

ISSN 2977-1498 (Online)

# المجلة الدولية للعلوم المالية والإدارية والاقتصادية

International Journal of  
Financial, Administrative, and  
Economic Sciences - IJFAES



Vol. (3), No. (9) September 2024

2024 سبتمبر (9) الإصدار (3)، العدد (9)

مجلة علمية دولية محكمة

تصدرها دار النشر  
رؤية للبحوث العلمية والنشر

Vision for Scientific Research and Publishing  
London, UK

# المجلة الدولية للعلوم المالية والإدارية والاقتصادية

**International Journal of Financial, Administrative, and  
Economic Sciences (IJFAES)**

مجلة علمية دولية محكمة

المجلة حاصلة على رقم تسلسلي معياري دولي: ISSN 2977-1498 (Online)

Journal Doi: <https://doi.org/10.59992/IJFAES.ISSN.2977-1498>

موقع المجلة: <https://ijfaes.vsrp.co.uk>

البريد الإلكتروني: [ijfaes@vsrp.co.uk](mailto:ijfaes@vsrp.co.uk)

رقم التليفون (واتس): +442039115546

تصدرها دار النشر رؤية للبحوث العلمية والنشر، لندن، المملكة المتحدة

**Vision for Scientific Research and Publishing, London, UK**

71-75 Shelton Street, Covent Garden, London, WC2H 9JQ

جميع حقوق النشر محفوظة لدار النشر رؤية للبحوث العلمية والنشر

## تقديم

### عزيزي الباحث

يسعدنا في دار النشر رؤية للبحوث العلمية والنشر أن نقدم لكم المجلة الدولية للعلوم المالية والإدارية والاقتصادية IJFAES وهي مجلة علمية دولية محكمة متخصصة، تهدف إلى أن تكون عوناً للباحثين العرب لتساعدكم على نشر إنتاجهم العلمي من الأبحاث، والدراسات العلمية. وتهتم المجلة بنشر الأبحاث العلمية التي يتوافر فيها الأصالة والحدثة والمنهجية العلمية والتي تشكل إضافة علمية في جميع التخصصات والعلوم باللغتين العربية والإنجليزية. وتخضع البحوث المنشورة في المجلة لعملية تحكيم على يد نخبة من الأساتذة الأكاديميين المتخصصين من العديد من دول العالم. تنشر المجلة الدولية للعلوم المالية والإدارية والاقتصادية IJFAES الإنتاج العلمي في العديد من المجالات والتخصصات العلمية لإتاحة الفرصة أمام الباحثين وطلاب الدراسات العليا لنشر بحوثهم وأوراقهم العلمية. ومن أهم هذه التخصصات على سبيل المثال (وليس الحصر):

- التمويل Finance
- تحليل مالي Financial Analysis
- النمذجة المالية Financial Modeling
- البورصة Stock Exchange
- أسواق ومؤسسات مالية Financial Markets and Institutions
- نظم التمويل الإسلامي Islamic Financing Systems
- الاقتصاد الكلي Macro Economics
- الاقتصاد الجزئي Micro Economics
- الاقتصاد الإسلامي Islamic Economics
- اقتصاد دولي International Economics
- نظريات اقتصادية Economic theories
- التنمية المستدامة Sustainable Development
- البنوك Banks
- الائتمان Credit

- Financial Accounting المحاسبة المالية
- Managerial Accounting المحاسبة الإدارية
- Cost Accounting محاسبة التكاليف
- Internal Audit المراجعة الداخلية
- External Audit المراجعة الخارجية
- Business Administration إدارة أعمال
- Public Administration إدارة عامة
- Human Resources Management إدارة الموارد البشرية
- Quality Management إدارة الجودة
- Production Management إدارة الإنتاج
- Sales and Marketing التسويق والمبيعات
- Governance الحوكمة
- Project Management إدارة المشروعات
- Crisis and Risk Management إدارة الأزمات والمخاطر
- Management Information Systems نظم المعلومات الإدارية
- Decision Support Systems نظم دعم اتخاذ القرار
- ERP نظم تخطيط موارد المؤسسة
- E-commerce التجارة الإلكترونية
- E-Marketing التسويق الإلكتروني
- E-government الحكومة الإلكترونية
- Digital Transformation التحول الرقمي
- Business Intelligence ذكاء الأعمال
- Data Science علوم البيانات
- Statistics for Business الإحصاء في مجال الأعمال
- Insurance التأمين

- رياضيات المال والأعمال Business and Finance Mathematics
- البحوث والدراسات القانونية (جميع التخصصات) Law Research and Studies  
(القانون المدني، القانون الجنائي، قانون الإجراءات، القانون التجاري، قانون المرافعات، قانون العمل والتأمينات الاجتماعية، قانون الأحوال الشخصية، القانون الإداري، القانون الدولي والتحكيم، الشريعة الإسلامية، دراسات دستورية)
- حقوق الإنسان Human Rights

كما تشجع المجلة الدولية للعلوم المالية والإدارية والاقتصادية IJFAES نشر الإنتاج العلمي في العلوم والموضوعات المتداخلة ذات الفائدة العلمية أو التطبيقية الواضحة. وهذه النوعية من الأبحاث تشمل موضوعين أو أكثر من الموضوعات المذكورة سابقاً.

نظراً لأهمية الوقت لجميع الباحثين، تتعاون المجلة الدولية للعلوم المالية والإدارية والاقتصادية IJFAES مع مجموعة من المحررين المتميزين والمراجعين النظراء الذين لديهم الخبرة الكافية والمهارات الفنية والأدوات لتسريع عملية المراجعة والنشر قدر الإمكان. وغالباً ما تستغرق هذه العملية فترة زمنية من أسبوع إلى 3 أسابيع على الأكثر.

