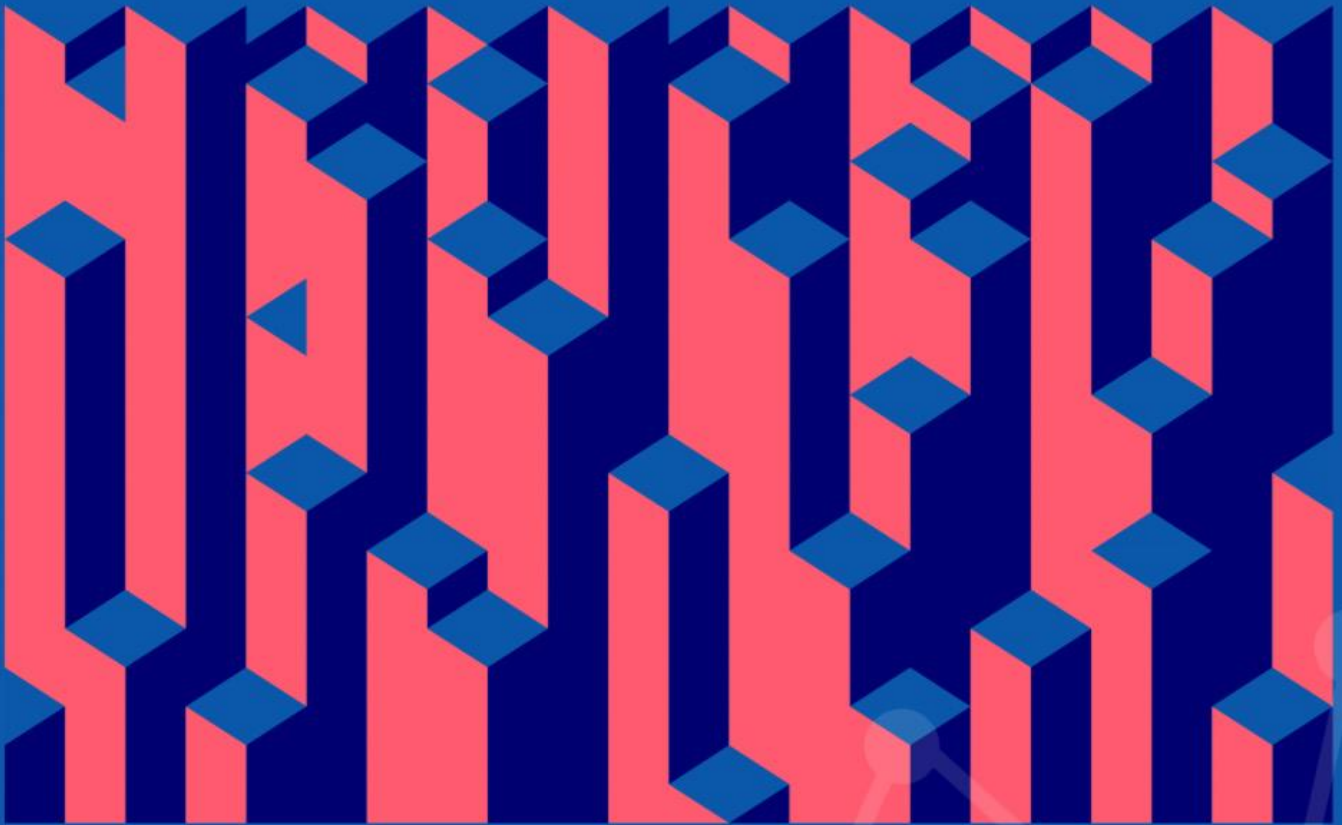


# المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال

Global Journal of  
Economics and  
Business



المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال  
المجلد الرابع عشر- العدد الثالث، حزيران 2024

رئيس التحرير

الدكتور عمر يوسف عباينة

فريق التحرير

د. نجيب خريس  
د. خالد السواعي  
م. سوزان السليم  
أ. تقى مقدادي

جامعة اليرموك- الأردن  
جامعة الزرقاء- الأردن  
رفاد للدراسات والأبحاث- الأردن  
تدقيق لغوي، رفاد للدراسات والأبحاث- الأردن

الهيئة الاستشارية

الأستاذ الدكتور أحمد عارف عساف  
الأستاذ الدكتور أحمد فاروق غنيم  
الأستاذ الدكتور مخلوفي عبد السلام  
الأستاذ الدكتور عبدالحسين جليل الغالبي  
الأستاذ الدكتور حمدي زعرب  
الأستاذ الدكتور ابراهيم محمد خريس  
الأستاذ الدكتور محمد مفضي الكساسبة  
الأستاذ الدكتور هاني جزاع ارتيمة  
الأستاذ الدكتور علي درب كسار  
الأستاذ المشارك الدكتور عماد أبو عقيله  
الأستاذ المشارك الدكتور عبدالرحمن أحمد ميرو

جامعة تبوك- السعودية  
جامعة القاهرة- مصر  
جامعة طاهري محمد بشار- الجزائر  
جامعة الكوفة- العراق  
الجامعة الإسلامية- فلسطين  
جامعة الزرقاء الخاصة- الأردن  
جامعة العلوم الإسلامية- الأردن  
جامعة العلوم الإسلامية- الأردن  
جامعة الأنبار- العراق  
جامعة الزاوية- ليبيا  
جامعة المملكة- البحرين

هيئة التحرير

الدكتور محمد نمر  
الدكتور رمضان لعلا  
الدكتور اسماء الصغير  
الدكتور بدر حمدان  
الدكتور بداش بوبكر  
الدكتور مصطفى الحشولوفي  
الدكتور عيسى حجاب  
الدكتور عبد الحليم الحمزه  
الدكتور عبدالله مايو  
الدكتور محمد كاشف  
الدكتور محمد عزام خان  
الدكتور سمر راحي  
الدكتور حمزه عبدالله عبدالرحمن يحيى  
الدكتور بوخاري عبد الحميد  
الدكتورة ريا نمر أبو شهاب  
الدكتور أبو بكر خوالد

مدرسة الدراسات المهنية والممتدة - الولايات المتحدة الأمريكية  
جامعة عمار ثليجي- الأغواط- الجزائر  
جامعة جنوب تولون- فرنسا  
الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية- فلسطين  
جامعة محمد بوقرة- بومرداس- الجزائر  
جامعة محمد الخامس- المغرب  
جامعة محمد بوضياف- المسيلة- الجزائر  
جامعة العربي التبسي - تبسة- الجزائر  
جامعة قاصدي مرباح- الجزائر  
معهد شمال الهند للتكنولوجيا - الهند  
جامعة عبد الوالي خان- باكستان  
جامعة سلطان زين العابدين- ماليزيا  
جامعة الجوف- السعودية  
جامعة غرداية- الجزائر  
جامعة طيبة- السعودية  
جامعة باجي مختار - عنابة - الجزائر  
Jahangirnagar University, Bangladesh

Mohammad Mushfiqul Haque Mukit

## التعريف بالمجلة

المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال هي مجلة علمية دولية مفهولة ومحكمة، تصدر في ستة أعداد سنوياً عن مركز رفاة للدراسات والأبحاث

### أهداف المجلة:

تُعنى بالدراسات الاقتصادية والإدارية والمحاسبية والإحصائية والتمويل الإسلامي، وتهدف المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال إلى تشجيع وتنشيط حركة البحث العلمي، حيث توفر للباحثين فرصة مهمة لتقييم بحوثهم من خلال شروط التحكيم العلمي التي تخضع لها البحوث المنشورة، وعرض بحوثهم من أجل التواصل العلمي في إنتاجها وتوظيف النتائج في خدمة حركة البحث العلمي.

### عنوان المراسلة:

المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال

Global Journal of Economics and Business (GJEB)

رفاة للدراسات والأبحاث- الأردن

Refaad for Studies and Research

Bulding Ali altal-Floor 1, Abdalqader al Tal Street -21166 Irbid – Jordan

Tel: +962-27279055

**Email:** editorgjeb@refaad.com , info@refaad.com

**Website:** <https://www.refaad.com/Journal/Index/2>

جميع الآراء التي تتضمنها هذه المجلة تعبر عن وجهة نظر كاتبها  
ولا تعبر عن رأي المجلة وبالتالي فهي ليست مسؤولة عنها

### أولاً: تسليم الورقة البحثية:

- يتم إرسال الورقة البحثية ومرفقاتها إلى المجلة عن طريق نظام **التسليم الإلكتروني** بالمجلة. أو عن طريق البريد الإلكتروني الخاص بالمجلة ([editorgjeb@refaad.com](mailto:editorgjeb@refaad.com))
- يتم إعلام المؤلف باستلام الورقة البحثية.

### ثانياً: المراجعة:

#### 1. الفحص الأولي:

- تقوم هيئة التحرير بفحص الورقة البحثية للنظر فيما إذا كانت مطابقة لقواعد النشر الشكلية ومؤهلة للتحكيم.
- نُعتمد في الفحص الأولي شروط مثل: ملاءمة الموضوع للمجلة، ونوع الورقة (ورقة بحثية أم غير بحثية)، وسلامة اللغة، ودقة التوثيق والإسناد بناء على نظام التوثيق المعتمد في المجلة، وعدم خرق أخلاقيات النشر العلمي.
- يتم إبلاغ المؤلف باستلام الورقة البحثية وبنتيجة الفحص الأولي.
- يمكن للمجلة أن تقوم بما يُعرف بمرحلة "استكمال وتحسين البحث"، وذلك إذا ما وجد. أن الورقة البحثية واعدة ولكنها بحاجة إلى تحسينات ما قبل التحكيم، وفي هذه المرحلة تقدم للمؤلف إرشادات أو توصيات ترشده إلى سبل تحسين ورقته بما يساعد على تأهيل الورقة البحثية لمرحلة التحكيم.

#### 2. التحكيم:

- تخضع كل ورقة بحثية للمراجعة العمياء المزدوجة (إخفاء أسماء الباحثين والمحكمين).
- يُبلغ المؤلف بتقرير من هيئة التحرير يبين قرارها.
- دفع رسوم التحكيم والنشر كما هو موضح في موقع المجلة.
- تُرسل خلاصة ملاحظات هيئة التحرير والتعديلات المطلوبة إن وجدت، ويُرفق معه تقارير المراجعين أو خلاصات عنها.

#### 3. إجراء التعديلات:

- يقوم المؤلف بإجراء التعديلات اللازمة على الورقة البحثية استناداً إلى نتائج التحكيم ويعيد إرسالها إلى المجلة، مع إظهار التعديلات، كما يُرفق في ملف مستقل مع الورقة البحثية المعدلة أجوبته عن جميع النقاط التي وردت في رسالة هيئة التحرير والتقارير التي وضعها المراجعون.

#### 4. القبول والرفض:

- تحتفظ المجلة بحق القبول والرفض استناداً إلى التزام المؤلف بقواعد النشر وبتوجيهات هيئة تحرير المجلة والتعديلات المطلوبة من قبل المحكمين.
- إذا أفاد المحكم بأن الباحث لم يقم بالتعديلات المطلوبة، يُعطى الباحث فرصة أخيرة للقيام بها، وإلا يرفض بحثه ولا ينشر في المجلة ولا يتم استرجاع رسوم النشر.

### ثالثاً: القواعد الشكلية:

1. **ملاءمة الموضوع:** أن يقع موضوع الورقة البحثية ضمن نطاق اهتمام المجلة.
2. **عنوان الورقة البحثية:** يكون باللغتين العربية والإنجليزية، كما يجب أن يتعلق العنوان بهدف الورقة البحثية. مع تجنب الاختصارات والصيغ قدر الإمكان.
3. **الباحثين:** كتابة الأسم الكامل ومكان العمل وعنوان البريد الإلكتروني للمؤلف الرئيس ولجميع المؤلفين الموجودين في الورقة البحثية باللغتين العربية والإنجليزية.
4. **الملخص:** يجب أن تتضمن جميع الأبحاث على ملخصات باللغتين العربية والإنجليزية تكون معلوماتها متطابقة، عدد الكلمات في كل ملخص (150-250) كلمة. ويجب أن تحتوي على العناصر الآتية على شكل فقرات كل على حدة: **الأهداف، والمنهجية، والنتائج، وخلاصة الدراسة.** كما يجب إضافة 3-5 من الكلمات المفتاحية باللغتين العربية والإنجليزية.
5. **المقدمة:** يتضمن هذا القسم خلفية الدراسة وأهدافها وملخصاً للأدبيات الموجودة والدوافع ولماذا كانت هذه الدراسة ضرورية.
6. **الجدول والرسوم البيانية:** تُعرض الجداول والرسوم البيانية بطريقة واضحة ومناسبة كما هو موضح بقالب المجلة.
7. **النتائج:** يتضمن هذا القسم النتائج التي توصلت إليها الدراسة.
8. **المصادر والمراجع:** يلتزم المؤلف بقواعد التوثيق المقررة في المجلة لأصول الإسناد والعرض الببليوغرافي حسب نظام APA.
9. **الحجم:** يلتزم المؤلف بعدد الصفحات بحيث لا تزيد الورقة البحثية عن **30 صفحة** بما فيها الملخص وصفحة العنوان وقائمة المراجع.

## فهرس المحتويات

### • الأبحاث العربية:

#	عنوان البحث	رقم الصفحة
1	أثر المتغيرات الاقتصادية على الاستثمار الأجنبي المباشر في الأردن	192
2	دور الذكاء الاصطناعي في تطوير برامج التدريب الذكية: دراسة حالة الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في الكويت	200
3	تكامل خدمات الإدارة اللوجستية وأثرها في تحسين الصورة الذهنية لتحقيق رضا ضيوف الرحمن (دراسة حالة عملاء شركات العمرة)	216

### • الأبحاث الإنجليزية:

#	Paper Title	Page#
4	Does Control of Corruption Matter in the Nexus between Trade Openness and Economic Development? The Case of Saudi Arabia	242
5	The Impact of M&A on Acquirers' Financial Performance Across the Banking Industry - Case Study of the Gulf Cooperation Council 2017-2022	251
6	The Role of Direct Credit Facilities in Financing Small and Medium Enterprises in Jordan Case Study (Islamic International Arab Bank)	263
7	Undesirable Customer Behaviours in Banking and De-escalation Techniques	275

### بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على نبينا محمد، وعلى آله وصحبه أجمعين، أما بعد:

فإن المعرفة اليوم تعددت أبوابها وطرق الوصول إليها، لما أحدثته ثورة التكنولوجيا والمعلومات من تطور سريع على نطاق واسع في شتى الميادين؛ وفي المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال بإصدارها الإلكتروني نتطلع إلى أن نكون رافداً من روافد المعرفة، ومنصة بحثية بمعايير عالمية، ويأتي هذا العدد الثالث من المجلد الرابع عشر من سلسلة أعداد المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال ليضم في ثناياه مجموعة من الأبحاث العلمية الرصينة والأصيلة التي تناقش عدداً من قضايا الأعمال والاقتصاد وتتناول موضوعات متنوعة.

واليوم نستمر بدعم مسيرة البحث العلمي المتخصص برعاية هذا المنبر العلمي الذي حظي بإقبال السادة الباحثين والمتخصصين، واهتمام الأكاديميين والمهنيين، وشرف بنخبة متميزة من الخبراء والأساتذة والمختصين ضمن هيئتيه الاستشارية والتحرير، وفي سبيل ذلك حرصت المجلة على تحقيق أعلى المعايير الدولية للنشر العلمي الرصين من خلال توفير منصة نشر علمي متميز ومفهرس في مجموعة من أهم قواعد البيانات العالمية المرموقة، فبالإضافة إلى اشتراكها في القواعد العربية كدار المنظومة والمنهل ومعرفة، فقد دخلت المجلة مجموعة مهمة من قواعد البيانات العالمية كـ (EBSCO, Web of Science, Crossref, Google Scholar, Research ID, J-Gate)، ولا زالت تسعى للانضمام إلى قواعد مهمة أخرى ضمن مسيرتها نحو هدفها المنشود. ونتطلع إلى مزيد من التطوير والمراجعة الدائمة للارتقاء بمستوى وجودة النشر العلمي وتوفير منصة علمية بأعلى المعايير العالمية لنسهم في هذا البناء الحضاري الكبير.

نسأل الله تعالى التوفيق والسداد والهداية والرشاد

هيئة تحرير المجلة

( الأبحاث )



أثر المتغيرات الاقتصادية على الاستثمار الأجنبي المباشر في الأردن  
**The Impact of Economic Variables on Foreign Direct Investment in Jordan**

نضال علي عباس  
**Nidal Ali Abbas**

أستاذ مساعد- كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية- جامعة الزرقاء- الأردن  
Assistant Professor, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Zarqa University, Jordan  
nabbas@zu.edu.jo

**Accepted**

قبول البحث

2024/4/17

**Revised**

مراجعة البحث

2024/4/2

**Received**

استلام البحث

2024 /2/22

DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2024.14.3.1>



This file is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

## أثر المتغيرات الاقتصادية على الاستثمار الأجنبي المباشر في الأردن

### The Impact of Economic Variables on Foreign Direct Investment in Jordan

#### الملخص:

الأهداف: يهدف الباحث من هذه الدراسة التعرف على أهم العوامل المؤثرة على الاستثمار الأجنبي المباشر، وقياس أثر هذه العوامل على الاستثمار الأجنبي المباشر لفترة الدراسة الممتدة بين (1984 – 2022).

المنهجية: تم استخدام بيانات السلاسل الزمنية بواسطة الاختبارات القياسية سعيًا لتقدير معاملات الانحدار في محاولة لتحديد طبيعة العلاقة الإحصائية بين متغيرات الدراسة، مستخدمًا بذلك برنامج E-views 9.

النتائج: توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن الاستثمار الأجنبي المباشر ومعدل التضخم ومستوى الاستثمار المحلي غير ساكنة (غير مستقرة) عند المستوى. بينما كان معدل البطالة ساكنًا عند مستوى معنوية 10% ومعدل نمو الناتج المحلي الإجمالي ساكنين عند مستوى معنوية 1%. وبعد أخذ الفرق الأول لكل من الاستثمار الأجنبي ومعدل التضخم ومستوى الاستثمار المحلي أصبحت ساكنة عند مستوى معنوية 1%، الاستثمار الأجنبي المباشر في الأردن يتأثر بشكل إيجابي بكل من الاستثمار المحلي وسعر الصرف الرسمي وغيرها من النتائج.

الخلاصة: من أهم التوصيات التي توصل إليها الدراسة: العمل على تشجيع تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر والتي من شأنها خلق مزيد من فرص العمل للحد من مستويات البطالة، تبني سياسات اقتصادية واضحة للحد من زيادة معدلات التضخم، إيجاد سياسات واضحة وطويلة المدى تعمل على دراسة المعوقات التي تحد من استقطاب الاستثمارات الأجنبية المباشرة، تشجيع الاستثمار المحلي من خلال تعزيز المدخرات المحلية لما له من أثر واضح على اقناع الاستثمارات الأجنبية المباشرة بجعل الأردن وجهة مناسبة لاستثماراتهم وغيرها من التوصيات.

الكلمات المفتاحية: الاستثمار الأجنبي المباشر؛ الناتج المحلي الإجمالي؛ التضخم؛ البطالة؛ سعر الصرف الرسمي؛ الأردن.

#### Abstract:

**Objectives:** The researcher aims to identify the most important factors affecting foreign direct investment and measure the impact of these factors on foreign direct investment for the study period extending between 1984 and 2022.

**Methods:** Time series data were used, employing standard tests to estimate regression coefficients and determine the nature of the statistical relationship between the study variables, using the E-views 9 program.

**Results:** The study reached the following conclusions: foreign direct investment, the inflation rate, and the level of domestic investment are non-stationary (unstable) at the level. However, the unemployment rate was stationary at a 10% significance level, and the GDP growth rate was stationary at a 1% significance level. After taking the first difference for foreign investment, the inflation rate the level of domestic investment became stationary at a 1% significance level. Foreign direct investment in Jordan is positively influenced by domestic investment and the official exchange rate among other factors.

**Conclusion:** Among the key recommendations reached by the study are: working to encourage foreign direct investment inflows, which would create more job opportunities to reduce unemployment levels; adopting clear economic policies to curb rising inflation rates; developing clear and long-term policies to study the obstacles that limit the attraction of foreign direct investments; encouraging domestic investment by enhancing local savings, as this has a clear impact on convincing foreign direct investments to consider Jordan as a suitable destination for their investments among other recommendations.

**Keywords:** Foreign direct investment; Gross domestic product; Inflation; Unemployment; Official exchange rate; Jordan.

## المقدمة:

يلعب الاستثمار الأجنبي المباشر دورًا هامًا في تسريع دوران عجلة التنمية الاقتصادية وبشكل خاص في الدول النامية. وخاصة في ظل عولمة اقتصاديات دول العالم وانفتاح جميع اقتصاديات الدول على بعضها البعض في ظل الاتفاقيات الدولية المتعددة بين مختلف الأطراف الدولية والتي تضمن في كثير من الأحيان وجود آليات معروفة لحرية تنقل رؤوس الأموال بين الدول وإقامة الاستثمارات حسب الحاجة. ويعتبر الاستثمار الأجنبي المباشر مصدرًا هامًا من مصادر التدفقات المالية للدول التي تعاني من ضعف في المستوى العام للنواتج المحلي الإجمالي.

والأردن حاله كحال كثير من الدول النامية سعى ويسعى دائمًا للحصول على مصادر مالية متجددة، في سبيل تحقيق تنمية اقتصادية مستدامة حيث الضعف في المستوى العام للنواتج المحلي الإجمالي أدى إلى زيادة معدلات البطالة وارتفاع المديونية وما له من آثار على عدم الاستقرار المالي والاجتماعي. وبالرغم من كل الأسباب التي أدت إلى البحث عن رأس المال الأجنبي إلا أن هناك اختلاف في الآراء بين مؤيد ومعارض حول فكرة استقطاب رؤوس الأموال هذه. ولكن لا يمكن إغفاء الدور الذي يقوم به الاستثمار الأجنبي المباشر في تنمية اقتصاديات الدول النامية على الرغم من تضارب المصالح الضمنية بين الشركاء وهما الدولة المضيفة للاستثمار الأجنبي المباشر والشركات التي تسعى لتحقيق المكاسب التجارية أولاً من هذا الاستثمار دون النظر بشكل واضح إلى المصلحة القومية التي يمكن أن تتحقق لهذه الدول.

إن الاستثمار الأجنبي المباشر في الدول النامية قد يلفت أنظار الكثير من المهتمين بهذا المجال في ظل الظروف الاقتصادية والاجتماعية التي يعيشها العالم أجمع. وكان للأردن في ظل كل هذه الظروف نصيبًا كبيرًا من هذا الاهتمام لما تتمتع به من استقرار سياسي في منطقة الشرق الأوسط بالإضافة إلى موقعها الجغرافي الذي يعتبر بوابة للعديد من الأسواق الإقليمية، ولا ننسى الموارد البشرية المدربة تدريبًا كافيًا. لذا يلاحظ أن الكثير من الجهات المختصة في الدولة تعمل باجتهاد لجعل هذه البقعة الأكثر جذبًا للمستثمر الأجنبي في سبيل تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية. ومع تزايد حاجة الاقتصاد الأردني لمزيد من النشاط، كان لا بد من دراسة وتحليل هذا الجانب من الاستثمار من خلال مناقشة بعض المحددات والذي من أبرزها النواتج المحلي الإجمالي، البطالة، سعر الصرف، التضخم، والاستثمار المحلي. بهدف التعرف على الإمكانيات التي تسمح بأن يستفيد منها كلا الطرفين.

## أهمية الدراسة:

تكمن أهمية البحث في محاولة معرفة أثر المتغيرات الاقتصادية على الاستثمار الأجنبي المباشر ليصبح أكثر فعالية في تنمية ونمو الاقتصاد الأردني، وخاصة أن تمكن القائمين على هذا المجال في توجيه هذه الاستثمارات نحو الاتجاه الصحيح الذي لا بد من أن يركز على زيادة النمو الاقتصادي وتوفير فرص عمل للعاملين في مختلف القطاعات المستهدفة للاستثمار الأجنبي المباشر.

## أهداف الدراسة:

تتمثل الأهداف الرئيسية للدراسة في محاولة التعرف على أهم نقاط الجذب للاستثمار الأجنبي المباشر، ونقاط الضعف للعمل على معالجتها بطريقة صحيحة ضمن سياسات وآليات مدروسة تساعد على استقطاب الاستثمارات الأجنبية المباشرة. وبناءً على ما تم تحديده من أهداف للدراسة فإن مشكلة الدراسة الأساسية تتمحور حول تحديد الآليات المناسبة لتمتين وتقوية وجذب الاستثمارات الأجنبية المباشرة إلى الأردن، من خلال الاطلاع الوافي على أبرز العوامل المؤثرة عليه.

## مشكلة الدراسة:

إن إشكالية التمويل التي تواجه الكثير من المشاريع في الأردن، إنما تقف عائقاً رئيسياً أمام تطور ونمو الاقتصاد الأردني بمختلف قطاعاته، وخاصة في مجال القطاع الاستثماري الذي يمكن أن يشكل ركيزة فاعلة في نشاط الاقتصاد الأردني وما له من تأثير مباشر في زيادة معدلات النمو الاقتصادي بالإضافة إلى الآثار الإيجابية في خفضها لمعدلات البطالة وزيادة مستويات التوظيف.

## الإطار النظري والدراسات السابقة:

## الإطار النظري:

## مفهوم الاستثمار الأجنبي المباشر:

يعتبر الاستثمار الأجنبي المباشر وسيلة تمويل بديلة تلجأ إليه الكثير من الدول إلا أنه ليس بإمكان الكثير من الدول الاستفادة من تدفقاته بحيث يكون للمناخ الاستثماري تأثيراً كبيراً على استقطابه. إذ تتحكم فيه عوامل طارئة وأخرى جاذبة له (الساعدي، 2015) وتفرق الأدبيات الاقتصادية بين نوعين من الاستثمار الأجنبي، الأول يعرف بالاستثمار الأجنبي المباشر والذي يكون فيه ذلك النوع من الاستثمار الدولي كيان مقيم في اقتصاد معين (المستثمر المباشر)، له مصلحة دائمة في مؤسسة مقيمة في اقتصاد آخر (مؤسسة الاستثمار المباشر). (نوير، 2003) إذ تعددت التعاريف التي تناولت هذا النوع من الاستثمارات الأجنبية المباشرة وكذلك تعددت الجهات التي قامت بتقديم تلك التعريفات من منظمات دولية أو أشخاص. وتترك غالبية هذه المفاهيم من حيث التركيز على نسبة ملكية المستثمر الأجنبي وعلى عنصر القدرة والمشاركة في إدارة المشروع. حيث يعرف (Lindert, Pagel) الاستثمار

الأجنبي المباشر بأنه حيازة المستثمرين الأجانب على نسبة من ملكية المؤسسات في البلد المضيف بحيث لا تقل عن 10% بما يمكنهم من المشاركة في إدارتها. والثاني يعرف الاستثمار الأجنبي المباشر (الحافظة)، (foreign portfolio investment) والذي يأخذ شكل الامتلاك والمضاربة في أسهم وسندات خاصة وحكومية في البلد المضيف من قبل مستثمر اجنبي (شركات او افراد). من خلال وجود أسواق مالية تقوم بالوساطة في عمليات الاستثمار لرأس المال المحلي والأجنبي بهدف تحقيق أقصى عائد متمثل في عائد السهم الناشئ عن نشاط الشركة أو عن عمليات البيع والشراء للأسهم أو الفوائد على السندات (صندوق النقد الدولي، 1995).

يشهد الاستثمار تطوراً كبيراً في غالبية الدول، وخاصة أنه يساهم بشكل ملحوظ في النمو والتنمية الاقتصادية، ويتم ذلك عن طريق توظيف الدول والأفراد لرؤوس الأموال الفائضة بقصد الحصول على منافع في المستقبل، وتستخدم هذه الأموال في عدة مجالات، ومنها توظيف الفائض من النقود لأجل، أو استثمارها بالنسبة للبنوك التجارية، أو حتى توظيفها في الأوراق المالية مثل الأسهم والسندات، على أن الاستثمار يرتبط بالعادة بأصول تخلو من المخاطرة أو الخسارة، لأن المقصد منه توظيف من أجل الحصول على عائد مستمر، وبقيمة أكبر مع نهاية مدة الاستثمار وموضوع الاستثمار قد يكون مادياً أو غير مادياً، فالاستثمار من وجهة النظر القانونية هو عبارة عن مساهمة بالمال سواء كانت نقدية أو عينية أو إعادة استثمار الأرباح، أو هو توظيف لرأس المال الأجنبي في نشاطات إنتاجية قادرة على توفير السلع أو الخدمات، ومن هنا قد تحدد بعض الدول مجالات الاستثمار وتحصرها في المجالات المرخص بها في قانون الدولة، كما تعمل على تحديد طبيعة الاتفاقيات في المجال نفسه، وتتخذ الاستثمارات الأجنبية شكلين: أولهما الاستثمار المباشر والذي يفترض وجوده في النشاطات التجارية التي يمارسها المستثمر الأجنبي في الدولة المضيف، كما يكون في شكل ملكية مشروع استثماري سواء كانت ملكية جزئية أو كاملة. أما الشكل الثاني للاستثمار فهو الاستثمار غير المباشر، وقد يتخذ قروضاً مقدمة من الأفراد أو الهيئات أو الشركات الأجنبية، وقد يكون اكتتاب في الأسهم والسندات الصادرة من الدولة المستقطبة لرأس المال أو هبتها العامة أو الشركات التي تنشأ فيها، على أن لا يكون للمستثمر الأجنبي من الأسهم ما يخوله إدارة الشركة للسيطرة عليها مما يجعل الدولة تفقد سيادتها.

#### أهمية الاستثمار الأجنبي المباشر:

يعد الاستثمار الأجنبي المباشر مصدراً هاماً من مصادر التمويل الخارجي، خاصة بالنسبة للدول النامية التي عجزت فيها مستوى المدخرات المحلية عن تمويل المستوى اللازم من الاستثمارات اللازمة لتحقيق معدلات مرتفعة للنمو الاقتصادي. إضافة إلى تقلص مساعدات التنمية الرسمية بسبب القيود المفروضة من البنك الدولي وصندوق النقد الدولي. ويمكن ذكر مجموعة من النقاط الأساسية التي تشير إلى أهمية الاستثمار الأجنبي المباشر مثل سد فجوة الادخار والاستثمار، تخفيض مستوى البطالة، نقل التكنولوجيا، زيادة تراكم رأس المال الثابت والإنتاج الوطني والاستغلال الأمثل للموارد المالية الأجنبية.

#### محددات الاستثمار الأجنبي المباشر للمستثمر الأجنبي:

أشار مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية في العام 1998 أن ثمة عوامل تؤثر على نشاط المستثمر الأجنبي أصبحت شديدة التعقيد وانتهى إلى أن القدرة التكنولوجية والقدرة على الابتكار في دول أجنبية هي العامل الحاسم، كما أكد على أنها من صنع الإنسان في أصول مختلفة وملكيتها تلك النوعية من الأصول هو أساس قدرة الشركة على المنافسة في العالم المفتوح (عبد السلام، 2001)، ولا بد من القول أن هناك اتفاقاً بين كثير من المختصين على بعض المحددات. ومن أبرز الدوافع الخاصة بالاستثمار الأجنبي المباشر التي تشترك بها الدول النامية والمتقدمة معدل العائد على الاستثمار، سعر الفائدة، تكاليف الإنتاج والتكنولوجيا.

#### محددات الاستثمار الأجنبي المباشر للدولة المضيف:

تعمل هذه المحددات على جذب أكبر حجم ممكن من الاستثمار الأجنبي المباشر. ويتمثل أبرزها في مزايا الموقع الجغرافي في الدولة المضيف، بالإضافة إلى الأنظمة والقوانين الاقتصادية سواء المتعلقة بالنظام الضريبي أو المصرفي والسياسات الاقتصادية الكلية. ومن المحددات الاقتصادية لجذب الاستثمار الأجنبي المباشر إلى الدول النامية حجم السوق واحتمالات النمو، درجة الانفتاح الاقتصادي، سياسات اقتصادية مستقرة، الناتج المحلي الإجمالي، سعر الصرف، التضخم والاستثمار المحلي.

#### واقع الاستثمار الأجنبي المباشر في الأردن:

نظراً لأهمية الاستثمار الأجنبي المباشر في زيادة دوران عجلة الاقتصاد، وارتفاع النمو الاقتصادي وما يصاحبه من أثر على مختلف المؤشرات الاقتصادية في الأردن، حيث تقوم هيئة الاستثمار الأردنية بالترويج الدائم لجذب الاستثمارات الأجنبية إلى الأردن، حيث يجري بشكل دائم الإعلام عن عدد كبير من الفرص الاستثمارية الجاذبة وفي مختلف القطاعات الاستثمارية، على امتداد أراضي الأردن ومدنها. وتعمل الدولة على العمل الدائم بتقديم الحوافز المختلفة لتشجيع المستثمرين الأجانب على دخول السوق الأردني، إذ تعفي المشاريع الصناعية من 10% من بدلات الإيجار والمنشآت المستأجرة. وتعفي أيضاً الاستثمارات داخل المناطق الحرة من ضريبة الدخل على الأرباح لكل من الصادرات من السلع والخدمات وتجارة الترانزيت. وتعمل على تقديم إعفاءات من الرسوم الجمركية للصادرات من السلع والخدمات ومن ضريبة المبيعات وإعفاء المباني من رسوم الترخيص ومن ضريبي الأبنية والأراضي،

بالإضافة إلى إعطاء الحرية بتحويل رأس المال والأرباح وتحويل العملات. لهذا فإن الاستثمارات الأجنبية المباشرة التي تدفقت إلى الأردن خلال الفترة (2016 – 2022) شكلت ما نسبته 2.6% من الناتج المحلي الإجمالي. في حين بلغت خلال الفترة (2010 – 2015) ما نسبته 2.5% من الناتج المحلي الإجمالي. ومع ذلك وبمقارنة حالة الأردن في عملية استقطاب تدفقات الاستثمارات الأجنبية المباشرة بدول أخرى، يلاحظ أن الأردن استقطب عددًا محدودًا من المشاريع بلغ (107) من المشاريع خلال الفترة (2016 – 2021)، في حين كان عدد المشاريع التي تم استقطابها في مصر (701) مشروع وفي المغرب (533) مشروع. ولا بد من لفت الانتباه إلى أن الاستثمارات الأجنبية المباشرة في الأردن استقرت لسنوات عديدة عند مستوى دون المليار دولار سنويًا خلال الأعوام (2018 – 2021) لتعاود الارتفاع في العام 2022 لتصل إلى 1.13 مليار دولار وفقًا للأرقام الصادرة من الانكساد.

#### الدراسات السابقة:

حظي موضوع الدراسة باهتمام العديد من دراسات الباحثين. نذكر بعضًا منها فيما يلي:

- هدفت دراسة الهادي (2022) إلى التركيز على أبرز المحددات الاقتصادية التي تعمل على استقطاب الاستثمارات الأجنبية المباشرة إلى ليبيا، واستخدم الباحث منهج الانحدار الذاتي للمتباطات الموزعة (ARDL)، وبيانات سنوية للفترة (1990-2019)، وأربع مؤشرات رئيسية هي النمو الاقتصادي، والانفتاح التجاري، ورصيد الحساب الجاري، والادخار المحلي. وقد خلصت الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين الانفتاح الاقتصادي والرصيد الجاري مع تدفق الاستثمارات الأجنبية المباشرة، أما نتيجة متغير الادخار فكانت غير معنوية من الناحية الإحصائية، وتم استبعاد متغير النمو الاقتصادي. كما ركزت دراسة سليم، طه (2019) على معرفة جاذبية المحددات الاقتصادية للاستثمارات الأجنبية المباشرة، وذلك من خلال تحديد مجموعة من دول الشمال الأفريقي متمثلة بكل من مصر، تونس، الجزائر، السودان، وليبيا. وذلك بالاعتماد على تقنية بيانات السلاسل الزمنية المقطعية، وقد أظهرت النتائج وجود فروقات فردية ثابتة يكمن سببها في عوامل اقتصادية وأمنية وسياسية وطبيعية، ذو تأثير على معدلات استقطاب تدفقات الاستثمارات الأجنبية المباشرة.
- هدفت دراسة الصادق وآخرون (2018) إلى التعرف على جاذبية المحددات الاقتصادية على تدفق الاستثمار الأجنبي المباشر في الجزائر للفترة 1995-2016 وقد بينت نتائج الدراسة في النموذج قصير الأجل أن هناك علاقة توازنية طويلة الأجل بين المتغيرات المستقلة، والمتغير التابع عن تدفق الاستثمار الأجنبي المباشر، أما بالنسبة للتضخم وسعر الصرف فهما لا يؤثران على تدفق الاستثمار الأجنبي المباشر. أما دراسة (السالم، 2011) فهدفت إلى دراسة محدّدات الاستثمار الأجنبي المباشر في الأردن من خلال دراسة ميدانية تطبيقية للفترة 1980 – 2009، وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود علاقة دالة إحصائية للاستثمار الأجنبي المباشر مع متغير النمو الاقتصادي مقياسًا بالنمو في معدل دخل الفرد، بينما كان لمتغير الانفتاح الاقتصادي مقياسًا بنسبة الصادرات والواردات إلى الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي الأثر الإيجابي الكبير على حجم الاستثمار الأجنبي المباشر في الأردن، كذلك كان للاستقرار الاقتصادي مقياسًا بالنمو في عرض النقد بمفهومه الضيق (M1) علاقة إيجابية وقوية مع هذه الاستثمارات المباشرة.
- أما دراسة نسيمة (2017) فكان الهدف منها التحقق من دور الانفتاح التجاري والنمو الاقتصادي، باعتبارهما من أبرز العوامل المؤثرة على الاستثمار الأجنبي المباشر. حيث تبين بعد إجراء التحليل القياسي أن الانفتاح التجاري له أثرًا إيجابيًا على تدفقات الاستثمارات الأجنبية المباشرة في ماليزيا وعلى المدين القصير والطويل، في حين أن النمو الاقتصادي له تأثيرًا سلبيًا في المدى القصير وإيجابيًا في المدى الطويل.
- أما دراسة أبو عبيدة (2015) فقد تبلورت حول واقع الاستثمار الأجنبي المباشر في الاقتصاد الفلسطيني، حيث نوهت إلى أنه هناك العديد من التشوهات الهيكلية في الاقتصاد الفلسطيني نتيجة الظروف السياسية التي مر بها في الماضي ويمر بها حاليًا، بالإضافة إلى العديد من المحددات التي تقف أمام تدفق الاستثمار الأجنبي المباشر إلى الاقتصاد الفلسطيني مثل ضعف السوق المحلي. مما أدى إلى عدم وصول الاستثمارات الأجنبية إلى المستوى المطلوب اقتصاديًا، وبالتالي ضعف آثارها الاقتصادية على الناتج والبطالة والفقر.
- دراسة البطاينة (2015) تحدد الهدف بقياس محدّدات الاستثمار الأجنبي المباشر في ميزان المدفوعات الأردني. وكان التركيز على أربع محدّدات وهي الناتج المحلي الإجمالي، وأسعار المستهلك، وأسعار الصادرات، وأسعار المستوردات، خلال فترة الدراسة الممتدة بين (1995 - 2009). وتبين من نتائج الدراسة إلى أن هناك أثرًا لمحدّدات الاستثمار الأجنبي المباشر في ميزان المدفوعات الأردني. وأظهرت نتائج الدراسة أيضًا أن تغير أسعار المستوردات كان الأكثر تأثيرًا في ميزان المدفوعات، تلاه متغير أسعار المستهلك، ثم الناتج المحلي الإجمالي، وفي المرتبة الأخيرة كان متغير الصادرات.
- دراسة السواحي (2015) تهدف إلى الحصول على الأدلة التجريبية حول تأثير الاستثمار الأجنبي المباشر على بعض المتغيرات الاقتصادية لحالة الأردن في الفترة (1980 - 2013). وقد استخدم الباحث طرق تحليل السلاسل الزمنية كنموذج متجه تصحيح الخطأ لبيان اتجاه العلاقة السببية بين المتغيرات. وتوصلت الدراسة إلى وجود أدلة على اتجاه إيجابي لسببية غراينجر من تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر إلى الناتج المحلي الإجمالي وإلى الصادرات والمستوردات وذلك في المدين القصير والطويل.

- أما دراسة عبادي (2013) فاختبرت أثر عرض النقد وسعر الفائدة الحقيقي، وعدد السكان والاصلاحات الاقتصادية على الاستثمار المحلي المباشر في الجزائر. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية ومعنوية بين إجمالي تكوين رأس المال الثابت ومتغير عدد السكان، في حين ارتبط المتغير المعبر عن الاصلاحات الاقتصادية وعرض النقد، وسعر الفائدة الحقيقي، بعلاقة عكسية معنوية.
- في حين كانت دراسة الدودة (2010) عن الاستثمار الأجنبي في الضفة الغربية وقطاع غزة حول مجاله ومحدداته خلال الفترة 1995-2007. ونظرًا للأثر المشترك للعوامل الاقتصادية، وحجم السوق، ودرجة الاستقرار السياسي على كل من الاستثمار الأجنبي المباشر وغير المباشر. حيث تم دراسة أثر هذه العوامل على التدفقات المالية، مع إبراز أهم ما يعترى قانون وأنظمة تشجيع الاستثمار من نواقص وثغرات.

### منهجية الدراسة وإجراءاتها:

تعمل الدراسة على استخدام بيانات السلاسل الزمنية باستخدام الاختبارات القياسية لتقدير معلمات الانحدار التي يمكن من خلالها تحديد طبيعة العلاقات الإحصائية بين المتغيرات المستقلة من جهة وهي (الناتج المحلي الإجمالي، التضخم، البطالة، الاستثمار المحلي وسعر الصرف الرسمي) ومن جهة أخرى المتغير التابع وهو (الاستثمار الأجنبي المباشر). وذلك بالاعتماد على حزمة برنامج Eviews 9 بهدف الخروج بمؤشرات رقمية عن أثر المتغيرات المستقلة وفقًا للمعادلة التالية:

$$FDI = b_0 + b_1S + b_2GDP + b_3CPI + b_4UNEMP + b_5K + b_6EXRATE + e$$

حيث أن:

FDI: الاستثمار الأجنبي المباشر.

$b_0$ : الحد الثابت.

$b_1 - b_6$ : معاملات المتغيرات.

S: متغير وهي.

GDP: الناتج المحلي الإجمالي.

CPI: معدل التضخم.

UNEMP: معدل البطالة.

K: الاستثمار المحلي.

EXRATE: سعر الصرف الرسمي.

e: الخطأ العشوائي

وفقًا للعلاقة أعلاه والتي توضح بعض المتغيرات الاقتصادية كمتغيرات اقتصادية، قد يكون لبعضها أثرًا واضحًا على الاستثمار الأجنبي المباشر خلال فترة الدراسة المقترحة والممتدة بين (1984 – 2022)، فإن الباحث سيقوم بإجراء مجموعة من الاختبارات القياسية باستخدام حزمة بيانات E-views 9، حيث يمكن إظهار عملية التحليل تبعًا للمراحل التالية:

### • اختبار الاستقرار

سيتم في هذه المرحلة اختبار استقرار السلاسل الزمنية، من خلال تنفيذ اختبار جذر الوحدة بواسطة احصائية ديكي فولر الموسع (ADF). حيث تمثل هذه الطريقة الأسلوب الأمثل لتحديد مدى استقرارية السلاسل الزمنية والتعرف على الخصائص الإحصائية للمتغيرات. ويظهر تحليل اختبار جذر الوحدة من خلال بيانات جدول (1).

جدول (1): اختبار جذر الوحدة

المتغير	Level (ADF)	First Difference
FDI	- 1.998624	- 5.987886***
$\Delta(\text{LogGDP})$	- 4.3267825***	-
CPI	0.901203	- 4.602548***
UNEMP	- 3.084568*	-
K	0.498956	- 4.705465***
EXRATE	- 6.998579***	-

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج Eviews

ملاحظة: \* : يوجد دلالة احصائية عند مستوى معنوية 10%

\*\* : يوجد دلالة احصائية عند مستوى معنوية 5%

\*\*\* : يوجد دلالة احصائية عند مستوى معنوية 1%



يتضح من نتائج جدول (1) والذي يعمل على اختبار جذر الوحدة باستخدام احصائية Dicky-Fuller الموسع (ADF) الآتي:

1. أن الاستثمار الأجنبي المباشر (FDI) ومعدل التضخم (CPI) ومستوى الاستثمار المحلي (K) غير ساكنة (غير مستقرة) عند المستوى. بينما كان معدل البطالة (UNEMP) ساكنًا عند مستوى معنوية 10% ومعدل نمو الناتج المحلي الإجمالي ( $\Delta(\log GDP)$ ) ساكنين عند مستوى معنوية 1%.
2. بعد أخذ الفرق الأول لكل من الاستثمار الأجنبي (FDI) ومعدل التضخم (CPI) ومستوى الاستثمار المحلي (K) أصبحت ساكنة عند مستوى معنوية 1%.

#### • اختبار التكامل المشترك

سيتم اختبار التكامل المشترك بين المتغيرات باستخدام منهجية Johansen، حيث ظهرت النتائج كما في جدول (2).

جدول (2): اختبار التكامل المشترك

Unrestricted Cointegration Rank Test (Trace)				
Hypothesized	Trace	0.05		
No. of CE(s)	Eigenvalue	Statistic	Critical Value	Prob.**
None *	0.831254	168.1884	96.15366	0.0000
At most 1 *	0.711237	108.9910	70.12231	0.0000
At most 2 *	0.578687	68.21458	48.02353	0.0002
At most 3 *	0.475894	39.40621	29.78651	0.0030
At most 4 *	0.410215	18.02458	15.21586	0.0197
At most 5	0.010321	0.351254	4.021548	0.5646

Trace test indicates 5 cointegratingeqn(s) at the 0.05 level  
 \* denotes rejection of the hypothesis at the 0.05 level  
 \*\*MacKinnon-Haug-Michelis (1999) p-values

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات Eviews

يظهر من جدول (2) والذي يعمل على اختبار التكامل المشترك بين متغيرات الدراسة أن جميع متغيرات الدراسة متكاملة وهذا يشير إلى أن المعادلة متوازنة في الأجل الطويل.

#### • منهجية تصحيح الخطأ

حيث تبين بأن المتغيرات في النموذج متكاملة وبالتالي سيتم تقدير المعادلة وفقًا لمنهجية تصحيح الخطأ (Error Correction Estimates) في المدى الطويل والقصير، وعلى النحو الآتي:

#### 1. تحليل المدى الطويل

يعرض جدول (3) معاملات المدى الطويل للنموذج المقدر، حيث الاستثمار الأجنبي المباشر كمتغير تابع، وأوضح النتائج أن الناتج المحلي الإجمالي والاستثمار المحلي وسعر الصرف لها علاقة موجبة مع الاستثمار الأجنبي المباشر عند مستوى معنوية يقل عن 1%، ومن ناحية أخرى، بينما يتأثر بشكل سلبي بالأسعار (التضخم) ومعدل البطالة عند مستوى معنوية يقل عن 1%، وأشارت النتائج التي تم الحصول عليها على المدى الطويل إلى أن زيادة الدخل والاستثمار المحلي وسعر الصرف. تزيد من الاستثمار الأجنبي المباشر في الأردن، وهي عوامل مهمة في تحديد كمية الاستثمار الأجنبي المباشر الذي يتلقاه الأردن، كما أشارت النتائج إلى أن الاسعار ومعدل البطالة لهما علاقة سلبية بالاستثمار الأجنبي المباشر، وتم الحصول على نتائج مماثلة من قبل (الصادق وآخرون، 2018).

جدول (3): معاملات الأجل الطويل

Dependent Variable	constant	GDP <sub>t-1</sub>	CPI <sub>t-1</sub>	Unemp <sub>t-1</sub>	K <sub>t-1</sub>	Exrate <sub>t-1</sub>
FDI	-5.026384	2.385922***	-1.130300***	-0.951227***	0.446322***	2.439373***

\*\*\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية يقل عن 1%.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات Eviews.

#### 2. تحليل المدى القصير

ويقدم جدول (4) معاملات المدى القصير بين المعلمات، وكانت النتائج قصيرة المدى مشابهة لنتائج التي ظهرت بالمدى الطويل. وأظهر معامل إبطاء حد الخطأ ECMt-1 للنموذج بأنه سالب وذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5%، وهذا يوضح مدى سرعة عودة الصدمة قصيرة المدى إلى التوازن على المدى الطويل، وأشارت قيمة ECMt-1 البالغة (-0.174) إلى تصحيح الانحرافات قصيرة المدى للمدى الطويل بنحو 17.4%، من انحراف الاستثمار

الأجنبي المباشر عن التوازن يتم التخلص منه سنوياً في هذه العلاقة. ويشرح النموذج بشكل مشترك أن حوالي 49,4% هي تغيرات في مخزون الاستثمار الأجنبي المباشر على المدى القصير تعود لجميع المتغيرات المستقلة في النموذج.

جدول (4): نتائج المدى القصير

Error Correction	
ECM <sub>t-1</sub>	- 0.173851**

\*\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية يقل عن 5%.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات Eviews.

