment Decisions

There are some unique features of investment decisions that make them different from routine financial decisions. The first are financial requirements, as they can take a lot of investment in assets or big projects. Secondly, investment decisions tend to be long term because benefits or return of investment tend to be long term.

A second factor that is crucial is uncertainty and risk. The future cash flows, market situations, technological changes and economic factors could alter, which may impact the respective outcomes of investment projects. As a result, the process of making decisions about investment alternatives involves making forecasts, assessing risks, and examining options carefully (Chen et al., 2021). Furthermore, the decisions can be irrevocable because departing from projects that fail can leave behind significant losses.

2.4 Importance of Effective Project Selection

Decisions on project selection are critical as organizations (or their members, such as shareholders) have resources that are constrained and need to be invested in activities that offer the greatest return. Evaluation enables good management to select projects that offer a positive return, with risks that can be accepted, and that are well aligned with the goals of the project holder (Nicholas and Steyn, 2020). Choosing right projects has the effect of maximising the profitability, eliminating inefficient resource allocation, and minimising the risk of economic loss.

Effective project selection also fosters sustainable development by project wise aligning investment with organization's capabilities and positioning it for a competitive world. There are a variety of methods that can be used to evaluate a company's decision to invest, including cash flow analysis, risk assessment, and financial appraisal methods

(Mahdavi et al., 2021). This may then lead to better resource utilization, improved financial outcomes or long-term success in projects, which then aids in the decision process and selection of projects.

3. Types of Investment Decisions

There are various types of investment decision making dependent upon the objective, term and kind of fiscal investment. Nearly every action an organization takes to make an investment is also to obtain physical resources but additionally with the prospect of supporting strategic development, innovation, and effective deployment of resources in the day to day operations. There are three major types of investment decision namely capital investment decision, strategic investment decision and working capital investment decision.

3.1 Capital Investment Decisions

Capital Investment Decisions are decisions, made when the finance is used to purchase a piece of capital such as a long-lasting asset that adds to the capacity of an organization and future revenue. These decisions are typically related to capital budgeting decisions as they involve long-term benefits and require the investment of funds.

Acquisition of Fixed Assets

Businesses often rely on fixed assets, like land, buildings, work machinery, and equipment, to carry out business functions. The expected benefits, operating costs, life of the assets, and expected cash flows over the foreseeable future are all important considerations for the acquisition decisions (Farooq et al., 2021). Remunerative investment in the fixed assets leads to greater productivity and higher operational efficiency while responding to the growing demand of the market in an appropriate manner.

Expansion Projects

Expansion projects are investments intended to advance the capacities of the organization and expand entry into new geographic regions and/or the range of products and services offered. These investments are made when the organisation recognises opportunities for growth or are committed to improving their competitive edge (Vu et al., 2020). Decisions on expansion need to be very well understood based on the market potential, the economical feasibility, required resources, and the risks related to the expansion.

Modernization and Replacement Decisions

Making decisions on modernization and replacement is about the replacement of existing assets or bringing up-to-date obsolete equipment with advanced equipment. These investments enable organizations to use new technologies, gain efficiency and reduce operating costs to remain competitive (Mollah et al., 2023). The need to replace assets is especially critical when they lose their effectiveness or become unattainable in terms of future technological and market demand.

3.2 Strategic Investment Decisions

Strategic investment decisions include long-term investments that have an impact on the future direction and competitive position of an organisation. Such decisions are frequently linked to transforming the organization, developing markets, and innovation.

Research and Development

Research and development (R&D) is an investment in new products, process improvements or innovations that organizations use to achieve their goals (Lee and Shin, 2018). R&D investments are used to attain technological advancement and allow organizations to meet evolving customer preferences and competitive dangers.

New Market Entry

Starting up a business in new markets necessitates market research, infrastructure investment, distribution channels and marketing. Businesses can tap into new source of revenue, diversify the operations and minimize existing market dependency using strategic market expansion (Beugelsdijk et al., 2018). But these decisions involve weighing market, customer demand, and the risk factors.

Digital Transformation

Digital transformation is an investment in advanced technologies, automation, data analytics, AI, and digital platforms, which aim for organizational efficiency and customer experience improvement (Margiono, 2021). Such investments help organizations achieve efficiencies, lower costs, better decision-making capabilities, and to be competitive in technologically savvy markets.

Mergers and Acquisitions

Acquisitions and mergers are investments of resources that are intended to incorporate into or being incorporated by another organization. These choices may bring into existence new markets, technologies, the skills, and customers (Irwin et al., 2022). However, they need to be thoroughly examined in terms of financial gains, integration and how well they fit into the company's culture as well as potential risks.

3.3 Working Capital Investment Decisions

Working capital investment decisions have to do with the management of short term assets needed to run the business. With shorter time horizons than capital investments, these investments have an impact on the liquidity, efficiency and financial stability of a company.

Inventory Investment

An inventory investment decision is a decision made relating to the right quantity of raw materials, work-in-process and finished goods to be kept

to ensure smooth running of the organization (Nicolas, 2022). There is a need for balance between adequate inventory availability and the need to keep inventory storage costs low and unused excess stock items stored to a minimum.

Receivables Management

Receivables management is about controlling credit sales and getting customer payments in a timely fashion. Good receivables management helps to enhance cash flow, minimise the risk of bad debts and boost liquidity (Boisjoly et al., 2020). To maximize investment in receivables, credit policies, payment terms, and collection measures are set up in the organizations.

Short-Term Resource Allocation

Short-term resource allocation relates to a managing current assets and liabilities for the day-to-day operations. Financial managers select the amount of cash to keep on hand and the quantities of inventory and receivables needed to fulfil short-term requirements (Akbar et al., 2022). The allocation of funds is made efficient and optimal to further ensure the availability of surplus liquidity but not over-lending organizations in low-return assets.

4. Capital Budgeting Process

Capital budgeting is a process of systematic evaluation, selection and management of long-term investment projects of the organizations. It entails an examination of possible investments, a forecasting of the benefits and costs of the project to be undertaken and the assignment of financial resources to the project which brings greatest value to the organization. An effective capital budgeting process is the way of helping the organization to limit the risks and make the better investment

decision because capital investments typically have long lives and high risk.

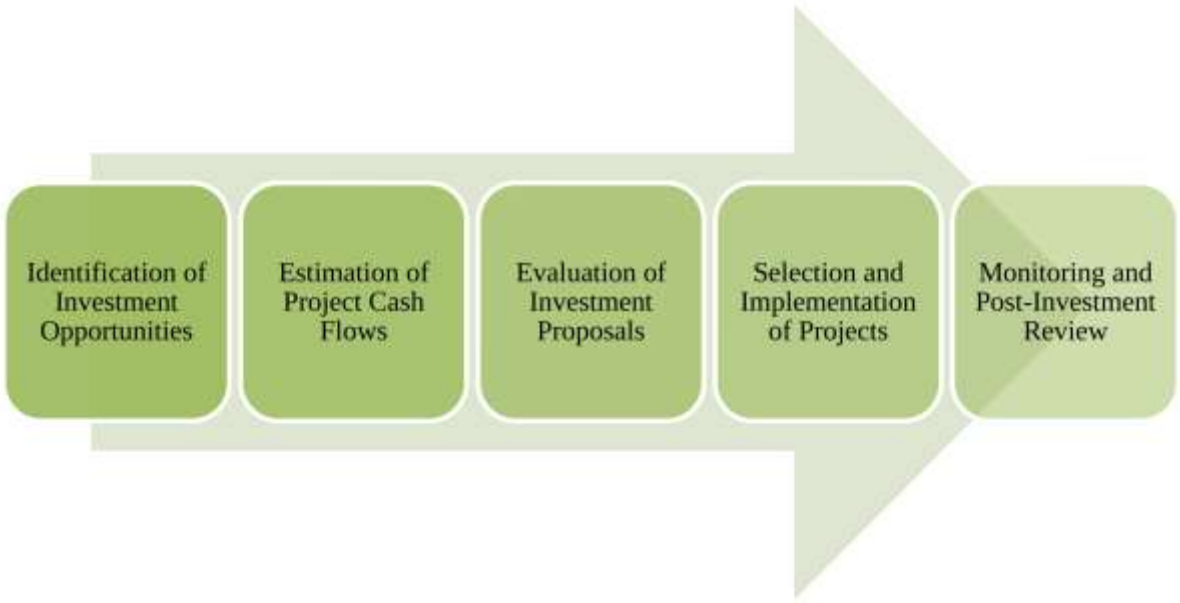


Figure 9: Capital Budgeting Process

4.1 Identification of Investment Opportunities

The initial step in the capital budgeting procedure is to identify investment possibilities that are capable of carrying out the organizational goals and objectives. The investment opportunities can link to any of the following business expansion, technological progress, replacing obsolete assets, market opportunities, cost reduction programmes, and innovation programmes. Internal needs and market conditions are assessed by managers to create investment proposals (Michelon et al., 2020). This is the time when an organisation decides on whether a project is in keeping with its long-term plans, whether it helps the organisation grow.

4.2 Estimation of Project Cash Flows

Organizations identify investment opportunities, and then provide an estimate of the cash flows expected from each investment. This includes estimating start-up expenditures, running expenses, future sales, asset maintenance expenses and expected asset residual value. The proper

estimation of cash flow is critical because investments are made based on the expected cash flow benefits of all projects throughout the project useful life.

Making project forecasts involves taking into account cash inflows and cash outflows. They also assess, and account for, certain variables, like inflation, the demand of the market, taxes and other economic parameters that could affect future cash flows. However, actual results could vary from estimates and organisations may undertake risk analysis by performing ‘sensitivity analysis’ or ‘scenario planning' to gain insight into possible risk impacts in case of uncertainty.

4.3 Evaluation of Investment Proposals

After estimate of project cash flows, the investment proposals are analyzed by applying appropriate capital budgeting techniques. Those techniques are used by project managers to check out if a project is viable and able to provide satisfactory returns. A few widely used evaluation methods are Net Present Value (NPV), Internal Rate of Return (IRR), Payback Period, Accounting Rate of Return (ARR) and Profitability Index (Ali et al., 2021). It involves financial consideration alongside the strategic factors like meeting organizational goals, technology impact, competitive ins and outs. A project that generates significant economic benefits and fits well with a long term strategy will be more likely to be approved.

4.4 Selection and Implementation of Projects

Organizations make project choices after systematically identifying methods of investing capital that offer the highest return, and in alignment with the overall resources and risk appetite. The value of “Selected Projects” is prioritized according to the anticipated returns, strategic value and monetary feasibility. Implementation consists of the

allocation of funds, responsibilities, resources and the implementation of project plans (Michelon et al., 2020). The key to having successful investments is to manage the project during this phase to finishing it within the best budget and schedule and to meeting the performance results.

4.5 Monitoring and Post-Investment Review

The final part of the capital budgeting process concerns itself with the post-investment review and managing project performance. An organization compares the actual results of projects against initial forecasts to gauge if projects have reached the project goals. Deviation in cost, revenue and operational results is identified through performance evaluation.

Post-investment review can offer a lot of learning for future investment decisions taking into account the improvement in the forecasting accuracy and the method of project evaluation. It also holds organizations accountable and allows them to know when to take corrective measures if a project doesn't turn out as planned.

5. Project Evaluation Techniques

Project evaluation techniques are analytical techniques applied by organizations to them to determine the financial viability, profitability and risk of investment proposals. An investment project entails a large investment and uncertain turnaround, therefore, evaluation is essential to give managers the ability to choose the project with maximum value and climb with organizational goals.

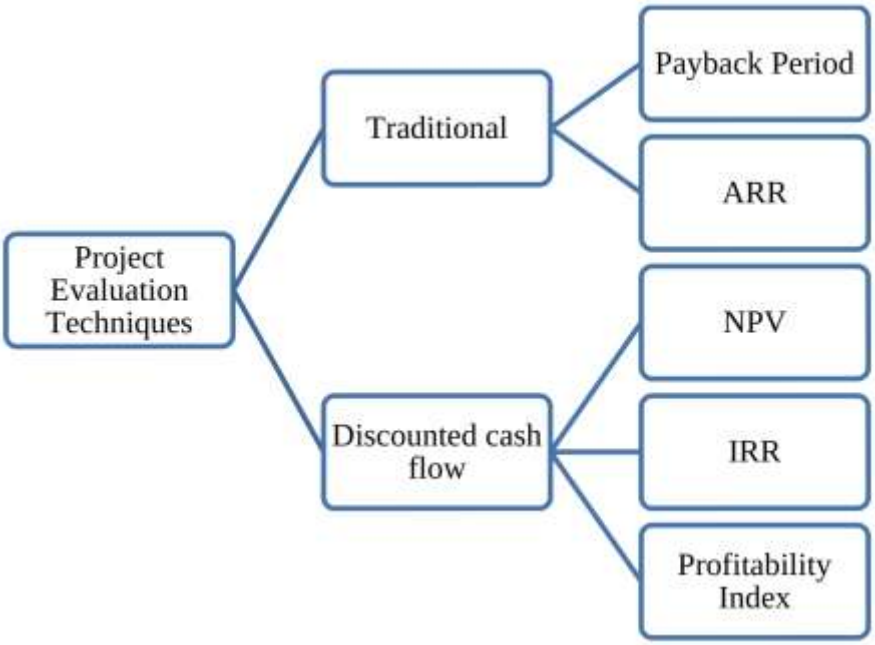


Figure 10: Project Evaluation Techniques

5.1 Traditional Evaluation Techniques

The emphasis of the traditional approaches to appraisal is primarily on the time needed for recovering the cost of investment and profitability in accounting terms. Though they are quite plain and contains no confusion those techniques generally do not take into account the time value of money.

Payback Period Method: Payback Period Method identifies the length of the period that a project takes to produce enough cash inflows to compensate for the initial cash out flow. Those projects that can be accomplished with a shorter period of payback will have a higher level of popularity and preferably are anticipated to sell up the invested resources early and minimize exposure to uncertainty.

It is a very helpful technique for companies that function in a volatile marketplace where reserve and speedy capital recuperation are essential factors. This also is easy to compute and express. However, the cash flow payback period has drawbacks: It does not give any consideration to cash flows after the recovery period, and it does not

take into account the time value of money (Delapedra-Silva et al., 2022). Hence, projects with a longer time to benefit may be turned down simply because of their higher payback period.

Accounting Rate of Return (ARR): The Accounting Rate of Return approach to investment decisions makes use of anticipated accounting profit, rather than cash flow. It is determined as ratio of the average accounting profit that the project earns per year to the initial investment or average investment it makes. The advantage of ARR is that it takes into account the profitability over the life of the project and it is relatively simple to apply using accounting information. But it has some drawbacks as it does not take any account of the timing in cash flow or time value of money (Parrino et al., 2025). Variations in accounting practice can also impact on the ARR calculation which can decrease the level of comparability between projects.

5.2 Discounted Cash Flow Techniques

Project evaluation using the Discounted Cash Flow (DCF) techniques is a more accomplished alternative that takes into account the time value of cash. These approaches take into account that money in the future is worth less than money now because of opportunities to invest, inflation, and risk factors.

Net Present Value (NPV): One of the most popular technique used for investment evaluation is Net Present Value. It is the amount by which the net present value of expected future cash inflows exceeds the initial cash outflows (investment cost). Projects that generate value for the organization with returns that exceed the rate of return required are expected of that to have a positive NPV (Gaspars-Wieloch, 2019). NPV is regarded a useful assessment technique since it explicitly captures an investment project's contribution to the wealth of an organization. The

accuracy of its estimation, however depends on the validity of cash flow estimates and upon the proper choice of the discount rate.

Internal Rate of Return (IRR): Internal Rate of Return is the interest rate at which the NPV of a project will equal zero. Gives an idea of how fast the money invested will turn into profits. Projects with IRRs above the required cost of capital are typically an accepted part of projects in an organization (Hazen and Magni, 2021). Return on Investment (ROI) is useful for comparing different investment opportunities but in terms of Percent. Interpretation can be confusing if several IRRs are generated for more complex projects in which the cash flows are variable or irregular. Also, IRR can sometimes have a conflict when comparing projects of different sizes with NPV.

Profitability Index (PI): The Profitability Index is a ratio that shows the relationship between the present value of future cash inflows and the initial investment. It reveals the amount of return on every investment unit. If a project's benefits are greater than its cost, then that project is financially acceptable and the PI should be greater than 1.If the benefits of a project are more than its costs, then the project is financially acceptable, and the PI ought to be greater than 1.

A useful application of PI will be when there are several investment proposals to consider, and the capital available is restricted (Al-Rikabi, 2021). It is useful to managers to help them determine which project will yield the maximum benefit for the resources that are used.

5.3 Risk Analysis in Project Evaluation

Organizations need to take into consideration the uncertainty in investment decisions and take account of projects that are at risk. Risk analysis methodologies enable managers to make sense of the possible

impact of changes to assumptions on project outcomes and financial results.

Sensitivity analysis: A sensitivity analysis looks at how changes in sales revenue, operating costs, investment costs or even discount rates would affect project profitability. It allows determining the most critical factors for project success (Iungman et al., 2023). Recognizing these factors can help guide an organization when formulating strategies to deal with any potential risks and aid decision making.

Scenario analysis: Decision making using scenario analysis involves testing project performance across a range of likely scenarios – optimistic, pessimistic and expected. This can help managers to anticipate the spectrum of outcomes and make the necessary adjustment in response to changing situations in the business (Andros et al., 2021). It's especially important when it comes to unpredictable future market conditions.

Break-even analysis: The break even analysis is the volume of sales or production needed by a project to make a profit or a loss equal to zero (Candio and Frew, 2023). It is used to gauge that level of performance that must be met for the project to be successful and so supports decision making by organisations with respect to investment risks.

6. Modern Approaches to Investment Evaluation

New methods for Value of Investment (VoI) assessment span beyond traditional financial analysis into being flexible, technologically capable, and more encompassing of the full organizational scope of work. These methods take into account the financial returns on investment, but also uncertainty, innovation and sustainability as well as the different expectations of the involved investors.

6.1 Real Options Approach

The real options approach takes into account managerial flexibility in adapting to future changes to assess investment opportunities. Real options take a different approach than conventional analysis, which assumes that a decision has been made once an investment is approved. Unlike conventional analysis, real options analysis assumes that a project can be altered, postponed or terminated based on market conditions once the investment decision is made (Di-Bari et al., 2024). This method is for investments with high level of uncertainty, like technology development, research project or new market entry.

6.2 Data Analytics in Investment Decisions

In the investment industry, data analytics has revolutionized the way companies make investment decisions, allowing them to examine vast amounts of financial and market data to make better-informed choices. Insights from advanced analytics, AI and predictive modelling assist managers in predicting future trends, risk assessment, market opportunities, and create decisions based on facts (Stepanyuk et al., 2025). The advantage of analyzing real-time data is that it will increase the speed and reliability of investment assessments.

6.3 Sustainable Investment Evaluation

Sustainable investment evaluation treats investment projects from an environmental, social and economic perspective for an extended period of time. The ability of projects to add value to resource efficiency, environmental protection and social responsibility and project longevity are increasingly being measured by organizations (Zabeo et al., 2019). This is an approach that can improve financial performance and uphold responsible investing practices, in balance with society's goals.

6.4 ESG-Based Project Assessment

Environmental, Social, Governance (ESG) based project assessment brings sustainability and ethical considerations into assessment of investments. The environmental factors review the environmental impacts, social factors review the effects on the employees, community, and stakeholders, and the governance factors review the transparency, accountability, and ethical management practices (Zatonatska et al., 2025). By making ESG part of their investment decision-making processes, organizations can better understand sustainable opportunities, mitigate long-term risks, strengthen their reputation, and establish value that extends beyond short-term gains to the long term.

7. Conclusion

The fields of investment & Project appraisal are crucial elements in allowing an organisation to manage its financial resources appropriately in order to accomplish long-term objectives on the appropriate footing. By systematically assessing potential investments, organizations are able to build up a list of investments that can have positive value, to manage the risk of the investments and to increase the value creation. There are some traditional methods that can be used for basic “financial assessment”, and discounted cash flow methods can help assess more accurately, with the time value of money into consideration. The modern strategies also reinforce the investment decisions through technology, sustainability and ESG factors. By effectively assessing a project, greater resources can be used, better financial outcomes can be obtained and sustainable business growth can be achieved. Thus, correct investment judgement is important for its ability to ensure competitiveness and provide long-term success.

Section Three: Portfolio Management and Investment Risk

1. Introduction to Portfolio Management and Investment Risk

Portfolio management and investment risks play an important role in financial management which deals with the effective utilization of investment resources to ensure the desired financial goal is met while at the same time making allowance for investment risk. Portfolio Management is a systematic selection and organization as well as tracking an investor's portfolio of stocks bonds and other financial assets so that they achieve the most favourable returns for their given amount of risk tolerance (Reilly et al., 2024). It contains choices about allocation, stock selection, diversification and ongoing portfolio review to maximize investor value.

In the context of investments, risk is the uncertainty with regard to investment returns, suggesting that the actual results of an investment could be different from those anticipated. Financial markets are mediated by economic conditions, movements in the market, interest rates, inflation and organization performance, so that there are various types of risk faced by the investor (Pavolova et al., 2021). A good portfolio management is very useful to minimize wastage in being subjected to unnecessary risk in the investment strategy.

2. Concept and Principles of Portfolio Management

2.1 Meaning and scope of portfolio management

Portfolio management is the procedure of selecting, arranging and managing a portfolio of investments to accomplish a specific monetary objective while managing danger. A portfolio is a collection of all the securities that an investor or institution owns, which may consist of stocks, bonds, mutual funds, securities, real estate as well as other

financial instruments (Senescall and Low, 2024). The key elements of portfolio management are asset selection, investment allocation, performance estimation and ongoing investment adjustments based on the market fluctuations.

A successful portfolio management has much more to do with things than just sticking to investments. This involves market trend analysis, market investment opportunities evaluation, asset combination selection, performance tracking and asset rebalancing techniques (Melo et al., 2025). Good portfolio management allots financial analysis, risk assessment and investment planning to guarantee the selection of the correct investments for the purposes of an investor.

2.2 Objectives of portfolio management

The chief goal of portfolio management is to maximize returns on investment, minimizing the risk level as long as it is acceptable. Investors want to maximize their return and pick assets with an attractive return given their investment goals and risk tolerance. Other critical goals are capital protection, income generation, liquidity and risk management. Some investors may prefer to earn income from dividends, interest, or other fixed-income securities, whereas others may prefer to invest with the goal of capital appreciation over the long term (Danesh et al., 2018). One objective of portfolio management is to achieve financial stability by distributing investments among various asset-classes and minimizing exposure to specific investment risks.

2.3 Importance of diversification

One of the basic guidelines of portfolio management is diversification. It includes investing in a variety of assets, industries, geographic countries, or investment types to minimize overall risk. Diversification means the

idea that some investments do not do well at all times, being "diversified" means that this loss in one area will be made up in a different one.

Diversified portfolio minimizes unsystematic risk related to specific companies, specific industries. For instance, investors that have stocks in several different fields will be not as negatively impacted when some industry goes the downward spiral (Shari et al., 2019). But systematic risk cannot be totally mitigated by diversification, meaning that the financial aspects of markets can influence financial results even in diversified securities portfolios.

2.4 Relationship between risk and return

The concepts of risk and return are closely tied together in the field of investment management. In general, the more dynamic an investment is, the higher the risk level and the more stable an investment is, the lower the expected return. The risk appetite and financial goals of the investors should be taken into consideration when investing.

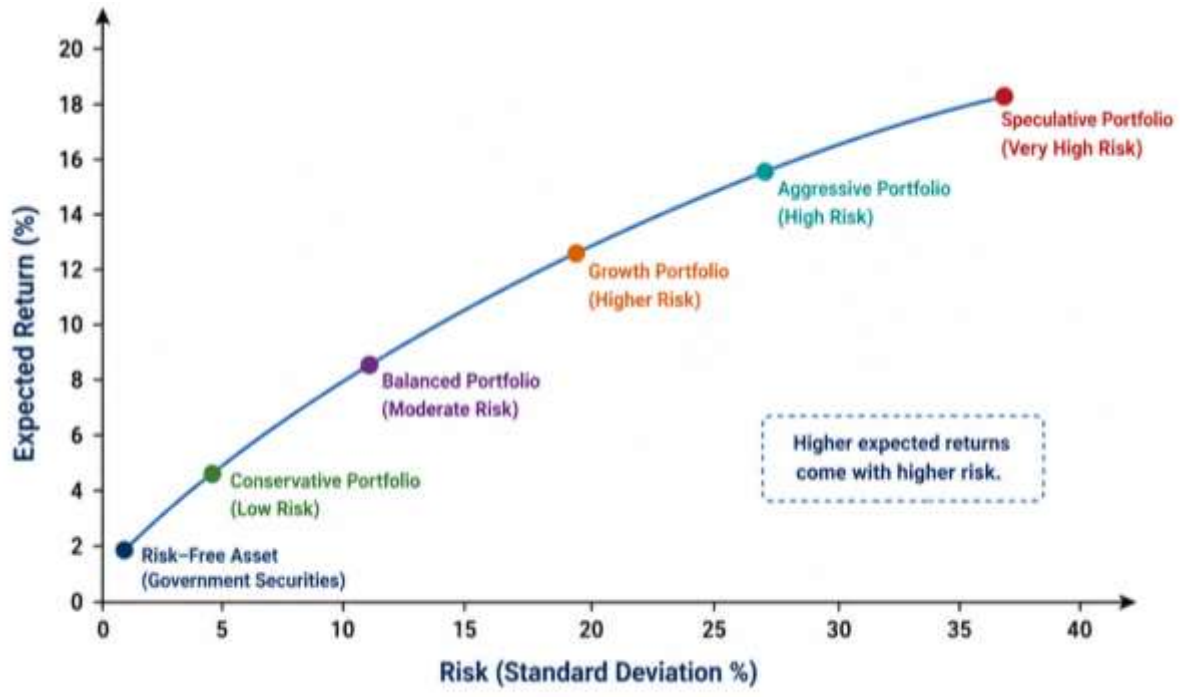


Figure 11: Risk-Return Trade-off Curve

As represented in above Figure, the higher the investment risk, the greater is the expected return. Therefore, there are some points investors should consider when choosing the world's best investment portfolio that meets their risk appetite and investment goals and has a time horizon. Greater and higher returns are more desirable but with more uncertainty, and even potential large loss.

The goal of portfolio management is to create a balance between the risk that investors take and the return they get, investing in the assets with the highest returns for the risk level they're comfortable with. An asset allocation diversification approach is an investment management strategy that tries to achieve the best possible returns from a given investment level by balancing assets (Dhankar, 2019). Portfolio managers use strategies such as asset allocation and diversification to seek to maximize the returns from a specific volume of investment whilst minimizing unnecessary exposure to uncertainty.

2.5 Role of portfolio managers

Portfolio managers are financial sellers who handle investments for entities, individuals or institutions. Their core role is to create investment campaigns which match their customer's goals, risk tolerance and markets. A portfolio manager performs many functions related to financial research, market analysis, stock selection, investment performance tracking and portfolio rebalancing (Schoenmaker and Schramade, 2019). They also conduct research in which they assess the performance of organisations, industry changes and economic conditions to find out investment opportunities and risks.

Today, in the financial markets, the portfolio managers are increasingly developing profiles oriented towards the use of technologies such as data analytics, artificial intelligence and automated investment tools to

make better choices in the markets. By leveraging their expertise and the systematic management of investment portfolios, portfolio managers can assist investors in meeting their financial goals, managing risk appropriately, and generating long-term investment value.

3. Types of Investment Portfolios

There are a number of different types of investment portfolios, depending on what assets are contained within the portfolio, expected returns, risk level, and investment goals. Investors should choose the type of portfolio based on their investment objectives and preferences. Investors will be able to choose the portfolio type based on investor preferences and financial goals, risk tolerance and market conditions. Equity portfolio, fixed-income portfolio, balanced and hybrid portfolio are the major types of investment portfolios. There are some major types of investment portfolios that are known as equity, fixed-income, balanced and hybrid portfolio and also alternative investments portfolio.

3.1 Equity Portfolios

Stocks that make up equity portfolios are mainly held in equity or ownership securities of companies. The investor can enjoy return on these portfolios through capital appreciation and dividends income. Equity investments, on the other hand, are typically more volatile, as their returns rely on how profitable the companies are and the changes in the industry and the overall market.

Common Stocks

Common stocks are in the form of stock shares in companies, and they give common stockholders the chance to earn profits from the company's growth or increases in their stock value. Common shareholders can then are paid a dividend and then enjoy capital gains on any rise in stock price (Markowitz et al., 2021). The likelihood of returns may be inexact,

though, and investor returns may fluctuate and stick to ordinary risks and market volatility.

Growth and Value Investments

Growth investment strategies are based on businesses that have a high likelihood of growth over time, which typically includes businesses that are expanding in revenue belts, or have innovative new products or products that have a larger market to serve. They are mostly made with the aim of achieving capital gain and not income (Giese et al., 2019).

The value investment approach is a method of investing in stocks that seem to be priced lower than their worth. When market prices are below what the market would value, and value investors expect them to appreciate once the market does, that's what they are looking for.

Market-Based Strategies

Equity strategies based on market are selections of stocks with respect to the overall market movement, economic conditions and performance of sectors. Some of these strategies are index investing, sector or thematic investments or stock picking and analysis where managers try to outperform market indexes.

3.2 Fixed-Income Portfolios

Fixed-income portfolios are comprised of securities that pay a constant income stream and relatively stable returns. These portfolios are generally favoured by investors who want to preserve their capital, have regular income with comparatively little risk than they are exposed to with equity investments.

Bonds

A bond is a commercial instrument that is sold (issued) by governments, corporations, or other entities to obtain money. Investors are paid regular interest payments and the amount of investment at maturity (Tuckman

and Serrat, 2022). Bond portfolios generate a steady income but can come affected due to interest rate fluctuations and credit risk.

Government Securities

Government securities are the ones that are issued by either the domestic government or regional governments and are mostly low-risk investments because they offer protection from the government. They are typically invested in by conservative investors who want low-risk returns and capital protection.

Corporate Debt Instruments

A number of issues about the bonds and other securities that companies put on the market are considered corporate debt instruments. Investors take far more credit risks than government securities, so they are typically going to offer higher returns (Robiyanto et al., 2019). Issuing organisations affect the companies' debt portfolios both in terms of their financial strength and ability to pay.

3.3 Balanced and Hybrid Portfolios

Balanced and hybrid portfolios are a mix of various asset classes, primarily comprised of an equity and debt portfolio, all of which have an appropriate level of risk-to-return. The idea of such portfolios is to offer a mix of growth through stocks with stability in bonds.

Combination of Equity and Debt

A balanced portfolio is made up of equity and debt investments to disperse risk and reliance on any given asset class. It's one assessment of equity components providing potential capital growth, debt providing income and risk protection (Sharma and Joshi, 2021). This is a strategy that would work well for investors who have moderate risk tolerance.

Risk-Return Balancing

The main goal of balanced portfolios is to have an optimum balance between risk and return. Portfolio Manager will change the percentage of equity and debt as per market conditions, investor's goals and change in economic conditions (Boloș et al., 2025).

3.4 Alternative Investment Portfolios

Other investment portfolios are alternative to stocks and bonds. Such investments are typically made to diversify investments and provide various sources of returns.

Real Estate Investments

Real estate investments include the acquisition or investment in assets that are related to real estate, and generate returns through the form of rent and property value appreciation (Shaw, 2020). Relative to traditional financial asset classes, real estate can be an ideal means of diversifying assets.

Commodities

Alternative portfolios also diversify into commodities like gold, oil, agricultural products and other primary goods to hedge against inflation and market uncertainty (Wang et al., 2022). During an economic crisis, investments in commodities can serve as a diversification of the investment portfolio.

Private Equity

Private equity is investing in privately held enterprise, in the hope of long term appreciation and realisation of value. They can yield huge profits, and are normally riskier, less liquid, and take longer to invest.

Digital Assets

Other areas of alternative investments that are emerging are digital assets such as cryptocurrencies and investments based on blockchain

technology (Goodell et al., 2023). These can offer a significant growth potential, but also come with a great amount of volatility, regulatory uncertainty, and technological risks.

5. Investment Risk: Concept and Types

5.1 Meaning of Investment Risk

Investment risk is the risk that the actual return may not be the same, causing financial loss or less than expected gains, compared to the investor's expected return. This happens due to the uncertainty of future market conditions, economic factors, organisational performance and investor behaviour (Zupok, 2022). Nothing is risk free when it comes to investing, and of course, investors are required to consider the risk factors prior to investing.

In portfolio management the investment risk is also an important factor to consider as a higher outlook of return indicates a higher profile of risk. Risk management isn't about risk avoidance; it's more about the diversification, the asset allocation, the right way of investing, and understanding exactly what risks are out there and how to control them (Anadu et al., 2020). There are two types of investment risks namely System Risk and Unsystematic Risk.

5.2 Systematic Risk

Systematic risk means risks that impact the financial market or the economy as a whole that is not diversifiable away. These risks are outside of our control – they are brought on by changes in the people's economy, government policies, interest rate fluctuations and/or global events (Capponi and Rubtsov, 2022). Systematic risks affect all investments at the same time, making their consideration an important part of the investors' project portfolio strategy making process.

Market Risk

Market risk refers to the risk of the losses that may result from changes in the finical markets. Investment values can be greatly affected by stock price changes, investor confidence, economy and politics. For instance during a financial crisis or during an economic recession, share prices can drop in various sectors at the same time (Tassinari et al., 2024). Market risk cannot be eliminated since everyone is influenced by the market, not just one or specific organizations.

Interest Rate Risk

Interest Rate Risk is the risk of loss due to rises or falls in interest rates over the life of financial investments, such as the market of fixed income securities. If interest rates go higher, the market value of the bonds may drop because new bond investments will provide more benefit (Lian et al., 2019). The impact of interest rates is especially noticeable for holders of long-term debt instruments.

Inflation Risk

Inflation risk would denote the danger of purchasing power diminishment due to rising prices of investment returns. Although the investment might yield positive benefits, high inflation could lessen the real purchasing power of the investment (Hosseininesaz and Jasemi, 2022). Inflation is an important factor for investors when deciding on long-term investments since profits should be higher than inflation to protect an investor's capital.

Exchange Rate Risk

Exchange rate risk is the risk that arises when fluctuations in exchange rates influence the investments, especially foreign investments. If currency exchange rates swing against organizations or investors engaged in foreign markets, it can result in losses (Eyinade et al., 2022). A fall in the value of a foreign currency could decrease profits that will be

realized from foreign investments in the investor's home currency, for instance.

5.3 Unsystematic Risk

These risks include unsystematic risk which are the risks associated with an individual organization, industry or investment. Compared with systematic risk, unsystematic risk can be eliminated by diversification since the decline of one investment can be compensated by the rise of another.

Business Risk

Business risks are those risks that impact an organisation's operational performance which involve changes in customer demand, competition, management decision making and industry conditions (Karpenko et al., 2020). If the company is having poor sales, and has more competition or other poor choices, it may not return as much to individual investors.

Financial Risk

Financial risk is the impact of debt financing on an organisation's financial obligations. If the company has a high ratio of debt to sales, then the financial risk it runs is also heavy as interest expenses and the planned repayment of debts could reduce profit and increase the chances of financial trouble.

Operational Risk

Failure of people, systems, business activities or internal processes is a concern for operational risk. A variety of problems, including production failures and technological disruptions, supply chain limitations, as well as problem management, can cause positive negative effects on the organization's performance and investment results.

Liquidity Risk

Liquidity risk is the risk anticipated when an asset might not be easily converted to cash at a discount (Cheng et al., 2020). A stock based on relatively little trading volume or demand for the stock can be a hard investment for people who need more immediate investments.

It is necessary to take into account the various risks that can be encountered in investments for good investment portfolio management. Investors and portfolio managers are able to design strategies to deal with the various risk and return considerations when knowing the systematic and unsystematic risks. The diversification approach, risk assessment methods and ongoing portfolio surveillance are responsible for minimizing the exposures to uncertainty and for creating superior investment results over the long term.

6. Risk Measurement and Management Techniques

Risk measurement and management is an essential element of portfolio management, as it helps investors and entities understand potential risks and take measures to mitigate losses. There are multiple quantitative and strategic techniques to gauge investment risk and make better decisions.

6.1 Standard Deviation and Variance

A measure of the riskiness of an investment return is the average variation in return around the mean, known as standard deviation and variance. Variance measures the degrees of non-conformity or the difference between expected returns on a stock and actual returns, and standard deviation is the square root of variance and tells how risky the investment is. Greater risk levels and more variation in returns are indicated by a higher standard deviation (Mital et al., 2015). These help investors compare the various investment options available, and then choose portfolios, with an acceptable level of risk and return. They're all

over the portfolio analysis to assess the stability and consistency of investment performance.

6.2 Beta Analysis

Beta analysis is used to quantify how sensitive the returns on an investment are to fluctuations of the market as a whole. It is an indicator of the amount of risk embodied in a specific stock or investment portfolio from the standpoint of the risk associated with the system itself. If the beta is greater than one, the investment will have more volatility than the market if the beta is lower than one, the investment will be less volatile than the market.

Portfolio managers use beta analysis a method to analyse the exposure to the market and build portfolios as per the risk appetite of the investors (Skorupski, 2023). Higher beta investments can give higher return potential, but also carry a higher degree of market risk, while lower beta investments are more likely to be stable.

6.3 Value at Risk (VaR)

Value at Risk (VaR) provides a popular risk measure approach, which will rate the way to potential maximum decline of an investment portfolio in some common period for the normal market issues. It takes into account a range of factors including its portfolio makeup, historical performance and the volatility of the markets to gauge potential losses in finances (Hopkin, 2018). Parents or other financial institutions as well as financial managers frequently leverage VaR for risk monitoring, capital planning and regulatory compliance purposes. It is based on assumptions and historical data, however, and it may not precisely forecast extreme occurrences of the marketplace.

6.4 Risk Diversification Strategies

Risk Diversification is the spreading of investments in multiple assets, industries, geographies, financial foods and instruments'. The idea of diversification is to balance two stocks that perform well in opposite contexts so that the two are able to cancel each other out (Namdar et al., 2018). Proper diversification tactics involve identifying a range of equity products, fixed income, alternative investments and investing in the foreign market. Diversification minimizes unsystematic risk, which increases likely the stability of a portfolio, without sacrificing opportunity for reasonable returns.

6.5 Hedging Techniques

Hedging techniques are used to limit the losses of investments when the market is not moving in their favour. Financial instruments, including futures, options and swaps, are used by investors who want to mitigate risks associated with price movements, interest rates or currency fluctuations (Shakatreh et al., 2023). For instance, a firm engaged in international commerce could employ currency hedging to minimise risk associated with exchange rates. Just as investors can employ options strategies to hedge their portfolios when they feel uncertain about the market, they can also take measures to protect their investment assets with options. It can also have further costs and complexity involved while hedging can limit losses.

7. Modern Trends in Portfolio Management

Technological innovation, investor expectations, and a focus on inclusiveness are having a significant impact on the modern portfolio management. All these developments have revolutionized the way investors make investment decisions, resulting in enhanced efficiency, better decisions, and better accessibility.

Algorithmic Investment Management

Algorithmically managed investing is a form of buying and selling assets by using computers and software to interpret market data and to make investment decisions based on the application of a pre-established algorithm. They can rapidly analyze vast amounts of data, detect trends to exploit in the market and bypass the emotional influences that affect their own choices of investments (Faheem et al., 2022). Institutional investing and Quantitative Trading utilise algorithmic work well, as too does Portfolio Optimization.

Artificial Intelligence and Predictive Analytics

Incorporating artificial intelligence (AI) and predictive analytics has improved portfolio management by providing in-depth analysis of market trends, investor behaviour, and financial data. AI-powered tools can detect trends, project future price movements, assess risk, and assist with investment insights (Alfzari et al., 2025). The technologies enhance the precision and velocity of investments' decisions-making processes and support managers to make responsive decisions due to shifting market dynamics.

Sustainable and ESG Investment Portfolios

Sustainable investment portfolios incorporate factors such as Environmental, Social and Governance (ESG) into investment choice. As investors are paying more attention to potential investment choices, they now consider environmental responsibility, social impact, ethical practices and corporate governance (Challa, 2023). Incorporating ESG principles into portfolio management is a strategy intended to enable financial as well as responsible business practices and long term sustainability.

Robo-Advisory Services

Robo-advisory services are automated investment advisory solutions that offer solutions in the form of portfolio management and investment suggestions to investors through digital systems, based on the financial circumstances, risk preference, and investment goals (Grealish and Kolm, 2021). These services enable lower cost efficient investment services, which have enabled increased professional investment management for individual retail investors, especially.

Digital Investment Platforms

Digital investment platforms make investments easier and more accessible with online platforms and mobile apps. These platforms enable investors to keep track of their portfolios, execute trades, access market data, and manage their investments in real time (Orgeldinger, 2024). Digital platforms have increased the participation in financial markets by offering greater convenience, transparency, and improved access.

8. Conclusion

Portfolio management and investment risk analysis are essential for achieving effective investment performance and maintaining financial stability. Investors can manage their desired returns from the portfolio while keeping acceptable uncertainty levels via managing their portfolios, proper asset allocation, diversification, and risk management. Identification of risks, systematic and unsystematic, helps to make decisions regarding investment and safeguard financial resources. The use of modern methods, like artificial intelligence, algorithmic trading, investing based on environmental, social, and governance (ESG) principles, and trading through digital platforms, have further enhanced the process of portfolio management. A successful portfolio management strategy is able to help an investor better achieve the long-term goals

they have for their financial assets, eliminate needless risk and generate value in an ever-complex financial landscape.

A. Discussion Questions

1. Compare internal and external sources of finance.

2. Explain the factors affecting capital structure decisions.

3. Why is capital budgeting important?

4. Compare NPV and IRR techniques.

5. Explain the relationship between investment risk and return.

6. Why is portfolio diversification important?

B. Practical Exercises

Exercise 1

A company requires **$2 million** for expansion.

Recommend the most appropriate financing mix using:

• Equity

• Bank loan

• Bonds

Justify your answer.

Exercise 2

Compare three investment projects using:

• Payback Period

• Net Present Value (NPV)

• Internal Rate of Return (IRR)

Determine the best investment.

Exercise 3

Construct a diversified investment portfolio using:

• Stocks

• Bonds

• Cash

• Alternative investments

Explain your allocation strategy.

C. Problem-Solving Activities

Case Study

A company has identified three investment opportunities but has limited capital.

Students should:

• Evaluate project risks.

• Estimate expected returns.

• Recommend the optimal investment portfolio.

القسم الثالث: المصارف والأسواق المالية

Part Three: Banking and Financial Markets

Section One: The Banking System and the Functions of Banks

1. Introduction to the Banking System

The banking system includes the financial institutions, banking regulators and institutions, and financial organizations that work together to collect, manage, and distribute financial resources within an economy. Banks serve as financial intermediaries as they accept deposits from individuals, businesses, and financial institutions and make loans and other financial transactions to help support economic activities (Myronchuk et al., 2023). The banking system plays a vital role in achieving these functions by linking households with business and other financial users to making funds available to all sectors of the economy.

The role of banks in modern economies is of vital importance in three ways, first, through the facilitation of saving, second by helping to invest those funds, third by helping to run and operate businesses, and fourth playing a key part in payment and settlement systems. They play a vital role in the growth of the economy, extending credit for entrepreneurship, infrastructure development, industrial expansion and consumer activities (Challoumis and Eriotis). Robust banking sector is also a key in ensuring financial sustainability, controlling risks, facilitating monetary policy and fostering trust in financial markets.

The banks and financial institutions have strong linkages with economic development. The financial institutions offer a range of services, including lending, investment, insurance, and capital markets services, with banks acting as a key institution in mobilizing and allocating financial

resources. Good banking systems enhance financial access, promote investment and foster sustainable economic growth.

Banking is no longer just a service provided at a bank but banking with technology. The old banking system was primarily based on face-to-face contact, manual processes and physical branches. Financial transactions are now conducted online via digital platforms, mobile apps, AI tools, and online payment systems, offering quicker, more convenient access and services (Aziz and Andriansyah, 2023). This shift has brought additional levels of efficiency, added financial inclusion, and transformed the nature of financial institution interactions with customers.

2. Concept and Structure of the Banking System

2.1 Meaning and Characteristics of Banking Systems

Definition of banking system

The Banking System is the organized structure of banking institutions financial institutions, financial mechanisms and regulatory bodies that helps to manage bank deposits and the movement of money in an economy. It offers some basic financial services such as accepting deposits, offering credit, making payments and assisting investments (Begenau and Landvoigt, 2022). The banking system provides a structure for financial transactions, facilitating the smooth flow of capital between individuals, businesses, governments and other institutions.

Mobilization and allocation of financial resources

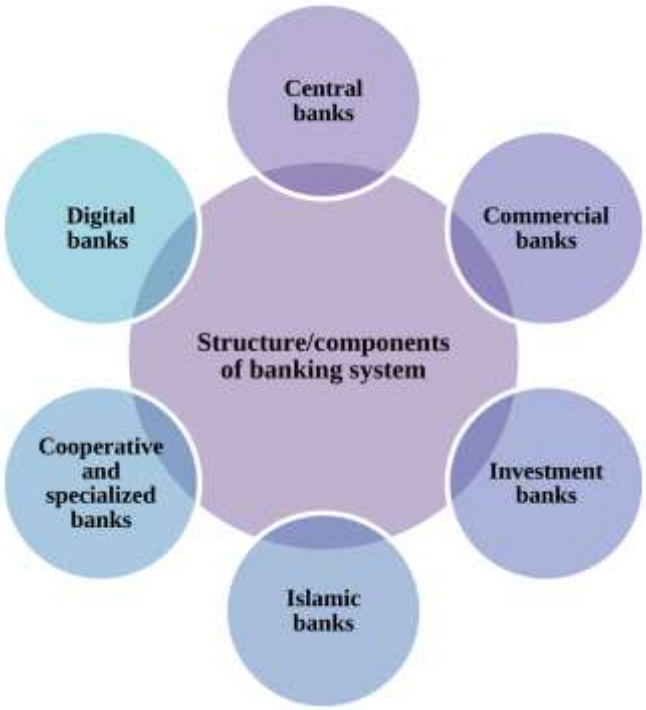
Mobility and allocation of financial resources are the major features of banking system. Banks receive people are organizations money they place in for saving, and then use that money for loans and investments (Bernard-Azolibe, 2022). Through this procedure inactive monetary resources could be used to the productive uses of business enlargement, infrastructure and consumption and economic growth.

Intermediary role of banks

Banks have an intermediate position. Banks act as an agency or middleman between those who have excess money such that they can save and lend it out to people or institutions that need that money. In this middleman role banks lower transaction costs, manage financial risk and enhance access to funds (Lumpkin and Schich, 2020). This position can help ensure financial efficiency and economic development.

2.2 Components of the Banking System

The banking system is a collection of distinct institutions that have specific financial services and responsibilities.



Central banks: Central banks are the leading monetary authorities that are the ones responsible for regulating, issuing currency, managing the money supply of a country and formulating monetary policies that are structured to regulate the financial activities of financial institutions (Braun, 2020). They provide financial security and are lenders of last resort when economic times are tough.

Commercial banks: Commercial banks are the most frequently encountered type of banking institution that operates for individuals, businesses and organizations (Oteshova, 2020). Their core services include taking deposits, loaning out money, making payments and offering financial services to help with economic activity.

Investment banks: The investment banks concentrate on capital market-related financial services. They help companies sell securities, complete mergers and acquisitions, provide investment guidance and support with financial restructuring.

Islamic banks: The Islamic banking system is built in accordance to Islamic banking principles where interest is prohibited and "ethical banking" and "asset backed" financing are encouraged (Abasimel, 2023). They also resort to other methods of financing, like profit sharing, leasing, and partnership funding models.

Cooperative and specialized banks: Cooperative banks are member oriented banks that offer financial services to a group or community (He and Wei, 2023). In addition to the traditional functions of commercial banks, there are specialized banks which specialize in specific sectors like agriculture, housing, development projects, and small businesses, and promote specific economic activities.

Digital banks and fintech-based banking institutions: Advanced technologies are being employed by digital banks and fintech institutions to deliver banking services via digital channels (Dewantoko, 2025). These provide digital, faster and easily accessible means of financing for improved financial inclusion.

2.3 Role of Regulatory Authorities

The safety, stability and efficiency of the banking system are built on the regulation of those banks.

Banking supervision: Regulators oversee banking institutions to make sure that they satisfy several financial regulations, capital regulations, threat administration and operational guidelines (Bischof et al., 2022). Good supervision reduces the risk of bank failures and the interest a person would lose if his/her money were stolen by a bank.

Monetary policy implementation: Monetary policy is set by the central authorities through charge of interest rates, money supply and through effects on credit conditions (Sharipova and Asadova, 2023). These measures would contribute to keeping prices stable, manage inflation and contribute to economic growth.

Financial stability management: The role of regulatory bodies is to uphold confidence in the financial system, manage risks, avert unnecessary risks in finance and help to form policies that could help alleviate potential banking crises (Karem and Azzahra, 2024). They make sure banks have sufficient liquidity and capital reserves.

Consumer protection: Regulators safeguard banking customers by creating guidelines that cover transparent treatment of customers, fair practices, protecting data of customers from abuse, and a process to resolve disputes (Vives, 2019). Consumer protection measures boost consumer confidence and improve the financial services market.

3. Types of Banks and Their Roles

Banks are classified into different types according to their functions, objectives, and financial services. Each bank has its specific functions which are useful for financial stability in reducing economic disturbances, facilitating growth, and good management of finances. There are five major types of banks, such as: central banks, commercial banks, investment banks, Islamic banks, and digital banks.

3.1 Central Banks

Central banks are the top-tier financial bodies in charge of dealing with a country's monetary system and preserving monetary stability. They carry out a number of important tasks which affect the broader financial sector.

Monetary authority functions

Central banks are the main monetary authorities who carry out and establish monetary policies. They control the quantity of money in circulation, control inflation and oversee economic activity by making use of many monetary instruments (Sharipova and Asadova, 2023). They make decisions that will influence interest rates, credit accessibility and the financial marketplace in general.

Currency issuance

One of the key tasks of Central banks is to issue and control the currency of the country. They provide sufficient amount of flow of money, public confidence in the monetary system, and control the movement of money within the economy system (Keister and Sanches, 2023).

Interest rate management

The main tools of monetary policy are used by central banks to affect the borrowing/saving/investment decisions of the economy (Williamson, 2022). Adjusting interest rates is one way to manage inflation, to stimulate economic activity and thus financial stability.

Banking regulation

Commercial banks are under the supervision and regulation by the central banks, which oversee and regulate the institutions in order to comply with banking standards. They set capital regulations, guidelines for risk management and operational rules to ensure the stability of the banking sector.

Lender of last resort

Lenders of last resort as they provide financial assistance under emergency conditions to banks that experience temporary liquidity issues. This is essential to securing banking stability and trust in the banking system.

3.2 Commercial Banks

Commercial banks are financial institutions that offer financial services to businesses, organizations, and individuals. They are a leading contributor in the process of economic development through the mobilization of savings and supply of credit facilities.

Deposit mobilization

The commercial banks accept deposits from customers in their savings accounts, current accounts and fixed deposits (Banke and Yitayaw, 2022). The deposits give banks the resources to loan and invest.

Lending activities

The main role of commercial banks is the provision of loans/ credit facilities to the business and people (Chi and Li, 2017). They include consumption and economic activity loans that are providing the business loans, mortgages, and personal loans.

Payment services

Commercial banks act as intermediaries in the payment system, which includes payment systems like electronic transfers, debit cards, online banking, and others (Polasik and Piotrowski, 2016). The services provide greater efficiency and ease of making financial transactions.

Business and consumer banking

The commercial banks serve individual customers and business entities with special service (Holroyd, 2021). Business banking is financial

services for businesses, including financing and cash management, while consumer banking relates to consumers' financial needs like savings, loans, and payments.

3.3 Investment Banks

The financial activities of investment banks are focused on helping with capital markets and corporate financial activities.

Corporate financing

Investment banks help organizations raise money by means of financial arrangements like securities, investment advisory and restructuring (Rosenbaum and Pearl, 2021).

Securities issuance

They assist firms and governments in selling shares, bonds, and other securities to get money from investors. These financial instruments are structured, priced and marketed by investment banks.

Mergers and acquisitions advisory

Investment banks serve organizations that are engaged in mergers, acquisitions, and restructuring business. They help to value financial opportunities and engage in the negotiation process.

Capital market services

Investment banks act as intermediaries in the capital market, bringing investors and organisations together (Gomber et al., 2018). They analyze markets, underwrite and can offer financial advice for investments.

3.4 Islamic Banks

Islamic banks are based on Sharia-compliant financial principles that focus on ethical, responsible, and asset-based financial transactions.

Principles of Sharia-compliant banking

Islamic banking is based on avoiding interest and it aims at creating the spirit of fairness, transparency and responsibility sharing between banking institutions and customers. The principles of moral investment are developed into an investment system (Nugroho, 2021). The moral investment principles are cemented into a system of finance.

Profit-sharing arrangements

In Islamic banking, profit-sharing methods are employed in which profits are created when the bank enters into partnerships with the customers. Profit and risk shared equally as agreed between both.

Asset-based financing

Islamic banks offer financing on the basis of the real economic activity and tangible assets (Suzuki and Uddin, 2016). These generally involve leasing, partner financing or trade finance deals.

3.5 Digital Banks

Technology-based financial institutions that operate banking services more through online platforms and mobile apps than physical branches are digital banks.

Online banking services

Digital banks provide various financial services including fund transfers, payments, financial monitoring and account management using digital channels instead of going to the branches.

Technology-driven financial solutions

These banks leverage cutting-edge technologies, including artificial intelligence, automation, and data analytics, to streamline service, deliver personalized customer experiences, and bolster financial decisions (Mogaji, 2023).

Customer accessibility

Digital banks boost financial inclusion by enhancing access through convenient, easy and affordable solutions. They help in financial inclusion because they can be focused on segments of customers that might not be able to reach traditional financial institutions.

4. Core Functions of Banks

There are a variety of different roles that can be carried out by banks that can help to ensure the financial stability and financial growth of a country, and the efficient allocation of its resources. A financial intermediary is a financial institution that brings together people and the organizations that have money to people and organizations that need the money. They carry out key duties such as taking deposits, granting credit, monetizing and accepting payments, financial investment, advisory services and managing risks.

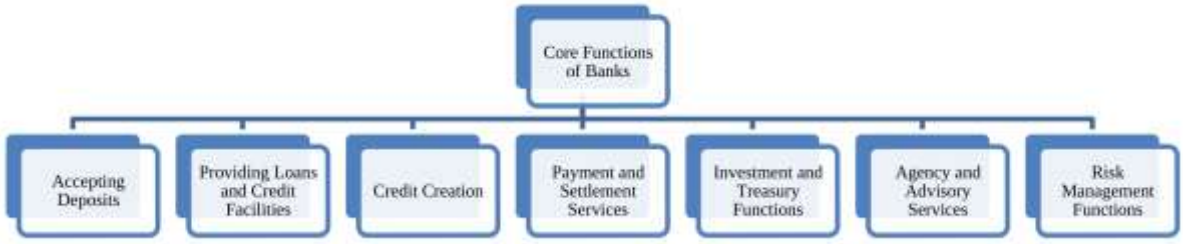


Figure 12: Core Functions of Banks

4.1 Accepting Deposits

One of the basic activities of banks is accepting deposits. Banks gather funds of individuals, enterprises, organizations and keep them securely (Broby, 2021). The deposits are the main source of funds on which banks can lend and invest.

Savings accounts: Saving accounts are financial accounts where an individual puts their money with the aim of securing a tiny of interest. They are security, access and liquidity providers to facilitate personal savings. Customers are able to access their savings when they need to and still save for the future.

Current accounts: Businesses and organizations which do many transactions often are the prime movers of current accounts. Most of them offer platforms for recurrent deposits, and payments and withdrawal options, which makes the lives of businesses easier to carry out their daily tasks.

Fixed deposits: Fixed deposits are those deposits customers make at a bank with a specific interest rate for a fixed time. They give customers a steady rate of return and they offer long-term savings (Drechsler et al., 2021). These deposits are also a dependable source of funds for the banks' lending business.

Mobilization of public savings: Banks make available shards of savings in scattered locations and aggregate deposits into useful financial capital resources. This process is important for investment, growth of businesses and economic development because it will direct the savings toward productive activity.

4.2 Providing Loans and Credit Facilities

The other important function of banks is that they disburse loans and credit facilities. Banks make money available for personal consumption, business and economic sectors (through lending) to support individuals, businesses and economic sectors via the provision of finance to them in this manner.

Personal loans: Personal loans are given to individuals by banks for personal purposes including education, health care, household needs, and self-improvement (Bolton et al., 2016). Such loans curtail people's purchasing power and boost economic activity.

Business loans: Business loans are financial resources that are given to an organization for various reasons such as starting a new business, enlargement of present business, acquisition of equipment and to

address the working capital needs. Available business credit leads to entrepreneurship and employment creation.

Mortgage financing: Mortgage financing is a financing option given to both individuals and organizations for acquiring property, residential or commercial, by means of a collection of home loans with a long period of time, frequently of thirty years. Banks lend money to acquire property, and ensure it is paid back with the property.

Credit assessment: Banks perform credit checks prior to approving lending; this process measures how capable the borrower is at paying back the loan. It is the specific process of looking into income, business, financial history, and creditworthiness, as well as collateral (Manurung and Manurung, 2019). Proper credit assessment can cut lender risk and loan default.

4.3 Credit Creation

Money creation by banks through lending is called its credit creation function. Loans given by banks stimulate the money supply in the economy, aiding transactions and investment.

Role of banks in money supply: Money supply can be adjusted through the action of banks. Banks can affect the level of money supply by making loans out of deposits. In controlling the lenders' lending activities, banks enable the creation of credit and that influences consumption, investment, and the overall economic activity (Figuera and Pacella,, 2025). The key issue with credit creation is that it makes credit markets potentially volatile so central banks are aware of it to ensure monetary stability.

Lending and economic activity: Bank lending funds business expansion, infrastructure development and consumer purchases, which has a stimulatory effect on economic growth. Financial alleviation allows

the organization to employ capital for production, innovation and job creation.

Relationship between deposits and credit expansion: The deposits form the basis of financial expansion since banks have a portion of their deposits that they extend as loans (Karmelavičius and Ramanauskas, 2019). Banks, however, need to keep a suitable reserve to soothe people when they go to cash and fulfill regulatory requirements.

4.4 Payment and Settlement Services

Banks are intermediaries that allow for smooth and convenient payment and settlement transactions. These services are important for the facilitation of domestic and international trade activities and allow better access to financing for transactions.

Electronic payments: The banks facilitate electronic payment via debit cards, online banking service, mobile applications and automated payment systems (AL-mamoorey and Al-Rubaye, 2020). These services help to eliminate the need for cash payments, and increase the speed and security of transactions.

Fund transfers: Transfer funds from any bank account to another account, to individuals, to business and financial institutions. Electronic credit transfers are used in the following areas: for personal transactions, business processing etc. for international financial transfers.

Digital payment systems: Digital payment systems have revolutionized the banking industry by making transactions fast and efficient on mobile apps and digital payment wallets via online platforms (Hazar and Babuşcu, 2023). Such systems can drive financial inclusion and make financial services more accessible.

Clearing and settlement mechanisms: Banks are a part of clearing and settlement process to complete financial transactions accurately and

on time. This enables the financial system to run in a trustful and efficient way.

4.5 Investment and Treasury Functions

Investment and treasury activities are functions undertaken by banks in order to effectively manage their financial resources in order to keep their firm profitable.

Management of bank funds: The banks have to be smart in managing the quantity of funds available and try to strike a balance between profitability, liquidity and risk (Roszkowska and Prorokowski, 2017). Treasurers keep an eye on cash balances, interest rates changes, and trends in the financial markets to maximize the use of funds.

Securities investment: Banks invest in government securities, bonds and other financial instruments in order to get returns and assuring the liquidity of investments. These investments also satisfy regulatory demands for management of reserves.

Liquidity management: Liquidity management means bank's ability to have sufficient liquidity to respond to customer withdrawals and fulfill financial obligations (Bianchi and Bigio, 2022). An effective liquidity management decreases financial risks and enhances banking stability.

4.6 Agency and Advisory Services

Banks offer customers different agency and advisory services which assist them in the management of their financial activities.

Financial advice: Banks provide financial advice concerning financial planning, investments, financial savings and loans. Professional advice aids customers to make wise financial choices.

Wealth management: Wealth management services offer support to help companies and people achieve their financial objectives, and

manage their investments and assets in the long term (Lai, 2016). Often banks offer investment planning and portfolio management services.

Collection services: The duty of banks is to receive funds, cheques and financial documents for the account of the customers. These services enhance the convenience and facilitate effective financial management.

Asset management: Personal and institutional financial asset management by banks is accomplished by investing and by providing professional-oriented services. An asset management service assists the customer in reaching his financial goals while controlling his investment risks.

4.7 Risk Management Functions

Risk management plays a crucial role in ensuring stability and safeguarding financial institutions against potential financial losses. Effective management systems differentiate measure and control the various types of risks at the bank.

Credit risk management: Credit risk management is all about minimising losses of credit losses because of borrower's default (Addy et al., 2024). Credit risk assessments, standard setting, and loan performance review are all undertaken by banks to ensure the soundness of its assets.

Market risk management: Market risk management deals with the risk from interest rate volatility, currency fluctuations and fluctuations in the financial markets (Gasimov, 2024). Banks rely on their analytical tools and risk strategies when it comes to minimizing potential losses.

Operational risk control: Control of operational risk manifests in managing risks to internal processes, to failures in technology, to fraud and to human error. Banks have robust systems, cyber security and internal controls in place to enhance operational reliability.

Regulatory compliance: Banks need to follow the financial regulations, requirements for reporting, standards on capital and governance frameworks (Aziz and Andriansyah, 2023). Regulatory compliance fosters transparency, safeguards customer interests and plays a role in the overall stability of the financial system.

5. Importance of Banking Systems in Economic Development

The banking system is a fundamental part of the economic life which fulfils important and essential functions such as financial resource transfer, facilitation of productive activities and financial stability. Banks play a role in promoting economic development by bringing together finance providers and finance takers, fostering investment and serving as sources of economic services to consumers, enterprises and government.

Supporting business growth

Banks play a pivotal role in fostering growth by offers organizations credit, financial means, and additional resources for expansion and growth. Businesses use bank financing to start new businesses, buy equipment, expand production capacity and meet working capital needs. The role of the banks includes offering loans and monetary providers to promote business building, creativity and also work creation (Vrotslavskyy and Dropa, 2024). The access to banking services helps in supporting SMKs, especially small and medium scale businesses, which will make them to contribute to economic activity by expanding business and creating more jobs.

Encouraging savings and investment

Bank can promote the act of saving by offering them secure deposit facilities and offering interesting financial products to persuade the

people who have surplus to save money. Through bank saving and lending activities, these savings get turned into productive investments. By redirecting savings toward improvements in business, infrastructure, and development, banks help to build the financial base and future economic development (Challoumis, 2024). A good savings and investment mechanism enhances good use of resources as well as reinforces financial system.

Facilitating trade and commerce

Banking systems are key to facilitating trade both domestically and internationally. The payment services, the trade facilities, foreign exchange facilities and letters of credit services that banks offer help businesses to transact efficiently. These services eliminate financial obstacles, build business trust, and enhance business activities between organizations and nations (Singh et al., 2022). A sound banking system enhances market linkages and promotes economic integration.

Promoting financial inclusion

Financial inclusion is the provision of financial services to all parts of society, particularly to those who are disadvantaged in accessing financial services from traditional institutions. To encourage financial inclusion, banks offer simple banking features, electronic services, mobile-based banking services and financial solutions (Iqbala and Sami, 2017). Access to banking services helps individuals save, invest, get loans and enhance their economic prospects.

Supporting monetary stability

Banks play a role in the stability of the money supply by being governed within the boundaries set by the central bank and financial institutions. Banks' services, such as the effective management of their deposits and their activities in both the lending market and payment systems, lead to a

stable supply of money in the economy (Younsi and Nafla, 2019). They also help central banks with monetary policies on inflation control and interest and credit management.

6. Contemporary Developments in Banking

Technological advancements, changing customer expectations, and the growing demand for faster, efficient, and readily available financial services have finally given the banking sector a complete makeover. Current trends in banking highlight the adoption of new technologies for more efficient operations, user-friendly service, and bolstered financial systems.

Digital banking transformation

Digital banking transformation is the process of incorporating advanced technologies into the core banking systems to deliver efficient and convenient financial services. The way banks conduct business is undergoing rapid changes, with more and more banks moving from paper-based systems and physical branches to online platforms offering an increasing range of online account management, electronic transactions and automating banking services (Munira, 2025). By going digital, banks can streamline their operations, cut down on costs, boost customer satisfaction, and ultimately offer tailored financial services.

Artificial intelligence in banking

Artificial Intelligence (AI) is a crucial technology in contemporary banking, contributing to the enhancement of decision-making, customer service, and risk management. AI-based systems are utilized for fraud detection, credit judgments, client service, and monetary anticipating by banks. The use of AI-powered chatbots and virtual assistants for instant answers to customer queries and machine learning algorithms for analyzing vast amounts of financial data to identify patterns and forecast risks (Ashta

and Herrmann, 2021). These applications are used to increase the accuracy, speed and efficiency in banking.

Mobile banking

Mobile banking has revolutionized customers banking practices by enabling banking operations via mobile devices and applications. The customer can conduct activities like fund transfer, bill payment, account surveillance, and digital payments without going to the banks. Mobile banking enhances financial access, especially in regions with inadequate physical banking facilities (Alsmadi et al., 2022). It is now playing a significant role in customers' convenience and financial inclusion.

Blockchain applications

The potential benefits of blockchain technology for the banking sector are vast, particularly in terms of enhancing transparency, security, and efficiency in banking processes. Banks look into using blockchain in areas like cross-border transactions, digital payments, record management and identity verification (Baliker et al., 2023). Blockchain technology offers several benefits for the financial sector, such as faster transaction processing times, lower risk of fraud, and enhanced trust among financial institutions and customers, as it prevents the need for central authorities and hackers to compromise the security of the data.

Cybersecurity and data protection

Cybersecurity and data protection are top priorities, particularly as banking moves to a digital frontier. Having robust and sophisticated security systems installed at banks is designed to provide an enhanced level of protection for the personal data of the customers that are not being compromised by Cyber Attacks, and preserve the level of trust within digital financial services (Oyewole et al., 2024). Encryption, multi-

factor authentication (MFA), fraud monitoring, and regulatory compliance are all methods that help to protect sensitive financial information.

Open banking

Open banking refers to the secure transfer of financial information from banks and trusted third-party service providers on digital portals and via application programming interfaces (APIs). It fosters innovation, competition and new financial products (Xie and Hu, 2024). The customer will enjoy increased customization of services, financial management solutions and financial information ownership.

7. Conclusion

The banking sector plays crucial role in every modern economy and offers a variety of financial services necessary for economic development, growth and stability. Banks facilitate the effective allocation of financial resources through channels like deposit mobilization, credit provision, payment facilitation, investment management and risk control. Central Banks, commercial banks, investment banks, Islamic banks, and digital banks are all types of banks playing various roles in financial development. Digital transformation, artificial intelligence, blockchain and open banking are the other technological advancements that have further revolutionized banking through digital channels. The banking system remains a pillar of financial inclusion, business support, monetary stability, and customer needs while ensuring sustainable economic growth and financial innovation.

Section Two: Financial Markets and Their Instruments

1. Introduction to Financial Markets

Financial markets play a vital role in any economic system, as they enable the trading of financial assets between investors, companies, governments, and financial institutions. They offer tools for people and

institutions to generate money, allocate their spare resources, minimize their risk, and optimise their financial performance. Financial markets create linkages between buyers and sellers of financial instruments without financial intermediaries, whereas other financial systems are mostly based on intermediaries.

Financial markets play an important role in the economic development of the country by fostering capital formation, resource restructuring and creating opportunities for business expansion. Financial markets allow firms to raise finance for investment and the investors invest to earn returns and reduce risk of financial losses (De Haan et al., 2020). Governments are also involved in the financial markets to generate revenue for public works and to control economic activities.

Globalisation, technology advances and digitalisation have led to a huge growth in financial markets. Today's financial markets are accessed via professional trading platforms, electronic platforms, and networks of investment around the world, making them more accessible and efficient. Money markets, capital markets, foreign exchange markets, and derivative markets are the broad types of financial markets used for their financial functions and utilizing various financial instruments.