### رئيس التحرير

أ.د/ ليث علي يوسف الحكيم

## هيئة التحرير

- الأستاذ الدكتور/ ليث علي يوسف الحكيم، أستاذ إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، النجف، العراق (رئيس التحرير).
- الدكتور/ فيصل بن محمود عبدالقادر عتباتي، أستاذ مساعد القانون المالي، قسم إدارة المخاطر والتأمين، معهد الاقتصاد الإسلامي، جامعة الملك عبدالعزيز، المملكة العربية السعودية، (وكيل معهد الاقتصاد الإسلامي، جامعة الملك عبدالعزيز).
- الأستاذ الدكتور / هيثم حمود الشبلي، أستاذ بقسم نظم المعلومات الإدارية، كلية الأعمال، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، نائب رئيس الجامعة لشؤون الاعتماد وضمان الجودة، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن.
- الأستاذ الدكتور / حمزة خيرجة، أستاذ الاقتصاد الدولي والتنمية المستدامة، جامعة أحمد درايعية، أدرار، الجزائر.
- الأستاذ الدكتور/ عباس محمد حسين، تخصص إدارة مالية، قسم اقتصاديات الاستثمار والموارد، كلية اقتصاديات الأعمال، جامعة النهدين، العراق.
- الأستاذ الدكتور/ ناجي رمضان درويش، أستاذ نظم المعلومات، جامعة القاهرة، مصر، استشاري نظم المعلومات الإدارية والتطوير المؤسسي.
- الأستاذة الدكتورة/ عفاف خويلد، أستاذ التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر.
- الدكتور/ معاذ طاهر صالح المقطري، أستاذ مساعد المحاسبة والمراجعة، نائب العميد لشؤون الجودة، كلية العلوم الإدارية، جامعة تعز، اليمن.
- الدكتورة/ حرم محمد بدوي محمد، أستاذ مشارك الاقتصاد، كلية الاقتصاد، جامعة سنار، السودان.
- الأستاذ الدكتور/ عبدالناصر إبراهيم نور، أستاذ المحاسبة، كلية الأعمال والاتصال، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.

- الدكتور/ محمد أحمد علي دابو، تخصص تمويل إسلامي، قسم التمويل والمصارف، كلية الاقتصاد والمحاسبة بمرزق، جامعة فزان، ليبيا.
- الدكتور/ عمر علي كامل عبد القادر الدوري، أستاذ مساعد، تخصص محاسبة مالية وتدقيق، قسم اقتصاديات إدارة الاستثمار والأعمال، كلية اقتصاديات الأعمال، جامعة النهدين، العراق.
- الأستاذ الدكتور/ يوسف العبد الله الأحمد بن أحمد، أستاذ المحاسبة، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، سوريا. أستاذ المحاسبة، كلية العلوم الإدارية والمالية، الجامعة الوطنية الخاصة، سوريا.
- الدكتور/ علي قاسم حسن العبيدي، أستاذ مساعد، تخصص نظم معلومات محاسبية، قسم الرقابة المحاسبية والمالية، كلية اقتصاديات الأعمال، جامعة النهدين، العراق.
- الدكتورة/ عرفات ناصر جاسم اليوسف، مدرس دكتور، قسم نظم المعلومات الإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، العراق.
- الدكتورة/ إيناس الزهراني، أستاذ مساعد، كلية القانون (شطر البنات)، جامعة الأمير سلطان، المملكة العربية السعودية.
- الدكتور/ فتحي أحمد علي آدم، أستاذ مشارك، تخصص اقتصاد، كلية العلوم والآداب (القريات)، جامعة الجوف، المملكة العربية السعودية.
- الدكتورة/ روي أحمد إبراهيم حمادي، أستاذ مساعد، قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، العراق.

## قائمة الأبحاث المنشورة بالعدد

م	عنوان البحث	اسم الباحث الجامعة، الدولة	تخصص البحث	الصفحة
1	دور المعايير الدولية لإدارة المشاريع في زيادة جودة المشاريع بالتطبيق على الشركات الدولية في المملكة العربية السعودية	غادة محمد العمودي، الفيصل عبد الحميد حسن، فايز علي جراد جامعة ميد أوشن، الإمارات	إدارة المشاريع	41-10
2	استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي لتعزيز إدارة المخاطر في القطاع المصرفي بالمملكة العربية السعودية "بالتطبيق على مصرف الراجحي"	ملاك فيصل العتيبي، الفيصل عبد الحميد حسن، فايز علي جراد جامعة ميد أوشن، الإمارات	إدارة المخاطر	93-42
3	Redesigning Financial Mechanics and Constructive Political Finance in Iraq: A Serious Vision for the Future	Mohammed Emad Abdul Aziz Mahdi Tikrit University, Iraq	Economics, Finance	115-94
4	أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على رضا العملاء: دراسة تطبيقية على شركة الراجحي للتأمين التعاوني	خلود سعد علي ال عثمان جامعة ميد أوشن، الإمارات	إدارة الأعمال	164-116
5	مساهمة أستديو الشركات الناشئة في ريادة الأعمال في المملكة العربية السعودية	أنس محمد عبد الله السفياي، أحمد راجح كلية الريادة والابتكار، جامعة ميد أوشن، الإمارات	ريادة الأعمال	197-165
6	تأثير الإنفاق الحكومي في النمو الاقتصادي في سلطنة عمان	عبد الله بن حميد بن سالم البادي، أيمن أحمد الشهاب جامعة البريمي، سلطنة عمان	اقتصاد	216-198

الصفحة	تخصص البحث	اسم الباحث الجامعة، الدولة	عنوان البحث	م
243-217	Economics, Finance	Basima kzar Hassan University of Basra, Iraq	The Location of Iraq from the Map of the New World Economy (BRICS) Obstacles to Accession and its Effects	7

## دور المعايير الدولية لإدارة المشاريع في زيادة جودة المشاريع بالتطبيق على الشركات الدولية في المملكة العربية السعودية

غادة محمد العمودي

ماجستير إدارة المشاريع، كلية الإدارة، جامعة ميد أوشن، الإمارات العربية المتحدة  
G.m-Alamoudi@hotmail.com

الفيصل عبد الحميد محمد حسن، فايز علي جراد

كلية الإدارة، جامعة ميد أوشن، الإمارات العربية المتحدة

### المستخلص

هدفت الدراسة الى تحديد أثر تطبيق المشروعات ومدى مطابقتها المعايير الدولية لإدارة المشاريع، والتي تساعد على تحقيق جودة المشروع كمؤشر للميزة التنافسية. والتعرف على دور المعايير الدولية لإدارة المشاريع وتأثيرها في زيادة جودة المشروعات في المؤسسات الدولية بالمملكة العربية السعودية. اعتمد البحث على المنهج الوصفي والذي يعتمد على الظاهرة وتحليلها، والاستفادة من الظواهر المختلفة للوصول الى التعميمات والاستدلالات الخاصة بمجتمع الدراسة. واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة. يعتمد نجاح المشروع بالدرجة الأولى على وجود إدارة فاعلة يتم من خلالها التخطيط والمراقبة لكافة الأنشطة الخاصة بالمشروع

**الكلمات المفتاحية:** المعايير الدولية لإدارة المشاريع، جودة المشاريع، الشركات الدولية.

---

## The Role of International Standards for Project Management in Increasing Project Quality in Application to International Partnerships in the kingdom of Saudi Arabia

**Ghada Mohammed Al Amoudi**

Master of Project Management, College of Management, Mid Ocean University  
G.m-Alamoudi@hotmail.com