## النتائج والتوصيات:

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن الاستثمار الأجنبي المباشر ومعدل التضخم ومستوى الاستثمار المحلي غير ساكنة (غير مستقرة) عند المستوى. بينما كان معدل البطالة ساكناً عند مستوى معنوية 10% ومعدل نمو الناتج المحلي الإجمالي ساكنين عند مستوى معنوية 1%. وبعد أخذ الفرق الأول لكل من الاستثمار الأجنبي ومعدل التضخم ومستوى الاستثمار المحلي أصبحت ساكنة عند مستوى معنوية 1%.
- الاستثمار الأجنبي المباشر في الأردن يتأثر بشكل إيجابي بكل من الاستثمار المحلي وسعر الصرف الرسمي.
- الاستثمار الأجنبي المباشر في الأردن يتأثر بشكل سلبي بكل من معدلات التضخم والبطالة.
- تفسر المتغيرات المستقلة حوالي 49.4% من التأثيرات هي تغيرات في مخزون الاستثمار الأجنبي المباشر في المدى القصير.
- تزايد معدلات استجابة تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر لمعدل النمو في الناتج المحلي الإجمالي ومعدل التضخم ومع الاستثمار المحلي وسعر الصرف في المدى الطويل.
- وعلى أثر النتائج يمكن كتابة التوصيات التالية:
- العمل على تشجيع تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر والتي من شأنها خلق مزيد من فرص العمل للحد من مستويات البطالة.
- تبني سياسات اقتصادية واضحة للحد من زيادة معدلات التضخم.
- إيجاد سياسات واضحة وطويلة المدى تعمل على دراسة المعوقات التي تحد من استقطاب الاستثمارات الأجنبية المباشرة.
- تشجيع الاستثمار المحلي من خلال تعزيز المدخرات المحلية لما له من أثر واضح على اقناع الاستثمارات الأجنبية المباشرة بجعل الأردن وجهة مناسبة لاستثماراتهم.
- تشجيع المستثمرين على تصدير المنتجات للخارج لما له من أثر إيجابي على جعل الأردن وجهة جاذبة للاستثمارات الأجنبية المباشرة.
- الاستفادة من تجارب الدول الأخرى ومحاولة محاكاة مسببات النجاح في هذه الدول وإسقاطها على الواقع الأردني.

## المراجع:

### أولاً: المراجع العربية:

- البطائنة، محمد ابراهيم. (2015). أثر محددات الاستثمار المباشر في ميزان مدفوعات الأردن للسنوات (1995 – 2009). *المجلة العربية للإدارة*: 35(1).
- بن البار، امحمد. (2019). تحليل الاستثمار الأجنبي المباشر على نمو القطاع الصناعي في الجزائر خلال الفترة 1990 – 2016. *مجلة الحقيقة للعلوم الاجتماعية والانسانية*: 18(3).
- جابو، سليم، بن الحبيب، طه. (2019). دراسة قياسية للمحددات الاقتصادية للاستثمار الأجنبي المباشر في دول شمال افريقيا. *مجلة دفاتر اقتصادية*: 10(2). جامعة العربي التبسي، الجزائر.
- الدودة، رائدة. (2010). *الاستثمار الأجنبي في الضفة الغربية وقطاع غزة. مجاله ومحدداته خلال الفترة 1995-2007*. جامعة الخليل، فلسطين.
- رحيم حسين، محمد عبادي. (2013). أثر المتغيرات الاقتصادية على الاستثمار المحلي المباشر في الجزائر، دراسة قياسية للفترة (1989 – 2009). *دراسات، العلوم الادارية*: 40(2)، الجامعة الأردنية، الأردن.
- الساعدي، حيدر. (2015). *الاصلاح الاقتصادي ودوره في استقطاب الاستثمار الأجنبي المباشر: دراسة حالة العراق*. *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية*: السنة الحادية عشر – 10(33).
- السالم، امني. (2011). *محددات الاستثمار الأجنبي المباشر في الأردن: دراسة تطبيقية للفترة 1980-2009*. جامعة اليرموك، الأردن.
- سعاد قاسم، فدوة حسين. (2021). قياس أثر الاستثمار الأجنبي المباشر في تنمية الصادرات الأردنية للفترة 1990 – 2018. *مجلة الإدارة والاقتصاد*: 10(37)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.



- سهيلة الحجبي، مصطفى رشيد. (2022). دور الاستثمار الأجنبي المباشر في النمو الاقتصادي والتنمية المستدامة في العراق. عدد خاص في بحوث المؤتمر العلمي الخامس الدولي للعلوم الادارية والاقتصادية نحو اتجاهات حديثة وإدارة متطورة في بناء اقتصاد يواكب العصر " للفترة 26 – 27 اذار 2022. السواعي، خالد. (2015). أثر الاستثمار الأجنبي المباشر على المتغيرات الكلية في الاقتصاد الأردني. المؤتمر العلمي الحادي عشر، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الزرقاء، الأردن.
- الصادق، دادي واخرون. (2018). المحددات الاقتصادية للاستثمار الأجنبي المباشر في الجزائر – دراسة قياسية خلال الفترة 1995-2016. جامعة الشهيد حمة بالوادي، الجزائر.
- صندوق النقد الدولي (1995). مرشد تجميع ميزان المدفوعات. واشنطن، الولايات المتحدة.
- أبو عيدة، عمر. (2015). محددات الاستثمار الأجنبي المباشر في الاقتصاد الفلسطيني: دراسة قياسية 1994-2012. جامعة الخليل، فلسطين.
- نسيمه، جلولي. (2017). محددات الاستثمار الأجنبي المباشر: دراسة قياسية باستخدام ARDL على ماليزيا خلال الفترة 1980-2015. مجلة المنتدى للدراسات والبحوث الاقتصادية: (2).
- نوير، طارق. (2003). اختلاف بيانات الاستثمار الأجنبي المباشر في مصر وسياسات معالجة الاختلاف. مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، مجلس الوزراء، القاهرة، مصر.
- الهادي، فوزية محمد، الحبشي، محمد ميلاد. (2022). دراسة قياسية لمحددات الاستثمار الأجنبي المباشر في ليبيا خلال الفترة 1990 – 2019 باستخدام نموذج الانحدار الذاتي للمتباطات الموزعة. مجلة البحوث الأكاديمية (العلوم الانسانية): (22).

#### ثانياً: رومنة المراجع العربية:

- Abw 'Eydh, 'Emr. (2015). Mhddat Alastthmar Alajnby Almbashr Fy Alaqtas Alflstyn: Drash Qyasyh 1994-2012. Jam'eh Alkhlyl, Flstyn.
- Albtaynh, Mhmd Abrahym. (2015). Athr Mhddat Alastthmar Almbashr Fy Myzan Mdfw'eat Alardn Llsnwat (1995 – 2009). Almjhlh Al'erbyh Lledarh: 35(1).
- Aldwdh, Ra'edh. (2010). Alastthmar Alajnby Fy Aldfh Alghrbyh Wqta'e Ghzh. Mjahlh Wmhddath Khlah Alfltrh 1995-2007. Jam'eh Alkhlyl, Flstyn.
- Alhady, Fwzyh Mhmd, Alhbshy, Mhmd Mylad. (2022). Drash Qyasyh Lmhddat Alastthmar Alajnby Almbashr Fy Lybya Khlah Alfltrh 1990 – 2019 Bastkhdam Nmwdj Alanhdar Aldaty Lmtbatat Almww'eh. Mjhlh Albhwhth Alakadymyh (Al'elwm Alansanyh): (22).
- Alsdaq, Dady Wakhrwn. (2018). Almhddat Alaqtasyh Llastthmar Alajnby Almbashr Fy Aljza'er – Drash Qyasyh Khlah Alfltrh 1995-2016. Jam'eh Alshhyd Hmh Balwady, Aljza'er.
- Alsa'edy, Hydr. (2015). Alaslah Alaqtasyd Wdwrh Fy Astqtab Alastthmar Alajnby Almbashr: Drash Halh Al'eraq. Mjhlh Alghry L'elwm Alaqtasyd Waladaryh: Alsnh Alhadyh 'Eshr – 10(33).
- Alsalm, Amany. (2011). Mhddat Alastthmar Alajnby Almbashr Fy Alardn: Drash Tbyqyh Lfltrh 1980-2009. Jam'eh Alyrmwk, Alardn.
- Alswa'ey, Khald. (2015). Athr Alastthmar Alajnby Almbashr 'Ela Almtghyrt Alklyh Fy Alaqtas Alardny. Alm'etmr Al'elmy Alhady 'Eshr, Klyh Alaqtas Wal'elwm Aladaryh, Jam'eh Alzrq'a, Alardn.
- Bn Albar, Amhmd. (2019). Thlyl Alastthmar Alajnby Almbashr 'Ela Nmw Alqta'e Alsna'ey Fy Aljza'er Khlah Alfltrh 1990 – 2016. Mjhlh Alhqyqh L'elwm Alajtma'eyh Walansanyh: 18(3).
- Jabw, Slym, Bn Alhbyb, Th. (2019). Drash Qyasyh Lmhddat Alaqtasyh Llastthmar Alajnby Almbashr Fy Dwl Shmal Afryqya. Mjhlh Dfatr Aqtasyh: 10(2). Jam'eh Al'erby Altbsy, Aljza'er.
- Nsymh, Jlwly. (2017). Mhddat Alastthmar Alajnby Almbashr: Drash Qyasyh Bastkhdam Ardl 'Ela Malyzya Khlah Alfltrh 1980-2015. Mjhlh Almntda Lldrasat Walabath Alaqtasyh: (2).
- Nwyr, Tarq. (2003). Akhtlaf Byanat Alastthmar Alajnby Almbashr Fy Msr Wsyasat M'ealjh Alakhtlaf. Mrkz Alm'elwmat Wd'em Atkhad Alqrar, Mjls Alwzra', Alqahrh, Msr.
- Rhym Hsyn, Mhmd 'Ebady. (2013). Athr Almtghyrt Alaqtasyh 'Ela Alastthmar Almhy Almbashr Fy Aljza'er, Drash Qyasyh Lfltrh (1989 – 2009). Drasat, Al'elwm Aladaryh: 40(2), Aljam'eh Alardnyh, Alardn.
- S'ead Qasm, Fdwh Hsyn. (2021). Qyas Athr Alastthmar Alajnby Almbashr Fy Tnymy Alsadrat Alardnyh Lfltrh 1990 – 2018. Mjhlh Aledarh Walaqtas: 10(37), Klyh Aledarh Walaqtas, Jam'eh Krbla'.
- Shylh Alhjymy, Mstfa Rshyd. (2022). Dwr Alastthmar Alajnby Almbashr Fy Alnmw Alaqtasyd Waltnmyh Almstdamh Fy Al'eraq. 'Edd Khas Fy Bhwth Alm'etmr Al'elmy Alkhams Aldwly L'elwm Aladaryh Walaqtasyd Nhw Atjahat Hdythh Wedarh Mttwrh Fy Bna' Aqtas Ywakb Al'esr" Lfltrh 26 – 27 Adar 2022.
- Sndwq Alnqd Aldwly (1995). Mrshd Tjmy'e Myzan Almdfw'eat. Washntn, Alwlayat Almthdh.

دور الذكاء الاصطناعي في تطوير برامج التدريب الذكية: دراسة حالة الهيئة العامة للتعليم  
التطبيقي والتدريب في الكويت

The Role of Artificial Intelligence in Developing Smart Training Programs:  
A Case Study of the Public Authority for Applied Education and Training  
in Kuwait

هادي صالح الحربي

Hadi Saleh Alharbi

عضو هيئة التدريب- المعهد العالي للخدمات الإدارية- الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب- الكويت

Faculty Member at The Public Authority for Applied Education and Training, Kuwait  
hadialharbi@yahoo.com

Accepted

قبول البحث

2024/4/21

Revised

مراجعة البحث

2024/3/27

Received

استلام البحث

2024 /2/29

DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2024.14.3.2>



This file is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

## دور الذكاء الاصطناعي في تطوير برامج التدريب الذكية: دراسة حالة الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في الكويت

### The Role of Artificial Intelligence in Developing Smart Training Programs: A Case Study of the Public Authority for Applied Education and Training in Kuwait

#### الملخص:

**الأهداف:** هدفت الدراسة لبيان الدور الفاعل للذكاء الاصطناعي (التدريب المخصص، المحتوى المخصص، تعزيز التفاعل والمشاركة، التقييم الدوري، والدعم الفوري) في تطوير برامج تدريب ذكية (التدريب الذكي) ضمن الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في الكويت.

**المنهجية:** تبنت الدراسة المنهج الكمي من خلال توزيع استبيان إلكتروني على عينة من (288) مدرس ومدرّب من الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في الكويت. اعتمدًا على الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

**النتائج:** توصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها وجود أثر للذكاء الاصطناعي بأبعاده (التدريب المخصص، المحتوى المخصص، تعزيز التفاعل والمشاركة، التقييم الدوري، والدعم الفوري) في تطوير برامج تدريب ذكية وتكوين ما مفهومه "التدريب الذكي" ضمن الخطة التدريبية الخاصة بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في الكويت. من ضمن المتغيرات المتبناة في الدراسة، فقد اتضح أنّ "المحتوى المخصص" أثبت أنّه الأكثر تأثيرًا، حيث سجل قيمة Beta (0.851) وبتأثير مرتفع مقارنة بغيره من المتغيرات.

**الخلاصة:** أوصت الدراسة بضرورة تعزيز الخبرات والمؤهلات والمهارات المختلفة للأفراد في مجال الذكاء الاصطناعي، إضافة إلى الحاجة إلى توظيف الذكاء الاصطناعي في العملية التدريبية بشكل مسؤول وأخلاقي، مع مراعاة خصوصية البيانات. من المتوقع من الدراسة الحالية أن تقوم برفع وعي مدرّبي ومدرّسي الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في الكويت حول فاعلية الذكاء الاصطناعي في العملية التدريبية كمحاولة لتوجيه اهتمامهم نحو الاستفادة القصوى من الذكاء الاصطناعي في عملية التدريب.

**الكلمات المفتاحية:** الذكاء الاصطناعي؛ التدريب المخصص؛ المحتوى المخصص؛ تعزيز التفاعل والمشاركة؛ التقييم الدوري؛ الدعم الفوري.

#### Abstract:

**Objectives:** The current study aimed to demonstrate the effective role of artificial intelligence in developing smart training programs (smart training) within the Public Authority for Applied Education and Training in Kuwait.

**Methods:** The study adopted a quantitative approach by distributing an e-questionnaire to a sample of 288 teachers and trainers within the Public Authority for Applied Education and Training in Kuwait, based on the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

**Results:** The study concluded that artificial intelligence, in its dimensions (personalized training, customized content, enhanced interaction and engagement, periodic evaluation, and real-time support), impacts the development of smart training programs and formulates what is meant by "smart training" within the training plan of the Public Authority for Applied Education and Training in Kuwait. Among the variables adopted in the study, "customized content" proved the most influential, recording a beta value of 0.851 with a high effect compared to other variables.

**Conclusion:** The study recommended enhancing the various experiences, qualifications, and skills of individuals in the field of artificial intelligence, in addition to ensuring that artificial intelligence is employed in the training process in a responsible and ethical manner, taking data privacy into account. It is expected that the current study will raise the awareness of trainers and teachers at the Public Authority for Applied Education and Training in Kuwait about the effectiveness of artificial intelligence in the training process and direct their interest towards maximizing the benefits of artificial intelligence in the training process.

**Keywords:** Artificial Intelligence; Personalized Training; Personalized Content; Enhanced Interaction and Engagement; Periodic Evaluation; Real-Time Support.

## المقدمة:

لم يسلم أي مجال من مجالات الحياة من تدخل الذكاء الاصطناعي، حيث كان في الماضي مجرد حلم، أما اليوم، فهو ضرورة يلزم أن تكون موجودة لدى أي منظمة سواء كانت صحية، تعليمية، تدريبية، أو حتى تجارية (Kitsios & Kamariotou, 2022). لوحظ مؤخرًا اندفاع المنظمات نحو تبني مختلف تقنيات الذكاء الاصطناعي كوسيلة لتحسين تنافسيتها في السوق وضمان مستوى خدمات/منتجات عالي وذو قيمة، ودأبت الكثير من المنظمات إلى توظيف جزء لا يستهان به من مواردها المالية من أجل تأسيس بنية تحتية قوية تكنولوجياً، وقادرة على التعامل مع تطبيقات الذكاء الاصطناعي التي يتم تبنيها يوماً بعد اليوم. ظهر الذكاء الاصطناعي في العديد من المجالات منها الصحية، التجارية والتسويقية، التنظيمية واليوم نراه يأخذ الأهمية الكبرى في المجال التعليمي والتدريبي (Ng et al., 2023).

على المستوى التعليمي والتدريبي، فقد أدى دخول الذكاء الاصطناعي في العملية التعليمية إلى حدوث ثورة في المخرجات الأكاديمية والتعليمية تمثلت في تعزيز وتخصيص تجربة المستخدم، إضافة إلى العمل على النمو بمستوى المخرجات التعليمية للطلبة من جميع الأعمار. بالإضافة إلى ذلك، فقد أثبت الذكاء الاصطناعي جدارته في تقديم ما هو معروف اليوم بالتعليم أو التدريب التكيفي والذي من خلاله يتم تكييف المواد التدريبية والتعليمية حسب قدرات المتدربين ومهاراتهم وأهدافهم، وبالتالي ضمان الوصول إلى النتيجة المرجوة (Vlasova et al., 2019; Stadelmann et al., 2021; Fitria, 2021). بناءً عليه، قد يتشكل السؤال الأول والأساسي والذي يتمحور حول فاعلية إدخال الذكاء الاصطناعي في العملية التدريبية، ما هو تأثير الذكاء الاصطناعي على مخرجات التدريب؟ وما هي الخصائص الموجودة لدى التدريب المعتمد على الذكاء الاصطناعي والتي تضمن الوصول إلى الأهداف التدريبية بنجاح وفاعلية؟

## مشكلة الدراسة:

لوحظ في الآونة الأخيرة توجه المؤسسات التعليمية والتدريبية نحو تبني أسس تقنية تساهم في دعم العملية التدريبية، وتدعم كلا المدرسين والمتدربين على تلقي المعلومة بطريقة سلسلة وسريعة، وفي نفس الوقت معززة وشيقة. كان الهدف من تبني الأنظمة الذكية هو تسريع عملية التدريب التي عادة ما كانت تأخذ وقتاً أطول، بالإضافة إلى أتمتة عملية التقييم والدعم من أجل ضمان نتائج مواءمة مع المدخلات الفعلية لبيانات المتدربين وقدراتهم. كان تبني الذكاء الاصطناعي هو الحل الأكثر فاعلية من أجل ضمان الوصول إلى مستوى عالي في الأتمتة في العملية التدريبية. اليوم، يوجد ما هو معروف بالتدريب الذكي، والذي يعتبر أحد أنواع برامج التدريب العلمي، الأكاديمي والمهني التي تعتمد على البرامج والتقنيات الذكية خلال التعامل مع المتدربين، تقديم المادة التدريبية وتقييم مستوى المتدربين قبل وبعد عملية التدريب.

إنطلاقاً من المناقشة أعلاه، وتأسيساً على الفجوة البحثية المطروحة، فإن الدراسة الحالية تسعى لبيان الدور الفاعل للذكاء الاصطناعي في تحسين مخرجات البرامج التدريبية الذكية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في الكويت. سيتم الكشف عن الأثر الفاعل للذكاء الاصطناعي بالنظر إلى المتغيرات التالية (التدريب المخصص، المحتوى المخصص، تعزيز التفاعل والمشاركة، التقييم الدوري، الدعم الفوري). في مجال التدريب، فقد استطاع الذكاء الاصطناعي أن يغير من هيئة عملية التدريب بحيث أصبحت أكثر تفاعلية وقدرة على تنمية مهارات المتدربين بناءً على تحليل البيانات المتدفقة للمنظمة التدريبية وتقديم مواد تدريبية تتلاءم وقدرات الطلاب وتفضيلاتهم وأنماط التعلم الخاصة بهم. كما أنّ الخوارزميات التي يعمل عليها الذكاء الاصطناعي كانت قادرة على تكييف التعليم وتنمية المهارات التدريبية بطريقة سريعة مقارنة بالتدريب التقليدي من خلال توظيف تقنيات التعلم الآلي، معالجة اللغة الطبيعية، والتفاعل الشخصي والتدريبي مع الأفراد.

## أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية للإجابة عن السؤال الرئيس التالي: ما دور الذكاء الاصطناعي في تطوير برامج تدريب ذكية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في الكويت؟

ومن السؤال الرئيس أعلاه تفرعت مجموعة من الأهداف الفرعية والتي شملت:

- تحديد دور التدريب المخصص في تطوير برامج تدريب ذكية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في الكويت.
- الوقوف على دور المحتوى المخصص في تطوير برامج تدريب ذكية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في الكويت.
- الوقوف على دور تعزيز التفاعل والمشاركة في تطوير برامج تدريب ذكية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في الكويت.
- الوقوف على دور التقييم الدوري في تطوير برامج تدريب ذكية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في الكويت.
- الوقوف على دور الدعم الفوري في تطوير برامج تدريب ذكية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في الكويت.

## أهمية الدراسة:

تتمثل الأهمية العلمية والمعرفية للدراسة الحالية في فكرة أن التدريب المدمج بتقنيات الذكاء الاصطناعي من الممكن أن يعمل بطريقة أكثر ملائمة لاحتياجات المتدربين وبالرجوع إلى أنماط التعلم الخاصة وميزات الأفراد. كما أن الدراسة الحالية ستشكل إشارة واضحة على أن التعرف المبكر على

الاحتياجات الفردية للأشخاص، والتي قد تشمل نقاط ضعفهم في المعرفة والمهارة وحتى التفضيلات الشخصية، يمكن الجهات المختصة من بناء برامج تدريب المخصص أن يؤدي إلى مبادرات تدريبية أكثر فعالية ونجاحًا.

من هنا، تنطلق أهمية الدراسة الحالية من ضرورة بيان الدور الفاعل للذكاء الاصطناعي في تطوير البرامج التدريبية الذكية الموجهة للأفراد ضمن مجموعة من الأبعاد شملت (التدريب المخصص، المحتوى المخصص، تعزيز التفاعل والمشاركة، التقييم الدوري، والدعم الفوري) ضمن الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في الكويت.

#### فرضيات الدراسة:

من خلال مشكلة وأسئلة وأهداف الدراسة، فإن الباحث يفترض فرضية رئيسية واحدة وهي:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الاصطناعي في تطوير برامج التدريب الذكية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في الكويت من الفرضية الرئيسية أعلاه، تتفرع مجموعة من الفرضيات الفرعية تمثلت فيما يلي:

H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب المخصص في تطوير برامج التدريب الذكية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في الكويت.

H02: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمحتوى المخصص في تطوير برامج التدريب الذكية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في الكويت.

H03: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتعزيز التفاعل والمشاركة في تطوير برامج التدريب الذكية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في الكويت.

H04: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتقييم الدوري في تطوير برامج التدريب الذكية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في الكويت.

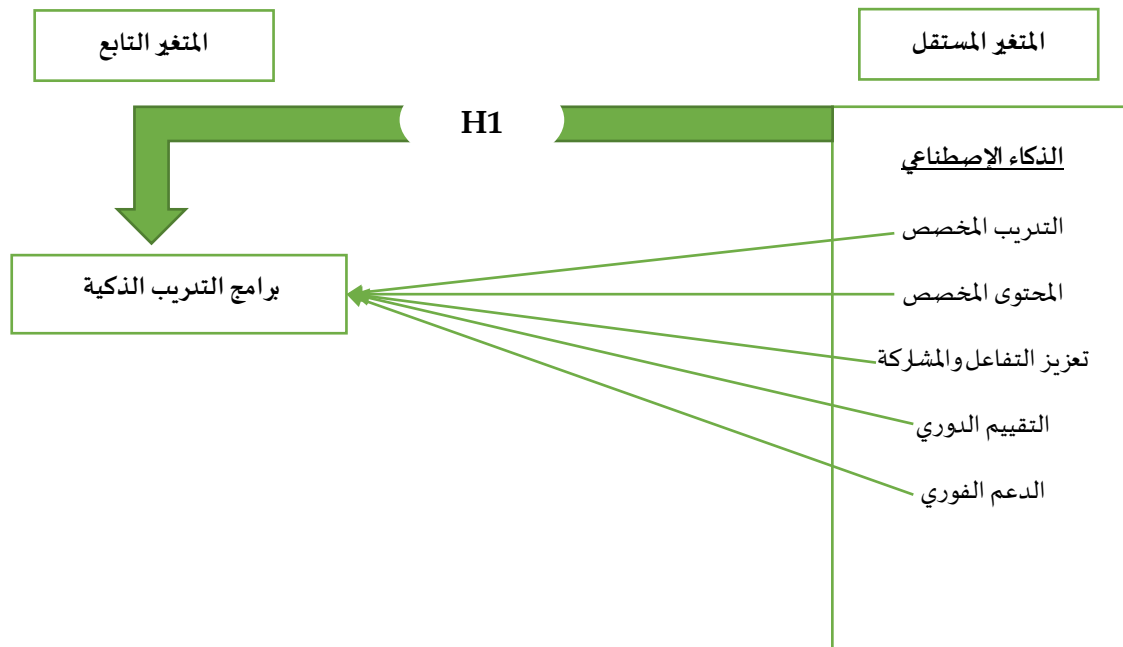
H05: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للدعم الفوري في تطوير برامج التدريب الذكية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في الكويت.

#### حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: تحددت الدراسة الحالية في الذكاء الاصطناعي ودوره في تحسين مخرجات برامج التدريبية الذكية.
- الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة الحالية خلال السنة الأكاديمية 2023م-2024م.
- الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة الكادر التعليمي والتدريبي في الهيئة العامة للتعليم والتدريب التطبيقي في الكويت.
- الحدود البشرية: تحددت الدراسة بمدرسي ومدرسي الهيئة العامة للتعليم والتدريب التطبيقي في الكويت

#### أنموذج الدراسة:

من أجل الوقوف على هدف الدراسة وتحقيقه، قام الباحث ببناء أنموذج للدراسة يوضح طبيعة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع كما يلي:



شكل (1): أنموذج الدراسة

المصدر: (Apture et al. 2023; Chowdhury et al., 2023)

## التعريفات الإجرائية:

- **الذكاء الاصطناعي Artificial Intelligence:** وهو مجموع الأدوات والتقنيات التكنولوجية الذكية التي يتم توظيفها لإنجاز مهام بنفس مستوى القدرات البشرية (تلي والحسني، 2020). في الدراسة الحالية تشير إلى الأدوات والتقنيات التكنولوجية الحديثة التي تستخدمها الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في الكويت لغايات تقديم الدورات التدريبية لمنسوبيها.
- **التدريب المخصص Personalized Training:** وهو التدريب الذي يتم تصميمه وتبنيه من أجل تقديم خدمات تدريبية محددة لفرد أو مجموعة من الأفراد (Ahmad & Ganapathy, 2021). في الدراسة الحالية، التدريب المخصص هو البرامج التدريبية المخصصة لفرد، أو مجموعة من الأفراد المنتسبين للهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في الكويت.
- **المحتوى المخصص Personalized Content:** وهي البرامج التدريبية الذكية التي تتبنى محتوى مخصص للتلبية احتياجات ومتطلبات مجموعة، أو فئة مستهدفة (Chen, 2023). في الدراسة الحالية فإن المحتوى المخصص هو محتوى برامج التدريب الذكية التي تتبناها الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في الكويت من أجل تلبية الإحتياجات والمتطلبات التدريبية لمنسوبيها.
- **تعزيز التفاعل والمشاركة Engagement and Interaction:** وهي العمل على تشجيع الأفراد المتدربين على الإنخراط والمشاركة في العملية التدريبية من خلال الاعتماد على الأدوات والبرامج والتقنيات التكنولوجية الذكية (Wang et al., 2023). في الدراسة الحالية يشير تعزيز التفاعل والمشاركة على الأدوات والتقنيات التكنولوجية التي تستخدمها الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في الكويت من أجل تشجيع المتدربين على المشاركة، التفاعل والانخراط في العمليات التدريبية.
- **التقييم الدوري Periodic Evaluation:** وهي عملية تقييم منظمة تهدف لبيان قدرة البرامج التدريبية على إيصال المعلومة للمتدربين وتعزيز قدراتهم المستهدفة (Liu and Ren, 2022). في الدراسة الحالية فهي تشير لمجموع الجهود التي تقوم بها الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في الكويت من أجل تقييم مخرجات عمليات التدريب الذكي فيها.
- **الدعم الفوري Instant Support:** وهو الدعم التقني والفني الذي تقدمه برامج التدريب الذكية للمتدربين من خلال توجيههم وإجابة استفساراتهم والإستجابة السريعة لاحتياجاتهم ومتطلباتهم (Hwang et al., 2020). في الدراسة الحالية فهو قدرة برامج التدريب الذكية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في الكويت على تقديم الدعم والفوري والتوجيه العاجل للمتدربين وتلبية احتياجاتهم واستفساراتهم.
- **برامج التدريب الذكية Smart Training:** وهي برامج التدريب العلمي، الأكاديمي والمهني التي تعتمد على البرامج والتقنيات الذكية (أحمد، 2022). في الدراسة الحالية، فهي البرامج التي تعتمد عليها الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في الكويت من أجل تقديم التعليم والتدريب للأفراد المنتسبين لها.
- **الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في الكويت:** وهي هيئة حكومية تأسست عام 1982م، وتعمل على تطوير وتنظيم العملية التعليمية في الكويت، وتعمل تحت مظلة وزارة التعليم العالي الكويتية (2024). (<https://e.paaet.edu.kw>).

## الإطار النظري والدراسات السابقة:

## الإطار النظري:

## الذكاء الاصطناعي: التاريخ والظهور

منذ ظهور الذكاء الاصطناعي وانتشاره بين مختلف مجالات الحياة اليومية، بدأت المنظمات تنظر للذكاء الاصطناعي على أنه ميزة تنافسية يميزها عن غيرها في السوق، ودأبت المنظمات التعليمية والتدريبية في تبني تطبيقات وتقنيات ذكاء اصطناعي مختلفة، تهدف إلى تسهيل وتحسين وتطوير العملية التعليمية والتدريبية (Benbya et al, 2021). هذا ما أكدته لطفي (2023) والمالكي (2023) عندما أشاروا إلى أن دخول الذكاء الاصطناعي إلى عالم التدريب والتعليم أدى إلى تحسين العملية التدريبية والتعليمية من خلال التأثير المباشر على تجربة المتعلم، وبالتالي أكدت على أن الذكاء الاصطناعي بكافة أبعاده وتطبيقاته وأدواته قادرة على الانتقال بالعملية التعليمية والتدريبية إلى مرحلة جديدة لم يسبق الوصول لها.

أقدم ظهور للذكاء الاصطناعي بصورته الأولى في مجال التعليم كان في ثمانينات القرن الماضي من خلال الاعتماد على برامج تعليمية وتدريبية تفاعلية ذكية، مثل النظم الخبيرة، والنظم المستندة إلى القواعد. كان الهدف من دمج الذكاء في أنظمة التعليم والتدريب هو الوصول إلى برامج تعليمية تفاعلية قادرة على تقديم محتوى مخصص لكل طالب حسب مهاراتهم وقدراتهم (رمضان، 2021). مع التطور التكنولوجي المنقطع النظير، والوصول إلى حالة أصبح فيها الذكاء الاصطناعي مشابه " إلى حد ما" بالذكاء البشري، زادت المنظمات التعليمية والتدريبية اعتمادها على الذكاء الاصطناعي لغايات أخرى غير المحتوى المخصص، مثل التدريب المخصص، المشاركة والتفاعل، تحسين تجربة المتعلم، وتقييم المتعلمين في الوقت الفعلي إضافة إلى تقديم توصيات وتعديلات ذات فاعلية على البرامج التدريبية (Enholm et al., 2022).



اليوم، يرى (Chatterjee et al., 2021) والكثير غيره أن الفضل يعود للذكاء الاصطناعي في تطوير أنظمة تدريبية ذات مستوى عالي، والانتقال بها إلى مرحلة أصبح فيها التدريب والتعليم قائم على واقع افتراضي ومعزز، هذا الأمر أدى إلى تقديم مغامرة للمتعلم أكثر من كونها تجربة تعليمية وتدريبية، وأصبحت المادة التدريبية والتعليمية مخصصة لكل فرد حسب القدرات والمهارات الموجودة لديهم، كما وفّر الذكاء الاصطناعي توجيهات وإرشادات للمدربين والمتدربين في المجال التعليمي، من خلال تحليل المهارات والقدرات، وتقديم توجيهات دقيقة من شأنها زيادة التفاعل، وبالتالي النمو بمستوى العملية التدريبية ككل.

### الذكاء الاصطناعي في برامج التدريب: (التدريب الذكي)

إن دخول الذكاء الاصطناعي في عملية التدريب والتعليم أحدث ثورة كبيرة في طبيعة المادة التي يتم تقديمها وآلية تقديمها، حيث انتقلت الجهود التدريبية والتعليمية إلى مستوى جديد من الإمكانيات بسبب تغذية الذكاء الاصطناعي للبرامج التدريبية وتحويلها إلى برامج ذكية قادرة على التعامل مع مختلف قدرات ومهارات المتدربين، وتقديم تجربة أغنى لهم (Cao et al., 2021). يشير (Berente et al., 2021) إلى أن توظيف الذكاء الاصطناعي في المجال التدريبي والتعليمي عمل على تنمية مهارات الأفراد بشكل كبير، كما طور من طريقة تعاملهم مع التكنولوجيا بسبب قدرة الذكاء الاصطناعي على توليف قدراته مع قدرات ومهارات الأفراد المختلفة. يجادل الهاجري (2023) أن هناك العديد من التقنيات والتطبيقات الذكية التي ساهمت بدخولها عالم التدريب في تحسين المخرجات التدريبية وتعزيزها، شملت هذه التقنيات:

- تحليل البيانات الضخمة وتعلم الآلة والتي تعمل على جمع وتحليل البيانات الضخمة بالمتدربين ومهاراتهم وقدراتهم واحتياجاتهم وتصنيفها بطريقة يمكن أن تقدم على أساس توصيات مختلفة لكل طالب حسب مستواه، وبالتالي تكييف المحتوى التدريبي.
- التدريب عن بعد والتدريب الإلكتروني والذي استطاع تقديم العديد من الفرص التعليمية من خلال الأنظمة الذكية التي تقدم محتوى ذكي، يتيح للمتدربين فرص التدريب عن بعد في وقت ومكان مما يعزز فرص التدريب المستمر.
- توظيف الروبوتات والواقع الافتراضي والواقع المعزز والتي أكدت على إمكانية الذكاء الاصطناعي من زيادة مشاركة وتفاعل المتدربين في العملية التدريبية بطريقة أثرت إيجابياً على مواقفهم، يتم ذلك من خلال تقديم محتوى تدريبي افتراضي في سياق واقعي.
- يشير (Brendel; et al., 2021) والأنصاري وآخرون (2023) والسوالمه (2022) إلى أن توظيف الذكاء الاصطناعي في العملية التعليمية والتدريبية أثر بشكل كبير على مخرجات التعليم والتدريب، وذلك بسبب الأبعاد التالية:

### • التدريب المخصص

يمكن لتقنيات وتطبيقات الذكاء الاصطناعي تحليل البيانات المتعلقة بالمتدربين وتحليلها، ومن ثم تقديم محتوى تدريب قادر على تقديم تجربة مخصصة لكل فرد حسب المهارات والقدرات الموجودة لديهم، وبالتالي تقديم تجربة تدريبية متميزة وفريدة. يتم الاعتماد في هذه الحالة على تحليل البيانات الضخمة والتعلم الآلي Machine Learning والتعلم العميق Deep Learning من أجل تحديد مجالات الضعف والقوة لدى المتدربين وتنميتها.

### • المحتوى المخصص

بإمكان تقنيات الذكاء الاصطناعي تحليل مستوى تفاعل المتدربين مع المحتوى التدريبي والوقوف على الفجوات في مستوى قدراتهم وتوجيه محتوى مخصص لكل فرد بناءً على مدخلاته وآلية تعامله مع البرامج الذكية، من أجل ضمان أن آلية التدريب تناسب تفضيلاتهم ورغباتهم سواء كان نص تفاعلي مقروء أو مرئي.

### • تعزيز التفاعل والمشاركة

تقدم تقنيات الذكاء الاصطناعي في العملية التدريبية أساليب تكون شيقة وجاذبة للمتدربين مثل الروبوتات، الواقع الافتراضي، الواقع المعزز وغيرها الكثير، وتعمل هذه التقنيات على تقديم المادة التدريبية بشكل حيوي ونشط للأفراد، وتضمن تفاعلهم بطريقة تضمن انخراطهم في العملية التدريبية.

### • التقييم الدوري

استطاع الذكاء الاصطناعي من خلال التدريب الذكي تقديم التوجيهات والإرشادات المختلفة للمدربين والمتدربين لغايات الإرشاد بناءً على تحليل مدخلات المتدربين والعمل على توليف مهاراتهم وقدراتهم مع المادة التدريبية، إضافة إلى تحديد نقاط القوة لديهم واستغلالها، وبيان مجالات الضعف وتنميتها بالاعتماد على تحليلات بيانات المتدربين، وبالتالي تعديل الخطة التدريبية لحظياً بناءً على مستواهم وتقييمهم، هذا الأمر أدى إلى تقديم الكثير من الملاحظات والتوجيهات القادرة على مساعدة كلا الطرفين في العملية التدريبية.

### • الدعم الفوري

يستطيع الذكاء الاصطناعي التدخل في العملية التدريبية من خلال تقديم تقارير وتقييم فعلي ودوري للمتدربين، بناءً على مدخلاتهم من خلال متابعة مستوى التقدم لديهم، فهم مستوى أداؤهم، وتلبية الإحتياجات التدريبية الخاصة بهم. بالإضافة إلى تقديم الدعم الفوري للمتدربين من أجل توجيه الطلاب بناءً على المدخلات الموجودة، تتم عملية الدعم الفوري من خلال ردود فعل قوية ومباشرة من قبل هذه التطبيقات.

## الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في الكويت:

الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في الكويت هي هيئة حكومية مهمتها تتمثل في تطوير وتعزيز برامج التعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت. تأسست الهيئة وفق مرسوم أميري سنة 1982م، وتعمل تحت مظلة وزارة التعليم العالي الكويتية. تهدف الهيئة إلى تزفير وتطوير الكوادر البشرية في مجال التعليم والتدريب التطبيقي في مجالات متنوعة مثل الهندسة، تكنولوجيا المعلومات، التجارة، العلوم الصحية، والفنون والتصميم. تتميز الهيئة بتقديم المادة العلمية بأسلوب تطبيقي تعليمي وتدريب من خلال أسلوب ورش العمل، وتنطلق من مزيج متكامل من الدروس النظرية والتطبيقات العملية من أجل تعزيز وتمكين قدرات الطلاب في تخصصاتهم. كما تقدم الهيئة دراسات سوقية لاحتياجات السوق في الكويت، وتوافق بين برامجها التعليمية والتدريبية والاحتياجات السوقية بطريقة تضمن سد حاجة السوق لمختلف المهارات والتخصصات. تعطي الهيئة أهمية كبيرة للتقييم والجودة في عملها، وتعتمد على العديد من الأساليب الحديثة والذكية في تقييم الطلاب والتأكد من حيازتهم للمهارات التي تقدمها من خلال المراقبة والتقييم المستمرين بالإضافة إلى تلبية الاحتياجات العلمية والتدريبية للطلاب (الهجري، 2023).

## الدراسات السابقة:

## الدراسات في البيئة العربية:

- دراسة الحياي وأخرون (2023) هدفت إلى بيان أثر التدريب الذكي على مهارات لاعبي كرة القدم لدى عينة من لاعبي شباب نادي الموصل الرياضي بكرة القدم للموسم الرياضي 2020م-2021م. تم تطبيق برنامج تدريب ذكي على عينة قوامها (24) لاعب. بينت النتائج أن التدريب الذكي أحدث فرقاً في مهارات لاعبي كرة القدم وكان الفرق واضح بين المجموعة التجريبية والمجموعة الضابطة. يعود سبب هذا الأثر لإمكانية برامج التدريب الذكية في تقديم محتوى وتدريب مخصص، إضافة إلى التقييم الدوري وإمكانية التفاعل والمشاركة من قبل اللاعبين أثناء تطبيق البرنامج.
- دراسة أحمد (2022) والتي هدفت إلى بيان أثر برنامج تدريبي قائم على الذكاء الاصطناعي في تنمية مهارات التعلم الذاتي والتوجه نحو التعلم التشاركي لدى معلمي مادة الكيمياء. تم بناء برنامج تدريبي على الذكاء الاصطناعي وتطبيقه على عينة من مدرسي الكيمياء في إدارة مصر الجديدة التعليمية. تم التطبيق على عينة من (25) معلم ومعلمة خلال فترة الثلاثة أسابيع. توصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها وجود أثر لبرامج الذكاء الاصطناعي التدريبية على مهارات التعلم الذاتي والتوجه نحو التعلم التشاركي للمعلمين. السبب في ذلك هو قدرة برامج الذكاء الاصطناعي على نمذجة البرامج التدريبية وتقديمها بطريقة مخصصة تعزز التفاعل والتشارك.
- دراسة مقاتل وحسني (2021) والتي هدفت إلى بيان الدور الفاعل للذكاء الاصطناعي وتطبيقاته في تطوير العملية التعليمية، من خلال استعراض مجموعة من الدراسات السابقة، توصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها أن خصائص برامج الذكاء الاصطناعي وتطبيقاتها المختلفة في مجال التعليم والتدريب أدت إلى تحسين العملية التعليمية من خلال إمكانية تقديم محتوى مادة مخصصة لكل طالب حسب قدراته، بالإضافة إلى تعزيز مشاركة الطلاب في العملية التعليمية، وتقييم مهارات وقدرات الطلاب بشكل دوري وتقديم هذه المعلومات لأصحاب القرار في الوقت الفعلي والحقيقي.

## الدراسات في البيئة الأجنبية:

- دراسة (Chen, 2023) والتي هدفت إلى استعراض أهمية وفائدة التدريب القائم على الذكاء الاصطناعي في تطوير الأعمال المختلفة. بالإضافة إلى تقييم أهمية الانتقال من التدريب التقليدي إلى التدريب الذكي القائم على الذكاء الاصطناعي. من خلال تحليل ودراسات مجموعة من الدراسات السابقة، توصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها وجود أثر للتدريب الذكي أعلى من التدريب التقليدي على الأفراد وتحديداً في مواجهة التحديات الإدارية والتدريبية، إضافة إلى ذلك، فقد أثبتت الدراسة وجود أثر للتدريب المخصص، التغذية الراجعة، والتقييم المستمر على مهارات الأفراد في اتخاذ إقرار إداري وخصوصاً في مجال إدارة المعرفة.
- دراسة (Gerald & Archana, 2023) هدفت إلى الوقوف على أثر اعتماد الذكاء الاصطناعي وتقنياته المختلفة على التدريب والتأهيل للموظفين. من خلال اعتماد المنهج الكمي، تم جمع بيانات أولية من عينة من الموظفين العاملين في الشركات الخاصة في أوغندا. توصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها وجود أثر إيجابي للذكاء الاصطناعي في تعزيز تدريب وتأهيل الموظفين، كما أكدت الدراسة أن تبني تقنيات الذكاء الاصطناعي في التدريب سيؤدي إلى قيام الموظفين بوظائف جديدة أكثر ذكاءً على مستوى الإدارة وحتى تطوير الموظفين، وبالتالي ستتحسن جودة قراراتهم.
- دراسة (Cardona et al., 2023) هدفت إلى الوقوف على ميزة الذكاء الاصطناعي في مجال التدريب والتطوير وكيف أنها ممكن أن تلعب دوراً في تطوير التعلم في عملية تخصيص تجربة التعلم. من خلال استعراض الأدبيات السابقة، أشارت الدراسة إلى أنه يقوم الذكاء الاصطناعي بتحليل كميات كبيرة من البيانات الموجودة حول أنماط التعلم والتفضيلات والأداء لدى المتعلم واستخدامها، مما يوفر محتوى التعلم وسرعته وملاحظاته المصممة خصيصاً للفرد (تعليم وتدريب مخصص). بالإضافة إلى ذلك، تواجه هذه الإستراتيجية المتمثلة في إنشاء بيئة شخصية المزيد من الاهتمام والفهم من جانب الطالب، مما يؤدي إلى نتائج تعليمية أفضل.



- دراسة شعبان (2023) هدفت إلى الوقوف على إمكانية تطوير مهارات الموظفين من خلال تطوير منصة تدريب تشاركي ذكية. من خلال تبني المنهج الكمي، تم توزيع استبيان على عينة من (25) موظف من موظفي الوحدة الحسابية بإدارة غرب المنصورة في مصر. أكدت الدراسة من خلال التحليل وجود أثر كبير لمنصة التدريب الذكي على مهارات الموظفين من ناحية تطويرها وتعزيزها وزيادة مستوى مهاراتهم الرقمية. كما أكدت الدراسة على التأثير الكبير لتقنيات الذكاء الاصطناعي في تعزيز مهارات الموظفين بسبب الجوانب التدريبية الإيجابية الموجودة في الذكاء الاصطناعي.
- دراسة (Kang et al., 2022) هدفت الدراسة إلى بيان أثر التدريب القائم على الذكاء الاصطناعي في تعزيز مهارات اللاعبين المحترفين في بطولات GO الكروية. تم عمل مقابلات مع مجموعة من محترفي لعبة GO الكروية، وتبين أن إدخال الذكاء الاصطناعي في هذه اللعبة قد بدأ منذ عام 2017م، وكان له تأثير على مهارات اللاعبين من ناحية التقييم المستمر، القدرة على تقديم توصيات واقتراحات للفوز، إضافة إلى قدرة البرامج التدريبية القائمة على الذكاء في تقديم محتوى تدريبي مخصص للاعبين قادر على تنمية مهاراتهم، الأمر الذي أدى إلى خفض مستوى تقلب معدلات الفوز وتحقيق تقييمات مهارية أعلى مقارنة بالأوقات السابقة.
- في دراسة (Ansari et al., 2022) فقد تم محاولة بيان أثر الذكاء الاصطناعي وتحديداً التعلم الآلي من أجل تدريب الموظفين على تجنب الهجمات السيبرانية في المنظمات، من خلال استطلاع مجموعة كبيرة من الدراسات السابقة، توصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها وجود أثر لبرامج التدريب القائمة على الذكاء الاصطناعي وتحديداً التعلم الآلي في زيادة مستوى وعي الأفراد بالهجمات السيبرانية والقرصنة بناءً على معايير التدريب المخصص، المحتوى المخصص، والتقييم المستمر للهجمات السيبرانية الممكنة.
- دراسة أحمد (2022) والتي هدفت للوقوف على دور تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تعزيز مهارات التعلم الذاتي والاتجاه نحو التعلم التشاركي لدى عينة من مدرسي الكيمياء. تم تطبيق برنامج تدريبي ذكي على عينة من (25) مدرس كيمياء وإخضاعهم لاختبار مهارات التعلم الذاتي ومقياس الاتجاه نحو التعلم التشاركي ضمن مادة العلوم بإدارة مصر الجديدة التعليمية. أكدت الدراسة من خلال التحليل وجود أثر إيجابي لبرامج التدريب الذكية على التعلم الذاتي والتعلم التشاركي يعزى إلى التدريب المخصص وتعزيز المشاركة المقترنة بالتدريب الذكي.

### منهجية الدراسة وإجراءاتها:

#### نوع وطبيعة الدراسة:

تعتبر الدراسة الحالية تطبيقية وإيضاحية من حيث الطبيعة والغرض، كما أنها مقطعية من حيث الأفق الزمني وكمية من حيث الآلية والإجراءات.

#### الاستراتيجيات المتبعة:

سيتم في الدراسة الحالية الاعتماد على إستراتيجية المعاينة.

#### مجتمع الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة في الدراسة الحالية من المدرسين والمدرسين العاملين في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في الكويت، تكون مجتمع الدراسة من (1500) مدرس ومدرّب عامل بشكل نظامي في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في الكويت حتى العام الأكاديمي 2024م.

#### عينة الدراسة:

تحددت عينة الدراسة الحالية بمجموع المدرسين والمدرسين العاملين في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في الكويت ومن في حكمهم والبالغ عددهم (306) فرد، تم اقتطاع عينة ملائمة عند مستوى ثقة 95% وانحراف معياري 5% بناءً على المعادلة التالية:

Sample size: **306**

This means 306 or more measurements/surveys are needed to have a confidence the real value is within  $\pm 5\%$  of the measured/surveyed value.

Confidence Level:	95%	
Margin of Error:	5	%
Population Proportion:	50	% Use 50% if not sure
Population Size:	1500	Leave blank if unlimited population size.
<div>Calculate</div> <div>Clear</div>		

شكل (2): اقتطاع عينة الدراسة من المجتمع

بعد عملية توزيع وتطبيق الاستبانة إلكترونياً، استطاع الباحث الوصول إلى (288) استبيان قابل للتحليل الإحصائي، وبهذا يمكن القول إن نسبة الإستجابة لأداة الدراسة كانت (94.1%) وهي نسبة مقبولة إحصائياً.

#### مصادر البيانات:

تم الاعتماد في الدراسة الحالية على مجموعة من وسائل جمع البيانات من أجل الوصول إلى هدف الدراسة والتحقق من فرضياتها، تمثلت مصادر البيانات كما يلي:

- البيانات الثانوية وهي البيانات التي تم الوصول إليها من خلال الدراسات السابقة والمجلات والدوريات والكتب ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة.
- البيانات الأولية، وهي البيانات التي تم الحصول عليها من تطبيق أداة الدراسة على العينة المختارة من خلال توزيع الاستبانة إلكترونياً.