2. Concept and Functions of Financial Markets

Financial markets are the organized system of buying, issuing and selling financial assets like security, currency and derivative products. They serve as mechanisms to move money from surplus money holders to deficit money holders. The main role of financial markets is to mobilise financial resources (Pilbeam, 2018). Financial markets are used to raise funds in the form of bonds and shares by the businesses and governments. This can lead to expansion, innovation, infrastructure, and other economic activities of the organizations.

Another important role is decidedness of pricing. The price of financial assets is determined by financial markets, where price is determined by the exchange of demand and supply. Market prices are affected by available information, investor's expectation, the economy and organizational performance. The financial markets also facilitate the creation of liquidity for the purchase and sale of financial products. A liquid market allows investors to turn their investments into cash without having to sell them at a huge loss. This helps to motivate more investment confidence and more participation.

There are risk management opportunities in financial markets. Instruments, among others, include futures, options, and swaps, which can help organizations or investors insure their position against uncertainties associated with changes in prices and interest rates or currency fluctuations. Financial markets also play role in the economic efficiency, as they bring into existence the allocation of resources toward productive activities (Goldstein, 2023). Capital moves to firms and industries in which there is significant growth potential, which may drive innovation and employment and also economic development.

3. Types of Financial Markets

The financial markets can be segmented by the type of financial instruments traded, term of transactions and financial activity purpose. There are two main money markets that are distinguished from money and capital markets: money markets and capital markets. The money market deals with the needs of money for very short periods of time and with liquidity management issues, while the capital market serves as a way to acquire and allocate long-term capital. These two markets are complementing each other in advance to support the economic activities, financial stability and efficient use of resources.

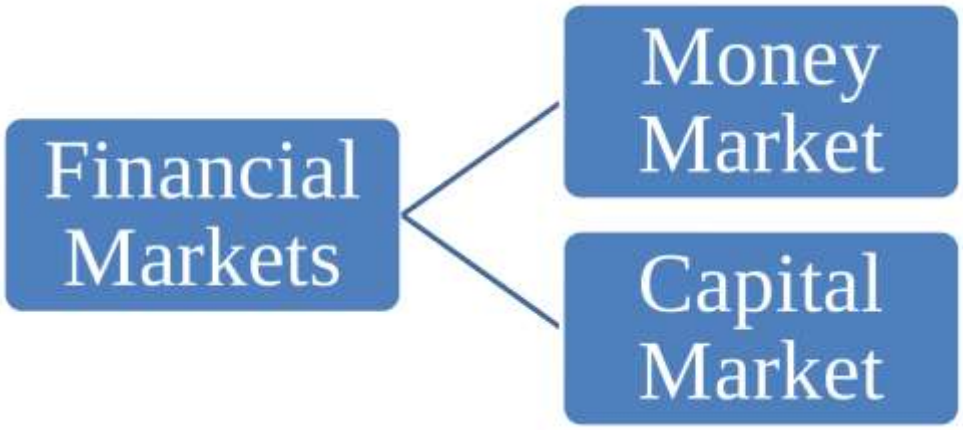


Figure 13: Types of Financial Markets

3.1 Money Market

The money market is part of the financial market that trades in tangible money market instruments, typically with a term of less than one year. It offers financing (short-term loans) facility to governments, banks, corporations and investors for liquidity flow. The main function of the money market is to secure availability of adequate money for a short period of time for organizations while giving the investors a return on short term financial resources available at their disposal.

Money markets are markets that are very liquid, are relatively low risk when compared to long-term investments, and financial transactions occur very quickly (Kidwell et al., 2025). Money markets are actively used by banks, corporations, and governments to both manage cash flow and meet their operational needs, as well as their need to be financially stable.

Treasury Bills

A Treasury bill is a brief-term debt instrument by a government to finance short-term cash needs. They can be viewed as one of the safest financial devices, given that they are backed with the creditworthiness of the State. Treasury bills are a form of money where the investor buys them at a discount and receives the face value when they mature (Tuckman

and Serrat,, 2022). The profit for the investor is the difference between the face value and the price paid for the money.

Treasury bills are commonly used by financial institutions, corporations, and investors as a safe investment option for short term funds. The instruments can be used as financial tools for budget needs and cash-flow management for public authorities without raising overall government debt.

Commercial Paper

Commercial paper is a short-term unsecured debt securities issued by companies for short-term capital requirements, especially to fund working capital needs. Commercial paper is often used for a large number of activities including inventory purchases, wages and short term operating expenses in large and financially sound organizations (Allen et al., 2023). Commercial paper is a flexible, low-cost source of funding for companies. The instruments are normally if not always unsecured, so if people want to purchase them they consider the organization or person who issued them.

Certificates of Deposit

A certificate of deposit is a short-term investment by the bank or financial institution to secure deposits from investors. They are short-term deposits on which investments are made for a fixed term and for a fixed amount of returns. A certificate of deposit is an investment product that offers a fairly secure investment to those who invest, and also gives the financial institutions more money to loan out and use for other purposes (Okoyan and Eze, 2021). Organizations and other institutional investors typically use these instruments in their day-to-day investing activity.

The money market is critically important to ensure there is liquidity in the financial system. Allows for quick and easy short-term funds transfer,

facilitates the actions of monetary policy, and assists financial institutions in managing the funds requirements efficiently.

3.2 Capital Market

A financial market that concentrates on the long-run financial instruments for raising and investing funds is called a capital market. Capital markets differ from money markets as the former are used for financing in the long term for firms, governments, etc. while the latter involve dealing with shorter-term funds. Capital markets can be an excellent way for companies to acquire capital for long-term investment plans, infrastructure investments, research and development and expansion (Blankespoor et al., 2018). Investors join capital markets to generate capital growth, dividend income and diversifying investment portfolio.

There are two principal markets within the capital markets: primary and secondary.

Primary Market

The primary market is the market where new financial securities are issued and sold for the first time. The primary market involves primary offerings for the purpose of bringing in new financing. The money raised from these sales goes to the organization that issued the plan and can be put to business development, growth and other business needs.

An Initial Public Offering (IPO) is considered one of the primary market activities because it is an initial offering of shares to the public by a private company. Other methods of funding include new stock offerings, company bonds, and various financial securities (Megaravalli, 2023). The primary market is significant as it allows companies to raise investment funds and plays a role in economic development by providing funds for engaged activities.

Secondary Market

The secondary market is the trading of securities that are already in existence. Funds are not directly moved to and from the primary market by transactions in the secondary market. Instead, investors conduct their trades through organized exchanges or financial platforms, dealing with other investors.

Secondary markets are investment markets in which equity shares and bonds and other securities are bought and sold, with the stock exchanges being major markets. These empower markets to offer liquidity by making it possible for investors to transform their investments into cash whenever needed. They also assist in determining the market value of securities in a continuous manner by basically engaging in buying and selling operations (Hochberg et al., 2018). Secondary markets help investors have confidence as they are flexible and accessible. Investors have the ability to make adjustments to their investment portfolio according to their changing financial goals, market situations and risk tolerance levels.

4. Major Financial Market Instruments

Financial market instruments are financial contracts or assets representing ownership, lending contracts or the right to benefits at the end of a financial contract. These instruments enable people and organizations to effectively manage their investments.

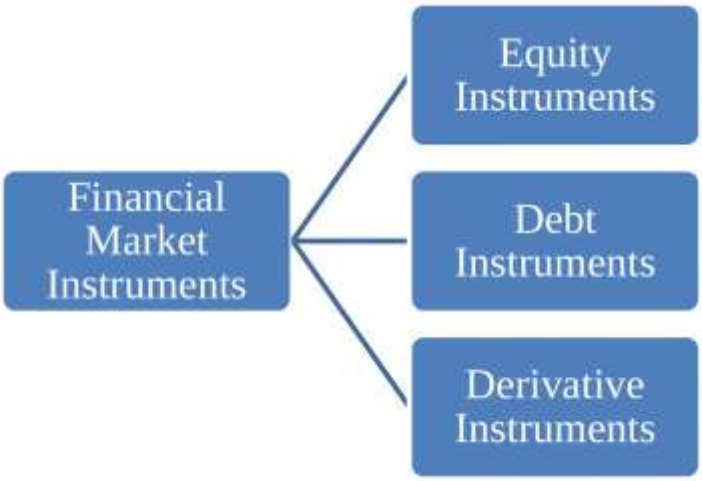


Figure 14: Major Financial Market Instruments

4.1 Equity Instruments

Equity instruments are a means of owning an organization. Standard ones are typically issued by corporations.

Ordinary Shares

Ordinary shares give the shareholders the rights to own the company and to receive dividends, whenever the company makes a profit, as well as the possibility of profits from the selling of the shares (Zutter and Smart, 2019). Shareholders have voting rights with which they can involve themselves in the decision-making process of the company.

Preference Shares

All shareholders receive a steady dividend, and the preference shareholders' dividends are paid before the ordinary shareholder's (Celestin, 2019). But in the case of the preference shareholders, these outside shareholders are generally not given a lot of voting power.

Under equity instruments new money is raised without repayment obligations. But the investor will have to take chances as it is dependent on the action of the companies and the market.

4.2 Debt Instruments

Debt instruments are loans issued by an organisation or government in return for a fixed payment.

Bonds

Bonds are debt securities issued by governments and/or corporations that have a term of one year or more (Ghalke and Mathews, 2025). The investors are paid as regular interest income till the maturity date and get the principal amount on maturity.

Debentures

Debentures form one part of the corporate debt which companies have to raise for the purpose of raising long-term funds. They can be secured or unsecured based on the conditions of the issue (Ghalke and Mathews, 2025). Debt instruments offer investors relatively predictable income, and come with some risk, including an interest rate risk and credit risk.

4.3 Derivative Instruments

The value of a derivative instrument is based on an underlying asset like an interest rate, shares, a currency or a commodity. They are mainly used for risk management and investment purposes.

Futures Contracts

Futures Contracts are contracts to purchase or sell an asset for a specified price at a specific time in the future (Parameswaran, 2022). They can be used to hedge against price risks usually.

Options Contracts

Options give investors the legal right (but not the duty) to purchase a specific asset at a fixed price during a designated time. They offer versatility in the investment risk management.

Swaps

Swaps are the exchange of obligations between parties (Bachiller et al., 2021). Typically, they are interest rate swaps or currency swaps associated with financial exposure management.

5. Foreign Exchange Markets

Forex markets or foreign exchange markets are monetary markets where various currencies are exchanged. These markets allow individuals, businesses, governments and financial institutions to convert currencies across the border, supporting international commerce and investment and global financial transactions (Huynh et al., 2023). Foreign exchange markets are vital to help the global economy to run smoothly so that other countries and organizations can do international economic activities efficiently.

For companies like those doing business abroad, the foreign exchange markets are essential in managing the currency-related risks of imports, exports and foreign investments. For instance, a foreign currency-paying exporter could lose out in one of those countries due to the downturn of its currency. Businesses can hedge against foreign exchange risk and impact and safeguard their financial performance by using foreign exchange transactions and hedging strategies (Ranaldo and Somogyi, 2021). Foreign exchange transactions and hedging transactions can minimize foreign exchange risk impact and protect the financial performance of businesses.

Foreign exchange markets are influenced by multiple economic and financial data such as inflation rates, difference in interest rates among countries, growth of respective economies, political stability and market expectation. Changes in these factors affect the demand and supply for currencies and its relation to value.

The foreign exchange market is one of the world's greatest and busiest financial markets, as it trades around the clock in major financial centers around the world. The players are institutional investors, commercial and central banks, and multinational corporations and individual traders (Huynh et al., 2023). Foreign exchange markets play a crucial role in financial stability and facilitating international financial transactions by enabling currency exchange, managing risk, and providing a platform for market integration.

6. Role of Financial Markets in Economic Development

The financial markets play a significant role in economic development in that they can encourage investment, innovation, and efficient allocation of resources.

• Financial markets facilitate the process of firm financing, allowing governments and other firms to garner capital to launch productive ventures. They also support capital formation which means that firms and governments can mobilize funds for productive ventures (Guru and Yadav, 2019). Businesses are able to have the extra capital that they need to grow, study further and develop their technology.

• Secondly, financial markets offer people and institutions several fiscal instruments which stimulate possibilities for investing. Depending on their financial objectives, investors are able to choose assets.

• Third, financial markets enhance economic efficiency by mobilising funds to organisations and sectors with good growth potential (Cheng et al., 2021). This helps to create competition, productivity, and innovation.

• Also through the financial markets, financial markets help ensure the financial stability by helping transfer risk and develop instruments to manage financial uncertainty.

7. Contemporary Developments in Financial Markets

Technological changes and globalization have massively reshaped the financial markets.

Digital Trading Platforms

Electronic trading platforms expanded the access for markets as investors were able to trade financial instruments online (Challa, 2025). These platforms enhance the speed, transparency and efficiency of transactions.

Artificial Intelligence and Data Analytics

Advanced predictive capabilities, data analytics, predictive analytics, and automated trading are all becoming commonplace. Market prediction, investment analysis, risk assessment, and automated trading have all come with the AI because the field of data analytics (Bahoo et al., 2024). The technologies are enhancing the efficiency and ability to make decisions.

Sustainable Finance

Sustainable finance is the inclusion of environmental, social and governance (ESG) factors in an investment decision. Organizations are working harder to account for their sustainability impact as well as financial performance (Nefla and Jellouli, 2025). Sustainability is becoming increasingly part of investor expectations when evaluating companies.

Blockchain and Digital Assets

Digital assets, decentralized finance, and secure transaction systems have paved the way for new financial opportunities with the advent of blockchain technology (Pineda et al., 2024). These innovations remain to have a significant impact on the future structure of financial markets.

8. Conclusion

Financial markets play a crucial role in financial systems, serving as channels for funding, investment, risk management, and promoting economic growth. Financial markets are used to efficiently manage financial transactions and resource allocation, through different markets and instruments such as equities, debt securities, derivatives and foreign exchange products. The digitisation of finance, more recently technological development, digital platforms and sustainable investment practices have also been a revolution in finance, paving the way for better access and efficiency. Yet robust investor protection, risk management and regulation is still a vital component to keeping the market stable. A robust financial market system enhances financial sustainability, growth and innovation by individual, organizational, and economy.

Section Three: Banking Supervision and Financial Stability

1. Introduction to Banking Supervision and Financial Stability

Supervision of banks and their financial stability are integral parts of a sound financial system. The effective regulation of banks is required to maintain confidence and avoid financial disruptions because of banks' inquisitive roles in economic activities, in providing credit, and in storing public savings (Hirtle et al., 2020). Banking supervision is the activity which is carried out by regulatory agencies in order to keep a check on banking institutions and to ensure that they are complying with the financial regulations and sound operations.

Financial stability is defined by a state of sound functioning of financial institutions, markets and payment systems monitored without significant disruptions. An economy with a strong financial system could effectively

absorb external shocks, foster investment, and sustain the availability of financial services for people and enterprises.

Banking supervision has become more important in light of the evolution of financial activities and the increase of financial risks, globalization, and the process of technological changes. Through effective supervision, vulnerabilities in the banking operations are detected, risks are addressed, arrangements are implemented to safeguard the depositors and financial institutions inspire confidence (Shavshukov and Zhuravleva, 2023). Banking supervision and financial stability together provide a safe framework which facilitates sustainable economic growth and development.

2. Concept and Importance of Banking Supervision

2.1 Meaning of Banking Supervision

Banking supervision is an area of banking law that involves the examination and management of banks. The banking sector is subjected to supervisions by banking regulatory authorities, analysis of their financial status, and regulations on matters such as capital adequacy, liquidity, risk management, and corporate governance. The supervision is usually done by central banks or financial regulation authorities (Hirtle et al., 2020). They are responsible for setting up banking rules, probing, financial analyses, and taking corrective measures if needed. Banking supervision's main purpose is to prevent the failure of banks and to ensure financial system stability.

2.2 Objectives of Banking Supervision

The major objectives of banking supervision include:

Protect Depositors' Interests: Banks administer the money of people, businesses and institutions (Astutik, 2019). Supervision is provided for

financial stability and responsible lending by banks to prevent any losses in case of emergencies among the depositors.

Maintain Banking Sector Stability: Effective supervision can minimize the possibilities of failures in bank, as it can detect financial weaknesses at an early stage. Banks are subject to regulation, which ensures that they hold enough funds and cash on hand to deal with economic difficulties.

Ensure Regulatory Compliance: Banking laws, regulations and international banking standard must be followed by banks (Bischof et al., 2022). Supervision also covers the compliance of reporting, risk management, anti-money laundering and financial transparencies requirements.

Promoting Sound Risk Management

The supervisors assess the ability of the banks to manage and control financial risks. This covers credit risk, market risk, operational risk and liquidity risk.

3. Role of Regulatory Authorities in Banking Supervision

Regulators have a key role to ensure that the banking sector is safe, sound and efficient. They design framework for banking operations and audit banks to ensure a responsible practice.

Licensing and Authorization: The regulatory institutions are in charge of granting banking license to banking institutions before they start their operation (Anugrah et al., 2020). They examine the financial stability, ownership, management and business schemes of these institutions to make sure only trustworthy institutions get a seat at the table in the banking industry.

Monitor Banking Operations: Ongoing banking surveillance is conducted by means of financial statements, audits and inspections. They review loan quality, level of reserves, profit and loss levels, liquidity and risk management.

Establishing Prudential Regulations: Prudential regulations are guidelines that ensure banking safety and minimize financial risks (Shavshukov and Zhuravleva, 2023). These include capital adequacy and reserve management, lending standards and corporate governance.

Enforcement and Corrective Actions: If banks do not comply with the regulatory requirements, corrective actions can be taken by authorities. They can involve urging changes in weak institutions, limitations of activities, penalties and/or improvement of risk management systems.

4. Key Areas of Banking Supervision

Capital Adequacy Supervision: A bank's capital adequacy is a measure of how much capital it holds that it can use to cover its losses. A bank's capital protects or safeguards a bank in times of financial stress and the chances of a bank going into insolvency. Capital adequacy is assessed for banks based on regulatory requirement like capital adequacy ratio (Carletti et al., 2021). Good capitalisation enhances financial resilience and investor confidence.

Liquidity Supervision: The primary concern of liquidity supervision concerns banks' ability to promptly satisfy fund demands and withdrawals from customers. It is possible for banks, even those in good financial health, to face liquidity issues (Mariscal-Cáceres et al., 2024). Banks are required to keep a proper balance of liquidity and contingency plans to deal with situations of financial emergency by the regulators.

Credit Risk Supervision: It is the risk of a person not repaying a loan, commonly known as the credit risk. Loans constitute one of the primary

operations of the banks, and their supervisors monitor the loan portfolio, credit management processes and non-performing loans meticulously (Albuquerque et al., 2020). Good credit risk management makes for good lending and minimises financial losses.

Operational Risk Supervision: Operational risk occurs when there is a business system, employee or technology or process failure. There are organized frameworks for how banking supervisors analyze and evaluate cybersecurity systems, internal controls, prevention and detection of fraud and banking procedures for the purpose of maintaining reliable banking services.

5. Concept of Financial Stability

Financial stability means that the financial system is able to operate effectively when meeting its core functions, even at times of economic uncertainty and financial stress. A sound financial system undergirds savings, investment, and payment transactions as well as growth in the economy. The presence of strong financial institutions, effective markets and regulations are fundamental to financial stability. Unstable financial systems can result in bank failures, credit constraints and down economies, among other issues (Kálmán, 2023). The financial stability role central banks and regulatory authorities serve is all-important and encompasses monetary policies, financial supervision, crisis management and financial reforms.

6. Importance of Financial Stability

Supporting Economic Growth

A stable financial system promotes investment and business growth through providing stable access to credit and financial services (Kurtoglu and Durusu-Ciftci, 2024). Financial institutions that function properly

provide business with better confidence for making the long-term activities plan.

Maintaining Public Confidence

For the banking systems to operate, confidence is the key (Van der Cruijsen et al., 2023). Financial stability will assure customers that they can rely on a bank for their financial resources and that they can continue to conduct transactions with banks.

Preventing Financial Crises

Financial instability can create banking failures and panic, and economic downfall. Financial crises can be prevented and risks identified at an early stage with strong regulatory systems in place.

Supporting Monetary Policy

Central banks benefit from financial stability as it will make it more efficient to carry out their monetary policies. Central banks benefit from financial stability, because the effectiveness of their monetary policies will be better (Challoumis, 2024). It is important that economic conditions are affected by policies, such as an adjustment of the interest rate, by means of stable financial institutions.

7. International Banking Standards and Regulatory Frameworks

International banking standards and international regulatory guidelines significantly contribute to the safety and stability of the world financial system. The drawbacks affecting a banking system in one country can impact banks in other countries, as globalisation and interconnectedness of financial markets grow (Delle Foglie et al., 2023). Hence, to create uniform banking practices and lessen systemic risks, international cooperation between regulatory authorities is vital.

The Basel Framework is the set of guidelines developed by the Basel Committee on Banking Supervision, which have become internationally recognized with regards to capital adequacy, risk management, liquidity requirements and banking supervision (Pervez et al., 2022). The regulations dictate the amount of capital that banks must have on hand, bank transparency, and the strength of banks' financial shock resistance.

Beyond capital requirements, contemporary banking structures include robust anti-money laundering (AML) protocols, technology and information security standards, consumer protection measures and good corporate governance practices. The Regulations encourage responsible banking practices, serve to protect customers, and boost public trust in financial institutions (Olatinsu, 2025). Implementing international standards will help banks increase their operational resilience, cope better with new risks and make a positive contribution to the stability and sustainability of the international financial system.

8. Challenges in Banking Supervision and Financial Stability

Increasing Financial Complexity

Contemporary financial institutions manage complicated business relations with international markets, sophisticated products and systems (Shavshukov and Zhuravleva, 2023). Supervisors need to develop their skills in identifying the growing risks and improve their knowledge and skills continually.

Digital Banking and Cybersecurity Risks

In an era defined by digital banking, there are new risks associated with cybercrime, data breaches, and tech issues. There is a need for the regulators to establish competent frameworks for security in digital finance.

Global Economic Uncertainty

Banking stability can be threatened by economic crises, inflation, geopolitical conflicts, and market volatility (Syed, 2024). Managers need to create capacity to deal with unforeseen financial pressures.

Balancing Innovation and Regulation

Financial innovation can provide increased efficiency and accessibility, but also result in new risks. Balancing innovation with money's safety and consumers' protection is a challenge for regulators.

9. Contemporary Developments in Banking Supervision

Technology advancements, digitization and the complicated nature of financial services have compelled modern banking supervision to transform radically. Legacy supervision largely focused on reporting in the form of periodic statements and manual on-the-ground inspection is being replaced by technology-based supervision that allows more agile, accurate and real-time monitoring of banking institutions.

The regulatory technology (RegTech) has emerged as one of the key instruments in contemporary banking regulation. It incorporates cutting-edge technologies, like AI, machine learning, automation, and data analytics, enhancing regulatory reporting, compliance monitoring, and risk detection (El Khoury et al., 2025). In an automated way, the supervisory authorities are able to review a significant amount of financial data, pinpoint the unusual activity and prevent it from turning into a major issue.

The trend of sustainable finance and financial risks related to climate change is another key development. Banking supervisors are evaluating the impacts of climate change and other environmental issues on financial institutions, loans and financial portfolios (Olaiya et al., 2024). The financial stability frameworks are now starting to consider

Environmental, Social and Governance (ESG) factors to promote responsible banking, with a view to long-term economic sustainability.

The need for cybersecurity supervision has also emerged as a key concern, especially for financial institutions that are increasingly reliant on digital platforms, online transactions, and electronic payment systems. Regulatory supervisors and executives are urging banks to enhance cyber-security bodies, from an information security standpoint, to safeguard client information, and also build successful and efficient answers to cyber threats (Peihani, 2022). These modern advancements contribute to the effective, flexible and robust supervision of banks and the ability to safeguard financial stability in a digital and networked financial landscape.

10. Conclusion

The enforcement of banking supervision and financial stability plays a crucial part in guaranteeing a safe and reliable financial system. The importance of effective regulatory, monitoring and risk management measures enables supervisory authorities to ensure that banks act responsibly and fulfil their banking functions in such a way that it cares for the interests and the safety of depositors and contributes to good economic development. Financial stability helps banks and markets to better absorb economic shocks, retain public trust in banks and markets, and continue to offer vital financial services. In an era of increasing digitalization and interdependence of banking, supervisory efforts must continuously evolve to address new challenges, including those arising from cyber security, technological change and global economic uncertainty. Strong regulation and effective risk management provide sustainable banking operations and helps maintain the overall economic stability in the long-term.

A. Discussion Questions

1. Explain the role of commercial banks in economic development.

2. Compare commercial banks and investment banks.

3. Discuss how banks create money.

4. Explain the functions of financial markets.

5. Differentiate between money markets and capital markets.

6. Why is banking regulation essential for financial stability?

B. Practical Exercises

Exercise 1

Visit the website of a commercial bank.

Identify:

• Deposit products

• Loan products

• Digital banking services

• Investment services

Prepare a comparison report.

Exercise 2

Research a recent stock market event.

Discuss:

• Causes

• Market reaction

• Investor response

Exercise 3

Compare two stock exchanges regarding:

• Market capitalization

• Number of listed companies

• Trading volume

C. Problem-Solving Activities

Case Study

A commercial bank experiences a rapid increase in non-performing loans.

Students should:

• Identify possible causes.

• Assess the impact on profitability.

• Recommend corrective measures.

القسم الرابع: التأمين وإدارة المخاطر المالية

Part Four: Insurance and Financial Risk Management

Section One: Insurance and Its Economic Principles

1. Introduction to Insurance

Insurance is a method of providing financial protection against certain adverse consequences of an uncertain event. The insurance contract is a document in which the policy holder agrees to pay a predetermined amount of money to the insurance company and the insurance company agrees to pay a fixed amount in return for the agreed loss incurring events (Cevolini, 2025). This process allows people and businesses to pass on financial risks to the insurance company, helping to save from risks of unexpected events like accidents, illnesses, property damage or natural disasters.

Insuring is one thing that is meant to provide financial security and stability and to lessen the sting of unforeseen risks. It safeguards personal assets, business assets, income and helps build confidence to engage in economic activities. Reducing uncertainty in commercial transactions, encouraging investments, mobilizing financial resources, and protecting the individual as these are all aspects of insurance that are important in contributing to economic development (Cosma and Rimo, 2024). Insurance is closely allied to financial risk management as one of the best methods of risk identification, management and transfer. Risk management is about identifying, evaluating and managing risks; insurance is about dealing with the financial aspects of risk and compensation when adverse events happen.

The insurance industry has come a long way from the community-based informal risk-sharing groups to the highly regulated global financial industry. The era of advanced technology, digital platforms, data

analytics and Artificial Intelligence (AI) has reshaped the way insurance companies operate, streamlined insurance processes, more quickly and accurately underwriters risk and claims categories, customer insurance needs and subsequently, customer satisfaction.

2. Concept and Nature of Insurance

2.1 Meaning of Insurance

Insurance is a type of contract in which the buyer transfers the risk of financial loss to another party, in this case, an insurance company, in exchange for the insurance company's promise to provide coverage. In this contract, the insurance company commits to paying the insured a sum that’s due to the losses caused by an occurrence the coverage is set to protect against, in accordance with the insurance policy's terms and conditions (Ochiai et al., 2023). The insurance is a plan intended to financially secure consumers in the event of unforeseen events such as accidents, sickness, property damage, disaster, and legal liability.

Risk transfer is the key to insurance. There are a number of threats that people and organizations can encounter that could lead to substantial monetary losses. They pass on the financial risk to an insurance company, through regular, small premiums. The insurance company collects premiums from several policyholders and pays out those who have a loss covered by their policy (Asmussen and Steffensen, 2020). By having a large pool of risky participants, risk can be distributed and it will not have a strong impact on one person or one organization.

2.2 Nature of Insurance

Economic Institution

Insurance is a vital economic institution which unlocks financial resources, enables capital formation and aid in the slowdown of economic growth (Loubergé and Dionne, 2024). The revenue from

premiums goes to insurance companies, who invest it in productive activities in the economy and help to support businesses and infrastructure.

Social Security Mechanism

Insurance is a social security to safeguard the financial security of people and families from adverse consequences of death, sickness, disability, accidents, property losses etc (Melnychuk et al., 2022). It boosts progress in welfare by contributing with money in times of worry.

Financial Service

Insurance is a specialised financial service which provides protection from anticipated financial loss. Insurers offer a variety of products that cover financial needs of the individual, the business and the public sector.

Risk Management Tool

Insurance is known as a good way to manage risks by transferring risk and pooling risk, so it helps a great deal in minimizing financial losses due to unpredictable events (Hillson, 2024). It does not stop losses happening, but it helps to recognise the costs of those losses and reduce the impact they have on people and organizations so they can cope with uncertainty better and carry out economic activities with greater confidence.

3. Economic Principles of Insurance

Policy makers and insurance companies use a set of established economic and/or legal principles known as insurance principles to provide fairness, transparency, and effective risk management. These principles govern the rights and responsibilities of both the insurance company and policy holder, and can help the insurance industry work

effectively. They foster confidence between the contracting parties, minimize conflict and guarantee just and consistent compensation.

3.1 Principle of Utmost Good Faith (Uberrimae Fidei)

The principle of utmost good faith (Uberrimae Fidei) obligates the insurer and the insured to be honest in everything concerned with the insurance contract and to communicate everything that is relevant on the material points. Any fact pertaining to a material risk that might sway the insurer's decision to cover the risk or decide how premiums and policy terms should be set is considered to be a material fact.

An applicant in a medical insurance application must report any medical ailments, diseases, lifestyle choices and health risks he/she might have. Similarly, the insurers must be transparent about the type of coverage, coverage limits, premiums, and claims processes. Incomplete and inaccurate information by either party may lead to cancellation or to a denial of claims (Anifalaje, 2019). The tenet adopted to ensure mutual trust and to facilitate insurance products based upon an accurate assessment of the risk.

3.2 Principle of Insurable Interest

The insurable interest principle is that the insurance policy holder needs a genuine legal or monetary interest in the insured property. In other words, a measurable loss to the policyholder must occur when there is an integer lost or damaged through insured asset, property, or person.

For example, homeowners own houses, and if the property was destroyed, they would suffer monetary loss. In the same way, companies can have an insurable interest in their equipment and stock and an individual has an insurable interest in his or her own life, and in many instances, the life of close family members or those business partners (Lin and Kwon, 2020). This principle is used to prevent any speculation

of an insurance contract, and to make sure insurance offers a form of financial protection, not a form of gambling or unjust enrichment.

3.3 Principle of Indemnity

The “indemnity” clause means that the premium-payer (insured) must be put in a situation that is as close as possible to the one where they were prior to the loss. In this case, only the actual monetary damages sustained will then be covered, for a limit set out in the terms and conditions of the insurance policy. This concept is very applicable for general insurance e.g. Property, Motor, Commercial Insurance. If the actual value of equipment is covered, for instance if fire damages property, its insurer will pay the cost of the equipment's repair or replacement up to the insured value, instead of paying the actual value of the loss (Srivastava, 2019). The principle of indemnity prevents any profiting from events insured, which helps to discourage insurance fraud and makes insurance more fair.

3.4 Principle of Contribution

The principle of contribution applies when the same risk is covered by more than one insurance policy. Under those circumstances, all insurance companies share the obligation of compensating the insured based on their obligation in accordance with their policies.

For example, if a commercial building is double insured, then if a covered loss happens, each insurance company would pay a fair amount of the loss in accordance with its original insurance coverage terms, and not let the insured person get the entire amount from both insurance companies (Knights and Vurdbakis, 2021). The principle of this rule is to avoid an over-compensation, allocate liability fairly among insurers, and to ensure fairness in the insurance market.

3.5 Principle of Subrogation

Under the principle of subrogation, the insurance company pays the insured to cover the loss and then takes legal ownership of the loss and sues any third party who caused the loss.

For example, if the business's car is inflicted by another driver's carelessness, then the insurance provider would need to settle the business leader and then make an effort to get their car pay settled from the person at fault. A subrogation allows the negligent third party to be held liable for the financial loss that typically happens in such a situation and does not leave the insured with compensation from both the insurer and the negligent third party (Hazcel, 2020). This principle helps to ensure accountability and minimize insurance expenses that are not warranted.

3.6 Principle of Proximate Cause

These multiple events combine to cause the loss and the principle of proximate cause is used to establish the most important or dominant cause of the loss. If the cause of the damage is a risk not covered on the policy, then no insurance compensation will be accepted.

For example, if a fire is the main cause of damage to a building that is insured against fire damage, the fire insurance company will often cover the loss and is unlikely to reduce the payment due because damage was caused by the smoke or water used trying to extinguish the fire. But in the event that the underlying cause is a risk factor that is excluded, then the claim might be rejected (Aprianti and Mahadewi, 2023). This serves as a guideline for managing claims in a uniform manner, and helps to provide fair treatment for policyholders.

3.7 Principle of Loss Minimization

The principle of loss minimisation means that whenever an insured event happens its policyholders must all take reasonable steps to lessen and/or prevent further loss. Insurance does protect against unexpected losses, however it does not excuse the insured from taking the responsibility to protect the insured property/asset from additional damage that may be avoided.

For instance, if the pipe bursts in a building, the owner must also shut the water off, and provide temporary repairs to preserve the building so that the damage does not cause any other harm. Likewise, companies need to have emergency response protocols in place after a disaster or accident in order to reduce monetary damages (Henckaerts et al., 2021). If an unreasonable precaution is neglected the benefits to be received from the policy will be affected.

4. Functions and Importance of Insurance

Insurance is an important safety net for people, companies and the economy to guard against financial impacts from unpredictable incidents. Insurance is a source of economic stability, investment promotion and social welfare in addition to compensation for losses. Insurance helps to mitigate risks facing the policyholder and shifts that risk to the insurance company, providing financial security and incentivizing economic activities for sustainable growth.

4.1 Risk Protection

The main purpose of insurance is to safeguard against the risks incurred due to unforeseen events including accidents, illness, fire, theft, natural hazards, and liability for legal action. The policyholders share the risk of any losses incurred by periodic premium payments to the insurance company. The benefit to this risk transfer is to limit uncertainty and help

people and businesses do business with more confidence (Iminova et al., 2019). Risk protection also means that the disaster has less impact on the finances that might otherwise undermine household stability or business survival.

4.2 Financial Security

Insurance covers financial losses for an insurance policy-holder when an incident happens to them that they have paid a premium for. This financial assistance is aimed at helping families to continue to pay for their usual lifestyle in the event of death, disability or unplanned medical expenses. Likewise, companies find insurance coverage advantageous due to the fact they can recoup any monies misplaced because of property destruction, organization disruption, or legal liability (Bratiuk and Feier, 2024). In this way, insurance can help guard against financial instability and financial vulnerability in the future.

4.3 Business Continuity

There are many hazards that can affect business operations that can lead to disruption of activities, destruction of properties and loss of income. Insurance helps to preserve business continuity by covering insured losses and helping companies to get back up and running quickly after such an event. Business interruption insurance, insurance for property and liability insurance come to the rescue of businesses when unexpected events occur, helping them to bounce back with least impact on operations (Sawalha, 2020). This creates an insurance that enhances organizational resilience, maintains job stability and enables sustainable development of business.

4.4 Promotion of Savings and Investment

Some insurance products, especially those directed towards retirement age, encourage people to build up long-term savings. These policies

offer financial coverage in addition to regular savings and investment vehicles, permitting policy holders to construct their wealth for future monetary objectives like education, retirement, or household safety (Benami and Carter, 2021). Insurers also invested the collected premiums in productive items such as government securities, company bonds, infrastructure or other investment opportunities by promoting investment and capital market development.

4.5 Capital Formation

Insurance is a key channel to capital formation, since it collects significant amounts of money for the formation of capital. These funds are invested in long-term economic projects like infrastructure, industrial expansion, housing and public utilities. These investments bring more capital into the economy and encourage productive activities to create jobs, improve productivity and promote sustainable economic growth (Laurent and Kivyiro, 2024). With this role, insurance firms are significant institutional investors, as well as risk managers.

4.6 Economic Development

Insurance is one of the cornerstones of the economic development as it provides the security to the investment and entrepreneurial activities. People and institutions are ready to engage in productive activities if they are assured that they will not suffer any consequences to their finances. Insurance also enables trade with other countries by providing coverage for marine, commercial and export risks that may arise during a cross-border trade (Devarakonda and Chittineni, 2019). Moreover, the insurance sector provides jobs, taxes, helps with financial market growth and enhances overall economic resiliency. These contributions render insurance a part of the country's financial infrastructure and economy.

4.7 Social Welfare

Insurance serves a great purpose in supporting the welfare of the people, by being able to give man or family financial respite in situations of difficulty. Health Insurance helps people gain better access to health care by removing financial risk from accessing services, and Life and Disability Insurance ensures that the dependents of a person are provided for after the occurrence of an unforeseen event. Agricultural insurance safeguards shepherds from losses due to crop failure and natural disasters, which ultimately contribute to food security and rural well-being. However, insurance also minimises the reliance on Government support after a disaster by providing prompt financial compensation (Melnychuk et al., 2022). Insurance is closely linked to social protection functions which increase social stability, decrease poverty and positively affect the quality of life.

5. Types of Insurance

The insurance products are intended to offer monetary security against the various dangers encountered by individuals, businesses and institutions. Both types of insurance cover the various financial risks faced and aid policyholders in minimising economic losses due to random circumstances. There are two main types of insurance namely life insurance and non-life insurance, namely, health, property, motor, marine, liability, agricultural, and business.

5.1 Life Insurance

Life insurance gives monetary assurance to the loved ones or beneficiaries in the event of someone's death. The amount agreed upon by the insurer, called sum assured amount that is paid to the beneficiaries upon the death of the insured person during the course of the policy remains unchanged. Some life insurance policies may also

come with savings or investment components to assist policyholders build wealth for destinations like education or retirement (Heo et al., 2021). Life insurance provides a dependable regular income and financial security for the dependents.

5.2 Health Insurance

Health insurance is to pay for the costs of medical care that comes from illness and injury, hospitalisation, surgery and other healthcare related issues. It can ease the cost of healthcare treatments, and make it more readily available. Several healthcare services can be covered by a health insurance policy, such as outpatient treatment and outpatient services, diagnostic tests, and preventative services (Erlangga et al., 2019). Health insurance buffers people against unplanned and unaffordable medical costs and helps provide them with a stable way to get care.

5.3 Property Insurance

Property insurance is for the loss or damage to physical property including such items as buildings, homes, factories, offices, or other property items of value. This type of coverage might cover fire, theft, natural disaster, vandalism, accidental damage (Kuzmina et al., 2021). Property insurance helps a person or business get back on its feet following the loss or destruction of property, and encourages recovery of business as usual.

5.4 Motor Insurance

Motor insurance is used to protect a vehicle from various risks including crashes, scams, fire and third party liabilities. It can offer coverage to help vehicle owner with the costs of replacing or repairing their vehicle and medical expenses resulting from a road accident, legal liability and more (Augustine and Ayoni, 2021). Third-party motor insurance is

required in many countries as a condition of the law and is intended to pay damages to the persons affected by an automobile accident.

5.5 Marine Insurance

Marine insurance is a type of insurance that covers ships, cargo, and maritime interests against loss caused during the trans-shipment operations of water or air or inland shipping. Damage to cargo, ship accidents, piracy, storms and other transportation-related incidents can all be covered (Novikova et al., 2022). The reason marine insurance is crucial in international trade is that it can help a business avoid losing money when trading goods across borders.

5.6 Liability Insurance

Liability Insurance is designed to insulate individuals or companies against legal liability for someone else's injuries or damage, due to negligence, accidents or other liability incurred. It pays for legal fees, compensation fees and settlement costs. The common types of insurance are public liability, professional indemnification, product liability and employer liability insurance (Twahirwa and Kamande, 2024). This type of insurance can assist companies in controlling legal and financial risks associated with their practices.

5.7 Agricultural Insurance

Agricultural insurance covers farm losses arising out of crop failure, extreme weather, droughts, floods, pest, and disease and livestock death. The crucial nature of agriculture is reliant on natural conditions and insurance in this way supports them to remain unstable, and on-going to continue with their productions after events severely affect the agriculture (Vyas et al., 2021). Agricultural insurance is useful in improving food security and enhancing rural development.

5.8 Business and Commercial Insurance

Business and commercial insurance are a variety of policies that do safeguard businesses from business and financial risks. This coverage might protect against property damage, business interruption, employee risks, cyber risks, equipment breakdown, and commercial liabilities. These policies bring relief to businesses suffering unexpected losses, help them remain functional, and safeguard their monetary standing (Wu and Zheng, 2022). Commercial insurance stands as a crucial aspect of company risk management and future company sustainability.

Overall, different types of insurance provide specialized protection against a wide variety of risks. Choosing the right types of insurance allows people and companies to better protect themselves against financial risks, safeguard assets and earnings, and have a more financially secure life.

6. Participants in the Insurance Market

The insurance market is composed of multiple market players who may have different and related roles to offer, buy, distribute and support insurance services. They coordinate their activities for effective operation of the insurance industry and transfer of risk and financial protection.

6.1 Insurer

The insurance company that takes over the policy holder's financial risk in exchange for the premiums paid is called the insurer. Insurers assess risks, create insurance products, receive premiums, manage claims and pay out policyholders or beneficiaries in the event of an insured risk (Ostrager and Newman,, 2025). They also spend top dollar and build good financial cushions to pay for what they need to pay for downstream.

6.2 Policyholder

The policy holder is the person or body who takes out an insurance policy and signs a contract with the insurance company (Islam et al., 2021). The policyholder agrees to pay premiums and in exchange is provided with financial protection from the insured risks under the terms and conditions of the insurance contract.

6.3 Beneficiary

The person or entity named to receive insurance benefits in case of an insured event (Mortazavi and Abedi, 2024). Beneficiaries are those that generally the policy will benefit upon the death of the insured, such as a family member or legal dependent.

6.4 Insurance Agents and Brokers

Insurance agents and insurance brokers serve to act as the link between insurers and their customers. Typically, agents work for an insurance company to market and sell its policies, while brokers work for clients to find a policy that fits the client's needs from various companies (Latorre-Guillem, 2020). They both offer professional recommendations, help with policy selection and during claims settlement and policy servicing.

6.5 Reinsurance Companies

Reinsurers insure insurance companies instead of the individuals who have policies. Reinsurance enables insurers to reduce part of the risks of claims collapses for claims that are large or catastrophic and gives insurers financial stability, capacity to write more policies (Xiao and Qiu, 2021). So, reinsurance plays a vital role in the resilience and sustainability of the global insurance sector.

7. Contemporary Trends in Insurance

As the insurance industry evolves rapidly, it is at a turning point, with technology, evolving customer need and new global risks reshaping the

insurance landscape. In today's digital landscape, cutting-edge insurance firms are increasingly relying on digital innovations to boost efficiency, enhance user experience, and boost risk evaluation capabilities.

Digital insurance (InsurTech): Digital insurance (InsurTech) is a game-changer for the way that insurance is delivered that brings digital technologies to the policy issuance process, premiums paid, claims procedure, and more (Celestin and Vanitha, 2022). Customers can conveniently and efficiently buy policies, submit claims and receive insurance services online, from their phones.

Artificial intelligence in underwriting: Artificial intelligence (AI) is becoming more prominent in underwriting in order to assess risks more precisely, taking into account the customer's information, medical records, and previous claims. Looking at customer data, medical records and claims history from past exchanges, AI is used to better assess risks (Mitta, 2023). AI can be used to detect fraud, automate insurance claims, and tailor insurance products, thereby cutting expenses and streamlining decision-making.

Big data analytics: With big data, the insurer can analyse the vast of amount of structured and unstructured data which will help to understand customer behaviour, predict potential risks and develop insurance solutions accordingly (Jones and Sah, 2023). This will help in the more accurate pricing and understand the risk management.

Usage-based insurance: In the case of usage-based insurance (UBI), the system bases the premium on the behaviour of the user and not on the typical estimates (Holzapfel et al., 2024). As an example, car insurance costs could be calculated with the help of telematics devices that track motorists' driving behaviours and which may encourage safer road utilization.

Climate risk insurance: The insurance needs of climate risks have risen with the phenomenon, especially due to the increased effects of climate change and environmental problems (Collier et al., 2021). Climate risk insurance, which covers damages caused by climate events including floods, droughts and storms, has become more in demand due to the impact of environmental problems and the increasing climate change effects.

Parametric insurance: Parametric insurance has been a newly conceived insurance solution that offers automatic payout (in the event of a loss occurring) when specific events (ex: heavy rains; earthquakes, etc.) occur as predetermined conditions are met, which releases claims more quickly than traditional approaches that require thorough loss investigation and assessment.

8. Conclusion

Insurance is a crucial aspect of today's financial structures that helps people, companies, and societies become financially secure against a possible occurrence of risks and uncertainties. The principles of insuring through the heart of the insurance industry contribute crucial arbitrariness, fairness, transparency, and efficient risk sharing between individual insurers and individual policyholders. Individuals have different insurance needs, and insurance (individuals) are claimed on different types; several players are involved in insurance which contribute to effective insurance context. Moreover, the introduction of various technological solutions like InsurTech, artificial intelligence, and data analytics have reshaped the sector by enhancing the risk assessment process and service delivery. In general, insurance promotes economic stability, capital accumulation, business resilience and social well-being,

which makes it an essential tool for sustainable economic development and “all-encompassing” financial risk management.

Section Two: Financial and Operational Risk Management

1. Introduction to Financial and Operational Risk Management

Great importance must be attached to financial and operational risk management, as it can assist a business in defining, measuring and managing risks that can impact business objectives and sustainability. Financial risk management is a systematic approach aimed at identification, measurement and management of financial risks related to financial activities such as credit risk, market risk, liquidity risk, interest rate risk, and foreign exchange risk (Araz et al., 2020). One of its main goals is to reduce possible financial costs and help make informed decisions and financial stability.

Operational risk management refers to managing operational risks that arise from common internal processes, human error, technology failure, fraud, legal problems and external events which may negatively affect the organization's operations. Operational risk management helps ensure that the business can operate efficiently, reliably and resiliently in the face of internal and external disturbances.

Financial Risk Management (FRM) is integrated with Operational Risk Management (ORM) to give organizations a unified way to deal with uncertainty amongst various activities across the business. An integrated risk management system will assist organisations in safeguarding the continuity of their business, protecting their assets and their reputation, improving decision making at a strategic level, ensuring regulatory compliance and enhancing internal controls (Settembre-Blundo et al., 2021). As a result, it has emerged that integrated risk management

enhances the ability of an organization to sustain itself, operate efficiently, and remain resilient in an ever-changing and uncertain market landscape.

2. Concept and Nature of Risk Management

2.1 Meaning of Risk Management

Risk management is a systematic process of identifying, analyzing, evaluating and managing risks that could impact the accomplishment of objectives of the organization. It helps businesses to prepare for potential risks, mitigate their impact, and seize opportunities without compromising on efficiency and financial viability (Hubbard, 2020). The focus of risk management is the management of risks to within a tolerable limit, by applying a proper risk handling policy and procedure and by implementing suitable control mechanisms.

The difference between risk and uncertainty is clearly defined. Risks are situations in which the probability and potential severity of the event are quantifiable based on historical events, statistical analysis or the professional judgment. Unlike uncertainty, it is only when information is incomplete or the situation is so unique that no predictions can be made to get the future result (Jankensgård, 2019). Good risk management lessens the uncertainty by enhancing information, planning, and decision making.

As business organizations rely more and more on Enterprise Risk Management (ERM) and apply risk management to the entire operation of the organization. By combining financial, operational, strategic, legal, technological and reputational risks under a single umbrella, ERM provides the management with holistic decision making process to support the organization's goals and sustainability.

2.2 Objectives of Risk Management

• **Risk identification**: Identification of risk is the key factor in achieving risk management, hazards that can take a negative valence to the functioning of the organization (Hillson and Simon, 2020).

• **Risk assessment**: After their identification, risks undergo risk assessment according to the probability, potential impact and priority of the risk(s).

• **Risk control**: Depending on the results of the risk assessment, organisations start implementing measures to mitigate the risk, including preventive measures, the establishment of internal controls, insurance, and contingency planning.

• **Value protection**: Another key objective is value protection, by ensuring that future risks to the value of organisation assets, financial resources, reputation and the interests of stakeholders are mitigated.

• **Organizational resilience**: Finally, good risk management drives the resilience of the organisation, giving it the capacity to respond to, endure and adapt to risk situations, which furthers business continuity and long-term competitiveness and sustainable growth.

3. Financial Risk Management

Financial risk management is an important aspect of organisation's management, where attention is drawn towards identification, measurement and management of financial risks generated from one's financial operations. Financial organizations function in evolving economic climates in which adjustments in industries, interest rates, exchange rates, as well as consumer's credit standing can dramatically influence their monetary outcomes (Elumilade et al., 2023). By effectively managing financial risks, organizations can reduce potential losses,

ensure financial stability, and make informed decisions and implement suitable risk mitigation measures to ensure sustainable growth.

3.1 Meaning of Financial Risk

Financial risk is the risk that an organisation or investor may suffer financial losses from bad economic conditions, normal fluctuations in the business activities or unpleasant movements in financial markets. This could lower profitability, impact cash flows, and impact asset values and/or exacerbate financing costs. Financial risks come from within and from the outside of organizations and are determined by financial management issues or the general economic climate, such as unstable economy, inflation, market fluctuations, or government policies (Ogunmokun et al., 2021). Eliminating financial risks simply is not possible and organisations want to manage the risk that falls to them through structuring risk identification, measurement, monitoring and management.

3.2 Types of Financial Risks

Credit Risk

The risk involved in the borrower's or counterparty's failure to meet their financial obligations, leading to financial losses incurred by the lender or business entity. A credit risk arises when the creditworthiness of a bank customer is put at risk due to their failure to make loan repayment—claims risk arises when the creditworthiness of a business entity that has been granted credit risk is put at risk due to failure to settle trade debt due to the defaulting customer (Bouteille and Coogan-Pushner, 2021). Focussing on good credit information, regular checking of borrowers and getting the right security all will mitigate credit risk.

Market Risk

Market risk consists of (potential) loss of money from changes in market prices, such as market performance of equities, commodities and other financial asset values. The price rises and falls of the market have the potential to have a profound impact on investment portfolios and organizational profitability (Akbar et al., 2021). Businesses involved in financial institutions value markets averagely and apply particular investment approaches that will help reduce the risk of exposure to the price changes in the market.

Liquidity Risk

The hazard of liquidity refers to situations, where an organization fails to satisfy its short-term monetary obligations when a need for cash or liquid resources turns into insufficient. Any business, even a profitable one, can find itself in a cash flow crisis when cash is needed and it's not there (Guerra et al., 2022). Maintaining liquidity risk and continuity in operations depends on a good cash flow management, liquidity reserves and quick availability of short-term financing.

Interest Rate Risk

Interest rate risk involves the impact of fluctuations in market interest rates on the cost of borrowing, the yield of investments and the market value of financial assets and liabilities. In organizations that have variable-rate loans, interest rate increases can lead to higher financing costs and vice versa. Levels of interest rates may put a strain on organizations, with a decline in interest rates leading to lower investment returns (Drechsler et al., 2021). This can be managed with good debt management, fixed-rate financing and interest rate hedging instruments.

Foreign Exchange Risk

Foreign exchange risk or currency risk is the risk caused by changing the exchange rate for international business transactions. When exchange

rates fluctuate, the importer/exporter and foreign investment organizations can have gains and losses. A depreciation or appreciation in the value of a currency has an immediate impact on revenue, costs and profits (Oxelheim et al., 2020). The management of foreign exchange risk may require currency diversification and hedging measures to be implemented.

Inflation Risk

Inflation risk is the decrease in value of a monetary asset due to an increase in the price level with time. Expect higher prices create higher production costs, decrease the real value of financials and can dampen consumer demand with higher prices. The investor can also incur the risk of inflation when returns on investment don't outpace the inflation rate (Lopez-Salido and Loria, 2024). There are ways for organisations to mitigate this risk by altering pricing practices, making operations more efficient, and purchasing assets that yield returns that adjust to inflation.

3.3 Financial Risk Management Techniques

Risk Avoidance

Risk avoidance is the least insurance enterprises can do to avoid financial risks: eliminate those activities that pose unacceptable financial risks to an organisation. The firm might, for instance, avoid foreign markets if they're politically unstable and/or avoid investments with too much uncertainty (Biira et al., 2021). Avoidance will remove certain risks however it can also take away potential opportunities for the business.

Risk Reduction

Risk reduction is about reducing the probability and/or magnitude of financial losses, usually by preventing them (Hubbard, 2020). Increased self-assurance regarding internal control, increased financial planning, supplier diversity and diversification of customers, improved credit

assessment systems and adopting good financial monitoring systems are some things that bring about financial risks reduction in the organizations.

Risk Transfer

Risk transfer is the situation where the financial liability due to risk is shifted over to another party. Financial risk can be transferred through insurance and/or through contracting relationships, a practice known under outsourcing agreements, and/or financial derivatives, the latter of which transfer only certain risks (Benami et al., 2021). By risk transferring, organizations can minimize the exposure of potentially further large losses.

Risk Retention

Risk retention is the act of willingly taking on a financial risk because the losses are relatively minor or the cost of transferring the risk is higher than the loss that can be expected. Typically, organisations set aside contingency reserves or emergency resources to buffer against retained risks in order to continuously capture their financial impacts.

Hedging Using Financial Instruments

Hedging is a financial technique that involves investing, through futures contracts, options, forwards, swaps, and other financial instruments, in an action that helps “hedge” against the uncertainties of the market. Such devices are used to hedge against unfavourable changes in commodity prices, exchange rates, interest rates or other market factors (Ramadugu et al., 2020). While it can cost more, hedging can provide financial security since it eliminates risk.

Diversification

The term diversification can mean several things, such as distributing investments, having different sources of assets, income, or risk savings

among different sectors, markets, products, or countries. When an organization does not have too many eggs in a single basket, or not much income coming in from a single source, they will be able to limit the consequences of negative factors that may affect any single source (Jiang and Feng, 2021). Amongst the most effective and practical strategies for financial risk management that can impact long-term financial performance is diversification.

4. Operational Risk Management

Operational risk management relates specifically to the identification, evaluation, and alleviation of operational risks. Operational risks come from the failure of people or processes, systems, or events outside of the organization that cause disruption in organizational functions. Good operational risk management can help an organisation to be efficient, meet its regulatory requirements, protect assets and ensure the continuity of its operations (Araz et al., 2020). However, with the right plan in place, organisations can reduce disruption to their operations and enhance overall organisational resilience.

4.1 Meaning of Operational Risk

Operations risk is the risk of disruption of operations or financial losses due to inadequate or failure of internal processes, human error, a malfunction in technology or systems, frauds, legal problems or external events. These risks can impact organisational performance, influence the reputation of the organisation as well as increase operational costs and decrease customer confidence (Settembre-Blundo et al., 2021). The management of operational risk is of course present throughout all industries and organisational activities and therefore an integral part of corporate governance and enterprise risk management.

4.2 Sources of Operational Risk

Human Error

One of the most prevalent causes of operational risk is human error. Financial losses, service interruptions, compliance problems, or mistakes in data entry can cause problems due to poor decision making, negligence, poor supervision, or employees not being competent (Sobanova and Kudinska, 2024). Human-related risks are minimised through ongoing employee training and well established operational guidelines.

Internal Process Failures

Worst practices and inefficient processes can result in delays, inefficiencies, improper information reporting, and lower quality of service. Lack of process controls can also expose a risk of financial errors and compliance with regulation (Pangestuti et al., 2021). It is important to continually review and optimize operational processes to make them more efficient and reliable.

Technology and System Failures

IT systems are critical for modern organizations in their day to day activities. Business operations can be disrupted during system outages, software failures, hardware failures and communications disruptions and such issues can cause financial and reputational damage (Sipior et al., 2021). Minimising technology related risk by use of regular system maintenance, technology upgrades and backup systems.

Cybersecurity Threats

Cybersecurity is becoming a prominent concern of operating their businesses with digital technologies. Sensitive information can be compromised and business operations disrupted by cyberattacks, data breaches, ransomware, phishing and unauthorized access to systems

(Saeed et al., 2023). Organizations must have robust cybersecurity protocols, encryption systems, and multiple factors of authentication along with a resilient security monitoring system to safeguard their data and digital infrastructure.

Fraud

Fraud is intentional deceptive activity that is performed with the intent to gain for an individual or organization. Internal fraud can encompass fraud involving embezzlement, financial misappropriation or fraudulent document changes, and external fraud can involve identity theft, cyber fraud or a fraudulent transaction (Ogunmokun et al., 2022). In order to minimize fraud, internal controls and segregated duties and fraud detection systems are implemented.

Legal and Compliance Failures

Operational risks exist whenever an organization does not meet legal, regulatory requirements, contractual obligations or industry expectations. Failure to comply with the rules could lead to legal fines, loss of funds, and damage to the reputation (Stradomska et al., 2019). Organizations can effectively manage legal and compliance risks by having a complete program for compliance and following up, regularly keeping an eye out for regulatory updates.

Natural Disasters

The natural disasters that pose a risk, including earthquakes, floods, hurricanes, wildfires and pandemics, have the potential to severely disrupt business operations, by causing damage to facilities, disrupting supply chains and impacting the safety of employees (Mahembe and Mutezo, 2025). Organizations need to have contingency plans in place to minimise the impact of such external events, and to ensure the continuity of their operations in the event of such an occurrence.

4.3 Operational Risk Management Strategies

Internal Controls

Internal controls are policies, procedures, authorizations, and monitoring that are put in place to deter errors, identify irregularities, and safeguard the organization's assets (Rahim et al., 2018). Good internal control systems enhance efficiency, reliability of financial reporting and accountability.

Business Continuity Planning

Business continuity planning refers to the process in which plans are prepared to support the continuity of critical function(s) in the event of an unexpected disruption. These plans define key business processes, assign roles and assign recovery procedures if it becomes necessary to operate in the event of a negative incident.

Disaster Recovery Planning

The planning for disaster recovery is concerned with making sure that information systems, operational facilities and business processes are recovered following major disruptions (Sahebjamnia et al., 2015). Recovery plan steps involve data backup, emergency communications, alternate operating sites, and recovery timelines with the objective of limiting the loss of time.

Employee Training

This helps to improve awareness of operational risk, support compliance with organisation policies and enable employees to respond to operational incidents effectively. The human factors in the form of well-trained employees play a significant role in minimizing human errors and enhance the organizational performance.

Internal Audit

Internal audit means independent assessments of organizational processes, internal controls and risk management (Laot, 2016). Periodic audits bring organization's governance systems to a state of revitalization by detecting operational lapses, making recommendations and reinforcing governance practices.

Compliance Management

Compliance management ensures compliance with legal and regulatory requirements as well as ethics with organisational activities. Compliance programs involve policy development, employee training, regulatory monitoring, and compliance reviews, and minimization of legal and operation risks.

Technology Security

Technology security is designed to safeguard information systems belonging to an organization from cyber unsafe threats and unauthorized use, as well as intruding and blocking their functionality (Mansfield-Devine, 2019). Firewall, access controls, encryption, intrusion detection systems and periodic security assessments keep the system safe and secure, and ensure the protection of valuable organizational data.

5. Risk Assessment and Risk Measurement

A crucial part in effective risk management is risk measurement and risk assessment. They help organizations to discover possible risk threats, assess the importance or risk level of each threat, and deploy protective measures as per their evaluation (Hubbard, 2020). A systematic risk assessment process aids decision making processes, heightens internal controls and raises the organization's resilience.

5.1 Risk Identification

The first step in the risk management process is to identify the risks. It means understanding both internal and external events which can have

a negative impact on the goals of the organisation. Risks can include financial, operational, technological, regulatory, market or environmental circumstances (McNeil et al., 2015). Methods that could be employed to identify risks are brainstorming sessions, risk registers, process mapping, audits, and historical data analysis.

5.2 Risk Analysis

Risk analysis means analysing the nature, causes, probability and impact identified risk. Estimate/quantify the probability of risk occurrence and risk impact on organizational performance will be done with both qualitative and quantitative methods. This analysis enables management to make an informed decision on how to respond to the different risks and the severity of them.

5.3 Risk Evaluation

Risk evaluation is a comparison of the results of risk analysis with risk appetite of the organization and set of risk criteria. Risks are then ranked by their importance, allowing management to best employ its resources (Ivanyos and Sándor-Kriszt, 2016). High priority risks need to be mitigated and lower risks may be accepted or be monitored on a regular basis.

5.4 Risk Monitoring

Risk monitoring is an ongoing process, updating the list of identified risks, and assisting in the assessment of the effectiveness of risks controls and the identification of new risks. Ongoing monitoring of the risk management agendas with internal audits, performance reviews, compliance reviews and management reporting ensures that the strategies are effective within a changing business environment.

5.5 Key Risk Indicators (KRIs)

A set of measurable trends to alert to growing exposure to a risk is known as Key Risk Indicators (KRIs). These may include, but are not limited to, rising loan default rates, falling liquidity ratios, more cyber security occurrences, downtime in systems, staff attrition or breaches in regulatory obligations. By continuously monitoring KRIs, organizations can catch potential issues before they arise, take timely corrective measures, and enhance their risk governance framework (Andersen et al., 2016). Key management and measurement of risk work together to enable informed management and enhance organizational resiliency and sustainability in terms of operational and financial performance.

6. Contemporary Trends in Risk Management

Technological developments, globalization, and recent business risks have dramatically shaped the nature of risk management. Today's organisations are moving into more comprehensive, data-informed risk management trends that aim to mitigate and manage risks more effectively and to better assist strategic decision-making and sustainability efforts over time.

Enterprise Risk Management (ERM): The enterprise risk management (ERM) methodology has emerged as a broadly adopted approach that embraces the linkages and connections between the management of financial, operational, strategic, legal and reputational risk in an enterprise (Anton and Nucu, 2020). ERM ensures a comprehensive strategy and includes the integration of risk management to organizational objectives and governance.

Artificial intelligence and predictive analytics: Predictive analytics and artificial intelligence (AI) are revolutionizing risk management by helping organizations analyze vast amounts of data for patterns, predict

potential risks, and make timely decisions (Diameh et al., 2025). These technologies help reduce the level of risk assessment inaccuracies and allow risk to be mitigated in an anticipatory fashion.

Big data in risk assessment: Big data analytics improves risk assessment with the help of analyzing large amounts of structured and unstructured data from various sources. This allows a business to identify potential dangers, track key metrics and make better-informed decisions about their risk management strategies.

Cyber risk management: The growing volume of digital technologies has made cyber risk management more critical (Mızrak, 2023). To ensure the security of critical information assets and to mitigate cyber threats, organizations deploy cyber security strategies, systems for threat intelligence, and their monitoring.

ESG and climate-related risk management: There is also increased focus on Environmental, Social and Governance factors (ESG) and climate risks. To enhance environmental and social outcomes and meeting regulations, organisations are evaluating environmental and social risks along with financial risks.

Integrated Governance, Risk, and Compliance (GRC): Governance, Risk and Compliance (GRC) programs integrate related governance, risk management, and regulatory processes into one framework (Navandar, 2024). This holistic solution helps to make processes transparent, the internal controls fit, and to make better, faster decisions for sustainable business activities in the challenging context of a complex and changing world.

7. Conclusion

In today's complex and volatile trade landscape, financial and operational risk management are vital processes for sustaining the organization,

guaranteeing its financial viability and enabling its long-term growth. Identification, assessment, measurement, and control of risks in an organization can reduce potential losses while maintaining efficiency and making better strategic decisions. The risks that faced organizations over the years have been improved by the modern approaches adopted in risk managements that include Enterprise Risk Management (ERM), Artificial Intelligence, Big Data Analysis, Cyber security and integrated Governance, Risk and Compliance (GRC). In essence, risk management safeguards institutional assets, aids in meeting regulatory requirements, builds trust among stakeholders, and empowers institutions to perform responsibly and to satisfy long-term goals in an ever changing global marketplace with a competitive edge and continuity of business.

Section Three: Insurance and Financial Sustainability of Organizations

1. Introduction to Insurance and Financial Sustainability

Financial sustainability is a key aspect of sustainability, and it is defined as the capacity of an organisation to generate financial resources in a way that can sustain current commitments in the long-term as well as being able to support long term growth. A financially sustainable organization effectively manages revenue, expenditure, assets and liabilities to ensure they are robust in the face of uncertainty and the unexpected (Pikus et al., 2018). So, financial sustainability means the effective management of the resources, prudent risk management, and a proper financial plan.

Insurance is one key component that ensures the sustainability of an organization by safeguarding its businesses from financial losses caused by various risks like property damage, liability claims, business interruptions, employee incidents, natural disasters, and so on. This can

free up financial resources for the organizations and ensure that business continuity is ensured in the face of adverse events by passing on the risks to insurance companies. This helps promote financial resilience in the longer term by minimizing risk, safeguarding assets, and providing support during downturns (Chiaramonte et al., 2020). It can also improve stakeholder confidence, aid in investment decisions and financial stability to pursue strategic growth and expansion opportunities. Hence, insurance is an integral part of financial planning for sustainability and plays a key role in the long-term success and sustainability of contemporary organisations.

2. Concept of Financial Sustainability in Organizations

2.1 Meaning of Financial Sustainability

Financial sustainability means an organisation should have enough money available to provide it with its operation needs, meet its financial commitments and to pursue its long-term strategic goals without impairing future performance. This includes the production of a regular income, managing expenses effectively, ensuring the flow of income and having a firm cash flow in place, and making well-informed decisions regarding investment and funding (Zhang et al., 2019). Financial sustainability allows organisations to survive economic fluctuations, respond to the changing needs of the market and be competitive over time.

There are a number of common characteristics of financially sustainable organizations. They are convinced of their stable cash flows and healthy profitability and are able to control operating costs. These entities have well-balanced capital constructions, sufficient liquidity and wise debt management skills, which help them, repay their short-term and long-term dues. They also implement effective risk management strategies,

invest in innovation and productivity enhancement and have the flexibility to tackle unexpected risks when they occur (Joseph and Kibera, 2019). In addition, financially viable entities have robust corporate governance practices, post strong finance reporting and responsible use of resources thereby adding to its credibility with investors, creditors and other stakeholders.

2.2 Importance of Financial Sustainability

Long-term profitability: Financial sustainability is crucial for organizations to make sustainable profits as it helps them earn regular income and remain efficient in their operations, thereby supporting future investment.

Financial resilience: Sustainable financial practices also help build financial resilience, such as the ability to withstand financial shocks, deal with unforeseen financial losses and get back on their feet quickly after a financial disaster (Schoenmaker and Schramade, 2018).

Business continuity: Business continuity is another benefit that is important. A company with a strong financial base won't face serious financial difficulties if there is a market downturn or economic downturn or an unexpected crisis.

Stakeholder confidence: Financial sustainability can boost stakeholder confidence through financial prudence, transparency and viability. Investors can put more funds into their investments, creditors are more willing to finance, employees think that they are more secure in their jobs, and customers can be more confident about financing in more stable companies (Celestin, 2018). As such, financial sustainability enables for sustainable growth, organizational reputation, strategic decision-making as well as an organization's capacity to add long-term value to all its stakeholders.

3. Role of Insurance in Financial Sustainability

Insurance is an essential part of the financial sustainability of an organization because it gears up these organizations against financial losses that are not expected and could endanger a business' sustainability long-term. This approach allows them to decrease the risks they bear and ensures the stability of their operations while enabling them to continue working toward their goals with confidence. Insurance has a beneficial effect on financial loss reduction, resilience, investments and builds confidence with stakeholders.

3.1 Risk Transfer and Financial Protection

The most basic function of insurance is to transfer the financial burden of certain risks to an insurance company, in exchange for premiums. This system helps companies minimize loss from unforeseen events such as accidents, natural disasters, theft, legal liability and more. Rather than having to make large out-of-pocket losses, the organizations will receive reimbursements for the losses covered by the policy, allowing them to keep their cash flow and financial trajectory intact (Hastuti and Santoso, 2025). A successful transfer of risk eliminates uncertainty, helps effective financial planning.

3.2 Asset Protection

Insurance is crucial to safeguard the assets of the organizations: buildings, machinery, equipment, stock, vehicles, and technological infrastructure. If these assets are damaged, they can seriously hamper operations and the cost of repairing or replacing the asset is likely to be high. Using property, engineering, and equipment insurance, can help minimize operation downtime by resuming operations with financial assistance when assets are damaged (Altuntas and Rauch, 2017). By

using asset protection, organisations can stay in business and not suffer significant economic shocks that would jeopardise sustainability.

3.3 Business Continuity and Disaster Recovery

Unexpected situations that happen like fire, flood, cyberattacks, and other disasters may cause business operations to be interrupted and cause a decrease in organizational income. Insurance helps to ensure the continuity of business by helping to restore damaged facilities, replace lost assets and cover business income interruption losses when insured. This financial support allows for the recovery of the organizations to happen at a faster pace, re-establish necessary operations and execute disaster recovery plans effectively (Sheehan et al., 2023). As a result, insuring provides an added degree of organizational resilience and lowers the long-term economic risk and impact from a disruption.