**Al Faisal Abdul Hamid Mohammed Hassan, Fayez Ali Jarad**

College of Management, Mid Ocean University

### Abstract

The study aimed at determining the impact of projects and the extent of its international project management standards, which helps to achieve the quality of the project as a competitive advantage indicator. And to identify the role of international standards for project management and its impact on increasing project quality in international institutions in Saudi Arabia. The research was adopted on the descriptive approach, which depends on the phenomenon and analyzes, and take advantage of the various phenomena to reach the generalization and modifications of the study community and adopted the study on the questionnaire as a student. The success of the project is primarily depending on an effective management and monitoring of all activities for the project

**Keywords:** International Standards for Project Management, Project Quality, International Companies.

## مقدمة

تعد المشاريع المحرك الأساسي الذي يؤدي إلى تحقيق التنمية الاقتصادية، حيث تلقت المشاريع اهتمام العديد من الدول نظرا لما تتميز به من تأثيرات تعمل على خلق العديد من الفرص، وتساعد على الحد من نسب الفقر والبطالة، ولما كانت المشاريع محط اهتمام كثير من الدول ترتب على ذلك إنشاء مشاريع ذات جودة عالية، لكي تتميز عن غيرها من الدول، فتحقيق الجودة في المشاريع له العديد من الانعكاسات الاقتصادية التي تهدف إلى الحد من تكاليف الإنتاج وتخفيضها، وتستهدف إلى تحقيق رضا المستهلك وتقليل التكاليف الخاصة بالصيانة خلال فترة الاستخدام، وهو ما يسهم في زيادة العمر الاقتصادي للمؤسسات، ويساعد الجهات المنظمة على كسب ثقة الجهة المنفذة للمشروع والتي تساعد على زيادة حصة المؤسسة في سوق العمل وإتاحة الفرصة لإمكانية المنافسة والاستمرار في سوق المنافسة والاستمرار فيه.

يعتمد نجاح المشروع بالدرجة الأولى على وجود إدارة فاعلة يتم من خلالها التخطيط والمراقبة لكافة الأنشطة الخاصة بالمشروع، والتي يتم من خلالها جدولة الأنشطة الخاصة به وجدولة تلك الأنشطة بشكل صحيح<sup>1</sup>.

ونظرا لما تمثله الميزة التنافسية في الوقت الحاضر، فلا بد أن تسعى المؤسسات جاهدة نحو تحقيق جودة المشاريع، وهو ما يساعد على تحقيق الجودة لابد من استخدام المعايير الدولية التي تساعد على الفعالية في إدارة المشاريع، ومن خلال ذلك انطلقت المعايير الدولية المختلفة التي يتم من خلالها المساعدة في إدارة المشاريع، والتي يمكن من خلالها التعرف على دور المعايير وتأثيرها في زيادة جودة المشاريع ومدى التزام مؤسسات الأعمال المختلفة بتلك المنظمات بتلك المعايير.

وتعد إدارة جودة المشروع بتطبيق الأنظمة المختلفة لإدارة الجودة ويتم ذلك من خلال اتباع السياسات والإجراءات التي تتناسب مع أنظمة إدارة الجودة من خلال اتباع السياسات التي تساعد على تحسين العمليات المستمرة التي تساعد على ضمان الحصول على مخرجات ذات جودة عالية ترضي جميع الأطراف على ضمان الحصول على مخرجات ذات جودة عالية، ويتم مراجعة وتقييم جودة المشروعات بشكل مستمر ودوري.

<sup>1</sup> (يونس، على (2023)، أثر المعايير الدولية لإدارة المشروع: دراسة ميدانية على المشروعات الصغيرة والمتوسطة، مجلة جامعة البعث، المجلد (45) العدد (2) ص 87.

## مشكلة الدراسة:

تتميز بيئة الأعمال بشدة المنافسة وبالتالي فإن مشاريع الأعمال، فسوف تجد تلك المشروعات نفسها في منافسة شرسة للحفاظ على وجودها وتميزها في السوق، لذلك فتلك المؤسسات بحاجة الى توفير ميزة تنافسية تكون بمثابة صمام الأمان الذي يساعد تلك المؤسسات على اكتساب الميزة التنافسية في الأسواق. وبناء على ذلك تعد جودة المشروعات من اهم العوامل التي تساعد على تحقيق التنمية المستدامة، بما تتميز به من نتائج إيجابية ملموسة للمشروع، ويساهم في خلق الميزة التنافسية بين المؤسسات.

تلعب الشركات الدولية في المملكة العربية السعودية دورا هاما في توفير الخدمات، وتقديم المشاريع التي يتم من خلالها تحقيق الجودة في المشاريع، ولتحقيق الجودة في المشاريع لابد من استخدام المعايير الدولية لإدارة المشاريع ومن خلال ذلك انطلقت الدراسة، ونستخلص من خلال ذلك أن مشكلة الدراسة تتمثل في الأسئلة التالية:

1. ما هو دور المعايير الدولية لإدارة المشاريع في زيادة جودة المشاريع بالتطبيق على الشركات الدولية في المملكة العربية السعودية؟
2. ما هو دور المؤسسات الى توفير ميزة تنافسية تكون بمثابة صمام الأمان لاكتساب الميزة التنافسية في الأسواق؟
3. ما هي أهمية جودة المشروعات في تحقيق التنمية المستدامة، بما تتميز به من نتائج إيجابية ملموسة للمشروع، ويساهم في خلق الميزة التنافسية بين المؤسسات؟
4. ما هو دور الشركات الدولية في المملكة العربية السعودية في توفير الخدمات، وتقديم المشاريع التي يتم من خلالها تحقيق الجودة في المشاريع؟
5. ما هي أهمية المعايير الدولية لإدارة المشاريع لتحقيق الجودة في المشاريع؟

## أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في عدة نقاط حاسمة:

في ظل عدم وجود استراتيجية واضحة للمشروعات وتتمثل أهمية جودة المشروعات في ضرورة تطبيق مجموعة من الإجراءات الإدارية التي من شأنها أن تساعد على تحسين أداء المشروعات، وزيادة جودة

الخدمات التي تقدم من خلالها، كما يعد هذا البحث من البحوث الهامة التي تساهم في تحقيق نتائج إيجابية تساعد على تنفيذ إدارة المشروعات وتحديد دورها في جودة المشروعات. وتتمثل الأهمية العلمية للدراسة فيما يلي:

- قلة الدراسات السابقة التي تناولت موضوع المعايير الدولية لإدارة المشروعات وتأثيرها على جودة المشروعات.
- إلقاء الضوء على المعايير التي تساهم في مساعد الشركات الدولية على تحقيق الجودة في المشاريع.
- إلقاء الضوء على أهمية تطبيق المعايير التي تساعد على جودة الخدمات والمنتجات في منظمات الأعمال.