#### أداة الدراسة:

سيتم الاعتماد على الاستبانة كأداة للدراسة من خلال الإسترشاد بالدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة كلها أو أحدها. تكون الاستبانة من جزأين رئيسيين:

- الجزء الأول: وتضمن هذا الجزء المتغيرات الديموغرافية المتعلقة بأفراد عينة الدراسة وشملت (الجنس، العمر، المؤهلات العلمية، الخبرة).
  - الجزء الثاني: تكون من فقرات تقيس متغيرات الدراسة المختارة للمتغيرين المستقل (الذكاء الاصطناعي)، والتابع (برامج التدريب الذكية).
- من أجل الوقوف على صلاحية فقرات الاستبانة ومناسبتها لأغراض الدراسة، تم تحكيم الأداة من قبل مجموعة من الأكاديميين المختصين في المجال، تم تعديل فقرات الاستبانة حسب توجهاتهم وآرائهم بحيث تم إلغاء الفقرات التي سجلت أقل من 25% من القبول، تعديل الفقرات التي سجلت ما بين 25% إلى 50% من القبول، والاحتفاظ بالفقرات التي سجلت أعلى من 50% من قبل لمحكمين. في نهاية عملية التحكيم، تكون الاستبانة من (34) فقرة التوزيعات الموضحة في الجدول التالي:

جدول (1): توزيع فقرات الاستبانة على متغيرات الدراسة

المتغير	عدد الفقرات
الذكاء الاصطناعي	
التدريب المخصص	5
المحتوى المخصص	5
تعزز التفاعل والمشاركة	5
التقييم الدوري	5
الدعم الفوري	5
برامج التدريب الذي	9
المجموع	34 فقرة

#### الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم الإعتماد على الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS من أجل إجابة أسئلة الدراسة والوقوف على نتائج فحص فرضياتها كما يلي:

#### أولاً: الإحصاء الوصفي:

من أجل وصف خصائص عينة الدراسة من الناحية الديموغرافية وتشمل النسب المئوية من أجل الوقوف على التوزيعات التكرارية النسبية، بالإضافة إلى الوسط الحسابي لغايات قياس متوسط إجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة، والانحراف المعياري من أجل بيان مدى تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي، كما سيتم قياس الأهمية النسبية عند التعليق على المتوسطات الحسابية وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي بناءً على المقياس أدناه:

طول الفئة: (الحد الأعلى للمقياس – الحد الأدنى من المقياس)

$$\text{عدد المستويات} = \frac{1 - 5}{4 - 3} = \frac{4}{1} = 4$$

بناءً على المقياس أعلاه، فإن الأهمية النسبية تكون كما يلي:

- أهمية نسبية منخفضة إذا بلغ المتوسط الحسابي من 1 – أقل من 2.34.
- أهمية نسبية متوسطة إذا بلغ المتوسط الحسابي من 2.34 – أقل من 3.67.
- أهمية نسبية مرتفعة إذا بلغ المتوسط الحسابي من 3.67 – 5.

## ثانيًا: الإحصاء التحليلي:

من أجل معالجة البيانات الأولية التي تم جمعها من خلال الاستبانة وتشمل مجموعة من الأساليب الإحصائية منها معامل الثبات Cronbach's Alpha، اختبار الارتباط الخطي المتعدد، ومعامل الانحدار البسيط.

## عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

## النتائج الديموغرافية:

من خلال الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، تم استخراج التكرارات والنسبة المئوية لوصف عينة الدراسة، يوضح جدول (2) أدناه أن 55.6% من العينة من الذكور والباقي من الاناث، أما فيما يتعلق بمتغير العمر فقد تبين أن النسبة الأكبر من عينة الدراسة تزيد أعمارهم عن 48 سنة و 27.1% من العينة تتراوح أعمارهم بين 37-47 سنة. أما المؤهل العلمي فقد تبين أن 37.5% من العينة يحملون مؤهل بكالوريوس و 59% من حملة الدراسات العليا (ماجستير ودكتوراه). كما تبين أن 73.3% من العينة مدربين و 19.1% من العينة معلمين والباقي مديرين.

جدول (2): النتائج الديموغرافية

خصائص عينة الدراسة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس		
ذكر	160	55.6
أنثى	128	44.4
المجموع	288	100.0
العمر		
أقل من 26 سنة	-	-
26-36 سنة	10	3.5
37-47 سنة	78	27.1
أكثر من 48 سنة	200	69.4
26-36	10	3.5
المجموع	288	100.0
المؤهل العلمي		
دبلوم	10	3.5
بكالوريوس	108	37.5
ماجستير	104	36.1
دكتوراة	66	22.9
المجموع	288	100.0
عدد سنوات الخبرة		
مدرب	211	73.3
مدير	22	7.6
معلم	55	19.1
المجموع	288	100.0

## صدق الدراسة وثباتها:

تم اختبار صدق الاستبانة من خلال عرضها على عدد من المحكمين المختصين في موضوع الدراسة، حيث تم إجراء التعديلات اللازمة وفقًا لملاحظاتهم قبل توزيع الاستبانة على العينة النهائية، كما تم استخدام اختبار كرونباخ ألفا لاختبار ثبات الاستبانة، حيث تبين أن قيمة ألفا بالنسبة لكل متغير من متغيرات الدراسة أعلى من النسبة المقبولة 0.70، وبما يدل على ثبات الاستبانة وقد تم تلخيص النتائج في الجدول التالي:

جدول (3): ثبات أداة الدراسة (الموثوقية)

المتغيرات	Cronbach's Alpha
التدريب المخصص	0.785
المحتوى المخصص	0.852
تعزيز التفاعل والمشاركة	0.88
التقييم الدوري	0.896
الدعم الفوري	0.793
برامج التدريب الذكية	0.92

## نتائج تحليل الاستبانة:

استبانة بالحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية تم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لوصف إجابات العينة نحو فقرات الاستبانة. يشير جدول (4) أدناه إلى ارتفاع مستوى الأهمية النسبية لأبعاد المتغير المستقل وفقراتها، بينما نلاحظ أن الأهمية النسبية لمتغير برامج التدريب الذكية كانت متوسطة. كما لوحظ من خلال جدول (4) أن استجابة أفراد العينة كانت أعلى لمتغير "تعزيز التفاعل والمشاركة"، حيث سجل متوسط 5.00/4.01

مقارنة بالمتغير الأقل من بين جميع المتغيرات وهو " برامج التدريب الذكية" والتي سجلت 5.00/3.01، إلا أنها لازالت إيجابية على اعتبار أن المتوسط أعلى من 3.00. على مستوى البعد الأعلى تأثيراً، فقد لوحظ أن الفقرة " للذكاء الاصطناعي القدرة على تطوير برامج التدريب حسب تطور مهارات المتدربين" كانت الأعلى استجابة حيث سجلت 5.00/4.03 في حين كانت الفقرة الأعلى في المتغير الأقل تأثير وهي فقرة " جميع المدربين في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب على مستوى عالي من المعرفة والخبرة في مجال التدريب الذكي" والتي سجلت متوسط أقل من متوسط المقياس وبقيمة 5.00/2.61 ويتأثر متوسط.

جدول (5): استجابات أفراد العينة لأداة الدراسة

الاهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
مرتفع	.575	4.062	1. يقدم الذكاء الاصطناعي خدماته العديدة في مجال تقديم تدريب مخصص لمختلف فئات المتدربين باختلاف مهاراتهم وقدراتهم.
مرتفع	.818	3.736	2. يقوم الذكاء الاصطناعي بتعديل عملية التدريب بناءً على الاحتياجات الفردية للمتدربين.
مرتفع	.834	3.802	3. يدعم الذكاء الاصطناعي عملية التدريب الفردية.
مرتفع	.622	3.743	4. بإمكان أنظمة الذكاء الاصطناعي فهم سلوك المتدرب والتصرف بناءً عليه.
مرتفع	.554	4.236	5. توفر أنظمة الذكاء الاصطناعي العديد من التوجيهات والموارد التعليمية للمتدرب.
مرتفع	.507	3.916	التدريب المخصص
مرتفع	.572	3.941	6. يقدم الذكاء الاصطناعي محتوى مخصص حسب متطلبات التدريب.
مرتفع	.497	3.868	7. يولف الذكاء الاصطناعي بين متطلبات التدريب والمتطلبات الفردية للمتدربين ويوائم بينها.
مرتفع	.535	3.899	8. يعمل الذكاء الاصطناعي على تقديم محتوى تدريبي يناسب احتياجات المتدرب واهتماماته.
مرتفع	.631	3.924	9. تحلل تقنيات الذكاء الاصطناعي معلومات المتدرب من أجل متابعة تحصيله التدريبي.
مرتفع	.601	3.965	10. يقوم الذكاء الاصطناعي بتوفير أدوات وموارد تناسب التطور المستمر أثناء عملية التدريب.
مرتفع	.451	3.919	المحتوى المخصص
مرتفع	.543	4.031	11. يقدم الذكاء الاصطناعي فرص مشاركة مختلفة تشجع المتدربين على الانخراط والمشاركة.
مرتفع	.547	4.028	12. يتفاعل الذكاء الاصطناعي مع العملية التدريبية بناءً على مدخلات قام بتحليلها ودراستها سابقاً.
مرتفع	.575	4.003	13. يقدم الذكاء الاصطناعي عملية تدريب محفزة ومشوقة تشجع المتدربين على المشاركة.
مرتفع	.521	4.000	14. يعمل الذكاء الاصطناعي على تقديم واجهة استخدام تفاعلية وذكية تشجع المتدرب على التفاعل.
مرتفع	.578	4.000	15. يقدم الذكاء الاصطناعي العملية التدريبية بطريقة مشوقة ونشطة.
مرتفع	.455	4.012	تعزيز التفاعل والمشاركة
مرتفع	.543	4.038	16. للذكاء الاصطناعي القدرة على تطوير برامج التدريب حسب تطور مهارات المتدربين.
مرتفع	.668	3.872	17. يقوم الذكاء الاصطناعي بتقييم المدربين والمتدربين والمقارنة بينها من أجل قياس الأثر.
مرتفع	.696	3.806	18. يقيم الذكاء الاصطناعي أداء المدربين من خلال برمجيات خاصة ودقيقة.
مرتفع	.654	3.969	19. يمكن للأنظمة الذكية في الذكاء الاصطناعي تحليل مستوى تطور المتدربين بين فترة وأخرى، أو عند الطلب.
مرتفع	.607	3.965	20. يقوم الذكاء الاصطناعي بتحديد مجالات الضعف لدى المتدربين من أجل تطويرها وتعزيزها.
مرتفع	.535	3.930	التقييم الدوري
مرتفع	.651	3.892	21. يوفر الذكاء الاصطناعي دعم آلي وفوري لتلبية طلبات المستخدمين.
مرتفع	.596	4.101	22. يدعم الذكاء الاصطناعي العملية التدريبية ويوجه المدربين لأفضل الخيارات التعليمية.
مرتفع	.763	3.757	23. تقوم الروبوتات الذكية من خلال الذكاء الاصطناعي بدعم المدربين وتقديم اقتراحات مختلفة لهم.
مرتفع	.604	3.896	24. يتم دعم ومساعدة المدربين من قبل الذكاء الاصطناعي في الوقت الفعلي

### فحص الفرضيات:

**جدول (6): فحص الفرضية الرئيسة**

\* يكون التأثير ذا دلالة احصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

**H01:** لقد تبين أن قيمة t ذات دلالة عند مستوى 0.05 ، وقيمة beta (0.537) تعكس درجة تأثير متوسطة، وهذا يعني أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب المخصص في تطوير برامج التدريب الذكية في البيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في الكويت. في هذه الفرضية، كشفت نتائج الدراسة عن

وجود تأثير متوسط للتدريب المخصص على تطوير برنامج التدريب التطبيقي في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في الكويت. إن قيمة  $t$  المهمة عند المستوى 0.05 أظهرت أن فرصة وقوع الحدث غير محتملة. يُظهر بيتا 0.537 درجة متوسطة من التأثير مع أهمية محددة، مما يعني أن تطوير التدريب الذكي في المستقبل سوف يسترشد بتنفيذ التدريب المضبوط. تظهر البيانات التي تم الحصول عليها أن تنوع التدفق للمادة التدريبية يمكن أن يجعل المشاركين على معرفة بمستوى الآثار الإيجابية للبرامج الذكية الناجحة.

**H<sub>02</sub>:** لقد تبين أن قيمة  $t$  ذات دلالة عند مستوى 0.05 ، وقيمة  $\beta$  (0.851) تعكس درجة تأثير مرتفعة، وهذا يعني أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمحتوى المخصص في تطوير برامج التدريب الذكية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في الكويت. هذه الفرضية المتعلقة باستخدام المحتوى المخصص أثناء بناء برامج التعلم الذكي في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في الكويت قد ثبت صحتها إلى حد ما. إن وجود قيمة  $t$  بمستوى 0.05 يوضح لنا أننا غير قادرين على رفض فرضية العدم القائلة بأنه لا يوجد تأثير للتدريب المخصص، كما أن قيمة معامل بيتا البالغة 0.851 تشير إما إلى درجة عالية مما يجعل تأثير المحتوى المخصص مهمًا. ومن الواضح أن هذا التأثير يدل على أن محتويات البرامج التدريبية يجب أن يتم وضعها وفقا لخصائص المتدربين واحتياجاتهم على وجه الخصوص.

**H<sub>03</sub>:** لقد تبين أن قيمة  $t$  ذات دلالة عند مستوى 0.05 ، وقيمة  $\beta$  (0.181) تعكس درجة تأثير ضعيفة، وهذا يعني أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتعزيز التفاعل والمشاركة في تطوير برامج التدريب الذكية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في الكويت. كشف تحليل هذه الفرضية أن هناك تأثيرًا ضعيفًا لتعزيز التفاعل والمشاركة في بناء برامج التعلم الذكي في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في الكويت. نظرًا لأن قيمة  $t$  مهمة عند مستوى 5%، فمن الأسهل الإشارة إلى أن التأثير لم يكن نتيجة لصدف محتملة. وبناءً عليه، فإن قيمة بيتا، التي تبلغ 0.181، تمثل بُعدًا منخفضًا للتأثير، مما يشير إلى أن تأثير لتعزيز التفاعل والمشاركة قد لا يكون قويًا جدًا.

**H<sub>04</sub>:** لقد تبين أن قيمة  $t$  ذات دلالة عند مستوى 0.05 ، وقيمة  $\beta$  (0.143) تعكس درجة تأثير ضعيفة، وهذا يعني أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتقييم الدوري في تطوير برامج التدريب الذكية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في الكويت. وضح تحليل هذه الفرضية أن هناك تأثير ضعيف للتقييم الدوري وطريقة تطوير برنامج التدريب الذكي في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في الكويت. كما يوضح مستوى الأهمية عند 0.5% احتمالية منخفضة للغاية لحدوث التأثير الصفري بشكل عشوائي. ومن ناحية أخرى، فإن بيتا المقدرة بمستوى 0.143، لا تشير إلى تأثير قوي للتقييم الدوري، لذا فإن تأثير هذا النوع من التقييمات يعتبر ضعيفًا.

**H<sub>05</sub>:** لقد تبين أن قيمة  $t$  ذات دلالة عند مستوى 0.05 ، وقيمة  $\beta$  (0.364) تعكس درجة تأثير متوسطة، وهذا يعني أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للدعم الفوري في تطوير برامج التدريب الذكية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في الكويت. هذه الفرضية أكدت أن هناك أثرًا ملحوظًا إحصائيًا لتصميم الدروس الذكية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في الكويت. حقيقة أن  $t$  لها قيمة ذات دلالة إحصائية تبلغ 0.05، تعني أن هناك فرصًا متوسطة للدعم الفوري في إحداث تأثير كأحد مخرجات برامج التدريب الذكية في الهيئة.

#### مناقشة النتائج:

افترضت الدراسة الحالية أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الاصطناعي بأبعاده (التدريب المخصص، المحتوى المخصص، تعزيز التفاعل والمشاركة، التقييم الدوري، والدعم الفوري) في تطوير برامج تدريب ذكية (التدريب الذكي) في تطوير برامج التدريب الذكية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في الكويت.

من أجل الوقوف على صحة هذه الفرضية ومدى إمكانية تعميمها، تم تطبيق الدراسة الحالية بطريقة إيضاحية من حيث الطبيعة والغرض، وكمية من حيث الآلية والإجراءات، تم الاستعانة بأداة الاستبانة وتوزيعها على عينة بلغت (288) من المدرسين والمدرين العاملين في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في الكويت ومن في حكمهم خلال السنة الأكاديمية 2023م-2024م، تم توظيف الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS من أجل تحليل البيانات الأولية التي تم تجميعها من خلال أداة الدراسة. تمثلت النتائج التي تم الوصول إليها كما يلي:

- لوحظ وجود مستوى وعي عالي لدى المدرسين والمدرين العاملين في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في الكويت، حل تقنيات الذكاء الاصطناعي وتوظيفها في العملية التعليمية والتدريبية.
- لوحظ رفض الفرضية الرئيسية للدراسة، وعدم قابلية تعميمها، وبالتالي يمكن القول هناك أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الاصطناعي بأبعاده (التدريب المخصص، المحتوى المخصص، تعزيز التفاعل والمشاركة، التقييم الدوري، والدعم الفوري) في تطوير برامج تدريب ذكية (التدريب الذكي) في تطوير برامج التدريب الذكية في الكويت.
- من ضمن أبعاد الذكاء الاصطناعي المتبناة في الدراسة الحالية والتي شملت (التدريب المخصص، المحتوى المخصص، تعزيز التفاعل والمشاركة، التقييم الدوري، والدعم الفوري) في تطوير برامج تدريب ذكية (التدريب الذكي) والتي شكلت الفرضيات الفرعية، فقد لوحظ أن التحليل قد رفض جميع الفرضيات الفرعية وأكد على وجود أثر إيجابي للذكاء الاصطناعي بأبعاده مجتمعة (التدريب المخصص، المحتوى المخصص، تعزيز التفاعل والمشاركة، التقييم الدوري، والدعم الفوري) في تطوير برامج تدريب ذكية (التدريب الذكي) في تطوير برامج التدريب الذكية.

بالنظر إلى المتغيرات المتبناة في الدراسة الحالية، يمكن ملاحظة أن جميع المتغيرات اثبتت أنها مؤثرة وبمستويات تراوحت بين الضعيفة والمرتفعة. أعلى المتغيرات تأثيراً على برامج التطوير الذكية كان متغير "المحتوى المخصص" والذي سجل قيمة Beta (0.851) وتأثير مرتفع مقارنة بغيره من المتغيرات. هذا يعني أن للمحتوى المخصص أثر إيجابي في تطوير برامج التدريب الذكية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في الكويت، هذه النتائج جاءت متوافقة ودراسة كل من Ansari et al. (2022م); أحمد (2022م); الحيالي وآخرون (2023); و Chen (2023). أما التأثير المتوسط فكان من نصيب المتغيرين "التدريب المخصص، الدعم الفوري" بقيمة beta بلغت (0.537) و (0.364) ترتيباً. هذا يعني أن هناك تأثير متوسط للتدريب والدعم على فاعلية برامج التدريب الذكية والمعددة على الذكاء الاصطناعي ضمن الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في الكويت. اتفقت هذه النتائج مع الحيالي وآخرون (2023)، Kang et al. (2022) و Ansari et al. (2022).

أما باقي المتغيرات والتي شملت "تعزيز التفاعل والمشاركة، التقييم الدوري"، فقد اتضح أن تأثيرها ضعيف بقيمة beta بلغت (0.181) و (0.143) ترتيباً. هذا يعني أن لكلا المتغيرين تأثير ضعيف على تطوير برامج التدريب الذكية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في الكويت، هذه النتائج توافقت مع أحمد (2022م) والحيالي وآخرون (2023م)، و مقاتل وحسني (2021م).

## الخاتمة:

### النتائج:

استطاعت الدراسة الوصول إلى النتائج أدناه:

- الذكاء الاصطناعي كان قادراً على إحداث ثورة كبيرة في المجال التعليمي والتدريبي
- بإمكان الذكاء الاصطناعي من خلال دمجها بعملية التعليم والتدريب أن يحسن من جودة المخرجات التدريبية، تقديم تجربة غنية للمتدرب، بالإضافة إلى توفير محتوى مخصص للمتدربين اعتماداً على مهاراتهم وقدراتهم.
- إدخال الذكاء الاصطناعي في العملية التدريبية والتعليمية له مساهمات كبيرة في تحسين تجربة الطلاب التعليمية وتقديم التدريب بطريقة علمية ومخصصة حسب قدرات كل طلب ومهاراته.
- من خلال تحليل البيانات الأولية للعوامل الديموغرافية، لوحظ أن أفراد العينة لديهم معرفة ودراية بأهمية الذكاء الاصطناعي في المجالات التدريبية حيث كانت النسبة الأعلى للاستجابات من قبل حملة الدراسات العليا ونسبة 59%، بالإضافة إلى أن أغلبية المستجيبين كانوا من المدربين ونسبة 73.3% من العينة.
- اتضح من خلال التحليل وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمحتوى المخصص في تطوير برامج التدريب الذكية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في الكويت بناءً على أن قيمة t ذات دلالة عند مستوى 0.05 ، وقيمة beta (0.851) والتي بدورها عكست درجة تأثير مرتفعة.
- وإلى جانب الأهمية الإحصائية لهذا التأثير تبين أن الارتباط بين المحتوى المخصص وإطار تطوير البرامج التدريبية الذكية لا يكفي بمجرد افتراض أن الظاهرة لا علاقة لها بانعكاساتها العملية والهادفة. وهذا الاستنتاج بأن التخصيص المطبق لممارسات التدريب أدى إلى نتائج ملموسة يثبت أيضاً قيمة هذا النهج في التدريب، وتحويله إلى إستراتيجية يمكن أن تحفز تأثيرات التعلم، ونأمل أن تزيد العائد على الاستثمار في التدريب والتطوير.
- شكلت الدراسة الحالية بنتائجها إضافة للأدبيات السابقة حول مفهوم التدريب الذكي وآليات تدخل الذكاء الاصطناعي في العملية التدريبية. أما على المستوى العملي، فإن الدراسة الحالية من شأنها رفع وعي مدربي ومدرسي الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في الكويت حول فاعلية الذكاء الاصطناعي في العملية التدريبية كمحاولة لتوجيه اهتمامهم نحو الاستفادة القصوى من الذكاء الاصطناعي في عملية التدريب.

### التوصيات:

- تأسيساً على النتائج الإحصائية ومناقشتها أعلاه، توصي الدراسة الحالية ما يلي:
- ضرورة التركيز على تنمية وعي ومهارات المدربين والمدرسين في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في الكويت على أساسيات تطبيقات وتقنيات الذكاء الاصطناعي وفعاليتها في العملية التعليمية والتدريبية.
- عقد المؤتمرات وورش العمل التدريبية من أجل التعريف بطبيعة توظيف الذكاء الاصطناعي في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في الكويت من أجل نشر مستوى الهيئة واهتمامها بتبني أحدث الأساليب العلمية والتقنية في العملية التدريبية.
- تنمية البنية التحتية للهيئة من أجل ضمان مخرجات تدريب ذوي مرنه وذات مستوى عالي.
- التركيز على أهمية التعامل مع البيانات المتدفقة للمنظمة وتنظيم سيرها وتحليلها بطريقة تخدم أصحاب القرار.
- ضرورة مراعاة أن يتم توظيف الذكاء الاصطناعي في العملية التدريبية بشكل مسؤول وأخلاقي، مع مراعاة خصوصية البيانات.
- بناءً على نتائج الدراسة الحالية، يوصي الباحث بضرورة إجراء بحث تطبيقي يتناول فكرة تحليل البيانات الضخمة BDA القائمة على الذكاء الاصطناعي ودورها في تعزيز عملية اتخاذ القرار في المنظمات التعليمية والتدريبية. بالإضافة إلى تطبيق نموذج قبول التكنولوجيا Technology



Acceptance Model على متدربي الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في الكويت ومستوى قبولهم لتدخل الذكاء الاصطناعي وتطبيقاته في العملية التدريبية.

## المراجع:

### أولاً: المراجع العربية:

- أحمد، عصام محمد سيد. (2022). برنامج تدريبي قائم على الذكاء الاصطناعي لتنمية مهارات التعلم الذاتي والاتجاه نحو التعلم التشاركي لدى معلمي مادة الكيمياء. *المجلة العلمية لضمان جودة التعليم*: 38(3)، 107-155.
- الأنصاري، علي. الهرشاني، أنوار فاهد. وعوض، ساره علي. (2023). دور الإدارة المدرسية في تعزيز ثقافة الذكاء الاصطناعي لدى طلبة التعليم العام بدولة الكويت. *مجلة كلية التربية جامعة عين شمس*: 3(47)، 263-300.
- تلي، عبدالرحمن. والحسني، علياء قاسم. (2020). التطبيقات التربوية للذكاء الاصطناعي: التعليم الذكي نموذجاً. *مجلة التربية والصحة النفسية*: 6(2)، 93-109.
- الحياي، أحمد رمضان سبع. والحياي، معن عبدالكريم. والحسو، ريان عبدالرزاق. (2023). تأثير التدريب الذكي في بعض المهارات المركبة للاعبين كرة القدم. *مجلة الرافدين للعلوم الرياضية*: 26(81)، 59-74.
- رمضان، عصام جابر. (2021). الإحتياجات التدريبية لمعلمي المرحلة الثانوية بالملكة العربية السعودية لتوظيف تطبيقات الذكاء الاصطناعي في العملية التعليمية من وجهة نظرهم. *مجلة التربية والصحة النفسية*: 7(2)، 118-167.
- شعبان، مجدي صلاح حسن. (2023). تطوير منصة التدريب الذكي التاريخي لتنمية المهارات الرقمية لدى موظفي الوحدة الحسابية. *مجلة كلية التربية: جامعة المنصورة*، (122).
- لطفي، أسماء محمد السيد. (2023). الاتجاه نحو استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي وعلاقته بالهوية المهنية والاندماج الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية. *مجلة كلية التربية جامعة عين شمس*: 3(47)، 15-134.
- المالكي، وفاء فواز. (2023). دور تطبيقات اذكاء الاصطناعي في تعزيز الاستراتيجيات التعليمية في التعليم العالي (مراجعة أدبيات). *مجلة العلوم التربوية والنفسية*: 7(5)، 93-107.
- مقاتل، ليلى. وحسني، هنية. (2021). الذكاء الاصطناعي وتطبيقاته التربوية لتطوير العملية التعليمية. *مجلة علوم الإنسان والمجتمع*: 10(4)، 109-127.
- الهاجري، شيخة جابر. (2023). واقع استخدام التعليم الإلكتروني خلال جائحة كورونا من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والتدريب بدولة الكويت. *المجلة الدولية للمناهج والتربية التكنولوجية*: 13(23).

### ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Ahmed, A. A. A., & Ganapathy, A. (2021). Creation of automated content with embedded artificial intelligence: a study on learning management system for educational entrepreneurship. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 27(3), 1-10.
- Ansari, M. F., Sharma, P. K., & Dash, B. (2022). Prevention of phishing attacks using AI-based Cybersecurity Awareness Training. *Prevention*.
- Apture, S., Kalkoti, F., Sardar, A., Ahsan, M., & Tare, R. (2023). Personalized Artificial Intelligence Enhanced Learning Platform. *International Research Journal of Modernization in Engineering Technology and Science*, 5(12), 3373-3377. <https://doi.org/10.56726/irjmet47868>
- Archana, P. V., & Gerald, J. W. A. (2023). A Study Of Artificial Intelligence (Ai) In Employee Training And Development (T&D): An Analysis With Special Reference To Selected It Companies. *Journal of Research Administration*, 5(2), 8643-8659.
- Benbya, H., Pachidi, S., & Jarvenpaa, S. (2021). Special issue editorial: Artificial intelligence in organizations: Implications for information systems research. *Journal of the Association for Information Systems*, 22(2), 10. <https://doi.org/10.17705/1jais.00662>
- Berente, N., Gu, B., Recker, J., & Santhanam, R. (2021). Managing artificial intelligence. *MIS quarterly*, 45(3).
- Brendel, A. B., Mirbabaie, M., Lembcke, T. B., & Hofeditz, L. (2021). Ethical management of artificial intelligence. *Sustainability*, 13(4), 1974.
- Cao, G., Duan, Y., Edwards, J. S., & Dwivedi, Y. K. (2021). Understanding managers' attitudes and behavioral intentions towards using artificial intelligence for organizational decision-making. *Technovation*, 106, 102312. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2021.102312>



- Cardona, M. A., Rodríguez, R. J., & Ishmael, K. (2023). *Artificial intelligence and the future of teaching and learning: Insights and recommendations*.
- Chatterjee, S., Chaudhuri, R., Vrontis, D., Thrassou, A., & Ghosh, S. K. (2021). Adoption of artificial intelligence-integrated CRM systems in agile organizations in India. *Technological Forecasting and Social Change*, 168, 120783. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120783>
- Chen, Z. (2023). Artificial intelligence-virtual trainer: Innovative didactics aimed at personalized training needs. *Journal of the Knowledge Economy*, 14(2), 2007-2025. <https://doi.org/10.1007/s13132-022-00985-0>
- Chowdhury, S., Dey, P., Joel-Edgar, S., Bhattacharya, S., Rodriguez-Espindola, O., Abadie, A., & Truong, L. (2023). Unlocking the value of artificial intelligence in human resource management through AI capability framework. *Human Resource Management Review*, 33(1), 100899. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100899>
- Enholm, I. M., Papagiannidis, E., Mikalef, P., & Krogstie, J. (2022). Artificial intelligence and business value: A literature review. *Information Systems Frontiers*, 24(5), 1709-1734. <https://doi.org/10.1007/s10796-021-10186-w>
- Fitria, T. N. (2021, December). Artificial Intelligence (AI) In Education: Using AI Tools for Teaching and Learning Process. In *Prosiding Seminar Nasional & Call for Paper STIE AAS* (Vol. 4, No. 1, pp. 134-147).
- Hwang, G. J., Xie, H., Wah, B. W., & Gašević, D. (2020). Vision, challenges, roles and research issues of Artificial Intelligence in Education. *Computers and Education: Artificial Intelligence*, 1, 100001. <https://doi.org/10.1016/j.caeai.2020.100001>
- Kang, J., Yoon, J. S., & Lee, B. (2022, April). How AI-based training affected the performance of professional Go players. In *Proceedings of the 2022 CHI Conference on Human Factors in Computing Systems* (pp. 1-12). <https://doi.org/10.1145/3491102.3517540>
- Kitsios, F., & Kamariotou, M. (2021). Artificial intelligence and business strategy towards digital transformation: A research agenda. *Sustainability*, 13(4), 2025. <https://doi.org/10.3390/su13042025>
- Liu, Y., & Ren, L. (2022). The influence of artificial intelligence technology on teaching under the threshold of "Internet+": based on the application example of an English education platform. *Wireless Communications and Mobile Computing*, 2022, 1-9. <https://doi.org/10.1155/2022/5728569>
- Ng, D. T. K., Lee, M., Tan, R. J. Y., Hu, X., Downie, J. S., & Chu, S. K. W. (2023). A review of AI teaching and learning from 2000 to 2020. *Education and Information Technologies*, 28(7), 8445-8501. <https://doi.org/10.1007/s10639-022-11491-w>
- Stadelmann, T., Keuzenkamp, J., Grabner, H., & Würsch, C. (2021). The AI-atlas: didactics for teaching AI and machine learning on-site, online, and hybrid. *Education Sciences*, 11(7), 318. <https://doi.org/10.3390/educsci11070318>
- Vlasova, E. Z., Avksentieva, E. Y., Goncharova, S. V., & Aksyutin, P. A. (2019). Artificial intelligence-The space for the new possibilities to train teachers. *Espacios*, 40(9), 17.
- Wang, S., Wang, H., Jiang, Y., Li, P., & Yang, W. (2023). Understanding students' participation of intelligent teaching: an empirical study considering artificial intelligence usefulness, interactive reward, satisfaction, university support and enjoyment. *Interactive Learning Environments*, 31(9), 5633-5649. <https://doi.org/10.1080/10494820.2021.2012813>

### ثالثاً: رومنة المراجع العربية:

- Ahmd, 'Esam Mhmd Syd. (2022). Brnamj Tdryby Qa'em 'Ela Aldka' Alastna'ey Ltnmyh Mharat Alt'elm Aldaty Walatjah Nhw Alt'elm Altsharky Lda M'elmy Madh Alkymya'. *Almjhl Al'elmyh Ldman Jwdh Alt'elym*: 38(3), 107-155.
- Alansary, 'Ely. Alhrshany, Anwar Fahd. W'ewd, Sarh 'Ely. (2023). Dwr Aledarh Almdrsyh Fy T'ezyz Thqafh Aldka' Alastna'ey Lda Tlbh Alt'elym Al'eam Bdwlh Alkwyty. *Mjlh Klyh Altrbyh Jam'eh 'Eyn Shms*: 3(47), 263-300.
- Alhajry, Shykh Jabr. (2023). Waq'e Astkhdam Alt'elym Alelkrwny Khlal Ja'ehh Kwrwna Mn Wjhh Nzr A'eda' Hy'eh Altdrys Waltdryb Bdwlh Alkwyty. *Almjhl Aldwlyh Llmnahj Waltrbyh Altknwlwlyh*: 13(23).
- Alhyaly, Ahmd Rmdan Sb'e. Walhyaly, M'en 'Ebdalkrym. Walhsw, Ryan 'Ebdalrzaq. (2023). Tathyr Altdryb Aldky Fy B'ed Almharat Almrkbh Lla'eby Krh Alqdm. *Mjlh Alrafdyn Ll'elwm Alryadyh*: 26(81), 59-74.
- Almalky, Wfa' Fwaz. (2023). Dwr Tbyqat Adka' Alastna'ey Fy T'ezyz Alastryjyat Alt'elymyh Fy Alt'elym Al'ealy (Mraj'eh Adbyat). *Mjlh Al'elwm Altrbyh Walnfsyh*: 7(5), 93-107.
- Ltfy, Asma' Mhmd Alsdy. (2023). Alatjah Nhw Astkhdam Tbyqat Aldka' Alastna'ey W'elaqth Balhwyh Almhnyh Walandmaj Alwzyfy Lda A'eda' Hy'eh Altdrys Fy Dw' B'ed Almtghyrat Aldymwghrafy. *Mjlh Klyh Altrbyh Jam'eh 'Eyn Shms*: 3(47), 15-134.

- Mqatl, Lyla. Whsny, Hnyh. (2021). Aldka' Alastna'ey Wttbyqath Altrbwyyh Lttwyr Al'emlyh Alt'elymyh. Mjhlh 'Elwm Alensan Walmjtm'e: 10(4), 109-127.
- Rmdan, 'Esam Jabr. (2021). Alehtyajat Altdrybyh Lm'elmy Almrhlh Althanwyh Balmmlkh Al'erbyh Als'ewdyh Ltwzyf Ttbyqat Aldka' Alastna'ey Fy Al'emlyh Alt'elymyh Mn Wjhh Nzrhm. Mjhlh Altrbyh Walshh Alnfsyh: 7(2), 118-167.
- Sh'eban, Mjdy Slah Hsn. (2023). Ttwyr Mnsh Altdryb Aldky Altarky Ltnmyh Almharat Alrqmyh Lda Mwzfy Alwhdh Alhsabyh. Mjhlh Klyh Altrbyh: Jam'eh Almnswh, (122).
- Tly, 'Ebdalrhmn. Walhsny, 'Elya' Qasm. (2020). Alttbyqat Altrbwyyh Lldka' Alastna'ey: Alt'elym Aldky Nmwdjaan. Mjhlh Altrbyh Walshh Alnfsyh: 6(2), 93-109.

تكامل خدمات الإدارة اللوجستية و أثرها في تحسين الصورة الذهنية لتحقيق رضا ضيوف  
الرحمن (دراسة حالة عملاء شركات العمرة)

Integration of Logistics Management Services and Their Impact on  
Improving the Mental Image to Achieve the Satisfaction of The Guests  
of God (A Case Study of Customers of Umrah Companies)

حليمة محمد نور المصطفى

Halima Mohammed Noor Al-Mustafa

باحثة دكتوراه بمكتب البحث العلمي الأكاديمية الدولية للاقتصاد والعلوم السياسية- المملكة العربية السعودية

Doctoral researcher in International Academy of Economics and Political Science, Kingdom of Saudi Arabia  
rayidatalmaali700@gmail.com

Accepted

قبول البحث

2024/5/1

Revised

مراجعة البحث

2024/3/27

Received

استلام البحث

2024 /3/3

DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2024.14.3.3>



This file is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

تكامـل خدمات الإدارة اللوجستية وأثرها في تحسين الصورة الذهنية لتحقيق رضا ضيوف الرحمن (دراسة  
حالة عملاء شركات العمرة)

Integration of Logistics Management Services and Their Impact on  
Improving the Mental Image to Achieve the Satisfaction of The Guests of  
God (A Case Study of Customers of Umrah Companies)

الملخص:

الأهداف: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الإدارة اللوجستية وخدماتها، ومعرفة مكونات الإدارة اللوجستية ومؤشراتها، وتوضيح مفهوم الصورة الذهنية ورضا العملاء، ومعرفة أثر الإدارة اللوجستية على رضا العملاء.

المنهجية: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي مستخدمة أداة الاستبيان في جمع المعلومات، وطُبقت على عينة متاحة قوامها (54) من العاملين في بعض الشركات السعودية لخدمة المعتمرين.

النتائج: أشارت نتائج الدراسة إلى اعتماد شركات العمرة على أسطول نقل متكامل يلبي احتياجات المعتمرين بجودة عالية، وأن موظفو شركات العمرة يتميزون بالتفاعل مع احتياجات المعتمرين وتطوير الخدمات المقدمة لهم، وتوصلت إلى افتقار بعض الشركات لسياسة تسعير تلائم جميع المعتمرين، بينما أشارت النتائج إلى حرص الشركات على قياس جودة الخدمات المقدمة للمعتمرين لمحاولة فهم متطلباتهم وتلبيتها، ومن العوامل الأساسية لتحقيق رضا المعتمر تقليل الوقت ورفع الجودة، وأكدت النتائج على أن شركات العمرة توفر مجموعة من الخدمات اللوجستية المتكاملة التي تحاول تحقيق رضا المعتمر وتحسين الصورة الذهنية للملكة العربية السعودية ودورها في تسهيل الخدمات لزوار بيت الله.

الخلاصة: بناءً على النتائج التي خلصت إليها الدراسة فإننا نوصي بما يلي: ينبغي على شركات العمرة إعادة النظر في التكاليف حتى تناسب جميع المعتمرين، الاستفادة من التطورات التكنولوجية وإدخالها في إدارة الشركات اللوجستية حتى تقلل الوجد وتزيد من جودة الخدمات المقدمة، العمل على تحسين الاتصالات مع المعتمرين لمعرفة متطلباتهم وزيادة الميزة التنافسية للشركة، إجراء استبيانات دورية لمعرفة رأي المعتمرين ومدى رضاهم على الخدمات اللوجستية للشركة.

الكلمات المفتاحية: الإدارة اللوجستية؛ الصورة الذهنية؛ رضا ضيوف الرحمن؛ شركات العمرة.

Abstract:

**Objectives:** This study aimed to identify logistics management and its services, understand the components of logistics management and its indicators, clarify the concept of mental image and customer satisfaction, and determine the impact of logistics management on customer satisfaction.

**Methods:** The study relied on the descriptive analytical approach, using a questionnaire to collect information. It was applied to an available sample of 54 workers in some Saudi companies serving Umrah pilgrims.

**Results:** The results of the study indicated that Umrah companies rely on an integrated transportation fleet that meets the needs of pilgrims with high quality, and that the employees of Umrah companies are distinguished by interacting with the needs of pilgrims and developing the services provided to them. It concluded that some companies lack a pricing policy that suits all pilgrims. While the results indicated that companies are keen to measure the quality of services provided to Umrah pilgrims in an attempt to understand and meet their requirements, one of the basic factors for achieving pilgrim satisfaction is reducing time and raising quality. The results confirmed that Umrah companies provide a set of integrated logistical services that attempt to achieve pilgrim satisfaction and improve the mental image of the Kingdom of Saudi Arabia and its role in facilitating services for visitors to the House of God.

**Conclusion:** Based on the findings of the study, we recommend the following: Umrah companies should reconsider their costs to make them affordable for all pilgrims, take advantage of technological advancements and incorporate them into the management of logistics companies to reduce costs and increase the quality of services provided, work on improving communication with pilgrims to understand their requirements and enhance the company's competitive advantage, and conduct regular surveys to understand the opinions of pilgrims and their satisfaction with the company's logistical services.

**Keywords:** logistics management; Mental image; Satisfaction of the guests of the Most Merciful; Umrah companies.

## المقدمة:

تعتبر الخدمات اللوجستية أحد الموضوعات الحيوية التي تزايد الاهتمام بها في السنوات الأخيرة على الصعيدين الأكاديمي والتطبيقي في مجال إدارة الأعمال، ومع كبر حجم الشركات السياحية ومنظمات الأعمال وتعدد أنشطتها ومع اتساع ونمو منتجاتها وتعدد المناطق التسويقية لها تزايد الاهتمام بالخدمات اللوجستية القادرة على تعظيم قيمة منتجات وخدمات هذه الشركات في نظر العملاء؛ مما ينعكس على تحقيق العديد من الأرباح والقدرة التنافسية لها في الأسواق. (دسوقي، 2014)

كما تعتبر إدارة الأنشطة اللوجستية من المظاهر الحديثة للإدارة في مواجهة تحديات العصر الاقتصادية، التكنولوجية والمعلوماتية، ولعل أهم ما يميز هذه الأنشطة هو التنسيق والتكامل فيما بينها فكلما زاد الاهتمام بسوق النقل والخدمات السياحية زاد الاهتمام بممارسة الأعمال اللوجستية والتي تهدف إلى التطوير المستمر في عملية تدفق المعلومات وإدارتها ومواكبة كل التقنيات الحديثة.

ويعد قطاع اللوجستيات في المملكة العربية السعودية من أبرز القطاعات التي شهدت تطوراً ملحوظاً في السنوات الأخيرة. نظراً لأهميتها الأساسية في نجاح أي اقتصاد وتنوعه، حيث تلعب دوراً حيوياً في تيسير حركة السلع والخدمات من نقطة لأخرى مما يعني أهمية هذا القطاع كعصب للاقتصاد الحديث، وتسهيل حركة السلع والخدمات وتحقيق الاقتصاديات المطلوبة التي توفر الوقت والجهد والمال، وهو ما أضاف قيمة هائلة للاقتصاد السعودي وجعلها وجهة استثمارية واحدة في هذا المجال.

وجاءت الدراسة لمزج الإدارة اللوجستية مع السياحة الدينية في المملكة العربية السعودية بحيث تثنى جهود الشركات السعودية في توفير بيئة ميسرة للمعتمرين من الناحية اللوجستية.

## مشكلة الدراسة:

تكمن مشكلة الدراسة في تكامل خدمات الإدارة اللوجستية وأثرها في تحسين الصورة الذهنية لتحقيق رضا ضيوف الرحمن (دراسة حالة عملاء شركات العمرة) للوقوف على نقاط القوة بهذه الخدمات وكذلك نقاط القصور والضعف للعمل على تعديلها بشكل يحقق الزيادة المرجوة في الأعداد وفقاً لرؤية المملكة 2030.

ويمكن صياغة مشكلة الدراسة في الإجابة على تساؤل رئيس وهو: ما هو أثر تكامل خدمات الإدارة اللوجستية على تحقيق رضا ضيوف الرحمن؟ وينبثق عن هذا السؤال الرئيس التساؤلات التالية:

- ما هي الإدارة اللوجستية وما هي مكوناتها ووظائفها؟
- ما هي الصورة الذهنية وما هو رضا العميل ومراحله المختلفة؟
- ما هي الجهود السعودية لتحسين الإدارة اللوجستية؟

## أهمية الدراسة:

تكتسب الدراسة أهميتها من مجموعة من النقاط، يمكن إيجازها فيما يلي:

## الأهمية العملية:

- أهمية المرحلة التي تمر بها المملكة العربية السعودية خلال السنوات الأخيرة، والتي حظيت باهتمام وتناول إعلامي دولي واسع وخصوصاً مع إطلاق الأمير محمد بن سلمان ولي العهد رؤية المملكة 2030 والتي يعد أحد برامجها زيادة أعداد الحجيج والمعتمرين إلى 30 مليون.
- شمولية الدراسة وتطرقها لتكامل خدمات الإدارة اللوجستية وأثرها في تحسين الصورة الذهنية لتحقيق رضا ضيوف الرحمن (دراسة حالة عملاء شركات العمرة).

## الأهمية العلمية:

- تناول الدراسة لموضوع جديد لم تتطرق له كافة الدراسات السابقة وهو أثر الإدارة اللوجستية في تحقيق رضا ضيوف الرحمن.
- قياس أثر الإدارة اللوجستية في تحسين الصورة الذهنية لتحقيق رضا ضيوف الرحمن وزيادة الميزة التنافسية لشركات العمرة.
- تقديم بيانات تفصيلية عن مستوى الخدمات للجهات الرقابية والإشرافية للحج والعمرة و ترجمة ما توصلت إليه الدراسة إلى مجموعة من القرارات لرفع مستوى رضا عملاء شركات العمرة.

## أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

- تعريف الإدارة اللوجستية وخدماتها.
- توضيح مفهوم الصورة الذهنية ورضا العملاء.
- معرفة أثر الإدارة اللوجستية على رضا العملاء.

## التعريفات الإجرائية:

## • الإدارة اللوجستية

تتكون الإدارة اللوجستية من العديد من النشاطات المنفصلة المنظمة، ففي عام 1991 عرف مجلس إدارة اللوجستيات وهي منظمة تجارية أسست في الولايات المتحدة الإدارة اللوجستية بأنها "عملية التخطيط والتنفيذ والتحكم بالتدفق والتخزين الضروري المؤثر للبضائع والخدمات والمعلومات المتعلقة من نقطة المنشأ إلى نقطة الاستهلاك؛ من أجل إرضاء متطلبات المستهلك وبذلك حصرت هذه المنظمة تعريف اللوجستيات بمجال الإدارة، بينما عرفها معجم أكسفورد للغة الانجليزية بأنها: " فرع من العلوم العسكرية تختص بتدبير ونقل والحفاظ على المواد، الأفراد والوسائط". (Lowe, 2002).

## • الخدمات اللوجستية (اللوـجستيات)

وعرفه خنفر (2012) اللوجستيات بأنها عملية التوقع لاحتياجات ورغبات العملاء وتدبير المواد والقوى البشرية والتكنولوجيا والمعلومات اللازمة للوفاء باحتياجاتهم ورغباتهم.

## • مفهوم الصورة الذهنية

الصورة الذهنية هي تلك الأفكار والمعتقدات والمشاعر التي تتكون في عقل ووجدان الفرد تجاه قضية معينة، أو شخص معين، أو فكرة؛ ومن ثم فهي التقديم العقلي لأي شيء لا يمكن تقديمه للحواس بشكل مباشر، وهذه الصورة لا تتكون من مجرد المعلومات التي يتم تقديمها وإنما من خلال الطريقة التي يتم بمقتضاها ترتيب هذه المعلومات والمعتقدات وفق نظام معين، فهي عملية ذاتية وغير موضوعية، وبها قدر كبير من التحيز وعدم الحياد. (رستم، 2016).

## • مفهوم رضا العملاء

مشاعر العميل بالفرح أو الشعور الذي يتولد بعد الشراء والناجمة عن مقارنة الأداء الفعلي المدرك للمنتج مع ما كان يتوقعه العميل (عيد، والعزى، 2020).

## الإطار النظري والدراسات السابقة:

## الاطار النظري:

## أولاً: الإدارة اللوجستية:

هي الإدارة التي تحسن توظيف الموارد البشرية وتحسن استغلال الموارد المادية والمالية وتجيد إدارة قطاعات التوريد والإنتاج والتخزين والتسويق والنقل والتوزيع وتستثمرها لتحقيق أرباح مادية ومعنوية. (علي، 2018).

وكما أوضح (2013) Kochadze, Dangadze, Zaqareishvili لوجستيات السياحة على أنها علم التخطيط والتنفيذ والتحكم وإدارة العمليات المتعلقة بإعداد عروض السفر وحتى مرحلة تسليم المنتج النهائي للعميل من أجل إرضاء متطلباته واحتياجاته.

## • أهمية الأعمال اللوجستية

عندما يتم التحدث عن الأنشطة اللوجستية فيتم التحدث عن أنشطة متعلقة بالمواد، وقد أصبح لدى القيادات الإدارية قناعة بأن الطريق نحو تدعيم المركز التنافسي، والميزة التنافسية، وزيادة الأرباح، يبدأ من خلال خدمة العملاء وخفض التكاليف أي إن إستراتيجية التمايز وخاصة في التكلفة تتوقف إلى حد كبير على كفاءة أداء العمال اللوجستية من حيث التكلفة، وكذلك على فاعلية هذه الأعمال من حيث خدمة العملاء، وبلغه أخرى فإن الأعمال اللوجستية يمكن أن تساعد المنظمة على التوسع في السوق، وزيادة حصتها السوقية، وزيادة ربحها، وتزايد رغبة العملاء في الحصول على استجابة سريعة ومناسبة لمنتجاتها، وفي ظل الإنتاج الكبير وما يتبعه من كبر حجم التسويق، أصبحت الأنشطة اللوجستية تمثل أهمية خاصة تجسدت في تسهيل الاستجابة السريعة للعملاء في السوق، من خلال السرعة في توفير السلع والخدمات التي تتفق مع احتياجات ورغبات العملاء، والتي تعتمد على تدفق المعلومات، والتوريد والنقل، والتخزين (مصطفى، 2012).

هذا وقد تطورت الأنشطة اللوجستية بشكل سريع، إذ بدأت بمفهوم التوزيع العيني، ثم تطورت إلى إدارة المواد، ثم تحولت إلى لوجستيات متكاملة تضم كل من إدارة المواد والتي أصبحت تعرف باللوـجستيات الداخلية، والتوزيع العيني تحت مسمى اللوجستيات الخارجية فضلاً عن المناولة الداخلية، ولم يقف الأمر إلى هذا الحد، بل تطورت اللوجستيات إلى سلسلة للتوريد والتي تطورت بدورها لتكون سلسلة كونية للتوريد، والتي اعتمدتها الشركات متعددة الجنسيات ثم تطور الأمر إلى إيجاد أطراف أخرى مستقلة في تنفيذ الأنشطة اللوجستية بدلاً عن المنشأة (Handfield& Nichols, 2008).

وقد تطرق (Levi & Kaminsky, 2007) إلى الأسباب الرئيسية التي دعت المنشآت إلى الاستعانة بجهة أخرى لتنفيذ الأنشطة اللوجستية بدلاً منها تكمن فيما يلي:

1. أن يكون جوهر نشاط المنشأة ليس له علاقة باللوجستيات.
2. عدم توفر الموارد البشرية والرأسمالية كي تؤدي المنشأة الخدمات المستوى المطلوب دولياً.
3. عدم توفر الوقت اللازم لتطوير قدرات المنشأة في هذا المجال الحصول على خدمة أفضل بتكلفة أقل.