3.4 Protection of Human Capital

One of the most important resources of any organisation are its employees. Insurance is key to the finances of sustainability by insuring human resources through health insurance, workers' compensation insurance, life insurance, disability insurance, and employee benefit programs (Nourani et al., 2018). These insurance schemes are equitable with both staff and their families should they become ill, injured at work, disabled or pass away. Employee welfare and financial security boost morale, boost productivity, incentivize employee retention, and lessen the economic impacts of risks in the workplace.

3.5 Supporting Investment and Business Expansion

Insurance is a tool which aids the growth of an organization by minimizing the monetary uncertainties linked to new investments, expansion projects and company innovation. Widespread insurance

policies foster financial responsibility and well-managed risks, boosting investor and financial institution trust and interest in investing in organizations. Healthy insurance policies help present good risk administration as well as financial duty, which lead to higher investor, financial institution trust and interest in investing in business (Apau and Sibindi, 2025). Insurance also covers investments in new facilities, equipment, operations overseas, and research projects from loss effects. From this perspective, organisations can make their growth plans with greater assurance without compromising their financial health or shareholder value.

3.6 Enhancing Stakeholder Confidence

A broad insurance policy creates the trust of the many stakeholders, such as investors, creditors, employees, customers, suppliers and even regulatory bodies. For investors, insured organizations means one which is financially responsible and ready to set up unexpected risks; lenders see insurance as an important element to shield the assets used as collateral for loans. Financial resilience and operating certainty instills trust within organizations for their customers and business partners (Chiaramonte et al., 2020). Moreover, insurance is also helpful with compliance with contractual and regulatory obligations, adds to the organizational credibility, and improves the Corporate Governance system. Greater stakeholder trust enables easier access to funding, better corporate reputations, and longer duration of sustainability in the organization.

In general, insurance is a powerful tool for achieving financial sustainability, as it aims to alleviate the financial risk facing organisations, to preserve valuable assets, ensure business continuity, invest and mitigate employee welfare, and build stakeholder confidence.

Insurance cannot be viewed as just a cost of doing business to tackle a loss, but is instead a strategy within an organization's risk management framework and financial planning. When mesh insurance policies with other business goals, organisations can increase their resilience, increase monetary efficiency and make sure long-term progress in the current fast-changing and competitive business surroundings.

4. Insurance Strategies for Organizational Sustainability

A first-class insurance program can help companies identify and plan for risks, sustain their long-term financial viability, and more. Organizations are more likely to buy insurance as part of their overall strategic planning, rather than just as part of a legal or contractual obligation. An effective insurance solution can secure assets, help minimize financial risk, boost business agility, and help organizations grow.

4.1 Enterprise-wide Insurance Planning

Enterprise-wide insurance planning is an integrated approach to insurance planning designed to deal with the risks of all aspects of the business or enterprise planning. The approach involves management recognising which aspects of the property and liability, business interruption, employees, cyber, etc. will pose the greatest risk in the operations of the business. The insurance cover is then, made to suit the goals and goals of the organization, financial resources and risk appetite (Chakladar, 2022). This allows organizations to have enterprise-wide planning to avoid gaps in coverage, as well as avoid unnecessary duplication of policy and optimise insurance spending and maximise coverage.

4.2 Insurance Portfolio Diversification

Insurance portfolio diversification involves having a well-rounded mix of insurance policies that cover various types of risks. Property insurance,

liability insurance, cyber insurance, health, business interruption insurance, marine insurance and directors'/officers' liability insurance can be bundled by organizations as per their operational needs. Diversification creates a situation where insured persons are not dependent on one type of coverage and have a comprehensive protection plan against all kinds of risks (Gatzert et al., 2020). This also allows businesses to better adapt to evolving business environments and new threats to their organizations.

4.3 Periodic Risk Assessment and Policy Review

The risks for business are continuous and constantly changing due to the emergence of technology, laws, regulations, and market opportunities as well as economic factors. Therefore, it is important for organisations to carry out frequent risk analysis assessments, to find new or emerging risks that might need further insurance policy. Regularly reviews insurance policies to make sure coverage limits, exclusions and deductibles and policy terms are suitable to current business operations (Gatzert et al., 2020). Consistent insurance policy reviews also avoid underinsurance, exclude outdated coverage and make insurance programs more cost-effective.

4.4 Claims Management

Claims management is a key element of the sustainability of an organization as it facilitates the-processing of claims and their recovery in time of insured losses. Clear reporting, loss documentation, communication with insurers and monitoring of claims should all be implemented (Aburto-Barrera and Wagner, 2023). Good recordkeeping and timely claims reporting not only increase the success of the claims process, it also helps to limit operational disruptions. Claims management is also a key source of information to help identify reoccurring risks and improve future risk prevention programs.

4.5 Integration with Enterprise Risk Management (ERM)

Insurance integration with Enterprise Risk Management (ERM) aligns insurance decisions into the enterprise-wide framework of risk management. ERM makes it possible for management to consider insurance as an option along with other risk management strategies like risk avoidance, risk reduction, and risk retention. This holistic approach allows for more coordinated decision-making, reinforces internal controls, assists regulatory compliance and eases the use of financial resources (Shaheen et al., 2020). Symbiosis between insurance plans and enterprise-wide risk management goals increases resilience, safeguards stakeholder interests, and enables enterprise financial sustainability in the face of increased business complexity.

5. Challenges Affecting Insurance and Financial Sustainability

There are a number of issues to consider that affect optimally insuring institutions' long-term financial viability. The challenges need to be constantly monitored and innovated in strategy so that the insurance policy can still be effective and affordable.

5.1 Rising Insurance Costs

Higher frequencies of claims plus inflation and increased asset replacement costs have contributed to higher insurance premiums (Pikus et al., 2018). The higher insurance costs may also added to the financial constraints imposed on organisations, especially on small and medium enterprises (SMEs) to provide comprehensive insurance coverage while keeping costs under control.

5.2 Climate Change and Catastrophic Risks

Climate change has heightened the intensity and frequency of hazards including floods, hurricanes, wildfires and droughts. These disasters

cause significant insurance damage, increasing coverage costs and changing the terms of coverage, or even limiting coverage in areas of high risk per insurance provider (Collier et al., 2021). Organizations are therefore exposed to increased costs and risks for their risk management plan.

5.3 Cybersecurity and Digital Risks

The digital revolution has intensified the dangers that emerging technology presents to organizations, such as data breaches, ransomware and system failures. With the increasing nature of cyber risks, it is challenging for insurers to adequately estimate them or accept them, while organizations might be required to pay up premiums or submit to more stringent underwriting requirements or may find that they are ineligible for cyber insurance.

5.4 Regulatory Changes

Organizations are subject to further administrative and financial obligations due to the frequent changes in insurance regulation, financial reporting standards, as well as compliance requirements (Eling, 2024). Compliance requirements are subject to change, and businesses have to regularly check their insurance cover and risk management strategies to make sure they are up to date with them.

5.5 Underinsurance and Coverage Gaps

Many organizations are still underinsured, and/or have policies that are not sufficiently aligned in terms of their risk coverage. Strict policy terms and limits, or exclusions can result in an organization being financially exposed in the event of a major loss. Regular risk evaluation and policy review is critical to fill coverage gaps and to ensure long-term financial sustainability.

6. Contemporary Trends in Sustainable Insurance

Insurers are stepping up efforts to connect their operations with sustainability goals – now enabling them to do so using new technologies, embedding environmental considerations and creating insurance solutions to new risks in the world. These are today's developments that contribute to economic sustainable development and responsible business practices alongside financial resilient.

ESG-oriented insurance: ESG insurance integrates Environmental, Social and Governance (ESG) criteria into the underwriting process, investment and risk assessment. For this reason, insurers will look into organizations' environmental performance, social responsibility, and governance standards when deciding what conditions to put in place are worth covering, and at the rates to expect (Della, 2023). Such a scheme pushes businesses to step up to a sustainable approach and a better corporate responsibility.

Climate-resilient insurance products: The need to develop climate-insurance products has been growing quicker with the increasing consequences of climate change. These products will help address climate related hazards including flooding, hurricanes, droughts, wildfires and sea level rise hazards (Klapkiv and Ülgen, 2023). They assist communities and businesses to better cope and rebound from natural hazards and disasters, as well as to strengthen their resilience to future environmental events.

InsurTech and digital insurance: The changes in the insurance industry brought forth by InsurTech & Digital insurance is undeniable and has been introduced with electronic platforms, mobile apps, cloud technology, automated claims processing, and much more (Puschmann et al., 2020). These technologies are helping customers experience the

insurance process better, whilst also cutting down on administrative costs and boost the operational efficiency of the insurance companies, while additionally ensuring quicker accessibility to insurance services.

Artificial intelligence in underwriting: AI has been used to analyze lots of data on customer, finance and risk aspects and has helped in enhancing underwriting. With AI, insurers can better determine risk, identify fraudulent claims, automate decision making, and create products that better satisfy the insurance needs of individual risk profiles.

Parametric insurance: Parametric insurance is a type of innovative insurance that is designed to pay out a claim immediately upon a specific set of events occurring that triggers the condition or conditions (Sheehan et al., 2023). This saves the claimants from the time-consuming and laborious process of claiming and ensures fast monetary relief after major natural disasters.

Sustainable investment by insurers: A key trend is the activity of insurers in the field of Sustainable Investments. Insurance firms are increasingly directing their investment dollars to “environmentally and socially responsible projects” such as renewable energy, sustainable infrastructure projects, green bonds, and climate-resilient projects. These strategies help landowners (or shareholders) achieve social and environmental goals paired with financial return for the long-term.

These developments taken together are creating a very technology-enabled, resilient and sustainability-focused insurance industry in the future that will help to ensure long-term organizational and economic stability.

7. Conclusion

Insurance is a crucial component for ensuring the financial sustainability of organisations, as it offers protection against unforeseen risks and

helps sustain business operations over time. Indeed, with good insurance practices, businesses can protect their assets, ensure that they continue to operate, cover human resources, and build confidence among their stakeholders. Combined with enterprise risk management, the benefit of this integration is that it can help to better identify, assess, and manage changing risks and facilitate business decisions across the board. Additionally, insuring in a more sustainable way, insurance for the environment, sustainable investment, artificial intelligence, and InsurTech are new trends reshaping the insurance industry. Considering its overall importance, insurance is a tool that continues to be essential for organizations in helping them ensure stability, sustainable growth, and long term profitability in the ever complex and uncertain business climate.

A. Discussion Questions

1. Explain the importance of insurance in financial risk management.
2. Discuss the fundamental principles of insurance.
3. Compare life insurance and general insurance.
4. Differentiate between systematic and unsystematic financial risks.
5. Explain Enterprise Risk Management (ERM).
6. Discuss the role of insurance in sustainable economic development.

B. Practical Exercises

Exercise 1

Identify five risks faced by a manufacturing company.

Classify each risk as:

• Financial

• Operational

• Strategic

• Compliance

Suggest appropriate risk management strategies.

Exercise 2

Compare three insurance products available in your country.

Evaluate:

• Coverage

• Premium

• Benefits

• Exclusions

Exercise 3

Prepare a risk management plan for a small business.

Include:

• Risk identification

• Risk assessment

• Risk mitigation

• Monitoring procedures

C. Problem-Solving Activities

Case Study

A logistics company faces increasing losses due to cyberattacks, supply chain disruptions, and natural disasters.

Students should:

• Identify the major risks.

• Recommend suitable insurance coverage.

• Develop an Enterprise Risk Management (ERM) framework.

• Explain how the proposed framework enhances business resilience.

References

1. Abasimel, N. A. (2023). Islamic banking and economics: concepts and instruments, features, advantages, differences from conventional banks, and contributions to economic growth. *Journal of the Knowledge Economy*, *14*(2), 1923-1950.

2. Abdullah, H., & Tursoy, T. (2019). Capital structure and firm performance: evidence of Germany under IFRS adoption. *Review of managerial science*, 1-20.

3. Aburto-Barrera, L. I., & Wagner, J. (2023). A systematic literature review on sustainability issues along the value chain in insurance companies and pension funds. *European Actuarial Journal*, *13*(2), 653-701.

4. Addy, W. A., Ugochukwu, C. E., Oyewole, A. T., Ofodile, O. C., Adeoye, O. B., & Okoye, C. C. (2024). Predictive analytics in credit risk management for banks: A comprehensive review. *GSC Advanced Research and Reviews*, *18*(2), 434-449.

5. Ahmad, H., Yaqub, M., & Lee, S. H. (2024). Environmental-, social-, and governance-related factors for business investment and sustainability: A scientometric review of global trends. *Environment, development and Sustainability*, *26*(2), 2965-2987.

6. Akang, A. U. (2023). Regulatory compliance and access to finance: implications for business growth in developing economies. *Sciental Journal of Education Humanities and Social Sciences*, *1*(2), 8-23.

7. Akbar, A., Akbar, M., Nazir, M., Poulova, P., & Ray, S. (2021). Does working capital management influence operating and market risk of firms?. *Risks*, *9*(11), 201.

8. Akbar, A., Jiang, X., & Akbar, M. (2022). Do working capital management practices influence investment and financing patterns of firms?. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, *38*(1), 91-109.

9. Alam, T. (2022). Modeling and analyzing a multi-objective financial planning model using goal programming. *Applied System Innovation*, *5*(6), 128.

10. Albuquerque, D., Morais, A. I., & Pinto, I. (2020). The role of banking supervision in credit risk disclosures and loan loss provisions. *Revista Brasileira de gestao de negocios*, *22*, 932-948.

11. Alfzari, S., Al-Shboul, M., & Alshurideh, M. (2025). Predictive analytics in portfolio management: A fusion of AI and investment economics for optimal risk-return trade-offs. *International Review of Management and Marketing*, *15*(2), 365-380.

12. Alhassan, I., & Islam, K. A. (2021). Liquidity management and financial performance of listed oil and gas companies in Nigeria. *International journal of accounting & finance review*, *8*(1), 15-25.

13. Ali, S., Yan, Q., Sajjad Hussain, M., Irfan, M., Ahmad, M., Razzaq, A., ... & Işık, C. (2021). Evaluating green technology strategies for the sustainable development of solar power projects: evidence from Pakistan. *Sustainability*, *13*(23), 12997.

14. Allen, K., Saha, P., Whitledge, M., & Winters, D. (2023). Money market reforms: The effect on the commercial paper market. *Journal of Banking & Finance*, *154*, 106947.

15. AL-mamoorey, M. A., & Al-Rubaye, M. M. M. (2020). The role of electronic payment systems in Iraq in reducing banking risks: an empirical research on private banks. *Polish Journal of Management Studies*, *21*(2), 49-59.

16. Almeida, H. (2021). Liquidity management during the Covid-19 pandemic. *Asia-Pacific Journal of Financial Studies*, *50*(1), 7-24.

17. Al-Rikabi, N. S. (2021). Profitability index and its impact on short and long-term decisions. *Pt. 2 J. Legal Ethical & Regul. Isses*, *24*, 1.

18. Alsmadi, A. A., Shuhaiber, A., Alhawamdeh, L. N., Alghazzawi, R., & Al-Okaily, M. (2022). Twenty years of mobile banking services development and sustainability: a bibliometric analysis overview (2000–2020). *Sustainability*, *14*(17), 10630.

19. Altuntas, M., & Rauch, J. (2017). Concentration and financial stability in the property-liability insurance sector: global evidence. *The Journal of Risk Finance*, *18*(3), 284-302.

20. Alves, P., Couto, E. B., & Francisco, P. M. (2015). Board of directors' composition and capital structure. *Research in international business and finance*, *35*, 1-32.

21. Alwan, R., & Risman, A. (2023). Determinants of firm's value through capital structure, financial performance, and company growth. *Indikator: Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, *7*(2), 81-89.

22. Amponsah-Kwatiah, K., & Asiamah, M. (2021). Working capital management and profitability of listed manufacturing firms in Ghana. *International journal of productivity and performance management*, *70*(7), 1751-1771.

23. Anadu, K., Kruttli, M., McCabe, P., & Osambela, E. (2020). The shift from active to passive investing: Risks to financial stability?. *Financial Analysts Journal*, *76*(4), 23-39.

24. Andersen, L. B., Häger, D., & Vormeland, H. B. (2016). Causal analysis of operational risk for deriving effective key risk indicators. *Journal of Risk Management in Financial Institutions*, *9*(3), 289-304.

25. Andros, S., Akimov, O., Akimova, L., Chang, S., & Gupta, S. K. (2021). Scenario analysis of the expected integral economic effect from an innovative project. *Marketing i menedžment innovacij*, (3), 237-251.

26. Anifalaje, K. (2019). Statutory reform of the doctrine of uberrimae fidei in insurance law: a comparative review. *Journal of African Law*, *63*(2), 251-279.

27. Anton, S. G., & Nucu, A. E. A. (2020). Enterprise risk management: A literature review and agenda for future research. *Journal of Risk and Financial Management*, *13*(11), 281.

28. Anugrah, D., Fathanudien, A., & Tendiyanto, T. (2020). The Roles of Bank Indonesia and Financial Services Authority as Rural Banks' Supervision Agency. *UNIFIKASI: Jurnal Ilmu Hukum*, *7*(2), 215-222.

29. Apau, R., & Sibindi, A. B. (2025). Sustainable finance and insurance: Opportunities and challenges. *Sustainable Finance and Insurance in Africa*, 9-21.

30. Appolos, N. N., & Ademola, A. (2020). Financial reporting quality and shareholders' wealth maximization: Evidence from listed companies in Nigeria. *European Journal of Accounting, Auditing and Finance Research*, *8*(6), 1-14.

31. Aprianti, D., & Mahadewi, E. P. (2023). Knowledge Development About The History And Basic Principles Of Health Insurance Business In Indonesia. *International Journal of Science, Technology & Management*, *4*(4), 759-767.

32. Araz, O. M., Choi, T. M., Olson, D. L., & Salman, F. S. (2020). Data analytics for operational risk management. *Decis. Sci.*, *51*(6), 1316-1319.

33. Arellano, C., Bai, Y., & Kehoe, P. J. (2019). Financial frictions and fluctuations in volatility. *Journal of Political Economy*, *127*(5), 2049-2103.

34. Arofah, U., Hakim, M. S., & Alfarizi, M. (2025). Capital efficiency and organizational performance: A dynamic panel analysis of Weighted Average Cost of Capital (WACC) and ROA in Indonesia's healthcare sector. *Journal of Applied Sciences in Accounting, Finance, and Tax*, *8*(1), 26-40.

35. Ashta, A., & Herrmann, H. (2021). Artificial intelligence and fintech: An overview of opportunities and risks for banking, investments, and microfinance. *Strategic Change*, *30*(3), 211-222.

36. Asmussen, S., & Steffensen, M. (2020). *Risk and insurance*. USA: Springer International Publishing.

37. Astutik, S. (2019). Supervision of The Financial Service Authority of Sharia Compliance as The Protection of Depositors. *Supervision of The Financial Service Authority of Sharia Compliance as The Protection of Depositors*, *6*(19).

38. Augustine, S. Y., & Ayoni, M. O. (2021). Motor insurance business portfolio and the gross premium of insurance industry: A case of Nigeria. *Indian Journal of Commerce and Management Studies*, *12*(1), 10-18.

39. Aziz, L. A. R., & Andriansyah, Y. (2023). The role artificial intelligence in modern banking: an exploration of AI-driven approaches for enhanced fraud prevention, risk management, and regulatory compliance. *Reviews of contemporary business analytics*, *6*(1), 110-132.

40. Azmeh, C., & Al-Raeei, M. (2025). Financial development, research in finance, and economic growth. *Cogent Economics & Finance*, *13*(1), 2448220.

41. Bachiller, P., Boubaker, S., & Mefteh-Wali, S. (2021). Financial derivatives and firm value: what have we learned?. *Finance Research Letters*, *39*, 101573.

42. Bahoo, S., Cucculelli, M., Goga, X., & Mondolo, J. (2024). Artificial intelligence in Finance: a comprehensive review through bibliometric and content analysis. *SN Business & Economics*, *4*(2), 23.

43. Bahoo, S., Cucculelli, M., Goga, X., & Mondolo, J. (2024). Artificial intelligence in Finance: a comprehensive review through bibliometric and content analysis. *SN Business & Economics*, *4*(2), 23.

44. Baliker, C., Baza, M., Alourani, A., Alshehri, A., Alshahrani, H., & Choo, K. K. R. (2023). On the applications of blockchain in FinTech: advancements and opportunities. *IEEE Transactions on Engineering Management*, *71*, 6338-6355.

45. Banke, N. K., & Yitayaw, M. K. (2022). Deposit mobilization and its determinants: evidence from commercial banks in Ethiopia. *Future Business Journal*, *8*(1), 32.

46. Barbakadze, K. (2024). Priorities of financial management of liquidity and profitability. *Georgian Scientists*, *6*(2), 51-56.

47. Begenau, J., & Landvoigt, T. (2022). Financial regulation in a quantitative model of the modern banking system. *The Review of Economic Studies*, *89*(4), 1748-1784.

48. Benami, E., & Carter, M. R. (2021). Can digital technologies reshape rural microfinance? Implications for savings, credit, & insurance. *Applied Economic Perspectives and Policy*, *43*(4), 1196-1220.

49. Benami, E., Jin, Z., Carter, M. R., Ghosh, A., Hijmans, R. J., Hobbs, A., ... & Lobell, D. B. (2021). Uniting remote sensing, crop modelling and economics for agricultural risk management. *Nature Reviews Earth & Environment*, *2*(2), 140-159.

50. Bernard-Azolibe, C. (2022). Banking sector intermediation development and economic growth: Evidence from Nigeria. *Journal of African Business*, *23*(3), 757-774.

51. Beugelsdijk, S., Kostova, T., Kunst, V. E., Spadafora, E., & Van Essen, M. (2018). Cultural distance and firm internationalization: A meta-analytical review and theoretical implications. *Journal of management*, *44*(1), 89-130.

52. Bianchi, J., & Bigio, S. (2022). Banks, liquidity management, and monetary policy. *Econometrica*, *90*(1), 391-454.

53. Biira, J. K., Tukei, J. M. O., Tukei, L., & Mboma, F. (2021). Risk avoidance strategies and performance of Total Uganda Limited. *International Journal of Technology and Management*, *6*(1), 1-8.

54. Bijannia, H., & Dekamini, F. (2024). Designing the Profit Maximization Model of Companies Using the Theory of Constraints. *Transactions on quantitative finance and beyond*, *1*(2), 142-158.

55. Bintara, R. (2020). The effect of working capital, liquidity and leverage on profitability. *Saudi Journal of Economics and Finance*, *4*(01), 28-35.

56. Bischof, J., Daske, H., Elfers, F., & Hail, L. (2022). A tale of two supervisors: Compliance with risk disclosure regulation in the banking sector. *Contemporary Accounting Research*, *39*(1), 498-536.

57. Bisht, D., Singh, R., Gehlot, A., Akram, S. V., Singh, A., Montero, E. C., ... & Twala, B. (2022). Imperative role of integrating digitalization in the firms finance: A technological perspective. *Electronics*, *11*(19), 3252.

58. Blankespoor, E., DeHaan, E. D., & Zhu, C. (2018). Capital market effects of media synthesis and dissemination: Evidence from robo-journalism. *Review of Accounting Studies*, *23*(1), 1-36.

59. Bodie, Z. (2019). Robert C. Merton and the science of finance. *Annual Review of Financial Economics*, *11*(1), 1-20.

60. Boisjoly, R. P., Conine Jr, T. E., & McDonald IV, M. B. (2020). Working capital management: Financial and valuation impacts. *Journal of Business Research*, *108*, 1-8.

61. Boloș, M. I., Rusu, Ș., Leordeanu, M., Sabău-Popa, C. D., Perțicaș, D. C., & Crișan, M. I. (2025). K-Means Clustering for Portfolio Optimization: Symmetry in Risk–Return Tradeoff, Liquidity, Profitability, and Solvency. *Symmetry*, *17*(6), 847.

62. Bolton, P., Freixas, X., Gambacorta, L., & Mistrulli, P. E. (2016). Relationship and transaction lending in a crisis. *The Review of Financial Studies*, *29*(10), 2643-2676.

63. Bouteille, S., & Coogan-Pushner, D. (2021). *The handbook of credit risk management: originating, assessing, and managing credit exposures*. USA: John Wiley & Sons.

64. Bratiuk, V., & Feier, O. (2024). Financial Planning as an Element of Substantiation of Business Decisions in the Face of Existing Risk and the Use of Insurance as a Method of Reducing the Degree of Risk. *Innovation and Sustainability Articles*, *4*(1), 104-111.

65. Braun, B. (2020). Central banking and the infrastructural power of finance: The case of ECB support for repo and securitization markets. *Socio-economic review*, *18*(2), 395-418.

66. Broby, D. (2021). Financial technology and the future of banking. *Financial Innovation*, *7*(1), 47.

67. Bryce, H. J. (2017). *Financial and strategic management for nonprofit organizations*. USA: Walter de Gruyter GmbH & Co KG.

68. Campello, M., & Kankanhalli, G. (2024). *Corporate decision-making under uncertainty: review and future research directions*. USA: Edward Elgar Publishing.

69. Candio, P., & Frew, E. (2023). How much behaviour change is required for the investment in cycling infrastructure to be sustainable? A break-even analysis. *PLoS One*, *18*(4), e0284634.

70. Cao, L. (2022). Ai in finance: challenges, techniques, and opportunities. *ACM Computing Surveys (CSUR)*, *55*(3), 1-38.

71. Capponi, A., & Rubtsov, A. (2022). Systemic risk-driven portfolio selection. *Operations Research*, *70*(3), 1598-1612.

72. Carletti, E., Dell'Ariccia, G., & Marquez, R. (2021). Supervisory incentives in a banking union. *Management Science*, *67*(1), 455-470.

73. Celestin, M. (2017). The influence of government fiscal policies on corporate budgeting: How public sector budgeting trends affect private sector financial planning. *Brainae Journal of Business, Sciences and Technology (BJBST)*, *1*(20), 672-683.

74. Celestin, M. (2018). The impact of sustainable cost accounting on business profitability: Balancing financial performance with environmental responsibility. *Brainae Journal of Business, Sciences and Technology (BJBST)*, *2*(4), 694-705.

75. Celestin, M. (2019). Correlational Study Between Capital Markets and Financial Performance of Commercial Banks in Rwanda. *International Journal of Accounting, Finance and Risk Management*, *4*(3), 95-101.

76. Celestin, M. (2022). The role of financial planning and budgeting in enhancing corporate profitability and market competitiveness. *Brainae Journal of Business, Sciences and Technology*, *6*(8), 953-965.

77. Celestin, M., & Vanitha, N. (2022). The rise of'InsurTech': Why traditional insurance is being disrupted. *International Journal of Computational Research and Development*, *7*(2), 83-91.

78. Cevolini, A. (2025). The Form of Insurance. *Rechtskultur 13*, 151.

79. Chakladar, R. D. (2022). Enterprise operating models in insurance. *International Journal of Core Engineering & Management*, *7*(1), 45-55.

80. Challa, S. R. (2023). The Role of Artificial Intelligence in Wealth Advisory: Enhancing Personalized Investment Strategies Through DataDriven Decision Making. *International Journal of Finance (IJFIN)*, *36*(6), 26-46.

81. Challa, S. R. R. (2025). Advancements in Digital Brokerage and Algorithmic Trading: The Evolution of Investment Platforms in a Data Driven Financial Ecosystem. *Advances in Consumer Research*, *2*, 238-249.

82. Challoumis, C. (2024). Integrating money cycle dynamics and economocracy for optimal resource allocation and economic stability. *Journal of Risk and Financial Management*, *17*(9), 422.

83. Challoumis, C., & Eriotis, N. (2025). Evolution of banking systems: A comprehensive historical analysis. *Journal of Contemporary Research in Business, Economics and Finance*, *7*(1), 1-22.

84. Chen, M. Y. C., Lam, L. W., & Zhu, J. N. (2021). Should companies invest in human resource development practices? The role of intellectual capital and organizational performance improvements. *Personnel Review*, *50*(2), 460-477.

85. Cheng, C. Y., Chien, M. S., & Lee, C. C. (2021). ICT diffusion, financial development, and economic growth: An international cross-country analysis. *Economic modelling*, *94*, 662-671.

86. Cheng, L., Nsiah, T. K., Ofori, C., & Ayisi, A. L. (2020). Credit risk, operational risk, liquidity risk on profitability. A study on South Africa commercial banks. A PLS-SEM Analysis. *Revista Argentina de Clínica Psicológica*, *29*(5), 5.

87. Chi, Q., & Li, W. (2017). Economic policy uncertainty, credit risks and banks' lending decisions: Evidence from Chinese commercial banks. *China journal of accounting research*, *10*(1), 33-50.

88. Chiaramonte, L., Dreassi, A., Paltrinieri, A., & Piserà, S. (2020). Sustainability practices and stability in the insurance industry. *Sustainability*, *12*(14), 5530.

89. Chit, M. M., & Rizov, M. (2024). SMEs' diversification of financing sources: Strategy or desperation?. *International Journal of Finance & Economics*, *29*(3), 3123-3146.

90. Chopra, S. S., Senadheera, S. S., Dissanayake, P. D., Withana, P. A., Chib, R., Rhee, J. H., & Ok, Y. S. (2024). Navigating the challenges of environmental, social, and governance (ESG) reporting: The path to broader sustainable development. *Sustainability*, *16*(2), 606.

91. Chowdhury, I. U. Z., Safdar, Z., Adnan, M., Batool, F., Ali, W., Abbasi, M. U., & Khan, K. (2023). Strategic Financial Management: Exploring the Interplay between Strategic Orientation and Financial Decision-Making in Corporate Settings. *Bulletin of Business and Economics (BBE)*, *12*(4), 231-237.

92. Cobandag-Guloglu, Z., & Ekinci, C. (2022). Liquidity measurement: A comparative review of the literature with a focus on high frequency. *Journal of Economic Surveys*, *36*(1), 41-74.

93. Collier, S. J., Elliott, R., & Lehtonen, T. K. (2021). Climate change and insurance. *Economy and Society*, *50*(2), 158-172.

94. Cosma, S., & Rimo, G. (2024). Redefining insurance through technology: Achievements and perspectives in Insurtech. *Research in International Business and Finance*, *70*, 102301.

95. Dafri, W., & Al-Qaruty, R. (2023). Challenges and opportunities to enhance digital financial transformation in crisis management. *Social Sciences & Humanities Open*, *8*(1), 100662.

96. Danesh, D., Ryan, M. J., & Abbasi, A. (2018). Multi-criteria decision-making methods for project portfolio management: a literature review. *International Journal of Management and Decision Making*, *17*(1), 75-94.

97. De Haan, J., Schoenmaker, D., & Wierts, P. (2020). *Financial markets and institutions: A European perspective*. USA: Cambridge University Press.

98. Delapedra-Silva, V., Ferreira, P., Cunha, J., & Kimura, H. (2022). Methods for financial assessment of renewable energy projects: A review. *Processes*, *10*(2), 184.

99. Della, L. (2023). Insurance Industry and Sustainability. *ESG Integration and SRI Strategies in the EU: Challenges and Opportunities for Sustainable Development*, 129.

100. Delle Foglie, A., Boukrami, E., Vento, G., & Panetta, I. C. (2023). The regulators' dilemma and the global banking regulation: the case of the dual financial systems. *Journal of Banking Regulation*, *24*(3), 249-263.

101. De-Massis, A., Audretsch, D., Uhlaner, L., & Kammerlander, N. (2018). Innovation with Limited Resources: Management Lessons from the G erman M ittelstand. *Journal of Product Innovation Management*, *35*(1), 125-146.

102. Devarakonda, S., & Chittineni, J. (2019). Does insurance promote economic growth? Evidence from BRICS countries. *Journal of Applied Management and Investments*, *8*(3), 135-146.

103. Dewantoko, T. A. (2025). Banking and fintech in the digital financial ecosystem for the unbankable population. *Journal of Banks and Financial Institutions*, *1*(1), 14-25.

104. Dhankar, R. S. (2019). *Risk-return relationship and portfolio management*. USA: Springer.

105. Diameh, J. T., Oluwatobi, B. T., Daniels, C., Sunday, O. E., Nelson, C. A., & Quaye, M. (2025). Integrating AI-driven predictive analytics in project risk management to optimize decision-making and performance efficiency. *Int. J. Eng. Technol. Res. Manag*, *9*, 373-389.

106. Di-Bari, A., Grilli, L., Santoro, D., & Villani, G. (2024). A new methodology to support wind investment decision: a combination of natural language processing and Monte Carlo option pricing technique: A. Di Bari et al. *Decisions in Economics and Finance*, 1-23.

107. Dong, M., Dutordoir, M., & Veld, C. (2018). Why do firms issue convertible bonds?. *Critical Finance Review*, *7*(1), 165-190.

108. Drechsler, I., Savov, A., & Schnabl, P. (2021). Banking on deposits: Maturity transformation without interest rate risk. *The Journal of Finance*, *76*(3), 1091-1143.

109. Dzapasi, F. D. (2020). The impact of Liquidity Management on Bank Financial Performance in a subdued economic environment: A case of the Zimbabwean Banking Industry. *PM World Journal*, *9*(1), 1-20.

110. Edem, D. B. (2017). Liquidity management and performance of deposit money banks in Nigeria (1986–2011): An investigation. *International Journal of Economics, Finance and Management Sciences*, *5*(3), 146-161.

111. Ekpo, N. B., Etukafia, N., & Udofot, P. O. (2017). Finance manager and the finance function in business sustainability. *International Journal of Business, Marketing and Management*, *2*(1), 31-38.

112. El Khoury, R., Alshater, M. M., & Joshipura, M. (2025). RegTech advancements-a comprehensive review of its evolution, challenges, and implications for financial regulation and compliance. *Journal of Financial Reporting and Accounting*, *23*(4), 1450-1485.

113. Eling, M. (2024). Is the insurance industry sustainable?. *The Journal of Risk Finance*, *25*(4), 684-703.

114. Elumilade, O. O., Ogundeji, I. A., Ozoemenam, G. O. D. W. I. N., Omokhoa, H. E., & Omowole, B. M. (2023). The role of data analytics in strengthening financial risk assessment and strategic decision-making. *Iconic Research and Engineering Journals*, *6*(10), 324-338.

115. Erlangga, D., Suhrcke, M., Ali, S., & Bloor, K. (2019). The impact of public health insurance on health care utilisation, financial protection and health status in low-and middle-income countries: A systematic review. *PloS one*, *14*(8), e0219731.

116. Eyinade, W., Ezeilo, O. J., & Ogundeji, I. A. (2022). A framework for managing currency risk and exchange rate exposure in international energy investment

portfolios. *International Journal of Scientific Research in Civil Engineering*, *6*(6), 218-230.

117. Fagbore, O. O., Ogeawuchi, J. C., Ilori, O., Isibor, N. J., Odetunde, A., & Adekunle, B. I. (2024). Conceptual Design of Ethical Investment Assessment Models Using AI-Enhanced Financial Decision Tools. *International Journal of Scientific Research in Science and Technology*, *11*(4), 525-558.

118. Faheem, M., Aslam, M., & Kakolu, S. (2022). Artificial intelligence in investment portfolio optimization: A comparative study of machine learning algorithms. *International Journal of Science and Research Archive*, *6*(1), 335-342.

119. Fardous, M. (2025). Predictive analytics for working capital management: Machine learning applications in cash flow and liquidity forecasting. *American Journal of Scholarly Research and Innovation*, *4*(01), 662-694.

120. Farooq, U., Ahmed, J., & Khan, S. (2021). Do the macroeconomic factors influence the firm's investment decisions? A generalized method of moments (GMM) approach. *International Journal of Finance & Economics*, *26*(1), 790-801.

121. Fatouros, G., Metaxas, K., Soldatos, J., & Kyriazis, D. (2025). Can Large Language Models beat wall street? Evaluating GPT-4’s impact on financial decision-making with MarketSenseAI. *Neural Computing and Applications*, *37*(30), 24893-24918.

122. Feyen, E. H., Utz, R. J., Zuccardi Huertas, I. E., Bogdan, O., & Moon, J. (2020). Macro-financial aspects of climate change. *World Bank Policy Research Working Paper*, (9109).

123. Figuera, S., & Pacella, A. (2025). Banks, Intermediation and the Endogenous Nature of Money Supply. A Note on the Contributions of Erich Schneider and Augusto Graziani. *Review of Political Economy*, 1-21.

124. Gallagher, T. J. (2022). *Financial management: principles and practice*. USA: Sage Publications.

125. García, P., & García, F. J. P. (2017). *Financial risk management*. USA: Springer International Publishing.

126. Gardi, B., Hamza, P. A., Qader, K. S., Anwar, H., Hamad, D., & Anwar, G. (2021). Factors affecting the quality of financial statements on investment decision making. *International Journal of English Literature and Social Sciences*, *6*(5), 224-235.

127. Gartenberg, C., Prat, A., & Serafeim, G. (2019). Corporate purpose and financial performance. *Organization Science*, *30*(1), 1-18.

128. Gasimov, P. (2024). Market risk management in banking sector. *Ancient Land*, *6*(2), 130-135.

129. Gaspars-Wieloch, H. (2019). Project net present value estimation under uncertainty. *Central European Journal of Operations Research*, *27*(1), 179-197.

130. Gatzert, N., Reichel, P., & Zitzmann, A. (2020). Sustainability risks & opportunities in the insurance industry. *Zeitschrift für die gesamte Versicherungswissenschaft*, *109*(5), 311-331.

131. Ghalke, A., & Mathews, S. M. (2025). Capital raising at Tata Motors: what to choose?. *Emerald Emerging Markets Case Studies*, 1-23.

132. Gherghina, Ș. C., Botezatu, M. A., Hosszu, A., & Simionescu, L. N. (2020). Small and medium-sized enterprises (SMEs): The engine of economic growth through investments and innovation. *Sustainability*, *12*(1), 347.

133. Giacosa, E., & Mazzoleni, A. (2016). A decision model for the suitable financing for small and medium enterprises. *International Journal of Managerial and Financial Accounting*, *8*(1), 39-74.

134. Giglio, F. (2022). The capital structure through the Modigliani and Miller model. *International Business Research*, *15*(11), 1-11.

135. Ginglinger, E., & Moreau, Q. (2023). Climate risk and capital structure. *Management Science*, *69*(12), 7492-7516.

136. Gitman, L. J., Juchau, R., & Flanagan, J. (2015). *Principles of managerial finance*. USA: Pearson Higher Education AU.

137. Goldstein, I. (2023). Information in financial markets and its real effects. *Review of Finance*, *27*(1), 1-32.

138. Gomber, P., Kauffman, R. J., Parker, C., & Weber, B. W. (2018). On the fintech revolution: Interpreting the forces of innovation, disruption, and transformation in financial services. *Journal of management information systems*, *35*(1), 220-265.

139. González-Rodríguez, G., Gonzalez-Cava, J. M., & Méndez Pérez, J. A. (2020). An intelligent decision support system for production planning based on machine learning. *Journal of Intelligent Manufacturing*, *31*(5), 1257-1273.

140. Goodell, J. W., Yadav, M. P., Ruan, J., Abedin, M. Z., & Malhotra, N. (2023). Traditional assets, digital assets and renewable energy: Investigating connectedness during COVID-19 and the Russia-Ukraine war. *Finance Research Letters*, *58*, 104323.

141. Grealish, A., & Kolm, P. N. (2021). Robo-advisory: From investing principles and algorithms to future developments. *SSRN Electronic Journal*, 1-29.

142. Grzeszczyk, T. A., & Waszkiewicz, M. (2020). Sustainable investment project evaluation. *Entrepreneurship and sustainability issues*, *7*(3), 2363.

143. Guerra, P., Castelli, M., & Côrte-Real, N. (2022). Machine learning for liquidity risk modelling: A supervisory perspective. *Economic Analysis and Policy*, *74*, 175-187.

144. Guru, B. K., & Yadav, I. S. (2019). Financial development and economic growth: panel evidence from BRICS. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, *24*(47), 113-126.

145. Hala, Y., Abdullah, M. W., Andayani, W., Ilyas, G. B., & Akob, M. (2020). The financial behavior of investment decision making between real and financial assets sectors. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, *7*(12), 635-645.

146. Hasanuddin, R. (2021). The influence of investment decisions, dividend policy and capital structure on firm value. *Jurnal Economic Resource*, *4*(2).

147. Hastuti, T., & Santoso, B. (2025). The role of insurance in financial risk mitigation within the banking sector. *International Journal of Accounting and Business Administration (IJABA)*, *1*(1), 10-18.

148. Hazar, A., & Babuşcu, Ş. (2023). Financial technologies: Digital payment systems and digital banking. today's dynamics. *Journal of Research. Innovation and Technologies*, *2*(4), 162-178.

149. Hazcel, K. M. (2020). Using the Doctrine of Subrogation to Limit the Unjust Enrichment of the Insured under Cameroonian Insurance Law. *Journal of Banking and Insurance Law*, *3*(1), 38-50.

150. Hazen, G., & Magni, C. A. (2021). Average internal rate of return for risky projects. *The Engineering Economist*, *66*(2), 90-120.

151. He, Z., & Wei, W. (2023). China's financial system and economy: a review. *Annual Review of Economics*, *15*, 451-483.

152. Henckaerts, R., Côté, M. P., Antonio, K., & Verbelen, R. (2021). Boosting insights in insurance tariff plans with tree-based machine learning methods. *North American Actuarial Journal*, *25*(2), 255-285.

153. Henisz, W. J., Dorobantu, S., & Nartey, L. J. (2014). Spinning gold: The financial returns to stakeholder engagement. *Strategic management journal*, *35*(12), 1727-1748.

154. Heo, W., Lee, J. M., & Park, N. (2021). Who demands which type of life insurance?: Various factors in life insurance ownership. *Financial Services Review*, *29*(2), 101-119.

155. Hilary, G., & McLean, D. (2023). Financial decision making: an overview. *Handbook of financial decision making*, 2-14.

156. Hillson, D. (2024). *Managing risk in projects*. USA: Routledge.

157. Hillson, D., & Simon, P. (2020). *Practical project risk management: The ATOM methodology*. USA: Berrett-Koehler Publishers.

158. Hirtle, B., Kovner, A., & Plosser, M. (2020). The impact of supervision on bank performance. *The Journal of Finance*, *75*(5), 2765-2808.

159. Hochberg, Y. V., Serrano, C. J., & Ziedonis, R. H. (2018). Patent collateral, investor commitment, and the market for venture lending. *Journal of Financial Economics*, *130*(1), 74-94.

160. Holroyd, C. (2021). Commercial Banking. *Journal of Internet Banking and Commerce*, *26*(5), 1-1.

161. Holzapfel, J., Peter, R., & Richter, A. (2024). Mitigating moral hazard with usage-based insurance. *Journal of Risk and Insurance*, *91*(4), 813-839.

162. Hope, O. K., & Vyas, D. (2017). Private company finance and financial reporting. *Accounting and Business Research*, *47*(5), 506-537.

163. Hopkin, P. (2018). *Fundamentals of risk management: understanding, evaluating and implementing effective risk management*. USA: Kogan Page Publishers.

164. Hosseininesaz, H., & Jasemi, M. (2022). Development of a new asset liability Management model with liquidity and inflation risks based on the Lower Partial Moment. *Expert Systems with Applications*, *210*, 118427.

165. Hubbard, D. W. (2020). *The failure of risk management: Why it's broken and how to fix it*. USA: John Wiley & Sons.

166. Hussein, A. L. A. M., Mohsin, A. L. A. O. M., & Hussein, A. L. M. A. (2024). The impact of inflation on financial statement data. *World Economics and Finance Bulletin*, *30*, 151-161.

167. Huynh, T. L. D., Nasir, M. A., & Nguyen, D. K. (2023). Spillovers and connectedness in foreign exchange markets: The role of trade policy uncertainty. *The Quarterly Review of Economics and Finance*, *87*, 191-199.

168. Iminova, N., Abdimuminova, S., & Mamurov, B. (2019). Risk management and insurance. *International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering*, *8*(12), 5429-5432.

169. Ionescu, S. A., & Diaconita, V. (2023). Transforming financial decision-making: the interplay of AI, cloud computing and advanced data management technologies. *International Journal of Computers Communications & Control*, *18*(6).

170. Iqbala, B. A., & Sami, S. (2017). Role of banks in financial inclusion in India. *Contaduría y administración*, *62*(2), 644-656.

171. Irwin, K., Gilstrap, C., McDowell, W., Drnevich, P., & Gorbett, A. (2022). How knowledge and uncertainty affect strategic international business investment decisions: Implications for cross-border mergers and acquisitions. *Journal of Business Research*, *139*, 831-842.

172. Islam, M. R., Liu, S., Biddle, R., Razzak, I., Wang, X., Tilocca, P., & Xu, G. (2021). Discovering dynamic adverse behavior of policyholders in the life insurance industry. *Technological Forecasting and Social Change*, *163*, 120486.

173. Iungman, T., Cirach, M., Marando, F., Barboza, E. P., Khomenko, S., Masselot, P., ... & Nieuwenhuijsen, M. (2023). Cooling cities through urban green infrastructure: a health impact assessment of European cities. *The Lancet*, *401*(10376), 577-589.

174. Ivanyos, J., & Sándor-Kriszt, É. (2016). Risk management measurement and evaluation methods based on performance indicators. *Public Finance Quarterly= Pénzügyi Szemle*, *61*(2), 265-281.

175. Jankensgård, H. (2019). A theory of enterprise risk management. *Corporate Governance: The international journal of business in society*, *19*(3), 565-579.

176. Jansen, K., Michiels, A., Voordeckers, W., & Steijvers, T. (2023). Financing decisions in private family firms: a family firm pecking order. *Small Business Economics*, *61*(2), 495-515.

177. Jiang, H., Li, D., & Wang, A. (2021). Dynamic liquidity management by corporate bond mutual funds. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, *56*(5), 1622-1652.

178. Jiang, J., & Feng, Y. (2021). The interaction of risk management tools: Financial hedging, corporate diversification and liquidity. *International Journal of Finance & Economics*, *26*(2), 2396-2413.

179. Jones, K. I., & Sah, S. (2023). The implementation of machine learning in the insurance industry with big data analytics. *International Journal of Data Informatics and Intelligent Computing*, *2*(2), 21-38.

180. Joseph, O. O., & Kibera, F. (2019). Organizational culture and performance: Evidence from microfinance institutions in Kenya. *SAGE open*, *9*(1), 2158244019835934.

181. Kálmán, J. (2023). The concept of financial stability in theory and law. *Financial and Economic Review*, *22*(2), 54-76.

182. Karem, A. A., & Azzahra, M. S. (2024). Analyzing the impact of regulatory policies on financial stability and market dynamics in the banking industry. *Inspirasi & Strategi (INSPIRAT): Jurnal Kebijakan Publik & Bisnis*, *14*(2), 83-91.

183. Karmelavičius, J., & Ramanauskas, T. (2019). Bank credit and money creation in a DSGE model of a small open economy. *Baltic journal of economics*, *19*(2), 296-333.

184. Karpenko, L., Chunytska, I., Oliinyk, N., Poprozman, N., & Bezkorovaina, O. (2020). Consideration of risk factors in corporate property portfolio management. *Journal of Risk and Financial Management*, *13*(12), 299.

185. Keister, T., & Sanches, D. (2023). Should central banks issue digital currency?. *The Review of Economic Studies*, *90*(1), 404-431.

186. Kembauw, E., Munawar, A., Purwanto, M. R., Budiasih, Y., & Utami, Y. (2020). Strategies of financial management quality control in business. *TEST Engineering & Management*, *82*, 16256-16266.

187. Khan, Z. A., & Hussanie, I. (2018). Shareholders wealth maximization: Objective of financial management revisited. *International Journal of Enhanced Research in Management & Computer Applications*, *7*(3), 739-741.

188. Kidwell, D. S., Blackwell, D. W., Whidbee, D. A., & Sias, R. W. (2016). *Financial institutions, markets, and money*. USA: John Wiley & Sons.

189. Kidwell, D. S., Mazzola, P., Brimble, M., Docherty, P., Basu, A., & Khan, H. (2025). *Financial markets, institutions and money*. USA: John Wiley & Sons.

190. Kiefer, C. P., Del Río González, P., & Carrillo-Hermosilla, J. (2019). Drivers and barriers of eco-innovation types for sustainable transitions: A quantitative perspective. *Business Strategy and the Environment*, *28*(1), 155-172.

191. Kiranbabu, M. N. V., Shankar, U., Gupta, P., Nanduri, S., & Kumar, D. (2024). The Economics of Resource Allocation: A Financial Management Perspective. *Frontiers in Health Informatics*, *13*(3).

192. Kiseleva, I., Gasparian, M., Karmanov, M., & Kuznetsov, V. (2023). Methods of risk assessment and decision-making in investment projects amid economic instability. *Revista Gestão & Tecnologia*, *23*(1), 57-68.

193. Kiymaz, H., Haque, S., & Choudhury, A. A. (2024). Working capital management and firm performance: A comparative analysis of developed and emerging economies. *Borsa Istanbul Review*, *24*(3), 634-642.

194. Klapkiv, L., & Ülgen, F. (2023). Green products in the insurance market. *Wiadomości Ubezpieczeniowe*, *2*, 67-81.

195. Knights, D., & Vurdbakis, T. (2021). Calculations of risk: Towards an understanding of insurance as a moral and political technology. In *Governing Risks* (pp. 403-438). Routledge.

196. Kontuš, E., Šorić, K., & Šarlija, N. (2023). Capital structure optimization: a model of optimal capital structure from the aspect of capital cost and corporate value. *Economic research-Ekonomska istraživanja*, *36*(2).

197. Kotukh, Y., Morklyanyk, B., Riabokin, M., Chaplinskyi, R., Denysiuk, O., & Honcharuk, A. (2024, October). Methods for Local Budgets liquidity management and cash flow forecasting using AI. In *2024 14th International Conference on Dependable Systems, Services and Technologies (DESSERT)* (pp. 1-8). IEEE.

198. Kumar, P., Pillai, R., Kumar, N., & Tabash, M. I. (2023). The interplay of skills, digital financial literacy, capability, and autonomy in financial decision making and well-being. *Borsa Istanbul Review*, *23*(1), 169-183.

199. Kurtoglu, B., & Durusu-Ciftci, D. (2024). Identifying the nexus between financial stability and economic growth: the role of stability indicators. *Journal of Financial Economic Policy*, *16*(2), 226-246.

200. Kuzmina, I. K., Egupov, V. A., Vishnyakov, R. V., & Artemyeva, A. A. (2021). Property insurance as a type of economic activity: providing a balance of interests of insurance business participants. In *SHS Web of Conferences* (Vol. 110, p. 01017). EDP Sciences.

201. Lai, K. P. (2016). Financial advisors, financial ecologies and the variegated financialisation of everyday investors. *Transactions of the institute of British geographers*, *41*(1), 27-40.

202. Laot, M. (2016). Managing operational risk in the banking business–an internal auditor point of view. *Extreme Events in Finance: A Handbook of Extreme Value Theory and Its Applications*, 555-562.

203. Latorre-Guillem, M. A. (2020). The customer orientation service of spanish brokers in the insurance industry: The advisory service of the insurance distribution channel bancassurance. *Sustainability*, *12*(7), 2970.

204. Laurent, D., & Kivyiro, P. T. (2024). The Nexus between Insurance and Economic Growth of Tanzania: Autoregressive Distributed Lag Bounds Cointegration Approach. *Business Management Review*, *27*(1), 132-148.

205. Lee, I., & Shin, Y. J. (2018). Fintech: Ecosystem, business models, investment decisions, and challenges. *Business horizons*, *61*(1), 35-46.

206. Lian, C., Ma, Y., & Wang, C. (2019). Low interest rates and risk-taking: Evidence from individual investment decisions. *The Review of Financial Studies*, *32*(6), 2107-2148.

207. Lin, X., & Kwon, W. J. (2020). Application of parametric insurance in principle-compliant and innovative ways. *Risk Management and Insurance Review*, *23*(2), 121-150.

208. Lopez-Salido, D., & Loria, F. (2024). Inflation at risk. *Journal of Monetary Economics*, *145*, 103570.

209. Loubergé, H., & Dionne, G. (2024). Developments in risk and insurance economics: The past 50 years. *Handbook of Insurance: Volume I*, 3-52.

210. Lumbasio, A. J., Ronald, M. O., & Abuga, I. M. (2025). The Influence of retained earnings on financial performance of listed manufacturing and allied firms in Kenya. *Accounting and Management Journal*, *9*(2), 14-33.

211. Lumpkin, S., & Schich, S. (2020). Banks, digital banking initiatives and the financial safety net: theory and analytical framework. *Journal of Economic Science Research*, *3*(1).

212. Madura, J., Hoque, A., & Krishnamrti, C. (2018). *International financial management*. USA: Cengage AU.

213. Mahdavi, A., Naderpajouh, N., Choi, J., Ketabi, A. B., Hastak, M., & Cui, Q. (2021). Dynamics of project selection and growth in project-based organizations. *International Journal of Construction Management*, *21*(12), 1200-1217.

214. Mahembe, W., & Mutezo, A. T. (2025). Operational risk management during disasters: A case of South African tourism small businesses. *Jàmbá-Journal of Disaster Risk Studies*, *17*(1), 1761.

215. Mani, M. (2025). An Exploration of Contemporary Trends in Finance Research. *Journal of the Knowledge Economy*, *16*(3), 12291-12316.

216. Mansfield-Devine, S. (2019). The state of operational technology security. *Network security*, *2019*(10), 9-13.

217. Manurung, E. T., & Manurung, E. M. (2019). A new approach of bank credit assessment for SMES. *Academy of Accounting and Financial Studies Journal*, *23*(3), 1-13.

218. Margiono, A. (2021). Digital transformation: setting the pace. *Journal of Business Strategy*, *42*(5), 315-322.

219. Mariscal-Cáceres, J., Cristófol-Rodríguez, C., & Cerdá-Suárez, L. M. (2024). Regulatory implications of the supervision and management of liquidity risk: an analysis of recent developments in Spanish financial institutions. *Journal of Risk and Financial Management*, *17*(2), 46.

220. Markowitz, H., Guerard, J., Xu, G., & Beheshti, B. (2021). Financial anomalies in portfolio construction and management. *The Journal of Portfolio Management*.

221. Masanja, N. M., & Masimba, A. (2024). The effectiveness of internal control system on the efficiency of financial management for selected training institutions in Arusha Tanzania. *Contemporary Journal of Education and Business (CJEB)*.

222. Masrunik, E., Suprianto, S., Indariyanti, H., & Wahyudi, A. (2024). Household financial planning in achieving a balanced budget. *JASF: Journal of Accounting and Strategic Finance*, *7*(1), 82-95.

223. Mazurina, T. Y., Matkovskaya, Y. S., Neopulo, K. L., & Rogulenko, T. M. (2020). Studying the impact of the depreciation policy on the development of innovation potential of industrial enterprises. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, *7*(3), 1513.

224. McNeil, A. J., Frey, R., & Embrechts, P. (2015). *Quantitative risk management: concepts, techniques and tools-revised edition*. Princeton university press.

225. Megaravalli, A. V. (2023). Initial public offering: a critical review of literature. *Qualitative Research in Financial Markets*, *15*(2), 385-411.

226. Melnychuk, D., Voinalovych, I., & Zhyvko, Z. (2022). Social insurance: a security factor in the context of modern challenges. *Economics, Finance and Management Review*, (3), 62-70.

227. Melo, H., Avila, O., & del Pilar Villamil, M. (2025). Towards an ontology on project portfolio management. *Procedia Computer Science*, *256*, 1649-1657.

228. Michelon, P. D. S., Lunkes, R. J., & Bornia, A. C. (2020). Capital budgeting: a systematic review of the literature. *Production*, *30*, e20190020.

229. Minh, H. T. T., & Hoang, N. B. (2019). The Impact of Capital Structure on Effectiveness of Business Activities of the Listed Cement Companies in Vietnam.“. *American International Journal of Business Management*, *2*(11), 29-44.

230. Mishan, E. J., & Quah, E. (2020). *Cost-benefit analysis*. USA: Routledge.

231. Mital, P., Goetschalckx, M., & Huang, E. (2015). Robust material handling system design with standard deviation, variance and downside risk as risk measures. *International Journal of Production Economics*, *170*, 815-824.

232. Mitta, N. R. (2023). AI-Based Underwriting Automation in Insurance: Developing Machine Learning Models for Risk Scoring, Policy Approval, and Premium Optimization. *Essex Journal of AI Ethics and Responsible Innovation*, *3*, 312-354.

233. Mızrak, F. (2023). Integrating cybersecurity risk management into strategic management: a comprehensive literature review. *Research Journal of Business and Management*, *10*(3), 98-108.

234. Mogaji, E. (2023). Redefining banks in the digital era: a typology of banks and their research, managerial and policy implications. *International Journal of Bank Marketing*, *41*(7), 1899-1918.

235. Mohamad, S., Ahmed, M. U., & Badri, M. B. (2017). Preference shares: analysis of Sharīʿah issues. *ISRA International Journal of Islamic Finance*, *9*(2), 185-189.

236. Mollah, M. A. S., Rouf, M. A., & Rana, S. S. (2023). A study on capital budgeting practices of some selected companies in Bangladesh. *PSU Research Review*, *7*(2), 137-151.

237. Molly, V., & Michiels, A. (2022). Dividend decisions in family businesses: A systematic review and research agenda. *Journal of Economic Surveys*, *36*(4), 992-1026.

238. Moridu, I., & Abidin, Z. (2023). Adapting financial management strategies amidst economic turmoil: a case study of gama corporate's liquidity and restructuring initiative. *The Eastasouth Management and Business*, *2*(01), 34-42.

239. Morozko, N., Morozko, N., & Didenko, V. (2018). Modeling the process of financing small organizations. *Journal of Reviews on Global Economics*, *7*, 774-783.

240. Mortazavi, S. S., & Abedi, M. (2024). The Concept and Effects of the Beneficiary in an Insurance Contract. *Legal Studies in Digital Age*, *3*(2), 132-138.

241. Mulyadi, M., Widyastuti, T., & Zulkifli, Z. (2023). Analysis of Factors Affecting Investment Decisions and its Implications on Organizational Performance. *Interdiciplinary Journal and Hummanity (INJURITY)*, *2*(9), 784-794.

242. Munira, M. S. K. (2025). Digital transformation in banking: A systematic review of trends, technologies, and challenges. *Strategic Data Management and Innovation*, *2*(01), 78-95.

243. Myronchuk, V., Kirizleyeva, A., Saienko, V., Bodnar, O., & Muraviov, K. (2023). Problems and prospects of improving the banking system and its impact on the economy. *Economic Affairs (New Delhi)*, *68*(1), 27-34.

244. Namdar, J., Li, X., Sawhney, R., & Pradhan, N. (2018). Supply chain resilience for single and multiple sourcing in the presence of disruption risks. *International journal of production research*, *56*(6), 2339-2360.

245. Narawish, C., Sharma, D. K., Rajest, S. S., & Regin, R. (2021). Importance of cost efficiency in critical aspect of influences the decision-making process in banks. *Turkish Journal of Physiotherapy and Rehabilitation*, *32*(3), 47184-47212.

246. Navandar, P. (2024). Governance, Risk, and Compliance (GRC) in the Age of Identity and Access Governance (IAG) A Framework for Integrated Enterprise Security and Compliance. *International Journal of Research and Applied Innovations*, *7*(2), 10483-10493.

247. Nechaev, A. S., Antipina, O. V., Rasputina, A. V., Tyapkina, M. F., & Ilyina, E. A. (2021). Methods of lease payments calculating in terms of innovations financing. *Montenegrin Journal of Economics*, *17*(1), 133-149.

248. Nefla, D., & Jellouli, S. (2025). Emerging technologies in finance: challenges for a sustainable finance. *Cogent Business & Management*, *12*(1), 2495191.

249. Nguyen, B., & Canh, N. P. (2021). Formal and informal financing decisions of small businesses. *Small Business Economics*, *57*(3), 1545-1567.

250. Nguyen, T. T. C., Le, A. T. H., & Nguyen, C. V. (2023). Internal factors affecting the financial performance of an organisation's business processes. *Business Process Management Journal*, *29*(5), 1408-1435.

251. Nicholas, J. M., & Steyn, H. (2020). *Project management for engineering, business and technology*. USA: Routledge.

252. Nicolas, T. (2022). Short-term financial constraints and SMEs' investment decision: evidence from the working capital channel. *Small Business Economics*, *58*(4), 1885-1914.

253. Nourani, M., Chandran, V. G. R., Kweh, Q. L., & Lu, W. M. (2018). Measuring human, physical and structural capital efficiency performance of insurance companies. *Social Indicators Research*, *137*(1), 281-315.

254. Novikova, K., Khan, M. I., & Chang, Y. C. (2022). Russian laws governing marine insurance and the development of mutual insurance. *Research in Transportation Business & Management*, *43*, 100781.

255. Nugroho, E. R. (2021). Implementation of sharia-compliance in Islamic bank product innovations. *Prophetic Law Review*, 173-197.

256. Ochiai, S., Takahashi, S., & Takeda, R. (2023). Japan: the insurance concept in the Insurance Act and the Insurance Business Act. In *Research Handbook on International Insurance Law and Regulation* (pp. 810-834).

257. Ogundele, O. S., & Nzama, L. (2025). Risk management practices and financial performance: Analysing credit and liquidity risk management and disclosures by Nigerian banks. *Journal of Risk and Financial Management*, *18*(4), 198.

258. Ogunmokun, A. S., Balogun, E. D., & Ogunsola, K. O. (2021). A conceptual framework for AI-driven financial risk management and corporate governance optimization. *International Journal of Multidisciplinary Research and Growth Evaluation*, *2*(1), 781-790.

259. Okoyan, K., & Eze, P. G. (2021). Effect of money market instruments on capital market performance in Nigeria. *European Journal of Accounting, Auditing and Finance Research*, *9*(2), 67-80.

260. Olaiya, O. P., Adesoga, T. O., Pieterson, K., & Qazeem, O. (2024). RegTech Solutions: Enhancing compliance and risk management in the financial industry. *GSC Advanced Research and Reviews*, *20*(2), 8-15.

261. Olatinsu, O. (2025). Integrating digital asset platforms into AML frameworks: Balancing innovation, inclusion, and financial integrity. *International Journal of Research in Finance and Management*, *8*(2), 1003-1015.

262. Olayinka, A. A. (2022). Financial statement analysis as a tool for investment decisions and assessment of companies' performance. *International Journal of Financial, Accounting, and Management*, *4*(1), 49-66.

263. Onchong'a, E. A., Muturi, W., & Atambo, W. (2016). Effects of debt financing on businesses firms financial performance. *International Journal of Social Science and Information Technology*, *2*(5), 723-737.

264. Orgeldinger, J. (2024). Digital transformation with robo-advising and AI in asset management: A critical appraisal. *Journal of AI, Robotics & Workplace Automation*, *3*(2), 151-167.

265. Ostrager, B. R., & Newman, T. R. (2025). *Handbook on insurance coverage disputes*. USA: Wolters Kluwer Law & Business.

266. Oteshova, A. K., Alekseevna, P. N., Melekhina, T. L., & Gavrilieva, N. K. (2020). Trends in the Development of the Commercial Banking System in a Market Economy. *Webology*, *17*(1), 315-332.

267. Oxelheim, L., Alviniussen, A., & Jankensgard, H. (2020). *Corporate foreign exchange risk management*. USA: John Wiley & Sons.

268. Oyewole, A. T., Okoye, C. C., Ofodile, O. C., & Ugochukwu, C. E. (2024). Cybersecurity risks in online banking: A detailed review and preventive strategies application. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, *21*(3), 625-643.

269. Palepu, K. G., Healy, P. M., Wright, S., Bradbury, M., & Coulton, J. (2020). *Business analysis and valuation: Using financial statements*. USA: Cengage AU.

270. Pangestuti, D. C., Nastiti, H., & Husniaty, R. (2021). Failure mode and effect analysis (FMEA) for mitigation of operational risk. *Inovasi*, *17*(3), 593-602.

271. Parameswaran, S. K. (2022). *Fundamentals of financial instruments: An introduction to stocks, bonds, foreign exchange, and derivatives*. USA: John Wiley & Sons.

272. Parrino, R., Bates, T. W., Gillan, S. L., & Kidwell, D. S. (2025). *Fundamentals of corporate finance*. USA: John Wiley & Sons.

273. Parvin, S. S., Hossain, B., Mohiuddin, M., & Cao, Q. (2020). Capital structure, financial performance, and sustainability of micro-finance institutions (MFIs) in Bangladesh. *Sustainability*, *12*(15), 6222.

274. Pavolova, H., Bakalár, T., KYŠEĽA, K., Klimek, M., Hajduova, Z., & Zawada, M. (2021). The analysis of investment into industries based on portfolio managers. *Acta Montanistica Slovaca*, *26*(1).

275. Peihani, M. (2022). Regulation of cyber risk in the banking system: a Canadian case study. *Journal of Financial Regulation*, *8*(2), 139-161.

276. Pervez, A., Mansour, N., & Bansal, R. (2022). A study on the implementation of international banking standards by BCBS with special reference to Basel III norms in emerging economies: Review of empirical literature. *Artificial Intelligence and COVID Effect on Accounting*, 139-156.

277. Petty, J. W., Titman, S., Keown, A. J., Martin, P., Martin, J. D., & Burrow, M. (2015). *Financial management: Principles and applications*. USA: Pearson Higher Education.

278. Pikus, R., Prykaziuk, N., & Balytska, M. (2018). Financial sustainability management of the insurance company: case of Ukraine. *Investment Management & Financial Innovations*, *15*(4), 219.

279. Pilbeam, K. (2018). *Finance and financial markets*. USA: Bloomsbury Publishing.

280. Pineda, M., Jabba, D., & Nieto-Bernal, W. (2024). Blockchain architectures for the digital economy: trends and opportunities. *Sustainability*, *16*(1), 442.

281. Pinto, G., & Rastogi, S. (2019). Sectoral analysis of factors influencing dividend policy: Case of an emerging financial market. *Journal of risk and financial management*, *12*(3), 110.

282. Pinto, J. C. V., Aguilar, J., Suescún, E., Román, J. A., Montoya, A. C., Restrepo, M. F., & Córdoba, L. S. (2023). An intelligent financial management system for optimal resource allocation in an organisation. *International Journal of Applied Decision Sciences*, *16*(5), 565-586.

283. Polak, P., Nelischer, C., Guo, H., & Robertson, D. C. (2020). "Intelligent" finance and treasury management: what we can expect. *Ai & Society*, *35*(3), 715-726.

284. Polasik, M., & Piotrowski, D. (2016). Payment innovations in Poland: the role of payment services in the strategies of commercial banks. *Ekonomia i Prawo. Economics and Law*, *15*(1), 73-101.

285. Puschmann, T., Hoffmann, C. H., & Khmarskyi, V. (2020). How green FinTech can alleviate the impact of climate change—the case of Switzerland. *Sustainability*, *12*(24), 10691.

286. Putra, A. R., & Arifin, S. (2023). Ethical Principles in Corporate Financial Management: A Literature Study on Investment and Risk. *Journal of Social Science Studies*, *3*(2), 221-226.

287. Putri, R. L., & Willim, A. P. (2024). Analysis of the effect of assets structure, earning volatility and financial flexibility on capital structure in consumer goods industry sector companies on the Indonesia stock exchange. *LBS Journal of Management & Research*, *22*(1), 25-36.

288. Rahim, N. F. A., Ahmed, E. R., & Faeeq, M. K. (2018). Internal Control System and Perceived Operational Risk Management in Malaysian Conventional Banking Industry. *Global Business & Management Research*, *10*(1).

289. Ramadugu, R., Doddipatla, L., & Yerram, R. R. (2020). Risk management in foreign exchange for cross-border payments: Strategies for minimizing exposure. *Turkish Online Journal of Qualitative Inquiry*, *11*(2), 892-900.

290. Ranaldo, A., & Somogyi, F. (2021). Asymmetric information risk in FX markets. *Journal of Financial Economics*, *140*(2), 391-411.

291. Reilly, F. K., Brown, K. C., & Leeds, S. J. (2024). *Investment analysis & portfolio management*. USA: Cengage.

292. Ridwan, S., Syah, T. Y. R., Kustiawan, U., & Nofierni, N. (2025). Financial planning and investment feasibility analysis based on five-year projections using ROI, NPV, IRR, and financial ratios. *Journal La Bisecoman*, *6*(2), 489-506.

293. Risman, A., Parwoto, P., & Sulaeman, A. S. (2021). The mediating role of firm's performance on the relationship between free cash flow and capital structure. *Psychology and Education Journal*, *58*(1), 1209-1216.