الأهمية التطبيقية أنها تساعد الدراسة مؤسسات الأعمال بالمملكة العربية السعودية من أجل الحصول على مشاريع ذات جودة عالية، وتساعد تلك المعايير على التحسين المستمر للخدمات التي تقدمها تلك المؤسسات وتحقيق الجودة فيها.

### أهداف الدراسة:

1. يهدف البحث الى تحديد أثر تطبيق المشروعات ومدى مطابقتها المعايير الدولية لإدارة المشاريع، والتي تساعد على تحقيق جودة المشروع كمؤشر للميزة التنافسية.
2. التعرف على دور المعايير الدولية لإدارة المشاريع وتأثيرها في زيادة جودة المشروعات في المؤسسات الدولية بالمملكة العربية السعودية.
3. التعرف على مدى التزام المؤسسات الدولية بالمملكة العربية السعودية في الالتزام بالمعايير الدولية لإدارة المشاريع.
4. العلاقة بين المعايير الدولية لإدارة المشاريع وزيادة جودة المشروعات.

### تساؤلات الدراسة

1. ما هو دور المعايير الدولية لإدارة المشاريع وتأثيرها في زيادة جودة المشروعات في المؤسسات الدولية بالمملكة العربية السعودية؟

2. ما مدى التزام المؤسسات الدولية بالمملكة العربية السعودية في الالتزام بالمعايير الدولية لإدارة المشاريع؟
3. ما هو مستوى الجودة في المشاريع التي تقدمها المؤسسات الدولية بالمملكة العربية السعودية؟
4. ما هو أثر تطبيق معايير إدارة المشاريع في زيادة جودة المشاريع؟
5. ما هي العلاقة بين المعايير الدولية لإدارة المشاريع وزيادة جودة المشروعات؟

### فروض الدراسة:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور المعايير الدولية لإدارة المشروعات وتحسين جودة الخدمات المقدمة بالمؤسسات الدولية بالمملكة العربية السعودية.
2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين درجات المبحوثين حول دور المعايير الخاصة بإدارة المشاريع ومدى تأثيرها في زيادة جودة المشروعات في المؤسسات الدولية بالمملكة العربية السعودية.
3. تؤثر المعايير الدولية لإدارة المشاريع في زيادة مستوى جودة الخدمات التي يقدمها المشروع.

### الدراسات السابقة:

- دراسة: يونس، على ( 2023 ) بعنوان "أثر المعايير الدولية لإدارة المشروع" ، وهدفت الدراسة الى تحديد أثر تطبيق المعايير الدولية على إدارة المشروعات، والتي تساعد على تحقيق جودة المشروعات، واعتمد البحث على عينة عشوائية من المراء وأصحاب هذه المشروعات ، وقد بلغ حجم العينة التي من (113) مدير أو مالك مشروع ، تم توزيعها بين المشاريع الخدمية والمشاريع الصناعية والسياحية ، تم توزيع الاستبانة على أداة الدراسة ، وأظهرت النتائج التي توصلت اليها الى وجود علاقة طردية بين المعايير الدولية لإدارة المشاريع ، وبين مؤشر الجودة للميزة التنافسية في المشروعات الصغيرة والمتوسطة .
- دراسة: محمود ، هشام ( 2016 ) بعنوان " دور المعايير الدولية في إدارة المشاريع في زيادة جودة المشروعات في المؤسسات الأهلية" ، وهدفت الدراسة الى التعرف على دور المعايير الدولية التي تساهم في إدارة المشاريع، وتساعد على زيادة جودة المشروعات في المؤسسات الأهلية واعتمدت الدراسة على تطبيق المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة ، وذلك من خلال التعرف على مدى ادراك تلك المؤسسات ، واعتمدت الدراسة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي ، واعتمدت

الدراسة على مجتمع مكون من مدراء ومنسقي المشاريع في المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة حيث بلغ عددهم (560) منسق ومدير مشروع ، حيث اعتمد الباحث على استخدام العينة العشوائية البسيطة ، تكونت عينة الدراسة من (220) مدير ومنسق مشروع، واعتمدت الدراسة على استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات ، وقد تم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفر المعايير الدولية لإدارة المشاريع، وكان من أكثر المعايير التي تؤثر على زيادة جودة المشروعات وهو ما يتمثل في إدارة المشروع، وتوصلت الدراسة الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى الى الجنس أو سنوات الخبرة.

- دراسة الجبوري، زيد حسن خلف درويش (2019) بعنوان " أثر المعايير الدولية لإدارة المشاريع على جودة مشاريع المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي " هدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر المعايير الدولية لإدارة المشاريع على جودة مشاريع المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، وقد تناولت أربعة أبعاد للمعايير الدولية لإدارة المشاريع وهي: (إدارة نطاق وتكامل المشاريع، وإدارة وقت المشاريع وتكلفتها، وإدارة مشتريات المشاريع ومواردها، وإدارة اتصالات المشاريع)، وأربعة أبعاد لجودة المشاريع وهي: (معيير الارتباط، ومعيير الكفاءة، ومعيير الفاعلية، ومعيير الأثر، ومعيير الاستدامة). ولجمع البيانات الأولية تم إعداد استبانة مكونة من (44) فقرة، وتكون مجتمع الدراسة من كافة (مديري الإدارات، ومديري المديرية، ورؤساء الأقسام، والموظفين)، والذين يمارسون مهامهم في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي -الإدارة العامة (عمان)- والبالغ عددهم نحو (435) موظفا. وتوصلت الدراسة بأن هناك أثر للمعايير الدولية لإدارة المشاريع على جودة مشاريع المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، وكما بينت النتائج وجود أثر لأبعاد (إدارة وقت المشاريع وتكلفتها، وإدارة مشتريات المشاريع ومواردها، وإدارة اتصالات المشاريع) على جودة المشاريع، في حين بينت النتائج عدم وجود أثر لبعد (إدارة نطاق وتكامل المشاريع) على جودة المشاريع. وقد أوصت الدراسة بضرورة اهتمام المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي على وضع الخطط الاستراتيجية لكافة مشاريعها، لضمان تحقيق أهدافها وغاياتها المنشودة منها، الأمر الذي من شأنه أن يعزز من مستويات نجاحها وتميزها على كافة المستويات.