#### • أبعاد الخدمات اللوجستية

تعددت أبعاد الخدمات اللوجستية ويرجع هذا التعدد لعدم وجود أبعاد محددة يتم الاعتماد عليها بصفة أساسية وإنما يتم تحديدها بناء على أهداف كل دراسة والغرض منها. وتتضمن هذه الدراسة ثلاثة أبعاد وتشمل:

#### البعد الأول: النقل

يهتم هذا البعد بحركة السلع والمنتجات السياحية المنقولة بفاعلية لتعزيز القيمة المضافة في الأنشطة للخدمات اللوجستية مما يؤثر في تحويل الموارد إلى منتجات ذات قيمة عند المستهلك النهائي، كما يسعى هذا البعد إلى إضافة المنافع الزمنية والمكانية للمنتج من حيث سرعة انتقالها من مكان إلى آخر في ضوء كفاءة وجودة تلك الوظيفة (علي، 2018) والتي تؤثر بشكل كبير على رضا العملاء عن الخدمات والمنتجات المقدمة لهم في الوقت المطلوب ومن ثم تعزيز ولائهم لدى الشركة (العلاق، 2013). فإذا لم يتوفر منتج معين في الزمان والمكان اللذان تظهر فيهما الحاجة إليه فإن الشركة قد تعاني من المشاكل ذات التأثير السلبي على الأرباح كإلغاء طلبات العملاء، وانخفاض درجة ولاءهم، وتوقف الإنتاج مما يؤكد أن محور الوقت من عوامل نجاح لوجستيات النقل السياحي.

#### البعد الثاني: التخزين

يقصد بهذا البعد الاحتفاظ بالأشياء لفترة من الزمن والمحافظة عليها بحالتها لحين الحاجة إليها وتخطيط وتنظيم ورقابة إجراءات التخزين وصرف المخزون حسب الكميات والنوعيات المحددة من الأقسام الطالبة لهذه المواد (علي، 2018). ويمثل التخزين نسبة كبيرة من إجمالي تكلفة الخدمات اللوجستية سواء في تخزين الأمثلة أو تغليفها حفظ الأدوية الخاصة بالعملاء والتي تحتاج إلى مبردات بالإضافة إلى توفير خزن للمصوغات والأشياء الثمينة ولذلك يحتاج عنصر التخزين إلى الدعم المستمر لتقليص التكاليف وتقديم الخدمة بشكل جيد حتى تتمكن الشركة من المنافسة وتحقيق رضا ولاء العملاء.

#### البعد الثالث: التوريد

يشير هذا البعد إلى العملية التي يتم من خلالها الحصول على السلع والخدمات والتي تعتبر حلقة الوصل للموارد والعمليات التي تبدأ بمصدر المواد الخام وتمتد خلال توصيل أو تسليم المنتجات التامة إلى العميل النهائي (البرازي، 2012). كما أن هذا النشاط هو المسؤول عن توفير المواد المطابقة للمواصفات في المكان الصحيح والوقت الصحيح وبالكمية المناسبة وبالسعر المناسب.

#### • الأنشطة اللوجستية

قسم (Grant et al, 2006) الأنشطة اللوجستية تبعاً للمنظمة الأوروبية للنقل والخدمات اللوجستية إلى الأنشطة التالية:

#### 1. الأنشطة اللوجستية التي ترتبط مع عملية الشراء

- أ. التنبؤ بالطلب.
- ب. اختيار مصادر التوريد.
- ج. تحديد كميات وأوقات الشراء.
- د. تحديد طريقة ونوع التعبئة.
- هـ. تحديد مواقع التسليم.

#### 2. الأنشطة اللوجستية التي ترتبط مع النق:

- أ. تحديد نوع وأساليب ومعدات النقل.
- ب. تحديد مسارات النقل وتحديد حمولات وسعر النقل.
- ج. تحديد مواقع التخزين وتحديد نقاط التخزين.

#### 3. الأنشطة اللوجستية التي ترتبط مع عملية التخزين

- أ. تحديد عدد وحجم مواقع التخزين.
- ب. تحديد سياسات تخزين المواد (الخام أو المنتجات النهائية، وتحديد شكل المخزون، وتحديد مساحة المخزون، تحديد أساليب تنظيم وترتيب المخازن، وتصميم العبوات لأغراض التخزين، والتصرف بالمرتجعات).



#### 4. الأنشطة اللوجستية التي ترتبط مع عملية المناولة

ج. اختيار المعدات.

د. تحديد إجراءات تجهيز الطلبات.

#### 5. الأنشطة اللوجستية التي ترتبط مع عملية تدفق المعلومات:

أ. تجميع المعلومات.

ب. تحديد وسائل الاتصالات وتحليل البيانات.

ج. استخدام النتائج للتخطيط.

#### 6. الإجراءات الرقابية:

أ. تحديد الإجراءات

ب. تنفيذ الرقابة

#### • وظائف الإدارة اللوجستية

إن الإدارة اللوجستية لها العديد من الوظائف المحورية تتمثل في التالي (العشماوي، 2013):

1. تقليل التالف والهدر والضياح وتخفيض التكاليف للمنتجات من خلال تخفيض تكاليف الأنشطة اللوجستية والخدمات، والتي تشمل على النقل، والتخزين، والمناولة والتسليم، والتعبئة، والتغليف، والتوزيع.
2. تحقيق التكامل بين مختلف الأنشطة والعمليات اللوجستية بهدف زيادة المبيعات، وتخفيض المخزون، وتقليل تكاليف التشغيل، وتقديم خدمة مميزة للعميل، وضمان جودة المنتجات، وإضافة قيمة للفرد داخل الشركات والمنظمات.
3. لتوقع باحتياجات ورغبات العملاء وتدير المواد والقوى البشرية والتكنولوجيات والمعلومات اللازمة للوفاء بهذه الاحتياجات والرغبات مع التحقق الأمثل لشبكة إنتاج البضائع والخدمات للوفاء بطلبات العملاء واستغلال هذه الشبكة ليكون الوفاء بهذه الطلبات مؤقتا.
4. تخفيض التكاليف المتعلقة بالوفاء بمستويات خدمة العميل المطلوب تحقيقها مع تعظيم الفائدة للشركة.

#### ثانياً: الصورة الذهنية:

الصورة الذهنية بأنها هوية المؤسسة التي يحملها الجمهور عنها فالهوية هو ما تحاول المؤسسة نشره والتعبير عنه سواء أكان بقصد أو بدون قصد عن طريق وأساليب متعددة ليتم من خلالها التعبير عن هوية المؤسسة، بينما الصورة الذهنية تعكس الطريقة التي يرى بها جمهور المؤسسة فهي التصور الذي يدركه الفرد وتتواجد فيه داخل الذهن (البرaise، 2015).

وهناك معايير للصفات المميزة للشركات ذات السمعة الحسنة نشرتها مجلة فورتشن Fortune. من خلال عملية مسحية لخمسمائة شركة. هذه الصفات تركزت في ثمان صفات كالتالي:

1. جودة الإدارة.
2. القدرة على التطور.
3. جودة المنتج أو الخدمة.
4. الحفاظ على الأشخاص المهمين.
5. الموقف المالي السليم.
6. استخدام أصول وموجودات الشركة بشكل أمثل.
7. درجة الابتكار فيها.
8. صداقاتها مع البيئة. (غراهام داو لينغ، 2004)

ويفترض أنه إذا توفرت هذه الصفات في مؤسسة ما فإنها سوف تكتسب سمعة حسنة لدى جمهورها. وهذه الصفات والمميزات يمكن أن تطبق على المؤسسات الخيرية مع تحويل بسيط فيها بما يناسب طبيعة عملها الخيري الذي يهدف إلى غير الربح المادي. ولا شك أن السمعة الحسنة تعود بفائدة كبيرة على الشركة فالمستهلك لا يشتري المنتج لذاته، بل يشتري منتجاً له شخصية، أي يحمل اسماً تجارياً وعلامة مميزة.

#### • أهمية الصورة الذهنية

بدأت منظمات الأعمال تدرك أهمية الارتباط العاطفي والذهني بين المنظمة والزيون، وما يثبت ذلك تركيز معظم المنظمات على قطاعات سوقية معينة أو فئات محددة من الزبائن وتحديد احتياجاتها ورغباتها والسعي لإشباعها بكفاءة وفاعلية، مما يحقق ارتباطاً عاطفياً بين المنظمة والجمهور المستهدف، ويساهم في تعزيز الصورة الذهنية للمنظمة لدى العملاء المتعاملين معها (كجو، 2005) وتعد الصورة الذهنية الإيجابية لأية منظمة مؤشراً



جيداً لكسب رضا الجمهور الداخلي (الموظفين) والخارجي، مما يساعد ذلك على زيادة مبيعاتها وتعزيز سمعتها لدى الرأي العام. (Piligrimiene, 2013 & Kuvykaite)

وفي ظل التوجه نحو العولمة وارتفاع مستوى المنافسة بين المنظمات وسرعة وصولها إلى الأسواق، أصبحت الصورة الذهنية للمنظمة أداة مهمة وفاعلة؛ وذلك للأسباب الآتية:

1. مساهمتها في بقاء المنظمة وكيانيتها واستمرارها بالعمل في ظل البيئة التنافسية.
  2. ضمان الاداء الناجح للمنظمة نتيجة لابتعادها عن الضغوط التي تسببها الصورة او السمعة السيئة.
  3. مساهمتها في خلق وعي لدى عملاء المنظمة وتكوين صورة إيجابية في أذهانهم عنها.
- أما (الرحيبي، 2015) فيرى أن الحاجة لبناء صورة ذهنية إيجابية عن المنظمة تغرس في أذهان أصحاب المصلحة قد تزايدت بشكل كبير نظراً لأهميتها المتمثلة بالآتي:
1. دورها الحيوي في نجاح عمل المنظمة.
  2. تأثيرها على سلوك العملاء والموظفين.
  3. مساهمتها في تعزيز قدرة المنظمة على المنافسة في السوق.

#### ثالثاً: إدارة العلاقات مع العملاء:

تنبثق الفكرة الأساسية لإدارة علاقات العملاء من مصلحة التسويق الحديث أو المعاصر على العميل واعتباره أحد الركائز الأساسية للمنظمة في تحقيق النجاح والنمو والبقاء عند بناء الجسور والعلاقات المترابطة مع العملاء.

يمكن تعريف إدارة علاقات العملاء (وهي إستراتيجية متكاملة وعملية وشاملة بين المنظمة والمستفيدين بشكل عام، والعملاء بشكل خاص، على أساس الحوار والتشاور والثقة المتبادلة بينهم من أجل الاحتفاظ بالعملاء وتحقيق القيمة لهم) (طاهر، 2012).

كما تم تعريفها على أنها (بناء ثقافة موجهة نحو العميل من خلال إستراتيجية تعمل على تعزيز ربحية المنظمة، واكتساب العملاء والحفاظ عليهم، عن طريق إمكانية تطبيق تكنولوجيا المعلومات، بما يؤدي إلى تحقيق المنافع المتبادلة بين كل من المنظمة والعملاء). (الشريف، 2023)

#### • أهداف إدارة العلاقة مع المتعاملين

هناك مجموعة من الأهداف التي تسعى أي مؤسسة إلى تحقيقها من خلال إدارة علاقات العملاء، وهذه الأهداف هي:

1. إرضاء العميل "العنصر الذي سيركز عليه".
  2. ولاء العميل.
  3. قيمة العميل.
- هناك أمور أساسية يمكن الوصول إليها عبر الوصول ال رضا العملاء، ومن هذه الأمور: (المهيدي، 2017).
1. كسب الولاء.
  2. استقطاب عملاء ومستفيدين آخرين.
  3. الاحتفاظ بالعملاء.
  4. الربحية.
  5. الثقة.
  6. رضا العاملين بالمنظمة.

#### • العلاقة بين إدارة اللوجستيات وخدمة العملاء

ترتبط إدارة اللوجستيات وخدمة العملاء بأربعة أبعاد رئيسية وهي:

**أولاً: الوقت:** يقصد بالوقت وقت دورة الطلب أو الخدمة خصوصاً من البائعين الذين يملكون رؤية وتطلعات مستقبلية ويتطلعون إلى خدمة العملاء، ويلعب عامل الوقت دوراً بارزاً في نجاح الخدمة وتحقيق الرضا للعملاء.

**ثانياً: الاعتمادية:** ضمان التوريد الذي يعتمد عليه المخزون الاستراتيجي للعملاء وهي درجة يضمن فيها العملاء عدم خلو مخازنهم من البضائع مما يضطرها للجوء لمخزون الأمان للحماية من نقص المواد الناجمة عن تذبذب التوريد.

**ثالثاً: الاتصالات:** تعتبر وسائل الاتصال بوسائلها المختلفة بمثابة الطريقة الوحيدة التي يتم بموجبها التواصل فيما بين الإدارة اللوجستية مقدم الخدمة والعملاء طالب الخدمة، والتي يتم بموجبها تقديم وتقييم الخدمة.

رابعاً: الملائمة: فهم وإدراك حاجات العملاء المختلفة، وتلبية طلباتهم بحسب رغبتهم وتطلعاتهم؛ وتعتبر طريقة أخرى من طرق خدمة العملاء التي يجب أن تتصف بالمرونة والانسجام مع جميع العملاء ويجب أن تتصف بالشمولية. (علي، والكنعاني، 2009)

#### الدراسات السابقة:

حرصت الباحثة على رصد أدبيات البحث من إسهامات الباحثين ودراساتهم السابقة في هذا المجال، وعرضها مرتبة من الأحدث للأقدم على النحو التالي:

- دراسة عبد الرحمن (2022): بعنوان "أثر الخدمات اللوجستية في تعزيز ولاء العملاء بالتطبيق على شركات السياحة المصرية" هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الخدمات اللوجستية في تعزيز ولاء العملاء بالتطبيق على شركات السياحة المصرية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أهمها: وجود تأثير معنوي ذو دلالة غشائية للخدمات اللوجستية في تعزيز ولاء العملاء بشركات السياحة المصرية والذي يتضح من خلال وفاء الشركة بالوعود المقدمة للعميل لتلبية احتياجاته مما يزيد من ثقة العميل بالشركة؛ واستمرار التعامل معها رغم زيادة الأسعار إضافة للعلاقات الطيبة مع الشركة ومقدمي الخدمة بها والذي يعبر عن مدى الولاء للشركة، وأثبتت الدراسة أن بعد النقل من أهم أبعاد لوجستيات النقل السياحي في شركات السياحة المصرية والتي تؤثر بشكل كبير على رضا العملاء عن الخدمات والمنتجات المقدمة لهم في الوقت المطلوب ومن ثم تعزيز ولائهم لدى الشركة، وأكدت الدراسة أن الشركات السياحية التي تقدم الخدمات اللوجستية تتبع استخدام الاتصالات الإلكترونية الخاصة بأنظمة التوريد لتقديم الخدمة بجودة عالية وبأقل وقت ممكن للعملاء، وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة: بضرورة الاهتمام بالإدارة اللوجستية وأنشطتها لما لها من أثر كبير في تحقيق ولاء العملاء وولاءهم ودعم الميزة التنافسية للشركات السياحية، وضرورة تقديم خدمات تلي رغبات العملاء وتتجاوز توقعاتهم والتحسين المستمر في مستوى تلك الخدمات وذلك من خلال ترسيخ ثقافة الخدمة لدى العاملين ومدهم بالمعلومات التسويقية الضرورية.
- دراسة موسى (2019): بعنوان " أثر الإدارة اللوجستية على تحسين معدلات أداء الشركات الكيماوية: دراسة ميدانية" هدفت الدراسة إلى التعرف على الدوافع والأسباب التي دعت إلى تطبيق الإدارة اللوجستية بالشركات، إضافة إلى توصيف الوضع الحالي لتطبيق الإدارة اللوجستية في الشركات الكيماوية، ومحاولة التوصل إلى تحسين معدلات الأداء في المواقع الإدارية في إطار استخدام الإدارة اللوجستية في الشركات الكيماوية، وتوصلت لمجموعة من النتائج أهمها ما يلي: إثبات صحة الفرض توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الإدارة اللوجستية ومستويات أداء الشركات، وأشارت النتائج إلى اعتبار أن إدارة النقل وإدارة التخزين وإدارة المعرفة اللوجستية وتكنولوجيا المعلومات اللوجستية من المقومات الإستراتيجية التكنولوجية اللازمة لتطبيق الإدارة اللوجستية في الشركات الكيماوية في عصر التنمية المستدامة، والتي تعتبر من أهم معايير كفاءة الأداء البشري والإنتاجي والاقتصادي التي تساهم في تنمية أداء منافذ التوزيع في الشركات الكيماوية محل الدراسة، إن تكنولوجيا المعلومات اللوجستية تعتبر من أهم أبعاد الإدارة اللوجستية التي تؤدي إلى الدقة والمرونة في مختلف مراحل الإنتاج والخدمات بالشركات الكيماوية الأمر الذي يعكس أن امتلاك الشركات قواعد بيانات دقيقة وحديثة للأنشطة الإنتاجية تكون لها تأثير إيجابي في تحسين معدلات التنمية اللوجستية والتي بدورها تساهم في تحقيق كفاءة أداء منافذ التوزيع بالشركات الكيماوية بمدينة العاشر من رمضان، وانتهت الدراسة بمجموعة من التوصيات منها: يجب على الإدارة العليا في شركات الكيماويات أن تتبنى تطبيق الإدارة اللوجستية وأن تزيد من جهودها في تنمية ودعم آليات واستراتيجيات النظم اللوجستية وتأهيل الكوادر البشرية من خلال البرامج المعرفية التكنولوجية وتخفيض المعوقات والقيود الروتينية في أنشطة العمليات الإنتاجية والخدمية، ضرورة زيادة المخصصات المالية على أنشطة النقل والتخزين ومجال المعرفة وتكنولوجيا المعلومات اللوجستية، حيث إن زيادة الإنفاق تعتبر استثماراً يحقق أرباحاً لمنافذ الشركات الكيماوية، ضرورة إنشاء وحدة لوجستية للصناعات الكيماوية باعتبارها من أهم مصادر الدخل القومي المصري ويكون هدفها الرئيسي تزويد الشركات بالبيانات والمعلومات التكنولوجية الحديثة وبرامج التدريب اللوجستية لتحقيق كفاءة الأداء في مختلف إدارات الشركات الكيماوية في مدينة العاشر من رمضان. وضرورة إنشاء صندوق خاص لتنمية الاستثمار في مجال تكنولوجيا المعلومات اللوجستية وتنمية مستويات الأداء والمنتجات المقدمة.
- دراسة كباشي (2019): بعنوان " أثر تكامل خدمات الإدارة اللوجستية على تحقيق رضا العملاء: بالتطبيق على شركة دال للصناعات الغذائية بولاية الخرطوم" هدفت الدراسة إلى تبين أثر تكامل الخدمات اللوجستية النقل، التخزين، التوريد، الإمداد على رضا عملاء شركة دال، وتوضيح أثر عمليات النقل على رضا عملاء شركة دال، ومعرفة دور عمليات التوريد الإمداد على رضا عملاء شركة دال، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وقد بلغت عينة الدراسة 392 مفردة، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أهمها: انخفاض التكاليف في ظل تكامل الخدمات اللوجستية يحقق رضا العملاء، وأن رضا العملاء عن تكامل الخدمات اللوجستية يزداد من خلال الاعتماد على جودة الخدمات، وإن تقليل زمن تقديم الخدمات اللوجستية يحقق رضا العملاء عن الخدمات التي تقدمها الشركة، وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة: بضرورة تقديم الخدمات اللوجستية المتكاملة بأقل التكاليف، وعلى الشركة الاهتمام بجودة الخدمات اللوجستية التي تقدمها الشركة، وضرورة العمل على تقليل زمن الخدمات اللوجستية التي تقدمها الشركة.

- دراسة علي وآخرون (2016): بعنوان " أثر ابعاد الإدارة اللوجستية في تحسين جودة الخدمة دراسة حالة بنك النيل الأزرق المشرق" هدفت الدراسة إلى قياس أثر إدارة عمليات النقل في تحسين جودة الخدمة بالمؤسسات المصرفية، وقياس أثر إدارة عمليات التخزين في تحسين جودة الخدمة بالمؤسسات المصرفية، وقياس أثر إدارة عمليات التوريد في تحسين جودة الخدمة بالمؤسسات المصرفية، ومن أهم النتائج: أوضحت بأنه لا توجد علاقة بين النقل وجودة الخدمة، وأن هنالك علاقة إيجابية بين التخزين وجودة الخدمة. ولا توجد علاقة بين أنظمة التوريد وجودة الخدمة. وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة: بضرورة الاهتمام بمجال النقد لدى بنك النيل الأزرق المشرق، وعلى البنك ضرورة الاهتمام بالتخزين، وضرورة زيادة الاهتمام بجودة الخدمة المقدمة.
- دراسة حوا (2013): بعنوان " أثر الإدارة اللوجستية في رضا الزبائن دراسة حالة على شركة باسيفيك إنترناشيونال لاينز- الأردن" سعت هذه الدراسة إلى قياس أثر الإدارة اللوجستية من ناحية النقل في رضا الزبائن لشركة باسيفيك- الأردن، قياس أثر الإدارة اللوجستية من ناحية التخزين في رضا الزبائن لشركة باسيفيك إنترناشيونال لاينز- الأردن، وقياس أثر الإدارة اللوجستية بمتغيراته (النقل، التخزين، التوريد) في تحقيق رضا الزبائن (جودة الخدمة، تقليل الوقت، التكلفة) لشركة باسيفيك إنترناشيونال لاينز- الأردن، وخلص البحث إلى بعض النتائج الهامة الاهتمام الجاد بالأنشطة اللوجستية لم يظهر إلا في منتصف الخمسينيات وبداية الستينيات، وذلك عندما بدأت تكلفته تتضخم بشكل ملحوظ عندها أيقنت الإدارة في هذه المنظمات أن الطريق نحو تدعيم المركز التنافسي، الأنشطة اللوجستية في منظمات الأعمال تهدف بشكل أساسي إلى إرضاء المستهلك من خلال تحقيق المزايا التنافسية الزمنية والمكانية، يوجد للإدارة اللوجستية قسمين رئيسيين وهما اللوجستية الإدارية والتي هي جزء من سلسلة توريد المواد ولوجستية الإنتاج المتعلقة بتوريد المواد الأساسية إلى المصنع، لجودة الخدمة أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات التي تهدف إلى تحقيق النجاح والاستقرار، وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة: بضرورة الاهتمام بالإدارة اللوجستية وأنشطتها لما لها من أثر كبير في تحقيق رضا الزبائن ودعم الميزة التنافسية للشركة، وبضرورة الاهتمام بدراسة الإدارة اللوجستية وأنشطتها لما لها من أهمية كبيرة في دعم الميزة التنافسية وتحقيق رضا الزبائن.

#### التعليق على الدراسات السابقة:

- من خلال اطلاع الباحثة على مجمل الدراسات التي لها ارتباطاً بموضوع الدراسة الحالية، والتي أتاحت لها الإطلاع عليها، تبين أنها أسهمت في فهم وتعميق المشكلة البحثية لدى الباحثة، وبناء صورة شاملة لفهم أبعادها، وقد أمكن رصد عدد من الملاحظات أهمها ما يلي:
- هدفت أغلبية الدراسات إلى تقييم مستوى الخدمات اللوجستية ورضا العملاء.
  - ألفت بعض الدراسات السابقة الضوء على قياس مؤشرات الإدارة اللوجستية على رضا الزبائن.
  - تنوع الجمهور التي أجريت عليه الدراسات السابقة ما بين (البنوك- شركات السياحة- شركات الكيماويات- شركات الصناعات الغذائية).
  - اعتمدت غالبية الدراسات السابقة على صحيفة الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات.

#### أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

- استفادت الباحثة من خلال الإطلاع على الدراسات السابقة في جوانب مختلفة وهي كالآتي:
- التعرف على موضوع الدراسة بشكل أفضل، ووضع التصور العام للدراسة، وإضافة أبعاد جديدة للدراسة.
  - صياغة دقيقة للمشكلة وتحديد الأهداف التي تسعى لتحقيقها الدراسة.
  - صياغة تساؤلات وفروض الدراسة بشكل علمي لتحقيق أهداف الدراسة.
  - رصد أهم الجوانب المنهجية، والتعرف على المناهج والأدوات المستخدمة والاختيار الأمثل لمنهج وأداة الدراسة.
  - ساهمت في تحديد مجتمع الدراسة وعينها المناسبة.

#### منهجية الدراسة وإجراءاتها:

##### منهج الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي اللذان يعتمدان على دراسة الواقع، أو الظاهرة كما توجد في الواقع، ووصفها وصفاً دقيقاً، والتعبير عنها كيفاً وكيفاً، ويكون التعبير الكيفي من خلال وصف الظاهرة وتوضيح خصائصها، ويكون التعبير الكمي من خلال وصف الظاهرة وصفاً رقمياً يوضح مقدار وجودها، وحجمها ودرجة ارتباطها مع متغيرات أخرى، ومن ثم الوصول إلى النتائج وتحليلها وتفسيرها، وذلك بغض النظر عن وجود أو عدم وجود فروض محددة مسبقاً (حسن، 2011، 79).

##### مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة من العاملين بكافة الشركات السعودية لخدمة المعتمرين وعددهم 97 شركة.

## عينة الدراسة:

اعتمدت الدراسة الحالية على عينة متاحة قوامها (54) مفردة من العاملين في بعض الشركات السعودية لخدمة المعتمرين وذلك خلال فترة إجراء الدراسة للعام الدراسي 1445 هـ.

## اختبار صدق وثبات أداة الدراسة:

نتطرق هنا إلى اختبار صدق وثبات أداة الدراسة، ومن ثم نقوم بالإجابة على الأسئلة التي توصلت إليها الدراسة، والتي ترمي إلى معرفة أثر الإدارة اللوجستية على رضا العملاء، ولهذا الغرض فقد استخدمت الدراسة التحليل الإحصائي اعتماداً على حزمة التحليل الإحصائي (SPSS V23).

## صدق الاستبانة:

تم قياس استمارة الاستبيان في ضوء أهداف الدراسة وبعد إعداد الباحثة للاستمارة في شكلها المبدئي قامت الباحثة بعرضها على عدد من المحكمين من الأساتذة المتخصصين في إدارة الأعمال، واستفادت الباحثة من آراء المحكمين لتعديل عدد من الأسئلة والعبارات التي تقيس المتغيرات المستقلة والتابعة والوسيط، وكذلك تعديل صياغة الأسئلة للوصول إلى أفضل ترتيب للأسئلة.

## ثبات الاستبانة:

يقصد بثبات أداة الدراسة (الاستبيان) أن يعطى هذا الاستبيان نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعه أكثر من مرة، وتحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبيان يعني الاستقرار في النتائج وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، ولقياس مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبيان) استخدمت الباحثة طريقة معامل (ألفا كرونباخ)، للتأكد من ثبات أداة الدراسة على عينة استطلاعية مكونة من (25) مفردة من العاملين في بعض الشركات السعودية لخدمة المعتمرين، وقد تم استبعاد تلك العينة الاستطلاعية من العينة الكلية عند التطبيق، وجدول (1)، يوضح معاملات ثبات أداة الدراسة.

جدول (1): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات وصدق أداة الدراسة ن=25

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.939	25

يتضح من بيانات الجدول أن معاملات الثبات مقبولة، وهي أكبر من (0,7)، وهذا يعطي مؤشراً جيداً لثبات الأداة، وبناءً عليه يمكن العمل بها والاعتماد عليها.

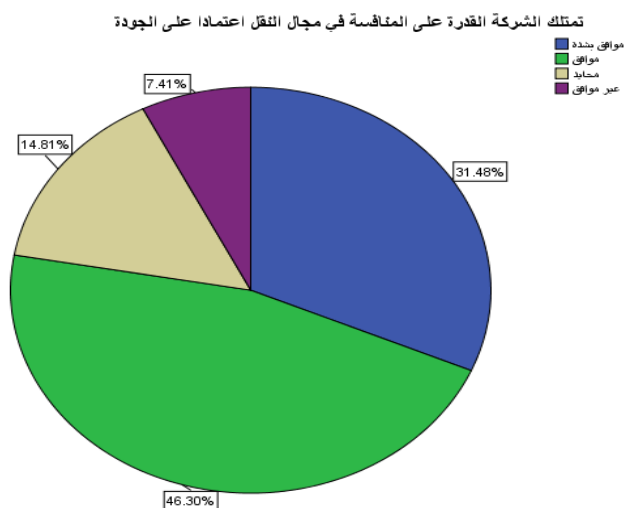
## نتائج الدراسة:

## التحليل الوصفي لعبارات الاستبانة:

1. تمتلك الشركة القدرة على المنافسة في مجال النقل اعتماداً على الجودة

جدول (2): تمتلك الشركة القدرة على المنافسة في مجال النقل اعتماداً على الجودة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق بشدة	17	31.5	31.5	31.5
موافق	25	46.3	46.3	77.8
محايد	8	14.8	14.8	92.6
غير موافق	4	7.4	7.4	100.0
Total	54	100.0	100.0	



شكل (1): تمتلك الشركة القدرة على المنافسة في مجال النقل اعتماداً على الجودة

المصدر: من إعداد الباحثة (مستخرج من برنامج SPSS)

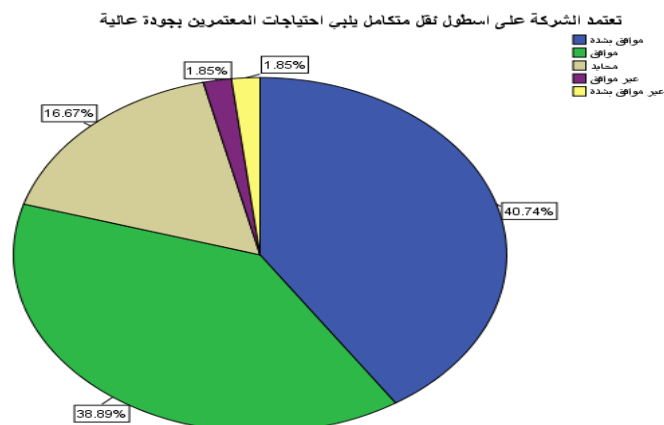
يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن 31.5% من أفراد عينة الدراسة المبحوثة موافقون بشدة على العبارة "تمتلك الشركة القدرة على المنافسة في مجال النقل اعتماداً على الجودة" نسبة 46.3% من أفراد العينة موافقون، يلهم نسبة 14.8% من أفراد العينة محايدون، بينما كان بنسبة 7.4% غير موافقين على العبارة.

من خلال ما سبق يمكن القول بأن نسبة الموافقة عامةً على العبارة هي 77.8%، ونسبة عدم الموافقة عامةً على العبارة هي 7.4%. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة عبدالرحمن (2022) والتي أكدت على أن الشركات السياحية التي تقدم الخدمات اللوجستية تتبع استخدام الاتصالات الإلكترونية الخاصة بأنظمة التوريد لتقديم الخدمة بجودة عالية وبأقل وقت ممكن للعملاء. واتفقت مع دراسة كباشي (2019) والتي أكدت على أن رضا العملاء عن تكامل الخدمات اللوجستية يزداد من خلال الاعتماد على جودة الخدمات. وترى الباحثة أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة لشركات العمرة عنصرًا أساسيًا لتحسين المزايا التنافسية وضمان استمراريته ونجاحها، وتحقيق الوحدة التنظيمية والتكامل في الأداء، والذي بالتالي ينعكس على رضا العملاء.

2. تعتمد الشركة على أسطول نقل متكامل يلبي احتياجات المعتمرين بجودة عالية

جدول (3): تعتمد الشركة على أسطول نقل متكامل يلبي احتياجات المعتمرين بجودة عالية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	22	40.7	40.7	40.7
	موافق	21	38.9	38.9	79.6
	محايد	9	16.7	16.7	96.3
	غير موافق	1	1.9	1.9	98.1
	غير موافق بشدة	1	1.9	1.9	100.0
Total		54	100.0	100.0	



شكل (2): تعتمد الشركة على أسطول نقل متكامل يلبي احتياجات المعتمرين بجودة عالية

المصدر: من إعداد الباحثة (مستخرج من برنامج SPSS)

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن 40.7% من أفراد عينة الدراسة المبحوثة موافقون بشدة على العبارة " تعتمد الشركة على أسطول نقل متكامل يلبي احتياجات المعتمرين بجودة عالية". نسبة 38.9% من أفراد العينة موافقون، يلهم نسبة 16.7% من أفراد العينة محايدون، بينما كان بنسبة 1.9% غير موافقين على العبارة، و1.9% غير موافقين بشدة.

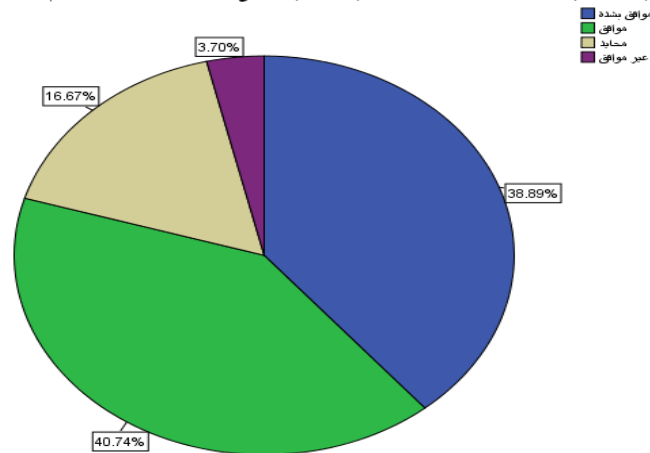
من خلال ما سبق يمكن القول بأن نسبة الموافقة عامةً على العبارة هي 79.6%، ونسبة عدم الموافقة عامةً على العبارة هي 3.7%. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة عبدالرحمن (2022) والتي أكدت على أن بعد النقل من أهم أبعاد لوجستيات النقل السياحي في شركات السياحة المصرية والتي تؤثر بشكل كبير على رضا العملاء عن الخدمات والمنتجات المقدمة لهم في الوقت المطلوب ومن ثم تعزيز ولائهم لدى الشركة. كما اتفقت أيضاً مع دراسة حسين (2019) والتي أكدت على اعتبار أن إدارة النقل وإدارة التخزين وإدارة المعرفة اللوجستية وتكنولوجيا المعلومات اللوجستية من المقومات الإستراتيجية التكنولوجية اللازمة لتطبيق الإدارة اللوجستية في الشركات الكيماوية في عصر التنمية المستدامة. وترى الباحثة أن وزارة النقل بالملكة العربية السعودية تتبنى الإستراتيجية الوطنية للنقل منذ عام 2011 في تحقيق رؤية 2030م والتي تستهدف جهوداً في توفير سلامة النقل في العمرة والحج وتطوير البنى التحتية، وتنفيذ برامج شاملة لمعلومات وإحصائيات النقل في المملكة، وتنفيذ مشاريع التطوير والصيانة والتوسعة للطرق والمرافق التي تربط أجزاء ومداخل مكة المكرمة والمشاعر المقدسة، ودعم مراكز الضبط الأمني على مداخل مكة المكرمة لضبط نشاط الحافلات للحفاظ على حياة وسلامة ضيوف الرحمن، وهذا كله يساعد شركات العمرة على امتلاك أسطول نقل متكامل يلبي احتياجات المعتمرين بجودة عالية.

### 3. تأخذ الشركة بعين الاعتبار عند إدارة خدمات النقل مواكبة نقل الجودة إلى المعتمر والتفاعل عند تقديم الخدمة

جدول (4): تأخذ الشركة بعين الاعتبار عند إدارة خدمات النقل مواكبة نقل الجودة إلى المعتمر والتفاعل عند تقديم الخدمة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	21	38.9	38.9	38.9
	موافق	22	40.7	40.7	79.6
	محايد	9	16.7	16.7	96.3
	غير موافق	2	3.7	3.7	100.0
	Total	54	100.0	100.0	

تأخذ الشركة بعين الاعتبار عند إدارة خدمات النقل مواكبة نقل الجودة إلى المعتمر والتفاعل عند تقديم الخدمة



### شكل (3): تأخذ الشركة بعين الاعتبار عند إدارة خدمات النقل مواكبة نقل الجودة إلى المعتمر والتفاعل عند تقديم الخدمة

المصدر: من إعداد الباحثة (مستخرج من برنامج SPSS)

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن 38.9% من أفراد عينة الدراسة المبحوثة موافقون بشدة على العبارة " تأخذ الشركة بعين الاعتبار عند إدارة خدمات النقل مواكبة نقل الجودة إلى المعتمر والتفاعل عند تقديم الخدمة". نسبة 40.7% من أفراد العينة موافقون، يلهم نسبة 16.7% من أفراد العينة محايدون، بينما كان بنسبة 3.7% غير موافقين على العبارة.

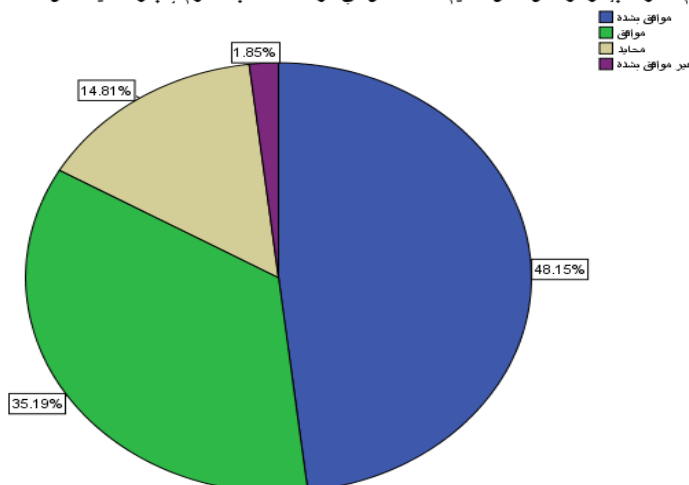
من خلال ما سبق يمكن القول بأن نسبة الموافقة عامةً على العبارة هي 79.6%، ونسبة عدم الموافقة عامةً على العبارة هي 3.7%.

### 4. تقوم الشركة بإدارة وسائل النقل لتقديم خدمة النقل في الوقت المناسب لإنتاج عملية النقل

جدول (5): تقوم الشركة بإدارة وسائل النقل لتقديم خدمة النقل في الوقت المناسب للزعم لإنجاز عملية النقل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	26	48.1	48.1	48.1
	موافق	19	35.2	35.2	83.3
	محايد	8	14.8	14.8	98.1
	غير موافق بشدة	1	1.9	1.9	100.0
Total		54	100.0	100.0	

تقوم الشركة بإدارة وسائل النقل لتقديم خدمة النقل في الوقت المناسب للزعم لإنجاز عملية النقل



شكل (4): تقوم الشركة بإدارة وسائل النقل لتقديم خدمة النقل في الوقت المناسب للزعم لإنجاز عملية النقل

المصدر: من إعداد الباحثة (مستخرج من برنامج SPSS)

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن 48.1% من أفراد عينة الدراسة المبحوثة موافقون بشدة على العبارة "تقوم الشركة بإدارة وسائل النقل لتقديم خدمة النقل في الوقت المناسب للزعم لإنجاز عملية النقل". نسبة 35.2% من أفراد العينة موافقون، يليهم نسبة 14.8% من أفراد العينة محايدون، و1.9% غير موافقين بشدة.

من خلال ما سبق يمكن القول بأن نسبة الموافقة عامة على العبارة هي 83.3%، ونسبة عدم الموافقة عامة على العبارة هي 1.9%.

وترى الباحثة أن هذه النتيجة تتفق مع جهود وزارة الحج والعمرة وشركات العمرة والتي أطلقت بوابتها الإلكترونية التفاعلية الجديدة منذ عام 2019م، والتي تهدف إلى تحسين تجربة المستفيدين من خدمات الوزارة في كل ما يخص رحلة ضيوف الرحمن، إضافة إلى تسهيل الوصول لكل الخيارات والمزايا بسلاسة وفي خطوات معدودة وسريعة، عبر إعادة تصميم البوابة في إطار العمل المستمر لتطوير ورفع مستوى الخدمات الإلكترونية ومواكبة التحول الرقمي، والذي تشهده الوزارة بمختلف أعمالها ومرافقها وتنفذه الإدارة العامة لتقنية المعلومات، والتي تقوم بتعزيز جسور التواصل ما بين مزود الخدمات ممثلاً في مركز خدمات الحج والعمرة وبين الشركات والمستثمرين في القطاع مثل شركات العمرة والحج ومنشآت الإسكان وشركات النقل، بهدف توفير أعلى درجات الجودة في تقديم الخدمات الإلكترونية.

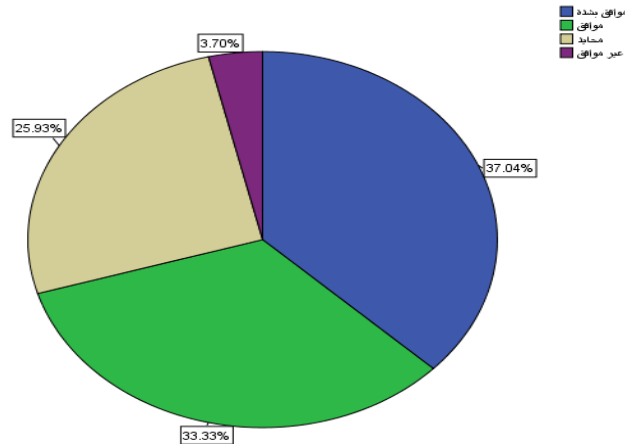
5. تستجيب الشركة للمتغيرات المتوقعة لدى المعتمدين وإدخال التحسينات الملائمة لخدمة التوريد

جدول (6): تستجيب الشركة للمتغيرات المتوقعة لدى المعتمدين وإدخال التحسينات الملائمة لخدمة التوريد

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	20	37.0	37.0	37.0
	موافق	18	33.3	33.3	70.4
	محايد	14	25.9	25.9	96.3
	غير موافق	2	3.7	3.7	100.0
Total		54	100.0	100.0	



تستجيب الشركة للمتغيرات المتوقعة لدى المعتمدين وإدخال التحسينات الملائمة لخدمة التوريد



شكل (5): تستجيب الشركة للمتغيرات المتوقعة لدى المعتمدين وإدخال التحسينات الملائمة لخدمة التوريد  
المصدر: من إعداد الباحثة (مستخرج من برنامج SPSS)

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن 37.0% من أفراد عينة الدراسة المبحوثة موافقون بشدة على العبارة "تستجيب الشركة للمتغيرات المتوقعة لدى المعتمدين وإدخال التحسينات الملائمة لخدمة التوريد". نسبة 33.3% من أفراد العينة موافقون، يلهم نسبة 25.9% من أفراد العينة محايدون و 3.7% غير موافقين بشدة.

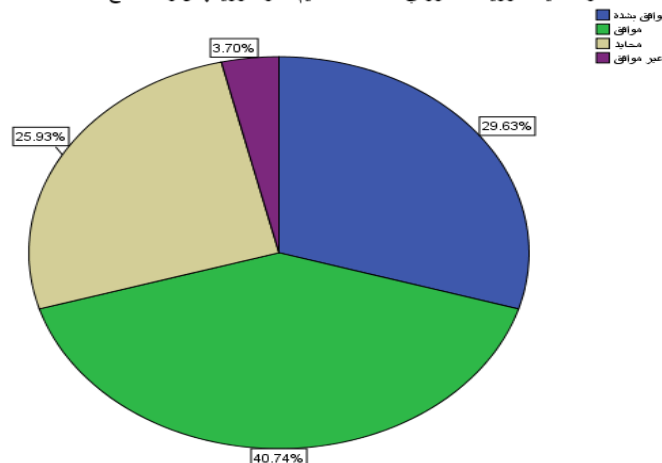
من خلال ما سبق يمكن القول بأن نسبة الموافقة عامة على العبارة هي 70.3%، ونسبة عدم الموافقة عامة على العبارة هي 3.7%. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة عبدالرحمن (2022) والتي أكدت على أن الشركات السياحية التي تقدم الخدمات اللوجستية تتبع استخدام الاتصالات الإلكترونية الخاصة بأنظمة التوريد لتقديم الخدمة بجودة عالية وبأقل وقت ممكن للعملاء. كما اختلفت هذه النتيجة مع دراسة أحمد (2016) والتي أشارت إلى عدم وجود علاقة بين أنظمة التوريد وجودة الخدمة.

6. تحدد الشركة آلية التوريد الإلكتروني المحسنة لتقديم عقود توريد بأقل وقت متاح

جدول (7): تحدد الشركة آلية التوريد الإلكتروني المحسنة لتقديم عقود توريد بأقل وقت متاح

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	16	29.6	29.6	29.6
	موافق	22	40.7	40.7	70.4
	محايد	14	25.9	25.9	96.3
	غير موافق	2	3.7	3.7	100.0
	<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

تحدد الشركة آلية التوريد الإلكتروني المحسنة لتقديم عقود توريد بأقل وقت متاح



شكل (6): تحدد الشركة آلية التوريد الإلكتروني المحسنة لتقديم عقود توريد بأقل وقت متاح  
المصدر: من إعداد الباحثة (مستخرج من برنامج SPSS)

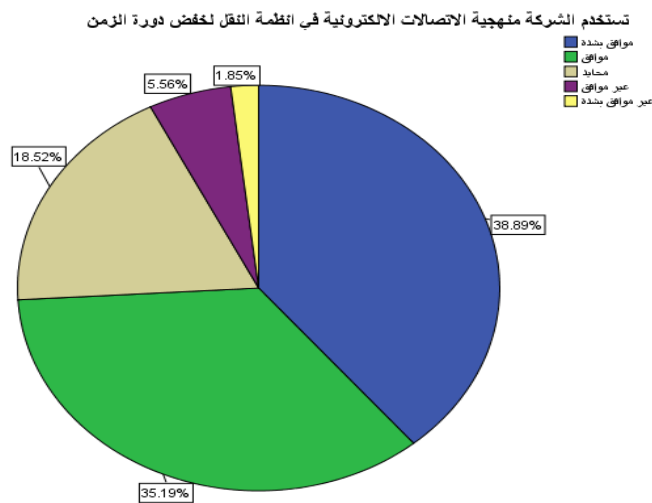
يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن 29.6% من أفراد عينة الدراسة المبحوثة موافقون بشدة على العبارة " تحدد الشركة آلية التوريد الإلكتروني المحسنة لتقديم عقود توريد بأقل وقت متاح." نسبة 40.7% من أفراد العينة موافقون، يليهم نسبة 25.9% من أفراد العينة محايدون، بينما كان بنسبة 3.7% غير موافقين على العبارة.

من خلال ما سبق يمكن القول بأن نسبة الموافقة عامةً على العبارة هي 70.3%، ونسبة عدم الموافقة عامةً على العبارة هي 3.7%.

7. تستخدم الشركة منهجية الاتصالات الإلكترونية في أنظمة النقل لخفض دورة الزمن

جدول (8): تستخدم الشركة منهجية الاتصالات الإلكترونية في أنظمة النقل لخفض دورة الزمن

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	21	38.9	38.9	38.9
	موافق	19	35.2	35.2	74.1
	محايد	10	18.5	18.5	92.6
	غير موافق	3	5.6	5.6	98.1
	غير موافق بشدة	1	1.9	1.9	100.0
Total		54	100.0	100.0	



شكل (7): تستخدم الشركة منهجية الاتصالات الإلكترونية في أنظمة النقل لخفض دورة الزمن

المصدر: من إعداد الباحثة (مستخرج من برنامج SPSS)

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن 38.9% من أفراد عينة الدراسة المبحوثة موافقون بشدة على العبارة " تستخدم الشركة منهجية الاتصالات الإلكترونية في أنظمة النقل لخفض دورة الزمن." نسبة 35.2% من أفراد العينة موافقون، يليهم نسبة 18.5% من أفراد العينة محايدون، بينما كان بنسبة 5.6% غير موافقين على العبارة، و 1.9% غير موافقين بشدة.

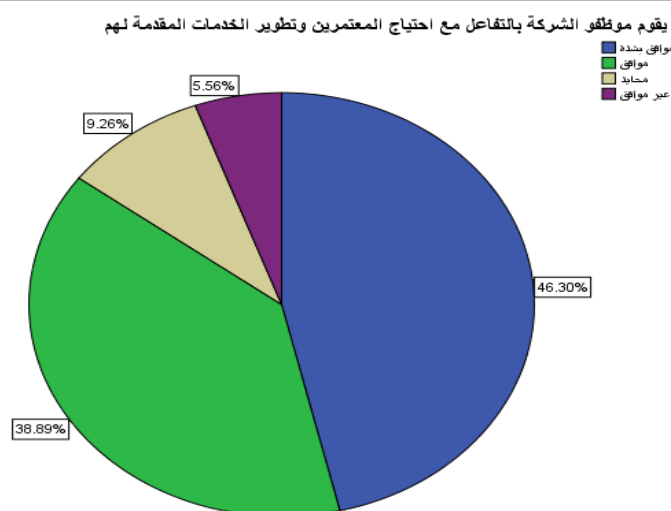
من خلال ما سبق يمكن القول بأن نسبة الموافقة عامةً على العبارة هي 74.1%، ونسبة عدم الموافقة عامةً على العبارة هي 7.5%.

وترى الباحثة بأن اعتماد شركات العمرة على النظم الإلكترونية إلى سهولة عمليات النقل أثناء رحلات العمرة بالإضافة إلى أن التطبيق الجيد للوجستيات يساهم في تحقيق مؤشرات القدرة التنافسية المتمثلة في الوقت، والجودة، والتكلفة، حيث تم استحداث خدمة اعتماد عقود النقل للمعتمرين وهي خدمة إلكترونية تقدمها وزارة الحج والعمرة تمكن شركات العمرة طلب اعتماد عقود مع شركات النقل بين المدن للمعتمرين من الوزارة أثناء وجود المعتمر في المملكة وحتى مغادرته. يدخل مفوض شركة العمرة على نظام الحجز الإلكتروني للعمرة. يدخل مفوض شركة العمرة على الحجز الإلكتروني للمواصلات.