294. Robiyanto, R., Ernayani, R., & Ismail, R. S. (2019). Formulation of a dynamic portfolio with stocks and fixed-income instruments in the Indonesian capital market. *Organizations and Markets in Emerging Economies*, *10*(1), 132-146.

295. Rodriguez, V. H. P., Aguilar, H. E. V., Delgado, F. M. C., Santa Cruz, L. D. C. S., Benavides, A. M. V., Salazar, C. A. H., ... & Suyón, A. A. (2024). Challenges in the Relationship between Liquidity and Profitability: Perspectives from a Literature Review. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, *18*(1), 1-17.

296. Rosenbaum, J., & Pearl, J. (2021). *Investment banking: valuation, LBOs, M&A, and IPOs*. USA: John Wiley & Sons.

297. Roszkowska, P., & Prorokowski, L. (2017). The changing role of a bank's treasury. *Asia-Pacific Journal of Financial Studies*, *46*(6), 797-823.

298. Saeed, S., Suayyid, S. A., Al-Ghamdi, M. S., Al-Muhaisen, H., & Almuhaideb, A. M. (2023). A systematic literature review on cyber threat intelligence for organizational cybersecurity resilience. *Sensors*, *23*(16), 7273.

299. Sah, G. G. (2022). Influence of account receivable management practices on the performance of small and medium scale enterprises. *Technium Social Sciences Journal*, *32*, 376-388.

300. Sahebjamnia, N., Torabi, S. A., & Mansouri, S. A. (2015). Integrated business continuity and disaster recovery planning: Towards organizational resilience. *European journal of operational research*, *242*(1), 261-273.

301. Sawalha, I. H. (2020). Business continuity management: use and approach's effectiveness. *Continuity & Resilience Review*, *2*(2), 81-96.

302. Sawari, S. S., Ahmad, S. Y., Sawari, L. M., & Samsi, N. M. (2024). The Role of Islamic Principles in Shaping Financial Decision-Making. *International Journal of Research Publication and Reviews*, *5*(6), 6700-6703.

303. Schepens, G. (2016). Taxes and bank capital structure. *Journal of financial Economics*, *120*(3), 585-600.

304. Schoenmaker, D., & Schramade, W. (2018). *Principles of sustainable finance*. USA: Oxford University Press.

305. Schoenmaker, D., & Schramade, W. (2019). Investing for long-term value creation. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, *9*(4), 356-377.

306. Senescall, M., & Low, R. K. Y. (2024). Quantitative portfolio management: Review and outlook. *Mathematics*, *12*(18), 2897.

307. Seow, R. Y. C. (2024). Determinants of environmental, social, and governance disclosure: A systematic literature review. *Business Strategy and the Environment*, *33*(3), 2314-2330.

308. Serfling, M. (2016). Firing costs and capital structure decisions. *The Journal of Finance*, *71*(5), 2239-2286.

309. Sergi, D., Sari, I. U., & Senapati, T. (2021). Extension of capital budgeting techniques using interval-valued Fermatean fuzzy sets. *Journal of Intelligent & Fuzzy Systems*, *42*(1), 365-376.

310. Settembre-Blundo, D., González-Sánchez, R., Medina-Salgado, S., & García-Muiña, F. E. (2021). Flexibility and resilience in corporate decision making: a new sustainability-based risk management system in uncertain times. *Global Journal of Flexible Systems Management*, *22*(Suppl 2), 107-132.

311. Shaheen, R. (2023). A Critical Analysis of Financial Management: An Interconnected Framework for Maximizing Corporate Finances. *Saudi J Bus Manag Stud*, *8*(10), 243-249.

312. Shaheen, R., Ağa, M., Rjoub, H., & Abualrub, A. (2020). Investigation of the pillars of sustainability risk management as an extension of enterprise risk management on palestinian insurance firms' profitability. *Sustainability*, *12*(11), 4709.

313. Shakatreh, M., Rumman, M. A. A., & Mugableh, M. I. (2023). Reviewing the framework of risk management: policy and hedging. *International Journal of Professional Business Review: Int. J. Prof. Bus. Rev.*, *8*(1), 7.

314. Shapiro, A. C., & Hanouna, P. (2019). *Multinational financial management*. USA: John Wiley & Sons.

315. Shari, A., Mahat, F., & Dahir, A. M. (2019). Issues and trends of portfolio diversification. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, *9*(11), 1237-1243.

316. Sharipova, N. D., & Asadova, S. D. (2023). The role of banks in the modern monetary system. *Procedia of Theoretical and Applied Sciences*, *6*, 55-62.

317. Sharma, K., & Joshi, P. (2021). A comparative study on performance evaluation of selected debt, equity and hybrid mutual fund schemes in India. *Gap Gyan-A Global Journal Of Social Sciences*, *4*(2), 34-40.

318. Shaturaev, J. (2022). Efficiency of investment project evaluation in the development of innovative industrial activities. *ASEAN Journal of Science and Engineering*, *3*(2), 147-162.

319. Shavshukov, V. M., & Zhuravleva, N. A. (2023). National and International financial market regulation and supervision Systems: Challenges and solutions. *Journal of Risk and Financial Management*, *16*(6), 289.

320. Shaw, J. (2020). Platform real estate: Theory and practice of new urban real estate markets. *Urban geography*, *41*(8), 1037-1064.

321. Sheehan, B., Mullins, M., Shannon, D., & McCullagh, O. (2023). On the benefits of insurance and disaster risk management integration for improved climate-related natural catastrophe resilience. *Environment Systems and Decisions*, *43*(4), 639-648.

322. Sheehy-Skeffington, J. (2020). The effects of low socioeconomic status on decision-making processes. *Current opinion in psychology*, *33*, 183-188.

323. Shrotriya, V. (2019). Internal sources of finance for business organizations. *International Journal of Research and Analytical Reviews*, *6*(2), 933-940.

324. Singh, J. N., Saini, K., Tiwari, P., & Porwal, S. (2022). Role of banking system in economic development. In *2022 4th International Conference on Advances in Computing, Communication Control and Networking (ICAC3N)* (pp. 2163-2167). IEEE.

325. Singh, S. K., Jyothi, G., Joshi, P., & Rao, S. (2025). *Financial Management*. India: BR Publications.

326. Sipior, J. C., Lombardi, D. R., & Gabryelczyk, R. (2021). Information technology operational risk: A teaching case. *Journal of Computer Information Systems*, *61*(4), 328-344.

327. Skorupski, M. (2023). Market beta coefficient and enterprise risk management: A literature review. *Research Papers in Economics and Finance*, *7*(1), 67-88.

328. Sobanova, J., & Kudinska, M. (2024). Management response to human errors and key controls in banks. *Marketing i menedžment innovacij*, *15*(2), 89-99.

329. Sobiegraj, A. (2017). External funding sources of business activity. *World Scientific News*, (78), 240-248.

330. Srivastava, D. (2019). Principle of Indemnity in Fire Insurance: A Critical Analysis. *Journal of Banking and Insurance Law*, *2*(1), 32-40.

331. Stepanyuk, O., Senyk, Y., Lishchynska, K., Baluk, M., Senyk, A., & Yakubovska, A. (2025). Application of special data analysis methods for effective investment decisions. *Scientific Messenger of LNU of Veterinary Medicine and Biotechnologies. Series Economical Sciences*, *27*(105), 53-59.

332. Stradomska, G., Tołwińska, A., & Kegö, W. (2019). Legal compliance systems–A necessary mechanism in organizational risk management. *Journal of Intercultural Management*, *11*(4), 81-99.

333. Suwarno, S., Fitria, F., & Azhar, R. (2023). Optimizing budget allocation: A strategic framework for aligning human resource investments with financial objectives and business goals. *Atestasi: Jurnal Ilmiah Akuntansi*, *6*(2), 835-855.

334. Suzuki, Y., & Uddin, S. S. (2016). Recent trends in Islamic banks' lending modes in Bangladesh: an evaluation. *Journal of Islamic Accounting and Business Research*, *7*(1), 28-41.

335. Swarnali, S. H., & Uddin, H. M. (2022). Predictive Cash Flow Forecasting Using Deep Learning and ERP Transaction Data in Mid-Market Manufacturing Firms. *International Journal of Scientific Interdisciplinary Research*, *1*(01), 316-334.

336. Syed, A. A. (2024). Economic policy uncertainty and Indian banking stability: the mediating role of regulation and supervision. *Journal of Financial Regulation and Compliance*, *32*(1), 47-60.

337. Tariq, A. (2024). Ethical considerations in financial decision-making: balancing profitability and integrity. *Frontiers in Business and Finance*, *1*(2), 172-187.

338. Tassinari, G. L., Bianchi, M. L., & Fabozzi, F. J. (2024). Measuring Market Risk in Asset Management. *Journal of Portfolio Management*, *51*(2).

339. Toušek, Z., Hinke, J., Gregor, B., & Prokop, M. (2023). Importance of Working Capital Management and Its Components for Firm Profitability. *Prague Economic Papers*, *32*(4), 367-388.

340. Tuckman, B., & Serrat, A. (2022). *Fixed income securities: tools for today's markets*. USA: John Wiley & Sons.

341. Twahirwa, T., & Kamande, M. (2024). Liability Insurance and Performance of Insurance Companies in Rwanda: A Case of Sonarwa General Insurance Company Ltd. *Journal of Finance and Accounting*, *8*(2), 98-109.

342. Tykvová, T. (2018). Venture capital and private equity financing: an overview of recent literature and an agenda for future research. *Journal of Business Economics*, *88*(3), 325-362.

343. Udoh, S. (2022). Review of financial management in private firms: Unlocking the cash management model. *International Journal of Entrepreneurial Knowledge*, *10*(2), 95-106.

344. Van der Cruijsen, C., De Haan, J., & Roerink, R. (2023). Trust in financial institutions: A survey. *Journal of economic surveys*, *37*(4), 1214-1254.

345. Vives, X. (2019). Digital disruption in banking. *Annual Review of Financial Economics*, *11*(1), 243-272.

346. Vrotslavskyy, D., & Dropa, Y. (2024). The role of the banking system in providing financial resources for the development of the economy. *Grail of Science*, (40), 177-179.

347. Vu, Q., Hoang, T., & Le, T. (2020). The effect of different factors on investment decision of enterprises in industrial parts. *Accounting*, *6*(4), 589-596.

348. Vyas, S., Dalhaus, T., Kropff, M., Aggarwal, P., & Meuwissen, M. P. (2021). Mapping global research on agricultural insurance. *Environmental Research Letters*, *16*(10), 103003.

349. Wang, L., Ahmad, F., Luo, G. L., Umar, M., & Kirikkaleli, D. (2022). Portfolio optimization of financial commodities with energy futures. *Annals of Operations Research*, *313*(1), 401-439.

350. Weytjens, H., Lohmann, E., & Kleinsteuber, M. (2021). Cash flow prediction: MLP and LSTM compared to ARIMA and Prophet: H. Weytjens et al. *Electronic Commerce Research*, *21*(2), 371-391.

351. Williamson, S. (2022). Central bank digital currency: Welfare and policy implications. *Journal of Political Economy*, *130*(11), 2829-2861.

352. Wu, A., & Zheng, X. (2022). Assortative matching and commercial insurance participation: Evidence from the China Household Finance Survey. *Journal of Asian Economics*, *80*, 101459.

353. Xiao, Y., & Qiu, Z. (2021). Research on optimal investment reinsurance of insurance companies under delayed risk model. *Mathematical Problems in Engineering*, *2021*(1), 9287659.

354. Xie, C., & Hu, S. (2024). Open banking: An early review. *Journal of Internet and Digital Economics*, *4*(2), 73-82.

355. Yang, Y. (2024). Research on financial investment risk assessment techniques and applications. *Science, Technology and Social Development Proceedings Series*, *2*, 10-70088.

356. Yazdanfar, D., & Öhman, P. (2015). Debt financing and firm performance: an empirical study based on Swedish data. *The Journal of Risk Finance*, *16*(1), 102-118.

357. Yemi, A. E., & Seriki, A. I. (2018). Retained earnings and firms' market value: Nigeria experience. *The Business & Management Review*, *9*(3), 482-496.

358. Yeo, K. H. K., Lim, W. M., & Yii, K. J. (2024). Financial planning behaviour: a systematic literature review and new theory development. *Journal of Financial Services Marketing*, *29*(3), 979-1001.

359. Younsi, M., & Nafla, A. (2019). Financial stability, monetary policy, and economic growth: Panel data evidence from developed and developing countries. *Journal of the Knowledge Economy*, *10*(1), 238-260.

360. Yu, Y., Yao, Z., Li, H., Deng, Z., Jiang, Y., Cao, Y., ... & Xie, Q. (2024). Fincon: A synthesized llm multi-agent system with conceptual verbal reinforcement for enhanced financial decision making. *Advances in Neural Information Processing Systems*, *37*, 137010-137045.

361. Yuniningsih, Y., Pertiwi, T. K., & Purwanto, E. (2019). Fundamental factor of financial management in determining company values. *Management Science Letters*, *9*(2), 205-216.

362. Zabeo, A., Keisler, J. M., Hristozov, D., Marcomini, A., & Linkov, I. (2019). Value of information analysis for assessing risks and benefits of nanotechnology innovation. *Environmental Sciences Europe*, *31*(1), 11.

363. Zatonatska, T., Soboliev, O., Artyukhov, A., Zatonatskiy, D., Balan, V., Wołowiec, T., & Woźniak, D. (2025). Sustainable Energy Investments: ESG-Centric Evaluation and Planning of Energy Projects. *Energies*, *18*(8), 1942.

364. Zernova, L. E. (2021). Principles and procedure for forming the financial policy of a commercial bank. *International journal of professional science*, (2), 10-15.

365. Zhang, Y., Khan, U., Lee, S., & Salik, M. (2019). The influence of management innovation and technological innovation on organization performance. A mediating role of sustainability. *Sustainability*, *11*(2), 495.

366. Zimon, G. (2020). Financial liquidity management strategies in Polish energy companies. *International Journal of Energy Economics and Policy*, *10*(3), 365-368.

367. Zupok, S. (2022). Investment risk assessment. *Globalization, the State and the Individual*, *30*(2), 66-72.

368. Zutter, C. J., & Smart, S. B. (2019). *Principles of managerial finance*. London: Pearson.

الفصل الحادي عشر

التسويق وسلوك المستهلك

Marketing and Consumer Behavior

م.م. داليا مجيد سعدون
الجامعة العراقية - العراق

الملخص

يعرض الفصل التسويق وسلوك المستهلك بوصفهما مجالين متكاملين لفهم السوق وبناء العلاقة بين المؤسسة والمستفيد من منتجاتها وخدماتها. ويبدأ بالمفاهيم الأساسية للتسويق وتطور توجهاته ووظائفه، موضحًا انتقال الاهتمام من المنتج والبيع إلى الحاجات والقيمة والعلاقات. ويتناول البيئة التسويقية وتقسيم السوق واختيار الفئات المستهدفة والتموضع، وما يرتبط بذلك من قرارات المنتج والسعر والتوزيع والترويج.

ويبحث الفصل في سلوك المستهلك ومراحل اتخاذ القرار الشرائي، مع إبراز العوامل النفسية والاجتماعية والثقافية والشخصية التي تؤثر في إدراك الحاجة والبحث عن المعلومات والمفاضلة بين البدائل والتقييم اللاحق للاستهلاك. كما يوضح صلة بحوث السوق وجمع البيانات وتحليلها بفهم التفضيلات وتطوير العروض التسويقية. وتتيح هذه المعالجة التمييز بين تفسير السلوك على مستوى الفرد وفهمه ضمن الجماعات والبيئة المحيطة.

ويمتد العرض إلى التسويق الرقمي وبناء العلامة التجارية وإدارة التفاعل مع المستهلك عبر القنوات والمنصات المعاصرة. ويناقش دور المحتوى والاتصال وتجربة المستهلك والثقة والولاء في استمرار العلاقة التسويقية، إلى جانب التحديات المرتبطة بالمنافسة والتغير التقني وأخلاقيات الممارسة. وتربط الخلاصة بين فعالية القرارات التسويقية ودقة فهم الحاجات والقدرة على تقديم قيمة متسقة مع وعود المؤسسة. ويقدم الفصل معالجة نظرية وتعليمية مدعومة بالأمثلة والمراجع، وليس مسحًا ميدانيًا لعينة محددة؛ وتنبع فائدته من جمع أدوات التحليل التسويقي والعوامل المفسرة للسلوك داخل إطار يساعد على قراءة الأسواق وتطوير الاستجابة المؤسسية لها.

الكلمات المفتاحية: التسويق؛ سلوك المستهلك؛ القرار الشرائي؛ التسويق الرقمي؛ العلامة التجارية

Abstract

This chapter presents marketing and consumer behavior as complementary fields for understanding markets and developing

relationships between organizations and the users of their products and services. It begins with marketing concepts, functions, and changing orientations, explaining the movement from product and sales emphasis toward needs, value, and relationships. It covers the marketing environment, segmentation, targeting, positioning, and decisions concerning product, price, distribution, and promotion.

The discussion examines consumer behavior through stages of the purchasing decision, including need recognition, information search, evaluation of alternatives, purchase, and post-consumption assessment. Psychological, social, cultural, and personal influences are considered alongside the contribution of market research and data analysis to understanding preferences. This approach distinguishes individual decision processes from the wider social settings in which consumption occurs.

The chapter also addresses digital marketing, brand development, and interaction with consumers through contemporary channels and platforms. Content, communication, consumer experience, trust, and loyalty are discussed in relation to continuing market relationships. Attention is given to competition, technological change, and ethical questions in marketing practice. The concluding discussion links effective marketing decisions to accurate understanding of needs and the capacity to deliver value consistent with organizational promises. The contribution is theoretical and educational, supported by examples and references rather than a survey of a particular sample. By bringing marketing tools and explanations of behavior together, the chapter provides a basis for interpreting markets and developing more responsive institutional practices.

Keywords: Marketing; Consumer behavior; Purchasing decisions; Digital marketing; Branding

المقدمة

يعد التسويق أحد الركائز الأساسية التي تقوم عليها الأنشطة الاقتصادية المعاصرة، إذ لم يعد يقتصر على مجرد عملية تبادل السلع والخدمات، بل أصبح منظومة متكاملة تهدف الى فهم احتياجات المستهلكين وتلبيتها بكفاءة وفعالية في بيئة تتسم بالتنافسية العالية والتغير السريع.

ومع التطور التكنولوجي المتسارع، برزت مفاهيم جديدة في التسويق لا سيما في ظل التحول نحو الاقتصاد الرقمي، ما أوجد فرص وتحديات جديدة أمام المنظمات في كيفية الوصول إلى العملاء وبناء علاقات طويلة الأمد معهم.

وفي هذا السياق، يحتل سلوك المستهلك أهمية محورية في الدراسات التسويقية، كونه يمثل الأساس الذي تستند اليه القرارات التسويقية المختلفة بدءاً من تصميم المنتجات وصولاً الى استراتيجيات الترويج والتسعير. ففهم دوافع المستهلكين وأنماط سلوكهم يسهم في تمكين المنظمات من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في الأسواق.

كما شهد التسويق تحولاً نوعياً مع ظهور التسويق الرقمي، الذي أتاح استخدام الوسائط الالكترونية ومنصات التواصل الاجتماعي في التفاعل المباشر مع الجمهور المستهدف، الأمر الذي أسهم في إعادة تشكيل مفهوم العلامة التجارية وبنائها بطريقة أكثر ديناميكية وتفاعلية.

وعليه، يهدف هذا الفصل إلى تناول مفاهيم التسويق ووظائفه، وتحليل سلوك المستهلك وأثره في القرارات التسويقية، فضلاً عن استعراض دور التسويق الرقمي في بناء العلامة التجارية، وذلك من خلال عرض نظري تحليلي يعكس التطورات الحديثة في هذا المجال.

تمهيد:

يأتي هذا الفصل ضمن إطار الاهتمام المتزايد بدراسة العلاقة بين الأنشطة التسويقية وسلوك المستهلك في ظل بيئة أعمال تتسم بالتعقيد والتغير السريع. إذ أصبح نجاح المنظمات يعتمد بدرجة كبيرة على قدرتها على فهم الأسواق المستهدفة والتكيف مع متغيراتها، من خلال تبني استراتيجيات تسويقية مبتكرة تستند إلى تحليل علمي دقيق لسلوك المستهلك.

وينقسم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث رئيسة: يتناول المبحث الأول مفاهيم التسويق ووظائفه الأساسية، في حين يركز المبحث الثاني على سلوك المستهلك وآليات تحليل السوق، أما المبحث الثالث فيتناول التسويق الرقمي ودوره في بناء العلامة التجارية في العصر الحديث.

المبحث الأول: مفاهيم التسويق ووظائفه

مفهوم التسويق

يمثل التسويق أحد المفاهيم الأساسية في الفكر الإداري الحديث، ولم يعد من المناسب النظر إليه باعتباره نشاطاً يقتصر على تصريف المنتجات أو دعم عمليات البيع. فقد اتسع نطاقه تدريجياً مع التحولات التي شهدتها الأسواق، وأصبح أكثر ارتباطاً بفهم العملاء وتحديد ما يحتاجون إليه، ثم تحويل هذه المعرفة إلى عروض تسويقية تحقق لهم قيمة ملموسة. ووفق هذا المنظور، تبدأ الممارسة التسويقية من دراسة السوق واحتياجات العملاء، ولا تنتهي عند إتمام عملية الشراء، وإنما تمتد إلى إيصال القيمة والمحافظة على العلاقة مع العميل وتعزيزها بما يحقق منفعة متبادلة بين المنظمة والعملاء (Kotler et al., 2023, 5).

ويعكس هذا التحول انتقالاً واضحاً من المنظور التقليدي الذي كان يمنح المنتج والبيع أهمية مركزية إلى منظور أكثر شمولاً يجعل العميل والقيمة محوراً للعملية التسويقية. فالمنظمة المعاصرة لا تكتفي بإنتاج سلعة أو خدمة ثم البحث عن أسلوب مناسب لبيعها، وإنما تحاول أولاً التعرف إلى حاجات السوق وتوقعاته، ثم تحديد الأسواق التي يمكن خدمتها بكفاءة، وتصميم عروض تتلاءم مع تلك الحاجات، وإدارة مختلف الأنشطة والاتصالات التي تساعد على إيصال القيمة والمحافظة عليها. ومن ثم أصبح نجاح النشاط التسويقي مرتبطاً بقدرة المنظمة على فهم السوق والاستجابة له بصورة مستمرة، وليس بمجرد قدرتها على زيادة حجم المبيعات (Kotler et al., 2024, 3–6).

كما أسهمت التحولات التكنولوجية والاجتماعية في توسيع نطاق الممارسة التسويقية وإعادة تشكيل الطريقة التي تتفاعل بها المنظمات مع الأسواق. فقد أصبحت البيانات الرقمية مصدراً مهماً لفهم سلوك العملاء وتحديد اتجاهاتهم، في الوقت الذي أتاحت فيه المنصات الرقمية قنوات متعددة للتواصل والتفاعل وتقديم العروض. أدى ذلك إلى زيادة أهمية الأدوات الرقمية والتقنيات الحديثة في جمع المعلومات وتحليلها وتطوير التجارب المقدمة للعملاء، الأمر الذي جعل التسويق نشاطاً مستمراً يتفاعل مع التغيرات في البيئة المحيطة بدلاً من أن يكون وظيفة منفصلة تركز على البيع والترويج فقط (Kotler et al., 2024, 3–6).

ومن منظور أكثر شمولاً، تعرف جمعية التسويق الأمريكية (American Marketing Association) التسويق بأنه مجموعة من الأنشطة والمؤسسات والعمليات المتعلقة بإنشاء العروض ذات القيمة والتواصل بشأنها وتقديمها وتبادلها، بما يحقق قيمة للعملاء والشركاء والمجتمع بصورة عامة (American Marketing Association, n.d.) ويبين هذا التعريف أن جوهر التسويق يتمثل في **القيمة**، إذ تشمل العملية التسويقية إنشاء القيمة، التواصل بشأنها، تقديمها، ثم تبادلها. وبذلك يتجاوز

التسويق حدود المعاملة التجارية المباشرة ليصبح إطاراً متكاملاً لإدارة العلاقة بين المنظمة ومختلف الأطراف المرتبطة بالسوق.

وعليه، يمكن النظر إلى التسويق في الفكر الإداري المعاصر بوصفه عملية متكاملة تسعى المنظمة من خلالها إلى فهم الأسواق والعملاء، وتحديد احتياجاتهم وتوقعاتهم، ثم تطوير وتقديم قيمة تتلاءم معها، مع إدارة العلاقات والتفاعلات بصورة مستمرة. ويجعل هذا المنظور التسويق وظيفة استراتيجية تتداخل مع مختلف أنشطة المنظمة، لأن القدرة على تحقيق أهدافها لا تعتمد على إنتاج المنتجات أو الخدمات فحسب، وإنما على مدى قدرتها على فهم السوق وتقديم قيمة مناسبة وبناء علاقات مستدامة مع العملاء.

أبعاد مفهوم التسويق

إن اتساع مفهوم التسويق في الفكر الإداري الحديث جعل من الصعب اختزاله في وظيفة واحدة أو نشاط محدد، إذ أصبح مفهوماً متعدد الجوانب يجمع بين فهم حاجات العملاء، وخلق القيمة، وتقديمها، وإدارة عمليات التبادل، وبناء العلاقات مع السوق. ومن هذا المنطلق، يمكن تناول مفهوم التسويق من خلال مجموعة من الأبعاد المترابطة التي توضح طبيعته المعاصرة. ولا يقصد بهذه الأبعاد أنها وظائف مستقلة تؤدى بصورة منفصلة، وإنما هي جوانب متداخلة تشكل الإطار الذي تتحرك ضمنه الممارسة التسويقية داخل المنظمة، بدءاً من التعرف إلى حاجات السوق وصولاً إلى بناء علاقات تحقق قيمة متبادلة بين المنظمة والعملاء (Kotler et al., 2023: 28-38).

1. التسويق كعملية خلق قيمة

أصبح خلق القيمة من المرتكزات الأساسية التي يقوم عليها التسويق المعاصر، إذ لم تعد قدرة المنظمة على إنتاج السلع والخدمات كافية لضمان نجاحها في السوق ما لم تقترن بقدرتها على تقديم منفعة يدركها العميل ويقدرها. ولذلك يتجه النشاط التسويقي إلى فهم احتياجات العملاء وتوقعاتهم قبل تصميم العروض، بحيث تكون المنتجات أو الخدمات أو التجارب المقدمة متوافقة مع ما يبحث عنه السوق. وبهذا المعنى، لا تنحصر مهمة التسويق في إيصال المنتج إلى العميل، بل تبدأ من التعرف إلى مصادر القيمة التي يبحث عنها، ثم تحويل هذه المعرفة إلى عرض قادر على إشباع حاجاته بصورة أفضل من البدائل المتاحة (Kotler et al., 2023: 29-38).

ولا تقتصر القيمة التسويقية على خصائص المنتج المادية، فقد تتشكل أيضاً من سهولة الحصول عليه، وجودة الخدمة المصاحبة له، والتجربة التي يعيشها العميل، والثقة التي تتكون لديه تجاه المنظمة. ومن ثم فإن خلق القيمة يمثل عملية مستمرة تتطلب من المنظمة فهم السوق وإعادة تقييم عروضها كلما تغيرت احتياجات العملاء أو الظروف المحيطة بهم (Kotler et al., 2023: 35-38).

2. التسويق كعملية تبادل

يمثل التبادل أحد المرتكزات التاريخية والجوهرية للمفهوم التسويقي، لأنه يعبر عن العلاقة التي يحصل فيها طرفان أو أكثر على قيمة من خلال تقديم شيء ذي منفعة للطرف الآخر. ففي السوق يقدم العميل مقابلاً للحصول على سلعة أو خدمة، بينما تحصل المنظمة على عائد مقابل القيمة التي تقدمها. غير أن النظر المعاصر إلى التبادل أصبح أكثر اتساعاً من مجرد دفع المال مقابل الحصول على منتج، فالعلاقة التسويقية يمكن أن تتضمن أيضاً تبادل المعلومات، الاهتمام، الخبرات، الوقت، التفاعل، والثقة، وغيرها من الموارد التي تسهم في تشكيل القيمة بين أطراف السوق (American Marketing Association, n.d).

3. التسويق كتوجه إداري نحو العميل

يعبر التوجه نحو العميل عن انتقال التسويق من كونه نشاطاً متخصصاً داخل قسم محدد إلى فلسفة إدارية تؤثر في طريقة تفكير المنظمة وقراراتها المختلفة. فالاهتمام بالعميل لا يقتصر على الأنشطة الإعلانية أو البيعية، وإنما يمتد إلى تصميم المنتج، وتحديد السعر، واختيار قنوات التوزيع، وتطوير الخدمة، وإدارة الاتصالات، وغيرها من القرارات التي تسهم مجتمعة في تشكيل تجربة العميل والقيمة التي يحصل عليها. ولذلك فإن المنظمة ذات التوجه التسويقي تحاول أن تجعل معرفة العملاء واحتياجات السوق جزءاً من عملية اتخاذ القرار في مختلف المستويات التنظيمية (Kotler et al., 2024: 47-50).

ويتطلب هذا التوجه تنسيقاً بين الوظائف المختلفة داخل المنظمة، لأن القيمة التي يدركها العميل لا تتحدد من خلال نشاط تسويقي منفرد، بل تتشكل نتيجة تفاعل مجموعة من الأنشطة والقرارات. فالجودة التي يقدمها الإنتاج، وطريقة التسعير، وسهولة الوصول إلى المنتج، ومستوى الخدمة، وطريقة التواصل مع العميل، كلها عناصر يمكن أن تؤثر في تقييمه للعرض المقدم. ومن هنا فإن التوجه نحو العميل يعني أن تصبح حاجات السوق واحتياجات العملاء أساساً مشتركاً للقرارات التنظيمية، وليس مسؤولية منفردة تقع على عاتق إدارة التسويق فقط (Kotler et al., 2024: 42-50).

4. التسويق كعملية مستمرة لبناء العلاقات

أدى تطور الفكر التسويقي إلى زيادة الاهتمام بالعلاقة التي تنشأ بين العميل والمنظمة، بدلاً من التركيز على المعاملة الفردية بوصفها النتيجة النهائية للنشاط التسويقي. فالبيع يمثل نقطة من نقاط التفاعل مع العميل، في حين تمتد الممارسة التسويقية الحديثة إلى ما قبل عملية الشراء وما بعدها، من خلال متابعة تجربة العميل، والاستجابة لملاحظاته، وتطوير مستوى الخدمة، والمحافظة على التواصل معه. ويساعد هذا المنظور المنظمة على الانتقال من التعامل مع العميل بوصفه مشترياً لمرة واحدة إلى التعامل معه باعتباره طرفاً يمكن أن تستمر العلاقة معه لفترة طويلة (Kotler et al., 2023: 444-453).

وتكتسب العلاقات المستمرة أهميتها من كونها توفر للمنظمة معرفة متراكمة حول عملائها، الأمر الذي يساعدها على تحسين عروضها والاستجابة بصورة أكثر دقة للتغيرات في توقعاتهم. كما أن استمرار التفاعل يمكن أن يسهم في تعزيز الثقة والرضا والارتباط بالمنظمة، الأمر الذي يجعل إدارة العلاقة مع العميل جزءاً من عملية خلق القيمة وليس نشاطاً منفصلاً عنها ((Kotler et al., 2023: 453-461.

5. التسويق في البيئة الرقمية

أحدث التحول الرقمي تغيراً واضحاً في طبيعة الممارسة التسويقية، إذ أصبحت المنظمات تتعامل مع أسواق تتسم بتعدد نقاط الاتصال وسرعة انتقال المعلومات وتوافر كميات كبيرة من البيانات المتعلقة بتفاعلات العملاء. ولم تعد القنوات الرقمية مجرد وسائل إضافية للإعلان أو التواصل، بل أصبحت بيئة متكاملة يمكن من خلالها التعرف إلى احتياجات العملاء، وتصميم العروض، وإدارة التفاعل، وقياس الاستجابة، وتطوير التجارب المقدمة لهم. وقد انعكس ذلك في التطورات التي شهدها الفكر التسويقي الحديث، ولا سيما مع زيادة حضور التقنيات الرقمية في عملية بناء تفاعل أكثر عمقاً مع العملاء (Kotler et al., 2023: 28-38).

كما أتاح التطور في البيانات والتحليلات الرقمية للمنظمات إمكانات أكبر لفهم سلوك العملاء وتخصيص الاتصالات والعروض وفقاً للمعلومات المتاحة عنهم. وأصبحت التقنيات الحديثة، بما فيها تطبيقات الذكاء الاصطناعي، جزءاً من البيئة التي يعمل فيها المسوقون من أجل تحليل المعلومات وتحسين التفاعل وتصميم تجارب أكثر ملاءمة. ولذلك فإن البعد الرقمي لا يمثل مجرد إضافة قناة إلكترونية إلى المزيج التسويقي التقليدي، وإنما يعكس تحولاً أوسع في كيفية جمع المعرفة عن السوق، واتخاذ القرارات، وخلق القيمة، وإدارة العلاقات مع العملاء (Kotler et al., 2023: 308-329) ، (Kotler et al., 2024).

أهمية التسويق

تتضح أهمية التسويق في المنظمة المعاصرة من خلال قدرته على الربط بين موارد المنظمة ومتطلبات السوق، إذ لم يعد دوره مقتصراً على تنشيط المبيعات أو إدارة الاتصالات الترويجية، بل أصبح مرتبطاً بتكوين المعرفة حول العملاء والمنافسين والبيئة السوقية، ثم توظيف هذه المعرفة في تطوير القيمة وتحسين القرارات المتعلقة بالسوق. ومن هذا المنظور، أصبحت القدرات التسويقية جزءاً مهماً من قدرة المنظمة على المنافسة وتحقيق الأداء، لأنها تساعدها على توظيف مواردها التسويقية بصورة أكثر فاعلية والاستجابة للظروف التي تحيط بها (Morgan & Feng, 2024: 1224-1244) وتشير الأدبيات المعاصرة إلى أن أهمية هذه القدرات تزداد عندما تعمل المنظمة في أسواق تتصف بالتغير المستمر وارتفاع شدة المنافسة والحاجة إلى الابتكار.

1. تحقيق قيمة أعلى للعملاء ورفع مستوى رضاهم

يعد خلق قيمة يدركها العميل من أبرز المساهمات التي يقدمها التسويق للمنظمة، لأن القيمة لا تتحدد فقط بما يحصل عليه العميل من خصائص المنتج أو الخدمة، وإنما تتأثر أيضاً بالمنافع التي يحققها وبالتكاليف والجهود التي يتحملها أثناء عملية الحصول عليها واستخدامها. ومن ثم، يساعد التسويق المنظمة على التعرف إلى مصادر القيمة من وجهة نظر العملاء، والعمل على تطوير العروض بما يزيد المنافع التي يحصلون عليها أو يقلل أوجه عدم الكفاءة والاحتكاك المصاحبة لعملية التبادل. وبهذا يصبح خلق القيمة للعميل أساساً يمكن أن تستند إليه المنظمة في تحقيق القيمة لنفسها أيضاً (Misra et al., 2022: 219-240).

2. بناء الميزة التنافسية وتحقيق التفوق في السوق

يسهم التسويق في بناء الميزة التنافسية عندما تتمكن المنظمة من تحويل معرفتها بالسوق والعملاء والمنافسين إلى قدرات وقرارات يصعب على المنافسين تقليدها بسهولة. فامتلاك المعلومات السوقية بحد ذاته لا يكفي، وإنما تكمن الأهمية في قدرة المنظمة على تفسيرها واستخدامها في تطوير المنتجات والخدمات والعروض والاستراتيجيات المناسبة. وفي هذا السياق، ينظر إلى القدرات التسويقية بوصفها من الموارد التنظيمية التي يمكن أن تسهم في تكوين أداء متفوق عندما يتم تطويرها وتوظيفها بصورة مناسبة ضمن استراتيجية المنظمة (Morgan & Feng, 2024: 1224-1244).

وتتأكد أهمية هذا الدور في الأسواق التي تتعرض لتغيرات متسارعة في حاجات العملاء وشدة المنافسة والتكنولوجيا. ففي مثل هذه البيئات، تحتاج المنظمة إلى قدرات تسويقية تمكنها من اكتشاف الفرص والتهديدات في الوقت المناسب، وإعادة توجيه أنشطتها بما يتلاءم مع الظروف الجديدة. ولذلك لا ترتبط الميزة التنافسية بالموارد التي تمتلكها المنظمة فقط، وإنما بقدرتها على استخدامها وإعادة تنظيمها وتحويلها إلى قيمة يقدرها السوق (Morgan & Feng, 2024: 1224-1244).

3. دعم اتخاذ القرارات التسويقية المبنية على البيانات

أصبحت البيانات أحد المصادر المهمة التي تستند إليها المنظمات في فهم الأسواق والعملاء، خصوصاً مع اتساع التفاعلات الرقمية وتعدد نقاط الاتصال بين المنظمة والعميل. وقد أدى ذلك إلى زيادة قدرة المنظمات على جمع معلومات حول السلوك الشرائي والتفضيلات والاستجابات للحملات والعروض المختلفة، الأمر الذي يوفر قاعدة معرفية يمكن الاستفادة منها في تطوير القرارات التسويقية. وبذلك أصبح التسويق أكثر ارتباطاً بعملية إنتاج المعرفة السوقية وتحليلها، بدلاً من الاعتماد على الخبرة الشخصية أو الحدس في اتخاذ القرارات (Homburg & Wielgos, 2022: 666-688).

4. زيادة المبيعات وتحسين الربحية والأداء التنظيمي

يمتد أثر التسويق إلى النتائج الاقتصادية للمنظمة من خلال مساهمته في اختيار الأسواق المناسبة، وتطوير العروض، وإدارة الأسعار والقنوات والاتصالات والعلاقات مع العملاء. وعندما تنجح المنظمة في مواءمة هذه الأنشطة مع حاجات السوق، فإن ذلك يمكن أن ينعكس على قدرتها في جذب العملاء والاحتفاظ بهم وتحسين النتائج المرتبطة بالسوق. ولذلك فإن المبيعات لا ينبغي النظر إليها باعتبارها الغاية الوحيدة للتسويق، وإنما باعتبارها إحدى النتائج التي يمكن أن تنتج عن قدرة المنظمة على خلق قيمة مناسبة وإدارتها بكفاءة (Morgan & Feng,2024: 1224-1244).

5. مساعدة المنظمة على التكيف مع التغيرات البيئية

تزداد أهمية التسويق عندما تتغير البيئة التي تعمل فيها المنظمة بسرعة، لأن المعرفة بالسوق تساعدها على اكتشاف التغير في حاجات العملاء والمنافسة والتكنولوجيا، ثم إعادة توجيه أنشطتها بما يتناسب مع الظروف الجديدة. ومن هذا المنطلق، لا تقتصر القدرات التسويقية على استغلال الموارد الحالية، وإنما يمكن أن تسهم في تطويرها وإعادة تنظيمها بما يسمح للمنظمة بالتعامل مع الفرص والتهديدات الناشئة في السوق (Morgan & Feng,2024: 1224-1244).

ويعني ذلك أن التسويق يؤدي دوراً يتجاوز الاستجابة للطلب الحالي إلى مساعدة المنظمة على الاستعداد لما يمكن أن يحدث في المستقبل. فمتابعة التغيرات في تفضيلات العملاء، ورصد تحركات المنافسين، وتحليل الاتجاهات الجديدة، كلها أنشطة توفر للمنظمة أساساً معرفياً يساعدها على تعديل استراتيجياتها قبل أن تصبح التغيرات المفروضة عليها أكثر حدة.

6. تعزيز الأداء المستدام للمنظمة

لا تقتصر أهمية التسويق على تحقيق نتائج قصيرة الأجل، بل يمكن أن تمتد إلى دعم قدرة المنظمة على تحقيق قيمة مستمرة من خلال تطوير مواردها وعلاقاتها وقدراتها التسويقية. فالمنظمة التي تستثمر في فهم السوق وبناء العلاقات وتطوير قدراتها التسويقية تكون أكثر قدرة على المحافظة على ملاءمة عروضها مع احتياجات العملاء، وإعادة توجيه مواردها عندما تتغير ظروف المنافسة. ومن هذا المنظور، ترتبط القدرات التسويقية بالقدرة على بناء أساس طويل الأجل للأداء وليس فقط بتحقيق نتائج آنية (Morgan & Feng, 2024:1224-1244).

كما أن استدامة الأداء تتطلب من المنظمة الموازنة بين مصالح العملاء وأهدافها الاقتصادية والعلاقات التي تربطها بمختلف الأطراف ذات الصلة. ولذلك أصبح التسويق أكثر ارتباطاً بفكرة خلق القيمة على المدى الطويل، بحيث لا ينحصر النجاح في تحقيق صفقة ناجحة، وإنما في بناء منظومة من العلاقات والقدرات التي تمكن المنظمة من الاستمرار في تقديم قيمة مناسبة للسوق.

وظائف التسويق

ارتبطت وظائف التسويق في بدايات تطورها بالأنشطة التي تسهّل انتقال السلع من المنتج إلى المستهلك، ولذلك كان الاهتمام موجهاً بصورة أساسية إلى عمليات الشراء والبيع والنقل والتخزين. إلا أن اتساع الأسواق وتغير طبيعة المنافسة وتزايد الاهتمام باحتياجات العملاء أدى إلى إعادة النظر في هذه الوظائف، فلم يعد التسويق يركز على حركة المنتجات فقط، وإنما أصبح يهتم بمجموعة واسعة من الأنشطة التي تبدأ بفهم السوق وتنتهي بخلق القيمة وإيصالها والمحافظة على العلاقة مع العملاء

ولا ينبغي النظر إلى وظائف التسويق المعاصرة باعتبارها مجموعة من الأنشطة المنفصلة التي تؤدى كل منها بصورة مستقلة، لأن قيمتها الحقيقية تظهر من خلال الترابط والتكامل بينها. فالمعلومات التي يتم الحصول عليها من السوق تسهم في توجيه قرارات تطوير المنتجات والتسعير، بينما تؤثر هذه القرارات بدورها في اختيار قنوات التوزيع والاتصالات وأساليب البيع. ومن ثم فإن وظيفة التسويق الحديثة تقوم على تنسيق مجموعة من القدرات والعمليات التي تساعد المنظمة على فهم السوق، وتصميم عرض القيمة، وإيصاله إلى العملاء، ثم المحافظة على العلاقة معهم وتحسين نتائجها التسويقية (Kotler et al., 2022: 144-444).

كما أدى التطور التكنولوجي إلى إعادة تشكيل الطريقة التي تمارس بها هذه الوظائف. فقد أصبحت البيانات الرقمية والتحليلات المتقدمة والتقنيات القائمة على الذكاء الاصطناعي تدخل في مجالات متعددة من العمل التسويقي، ولذلك فإن التطور الحديث لا يعني إضافة وظيفة تقنية مستقلة إلى وظائف التسويق، وإنما يعني إعادة تشكيل عدد من الوظائف القائمة من خلال الأدوات الرقمية التي ترفع قدرتها على التحليل والاستجابة والتخصيص

وبناءً على ذلك، يمكن تناول وظائف التسويق المعاصرة من خلال مجموعة مترابطة من الأنشطة وكالآتي (Kotler et al., 2022: 144-444):

1. **البحث التسويقي وإدارة المعلومات**

يمثل البحث التسويقي نقطة انطلاق مهمة للعديد من القرارات التسويقية، لأنه يوفر للمنظمة معلومات تساعدها على فهم العملاء والأسواق والمنافسين والبيئة التي تعمل فيها. ولا تقتصر قيمة هذه الوظيفة على جمع البيانات، وإنما تمتد إلى تحليلها وتفسيرها وتحويلها إلى معرفة يمكن الاستفادة منها في اكتشاف الفرص والمشكلات وتقييم البدائل وتقليل درجة عدم التأكد المصاحبة للقرارات. ومن هذا المنظور، يسهم البحث التسويقي في جعل القرارات أكثر ارتباطاً بالواقع السوقي وأقل اعتماداً على الافتراضات غير المختبرة (Kotler et al., 2022: 186-208).

وقد اتسع نطاق إدارة المعلومات التسويقية مع انتشار القنوات الرقمية وتزايد حجم البيانات المتولدة عن تفاعلات العملاء. فأصبحت المنظمة قادرة على الاستفادة من مصادر متنوعة، مثل بيانات المعاملات، والتفاعلات الرقمية، وسلوك المستخدمين، والاستجابات للحملات التسويقية، إلى جانب أساليب البحث التقليدية. ويؤدي هذا التنوع إلى توفير صورة أكثر تفصيلاً عن السوق، شريطة أن تمتلك المنظمة القدرة على تنظيم البيانات وتحليلها وتحويلها إلى معرفة قابلة للاستخدام في القرارات التسويقية (Homburg & Wielgos, 2022: 666-688).

2. تطوير المنتجات وإدارة الخدمات

تتعلق وظيفة تطوير المنتجات والخدمات بتحويل المعرفة المتعلقة باحتياجات السوق إلى عروض قادرة على تقديم قيمة مناسبة للعملاء. وتشمل هذه الوظيفة تحديد فرص التطوير، توليد الأفكار، تصميم المنتجات أو الخدمات، واختبارها، وطرحها في السوق، ثم متابعة أدائها وإدخال التحسينات اللازمة عليها. ولذلك فإن إدارة المنتج لا ترتبط فقط بمرحلة الإطلاق، وإنما تمتد عبر مراحل مختلفة من دورة حياة المنتج، بما يساعد المنظمة على المحافظة على ملاءمة عروضها مع التغيرات في السوق (Kotler et al., 2022: 186-208).

وتزداد أهمية هذه الوظيفة عندما تعمل المنظمة في أسواق تتغير فيها تفضيلات العملاء والتكنولوجيا بسرعة، لأن المنتج الذي يحقق نجاحاً في فترة معينة قد يحتاج إلى تعديل أو تطوير في فترة لاحقة. ومن هنا يرتبط تطوير المنتجات بقدرة المنظمة على الموازنة بين استثمار المنتجات والخدمات القائمة واكتشاف فرص جديدة للنمو، كما يرتبط بقدرتها على استخدام المعرفة السوقية والتقنية في تصميم عروض أكثر توافقاً مع احتياجات العملاء

3. التسعير

يعد التسعير من أكثر وظائف التسويق ارتباطاً بالنتائج الاقتصادية للمنظمة، لأن السعر يمثل المقابل الذي يحصل عليه العميل لقاء العرض، وفي الوقت نفسه يمثل مصدراً للإيرادات بالنسبة للمنظمة. ولهذا لا يمكن التعامل معه بوصفه مجرد إضافة هامش ربح إلى تكلفة المنتج، وإنما ينبغي النظر إليه باعتباره قراراً يأخذ في الاعتبار القيمة التي يدركها العميل، ومستوى الطلب، وتكاليف المنظمة، وأسعار المنافسين، والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها في السوق (Kotler et al., 2022: 264-284).

وتتطلب إدارة التسعير مجموعة من القرارات المترابطة، تبدأ بتحديد الهدف من التسعير، ثم تقدير الطلب، وتحليل التكاليف، ودراسة المنافسة، وتقييم إدراك العملاء للقيمة، واختيار الأسلوب التسعيري الملائم. كما ينبغي أن يبقى القرار التسعيري قابلاً للمراجعة عندما تتغير ظروف السوق أو تكاليف

المنظمة أو سلوك المنافسين. ومن ثم فإن التسعير يمثل وظيفة تحتاج إلى تكامل المعلومات التسويقية مع التحليل الاقتصادي وفهم سلوك المستهلك

4. الاتصالات التسويقية والترويج

تتمثل الاتصالات التسويقية في مجموعة الأنشطة التي تستخدمها المنظمة لإيصال معلوماتها ورسائلها إلى الأسواق المستهدفة، وتعريف العملاء بالعروض والقيمة التي تقدمها، وبناء صورة مناسبة للعلامة التجارية. وتشمل هذه الوظيفة مجموعة من الأدوات، مثل الإعلان، العلاقات العامة، تنشيط المبيعات، والبيع الشخصي، وغيرها من وسائل الاتصال. ويقوم الاتجاه الحديث على تنسيق هذه الأدوات ضمن رؤية متكاملة تضمن اتساق الرسائل التي تصل إلى الجمهور عبر نقاط الاتصال المختلفة (Kotler et al., 2022: 288-347).

وقد وسعت البيئة الرقمية نطاق الاتصالات التسويقية بصورة كبيرة، فلم يعد التواصل مقصوراً على الوسائل التقليدية التي تتحكم المنظمة في توقيتها ومحتواها بصورة كاملة، بل أصبح العملاء يشاركون في إنتاج المحتوى والتعليق عليه وتداوله. كما أتاحت التقنيات الحديثة للمنظمات إمكانات أكبر في تخصيص الرسائل واستهداف الجماهير وقياس الاستجابات بصورة مستمرة، الأمر الذي جعل الاتصالات أكثر تفاعلاً واعتماداً على البيانات (Kumar et al., 2024: 27-42).

5. إدارة قنوات التوزيع

تختص وظيفة التوزيع بتنظيم الطريقة التي تصل بها المنتجات والخدمات إلى العملاء في المكان والوقت والشكل المناسب. ولذلك فهي لا تقتصر على النقل المادي للمنتج، بل تشمل اختيار القنوات المناسبة، وتحديد الأطراف المشاركة فيها، وإدارة العلاقات داخل القناة، وتنظيم تدفق المنتجات والمعلومات، بما يساعد على إيصال القيمة التي صممتها المنظمة إلى السوق المستهدف (Kotler et al., 2022: 348-371).

وقد أدت التجارة الإلكترونية والتحول الرقمي إلى تغيير طبيعة قنوات التوزيع، إذ أصبح بإمكان المنظمة التعامل مع العملاء من خلال قنوات مباشرة ورقمية إلى جانب القنوات التقليدية. كما أصبح العميل ينتقل بين أكثر من قناة أثناء رحلة الشراء، وهو ما زاد أهمية التنسيق بينها وتوفير تجربة متسقة عبر نقاط الاتصال المختلفة. ولذلك أصبحت إدارة القنوات ترتبط بصورة متزايدة بتكامل القنوات والخدمات اللوجستية وتجربة العميل، وليس بمجرد إيصال المنتج من المنتج إلى المستهلك

6. البيع وإدارة العلاقات مع العملاء

يمثل البيع مرحلة مهمة في تحويل القيمة المقترحة إلى تبادل فعلي، ولا سيما في الأسواق التي تتطلب تفاعلاً مباشراً بين المنظمة والعملاء. وتتضمن العملية البيعية التعرف إلى العملاء المحتملين، وفهم

احتياجاتهم، وتقديم الحلول المناسبة، والإجابة عن استفساراتهم، ومعالجة الاعتراضات، وإتمام عملية الشراء، ثم متابعة العلاقة بعد البيع. وبهذا أصبح البيع في المنظور الحديث أقرب إلى عملية تقديم حلول وبناء علاقة منه إلى مجرد محاولة لإتمام الصفقة (Kotler et al., 2022: 330-347).

7. خدمة العملاء وإدارة تجربة العميل

أصبحت خدمة العملاء جزءاً مهماً من النشاط التسويقي نتيجة التحول من التركيز على إتمام المعاملة إلى الاهتمام بمسار العلاقة مع العميل. وتشمل هذه الوظيفة تقديم المعلومات والمساعدة قبل الشراء، تسهيل عملية الحصول على المنتج أو الخدمة، معالجة المشكلات والشكاوى، وتوفير خدمات ما بعد البيع، ومتابعة مدى رضا العميل. ويؤدي ذلك إلى جعل التفاعل مع العميل عملية ممتدة لا تنتهي بمجرد إتمام عملية الشراء (Kotler et al., 2022: 444-467).

وفي البيئة الرقمية، اكتسبت خدمة العملاء بعداً أكثر تفاعلاً، نتيجة توقع العملاء الحصول على استجابة سريعة عبر مجموعة متنوعة من القنوات. كما يمكن للمنظمات الاستفادة من البيانات المتولدة عن تفاعلات العملاء في التعرف إلى المشكلات المتكررة وتطوير الخدمة وتحسين التجربة.

8. التكامل بين وظائف التسويق

تكمن فعالية وظائف التسويق في درجة التكامل بينها، لأن كل وظيفة تعتمد بصورة مباشرة أو غير مباشرة على مخرجات الوظائف الأخرى. فالمعلومات التي يتم الحصول عليها من البحث التسويقي تساعد في توجيه تطوير المنتجات والتسعير واختيار القنوات، بينما تحتاج الاتصالات والبيع إلى عرض قيمة واضح وقناة مناسبة للوصول إلى العملاء. كما توفر خدمة العملاء معلومات جديدة يمكن أن تعود إلى المنظمة وتساعدها في تحسين منتجاتها وخدماتها وعملياتها التسويقية. ومن ثم فإن الوظائف التسويقية تشكل نظاماً متفاعلاً أكثر من كونها مجموعة من الأنشطة المنعزلة (Kotler et al., 2022: 186-567).

وبناءً على ما تقدم، يمكن النظر إلى وظائف التسويق في الفكر المعاصر بوصفها منظومة متكاملة تبدأ بإنتاج المعرفة عن السوق والعملاء، ثم تحويل هذه المعرفة إلى منتجات وخدمات وعروض مناسبة، وتحديد القيمة السعرية، وإيصالها من خلال القنوات والاتصالات والبيع، ثم المحافظة على العلاقة مع العملاء من خلال الخدمة وإدارة التجربة. ويعكس هذا التصور التطور الذي انتقلت بموجبه وظائف التسويق من التركيز التقليدي على حركة السلع والتبادل إلى منظومة إدارية أوسع تهتم بخلق القيمة وإيصالها وتحقيقها للعميل والمنظمة في الوقت نفسه (Kotler et al., 2022; Duah et al., 2024).

المبحث الثاني: سلوك المستهلك وتحليل السوق

مفهوم سلوك المستهلك

يمثل سلوك المستهلك أحد الموضوعات المحورية في الفكر التسويقي، لأنه يهتم بفهم الطريقة التي يتعامل بها الأفراد والجماعات مع المنتجات والخدمات والأفكار والتجارب المختلفة. ولا يقتصر هذا السلوك على الفعل المرتبط بالشراء، بل يمتد إلى مجموعة من المراحل والأنشطة التي تبدأ قبل اتخاذ القرار وتستمر أثناء الحصول على المنتج واستخدامه وتقييمه، وقد تمتد إلى مرحلة التخلص منه بعد انتهاء الحاجة إليه. ولذلك فإن دراسة سلوك المستهلك تتناول العملية الاستهلاكية باعتبارها سلسلة مترابطة من القرارات والتجارب، وليس باعتبارها لحظة منفردة تحدث عند إتمام عملية الشراء

ويشمل السلوك الاستهلاكي، في هذا السياق، مجموعة من العمليات التي يقوم من خلالها المستهلك بالتعرف إلى حاجته، والبحث عن المعلومات المتعلقة بالبدائل المتاحة، وتقييمها، ثم اختيار البديل الذي يراه أكثر ملاءمة، قبل أن ينتقل إلى استخدام المنتج أو الخدمة وتكوين حكم بشأن التجربة التي حصل عليها. وقد تتأثر هذه المراحل بدرجة كبيرة بطبيعة المنتج، ومستوى مشاركة المستهلك في القرار، والمعلومات المتاحة أمامه، فضلاً عن البيئة التي تتم فيها عملية الاختيار. ولهذا فإن دراسة سلوك المستهلك لا تهدف فقط إلى معرفة ما يشتريه الأفراد، وإنما إلى تفسير الأسباب والظروف التي تقف وراء اختياراتهم وسلوكياتهم الاستهلاكية

وقد أدى التحول الرقمي إلى إضافة أبعاد جديدة إلى دراسة سلوك المستهلك، إذ أصبح المستهلك قادراً على الوصول إلى كميات كبيرة من المعلومات ومقارنة البدائل والتعرف إلى تجارب المستخدمين الآخرين قبل اتخاذ القرار. كما أتاحت المنصات الرقمية ووسائل التواصل الاجتماعي فرصاً أكبر للتفاعل مع العلامات التجارية والتعبير عن الرأي ومشاركة التجارب، مما جعل رحلة المستهلك أقل خطية وأكثر تفاعلاً من الصورة التقليدية لعملية الشراء. ونتيجة لذلك، أصبح فهم السلوك الاستهلاكي في البيئة الرقمية يتطلب الاهتمام بكيفية استخدام المستهلك للمعلومات والتكنولوجيا، وكيف تؤثر التفاعلات الرقمية في إدراكه للمنتجات والعلامات التجارية وقراراته الشرائية (Solomon & Russell, 2023: 7-9).

وتزداد قيمة دراسة سلوك المستهلك عندما تكون الأسواق شديدة التغير وتتعدد فيها البدائل والقنوات ونقاط الاتصال. ففي البيئة الرقمية، لم يعد المستهلك يعتمد على المعلومات التي تقدمها المنظمة وحدها، بل أصبح قادراً على البحث والمقارنة وقراءة المراجعات ومشاركة تجاربه مع الآخرين قبل اتخاذ القرار. وهذا التطور جعل عملية اتخاذ القرار أكثر اعتماداً على المعلومات والتفاعل، وفي الوقت نفسه أكثر تعقيداً بالنسبة للمنظمات التي تسعى إلى فهم مسار العميل والتأثير فيه. ومن ثم أصبح تحليل السلوك

الاستهلاكي جزءاً أساسياً من تصميم الاستراتيجيات التسويقية التي تستند إلى فهم حقيقي للسوق والعملاء (Ayalew, 2022: 1-12).

وعليه، يمكن النظر إلى سلوك المستهلك بوصفه عملية متكاملة تتضمن مجموعة من القرارات والتفاعلات التي تبدأ بالتعرف إلى الحاجة، وتمر بجمع المعلومات وتقييم البدائل والشراء والاستخدام، ثم تمتد إلى تقييم التجربة وما يترتب عليها من استجابات لاحقة. ويتشكل هذا السلوك من خلال تفاعل عوامل داخلية وخارجية متعددة، كما يتأثر بصورة متزايدة بالبيئة الرقمية. ولذلك فإن فهم سلوك المستهلك لا يمثل جانباً معرفياً فقط في التسويق، وإنما يعد أساساً يساعد المنظمة على تطوير عروضها واتصالاتها وتجاربها بما يتلاءم مع الطريقة التي يفكر بها العملاء ويتصرفون بها في السوق (Solomon & Russell, 2023: 7-9);(Hoffmann & Akbar, 2023: 12-18).

أهمية دراسة سلوك المستهلك

تنبع أهمية دراسة سلوك المستهلك من كونها تمكّن المنظمة من الانتقال من التعامل مع السوق على أساس افتراضات عامة إلى فهم أكثر دقة للأفراد الذين تتعامل معهم، وطريقة تفكيرهم واستجاباتهم للعروض التسويقية. فقرار المستهلك لا يتشكل نتيجة عامل واحد، وإنما ينتج عن تفاعل مجموعة من المؤثرات النفسية والاجتماعية والثقافية والشخصية والموقفية، إلى جانب تأثير التطورات التكنولوجية والبيئة الرقمية. ولذلك فإن متابعة هذه المؤثرات تساعد المسوقين على تفسير السلوك الاستهلاكي بصورة أكثر واقعية، والتعرف إلى التغيرات التي تطرأ على احتياجات العملاء وتوقعاتهم، الأمر الذي يجعل دراسة المستهلك عملية مستمرة وليست نشاطاً يجرى مرة واحدة. (Solomon & Russell, 2023: 7-9)

ويمكن توضيح أهمية دراسة سلوك المستهلك من خلال الجوانب الآتية:

1. فهم احتياجات ورغبات العملاء

تساعد دراسة سلوك المستهلك المنظمة على اكتشاف الاحتياجات والرغبات التي تقف وراء الاختيارات الشرائية، بدلاً من الاكتفاء بملاحظة المنتجات التي يشتريها العملاء. فالمعرفة التسويقية الأكثر فائدة هي التي تفسر أسباب تفضيل منتج أو علامة معينة، والعوامل التي تجعل المستهلك يغير اختياره، والطريقة التي يستخدم بها المنتج، ومدى توافق التجربة الفعلية مع توقعاته. ومن خلال هذه المعرفة تستطيع المنظمة تطوير عروض أكثر ارتباطاً بالاحتياجات الحقيقية للعملاء، وليس فقط بما تتوقعه الإدارة من السوق (Mothersbaugh et al., 2023: 3-6).

2. دعم القرارات التسويقية

يمثل فهم سلوك المستهلك أحد المدخلات الأساسية للقرارات التسويقية، لأن تطوير المنتجات والخدمات والتسعير والتوزيع والاتصالات لا يمكن فصلها عن الطريقة التي يستجيب بها العملاء لهذه القرارات. فعندما تفهم المنظمة دوافع المستهلكين ومعايير المفاضلة بينهم، تصبح أكثر قدرة على تصميم عروض تتوافق مع توقعاتهم، كما يمكنها اختيار الأساليب الاتصالية والقنوات التسويقية التي تتناسب مع طبيعة الجمهور المستهدف. وبذلك يسهم تحليل سلوك المستهلك في تقليل الفجوة بين ما ترغب المنظمة في تقديمه وبين ما يراه العملاء ذا قيمة (Mothersbaugh et al., 2023: 6-8)

3. دعم تقسيم السوق والاستهداف

يساعد تحليل السلوك الاستهلاكي في الكشف عن أوجه الاختلاف بين العملاء، ليس فقط من حيث العمر والدخل والجنس والموقع الجغرافي، وإنما أيضاً من حيث الدوافع والاتجاهات وأنماط الحياة والاستخدام وتفضيلات المنتجات ودرجة الاستجابة للأنشطة التسويقية. ويتيح هذا الفهم للمنظمة بناء شرائح سوقية أكثر دقة وتحديد الفئات التي تتوافق احتياجاتها مع القيمة التي تستطيع المنظمة تقديمها. ومن ثم فإن دراسة السلوك توفر بعداً سلوكياً ونفسياً يمكن أن يكمل المتغيرات الديموغرافية المستخدمة في تقسيم السوق والاستهداف (Solomon & Russell, 2023: 12-15).

4. بناء العلاقات مع العملاء وتعزيز الولاء

لا تقتصر أهمية دراسة سلوك المستهلك على مرحلة جذب العميل وإقناعه بالشراء، وإنما تمتد إلى فهم تجربته بعد الحصول على المنتج أو الخدمة. فمعرفة توقعات العملاء ومصادر رضاهم وعدم رضاهم، وطريقة استخدامهم للعروض، والمشكلات التي يواجهونها أثناء التفاعل مع المنظمة، توفر معلومات يمكن استخدامها لتحسين تجربة العميل وتطوير العلاقة معه. ومع استمرار التفاعل، يمكن للمنظمة أن تستخدم هذه المعرفة في تقديم قيمة أكثر ملاءمة وتعزيز الثقة والاحتفاظ بالعملاء، خصوصاً في الأسواق التي تتوافر فيها بدائل متعددة (Solomon & Russell, 2023: 15-18).

5. تقليل المخاطر المرتبطة بالقرارات التسويقية

تساعد المعلومات المتعلقة بسلوك المستهلك على خفض مستوى عدم التأكد المصاحب للقرارات التسويقية، ولا سيما عندما تكون المنظمة بصدد تطوير منتج جديد أو تعديل عرض قائم أو استهداف شريحة جديدة. فكلما كانت لدى المنظمة معرفة أفضل بدوافع العملاء وتفضيلاتهم وأنماط اختيارهم واستخدامهم، أصبحت قدرتها على تقدير مدى ملاءمة العرض للسوق المستهدف أفضل (Mothersbaugh et al., 2023: 8-10).

6. تحسين تصميم المنتجات والخدمات

توفر دراسة سلوك المستهلك أساساً مهماً لتطوير المنتجات والخدمات، لأنها تكشف عن المشكلات التي يواجهها العملاء والخصائص التي يبحثون عنها والمنافع التي تمنح العرض قيمة من وجهة نظرهم. ويمكن للمنظمة استخدام هذه المعرفة في تعديل خصائص المنتج، وتحسين الخدمة، وتطوير التجربة المصاحبة للعرض، أو اكتشاف فرص جديدة للابتكار (Mothersbaugh et al., 2023: 10-12)

7. تحسين الاتصال والتفاعل مع المستهلك

يساعد فهم سلوك المستهلك المنظمة على اختيار الرسائل والوسائل الاتصالية التي تتلاءم مع طبيعة الجمهور المستهدف. فاختلاف الدوافع والمواقف ومستوى المعرفة بالمنتج يعني أن الرسالة التسويقية الواحدة قد لا تحقق الاستجابة نفسها لدى جميع العملاء. وتزداد أهمية هذا الأمر في البيئة الرقمية، حيث تتعدد نقاط الاتصال وتتوافر إمكانية تخصيص المحتوى والتفاعل المباشر مع المستهلك، الأمر الذي يجعل المعرفة بالسلوك أساساً مهماً لتطوير اتصالات أكثر ملاءمة وفاعلية (Solomon & Russell, 2023: 18-21)

8. مواكبة التغيرات في البيئة التسويقية

تتغير أنماط الاستهلاك مع تغير التكنولوجيا والثقافة والظروف الاجتماعية والاقتصادية، ولذلك فإن ما يفسر سلوك المستهلك في فترة معينة قد لا يكون كافياً لتفسيره في فترة لاحقة. وقد أدى انتشار المنصات الرقمية ووسائل التواصل الاجتماعي والتجارة الإلكترونية إلى تغيير طريقة بحث المستهلك عن المعلومات ومقارنة البدائل والتفاعل مع العلامات التجارية. ومن ثم تساعد دراسة السلوك المنظمة على اكتشاف هذه التحولات مبكراً وتعديل ممارساتها التسويقية بما يتناسب مع البيئة الجديدة (Solomon & Russell, 2023: 21-24)

العوامل المؤثرة في سلوك المستهلك

لا يتشكل سلوك المستهلك نتيجة مؤثر واحد يمكن عزله عن بقية المؤثرات، وإنما ينتج عن تفاعل مجموعة من العوامل التي ترتبط بالبيئة المحيطة بالفرد وبخصائصه الشخصية والنفسية. فالمستهلك يعيش داخل إطار ثقافي واجتماعي يؤثر في ما يتعلمه من قيم ومعايير، وفي الوقت نفسه يمتلك دوافع وإدراكات واتجاهات وخبرات شخصية تؤثر في تفسيره للمعلومات واستجابته للمثيرات التسويقية. ولهذا فإن تفسير السلوك الاستهلاكي يتطلب الجمع بين المؤثرات الخارجية والداخلية والموقف الذي تتم فيه عملية اتخاذ القرار، بدلاً من البحث عن تفسير أحادي للسلوك (Mothersbaugh et al., 2023: 20-24).

وبناءً على ذلك، يمكن تصنيف أبرز العوامل المؤثرة في سلوك المستهلك إلى العوامل الثقافية، والاجتماعية، والشخصية، والنفسية، مع مراعاة أن هذه المجموعات لا تعمل بصورة مستقلة، وإنما تتفاعل فيما بينها أثناء تكوين التفضيلات واتخاذ القرارات الشرائية.