- دراسة يرا حكمت عيسى (2023)، بعنوان " أثر تطبيق المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الساحل السوري للمعايير الدولية لإدارة المشاريع PMBOK في تحقيق جودة المشروع كمؤشر للميزة

التنافسية". يهدف البحث إلى تحديد أثر تطبيق المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الساحل السوري للمعايير الدولية لإدارة المشاريع PMBOK في تحقيق جودة المشروع كمؤشر للميزة التنافسية. اعتمد البحث على المنهج الوصفي، وشمل مجتمع الدراسة جميع مدراء أو أصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الساحل السوري، حيث قامت الباحثة بسحب عينة عشوائية من المدراء أو أصحاب هذه المشروعات، وقد بلغ حجم العينة (113) مدير أو مالك مشروع، توزعت بين مشاريع خدمية ومشاريع صناعية ومشاريع سياحية، تم توزيع الاستبانة "أداة الدراسة عليهم"، وتم استرجاع (105) استبانة كاملة وصالحة للتحليل الإحصائي. أظهرت النتائج وجود علاقة طردية قوية وذات دلالة معنوية بين المعايير الدولية لإدارة المشاريع، وبين مؤشر الجودة للميزة التنافسية في المشروعات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة، حيث أن التغيرات الحاصلة في مؤشر الجودة للميزة التنافسية والتي سببها الالتزام بالمعايير الدولية لإدارة المشاريع بلغت (70.4%).

دراسة : عنبر، هشام محمود هاشم (2021) ، بعنوان " دور المعايير الدولية لإدارة المشاريع في زيادة جودة المشروع في المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة" وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور المعايير الدولية لإدارة المشاريع في زيادة جودة المشروع في المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة، وذلك من خلال التعرف على مدى إدراك تلك المؤسسات بالمعايير ومدى تطبيقها، وكذلك التعرف على مستوى الجودة في المشاريع التي تقدمها تلك المؤسسات، و قد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ؛ تكون مجتمع الدراسة من مدراء و منسقي المشاريع في المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة حيث بلغ عددهم (560) منسق و مدير مشروع، حيث استخدم الباحث طريقة العينة العشوائية البسيطة ؛ تكونت عينة الدراسة من 220 مدير و منسق مشروع و استخدم الباحث الاستبان كآداة لجميع البيانات حيث تم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة و تم استرداد 191 استبانة أي ما نسبته (87%). و قد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفر المعايير الدولية لإدارة المشاريع (إدارة تكامل المشروع، إدارة نطاق المشروع، إدارة وقت المشروع، إدارة تكلفة المشروع، إدارة جودة المشروع، إدارة موارد المشروع، إدارة مخاطر المشروع، إدارة مشتريات المشروع، إدارة اتصالات المشروع) وزيادة جودة المشروع ؛ و توصلت الدراسة إلى وجود تأثير للمعايير الدولية لإدارة المشاريع على زيادة جودة المشروع، كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى

(الجنس، الفئة العمرية، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، عدد المشاريع التي عمل بها المنسق في المؤسسة، طبيعة عمل المؤسسة، نوع المؤسسة، مجال عمل المؤسسة، المسمى الوظيفي). و قد أوصت الدراسة بعدة توصيات منها: ضرورة الاعتماد على تكاليف معيارية لتحديد التكاليف الحقيقية لإنجاز المشروع، و ضرورة الحصول على موارد بشرية مدربة بشكل جيد، و لديها القدرة على عمل خطة لتحديد قنوات الاتصال بين جميع الأطراف ذات الصلة بالمشروع و تمتلك فكر واسع حول الأسس و المعايير السليمة و الصحيحة لإدارة المشاريع، و كذلك ضرورة مقارنة المؤسسة خدماتها المقدمة من مشروعها مع خدمات تقدمها مشاريع أخرى مشابهة من أجل تحسين جودة أدائها.

## إدارة المشروع

### - مفهوم إدارة المشاريع:

تعد إدارة المشاريع غالبا ما يتم وصفها بأنها علم أو فن ويتم تنظيم العديد من مكونات منفصلة تساعد على تحويل الرؤية والأهداف الى واقع، وتشمل إدارة المشاريع كعلم تشمل على تخطيط العمل وتقديره وقياسه ويتم مراقبته باستخدام الأدوات والتقنيات، أما إدارة المشاريع كفن فتتطوي على التعامل مع الناس، وهو ما يعبر عن التركيز على الجوانب الرائدة والتمكينية وتساعد على التحفيز والتواصل الاجتماعي وإدارة المشروع ونستخلص من خلال ما سبق أن إدارة المشاريع تعد الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانيات المتاحة، وتهدف إدارة المشاريع الى ضبط الوقت والتكلفة والمشتريات الخاصة بنطاق الاتصالات والتي تتعلق بمخاطر المشروع، والتي تساعد على تحقيق جودة المشروع التي تساعد على تحقيق جودة المشروعات التي تهدف في النهاية لتحقيق الهدف من المشروع.

### - إدارة جودة المشروع:

إدارة جودة المشروع تعني العملية التي يتم فيها ضمان الجودة ومراقبتها في جميع أنشطة ومدخلات إنتاج المشروع، باستخدام تقنيات مراقبة وضمان الجودة، حيث يتم مراجعة وتقييم جودة المشروع بشكل مستمر ودوري. إدارة جودة المشروع تطبق أنظمة إدارة الجودة من خلال السياسات والإجراءات مع أنشطة تحسين العمليات المستمرة التي يتم تنفيذها طوال فترة المشروع إذا كان ذلك مناسبا، لضمان الحصول على مخرجات ذات جودة عالية ترضي جميع أطراف المؤسسة. في النهاية، تُعتبر إدارة جودة المشروع العملية

التي يتم فيها ضمان الجودة ومراقبتها باستخدام تقنيات مراقبة وضمان الجودة، حيث يتم مراجعة وتقييم جودة المشروع بشكل مستمر ودوري.

#### - تعريف المشروع:

هناك العديد من التعريفات المختلفة التي استهدفت تعريف مفهوم المشروع ومن اهم تلك التعاريف ما يلي: المشروع عبارة عن سلسلة فريدة ومعقدة من الأنشطة المختلفة والمتصلة معا والتي تهدف الى تحقيق هدف أو غرض معين.

ويعرف المشروع على انه مجموعة من الأنشطة المنظمة التي تساعد المنظمة على تحقيق هدف معين، ويعرف المشروع على انه سعى مؤقت لإيجاد منتج متفرد.