8. يقوم موظفو الشركة بالتفاعل مع احتياج المعتمرين وتطوير الخدمات المقدمة لهم

جدول (9): يقوم موظفو الشركة بالتفاعل مع احتياج المعتمرين وتطوير الخدمات المقدمة لهم

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	25	46.3	46.3	46.3
	موافق	21	38.9	38.9	85.2
	محايد	5	9.3	9.3	94.4
	غير موافق	3	5.6	5.6	100.0
Total		54	100.0	100.0	



شكل (8): يقوم موظفو الشركة بالتفاعل مع احتياج المعتمرين وتطوير الخدمات المقدمة لهم  
المصدر: من إعداد الباحثة (مستخرج من برنامج SPSS)

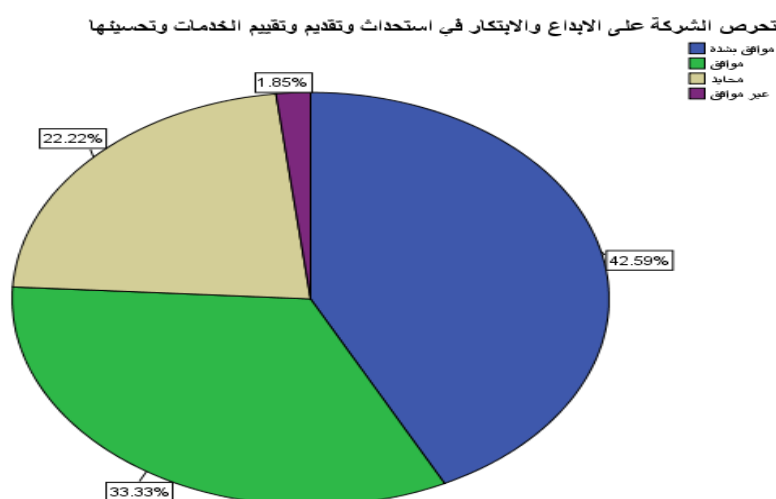
يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن 46.3% من أفراد عينة الدراسة المبحوثة موافقون بشدة على العبارة "يقوم موظفو الشركة بالتفاعل مع احتياج المعتمرين وتطوير الخدمات المقدمة لهم". نسبة 38.9% من أفراد العينة موافقون، يليهم نسبة 9.3% من أفراد العينة محايدون، بينما كان بنسبة 5.6% غير موافقين على العبارة.

من خلال ما سبق يمكن القول بأن نسبة الموافقة عامة على العبارة هي 85.2%، ونسبة عدم الموافقة عامة على العبارة هي 14.8%.

9. تحرص الشركة على الإبداع والابتكار في استحداث، وتقديم، وتقييم الخدمات، وتحسينها

جدول (10): تحرص الشركة على الإبداع والابتكار في استحداث وتقديم وتقييم الخدمات وتحسينها

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق بشدة	23	42.6	42.6	42.6
موافق	18	33.3	33.3	75.9
محايد	12	22.2	22.2	98.1
غير موافق	1	1.9	1.9	100.0
<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	



شكل (9): تحرص الشركة على الإبداع والابتكار في استحداث وتقديم وتقييم الخدمات وتحسينها  
المصدر: من إعداد الباحثة (مستخرج من برنامج SPSS)

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن 42.6% من أفراد عينة الدراسة المبحوثة موافقون بشدة على العبارة "تحرص الشركة على الإبداع والابتكار في استحداث، وتقديم، وتقييم الخدمات، وتحسينها". نسبة 33.3% من أفراد العينة موافقون، يليهم نسبة 22.2% من أفراد العينة محايدون، بينما كان بنسبة 1.9% غير موافقين على العبارة.

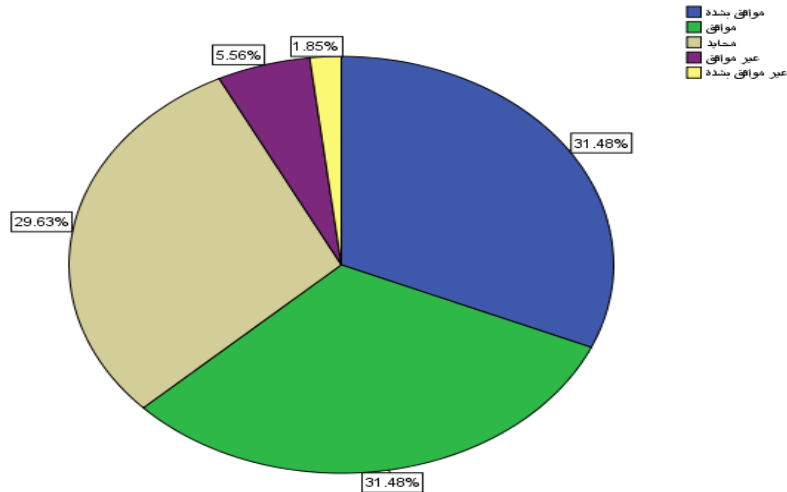
من خلال ما سبق يمكن القول بأن نسبة الموافقة عامةً على العبارة هي 75.9%، ونسبة عدم الموافقة عامةً على العبارة هي 1.9%. وترى الباحثة أن شركات العمرة تضع رؤية ورسالة وقيماً تساعد على توجيه اهتماماتها وسلوكها بما يؤثر إيجاباً على العملاء وكيفية خدمتهم بأفضل السبل، ومنها الاتصال الفعال حيث أننا ندرك بأن الوضوح والدقة والشفافية هي أهم خصائص التواصل مع العملاء، والإبداع بأن تأتي بأفكار إبداعية و مبتكرة ومن ثم تحاول ترجمتها إلى واقع ملموس، مع الإعتماد على مبدأ البساطة والسرعة في تنفيذ هذه الأفكار، والالتزام مع العملاء حيث تحرص على بناء شراكات قوية مع العملاء، والابتكار بأن تسعى دائماً في تقديم الحلول الإلكترونية والخدمات التقنية.

10. يتم معالجة اقتراحات وشكاوى المعتمرين بشفافية وفاعلية

جدول (11): يتم معالجة اقتراحات وشكاوى المعتمرين بشفافية وفاعلية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	17	31.5	31.5	31.5
	موافق	17	31.5	31.5	63.0
	محايد	16	29.6	29.6	92.6
	غير موافق	3	5.6	5.6	98.1
	غير موافق بشدة	1	1.9	1.9	100.0
Total		54	100.0	100.0	

يتم معالجة اقتراحات وشكاوى المعتمرين بشفافية وفاعلية



شكل (10): يتم معالجة اقتراحات وشكاوى المعتمرين بشفافية وفاعلية

المصدر: من إعداد الباحثة (مستخرج من برنامج SPSS)

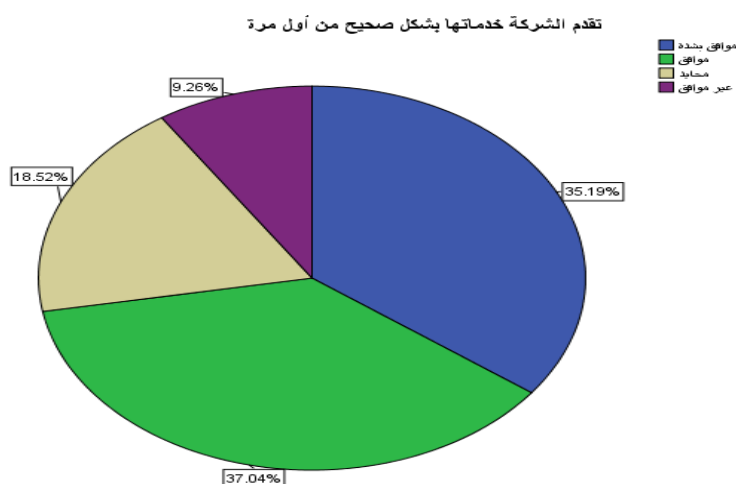
يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن 31.5% من أفراد عينة الدراسة المبحوثة موافقون بشدة على العبارة "يتم معالجة اقتراحات وشكاوى المعتمرين بشفافية وفاعلية". نسبة 31.5% من أفراد العينة موافقون، يلهم نسبة 29.6% من أفراد العينة محايدون، بينما كان بنسبة 5.6% غير موافقين على العبارة، و 1.9% غير موافقين بشدة.

من خلال ما سبق يمكن القول بأن نسبة الموافقة عامةً على العبارة هي 63%، ونسبة عدم الموافقة عامةً على العبارة هي 7.5%. وترى الباحثة أهمية توافر منظومة لتلقى الاقتراحات والشكاوى بكل شركة من شركات العمرة والتي تختص بتلقي وفحص وتوجيه جميع الشكاوى والرد عليها إلكترونياً، بما يجعلها قناة تواصل رسمية ذو اتجاهين بين المعتمر والشركة، وهذا يعكس إظهار الاحترام والإتصاف بالنزاهة، فالعمل على إظهار الاحترام وتقدير جميع الأفراد وخبراتهم والاستماع إلى منهمجهم وأفكارهم من الأمور المهمة في تكوين صورة ذهنية إيجابية عن المؤسسة.

11. تقدم الشركة خدماتها بشكل صحيح من أول مرة

جدول (12): تقدم الشركة خدماتها بشكل صحيح من أول مرة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	19	35.2	35.2	35.2
	موافق	20	37.0	37.0	72.2
	محايد	10	18.5	18.5	90.7
	غير موافق	5	9.3	9.3	100.0
Total		54	100.0	100.0	



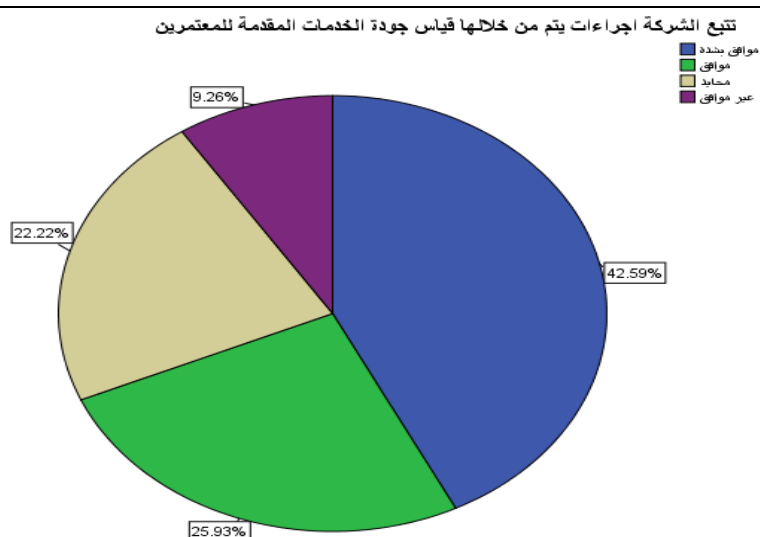
شكل (11): تقدم الشركة خدماتها بشكل صحيح من أول مرة  
المصدر: من إعداد الباحثة (مستخرج من برنامج SPSS)

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن 35.2% من أفراد عينة الدراسة المبحوثة موافقون بشدة على العبارة "تقدم الشركة خدماتها بشكل صحيح من أول مرة". نسبة 37.0% من أفراد العينة موافقون، يليهم نسبة 18.5% من أفراد العينة محايدون، بينما كان بنسبة 9.3% غير موافقين على العبارة. من خلال ما سبق القول بأن نسبة الموافقة عامةً على العبارة هي 72.2%، ونسبة عدم الموافقة عامةً على العبارة هي 9.3%.

12. تتبع الشركة إجراءات يتم من خلالها قياس جودة الخدمات المقدمة للمعتمدين

جدول (13): تتبع الشركة إجراءات يتم من خلالها قياس جودة الخدمات المقدمة للمعتمدين

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق بشدة	23	42.6	42.6	42.6
موافق	14	25.9	25.9	68.5
محايد	12	22.2	22.2	90.7
غير موافق	5	9.3	9.3	100.0
Total	54	100.0	100.0	



شكل (12): تتبع الشركة إجراءات يتم من خلالها قياس جودة الخدمات المقدمة للمعتمدين  
المصدر: من إعداد الباحثة (مستخرج من برنامج SPSS)

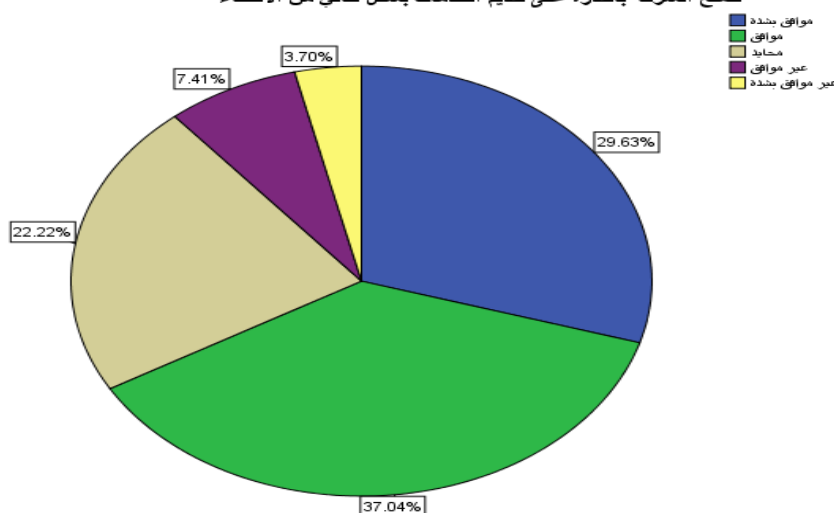
يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن 42.6% من أفراد عينة الدراسة المبحوثة موافقون بشدة على العبارة "تتبع الشركة إجراءات يتم من خلالها قياس جودة الخدمات المقدمة للمعتمدين". نسبة 25.9% من أفراد العينة موافقون، يليهم نسبة 22.2% من أفراد العينة محايدون، بينما كان بنسبة 9.3% غير موافقين على العبارة. من خلال ما سبق القول بأن نسبة الموافقة عامةً على العبارة هي 68.5%، ونسبة عدم الموافقة عامةً على العبارة هي 9.3%.

## 13. تتمتع الشركة بالقدرة على تقديم الخدمات بشكل خالي من الأخطاء

جدول (14): تتمتع الشركة بالقدرة على تقديم الخدمات بشكل خالي من الأخطاء

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	16	29.6	29.6	29.6
	موافق	20	37.0	37.0	66.7
	محايد	12	22.2	22.2	88.9
	غير موافق	4	7.4	7.4	96.3
	غير موافق بشدة	2	3.7	3.7	100.0
Total		54	100.0	100.0	

تتمتع الشركة بالقدرة على تقديم الخدمات بشكل خالي من الأخطاء



شكل (13): تتمتع الشركة بالقدرة على تقديم الخدمات بشكل خالي من الأخطاء

المصدر: من إعداد الباحثة (مستخرج من برنامج SPSS)

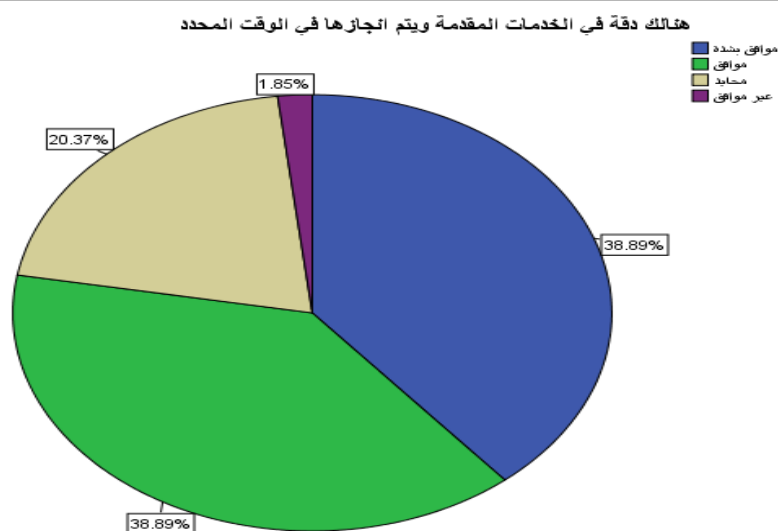
يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن 29.6% من أفراد عينة الدراسة المبحوثة موافقون بشدة على العبارة "تتمتع الشركة بالقدرة على تقديم الخدمات بشكل خالي من الأخطاء". نسبة 37.0% من أفراد العينة موافقون، يليهم نسبة 22.2% من أفراد العينة محايدون، بينما نسبة 7.4% غير موافقين ونسبة 3.7% غير موافقين بشدة.

من خلال ما سبق يمكن القول بأن نسبة الموافقة عامةً على العبارة هي 66.6%، ونسبة عدم الموافقة عامةً على العبارة هي 11.1%.

## 14. هنالك دقة في الخدمات المقدمة ويتم إنجازها في الوقت المحدد

جدول (15): هنالك دقة في الخدمات المقدمة ويتم إنجازها في الوقت المحدد

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	21	38.9	38.9	38.9
	موافق	21	38.9	38.9	77.8
	محايد	11	20.4	20.4	98.1
	غير موافق	1	1.9	1.9	100.0
Total		54	100.0	100.0	



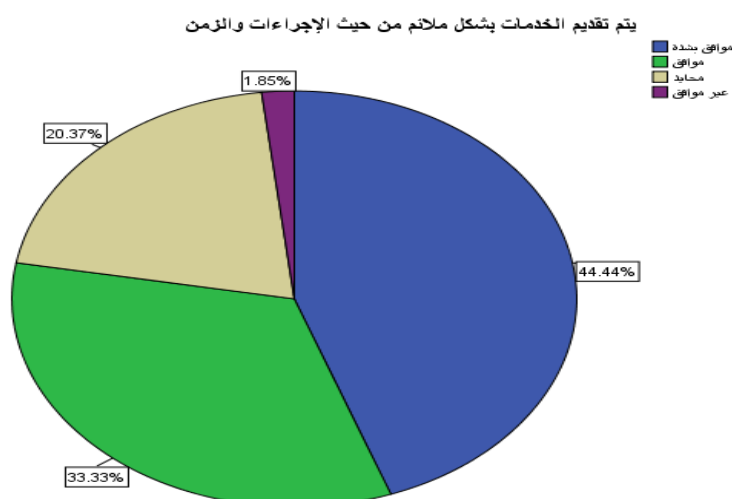
شكل (14): هنالك دقة في الخدمات المقدمة ويتم إنجازها في الوقت المحدد  
المصدر: من إعداد الباحثة (مستخرج من برنامج SPSS)

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن 38.9% من أفراد عينة الدراسة المبحوثة موافقون بشدة على العبارة "هنالك دقة في الخدمات المقدمة ويتم إنجازها في الوقت المحدد". نسبة 38.9% من أفراد العينة موافقون، يليهم نسبة 20.4% من أفراد العينة محايدون، بينما كان بنسبة 1.9% غير موافقين على العبارة.

من خلال ما سبق يمكن القول بأن نسبة الموافقة عامةً على العبارة هي 77.8%، ونسبة عدم الموافقة عامةً على العبارة هي 1.9%. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة كباشي (2019) والتي أكدت على أن رضا العملاء عن تكامل الخدمات اللوجستية يزداد من خلال الاعتماد على جودة الخدمات، وإن تقليل زمن تقديم الخدمات اللوجستية يحقق رضا العملاء عن الخدمات التي تقدمها الشركة 15. يتم تقديم الخدمات بشكل ملائم من حيث الإجراءات والزمن

جدول (16): يتم تقديم الخدمات بشكل ملائم من حيث الإجراءات والزمن

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	24	44.4	44.4	44.4
	موافق	18	33.3	33.3	77.8
	محايد	11	20.4	20.4	98.1
	غير موافق	1	1.9	1.9	100.0
Total		54	100.0	100.0	



شكل (15): يتم تقديم الخدمات بشكل ملائم من حيث الإجراءات والزمن  
المصدر: من إعداد الباحثة (مستخرج من برنامج SPSS)



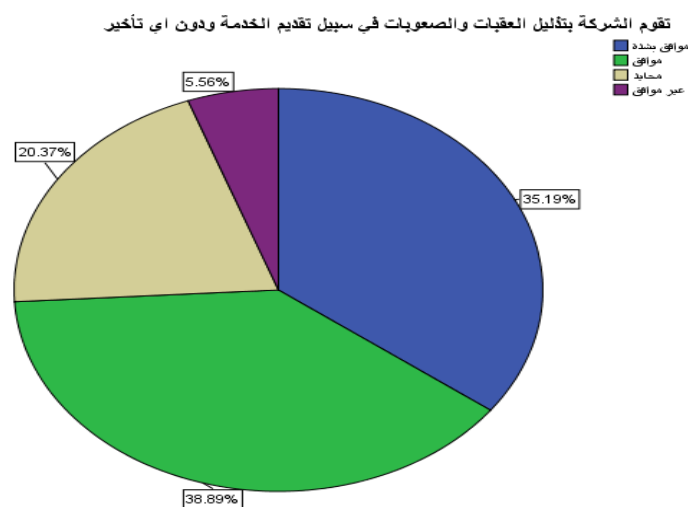
يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن 44.4% من أفراد عينة الدراسة المبحوثة موافقون بشدة على العبارة " يتم تقديم الخدمات بشكل ملائم من حيث الإجراءات والزمن." نسبة 33.3% من أفراد العينة موافقون، يليهم نسبة 20.4% من أفراد العينة محايدون، بينما كان بنسبة 1.9% غير موافقين على العبارة.

من خلال ما سبق يمكن القول بأن نسبة الموافقة عامةً على العبارة هي 77.7%، ونسبة عدم الموافقة عامةً على العبارة هي 1.9%.

16. تقوم الشركة بتذليل العقبات والصعوبات في سبيل تقديم الخدمة ودون أي تأخير

جدول (17): تقوم الشركة بتذليل العقبات والصعوبات في سبيل تقديم الخدمة ودون أي تأخير

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	19	35.2	35.2	35.2
	موافق	21	38.9	38.9	74.1
	محايد	11	20.4	20.4	94.4
	غير موافق	3	5.6	5.6	100.0
Total		54	100.0	100.0	



شكل (16): تقوم الشركة بتذليل العقبات والصعوبات في سبيل تقديم الخدمة ودون أي تأخير

المصدر: من إعداد الباحثة (مستخرج من برنامج SPSS)

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن 35.2% من أفراد عينة الدراسة المبحوثة موافقون بشدة على العبارة "تقوم الشركة بتذليل العقبات والصعوبات في سبيل تقديم الخدمة ودون أي تأخير" نسبة 38.9% من أفراد العينة موافقون، يليهم نسبة 20.4% من أفراد العينة محايدون، بينما نسبة 5.6% غير موافقين.

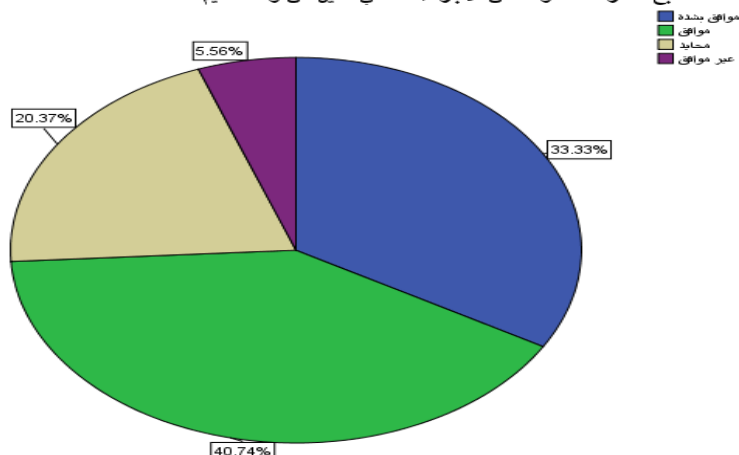
من خلال ما سبق يمكن القول بأن نسبة الموافقة عامةً على العبارة هي 74.1%، ونسبة عدم الموافقة عامةً على العبارة هي 5.6%.

17. تتبع الشركة منظومة من الإجراءات التي تقلل من وقت تقديم الخدمة

جدول (18): تتبع الشركة منظومة من الإجراءات التي تقلل من وقت تقديم الخدمة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	18	33.3	33.3	33.3
	موافق	22	40.7	40.7	74.1
	محايد	11	20.4	20.4	94.4
	غير موافق	3	5.6	5.6	100.0
Total		54	100.0	100.0	

تتبع الشركة منظومة من الإجراءات التي تقلل من وقت تقديم الخدمة



شكل (17): تتبع الشركة منظومة من الإجراءات التي تقلل من وقت تقديم الخدمة

المصدر: من إعداد الباحثة (مستخرج من برنامج SPSS)

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن 33.3% من أفراد عينة الدراسة المبحوثة موافقون بشدة على العبارة "تتبع الشركة منظومة من الإجراءات التي تقلل من وقت تقديم الخدمة". نسبة 40.7% من أفراد العينة موافقون، يليهم نسبة 20.4% من أفراد العينة محايدون، بينما كان بنسبة 5.6% غير موافقين على العبارة.

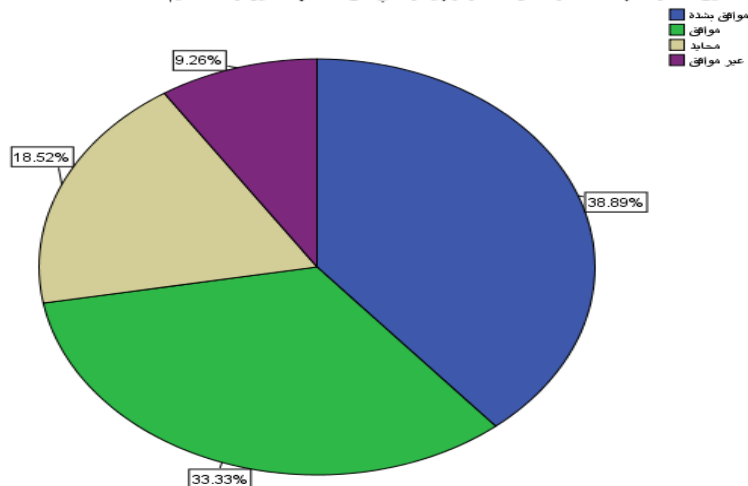
من خلال ما سبق يمكن القول بأن نسبة الموافقة عامةً على العبارة هي 74.0%، ونسبة عدم الموافقة عامةً على العبارة هي 5.6%.

18. تستعين الشركة بأحدث الوسائل التكنولوجية والتي من شأنها تقليل وقت تقديم الخدمة

جدول (19): تستعين الشركة بأحدث الوسائل التكنولوجية والتي من شأنها تقليل وقت تقديم الخدمة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	21	38.9	38.9	38.9
	موافق	18	33.3	33.3	72.2
	محايد	10	18.5	18.5	90.7
	غير موافق	5	9.3	9.3	100.0
Total		54	100.0	100.0	

تستعين الشركة بأحدث الوسائل التكنولوجية والتي من شأنها تقليل وقت تقديم الخدمة



شكل (18): تستعين الشركة بأحدث الوسائل التكنولوجية والتي من شأنها تقليل وقت تقديم الخدمة

المصدر: من إعداد الباحثة (مستخرج من برنامج SPSS)

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن 38.9% من أفراد عينة الدراسة المبحوثة موافقون بشدة على العبارة "تستعين الشركة بأحدث الوسائل التكنولوجية والتي من شأنها تقليل وقت تقديم الخدمة". نسبة 33.3% من أفراد العينة موافقون، يليهم نسبة 18.5% من أفراد العينة محايدون، بينما كان بنسبة 9.3% غير موافقين على العبارة.

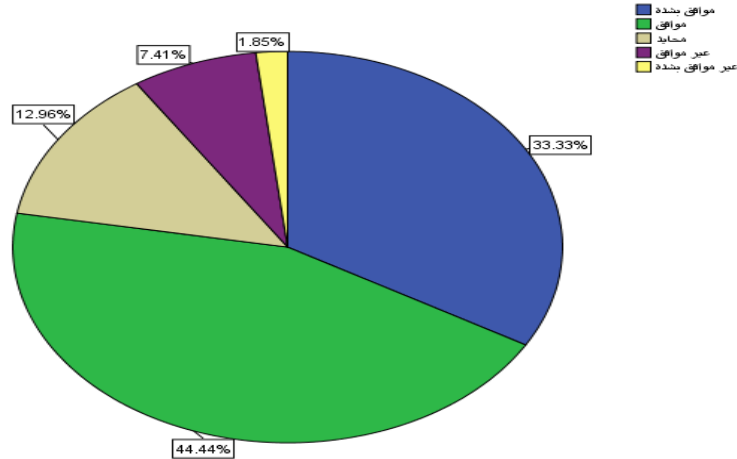
من خلال ما سبق يمكن القول بأن نسبة الموافقة عامةً على العبارة هي 72.2%، ونسبة عدم الموافقة عامةً على العبارة هي 9.3%. وترى الباحثة أن هذه النتيجة تأتي انعكاساً لسعي المملكة العربية السعودية بخطى حثيثة نحو تشجيع ودعم مشاريع تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية في جميع مؤسساتها الحكومية والخاصة كخطوة أساسية لتحقيق الهدف الرئيسي وهو بناء حكومة إلكترونية تقدم خدمات متكاملة للجميع عبر بوابات إلكترونية متطورة، وتعد منصات الذكاء الاصطناعي والمنصات الرقمية التي تستعين ببراعة الذكاء الاصطناعي مثل ChatGPT و Google Bard ومنصات الوسائط الاجتماعية تمنح الأفراد إمكانية التغلب على الحواجز اللغوية والجغرافية والتواصل مع بعضهم البعض بسهولة.

19. تقوم الشركة بتقديم الخدمات بشكل صحيح مما يقلل من احتمال ترتب تكاليف إضافية على المعتمريـن

جدول (20): تقوم الشركة بتقديم الخدمات بشكل صحيح مما يقلل من احتمال ترتب تكاليف إضافية على المعتمريـن

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	18	33.3	33.3	33.3
	موافق	24	44.4	44.4	77.8
	محايد	7	13.0	13.0	90.7
	غير موافق	4	7.4	7.4	98.1
	غير موافق بشدة	1	1.9	1.9	100.0
Total		54	100.0	100.0	

تقوم الشركة بتقديم الخدمات بشكل صحيح مما يقلل من احتمال ترتب تكاليف إضافية على المعتمريـن



شكل (19): تقوم الشركة بتقديم الخدمات بشكل صحيح مما يقلل من احتمال ترتب تكاليف إضافية على المعتمريـن

المصدر: من إعداد الباحثة (مستخرج من برنامج SPSS)

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن 33.3% من أفراد عينة الدراسة المبحوثة موافقون بشدة على العبارة "تقوم الشركة بتقديم الخدمات بشكل صحيح مما يقلل من احتمال ترتب تكاليف إضافية على المعتمريـن". نسبة 44.4% من أفراد العينة موافقون، يليهم نسبة 13% من أفراد العينة محايدون، بينما كان بنسبة 7.4% غير موافقين على العبارة، و 1.9% غير موافقين بشدة.

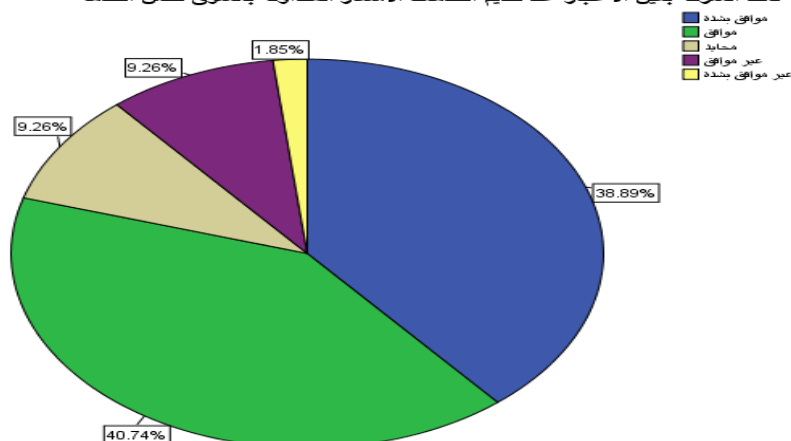
من خلال ما سبق يمكن القول بأن نسبة الموافقة عامةً على العبارة هي 77.7%، ونسبة عدم الموافقة عامةً على العبارة هي 9.3%.

20. تأخذ الشركة بعين الاعتبار عند تقديم الخدمات الأسعار المتداولة بالسوق لنفس الخدمة

جدول (21): تأخذ الشركة بعين الاعتبار عند تقديم الخدمات الأسعار المتداولة بالسوق لنفس الخدمة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	21	38.9	38.9	38.9
	موافق	22	40.7	40.7	79.6
	محايد	5	9.3	9.3	88.9
	غير موافق	5	9.3	9.3	98.1
	غير موافق بشدة	1	1.9	1.9	100.0
Total		54	100.0	100.0	

تأخذ الشركة بعين الاعتبار عند تقديم الخدمات الأسعار المتداولة بالسوق لنفس الخدمة



شكل (20): تأخذ الشركة بعين الاعتبار عند تقديم الخدمات الأسعار المتداولة بالسوق لنفس الخدمة

المصدر: من إعداد الباحثة (مستخرج من برنامج SPSS)

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن 38.9% من أفراد عينة الدراسة المبحوثة موافقون بشدة على العبارة "تأخذ الشركة بعين الاعتبار عند تقديم الخدمات الأسعار المتداولة بالسوق لنفس الخدمة". نسبة 40.7% من أفراد العينة موافقون، يليهم نسبة 9.3% من أفراد العينة محايدون، بينما كان بنسبة 9.3% غير موافقين على العبارة، و1.9% غير موافقين بشدة.

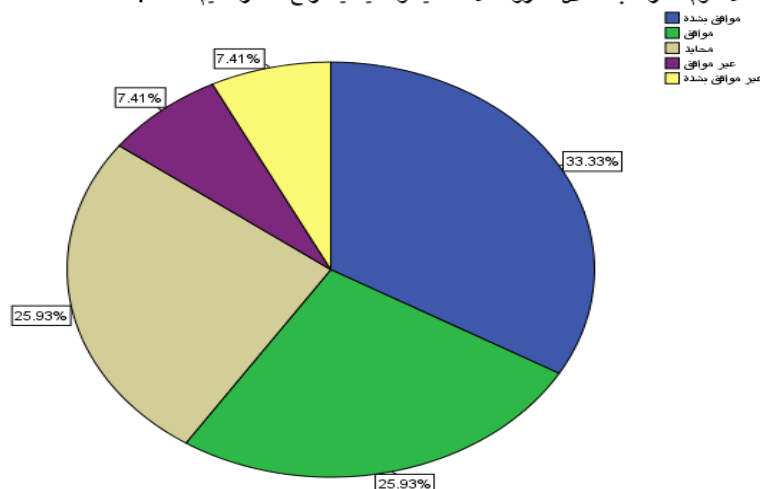
من خلال ما سبق يمكن القول بأن نسبة الموافقة عامةً على العبارة هي 79.6%، ونسبة عدم الموافقة عامةً على العبارة هي 11.2%. وترى الباحثة أن هذه النتيجة جاءت نتيجة لالتزام شركات العمرة بالمادة رقم عشرون من لائحة خدمات السفر والسياحة الصادر عن وزارة السياحة السعودية والتي تنص على "يلتزم المرخص له -لضمان الشفافية في أسعار الخدمات المقدمة- إعلان قائمة أسعار الخدمات المقدمة باللغتين العربية والإنجليزية، وفق الضوابط التي تضعها الوزارة، على أن تشمل على الرسوم والضرائب النظامية، والتقدير بها".

21. لا تقوم الشركة باستغلال الظروف الاقتصادية والسياسية لرفع أسعار تقديم الخدمة

جدول (22): لا تقوم الشركة باستغلال الظروف الاقتصادية والسياسية لرفع أسعار تقديم الخدمة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	18	33.3	33.3	33.3
	موافق	14	25.9	25.9	59.3
	محايد	14	25.9	25.9	85.2
	غير موافق	4	7.4	7.4	92.6
	غير موافق بشدة	4	7.4	7.4	100.0
Total		54	100.0	100.0	

لا تقوم الشركة باستغلال الظروف الاقتصادية والسياسية لرفع أسعار تقديم الخدمة.



شكل (21): لا تقوم الشركة باستغلال الظروف الاقتصادية والسياسية لرفع أسعار تقديم الخدمة

المصدر: من إعداد الباحثة (مستخرج من برنامج SPSS)

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن 33.3% من أفراد عينة الدراسة المبحوثة موافقون بشدة على العبارة "لا تقوم الشركة باستغلال الظروف الاقتصادية والسياسية لرفع أسعار تقديم الخدمة". نسبة 25.9% من أفراد العينة موافقون، يليهم نسبة 25.9% من أفراد العينة محايدون، بينما كان بنسبة 7.4% غير موافقين على العبارة، و7.4% غير موافقين بشدة. من خلال ما سبق يمكن القول بأن نسبة الموافقة عامةً على العبارة هي 59.2%، ونسبة عدم الموافقة عامةً على العبارة هي 14.8%.

## النتائج والتوصيات:

### النتائج:

- خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها ما يلي:
- تعتمد الشركات المبحوثة على أسطول نقل متكامل يلبي احتياجات المعتمدين بجودة عالية.
- أوضح تحليل النتائج أن موظفو شركات العمرة بالتفاعل مع احتياجات المعتمدين وتطوير الخدمات المقدمة لهم.
- بعض الشركات تفتقر لسياسة تسعير ثلاثم جميع المعتمدين.
- حرص الشركات على قياس جودة الخدمات المقدمة للمعتمدين لمحاولة فهم متطلباتهم وتلبيتها.
- تقليل الوقت ورفع الجودة يعتبروا العوامل الأساسية لتحقيق رضا المعتمر.
- توفر الشركات المبحوثة مجموعة من الخدمات اللوجستية المتكاملة التي تحاول تحقيق رضا المعتمر وتحسين الصورة الذهنية للملكة العربية السعودية ودورها في تسهيل الخدمات لزوار بيت الله.

### التوصيات:

- وبناءً على النتائج التي خلصت إليها الدراسة فإننا نوصي بما يلي:
- ينبغي على شركات العمرة إعادة النظر في التكاليف حتى تناسب جميع المعتمدين.
- الاستفادة من التطورات التكنولوجية وادخالها في إدارة الشركات اللوجستية حتى تقلل الوجود وتزيد من جودة الخدمات المقدمة.
- العمل على تحسين الاتصالات مع المعتمدين لمعرفة متطلباتهم وزيادة الميزة التنافسية للشركة.
- إجراء استبيانات دورية لمعرفة رأي المعتمدين ومدى رضاهم على الخدمات اللوجستية للشركة.

## المراجع:

### أولاً: المراجع العربية:

- البرازي، تركي دهمان. (2012). *أثر إدارة سلسلة التوريد على أداء المنظمة*. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
- البرايصة، إسلام. (2015). *دور العلاقات العامة في تكوين الصورة الذهنية للشركات - شركة الشرق العربي للتأمين أنموذجاً*. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الإعلام، جامعة البترا، عمان، الأردن.
- البكري، ثامر السيد. (2005). *إدارة المستشفيات*. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- حوا، فهد ابراهيم جورج. (2013). *أثر الإدارة اللوجستية في رضا الزبائن دراسة حالة على شركة باسيفيك انترناشونال لاينز- الأردن*. كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
- خنفر، مصطفى. (2012). *دور العلامة التجارية في تحقيق ولاء المستهلك "دراسة مؤسسة جايو الجزائرية ومؤسسة موبايي السعودية"*. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.
- رستم، محمد زين العابدين. (2016)، *صورة المرأة المصرية في المجالات اللسانية واتجاهات الطالبات الجامعيات نجوها*. *المجلة المصرية لبحوث الرأي العام، كلية الإعلام، جامعة القاهرة*، 7ع.
- الشريف، أحمد مهران. (2023). *إدارة علاقات العملاء في قطاع البنوك المصري*. *مجلة المال والتجارة*: (650).
- الطاهر، أحمد محمد علي وآخرون. (2016). *أثر ابعاد الإدارة اللوجستية في تحسين جودة الخدمة دراسة حالة بنك النيل الأزرق المشرق*. *مجلة العلوم والتقانة في العلوم الاقتصادية*.
- طاهر، مسلم عبد الله محمد. (2012). *إثر الترويج على زيادة المبيعات، قسم إدارة الأعمال*. رسالة ماجستير، جامعة السودان، السودان.
- عبد الرحمن، ريهام. (2022). *أثر الخدمات اللوجستية في تعزيز ولاء العملاء بالتطبيق على شركات السياحة المصرية*. كلية السياحة والفنادق، جامعة قناة السويس.

- عبد العال، محمد حمدي ذكي. (2017). نموذج مقترح لاستخدام سلاسل الإمداد والتوريد كمدخل لتحسين كفاءة أداء الخدمات اللوجستية- دراسة تطبيقية على قطاع الأسمدة والصناعات الكيماوية. رسالة ماجستير غير منشورة: كلية التجارة؛ جامعة قناة السويس.
- عبدالستار، محمد علي، الكنعاني، خليل. (2009). إدارة سلاسل التوريد. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة
- عبيدات، سليمان. (1999). إدارة الشراء والتخزين. دار الفرقان للنشر والتوزيع.
- عبيدات، محمد، وهاني الضمور وآخرون. (2001). إدارة المبيعات. دار وائل للنشر، ط2.
- العبيدي، (2004). بحوث العمليات وتطبيقاتها في إدارة الأعمال. دار الوراق للنشر والتوزيع.
- العشماوي، محمد عبد الفتاح. (2013). الاتجاهات المعاصرة في إدارة الأنشطة اللوجستية. منتدى المحاسبين المصريين، قسم إدارة الأعمال.
- العلاق، بشير. (2013). تطبيقات على التسويق بالعلاقات. دار زهران للنشر والتوزيع.
- علي، عمري علي سيد أحمد. (2018). تكامل خدمات الإدارة اللوجستية وأثرها في تحسين الصورة الذهنية لتحقيق رضا العملاء دراسة حالة عملاء شركة دال للصناعات الغذائية بولاية الخرطوم. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا جامعة النيلين.
- عيد، أيمن، والعزى، فايزة. (2020). دور التسويق الرقمي في تحقيق رضا العملاء : دراسة تطبيقية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية: (2)7.
- غراهام داو لينغ ترجمة وليد شحاتة. (2004). تكوين سمعة الشركة. مكتبة العبيكان. طبعة أولى.
- محمود، حازم مصطفى محمد. (2011). استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحسين الأداء اللوجستي بالمنظمات الخدمية - دراسة ميدانية. رسالة ماجستير منشور كلية التجارة، جامعة قناة السويس.
- مصطفى، محمد. (2012). الإدارة اللوجستية. دار البداية.
- المهيدي، راند عبدالعزيز. (2017). رضا العملاء والمستفيدين. مركز استراتيجيات التربية. طبعة أولى.
- موسى، أحمد حسين علي. (2019). أثر الإدارة اللوجستية على تحسين معدلات أداء الشركات الكيماوية: دراسة ميدانية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية.
- نور الدين، كباشي محمد حامد. (2019). أثر تكامل خدمات الإدارة اللوجستية على تحقيق رضا العملاء: بالتطبيق على شركة دال للصناعات الغذائية بولاية الخرطوم. جامعة النيلين - كلية الدراسات العليا.

#### ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Adeyemi, S. (2010). Just-in-Time Production Systems (JITPS) in Developing Countries" The Nigerian Experience. *J. Soc. Sci.*, 22 (2), 145-152. <https://doi.org/10.1080/09718923.2010.11892795>
- AL-Rhaimi, S. A. (2015). The Impact of Internal Marketing on the Mental Image of the Tourism Program. *International Journal of Marketing Studies*, 7 (3). <https://doi.org/10.5539/ijms.v7n3p76>
- Amin, H. M. (2017). A proposed Integrated from work for Logistics Management System in the Egyptian Engineering Industries Sector, [www.mondumah.com/Record/826099](http://www.mondumah.com/Record/826099), Pp34-35. <https://doi.org/10.21608/zcom.2017.148409>
- Baker, P. (2007). *An Exploratory framework of the Role of Inventory and Warehousing in International Supply Chains*. Emerald Group Publishing Limited.
- Eriksson, E. & Wisterberg, M. (2007). Effects of Procurement on Customer Service. *Journal of Service*, 12 (8).
- Flinchbaugh, J. & Carlino, A. (2006). *The Hitchhiker's Guide to Lean: Lessons from the Road*. SME.
- Gerard, T. & Michel, L. (2001). *Marketing des services*. edition de nerd, P45.
- Giannopoulos, G. (2009). *Modern Port Operation Characteristics*. Director, Hellenic Institute of Transport, Aristotle University of Thessalonik.
- Hall, J. A. (1997). Social Foundations of Openness. *Philosophy of the Social Sciences*, 27(1), 24-38. <https://doi.org/10.1177/004839319702700102>
- Handfield, B. & Nichols, L. (2008). *Introduction to supply chain management (2nd edition)*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Hompel, M., Ten., S. & Thorsten. (2007). *Warehouse management: Automation and organization of warehouse and order picking systems*. Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
- Kochadze T., Dangadze I., & Zaqareishvili, V. (2013). The role of logistics in the market for transportation and Tourist Services. *Machenes, Technologies, Materials*, No. 4.

- Kolter, P.H. & Armstrong, G. (2006). *Marketing Principle*, Pearson Education Upper Saddle Rivers. New Jersey.
- Kuvykaite, R. & Piligrimiene, Z. (2013). Communication in social media for company's image formation. *Economics and Management Online*, 18 (2). <https://doi.org/10.5755/j01.em.18.2.4651>
- Lowe, D. (2002). *The Dictionary of Transport and Logistics*. The Institute of Logistics and Transport, Kogan Page, London.
- Tompkins, A., Smith, D. & Jerry. D. (1998). *The Warehouse Management*. Handbook. Tompkins press.
- Vijayaraman, B. & Barbara, A. (2006). An empirical study of implementation in the warehousing industry. *International Journal of Logistics Management*, 17 (1), 6 – 20. <https://doi.org/10.1108/09574090610663400>

ثالثًا: مصادر الإنترنت:

<https://www.vision2030.gov.sa/ar/vision-2030/vrp/national-industrial-development-and-logistics-program/>

رابعًا: رومنة المراجع العربية:

- Albkry, Thamr Als.Yd (2005). Edarh Almstshfyat. Dar Alyazwry Al'elmyh Llnshr Waltwzy'e.
- Albraysh, Eslam. (2015). Dwr Al'elaqat Al'eamh Fa Tkwyn Alswrh Aldhnyh Llshrkat – Shrk Alshrq Al'erby Ltamyn Anmwdja. Rsalh Majstyr Ghyr Mnshwrh. Klyh Ale'elam , Jam'eh Albra , 'Eman ,Alardn .
- Albrazy, Trky Dhman. (2012). Athr Edarh Sslh Altwryd 'Ela Ada' Almnzmh. Rsalh Majstyr Ghyr Mnshwrh, Klyh Edarh Ala'emal, Jam'eh Alshrq Alawst.
- Al'ebydy, (2004). Bhwth Al'emlyat Wttbyqatha Fy Edarh Ala'emal. Dar Alwraq Llnshr Waltwzy'e.
- Al'elaq, Bshyr. (2013). Ttbyqat 'Ela Altswyq Bal'elaqat. Dar Zhran Llnshr Waltwzy'e.
- Al'eshmawy, Mhmd 'Ebd Alftah. (2013). Alatjahat Alm'easrh Fy Edarh Alanshth Allwjstyh. Mntda Almhasbyn Almsryyn, Qsm Edarh Ala'emal.
- Almhydb, Ra'ed 'Ebdal'ezyz. (2017). Rda Al'emla' Walmstfydyn. Mrkz Astratyjyat Altrbyh. Tb'eh Awla.
- Alshryf, Ahmd Mhran. (2023). Edarh 'Elaqat Al'emla' Fa Qta'e Albnwk Almsra. Mjllh Almal Waltjarh: (650).
- Altahr, Ahmd Mhmd 'Ely Wakhrwn, (2016). Athr Ab'ead Aledarh Allwjstyh Fy Thsyn Jwdh Alkhdmh Drash Halh Bnk Alnyl Alazrq Almsrhq. Mjllh Al'elwm Waltqanh Fy Al'elwm Alaqtadyh
- 'Ebd Al'eal, Mhmd Hmdy Dky. (2017). Nmwdj Mqtrh Lastkhdam Slasl Alemdad Waltwryd Kmdkhl Lthsyn Kfa'h Ada' Alkhdmah Allwjstyh- Drash Ttbyqyh 'Ela Qta'e Alasmah Walsna'eat Alkymawyh. Rsalh Majstyr Ghyr Mnshwrh: Klyh Altjarh: Jam'eh Qnah Alswys.
- 'Ebd Alrhmn, Ryham. (2022). Athr Alkhdmah Allwjstyh Fy T'ezyz Wla' Al'emla' Balttbyq 'Ema Shrkah Alsyahh Almsryh. Klyh Alsyahh Walfnadq, Jam'eh Qnah Alswys.
- 'Ebdalstar, Mhmd 'Ely, Alkn'eany, Khlyl. (2009). Edarh Slasl Altwryd. Dar Almsyrh Llnshr Waltwzy'e W Altba'eh
- 'Ebydat, Mhmd, Whany Aldmwr Wakhrwn. (2001). Edarh Almby'eat. Dar Wa'el Llnshr, T2.
- 'Ebydat, Slyman. (1999). Edarh Alshra' Waltkhzyn. Dar Alfrqan Llnshr Waltwzy'e.
- Mhmwd, Hazm Mstfa Mhmd. (2011). Astkhdam Tknwlwja Alm'elwmat Fy Thsyn Alada' Allwjsty Balmnzmat Alkhdmah - Drash Mydanyh. Rsalh Majstyr Mnshwr Klyh Altjarh, Jam'eh Qnah Alswys.
- Mstfa, Mhmd. (2012). Aledarh Allwjstyh. Dar Albdayh.
- Rstm, Mhmd Zyn Al'eabdyn. (2016), Swrh Almrah Almsryh Fy Almjlat Alksanyh Watjahat Altalbat Aljam'eyat Njwha. Almjllh Almsryh Lbhwth Alray Al'eam ,Klyh Ale'elam: Jam'eh Alqahrh , 'E7.