أولاً: العوامل الثقافية

تعد الثقافة من أكثر العوامل تأثيراً في السلوك الاستهلاكي، لأنها تشكل الإطار الذي يكتسب الفرد داخله القيم والمعتقدات والعادات التي تساعده على تفسير العالم المحيط به. ومن خلال عملية التنشئة الاجتماعية يتعلم الفرد ما يعتبره مناسباً أو مرغوباً أو مقبولاً في مجتمعه، وينعكس ذلك على نظرته إلى المنتجات والخدمات وأساليب استخدامها ومعانيها الرمزية. ولهذا يمكن أن تختلف أنماط الاستهلاك بين المجتمعات نتيجة اختلاف القيم والممارسات الثقافية السائدة فيها (Mothersbaugh et al., 2023: 24-28)

ولا تعني أهمية الثقافة أنها عامل ثابت لا يتغير، إذ تتطور القيم والممارسات الثقافية مع التحولات الاجتماعية والتكنولوجية والاقتصادية. ولذلك فإن المنظمة التي تعمل في أكثر من سوق تحتاج إلى فهم الخصائص الثقافية لكل سوق، لأن الرسالة التسويقية أو المنتج الذي يلقى قبولاً في بيئة معينة قد يحتاج إلى تعديل عندما يقدم إلى بيئة ثقافية مختلفة (Solomon & Russell, 2023: 25-28)

1. الثقافة العامة

تمثل الثقافة العامة مجموعة واسعة من القيم والمعتقدات والعادات التي يتعلمها الفرد بوصفه عضواً في مجتمع معين، وتؤثر هذه العناصر في الطريقة التي ينظر بها إلى الاستهلاك والمنتجات والعلامات التجارية. ولذلك فإن الاختلافات الثقافية يمكن أن تنعكس على تفضيلات المستهلكين في مجالات متعددة، مثل الطعام والملابس والترفيه وأنماط استخدام الخدمات. ومن هنا يصبح إدراك الخصائص الثقافية للسوق جزءاً مهماً من تصميم العروض والرسائل التسويقية المناسبة (Solomon & Russell, 2023: 25-28)

2. الثقافة الفرعية

لا يمثل المجتمع وحدة ثقافية متجانسة بصورة كاملة، إذ توجد داخله مجموعات فرعية قد تختلف في بعض القيم والممارسات والرموز وأنماط الاستهلاك. وقد تنشأ هذه الاختلافات نتيجة عوامل اجتماعية أو جغرافية أو هويات جماعية أو خلفيات ثقافية مختلفة. ولذلك يساعد التعرف إلى الثقافات الفرعية المنظمة على تجنب التعامل مع جميع أفراد السوق على أنهم متشابهون، ويفتح المجال أمام تصميم عروض واتصالات أكثر ملاءمة للشرائح المختلفة (Mothersbaugh et al., 2023: 28-30)

3. الطبقة الاجتماعية

ترتبط الطبقة الاجتماعية بمجموعة من الخصائص التي تعكس الموقع الاجتماعي والاقتصادي للفرد، ويمكن أن يكون لها أثر في أنماط الاستهلاك والمنتجات التي يفضلها والرموز التي يستخدمها للتعبير عن المكانة أو الهوية الاجتماعية. ولا ينبغي اختزال هذا العامل في مستوى الدخل فقط، لأن المكانة الاجتماعية تتشكل من مجموعة من العناصر المتداخلة، وقد تنعكس هذه العناصر على تفضيلات المستهلك واختياراته للمنتجات والعلامات التجارية (Solomon & Russell, 2023: 29-31)

ثانياً: العوامل الاجتماعية

يتخذ المستهلك قراراته داخل شبكة من العلاقات الاجتماعية، ولذلك فإن اختياراته لا تتشكل دائماً بصورة فردية مستقلة. فالأسرة والأصدقاء والجماعات المختلفة يمكن أن تؤثر في المعلومات التي يحصل عليها الفرد، وفي المعايير التي يستخدمها للحكم على البدائل، وفي الاتجاهات التي يكونها تجاه المنتجات والعلامات التجارية. وقد يكون هذا التأثير مباشراً من خلال النصيحة والتوصية، أو غير مباشر من خلال ملاحظة سلوك الآخرين ومحاولة الانسجام مع توقعاتهم (Mothersbaugh et al., 2023: 31:34)

وقد اتسع نطاق التأثير الاجتماعي مع ظهور البيئة الرقمية، إذ لم تعد الجماعات المؤثرة محصورة في الأسرة والأصدقاء وزملاء العمل، وإنما أصبح المستهلك يتفاعل أيضاً مع مجتمعات رقمية ومراجعات المستخدمين والمحتوى الذي ينشئه المستهلكون الآخرون. وبذلك أصبح التأثير الاجتماعي جزءاً من رحلة المستهلك قبل الشراء وأثناءه وبعده (Solomon & Russell, 2023: 31-34)

1. الأسرة

تمثل الأسرة إحدى أهم الوحدات الاجتماعية المؤثرة في السلوك الاستهلاكي، لأن الفرد يتعلم داخلها كثيراً من عاداته وقيمه وأنماط استخدامه للمنتجات والخدمات. كما أن القرار الشرائي داخل الأسرة قد لا يكون مسؤولية شخص واحد، فقد يشارك أفراد مختلفون في تحديد الحاجة أو البحث عن المعلومات أو تقييم البدائل أو اتخاذ القرار أو استخدام المنتج. ولذلك فإن تحليل الأدوار التي يؤديها أفراد الأسرة يمكن أن يساعد المنظمة على فهم الشخص الذي يبدأ عملية الشراء، ومن يؤثر فيها، ومن يتخذ القرار النهائي (Mothersbaugh et al., 2023: 34-36).

2. الجماعات المرجعية

تشير الجماعات المرجعية إلى الأشخاص أو الجماعات التي يستند إليها الفرد، بصورة مباشرة أو غير مباشرة، عند تكوين بعض مواقفه أو تقييم اختياراته. ويمكن أن يكون تأثيرها ناتجاً عن المعلومات التي تقدمها، أو عن المعايير الاجتماعية التي تضعها، أو عن رغبة الفرد في الانتماء إليها أو التشابه معها.

ويظهر هذا التأثير بصورة أوضح في القرارات التي ترتبط بالهوية أو المكانة الاجتماعية أو المنتجات التي يمكن ملاحظتها من الآخرين (Mothersbaugh et al., 2023: 36-39)

وفي البيئة الرقمية أخذت الجماعات المرجعية شكلاً أكثر اتساعاً، إذ أصبح المستهلك قادراً على متابعة آراء وتجارب عدد كبير من الأشخاص الذين لا تربطه بهم علاقة شخصية مباشرة. كما أصبحت المراجعات والتقييمات والمحتويات التي ينشئها المستخدمون مصدراً للمعلومات يمكن أن يؤثر في إدراك المنتج وتقييمه قبل الشراء، مما جعل التأثير الاجتماعي الرقمي أحد الأبعاد المهمة في دراسة سلوك المستهلك الحديث (Solomon & Russell, 2023: 34-37) .

ثالثاً: العوامل الشخصية

ترتبط العوامل الشخصية بالخصائص الفردية التي تميز المستهلك عن غيره، وتشمل العمر ومرحلة الحياة والمهنة والموارد الاقتصادية ونمط الحياة والشخصية والقيم. ويمكن لهذه الخصائص أن تؤثر في نوع الاحتياجات التي يسعى الفرد إلى إشباعها، وفي قدرته على الحصول على بعض المنتجات، وفي الطريقة التي ينظر بها إلى العلامات التجارية والعروض التسويقية. ومع ذلك، فإن تأثير هذه الخصائص لا يحدث بصورة مستقلة، بل يتداخل مع العوامل الثقافية والاجتماعية والنفسية في تشكيل السلوك النهائي(Solomon & Russell, 2023: 38-42).

1. **العمر ومرحلة الحياة :** تتغير الاحتياجات والاستخدامات الاستهلاكية مع انتقال الفرد بين المراحل المختلفة من حياته، ولذلك يمكن أن تختلف أولوياته واهتماماته باختلاف المرحلة التي يعيشها. ولا يرتبط الأمر بالعمر الزمني وحده، وإنما بالظروف والأدوار التي تتغير خلال مسار الحياة (Solomon & Russell, 2023: 42-44).

2. **المهنة والموارد الاقتصادية:** يمكن لطبيعة العمل والموارد الاقتصادية المتاحة للفرد أن تؤثر في نوع المنتجات والخدمات التي يبحث عنها، وفي قدرته على الاختيار بين البدائل. إلا أن الموارد الاقتصادية لا تفسر السلوك الاستهلاكي بصورة منفردة، لأن القيمة المدركة والأولويات الشخصية والظروف الاجتماعية يمكن أن تغير طريقة تخصيص الفرد لموارده (Mothersbaugh et al., 2023: 44-47)0

3. **نمط الحياة:** يعبر نمط الحياة عن الطريقة التي ينظم بها الفرد حياته من خلال أنشطته واهتماماته وآرائه وقيمه، ولذلك يوفر منظوراً أوسع من الخصائص الديموغرافية وحدها. فقد يتشابه شخصان في العمر والدخل، لكنهما يختلفان بصورة كبيرة في المنتجات والخدمات التي يفضلانها نتيجة اختلاف نمط حياتهما واهتماماتهما (Solomon & Russell, 2023: 45-48) .

4. **الشخصية والقيم:** تؤثر شخصية الفرد وقيمه في تفسيره للمنتجات والعلامات التجارية وفي مدى توافقها مع الصورة التي يحملها عن ذاته. ولذلك قد ينجذب المستهلك إلى عروض أو علامات يرى أنها تعبر عن شخصيته أو تتوافق مع قيمه، مما يجعل هذه العوامل ذات أهمية في تفسير بعض الاختيارات التي تتجاوز المنفعة الوظيفية المباشرة للمنتج (Solomon & Russell, 2023: 48-51)

رابعاً: العوامل النفسية

تمثل العوامل النفسية العمليات الداخلية التي تساعد على تفسير الطريقة التي يستقبل بها المستهلك المعلومات ويفسرها ويتعلم منها ويكوّن مواقفه تجاه المنتجات والعلامات التجارية. ومن أبرز هذه العمليات الإدراك والتعلم والذاكرة والدوافع والاتجاهات والعواطف. وتفسر هذه العوامل جانباً مهماً من الاختلاف بين المستهلكين، فقد يتعرض شخصان للمثير التسويقي نفسه، إلا أن استجابتهما قد تختلف نتيجة اختلاف الخبرات السابقة والدوافع وطريقة تفسير المعلومات (Mothersbaugh et al.,, 2023: 50-55) .

1. **الدوافع**

تمثل الدوافع القوى الداخلية التي توجه الفرد نحو إشباع حاجة أو تحقيق هدف معين، ولذلك تساعد دراستها على تفسير السبب الذي يدفع المستهلك إلى البحث عن منتج أو خدمة دون غيرها. وقد يرتبط الدافع بالحصول على منفعة وظيفية، أو بتحقيق شعور معين، أو بالتعبير عن الهوية، أو بالحصول على قبول اجتماعي. ومن ثم فإن المنتج قد يؤدي أكثر من وظيفة في ذهن المستهلك، تبعاً للدافع الذي يقف وراء عملية الاستهلاك (Mothersbaugh et al.,, 2023: 55-58).

2. **الإدراك**

لا يستقبل المستهلك جميع المعلومات المتاحة أمامه بالطريقة نفسها، بل يقوم بانتقاء بعض المثيرات وتنظيمها وتفسيرها وفق خبراته السابقة وتوقعاته وحالته النفسية. ولذلك قد تختلف الصورة التي تتكون لدى المستهلكين عن المنتج أو العلامة التجارية رغم تعرضهم للرسالة التسويقية نفسها. ويجعل ذلك فهم الإدراك مهماً في تصميم الرسائل والعروض، لأن نجاح الاتصال لا يعتمد فقط على كمية المعلومات التي تقدمها المنظمة، وإنما على الطريقة التي يفهم بها المستهلك تلك المعلومات (Mothersbaugh et al.,, 2023: 58-62) .

3. **التعلم والذاكرة**

تؤثر الخبرات السابقة في السلوك الاستهلاكي من خلال ما يتعلمه الفرد وما يحتفظ به من معلومات وارتباطات في ذاكرته. فقد تؤدي تجربة إيجابية مع منتج أو علامة تجارية إلى زيادة احتمال العودة إليها مستقبلاً، في حين قد تدفع التجربة السلبية المستهلك إلى تجنبها. كما يمكن أن تؤثر المعلومات التي

يتعلمها الفرد من التجارب السابقة في طريقة تقييمه للبدائل الجديدة، ولذلك يمثل التعلم والذاكرة جزءاً مهماً من تفسير تكوين العادات والتفضيلات الاستهلاكية (Solomon & Russell, 2023: 52-56)

4. الاتجاهات والمعتقدات

تؤدي الاتجاهات والمعتقدات دوراً في الطريقة التي ينظر بها المستهلك إلى المنتجات والعلامات التجارية والرسائل التسويقية. فالمستهلك قد يدخل عملية التقييم وهو يمتلك بالفعل أفكاراً أو مواقف سابقة تجاه علامة أو فئة من المنتجات، وهذه المواقف يمكن أن تؤثر في كيفية استقباله للمعلومات الجديدة وتفسيرها. ولهذا تهتم المنظمات بفهم الاتجاهات الموجودة لدى جمهورها، والعمل على بناء تجارب واتصالات قادرة على دعم المواقف الإيجابية تجاه عروضها والمحافظة عليها (Solomon & Russell, 2023: 56-60)

أنواع السلوك الشرائي

لا يتخذ المستهلك قراره الشرائي بالطريقة نفسها في جميع المواقف، إذ تختلف طبيعة القرار باختلاف أهمية المنتج بالنسبة إليه، ومستوى المخاطرة التي يدركها، ودرجة الجهد الذي يكون مستعداً لبذله في البحث والمقارنة، فضلاً عن مدى وضوح الفروق التي يلاحظها بين العلامات التجارية. فقد يكون القرار في بعض الحالات بحاجة إلى قدر كبير من البحث والتقييم، بينما قد يتم في حالات أخرى بصورة شبه تلقائية اعتماداً على الخبرة السابقة أو العادة. ومن هذا المنطلق، يقوم التصنيف التقليدي للسلوك الشرائي على الجمع بين متغيرين رئيسيين هما درجة مشاركة المستهلك في القرار الشرائي، ودرجة الاختلاف المدركة بين العلامات التجارية، وينتج عن التفاعل بينهما أربعة أنماط أساسية من السلوك الشرائي (Kotler et al., 2024: 168-170)

وتساعد هذه الأنماط في تفسير الاختلاف في الطريقة التي يتعامل بها المستهلكون مع قرارات الشراء، إذ لا ترتبط جميع القرارات بالمستوى نفسه من البحث والمقارنة والتقييم. فطبيعة المنتج، ودرجة أهميته، والمخاطر المرتبطة به، ومدى معرفة المستهلك بالبدائل، كلها عوامل يمكن أن تحدد مقدار الجهد الذي يبذله قبل اتخاذ القرار. ولذلك فإن فهم نمط السلوك المتوقع يساعد المسوقين على اختيار الأسلوب الأنسب لتقديم المعلومات والتأثير في القرار الشرائي (Solomon & Russell, 2023: 72-75)

أولاً: السلوك الشرائي المعقد

يظهر السلوك الشرائي المعقد عندما يكون قرار الشراء ذا أهمية مرتفعة بالنسبة للمستهلك، ويحتاج إلى درجة عالية من المشاركة والاهتمام، مع وجود فروق واضحة بين البدائل أو العلامات التجارية التي يمكن الاختيار بينها. ويكون هذا النمط أكثر احتمالاً عندما يرتبط المنتج بقيمة مالية مرتفعة، أو عندما

يكون شراؤه قليل التكرار، أو عندما يمكن أن تترتب على الاختيار نتائج مهمة بالنسبة للمستهلك. وفي مثل هذه الحالات لا يميل الفرد إلى اتخاذ القرار بصورة سريعة، بل يحتاج إلى جمع المعلومات وفحص البدائل قبل تحديد اختياره (Kotler et al., 2024: 170-172)

ويمر المستهلك في هذا النوع من القرارات عادة بعملية تقييم أكثر تفصيلاً من تلك التي تحدث في المشتريات اليومية. فقد يبدأ بتحديد حاجته، ثم يبحث عن المعلومات ذات الصلة، ويقارن بين البدائل المتاحة وفق مجموعة من المعايير مثل الجودة والسعر والأداء والمواصفات، قبل أن يصل إلى القرار النهائي. كما يمكن أن يستعين بالمراجعات الإلكترونية وآراء المستخدمين والخبراء، ولا سيما عندما يكون المنتج معقداً أو عندما تكون خبرته السابقة محدودة. ولهذا تحتاج المنظمة في هذه الحالة إلى تقديم معلومات دقيقة وواضحة تساعد المستهلك على فهم خصائص العرض والقيمة التي يحصل عليها مقارنة بالبدائل المنافسة (Solomon & Russell, 2023: 75-78).

ثانياً: السلوك الشرائي المقلل للتنافر

يتحقق السلوك الشرائي المقلل للتنافر عندما تكون مشاركة المستهلك في قرار الشراء مرتفعة، في الوقت الذي لا يرى فيه فروقاً كبيرة بين العلامات التجارية المتاحة. وفي هذه الحالة يكون القرار مهماً بالنسبة للمستهلك، لكنه لا يجد اختلافات واضحة تساعده على تحديد البديل الأفضل بسهولة. وقد يؤدي ذلك إلى شعوره بدرجة من التردد أو عدم اليقين، خصوصاً إذا كان المنتج مرتفع التكلفة أو قليل التكرار أو يرتبط بعواقب مهمة بعد الشراء (Kotler et al., 2024: 172-174)

ولا ينتهي التنافر المحتمل بمجرد إتمام عملية الشراء، فقد يبدأ المستهلك بعد اتخاذ القرار في إعادة التفكير في البدائل التي لم يخترها، خصوصاً إذا واجه معلومات جديدة تشير إلى وجود مزايا في منتج منافس. ولذلك قد يبحث عن معلومات تدعم اختياره، أو يركز على الجوانب الإيجابية للمنتج الذي اشتراه، بهدف تعزيز شعوره بأن القرار الذي اتخذه كان مناسباً. ويظهر هنا أن مرحلة ما بعد الشراء تمثل جزءاً مهماً من السلوك الاستهلاكي، وليست مجرد مرحلة لاحقة منفصلة عن القرار (Solomon & Russell, 2023: 78-81).

ثالثاً: السلوك الشرائي الاعتيادي

يتسم السلوك الشرائي الاعتيادي بانخفاض مستوى مشاركة المستهلك في القرار مع محدودية الفروق التي يدركها بين العلامات التجارية. ويظهر هذا النمط غالباً في المشتريات المتكررة التي لا يرى المستهلك أنها تستحق إنفاق وقت وجهد كبيرين في البحث والمقارنة. ولذلك قد يعتمد على العادة أو الخبرة السابقة أو سهولة الوصول إلى المنتج عند اتخاذ القرار بدلاً من إجراء عملية تقييم جديدة في كل مرة (Kotler et al., 2024).

ولا يعني الاعتماد على العادة أن المستهلك لا يمتلك أي تفضيل للعلامة التجارية، بل قد تكون لديه علامة يختارها بصورة متكررة نتيجة الاعتياد عليها أو سهولة الحصول عليها أو الخبرة السابقة معها. وفي هذه الحالة يصبح تكرار الشراء أقرب إلى السلوك الروتيني منه إلى عملية اتخاذ قرار جديدة في كل مرة. ومن هنا تركز المنظمات التي تستهدف هذا النمط على المحافظة على توافر منتجاتها، وسهولة الوصول إليها، واستمرار حضور العلامة في ذاكرة المستهلك (Solomon & Russell, 2023).

ويمكن ملاحظة هذا السلوك في عدد من المنتجات اليومية والمتكررة، مثل **بعض المواد الغذائية ومنتجات العناية الشخصية والسلع المنزلية البسيطة**. ففي هذه المشتريات تكون تكلفة تجربة القرار منخفضة نسبياً، ولذلك قد لا يجد المستهلك سبباً كافياً لإجراء بحث واسع عند كل عملية شراء.

رابعاً: السلوك الشرائي الباحث عن التنوع

يظهر السلوك الشرائي الباحث عن التنوع عندما تكون مشاركة المستهلك في القرار منخفضة نسبياً، مع وجود فروق مدركة بين العلامات التجارية أو البدائل. وفي هذه الحالة قد ينتقل المستهلك من علامة إلى أخرى دون أن يكون السبب الرئيس هو عدم الرضا عن العلامة التي استخدمها سابقاً، وإنما قد يكون الدافع هو الرغبة في التغيير أو التجربة أو البحث عن شيء مختلف. ولذلك فإن تبديل العلامة التجارية لا يعني بالضرورة فقدان المنظمة لعميل غير راضٍ، فقد يكون التغيير جزءاً من طبيعة السلوك الاستهلاكي نفسه (Kotler et al., 2024: 174-176).

ويزداد احتمال البحث عن التنوع عندما تكون تكلفة تجربة البدائل منخفضة نسبياً، وعندما تتوافر أمام المستهلك مجموعة من المنتجات المتقاربة في الاستخدام الأساسي لكنها مختلفة في النكهة أو الخصائص أو التصميم أو العلامة التجارية. وفي مثل هذه الحالات يمكن أن يكون الفضول والرغبة في التجربة عاملين مهمين في انتقال المستهلك بين البدائل، حتى عندما يكون راضياً بصورة عامة عن المنتج الذي اعتاد استخدامه (Solomon & Russell, 2023: 81-84).

مراحل اتخاذ القرار الشرائي

يمر المستهلك عادةً بسلسلة من المراحل عندما يواجه قراراً شرائياً، تبدأ بالشعور بوجود حاجة أو مشكلة تستدعي حلاً، ثم الانتقال إلى البحث عن المعلومات، ومقارنة البدائل، واختيار أحدها، ثم تقييم نتيجة القرار بعد الاستخدام. ويُعد هذا التسلسل إطاراً تفسيرياً يساعد على فهم كيفية انتقال المستهلك من مرحلة إدراك الحاجة إلى مرحلة ما بعد الشراء، إلا أن مقدار الوقت والجهد الذي يبذله في كل مرحلة يختلف باختلاف أهمية المنتج، ومستوى المخاطرة، وخبرته السابقة، ودرجة مشاركته في القرار. ولذلك لا تمر جميع عمليات الشراء بالمستوى نفسه من البحث والتقييم، فقد تكون بعض القرارات مختصرة وروتينية،

في حين تتطلب قرارات أخرى معالجة واسعة للمعلومات (Solomon & Russell, 2023: 90-94)

وفي البيئة التسويقية الحديثة، لم يعد من المناسب النظر إلى هذه المراحل باعتبارها سلسلة جامدة تبدأ وتنتهي داخل عملية الشراء فقط، إذ أصبحت رحلة العميل تمتد عبر نقاط اتصال متعددة مع المنظمة والعلامة التجارية قبل الشراء وأثناءه وبعده. وقد يكون المستهلك قادراً على الانتقال بين بعض المراحل أو العودة إليها نتيجة حصوله على معلومات جديدة أو تغير تفضيلاته أو تأثره بتجارب الآخرين. ولذلك فإن فهم القرار الشرائي المعاصر يتطلب النظر إلى التجربة الكاملة التي يعيشها العميل، وليس إلى لحظة إتمام عملية الشراء فقط (Lemon & Verhoef, 2016: 69-96).

أولاً: إدراك الحاجة

تبدأ عملية اتخاذ القرار عندما يدرك المستهلك وجود فجوة بين وضعه الحالي والوضع الذي يرغب في الوصول إليه، فيتولد لديه إحساس بوجود حاجة أو مشكلة تستدعي البحث عن حل. وقد تكون هذه الحاجة مرتبطة بنقص فعلي في أحد المنتجات أو الخدمات، أو برغبة في تحسين الوضع الحالي أو الانتقال إلى بديل أكثر ملاءمة. ومن هنا لا يرتبط إدراك الحاجة دائماً بوجود مشكلة سلبية، فقد ينشأ أيضاً من رغبة المستهلك في الحصول على مستوى أفضل من الأداء أو الراحة أو التجربة

وقد يكون مصدر إدراك الحاجة داخلياً، مثل الشعور بالجوع أو التعب أو الحاجة إلى استبدال منتج لم يعد صالحاً للاستخدام، أو خارجياً نتيجة التعرض لإعلان أو مشاهدة منتج جديد أو الاطلاع على تجربة شخص آخر. وفي البيئة الرقمية يمكن أن تتعدد المحفزات التي تستثير الحاجة نتيجة تعرض المستهلك المستمر للمحتوى التجاري والاجتماعي، مما يجعل المنظمة قادرة على التأثير في إدراك بعض الحاجات من خلال الاتصال والتجربة والمحتوى الذي تقدمه عبر نقاط الاتصال المختلفة (Solomon & Russell, 2023: 94-97).

ثانياً: البحث عن المعلومات

بعد أن تتضح الحاجة، يبدأ المستهلك في البحث عن المعلومات التي تساعده على تحديد البدائل القادرة على إشباعها. ولا يكون البحث بالدرجة نفسها في جميع الحالات، فقد يكتفي المستهلك بما يمتلكه من خبرة سابقة عندما يكون القرار بسيطاً ومتكرراً، بينما يزداد اعتماده على مصادر المعلومات الخارجية عندما تكون عملية الشراء أكثر أهمية أو عندما تكون معرفته بالمنتج محدودة. ولذلك يمكن أن يتراوح البحث بين استدعاء معلومات مخزنة في الذاكرة وبين إجراء بحث موسع في البيئة المحيطة (Solomon & Russell, 2023: 97-101).

وتشمل مصادر المعلومات الخارجية، المواقع الإلكترونية للعلامات التجارية، ومحركات البحث، ومنصات التواصل الاجتماعي، والمراجعات والتقييمات التي يقدمها المستخدمون، فضلاً عن توصيات الأصدقاء وأفراد الأسرة. وقد أدى انتشار البيئة الرقمية إلى جعل المعلومات أكثر وفرة وسهولة في الوصول، كما أصبح المستهلك قادراً على مقارنة مصادر متعددة خلال وقت قصير (Lemon & Verhoef, 2016: 69-96).

ثالثاً: تقييم البدائل

بعد جمع قدر مناسب من المعلومات، يبدأ المستهلك في مقارنة البدائل التي أصبحت ضمن نطاق اختياره. ولا يعتمد هذا التقييم على معيار واحد، بل يمكن أن يجمع بين مجموعة من الخصائص التي يرى المستهلك أنها مهمة بالنسبة إليه، مثل السعر والجودة والأداء والخصائص الوظيفية، إلى جانب عناصر أكثر ارتباطاً بالجانب النفسي والرمزي، مثل صورة العلامة التجارية والقيمة التي يتوقع الحصول عليها ومدى توافق المنتج مع احتياجاته وتفضيلاته (Solomon & Russell, 2023: 101-105)

كما أن البيئة الرقمية غيرت الطريقة التي تتم بها مقارنة البدائل، إذ أصبح بإمكان المستهلك الوصول إلى تقييمات وتجارب مستخدمين آخرين ومقارنة الأسعار والخصائص بسهولة أكبر. وبذلك أصبح تقييم البدائل يعتمد ليس فقط على المعلومات التي تقدمها المنظمة، وإنما أيضاً على المعلومات المتداولة بين المستهلكين وعلى التجارب التي يشاركها المستخدمون عبر المنصات الرقمية. وهذا يعني أن إدراك القيمة والثقة بالعلامة التجارية أصبحا عنصرين مهمين في تكوين التفضيل إلى جانب الخصائص المادية للمنتج (Lemon & Verhoef, 2016: 69-96).

رابعاً: قرار الشراء

يمثل قرار الشراء المرحلة التي يتحول فيها التقييم إلى اختيار فعلي لأحد البدائل، حيث يحدد المستهلك المنتج أو العلامة التجارية التي يرى أنها تحقق أفضل توافق مع حاجاته وتوقعاته. ومع ذلك، فإن البديل الذي يحصل على أعلى تقييم خلال مرحلة المقارنة لا يكون مضموناً أن يتحول إلى عملية شراء فعلية، لأن القرار النهائي قد يتأثر بعوامل أخرى تظهر عند نقطة الشراء، مثل السعر المتاح، وتوافر المنتج، وسهولة الحصول عليه، وطرق الدفع، والعروض المقدمة، ومستوى الثقة بالجهة التي يتم الشراء منها (Solomon & Russell, 2023: 105-108).

وتظهر أهمية هذه العوامل بصورة أكبر في التجارة الإلكترونية، حيث أصبحت سهولة التنقل داخل المنصة، ووضوح المعلومات، وسرعة إجراءات الدفع، وتوافر خيارات التوصيل، وسياسات الإرجاع، كلها عناصر يمكن أن تؤثر في انتقال المستهلك من النية إلى السلوك الفعلي. ولذلك فإن مسؤولية المنظمة

لا تنتهي بتكوين تفضيل إيجابي تجاه المنتج، وإنما تمتد إلى إزالة العقبات التي قد تمنع المستهلك من إتمام عملية الشراء (Lemon & Verhoef, 2016: 69-96).

خامساً: تقييم ما بعد الشراء

تستمر عملية اتخاذ القرار بعد إتمام الشراء، إذ يبدأ المستهلك في مقارنة التجربة الفعلية التي حصل عليها مع التوقعات التي كانت لديه قبل الشراء. فإذا جاءت التجربة بالمستوى المتوقع أو تجاوزته، فقد يؤدي ذلك إلى تكوين حالة من الرضا وزيادة احتمالية تكرار الشراء والاستمرار في التعامل مع العلامة التجارية. أما إذا جاءت النتيجة أقل من توقعاته، فقد يتولد عدم الرضا ويدفعه ذلك إلى البحث عن بدائل أخرى في المستقبل (Solomon & Russell, 2023: 108-112).

ولا تقتصر نتائج مرحلة ما بعد الشراء على المشاعر الداخلية للمستهلك، إذ يمكن أن تتحول تجربته إلى معلومات تؤثر في مستهلكين آخرين، خصوصاً في البيئة الرقمية. فالمراجعات والتقييمات والتوصيات والمحتوى الذي ينشئه العملاء يمكن أن ينقل التجربة إلى جمهور أوسع، وبذلك تصبح تجربة العميل بعد الشراء جزءاً من البيئة المعلوماتية التي تؤثر في قرارات مستهلكين آخرين. ومن هنا أصبحت إدارة مرحلة ما بعد الشراء مرتبطة بصورة مباشرة بإدارة تجربة العميل والعلاقة طويلة الأجل مع العلامة التجارية (Lemon & Verhoef, 2016: 69-96).

مفهوم تحليل السوق

يُنظر إلى تحليل السوق بوصفه أحد الأنشطة الأساسية في الإدارة التسويقية، لأنه يساعد المنظمة على تكوين صورة واضحة عن السوق الذي تعمل فيه، وطبيعة العملاء الذين تستهدفهم، والمنافسين الموجودين فيه، فضلاً عن المتغيرات التي يمكن أن تؤثر في نشاطها. ولا يقتصر التحليل على معرفة حجم السوق أو عدد المنافسين، بل يشمل دراسة احتياجات العملاء وسلوكهم، واتجاهات الطلب، والفرص المتاحة، والتهديدات المحتملة، إلى جانب متابعة الظروف المحيطة بالسوق. ومن خلال هذه المعلومات تستطيع الإدارة تكوين أساس أكثر ملاءمة للتخطيط واتخاذ القرارات التسويقية وتقليل درجة عدم التأكد المرتبطة بها. (Armstrong et al., 2022: 84-86).

ومع اتساع استخدام التكنولوجيا وتزايد حجم البيانات المتاحة للمنظمات، أخذ تحليل السوق يتجاوز الأساليب التقليدية في جمع المعلومات، ليشمل مصادر رقمية متعددة توفر مؤشرات عن سلوك العملاء وتفاعلاتهم واهتماماتهم وأنماط البحث والشراء. وقد ساعد هذا التطور على جعل عملية التحليل أكثر اعتماداً على البيانات، إذ أصبحت المنظمة قادرة على الجمع بين المعلومات التي تحصل عليها من الدراسات التسويقية التقليدية والبيانات الناتجة عن القنوات والمنصات الرقمية. وبذلك أصبح تحليل

السوق أكثر قدرة على الكشف عن التغيرات في سلوك العملاء واتجاهات السوق، بدلاً من الاقتصار على وصف الحالة السوقية في فترة زمنية محددة. (Homburg & Wielgos, 2022: 666-686)

ومن هذا المنطلق، يمكن النظر إلى تحليل السوق باعتباره عملية إدارية واستراتيجية يتم من خلالها جمع المعلومات المرتبطة بالسوق المستهدف والعملاء والمنافسين والبيئة التسويقية، ثم تنظيمها وتحليلها وتفسيرها بهدف تحويل البيانات المتاحة إلى معرفة يمكن الاستفادة منها في اتخاذ القرارات. ولا تكمن أهمية التحليل في مجرد توافر المعلومات، وإنما في قدرة المنظمة على تفسيرها وربطها بأهدافها التسويقية، بما يساعدها على اكتشاف الفرص وتحديد التهديدات وفهم التحولات التي تحدث في السوق. ولذلك أصبح تحليل السوق جزءاً من عملية صنع القرار التسويقي وليس مجرد نشاط تمهيدي يسبق التخطيط(Cao et al., 2024: 1-10)

خطوات تحليل السوق في ظل الاتجاهات الحديثة لإدارة التسويق

لم يعد تحليل السوق في الفكر التسويقي المعاصر مجرد نشاط يهدف إلى جمع معلومات عن حجم السوق أو عدد المنافسين، وإنما أصبح عملية تحليلية متكاملة تساعد المنظمة على تكوين فهم أعمق للعملاء والأسواق والمنافسين والظروف المحيطة بالنشاط التسويقي. ويبدأ هذا الفهم بتحليل الأسواق والعملاء، ثم تحديد الشرائح المستهدفة وصياغة عروض القيمة المناسبة، بما يجعل تحليل السوق جزءاً من عملية أوسع ترتبط بالتخطيط والاختيار الاستراتيجي واتخاذ القرار التسويقي (Kotler, Keller, & Chernev, 2024: 66-83) ويتوافق هذا التوجه مع البناء الحديث لإدارة التسويق، الذي يضع فهم الأسواق والعملاء قبل قرارات الاستهداف وتطوير القيمة المقدمة لهم.

وقد أدى التطور الرقمي إلى تغيير طبيعة البيانات التي تعتمد عليها المنظمة في تحليل السوق، فلم تعد المعلومات التسويقية مقتصرة على الدراسات والاستبانات وتقارير السوق التقليدية، بل أصبح من الممكن الاستفادة من بيانات الويب ووسائل التواصل الاجتماعي وسجلات البحث والتفاعلات الرقمية وغيرها من مصادر البيانات. كما أتاحت الأساليب التحليلية الحديثة استخدام الخوارزميات وتقنيات التعلم الآلي في التعرف على الأنماط وتقسيم العملاء إلى مجموعات أكثر تجانساً. وبناءً على ذلك، يمكن النظر إلى تحليل السوق الحديث باعتباره عملية متتابعة ومترابطة تبدأ بتحديد السوق والمشكلة التي تسعى المنظمة إلى فهمها، ثم جمع البيانات والمعلومات ذات الصلة، وتحليل حجم السوق واتجاهاته، ودراسة العملاء وسلوكهم، وتقسيم السوق، وتحليل المنافسين، والكشف عن الفجوات والفرص، ثم توظيف الأساليب التحليلية الحديثة في تفسير الاتجاهات والتنبؤ بالتغيرات المحتملة. ولا تنتهي العملية بمجرد الوصول إلى قرار تسويقي، وإنما تستمر من خلال متابعة النتائج وتحديث المعلومات وإعادة تحليل السوق كلما

ظهرت تغيرات جديدة في البيئة أو سلوك العملاء (Kotler et al., 2024: 66-83)، (Jansen et al., 2023: 1-18) .

أولاً: تحديد السوق ومشكلة التحليل

تمثل عملية تحديد السوق الخطوة الأولى في التحليل، لأن نتائج التحليل تتوقف بدرجة كبيرة على وضوح المجال الذي ستتم دراسته. ويتطلب ذلك تحديد طبيعة العرض الذي تقدمه المنظمة، والحاجة التي يسعى العملاء إلى إشباعها، والعملاء الحاليين والمحتملين، والنطاق الجغرافي للسوق، فضلاً عن البدائل التي يمكن أن يلجأ إليها العميل لإشباع الحاجة نفسها. ويساعد تحديد هذه الحدود على تحويل مفهوم السوق من إطار واسع وغير محدد إلى مجال يمكن قياسه ودراسة خصائصه واتجاهاته بصورة أكثر دقة (Kotler et al., 2024: 66-69).

ولا ينبغي التعامل مع حدود السوق باعتبارها ثابتة بصورة دائمة، إذ يمكن أن تتغير نتيجة ظهور تقنيات جديدة، أو تغير احتياجات العملاء، أو دخول منتجات بديلة، أو ظهور منافسين جدد، أو تغير طرق الوصول إلى العملاء. ولذلك فإن تحديد السوق من منظور تسويقي حديث ينبغي ألا يعتمد على المنتج الذي تقدمه المنظمة في الوقت الحالي فقط، وإنما على الحاجة التي يحاول العميل إشباعها والبدائل المتاحة أمامه، فقد يتغير شكل المنتج أو طريقة تقديمه بينما تستمر الحاجة الأساسية التي يبحث المستهلك عن إشباعها (Kotler et al., 2024: 69-72).

ويرتبط تحديد السوق بصورة مباشرة بتحديد **مشكلة التحليل أو السؤال التسويقي** الذي تريد المنظمة الوصول إلى إجابة عنه. فقد يكون الغرض من التحليل تفسير انخفاض المبيعات، أو تقدير جاذبية سوق جديد، أو تحديد شريحة غير مخدومة بصورة كافية، أو فهم أسباب انتقال العملاء إلى المنافسين، أو تقدير فرص النمو في سوق معين. ويساعد تحديد المشكلة منذ البداية على تحديد نوع البيانات المطلوبة ومصادرها وأساليب تحليلها، بدلاً من جمع كميات كبيرة من المعلومات التي قد لا تكون مرتبطة بالقرار الذي تواجهه المنظمة (Kotler et al., 2024: 72-75).

ثانياً: جمع بيانات السوق ودمج مصادر المعلومات

بعد تحديد السوق والمشكلة التي يراد تحليلها، تنتقل المنظمة إلى مرحلة جمع البيانات والمعلومات التي يمكن أن تساعدها في تفسير السوق والإجابة عن الأسئلة التسويقية المحددة. وتشمل هذه البيانات معلومات تتعلق بالعملاء، وحجم الطلب، والمبيعات، والمنتجات والخدمات، والمنافسين، إلى جانب المعلومات المرتبطة بالبيئة التسويقية. ويمكن للمنظمة الاعتماد على البيانات الأولية التي تجمع خصيصاً لغرض معين، مثل الاستبانات والمقابلات والملاحظة، فضلاً عن البيانات الثانوية التي سبق جمعها وتتوفر من التقارير والدراسات وقواعد البيانات والمصادر الرسمية وغيرها. ويعتمد اختيار نوع البيانات

ومصدرها على طبيعة المشكلة التسويقية والأهداف التي يسعى التحليل إلى تحقيقها (Kotler et al., 2024: 75-78)

وأدى التحول الرقمي إلى توسيع نطاق البيانات التي يمكن أن يستفيد منها المسوق في تحليل السوق، إذ أصبحت المنظمة قادرة على الحصول على معلومات من مجموعة واسعة من نقاط الاتصال الرقمية، مثل المواقع الإلكترونية والتطبيقات ووسائل التواصل الاجتماعي وأنظمة إدارة علاقات العملاء وغيرها من المنصات التي يتفاعل معها المستهلك. وتمتاز هذه المصادر بأنها توفر بيانات أكثر تفصيلاً عن التفاعلات والسلوكيات التي تحدث أثناء رحلة العميل، مما يتيح للمنظمة بناء صورة أكثر شمولاً عن العملاء مقارنة بالاعتماد على مصدر واحد للمعلومات (Kotler et al., 2024: 78-81) ، (Jansen et al., 2023: 5-8)

ولا تكمن أهمية تعدد مصادر البيانات في زيادة كمية المعلومات المتاحة للمنظمة فحسب، وإنما في إمكانية دمج أنواع مختلفة من البيانات للحصول على تفسير أكثر اكتمالاً للسلوك السوقي. فعلى سبيل المثال، تستطيع بيانات المبيعات أن تكشف المنتجات التي يشتريها العملاء ومقدار الشراء وتوقيته، لكنها قد لا تقدم تفسيراً كافياً للدوافع الكامنة وراء ذلك السلوك. وفي المقابل، يمكن لبيانات الاستبانات والمقابلات أن تكشف عن الاتجاهات والتفضيلات والآراء التي يصرح بها العملاء، إلا أن ما يصرح به المستهلك لا يتطابق بالضرورة في جميع الحالات مع سلوكه الفعلي. ومن ثم فإن الجمع بين البيانات السلوكية والبيانات التي يصرح بها العملاء يوفر أساساً أكثر شمولاً لفهم السوق (Jansen et al., 2023: 8-12)

ثالثاً: تحليل حجم السوق ونموه وجاذبيته

بعد جمع البيانات المناسبة والتحقق من ملاءمتها، تنتقل المنظمة إلى دراسة حجم السوق واتجاهات نموه ومدى جاذبيته. ويعبر حجم السوق بصورة عامة عن مستوى الطلب الموجود أو المتوقع ضمن نطاق سوقي محدد، بينما يساعد معدل النمو على التعرف إلى الاتجاه الذي يسير فيه السوق، وما إذا كان يتجه نحو التوسع أو الانكماش أو الاستقرار. وتوفر هذه المؤشرات أساساً أولياً لتقييم الفرص السوقية وتحديد الأسواق التي يمكن أن تستحق مزيداً من الدراسة والاستثمار التسويقي (Kotler et al., 2024: 81-84)

ومع ذلك، فإن حجم السوق لا يمثل معياراً كافياً للحكم على جاذبيته، فقد يكون السوق كبيراً من حيث عدد العملاء أو حجم الطلب، لكنه يتصف بمنافسة شديدة وهوامش محدودة، في حين يمكن أن يكون سوق أصغر أكثر جاذبية نتيجة ارتفاع معدل نموه أو وجود حاجات لم تتم تلبيتها بصورة كافية. ولذلك يتطلب تقييم جاذبية السوق النظر إلى مجموعة مترابطة من المؤشرات، من بينها إمكانات النمو، وطبيعة

الطلب، وشدة المنافسة، والبدائل المتاحة، والفرص التي يمكن للمنظمة من خلالها تحقيق قيمة اقتصادية وتسويقية (Kotler et al., 2024: 84-87).

رابعاً: تحليل البيئة التسويقية

تمثل البيئة التسويقية الإطار الذي تتحرك داخله المنظمة، ولذلك فإن فهمها يعد جزءاً مهماً من تحليل السوق، إذ يمكن للعوامل المحيطة بالمنظمة أن تؤثر في حجم الطلب، وطبيعة المنافسة، وسلوك العملاء، وتكاليف ممارسة النشاط، فضلاً عن قدرة المنظمة على تصميم القيمة وتقديمها. وتشمل هذه العوامل المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والسياسية والقانونية والبيئية، إلى جانب القوى المرتبطة بالصناعة مثل العملاء والمنافسين والموردين والوسطاء والقنوات التسويقية. ومن ثم فإن تحليل البيئة لا يهدف إلى وصف هذه العوامل بصورة منفصلة، وإنما إلى فهم الكيفية التي يمكن أن تؤثر بها في السوق وفي القرارات التسويقية للمنظمة (Kotler et al., 2024: 87-91)

ومن الأدوات التي يمكن الاستفادة منها في هذا المجال **تحليل PESTEL** لفحص العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والبيئية والقانونية، فضلاً عن أدوات تحليل الصناعة والمنافسة التي تساعد في تفسير طبيعة القوى المؤثرة في السوق. غير أن استخدام هذه الأدوات لا يمثل بحد ذاته عملية تحليل السوق كاملة، إذ إن فائدتها الحقيقية تظهر عندما تساعد المنظمة على تفسير المعلومات البيئية وربطها بالطلب والعملاء والمنافسين والفرص والتهديدات المحتملة. ولذلك ينبغي الانتقال من مجرد تحديد وجود عامل اقتصادي أو تكنولوجي إلى دراسة تأثيره الفعلي في السوق وفي قدرة المنظمة على المنافسة (Kotler et al., 2024: 91-94).

خامساً: تحليل العملاء وسلوك المستهلك

يمثل تحليل العملاء محوراً رئيسياً في عملية تحليل السوق، لأن فهم السوق لا يكتمل من دون معرفة الأشخاص أو الجهات التي تشكل الطلب على المنتجات والخدمات. ولذلك يهتم التحليل التسويقي بالتعرف إلى حاجات العملاء وتفضيلاتهم ودوافعهم، وطريقة بحثهم عن المعلومات، وكيفية مقارنتهم بين البدائل، والعوامل التي تؤثر في اختيارهم لمنتج أو علامة تجارية دون أخرى. ويساعد هذا الفهم المنظمة على الانتقال من التعامل مع السوق بوصفه مجموعة عامة من المشترين إلى التعرف على الاختلافات الفعلية بين العملاء وطريقة استجابتهم للعروض التسويقية (Solomon & Russell, 2023, 25–33)

وقد اتسع تحليل العملاء في الفكر التسويقي الحديث ليتجاوز الخصائص الديموغرافية التقليدية، مثل العمر والجنس والدخل، إلى دراسة السلوك الفعلي للعميل ورحلته عبر نقاط الاتصال المختلفة. فالعميل قد يبدأ بحثه عن منتج من محرك بحث أو منصة اجتماعية، ثم ينتقل إلى موقع إلكتروني أو تطبيق، وبعد ذلك يتفاعل مع قناة بيع معينة، ثم يستمر تفاعله مع المنظمة خلال مرحلة ما بعد الشراء. ولذلك فإن

تحليل نقطة اتصال واحدة قد لا يقدم صورة كاملة عن تجربة العميل، في حين يسمح النظر إلى الرحلة بصورة مترابطة بفهم كيفية انتقال العميل بين المراحل والقنوات المختلفة وتكوين التجربة الكلية مع المنظمة (Lemon & Verhoef, 2016: 69-96).

كما اكتسبت البيانات السلوكية أهمية متزايدة في تحليل العملاء، لأنها توفر معلومات عن السلوك الذي يقوم به العميل فعلياً، مثل تكرار الشراء، وقيمة المشتريات، واستخدام القنوات، والتفاعل مع العروض والمحتوى الرقمي. وتكمن أهمية هذه البيانات في أنها تكمل المعلومات التي يصرح بها العملاء من خلال الاستبانات أو المقابلات، وبالتالي تساعد المنظمة على تكوين فهم أكثر واقعية للأنماط السلوكية الموجودة في السوق. كما يمكن استخدام هذه البيانات لاحقاً في اكتشاف الأنماط المتشابهة بين العملاء وبناء شرائح أكثر دقة، وهو ما يدعم عمليات تقسيم السوق والاستهداف والتخصيص التسويقي (Jansen et al., 2023: 8-12) ; (Salminen et **al**., 2023: 1-10.

سادساً: تقسيم السوق باستخدام الأساليب الحديثة القائمة على البيانات

يمثل تقسيم السوق مرحلة متقدمة في عملية تحليل العملاء، إذ تنتقل المنظمة خلالها من النظر إلى السوق بوصفه وحدة متجانسة إلى تحديد مجموعات من العملاء تتقارب في حاجاتها أو خصائصها أو أنماطها السلوكية. ويتيح هذا التوجه للمنظمة تطوير عروض وبرامج تسويقية أكثر توافقاً مع طبيعة كل شريحة، بدلاً من الاعتماد على عرض تسويقي موحد لجميع العملاء. ومن ثم، لا تقتصر أهمية التقسيم على تصنيف العملاء وإنما تمتد إلى دعم القرارات المتعلقة بالاستهداف وتصميم القيمة وتخصيص الموارد التسويقية بصورة أكثر دقة.

وقد أسهم التطور المتزايد في تقنيات تحليل البيانات والذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي في إعادة تشكيل أساليب تقسيم العملاء منها الأساليب الخوارزمية التي أصبحت من أكثر الاتجاهات حضوراً في هذا المجال، مع توظيف عدد كبير من الخوارزميات المختلفة، وكان من أبرزها خوارزمية **K-means**. ويعكس ذلك انتقال التقسيم من الاعتماد بصورة أساسية على التصنيفات المحددة مسبقاً إلى الاستفادة من قدرة الخوارزميات على اكتشاف الأنماط والعلاقات الكامنة داخل قواعد البيانات الكبيرة (Salminen et al., 2023: 1-10)

وبذلك أصبح من الممكن بناء شرائح سوقية انطلاقاً من البيانات الفعلية المتعلقة بسلوك العملاء، مثل تاريخ الشراء وتكراره، ومستوى التفاعل، والاستجابة للعروض، وأنماط الاستخدام، بدلاً من الاقتصار على المتغيرات الديموغرافية التقليدية.

سابعاً: تحليل المنافسين والموقع التنافسي

يأتي تحليل المنافسين ضمن المراحل المهمة في بناء صورة متكاملة عن طبيعة السوق، لأنه يساعد المنظمة على تحديد موقعها مقارنة بالبدائل المتاحة أمام العملاء. ولا يقتصر هذا التحليل على حصر المنافسين المباشرين وغير المباشرين، بل يتطلب دراسة الطريقة التي تعمل بها هذه المنظمات في السوق، بما في ذلك عروضها ومنتجاتها وخدماتها وسياساتها السعرية وقنوات وصولها إلى العملاء وأساليب الاتصال والترويج التي تعتمدها، إلى جانب الموارد أو القدرات التي تستند إليها في بناء مركزها التنافسي. ويصبح التحليل أكثر فاعلية عندما ينظر إلى المنافسة من زاوية القيمة التي يحصل عليها العميل وليس من زاوية خصائص المنظمة وحدها.

وفي هذا السياق، أصبح تحليل الموقع التنافسي أكثر ارتباطاً بإدراك العملاء للقيمة المقدمة. فقد لا تكون الخاصية التي تراها المنظمة مصدراً للتميز ذات أهمية حقيقية بالنسبة إلى العميل، ما لم تنعكس في صورة منفعة أو قيمة محسوسة مقارنة بالبدائل المنافسة. ولذلك ينبغي أن يتجاوز التحليل مجرد مقارنة خصائص المنتجات أو الخدمات إلى معرفة الكيفية التي يقيم بها العملاء العروض المختلفة، وما الجوانب التي يرون فيها تفوقاً أو قصوراً. وتؤكد الدراسات الحديثة في مجال التحليل التنافسي أهمية توظيف بيانات العملاء، ومنها المراجعات والتقييمات الإلكترونية، في التعرف على المنافسين وفهم نقاط القوة والضعف النسبية للعروض المختلفة (Ye et al., 2022: 1-12)

ثامناً: تحليل الاتجاهات والتغيرات السوقية

لا يمكن للمنظمة أن تعتمد في قراراتها التسويقية على وصف الوضع الحالي للسوق فقط، لأن الأسواق تتغير بصورة مستمرة نتيجة التفاعل بين المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والسلوكية. لذلك يتضمن تحليل السوق الحديث متابعة الاتجاهات التي يمكن أن تؤثر في حجم الطلب وتفضيلات العملاء وطبيعة المنافسة، فضلاً عن التغيرات التي تطرأ على قنوات التوزيع والاتصال ونماذج تقديم القيمة. وتساعد هذه المتابعة المنظمة على الانتقال من قراءة الوضع الراهن إلى تكوين تصور أكثر وضوحاً بشأن المسارات المحتملة التي يمكن أن يتخذها السوق مستقبلاً.

وقد أدى الانتشار المتسارع للتقنيات الرقمية والذكاء الاصطناعي إلى زيادة أهمية هذه الخطوة، إذ أصبحت البيانات المتولدة من تفاعلات العملاء عبر المواقع الإلكترونية ووسائل التواصل والمنصات الرقمية مصدراً مهماً لاكتشاف الأنماط والتغيرات في سلوك السوق. وتشير الأدبيات الحديثة إلى أن الجمع بين وفرة البيانات وتطور الخوارزميات وقدرات الحوسبة أتاح للمنظمات تحويل البيانات إلى رؤى تساعدها في اتخاذ القرارات التسويقية وتخصيص عروضها والاستجابة بصورة أسرع للتغيرات (Pascucci et al., 2023:1-15)

ومن هنا، فإن متابعة الاتجاهات السوقية ينبغي ألا تُعامل باعتبارها نشاطاً دورياً ينتهي بمجرد إعداد تقرير عن السوق، بل بوصفها عملية مستمرة تسمح للمنظمة بالتقاط الإشارات المبكرة للتغير.

تاسعاً: تحديد الفجوات والفرص السوقية

تمثل عملية تحديد الفجوات والفرص السوقية مرحلة تتجمع فيها نتائج التحليلات السابقة لتكوين رؤية أكثر وضوحاً حول المجالات التي يمكن للمنظمة استثمارها. فالفجوة السوقية تظهر عندما تكشف البيانات عن حاجة أو مشكلة لا تحصل على إشباع كافٍ من العروض الموجودة، أو عندما توجد شريحة من العملاء لا تجد عرضاً يتوافق بصورة مناسبة مع توقعاتها، أو عندما تطرأ تحولات جديدة على السوق تتيح إمكانية تقديم قيمة مختلفة من خلال منتج أو خدمة أو أسلوب جديد في تقديمها. وبهذا المعنى، ترتبط الفرصة السوقية بوجود مجال حقيقي يمكن للمنظمة أن تضيف من خلاله قيمة، وليس بمجرد وجود فكرة جديدة.

وتتطلب عملية اكتشاف الفرص إجراء مقارنة بين احتياجات العملاء وما هو متاح فعلياً في السوق، مع الاستفادة من البيانات المتعلقة بسلوكهم وتفضيلاتهم واتجاهاتهم ومن المعلومات المرتبطة بالمنافسين والتغيرات البيئية. وتشير الأدبيات الحديثة في التسويق القائم على البيانات إلى أن تحليل بيانات العملاء والسوق يمكن أن يكشف أنماطاً واتجاهات لا تكون واضحة من خلال الملاحظة التقليدية، كما يمكن أن يساعد في اكتشاف فرص تطوير المنتجات والخدمات أو الوصول إلى شرائح سوقية جديدة (Mu et al., 2023: 1-15)

عاشراً: استخدام تحليلات التسويق والذكاء الاصطناعي

أصبحت تحليلات التسويق من المكونات المهمة في تحليل السوق المعاصر، نتيجة الزيادة الكبيرة في حجم البيانات التي تنتجها تعاملات العملاء وتفاعلاتهم مع المنظمات عبر القنوات المختلفة. وتتمثل أهميتها في قدرتها على تحويل البيانات المتاحة إلى معلومات ورؤى يمكن الاستناد إليها في فهم السوق والعملاء ودعم القرارات التسويقية. ولا تقف التحليلات عند وصف النتائج السابقة، بل تتدرج من التحليل الوصفي الذي يجيب عن سؤال ما الذي حدث، إلى التحليل التشخيصي الذي يحاول تفسير أسباب حدوثه، ثم التحليل التنبؤي الذي يستشرف النتائج المحتملة، وصولاً إلى استخدام النتائج التحليلية في دعم اختيار الإجراءات والبدائل المناسبة. وقد بينت المراجعات الحديثة أن من أبرز تطبيقات تحليلات التسويق دعم اتخاذ القرار والتنبؤ وفهم رحلة العميل وتعزيز القدرة التنافسية (Basu et al., 2023: 2588-2611)

وقد أدى التطور في تقنيات الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي إلى توسيع إمكانات تحليلات التسويق، ولا سيما عندما تتعامل المنظمة مع قواعد بيانات كبيرة ومتنوعة يصعب تحليلها بالأساليب التقليدية. إذ

تستطيع الخوارزميات معالجة كميات واسعة من البيانات واكتشاف أنماط وعلاقات قد لا تكون واضحة من خلال التحليل اليدوي، الأمر الذي يدعم تطبيقات متعددة، مثل تحليل سلوك العملاء، والتنبؤ، واكتشاف الشرائح، وتقييم الاستجابات التسويقية. وتشير الأدبيات الحديثة إلى أن الانتقال نحو الأساليب التحليلية المتقدمة ينبغي أن يتم بصورة تدريجية تتناسب مع مستوى نضج البيانات والقدرات التحليلية لدى المنظمة، بدلاً من استخدام تقنيات معقدة دون وجود حاجة واضحة إليها (Paas, 2023: 687-70)

احدى عشر: التنبؤ بالطلب واتجاهات السوق

يمثل التنبؤ بالطلب واتجاهات السوق امتداداً طبيعياً لتحليل البيانات التسويقية، إذ تنتقل المنظمة من فهم ما حدث في السوق وما يحدث فيه إلى محاولة تقدير ما يمكن أن يحدث مستقبلاً. ويشمل ذلك التنبؤ بمستويات الطلب والمبيعات واتجاهات السوق والتغيرات المحتملة في سلوك العملاء، بما يوفر أساساً أفضل للتخطيط واتخاذ القرارات المتعلقة بالإنتاج والمخزون والتوزيع والتسعير والأنشطة التسويقية. كما يمكن أن تساعد القدرات التحليلية في مقارنة المنتجات والأسواق وتحديد المجالات التي تمتلك إمكانات نمو أعلى، وهو ما يجعل التنبؤ أحد التطبيقات المهمة لتحليلات التسويق الحديثة (Basu et al., 2023: 2588-2611)

وتزداد أهمية التنبؤ عندما تتوافر لدى المنظمة بيانات تاريخية وحالية يمكن تحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية والخوارزميات المتقدمة. إلا أن دقة التنبؤ لا تعتمد على التقنية المستخدمة وحدها، وإنما تتأثر بجودة البيانات، ومدى استقرار العلاقات التي تكشفها البيانات، والافتراضات التي يقوم عليها النموذج، فضلاً عن طبيعة البيئة التي تعمل فيها المنظمة. ولذلك ينبغي النظر إلى نتائج التنبؤ باعتبارها تقديرات احتمالية تساعد الإدارة على الاستعداد للمستقبل، وليس باعتبارها حقائق مؤكدة لا تحتمل التغير.

وفي الأسواق التي تتسم بالتقلب وعدم اليقين، يصبح من الأفضل عدم الاكتفاء بتوقع واحد، وإنما الاستعداد لعدد من الاحتمالات التي قد تتشكل نتيجة تغير الظروف الاقتصادية أو التكنولوجية أو السلوكية أو التنافسية. كما ينبغي تحديث التنبؤات بصورة دورية كلما ظهرت بيانات جديدة أو تغيرت ظروف السوق. وبهذا يصبح التنبؤ عملية متجددة ترتبط بالمراقبة المستمرة للسوق، وليس إجراءً منفصلاً يتم إجراؤه مرة واحدة في بداية الخطة التسويقية (Nordin & Ravald, 2023)

اثنا عشر: تحويل نتائج تحليل السوق إلى قرارات تسويقية

تمثل ترجمة نتائج تحليل السوق إلى قرارات تسويقية المرحلة التي تتحول فيها البيانات والمعلومات إلى قيمة إدارية فعلية، إذ إن جمع البيانات وإجراء التحليلات لا يحققان فائدة حقيقية ما لم تسهما في تحسين القرارات التي تتخذها المنظمة. ولهذا ينبغي أن تساعد نتائج التحليل في تحديد الأسواق والشرائح الأكثر

ملاءمة، وفهم احتياجات العملاء، وتقييم البدائل التنافسية، وتحديد القيمة التي يمكن للمنظمة تقديمها، ثم تحويل هذه المعطيات إلى قرارات تتعلق بالمنتج والسعر والتوزيع والاتصال التسويقي وتجربة العميل. وتؤكد الأدبيات الحديثة أن تحليلات التسويق أصبحت مرتبطة بصورة مباشرة بدعم عملية اتخاذ القرار، وليس بمجرد إنتاج التقارير والبيانات الوصفية (Basu et al., 2023: 2588-2611)

ويتطلب تحويل التحليل إلى قرار وجود تكامل بين البيانات والقدرات التنظيمية والخبرة التسويقية. فقد تتوافر لدى المنظمة كميات كبيرة من البيانات والأدوات التحليلية، إلا أن الاستفادة منها تظل محدودة إذا لم تكن قادرة على تفسير النتائج وربطها بالمشكلة التسويقية الفعلية. وتشير الدراسات الحديثة إلى أن اتخاذ القرار في البيئة التسويقية المعاصرة أصبح أكثر ديناميكية وتفاعلاً، وأن المديرين يحتاجون إلى الجمع بين الأدلة المستندة إلى البيانات والقدرة على تفسير الموقف والتعامل مع الظروف المتغيرة (Nordin & Ravald, 2023: 5)

ومن هذا المنطلق، لا ينبغي النظر إلى تحليل السوق على أنه تقرير ثابت يُعد في بداية الخطة التسويقية ثم ينتهي دوره، بل باعتباره عملية مستمرة تتجدد مع تغير السوق. فعندما تُنفذ القرارات التسويقية، تتولد بيانات جديدة عن استجابات العملاء والمنافسين ونتائج الحملات والعروض المختلفة، ويمكن استخدام هذه البيانات لإعادة تقييم الافتراضات السابقة وتعديل القرارات. ولذلك يصبح تحليل السوق جزءاً متكاملاً من دورة اتخاذ القرار التسويقي، تبدأ بالمراقبة وجمع البيانات، ثم التحليل والتفسير، فاختيار القرار وتنفيذه، ثم قياس النتائج وإعادة التحليل عند الحاجة. ويعزز هذا النهج قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات بدلاً من التعامل مع السوق باعتباره حالة ثابتة (Sleep et al., 2023: 2)

أساليب تحليل السوق بين المنهج التقليدي والتحليل الحديث

لم تتطور أساليب تحليل السوق بصورة مفاجئة، وإنما جاءت نتيجة تراكمات متتابعة في الفكر الإداري والتسويقي، وتغير طبيعة الأسواق، وتزايد تعقيد البيئة التي تعمل فيها المنظمات. فقد اعتمد التحليل في مراحله التقليدية على مجموعة من الأطر الاستراتيجية التي تساعد الإدارة على فهم الوضع الداخلي للمنظمة وتشخيص البيئة الخارجية وتقييم طبيعة المنافسة، ومن أبرزها تحليل **SWOT**، وتحليل **PESTEL**، ونموذج القوى التنافسية الخمس لبورتر. وقد وفرت هذه الأدوات إطاراً منظماً لتجميع المعلومات وتفسيرها ودعم التفكير الاستراتيجي، ولا تزال تستخدم في كثير من التطبيقات الإدارية المعاصرة. ومع اتساع التحول الرقمي وتزايد حجم البيانات الناتجة عن تعاملات العملاء والمنصات الرقمية والأسواق، اتسع نطاق تحليل السوق ليشمل تحليلات البيانات الضخمة، والتعلم الآلي، والذكاء الاصطناعي، وتحليل المحتوى والمشاعر، والتنبؤ بالطلب والاتجاهات. وبذلك انتقل تحليل السوق

تدريجياً من الاعتماد على التشخيص الدوري إلى نمط أكثر استمرارية وقدرة على اكتشاف الأنماط واستشراف التغيرات المحتملة (De Mauro et al., 2022: 439-457)

ان الفرق بين المنهج التقليدي والتحليل الحديث لا يتمثل في إحلال الأدوات الحديثة محل الأدوات السابقة بصورة كاملة، وإنما في الانتقال من استخدام أطر تشخيصية منفردة إلى منظومة تحليلية متكاملة تجمع بين المعرفة الاستراتيجية والبيانات والأدوات التحليلية المتقدمة. وبعبارة أخرى، يمكن أن تبدأ المنظمة بتحليل البيئة والمنافسة باستخدام الأطر التقليدية، ثم تدعم نتائجها ببيانات العملاء والتحليلات الرقمية والنماذج التنبؤية للوصول إلى فهم أكثر دقة وقابلية للاستخدام في القرار التسويقي.

أولاً: الأساليب التقليدية لتحليل السوق

تمثل الأساليب التقليدية جزءاً أساسياً من التطور التاريخي لتحليل السوق والبيئة الاستراتيجية، لأنها وفرت للمديرين أطرًا تساعدهم على تنظيم المعلومات وفهم العوامل المؤثرة في المنظمة والسوق. وعلى الرغم من ظهور أدوات تعتمد على البيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي، فإن الأساليب التقليدية لم تفقد قيمتها بصورة كاملة، بل أصبحت تؤدي دوراً مكملاً ضمن عملية تحليل أوسع. وتزداد فائدتها عندما تستخدم بوصفها إطاراً لتحديد القضايا التي تحتاج إلى تحليل أكثر عمقاً، ثم تُدعم نتائجها بالبيانات الكمية والتحليلات الحديثة.

1. تحليل SWOT

يُعد تحليل **SWOT** من الأطر المعروفة في التحليل الاستراتيجي، ويقوم على تنظيم العوامل المؤثرة في المنظمة ضمن أربعة أبعاد مترابطة: نقاط القوة (Strengths)، ونقاط الضعف (Weaknesses)، والفرص (Opportunities)، والتهديدات (Threats). ويتيح هذا الإطار الجمع بين العوامل الداخلية التي ترتبط بموارد المنظمة وقدراتها، والعوامل الخارجية التي تنشأ من البيئة المحيطة بها، بما يساعد الإدارة على تكوين تصور أولي عن الوضع الاستراتيجي وتحديد المجالات التي يمكن استثمارها أو تطويرها أو التعامل معها بحذر. وتشير الأدبيات الحديثة إلى أن جذور SWOT تعود إلى تطور أقدم في ممارسات التخطيط الاستراتيجي، وأنه أصبح لاحقاً أحد الأطر الأكثر انتشاراً في هذا المجال (Madsen & Stenheim, 2022: 323)

وتنبع أهمية SWOT من قدرته على تنظيم مجموعة واسعة من المعلومات في صورة يسهل مناقشتها وربطها بالخيارات الاستراتيجية. فمن خلال تحديد نقاط القوة يمكن للمنظمة التعرف إلى الموارد أو القدرات التي يمكن استثمارها، في حين يساعد تحديد نقاط الضعف على كشف الجوانب التي تحتاج إلى معالجة. أما الفرص والتهديدات فتساعدان في قراءة البيئة الخارجية وما يمكن أن توفره من إمكانات أو

تفرضه من مخاطر. ولذلك يمكن استخدام SWOT كخطوة تمهيدية تساعد الإدارة على صياغة الأسئلة الاستراتيجية التي تحتاج إلى تحليل أعمق.

2. تحليل PESTEL

يركز تحليل **PESTEL** على دراسة البيئة الكلية المحيطة بالمنظمة من خلال ستة أبعاد رئيسية، هي السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والبيئية والقانونية. وتساعد هذه الأبعاد في تنظيم عملية رصد العوامل الخارجية التي لا تقع في الغالب تحت سيطرة المنظمة، ولكنها قد تؤثر في نشاطها وقراراتها وفرصها ومخاطرها. ومن خلال هذا التحليل يمكن للإدارة تكوين تصور أوسع عن البيئة التي يعمل فيها السوق، بدلاً من حصر التحليل في المنافسين والعملاء المباشرين فقط. وقد استُخدم إطار PESTEL في دراسات حديثة لتحديد العوامل الكلية المؤثرة في المنظمات والأسواق وتقييم طبيعة الضغوط والتغيرات الخارجية (Bou Hatoum et al., 2023, pp. 1–2).

وتتضح أهمية هذا الإطار عندما تكون المنظمة بصدد دخول سوق جديد أو تقييم تغيرات يمكن أن تؤثر في الطلب والمنافسة والعمليات. فالعوامل الاقتصادية، مثل التضخم وأسعار الفائدة والقوة الشرائية، قد تؤثر في حجم الطلب، في حين يمكن للتغيرات الاجتماعية أن تعيد تشكيل احتياجات المستهلكين وأنماط حياتهم. أما التطورات التكنولوجية فقد تؤدي إلى ظهور منتجات وقنوات جديدة، في الوقت الذي قد تفرض فيه المتغيرات البيئية والقانونية متطلبات جديدة على المنتجات والعمليات والممارسات التسويقية.

ومع ذلك، فإن PESTEL، شأنه شأن الأطر التشخيصية الأخرى، لا يقدم بمفرده قياساً كمياً مستمراً لتأثير كل عامل أو احتمالية حدوثه. ولذلك تزداد قيمته عندما تستخدم نتائجه كنقطة بداية لجمع بيانات أكثر تفصيلاً وتحليلها، أو عندما يدمج مع أساليب كمية تساعد على تحديد الأولويات والعلاقات بين العوامل. وتوضح تطبيقات حديثة الجمع بين PESTEL وأساليب اتخاذ القرار متعددة المعايير أن التكامل بين الإطار النوعي والأدوات الكمية يمكن أن يؤدي إلى تحليل أكثر عمقاً وفائدة في صياغة الاستراتيجيات.

3. تحليل القوى التنافسية الخمس لبورتر

يُستخدم نموذج القوى التنافسية الخمس لبورتر لفهم البنية التنافسية للصناعة والعوامل التي تؤثر في قدرة المنظمات على تحقيق موقع تنافسي مناسب. ويقوم النموذج على تحليل خمس قوى رئيسية تتمثل في شدة المنافسة بين المنظمات القائمة، وقوة المساومة لدى المشترين، وقوة المساومة لدى الموردين، وتهديد دخول منافسين جدد، وتهديد المنتجات أو الخدمات البديلة. ومن خلال دراسة هذه القوى تستطيع المنظمة الانتقال من مجرد حصر المنافسين إلى تحليل مصادر الضغط التي تحدد مستوى المنافسة وجاذبية الصناعة وإمكان تحقيق عوائد مناسبة (Duygu & Uğurlu, 2023:69)

وتكمن أهمية النموذج في أنه ينظر إلى المنافسة باعتبارها نتيجة لتفاعل مجموعة من القوى، وليس مجرد مواجهة مباشرة بين الشركات الموجودة في السوق. فعندما تكون قوة المشترين مرتفعة، على سبيل المثال، قد تتعرض المنظمة لضغوط أكبر تتعلق بالأسعار أو جودة القيمة المقدمة، بينما يمكن أن يؤدي ارتفاع قوة الموردين إلى زيادة تكاليف المنظمة أو تقليل قدرتها على التفاوض. كذلك، فإن انخفاض حواجز الدخول أو وجود بدائل قوية يمكن أن يغير طبيعة المنافسة حتى في حالة عدم زيادة عدد المنافسين المباشرين. ومن هنا يوفر النموذج أساساً منظماً لفهم مصادر الضغط التنافسي التي ينبغي أن تراعيها المنظمة عند تحديد موقعها الاستراتيجي.