#### - خصائص المشروع:

وهناك العديد من الخصائص التي يتميز بها المشروع وتتمثل فيما يلي:

- الغرض: فالمشروع عادة ما يكون له غرض محدد ونشاط يحدث بالفعل وهو ما يساعد على تحقيق النتائج الملموسة والنهائية الخاصة بالمشروع.
- دورة حياة: فالكل مشروع من المشروعات دورة حياة خاصة به فالمشروع يبدأ كفكرة ثم يبدأ في النمو ثم يصل الى مرحلة نضج المشروع.
- التداخل: حيث تتميز المشروعات بكونها متداخلة مع بعضها البعض ويؤثر النجاح في مشروع معين على التوسع في المشروع سواء التوسع الأفقي أو الراسي<sup>2</sup>.
- الصراع: فالمشاريع تواجه العديد من الصعوبات والعوائق التي تقف عائق أمام نجاح المشروع، سواء كانت تلك المشاريع تتصلع مع بعضها البعض أو مشاريع خارجية.

<sup>2</sup> عنبر، هشام محمود هاشم (2021)، دور المعايير الدولية لإدارة المشاريع في زيادة جودة المشروع في المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين. ص24

## جودة وتقييم المشروعات

تعد الجودة من الأساليب الحديثة والهامة للمنظمات حتى تتمكن من البقاء والاستمرار في أعمالها بنجاح، ولم يعد اهتمام إدارة الجودة بجودة السلع فقط، إنما بجودة كافة الأنشطة والعمليات داخل المنظمة، لزيادة القدرات التنافسية للمنظمات، وتحقيق الهدف الذي تسعى إليه المنظمة، وهو ما يساعد على زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة، ويعد مفهوم الجودة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تعتمد على مجموعة من المبادئ التي تساعد على التنبؤ بحالة المؤسسة وتحقيق الأداء الأفضل للمؤسسة<sup>3</sup>.

وتعرف إدارة الجودة الشاملة على أنها أهم أشكال تعاوني لأداء الأعمال والمواهب والقدرات للعاملين، والتي تضمن المؤسسة من خلالها إلى تحسين الإنتاجية والجودة بشكل مستمر.

وتعرف إدارة الجودة على أنها المنهج الإداري للمؤسسة أو الشركة والذي يساعد على تحقيق الشركة للجودة، وتهدف إلى إرضاء كافة الأطراف، وتحقيق التحسين المستمر.

ونستخلص من ذلك أن إدارة الجودة الشاملة بانها فلسفة إدارية تهدف إلى إرضاء العملاء في مختلف المؤسسات، وتركز إدارة الجودة على العاملين وفرق العمل، وهو ما يساعد المؤسسة على تحقيق الكفاءة والفاعلية بأقل وقت وبالجودة المطلوبة التي تساعد على تحقيق أهداف المنظمة<sup>4</sup>.

## تعريف المعايير الدولية لإدارة المشاريع

### - إدارة تكامل المشروعات:

يمكن تعريف إدارة تكامل المشروع بأنه العمليات المترابطة والمتكاملة لإدارة المشروعات، وتعتبر إدارة تكامل المشروع بأنه عملية يتم من خلالها تنسيق جميع جوانب الخطة للمشروع وتوحيد العمليات والأنشطة التي لابد من القيام بها، ويهدف إلى تحقيق متطلبات العملاء وأصحاب المصلحة، وتشمل إدارة تكامل المشروع

<sup>3</sup> (يونس، على (2023)، أثر المعايير الدولية لإدارة المشروع، دراسة ميدانية على المشروعات الصغيرة والمتوسطة، مجلة جامعة البعث، المجلد (45) العدد (2) ص86

<sup>4</sup> (يارا حكمت عيسى (2023)، أثر تطبيق المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الساحل السوري للمعايير الدولية لإدارة المشاريع PMBOK في تحقيق جودة المشروع كمؤشر للميزة التنافسية، مجلة جامعة البعث للبحوث العلمية، المجلد (45)، العدد (2) ص54

على عمليات وأنشطة لابد من القيام بها، ومن خلاله يتم تحديد وتنسيق العمليات المختلفة وأنشطة إدارة المشروع في مجموعات إدارة المشروع.

وتعد إدارة تكامل المشروع بأنه خطة التطوير المتبعة بالمشروع وكيفية تنفيذها، ويتضمن إدارة تكامل المشروع تعنى إدارة شاملة لجميع أنشطة المشروع بشكل متوازي من أجل ضمان نجاح المشروع وتحقيق الجودة في مخرجات المشروع من اجل أهداف المنظمة.

#### - التحكم في المشروع:

عملية مراقبة وضبط العمليات اللازمة للبدء في المشروع وتخطيطه وتنفيذه بإغلاق لتحقيق الجودة في أنشطة المشروع، وبالتالي تحقيق جودة في المشروع ككل لإنجاح المشروع<sup>5</sup>.

#### - إغلاق المشروع:

هي عملية الانتهاء من الأنشطة الموجودة كافة بإنهاء المشروع وفقا لما هو مخطط له وبالجودة والتكلفة المطلوبين، وبالتالي فان أهمية تكامل المشروع في إدارة متكاملة لأنشطة المشروع وضمان تحقيق شمولية في استخدام معايير المشروع لتحقيق جودة في جميع أنشطة ومراحل المشروع. فلا يمكن تقدير تكلفة نشاط معين دون إدارة وقت وجودة ذلك النشاط فاذا تحققت الجودة في أنشطة ومراحل المشروع، وهو ما يساعد على تحقيق الأهداف الخاصة بالمنظمة التي من أجلها أنشئت، ومن اهم عوامل نجاح أي مشروع.

#### - إدارة نطاق المشروع:

تعرف إدارة نطاق المشروع الى كل الأعمال والعمليات التي تتعلق بإنجاز المشروع وتحديد كافة المهام التي تتعلق بالمشروع في مختلف الأعمال والعمليات التي تساعد على إنجاز المشروع، ويتم من خلالها تحديد المهام التي تتعلق بالمشروع، وتشمل إدارة نطاق المشروع على كافة العمليات التي تساعد على نجاح المشروع وضمان جودته. وتعرف إدارة نطاق المشروع على انه العمليات اللازمة التي تساعد على تحديد كل الأعمال والعمليات وتحديد كافة الاحتياجات الخاصة بالمشروع، وتحديد كل الأجزاء التي لا علاقة لها بالمشروع، ومن اهم الأسباب التي تؤدي الى فشل المشروع هو عدم تحديد المهام والعمليات والاحتياجات اللازمة التي تساعد

<sup>5</sup> عنبر، هشام محمود هاشم (2021)، دور المعايير الدولية لإدارة المشاريع في زيادة جودة المشروع في المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين. ص54

على إنجاز المشروع، فيجب أن نحدد الاحتياجات الخاصة بالمشروع تحديد الاحتياجات اللازمة للمشروع وذلك من خلال التواصل المستمر مع المستفيدين من المشروع، وتحديد كافة الأجزاء التي لها علاقة بالمشروع<sup>6</sup>.