## Does Control of Corruption Matter in the Nexus between Trade Openness and Economic Development? The Case of Saudi Arabia

هل السيطرة على الفساد مهمة في معرفة العلاقة الثنائية بين الانفتاح التجاري والتنمية الاقتصادية؟ حالة المملكة العربية السعودية

**Abdulrhman Mohmmad Alamoudi**

Assistant Professor, Islamic Economics Institute, King Abdulaziz University, Kingdom of Saudi Arabia  
amalamoudi@kau.edu.sa

---

**Accepted**

قبول البحث

2024/2/27

**Revised**

مراجعة البحث

2024/2/15

**Received**

استلام البحث

2024 /1/25

DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2024.14.3.4>

---



This file is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

## Does Control of Corruption Matter in the Nexus between Trade Openness and Economic Development? The Case of Saudi Arabia

هل السيطرة على الفساد مهمة في معرفة العلاقة الثنائية بين الانفتاح التجاري والتنمية الاقتصادية؟ حالة المملكة العربية السعودية

### Abstract:

**Objectives:** The current research proves that Trade Openness (TO) is a significant source for a major oil world producer country such as Saudi Arabia. Therefore, the goal of this article is to investigate the impact of TO on the economic development of Saudi Arabia, focusing on how this nexus is affected by the country's control of corruption. The study employs the time series data from 2009 to 2022.

**Methods:** This paper applies the ordinary least squares (OLS) and quantile regression Hierarchical moderated regression analysis to analyze the mechanism effect of control of corruption. The augmented Dickey-Fuller (ADF) test is used to test whether a given time series is stationary or not for our interest variables.

**Results:** The econometric analysis indicates that TO significantly impacts Saudi Arabia's economic development, plus the country's control of corruption also influences this effect.

**Conclusion:** Saudi policymakers and politicians must improve the country's control of corruption, making it more capable of managing its resource wealth and exporting more goods, thereby stimulating its economic development.

**Keywords:** Trade Openness; Control of Corruption; Economic Development.

### الملخص:

**الأهداف:** تهدف الدراسة الحالية إلى تأكيد أن الانفتاح التجاري (TO) يعد مصدرًا هامًا لواحدة من أهم الدول المنتجة للنفط في العالم مثل المملكة العربية السعودية. ولذلك، فإن الهدف من هذا المقال هو دراسة تأثير الانفتاح التجاري على التنمية الاقتصادية في المملكة العربية السعودية، مع التركيز على كيفية تأثر هذه العلاقة بالسيطرة على الفساد في المملكة العربية السعودية. تستخدم الدراسة بيانات السلاسل الزمنية من عام 2009 إلى عام 2022. وقد استخدمت الدراسة معدل نمو الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي الذي يعكس النمو الاقتصادي للبلاد.

**المنهجية:** تم استخدام التحليل القياسي من خلال نموذج الانحدار الخطي، بالإضافة إلى نموذج الانحدار الهرمي لتحليل تأثير آلية السيطرة على الفساد على العلاقة بين الانفتاح التجاري والتنمية الاقتصادية. يتم استخدام اختبار ديكي-فولر المعزز لاختبار ما إذا كانت السلاسل الزمنية للمتغيرات المستخدمة في الدراسة ثابتة.

**النتائج:** تشير نتائج هذا البحث إلى أن الانفتاح التجاري له تأثير إيجابي على اقتصاد التنمية لدى المملكة العربية السعودية بالإضافة إلى أن السيطرة على الفساد تؤثر على هذه العلاقة.

**الخلاصة:** يجب على صناع القرار والسياسيين بالمملكة العربية السعودية تحسين سيطرة البلاد على الفساد بشكل أكبر، وذلك لجعلها أكثر قدرة على إدارة ثرواتها من الموارد الاقتصادية وأكثر فاعلية في اجتذاب رؤوس الأموال من خلال تدعيم سياسات الانفتاح التجاري التي تؤدي إلى تصدير واستيراد المزيد من السلع والخدمات، وبالتالي تحفيز تنميتها الاقتصادية.

**الكلمات المفتاحية:** الانفتاح التجاري؛ السيطرة على الفساد؛ اقتصاد التنمية.

## 1 Introduction

Better economic performance in countries at all stages of development has traditionally been linked with trade and market openness, which has opened up new choices for consumers, businesses, and employees worldwide and enabled millions to escape poverty (Ulaşan, 2015). In the long run, open economies are often better than closed economies in different aspects, such as producing products and services, spreading knowledge, and improving the total factor productivity (Barro & Sala-i-Martin, 1995; Meissner, 2014). Trade increases the benefits of foreign direct investment and makes it easier to integrate with the sources of innovation. Trade openness enables economies to reap the potential advantages of growing returns to scale and economies of specialization more fully by expanding the market size (Alesina, et al., 2000; Bond et al., 2005; Zahonogo, 2016).

Since the GCC<sup>1</sup> countries have higher trade openness than the global average, they have evolved into a significant international trade, finance, and economic integration (Zouheir, 2023). One of the important. One of the critical countries in the GCC region is Saudi Arabia, which accounts for 55% of GCC oil reserves, over 50% of GCC's GDP, and 75% of the total GCC population (Mason, 2014). According to the International Monetary Fund (IMF), Saudi Arabia was the fastest-growing G20 economy in 2022, with an 8.7% growth driven by solid oil sector performance. Vision 2030 for Saudi Arabia acknowledges that sustained prosperity will require a framework of policies to support economic diversification.

There has been debate in theory regarding the connection between trade openness and economic growth. While trade openness is a critical factor for improving economic development outcomes, few studies show a negative impact of globalization on economic development. (Yanikkaya, 2003) highlighted that it has adversely impacted poor countries, and (Pham, 2016) found no evidence that trade openness could benefit low-developed countries and may increase their pollution level. (Dollar, 2001) finds that economic integration can have adverse health effects through migration and travel; hence, the transmission of AIDS would increase. The link between the disease and commercial openness can be seen through exporting unhealthy food, tobacco, and alcohol. Plus, environmental pollution, which adversely affects the population's health, is seen as a result of trade openness (Lautier, 2014). Therefore, the impact of globalization varies depending on each country's circumstances.

According to the World Bank and the International Monetary Fund, one of the main factors preventing institutions from operating well is corruption, which poses a significant barrier to social and economic advancement (Gil et al., 2019). Government quality proxied by stability and low corruption rate has been considered the primary source of economic development across countries. One key element of improving globalization efficiency is the quality of government (Khan, 2017). Since smooth trade requires a high level of government quality, a high level of government efficiency facilitates the increase of international exchanges by reducing transaction costs and trade barriers (Swift, 2011). As a result, it is necessary to investigate this relationship considering the impact of various contributing components within specific economic contexts. Hence, in this regard, current research aims to explore the impact of Trade openness on the economic development of Saudi Arabia while investigating the moderating role of control of corruption in the country.

## 2 Literature Review

The literature presents inconsistent results regarding how trade openness investment (TO) affects the economic growth of various economies. While several works of literature (Romer & Frankel, 1999; Baldwin et al., 2005; Almeida & Fernandes, 2008) predict that globalization and trade openness increase average income, some other economists (Musila & Yiheyis, 2015; Yanikkaya, 2003) highlighted that it has adversely impacted on poor countries. Corruption in the public sector is likely one of the primary causes of governance failures, which immediately impact institutional quality and, consequently, societal well-being (Acemoglu & Verdier, 2000). Few studies find that a weak functioning legal framework can make contracts less effective, which deters foreign trade (Anderson & Marcouiller, 2002). Therefore, corruption is considered a channel that negatively affects the role of trade by increasing the direct trade cost. The following sections present the results illustrating the relationship between the interest variables of this study.

<sup>1</sup> The Gulf Cooperation Council brings together six Arab countries – Bahrain, Kuwait, Oman, Qatar, Saudi Arabia, and the United Arab Emirates – to further political and economic integration amongst them.

## 2.1 Trade Openness and Economic Development

According to conventional trade theory, countries can increase their openness and experience growth through increased specialization, investment in innovation, productivity improvements, or better resource allocation. The variations in the capital-labor ratios would be the only reason in the Solow and neoclassical growth models why one country is better or more prosperous. They assume that technological development is exogenous and contend that trade policies are irrelevant to economic growth (Solow, 1957). While trade liberalization promotes the spread of innovations and technology (Krueger & Berg, 2003; Lucas, 1988), the ability of a country to absorb new ideas and technology is based on its education and R&D (Verspagen, 1991; Fagerberg, 1994), financial development (Aghion et al., 2005), governance, and institutional settings at the national level (Alamoudi, 2016; Haltiwanger, 2011; McMillan & Verduzco, 2011).

Empirically, the relationship between Trade openness and economic development has mixed conclusions. While several studies have demonstrated no relationship or even a negative relationship between trade and economic development (Pam, 2016; Trejos & Barboza, 2015; Ulaşan, 2015; Gunter et al., 2005), some studies confirm a positive relationship (Fosu, 1990; Chang et al., 2009; Kim, 2011; Jouini, 2015). Previous literature is inconclusive to some extent since they use different methodologies and different proxies for trade openness and globalization. (Ulaşan, 2015) concluded that trade openness measures are not robustly significantly associated with economic development proxied by economic growth using a dynamic panel data framework. In the case of African countries, (Fosu, 1990) argued that increased exports enhance economic development since it can boost intra-industry trade by facilitating a country's integration into the global economy and lessening the adverse effects of external shocks on the domestic economy. (Trejos & Barboza, 2015) used dynamic empirical data to demonstrate that trade openness is not the primary cause of Asian economic development. Several studies suggest that trade openness alone does not boost economic development, especially in developing countries that suffer from weak governance quality and low rates of infrastructure (Gunter et al., 2005) conclude that any gains from trade liberalization are often linked with country circumstances in term governance quality and different external effects.

## 2.2 Trade Openness and Corruption

Literature investigating the relationship between corruption and trade has yielded different results. (Torrez, 2002) investigates the association between trade and corruption. The analysis demonstrates a negative association for most empirical data, although not robust. (Akbarian & Shirazi, 2012) Analyze how trade volume is affected by corruption in the Middle East and Latin America using the fixed effects vector decomposition method. The findings demonstrated that trade is an inverted U-shaped function of corruption, with a small degree of corruption initially assisting in an increase in trade volume in both regions. However, trade volume declines in the studied countries after reaching this threshold. Furthermore, the findings showed that corruption in the importing country adversely impacts the trade volume between the countries under study and may even decrease bilateral trade. Also, A few studies (Dutt & Traca, 2010; Voraveeravong, 2013) reveal an unclear or even positive effect. Trade and corruption are likely positively correlated in an environment with solid trade barriers and weak institutions.

The following literature has consistently shown that corruption hurts global trade. According to (Suzuki, 2013), the amount of commerce and imports from the E.U. between 1984 and 2009 decreased corruption in African countries. (Silviano et al., 2022) Re-examines how corruption affects trade internationally, considering intra- and inter-national flows and keeping up with the most recent developments in the gravity equation literature by utilizing a large sample of countries from 1995 to 2017. They find that corruption is negatively associated with trade in developing countries. (Yarbrough & Yarbrough, 1990) examines the role of trade agreements between economic integration and governance. By offering organizational structure, preferential trade agreements might lessen opportunistic behavior.

## 2.3 Economic Development and Corruption

Three dominant viewpoints frequently expressed in the literature explained the natural relationship between corruption and economic growth. (Mo, 2001) investigates the relationship between corruption and economic growth based on international data from 1970 to 1985 and finds that corruption indirectly impedes economic growth by directly causing a fall in investment, human capital, and political instability. (Mauro, 1995) utilizes data from 58 countries to assess such a relationship, and the outcome demonstrates that corruption significantly

hinders GDP growth and investment. Corruption impacts trade and investment policy, which impedes economic prosperity (Pellegrini & Gerlaph, 2004; Imam & Jacobs, 2014; Ivanyina et al., 2016).

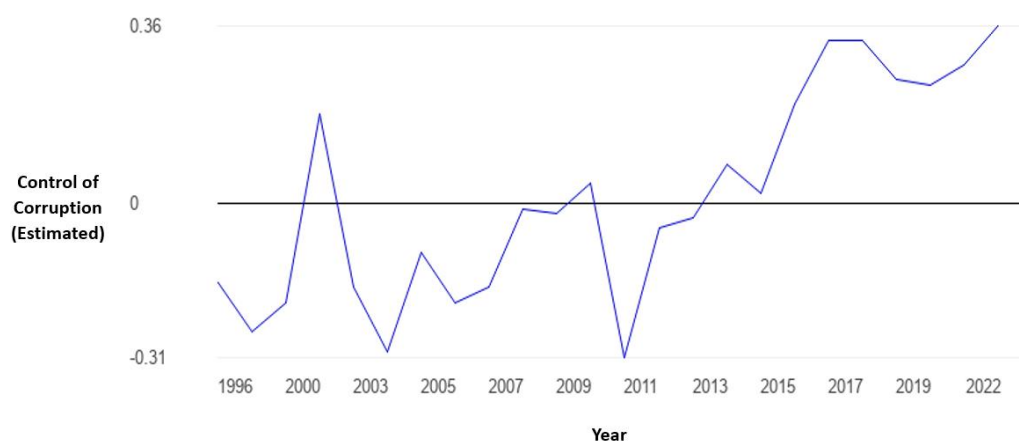
The second dominant considers corruption a key efficiency factor based on the Auction model (Beck & Mayer, 1986). The idea of this model is that businesses are more likely to be efficient if they can afford to pay large bribes. As a result, the operating rights of auction acquisition will enhance market efficiency. (Dzhumashev, 2014) finds that corruption is strongly related to improving economic growth and better market efficiency as government size is above the threshold. While state-owned firms' profitability is unaffected by regional corruption, private enterprises' profitability is positively impacted in the case of China country (Jiang & Nie, 2014).

The third point of view is that corruption varies according to environmental circumstances. Corrupt practices can be advantageous or detrimental depending on the system and context in which they are found. (Zheng, 2015) concludes that in some cases, a certain amount of corruption may benefit society and that, in contrast to lower-ability officials, competent officials may be less motivated to work against corruption.

## 2.4 Control of Corruption in Saudi Arabia

This study uses the index of control of corruption, which captures perceptions of the extent to which public power is exercised for private gain, including petty and grand forms of corruption and the capture of the state by elites and private interests (Global Economy, 2024). Saudi Arabia's score over that time ranged from a minimum of -0.31 points in 2011 to a top of 0.36 points in 2022, as shown in (Figure.1), with an average of 0.01 points.

According to (Bertelsmann Stiftung, 2018), bribery has spread throughout the nation due to growing living expenses and stagnating wages. According to a National Anticorruption Commission (Nazaha<sup>2</sup>) report, bribery is the second most prevalent type of corruption in the Saudi government services sector, after Wasta<sup>3</sup> nepotism. (Anderson, 2016). The importance of this study can be seen by focusing on one of the important indexes of control of corruption in Saudi Arabia. This index is seen as a key finding in that it enables countries to have a high level of trade openness to have control over their destiny by shaping policies that are likely to be most effective in improving their economic development.



**Figure 1:** Control of Corruption of Saudi Arabia (Control of Corruption index; -2.5 weak; 2.5 strong) Source: <https://www.theglobaleconomy.com>

Figure 2 shows trade openness's direct and indirect effects on economic growth. Trade openness and globalization could affect the economic development of a country directly through the inflow of goods and services. It indicates that the indirect effect has two channels: social and other economic factors, such as human capital transformation. The second channel of government quality is proxied by control of corruption, which is

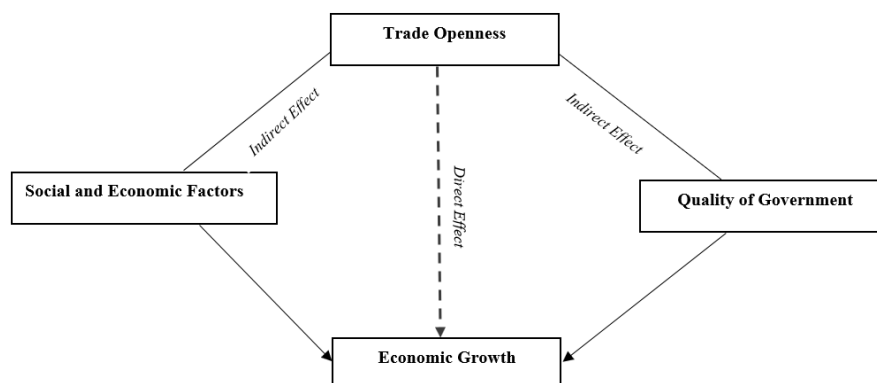
<sup>2</sup> "Nazaha" which is an Arabic word meaning "integrity". Nazaha aims to create a work environment of integrity, transparency, honesty, justice and equality in the bodies that fall within its jurisdiction. Nazaha was established during the period of King Abdullah bin Abdulaziz Al Saud on 18 March 2011. It reports only to the King. The functions of Nazaha to encompass all public sectors with no exceptions and the competence of Nazaha to combat financial and administrative corruption.

<sup>3</sup> Wasta is the use of "connections" to find jobs and obtain public services, licenses or permits that would otherwise be out of reach or would take time or effort to obtain.

the main interest of this variable. Better and adequate government quality proxied by anticorruption can create better investment circumstances for a host country to attract more capital and stimulate economic growth (Xiujie & Weihua, 2021). Therefore, current research suggests the following hypothesis:

**H0:** Control of corruption moderates the relationship between trade openness and the economic growth of Saudi Arabia.

**H1:** Control of corruption does not moderate the relationship between trade openness and the economic growth of Saudi Arabia.



**Figure 2:** Direct and Indirect effect of Trade Openness on Economic Growth:

### 3 Data Analysis and Results

Most macroeconomic factors that affect trade openness are impacted by dynamic social, political, and economic contexts rather than being isolated or stable. This study assumes that there is a positive relationship between trade openness and economic development in the case of Saudi Arabia. It applies a common technique for estimating coefficients of linear regression equations of Ordinary Least Squares regression (OLS) to measure the impact of those variables. Such a relationship between these two-trade openness and economic development would be more robust under a high level of control of corruption. Therefore, the time series technique is used in this study to investigate the relationship of trade openness with real GDP growth to proxy for economic development and the moderating effect of control of corruption. This section consists of the following: descriptive statistics for the variables used in this study, Unit Root Test, Regression Analysis, and Hierarchical Regression Analysis.

#### 3.1 Descriptive Statistics

Table 1 provides the descriptive statistics for all variables used in this study. Some essential and exciting facts need to be highlighted in Table 1. On average, the control of corruption in our sample has been estimated at .13 over the entire period from 2009 to 2022. The result also shows that the trade percentage as % of GDP has an average of 70.2 and was at its highest peak of 85 in 2009. This study uses control variables to capture other macro and demographic factors essential in determining economic growth in Saud Arabia by adding human capital, investment, oil rents, and government expenditure as % of GDP.

**Table 1:** Descriptive Statistics

Variables	Mean	S.D.	Min	Max
GDP Growth	3.25	3.97	-4.3	11
Trade Openness % GDP <sup>4</sup>	70.21	12.29	50	85
Control of Corruption	.139	.157	-.027	.356
<b>Control Variables</b>				
Education Enrollment	14.94	.033	14.87	15.00
Investment % GDP	28.64	3.60	25	34
Oil Rent % GDP	31.23	10.87	16	49.2
Government Expenditure % GDP	28.45	3.60	23	33.4

Source: Author calculation

<sup>4</sup> Trade is the sum of exports and imports of goods and services measured as a share of gross domestic product (World Bank Data).



### 3.2 ADF Test

In time series analysis, the assumption of stationary data is one of the essential statistical properties that ensures the time series does not change over time. In this regard, this study applied *the ADF test*, which is used to check the stationarity of a time series, and it checks for the presence of a unit root in the data. Table 2 presents the results of the ADF test. The result indicates that the series is stationary in the first differences.

**Table 2:** ADF (unit root) test results with trend and intercept

Variable	1 <sup>st</sup> Difference	Lagged
GDP Growth	S	1
Trade Openness % GDP <sup>5</sup>	S	1
Control of Corruption	S	1

Source: Author calculation based on the calculation.

### 3.3 Results of Regression Analysis

The OLS estimation results are provided in Table 3 to see the magnitude of the impact of trade on economic growth. The estimation results point out stable coefficients. More importantly, the Durbin Watson has a value of 2.24, indicating no autocorrelation detected in the sample. The coefficient associated with trade is highly significant in explaining the variation in Saudi economic growth. The coefficient is statistically significant at 1% ( $\beta = .29$ , S.E = .01). The results also show a positive relationship between trade openness and economic growth. It indicates that, on average, an increase in Saudi trade volume by 1 US dollar is associated with a 29.01-cent improvement in Saudi Arabia's GDP.

**Table 3:** The OLS Estimation Results of Population Health

Variable	Coefficient
Trade	.291 (.015) ***
Constant	3.563 (.016) ***
Control Variables	Yes
F- test	82.93
R <sup>2</sup>	0.828
Adjusted R <sup>2</sup>	0.731
Durbin Watson	2.24

**Note:** 1- The dependent variable is GDP growth.

2- The F test has normal distribution N (0,1) and tests the null hypothesis of insignificance of the estimated parameters, against the alternative hypothesis of significance of the estimated parameters.

3- \*\*\* and \*denote significance at 1 and 10 % level of significance, respectively.

4- The figure in parenthesis below the coefficient estimates is standard error.

### 3.4 Results of Hierarchical Regression Analysis

This study introduced hierarchical regression analysis to investigate the moderating effect of controlling corruption on the relationship between trade and economic growth. The findings provide evidence that the coefficient of trade openness is significant in explaining the variation of the average growth of Saudi Arabia. The coefficient associated with the control of corruption in the second model suggests how important the government's quality, which has been considered the primary source of economic development across countries. However, the results reported in column 3 of the interaction term indicate that corruption control in Saudi Arabia negatively affects the relationship between trade openness and GDP.

<sup>5</sup> Trade is the sum of exports and imports of goods and services measured as a share of gross domestic product (World Bank Data).



**Table 4:** The OLS Estimation Results of Moderating Effect

Variable	Basic Model	Moderated	Interaction
Trade	.291 (.015) ***	.265 (.020) ***	.259 (.015) ***
Control of Corruption (COC)		.016 (.009) *	.145 (.017)
Trade * COC			-.005 (.001) **
Constant	3.563 (.016) ***	2.590 (.118) ***	2.490 (.095) ***
Control Variables	Yes	Yes	Yes
F- test	82.93	73.66	75.94
R <sup>2</sup>	0.828	0.590	0.771
Adjusted R <sup>2</sup>	0.731	0.551	0.725
Durbin Watson	2.24	2.29	2.24

**Note:** 1- The dependent variable is GDP growth.

2- The F test has normal distribution N (0,1) and tests the null hypothesis of insignificance of the estimated parameters, against the alternative hypothesis of significance of the estimated parameters.

3- \*\*\* and \* denote significance at 1 and 10 % level of significance, respectively.

4- The figure in parenthesis below the coefficient estimates is standard error.

## 4 Conclusion

The empirical literature on the growth benefits of trade openness has been largely indecisive. While some researchers concluded that growth benefits are linked with trade openness, another study tends to find no or limited effects associated with TO. This paper has examined how TO affects the growth development of Saudi Arabia over the period from 2009 to 2022 using different estimation techniques. The contribution of this study is to extend such a relationship by investigating how the control of corruption plays a vital role in affecting the relationship between trade openness and economic growth. Since smooth trade requires a high level of government quality, a high level of government efficiency facilitates the increase of international exchanges by reducing transaction costs and trade barriers, thereby enhancing economic development. The main essential conclusions of the current study go along with the theoretical point of view of (Acemoglu & Verdier, 2000; Mauro, 1995) by confirming that corruption is one of the primary causes of governance failures, which directly impact institutional quality and, consequently, societal well-being. This study finds that control of corruption is a more effective tool to improve economic development, especially the economic growth of Saudi Arabia, by facilitating the inflow of products and services.

The Saudi government should fight corruption by controlling it to ease goods and services that benefit the country's economic development in different sectors. In order to take advantage of free market prices, which, in the long term, stimulate productivity and competitiveness among utility companies and open the door to investment and diversification of the energy mix in the Kingdom, decision-makers in Saudi Arabia have to concentrate on combatting corruption to modernize and create a thriving economy that is attractive to investors. A country that can control its corruption can attract more openness in terms of trade. Therefore, the institutional quality of the government proxied by control of corruption is a crucial indicator that helps to improve trade openness in Saudi Arabia.

## References:

- Acemoglu, A. & Verdier, T. (2000). The choice between market failures and corruption. *American Economic Review*, 90 (1), 194-211. <https://doi.org/10.1257/aer.90.1.194>
- Aghion, P., Howitt, P. & Mayor-Foulkes, D. (2005). The effect of financial development on convergence: theory and evidence. *Q. J. Econ.* 120 (1), 173–222. <https://doi.org/10.1162/qjec.2005.120.1.173>
- Alamoudi, A. (2017). *Natural Resources, Institutions, and Poverty: The Case of the MENA Region*. [Master thesis, Eastern Illinois University]. 2712. <https://thekeep.eiu.edu/theses/2712>
- Alesina, A., Spolaore, E. & Wacziarg, R. (2000). Economic integration and political disintegration. *Am. Econ. Rev.* 90 (5), 1276–1296. <https://doi.org/10.1257/aer.90.5.1276>

- Almeida, R. & Fernandes, A. (2008). Openness and technological innovations in developing countries: evidence from firm-level surveys. *J. Dev. Stud.*, 44 (5), 701–727. <https://doi.org/10.1080/00220380802009217>
- Anderson, R. (2016). Wasta Seen as Main Source of Corruption in Saudi – *Gulf Business*. Gulf Business. <https://gulfbusiness.com/wasta-seen-main-cause-corruption-saudi/>
- Anderson, J. & Marcouiller, D. (2002). Insecurity and the pattern of trade: an empirical investigation. *Review of Economics and Statistics*, 84 (2), 342–352. <https://doi.org/10.1162/003465302317411587>
- Baldwin, R.E., Braconier, H. & Forslid, R. (2005). Multinationals, endogenous growth, and technological spillovers: theory and evidence. *Rev. Int. Econ.*, 13 (5), 945–963. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9396.2005.00546.x>
- Beck, P.J. & Maher, M.W. (1986). A comparison of bribery and bidding in thin markets. *Econ Lett*, 20 (86), 1–5. [https://doi.org/10.1016/0165-1765\(86\)90068-6](https://doi.org/10.1016/0165-1765(86)90068-6)
- Bertelsmann, S. (2018). *BTI report 2018*. Saudi Arabia.
- Bond, E.W., Jones, R.W. & Ping, W. (2005). Economic takeoffs in a dynamic process of globalization. *Rev. Int. Econ.*, 13 (1), 1–19. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9396.2005.00489.x>
- Christopher, M. M. (2014). Chapter 8 - Growth from Globalization? A View from the Very Long Run, *Handbook of Economic Growth*, Volume 2, Pages 1033–1069. <https://doi.org/10.1016/B978-0-444-53540-5.00008-2>
- Dutt, P. & Traca, D. (2010). Corruption and bilateral trade flows: Extortion or Evasion? *Review of Economics and Statistics*, 92(4), 843– 860. [https://doi.org/10.1162/rest\\_a\\_00034](https://doi.org/10.1162/rest_a_00034)
- Dzhumashev, R. (2014). Corruption and growth: the role of governance, public spending, and economic development. *Econ Model*, 37(574), 202–215. <https://doi.org/10.1016/j.econmod.2013.11.007>
- El-Sahli, Z. (2023). Globalization and obesity in the GCC countries, *Middle East Development Journal*, 15 (1), 26–49. <https://doi.org/10.1080/17938120.2022.2160182>
- Esteve-Pérez, S., Gil-Pareja, S., Llorca-Vivero, R. & Paniagua, J. (2021). Corruption and International Trade: A Re-assessment with Intra-National Flows. *Economics*, 15(1), 187–198. <https://doi.org/10.1515/econ-2022-0015>
- Fagerberg, J., (1994). Technology and institutional differences in growth rate. *J. Econ. Lit.*, 32 (3), 1147–1175.
- Fosu, A.K., (1990). Exports and economic growth: the African case. *World Dev.*, 18, 831–835. [https://doi.org/10.1016/0305-750x\(90\)90005-i](https://doi.org/10.1016/0305-750x(90)90005-i)
- Frazier, P. A., Tix, A. P. & Barron, K. E. (2004). Testing moderator and mediator effect in counseling research. *Journal of Counseling Psychology*, 51(1), 115–134. <https://doi.org/10.1037/0022-0167.51.1.115>
- Gil-Pareja, S., Llorca-Vivero, R. & Martínez-Serrano, J.A. (2019). Corruption and international trade: a comprehensive analysis with gravity. *Applied Economic Analysis*, 27 (79), 3–20. <https://doi.org/10.1108/AEA-06-2019-0003>
- Global Economy. (2024). Saudi: Political Stability. Global Economy.com. [https://www.theglobaleconomy.com/Saudi-Arabia/wb\\_corruption/](https://www.theglobaleconomy.com/Saudi-Arabia/wb_corruption/)
- Gunter, B.G., Taylor, L. & Yeldan, E. (2005). Analyzing Macro-Poverty Linkages of External Liberalization: Gaps, Achievements, and Alternatives. *Development Policy Review*, 23, 285–298. <https://doi.org/10.1111/j.1467-7679.2005.00287.x>
- Haltiwanger, J. (2011). *Globalization and Economic Volatility*. In: Bacchetta, M., Jansen, M. (Eds.), *Making Globalization Socially Sustainable*. ILO and WTO, Geneva, pp. 119–146.
- Imam, P.A. & Jacobs, D. (2014). Effect of corruption on tax revenues in the Middle East. *Rev Middle East Econ Financ*, 10(1), 1–24. <https://doi.org/10.1515/rmeef-2014-0001>
- Ivanyina, M., Moumouras, A. & Rangazas, P. (2016). The culture of corruption, tax evasion, and economic growth. *Econ Inq* 54 (1), 520–542. <https://doi.org/10.1111/ecin.12228>
- Jiang, T. & Nie, H. (2014). The stained China miracle: corruption, regulation, and firm performance. *Econ Lett*, 123(3), 366–369. <https://doi.org/10.1016/j.econlet.2014.03.026>
- Jouini, J. (2015). Linkage between international trade and economic growth in GCC countries: empirical evidence from PMG estimation approach. *J. Int. Trade Econ. Dev.*, 24 (3), 341–372. <https://doi.org/10.1080/09638199.2014.904394>
- Khan, H. A. (2017). Globalization and the Quality of Government: An Analysis of the Relationship. *Public Organize Rev* 17, 509–524. <https://doi.org/10.1007/s11115-016-0352-4>
- Kim, D. H. (2011). Trade growth and income. *J. Int. Trade Econ. Dev.*, 20 (5), 677–709.

- Krueger, A. & Berg, A. (2003). *Trade, Growth, and Poverty: a Selective Survey*. IMF Working Paper, WP/03/30. International Monetary Fund, Washington.
- Lautier, M. (2014). International trade of health services: Global trends and local impact. *Health Policy*, 118, 105–113. <https://doi.org/10.1016/j.healthpol.2014.07.004>
- Lucas, R.E. (1988). On the mechanic of economic development. *J. Monet. Econ.*, 46 (1), 167–182
- Mason, R. (2014). The Omani Pursuit of a Large Peninsula Shield Force: A Case Study of a Small State's Search for Security. *British Journal of Middle Eastern Studies*, June, 355–367. <https://doi.org/10.1080/13530194.2014.918801>
- Mauro P (1995) Corruption and growth. *Q J Econ* 110(3):681–712. <https://doi.org/10.2307/2946696>
- McMillan, M., Verdusco, I., (2011). *New Evidence on Trade and Employment: an Overview*. In: Jansen, Marion, Peters, Ralf, Manuel Salazar-Xirinachs, José (Eds.), *Trade and Employment: from Myths to Facts*. International Labor Organization, Geneva, pp. 23–60.
- Mo PH (2001). Corruption and economic growth. *J Comp Econ* 29(1):66–79. <https://doi.org/10.1006/jcec.2000.1703>
- Musila, J.W. & Yiheyis, Z. (2015). The impact of trade openness on growth: the case of Kenya. *J. Policy Model.*, 37, 342–354. <https://doi.org/10.1016/j.jpolmod.2014.12.001>
- Pam, Z. (2016). Economic growth in developing countries: Evidence from sub-Saharan Africa, *Journal of African Trade*, 3, (1–2), 41–56. <https://doi.org/10.1016/j.joat.2017.02.001>.
- Pellegrini, L. & Gerlaph, R. (2004). Corruption's effect on growth and its transmission channels. *Kyklos*, 57(3), 429–456. <https://doi.org/10.1111/j.0023-5962.2004.00261.x>
- Robert J. Barro & Xavier Sala-i-Martin, (1995). Technological Diffusion, Convergence, and Growth, *NBER Working Papers* 5151, National Bureau of Economic Research, Inc.
- Solow, R. (1957). Technical change and the aggregate production function. *Rev. Econ. Stat.* 39, 312–320.
- Suzuki, Y. & Omer, G. (2013). Intensity of Trade With the EU and Corruption in Africa. *Journal of Economic Integration* 28, (4), 610–630. <http://dx.doi.org/10.11130/jei.2013.28.4.610>
- Swift, R. (2011). The relationship between health and GDP in OECD countries in the very long run. *Health Econ.* Mar, 20(3), 306–22. <https://doi.org/10.1002/hec.1590>
- Torrez, J. (2002). The Effect of Openness on Corruption. *Journal of International Trade & Economic Development*, 11 (4), 387–403. <http://dx.doi.org/10.1080/09638190.22000014267>
- Trejos, S. & Barboza, B. (2015). Dynamic estimation of the relationship between trade openness and output growth in Asia. *J. Asian Econ.*, 36, 110–125. <https://doi.org/10.1016/j.asieco.2014.10.001>
- Ulaşan, B. (2015). Trade openness and economic growth: panel evidence. *Appl. Econ. Lett.* 22 (2), 163–167. <https://doi.org/10.1080/13504851.2014.931914>
- Verspagen, B. (1991). A new empirical approach to catching up or falling behind. *Struct. Chang. Econ. Dyn.* 2 (2), 359–380.
- Voraveeravong, P. (2013). Corruption impacts on bilateral trade between ASEAN countries during 2006 to 2011: Gravity model approach. *World Journal of Social Sciences*, 3, 27–44.
- Xiujie, Z., & Weihua, L. (2021). *The Rule of Law and Foreign Direct Investment*, Proceedings of the 2021 3rd International Conference on Economic Management and Cultural Industry (ICEMCI 2021) 118–122, issn 2352-5428. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.211209.019>
- Yarbrough, B. V., & Robert, M. Y. (1990). Economic Integration and Governance: The Role of Preferential Trade Agreements. *Journal of International Economic Integration* (1990), 1–20. <https://doi.org/10.11130/jei.1990.5.2.1>
- Zahonogo, P. (2016). Trade and economic growth in developing countries: Evidence from sub-Saharan Africa, *Journal of African Trade*, 3 (1–2), 41–56. <https://doi.org/10.1016/j.joat.2017.02.001>
- Zheng, B. (2015). Bureaucratic corruption and economic development. SSRN Electron. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2456895>

## The Impact of M&A on Acquirers' Financial Performance Across the Banking Industry - Case Study of the Gulf Cooperation Council 2017–2022

تأثير عمليات الاندماج والاستحواذ على الأداء المالي في القطاع المصرفي - دراسة حالة لمجلس التعاون الخليجي 2017 - 2022م

**Abdulrahman Atllah Alharbi**

Assistant Professor, Department of Accounting, College of Business Administrations, Taif University,  
Kingdom of Saudi Arabia  
a.ataa@tu.edu.sa

---

**Accepted**

قبول البحث

2024/4/18

**Revised**

مراجعة البحث

2024/3/5

**Received**

استلام البحث

2024 /1/11

DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2024.14.3.5>

---



This file is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

## The Impact of M&A on Acquirers' Financial Performance Across the Banking Industry - Case Study of the Gulf Cooperation Council 2017–2022

تأثير عمليات الاندماج والاستحواذ على الأداء المالي في القطاع المصرفي - دراسة حالة لمجلس التعاون الخليجي  
2017 - 2022م

### Abstract:

**Objectives:** The paper attempts to empirically assess the consequences of mergers and acquisitions (M&A) on acquirer banks' post-acquisition financial performance amongst the member banks of the Gulf Cooperation Council (GCC) region. This study explores M&A's impact on critical financial indicators such as profitability, operational efficiency, asset quality, and risk management, from the perspective of GCC banks operating from 2017 to 2022.

**Methods:** A secondary data design was employed to better ascertain how acquirers in the GCC banking industry perform after M&A. The design is characterized by collecting the performance data and conducting statistical analyses (descriptive analytics, and Kolmogorov-Smirnov, Shapiro-Wilk, and Wilcoxon Signed-Rank tests) using the SPSS tool to draw inferences.

**Conclusion:** The research found that there is a negative impact on the performance measures of the acquirer following an M&A. However, with the exception of the size and age of the firm, this impact is statistically insignificant. To understand the performance measures that are impacted by the M&A. This research also explores the various external factors that influence the impact of M&A on performance measures. The insights from this study can be used by stakeholders when acquiring organisations to obtain a clear understanding of the possible impacts of an M&A on the organisations' performance. This paper contributes to exploring the diverse factors that may influence the impact of M&A on the performance of the acquirer, including the size of the sample, transaction model, accounting policies, and observation period. This differentiates this study from the majority of the existing research where the focus is on performance only.

**Keywords:** Mergers and Acquisitions; Banking; Synergy; the Gulf Cooperation Council.

### الملخص:

**الأهداف:** تحاول هذه الورقة إجراء تقييم تجريبي لتوضيح عمليات الاندماج والاستحواذ على الأداء المالي للبنوك المستحوذ بها بعد الاستحواذ بين البنوك الأعضاء في منطقة مجلس التعاون الخليج وتستكشف هذه الدراسة تأثير عمليات الاندماج والاستحواذ على المؤشرات المالية الهامة مثل الربحية والكفاءة التشغيلية وجودة الأصول وإدارة المخاطر من وجهة نظر البنوك الخليجية العاملة من عام 2017 إلى عام 2022.

**المنهجية:** تم تصميم واستخدام البيانات الثانوية للتأكد بشكل أفضل من أداء المستحوذين بعد عمليات الاندماج والاستحواذ في القطاع المصرفي في دول مجلس التعاون الخليجي، ويتميز التصميم بجمع بيانات الأداء وإجراء التحليل الإحصائي (التحليلات الوصفية، واختبارات Kolmogorov-Smirnov، Shapiro-Wilk، Wilcoxon Signed-Rank) باستخدام أداة SPSS لاستخلاص الاستدلالات.

**الخلاصة:** توصل هذا البحث إلى وجود تأثير سلبي على مقاييس أداء الشركة المستحوذ بها بعد عملية الدمج والاستحواذ ومع ذلك باستثناء حجم الشركة وعمرها فإن هذا التأثير غير مهم من الناحية الإحصائية، ولفهم مقاييس الأداء التي تتأثر بعمليات الاندماج والاستحواذ وضع هذا البحث أيضاً العوامل الخارجية المختلفة التي تؤثر على تأثير عمليات الاندماج والاستحواذ على مقاييس الأداء ويمكن لأصحاب المصلحة تطبيق الأفكار الواردة في هذه الدراسة في المنظمات المستحوذ بها للحصول على فهم واضح لتأثير عمليات الاندماج والاستحواذ على أداء المنظمات و تساهم هذه الورقة في استكشاف العوامل المتنوعة التي قد تؤثر على تأثير عمليات الاندماج والاستحواذ على أداء الشركة المستحوذ بها في ذلك حجم العينة ونموذج المعاملة والسياسات المحاسبية وفترة المراقبة وهذا ما يميز هذه الدراسة عن غالبية الأبحاث الحالية حيث ينصب التركيز على الأداء فقط.

**الكلمات المفتاحية:** عمليات الاندماج والاستحواذ؛ الخدمات المصرفية؛ نظرية التآزر؛ مجلس التعاون الخليجي.



## 1 Introduction

### 1.1 Background

In the wake of the financial crisis of 2008, the financial services industry has been undergoing rapid changes, both in terms of regulatory policies and innovation (Hughes et al., 2022). Innovation has emerged across two dimensions: the creation of new financial products and the development of new technologies (Wang et al., 2021). According to Thakor (2020), new-age financial services firms are driving product innovation, and whilst banks are also working on various innovations, they are unable to match the new-age firms in terms of accessibility, user-friendliness, and cost (Boot et al., 2021). Thus, to become more innovative, as identified by Austin and Dunham (2022), banks are forming strategic alliances through M&A (mergers & acquisitions) in order to achieve growth.

Comprehending the impacts of M&A in financial services on the acquirer is therefore essential. Accordingly, this research aims to understand these impacts by focusing on the banking industry in the GCC (Gulf Cooperation Council) countries (Bahrain, Kuwait, Oman, Qatar, Saudi Arabia, and the United Arab Emirates).

### 1.2 Significance of the Research

According to Benny (2022), banks are pivotal to the GCC nations, as the banking industry supports the regions' growth, which is largely driven by the oil & gas industry and several initiatives in the non-oil sector as part of various governments' focus on diversifying the economy. Hence, it is vital to comprehend how banks in the GCC performed after acquiring other firms in the financial services industry. This is accomplished by observing the deals that were made over the period 2015–2021.

### 1.3 Research Question and Objectives

Based on insights from the literature review, the research question addressed in this paper is:

*"What is the impact of M&A on acquirers' financial performance across the banking industry in the GCC?"*

To answer the above research question, the following objectives are set:

- To understand the impact of M&A on the acquirers' ROA across the banking industry in the GCC.
- To understand the impact of M&A on the acquirers' Net Profit Margin across the banking industry in the GCC.
- To understand the impact of M&A on the acquirers' Current Ratio across the banking industry in the GCC.
- To understand the impact of M&A on the acquirers' Asset Quality across the banking industry in the GCC.
- To understand the impact of M&A on the acquirers' Asset Size across the banking industry in the GCC.
- To understand the impact of M&A on the acquirers' Age across the banking industry in the GCC.

## 2 Literature Review

### 2.1 Drivers of M&A in the Banking Industry

The banking industry has witnessed a wave of mergers and acquisitions in recent years, driven by many factors. Synergy Theory supposes that M&A may assist firms in achieving growth by combining resources, entering new markets, and creating operational efficiency (Draney et al., 2019). However, alternative theoretical perspectives offer additional explanations for the drivers of M&A in the banking sector. Market power theory suggests that M&A increase market concentration and provide banks with a more favourable competitive environment, which enables them to earn more profit through raised prices and reduced costs (Focarelli & Panetta, 2003). The resource-based view highlights the role of M&A in acquiring strategic resources, capabilities, and expertise, unavailable internally, such as advanced technology, specialised human capital, or established customer bases (Wernerfelt, 1984). Agency theory acknowledges that managerial intentions behind M&A may not always be driven by shareholder value maximisation, as is typically the case, but also by other motives like dynasty building, personal recognition, or compensation-related incentives

(Jensen). Regulatory changes, such as capital requirements and risk management guidelines, can also prompt banks to pursue M&A to achieve compliance and strengthen their capital positions. In the case of the GCC banks, increases in M&A have been driven by technological disruptions, including the rise of fintech firms and digital banking, which have necessitated that banks improve their innovative capabilities and adapt to changing consumer demands (Liu & Wang, 2020). Furthermore, domestic banks are forced to devise different strategies to achieve this, such as diversifying their geographic locations within the GCC, and scaling up their businesses through global M&A (Tao et al., 2022). Furthermore, consolidation within the GCC banking industry has been driven by the quest for economies of scale, cost optimisation, and the need to be able to offer a broader range of products and services (Lee et al., 2021). These factors, coupled with the region's economic growth and regulatory changes, are why GCC banks are now using M&A as a strategy to grow, innovate, and gain a competitive edge in the market.

## **2.2 The Impact of M&A on the Acquirer**

The effects of consolidation and acquisitions on firms remain the cause of controversies in the literature, and currently there is no generally accepted view about their effects on companies' performance. This confusion is mirrored in the variability of results across research, which can be attributed to different measurement methods across studies, contextual variation, and the high dimensionality of performance. The literature on M&A has monitored and widely investigated profitability ratios, such as return on assets (ROA) and net profit margin. Some studies argue that synergy persists, with organisations' profitability improving because of economies of scale in procurement and resource substitutions (Aggarwal & Garg, 2019; Akhavein et al., 1997). Others, however, have found that the predicted synergies might not be readily apparent post-acquisition (Syukur & B). The inconsistent findings might be related to differences in sample subjects, assessment periods, and the techniques used to control for confounding factors. Both empirical studies and theoretical models draw widely differing conclusions about the importance of liquidity in the context of M&A. According to Alhenawi and Stilwell (2017) one line of thought suggests that M&A can lead to resource liquidity by providing access to more resources and diversifying cash flows. More critical views suggest that the risk of liquidity tightness caused by increased cash inflows, integration costs, and balance sheet reorganisation (Shah & Khan, 2017; Rashid & Naeem, 2017), after the merger may lead to shareholder empowerment and reduction of inefficient units. These differing arguments evidence a need for more specialised approaches to liquidity behaviour in the M&A economic environment. The financial ratio is, arguably, the performance measure that has given rise to the most variable results in earlier studies. Some researchers consider that the drive to M&A leads to debt accumulation from borrowings for purchasing and the takeover of new assets (Reddy et al., 2019). In contrast, others argue that it results in the lowering of leverage via improved funding position and re-debt equation (Alhenawi & Stilwell, 2017). These divergent results could be due to loadings in the acquirer's previous leverage levels, industry conditions, and regulatory policies. A bank's profitability in the banking industry depends on the quality of the assets, which is the ratio of the loans not performing to the total loans. Even though those studies on M&A activity do document an effect on asset quality, there are very few that have been specifically scoped to examine this measure in an exclusive way (Akhtar & Nosheen, 2022). The study has revealed a gap in the literature, and thus points to the need for further research, as asset quality is one of the principal determinants that banks rely on to judge their financial stability and risk. The divergences in the existing body of literature place stress on conducting site-specific studies that can accommodate elements such as the type of technology, banking-specific aspects, regulation, culture, as well as economic factors that may affect the performance of an M&A transaction. By taking research methodologies to an evaluative level and using theories such as resource-based view, agency theory, or industry-specific aspects, researchers can, therefore, develop a more comprehensive understanding of the effect of M&A on the performance of the acquiring banking sector.

## **2.3 Theoretical Framework**

From the discussion above, it can be inferred that the following factors need to be focused on to understand the impact of M&A on the performance of an acquiring bank:



**Return on Assets (ROA):** This is calculated as Net Profit/Asset Size and indicates how profitably the assets are being utilised in a firm (Sharma, 2020).

**Net Profit Margin:** This is Net Profit/Sales and is a measure of the profitability of a business (Sharma, 2020).

**Current Ratio:** This is Current Assets/Current Liabilities. The ratio depicts the short-term liquidity of the firm, which is the ability to meet its current obligations (Sharma, 2020).

**Financial Leverage:** This is given by Debts/Total Assets, and indicates the long-term solvency of the firm, or its ability to meet its debt (Sharma, 2020).

**Asset Quality:** This is Non-Performing Loans/Total Loans and reflects the quality of loans that are being offered by a bank (Sharma, 2020).

Additionally, in accordance with Akhtar and Nosheen (2022), two additional variables, the age of the firm and the size of the firm (asset size), are included in the research. Several other aspects not discussed in the literature review that may be impacted by an M&A are also highlighted.

## 2.4 Hypotheses

Based on insights from the literature review, the main hypothesis of this study is:

**H0:** There is no significant impact of M&A on the acquirers' financial performance across the banking industry in the GCC.

Accordingly, the sub-hypotheses are:

**H0a:** There is no significant impact of M&A on the acquirers' ROA across the banking industry in the GCC.

**H0b:** There is no significant impact of M&A on the acquirers' Net Profit Margin across the banking industry in the GCC.

**H0c:** There is no significant impact of M&A on the acquirers' Current Ratio across the banking industry in the GCC.

**H0d:** There is no significant impact of M&A on the acquirers' Asset Quality across the banking industry in the GCC.

**H0e:** There is no significant impact of M&A on the acquirers' Asset Size across the banking industry in the GCC.

**H0f:** There is no significant impact of M&A on the acquirers' Age across the banking industry in the GCC.

## 3 Methodology

Whilst Akhtar and Nosheen (2022) served as the primary source for research on the topic and variable identification, their methodology has several limitations that must be addressed in the current research. However, there is very little research on the most appropriate methodology to address the current research questions, and therefore, that followed by Akhtar and Nosheen (2002) is used with some modifications based on insights from other studies.

### 3.1 Sample Selection

Over the period 2015–2021, out of 56 listed banks across six GCC countries, a total of 30 banks acquired a financial services business. According to Kwak and Kim (2017), a sample size of 30 or more results in a studentised sampling distribution approximately following the standard normal distribution, and therefore, any assumption about the population distribution becomes meaningless, according to the central limit theorem. Hence, the sample size of 30 is deemed adequate for this study. The sample of banks used in the study is presented in Table 1 below.

**Table 1:** Sample for the Study

Organisation Name	Country Origin	Acquisition Year
Al Salam Bank B.S.C.	Bahrain	2020
Arab Banking Corporation B.S.C.	Bahrain	2021
Bank of Bahrain and Kuwait B.S.C.	Bahrain	2017
National Bank of Bahrain B.S.C.	Bahrain	2019
Arab National Bank	Saudi Arabia	2021
Riyad Bank	Saudi Arabia	2021
Saudi British Bank	Saudi Arabia	2018
Saudi National Bank	Saudi Arabia	2021
Abu Dhabi Commercial Bank	United Arab Emirates	2021
Bank of Sharjah	United Arab Emirates	2020
Commercial Bank of Dubai	United Arab Emirates	2021
Dubai Islamic Bank	United Arab Emirates	2021
First Abu Dhabi Bank	United Arab Emirates	2020
GFH Financial Group	United Arab Emirates	2020
Mashreq Bank	United Arab Emirates	2021
National Bank of Ras Al-Khaimah	United Arab Emirates	2017
Kuwait International Bank	Kuwait	2019
Kuwait Finance House	Kuwait	2021
Boubyan Bank	Kuwait	2020
Bank Dhofar	Oman	2019
Bank Nizwa	Oman	2021
HSBC Bank Oman	Oman	2019
National Bank Oman	Oman	2019
Bank Muscat	Oman	2019
Sohar Int Bank	Oman	2021
QNB	Qatar	2015
Doha Bank	Qatar	2015
International Islamic Bank	Qatar	2015
Masraf Al Rayan	Qatar	2021
Lesha Bank	Qatar	2021

Akhtar and Nosheen (2022) used a sample period of 3 years prior and post an M&A. A fundamental issue with this sample period is that over 7 years (-3 to +3), there is a possibility that several business-specific and external developments occur that may also impact the performance of the business and the effect of M&A may be nullified. This possibility has been validated by Ang and Zhang (2014), who found that long-horizon event studies work well when the sample size is approximately 1,000. However, a sample size of less than 200 results in low power for various tests across a five-year horizon period. Moreover, long-horizon event studies with small sample sizes may require a wide range of tests, and the outputs must be interpreted with utmost care as low cross-correlation amongst independent variables may result in over-rejection of the null hypothesis (Ang & Zhang, 2014). Therefore, a sample period of 2 years (one year prior and the current year of M&A) has been employed herein to alleviate the effect of externalities.