ثانياً: الأساليب الحديثة لتحليل السوق

أحدث التحول الرقمي تغيراً جوهرياً في طبيعة المعلومات التي يمكن للمنظمات الوصول إليها عند دراسة الأسواق والعملاء. فلم تعد المعرفة التسويقية تعتمد بصورة أساسية على الاستبيانات وتقارير المبيعات والدراسات التي تُجرى على فترات متباعدة، وإنما أصبحت المنظمات تتعامل مع تدفقات متواصلة من البيانات الناتجة عن المواقع الإلكترونية والمنصات الرقمية ووسائل التواصل الاجتماعي والتطبيقات والمعاملات الإلكترونية وغيرها من نقاط التفاعل مع العملاء. وقد أدى هذا التوسع في مصادر البيانات إلى تطوير أساليب تحليلية أكثر تقدماً تعتمد على تحليلات البيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي، مما أتاح للمنظمات إمكانات أكبر لاكتشاف الأنماط وفهم سلوك العملاء والتنبؤ بالتغيرات المحتملة في السوق (Ngai & Wu, 2022: 35-36) (De Mauro et al., 2022: 439-440

ولا يتمثل الاختلاف بين التحليل التقليدي والتحليل الحديث في كمية البيانات فقط، وإنما في طبيعة الطريقة التي يتم بها التعامل معها. فالتقنيات الحديثة تسمح بدمج بيانات متعددة المصادر وتحليلها بصورة أكثر سرعة وتفصيلاً، الأمر الذي يساعد المنظمة على الانتقال من وصف الظاهرة التسويقية إلى البحث عن العلاقات والأنماط الكامنة فيها. ومن ثم، أصبح تحليل السوق أكثر ارتباطاً بالقدرة على تحويل البيانات المتدفقة من نقاط الاتصال الرقمية إلى معرفة يمكن استخدامها في اتخاذ القرارات التسويقية، مع استمرار الحاجة إلى التفسير الإداري والتسويقي للنتائج وعدم الاكتفاء بالمخرجات التي تنتجها الخوارزميات (De Mauro et al., 2022: 440-442).

1. تحليل البيانات الضخمة

يمثل تحليل البيانات الضخمة أحد أبرز الاتجاهات التي أعادت تشكيل أساليب تحليل السوق، نظراً لما يوفره من إمكانية التعامل مع بيانات كبيرة الحجم ومتنوعة المصادر وسريعة التولد. ولا تقتصر هذه البيانات على سجلات المبيعات والمعاملات الشرائية، بل تمتد إلى بيانات تصفح المواقع الإلكترونية،

وعمليات البحث، والتفاعلات على وسائل التواصل الاجتماعي، واستخدام التطبيقات، والتقييمات والمراجعات الإلكترونية، وغيرها من الآثار الرقمية التي يتركها العملاء أثناء تفاعلهم مع المنظمات والعلامات التجارية. وتسمح أدوات التحليل الحديثة بمعالجة هذه الأنواع المتعددة من البيانات بهدف اكتشاف العلاقات والأنماط والاتجاهات التي قد يصعب الوصول إليها بالاعتماد على الأساليب التقليدية وحدها (Theodorakopoulos & Theodoropoulou, 2024: 2).

وتبرز القيمة التسويقية لتحليل البيانات الضخمة في قدرته على تقديم صورة أكثر شمولاً عن العميل والسوق، من خلال الربط بين أنواع مختلفة من البيانات بدلاً من تحليل كل مصدر بصورة منفصلة. فعلى سبيل المثال، يمكن الجمع بين بيانات عمليات الشراء وبيانات تصفح المواقع والتفاعل مع المحتوى الرقمي لفهم العلاقة بين اهتمام العميل بمنتج معين وسلوكه الشرائي الفعلي. كما يمكن تتبع تغير هذه المؤشرات عبر الزمن للكشف عن تحولات تدريجية في التفضيلات أو الاهتمامات، بما يساعد المنظمة على اكتشاف بعض الاتجاهات السوقية في وقت مبكر.

وعليه، فإن أهمية تحليل البيانات الضخمة لا ترتبط بمجرد امتلاك المنظمة لكمية كبيرة من البيانات، وإنما بقدرتها على تنظيم هذه البيانات ودمجها وتحليلها وتحويلها إلى رؤى ذات معنى يمكن ربطها بالقرارات التسويقية. فوجود بيانات كثيرة دون جودة مناسبة أو هدف تحليلي واضح قد لا يؤدي إلى تحسين القرار، ولذلك ينبغي أن يرتبط استخدام البيانات الضخمة بتحديد المشكلة التسويقية، وجودة البيانات، واختيار الأساليب التحليلية الملائمة، وقدرة الإدارة على تفسير النتائج والاستفادة منها.

2. تحليل السوق باستخدام الذكاء الاصطناعي

أصبح الذكاء الاصطناعي من التقنيات المؤثرة في تطوير تحليل السوق، نتيجة قدرته على معالجة كميات كبيرة من البيانات واكتشاف أنماط وعلاقات يصعب تحديدها من خلال التحليل التقليدي. وتستند تطبيقاته التسويقية إلى مجموعة من الخوارزميات التي تستطيع التعلم من البيانات وتحسين قدرتها على التنبؤ والتصنيف واكتشاف الأنماط. وبذلك لا يقتصر دور الذكاء الاصطناعي على معالجة المعلومات المتاحة، وإنما يمتد إلى دعم تفسير بعض الظواهر التسويقية والتنبؤ بالنتائج المحتملة في المستقبل، بما يعزز قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات في السوق (De Mauro et al., 2022: 440-442)

وتتعدد تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تحليل السوق، إذ يمكن استخدامه في تحديد مجموعات العملاء المتشابهة، والتنبؤ بمستويات الطلب، وتحليل احتمالية فقدان العملاء، وتقدير استجاباتهم للعروض المختلفة، والتعرف إلى المنتجات أو الخدمات التي قد تحظى باهتمام شرائح معينة، فضلاً عن تحسين استهداف الأنشطة والحملات التسويقية. كما تسمح تقنيات الذكاء الاصطناعي الحديثة بتحليل مصادر بيانات متعددة، بما فيها النصوص والصور والصوت والفيديو، الأمر الذي يوسع نطاق المعلومات التي

يمكن استخدامها في دراسة السوق مقارنة بالتحليل الذي يعتمد بصورة أساسية على البيانات الرقمية المنظمة.

ومع ذلك، فإن استخدام الذكاء الاصطناعي في تحليل السوق لا ينبغي أن يُفهم باعتباره بديلاً عن المعرفة التسويقية أو الحكم الإداري. فالخوارزمية تستطيع اكتشاف علاقة أو نمط في البيانات، لكنها لا تحدد بالضرورة سبب ظهوره أو مدى أهميته الاستراتيجية في سياق معين. ولذلك تتطلب الاستفادة الفعلية من الذكاء الاصطناعي وجود تكامل بين القدرات التحليلية والتقنية من جهة، والمعرفة بالسوق والعملاء والاستراتيجية من جهة أخرى. ويصبح هذا التكامل أكثر أهمية عندما تكون نتائج التحليل مرتبطة بقرارات تسويقية ذات آثار طويلة الأجل.

3. التحليل التنبؤي للسوق

يمثل التحليل التنبؤي أحد أبرز التحولات التي طرأت على تحليل السوق، لأنه يوسع نطاق التحليل من تفسير الأحداث السابقة إلى تقدير الاحتمالات المستقبلية. ففي حين تركز الأساليب الوصفية والتشخيصية على معرفة ما حدث وفهم العوامل المرتبطة به، يستند التحليل التنبؤي إلى البيانات التاريخية والحالية، إلى جانب النماذج الإحصائية وخوارزميات التعلم الآلي، لتقدير النتائج أو السلوكيات التي يمكن أن تظهر مستقبلاً. وبذلك يوفر للمنظمة أساساً أكثر استباقية في التعامل مع السوق بدلاً من الاقتصار على الاستجابة بعد وقوع التغير (Ngai & Wu, 2022: 35-48).

وتظهر أهمية التحليل التنبؤي بصورة خاصة في القرارات المرتبطة بالطلب والمبيعات وسلوك العملاء. فعندما تمتلك المنظمة بيانات كافية عن المشتريات السابقة والتفاعلات الرقمية والخصائص السلوكية للعملاء، يمكن استخدام النماذج التنبؤية لتقدير احتمالية شراء منتج معين، أو توقع تغير مستويات الطلب، أو تحديد العملاء الأكثر احتمالاً للاستجابة لعرض أو حملة تسويقية. وهذا يسمح بتوجيه الموارد نحو الحالات الأكثر احتمالاً لتحقيق نتائج إيجابية، ويعزز قدرة المنظمة على اتخاذ قرارات مبنية على الأدلة بدلاً من الاعتماد على التقديرات العامة وحدها.

4. تحليل المشاعر والآراء

أدى انتشار وسائل التواصل الاجتماعي والمنصات الرقمية والمراجعات الإلكترونية إلى ظهور مصدر واسع للمعلومات السوقية يتمثل في المحتوى الذي ينتجه العملاء أثناء تفاعلهم مع المنتجات والخدمات والعلامات التجارية. وقد أسهم ذلك في انتشار تحليل المشاعر بوصفه أحد الأساليب الحديثة التي تستفيد من معالجة اللغة الطبيعية وتقنيات الذكاء الاصطناعي لاستخلاص مؤشرات حول اتجاهات العملاء ومواقفهم وانطباعاتهم من النصوص الرقمية. وبذلك أصبح بإمكان المنظمة الاستفادة من المحتوى الذي ينتجه العملاء بوصفه مصدراً إضافياً لفهم إدراكهم للعروض التسويقية.

وتتمثل إحدى أهم مزايا تحليل المشاعر في قدرته على التعامل مع أعداد كبيرة من التعليقات والمراجعات التي يصعب تحليلها يدوياً ضمن فترة زمنية قصيرة. ولا تقتصر الفائدة على تحديد ما إذا كان اتجاه الرأي إيجابياً أو سلبياً، وإنما يمكن توسيع التحليل لاكتشاف الموضوعات والقضايا التي تتكرر في تعليقات العملاء، وتحديد الجوانب المرتبطة بالرضا أو عدم الرضا. وبذلك تنتقل المنظمة من معرفة مستوى التقييم العام إلى محاولة فهم الأسباب التي تقف وراءه والجوانب المحددة التي تحتاج إلى تحسين (Ahmed et al., 2023: 830–831).

5. تحليل رحلة العميل

يختلف تحليل رحلة العميل عن المنظور التقليدي الذي يركز على لحظة الشراء أو على العلاقة المباشرة بين العميل والمنظمة، إذ يهتم بدراسة المسار المتكامل الذي يمر به العميل عبر مجموعة من نقاط الاتصال قبل الشراء وأثناءه وبعده. ويشمل ذلك مراحل التعرف إلى الحاجة، والبحث عن المعلومات، ومقارنة البدائل، والتفاعل مع المحتوى أو العلامة التجارية، وإتمام الشراء، ثم تقييم التجربة والتفاعل اللاحق. وتزداد أهمية هذا الأسلوب في البيئة الرقمية نتيجة تعدد القنوات التي يمكن أن يتفاعل من خلالها العميل مع المنظمة.

ويساعد تحليل رحلة العميل المنظمة على التعرف إلى النقاط التي تحقق تفاعلاً مرتفعاً، والمراحل التي قد يواجه فيها العميل صعوبات أو تراجعاً في الاهتمام، والقنوات الأكثر ارتباطاً بالانتقال من مرحلة إلى أخرى. كما يمكن من خلال البيانات الرقمية تحديد نقاط الانقطاع في الرحلة، مثل مغادرة الموقع قبل إتمام عملية الشراء، أو انخفاض التفاعل بعد التعرض لمحتوى تسويقي معين. وتوفر هذه المؤشرات أساساً لتحسين تجربة العميل وتحديد الجوانب التي تحتاج إلى إعادة تصميم أو تطوير (Lemon & Verhoef, 2016, 69–75)

6. التحليل في الوقت الحقيقي

يمثل التحليل في الوقت الحقيقي أحد الاتجاهات التي تعكس التحول نحو سرعة أكبر في جمع البيانات ومعالجتها واستخدامها في القرارات التسويقية. ففي الأساليب التقليدية قد تُجمع البيانات خلال فترة زمنية محددة ثم تُحلل بعد انتهاء الفترة، في حين يركز التحليل في الوقت الحقيقي أو شبه الفوري على معالجة تدفقات البيانات بصورة مستمرة، بما يسمح باكتشاف التغيرات في سلوك العملاء أو السوق في وقت أقرب إلى حدوثها.

وتظهر أهمية هذا الأسلوب بصورة خاصة في البيئات الرقمية التي يمكن أن تتغير فيها اهتمامات العملاء ومستويات التفاعل خلال فترات قصيرة. فمن خلال متابعة المؤشرات الرقمية بصورة مستمرة، تستطيع المنظمة اكتشاف التغير في التفاعل مع حملة تسويقية، أو ارتفاع الاهتمام بمنتج معين، أو تغير نمط

البحث والتصفح، ثم استخدام هذه المعلومات في تعديل قراراتها التسويقية بصورة أسرع. وبهذا يساهم التحليل الفوري في تقليل الفاصل الزمني بين حدوث التغير واكتشافه والاستجابة له.

وترتبط هذه الإمكانات بالتطور في تقنيات البيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي والبنية السحابية، التي أسهمت في رفع قدرة المنظمات على معالجة كميات كبيرة من البيانات المتدفقة. وتشير مراجعات حديثة لتحليلات التسويق الرقمي إلى أن تكامل البيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي يفتح المجال أمام تطبيقات تشمل التحليل التنبؤي والتحليل في الوقت الحقيقي وتحسين الاستهداف، بما يعزز قدرة المنظمة على التعامل مع بيئة تسويقية سريعة التغير (Adeleye et al., 2024: 77-78)

7. تحليلات التسويق الرقمي

تمثل تحليلات التسويق الرقمي إطاراً تحليلياً واسعاً يستفيد من البيانات الناتجة عن مختلف القنوات الرقمية، بما في ذلك المواقع الإلكترونية ومحركات البحث ووسائل التواصل الاجتماعي والإعلانات الرقمية والبريد الإلكتروني والمنصات الإلكترونية. وتتيح هذه التحليلات للمنظمة تتبع كيفية وصول العملاء إلى العلامة التجارية، ومراقبة تفاعلاتهم معها، وتقييم أداء القنوات المختلفة، والتعرف إلى المسارات التي تقود إلى نتائج تسويقية أفضل.

وتتمثل إحدى أهم مزايا هذا الأسلوب في إمكانية الربط بين البيانات القادمة من قنوات متعددة بدلاً من دراسة كل قناة بصورة منفصلة. فعلى سبيل المثال، يمكن ربط بيانات الإعلان الرقمي ببيانات زيارة الموقع وسلوك المستخدم وبيانات التحويل أو الشراء، الأمر الذي يساعد المنظمة على تكوين تصور أكثر وضوحاً عن المسار الذي ينتقل فيه العميل من التعرض للإعلان إلى التفاعل ثم إلى اتخاذ الإجراء المطلوب. كما تتيح هذه البيانات تقييم أداء الحملات بصورة أكثر دقة وربط النشاط الرقمي بالنتائج التسويقية (Adeleye et al., 2024, 75–76).

المبحث الثالث: التسويق الرقمي وبناء العلامة التجارية

مفهوم التسويق الرقمي

أصبح التسويق الرقمي أحد المكونات الرئيسة للممارسة التسويقية المعاصرة، نتيجة التحولات المتسارعة التي شهدتها بيئة الأعمال مع انتشار الإنترنت والهواتف الذكية والمنصات الرقمية ووسائل التواصل الاجتماعي والتجارة الإلكترونية. وقد لم يقتصر أثر هذه التحولات على إضافة قنوات جديدة للاتصال بالعملاء، بل امتد إلى إعادة تشكيل طبيعة العلاقة بين المنظمة والسوق. ففي البيئة الرقمية أصبح العميل أكثر قدرة على الوصول إلى المعلومات ومقارنتها والتفاعل معها ومشاركتها، في حين أصبحت المنظمة قادرة على جمع البيانات الناتجة عن هذه التفاعلات وتحليلها واستخدامها في تطوير قراراتها التسويقية.

ولذلك أصبح التسويق الرقمي مرتبطاً بصورة وثيقة بعملية خلق القيمة وتوصيلها والتواصل بشأنها، وبناء العلاقات المستمرة مع العملاء (Chaffey & Kumar et al., 2022: 4-15).

ومن هذا المنطلق، لا يمكن اختزال التسويق الرقمي في استخدام الإنترنت للإعلان عن المنتجات أو الخدمات، لأن نطاقه أصبح أكثر اتساعاً ليشمل استخدام التقنيات والبيانات والمنصات الرقمية في مختلف مراحل العملية التسويقية. فهو يبدأ من جمع المعلومات عن العملاء وفهم احتياجاتهم وتحديد الشرائح المستهدفة، ويمتد إلى تطوير المحتوى والعروض الرقمية وإدارة التفاعل مع العملاء، ثم قياس النتائج وتحليل السلوك وتطوير التجربة والعلاقة مع العميل. وقد أظهرت المراجعات الحديثة للتسويق القائم على البيانات أن اعتماد المنظمات على بيانات العملاء والسوق أصبح جزءاً أساسياً من صياغة الاستراتيجيات التسويقية واتخاذ القرارات، مع تزايد استخدام التقنيات الرقمية والذكاء الاصطناعي في هذه العملية (Rosário & Dias, 2023)

وبذلك يمثل التسويق الرقمي تحولاً في طريقة ممارسة التسويق وإدارة العلاقة مع السوق، وليس مجرد إضافة وسيلة اتصال جديدة إلى المزيج التسويقي التقليدي. فالمنصات الرقمية تسمح بتفاعل متبادل ومستمر بين المنظمة والعملاء، كما توفر بيانات يمكن استخدامها لفهم الاستجابات وتخصيص العروض وقياس الأداء. ولهذا أصبحت الحدود بين الاتصال التسويقي وتحليل البيانات وتجربة العميل أكثر ترابطاً في البيئة الرقمية، وأصبح نجاح النشاط التسويقي مرتبطاً بقدرة المنظمة على إدارة هذه العناصر بصورة متكاملة.

أهمية التسويق الرقمي

أصبحت أهمية التسويق الرقمي مرتبطة بصورة مباشرة بالتغير الذي طرأ على طبيعة العلاقة بين المنظمات والأسواق. فالقنوات الرقمية لم تعد مجرد وسائل مساندة للاتصال التقليدي، بل تحولت إلى بيئة متكاملة تُمارس من خلالها مجموعة واسعة من الأنشطة التسويقية، تبدأ بجمع المعلومات عن العملاء وفهم احتياجاتهم، وتمتد إلى الاتصال بهم وتقديم المحتوى والعروض، ثم إتمام عمليات الشراء ومتابعة التجربة وبناء العلاقة بعد الشراء. ومن هذا المنظور، تكمن قيمة التسويق الرقمي في قدرته على جعل النشاط التسويقي أكثر تفاعلاً ومرونة، وفي الوقت نفسه أكثر اعتماداً على البيانات وإمكانية القياس والتحسين المستمر(Chaffey & Ellis-Chadwick, 2022: 8-15)

كما أن التطورات المتسارعة في تقنيات الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة والمنصات الاجتماعية أسهمت في توسيع نطاق الدور الذي يؤديه التسويق الرقمي داخل المنظمة. فلم يعد استخدام التكنولوجيا مقتصراً على نشر الرسائل التسويقية، وإنما أصبح مرتبطاً بفهم العملاء وتحليل سلوكهم وتخصيص التجارب المقدمة لهم، فضلاً عن دعم القرارات المتعلقة بالاستهداف والتواصل وإدارة العلاقة مع العميل.

ومن ثم، فإن أهمية التسويق الرقمي تنبع من كونه يمثل جزءاً من التحول الأوسع في الفكر والممارسة التسويقية نحو نماذج أكثر اعتماداً على التكنولوجيا والبيانات والتفاعل

1. الوصول إلى أسواق وشرائح أوسع

من أبرز أوجه أهمية التسويق الرقمي أنه وسّع قدرة المنظمة على الوصول إلى جمهور أكبر وأكثر تنوعاً، ولم يعد انتشار النشاط التسويقي مرتبطاً بالحدود الجغرافية التي كانت تفرضها كثير من القنوات التقليدية. فالوجود عبر المواقع الإلكترونية والمنصات الرقمية ومحركات البحث ووسائل التواصل الاجتماعي يتيح للمنظمة تقديم منتجاتها وخدماتها أمام جمهور واسع، مع إمكانية توجيه الاتصال إلى شرائح محددة بناءً على خصائصها واهتماماتها وأنماط سلوكها الرقمي.

ولا تتمثل هذه الميزة في زيادة عدد الأشخاص الذين يمكن الوصول إليهم فحسب، وإنما في ارتفاع قدرة المنظمة على اختيار الجمهور الذي ينبغي الوصول إليه. فالبيانات الرقمية تسمح بتحديد خصائص الشرائح المستهدفة وتصميم رسائل ومحتويات أكثر ارتباطاً باهتماماتها، بدلاً من توجيه الرسالة نفسها إلى السوق بأكمله. وهذا يجعل عملية الاتصال أكثر دقة، ويقلل من هدر الموارد الناتج عن الوصول إلى أفراد لا يمثلون الجمهور المستهدف.

وبذلك ساعد التسويق الرقمي على تطوير مفهوم الوصول التسويقي من مجرد الانتشار الواسع إلى الوصول الأكثر ملاءمة، أي القدرة على إيصال الرسالة إلى العميل أو الشريحة الأكثر ارتباطاً بالعرض التسويقي، مع إمكانية تعديل الاستهداف وفقاً للبيانات المتاحة ونتائج التفاعل (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2022: 11-15).

2. تعزيز التفاعل بين المنظمة والعملاء

تتمثل إحدى السمات المهمة للتسويق الرقمي في قدرته على تحويل الاتصال التسويقي من نمط يغلب عليه الاتجاه الواحد إلى نمط أكثر تفاعلاً ومشاركة. فالعميل يستطيع من خلال المنصات الرقمية التعليق على المحتوى، وطرح الأسئلة، وإبداء رأيه، وتقييم المنتجات والخدمات، ومشاركة التجربة مع الآخرين، فضلاً عن التواصل المباشر مع المنظمة. وبذلك أصبحت الرسالة التسويقية جزءاً من حوار مستمر بدلاً من كونها رسالة تنتهي بمجرد وصولها إلى الجمهور.

ولا تقتصر قيمة هذا التفاعل على الجانب الاتصالي، إذ يمكن للمنظمة استخدامه كمصدر للمعلومات المتعلقة بالعملاء. فالتعليقات والمراجعات والمناقشات الرقمية توفر مؤشرات تساعد في التعرف إلى توقعات العملاء ومشكلاتهم والجوانب التي تحظى باهتمامهم. ويمكن توظيف هذه المعلومات في تحسين المنتجات والخدمات وتطوير المحتوى وتصميم تجارب أكثر ملاءمة (Lim et al., 2022, 439–443).

3. القدرة على قياس النتائج التسويقية

يوفر التسويق الرقمي للمنظمة إمكانات واسعة لمتابعة نتائج الأنشطة التسويقية وقياس استجابة الجمهور لها. ففي القنوات الرقمية يمكن الحصول على مؤشرات متعددة تتعلق بزيارات المواقع، ومصادر الوصول، والتفاعل مع المحتوى، والنقر على الإعلانات، ومعدلات التحويل، وسلوك المستخدمين، وغيرها من المؤشرات التي تساعد الإدارة في تقييم الأداء التسويقي بصورة أكثر تفصيلاً.

وتكتسب هذه الخاصية أهمية خاصة لأن تنفيذ النشاط التسويقي لا يمثل الغاية النهائية، وإنما تحتاج الإدارة إلى معرفة مدى اقتراب النشاط من تحقيق أهدافه. ولذلك تتيح البيانات الرقمية إمكانية متابعة الأداء بصورة مستمرة، ومقارنة نتائج الحملات والقنوات المختلفة، واكتشاف الأنشطة التي تحقق نتائج أفضل، فضلاً عن تعديل الأنشطة التي لا تحقق المستوى المتوقع من الأداء.

وترتبط هذه القدرة بصورة وثيقة بالتوجه نحو التسويق القائم على البيانات، إذ لم تعد البيانات مجرد مخرجات للنشاط الرقمي، وإنما أصبحت مورداً يمكن تحليله واستخدامه في اتخاذ القرار. وبذلك يساهم التسويق الرقمي في إنشاء حلقة مستمرة تبدأ بتنفيذ النشاط، ثم قياس الاستجابة، وتحليل النتائج، وإجراء التعديلات، ثم إعادة القياس من جديد (Mu et al., 2023)

4. دعم التخصيص التسويقي

أصبح التخصيص أحد الاتجاهات البارزة في التسويق المعاصر، ويشير إلى قدرة المنظمة على تكييف المحتوى أو العرض أو التجربة بما يتناسب مع خصائص العملاء واهتماماتهم وسلوكياتهم. وتوفر البيئة الرقمية إمكانات واسعة لتحقيق هذا التوجه، بسبب البيانات التي تنتج عن عمليات البحث والتصفح والتفاعل والشراء وغيرها من الأنشطة التي يقوم بها المستخدمون عبر القنوات الرقمية.

وبدلاً من افتراض أن جميع العملاء يمثلون مجموعة متجانسة، تستطيع المنظمة تحليل الاختلافات بينهم وتحديد الشرائح أو الأنماط السلوكية التي تستجيب بصورة مختلفة للعروض التسويقية. ويمكن بناءً على ذلك تطوير محتوى أو عروض أكثر ملاءمة لكل مجموعة، الأمر الذي يرفع من مستوى ارتباط النشاط التسويقي باحتياجات العملاء.

وقد زادت إمكانات التخصيص مع انتشار الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي، إذ أصبح من الممكن تحليل كميات كبيرة من بيانات العملاء واستخدامها في التنبؤ باهتماماتهم وتقديم توصيات أو محتوى أكثر ملاءمة لهم. ولهذا يمثل التخصيص أحد المجالات التي توضح بوضوح كيف انتقل استخدام التكنولوجيا في التسويق من مجرد الوصول إلى العميل إلى فهم العميل وتكييف التجربة المقدمة إليه (Chandra et al., 2022, 1530) Peruchini etal., 2024: 5)).

5. تحسين تجربة العميل

ترتبط أهمية التسويق الرقمي كذلك بقدرته على دعم إدارة تجربة العميل عبر نقاط الاتصال المختلفة. فالعميل في البيئة المعاصرة قد يبدأ تفاعله مع المنظمة من خلال محرك بحث، ثم ينتقل إلى الموقع الإلكتروني، أو إحدى منصات التواصل الاجتماعي، أو تطبيق الهاتف، وبعد ذلك قد يكمل عملية الشراء من خلال متجر إلكتروني ويتواصل لاحقاً مع خدمة ما بعد البيع. ولذلك أصبحت تجربة العميل موزعة على مجموعة من القنوات التي ينبغي إدارتها بصورة مترابطة.

ويساعد تحليل البيانات الناتجة عن هذه التفاعلات المنظمة على تحديد المراحل التي تحقق تجربة إيجابية والمراحل التي قد تتضمن صعوبات أو نقاط انقطاع. وتتجاوز أهمية تحسين تجربة العميل الجانب الوظيفي إلى الجانب المرتبط بصورة العلامة التجارية، لأن تكرار التجارب الرقمية يشكل جزءاً من الطريقة التي يدرك بها العميل المنظمة وعلامتها التجارية. ولذلك أصبح تصميم تجربة رقمية متسقة ومريحة أحد العناصر المهمة في بناء العلاقة مع العميل وتعزيز القيمة المدركة للعلامة التجارية (Peruchini et al., 2024: 70)

6. دعم بناء العلاقات طويلة الأمد مع العملاء

لم يعد الدور التسويقي يقتصر على إتمام عملية البيع، بل أصبح بناء العلاقات المستمرة مع العملاء أحد الجوانب المهمة في الممارسة التسويقية الحديثة. وتوفر القنوات الرقمية فرصاً متعددة للحفاظ على التواصل مع العميل بعد الشراء، من خلال المحتوى الرقمي وخدمات العملاء والمجتمعات الإلكترونية وبرامج الولاء والإشعارات وغيرها من أشكال التواصل المستمر.

وتسمح هذه العلاقة المتواصلة للمنظمة بالحصول على ملاحظات متجددة حول تجربة العملاء، كما تساعدها على متابعة احتياجاتهم وتغير تفضيلاتهم بمرور الوقت. وفي المقابل، فإن استمرار التواصل يمكن أن يزيد من معرفة العميل بالعلامة التجارية ويعزز فرص استمرار العلاقة معها، خصوصاً عندما تكون الاتصالات المقدمة ذات قيمة حقيقية وليست مجرد رسائل ترويجية متكررة (Kumar & Mokha, 2022, 3)

7. تعزيز سرعة الاستجابة لتغيرات السوق

تتسم الأسواق الحديثة بدرجة مرتفعة من السرعة والتغير نتيجة التحولات في تفضيلات العملاء، وظهور تقنيات جديدة، وتغير استراتيجيات المنافسين، وتطور المنصات والقنوات الرقمية. وفي هذا السياق، يوفر التسويق الرقمي للمنظمة إمكانية متابعة هذه التغيرات بصورة أسرع من خلال البيانات والتفاعلات التي تنتج باستمرار عبر القنوات الرقمية.

فعندما تظهر مؤشرات على تغير اهتمام العملاء بمنتج أو محتوى معين، أو يحدث انخفاض في التفاعل مع حملة تسويقية، تستطيع المنظمة تحليل البيانات المتاحة وتعديل رسائلها أو عروضها أو أساليب

استهدافها بصورة أسرع. كما يمكن متابعة التعليقات والمراجعات والتفاعلات الرقمية للحصول على إشارات مبكرة حول تغير اتجاهات العملاء.

وبذلك لا تقتصر قيمة التسويق الرقمي على تمكين المنظمة من الوصول إلى السوق، وإنما تمتد إلى **زيادة** قدرتها على الإصغاء إلى السوق والاستجابة لتغيراته. وهذا الجانب يزداد أهمية عندما تقترن القنوات الرقمية بالتحليلات المتقدمة والذكاء الاصطناعي، لأن الجمع بين البيانات والتقنيات التحليلية يمكن أن يساعد المنظمة على اكتشاف التغيرات بصورة أسرع ودعم القرارات التسويقية بصورة أكثر مرونة (Rosário & Dias, 2023, 7).

قنوات وأدوات التسويق الرقمي

تختلف القنوات التي يمكن أن تعتمد عليها المنظمة في تنفيذ أنشطتها الرقمية باختلاف طبيعة السوق والمنتج والجمهور المستهدف والأهداف التسويقية والموارد المتاحة. ولذلك لا يمكن تحديد قناة رقمية واحدة باعتبارها الخيار الأفضل لجميع المنظمات، بل يتطلب الأمر اختيار مجموعة من القنوات تتناسب مع طبيعة رحلة العميل والمراحل التي يمر بها قبل الشراء وبعده. كما اتجهت الممارسة الحديثة نحو التعامل مع القنوات الرقمية باعتبارها عناصر مترابطة ضمن منظومة واحدة، بحيث يستطيع العميل الانتقال بينها بسهولة، ويحصل في كل نقطة اتصال على تجربة ورسالة تتسمان بالاتساق (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2022: 14)

1. المواقع الإلكترونية

يمثل الموقع الإلكتروني أحد المكونات الأساسية للحضور الرقمي للمنظمة، فهو يوفر مساحة رسمية يمكن من خلالها التعريف بالمنظمة وعرض منتجاتها وخدماتها ومعلوماتها المختلفة، كما يمكن أن يتحول إلى منصة لإتمام عمليات البيع أو تقديم الخدمات الإلكترونية أو استقبال استفسارات العملاء. ولهذا لا يقتصر دور الموقع على كونه مستودعاً للمعلومات، وإنما يمكن أن يمثل نقطة اتصال رئيسية ضمن رحلة العميل.

وترتبط فعالية الموقع الإلكتروني بمجموعة من العوامل، من أهمها سهولة الاستخدام، وسرعة تحميل الصفحات، ووضوح المعلومات، وجودة التصميم، والتوافق مع الأجهزة المختلفة. كما أن طريقة تفاعل المستخدم مع الموقع يمكن أن تؤثر في تقييمه للمنظمة وفي قراره بالاستمرار في التفاعل أو الانتقال إلى مرحلة الشراء. ومن ثم أصبح تصميم الموقع جزءاً من إدارة تجربة العميل وليس مجرد مسألة تقنية (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2022: 42).

2. محركات البحث

تتيح محركات البحث للمنظمة فرصة الوصول إلى المستخدمين في اللحظة التي يبحثون فيها عن معلومات أو منتجات أو خدمات ترتبط بنشاطها. ولذلك يختلف هذا النوع من القنوات عن الاتصال التسويقي الذي يفرض الرسالة على الجمهور، لأن المستخدم هو الذي يبدأ عملية البحث نتيجة وجود حاجة أو اهتمام معين.

وتشمل الممارسات المرتبطة بمحركات البحث تحسين الظهور الطبيعي للمواقع في نتائج البحث من خلال **تحسين محركات البحث** ، إلى جانب استخدام الإعلانات المدفوعة التي تمكن المنظمة من الظهور أمام المستخدمين وفق كلمات بحث أو موضوعات محددة. ويساعد الجمع بين هذه الأساليب على زيادة فرص اكتشاف المنظمة من قبل العملاء المحتملين، خصوصاً عندما تكون المعلومات المقدمة مرتبطة بصورة مباشرة بالاحتياجات التي يبحث عنها المستخدم (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2022: 374)

3. وسائل التواصل الاجتماعي

أصبحت وسائل التواصل الاجتماعي من القنوات المؤثرة في النشاط التسويقي الرقمي بسبب قدرتها على الجمع بين نشر المحتوى والتفاعل المباشر مع الجمهور. وتستخدم المنظمات هذه المنصات في بناء الوعي بالعلامة التجارية، وتقديم المحتوى، والتواصل مع العملاء، ومتابعة آرائهم واستجاباتهم، إضافة إلى تكوين مجتمعات رقمية ترتبط بالعلامة التجارية.

وتختلف وسائل التواصل الاجتماعي عن كثير من القنوات التقليدية في أن الجمهور يستطيع المشاركة في إنتاج وانتشار المحتوى، وليس فقط استقباله. فالمستخدم يستطيع التعليق والمشاركة والتقييم والتوصية بالمنتج أو انتقاده، وقد يصبح المحتوى الذي ينتجه العملاء جزءاً من الصورة التي تتكون لدى الآخرين عن العلامة التجارية. ولذلك أصبحت إدارة الحضور على وسائل التواصل الاجتماعي تتطلب اهتماماً بالمحتوى وبالتفاعل مع الجمهور في الوقت نفسه (Kumar et al., 2022: 4)

4. البريد الإلكتروني

على الرغم من تعدد القنوات الرقمية الحديثة، لا يزال البريد الإلكتروني يمثل أداة مهمة في الاتصال التسويقي، خصوصاً عندما تستخدمه المنظمة ضمن برامج إدارة العلاقة مع العملاء. فهو يسمح بإرسال المعلومات والعروض والتحديثات بصورة مباشرة إلى العملاء، مع إمكانية تنظيم الرسائل وفق خصائص الجمهور واهتماماته وتفاعلاته السابقة.

وتزداد فعالية البريد الإلكتروني عندما لا يستخدم بصورة عشوائية أو موحدة لجميع العملاء، وإنما ضمن استراتيجية تعتمد على تقسيم الجمهور وتحديد نوع المحتوى والتوقيت المناسب للإرسال. كما يمكن الاستفادة من بيانات التفاعل مع الرسائل، مثل الفتح والنقر والاستجابة، في تقييم الأداء وتحسين

الاتصالات اللاحقة. ولذلك يظل البريد الإلكتروني قناة مهمة ضمن المنظومة الرقمية، خصوصاً في المراحل المرتبطة بالحفاظ على العلاقة مع العملاء (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2022: 468)

5. المحتوى الرقمي

يقوم تسويق المحتوى على إنتاج ونشر مواد تقدم فائدة حقيقية للجمهور، بدلاً من الاقتصار على الرسائل التي تهدف إلى دفع العميل نحو الشراء بصورة مباشرة. ويمكن أن يتخذ المحتوى أشكالاً متعددة، منها المقالات والفيديوهات والصور والمواد التعليمية والرسوم التوضيحية والبودكاست وغيرها من الصيغ التي تتناسب مع طبيعة الجمهور والمنصة المستخدمة.

وتكمن أهمية المحتوى الرقمي في أنه يمكن أن يؤدي دوراً يتجاوز الترويج، من خلال مساعدة العميل على فهم مشكلة معينة، أو الحصول على معلومات، أو مقارنة البدائل، أو اتخاذ قرار أكثر ملاءمة. ولهذا فإن المحتوى الجيد يمكن أن يسهم في بناء المعرفة والثقة بالعلامة التجارية، كما يوفر للمنظمة وسيلة مستمرة للحضور أمام الجمهور خلال مراحل مختلفة من رحلة العميل (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2022: 448)

6. التجارة الإلكترونية والمنصات الرقمية

أدى انتشار التجارة الإلكترونية إلى توسيع وظيفة القنوات الرقمية، فلم تعد تقتصر على تعريف العملاء بالمنتجات والتواصل معهم، وإنما أصبحت قادرة على احتضان جزء كبير من عملية التبادل نفسها. فأصبح بإمكان المستهلك البحث عن المنتجات ومقارنة البدائل واختيار ما يناسبه وإتمام عملية الدفع ومتابعة الطلب والحصول على خدمات ما بعد البيع من خلال المنصات الرقمية.

وقد أدى هذا التطور إلى تقارب الحدود بين التسويق والبيع وخدمة العملاء، لأن العميل قد يمر بهذه الأنشطة جميعها ضمن رحلة رقمية واحدة. ولذلك أصبحت المنظمة مطالبة بتصميم تجربة متكاملة تبدأ من جذب انتباه العميل وتوفير المعلومات اللازمة له، وتمتد إلى تسهيل الشراء والمتابعة وخدمة ما بعد البيع. وهذا التكامل يمثل أحد الجوانب المهمة في إدارة رحلة العميل الرقمية (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2022: 32)

مفهوم العلامة التجارية

لم تعد العلامة التجارية في الفكر التسويقي المعاصر مجرد وسيلة لتمييز منتج عن غيره من المنتجات، أو اسماً وشعاراً ورمزاً تستخدمه المنظمة للتعريف بعروضها، بل أصبحت مفهوماً أوسع يرتبط بالصورة التي تتكون لدى المستهلك عن المنظمة وما تقدمه من منتجات وخدمات. فالعلامة التجارية تتشكل من مجموعة من المعاني والانطباعات والارتباطات التي تتراكم نتيجة تعرض المستهلك لمختلف

أنشطة المنظمة وتجربته معها، الأمر الذي يجعلها جزءاً من القيمة التي يدركها العميل عند تقييم البدائل المتاحة أمامه (Keller & Swaminathan, 2024: 29-31).

وتكمن أهمية هذا الفهم في أن المستهلك لا يتعامل مع العلامة التجارية بوصفها عنصراً بصرياً منفصلاً عن المنتج، وإنما يربطها بمجموعة من التوقعات والخبرات السابقة. فعندما يتعرف العميل على علامة معينة، فإنه قد يستحضر في ذهنه مستوى معيناً من الجودة، أو مجموعة من المنافع، أو صورة معينة عن المنظمة، أو تجربة سابقة حصل عليها. ومن ثم، فإن العلامة التجارية تؤدي دوراً في تقليل درجة عدم اليقين التي قد يشعر بها المستهلك عند المفاضلة بين البدائل، لأنها تختصر له قدراً من المعلومات المتراكمة حول العرض والمنظمة.

وفي هذا السياق، ينظر إلى إدارة العلامة التجارية باعتبارها عملية مستمرة تهدف إلى بناء معرفة واضحة بالعلامة وتكوين ارتباطات ذهنية إيجابية وقوية ومميزة لدى الجمهور المستهدف. ولا يتحقق ذلك من خلال الإعلان وحده، بل من خلال التنسيق بين المنتج والسعر والتوزيع والاتصالات التسويقية وتجربة العميل، بحيث تعمل هذه العناصر بصورة متسقة في تشكيل المعنى الذي تحمله العلامة في ذهن المستهلك.

أهمية بناء العلامة التجارية

تنبع أهمية بناء العلامة التجارية من قدرتها على مساعدة المنظمة في تكوين موقع واضح ومميز في ذهن المستهلك، ولا سيما في الأسواق التي تتعدد فيها البدائل وتتقارب فيها المنتجات والخدمات من حيث خصائصها الوظيفية. ففي مثل هذه الأسواق قد لا يكون الاختلاف المادي بين العروض كافياً لتكوين تفضيل مستمر لدى العميل، ولذلك تصبح المعاني والارتباطات والتجارب المرتبطة بالعلامة من العوامل التي يمكن أن تؤثر في تقييم المستهلك للبدائل واختياره بينها (Sang & Cuong, 2025, 2–3)

ولا تظهر قيمة العلامة التجارية في لحظة الشراء فقط، بل يمكن أن تمتد آثارها إلى العلاقة اللاحقة بين العميل والمنظمة. فعندما تتكون لدى المستهلك معرفة إيجابية بالعلامة وتصبح لديه توقعات واضحة بشأنها، يمكن أن يزداد ميله إلى اختيارها وإعادة التعامل معها. كما أن بناء علامة قوية قد يوفر للمنظمة أساساً يساعدها في تقديم منتجات أو خدمات جديدة تحت العلامة نفسها، شريطة أن تكون هذه المنتجات منسجمة مع المعاني والقيم التي ارتبطت بها العلامة في ذهن المستهلك (Sang & Cuong, 2025, 3–4)

وتكتسب العلامة التجارية أهمية إضافية في الأسواق الرقمية نتيجة السرعة التي تنتقل بها المعلومات والخبرات بين المستهلكين. فالعميل يستطيع بعد تجربته مع المنتج أو الخدمة أن يشارك تقييمه أو رأيه أو تجربته مع عدد كبير من المستخدمين، وقد يصبح هذا المحتوى جزءاً من المعلومات التي يعتمد عليها

مستهلكون آخرون عند اتخاذ قراراتهم. وبذلك أصبحت سمعة العلامة التجارية تتأثر ليس فقط بما تقوله المنظمة عن نفسها، وإنما أيضاً بما يقوله العملاء عنها وبكيفية استجابتهم لتجاربها (Zha et al., 2024, 1–29)

ومن هذا المنظور، أصبح بناء العلامة التجارية عملية تتطلب إدارة متكاملة لمختلف نقاط الاتصال مع العميل. فالمنظمة لا تستطيع بناء علامة قوية من خلال الاتصال الإعلاني وحده إذا كانت تجربة المنتج أو الخدمة لا تتوافق مع الوعود التي تقدمها. ولذلك فإن قوة العلامة ترتبط بدرجة الاتساق بين ما تعد به المنظمة، وما تقدمه فعلياً، وما يدركه المستهلك من خلال تجربته. وكلما كان هذا الاتساق أكبر، أصبحت المنظمة أكثر قدرة على تكوين ارتباطات إيجابية ومستقرة بالعلامة والمحافظة عليها على المدى الطويل (Sang & Cuong, 2025, 2–3).

مكونات العلامة التجارية

تتكون العلامة التجارية من مجموعة من العناصر التي تعمل بصورة مترابطة في تشكيل هويتها وطريقة إدراكها من قبل المستهلكين. ولا تقتصر هذه العناصر على الجوانب المرئية، مثل الاسم والشعار والألوان، بل تمتد إلى الشخصية والقيم والتجارب والمعاني التي ترتبط بالعلامة في ذهن الجمهور. ولذلك فإن إدارة العلامة التجارية تتطلب النظر إلى هذه المكونات باعتبارها نظاماً متكاملاً، بحيث يعكس كل عنصر منها المعنى العام الذي ترغب المنظمة في ترسيخه لدى السوق المستهدف (Brus et al., 2026, 2)

1. اسم العلامة التجارية

يمثل اسم العلامة التجارية أحد أكثر عناصرها حضوراً في تعامل المستهلك مع المنتج أو المنظمة، لأنه الوسيلة الأساسية التي يتم من خلالها التعرف على العلامة وتذكرها والإشارة إليها. ولهذا فإن اختيار الاسم لا يرتبط بالجانب اللغوي أو الجمالي فقط، بل ينبغي أن يأخذ في الاعتبار سهولة تذكره ونطقه، ومدى ملاءمته لطبيعة العرض، وقدرته على الانسجام مع الصورة التي ترغب المنظمة في تكوينها.

كما تزداد أهمية الاسم في البيئة الرقمية، إذ أصبح ظهوره مرتبطاً بالمواقع الإلكترونية ومحركات البحث والتطبيقات وحسابات التواصل الاجتماعي والمنصات التجارية. ولذلك ينبغي أن يكون الاسم قابلاً للاستخدام بصورة متسقة عبر نقاط الاتصال المختلفة، بما يساعد على تعزيز التعرف على العلامة وتسهيل وصول المستهلك إليها (Keller & Swaminathan, 2020, 147–149)

2. الشعار والعناصر البصرية

تشمل الهوية البصرية للعلامة مجموعة من العناصر التي تساعد على التعرف عليها وتمييزها، ومن أبرزها الشعار والألوان والخطوط والصور والتصميمات المستخدمة في تقديم العلامة. وتؤدي هذه

العناصر دوراً مهماً في تكوين التعرف البصري، لأنها تمنح العلامة مظهراً يمكن للجمهور تمييزه عبر المنتجات والإعلانات والمنصات الرقمية وغيرها من نقاط الاتصال.

وقد ازدادت أهمية الهوية البصرية مع توسع البيئة الرقمية، لأن العلامة تظهر اليوم في مساحات متعددة تختلف في طبيعتها وأحجامها، من شاشة الهاتف والتطبيق إلى المواقع الإلكترونية ومنصات التواصل الاجتماعي والإعلانات الرقمية. ولذلك أصبحت الحاجة أكبر إلى وجود نظام بصري متناسق يستطيع الحفاظ على هوية العلامة مهما اختلفت القناة التي تظهر من خلالها (Wheeler & Meyerson, 2024: 152-160)

3. شخصية العلامة التجارية

يمكن أن تتخذ العلامة التجارية في ذهن المستهلك مجموعة من السمات التي تشبه إلى حد ما السمات الشخصية التي ينسبها الأفراد إلى الأشخاص، فقد ينظر إليها باعتبارها مبتكرة أو موثوقة أو بسيطة أو عصرية أو حيوية. وتساعد هذه السمات على إعطاء العلامة طابعاً مميزاً يتجاوز الخصائص الوظيفية للمنتج، ويجعلها أكثر قابلية للارتباط بها على المستوى النفسي.

وتتكون شخصية العلامة من خلال أسلوب التواصل، ونوعية المحتوى، وطريقة تقديم المنتجات، والتصميم البصري، وطبيعة التفاعل مع العملاء، وغيرها من المظاهر التي تعكس الطريقة التي ترغب المنظمة في أن ينظر بها الجمهور إلى علامتها. ولذلك ينبغي أن تكون الشخصية المختارة منسجمة مع الجمهور المستهدف ومع القيمة التي تقدمها العلامة (Ghorbani et al., 2022, 1961)

4. قيم العلامة التجارية

تعبر قيم العلامة التجارية عن المبادئ والمعاني التي ترغب المنظمة في أن ترتبط بها علامتها لدى الجمهور. وقد تتعلق هذه القيم بالجودة أو الابتكار أو المسؤولية أو الاستدامة أو غيرها من المعاني التي ترى المنظمة أنها تمثل جزءاً من شخصيتها وموقعها في السوق.

وتزداد أهمية القيم في بيئة الأعمال المعاصرة مع ارتفاع اهتمام المستهلكين بما تمثله المنظمات، وليس فقط بما تبيعه. إلا أن قيمة هذه المعاني لا تتحقق بمجرد الإعلان عنها، وإنما تتطلب أن تنعكس في سلوك المنظمة ومنتجاتها وخدماتها وطريقة تعاملها مع العملاء. فالفجوة بين القيم التي تعلنها المنظمة والممارسات التي يختبرها المستهلك قد تؤدي إلى إضعاف الثقة بالعلامة بدلاً من تعزيزها (Michel et al., 2022, 301–303).

5. تجربة العلامة التجارية

تمثل تجربة العلامة التجارية مجموع الاستجابات والانطباعات التي تتكون لدى المستهلك نتيجة تفاعله مع العلامة في نقاط الاتصال المختلفة. وتشمل هذه التجربة ما يحدث قبل الشراء وأثناءه وبعده، بدءاً من التعرض للإعلان والبحث عن المعلومات، مروراً باستخدام المنتج أو الخدمة، وانتهاءً بخدمة ما بعد البيع والتفاعل مع المنظمة.

وتكمن أهمية التجربة في أنها تربط بين ما تعد به العلامة وما يختبره المستهلك فعلياً. فإذا جاءت التجربة منسجمة مع الوعود التسويقية، فإنها يمكن أن تدعم الثقة والارتباط بالعلامة، أما التجارب السلبية المتكررة فقد تؤثر في الصورة الذهنية حتى لو كانت الاتصالات التسويقية للمنظمة قوية. ولهذا أصبحت إدارة تجربة العلامة جزءاً أساسياً من إدارة العلامة التجارية المعاصرة (Murshed et al., 2023, 1039–1042)

بناء العلامة التجارية في البيئة الرقمية

أعادت البيئة الرقمية تشكيل الطريقة التي تتكون بها العلامة التجارية في ذهن المستهلك. ففي النموذج التقليدي كانت المنظمة تمتلك قدرة أكبر على التحكم في الرسائل التي تنقلها إلى الجمهور، بينما أصبح المستهلك في البيئة الرقمية مشاركاً في إنتاج المعلومات وتداولها وتفسيرها. فهو يستطيع البحث عن العلامة، ومقارنة عروضها، وقراءة تجارب المستخدمين، وكتابة المراجعات، ومشاركة المحتوى، والتواصل المباشر مع المنظمة. وبذلك أصبحت صورة العلامة نتيجة للتفاعل بين ما تحاول المنظمة تقديمه وبين التجارب والتفسيرات التي يكونها الجمهور حولها (Veloutsou, 2023, 550-566)

1. الانتقال من الاتصال إلى التفاعل

أصبح بناء العلامة التجارية في البيئة الرقمية يعتمد بدرجة أكبر على التفاعل المستمر مع الجمهور، ولم يعد مقتصراً على الرسائل التي تنشرها المنظمة عن نفسها. فالمستهلك يستطيع الاستجابة للمحتوى ومناقشته ومشاركته، كما يمكنه تكوين آراء علنية حول العلامة ونقلها إلى مستخدمين آخرين. ولذلك أصبح الحوار مع الجمهور أحد العناصر التي تؤثر في تكوين المعاني والارتباطات المرتبطة بالعلامة.

ومن هذا المنطلق، فإن إدارة العلامة التجارية الرقمية تتطلب من المنظمة الإصغاء إلى الجمهور ومتابعة تفاعلاته والاستجابة لها، لأن العلامة تتشكل عبر مجموعة واسعة من نقاط الاتصال وليس من خلال الحملات التي تسيطر عليها المنظمة وحدها (Veloutsou, 2023, 550-566)

2. المحتوى بوصفه أداة لبناء العلامة

أصبح المحتوى الرقمي من الوسائل المهمة التي يمكن من خلالها التعبير عن شخصية العلامة وقيمها وتقديم المعرفة والمعلومات التي يحتاج إليها الجمهور. ولا تقتصر قيمة المحتوى على الإعلان عن

المنتج، بل يمكن أن يسهم في بناء الارتباطات الذهنية بالعلامة عندما يقدم فائدة حقيقية ومتسقة مع هويتها.

وعندما يتعرض المستهلك لمحتوى متناسق عبر فترات زمنية مختلفة، يمكن أن تتراكم لديه مجموعة من المعاني المرتبطة بالعلامة، مثل الخبرة أو الموثوقية أو الابتكار. ولذلك ينبغي النظر إلى المحتوى بوصفه جزءاً من عملية بناء قيمة العلامة، وليس مجرد مادة ترويجية قصيرة الأجل (Veloutsou, 2023, 555-566)

3. التفاعل والمشاركة في بناء العلامة

من الخصائص المهمة للبيئة الرقمية أن المستهلك أصبح قادراً على إنتاج محتوى يتعلق بالعلامة ومشاركته مع الآخرين. فقد تتمثل مشاركة العميل في مراجعة أو تقييم أو تجربة منشورة أو توصية، وقد تتحول هذه المشاركات إلى مصدر للمعلومات بالنسبة إلى مستهلكين آخرين. ولذلك أصبح بناء العلامة التجارية أكثر ارتباطاً بالتجربة الفعلية التي يعيشها العملاء، لأن التجربة قد تتحول إلى محتوى رقمي ينتشر خارج نطاق سيطرة المنظمة.

ومن ثم فإن المنظمة لا تبني العلامة من خلال ما تقوله عن نفسها فقط، بل تتأثر أيضاً بما يقوله العملاء عنها وبالطريقة التي يصفون بها تجاربهم. وهذا يجعل المحافظة على جودة المنتج والخدمة والتجربة شرطاً أساسياً لإدارة العلامة في البيئة الرقمية (Veloutsou, 2023, 555-566)

دور الذكاء الاصطناعي في التسويق الرقمي وبناء العلامة التجارية

أصبح الذكاء الاصطناعي أحد التطورات التقنية التي تؤثر في الممارسة التسويقية، إذ يمكن استخدامه في تحليل بيانات العملاء، واكتشاف الأنماط السلوكية، وتخصيص المحتوى، وتحسين التوصيات، ودعم بعض أشكال التفاعل مع العملاء. وتزداد قيمة هذه التطبيقات عندما تتعامل المنظمة مع بيانات كبيرة ومتنوعة يصعب تحليلها بالأساليب التقليدية

كما أتاح الذكاء الاصطناعي التوليدي إمكانات جديدة في إنتاج المحتوى التسويقي وتطوير الأفكار والمواد الرقمية. إلا أن توظيف هذه التقنيات في بناء العلامة التجارية يحتاج إلى المحافظة على اتساق الهوية والصوت والمضمون، حتى لا يؤدي الاعتماد المفرط على المحتوى الآلي إلى إضعاف التميز أو المصداقية. وقد أصبحت تطبيقات الذكاء الاصطناعي والتحولات التقنية جزءاً من النقاش المعاصر حول مستقبل العلامات التجارية، بما في ذلك تطوير التجارب ونقاط الاتصال (Grewal et al., 2025, 702–706)

المصادر

1. Adeleye, R. A., Awonuga, K. F., Asuzu, O. F., Ndubuisi, N. L., & Tubokirifuruar, T. S. (2024). Digital marketing analytics: A review of strategies in the age of big data and AI. *World Journal of Advanced Research and Reviews, 21*(2), 73–84. https://doi.org/10.30574/wjarr.2024.21.2.0395

2. Ahmed, C., ElKorany, A., & ElSayed, E. (2023). Prediction of customer's perception in social networks by integrating sentiment analysis and machine learning. *Journal of Intelligent Information Systems, 60*, 829–851.

3. American Marketing Association. (n.d.). *Definitions of marketing*. American Marketing Association.

4. Armstrong, G., Adam, S., Denize, S., & Kotler, P. (2022). *Principles of marketing* (19th ed.). Pearson.

5. Basu, R., Lim, W. M., & Kumar, S. (2023). Marketing analytics: The bridge between customer psychology and marketing decision-making. *Psychology & Marketing, 40*(11), 2264–2282. https://doi.org/10.1002/mar.21908

6. Bou Hatoum, M., Nassereddine, H., Musick, S., & El-Jazzar, M. E. (2023). Investigation of PESTEL factors driving change in capital project organizations. *Frontiers in Built Environment, 9*, 1207564. https://doi.org/10.3389/fbuil.2023.1207564

7. Brus, R., Hartnett, N., Faulkner, M., & Driesener, C. (2026). Assessing branding strength: Comparing marketer judgement and consumer data for brand identity elements. *Journal of Brand Management, 33*, 1–17. https://doi.org/10.1057/s41262-025-00395-y

8. Büyüközkan, G., Ilıcak, Ö., & Feyzioğlu, O. (2021). An integrated SWOT based fuzzy AHP and fuzzy MARCOS methodology for digital transformation strategy analysis in airline industry. *Journal of Air Transport Management, 97*, 102121. https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2021.102121

9. Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2022). *Digital marketing: Strategy, implementation and practice* (8th ed.). Pearson.

10. Chatterjee, S., Chaudhuri, R., & Vrontis, D. (2024). Artificial intelligence in interactive marketing: A conceptual framework and research agenda. *Journal of Research in Interactive Marketing, 18*(1), 54–90. https://doi.org/10.1108/JRIM-01-2023-0030

11. De Mauro, A., Sestino, A., & Bacconi, A. (2022). Machine learning and artificial intelligence use in marketing: A general taxonomy. *Italian Journal of Marketing, 2022*, 407–433. https://doi.org/10.1007/s43039-022-00057-w

12. Duah, F. A., Bamfo, B. A., & Marfo, J. S. (2024). Marketing capability and firm performance: The mediating role of resource orchestration capability. *Cogent Social Sciences, 10*(1), 2318880. https://doi.org/10.1080/23311886.2024.2318880

13. Duygu, K., & Uğurlu, Ö. Y. (2023). Digitalization and business: A view from Porter's five forces. In *New perspectives and possibilities in strategic management in the 21st century: Between tradition and modernity* (pp. 69–85). IGI Global. https://doi.org/10.4018/978-1-6684-9261-1.ch004

14. Ghorbani, M., Karampela, M., & Tonner, A. (2022). Consumers' brand personality perceptions in a digital world: A systematic literature review and research agenda. *International Journal of Consumer Studies, 46*(5), 1960–1991. https://doi.org/10.1111/ijcs.12791

15. Grewal, D., Satornino, C. B., Davenport, T., & Guha, A. (2025). How generative AI is shaping the future of marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science, 53*(3), 702–722. https://doi.org/10.1007/s11747-024-01064-3

16. Hoffmann, S., & Akbar, P. (2023). *Consumer behavior: Understanding consumers in the digital age*. Springer.

17. Homburg, C., & Wielgos, D. M. (2022). The value relevance of digital marketing capabilities to firm performance. *Journal of the Academy of Marketing Science, 50*, 666–688.

18. Jansen, B. J., Aldous, K. K., Salminen, J., Almerekhi, H., & Jung, S.-G. (2023). *Understanding audiences, customers, and users via analytics: An introduction to the employment of web, social, and other types of digital people data*. Springer.

19. Keller, K. L., & Swaminathan, V. (2023). *Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity* (5th ed.). Pearson.

20. Kotler, P., Armstrong, G., & Balasubramanian, S. (2023). *Principles of marketing* (19th ed.). Pearson.

21. Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2023). *Marketing 6.0: The future is immersive*. Wiley.

22. Kotler, P., Keller, K. L., & Chernev, A. (2022). *Marketing management* (16th ed.). Pearson.

23. Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing, 80*(6), 69–96. https://doi.org/10.1509/jm.15.0420

24. Lim, W. M., Rasul, T., Kumar, S., & Ala, M. (2022). Past, present, and future of customer engagement. *Journal of Business Research, 140*, 439–458. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.11.014

25. Madsen, D. Ø., & Stenheim, T. (2023). The origins of SWOT analysis. *Long Range Planning, 56*(3), 102304. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2023.102304

26. Michel, G., Torelli, C. J., Fleck, N., & Hubert, B. (2022). Self-brand values congruity and incongruity: Their impacts on self-expansion and consumers' responses to brands. *Journal of Business Research, 142*, 301–316. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.12.032

27. Misra, S., Pedada, K., & Sinha, A. (2022). A theory of marketing's contribution to customers' perceived value. *Journal of Creating Value, 8*(2), 219–240. https://doi.org/10.1177/23949643221118152

28. Mothersbaugh, D. L., Kleiser, S. B., & Hawkins, D. I. (2023). *Consumer behavior: Building marketing strategy* (15th ed.). McGraw Hill.

29. Mu, J., Thomas, E., & others. (2023). How has data-driven marketing evolved: Challenges and opportunities with emerging technologies. *International Journal of Information Management Data Insights, 3*(2), 100203. https://doi.org/10.1016/j.jjimei.2023.100203

30. Murshed, F., Dwivedi, A., & Nayeem, T. (2023). Brand authenticity building effect of brand experience and downstream effects. *Journal of Product & Brand Management, 32*(7), 1032–1045. https://doi.org/10.1108/JPBM-02-2021-3377

31. Ngai, E. W. T., & Wu, Y. (2022). Machine learning in marketing: A literature review, conceptual framework, and research agenda. *Journal of Business Research, 145*, 35–48. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.02.049

32. Nordin, F., & Ravald, A. (2023). The making of marketing decisions in modern marketing environments. *Journal of Business Research, 162*, 113872. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113872

33. Paas, L. J. (2023). Marketing analytics stages: Demystifying and deploying machine learning. *International Journal of Market Research, 65*(6), 687–707. https://doi.org/10.1177/14707853231191726

34. Pascucci, F., Savelli, E., & Gistri, G. (2023). How digital technologies reshape marketing: Evidence from a qualitative investigation. *Italian Journal of Marketing, 2023*, 27–58. https://doi.org/10.1007/s43039-023-00063-6

35. Peruchini, M., da Silva, G. M., & Teixeira, J. M. (2024). Between artificial intelligence and customer experience: A literature review on the intersection. *Discover Artificial Intelligence, 4*, Article 4. https://doi.org/10.1007/s44163-024-00105-8

36. Salminen, J., Mustak, M., Sufyan, M., & Jansen, B. J. (2023). How can algorithms help in segmenting users and customers? A systematic review and research agenda for algorithmic customer segmentation. *Journal of Marketing Analytics, 11*(4), 677–692. https://doi.org/10.1057/s41270-023-00235-5

37. Sleep, S., Gala, P., & Harrison, D. E. (2023). Removing silos to enable data-driven decisions: The importance of marketing and IT knowledge, cooperation, and information quality. *Journal of Business Research, 156*, 113471. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113471

38. Solomon, M. R., & Russell, C. A. (2023). *Consumer behavior: Buying, having, and being* (14th ed.). Pearson.

39. Sperandio, G., et al. (2023). Are strategy developers well equipped when designing sustainable supply chains for a circular bio-economy? Supporting

innovations' market uptake in a PESTEL + I environment. *Energy, Sustainability and Society, 13*. https://doi.org/10.1186/s13705-023-00415-2

40. Theodorakopoulos, L., & Theodoropoulou, A. (2024). Leveraging big data analytics for understanding consumer behavior in digital marketing: A systematic review. *Human Behavior and Emerging Technologies, 2024*, Article 3641502. https://doi.org/10.1155/2024/3641502

41. Veloutsou, C. (2023). Enlightening the brand building–audience response link. *Journal of Brand Management, 30*(6), 550–566. https://doi.org/10.1057/s41262-023-00331-y

42. Wheeler, A., & Meyerson, R. (2024). *Designing brand identity: A comprehensive guide to the world of brands and branding* (6th ed.). Wiley.

43. Ye, F., Xia, Q., Zhang, M., Zhan, Y., & Li, Y. (2022). Harvesting online reviews to identify the competitor set in a service business: Evidence from the hotel industry. *Journal of Service Research, 25*(2), 231–249. https://doi.org/10.1177/1094670520975143

44. Zha, D., Foroudi, P., Melewar, T. C., & Jin, Z. (2024). Examining the impact of sensory brand experience on brand loyalty. *Corporate Reputation Review*, 1–29.

الفصل الثاني عشر

التسويق وسلوك المستهلك

Marketing and Consumer Behaviour

أ.م.د. رسل سلمان نعمة
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي - العراق

الملخص

يتناول هذا الفصل التسويق وسلوك المستهلك عبر ثلاثة أقسام تتدرج من مفاهيم التسويق ووظائفه إلى تحليل السلوك والسوق، ثم إلى التسويق الرقمي وبناء العلامة التجارية. ويعرض القسم الأول الحاجات والرغبات والطلب وقيمة العميل ورضاه وخبرته والعلاقات التبادلية، كما يناقش الفلسفات التسويقية والبيئة الداخلية والخارجية والمزيج التسويقي ووظائف التسويق في المؤسسات. ويتصل هذا العرض بفهم العلاقة بين المنظمة والعملاء وبكيفية تنظيم الأنشطة التي تقدم القيمة وتتواصل مع السوق.

ويركز القسم الثاني على عملية شراء المستهلك، بدءًا من إدراك الحاجة والبحث عن المعلومات وتقييم البدائل وصولًا إلى قرار الشراء والسلوك اللاحق له. ثم يتناول العوامل النفسية والشخصية والاجتماعية المؤثرة، وتقسيم السوق والاستهداف والتموضع، ومراحل البحث التسويقي. وتستخدم الرسوم والتقسيمات والأمثلة لتنظيم المفاهيم وبيان العلاقات بينها، مع إظهار اختلاف القرارات تبعًا لخصائص المستهلك والسياق والمنتج والمعلومات المتاحة.

أما القسم الثالث فيعرض قنوات التسويق الرقمي، ومنها مواقع الشركات ومحركات البحث ووسائل التواصل والبريد والمحتوى والتطبيقات المتنقلة، ثم يناقش إدارة علاقات العملاء والعلامة التجارية وقيمتها والاتصالات التسويقية المتكاملة والاتجاهات الناشئة. وتتضمن المساهمة أسئلة وتمارين وحالات مرتبطة بمحاور الفصل، وتستند إلى مراجع مثبتة في نهايته. وطبيعة المعالجة تفسيرية ومفهومية، وليست عرضًا لنتائج تجربة تسويقية أو مسح ميداني جديد. وتبرز أهمية الربط بين فهم المستهلك واختيار الأدوات والقنوات وتنظيم الرسالة التسويقية، مع بقاء القرارات مرتبطة بالبيئة التي تعمل فيها المؤسسة. ويتيح التسلسل المقترح الانتقال من المفاهيم الأساسية إلى التحليل والتطبيق، وتتبع العلاقة بين بناء القيمة ودراسة السلوك وإدارة الحضور الرقمي والعلامة التجارية في إطار المساهمة المقدمة.

الكلمات المفتاحية: التسويق؛ سلوك المستهلك؛ تحليل السوق؛ التسويق الرقمي؛ العلامة التجارية

Abstract

This chapter examines marketing and consumer behaviour through three sections that progress from marketing concepts and functions to consumer and market analysis, and then to digital marketing and brand building. The first section discusses needs, wants, demand, customer value, satisfaction, experience, exchange, and relationships. It also considers marketing philosophies, internal and external environments, the marketing mix, and organizational marketing functions. These topics establish a framework for understanding how organizations connect their activities with customers and markets.

The second section follows the consumer buying process from problem recognition and information search through evaluation of alternatives, purchase, and post-purchase behaviour. Psychological, personal, and social influences are then considered alongside market segmentation, targeting, positioning, and the marketing research process. Diagrams, classifications, and examples organize the concepts and their relationships, while recognizing that purchasing decisions vary with consumers, products, contexts, and available information.

The final section reviews digital channels, including company websites, search engines, social media, email, content, and mobile marketing. It then discusses customer relationship management, brand building and brand equity, integrated marketing communications, and emerging developments. Questions, exercises, and cases accompany the explanatory material, and references are retained at the end. The contribution is conceptual and instructional rather than a report of a newly conducted marketing experiment or field survey. It connects understanding consumers with selecting channels, coordinating communication, and organizing value-oriented activities. The chapter's

sequence supports movement from foundational concepts toward analysis and application, enabling readers to trace relationships among value creation, consumer behaviour, digital presence, and brand management within the scope of the submitted material.