#### - تحديد الاحتياجات:

وتتمثل في تحديد اهم الاحتياجات الخاصة بالمستفيدين من المشروع والتي يتم من خلالها تحقيق أهداف المشروع حيث يتأثر نجاح المشروع بشكل مباشر بالرعاية التي يتم تنفيذها والتي تساعد على تحقيق أهداف المشروع، وتشمل كافة الاحتياجات والمتطلبات والتوقعات للمشروع.

وتعد عملية تحديد الاحتياجات من المتطلبات الأساسية التي تساعد على تنفيذ المشروع، وتحديد الاحتياجات على أساس عمليات تخطيط التكلفة والجودة، نظرا لتكامل الدور بين المجالات المعرفية التي تساعد على تحقيق التوازن في نطاق المشروع.

#### - تحديد النطاق:

وهي العملية التي يتم من خلالها وضع شرح تفصيلي للمشروع ومخرجات المشروع وتعتبر عملية تحديد النطاق من العمليات المهمة.

#### - إدارة وقت المشروع:

يمكن تعريف إدارة وقت المشروع بأنه العملية التي يتم من خلالها تحويل خطة عمل المشروع الى جدول زمني للتشغيل، وهو يشير الى ضمان إنجاز للمشروع في وقت محدد، وتعرف إدارة الوقت بأنه العملية التي يتم من خلالها استخدام الزمن بفاعلية بكفاءة من اجل إنجاز كافة الأنشطة الخاصة بالمشروع، وهو ما يضمن عدم تأخر المشروع وإنجازه في الوقت المحدد له، كما تعرف إدارة المشروع بأنه التقويم الزمني المستقبلي الذي يستخدم كدليل لتنفيذ الأنشطة المختلفة للمشروع.

<sup>6</sup> احمد، راشد (2014)، إطار عملي لتطبيق إدارة الجودة في المشاريع الإنشائية في فلسطين، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين ص63.

### - إدارة تكلفة المشروع:

تبدأ عملية تخطيط التكاليف مع الدراسة المقترحة لإقامة المشروع، ويتم من خلال فريق إدارة المشروعات بتقدير التكاليف الكاملة لإدارة المشروع، وقد يتم تقدير التكلفة بشكل مبدئي أو يتم تقديرها بشكل تفصيلي. وتعرف إدارة تكلفة المشروعات بأنها مجموعة من العمليات التي تساعد على التخطيط وتقدير التكاليف، ويتم من خلالها تقدير التكاليف بشكل تفصيلي، وتعرف إدارة تكلفة المشروع بأنها مجموعة من العمليات اللازمة للتخطيط وتقدير التكاليف، وتحديد الأدوات الخاصة بالمشروع<sup>7</sup>.

### - عمل الموازنة:

وفي هذه المرحلة يتم جميع التقديرات الخاصة بحجم النفقات لكل الأنشطة الخاصة بالمشروع، وتهدف إلى الوصول إلى تقدير المبالغ الخاصة بالتكلفة اللازمة للمشروع.

### - إدارة موارد المشروع:

يقصد بمفهوم إدارة المشروعات العملية التي يتم من خلالها إمداد ودعم عمليات المشروع بالمواد اللازمة، وتهدف إلى تحقيق التوقيت اللازم لتسليم المشروع، وكذلك الوصول إلى وجود تكلفة واقعية في حدود الموازنة الخاصة بالمشروع، ويتم من خلالها تحديد الاحتياجات للموارد التي يحتاج إليها المشروع وتتضمن تحديد نوع الموارد والتوقيت اللازم لإنهاء المشروع.

### - إدارة اتصالات المشروع:

تعرف إدارة اتصال المشروع بأنه العملية التي يتم من خلالها التخطيط وجمع وتوزيع إدارة وضبط المعلومات الخاصة بالمشروع، وضمان إيصالها إلى الجهات المعنية في الوقت المناسب، وتعرف على أنها العملية التي تسعى إلى التأكد من أن كل المعلومات اللازمة تصل لصناع القرار في الوقت المناسب، وهي تهدف إلى تجنب كافة الأزمات والمخاطر التي قد يتعرض لها المشروع.

<sup>7</sup> (عنبر، هشام محمود هاشم (2021)، دور المعايير الدولية لإدارة المشاريع في زيادة جودة المشروع في المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين. ص78

### - إدارة مخاطر المشروع:

وهي تعد أحد الوظائف الإدارية الهامة ضمن وظائف إدارة المشروع تتضمن العمليات التي تتناول تحديد المخاطر التي تهدد المشروع، وتعرف إدارة المخاطر للمشروع على أنها عبارة عن عملية تتناول وضع الخطط والسيناريوهات التي يتم من خلالها مواجهة المخاطر التي يتعرض لها المشروع.

### - أهداف عملية تقييم المشروع:

تتمثل اهم أهداف تقييم المشروع فيما يلي:

- توفير ما يلزم من معلومات تساعد على اتخاذ القرارات الصحيحة بشأن العمليات أو السياسات والتعرف على اهم الاستراتيجيات التي تستخدم بالمشروع<sup>8</sup>
- تقييم الأداء وتقييمه والاستفادة منه من أصحاب المصالح والمدراء والقائمين على إدارة المشروع.
- التحقق من جودة الأدوات التي تستخدم في إدارة المشروع والعمل على تحسينها طبقا لمتطلبات المشروع.
- العمل على تعديل الاستراتيجيات الغير ناجحة وإتاحة الفرص أمام الجهات المتخصصة والتي تساعد على إدارة المشروع.

ونستخلص من خلال ذلك أن كافة المنظمات تسعى من خلال عملية التقييم للمشاريع الى تلبية كافة الرغبات للممولين والعملاء، وإقناع العملاء بمدى كفاءة وأهمية المشروع وتأثيره على تحقيق الاستدامة البيئية وتصحيح أي أخطاء ومحاولة تجنبها وهو ما يساعد على ضمان تحقيق الجودة في المشروعات وهو ما يساعد على اكتساب رضا العملاء وثقتهم.

### - معايير الاستدامة:

تعتبر معايير الاستدامة عن مدى استقرار نتائج المشروع واحتمال استمرارها بعد انتهاء المشروع وتوقف الموارد، وتعرف عملية الاستدامة بأنها العلاقة الوثيقة بين استدامة المشروع وجودته، وتعنى الاستدامة مدى كفاية الموزنة لتحقيق المشروع للمحرجات التي يسعى إلى تحقيقها.