### 3.2 Data Collection

This research is based on secondary data provided by two primary sources. Firstly, we monitored investment activity and getting involved in dealmaking to get data on M&A deals in the GCC banking industry from 2017 to 2022. Previous studies (Ferrati & Muffato, 2020) have shown Crunchbase to be dependable in their services. Over the years, a range of M&A deals have been identified from different industries and regions and according to specific criteria, including time and type of deal. Secondly, data for given variables like ROA, current ratio, financial leverage, net profit margin, asset quality, and firm age and size will be mined from the Morningstar Database, which is a trusted source for financial data. According to researchers (Hines, 2020; Schmelzer, 2020), their safety is always guaranteed. The pre-and post-acquisition stage data was collected to

analyse the M&A effect. To keep the figures consistent, the financial data from different reporting currencies was converted according to the exchange rate at the last date of the reporting period. Additionally, the natural logarithm of firm size and age was used, which aligns with Akhtar and Nosheen's (2022) method of limiting the potential biasing effect of extreme values. An adaptable data cleaning protocol was applied to process missing values or abnormal cases, leading to an error-free data set.

### 3.3 Data Analysis

The first step in the analysis was a descriptive analysis to understand the variables; however, few inferences can be drawn at this stage.

Akhtar and Nosheen (2022) performed a t-test to ascertain whether there is a difference between variables before and after an event of interest; however, a prerequisite of the t-test is normality, making an alternative methodology necessary if normality cannot be assumed. Alsamhi et al. (2022) conducted a study where the impact of an event (COVID-19) on different parameters of firms in India was analysed, and this methodology has been implemented here. During the first stage, normality is tested via the Kolmogorov-Smirnov and Shapiro-Wilk tests using the SPSS tool based on insights from Berg (2022).

### 3.4 Hypothesis Test

Akhtar and Nosheen (2022) employed the GMM (Generalised Method of Movement) approach for hypothesis testing. Whilst the GMM method is the most appropriate approach for this kind of study, Evans (2018) has highlighted that GMM results in large biases and inefficiencies when small sample sizes are analysed.

Therefore, as employed by Alsamhi et al. (2022), a Wilcoxon Signed-Rank test was used for hypothesis testing using SPSS. According to Saunders et al. (2015), this test offers an advantage over other tests in that the data being normally distributed is not a prerequisite. Thus, the Wilcoxon Signed-Rank test facilitates an understanding of the factors that are significantly impacted by an M&A transaction.

## 4 Results

The association between the M&A deals' performance and certain acquirer metrics, which is shown by the descriptive statistics, needs to be considered not only theoretically, but also in terms of their practical significance, as the results will be explained in the context of their implications for all stakeholders, including the banks themselves, regulators, and investors. For illustration, if the adverse effects of profitability and asset quality are statistically significant, then these issues should be addressed, including the possible reasons for their occurrence and the consequences that could influence the operations, risk management, and business sustainability of the acquirer banks. Based on the literature review and research method, the findings are analysed and presented below.

### 4.1 Descriptive Analysis

The familiarity with data is increased by conducting a descriptive analysis, as shown below in Table 2.

**Table 2:** Descriptive Statistics of Banks in GCC

Variables	N	Min	Max	Mean	Median	SD	Skewness	Kurtosis
ROA_ pre-M&A	30	-.88	1.21	.0177	.0100	.27808	1.667	15.607
ROA_ post M&A	30	-.02	1.37	.780	.0100	.27053	4.357	19.581
Net Profit_ pre-M&A	30	-.86	5.97	.4827	.3800	1.0783	4.773	25.226
Net Profit_ post M&A	30	-1.01	.71	.3250	.3800	.28941	-3.472	16.110
Current ratio _ pre-M&A	30	.44	3.03	1.3913	1.1550	.63819	1.677	2.004
Current ratio _Post M&A	30	.56	4.19	1.4020	1.1650	.78059	2.449	6.162
Financial Leverage _ pre-M&A	30	.66	9.50	5.4197	6.1150	2.21994	-.673	.87
Financial Leverage _ post M&A	30	.62	10.42	5.5187	5.6550	2.44673	-.432	-.123
Asset Quality _ pre-M&A	30	.00	.51	.0497	.0300	.09386	4.389	21.346
Asset Quality _ post M&A	30	.00	.51	.0467	.0300	.10433	4.899	25.547
Size _ pre-M&A	30	4.80	12.32	9.5721	9.8521	1.81143	-.829	.495
Size _ post M&A	30	4.97	12.43	9.6713	9.9785	1.81143	-.762	.402
Age _ pre-M&A	30	.69	4.25	3.3897	3.5972	.76450	-1.833	4.260
Age _ post M&A	30	1.10	4.26	3.4382	3.6243	.70177	-1.609	3.092

Table 2 can be interpreted as follows: Max (Maximum value of the sample) and Min (Minimum value of the sample) show the minimum and maximum values of a measure across the sample. The arithmetic mean is the average value for the distribution of skew, and the median gives the most concentrated value in the distribution. One of the primary reasons for choosing the median over the mean is that the median is a more robust measure, as it less affected by outliers compared with the mean, which is very sensitive to them. The median standard deviation (square root of the variance) is the measure of the extent to which a given variable deviates from the mean; a higher standard deviation indicates a higher dispersion amongst the data points. The skewness is a measure of the asymmetry of a given distribution. A normal distribution is symmetric, whereas a positively-skewed distribution tends to slant to the right, and a negatively-skewed distribution to the left. Kurtosis is defined as the "differentiated" spread of the curve at the tails. The value 3 is the normal distribution's kurtosis, more significant than three curves with fat tails, whilst kurtoses lower than 3 have thin tails. As is shown in the Table 3 below, the value for each measure before and after was different. It should be thus noted that this difference is statistically significant for evaluation.

## 4.2 Normality Tests

The normality test results are presented below.

**Table 3:** Test for Normality

Variables	Kolmogorov–Smirnov			Shapiro–Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
ROA_ pre-M&A	.463	30	.000	.387	30	.000
ROA_ post M&A	.518	30	.000	.294	30	.000
Net Profit_ pre-M&A	.394	30	.000	.405	30	.000
Net Profit_ post M&A	.239	30	.000	.658	30	.000
Current ratio _ pre-M&A	.327	30	.000	.729	30	.000
Current ratio _Post M&A	.367	30	.000	.659	30	.000
Financial Leverage _ pre-M&A	.210	30	.002	.900	30	.008
Financial Leverage _ post M&A	.157	30	.058	.949	30	.155
Asset Quality _ pre-M&A	.314	30	.000	.468	30	.000
Asset Quality _ post M&A	.354	30	.000	.389	30	.000
Size _ pre-M&A	.129	30	.200*	.944	30	.116
Size _ post M&A	.132	30	.192	.948	30	.150
Age _ pre-M&A	.219	30	.001	.829	30	.000
Age _ post M&A	.215	30	.001	.853	30	.001

\* This is a lower bound of the true significance.

According to Berg (2022), both Kolmogorov-Smirnov and Shapiro-Wilk have as their null hypothesis that the data are normally distributed. This null hypothesis can be accepted if the p-value is above the chosen significance level, which in this case was set to .01. Table 1 shows that most of the variables are not normally distributed since the probabilities that they represent samples drawn from a normal distribution are all lower than .01. Financial leverage in both pre and post-observations, size, and age are the significant factors. Additional variables, i.e. (pre-and post) ROA, Net Income (pre and post), Current Ratio (pre and post), and Asset Quality (pre and post) do not follow normal distributions. It is because of the non-normality of the variables that the Wilcoxon Signed-Rank test was used as an alternative to the paired t-tests since the latter depends on the assumption of normality.

### 4.3 Hypothesis Test

One of the most widely used non-parametric tests is the Wilcoxon Signed-Rank test (WRS), which is often used to test samples where the data are paired and the distribution of the differences between the paired observations differs from the normal distribution. The following can be inferred from Table 4: Obtained p-values (Sig. column) < .01 indicate significant differences between the value for a data set before and after the M&A, whereas p-values > 0.01 indicate that there is no significant difference between the value for a dataset before and after the M&A.

Despite its many benefits, some drawbacks of the WRS should be acknowledged. These considerations are essential in evaluating the effectiveness of this test. A weakness of the test is that it depends heavily on the size of the sample: the fewer the respondents, the lower its reliability. With inadequate sample sizes, the test may fail to detect real differences between paired observations. This limitation may lead to situations where neither outcome can be established with an acceptable level of confidence, and the study results have low credibility. Furthermore, the Wilcoxon Signed-Rank test assumes that the observed differences between paired observations are independent of their identically distributed counterparts. Thus, in the study sets, which are based on accurate data, such an assumption can be violated by a variety of factors, such as systematic patterns or the inter-related nature of the differences. In such cases, the test results may be imbalanced or unreliable, resulting in uncertainty and imprecise inference, which, in turn, violates the principles of fairness and validity. In addition, the Wilcoxon Signed Rank test is a general and robust approach even for data sets including outliers. However, extreme outliers can affect the results, especially in small sample sizes. Outliers may be so extreme that they impair the tests of differences between paired observations, making the results difficult to interpret. Additionally, the test may come across difficulties with regard to tied observations (two more pairs of observations attain the same values). Neutrality comes off as the direct test of the hypothesis, which often needs some special conditions to avoid faulty results. The results of the current study indicate that only the sub-hypotheses  $H_{0c}$  and  $H_{0f}$  are rejected, and therefore that the main hypothesis is accepted, that is, there is no significant impact of M&A on the Acquirers' financial performance across the banking industry in the GCC.

**Table 4:** Wilcoxon Signed-Rank Test of Measures for Banks in GCC

Variables		N	Mean Rank	Sum of Ranks	Z-Statistic	Sig.
ROA_ post compared to ROA_ pre-M&A	Negative Ranks	4 <sup>a</sup>	4.00	16.00	-1.555 <sup>(+)</sup>	.120
	Positive Ranks	7 <sup>b</sup>	7.14	50.00		
	Ties			19 <sup>c</sup>		
	<b>Total</b>			<b>30</b>		
Net Profit_ post compared to Net Profit_ pre-M&A	Negative Ranks	15 <sup>d</sup>	13.70	205.50	-.260 <sup>(+)</sup>	.795
	Positive Ranks	14 <sup>e</sup>	16.39	229.50		
	Ties	1 <sup>f</sup>				
	<b>Total</b>	<b>30</b>				
Current Ratio_ post compared to Current Ratio_ pre-M&A	Negative Ranks	13 <sup>g</sup>	17.69	230.00	-.271 <sup>(+)</sup>	.787
	Positive Ranks	16 <sup>h</sup>	12.81	205.00		
	Ties	1 <sup>i</sup>				
	<b>Total</b>	<b>30</b>				
Financial Leverage_ post compared to Financial Leverage_ pre-M&A	Negative Ranks	13 <sup>j</sup>	15.35	199.50	-.679 <sup>(+)</sup>	.497
	Positive Ranks	17 <sup>k</sup>	15.62	266.50		
	Ties	0 <sup>l</sup>				
	<b>Total</b>	<b>30</b>				
Asset Quality_ post compared to Asset Quality_ pre-M&A	Negative Ranks	9 <sup>m</sup>	9.72	87.50	-1.023 <sup>(+)</sup>	.306
	Positive Ranks	7 <sup>n</sup>	6.93	48.50		
	Ties	14 <sup>o</sup>				
	<b>Total</b>	<b>30</b>				
Size_ post compared to Size_ pre-M&A	Negative Ranks	3 <sup>p</sup>	11.67	35.00	-4.062 <sup>(+)</sup>	.000
	Positive Ranks	27 <sup>q</sup>	15.93	430.00		
	Ties	0 <sup>r</sup>				
	<b>Total</b>	<b>30</b>				
Age_ post compared to Age_ pre-M&A	Negative Ranks	0 <sup>s</sup>	.00	.00	-4.783 <sup>(+)</sup>	.000
	Positive Ranks	30 <sup>t</sup>	15.50	465.00		
	Ties	0 <sup>u</sup>				
	<b>Total</b>	<b>30</b>				

## 5 Discussion

According to Ang et al. (2019) and Kim et al. (2021), acquisitions can have both beneficial and detrimental consequences on the performance of the parent company. This was reflected in our own research, which indicated that M&A had a poor effect on the performance of the acquiree. Notably, there was a negative but weak impact on the acquirer's return on assets and profitability, which concords with Jallow et al.'s (2017) and Syukur and Bungkilo's (2020) findings of a reduction of profitability post-M&A. However, our outcomes do not coincide with Aggarwal and Garg (2019) or Akhtar and Nosheen (2022), as these authors concluded that M&A growth equity. Moreover, our findings deviate from Jallow et al.'s (2017) conclusion that there is a link between M&A transactions and a rise in ROA after the operation. Additionally, the negative but weak relationship between mergers and acquisitions and the liquidity of the acquirer, as observed by Shah and Khan (2017), was also evident in our study. On the other hand, this finding is inconsistent with the results of Alhenawi and Stilwell (2017), Rashid and Naeem (2017), and Akhtar and Nosheen (2022), which showed a positive or neutral effect on money supply. There was also a weak, negative relationship between M&A and the acquirer's financial leverage, similar to the findings of Alhenawi and Stilwell (2017) but conflicting with the conclusion of Rashid and Naeem (2017), Reddy et al. (2019) and Akhtar and Nosheen (2022). Moreover, the study also had a negative but weaker effect on the asset quality of the purchaser which aligns with the work of Akhtar and Nosheen (2022).



Moreover, we recorded a substantial influence of M&A on the age and size of the firm, which agrees with the findings of Akhtar and Nosheen (2022). Such mixed findings suggest that the impact of M&A can change from one context to another and from industry to industry. Nevertheless, in our study, we consider only the banking industry in the GCC region, which is why the generalisability of our findings could be improved. Evaluating possible effects on other sectors or geographical regions would increase the paper's scope. Furthermore, transaction costs and accounting policies can impact the effect of M&A on the monitored performance indicators. For example, the classification of expenditures does not closely match indicators like ROA and net income. Furthermore, business purchases may also improve asset quality. Therefore, the repercussions on liquidity and financial gearing may be very minor in cases where the target size is small. Furthermore, the effects of later studies may be reduced by confounding variables and external developments that are independent of the M&A. In this regard, the observation by Ang and Zhang (2014) signifies that the effects observed previously may not be the consequence of mergers and acquisitions alone. Therefore, to get a more balanced and holistic view of the effects of M&A on firm performance, future research should take into account these factors.

Accordingly, the research question is answered as: "There is very little impact of M&A on acquirers' financial performance across the banking industry in the GCC."

## 6 Conclusion

As in many other sectors, one of the driving forces for growth in the banking industry are firms' mergers and acquisitions, and these create a continually changing economic landscape. The trend towards M&A activities is noticeable in the GCC region, particularly from 2015 to 2021, during which period listed banks accounted for about 30 out of all 56-banking sector M&A activities. This article examined the effect of M&A on companies' performance, using several performance indicators, such as return on equity, net profitability, working capital, financial leverage, asset quality, size, and age. Descriptive analytics, Kolmogorov-Smirnov and Shapiro-Wilk normality tests, and Wilcoxon Signed-Rank tests were employed to evaluate the effect of M&A on banks. The findings showed a weak negative overall effect of merger and acquisition on the selected performance measures. Whilst prior studies have put forward wide-ranging views about the impact of work automation on different scales, our findings point to a predominantly negative effect, although the degree of influence differs. Some of these factors could be volume effects, transaction modes, accounting policies, and the length of the observation period. Furthermore, the weak correlations for most of the variables, besides the average size and age, reflect the intricacy of the M&A process and the effects it has on the long-run performance of the acquirer. One way this study can make a significant contribution is by outlining crucial factors that could be related to merger and acquisition performance effects on acquirer performance. Further research is required to validate those factors through more in-depth studies. When the researchers investigate more fundamental factors, they could gain a more comprehensive understanding of M&A movement and analyse strategies to help firms overcome the challenges in the rapidly changing corporate environment.

## References:

- Aggarwal, P. & Garg, S. (2019). Impact of Mergers and Acquisitions on Accounting-Based Performance of Acquiring firms in India. *Global Business Review*, 23(1), 218–236. <https://doi.org/10.1177/0972150919852009>
- Akhtar, Q. & Nosheen, S. (2022). The Impact of Fintech and Banks M&A on Acquirer's Performance: A Strategic Win or Loss? *Borsa Istanbul Review*, 22(6), 1195–1208. <https://doi.org/10.1016/j.bir.2022.08.007>
- Alhenawi, Y. & Stilwell, M. (2017). Value Creation and the Probability of Success in Merger and Acquisition Transactions. *Review of Quantitative Finance and Accounting*, 49(4), 1041–1085. <https://doi.org/10.1007/s11156-017-0616-2>
- Alsamhi, M. H., Al-Ofairi, F. A., Farhan, N. H. S., Al-Ahdal, W. M., & Siddiqui, A. (2022). Impact of Covid-19 on Firms' Performance: Empirical evidence from India. *Cogent Business & Management*, 9(1), 1–16. <https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2044593>
- Ang, J. S. & Zhang, S. (2014). Evaluating Long-Horizontal Event Study Methodology. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1865625>
- Ang, J. S., Daher, M. M., & Ismail, A. K. (2019). How do Firms Value Debt Capacity? Evidence from Mergers and Acquisitions. *Journal of Banking & Finance*, 98, 95–107. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2018.10.017>



- Apollo, A. & Zulkifli, Z. (2019). Comparative Analysis of Market Returns among Countries in Southeast Asia. *EPRA International Journal of Multidisciplinary Research*, 5(7), 162–167.
- Austin, R. E. & Dunham, L. M. (2022). Do FinTech Acquisitions Improve the Operating Performance or Risk Profiles of Acquiring Firms? *Journal of Economics and Business*. 121, Article 106078. <https://doi.org/10.1016/j.jeconbus.2022.106078>
- Boot, A., Hoffmann, P., Laeven, L., & Ratnovski, L. (2021). Fintech: What's Old, What's New? *Journal of Financial Stability*, 53, Article 100836. <https://doi.org/10.1016/j.jfs.2020.100836>
- Benny, J. (2022). GCC Banks to Start 2023 on Solid Footing Despite Global Economic Uncertainties, S&P says. *The National News*. [Online]. Available at: <https://www.thenationalnews.com/business/banking/2022/11/13/gcc-banks-to-start-2023-on-solid-footing-despite-global-economic-uncertainties-sp-says/>. [8<sup>th</sup> January 2023].
- Berg, R. G. V. D. (2022). SPSS Output- Basics, Tips, and Tricks. *SPSS Tutorials*. [Online]. Available at: <https://www.spss-tutorials.com/spss-output/> [8<sup>th</sup> January 2023].
- Chong, T. T., Cheng, S. H., & Wong, E. (2010). A Comparison of Stock Market Efficiency of the BRIC Countries. *Technology and Innovation*, 2010(1), 235–238. <https://doi.org/10.4236/ti.2010.14029>
- Cui, H. & Leung, S. C. M. (2020). The Long-run Performance of Acquiring Firms in Mergers and Acquisitions: Does Managerial Ability Matter? *Journal of Contemporary Accounting and Economics*, 16(1), Article 100185. <https://doi.org/10.1016/j.jcae.2020.100185>
- Dranev, Y., Frolova, K., & Ochirova, E. (2019). The Impact of Fintech M&A on Stock Returns. *Research in International Business and Finance*. 48: 353–364.
- Dratva, R. (2020). Is Open Banking Driving the Financial Industry Towards a True Electronic Market? *Electronic Markets*, 30(1), 65–67.
- Evans, R. W. (2018). Generalised Method of Moments (GMM) Estimation. *QuantEcon*. [Online]. Available at: <https://notes.quantecon.org/submission/5b3b1856b9eab00015b89f90#:~:text=GMM%20estimates%20have%20bad%20small,and%20inefficiency%20in%20small%20samples>. [8<sup>th</sup> January 2023].
- Ferrati, F. & Muffatto, M. (2020). Using Crunchbase for Research in Entrepreneurship: Data Content and Structure. *European Conference on Research Methodology for Business and Management Studies; Kidmore End*, Jun 2020.
- Hanafizadeh, P. & Amin, M. G. (2022). The Transformative Potential of Banking Service Domains with the Emergence of FinTechs. *Journal of Financial Services Marketing*, 1–37. <https://doi.org/10.1057/s41264-022-00161-0>
- Hines, M. (2020). How Going All-In on Machine Learning Changed Data Collection at Morningstar. *BuiltIn Chicago*. [Online]. Available at: <https://www.builtinchicago.org/2020/02/28/morningstar-machine-learning-data-collection>. [8<sup>th</sup> January 2023].
- Hughes, J. P., Jagtiani, J., & Moon, C. G. (2022). Consumer Lending Efficiency: Commercial Banks versus a Fintech Lender. *Financial Innovation*, 8, 1–39. <https://doi.org/10.1186/s40854-021-00326-1>
- Jallow, M. S., Masazing, M., & Basit, A. (2017). The Effects of Mergers & Acquisitions on Financial Performance: Case study of UK Companies. *International Journal of Accounting and Business Management*, 5(1), 74–92.
- Kim, H., Ko, J., Jun, C., & Song, K. R. (2021). Going Public through Mergers with Special Purpose Acquisition Companies. *International Review of Finance*, 21(3), 742–768. <https://doi.org/10.1111/irfi.12297>
- Kwak, S. G. & Kim, J. H. (2017). Central Limit Theorem: The Cornerstone of Modern Statistics. *Korean Journal of Anesthesiology*, 70(2), 144–156. <https://doi.org/10.4097/kjae.2017.70.2.144>
- Lee, C. C., Li, X., Yu, C. H., & Zhao, J. (2021). Does Fintech Innovation Improve Bank Efficiency? Evidence from China's Banking Industry. *International Review of Economics & Finance*, 74, 468–483. <https://doi.org/10.1016/j.iref.2021.03.009>
- Liu, J., Li, X., & Wang, S. (2020). What Have We Learnt from 10 Years of Fintech Research? A Scientometric Analysis. *Technological Forecasting and Social Change*, 155, Article 120022. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120022>
- Novialdi, F. R. & Wardhani, R. (2019). Cross-Border Acquisition and Financial Leverage: The Empirical Evidence from Acquisition in Asia. *Meditari Accountancy Research*, 28(1), 206–228. <https://doi.org/10.1108/medar-12-2018-0413>
- PwC. (2020). Acquiring an Asset or a Business? It Matters in Deal Models. *PwC*. [Online]. Available at: [https://viewpoint.pwc.com/dt/us/en/pwc/in the loop/in the loop US/Acquiring-an-asset-or-a-business-It-matters-in-deal-models.html#:~:text=In%20an%20acquisition%20of%20a,capitalized%20and%20then%20subsequently%20depreciated](https://viewpoint.pwc.com/dt/us/en/pwc/in%20the%20loop/in%20the%20loop_US/Acquiring-an-asset-or-a-business-It-matters-in-deal-models.html#:~:text=In%20an%20acquisition%20of%20a,capitalized%20and%20then%20subsequently%20depreciated). [8<sup>th</sup> January 2023].

- Rashid, A. & Naeem, N. (2017). Effects of Mergers on Corporate Performance: An Empirical Evaluation using OLS and the Empirical Bayesian Methods. *Borsa Istanbul Review*, 17(1), 10–24. <https://doi.org/10.1016/j.bir.2016.09.004>
- Reddy, K., Qamar, M., & Yahanpath, N. (2019). Do Mergers and Acquisitions Create Value? The Post-M&A Performance of Acquiring Firms in China and India. *Studies in Economics and Finance*, 36(2), 240–264. <https://doi.org/10.1108/sef-01-2018-0027>
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2015). *Research Methods for Business Students*. 7th Ed. London, Pearson.
- Schmelezer, R. (2020). Automating Data Collection for AI at Morningstar. *Forbes*. [Online]. Available at: <https://www.forbes.com/sites/cognitiveworld/2020/10/01/automating-data-collection-for-ai-at-morningstar/?sh=38074a3b393b>. [8<sup>th</sup> January 2023].
- Shah, B. A. & Khan, N. (2017). Impacts of Mergers and Acquisitions on Acquirer Banks' Performance. *Australasian Accounting, Business and Finance Journal*, 11(3), 30–54. <https://doi.org/10.14453/aabfj.v11i3.4>
- Sharma, R. K. (2020). *Ratio Analysis: Financial Ratios*. New Delhi. Notion Press.
- Syukur, M. & Bungkilo, D. A. (2020). The Aftermaths of Acquisition in Indonesia. *International Journal of Monetary Economics and Finance*, 13(1), 16–33. <https://doi.org/10.1504/ijmef.2020.10024708>
- Tao, R., Su, C. W., Naqvi, B., & Rizvi, S. K. A. (2022). Can Fintech Development Pave the Way for a Transition Towards Low-Carbon Economy: A Global Perspective. *Technological Forecasting and Social Change*, 174, Article 121278. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121278>
- Thakor, A. V. (2020). Fintech and Banking: What do We Know? *Journal of Financial Intermediation*, 41, Article 100833. <https://doi.org/10.1016/j.jfi.2019.100833>
- Wang, Y., Xiuping, S., & Zhang, Q. (2021). Can Fintech Improve the Efficiency of Commercial Banks? An Analysis based on Big Data. *Research in International Business and Finance*, 55, Article 101338. <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2020.101338>

## The Role of Direct Credit Facilities in Financing Small and Medium Enterprises in Jordan Case Study (Islamic International Arab Bank)

دورالتسهيلات الائتمانية المباشرة في تمويل المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الأردن دراسة حالة  
(البنك العربي الإسلامي الدولي)

**Yahya Abdullah Khassawneh**

Associate Professor, Department of Islamic banking, Zarqa University, Jordan  
ykhassawneh@zu.edu.jo

---

**Accepted**

قبول البحث

2024/3/3

**Revised**

مراجعة البحث

2024/2/15

**Received**

استلام البحث

2024 /1/29

DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2024.14.3.6>

---



This file is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

## The Role of Direct Credit Facilities in Financing Small and Medium Enterprises in Jordan Case Study (Islamic International Arab Bank)

دور التسهيلات الائتمانية المباشرة في تمويل المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الأردن دراسة حالة (البنك العربي الإسلامي الدولي)

### Abstract:

**Objectives:** The study aimed to identify the role of Islamic banks operating in Jordan (Islamic International Arab Bank) in providing appropriate financing for small and medium-sized enterprises, and on the effectiveness of the financing methods adopted in the Jordanian Islamic banks to finance small and medium-sized projects, and on the most important obstacles and difficulties facing Islamic banks (Islamic International Arab Bank) when providing appropriate financing to small and medium-sized enterprises.

**Methods:** The study relied on the descriptive approach in order to describe and explain the role of Islamic banks in financing small and medium enterprises and to identify the most important obstacles faced by Islamic banks.

**Results:** The study concluded that there is a role for Islamic banks in financing small and medium enterprises, which is a strong relationship, since the correlation coefficient is 99.8, and there is an effectiveness of Islamic financing formulas in financing small and medium enterprises. There are some obstacles that Islamic banks (International Arab Islamic Bank) face when providing financing to small and medium enterprises.

**Conclusion:** The study recommended the need for the competent authorities such as the Central Bank to work to provide the elements of success for Islamic banks because of their important role in providing financing for small and medium enterprises. And that Islamic banks should provide feasibility studies for the projects that provide financing to them.

**Keywords:** small and medium enterprises; financing; Islamic banks; gross domestic product; unemployment; economic development.

### المخلص:

**الأهداف:** هدفت الدراسة إلى التعرف على دور المصارف الإسلامية العاملة في الأردن (البنك العربي الإسلامي الدولي) في تقديم التمويل الملائم للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم، والتعرف أيضاً على مدى فاعلية أساليب التمويل المعتمدة في البنوك الإسلامية الأردنية لتمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة الحجم وعلى أهم المعوقات والصعوبات التي تواجه المصارف الإسلامية (البنك العربي الإسلامي الدولي) عند تقديم التمويل الملائم للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم.

**المنهجية:** اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي لوصف وتوضيح دور البنوك الإسلامية في تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتحديد أهم المعوقات التي تواجهها البنوك الإسلامية.

**النتائج:** توصلت الدراسة إلى أن هنالك دور للبنوك الإسلامية في تمويل المشاريع الصغيرة والمتوسطة وهي علاقة قوية كون معامل الارتباط 99.8 وهنالك فاعلية لصيغ التمويل الإسلامي في تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة، وهنالك بعض المعوقات التي تواجهها المصارف الإسلامية (البنك العربي الإسلامي الدولي) عند تقديم التمويل للمشروعات الصغيرة والمتوسطة.

**الخلاصة:** أوصت الدراسة بضرورة قيام الجهات المختصة مثل البنك المركزي بالعمل على توفير مقومات النجاح للبنوك الإسلامية لما لها من دور هام في تقديم التمويل للمشروعات الصغيرة والمتوسطة. وأن تقوم إدارات البنوك الإسلامية بتوفير دراسات الجدوى للمشاريع التي تقوم بتقديم التمويل لها.

**الكلمات المفتاحية:** المشروعات الصغيرة والمتوسطة؛ تمويل؛ البنوك الإسلامية؛ الناتج المحلي الإجمالي؛ البطالة؛ التنمية الاقتصادية.

## 1 Introduction

Banks are the backbone of economic life and its artery that provides it with the necessary funds to sustain economic development and push the economy towards high rates of economic growth and the accompanying impact on the rest of the other economic variables in a positive way.

In view of the importance of small and medium-sized enterprises in Jordan and the pioneering role they play in stimulating economic activity and then advancing the course of the economy and thus bringing about remarkable economic development by contributing to investment, reducing unemployment rates and increasing production capacity, it can be said that small and medium-sized enterprises represent the pillar The backbone of the local economy (Afaneh, et al., 2004) as it helps to increase the gross domestic product. With its spread and expansion in various regions in the Jordanian cities, it has contributed to the consolidation of the culture of the possibility of establishing such projects, the main objective of which is to perpetuate the idea of social national security and limit the idea of labor movement from remote areas to major cities because it provides a fair distribution of economic activities in many cases, which It is effectively reflected in the fair distribution of income, in addition to qualifying manpower capable of completing tasks in a correct technical manner, and thus increasing the productivity of these important projects for all economies of countries in the world (Abass, 2020), and with the great role that Islamic banks play in financing and the tools and methods provided by this financing, and since small and medium enterprises are development projects, they will obtain the necessary financing from these banks in accordance with their desires, and serve the requirements of economic development (Al-Daas, et al., 2014).

Therefore, this study came to clarify the role played by banks through financing small and medium enterprises in Jordan by providing direct facilities to them.

### 1.1 The problem of the study and its questions

Small and medium-sized enterprises face a problem in providing the necessary financing and the available sources through which they can carry out the activities for which they will be carried out. Therefore, the research problem is to answer the following questions:

- What is the role of Islamic banks operating in Jordan (Islamic International Arab Bank) in providing appropriate financing for small and medium-sized enterprises?
- What is the extent of the effectiveness of the financing methods adopted in the Jordanian Islamic banks (Islamic International Arab Bank) for financing small and medium-sized projects?
- What are the obstacles and difficulties faced by Islamic banks (Islamic International Arab Bank) when providing appropriate financing to small and medium-sized enterprises?

### 1.2 Objectives of the study

The study aims to achieve the following:

- Identifying the role of Islamic banks operating in Jordan (Islamic International Arab Bank) in providing appropriate financing for small and medium-sized enterprises.
- Identifying the effectiveness of the financing methods approved by the Jordanian Islamic Banks (Islamic International Arab Bank) for financing small and medium-sized projects.
- Identifying the most important obstacles and difficulties facing Islamic banks (Islamic International Arab Bank) when providing appropriate financing to small and medium-sized enterprises.

### 1.3 The importance of the study

The study derives its importance from the results that will be reached with regard to the role of Islamic banks in providing financing through direct credit facilities, especially since there is an increasing interest by the governments of countries, especially developing countries, with regard to supporting small and medium enterprises, and because of their effective role in reducing levels of Unemployment suffered by the economies of many countries, especially since these projects play an important role in achieving growth and sustainable economic development, especially as they constitute the largest weight of the components of the national economy and also contribute to high rates of gross domestic product and work to absorb the largest number of workers.

## 1.4 Study hypotheses

In light of the study problem and its questions, the study seeks to test the following hypotheses:

- **H01:** There is no role for Islamic banks operating in Jordan (Islamic International Arab Bank) in financing small and medium enterprises in Jordan.
- **H02:** There is no effectiveness of the financing methods adopted in the Jordanian Islamic banks (Islamic International Arab Bank) for financing small and medium-sized projects.
- **H03:** There are no difficulties and obstacles facing Islamic banks (Islamic International Arab Bank) for financing small and medium-sized projects.

## 1.5 Previous studies

- **Abbas (2020) "The role of commercial banks in financing small and medium-enterprises in the Hashemite kingdom of Jordan"**. The study aimed to see the reality of small and medium enterprises in Jordan in terms of defining the concept of this type of projects in addition to their legal status and human resources. And knowing the role of commercial banks in financing small and medium enterprises. In addition to proposing some innovative solutions that may help in addressing the problem financing this type of project, especially in developing countries. And I concluded that there is an important role for commercial banks in financing operations, and that there are many obstacles that do not allow easy access to appropriate financing, such as the inability of the project to provide adequate guarantees, the projects' lack of accounting records, and the lack of a clear database for its activities. And that there is a government role to support financing such as these projects through the establishment of loan guarantors such as the Jordanian loan guarantee and others. The study recommended encouraging banks to increase the volume of financing for the small and medium enterprises sector, especially since this sector is of great importance in the employment process and increasing the gross domestic product. And encourage the owners of small projects to follow the scientific foundations in Manage their projects so that the financing process becomes more flexible due to the legal necessities of this matter.
- **Jassim's study (2020) entitled "The Role of Islamic Banks in Financing Small and Medium Enterprises"**. The study aimed to explain the concept of small and medium enterprises and to explain their role in economic development and to explain the methods of Islamic banks in financing, in addition to explaining the most important financing obstacles for small and medium enterprises. And it concluded that Islamic banks are institutions that do not only seek to achieve profits, but also seek to achieve economic development and contribute to reducing unemployment rates by supporting and financing small projects. Moving away from the use of traditional financial instruments and the use of financial instruments based on participation in accordance with the principle of profiteering. The study recommended that Islamic banks take constructive steps in order to win the largest possible number of those wishing to establish small and medium enterprises by moving away from the use of traditional financial instruments and using financial instruments based on participation in accordance with the principle of profit and loss.
- **The study of Al-Jaroushi & Turki (2019) entitled "The Role of Islamic Banks in Financing Small and Medium Enterprises"**. The study aimed to identify the extent to which financing methods are compatible with the teachings of Islamic law, which Islamic banks can provide, with the financing requirements of small and medium enterprises, with reference to the Libyan Islamic Bank, through a study of financing activities during the year 2018, and the study concluded that it is possible to rely on Islamic banks, despite their modernity, have several types of legitimate financing that are appropriate to the nature and size of the various economic activities in Libya, and therefore other types of financing provided by traditional banks based on usury can be dispensed with.
- **The study of Al-Joefel (2013) entitled "The Role of Islamic Banks in Financing Jordanian Small and Medium-Sized Enterprises" A Field Study"**. The study aimed to identify the methods of Islamic banks in financing small and medium enterprises and to study and evaluate these methods on the basis of their efficiency and suitability to the reality of small and medium enterprises. The role of Islamic banks in financing small and medium enterprises, and that there is an effectiveness in Islamic financing formulas in financing such projects. Small and medium, The study recommended the need for the competent authorities, represented by the Central Bank and the Jordanian Banks Association, to contribute to the success of Islamic



banks because of their major role in accumulating savings and finding a local alternative to support small and medium enterprises.

## 2 Theoretical Framework

### 2.1 The concept of small and medium enterprises

It can be said that there is not yet a specific definition of small and medium enterprises, as the word small and medium are words that have relative concepts that differ from one country to another and from one sector to another. Some define small and medium enterprises depending on a set of criteria, including the number of workers, the size of Capital, or a mixture of the two criteria together, the level of technology used and the economic system in the country, and there are other definitions based on the use of sales volume or other criteria (Al-Hamouri, 1999).

It can be said that there are two main trends when talking about the concept of small projects, they are (Farhan, 2003):

- The first trend: It is represented by relying on quantitative criteria in defining small projects.
- The second trend: It is represented by relying on the descriptive aspect in defining small projects.

In the first direction (quantitative criteria), the researchers reviewed the following criteria:

- The criterion of the number of employees: It varies according to the criterion of definitions related to small projects due to the multiplicity of countries and bodies that define small projects according to this criterion. For example, in America and France, a small project is defined that employs up to 499 workers, while in Denmark, Ireland and Belgium it is the small project that uses 49 workers, also in Germany.
- Capital criterion (net equity): Equity is the difference between the total assets and the total liabilities of an enterprise. There are also definitions based on this criterion in different countries, for example in Japan a small project whose capital does not exceed 10 million yen, and in Arab countries, including Jordan knows the small project whose capital is less than 50,000 dinars.
- The criterion of the level of technology used: This criterion is more effective in developed countries with high technological levels, but in developing countries it is ineffective due to the low level of technological progress.
- Sales criterion: This criterion is not common in Arab countries due to its fluctuation, but it may be more suitable for service and commercial projects than for industrial projects.

In the second direction (the descriptive trend), there are many definitions, including (Al-Joefel, 2013) the definition of the American Economic Development Committee that the small project is "that which meets at least two of the following conditions: that the owner is the manager, that the capital is provided by the owner whether It was a federation or a group, for the owners and workers to live in one community, for the size of the project to be small compared to the size of the sector to which it belongs.

The small project is also defined as "that industry that accepts development and improvement in line with production techniques and consumer desires with a medium level of capital intensity (Al-Joefel, 2013).

### 2.2 The reality of small and medium enterprises in Jordan

Small and medium enterprises represent one of the most prominent pillars of the Jordanian economy, and they represent the largest and most important percentage of the number of existing projects, reaching about (90%), so that their contribution to the gross domestic product at current prices is about (40%). It also contributes to the value of exports and the total investments executed by about (30%). As for financing for these projects, specifically for micro-enterprises, local funding, according to the latest estimates, amounted to (2.6) billion Jordanian dinars, and foreign financing amounted to (170.2) million dinars. With regard to the number of these projects, there was a growth rate of (17%) for the period between (2011-2015), as the number in 2015 reached (187,645) projects, compared to (156,728) projects in the year (2011). As for small and medium enterprises, their growth rates were much higher, reaching (56%) in the year (2015) compared to (38%) in the year (2011). In addition, the total sectoral distribution of micro, small and medium enterprises is distributed according to the industrial sector. And service in the year (2015) amounted to about (26717) in the industrial sector and (52038) in the service sector. (Arab Monetary Fund, 2019, pp. 38-39).



## 2.3 Characteristics of small projects

Small projects are distinguished by the ease and simplicity of their establishment procedures, as they do not need complex systems to manage the work, and there is no separation between ownership and management, so the entrepreneur has a desire to take risks. The form of ownership of the project is either individual or a company of persons, so we find that the owner of the small project enjoys complete freedom to work, and this advantage is important for women in particular, because the freedom to work - in terms of not being committed to a specific time - pushes women to establish such projects.

Also, the establishment of small projects does not require huge capital, and the owner of the project gets the entire return in particular, which motivates him to make every effort to make the business a success. It also has the ability to spread widely and has high flexibility. If the project fails, the owner can close it and start another activity.

There are some negative characteristics of small projects; they are highly vulnerable to failure, as studies in developed countries indicate that 50% of these businesses do not remain for more than a year and a half, and only 20% of them remain for ten years. The projects also suffer from financial weakness due to the high costs of production, management and financing, as their ability to absorb financial risks is limited. In addition, the ability of a small project to influence legislation and to know the attacks against it is weak. If the project achieves success and its trade name becomes famous and it is used by others, then it may not be able to sue the one who attacked it, either because he is not aware of his rights, or because of his weak financial position (Allam, 1993).

## 2.4 Methods of financing in Islamic banks

Islamic banks are trying to find the best ways to invest the funds they have in order to achieve the best possible profit for shareholders and holders of various investment accounts. Among the most important investment methods in Islamic banks:

- **Mudaraba:** It is a "contract between two parties, one of whom provides the money and is called the owner of the money to another party who is called the mudarib to work with it for the purpose of profit, provided that this profit is distributed between them in proportions agreed upon from the outset (Samhan, 2013).
- **Musharakah:** It means that "two or more share a certain share in the capital, with which they both trade, and the profit is distributed according to their money or according to a percentage agreed upon at the time of the contract" (Erekat & Akl, 2010).
- **Murabaha:** It is about "selling something at its original price, plus a known increase for the buyer, which represents the profit margin for the seller, and it is a type of trust sale, which is one of the sales contracts" (Al-Ajlouni, 2010).
- **Sale of Salam:** it expresses a "contract on a person described in the responsibility deferred at a price received in the contract council" or it is the payment of the price and the appraiser's delay, and because the buyer pays the price and takes goods after a period, in most cases these goods are cheaper than their value now (Samhan, 2013).
- **Istisna'a contract:** It is a "contract between two parties, under which one of them (the manufacturer) manufactures a thing of specific gender and characteristics for the other party (the manufacturer), provided that the materials needed for manufacturing (raw materials) are provided by the manufacturer, in exchange for a certain price paid by the manufacturer. The maker has it either immediately, in installments, or deferred (Samhan, 2013).
- **Ijarah contract:** which is about: owning a benefit or selling a benefit for a known consideration, and it is stipulated that the benefit is legally permissible, known at the time of the contract, and able to be delivered (Erekat & Akl, 2010).

## 3 Method and procedures

### 3.1 Study Approach

Based on the problem of the study and its questions, objectives and hypotheses, the study relied on the descriptive approach in order to describe and explain the role of Islamic banks in financing small and medium enterprises and to identify the most important obstacles faced by Islamic banks.

### 3.2 The study population and its sample

The study population consists of all the employees of the Islamic International Arab Bank in Jordan, and due to the large size of the study population, the researcher resorted to selecting an appropriate sample, consisting of (130) employees.

### 3.3 Study tool

It is a tool that was prepared and developed to cover all the axes that dealt with the problem of the study, its questions and hypotheses, with the aim of clarifying the role of the Islamic International Arab Bank in financing small and medium enterprises. The researcher prepared the questionnaire to cover all the questions, objectives and hypotheses of the study. The number of paragraphs of the questionnaire after its final formulation was (23) paragraphs.

### 3.4 The validity and reliability of the tool

To verify the validity of the tool, it was presented to a group of specialized arbitrators from professors in Jordanian universities in order to judge the validity of the tool. The questionnaire was modified in accordance with the opinions of the arbitrators, as some paragraphs of the questionnaire were deleted and modified in the light of their suggestions and observations.

### 3.5 Study procedures

After confirming the validity and reliability of the tool, it was distributed to the employees included in the study. (130) questionnaires were distributed, and the distribution and collection period took about one month. (120) questionnaires were retrieved, i.e. (92.5%). And (5) questionnaires that were not valid for analysis were excluded, as (115) questionnaires were adopted as a sample for the study, constituting (95.9%) of the total questionnaires retrieved, which is a very good percentage from a statistical point of view.

### 3.6 Statistical treatment

For the purposes of processing the data of the study and testing its hypotheses, the researcher used the methods of descriptive statistics and analytical statistics available in the Statistical Packages for Social Sciences (SPSS) program, for the purpose of describing customer responses and selecting hypotheses.

### 3.7 Statistical analysis of the data

#### Results related to testing the hypotheses of the study:

**First: Description and diagnosis of the variables of the role of Islamic banks in financing small and medium enterprises.**

The mean and standard deviation were extracted as shown in the following table:

**Table 1:** The arithmetic mean and standard deviation of the variable role of Islamic banks in financing small and medium enterprises

The role of Islamic banks in financing small and medium enterprises.	Arithmetic mean	standard deviation	relative weight	approval level
The services provided by Islamic banks are compatible with the needs of small and medium enterprises.	4.06	0.986	81%	High
Non-interference of nepotism and nepotism allows small projects to obtain appropriate financing with ease.	3.98	0.830	79%	High
When preparing the bank's plan, the funds granted to small and medium enterprises are taken into consideration.	3.88	0.855	80%	High
The bank selects the projects that deal with it without regard to the size of the project.	3.54	0.992	65%	Medium
The bank takes into consideration when granting financing the program of personnel development and training in small and medium enterprises.	3.54	0.906	60%	Medium
The knowledge and experience of the owners of small and medium enterprises encourage the bank and its management to grant financing to the owners of the projects.	4.14	1.212	85%	High
Financing small and medium enterprises exhausts the bank's management in following up financing and methods of collecting it.	3.98	0.850	80%	High
The bank's preference for financing industrial and agricultural projects deprives small and medium enterprises from obtaining financing.	4.17	0.870	85%	High
The incompetence of the owners of small and medium enterprises in managing projects and marketing their products prevents them from obtaining the required financing from the bank.	4.33	0.800	78%	High
The bank's requirement to finance highly feasible projects deprives small and medium enterprises from obtaining the required financing.	4.33	0.800	82%	High
<b>General index.</b>	<b>3.95</b>	<b>0.910</b>	<b>78%</b>	<b>High</b>

Source: prepared by the researcher based on the SPSS program.

From the previous table, we notice that the arithmetic means and standard deviations for the role of the Islamic International Arab Bank in financing small and medium enterprises reached 78% of the general index, and this means that there is agreement and positively by the respondents towards the paragraphs that indicate the role of the bank in financing small projects. The average was 3.95 with a standard deviation of 0.910, and this reflects the high level of approval.

## **Second: Describe and diagnose the variables of the effectiveness of financing formulas in the bank in financing small and medium enterprises.**

The mean and standard deviation were extracted as shown in the following table:

**Table 2:** The arithmetic mean and standard deviation of the variables of the effectiveness of financing formulas in the bank in financing small and medium enterprises

The effectiveness of financing formulas in Islamic banks in financing small and medium enterprises.	Arithmetic mean	standard deviation	relative weight	approval level
The provision of financing by Islamic banks in various forms (Murabaha, Musharaka) prevents small and medium enterprises from obtaining appropriate financing.	3.81	0.98	%82	High
Methods for calculating the profits of Islamic financing formulas prevent small projects from obtaining the required financing.	4.08	0.91	%75	High
There is a lack of response to the fatwas issued by the Sharia Supervision Department in Islamic banks by the owners of small and medium enterprises.	3.97	0.92	%82	High
There is a lack of approval by the owners of small and medium enterprises to monitor the bank's disposal of funds obtained as financing.	4.05	0.78	%80	High
There is no incentive for the owners of small and medium enterprises to obtain financing from Islamic banks due to the fact that Islamic banks book an investment risk allowance and dispose of it.	4.02	0.80	%85	High
Owners of small and medium enterprises refuse to enter the Islamic Bank as a partner with them as a result of granting financing.	4.21	0.83	%80	High
There is a lack of conviction by the owners of small and medium enterprises in the methods of calculating the average participation of funds in investments and profits in projects in which the bank may enter as a partner.	4.12	0.93	%77	High
<b>General index</b>	<b>4.01</b>	<b>0.87</b>	<b>80.01 %</b>	<b>High</b>

Source: prepared by the researcher based on the SPSS program.

From the previous table, we note that the arithmetic means and standard deviations of the effectiveness of financing formulas in the Islamic International Arab Bank in financing small and medium enterprises reached 80.01% of the general index, and this means that there is positive agreement by the respondents towards the paragraphs that indicate the effectiveness of financing formulas In the Islamic International Arab Bank in financing small and medium enterprises, where the general average was 4.01 with a standard deviation of 0.87, and this reflects the high level of approval.

### Third: Description and diagnosis of the variables of difficulties and obstacles facing Islamic banks (Islamic International Arab Bank) for financing small and medium-sized projects.

The mean and standard deviation were extracted as shown in the following table:

**Table 3:** The arithmetic mean and standard deviation of the variables of difficulties and obstacles facing Islamic banks (Islamic International Arab Bank) for financing small and medium-sized projects

<b>Difficulties and obstacles facing Islamic banks in financing small and medium enterprises.</b>	<b>Arithmetic mean</b>	<b>standard deviation</b>	<b>relative weight</b>	<b>approval level</b>
Islamic banks accept financing small and medium enterprises in all types of agricultural, industrial projects....etc.	4.04	0.92	%0.82	High
The amount of financing required from some projects takes them out of the circle of small and medium enterprises.	4.11	0.62	%0.85	High
The length of the loan period prevents small and medium enterprises from obtaining financing from Islamic banks.	4.06	0.76	%0.80	High
Weak administrative competence and experience of owners of small and medium enterprises limit the bank's ability to provide financing for these projects.	4.32	0.66	%0.75	High
The condition of Islamic banks and the presence of small and medium enterprises in some areas deprives these projects of obtaining financing.	4.24	0.91	%0.88	High
Not requiring small and medium enterprises to have their accounts audited by an external auditor deprives these enterprises of obtaining financing.	4.33	0.91	%0.82	High
<b>General index</b>	<b>4.18</b>	<b>0.79</b>	<b>%0.82</b>	<b>High</b>

Source: prepared by the researcher based on the SPSS program.