Keywords: Marketing; Consumer behaviour; Market analysis; Digital marketing; Brand building

Section One: Marketing Concepts and Functions

1.1 Introduction to Marketing

Marketing consists of identifying customer needs and wants, anticipating them and meeting them for the benefit of the organization. Philip Kotler defines marketing as the process of designing, promoting, delivering and valuing products and services to a society, through an exchange relationship. It has shifted from being production focused with companies concentrating mainly on production efficiency, to a customer focus and a relationships approach that concentrates on customer relationship and value creation for a long term relationship with customers (Gamble et al., 2011). The rapid development of technology, globalization and evolving expectations of consumers have also reshaped marketing into a strategic area designed to stimulate innovation and provide a competitive edge.

The marketing is needed to link the organisations and customers together as it enables the organisation to make all the right decisions when dealing with its customers, which is important for the development of businesses if the products are positioned and communicated to the customers properly (Drummond and Ensor, 2006). Marketing is fundamentally a value creation and value exchange process, in which organisations provide products or services that meet the needs of the customers to generate profits, retain their customers' support, and achieve a long-lasting relationship.

1.2 Core Marketing Concepts



Figure 1: Core Marketing Concepts

Needs, wants, and demands: There are key concepts involved in marketing that make up the concept of marketing and explain how organizations add value. The starting point is the needs, basic human necessities like food, shelter, security, belonging etc. Wants are the ways in which customer needs are expressed, depending on their personal preferences and cultural influences as well as experiences (Arndt, 1978). Demands arise because when consumers have the needs to buy products or services that meet their wants.

Customer value and Customer satisfaction: One of the most important aspects of marketing is to provide customer Value, which is what customers perceive as benefits in relation to the costs they have to bear. Constantly offering great value will make organisations more likely to achieve competitive advantage and induce repeat sales. Similar is customer satisfaction that measures how well a product or service meets and/or surpasses a customer's expectations (Payne and Holt, 2001).

Customers enjoy high satisfaction which adds to their loyalty, good word of mouth and sustainable profit.

Customer experience: In the modern era of marketing too, the subject of customer experience is taken into account that is any interaction the customer has with an organization before, during and after a purchase (Schmitt, 2011). Positive events create a sense of connection and loyal customers.

Exchange and relationships: Marketing involves relationships and exchange, and value is given and received by both the buyer and seller willingly (Sheth et al., 2024). Many modern companies are now interested in “relationship marketing,” the act of keeping customers engaged over the long haul rather than adding them to a short-term list of customers to be serviced promptly.

Markets and market offerings: Markets and market offerings are the collective description of the customers who have similar needs and the product, service, experience or idea to meet those needs. Making sense of these helps companies craft successful marketing moves that antennae changing consumer trends and competitive forces.

1.3 Marketing Philosophies

Marketing philosophies are the principles around which an organization's policies and practices are guided by in dealing with customers and markets. Such orientations have changed over different times because of competition, technology, and expectations of customers.



Figure 2: Marketing Philosophies

Production

Production concept states that product expansion and broader availability for consumers are the reasons to offer products, recognizing that consumers will value these products if they are easy to buy and have a low cost. Such a philosophy should be practiced by organisations which are looking to enhance production efficiency and cut costs and increase distribution (Dixon, 1990). This is best practice if demand outstrips supply or if production is more efficient and is a competitive advantage.

Product

The product concept focuses on quality and product innovation, as well as product performance. Recognized as a basic law of human nature, organizations believe their products are preferred over those without the best quality and most sophisticated features (Kotler, 1998). Though it's good to continually strive for improvement, a sole focus on "how well can we do it" could miss out on the evolving needs of customers and the market.

Selling

The selling philosophy restores on the idea that customers won't buy enough of the product if it does not receive enough promotion and selling. In a strategy such as this, organizations spend a great deal to

convince their customers to buy via advertising, personal selling, and sales promotion (Armstrong et al., 2014). While effective in some products, this method may focus on short-term marketing rather than using the long-term customer perspective.

Marketing

The marketing concept changed the organization's attitude from products to customers. It states that managing a business successfully is to know customers' needs and meeting them better than others (Gamble et al., 2011). According to this approach, research with customers, market segmentation and building of customer relationships turn into core processes which offer added value for both customers and organisations.

Societal Marketing

The societal marketing concept is an extension of the marketing concept that places a balance between satisfying customer needs, profitability of the organization, and social welfare. Customer needs are met with the consideration of environmental sustainability, ethical practices and social responsibility (Saunders et al., 2015). Such an approach will allow sustainable development to be supported in order to have marketing activities that will provide value and satisfaction to the business, the consumers and social organizations in the long-term.

1.4 Marketing Environment

The marketing decisions are made based on internal organisational factors and external environmental factors which have a significant impact on business opportunities and challenges.

Internal Environment Analysis

The internal environment consists of factors that within the organization affect the marketing performance.



Figure 3: Internal Marketing Environment Analysis

Organizational resources: The firm's resources, assets, such as financial, technology, skilled personnel, information systems etc, determine its capacity to formulate effective marketing strategies (Claudiu et al., 2011).

Company capabilities: Company's capacities, including creativity, working productivity, service, and brand administration, build up competitive position, making market responsiveness more viable.

Corporate culture: The attitudes of employee, orientation of the customer and the strategic organizing of the company are all affected by the corporate culture, which comprises shared values, corporate culture and the leading method (Simberova, 2009).

External Environment Analysis

PESTLE analysis looks at external factors that are beyond the control of an organisation but which need to be continually monitored.



Figure 4: External Marketing Environment

Political: Political factors are Government policies, taxations, trade restrictions and political stability.

Economic: Economic factors include inflation rate, interest rates, income, employment, and economic growth. All these factors influence purchasing power (Aghlmand et al., 2022).

Social: Social factors include changes in population, social habits, and culture or consumer attitudes affecting the demand for the market.

Technological: Digital transformation, automation and AI are some of the tech advancements enabling innovation and better customer engagement.

Legal: Legal factors include laws governing consumer protection, the regulatory regime on competition, matters concerning labour laws and intellectual property rights that affect business operations (Sun et al., 2024).

Environmental: Environmental factors cover sustainability, climate change, conserving resources and environmental laws; it is time for businesses to practice a "green marketing.

1.5 Marketing Mix (4Ps/7Ps)

The marketing mix is a useful tool for formulating marketing strategies and strategies to implement. It was created by McCarthy's 4Ps Model and it is essentially the four controllable elements of an organisation that they coordinate to meet the customer's need and to accomplish the organisation's goal.

Product: Product is what the company gives to customer to meet the requirements of the customer (Raewf and Thabit, 2018). Product decision involves Quality, Design/branding, Packaging, features and after sales services. Businesses are continuously refining products as customer needs and expectations change and to stand out in the marketplace.

Price: Price is the sum of money that customers are willing to spend receiving a service or product. Price is based upon cost of production, customer perception, competitor pricing, market demand (Daud, 2023). Good pricing strategies aim to ensure profitability, customer value and competitive positioning of the organization.

Place: Place is the means by which products are brought to customers. It covers choices of transportation, warehousing, inventory management, wholesaler, retailers, and Internet. Efficiently distributing products ensures products are available at the right location and time; increases customer convenience and satisfaction.

Promotion: Promotion includes all communication activities that market information, persuasion, and reminder exist. Promotional tools are advertising, public communications, sales promotion, personal selling,

direct marketing and digital communications (Malau, 2020). Integrated marketing communications support brand awareness, drive customer demand, and help develop customer relationships.

Extended 7Ps for Services

Traditionally the marketing mix consists of seven elements, but service organisations sometimes add three more.

People: Employees and customers who have interactions that have an important effect on the quality of service and customer satisfaction are called by people.

Process: Process is the procedures, workflows and systems by which services are delivered efficiently, consistently.

Physical evidence: Physical evidences are all elements that can be seen and felt development that customers use to help them assess the quality of the service, although it is not tangible (Lahtinen et al., 2020).

Together, the 7Ps can help businesses provide an integrated and holistic customer experience, or help guide strategic marketing decisions across any goods or service business.

1.6 Marketing Functions within Organizations

Marketing carries out a number of important activities that provide for the achievement of goals and long-term competitiveness of an organization.

Market research: Market Research is the process of gathering and interpreting data from customers, competitors and market trends to inform strategic planning (Sarstedt and Mooi, 2018).

Product development: Product development goes beyond just converting customer information to products and services that meet changing market demands.

Pricing: The pricing sets value-based prices that consider the affordability of customers and profitability of the organization (McDaniel andGates, 2018).

Distribution: Distribution selects the most effective routes of getting items to the customer, distribution maximized availability and convenience for target customers.

Promotion: Promotion conveys the benefits of the product using various advertising, public relations, digital marketing, sales promotion, and personal selling techniques to generate awareness and stimulate purchase in the process.

Customer relationship management: Customer relationship management (CRM) is about establishing, maintaining and growing long-term customer relationships for the future, using individual customer communication, responsive service and continuous engagement (Anshari et al., 2019).

All of these marketing functions work together to improve customer satisfaction, bolster competitive advantage, expand the share of market and provide contributions to sustainable organizational growth in a dynamic business environment.

1.7 Conclusion

This section has discussed the concepts, philosophies, environment, marketing mix, and functions of marketing. It highlighted that at the core of its business were customer, relationship and strategic decisions. These principles are used as the foundation to learn more about human consumption, studying the market and current marketing practices, as detailed in subsequent sections.

Section Two: Consumer Behaviour and Market Analysis

2.1 Introduction to Consumer Behaviour

Consumer behaviour is the study of how an individual, a group or an organisation chooses, acquires, uses or disposes of a product, service, idea and/or experience to meet their needs and wants. It looks at the personally, culturally, socially and psychologically determining aspects of the purchasing decisions and consumption patterns. Knowledge of the behaviour of these consumers is crucial in marketing decisions because they are able to detail what customers want, forecast their buying patterns, create market strategies that can be successful, and enhance the customer experience (Gordon et al., 2021). Consumer behaviour knowledge also helps businesses to create their products, determine the shops in which they will sell, choose the pricing strategy for their product and use the most effective promotion tactics.

The normal process of consumer decision making is considered to be an organized sequence, comprising need recognition, information search, evaluation of alternatives, purchase decisions and post-purchase evaluation though purchasing behaviour differs in various situations and people.

2.2 Consumer Buying Process

The Five-Stage Consumer Decision Making Model demonstrates how consumers come to become aware of a need, what alternatives they consider, engage in a buying decision and then assess the product after use (Panwar et al., 2019). The model is useful in understanding consumer decision making but not all purchases necessarily proceed in a sequential fashion.

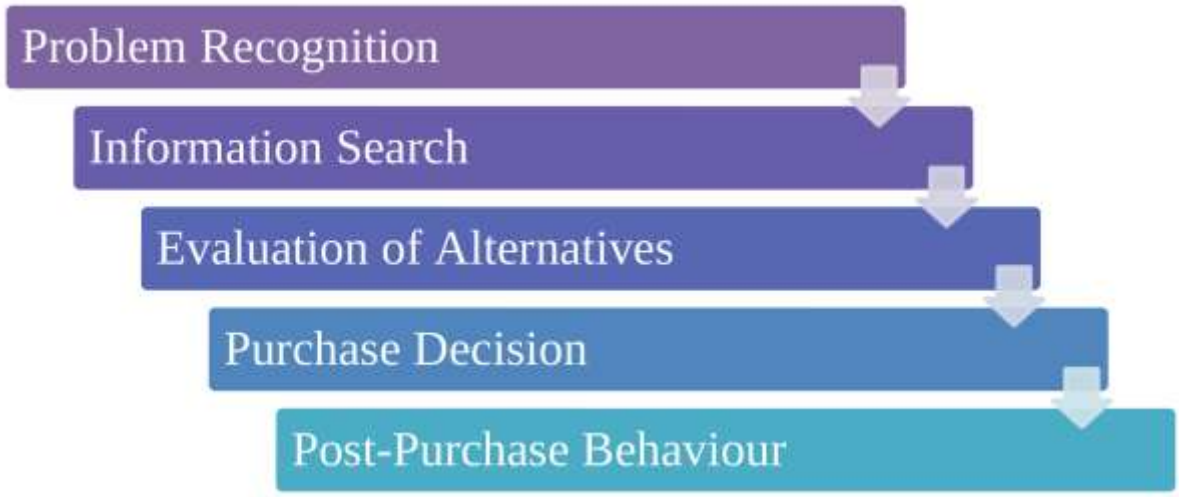


Figure 5: Consumer Buying Process

Problem Recognition

Problem recognition is the process of people realizing there is a discrepancy between what they have and what they want. This recognition can be either external (advertising, social influence, technological improvements and more) or internal (personal aspirations, hunger and more) (Mihajlovic et al., 2025). As soon as a need appears in their mind, consumers are motivated to look for the required solution.

Information Search

The second stage is information search where the consumers look for information on what products or services are available that can meet the need that they have identified. Source of information can include personal (family, friends), commercial (ads/vendors web pages), public (consumer web pages) and experiential (products tested, or experience with them) (Zhao et al., 2021). The amount of information people want to seek will be determined by the importance of the purchase, their knowledge and their perceived risk.

Evaluation of Alternatives

In the process of evaluating alternatives, consumers will look at and compare various brands/products based on price, quality, features,

durability, convenience, and brand reputation. This evaluation is greatly affected by personal tastes, past experience and value perceptions (Rahman et al., 2018). Consumers may identify features that will most satisfy their needs and expectations prior to selection.

Purchase Decision

Purchase decision is when a consumer chooses the product or service he/she thinks is the most appropriate. However, external factors can still determine whether it is actually decided to take the train or not, such as the availability of the product, promotional offers, financial conditions, etc, or if someone else recommends it (Palalic et al., 2021). A good purchase experience leads to a higher probability of actual purchase.

Post-Purchase Behaviour

Consumers compare the product/service they received to what they wanted after they purchase the item/service. Customer satisfaction can foster repeat sales, favourable brand advocacy and brand loyalty. On the other hand, the opposite actions may happen, with dissatisfied customers returning the products, expressing their grievances, publishing bad reviews, and choosing other brands (Rungsrisawat et al., 2019). Organizations strive to control the after sale experience, which is provided by customer support, warranties and relationship management activities so as to enhance long term customer loyalty.

2.3 Factors Influencing Consumer Behaviour

An individual's purchase and consumption experience are affected by psychological, personal and social factors that influence consumer behaviour. Knowing these factors helps organizations create effective marketing campaigns and customer relationships.

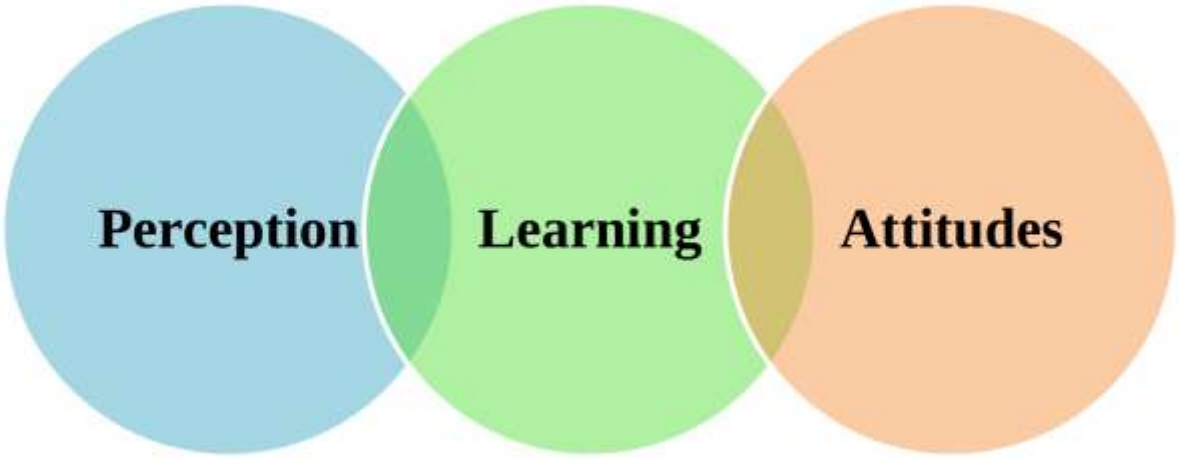


Figure 6: Psychological Factors Influencing Consumer Behavior

Psychological Factors

Psychological Factors shape consumer information and decision making. Motivation is a set of internal desire that inspires persons to meet unmet needs. Maslow's Hierarchy of Needs explains that consumers seek to fulfil needs in a progression from physiological and safety needs to social belonging, esteem, and self-actualization (Leonov et al., 2023). Depending on the nature of the product or service, various levels of marketing strategies can be drawn upon.

Perception: Perception is the process consumers use to select, organize and interpret information to facilitate the development of meaningful impressions of products and brands (East et al., 2022). People can have different interpretations of the same marketing statement due to an earlier experience and personal opinions.

Learning: Learning happens when experiences are repeated and result in changes in consumer behaviour that are permanent, allowing customers to become more or less likely to act a certain way over time and in the long run.

Attitudes: Attitude is a relatively stable attitude evaluation, feelings and beliefs of products or brands that have a significant impact on purchase intent and consumption behaviour (Loxton et al., 2020).

Personal Factors

Buying behaviour is also impacted by personal traits.



Figure 7: Personal Factors Influencing Consumer Behaviour

Age: Age is associated with differing needs and preferences in nutrition throughout the life span. Typically, children and young consumers and older consumers have different buying habits.

Occupation: Product selection is influenced by occupation, depending on required qualifications, work climate (Hoyer et al., 2020).

Lifestyle: Preferences for products, brands and consumption experiences are influenced by lifestyle, which refers to an individual's activities, interests and opinions.

Income: Income affects one's ability to buy products or services and relates to purchasing power. Those with a little more disposable income may seek quality, convenience and/or prestige over those who are price conscious seeking more value for money (Nguyen et al., 2019).

Personality: Personality is a set of consistent psychological variables which affect consumer's reaction to the marketing stimuli, brand preferences and buying behaviours.

Social Factors

Social influences are related to interactions with family, peers, and society.



Figure 8: Social Factors Influencing Consumer Behavior

Family: Family members have the greatest influence on the decisions to purchase products based on their values, roles, and consumption patterns (Voramontri and Klieb, 2019).

Reference groups: These attitude influences and buying influences come from reference groups like friends, work colleagues, professional associations and the internet-based communities.

Social class: Social class determines lifestyle, shopping priorities and brand choices based on income, occupation and education (Hosta and Zabkar, 2021).

Culture and subcultures: Culture is the commonly shared values, beliefs, customs, and traditions that influence the consumer behaviour in a particular society. There are other variations of consumer preferences and consumer purchasing behaviours, such as ethnicity, religion, nationality or region, subcultures exist in greater culture. These psychological, personal and social factors all play a part in the decision making process by the consumer in various markets.

2.4 Market Segmentation, Targeting and Positioning (STP)

A systematic method to identify marketable segments and develop market strategies that create greater value to specific segments is called Segmentation, Targeting and Positioning (STP).



Figure 9: Market Segmentation, Targeting and Positioning (STP)

Market Segmentation

Market segmentation is the process of breaking down the general market into smaller sections of people who share certain characteristics and have common buying habits (Khandelwal et al., 2020).

• **Geographic Segmentation** segment markets by country, region, city, and climate and/or population density.

• **Demographic segmentation** categorises consumers by measurable characteristics of the individual including things like age, gender, income, education, occupation and family size (Thomas and George, 2021).

• **Psychographic segmentation** centres upon lifestyle, values, interests, opinions and personality traits which have an impact on buying decisions.

• **Behavioural segmentation** fragment consumers based on their buying frequency, product usage, benefits they look for, brand loyalty, and buying occasions (Ezeh, 2017). Through good segmentation, organisations get to understand the variety of their customers and make effective use of their marketing efforts.

Targeting Strategies

Once market segments have been identified, organisations analyse the attractiveness of these segments to decide upon the target market(s).

• **Undifferentiated targeting** is a marketing approach that disregards the differences among customer sets and uses one approach for customers across the market as a whole, where the needs are deemed to be relatively homogeneous (Thomas and George, 2021).

• **Differentiated targeting** builds out separate marketing programmes for different market segments, enabling organisations to better react to the differential expectations of the various customer segments.

• **Concentrated targeting** means that marketing efforts are targeted to only one market niche where companies can establish specialized knowledge and more competitive positions (Ningrum and Hasmarini, 2024).

• **Micromarketing** is the most personalized type of marketing which adapts marketing tasks and communications to the specific local markets and individual customers.

Positioning

Positioning is achieving the correct identification of a product or brand in the target customer's mind in comparison with the competitors.

• **Value Proposition** communicates the unique value that customers receive and why it is better than its alternatives.

• Competitive positioning focuses on product characteristics or attributes, suitability/quality, price, product innovation or level of customer service to stand out in the market (Rohmah et al., 2025).

• A **positioning map** is a visual tool that can be utilized by organizations to identify and analyze competing brands based on different attributes, like price and quality, or innovation and reliability.

A map placed accurately can help marketers discover opportunities in markets, assess how their product or service stacks up against competitors and help them make better decisions about how to make their offering more stand-out and attractive to customers.

2.5 Market Research Process

Market research is a systematic process which provides reliable information for marketing decision making.

Problem definition: Problem Definition is the first step, in which the objective of the research is clearly defined and information sought (Malhotra et al., 2020).

Research design: The second step is research design, which decides how to use research methods and what type and amount of sampling and data collection techniques are to be used (Huang and Rust, 2021).

Data collection: As data is collected, the researcher posits either primary or secondary data that are collected using surveys, interviews, observations, experiments, or existing databases.

Analysis: The gathered data is then analyzed, including organizing data, interpreting data, and evaluating the new data using statistical methods to look for any patterns or information that may be significant (Hair et al., 2018). For this step, data is organized, interpreted, and evaluated statistically to find any significant patterns or information gathered.

Reporting: Reporting exclaims research findings, conclusions and recommendations in an easy and organized way with the ability of decision making managers to take marketing decisions and effective marketing strategies based on market opportunities and customer demand requirements.

2.6 Conclusion

This section covered consumer behaviour, the decision making process when considering a purchase, factors affecting consumer purchasing decisions, STP and market research. These concepts help an organization understand its customers, to find market opportunities that it recognizes as interesting, to create marketing strategies that address these opportunities, and to establish a competitive advantage by making marketing decisions based on information of customers.

Section Three: Digital Marketing and Brand Building

3.1 Introduction to Digital Marketing

Digital Marketing is promoting a product, service or brand using digital technologies, internet-based platforms and electronic communication channels to reach customers. It's a catchall term that covers everything from web pages to search engines and social media, as well as email, mobile apps and digital advertising (Rochefort and Ndlovu, 2024). Digital marketing has experienced tremendous growth driven by widespread Internet access, digital mobile communications and social networks,

allowing companies to better communicate with audiences worldwide for a greater return on investment than conventional marketing strategies.

Digital marketing differs from conventional marketing, which is mostly complemented by print, television, radio and outdoor advertising, in that it offers the opportunity to communicate with customers in an interactive, measurable and personal way. Constant engagement allows organisations to track the campaign in real time, make decisions to amend the strategy and build better relationships with customers in a timely manner (Makrides et al., 2020). Digital marketing has emerged as a strategic imperative in today's business landscape, offering organizations the tools to thrive in a dynamic and technology-driven market by boosting brand visibility, delivering better customer experiences, empowering data-driven decisions, and making a difference in the ever-competitive business environment.

3.2 Digital Marketing Channels

Digital marketing uses a variety of tools and methods on the Internet to help firms engage customers, build brand loyalty, and meet marketing goals. Customers made up of channels, and each channel can serve a different purpose for engagement and organizational effectiveness.

Company Websites

A company website acts as a major digital portal where companies share information about their services, items, worth and brand. A good website is easy to use and has information about products, online shopping, customer service and the location to contact them (Chaffey and Ellis-Chadwick, 2019). They also serve as a basis for all of the other aspects of digital marketing by bringing visitors to websites from search engines, advertisements, and social media.

Search Engine Optimization (SEO)

Search Engine Optimization (SEO) refers to optimizing websites in terms of content and technical aspects, to boost their ranking in the unpaid search engine result pages. SEO strategies involve keyword optimization, creating quality content, web speed optimization, mobile optimization, building links, and more (Mohiuddin, 2025). The organic acquisition of visitors as a result of improving search positions can be a more sustainable and cost-effective way to acquire them and can improve website traffic, credibility and generate long-term benefits.

Search Engine Marketing (SEM)

Search Engine Marketing (SEM) refers to the paid promotion of website. Organizations tender up particular key words and show an advert within a sponsored place on the search engine results web pages to those who search for a particular product/service (Şahin and Dirsehan, 2023). Customer acquisition will benefit from SEM with its immediate visibility, an audience that it can target, measurable performance, and flexible budget management.

Social Media Marketing

Social media marketing leverages platforms like Facebook, Instagram, LinkedIn, X, and TikTok to reach and interact with customers, sell products, and foster online communities. Organizations communicate interesting and engaging content, and invite customers to leave comments, reviews and discuss the content they publish (Dolega et al., 2021). Social media is also useful when it comes to customer service, awareness and building relationships.

Email Marketing

Email marketing includes sending individual messages to present and potential customers. Email is leveraged by organizations to share customer support, event invitations, newsletters, promotional offers, and

product updates (Ahmed et al., 2019). An effective email marketing campaign can enhance a customer's relationship with the brand, further promote re-buying, and help boost retention by communicating on the right time, place, and to the right audience.

Content Marketing

Content marketing involves the development and sharing of valuable, informative and engaging materials with the aim of attracting and keeping a target audience (Bowden and Mirzaei, 2021). Rather than sending just promotional messages, blogs, videos, podcasts, infographics and educational articles enable organizations to develop expertise, gain the trust of their customers and advance and sustain longer-term engagement.

Mobile Marketing

Mobile marketing appeals to consumers over mobile applications, responsive websites, SMS, geolocational services, as well as push notifications via smartphones and mobile tablets (Al-Azzam and Al-Mizeed, 2021). Mobile marketing improves accessibility, convenience and personalisation of communications because many people today use their mobile devices to seek information or to make online purchases.

Influencer Marketing

Influencer marketing is a technique where organizations connect with people who have a strong reputation and following in a niche community or industry (Dimitrieska and Efremova, 2021). An influencer's product endorsement, review and demonstration provides authenticity that can help organizations raise awareness for a particular brand, build trust with specific target groups and raise sales of their products.

3.3 Customer Relationship Management (CRM)

A strategic practice called Customer Relationship Management (CRM) whereby organizations maintain, build, and enhance long-term customer relationships by effectively managing customer information, interactions and communication (Buttle and Maklan, 2019). CRM is a combination of people, processes and technology to deliver performance and satisfaction to customers and to boost organizational performance.



Figure 10: Customer Relationship Management (CRM)

The main purpose of CRM is to grasp the requirements and expectations of customers, provide personalized experiences and improve customer satisfaction and loyalty. Customer data is gathered and analysed by organisations to identify customer purchasing patterns, preferences and behavioural trends that can be used for the creation of targeted marketing strategies and informing decision-making processes. In addition, one of the key aspects of CRM is customer retention, so keeping customers is, on average, more economical than buying new ones (Guerola-Navarro et al., 2021). Regular communication, prompt

service, loyalty schemes, and complaint resolution help customers feel better connected to the organization and foster reordering.

Customer lifetime value (CLV) is also a key concept in the CRM system that considers the lifetime economic value a customer contributes during the period of business relationship. With the knowledge of CLV, firms can allocate marketing resources effectively and target valuable customer segments (Ali and Shabn, 2024). Another key factor is personalization, the strategy which involves customizing things, products, services and communication based on the likes and dislikes of customers. Customized interactions can enhance the customer experience, promote involvement and foster brand loyalty, support sustainable competitive advantage in more and more consumer-centric markets.

3.4 Brand Building and Brand Equity

Brand building is a strategic process that consists of establishing a unique image and identity when compared to other organizations and products that makes a company and its products stand out and demands a customer's trust and loyalty. Having a strong brand provides customers with recognition, premium prices for the organization and helps in the future success (Keller, 2020). The most popular and well known template to brand value is Aaker's brand equity model that highlights 5 brand equity components.

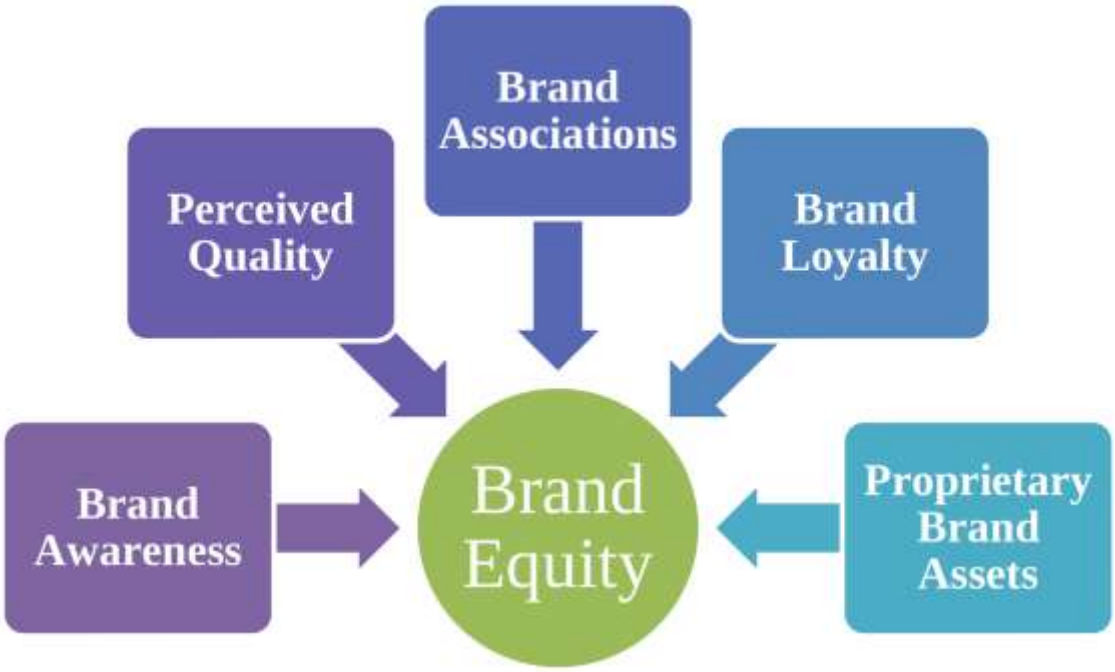


Figure 11: Aaker's brand equity model

Brand Awareness

One component of the marketing mix is brand awareness of a product, which presents how many consumers know and remember a brand in their specific product category (Świtała et al., 2018). The high level of brand awareness ensures that consumers are more inclined to make purchase decisions involving their target brand and boost market visibility.

Perceived Quality

Perceived quality equals the over-all judgements customers make about how well a product measures up to the quality or superiority that they expect compared to other products in the product class (Tasci, 2021). This positive quality perception leads to attitudinal levels that improve customer trust, allow customers to pay more for the same product, and makes them more likely to repurchase even if their experience with the product was largely the same.

Brand Associations

Brand associations are thoughts, feelings, experiences, meanings that consumers connect to a brand. Any of these kinds of relationship can be a product of the attributes, the values of the organization, the advancement and reliability of this, recognition or the emotional advantages of the product (Foroudi et al., 2018). Good and positive links create a unique and advantageous brand signature and differentiation.

Brand Loyalty

Brand Loyalty is based on the faithfulness of customers in buying the brand, even though there are other substitutes available (Parris and Guzmán, 2023). Loyal customers have reliable income, lower marketing costs, positive word of mouth, and boost long-term organizational performance by maintaining relationships.

Proprietary Brand Assets

Proprietary brand assets include trademarks, patents, copyrights, registered logos, exclusive technologies, distribution agreements and any other assets that an organization has that are valuable, and can be legally protected and sets a competitor's ability to copy it aside.

In addition to Aaker's model, organizations also work on brand identity as an aspect of how they want their brand to be defined and recognized through visuals, communication, ideals and character. Brand image is the customer's perception and impression based on experiences and communications for a brand (Tsordia et al., 2018). Brand positioning is finding a distinct and significant value position for a brand in the customer's mind with regard to other brands by highlighting the unique value, quality, novelty or benefit. These branding factors help build a strong relationship with customers, boost the credibility of the organization and are also part of sustainable competitive advantage.

3.5 Integrated Marketing Communications (IMC)

The Integrated Marketing Communications (IMC) Framework stresses the synergy of all the marketing communication activities in a way that they are both coordinated and united so that a uniform message is provided across the various communication channels (Percy, 2023). Connectivity ensures greater brand identity, customer comprehension, and marketing effectiveness.

Advertising: Advertising is the tool used to promote the sale of a product or service that is paid communication in print, radio, television, digital and outdoor media that builds awareness and or influences purchasing decisions (Schultz, 2020).

Public relations: Public relations are concerned with building positive relationships with stakeholders by engaging, communicating and protecting a company's image in the media.

Sales promotion: Sales promotion is offered as short-term incentives that encourage immediate sales with methods like discounts, coupons, contests and special offers (Luck et al., 2020).

Personal selling: Personal selling facilitates a face-to-face relationship between the representative and the customer(s), giving an organization an opportunity to meet customer needs; to respond to customers' questions; and to make transactions.

Direct marketing: Direct marketing involves direct contact with a customer, either by email, telephone, catalogue or individually targeted message, to elicit an instant response (Harizi and Trebicka, 2023).

Digital communications: Digital communications combine web, social, search engines, mobile applications and online advertising in an orchestrated program (Kushwaha et al., 2020). These channels support the delivery of unified messaging across both offline and online

channels, enhancing the opportunities for customer connection and engagement with the brand.

3.6 Emerging Trends in Marketing

Artificial Intelligence in marketing: AI can be used to enhance customer experiences and organizational decision-making through predictive analytics, chatbots, recommendation systems, automated customer support, and personalized marketing campaigns (Huang and Rust, 2021).

Marketing automation: Marketing automation allows businesses to automate repetitive tasks like sending emails, nurturing leads, segmenting customers and managing campaigns for greater efficiency, and providing timely customer communication.

Big data analytics: The big data analytics example for organisations allows them to apply some of the vast customer data they have to gain insights into customer behaviour, predict customer needs, target customers better and aid in making decisions based on solid analytics (Theodorakopoulos and Theodoropoulou, 2024).

Omnichannel marketing: Omnichannel marketing is a holistic approach that combines digital and in-store customer interactions, ensuring consistency across websites, stores, mobile apps and social media.

Sustainability marketing: Sustainability marketing encourages products designed to be more eco-friendly, ethical policies of companies, and greater goods concern for social welfare while responding to rising consumer demand for goods that are more sustainable (Belz et al., 2025).

Personalization: Personalization customises products, recommendations, promotions, and communications based on

customers' behaviour, preferences and purchase history to improve engagement, satisfaction, and long-term loyalty.

3.7 Conclusion

The use of digital marketing, customer relationship management, brand building, integrated marketing communications and emerging marketing trends were studied in this section. In conclusion, these concepts showcase how organizations can use digital technologies, powerful and compelling brands, and customer-centric approaches to achieve competitive advantage, deepen customer relationships, and generate sustainable value in the digital age.

A. Discussion Questions

1. Define marketing and explain how its role has evolved from a product-oriented function to a customer-centric strategic function.

2. Discuss the importance of customer value and customer satisfaction in achieving long-term organizational success.

3. Compare and contrast the five marketing philosophies. Which philosophy is most appropriate for organizations operating in today's competitive environment? Justify your answer.

4. Explain how internal and external environmental factors influence marketing decisions using the PESTLE framework.

5. Discuss the importance of the marketing mix (4Ps) in developing effective marketing strategies. Why are the additional 3Ps important for service organizations?

6. Describe the five stages of the consumer decision-making process and explain how marketers can influence consumers at each stage.

7. Examine the psychological, personal, and social factors that affect consumer buying behaviour. Which factor do you believe has the greatest influence? Explain your reasoning.

8. Discuss the significance of market segmentation, targeting, and positioning (STP) in creating competitive advantage.

9. Evaluate the role of digital marketing channels in improving customer engagement and organizational performance.

10. Explain how customer relationship management (CRM) and brand equity contribute to customer loyalty and sustainable business growth.

B. Practical Exercises

Exercise 1: Marketing Mix Analysis

Select a well-known product or service and identify its:

• Product strategy

• Pricing strategy

• Distribution (Place) strategy

• Promotion strategy

Evaluate how effectively these elements work together to meet customer needs.

Exercise 2: Consumer Buying Behaviour

Choose a recent purchase you made (e.g., smartphone, clothing, laptop, or online subscription). Describe how you progressed through each stage of the Five-Stage Consumer Decision-Making Model.

Exercise 3: PESTLE Analysis

Select an organization operating in your country and conduct a PESTLE analysis by identifying one significant factor under each category:

• Political

• Economic

• Social

• Technological

• Legal

• Environmental

Discuss how these factors may influence the organization's marketing strategy.

Exercise 4: STP Application

Choose a product category (e.g., bottled water, sports shoes, or coffee) and:

• Identify at least three market segments.

• Recommend the most attractive target market.

• Develop an appropriate positioning statement for the chosen target market.

Exercise 5: Digital Marketing Audit

Visit the website and social media pages of a company of your choice and evaluate:

• Website usability

• SEO features

• Social media presence

• Content quality

• Customer engagement

• Mobile friendliness

Suggest three improvements to strengthen its digital marketing strategy.

Exercise 6: Brand Equity Assessment

Select a globally recognized brand and evaluate it using **Aaker's Brand Equity Model**, discussing:

• Brand awareness

• Perceived quality

• Brand associations

• Brand loyalty

• Proprietary brand assets

C. Problem-Solving Activities

Activity 1: Declining Sales Challenge

A retail clothing company has experienced a 20% decline in sales over the past year despite maintaining product quality.

Task:

• Identify possible internal and external causes.

• Recommend marketing strategies using the 4Ps framework.

• Suggest suitable digital marketing channels to increase customer engagement.

Activity 2: Entering a New Market

A local organic food manufacturer plans to expand into a neighbouring country.

Task:

• Conduct a basic PESTLE analysis.

• Identify potential customer segments.

• Recommend an appropriate targeting strategy.

• Develop a positioning statement for the new market.

Activity 3: Low Customer Retention

An online retailer attracts many first-time buyers but experiences a low rate of repeat purchases.

Task:

• Identify possible reasons for poor customer retention.

• Recommend CRM strategies to improve customer loyalty.

• Explain how personalization could enhance the customer experience.

Activity 4: New Product Launch

A technology company is preparing to launch a new smartwatch aimed at young professionals.

Task:

• Develop an appropriate marketing mix (4Ps).

• Identify the target market.

• Recommend suitable digital marketing channels.

• Suggest an integrated marketing communications (IMC) campaign.

Activity 5: Brand Repositioning

A long-established beverage brand has lost market share to newer competitors.

Task:

• Identify factors contributing to the brand's decline.

• Evaluate the brand using Aaker's Brand Equity Model.

• Recommend repositioning strategies to improve customer perceptions and brand loyalty.

Activity 6: Integrated Digital Marketing Campaign

A university plans to increase enrolment in its online degree programmes.

Task:

Develop a digital marketing campaign that includes:

• Company website improvements

• SEO and SEM strategies

• Social media marketing

• Email marketing

• Content marketing

• CRM initiatives

• Performance measures (e.g., website traffic, conversion rate, enrolments, and customer engagement).

References

1. Aghlmand, R., Gheibi, M., Takhtravan, A., & Kian, Z. (2022). Implementation of green marketing frameworks based on conceptual system designing by integration of PESTLE, classical Delphi and MCDM modeling. *SN Business & Economics*, *2*(8), 108.

2. Ahmed, R. R., Streimikiene, D., Berchtold, G., Vveinhardt, J., Channar, Z. A., & Soomro, R. H. (2019). Effectiveness of online digital media advertising as a strategic tool for building brand sustainability: Evidence from FMCGs and services sectors of Pakistan. *Sustainability*, *11*(12), 3436.

3. Al-Azzam, A. F., & Al-Mizeed, K. (2021). The effect of digital marketing on purchasing decisions: A case study in Jordan. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, *8*(5), 455-463.

4. Ali, N., & Shabn, O. S. (2024). Customer lifetime value (CLV) insights for strategic marketing success and its impact on organizational financial performance. *Cogent Business & Management*, *11*(1), 2361321.

5. Anshari, M., Almunawar, M. N., Lim, S. A., & Al-Mudimigh, A. (2019). Customer relationship management and big data enabled: Personalization & customization of services. *Applied computing and informatics*, *15*(2), 94-101.

6. Armstrong, G., Adam, S., Denize, S., & Kotler, P. (2014). *Principles of marketing*. Australia: Pearson Australia.

7. Arndt, J. (1978). How broad should the marketing concept be? Should it be developed into a full-fledged behavioral science?. *Journal of Marketing*, *42*(1), 101-103.

8. Belz, F. M., Peattie, K., & Onel, N. (2025). *Sustainability marketing: A global perspective*. USA: John Wiley & Sons.

9. Bowden, J., & Mirzaei, A. (2021). Consumer engagement within retail communication channels: an examination of online brand communities and digital content marketing initiatives. *European Journal of Marketing*, *55*(5), 1411-1439.

10. Buttle, F., & Maklan, S. (2019). *Customer relationship management: concepts and technologies*. USA: Routledge.

11. Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2019). *Digital marketing*. UK: Pearson UK.

12. Claudiu, C. S., Anderei, P., & Gabriela, P. M. (2011). Internal environment analysis techniques. *Annals of Faculty of Economics*, *1*(2), 731-736.

13. Daud, D. (2023). Fundamental strategi pemasaran: marketing mix 4P to 4A. *Jurnal Al Mujaddid Humaniora*, *9*(2), 28-36.

14. Dimitrieska, S., & Efremova, T. (2021). The effectiveness of the influencer marketing. *Economics and Management*, *18*(1), 109-118.

15. Dixon, D. F. (1990). Marketing as production: The development of a concept. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *18*(4), 337-343.

16. Dolega, L., Rowe, F., & Branagan, E. (2021). Going digital? The impact of social media marketing on retail website traffic, orders and sales. *Journal of Retailing and Consumer Services*, *60*, 102501.

17. Drummond, G., & Ensor, J. (2006). *Introduction to marketing concepts*. USA: Routledge.

18. East, R., Singh, J., Wright, M., & Vanhuele, M. (2022). *Consumer behaviour: Applications in marketing*. USA: SAGE Publications Ltd.

19. Ezeh, P. C. (2017). A critical review of market segmentation, target marketing and positioning in hospitality marketing. *Routledge handbook of hospitality marketing*, 55-64.

20. Foroudi, P., Jin, Z., Gupta, S., Foroudi, M. M., & Kitchen, P. J. (2018). Perceptional components of brand equity: Configuring the Symmetrical and Asymmetrical Paths to brand loyalty and brand purchase intention. *Journal of business research*, *89*, 462-474.

21. Gamble, J., Gilmore, A., McCartan-Quinn, D., & Durkan, P. (2011). The Marketing concept in the 21st century: A review of how Marketing has been defined since the 1960s. *The marketing review*, *11*(3), 227-248.

22. Gordon R, F., Jorge M, O. C., & Rafael B, P. (2021). Consumer behavior analysis and the marketing firm: measures of performance. *Journal of Organizational Behavior Management*, *41*(2), 97-123.

23. Guerola-Navarro, V., Oltra-Badenes, R., Gil-Gomez, H., & Gil-Gomez, J. A. (2021). Research model for measuring the impact of customer relationship management (CRM) on performance indicators. *Economic research-ekonomska istraživanja*, *34*(1), 2669-2691.

24. Hair, J. F., Harrison, D. E., & Risher, J. J. (2018). Marketing research in the 21st century: Opportunities and challenges. *Revista Brasileira de Marketing*, *17*(5), 666-699.

25. Harizi, A., & Trebicka, B. (2023). The integration of social media in integrated marketing communication: A systematic review and theorical framework. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, *12*.

26. Hosta, M., & Zabkar, V. (2021). Antecedents of Environmentally and Socially Responsible Sustainable Consumer Behavior. *Journal of business ethics*, *171*(2), 273-293.

27. Hoyer, W. D., MacInnis, D. J., Pieters, R., Chan, E., & Northey, G. (2020). *Consumer behaviour*. USA: Cengage AU.

28. Huang, M. H., & Rust, R. T. (2021). A strategic framework for artificial intelligence in marketing. *Journal of the academy of marketing science*, *49*(1), 30-50.

29. Keller, K. L. (2020). Leveraging secondary associations to build brand equity: theoretical perspectives and practical applications. *International Journal of Advertising*, *39*(4), 448-465.

30. Khandelwal, K., Jakhar, T., & Khandelwal, T. (2020). Segmentation, targeting and positioning. *International Research Journal of Engineering and Technology*, *7*(5), 3909-3914.

31. Kotler, P. (1998). A generic concept of marketing. *Marketing Management*, *7*(3), 48.

32. Kushwaha, B. P., Singh, R. K., Varghese, N., & Singh, V. N. (2020). Integrating social media and digital media as new elements of integrated marketing communication for creating brand equity. *Journal of Content, Community & Communication*, *11*(6), 52-64.

33. Lahtinen, V., Dietrich, T., & Rundle-Thiele, S. (2020). Long live the marketing mix. Testing the effectiveness of the commercial marketing mix in a social marketing context. *Journal of Social Marketing*, *10*(3), 357-375.

34. Leonov, Y., Nakonechnyi, O., Khalimanenko, V., Nikolaiko, H., & Heraimovych, V. (2023). Analysis of the influence of psychological factors on consumer behavior and the decision-making process. *Economic Affairs*, *68*(3), 1643-1651.

35. Loxton, M., Truskett, R., Scarf, B., Sindone, L., Baldry, G., & Zhao, Y. (2020). Consumer behaviour during crises: Preliminary research on how coronavirus has manifested consumer panic buying, herd mentality, changing discretionary spending and the role of the media in influencing behaviour. *Journal of risk and financial management*, *13*(8), 166.

36. Luck, E., Barker, N., Sassenberg, A. M., Chitty, B., Shimp, T. A., & Andrews, J. C. (2020). *Integrated marketing communications*. AU: Cengage AU.

37. Makrides, A., Vrontis, D., & Christofi, M. (2020). The gold rush of digital marketing: assessing prospects of building brand awareness overseas. *Business Perspectives and Research*, *8*(1), 4-20.

38. Malau, H. (2020). The 4p's marketing mix variables: an assessment of concept, applicability and impact on organizational goal from west java's business organizations. *Jurnal Terapan Ilmu Manajemen Dan Bisnis*, *3*(1), 57-74.

39. Malhotra, N. K., Nunan, D., & Birks, D. F. (2020). *Marketing research*. UK: Pearson UK.

40. McDaniel Jr, C., & Gates, R. (2018). *Marketing research*. USA: John Wiley & Sons.

41. Mihajlovic, M., Savic, A., & Sarcevic, V. (2025). Stages in the consumer buying decision-making process. *Mest Journal*, *13*(2), 166-176.

42. Mohiuddin, M. G. (2025). SEO and digital marketing: Strategies, trends, and impacts on online visibility. *University PG College Palamuru University*, 1-16.

43. Nguyen, H. V., Nguyen, N., Nguyen, B. K., Lobo, A., & Vu, P. A. (2019). Organic food purchases in an emerging market: The influence of consumers' personal factors and green marketing practices of food stores. *International journal of environmental research and public health*, *16*(6), 1037.

44. Ningrum, H. K., & Hasmarini, M. I. (2024). Marketing Strategy Analysis Using STP Strategy (Segmentation, Targeting, Positioning) at PT. Berkah Ridho Cinta Indonesia. *Income Journal of Economics Development*, *4*(1), 15-19.

45. Palalic, R., Ramadani, V., Mariam Gilani, S., Gërguri-Rashiti, S., & Dana, L. P. (2021). Social media and consumer buying behavior decision: what entrepreneurs should know?. *Management Decision*, *59*(6), 1249-1270.

46. Panwar, D., Anand, S., Ali, F., & Singal, K. (2019). Consumer decision making process models and their applications to market strategy. *International Management Review*, *15*(1), 36-44.

47. Parris, D. L., & Guzmán, F. (2023). Evolving brand boundaries and expectations: looking back on brand equity, brand loyalty, and brand image research to move forward. *Journal of Product & Brand Management*, *32*(2), 191-234.

48. Payne, A., & Holt, S. (2001). Diagnosing customer value: integrating the value process and relationship marketing. *British Journal of management*, *12*(2), 159-182.

49. Percy, L. (2023). *Strategic integrated marketing communications*. USA: Taylor & Francis.

50. Raewf, M., & Thabit, T. H. (2018). The evaluation of marketing mix elements: A case study. *International Journal of Social Sciences & Educational Studies*, *4*(4), 1-11.

51. Rahman, M. A., Islam, M. A., Esha, B. H., Sultana, N., & Chakravorty, S. (2018). Consumer buying behavior towards online shopping: An empirical study on Dhaka city, Bangladesh. *Cogent Business & Management*, *5*(1), 1514940.

52. Rochefort, T., & Ndlovu, Z. (2024). Digital marketing strategies in building brand awareness and loyalty in the online era. *startupreneur business digital (sabda journal)*, *3*(2), 107-114.

53. Rohmah, Y., Haq, M. N., Dewi, A. P., & Sudarmiatin, S. (2025). Marketing Strategy Based on Segmenting, Targeting, and Positioning (STP) and Product Life Cycle (PLC) at Selangkah Trip in Malang City. *International Journal Business, Management and Innovation Review*, *2*(2), 152-160.

54. Rungsrisawat, S., Joemsittiprasert, W., & Jermsittiparsert, K. (2019). Factors determining consumer buying behaviour in online shopping. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, *8*(8), 222-237.

55. Şahin, A., & Dirsehan, T. (2023). An overview of search engine marketing: A systematic literature review. *GSU Managerial and Social Sciences Letters*, *1*(2), 125-142.

56. Sarstedt, M., & Mooi, E. (2018). *A concise guide to market research: The process, data, and methods using IBM SPSS statistics*. USA: Springer.

57. Saunders, S. G., Barrington, D. J., & Sridharan, S. (2015). Redefining social marketing: beyond behavioural change. *Journal of Social Marketing*, *5*(2), 160-168.

58. Schmitt, B. (2011). Experience marketing: Concepts, frameworks and consumer insights. *Foundations and Trends® in Marketing*, *5*(2), 55-112.

59. Schultz, D. E. (2020). From advertising to integrated marketing communications. *A reader in marketing communications*, 10-40.

60. Sheth, J. N., Parvatiyar, A., & Uslay, C. (2024). *Marketing theory: evolution and evaluation*. USA: John Wiley & Sons.

61. Simberova, I. (2009). Corporate culture–as a barrier of market orientation implementation. *Economics and Management*, (14), 513-521.

62. Sun, Z., Tavakoli, S., Khalilpour, K., Voinov, A., & Marshall, J. P. (2024). Barriers to peer-to-peer energy trading networks: a multi-dimensional PESTLE analysis. *Sustainability*, *16*(4), 1517.

63. Świtała, M., Gamrot, W., Reformat, B., & Bilińska-Reformat, K. (2018). The influence of brand awareness and brand imageon brand equity–an empirical study of logisticsservice providers. *Journal of Economics and Management*, *33*, 96-119.

64. Tasci, A. D. (2021). A critical review and reconstruction of perceptual brand equity. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *33*(1), 166-198.

65. Theodorakopoulos, L., & Theodoropoulou, A. (2024). Leveraging big data analytics for understanding consumer behavior in digital marketing: A systematic review. *Human behavior and emerging technologies*, *2024*(1), 3641502.

66. Thomas, M. R., & George, G. (2021). Segmenting, Targeting, and Positioning (STP) of GenerationalCohorts Y, Z and Alpha. *IIMS Journal of Management Science*, *12*(2), 115-129.

67. Tsordia, C., Papadimitriou, D., & Parganas, P. (2018). The influence of sport sponsorship on brand equity and purchase behavior. *Journal of Strategic Marketing*, *26*(1), 85-105.

68. Voramontri, D., & Klieb, L. (2019). Impact of social media on consumer behaviour. *International Journal of Information and Decision Sciences*, *11*(3), 209-233.

69. Zhao, H., Yao, X., Liu, Z., & Yang, Q. (2021). Impact of pricing and product information on consumer buying behavior with customer satisfaction in a mediating role. *Frontiers in psychology*, *12*, 720151.

الفصل الثالث عشر

نظم المعلومات المحاسبية

Accounting Information Systems

م.م. محمد عبد الزهرة آدم
جامعة الكوفة - كلية العلوم - العراق

الملخص

يتناول الفصل نظم المعلومات المحاسبية بوصفها إطارًا لتنظيم البيانات المالية وتحويلها إلى معلومات تدعم الرقابة والقرار داخل المؤسسة. ويبدأ بتوضيح مفاهيم النظام والبيانات والمعلومات، ثم يحدد مكونات النظام المحاسبي من أفراد وإجراءات وبيانات وبرمجيات وتجهيزات وضوابط. ويبين العلاقة بين هذه المكونات في جمع المعاملات وتسجيلها ومعالجتها وإعداد التقارير للمستفيدين الداخليين والخارجيين.

ويعرض الفصل وظائف نظم المعلومات المحاسبية ودورات عملياتها، مع الاهتمام بجودة المعلومات وملاءمتها وموثوقيتها وتوقيت إتاحتها. ويناقش قواعد البيانات وتدفق المستندات والتكامل بين العمليات، وكيفية انعكاس تنظيم النظام على كفاءة المعالجة وإمكان تتبع المعاملات. كما يربط المعلومات المحاسبية بالتخطيط وتقويم الأداء واتخاذ القرارات، موضحًا أن القيمة لا تنشأ من تراكم البيانات وحده، بل من تنظيمها وتفسيرها وفق احتياجات المستخدمين.

وتشمل المعالجة الرقابة الداخلية وحماية المعلومات والفصل بين المسؤوليات وإدارة المخاطر، إلى جانب أثر التحول الرقمي في تصميم النظم وتشغيلها. ويؤكد الفصل أهمية المواءمة بين المتطلبات المحاسبية والبيئة التقنية والبنية التنظيمية، وتنمية مهارات العاملين وتحديث الإجراءات بصورة مستمرة. وتخلص المناقشة إلى أن النظام المحاسبي الفاعل يجمع الكفاءة التشغيلية والضبط والقدرة على توفير معلومات قابلة للاستخدام والمراجعة. ويقدم الفصل معالجة تعليمية للمفاهيم والوظائف والمتطلبات، تساعد على فهم النظام المحاسبي باعتباره جزءًا من منظومة المعلومات المؤسسية، دون اختزال تطويره في اقتناء برنامج أو استبدال التسجيل الورقي بالتسجيل الإلكتروني.

الكلمات المفتاحية: نظم المعلومات المحاسبية؛ جودة المعلومات؛ الرقابة الداخلية؛ قواعد البيانات؛ التحول الرقمي

Abstract

This chapter examines accounting information systems as an organizational framework for converting financial data into information that supports control and decision-making. It clarifies the concepts of systems, data, and information before identifying the main components of an accounting system: people, procedures, data, software, infrastructure, and controls. Their interaction is explained through the collection, recording, processing, and reporting of transactions to internal and external users.

The discussion addresses system functions and operating cycles, emphasizing the relevance, reliability, quality, and timeliness of information. Databases, document flows, and integration among activities are considered in relation to processing efficiency and transaction traceability. Accounting information is connected to planning, performance assessment, and organizational decisions. The chapter stresses that value does not follow from accumulating data alone; information must be organized and interpreted in accordance with users' needs.

Internal control, information protection, separation of responsibilities, and risk management form another part of the analysis. Digital transformation is examined through its implications for system design and operation. The chapter emphasizes alignment among accounting requirements, technical conditions, and organizational structure, together with staff development and continuing revision of procedures. It concludes that an effective accounting information system combines operational efficiency, control, and the capacity to provide usable and reviewable information. The contribution is an educational account of concepts, functions, and requirements, positioning accounting systems within the wider

institutional information environment rather than reducing their development to purchasing software or replacing paper records with electronic entry.

Keywords: Accounting information systems; Information quality; Internal control; Databases; Digital transformation

5-20-1-1: المقدمة:

نتيجة للتقدم في التكنولوجيا الحديثة والاقتصاد العالمي، أصبحت أنظمة المعلومات المحاسبية تعتبر من أكثر الأنظمة أهمية في الكثير من المجالات، حيث تطورت بسرعة كبيرة وتنوعت استخداماتها في كل المستويات الإدارية، حيث تم استخدام هذه الأنظمة في جميع المستويات التشغيلية والفنية والاستراتيجية، لذلك حققت أنظمة المعلومات المحاسبية مجموعة من الفوائد، وذلك لأنها توفر معلومات مهمة ودقيقة لكل من يستخدم هذه المعلومات المحاسبية، بالتالي إن المعلومات التي تُنتجها الأنظمة تعتبر مصدرًا أساسيًا للمصادر التي تستخدمها المنظمات بجميع أشكالها، فهي تشكل الأساس في اتخاذ القرارات المالية سواء كانت هذه القرارات تشغيلية أو استثمارية أو تمويلية، فالقرارات المناسبة تساعد في تحسين أداء المنظمة وتحقيق ميزة تنافسية تعكس بشكل إيجابي على القيمة السوقية للمنظمة، وبالتالي زيادة ثروة المساهمين. (لوندي، 1999، ص 55-58)

وفي ذات السياق، توفر نظم المعلومات المحاسبية معلومات دقيقة للمستخدمين الذين يقومون باتخاذ قرارات ادارية في مختلف المجالات التي يحتاجونها عندما يقومون باتخاذ تلك القرارات في الكثير من فروع النشاط الاقتصادي، ومن أجل تحقيق خطة شاملة دقيقة تمكن من دفع عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية، يجب توفير مواضيع وشروط تتعلق بالشفافية، لأنها تُعد أساسًا لعملية الإصلاح الاقتصادي والمالي، لذلك المرحلة القادمة من التطوير لا تكفي فيها المعلومات المالية والمحاسبية البسيطة للرقابة والتخطيط، بل يجب توفير معلومات محاسبية أكثر دقة وسرعة وشفافية مع مؤشرات مالية قادرة على تطوير عملية الرقابة لتقييم الأداء ورفعه إلى المستوى المطلوب، وذلك بالاعتماد على النظم الإلكترونية وتقنيات الحديثة.(زيود ، و آخرين ، 2005 ، ص 149)

5-20-1-2: مفهوم نظم المعلومات المحاسبية:

تحولت وظيفة المحاسبة من مجرد تسجيل وإدخال العمليات المالية بل إلى امداد المستخدمين بالبيانات، حيث هذه البيانات تساعد في اتخاذ القرارات للمستخدمين وكذلك إيصال هذه البيانات بطريقة مناسبة وصحيحة، وهذا يعد من الأنشطة الأساسية في نظم المعلومات المحاسبية، بالتالي، إن جميع الأنشطة المتعلقة بنظم المعلومات المحاسبية تنطبق على المحاسبة بشكل كامل، بدايةً من جمع البيانات و وصولًا

إلى إعداد التقارير، وانتهاءً بعرض نتائج التشغيل، لذلك يُعتبر النظام المحاسبي نوعًا من نظم المعلومات المحاسبية حيث يأخذ مدخلات التي تتمثل في الأحداث والعمليات المالية التي تستلمها من البيئة الخارجية، ثم يعالجها وفقًا لمجموعة من المبادئ والأعراف باستخدام سياسات محاسبية صحيحة، ليصل أخيرًا إلى مخرجات وبعدها يتم تقديمها في تقرير يلبي متطلبات المستخدمين. ومن هذه المرحلة جاء استخدام مصطلح "نظم المعلومات المحاسبية."(نعمان، 2017، ص 74)

5-20-1-3: مفهوم النظام:

أصبح العمل اليوم يعتمد كثيراً على أساليب علمية حديثة ونظريات جديدة، لهذا يتم تنفيذ العمل وفقاً لنظم ومبادئ واضحة وصحيحة، لذلك يمكن تعريف النظام بأنه "مجموعة من العناصر أو الأجزاء التي ترتبط ببعضها البعض بطريقة معينة، ضمن نطاق محدد، بهدف تحقيق غرض معين". (جمعة، وآخرون، 2003، ص 14)

ويعرف النظام ايضاً بانه "مجموعة من العناصر التي تشكّل ما يُسمى بمكونات النظام، ويمكن أن تكون هذه العناصر من نوعين: نوع مادي مثل الحواسيب أو الشاشات أو خطوط الاتصال أو الورق أو أدوات الكتابة والطباعة، والنوع الآخر هو نوع معنوي مثل البرامج أو الملفات أو الأنظمة أو القوانين أو التعليمات أو العلاقات، وهي كل ما يحمل بين العناصر التابعة للنظام علاقة بحيث تصبح هذه العناصر مجموعة مترابطة تؤدي مهمة أو عدة مهام معينة"(قاسم، 2003، ص 17)

بالتالي، تبين ان النظام هو العنصر الأساسي الذي يبدأ منه العمل الصحيح ليتمكن من تحقيق الأهداف الاساسية التي حددتها الإدارة، لذلك لفهم طبيعة هذا النظام ونحصل على فكرة واضحة عنه، يجب أن نحدد المدخلات بدقة التي يجب أن تكون موجودة في النظام ليكون متكاملًا ويحقق الهدف الاساسي الذي تم تصميمه من أجله. (لطفي ،2005، ص 3)

5-20-1-4: أهمية نظم المعلومات المحاسبية:

تأخذ أهمية نظم المعلومات المحاسبية من أهمية المعلومات المحاسبية، التي أصبحت عنصرًا مهمًا في اتخاذ القرار، لذلك لها دور كبير في تحديد مدى كفاءة وفاعلية المنشاة الاقتصادية، وذلك من خلال الاتي: (الدعيس، 2008، ص 67)

1- تعكس التفاعلات التي تحدث بين المنشأة والبيئة الخارجية، وتظهر صورة واضحة ومفصلة ومدروسة عن وضع المنشأة الاقتصادية، ولذلك تُعتبر "العين التي ترى بها المنشأة"، إذ توضح في أي لحظة ما هو وضعها، وكتابتها، واتجاهها.

2- تعتبر عاملاً مهمًا من العوامل التي تؤثر على نجاح الشخص الذي يتخذ القرار، فهي تؤثر في توقعاته للمستقبل، وكذلك توضح له رؤيته وايضاً تزيد من إدراكه للقوى المختلفة التي تؤثر في موقف معين، كما أنها تساعد في تعزيز فعالية تحركاته ليتمكن من اتخاذ القرارات المناسبة بين الخيارات المختلفة.

3- تساهم في تعزيز قدرة الإدارة على الصياغة للخطط والسياسات المهمة، حيث تؤدي الى تبادل التنسيق الكامل بين العوامل الخارجية والبيئية واحتياجات المنشأة الاقتصادية.

4- تساعد على التأكد من وجود رقابة داخلية كبيرة لكل العناصر المادية داخل المنشأة الاقتصادية، كما انها تساعد المنشاة على زيادة معرفتها وتحديد الخيار الأنسب لها، حيث تساعد في استخدام المعلومات في أعمال المنشاة الاقتصادية.

5- تعد من الموارد الاستثمارية المهمة التي يجب توفرها في المنشاة الاقتصادية، لذلك هي ضرورية في كل الأنشطة البشرية بغض النظر عن طبيعتها، وايضاً هي أساس أي قرار.

5-20-1-5: اهداف نظم المعلومات المحاسبية:

تسعى المحاسبة، كنظام، في أي منشاة اقتصادية إلى تحقيق هدف عام ومهم يتمثل في توفير المعلومات التي يمكن الاستفادة منها من قبل الجهات التي توجد فيها علاقات مباشرة وغير مباشرة مع هذه المنشاة الاقتصادية، لذلك يساعد هذه الجهات في اتخاذ قرارات مهمة وكثيرة، ولتحقيق هذا الهدف لابد من تحقيق أهداف فرعية تتمثل في: (عصيمي، 2014، ص 32؛ الجزراوي والجنابي، 2009، ص15)

1- قياس جميع المعاملات الاقتصادية التي تحدث داخل المنشاة الاقتصادية باستخدام عمليات التسجيل والتلخيص والترتيب داخل الدفاتر والسجلات المحاسبية.

2- توصيل كل البيانات والمعلومات من خلال مجموعة من التقارير والقوائم إلى جميع الجهات التي يمكن أن تستخدمها في اتخاذ القرارات.

3- تحقيق رقابة داخلية على كل العناصر المادية الموجودة داخل المنشاة الاقتصادية.

4- توفير كل المعلومات المطلوبة لتنفيذ العمليات والمهام، وكذلك تقديم المعلومات اللازمة للمساعدة في دعم عملية اتخاذ القرارات داخا المنشاة.

5- تقديم المعلومات اللازمة والضرورية لتقييم أداء الإدارة داخل المنشاة، وايضاً توفير المعلومات المطلوبة لتدقيق ومراقبة الوظائف والإدارات.

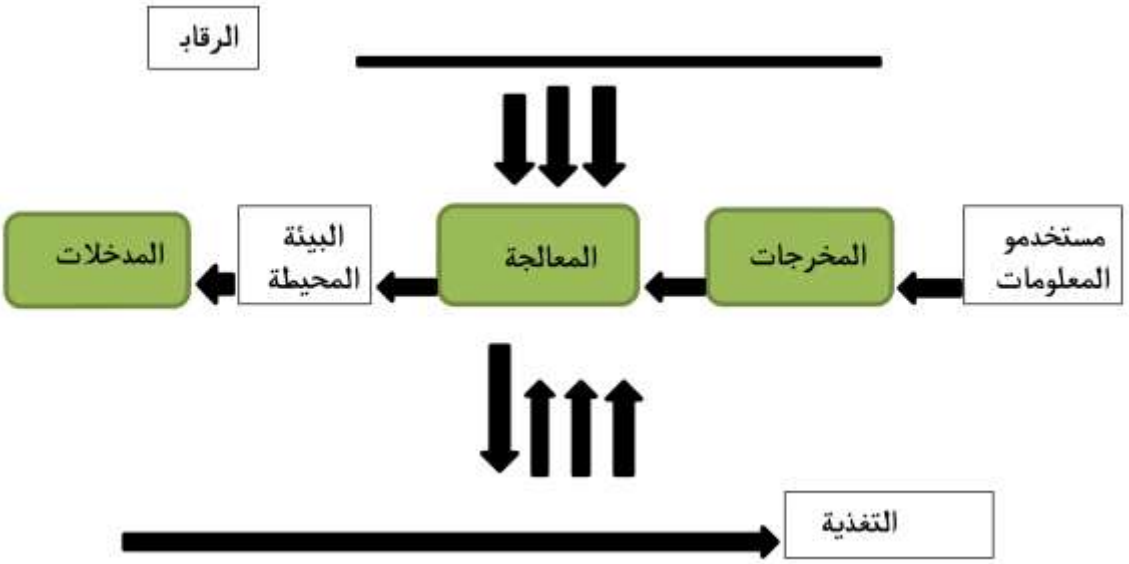
6-1-20-5: طبيعة نظم المعلومات المحاسبية:

عرف ديكي وأراي نظام المعلومات بأنه "المدخل الذي يتعامل مع المشروع كوحدة، ويتكون النظام من مجموعة من الأنظمة والتي تعمل معاً لتوفير معلومات دقيقة وفي توقيت مناسب، لاتخاذ القرارات الإدارية والتي تقود إلى تنظيم أهداف المشروع الكلية" (قاسم، 2003، ص 18)

وتعرف نظم المعلومات "بأنها مجموعة من المكونات المرتبطة ببعضها البعض بشكل منتظم ودقيق بهدف إنتاج معلومات مفيدة ومهمة وتوصيلها لكل المستخدمين بالطريقة المناسبة والصحيحة وبالوقت المناسب وذلك لمساعدتهم في أداء المهام الموكلة إليهم". (قاسم، 2003، ص 18)

لذلك تتكون المكونات الأساسية للنظام وحسب الشكل (1) وفقًا (قاسم، 2003، ص 19)، من الاتي:

- **المدخلات:** هي البيانات والمعطيات التي تدخل الى النظام لتصف الأحداث الموجودة داخل النظام.
- **المخرجات:** وهي عبارة عن النتائج التي يعمل النظام على تحقيقها.
- **المعالجة:** وهي الجانب الفني من النظام، وهي مجموعة من العمليات الحسابية التي تُجرى على المدخلات وذلك للوصول إلى المخرجات.
- **الرقابة:** هي مجموعة من التعليمات والإجراءات التي تهدف إلى التأكد من أن النتائج التي تم تحقيقها بصورة صحيحة تطابق الأهداف والخطط التي تم وضعها من قبل.
- **التغذية العكسية:** تهدف هذه الأداة إلى تقديم نصائح حول أنشطة النظام، لذلك هي تستخدم لتحليل النتائج الخاصة بعمل النظام، وكذلك تعديل الأهداف إن كان هناك يوجد خلل فيها.



الشكل (1) مكونات نظام المعلومات

5-20-1-7: فاعلية وكفاءة نظم المعلومات المحاسبية:

(شاهين، 2011، ص 10؛ ادمون جل، 2010، ص 26)

تلعب عملية تقييم مستوى الكفاءة والفعالية لنظم المعلومات المحاسبية دوراً هاماً لتحديد مدى تحقيق الأهداف المحددة، واختبار ما إذا تم تحقيقها بأقل تكلفة وبأكثر دقة وبمستوى من الكفاءة المناسبة، ولتحقيق هذه العملية، يجب ان يكون هناك معايير محددة تستخدم لتقييم هذه المستويات.

1- **مقاييس الفاعلية:** تقوم هذه المقاييس على تحديد مجموعة من الأهداف التي تسعى نظم المعلومات المحاسبية لتحقيقها، ومن ثم فإن طريقة قياس الفاعلية تختلف كلما اختلفت الأهداف التي تتبناها المنشاة، لذلك فأن الفاعلية يمكن ان تقاس من خلال العلاقة بين الأهداف التي تحققت مقارنة بالأهداف التي تم توجيهها، وهناك عدة طرق لقياس الفاعلية، مثل أسلوب تحليل التكلفة والعائد، وأسلوب القيمة المضافة الذي يتم عن طريق مقارنة نصيب الإدارة في التكاليف مقابل المساهمة في تحقيق الإيراد، وبالتالي، يسمح هذا الأسلوب بتحليل الفاعلية من خلال التغير في مستوى إنتاجية الإدارة داخل المنشاة، كما يمكن الاعتماد على أسلوب رضا المستخدم عن سهولة التعامل مع النظام.

2- **مقاييس الكفاءة:** يعني مفهوم الكفاءة استخدام جميع الموارد المتاحة بطريقة مناسبة وذلك للحصول على قيمة كبيرة داخل سلسلة القيمة في المنشاة الاقتصادية، أي أنها تشير إلى مدى تحقيق الأهداف المرسومة بأقل تكلفة وبأقل استخدام للموارد دون التأثير على تحقيق الأهداف، والكفاءة هي مفهوم نسبي الذي يقاس عن طريق نسبة النتائج إلى المدخلات أو نسبة الفائدة التي تحققت إلى التكلفة، وبما أن نظام المعلومات المحاسبية هو نظام رئيسي مهم، فإن قياس وتحليل مدى إمكانية استثمار موارده وإظهار مخرجاته بشكل صحيح وقوي يُعد وسيلة ضرورية للوصول إلى درجة عالية من الكفاءة، ومن المعروف أن هناك حدود غير واضحة بين الكفاءة والفعالية، وأن العلاقة بينهما علاقة تعاونية توافقية، وكل منهما يرتبط بالآخر، لذلك فإن التعرف على كفاءة النظام ومرونته يتطلب مراعاة دقة المعلومات التي ينتجها النظام كأحد الجوانب الضرورية في تحديد مدى كفاءته.

5-20-1-8: مكونات نظم المعلومات المحاسبية:

نظام المعلومات المحاسبية كأي نظام آخر يتكون من مجموعة من العناصر التي تحقق هدفه، وهذه العناصر هي كالاتي: (الدلاهمة، 2016، ص 179)

1- المستندات والأوراق التي تثبت كافة العمليات المالية التي تتم داخل المنشأة الاقتصادية.

2- جميع قواعد البيانات التي تغذي البيانات المالية الخاصة بالعملية المالية داخل المنشاة الاقتصادية.

3- برامج الحاسوب التي تعمل لمعالجة البيانات ومن ثم تحويلها إلى معلومات مفيدة وواضحة للمستخدمين.

4- جميع الإجراءات المحاسبية المكتوبة التي تُستخدم للترتيب ومتابعة العمليات المالية بشكل دقيق في المنشاة الاقتصادية.

5- الأفراد الذين يتعاملون مع واحد أو أكثر من عناصر الخاصة بنظام المعلومات المحاسبية.

6- الوسيلة الإلكترونية والاتصالات التكنولوجية التي تستخدم في نظام المعلومات المحاسبية.

بالتالي، تُعتبر العوامل المؤثرة في نظم المعلومات المحاسبية هي الأفراد الذين يعملون على هذه النظم، وكذلك هي عمليات جمع البيانات وتجديدها وتخزينها واتخاذ القرارات، بالإضافة إلى الأجهزة والوسائط المستخدمة داخل المنشاة الاقتصادية.

5-20-1-9: عناصر نظم المعلومات المحاسبية:

يمكن اعتبار أي نظام على أنه يتكون من العناصر التالية (الجزراوي والجنابي، 2009، ص 21)

1- **المدخلات:** وهي بداية عمل النظام، وتتمثل في الاحتياجات الأساسية او الرئيسية التي يحتاجها النظام لكي يعمل، ويمكن أن تأخذ أشكال مختلفة مثل "الأرقام أو الرسوم والأشكال التي تعبر عن حالة أو حالات معينة"، وقد تكون بصورة صيغة وصفية مثل الأوامر الإدارية. كما يمكن أن تكون المدخلات الخاصة بالنظام مخرجات لنظام آخر أو لنظم أخرى وذلك عندما تُستخدم كمدخلات جديدة في التشغيل عن طريق العلاقة العكسية أو من خلال الروابط والتكامل والتنسيق بين الأنظمة. في النظام المحاسبي، تشمل المدخلات مجموعة من البيانات والتي تُحصل من الأدلة الموضوعية التي تعزز الأحداث المالية، مثل المستندات، بالإضافة إلى البيانات التقديرية التي تُعدّ عن طريق عناصر النظام المختلفة، وكذلك البيانات الكمية والاقتصادية.

2- **العمليات التشغيلية:** هي تلك الخطوات التي تقوم بها الأجهزة أو القوى لتحويل المدخلات إلى مخرجات، وذلك عن طريق توجيه تدفق هذه المدخلات وضبطها باستخدام اداة بشرية ومادية واجراءات محددة. تتضمن العمليات التشغيلية في النظام المحاسبي مجموعة من العمليات مثل "التجميع والتبويب والتلخيص" التي تُجرى على البيانات المدخلة في الدفاتر والسجلات المحاسبيّة، وذلك وفقًا للمبادئ والتعليمات والمفاهيم المحاسبية. كما تشمل هذه العمليات استخدام أساليب متنوعة لتحليل العلاقة بين التكلفة والحجم والأرباح، وبحوث العمليات، والخرائط الإحصائية التي تستخدم في مراقبة التكاليف وغيرها.

3- **المخرجات:** هي النتيجة الخاصة بتفاعل العمليات التي تُجرى على المدخلات، وفقًا لتلك الاهداف المخطط لها في النظام. وفي النظام المحاسبي، تشمل هذه النتائج مثل "التقارير والقوائم المالية والبيانات

الأخرى" التي تنتج عن تفاعل العمليات التشغيلية للمدخلات، حيث يمكن استخدام واستخلاص الفوائد منها من قبل الجهات المختلفة التي تتأثر بالعوامل البيئية والداخلية.

4- الرقابة أو التغذية العكسية: هي تلك العملية التي يتم من خلالها جمع البيانات والمعلومات والتي تساعد على تقييم عناصر النظام السابقة مثل "المدخلات والعمليات التشغيلية والمخرجات"، حيث تتأكد من مدى دقتها وقدرتها على تحقيق الأهداف داخل المنشاة. وفي النظام المحاسبي يتم إرسال الملاحظات مرة أخرى عن طريق مراقبة المراحل السابقة بهدف تقييمها وتنظيمها وتحليلها بطريقة صحيحة ليصل ذلك إلى تحقيق الأهداف التي يسعى اليها النظام المحاسبي لتحقيقها بصورة صحيحة لما فيها خدمة للمنشاة الاقتصادية. يمكن توضيح عناصر النظام المحاسبي بالشكل التالي.



الشكل (2) عناصر نظم المعلومات المحاسبية

5-201-10: الخصائص النوعية للمعلومات المحاسبية:

هناك مجموعتين من الخصائص تم وضعها لتقييم "المعلومات المحاسبية" وهي:

اولاً: "الخصائص النوعية الأساسية للمعلومات المحاسبية".

ثانياً: "الخصائص النوعية الثانوية للمعلومات المحاسبية".

اولاً: الخصائص النوعية الأساسية للمعلومات المحاسبية: وتتألف مما يلي:

1- الملاءمة:

تعني مدى فاعلية البيانات المالية وتحقيقها لأهداف المستخدمون وذلك من خلال قدرتها على توفير معلومات كافية ومناسبة وجيدة لاتخاذ قرارات صحيحة، حيث تتميز هذه المعلومات بأنها مناسبة لاتخاذ قرارات صحيحة ودقيقة، حيث تعرض بطريقة صحيحة وتكون متوفرة في الوقت المناسب، وتلعب هذه البيانات دوراً اساسياً كمصدر لمعرفة مدى كفاية المعلومات، وبالتالي تكون ذات فائدة لاتخاذ القرارات الصحيحة، كما تقوم بتسليط الضوء على النتائج التي يحتاجها المستخدمون من تلك المعلومات وذلك لاتخاذ قرارات دقيقة وشفافة. لذلك، من أجل تحقيق الفرصة المناسبة، يجب توفر الخصائص التالية: (عبد الوهاب، وعبد اللاوي، 2021, ص603)

- **القيمة التنبؤية للمعلومات المحاسبية:**

في الظروف العادية، تهدف هذه المعلومات المهمة إلى أن تكون دليلاً موثوقاً للماضي، حيث كلما كانت المؤشرات قريبة من الواقع وقوية وكثيرة، كانت أكثر فائدة واهمية، لأنها تمكن المستخدمون من التعرف على الأداء في المستقبل.

- **التأكد من صحة المعلومات المحاسبية:**

يعني أنه يمكن للمستخدم تقييم مدى دقة وشفافية المعلومات التي يحصل عليها من خلال الذات، وذلك عن طريق ما ينتج عن النظام من معلومات، وهذا بدوره يساعد في تعزيز جودة ودقة ما يحققه النظام من نتائج، كما يساعده على التكيف مع كل الظروف المتغيرة في البيئة المحيطة.

- **التوقيت المناسب:**

وهو عبارة عن تقديم المعلومات المحاسبية في الوقت الملائم الذي يحتاجه له من الناس، لذلك فإن هذه المعلومات تفقد وتخسر قيمتها وأهميتها إذا لم تكن موجودة أو متاحة في الوقت المناسب الذي يحتاجه إليه، مما يؤدي إلى ضعف فعالية اتخاذ القرارات على أساس هذه المعلومات، حيث إن "القدرة الزمنية" "هي العامل الذي يفصل بين البيانات المالية والعروض المالية، وهي ذات أهمية كبيرة لاستخدام هذه المعلومات بفعالية".

2- الموثوقية:

تعني الاعتماد على المعلومات المحاسبية بالطريقة التي تجعل المستخدمون يحصلون على هذه المعلومات بثقة شديدة، لأن درجة الثقة تكمل خاصية الملائمة، لذلك تحقيق هذه الخاصية يتطلب أن تكون جميع المعلومات دقيقة وشفافة حتى تصبح مفيدة، ويمكن الاعتماد عليها، وتتمتع المعلومات بصفة الثقة عندما تكون خالية من الأخطاء. لذلك من أجل تحقيق مستوى من الثقة، يجب توافر الصفات التالية: (حلمد، محمد خليل، واخرون، 2021, ص37)

- **صدق التعبير:**

هي أن تكون هذه المعلومات تعكس الواقع الحقيقي، بحيث يمكن الاعتماد عليها، لذلك فإن صدق التعبير لا يعني أن المعلومات قد تكون مطابقة مع الواقع بالشكل الكامل، بل يجب أن تكون ذات درجة تطابق عالية، ولا يوجد فرق كبير بين المعلومات التي تم نشرها والواقع. وذلك قد يحدث بسبب تدخل وجهة النظر الشخصية للشخص الذي يقدم المعلومات، وهذا ما يسمى بالتحيز في عملية القياس، كما أن استخدام بعض الأساليب قد يؤدي إلى تأثير على دقة وشفافية البيانات المحاسبية، وهذا يسمى بـ "تحيز عملية القياس".

- **الحيادية في المعلومات:**

هي أسلوب جمع المعلومات المحاسبية بشكل غير متحيزة، أي أن المعلومات يجب أن تُقدَّم بطريقة عادلة دون تفضيل لأي طرف على حساب آخر، وذلك عن طريق إخفاء بعض الأحداث الاقتصادية. إذ يجب أن تكون المعلومات المحاسبية التي تحتوي على البيانات المالية محايدة او غير متحيزة، لذلك يجب عرض المعلومات بصدق وبدون أخطاء. وبالنتيجة، فإن هذا الاحترام للحيادية يؤثر بشكل مباشر على قرارات العمل في حالة وجود تحيز.

- **التحقق من المعلومات وفهمها:**

تُعد هذه الخاصية هي قدرة المستخدمون على الوصول إلى نفس الأرقام والنتائج إذا تم استخدام نفس الطرق والإجراءات التي تم اتباعها من قبل. ومع ذلك، حيث إذا كانت المعلومات المحاسبية غير واضحة وصعبة الفهم، فإن المستخدمون لن يستطيعوا الاستفادة من استخدامها. ووضوح وفهم هذه المعلومات لابد ان يعتمد على طبيعة البيانات المالية وطريقة عرضها، بالإضافة إلى قدرة المستخدم وخبرته في استخدامها.

ثانياً: الخصائص النوعية الثانوية للمعلومات المحاسبية: وتتمثل فيما يلي:

1- قابلية المعلومات للمقارنة:

وجود المعلومات في هذه الخاصية يجعلها أكثر تميزًا وأكثر أهمية، لأنها تسمح بمقارنة بين حالتين ماليتين، وذلك من خلال المقارنة بينهما، وهذه الحالتان هما: (عبد الرزاق، 2021)

- مقارنة المعلومات عبر سنوات عديدة لنفس المنشأة، إذ يجب وضع نتائج لعدة سنوات من البيانات المالية، وتهدف هذه العملية إلى معرفة هل هناك تقدم أو تراجع في الوضعية المالية للمنشأة.
- مقارنة البيانات (الكمية والوصفية) بين عدد من المنشآت التي تمتلك خصائص مشابهة، مثل "نفس القطاع ونفس النشاط أو نفس رقم الأعمال أو نفس الحجم".

2- الثبات في التطبيق:

هو ان يتعين على الشخص الذي يستفيد من هذه المعلومات المحاسبية ألا يستخدمها إلا إذا كانت واضحة ودقيقة ومفهومة، وتوفر خاصية الثبات وكذلك الاتساق بشكل صحيح. وتُشير هذه الخاصية إلى أن المنشاة يجب أن تلتزم بتطبيق السياسات المحاسبية أثناء أنشطتها المالية وكافة المعاملات المحاسبية.

بالتالي، يجب عليها تطبيق المعايير المحاسبية الدولية التي تتعلق بالإفصاح عن أي تغييرات قد تحدث في هذه السياسات ومعرفة أسباب هذه التغييرات، وبذلك، هي تساهم هذه الخاصية في زيادة ذات فائدة كبيرة للمعلومات المحاسبية للمستخدمين، وبالنهاية، تقدم هذه الخاصية التفاصيل المهمة واللازمة لمساعدة

المستخدمين على فهم المعلومات المالية المهمة المتعلقة بحقوق "المساهمين، والأصول، والخصوم، والإيرادات والمصروفات، والأرباح والخسائر". (عبد الرزاق، 2021، ص19)

11-20-1-5: مميزات أنظمة المعلومات المحاسبية:

(الدهراوي ومحمد، 2000، ص 45)

1- يصل البعض إلى نتيجة مهمة وهي أن نظام المعلومات المحاسبية يُعتبر جزءاً من نظام المعلومات الإدارية، ويعود السبب الى ان نظام المعلومات المحاسبية يهتم على قياس المعلومات المحاسبية المرتبطة بالماضي، وذلك بهدف إعداد التقارير المالية للجهات الخارجية. أما نظام المعلومات الإدارية فهو يركز بكل البيانات اللازمة للإدارة لاستخدام الموارد المتاحة بطريقة فعّالة داخل المنشاة الاقتصادية. وهكذا، يمكن أن يتوسع مفهوم نظام المعلومات الإدارية ليشمل جميع أنواع نظم المعلومات في المنشاة الاقتصادية، بما في ذلك نظام المعلومات المحاسبية.

2- ان وجهة النظر الحديثة حول نظام المعلومات المحاسبية تؤكد إلى أنه لم يعد يقتصر فقط على تقديم المعلومات التاريخية، بل أنه وُسع ليشمل أنواعًا أخرى من المعلومات مثل: "المعلومات الحالية الخاصة بالعمليات التشغيلية والرقابة، والمعلومات المستقبلية المتعلقة بالحل الممكن للمشاكل والتخطيط".

3- هناك من يرى أن دور نظام المعلومات المحاسبية ليس فقط إعداد التقارير المالية للجهات الخارجية عن المنشاة الاقتصادية، بل يهتم أيضًا بإعداد القوائم اللازمة للجهات الداخلية في المنشاة الاقتصادية، ومن ضمنها جميع أنواع المعلومات التي تحتاجها المستويات الإدارية في عمليات التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات الإدارية. حيث يرى مؤيدي هذا الرأي أن نظام المعلومات المحاسبية هو النظام الأساسي، وأن نظام المعلومات الإدارية جزء من هذا النظام.

4- يرى بعض العلماء أن نظام المعلومات المحاسبية هو النظام الأقدم والمهم الذي قامت عليه الشركات والمنشآت الصناعية، ويعتبر أساسًا مهمًا لنظم المعلومات الأخرى في وحدة الاقتصاد وايضاً مهماً للنظام الإداري من خلال الاتي:

- إن نظام المعلومات المحاسبية هو عبارة عن الوسيلة التي تمكن الإدارة والجهات الأخرى المختصة من امتلاك صورة واضحة ووصفية متكاملة وصحيحة عن المنشاة الاقتصادية.
- يُربط نظام المعلومات المحاسبية بباقي نظم المعلومات عن طريق مجموعة من القنوات التي هي تشكل روابط بين مصادر المعلومات ومستخدميها، لذلك تشكل هذه القنوات مسارات النظام العام للمعلومات.
- النظام المحاسبي للمعلومات يمكن أن يحدد حدًا من الدقة في فهم الأحداث المستقبلية، حيث يساعد في توجيه الموارد المحدودة بطريقة دقيقة وفعالة، كما أنه يقدم مؤشرات تُسهم في تحسين طرق الرقابة.

• تُظهر المعلومات التي تنتجها النظم الفرعية الأخرى بشكل نهائي مصطلحات مالية تُستخدم في التخطيط الاستراتيجي للوصول إلى هدف الوحدة الاقتصادية.

5- يرى البعض أن نظام المعلومات المحاسبية يهتم فقط بالمعلومات المالية وهي التي يمكن قياس آثارها بطريقة مالية، وأن نظام المعلومات الإدارية سيركز بالبيانات الأخرى غير المالية. لكننا نرى أن المفهوم الأساسي للمعلومات المحاسبية لا يقتصر فقط على البيانات المالية، بل يشمل كذلك المعلومات غير المالية. ففي قول "Moscove"، أصبح ينظر إلى أن "النظام المحاسبي يجب أن يقدم المعلومات المالية وغير المالية، بعد أن كان دوره التقليدي يقتصر على تقديم المعلومات المالية فقط". كما يؤيده "Kircher"، حيث يرى أن المعلومات المحاسبية هي "كل المعلومات الكمية وغير الكمية التي تتعلق بالأحداث الاقتصادية تتم معالجتها بواسطة نظم المعلومات المحاسبية داخل القوائم المالية التي تقدم للجهات الخارجية وفي خطط التشغيل والتقارير المستخدمة داخليًا". لذلك يمكن القول إن نظام المعلومات المحاسبية يهتم بكل المعلومات المالية وغير المالية التي تحدث داخل المنشاة الاقتصادية.

6- هناك رأي آخر قد تم الاعتماد عليه من خلال رابطة المحاسبة الأمريكية عن طريق إعداد تقرير يعتبر وسطياً بين الآراء السابقة، حيث اعتبرت "أن نظام المعلومات المحاسبية ونظام المعلومات الإدارية هما نظامان مستقلان لكل منهما وظائفه"، ولكن هناك تداخل بين النظامين، لأن المحاسب يحتاج إلى بيانات من نظم المعلومات الأخرى داخل المنشاة الاقتصادية، والتي تتمثل بنظام المعلومات الإدارية.

12-10-1-5: أنواع نظم المعلومات المحاسبية:

تتكون الأنظمة من عناصر مختلفة، وتشمل عدة أنواع من الأنظمة؛ فيما يلي تعريف مختصر لكل نوع منها. (ياسين،2003، ص18-19)

1- **النظام المفتوح:** هو النظام الذي يؤثر على البيئة الخاصة به ويعمل ضمنها ويتأثر بها، ويتميز بخصائص وهي:

• وجود علاقة تبادلية بينه وبين البيئة التي يعمل فيها.

• يعدل مدخلاته وعملياته بناءً على النتائج عن طريق التغذية الراجعة.

• تكون عناصره مترابطة ومتداخلة.

2- **النظام المغلق:** هو نظام غير مهتم بشكل كامل عن البيئة التي يتواجد بها، فلا توجد علاقة واضحة بينه وبين البيئة، فهو لا يؤثر عليها ولا يتأثر بها.

3- **النظام اليدوي:** هو ذلك النظام الذي يتم فيه التعامل مع البيانات، ومع تشغيل النظام وذلك لعمل النتائج باليد، بالتالي، هو النظام الذي يتم عن طريقه تسجيل البيانات وتجميعها ومن ثم تحليلها بالإنسان بهدف إعداد تقارير وملخصات بطريقة يدوية.

4- **النظام الآلي:** وهو ذلك النظام الذي يتم فيه إجراء كافة عمليات التحويل بطريقة إلكترونية أو آلية، وذلك من خلال الاعتماد على مجموعة من البرامج التي تستخدم تكنولوجيا حديثة، وبعد ذلك تم تحديثها خصيصاً لخدمة هذا النظام، لذلك تقدم هذه البرامج بيئة مناسبة للمستخدمين بفضل أجهزة الكمبيوتر الحديثة، حيث بدون الحاجة إلى أي عمل يدوي، لذلك يقدم هذا النظام معلومات فورية ودقيقة مهمة للجميع الذين يتعاملون معه.

المصادر:

1. زيدون، واخرون. (2005). مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية-سلسلة والعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد 4، ص149.

2. لوندي، فهيم صالح. (1999). اثر تكنولوجيا المعلومات علي المجالات الجديدة لمراجعة نظم المعلومات المحاسبية الالكترونية، مجلة المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، عمان الاردن. العدد 112، الربع الرابع، ص58.

3. نعمان، محصول. (2017). دور معايير المحاسبة الدولية في تطوير نظم المعلومات المحاسبية بالبنوك التجارية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، الجزائر.

4. لطفي، امين. (2005). مراجعة و تدقيق نظم المعلومات، الدار الجامعية. الاسكندرية، مصر، ص 3.

5. جمعة، أحمد حلمي وآخرون. (2003). نظم المعلومات المحاسبية - مدخل تطبيقي معاصر. دار المناهج للنشر والتوزيع ، ط1.

6. قاسم، عبد الرازق. (2003). نظم المعلومات المحاسبية الحاسوبية، ص 17- 19. الطبعة الاولى.

7. الدعيس، فائز عبد الله. (2008). دور نظام المعلومات المحاسبية في الحد من التهرب الضريبي في مصلحة الضرائب في الجمهورية اليمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل بيت، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، قسم المحاسبة، الأردن.

8. الجزراوي، ابراهيم والجنابي، عامر. (2009). اساسيات نظم المعلومات المحاسبية- كتاب إلكتروني، دار اليازوري العلمية - للنشر والتوزيع.

9. عصيمي، احمد زكريا زكي. (2014). نظم المعلومات المحاسبية، مدخل معاصر، دار المريخ للنشر، ط 1، الرياض.

10. ادمون جل، ادمون طارق. (2010). مدى فاعلية نظم المعلومات المحاسبية في المصارف التجارية العراقية الأهلية من وجهة نظر الادارة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، قسم المحاسبة، عمان، الاردن.

11. شاهين، علي عبد الله. (2011). العوامل المؤثرة في كفاءة وفاعلية نظم المعلومات المحاسبية المحوسبة في المصارف التجارية العاملة في فلسطين، قسم المحاسبة، كلية التجارة، جامعة الإسلامية، غزة، الفلسطين.

12. الدلاهمه، سليمان مصطفى. (2016). أثر نظم المعلومات المحاسبية في تخفيض تكلفة الخدمة في فنادق خمس النجوم، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، المجلد الثاني، عدد 5, عمان، الأردن.

13. ياسين، أحمد العيسي. (2003). أصول المحاسبة الحديثة الجزء الأول ، النسخة الأخيرة، ص18-19.

14. الدهراوي، كمال الدين مصطفى، محمد، سمير كامل. (2000). نظم المعلومات المحاسبية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، ص 45.

15. عبد الرازق، سحر مصطفى محمد. (2021). دور المراجعة الداخلية في حوكمة البيانات الضخمة لتحسين جودة المعلومات المحاسبية: دراسة تطبيقية.الفكر المحاسبي، مج25, ع1، ص 1 - 60.

16. عبد الوهاب، نصرات، و عبد اللاوي، مفيد. (2021). دور الحوكمة في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية في ظل تعزيز مبدأ الإفصاح والشفافية: دراسة على عينة من محافظي الحسابات والأكاديميين.مجلة البشائر الاقتصادية، مج7, ع2، ص 597 – 612.

17. حلمد، محمد خليل، عبدالجليل، محمد حسن محمد، و إبراهيم، عماد الدين محمد.(2021). جودة المعلومات المحاسبية وأثرها في تحسين الأداء المالي: دراسة ميدانية على سوق الخرطوم للأوراق المالية.مجلة جامعة أم درمان الإسلامية، ع33, ص26-51.

الفصل الرابع عشر

أثر التقنيات الحديثة في العمل المحاسبي

The Impact of Modern Technologies on Accounting Practice

م.م. ساوين قادر محمود
جامعة السليمانية التقنية - المعهد التقني الإداري السليمانية - قسم المحاسبة - العراق

الملخص

يتناول الفصل أثر التقنيات الحديثة في العمل المحاسبي، من حيث تغير أساليب جمع البيانات ومعالجتها وإعداد التقارير والرقابة عليها. وينطلق من أن التحول التقني لا يقتصر على استبدال الأدوات اليدوية ببرامج إلكترونية، بل يمتد إلى تنظيم المعلومات وتوقيت إتاحتها وطبيعة المهارات المطلوبة من المحاسب. ويعرض صلة هذا التحول بتحسين كفاءة العمل ودقة المعلومات ودعم القرارات المؤسسية.

وتشمل المعالجة الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة وسلاسل الكتل والحوسبة السحابية وإنترنت الأشياء والشبكات العصبية، مع بيان مجالات توظيفها في العمليات المحاسبية. ويناقش الفصل إمكانات الأتمتة والتنبؤ والكشف عن الأنماط، وتسريع معالجة المعاملات، وتيسير تبادل البيانات وتتبعها. ويربط هذه التطبيقات بخصائص التقارير المالية والرقابة والتدقيق، دون إغفال الحاجة إلى الحكم المهني والتحقق من جودة البيانات التي تعتمد عليها النظم.

ويخصص الفصل اهتمامًا للتحديات المصاحبة، ومنها أمن المعلومات والخصوصية وتكاليف التطبيق والتوافق بين الأنظمة ونقص التأهيل ومقاومة التغيير. كما يناقش المتطلبات الأخلاقية والتنظيمية وإعادة بناء مهارات العاملين وبرامج التدريب، بوصفها شروطًا للاستفادة من التقنية لا نتائج تلقائية لشرائها. وتخلص المعالجة إلى أن تطوير العمل المحاسبي يحتاج إلى تكامل البنية التقنية والحوكمة والكفاءة البشرية. وتتمثل مساهمة الفصل في تنظيم أبرز التقنيات المؤثرة وتوضيح فرص استخدامها وحدودها ومتطلبات تبنيها، بما يدعم قراءة التحول المحاسبي قراءة متوازنة تجمع كفاءة الأداء وموثوقية المعلومات والمسؤولية المهنية.

الكلمات المفتاحية: التقنيات الحديثة؛ المحاسبة؛ الذكاء الاصطناعي؛ التحول الرقمي؛ المعلومات المالية

Abstract

This chapter examines the influence of modern technologies on accounting, focusing on changes in data collection, processing, reporting, and control. Technological transformation is presented as

more than replacing manual tools with software: it also affects the organization and availability of information and the skills expected of accountants. The discussion relates these changes to efficiency, information quality, and institutional decision-making.

The technologies considered include artificial intelligence, big data analytics, blockchain, cloud computing, the Internet of Things, and neural networks. Their possible uses in accounting processes are discussed through automation, prediction, pattern identification, faster transaction processing, and improved information exchange and traceability. These applications are connected to financial reporting, control, and auditing. At the same time, the chapter retains the importance of professional judgment and the quality of the data on which automated systems depend.

Implementation challenges include information security, privacy, cost, interoperability, insufficient preparation, and resistance to change. Ethical and organizational requirements are considered alongside staff development and training. These are treated as conditions for obtaining value from technology rather than automatic consequences of acquiring it. The chapter concludes that accounting development requires coordination among technical infrastructure, governance, and human competence. Its contribution is to organize the principal technologies affecting practice and explain their opportunities, limitations, and adoption requirements. The resulting account connects operational efficiency with reliable information and professional responsibility, without treating automation as a substitute for accountable accounting judgment.

Keywords: Modern technologies; Accounting; Artificial intelligence; Digital transformation; Financial information

المقدمة

شهدت بيئة الأعمال المعاصرة تحولات جذريّة متسارعة نتيجة الطفرة التكنولوجية الهائلة التي فرضتها الثورة الصناعية الرابعة. ولم تكن مهنة المحاسبة بمعزل عن هذه المتغيرات؛ إذ وجدت نفسها اليوم أمام حتمية الانتقال نحو التحول الرقمي الشامل، بعد أن تطورت نظم المعلومات المحاسبية من مجرد أداة لتسجيل وتبويب العمليات المالية التاريخية إلى نظام ديناميكي متكامل يعتمد على الذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات الضخمة، وتقنيات التشفير اللامركزي. هذا التحول أعاد تشكيل الدور الاستراتيجي للمحاسب ليتحول من جامع ومسجل للبيانات إلى شريك استراتيجي ومحلل مالي يساهم في صناعة القرار وتوليد القيمة الاقتصادية للمؤسسات.

وقد حظي هذا التوجه باهتمام واسع في الأدبيات المحاسبية الحديثة، والتي اتفقت بشكل قاطع على الدور الجوهري للتحول الرقمي في رفع كفاءة الأداء المالي والمؤسسي.

إذ أكدت دراستا (Nurrahma et al., 2025) و(عبدالكافي والقذافي، 2023) أن تطبيق تقنيات الحوسبة السحابية والذكاء الاصطناعي وسلسلة الكتل يسهم بصورة مرتفعة في تعزيز مهنة المحاسبة والارتقاء بالشفافية وإعداد التقارير المالية، وهو ما أيدته أيضاً دراسة (الهواري ومرزوق، 2023) ببيانها أن الرقمنة ترفع كفاءة العمل المحاسبي والإداري وتوفر فرصاً واعدة للتميز المؤسسي.

وفي المقابل، تلاقت رؤى الباحثين حول وجود تحديات وفجوات جوهرية تعيق هذا التحول؛ إذ اتفقت دراسة (Nurrahma et al., 2025) مع دراسة (الهواري ومرزوق، 2023) على أهمية توفير البيئة التنظيمية المرنة والبنية التحتية التقنية المناسبة كشرط أساسي لنجاح التبني الرقمي. بينما رصدت دراستا (Pargmann et al., 2023) و(محمد ومحمود، 2026) فجوة مهارية ومعرفية واضحة لدى الكوادر البشرية؛ إذ أظهرت النتائج أن أتمتة الأعمال الروتينية ضاعفت الحاجة إلى مهارات تحليلية وفكرية متقدمة، وهو ما تجسد تطبيقياً في دراسة (محمد ومحمود، 2026) التي كشفت أن التأثير الأكبر يعود للبعد التقني، بينما يفتقر البعد البشري للتأثير المعنوي نتيجة الفجوة بين قدرات المحاسبين الحالية والتطور المتسارع.

وتأسيساً على هذا التباين، تتبلور **مشكلة هذا المبحث** في رصد القصور المعرفي والتطبيقي لدى العديد من المؤسسات والممارسين الذين يعانون من فجوة مهارية تحد من الاستفادة الكاملة من الثورة الرقمية، مما يطرح تساؤلاً محورياً مفاده: **كيف غيّرت التقنيات الرقمية الناشئة طبيعة وبنية الوظيفة المحاسبية، وما هي أبرز التحديات الهيكلية والميدانية التي تحول دون التبني الأمثل لها؟**

بناءً على ذلك، **يستهدف هذا المبحث** تأصيل الإطار المعرفي للتقنيات الرقمية الناشئة، وتقييم أثرها النوعي في تعزيز جودة التقارير المالية والحد من الأخطاء، مع رسم ملامح "المحاسب الرقمي"

وتشخيص المعوقات التنظيمية والتشريعية التي تواجه المؤسسات. ولتفكيك هذه المشكلة وتحقيق هذه الأهداف، تم تقسيم المبحث إلى ثلاثة مطالب رئيسة تعقبها الاستنتاجات والتوصيات، وذلك على النحو الآتي:

- **المطلب الأول: التأصيل المعرفي للتقنيات الحديثة في البيئة المحاسبية المعاصرة.**
- **المطلب الثاني: الانعكاسات الاستراتيجية للتقنيات الحديثة على جودة التقارير والمعلومات المحاسبية.**
- **المطلب الثالث: المقومات المهارية للمحاسب الرقمي وتحديات الممارسة التطبيقية**

المطلب الأول: التأصيل المعرفي للتقنيات الحديثة في البيئة المحاسبية المعاصرة

لم يعد التحول الرقمي في الفكر المحاسبي المعاصر مجرد خيار تنظيمي، بل تحول إلى إعادة صياغة جذرية للمرتكزات المعرفية والعملية للمهنة. فقد تضافرت مجموعة من التقنيات الرقمية الناشئة لتشكل معاً البيئة الجديدة لنظم المعلومات المحاسبية، مخرجةً إياها من قوالبها التقليدية الساكنة إلى نمط ديناميكي فائق السرعة، وهو ما تؤصله أدبيات معاصرة مثل

(Al Shammari & Jammal, 2024pp 513)، و(أمير ومهدي، 2024: 104)، و(سليم، 2023: 60)، و(Häuselmann, 2024pp 13)، و(العتيبي، 2020: 189)و(ديلمي و محمد:2026،57). ويمكن تفكيك هذه المرتكزات التقنية وأبعادها المحاسبية على النحو الآتي:

1. **الذكاء الاصطناعي (Artificial Intelligence) من الأتمتة إلى الإدراك المالي**

ينصرف مفهوم الذكاء الاصطناعي إلى تطوير أنظمة برمجية تحاكي القدرات العقلية البشرية كالتعلم الذاتي، والاستنتاج، واتخاذ القرارات بناءً على المعطيات. وفي الممارسة التطبيقية المحاسبية، تجاوز الذكاء الاصطناعي مجرد أتمتة القيود الروتينية المتكررة، ليتغلغل في هندسة الرقابة الداخلية عبر تتبع الأنماط الشاذة واكتشاف حالات الاحتيال والأخطاء فور حدوثها، فضلاً عن قدرته على إعداد سيناريوهات استشرافية للموازنات التقديرية بدقة تفوق الجهد البشري المنفرد.

2. **سلسلة الكتل (Blockchain) ثورة القيد المزدوج والتوثيق الآمن**

تُمثل هذه التقنية نظاماً دفترياً تشفيرياً لامركزياً وموزعاً، يتيح تسجيل المعاملات في "كتل" مرتبطة ببعضها بصورة يطمس معها أي احتمال للتعديل أو التلاعب الرجعي. إن انعكاس هذه التقنية على الفلسفة المحاسبية يمس جوهر "الثقة والتحقق"؛ إذ تنقل المهنة نحو ما يُعرف بـ "نظام القيد الثلاثي الموثق آنياً"، مما يرفع من موثوقية الشفافية المالية، ويقلص تدريجياً من الحاجة إلى إجراءات المراجعة التقليدية الطويلة، نظراً لأن كل عملية تُعتبر موثقة ومبرمة وغير قابلة للتزوير منذ لحظة ولادتها.

3. تقنية البيانات الضخمة (Big Data) المنظور المحاسبي المتسع

تتجاوز البيانات الضخمة مفهوم التخزين التقليدي لتعبر عن تدفقات هائلة ومتنوعة من البيانات (المالية وغير المالية، المهيكلة وغير المهيكلة) التي تتدفق بسرعة فائقة تعجز النظم الدفترية أو قواعد البيانات الكلاسيكية عن استيعابها. وفي البيئة المحاسبية، أحدثت هذه التقنية نقلة نوعية؛ إذ لم يعد المحاسب مقيداً ببيانات المعاملات التاريخية المباشرة، بل أصبح قادراً على تحليل سلوك المستهلكين، وتقلبات الأسواق، والتنبؤ بالاتجاهات المالية المستقبلية بدقة متناهية، مما يرفع من القيمة التنبؤية للمعلومات المحاسبية ويدعم صناعة القرارات الاستراتيجية.

4. إنترنت الأشياء (Internet of Things) حلقة الوصل بين الأصول والترصيد اللحظي

تُشكل هذه التقنية شبكة ممتدة من الأجهزة والمستشعرات الذكية المرتبطة بالإنترنت، والتي تتبادل البيانات وتحدثها لحظياً دون تدخل بشري. محاسبياً، غيّرت هذه التقنية من طريقة إدارة الأصول وتقييم المخزون وسلاسل التوريد؛ إذ أصبح بإمكان النظام المحاسبي تسجيل حركة البضائع وتآكل الأصول الثابتة وإثبات عمليات البيع والشحن بصورة آنية وفورية (Real-time)، مما يلغي الفجوات الزمنية في التسجيل ويضمن دقة القوائم المالية في أي لحظة من العام.

5. الشبكات العصبية(Neural Networks) محاكاة الإدراك البشري والتعلم المستدام

تنصرف هذه التقنية إلى تطوير خوارزميات برمجية وهياكل رقمية تحاكي في تصميمها وآلية عملها الخلايا العصبية البيولوجية للدماغ البشري، حيث تقوم على معالجة البيانات المالية عبر شبكات متصلة ومعقدة. وفي البيئة المحاسبية المعاصرة، تمنح هذه الشبكات الأنظمة القدرة على معالجة العمليات والبيانات الضخمة بصورة فائقة الذكاء والسرعة لدعم اتخاذ القرارات؛ بل وتمتد ميزتها التنافسية إلى قدرتها على التراكم المعرفي والتعلم الذاتي من التجارب والخبرات المالية السابقة، وتجسيدها بدقة عند التعامل مع الحالات والعمليات المستقبلية المماثلة.

6. الحوسبة السحابية (Cloud Computing) مرونة التدفق اللامكاني للمعلومة

تقوم الحوسبة السحابية على نقل موارد المعالجة، والتخزين، والبرمجيات المحاسبية من الخوادم المحلية الصعبة الصيانة إلى فضاءات رقمية عالمية مشفرة ومتاحة عبر الإنترنت. وتنعكس هذه البيئة السحابية على العمل المحاسبي عبر إتاحة الوصول الآمن والمستمر للبيانات المالية من أي مكان وفي أي وقت، مما يسهل العمل التشاركي بين الإدارات والفروع، ويخفض من التكاليف الرأسمالية الموجهة للبنى التحتية التقنية، ويسرع من وتيرة إغلاق الحسابات الختامية.

مما سبق نرى أن دمج هذه المنظومة التقنية السداسية في الدورة المحاسبية لا يمثل مجرد "تحديث للأدوات" أو ميكنة للإجراءات التقليدية، بل هو إعادة هندسة شاملة للمرتكزات الفلسفية للمهنة. إن القيمة

الحقيقية لا تكمن في تطبيق كل تقنية بشكل منفرد، وإنما في حالة التكامل والاندماج الرقمي بينها؛ فالبيانات الضخمة توفر المادة الخام، وإنترنت الأشياء يضمن تدفقها اللحظي، والحوسبة السحابية تمنحها مرونة الحركة، بينما تعمل الشبكات العصبية على توجيه المعالجة الذكية واحتزان الخبرات، ويتولى الذكاء الاصطناعي تحليلها واستشراف مستقبلها، في حين تُسيّج سلسلة الكتل كل تلك العمليات بحصانة أمنية غير قابلة للاختراق.

وتأسيساً على ذلك، فإن هذا التحول البنيوي يعيد صياغة دور المحاسب من "مؤرخ مالي" يسجل ما حدث في الماضي، إلى "مهندس ومحلل للقيمة الاستراتيجية" يوجه حاضر المؤسسة ويستشرف مستقبها المالي. كما أننا ننوه إلى أن النجاح الحقيقي لهذا التبني المعرفي يظل مرهوناً بمدى انعكاسه استراتيجياً على مخرجات النظام المحاسبي المتمثلة في التقارير المالية، وهو ما سنفصله في المطلب القادم عبر دراسة الانعكاسات الاستراتيجية للتقنيات الحديثة على جودة التقارير والمعلومات المحاسبية."

المطلب الثاني: الانعكاسات الاستراتيجية للتقنيات الحديثة على جودة التقارير والمعلومات المحاسبية

لا تقتصر قيمة التقنيات الرقمية الناشئة في البيئة المحاسبية على تسريع العمليات الإجرائية أو أتمتتها فحسب، بل تمتد لتحدث أثراً جوهرياً في "المنتج النهائي" للمهنة، وهو القوائم والتقارير المالية. إن المفهوم الاستراتيجي لجودة المعلومات المحاسبية يتحدد بمدى قدرتها على تلبية احتياجات المستفيدين وصناع القرار؛ وهنا يأتي دور الرقمنة لتُعيد صياغة الخصائص النوعية للمعلومة المالية وتمنحها أبعاداً استراتيجية غير مسبوقة، ويمكن بيان هذا الأثر من خلال المحاور الآتية:

1. تعزيز الخصائص الأساسية: خاصية الملائمة والقيمة التنبؤية (Relevance)

تكتسب المعلومة المحاسبية صفة الملاءمة إذا كانت قادرة على إحداث فارق ملموس في اتخاذ القرارات الاقتصادية عبر مساعدة المستخدمين في تقييم الأحداث الماضية أو التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية. وفي ظل النظم التقليدية، كانت التقارير المحاسبية تتصف بالجمود والتركيز على البيانات التاريخية.

أما في ظل البيئة الرقمية المعاصرة، فإن دمج تقنيات التحول الرقمي وأدوات الذكاء الاصطناعي يسهم بشكل فاعل في تطوير أنظمة المحاسبة وتحويلها إلى "أنظمة ذكية" قادرة على تقديم معلومات ذات قيمة تنبؤية عالية. وفي هذا السياق، تبرهن دراسة بركات (Barakat, 2026) على وجود علاقة قوية وإيجابية بين تطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي وجودة المعلومات المحاسبية، إذ يسهم الذكاء الاصطناعي في تقديم تحليلات مالية وتنبؤات دقيقة ترفع من كفاءة مخرجات التقارير وتنعكس استراتيجياً على فاعلية قرارات التمويل في المؤسسات. كما تدعم دراسة (الشتيوي وآخرون، 2025) هذا الطرح بتأكيدها على أن التحول الرقمي يمثل ركيزة جوهرية في تطوير الأنظمة المحاسبية؛ مما ينعكس إيجاباً على رفع جودة التقارير وتحسين دقتها لتلبي متطلبات الحوكمة والشفافية المعاصرة.

2. الارتقاء بخاصية التمثيل الصادق والمصداقية (Faithful Representation)

حتى تكون المعلومات المحاسبية مفيدة استراتيجياً، لا يكفي أن تكون ملائمة فحسب، بل يجب أن تمثل الظواهر الاقتصادية التي تعبر عنها بصدق، وهو ما يتطلب اتصافها بالحيادية، والاكتمال، والخلو من الأخطاء الجوهرية والتحيز.

وتلعب التقنيات الناشئة دوراً حاسماً في إقصاء التقديرات الشخصية والحد من التدخل البشري؛ حيث تؤكد دراسة (فواز، 2024) أن استخدام تكنولوجيا سلاسل الكتل (Blockchain) يُمثل أحد أفضل المسارات لتحسين جودة وكفاءة المعلومات المحاسبية. فبفضل الخصائص البنيوية لسلاسل الكتل مثل "دفتر الأستاذ الموزع" والرقابة الصارمة والتسوية في الوقت الحقيقي، يتم تقليص الإجراءات اليدوية والقضاء التام على فرص الخطأ البشري، مما يضمن أمان الصفقات المالية ويعزز شفافية المعلومات ومصداقيتها أمام المستثمرين في أسواق المال. ويتسق ذلك مع ما توصلت إليه دراسة (اسحق، 2022) من أن التحول الرقمي يضفي أثراً جوهرياً على مصداقية المعلومات المحاسبية في التقارير المالية؛ إذ يجعلها تعبر بصدق وأمان عن الواقع المالي للمؤسسات، ويسهم بشكل مباشر في دعم حيادية البيانات المالية المنشورة وخلوها من التحيز .

3. دعم وتفعيل الخصائص المعززة (التوقيت، الشفافية، وسهولة الفهم)

تتكامل الخصائص المعززة مع الخصائص الأساسية لتجعل التقارير المالية أكثر فاعلية وفورية لصناع القرار. ويعد "التوقيت المناسب" من أكثر الأبعاد تأثراً بالرقمنة، حيث تسعى التكنولوجيا الحالية إلى تقديم المعلومة في وقتها الفعلي لضمان قدرتها على التأثير.

وفي هذا الإطار، تُظهر دراسة (فرج وعبشو، 2025أن الاعتماد على تقنيات الذكاء الاصطناعي يدعم بقوة تطوير مهنة المحاسبة، ويساهم بشكل مباشر في تحسين شفافية التقارير المالية ورفع جودتها مخرجاتها من وجهة نظر الخبراء الأكاديميين. هذا التحول النوعي يوفر بيئة إفصاح متطورة تبتكر دوراً جديداً للمعلومة المحاسبية يتمثل في "الاستدلال المحاسبي المستمر"، وتقديم صورة دقيقة ولحظية عن الأداء الفعلي للمنشأة. علاوة على ذلك، بيّنت دراسة (كشمير،2025) أن مخرجات التحول الرقمي يسهم في تعزيز شفافية، ومصداقية، ووضوح عرض القوائم المالية، تزامناً مع تبسيطها لتيسير الفهم والقابلية للتحقق، فضلاً عن رفع دقة البيانات وتقليص الأخطاء البشرية لتسريع التقارير ودعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

من خلال التناول التحليلي للأدبيات السابقة، نجد بأن الانعكاسات الاستراتيجية للتقنيات الحديثة على جودة التقارير المالية قد تجاوزت البعد الإجرائي المتمثل في السرعة، لتصيب عمق الخصائص النوعية للمعلومة المحاسبية. فقد أسهمت الرقمنة والذكاء الاصطناعي والبلوكشين في نقل المخرجات المحاسبية

من حالة "الجمود التاريخي التقديري" إلى حالة المصداقية الاستشرافية اللحظية المحصنة ضد الخطأ والتحيز.

ومن وجهة نظرنا، فإن هذا الارتقاء الجوهري في جودة وشفافية المنتج المحاسبي يحتم على الكوادر البشرية الخروج من عباءة الممارسات التقليدية؛ إذ إن إنتاج تقارير مالية ذكية وموثوقة يتطلب بالضرورة محاسباً يمتلك مهارات تحليلية وتكنولوجية متقدمة لفهم هذه المخرجات وتوظيفها، وهو المقترب المفصلي الذي يمهد لعنوان مطلبنا القادم والأخير: "المقومات المهارية للمحاسب الرقمي وتحديات الممارسة التطبيقية".

المطلب الثالث: المقومات المهارية للمحاسب الرقمي وتحديات الممارسة التطبيقية

لا يمكن للثورة التقنية الناشئة في الفكر المحاسبي المعاصر أن تؤتي ثمارها الاستراتيجية، أو تنعكس إيجاباً على جودة مخرجات التقارير المالية، ما لم تكن هناك بنية معرفية ومهارية موازية يمتلكها العنصر البشري؛ فالأنظمة الذكية لا تعمل بمعزل عن عقل المحاسب الموجه لها. وتأسيساً على ذلك، يسعى هذا المطلب إلى تأصيل الفلسفة البنائية للعلاقة بين أبعاد التحول الرقمي والكفاءات الرقمية للمحاسبين، مع تشخيص المقومات التدريبية الواجب توفرها في "المحاسب الرقمي"، ورصد وتحليل المعوقات التنظيمية والتقنية التي تواجه المؤسسات في البيئة الميدانية، وذلك من خلال المحاور الآتية:

1. العلاقة الارتباطية بين التحول الرقمي والكفاءات الرقمية للمحاسبين

يشكل التحول الرقمي أحد العوامل الرئيسة والمحركات الاستراتيجية التي أسهمت في إحداث تغييرات جوهرية في طبيعة وبنية العمل المحاسبي داخل الوحدات الاقتصادية، إذ أدى الاعتماد المتزايد على التقنيات الرقمية والأنظمة الإلكترونية المتقدمة إلى إعادة تشكيل جذري لمتطلبات الكفاءة المهنية للممارسين؛ فلم يعد دور المحاسب المعاصر مقتصراً على تنفيذ العمليات والقيود الكلاسيكية الروتينية، بل أصبح يتطلب امتلاك مهارات رقمية متقدمة تشمل القدرة على إدارة الأنظمة المحاسبية السحابية، وتحليل البيانات المالية المعقدة، والتعامل مع قواعد البيانات الضخمة، فضلاً عن توظيف الأدوات الذكية لدعم عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي

(Vial, 2021: 8).

وفي هذا النطاق المعرفي، يظهر أن تبني "أبعاد التحول الرقمي" يسهم بشكل مباشر وممنهج في تنمية الكفاءات الرقمية للمحاسبين؛ حيث يتكامل البعد التنظيمي ليوفر البيئة المؤسسية والثقافة الحاضنة الداعمة للتغيير، في حين يركز البعد البشري على تطوير مهارات الكوادر وتأهيلهم تقنياً، بينما يتكفل البعد التقني بتوفير البنية التكنولوجية التحتية والأمنية اللازمة لتشغيل الأنظمة الرقمية المتقدمة (Westerman et al., 2014pp 12) وتأسيساً على ذلك، فإن الكفاءات الرقمية للمحاسبين لا تمثل مجرد مهارة ثانوية،

بل هي أحد المخرجات الأساسية والمحددات الجوهرية لضمان نجاح مبادرات التحول الرقمي الشامل وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للوحدات الاقتصادية في بيئة الأعمال الرقمية الحديثة (IFAC, 2019pp 6).

2. متطلبات التأهيل وإعادة هندسة الكفاءة المحاسبية رقمياً

استجابةً لتلك العلاقة العضوية بين الرقمنة والكفاءة البشرية، أصبحت مهنة المحاسبة مطالبة بإحداث ثورة في أساليب التدريب والتأهيل المهني والأكاديمي لتتلاءم مع معطيات السوق الجديدة. وفي إطار البحث عن الآليات الإجرائية لردم الفجوة المهارية، يبرهن **(ابراهيم وآخرون،2025: 999)** على أن هذا التأهيل يتطلب حزمة من التدابير الهيكلية، من أبرزها:

- **التحول البنيوي والمنهجي:** الانتقال السلس والشامل من القوالب الدفترية والتقليدية إلى هندسة الأنظمة الرقمية المفتوحة والمدمجة.
- **تنمية رأس المال البشري:** رفع الكفاءة المهنية للمحاسبين عبر برامج تدريب مستدامة موجهة لتنمية مهارات التفكير التحليلي الرقمي والتنقيب في البيانات.
- **إعادة تصميم الهوية المهنية:** تفعيل أدوار المحاسبين في بيئة الأعمال ليتصدروا دور الشريك الاستراتيجي ومحلل المخاطر بدلاً من مدخلي البيانات.
- **تحديث التعليم الأكاديمي:** تطوير المناهج الجامعية عبر إدماج تكنولوجيا ونظم المعلومات المحاسبية الحديثة والربط بالمعايير الدولية للإبلاغ المالي الرقمي.

تعقيباً على هذا الطرح، نرى بأن متطلبات التأهيل الأربعة المذكورة أعلاه لا ينبغي التعامل معها كخطوات منفصلة أو اختيارية، بل كحزمة استراتيجية متكاملة لإعادة هندسة الهوية المهنية للمحاسب. ومن وجهة نظرنا، فإن التركيز على الجانب البرمجي والتقني بمعزل عن تطوير التفكير التحليلي النقدي للمحاسب سيؤدي حتماً إلى خلق جيل من مدخلي البيانات الرقمية بدلاً من صناع القرار؛ لذا فإن نجاح التبني الرقمي يتطلب تزامناً صارماً بين تحديث البيئة التكنولوجية وتثوير المناهج الأكاديمية والتدريبية لتنتقل من التلقين الدفتري إلى مهارات الاستدلال واستشراف المخاطر المالية المعقدة.

3. معوقات وتحديات بناء الكفاءة الرقمية في البيئة التطبيقية

رغم الإدراك النظري الواسع لأهمية الرقمنة بوصفها توجهاً استراتيجياً يهدف إلى تطوير العمليات وتحسين كفاءة الأداء، إلا أن الواقع التطبيقي يكشف عن معوقات تنظيمية وتقنية معقدة تحد من مرونة التبني الفعال. فمن الناحية التقنية والتنظيمية العامة، تبرز تحديات مثل ارتفاع تكاليف الاستثمار التكنولوجي، ومخاطر الأمن السيبراني، وضعف البنية التحتية البرمجية في بعض الوحدات الاقتصادية.

أما من الناحية البشرية والتدريبية، فقد أفرزت النتائج الإحصائية لدراسة (**محمد ومحمود، 2026**) مؤشراً حرجاً؛ إذ تبين أن (البعد البشري (المتمثل في خطط الإدارة لتدريب الموظفين وتحفيزهم وتشجيع التعلم الذاتي يفتقر إلى التأثير المعنوي الملموس في الواقع العملي للمصارف المبحوثة. هذا التشخيص الميداني يلتقي تماماً مع التحديات التي رصدها (**الحرباوي والشمام،2025 :96**)، والتي تتبلور في الأبعاد الآتية:

1. **قصور التدريب النوعي المتخصص:** تركيز معظم البرامج التدريبية المتاحة على الجوانب المحاسبية والمعايير الكلاسيكية التقليدية، مع إغفال تزويد المحاسبين بآليات التعامل مع أدوات تحليل البيانات الضخمة أو تطبيقات الذكاء الاصطناعي.

2. **جمود ومحدودية المناهج الأكاديمية:** فجوة واضحة بين مخرجات التعليم الجامعي ومتطلبات السوق؛ لاعتماد برامج المحاسبة على مناهج تقليدية تعجز عن استيعاب تكنولوجيا سلاسل الكتل (Blockchain) والأنظمة المحاسبية الرقمية المتقدمة.

3. **المقاومة النفسية والخوف الوظيفي:** التخوف السيكولوجي لدى فئة من المحاسبين من أن تؤدي الأتمتة الشاملة والأنظمة الذكية اللامركزية إلى تهميش أدوارهم المهنية أو استبدال العنصر البشري، مما يدفعهم لمقاومة تبني التكنولوجيات الجديدة.

4. **التسارع التقني الفائق وضعف الثقافة الرقمية:** تتطور الحلول الرقمية بوتيرة متسارعة تفوق قدرة الإدارات المالية على تصميم برامج تدريبية مستدامة تستوعب هذا التدفق، بالتوازي مع افتقار بعض المؤسسات إلى بيئة تنظيمية مرنة تشجع الابتكار وتدعم الدعم الإداري والمالي الموجه لبناء الكفاءات.

من خلال التناول التحليلي الشامل لأدبيات هذا المطلب، يتبن لنا أن التحول الرقمي والكفاءة الرقمية للمحاسب هما وجهان لعملة استراتيجية واحدة؛ لا ينجح أحدهما بمعزل عن الآخر. إن استيراد الأنظمة التقنية المتطورة وتحديث البنية التحتية يظل استثماراً عاجزاً ومبتوراً ما لم يرافقه ارتقاء موازٍ ومخطط له في عقل وفكر المحاسب، وردم حقيقي للفجوة التعليمية والتدريبية.

ومن وجهة نظرنا، فإن التحدي الأكبر لا يكمن في توفير التكنولوجيا بذاتها، بل في فجوة الاستيعاب التنظيمي والثقافي؛ إذ تواجه المؤسسات المعاصرة مزيجاً معقداً من جمود المناهج الأكاديمية، وقصور التدريب النوعي، والمقاومة النفسية الناشئة عن الخوف الوظيفي من الأتمتة. وتأسيسًا على ذلك، فإن تفكيك هذه المعوقات يتطلب الانتقال الفوري بملف التأهيل من نمطه (التكميلي النمطي) إلى النمط (الاندماجي المعرفي)، بحيث يتم تطعيم الفكر المحاسبي بمهارات علوم البيانات والأمن السيبراني وتدقيق الشبكات السحابية، لتتحول التكنولوجيا من أداة تثير التخوف إلى شريك محفز لبناء مخرجات مالية عالية الجودة والشفافية.

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات (Conclusions)

1. **التحول البنيوي لا الإجرائي:** إن دمج التقنيات الرقمية الناشئة (الذكاء الاصطناعي، وسلاسل الكتل، البيانات الضخمة، الحوسبة السحابية، إنترنت الأشياءو الشبكات العصبية) في نظم المعلومات المحاسبية لا يمثل مجرد "أتمتة" للوظائف الروتينية، بل هو إعادة هندسة شاملة للمرتكزات الفلسفية للمهنة؛ إذ تحولت من نظام "تاريخي ساكن" إلى نظام "استشرافي ولحظي ديناميكي".

2. **الارتقاء الجوهري بجودة التقارير:** أثبتت الأدبيات الحديثة (2025-2026) أن الرقمنة أحدثت أثراً استراتيجياً مباشراً في رفع الخصائص النوعية للمعلومات المحاسبية (الملائمة والتمثيل الصادق)، وحصنت التقارير المالية ضد التحيز والخطأ البشري، مما وفر بيئة إفصاح تدعم "الاستدلال المحاسبي المستمر" وخدمة صناعة القرار.

3. **فجوة الاستيعاب المعرفي (المفارقة الرقمية):** تبرز في البيئة التطبيقية مفارقة حرجة تتمثل في وجود فجوة حقيقية بين "التسارع التقني" و"الاستجابة البشرية"؛ إذ تشير المعطيات الميدانية إلى أن الاستثمارات الموجهة لتحديث البنية التحتية البرمجية والأتمتة (البعد التقني) تفوق بمراحل حجم الجهود المبذولة لتأهيل وتحفيز الكوادر البشرية (البعد البشري). هذا الخلل التنظيمي أدى إلى إضعاف الأثر المعنوي الملموس للعنصر البشري في إنجاح مبادرات التحول الرقمي، وجعل الأنظمة الذكية تعمل بأقل من طاقتها المستهدفة نتيجة ضعف ثقافة الابتكار والتنفيذ الميداني.

4. **قصور التدريب والتعليم التقليدي:** تعود جذور الفجوة المهارية إلى جمود المناهج الأكاديمية الجامعية واعتماد البرامج التدريبية المؤسسية على المعايير الكلاسيكية، مع إغفال تزويد المحاسبين بآليات تحليل البيانات الضخمة، أو تطبيقات الذكاء الاصطناعي، أو تدقيق الشبكات السحابية، مما ولد مقاومة نفسية وخوفاً وظيفياً من الأتمتة.

ثانياً: التوصيات (Recommendations)

تأسيساً على ما تقدم، يقدم الباحث التوصيات الإجرائية الآتية مقسمة حسب الجهات المعنية:

اولا: للمؤسسات والوحدات الاقتصادية

• الانتقال إلى التدريب الاندماجي المعرفي: إعادة صياغة خطط التدريب عبر الانتقال من النمط التكميلي التقليدي إلى برامج مكثفة تدمج الفكر المحاسبي بمهارات علوم البيانات، الأمن السيبراني، وتطبيقات الذكاء الاصطناعي لتطوير "المحاسب الرقمي".

• بناء ثقافة تنظيمية مرنة: تفعيل آليات التحفيز والتعلم الذاتي، وتقديم دعم إداري ومالي مستدام لبناء الكفاءات البشرية، وذلك لتبديد المخاوف النفسية للموظفين وتسهيل انخراطهم في البيئة الرقمية الجديدة.

ثانيا: للمؤسسات الأكاديمية والجامعات

• تحديث وتطوير المناهج المحاسبية: ردم الفجوة بين مخرجات التعليم وسوق العمل عبر إدراج مساقات متخصصة في خطط البكالوريوس والدراسات العليا مثل (تكنولوجيا سلاسل الكتل المحاسبية، تدقيق النظم السحابية، وتحليل البيانات المالية الضخمة)، والربط بالمعايير الدولية للإبلاغ المالي الرقمي.

ثالثا: للمنظمات المهنية والجمعيات المحاسبية

• إطلاق شهادات مهنية رقمية متخصصة: تصميم شهادات زمالة مهنية تعنى بـ (المحاسبة الرقمية والتدقيق التكنولوجي)، لضمان وجود معايير واضحة تقيس كفاءة الممارسين وتواكب المتغيرات المتسارعة للثورة الصناعية الرابعة

المصادر

اولا:المصادر باللغة العربية

1. ابراهيم، خالد محمود عباس، درويش، عبد الناصر محمد سيد، محمد، عبدالله حسين يونس(2025)، دور تقنيات التحول الرقمي في تطوير أسلوب محاسبة السجلات المفتوحة في المشروعات الصغيرة والمتوسطة، *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية*، المجلد السادس، العدد الثاني ، الجزء الثاني. https://cfdj.journals.ekb.eg

2. اسحق، إسماعيل عثمان شريف (2022) التحول الرقمي وأثره على مصداقية المعلومات المحاسبية، *مجلة أبحاث إقتصادية معاصرة*، المجلد 05، العدد 02، ص ص. 405-420.

3. أمير، براء شعلان و مهدي،آيات ناجي، (2024)، التحول الرقمي ودوره في تحديث نظم المعلومات المحاسبية دراسة تحليلية في مصرف الرشيد فرع بابل، *مجلة كلية الكوت الجامعة*، عددخاص-المؤتمر العلمي السابع للعلوم الادارية والاقتصادية.

4. حبه ، عبدالرحمن عبدالله الدين،(2025)، دور أدوات التحول الرقمي في تطوير النظم المحاسبية ، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، مجلد (11)، عدد (1)، السودان.

5. الحرباوي، علاء محمد ياسين و الشمام، ماهر علي حسين،(2025)، تحليل أسباب فجوة الكفاءة الرقمية لدى المحاسبين في ظل تطبيق التحول الرقمي:دراسة ميدانية في القطاع المصرفي، *مجلة الخزائن للعلوم الاقتصادية والادارية* ، مجلد2، عدد4،العراق

6. ديلمي، فلة و محمد، طويلب(2026)، أثر تقنيات الذكاء الاصطناعي في تعزيز الإبداع المحاسبي وإنعكاسه على مهنة المحاسبة، *مجلة معهد العلوم الاقتصادية*، مجلد29عدد1،ص ص47-64.

7. سليم، پەيمان رفيق محمد، (2023)، دور الاجراءات التحليلية في تفعيل عملية التدقيق في بيئة البيانات الضخمة وأنعكاسها على جودة المعلومات المالية الداعمة لاتخاذ القرارات: دراسة استطلاعية لاراء مراقبي الحسابات في إقليم كوردستان – العراق، أطروحة دكتوراه، جامعة السليمانية التقنية، كلية التقنية الإدارية.

8. الشتيوي، حسني رمضان ، تنتوش، عبد الناصر مسعود ، النائلي، طارق الهادى ، وعثمان، محمد منصور (2025) مدى إسهام التحول الرقمي في تطوير الأنظمة المحاسبية وانعكاسه على تحسين جودة التقارير المالية (دراسة حالة: مصرف الجمهورية - وكالة بحوث النفط)، *مجلة العلوم الشاملة (عدد خاص بالمؤتمر الدولي الثالث للعلوم والتقنية)*، المجلد 10، العدد 37.

9. عبدالكافي، أشرف سالم و القذافي، سالمة مصباح (2023)، مدى مساهمة التحول الرقمي والحوسبة السحابية في تعزيز مهنة المحاسبة، من وجهة نظر الأكاديميين والمختصين في مجال المحاسبة، *مجلة جامعة سرت للعلوم الانسانية*، مجلد13، عدد2 ، ليبيا.

10. العتيبي، محمد علي (2020)، فاعلية توظيف أدوات الجيل الثاني للويب في اكتساب طلاب كلية إدارة الأعمال بعفيف لمهارات استخدام الحوسبة السحابية واتجاهاتهم نحو هذه الأدوات، *مجلة الجامعة إسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، المجلد 28، العدد 04.

11. علي، محمد بخيت محمد (2025) أثر تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي على جودة المعلومات المحاسبية (دراسة تطبيقية على البنك الزراعي السوداني)، *مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية (HNSJ)*، المجلد 06، العدد 06.

12. فرج، رجعة محمد حميدان ، وعبشو، عمران عبد الله عبد السلام (2025) مدى أهمية استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في تحسين جودة التقارير المالية (من وجهة نظر أعضاء هيأة التدريس بقسم المحاسبة - جامعة طرابلس)، *مجلة دراسات محاسبية*، العدد التاسع (ديسمبر)، ص ص. 387-418. https://doi.org/10.5281/zenodo.18268455

13. فواز، نادر (2024) أثر تكنولوجيا البلوك تشين على الخصائص النوعية للمعلومات المحاسبية وانعكاسها على مستخدمي القوائم المالية والقرارات الاستثمارية في سوق الأوراق المالية - دراسة تحليلية، *Sohag Journal of junior Scientific Researchers*، المجلد 04، العدد 04. https://doi.org/10.21608/sjyr.2024.270985.1411

14. كشمير، حسن حسن أحمد(2025)، أثر التحول الرقمي على خصائص المعلومات المحاسبية في القوائم المالية، *مجلة البحوث المالية والتجارية*، مجلد26عدد1.

15. محمد، په يمان رفيق؛ ومحمود، ساوين قادر (2026). أثر أبعاد التحول الرقمي في تعزيز الكفاءات الرقمية للمحاسبين: دراسة تحليلية في المصارف التجارية بمدينة السليمانية، *المجلة العراقية للعلوم الإدارية*، جامعة كربلاء، المجلد 22، العدد 88 (حزيران)، ص ص. 200-284. https://doi.org/10.71207/ijas.v22i88.5693

16. الهواري، مفيدة ضو ومرزوق، عائشة عبدالله(2023)، فاعلية التحول الرقمي في مجال المحاسبة وتأثيره على أداء المحاسب والاداري،*مجلة صرمان للعلوم التقنية*،مجلد5عدد2،ص ص 36-46.

ثانيا: المصادر باللغة الانكليزية

17. Pargmann, J., Riebenbauer, E., Flick-Holtsch, D., & Berding, F. (2023). Digitalisation in accounting: a systematic literature review of activities and implications for competences. Empirical Research in Vocational Education and Training, 15(1), 1–37. https://doi.org/10.1186/s40461-023-00141-1

18. Vail, G. (2021). understanding digital transformationo Title (1st Editio). https://www.taylorfrancis.com

19. Westerman, G , Bonnet, D & McAfee, A. (2014). Leading Digital. Harvard Business Reviewhttps://books.google.com/books

20. Al Shammarı, E. S. R. jammal . N. (2024) The Impact of Digital Transformation on Banking Financial Performance. Journal of Accounting and Financial Studies (JAFS), 19(69). doi.org/10.34093/m2jtxw88

21. IAFC. (2019). Handbook of International Education Pronouncements. https://www.ifac.org/_flysystem/azure private/publications/files/Handbook-of International-Education-Standards.

22. Nurrahma, E.D.& Fadilah, N.& Aji, G. (2025). Digital Transformation in Accounting: A Systematic Review of New Trends. Bisnis Dan Akuntansi Review, 5(2), 1–16. https://penerbitadm.pubmedia.id/index.php/JER

23. Barakat, M. A. (2026). The Impact of Artificial Intelligence on the Quality of Accounting Information and the Effectiveness of Strategic Financing Decisions in

Saudi Banks: An Applied Study in (2025). *Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences (JEALS)*, 10(15), 135-156.https://doi.org/10.26389/AJSRP.K011125