From the previous table, we notice that the arithmetic means and standard deviations for the variables of difficulties and obstacles to financing small and medium enterprises in the Islamic International Arab Bank reached 0.82% of the general index, and this means that there is positive agreement by the respondents towards the paragraphs that indicate difficulties and obstacles in the bank The Arab Islamic International in financing small and medium enterprises in the Islamic International Arab Bank, where the general average was 4.18 with a standard deviation of 0.79, and this reflects the high level of approval.

### 3.8 Hypothesis testing and results analysis

**Testing the first hypothesis:** There is no role for Islamic banks operating in Jordan (Islamic International Arab Bank) in financing small and medium enterprises in Jordan.

A simple regression analysis was performed, and the results of the analysis are as shown in Table 4.

**Table 4:** Testing the first hypothesis

variable	R coefficient of determination	R correlation coefficient	The calculated (F) value	Calculated (T) value	significance level (sig)	Hypothesis result.
The role of Islamic banks in financing small and medium enterprises.	0.966	0.998	15762.739	125.550	0.000	Rejecting the hypothesis that there is no role for Islamic banks operating in Jordan (Islamic International Arab Bank) in financing small and medium enterprises in Jordan.

Source: prepared by the researcher based on the SPSS program.

From the previous table, we notice that the value of (F) calculated is (15762.739), which is greater than its value extracted from the statistical tables and amounting to (4.08) at the level of significance (0.05) and degrees of freedom (48.1), which means rejecting the hypothesis and taking that for Islamic banks (Islamic Arab Bank International) has a role in financing small and medium enterprises, and this is confirmed by the level of significance (F) of (0.000), as it is less than (0.05) the level adopted for this research, and the relationship is very strong because the correlation coefficient is 99.8%, and the change in the independent variable 96.6% of the change in the dependent variable is confirmed by the value of t estimated at (125.552) at the level of significance (0.000), which is statistically significant for the respondents' opinions in favor of the role of Islamic banks in financing small and medium enterprises.

**Testing the second hypothesis:** There is no effectiveness of the financing methods adopted in Jordanian Islamic banks (Islamic International Arab Bank) for financing small and medium-sized enterprises.

A simple regression analysis was performed, and the results of the analysis are as shown in Table (5).

**Table 5:** Testing the Second Hypothesis

Variable	R coefficient of determination	R correlation coefficient	The calculated (F) value	Tabular (F) value	significance level (sig)	Hypothesis result.
The effectiveness of the financing methods adopted in the Jordanian Islamic banks (Islamic International Arab Bank) for financing small and medium-sized projects.	0.913	0.834	745.345	2.423	0.000	Rejecting the hypothesis that there is no effectiveness of the financing methods adopted in the Jordanian Islamic banks (Islamic International Arab Bank) for financing small and medium-sized projects.

Source: prepared by the researcher based on the SPSS program.

From the previous table, we note that the calculated value of (F) is (745.345), which is greater than the value extracted from the statistical tables, amounting to (2.423) at the level of significance (0.05) and degrees of freedom (48.1), which means rejecting the hypothesis and taking into account that there is an effectiveness of the financing methods adopted in Jordanian Islamic banks (Islamic International Arab Bank) to finance small and medium-sized projects.

This is confirmed by the level of significance (F) of (0.000), as it is less than (0.05) the level approved for this research, and the relationship is very strong because the correlation coefficient is 83.4%, and the change in the independent variable is 91.4% of the change in the dependent variable and what This confirms the value of t estimated at (125.552) and the level of significance (0.000), which is statistically significant in relation to the opinions of the respondents in favor of the role of Islamic banks in financing small and medium enterprises.

Testing the third hypothesis: There are no difficulties and obstacles facing Islamic banks (Islamic International Arab Bank) for financing small and medium-sized enterprises.

A simple regression analysis was performed, and the results of the analysis are as shown in Table 6.

**Table 6: Testing the Third Hypothesis**

variable	R coefficient of determination	R correlation coefficient	The calculated (F) value	Tabular (F) value	significance level (sig)	Hypothesis result.
There are no difficulties and obstacles facing Islamic banks (Islamic International Arab Bank) for financing small and medium-sized projects.	0.975	0.998	3893.503	62.398	0.000	Rejecting the hypothesis that there is no effectiveness of the financing methods adopted in the Jordanian Islamic banks (Islamic International Arab Bank) for financing small and medium-sized projects.

Source: prepared by the researcher based on the SPSS program.

From the previous table, we notice that the value of (F) calculated is (3893.503), which is greater than its value extracted from the statistical tables, amounting to (4.08) at the level of significance (0.05) and degrees of freedom (48.1), which means rejecting the hypothesis and taking into account that there are difficulties and obstacles facing banks Islamic (International Islamic Arab Bank) to finance small and medium-sized projects.

This is confirmed by the level of significance (F) of (0.000), as it is less than (0.05) the approved level for this research, and the relationship is very strong because the correlation coefficient is 99.8%, and the change in the independent variable is 97.5% of the change in the dependent variable, which is Statistically significant in relation to the respondents' opinions in favor of the role of Islamic banks in financing small and medium enterprises.

#### Results:

- There is a role for Islamic banks in financing small and medium enterprises, and it is a strong relationship, since the correlation coefficient is 99.8.
- There is an effectiveness of Islamic financing formulas in financing small and medium enterprises.
- There are some obstacles faced by Islamic banks (Islamic International Arab Bank) when providing financing for small and medium enterprises.

#### Recommendations:

- The need for the competent authorities, such as the Central Bank, to work to provide the elements of success for Islamic banks, because of their important role in providing financing for small and medium enterprises.
- Islamic banks should provide feasibility studies for the projects for which they provide financing.
- Islamic banks should take appropriate measures in order to gain the largest possible number of projects wishing to obtain financing.



## References:

- Abbas, N. A. (2020). The role of commercial banks in financing small and medium-enterprises in the Hashemite kingdom of Jordan. *IJER*, may-June.
- Afana, J. & Abu Eid, Q. (2004). *Small Projects Management*. Dar Al Yazouri for Publishing and Distribution.
- Al-Ajlouni, M. (2010). *Islamic banks, their provisions, principles, and banking applications*. Al-Masira House for Publishing, Distribution and Printing, second edition.
- Al-Daas, A. A. & Al-Jaarat, Kh. J. (2014). The Role of Islamic Banks in Financing Small and Medium Enterprises in Jordan. *Zarqa University Journal for Research and Human Studies*, 14(2).
- Al-Hamouri, Q. (1999). *Islamic financing for small projects, a research presented to the economic symposium entitled "The Role of Small Enterprises in the Economic and Social Development of the Northern Region"*. Irbid Private University.
- Al-Jaroushi, M., & Turki, A. (2019). *The Role of Islamic Banks in Financing Small and Medium Enterprises*, Misurata University. Conference on the Role of Entrepreneurship in Developing Small and Medium Enterprises in the Libyan Economy.
- Al-Juwaifel, M. S. (2013). *The Role of Islamic Banks in Financing Jordanian Small and Medium-Sized Enterprises- A Field Study*. Middle East University, Jordan.
- Erekat, H. & Akl, S. (2010). *Islamic Banking Management, a modern introduction*. Wael Publishing House, first edition, 2010.
- Farhan, M. A. (2003). *Islamic financing for small projects, a study of the most important sources of financing*. Master's thesis, Yarmouk University Library.
- Jassim, L. A. (2020). The Role of Islamic Banks in Financing Small and Medium Enterprises. *Iraqi University Journal*, 1/48.
- Samhan, H. (2013). *Foundations of Islamic Banking Operations*. Dar Al Masirah for Publishing, Distribution and Printing.

## Undesirable Customer Behaviours in Banking and De-escalation Techniques

سلوكيات العملاء غير المرغوب فيها في القطاع المصرفي وطرق التعامل معها

**Abdullah Saleh Aloufi**

Assistant Professor in Marketing, College of Business Administration, Taif University, Kingdom of Saudi  
Arabia  
draaloufi@gmail.com

---

**Accepted**

قبول البحث

2024/4/15

**Revised**

مراجعة البحث

2024/3/20

**Received**

استلام البحث

2024 /2/19

DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2024.14.3.7>

---



This file is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

## Undesirable Customer Behaviours in Banking and De-escalation Techniques

### سلوكيات العملاء غير المرغوب فيها في القطاع المصرفي وطرق التعامل معها

#### Abstract:

**Objectives:** The study has three objectives; to identify the types of undesirable behaviour, determine categories of undesirable customer behaviour, and reveal the way of dealing employees with undesirable customer behaviour.

**Methods:** The critical incident technique was utilized in analysing interviews with frontline banking employees and managers in Saudi Arabia. Thematic analysis was chosen to analyse the data.

**Results:** It shows that some customers abuse employees verbally, speak loudly, show contempt, post their frustrations on social media, take photos or videos of employees, and try to harm employees by raising false complaints. The types of undesirable customer behaviour can be divided into three categories, namely, behaviours that harm the employees, behaviours that waste employees' time, and behaviours that frustrate both the employees and the other customers.

**Conclusion:** The study concluded that the types of undesirable customer behaviour are different from one sector to another, and it may not occur in another sector besides the banking sector, and the diversity of undesirable customer behaviours creates a barrier to developing a tactic for each behaviour, and the undesirable customer behaviour can be grouped into three categories according to its impact.

**Keywords:** customer undesirable behaviour; customer misbehaviour; cope with customer misbehaviour.

#### الملخص:

**الأهداف:** تحتوي الدراسة على ثلاثة أهداف وهي التعرف على أنواع سلوك العملاء غير المرغوب فيه، وتحديد فئات سلوك العملاء غير المرغوب فيه، والكشف عن طريقة تعامل الموظفين مع سلوك العملاء غير المرغوب فيه.

**المنهجية:** تم استخدام تقنية الحوادث الحرجة في تحليل المقابلات مع موظفي ومديري الخدمات المصرفية في الخطوط الأمامية في المملكة العربية السعودية. تم اختيار التحليل الموضوعي لتحليل البيانات.

**النتائج:** تبين أن بعض العملاء يسيئون للموظفين لفظيًا، ويتحدثون بصوت عالٍ، ويظهرون الازدراء، وينشرون إحباطاتهم على وسائل التواصل الاجتماعي، ويلتقطون صورًا أو مقاطع فيديو للموظفين، ويحاولون إيذاء الموظفين من خلال رفع شكاوى كاذبة. يمكن تقسيم أنواع سلوكيات العملاء غير المرغوب فيها إلى ثلاث فئات، وهي السلوكيات التي تضر الموظفين، والسلوكيات التي تضيع وقت الموظفين، والسلوكيات التي تزعج كل من الموظفين والعملاء الآخرين.

**الخلاصة:** خلصت الدراسة إلى أن أنواع سلوك العملاء غير المرغوب فيه تختلف من قطاع إلى آخر وأن هذه الأنواع قد لا تحدث في قطاعات أخرى غير القطاع البنكي، كما أن تنوع سلوكيات العملاء غير المرغوب فيها يخلق عائقًا أمام تطوير استراتيجية تعامل لكل سلوك على حده، ويمكن تقسيم سلوك العملاء غير المرغوب فيه في ثلاث فئات حسب تأثيرها.

**الكلمات المفتاحية:** سلوكيات العملاء غير المرغوب فيها؛ سوء سلوكيات العملاء؛ العملاء المسيء التصرف؛ التعامل مع سوء سلوكيات العملاء.

## 1 Introduction

Customers play an important role in service delivery, as they are co-producers of a service. Service providers expect customers to behave accordingly. There are many repercussions when customers behave undesirably. Regardless of the objective classification, there is a lack of consensus on the inappropriateness of most behaviours (Dootson et al., 2017). Undesirable customer behaviours have been described by using different terms such as dysfunctional behaviour, deviant behaviour, jaycustomer behaviour (Tan et al., 2020), and customer misbehaviour. Extant research (Fullerton & Punj, 1993; Harris & Reynolds, 2003) demonstrates that customer misbehaviour has damaging effects on other customers, employees, and companies. For example, opportunistic plotters, who make illegitimate complaints, take advantage of the complaints policy for financial gain (Huang & Miao, 2013). As a result, customers interpret this as an invitation to exercise undesirable behaviour. Some customers behave in even more damaging ways, inflicting verbal or physical abuse on employees for their own personal gain.

There are limited studies about undesirable behaviour. Studying undesirable behaviour may be deemed as not important as it could be considered less of a violation compared with other categories such as dysfunctional behaviour; especially, where there is a lack of consensus about the inappropriateness of most behaviours (Dootson et al., 2017). To address this gap in the literature, the study will identify the types of undesirable behaviour as well as the tactics that employees use to respond. Two specific interrelated questions will be addressed:

- What are the categories of undesirable customer behaviour?
- How do employees deal with undesirable customer behaviour?

Therefore, this study has three objectives:

- To identify the types of undesirable behaviour.
- To determine categories of undesirable customer behaviour.
- To reveal the way of dealing employees with undesirable customer behaviour.

There is a growing body of literature on customer misbehaviour in the hospitality industry (Fullerton & Punj, 1997; Reynolds & Harris, 2005; Sharma, 2008); although, there is a lack in other industries as well as different forms of customer misbehaviour such as undesirable customer behaviours. Up to the knowledge of the author, there is no study of this phenomenon has been studied in Saudi Arabia. This study will concentrate on the banking industry because of the sensitivity, complexity, and intangibility of its service, which is regarded as a professional and highly customised service that requires high standards and employees with professional customer service skills (Hausman, 2003; McColl-Kennedy, Sweeney et al., 2008). As a result, banks may be able to cope with undesirable customer behaviour in a more robust manner than any other industry. In recent years, the Kingdom of Saudi Arabia's banking sector has seen tremendous growth in terms of providing electronic self-services, internet electronic services, and mobile banking, with some banking services available online but some services not, such as deposits and personal and real estate loans. As a result, banks are unable to shift all services online, and some consumers are hesitant to conduct business with online banks. The significance of the study is to detect the forms of undesirable customer behaviour as well as the ways of dealing with them.

## 2 Literature Review

### 2.1 Definition

Undesirable customers have been labelled as a type of jaycustomers (Harris & Reynolds, 2004). Moreover, the researchers define undesirable customers as “consumers or users of services that are viewed as unattractive, unwanted, or objectionable by customer-contact personnel, the management of the organization, or fellow service users” (Harris & Reynolds, 2004, p.345). According to Daunt and Greer (2015), customer misbehaviour can be described as undesirable acts. Furthermore, consumer misbehaviour can be categorised as a “disruption of functional experience” and “violation” (Fowler, 2007; Fullerton & Punj, 2004). For example, Harris and Reynolds (2003) defined dysfunctional consumer behaviour as “actions by customers who intentionally or unintentionally, overtly or covertly, act in a manner that, in some way, disrupts otherwise functional service encounters” (p. 145). Moschis and Cox, (1989) define deviant customer behaviour as “unacceptable, undesirable, or dysfunctional”. However, this study defines undesirable customer behaviour as unacceptable

behaviour that disturbs service providers. Therefore, undesirable customer behaviour can be described as more disruptive of functional experience than being a violation.

## 2.2 The Causes

Poor service, personnel misbehaviour, and policy shortcomings can all lead to undesirable customer behaviour (Cheng-Hua & Hsin-Li, 2012), a service scape environment (Reynolds & Harris, 2009), and lack of customer information, experience or control over the situation (Bitner et al., 1997). When staff feel unfulfilled and as though they are being treated unfairly, and that their needs are being overwhelmingly overlooked, their performance can lead to undesirable customer behaviour to occur (Amine & Gicquel, 2011).

Undesirable customer behaviour varies based on the circumstances of the event, which adds to the notion of sophistication. According to Funches (2011), customers become enraged for three reasons. First, as the result of broken promises. The company may fail to keep its promises to customers, leading to frustration on the part of the client. Incidents can occur because employees or customers have misunderstood the firm's policies. There is also the issue of unjust treatment, which is determined by the customer's impression of the service provider. Customers may perceive the treatment as unjust, leading to undesirable behaviour towards the employees or the company. Furthermore, the customer's biased perception is a major element in post-purchase decision-making. The third factor is stated antagonism, which is based on a person's belief system (Funches, 2011). Customers may believe that one of the company's employees is hostile to them. Godwin et al. (1999) states that when a customer's identity is threatened, they become enraged and physically violent. The source of a customer's rage has been identified by Daunt and Harris (2012), as relating to a motive of revenge that is enacted through undesirable behaviour.

The primary marketing concept of customer sovereignty has the unintended consequence of socializing all customers to behave badly (R A Fullerton & Punj, 2004). Several researchers argue that the rise in consumer misbehaviour is largely attributable to marketers' long-held belief in customer sovereignty (Rouquet & Suquet, 2020). Indeed, traditional marketing principles, such as "the customer is king," compel staff to "suppress inner feelings of anger and respond with a smile and fulfil customer needs even when they do not want to (Madupalli & Poddar, 2014). According to (Kim & Baker, 2020), the primacy of the customer promotes uneven power between business personnel and customers. As a result, customers are too empowered (Madupalli & Poddar, 2014), and have "more freedom to express anger" (Choi et al., 2014). Customers' misbehaviour may therefore be viewed as "an outcome of a reconfiguration of social mores around customer sovereignty" (Korczynski & Evans, 2013). Academics urge that corporations utilize their resources to rebalance their power with customers (Bove & Robertson, 2005; Kim & Baker, 2020; Rouquet & Suquet, 2020). Many organizations appear to allow such behaviour since it is regarded to be harmless. Customers do and frequently misbehave. They lie, cheat, steal, and act violently, to the point of verbally, physically, and sexually harassing frontline personnel (Harris & Reynolds, 2003; Yagil, 2008). It is not safe. But what makes it much more challenging for frontline personnel is that they are still expected to be nice, frequently pretending subservience. Customers, on the other hand, are not constrained by social conventions of respectful behaviour. Employees are frequently subjected to emotional distress as a result of an uneven power dynamic.

## 2.3 The Impacts

Undesirable customer behaviour has ramifications for a company, its workers, and other customers (Harris & Daunt, 2013). It could have a negative impact on the company's image and reputation. Financial expenditures may also be incurred during the recovery of the service or in offering counselling to employees who engage in inappropriate behaviour (Bahar et al., 2010). More than 81 percent of frontline employees have had to deal with undesirable customer behaviour, according to the study (Harris & Reynolds, 2003). Employees are thereby harmed emotionally, mentally, behaviourally, and physically. Employees are emotionally harmed by undesirable behaviour in the short term, but they are psychologically harmed in the long run (Harris & Reynolds, 2003). Customer undesirable behaviour can have a negative impact on employees' personal lives as well as their employment (Harris & Daunt, 2013). Employees are more inclined to engage in antisocial behaviour because of the hostile behaviour of customers (Gur et al., 2017). Thus, undesirable customer behaviour influences employee behaviour (Kang & Gong, 2019). Other customers can be affected by undesirable customer behaviour, as it degrades their desire to repurchase, the enjoyment of the service (Huang, et al., 2010),

the evaluation of service, their loyalty to a given firm (Harris & Reynolds 2003) and fellow customers such as family members (Kashif & Zarkada 2015).

## 2.4 Categories

According to Amine and Gicquel (2011), researchers face obstacles in defining deviant behaviours because some are easily recognised as customer misbehaviour, such as shoplifting, but other types are harder to recognise, especially when they appear in social trends, such as consumption subcultures or green behaviours. Undesirable customer behaviour has been classified into four categories in previous studies. To start with, undesirable customer behaviour has been researched as a discrete behaviour such as fraud (Brinkmann & Lentz, 2006), and opportunistic claiming (Wirtz & McColl-Kennedy, 2010). Second, it has been classified according to its primary objectives, two of them are directed towards people and the rest are directed towards merchandise and services, physical/electronic premises and financial assets (Fullerton & Punj, 2004). Third, it has been classified according to the behaviour's trigger or motivation. Daunt and Harris (2012), state that dysfunctional customers' behaviour has three motives for the customer to misbehaviour, which are financial gain, ego gain, and revenge. Fourth, it has been classified according to undesirable customer behaviour typologies. For instance, Harris and Reynolds (2004), identified eight types of deviant consumers: oral abusers, property abusers, undesirable customers, compensation letter writers, sexual predators, service workers, physical abusers and vindictive customers.

Intriguingly, the second most common type of jay customer behaviour reported by customers is undesirable customers, with 47% of informants discussing undesirable customers (Harris & Reynolds, 2004). Lovelock (1994; 2001) refers to undesired customers as "family feuders" and "rule breakers" and echoes (Grove & Fisk, 1997) in recognising that consumers can influence one another's sentiments of pleasure during a service experience.

## 3 Method

This study will identify the types of undesirable behaviour as well as the tactics that employees use to respond. The qualitative approach was thought necessary in order to gain a deeper grasp of the fundamental ideas in this area. In-depth interviews were used in data gathering procedures in particular to obtain "rich" and "deep" insights (Stauss and Weinlich, 1997).

In designing our sample, we attempted to maximize variation among respondents to provide a comprehensive picture of types of undesirable customer behaviour and employees' reactions to undesirable customer behaviour. The study used semi-structured personal interviews. A total of 19 interviews were conducted with nine frontline employees and ten managers of the five largest banks in Saudi Arabia. The researcher used the snowball technique to reach the participants from different branches and banks and it was volunteering. The snowball sampling is based on the availability and willingness of current participants to refer or introduce other participants. The research reached a saturation point of 19 participants. According to Guest et al. (2006), the minimum sample acceptable for qualitative methods is 15 participants. In particular, the critical incident technique (Flanagan, 1954) was found acceptable in this study because the critical incident technique is seen to be particularly beneficial in exploratory research.

The current study used an open-ended questionnaire structure, which allowed respondents to express themselves and explain their experiences in their own words, potentially providing rich and meaningful data and collecting "true" portrayals of incidents from the respondents' perspectives. When the participants consented to participate in the study, the researcher began asking general questions to warm them up, which were utilized as icebreaker questions (Creswell, 2009). The second step of the interview asked participants to recount an instance of undesirable customer behaviour and excluding money laundering and fraud because it is criminal behaviour. The researcher then asked questions regarding the occurrence to learn more about it. Finally, the researcher congratulated the volunteers and gave them contact information. Individual interviews normally lasted 30 minutes (but some went up to an hour). Given the sensitive nature of some of the subjects under discussion, respondent confidentiality and anonymity were assured. All interviews were audio-recorded and transcribed by the interviewer to ensure the accuracy of the recorded data. The interviews followed a loose timetable, although special care was taken to avoid being excessively constrained using checklists. The researcher made use of opportune opportunities to pursue potentially worthwhile lines of inquiry to foster



elaboration. Each interview began with guarantees of secrecy (to encourage free dialogue on the side of the informant) and the gathering of socio-demographic data.

The stage in data gathering where no new insights are revealed is referred to by (Strauss & Corbin, 1998) as theoretical saturation, and this is where data collecting halted. All interviews were audio-recorded and verbatim transcribed before being coded and analysed in NVivo. The researcher used a discovery-oriented, thematic analytic technique to evaluate the data, which is an iterative process of reading, analysing, and recognizing new themes and categories that organize and characterize data in depth (Braun & Clarke, 2006). For ethical reasons, the names of participants and banks have been changed in the report of the findings.

## 4 Findings

Data analysis revealed 11 types of undesirable customer behaviour that occur in the banking industry. The data was collected from different banks and branches. It shows that some customers abuse employees verbally, raising their voices, in contempt, posting on social media, and raising false complaints. Moreover, some customers waste employees' time by repeating questions needlessly and Intrusive questions. The data shows three types of behaviour that have frustrated both employees and customers such as trying to jump the queue, standing in the wrong area, and wearing inappropriate clothes.

**Table 1:** The participant's personal profile

N	Participants	Age group	Educational background	Work experiences
1.	A.J	25-35	Bachelor's degree	3
2.	A.Sh	25-35	Bachelor's degree	5
3.	R.A	36-45	Bachelor's degree	8
4.	S.A	36-45	Bachelor's degree	12
5.	B. A	36-45	Bachelor's degree	17
6.	F.A	25-35	Bachelor's degree	8
7.	H.SH	25-35	Bachelor's degree	10
8.	A.S.H	25-35	Bachelor's degree	8
9.	W.A	25-35	Bachelor's degree	7
10.	S.S.A	25-35	Bachelor's degree	4
11.	A.H	46-55	Bachelor's degree	20
12.	A.D.M	36-45	Bachelor's degree	17
13.	Kh.A	25-35	Bachelor's degree	10
14.	Hat. A	46-55	Bachelor's degree	25
15.	Asa.	25-35	Bachelor's degree	5
16.	Saf. A	36-45	Bachelor's degree	9
17.	N.A	36-45	Bachelor's degree	15
18.	B.F	36-45	Bachelor's degree	25
19.	Ab.H	46-55	Bachelor's degree	17

### 4.1 Types of undesirable behaviour

The types of undesirable customer behaviour can be divided into three categories; behaviours that harm the employees, behaviours that waste employees' time, and behaviours that frustrate both the employees and the customers.

### 4.2 Behaviours that harm the employee

All the behaviours in this category harm the employee emotionally and cause him or her to experience conflict with senior management. The study found five types that harm the employees directly or indirectly.

- **Verbal abuse**

Verbal abuse refers to customers who use his or her words to assault, dominate or ridicule the employee such as by yelling or swearing. Verbal abuse can harm the employee emotionally. According to the employees who participated in this study, verbal abuse occurred often to them. For example, one employee (A.J) said that:

...Mostly insults and humiliate the employee...

According to another employee (A.Sh):



...verbal abuse usually the manager stops it before it goes to physical abuse...it happened one day an old man verbally abused the employee and the manager contacted the police to kick him out of the branch...

- **Raising voice**

Angry customers talk loudly to let all customers hear and express their emotions by raising their voices, demanding to be served. Some customers raise their voices to be served fast. An employee (R.A) said that:

...he starts raising his voice and then goes to the branch manager and settles the same thing...customers believe that raising their voice can help them to be served...

Some employees sped up the service for customers who raised their voices to satisfy the customer. For instance, employee (S.A) said that:

... He starts raising his voice so that I can serve him quickly and before other customers...

- **Contempt**

Contempt refers to customers who despise abiding by the rules and cannot serve them for some reason such as because of the customer providing an incomplete document. Therefore, customers despise the employees and their jobs once they are not served as they wish. A manager (S.A) said that:

... The other principle is customers say that because of them, the employee would not be in this place... we ignored the customer to avoid any problem with him or her...

- **Post on social media**

Some customers post on social media about anything negative they observe in a branch, such as the length of time they spend waiting in a queue. They consequently take pictures to post and write about it on social media. A manager (A.J) said about an accident occurred that:

... that he started taking pictures of the staff and this is forbidden. We asked him to delete the photos, but he refused. We must take the necessary action with him by taking the mobile and calling the security authorities...

Also, another branch manager (B. A) stated that

... one of our customers took a photograph in the branch and tweeted on Twitter said that he was waiting for an hour to be served which is not true but he wanted to cause a problem for us...

- **False complaints**

Some customers lodge complaints against the employee that has served them and most of the time, the complaint is false. An employee (A.sh) said that:

...There are many clients who file complaints unjustly, but the complaint is raised from the banking phone, so it comes to the branch manager, and it is verified and answered in an appropriate manner... all the complaints take the same process but the false complaint closes after investigation...

### 4.3 Behaviours that waste employees' time

The employees must serve as many customers who visit the branch as possible but some customers waste employees' time. Some types of undesirable customer behaviours which waste the employees' time the employees include:

- **Repeating questions needlessly:**

Some customers repeat their questions in different formats because they either distrust or have misunderstood the employee. For instance, an employee (F.A) said that:

... Customers ask the same questions, but with different formulations, and the answer is one: "The system does not accept" So, how long will I repeat the same answers? They do not like the answer they have been given and are trying to negotiate a different outcome. So, I told the customers to go to the manager to get a check if the manager can serve him...

- **Intrusive questions**

Parents think they have the right to ask for and be told the balance of their adult child's bank accounts which is against bank policy. For example, a manager (F.A) said that:

...An old customer was asking about financial matters of his son and his excuse was that he is his father, but the bank does not allow to show any of the customer's accounts to anybody except for the owner of the account, and the customer was repeating that he is the father of the customer, and he has the right to see his son's financial matters...

#### 4.4 Behaviours that frustrate employees and other customers

In this category, both employees and other customers are affected by undesirable behaviours from a customer. Undesirable customer behaviours can create discomfort for both employees and other customers. Some examples of these behaviours follow.

- **Trying to jump the queue**

Some customers want to fast-track the service to them by trying to jump the queue. An employee (H.SH) said that:

... A customer comes and asks to skip the queue...

Another employee (A.I) said that:

... sometimes if I have time to serve him quickly without other customers' notice, I help him. But usually, I direct him to wait for his number...

- **Standing in the wrong area**

There is a waiting area for customers who are waiting to be served but some customers prefer to stand near the employee which may cause inconvenience for both the employee and the customer they are serving. An employee (A.S.H) said that:

...a customer standing next to the employee while serving another customer and, as you know, there is confidentiality in customer data in the bank. Since there is a standing customer next to the employee, the employee cannot work freely. When questioned by the customer, the client says that he is free to stand wherever he wants. This customer behaviour is considered undesirable behaviour by employees and other customers... the security authorities direct him or her to the waiting area...

- **Wearing inappropriate clothes**

Wearing inappropriate clothes at a bank is seen as an undesirable behaviour for both employees and customers. A manager (F.A) said that:

Improper clothing is undesirable behaviour in the bank. Customers are expelled from the branch if they are clothing inappropriately and are asked to change their clothes and return to the bank...

**Table 2:** Type of undesirable customer behaviours with tactics

Themes	Undesirable behaviours	Tactics
Behaviours which harm the employee	Verbal abuse	Asking the customer to calm down in order to be served or asking him or her to leave the branch. If he or she refuses to leave, the manager contacts the police.
	Raising voice	Speed up the service
	Contempt	Ignore the contempt shown by the customer.
	Post on social media	Asking the customer to delete the pictures or video and if the customer refuses, the employee will call the security authorities.
Behaviours that waste the employees' time	False complaints	The complaint is investigated and treated like any complaint and if it is found to be false, the bank does not act on it.
	Repeating questions	Provide more explanation until the customers understand and if they do not, refer them to the manager.
Behaviours that frustrate both the employees and the customers	Intrusive questions	Explaining to the customer the bank policy and privacy requirements.
	Jump the queue	Asking the customer to wait for his or her number to be served.
	Standing in the wrong area	Asking the customer to go and sit in the waiting area.
	Wearing inappropriate clothes	Asking the customer to leave the branch.

## 5 Discussion

The findings are consistent with recent studies that have been undertaken on undesirable behaviour occurrences that have often been seen in the West (Groenroos, 2011). According to Ang and Koslow (2012), there is a lack of consensus on what criteria are acceptable. The study reveals new types of undesirable customer behaviours as well as confirms some types of undesirable customer behaviours from provirus studies. Jumping the queue, verbal abuse, and false complaints are behaviours that are discussed in the literature review (Mitchell & Ka Lun Chan, 2002; Grandey et al., 2004) and this study confirmed these behaviours have occurred in the banking sector. Verbal abuse is the most common incident (Akkawanitcha et al., 2015; Grandey et al., 2004). The result of our study is consistent with provirus studies which illustrate that verbal abuse is the most prevalent type of undesirable consumer behaviour. According to Harris and Reynolds (2004), employees report a rate of 92% of incidents of verbal abuse while customers report a rate of 70%. This study found that verbal abuse occurred often in the banking sector. According to Harris and Reynolds (2004), verbal abuser tactics range from "professional complainers" to "ego hunters". "Ego hunters" are consumers who regularly attempt to verbally attack employees through condescension, ostensibly to boost their sense of self-worth. Moreover, this behaviour has long been recognised as a type of false complaint intended to either harm the employee or to allow the customer to gain an advantage (Huang & Miao, 2013). Firms try to satisfy the customers as much as they can which has allowed customers to take advantage of this ethos. According to Kang and Gong (2019), firms need to pay more attention to false complaints as much as other types of undesirable customer behaviour. In addition, the study confirms some behaviours that have been identified by provirus studies (Harris & Reynolds, 2004; Huang & Miao, 2013), revealing seven new types of undesirable behaviour occurring in the banking sector. These are contempt, using social media, repeating questions needlessly, invasive questions from family members about their relative's bank balance, standing near the employee while they are serving another customer, and wearing inappropriate clothes. The study shows that behaviours can have different impacts on firms. It can affect the employees and their use of time which can lead to wasting customers' time, which, in turn, frustrates both employees and other customers. All these effects harm the company in indirect ways. Thus, the tactics of dealing with undesirable customer behaviours are significant for the company.

The results of our study revealed the tactics that employees use to respond to undesirable customer behaviour. The result shows that different tactics are used depending on the undesirable customer behaviour being addressed since there is a different consequence for each behaviour. Echeverri et al. (2012) discovered occasions where employees considered both organisational and customer viewpoints while dealing with undesirable customer behaviour. According to Yagil (2008), companies leave the employees to deal with undesirable behaviour in the way they feel is right. Furthermore, the tactics of employees are different based on their experience of facing undesirable customer behaviour. According to the result of the study, employees learn tactics for addressing undesirable customer behaviour from their co-workers since the banks do not provide information on specific tactics. The severity of undesired customer behaviours experienced by staff varies from one person to another. It is difficult for any firm to set a tactic for each type of customer behaviour. Thus, firms require employees to satisfy the customers regardless of their behaviour. The study results highlight that all the tactics of responding to undesirable customer behaviour aim to prevent the escalation of the behaviour and keep customers satisfied. Dealing with "difficult" customers can be a daily occurrence in service positions, with cumulatively substantial negative impacts on staff health and wellness (Yagil & Luria, 2014).

The undesirable customer behaviour is categorisation such as any kind of violent behaviour. The types of undesirable customer behaviour differ from one firm to another. Some firms might categorise a behavioural type as being undesirable while others may classify it as reaching that threshold. Undesirable customer behaviour offers a wider classification of categories in which Lovelock (2001; 1994) includes terms such as "family feuders" and "rule breakers", and jay customer behaviour (Harris & Reynolds, 2004). However, this study separates undesirable customer behaviour into three categories based on its impacts.

### 5.1 Contribution

This study has made three contributions to the literature in the field. First, the types of undesirable customer behaviour are different from sector to sector. Undesirable customer behaviour and its variations might differ from one firm to another. Furthermore, customer behaviour changes often and the behaviours that were

previously considered undesirable may one day be deemed to be acceptable. According to Fullerton and Punj (1993), undesirable customer behaviour can be influenced by the nature of exchange settings and marketing institutions. Since society helps set behavioural norms, firms can set their own categories of undesirable customer behaviour. Moreover, society has behavioural norms that may differ from place to place. These norms provide a structure for what is recognised and required and help to reduce the uncertainty of circumstances, thereby preserving social order (Baker et al., 2013). The behaviour of customers is based on the norms of their society and cultures in their environment (Gur et al., 2017). What is perceived as undesirable customer behaviour in one setting can be accepted as normal behaviour in other contexts, by different individuals and cultures, and at different geographical locations (Fisk et al., 2010).

Second, the diversity of types of undesirable customer behaviours creates a barrier for companies to develop a tactic for addressing each behaviour. Companies set general rules for employees in regard to dealing with customers and employees may or may not follow these rules when addressing desirable or undesirable consumer behaviours. Firms appear to tolerate consumer misconduct because of the incorrect belief that such offences are rare (Ang & Koslow, 2012). According to their argument, when they occur, they are usually committed by a deviant few.

The third contribution is the step of using the impacts of undesirable customer behaviour to classify it into three categories. These behaviours are categorised according to their effects; namely, wasting employees' time, frustrating both employees and other customers, and harming the employees. Undesirable customer behaviour has previously been separated into four categories which are discrete behaviour, primary objectives, behavioural trigger or motivation, and undesirable customer behaviour typologies (Amine & Gicquel, 2011; Harris & Reynolds, 2004).

The practical implication of this study is that marketing policymakers need to reconsider the training and authority that they provide employees to equip them in dealing with undesirable customer behaviour. Training frontline employees to identify and manage undesirable customer behaviour is a solution for managers (Reynolds & Harris, 2005). Regular training is helpful for employees since undesirable customer behaviour can occur at any moment, and therefore, employees need to be prepared.

## 6 Conclusion

This study attempts to answer two questions which are what are the types of undesirable customer behaviour and how employees respond to minimise their impacts. There have been few research studies conducted on undesirable consumer behaviour. Studying undesirable behaviour is important because it addresses a research gap, as there is a greater focus on more extreme categories such as dysfunctional behaviour, and there is a lack of consensus on the inappropriateness of most of the undesirable behaviours. The qualitative method was chosen since it generates a large amount of data. Semi-structured interviews were conducted with managers and workers from Saudi Arabia's five main banks. Data analysis revealed that 11 main types of undesirable customer behaviours occur in the banking industry. The data was collected from different banks and branches. It shows that some customers abuse employees verbally, speak loudly, show contempt, post their frustrations on social media, take photos or videos of employees, and try to harm employees by raising false complaints. The types of undesirable customer behaviour can be divided into three categories, namely, behaviours that harm the employee, behaviours that waste employees' time, and behaviours that frustrate both the employees and the other customers. This study has made three contributions to the literature; first, it has established that undesirable customer behaviours are different from sector to sector, and second, it has identified that the diversity of undesirable customer behaviours creates a barrier to developing a tactic for each behaviour. The third is the step of using the impacts of undesirable customer behaviour to classify it into three categories.

### 6.1 Limitations and future research

This study has limitations, as does any study. First, this study focused on undesirable customer behaviour in the banking sector. There are limited studies in the literature review regarding undesirable customer behaviour in the banking sector. Future research studies may focus more on undesirable behaviour in different sectors. Due to this study being conducted in Saudi Arabia, the author did not have access to women's bank branches, because banks have separate branches for men and women in Saudi Arabia, and men are not allowed to enter

women's branches. In future research, it would be helpful to research instances of undesirable electronic behaviours because extensive and ever-increasing provision of electronic services by banks in Saudi Arabia lately. In the future, it is the author's intention to analyse undesirable behaviour in other cultures. The development of societal norms regarding one's thoughts and actions in connection to various situational settings is one way that culture manifests itself. These norms provide a framework for what is recognised and expected, and they help to eliminate uncertainty in different conditions, preserving social order (Baker et al., 2013). In future research, the researcher may intend to discover the traits of customers that lead to these undesirable behaviours.

## Reference:

- Akkawanitcha, C., Patterson, P., Buranapin, S., Kantabura, S., & Kantabutra, S. (2015). Frontline employees' cognitive appraisals and well-being in the face of customer aggression in an Eastern, collectivist culture. *Journal of Services Marketing*, 29(4), 268–279. <https://doi.org/10.1108/JSM-12-2013-0328>
- Amine, A., & Gicquel, Y. (2011). Rethinking resistance and anti-consumption behaviours in the light of the concept of deviance. *European Journal of Marketing*, 45(11/12), 1809–1819. <https://doi.org/10.1108/03090561111167450>
- Ang, L., & Koslow, S. (2012). Customers Behaving Badly. In *Rethinking Misbehavior and Resistance in Organizations* (Vol. 19). Emerald Group Publishing Ltd. [https://doi.org/10.1108/S0742-6186\(2012\)0000019011](https://doi.org/10.1108/S0742-6186(2012)0000019011)
- Bahar Isin, F., Altintas, H., & Cinar Altintas, F. (2010). Research on the attitudes of consumers and workers towards customer misbehaviors. *Journal of Service Science*, 2(1), 55–80. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1007/s12927-010-0003-1>
- Baker, T. L., Meyer, T., & Chebat, J. C. (2013). Cultural impacts on felt and expressed emotions and third party complaint relationships. *Journal of Business Research*, 66(7), 816–822. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.06.006>
- Bitner, M. J., Faranda, W. T., Hubbert, A. R., Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Hubbert, A. R. (1997). Customer Contributions and Role in Service Delivery. *International Journal of Service Industry Management*. <https://doi.org/10.1108/09564239710185398>
- Bove, L. L., & Robertson, N. L. (2005). Exploring the role of relationship variables in predicting customer voice to a service worker. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 12(2), 83–97. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2004.03.003>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Applied Qualitative Research in Psychology*, 0887(2006). <https://doi.org/10.1057/978-1-137-35913-1>
- Brinkmann, J., & Lentz, P. (2006). Understanding insurance customer dishonesty: Outline of a moral-sociological approach. *Journal of Business Ethics*, 66(2–3), 177–195. <https://doi.org/10.1007/s10551-005-5575-1>
- Cheng-Hua, Y., & Hsin-Li, C. (2012). Exploring the perceived competence of airport ground staff in dealing with unruly passenger behaviors. *Tourism Management*, 33(3), 611–621. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2011.07.001>
- Choi, C. H., Kim, T. T., Lee, G., & Lee, S. K. (2014). Testing the stressor-strain-outcome model of customer-related social stressors in predicting emotional exhaustion, customer orientation and service recovery performance. *International Journal of Hospitality Management*, 36, 272–285. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.09.009>
- Daunt, K. L., & Greer, D. A. (2015). Unpacking the perceived opportunity to misbehave. *European Journal of Marketing*, 49(9/10), 1505–1526. <https://doi.org/10.1108/ejm-01-2014-0061>
- Daunt, K. L., & Harris, L. C. (2012). Motives of dysfunctional customer behavior : an empirical study. *Journal of Services Marketing*, 26(4), 293–308. <https://doi.org/10.1108/08876041211237587>
- Dootson, P., Lings, I., Beatson, A., & Johnston, K. A. (2017). Deterring deviant consumer behaviour: when 'it's wrong, don't do it' doesn't work. *Journal of Marketing Management*, 33(15–16), 1355–1383. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2017.1364285>
- Echeverri, P., Salomonson, N., & Aberg, A. (2012). Dealing with customer misbehaviour: Employees' tactics, practical judgement and implicit knowledge. *Marketing Theory*, 12, 427–449. <https://doi.org/10.1177/1470593112457741>
- Fisk, R., Grove, S., Harris, L. C., Keeffe, D. a., Daunt, K. L., Russell-Bennett, R., & Wirtz, J. (2010). Customers behaving badly: a state of the art review, research agenda and implications for practitioners. *Journal of Services Marketing*, 24(6), 417–429. <https://doi.org/10.1108/08876041011072537>
- Flanagan, J. C. (1954). The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, 51(4), 257–272. <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/19586159>
- Fowler, A. R. (2007). Hooligan's holiday: Rethinking deviant consumer behavior and marketing. *Advances in Consumer*



*Research*, 34, 39–44.

- Fullerton, R., & Punj, G. (1993). Choosing to misbehave: A structural model of aberrant consumer behavior. *Advances in Consumer Research*, 20, 570–574. <http://www.acrwebsite.org/volumes/display.asp?id=7515>
- Fullerton, R. A., & Punj, G. (2004). Repercussions of promoting an ideology of consumption : consumer misbehavior. *Journal of Business Research*, 57, 1239–1249. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(02\)00455-1](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(02)00455-1)
- Fullerton, Ronald A., & Punj, G. (1997). Can Consumer Misbehavior Be Controlled ? A Critical Analysis of Two Major Control Techniques. *Advances in Consumer Research*, 24, 340–345.
- Funches, V. (2011). The consumer anger phenomena: causes and consequences. *Journal of Services Marketing*, 25(6), 420–428. <https://doi.org/10.1108/08876041111161014>
- Godwin, B., Patterson, P., & Johnson, L. (1999). Consumer coping strategies with dissatisfactory service encounters: A preliminary investigation. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction & Complaining Behavior*, 12.
- Grandey, A. A., Dickter, D. N., & Sin, H. P. (2004). The customer is not always right: Customer aggression and emotion regulation of service employees. In *Journal of Organizational Behavior*, 25, (3), 397–418. <https://doi.org/10.1002/job.252>
- Groënoors, C. (2011). Value co-creation in service logic: A critical analysis. *Marketing Theory*, 11(3), 279–301. <https://doi.org/10.1177/1470593111408177>
- Grove, S. J., & Fisk, R. P. (1997). The impact of other customers on service experiences: A critical incident examination of “getting along.” *Journal of Retailing*, 73(1), 63–85. [https://doi.org/10.1016/S0022-4359\(97\)90015-4](https://doi.org/10.1016/S0022-4359(97)90015-4)
- Gur, A., Tzafrir, S. S., Zatzick, C. D., L. Dolan, S., & Iverson, R. (2017). Antecedents of customer aggressive behavior against healthcare employees. *Management Research*, 15(2), 207–226. <https://doi.org/10.1108/MRJIAM-09-2015-0609>
- Harris, L. C., & Daunt, K. (2013). Managing customer misbehavior: challenges and strategies. *Journal of Services Marketing*, 27(4), 281–292. <https://doi.org/10.1108/08876041311330762>
- Harris, L. C., & Reynolds, K. L. (2003). The consequences of dysfunctional customer behavior. *Journal of Service Research*, 6(2), 144–161. <https://doi.org/10.1177/1094670503257044>
- Harris, L., & Reynolds, K. L. (2004). Jaycustomer behavior: an exploration of types and motives in the hospitality industry. *Journal of Services Marketing*, 18(5), 339–357. <https://doi.org/10.1108/08876040410548276>
- Hausman, A. V. (2003). Professional service relationships: a multi-context study of factors impacting satisfaction, repatronization, and recommendations. *Journal of Services Marketing*, 17(3), 226–242. <https://doi.org/10.1108/08876040310474792>
- Huang, W.-H. H., Lin, Y.-C. C., & Wen, Y.-C. C. (2010). Attributions and outcomes of customer misbehavior. *Journal of Business and Psychology*, 25(1), 151–161. <https://doi.org/10.1007/s10869-009-9137-x>
- Huang, Z., & Miao, L. (2013). Illegitimate Customer Complaining Behavior in Hospitality Service Encounters: A Frontline Employee Perspective. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 40(6), 655–684. <https://doi.org/10.1177/1096348013515916>
- Kang, M., & Gong, T. (2019). Dysfunctional customer behavior: conceptualization and empirical validation. *Service Business*, 13(4), 625–646. <https://doi.org/10.1007/s11628-019-00398-1>
- Kashif, M., & Zarkada, A. (2015). Value co-destruction between customers and frontline employees A social system perspective. *International Journal of Bank Marketing*, 33(6), 672–691. <https://doi.org/10.1108/IJBM-09-2014-0121>
- Kim, Y. S., & Baker, M. A. (2020). Customers’ reactions to other customer caused service failures: the effects of tie strength on customer loyalty. *Journal of Hospitality Marketing and Management*, 29(6), 682–701. <https://doi.org/10.1080/19368623.2020.1688218>
- Korczynski, M., & Evans, C. (2013). Customer abuse to service workers: an analysis of its social creation within the service economy. *Work, Employment & Society*, 27(5), 768–784. <https://doi.org/10.1177/0950017012468501>
- Lovelock, C. (2001). *Services Marketing: People, Technology, Strategy*.
- Lovelock, C. H. (1994). *Product plus: how product and service*. McGraw-Hill Companies.
- Madupalli, R., & Poddar, A. (2014). Problematic customers and customer service employee retaliation. *Journal of Services Marketing*, 28(3), 244–255. <https://doi.org/10.1108/JSM-02-2013-0040>
- McColl-Kennedy, J. R., Sweeney, J. C., Soutar, G. N., & Amonini, C. (2008). Professional Service Firms are Relationship Marketers: But does size matter? *Australasian Marketing Journal*, 16(1), 30–47. [https://doi.org/10.1016/S1441-3582\(08\)70003-X](https://doi.org/10.1016/S1441-3582(08)70003-X)

- Mitchell, V.-W., & Ka Lun Chan, J. (2002). Investigating UK Consumers' Unethical Attitudes and Behaviours. *Journal of Marketing Management*, 18(1-2), 5-26. <https://doi.org/10.1362/0267257022775873>
- Moschis, G. P., & Cox, D. (1989). Deviant consumer behavior. *NA-Advances in Consumer Research Volume 16*, 16, 732-737. <http://www.acrwebsite.org/search/view-conference-proceedings.aspx?Id=5942>
- Reynolds, K. L., & Harris, L. C. (2005). Customer complaining When service failure is not service failure : an exploration of the forms and motives of " illegitimate " customer complaining. *Journal of Services Marketing*, 19(5), 321-335. <https://doi.org/10.1108/08876040510609934>
- Reynolds, K. L., & Harris, L. C. (2009). Dysfunctional Customer Behavior Severity: An Empirical Examination. *Journal of Retailing*, 85(3), 321-335. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2009.05.005>
- Rouquet, A., & Suquet, J. B. (2020). Knocking sovereign customers off their pedestals? When contact staff educate, amateurize, and penalize deviant customers. *Human Relations*. <https://doi.org/10.1177/0018726720950443>
- Sharma, A. (2008). Improving Customer Service and Profitability Through Customer Intervention in Service Relationships. *Journal of Relationship Marketing*, 7(4), 327-340. <https://doi.org/10.1080/15332660802508505>
- Stauss, B., & Weinlich, B. (1997). Process-oriented measurement of service quality: Applying the sequential incident technique. *European Journal of Marketing*, 31(1), 33-55. <https://doi.org/10.1108/03090569710157025>
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basic of Qualitative Research*. Sage Publications. <https://doi.org/10.4135/9781452230153>
- Tan, A. J. M., Loi, R., Lam, L. W., & Chow, C. W. C. (2020). Buffering negative impacts of jaycustomer behavior on service employees. *Journal of Services Marketing*, 34(5), 635-650. <https://doi.org/10.1108/JSM-03-2019-0112>
- Wirtz, J., & McColl-Kennedy, J. R. (2010). Opportunistic customer claiming during service recovery. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(5), 654-675. <https://doi.org/10.1007/s11747-009-0177-6>
- Yagil, D. (2008). When the customer is wrong: A review of research on aggression and sexual harassment in service encounters. *Aggression and Violent Behavior*, 13(2), 141-152. <https://doi.org/10.1016/j.avb.2008.03.002>
- Yagil, D., & Luria, G. (2014). Being Difficult: Customers' Sensemaking of Their Deviant Behavior. *Deviant Behavior*, 35(11), 921-937. <https://doi.org/10.1080/01639625.2014.901052>