<sup>8</sup> (الديلمي، سعد (2019) إدارة المشاريع وتطبيقها للمعايير الدولية لتحسين جودة المشاريع الصناعية، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، عمان، الاردنص85

## العلاقة بين المعايير الدولية لإدارة المشاريع وجودة المشروعات

أكدت العديد من الدراسات بأن هناك علاقة وطيدة بين المعايير الدولية الأساسية التي تستخدم لإدارة المشاريع وبين زيادة جودة المشروع ، ويعد الالتزام بالمعايير الدولية الأساسية التي تستخدم لإدارة المشاريع وبين زيادة جودة المشروع ، ويعد الالتزام بتلك المشاريع من أهم العوامل التي تقود المؤسسة الى تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة من إنشاء المشروع، ومن هذه الدراسات (serrador&turner (2015) ، (2014) carvalho، (2014) chauhan، التي أشارت الى مدى أهمية تكامل المشاريع في إدارة متكاملة لأنشطة المشروع ، وهو ما يساعد على تحقيق الجودة في الأنشطة والمراحل المختلفة للمشروع وهو ما يساعد المشروع على تحقيق النجاح ، وتحقيق جودة المشروعات في مختلف الأنشطة والمراحل التي يمر بها المشروع .

ومن أهم العوامل التي تساعد على نجاح المشروع هو مدى حرص المدراء على التعاون ونقل الخبرات والمعلومات بين الجوانب المختلفة للمشروع. وتعتبر أهمية تكامل المشروع عن الإدارة المتكاملة لإدارة المشروع، فلا يمكن تقدير التكلفة الخاصة بنشاط المشروع دون تحديد إدارة جيدة للوقت، فاذا تحققت إدارة الجودة في الأنشطة المختلفة للمشروع والمراحل التي يمر بها ، فلا يمكن تقدير التكلفة دون وجود إدارة وجودة لذلك النشاط ، فاذا تحققت الجودة في الأنشطة المختلفة للمشروع ، كلما توفرت الأدوات اللازمة لتكامل المشروع وتحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة.

وكذلك هناك علاقة بين إدارة نطاق المشروع وزيادة الجودة الخاصة بالمشروع، نستخلص من خلال ذلك أن إدارة نطاق المشروع بشكل جيد وتحديد الاحتياجات الخاصة بالمشروع، وتوفيرها وفقا للمعايير والأسس الدولية المتفق عليها سوف يؤدي الى تحقيق الجودة في مختلف المراحل والأنشطة الخاصة بالمشروع ، وهو ما يساعد على تحقيق الجودة في المشروعات ككل وهو ما يؤدي الى نجاح المشروع وتحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة .

وكذلك أشارت العديد من الدراسات الى وجود علاقة بين زيادة جودة المشروعات وإدارة وقت المشروع كدراسة غزاوي (2011) ودراسة العامودي (2011)، ودراسة (2014) carvalho، حيث أمدت تلك الدراسات بأنه لا يمكن الاعتراف بالنجاح في تحقيق النتائج وتقديرها إلا اذا كان إنجاز تلك النتائج في حدود الوقت ومدى الالتزام بالزمن المطلوب للمشروع ، فالتخطيط الجيد للوقت يؤدي الى تحقيق نتائج جيدة لمخرجات المشروع ، وهو ما يساعد المشروع على تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة .

كما أكدت العديد من الدراسات على وجود علاقة بين إدارة تكلفة المشروعات ومدى زيادة جودة المشروع كدراسة (chauhan2014) حيث أكدت بأن الإدارة الجيدة والصحيحة للتكاليف ستؤدي إلى إنجاز الأنشطة الخاصة بالمشروع على أكمل وجه. وبالتالي سوف يؤدي ذلك إلى زيادة جودة المشروع ككل، وبالتالي نجاح المشروع وتحقيق الأهداف التي يسعى إليها، كما أن هناك علاقة واضحة بين إدارة جودة المدخلات وبين زيادة جودة المشروع، كما أشارت دراسة كلا من راشد (2014)، وغانم (2011)، إلى أهمية الأجزاء الداخلة في إنجاز أنشطة المشروع ذات جودة عالية، وتستطيع المؤسسة أن تحقق الأهداف التي تسعى إليها من إنشاء المشروع، وهو ما يساعد المؤسسة على الحصول على مخرجات ذات جودة عالية، وبالتالي نجاح المشروع من جميع الأطراف.

### منهجية الدراسة

"تم التركيز في هذه الدراسة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي، الذي يسمح بدراسة الظواهر والممارسات الموجودة بدقة ودون التدخل فيها. تهدف الدراسة إلى دور المعايير الدولية لإدارة المشاريع في زيادة جودة المشاريع بالتطبيق على الشركات الدولية في المملكة العربية السعودية. تم تحديد عينة من الأفراد المشاركين في الدراسة، وتم تطبيق أداة الدراسة المعتمدة بعد تنظيمها والتأكد من صدقها وثباتها. تم تحليل البيانات المجمعة باستخدام المعالجات الإحصائية المناسبة. أخيرًا، تم تنظيم الإجراءات المطلوبة لضمان سير الدراسة بشكل سليم ودقيق".

حرص الباحث بعد الانتهاء من جمع بيانات في كل مفردة من مفردات العينة بمراجعة هذه البيانات الواردة في كل استمارة، وذلك للتأكد من اكتمال البيانات، وصحة المعلومات، وللتحقق من نسبة المردود لهذه الاستمارات ونسبة الفاقد في البيانات وبعد الانتهاء من مراجعتها بالشكل النهائي قمت بالدخول في مرحلة جديدة وهي تحويل البيانات الأولية إلى أرقام ليتم التعامل معها إحصائياً، ولتحقيق ذلك استخدمت دليل الترميز لتحويل الكميات الكبيرة من البيانات الخام الواردة في استمارة الاستبيان إلى بيانات مختصرة لتناسب عملية تفرغ البيانات والتحليل الإحصائي فيما بعد، فقد تم تحويل البيانات الأولية الواردة في الاستمارة إلى رموز رقمية في دليل الترميز، وفقاً لقواعد ومستويات وحدات القياس التي طورت لقياس خصائص المتغيرات الداخلة في الدراسة.

وبعد الانتهاء من مرحلة ترميز البيانات والتي تم فيها تحويل هذه البيانات من شكلها الكيفي إلى شكلها الكمي ثم نقلت هذه البيانات الكمية إلى بطاقات التفرغ المخصصة لذلك وفقا للقواعد السابقة وأعطيت أرقام متسلسلة لاستمارات المقابلة بحيث تعكس كل واحدة من الاستثمارات مفردة من مفردات مجتمع البحث.

### عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من 48 عينة لدراسة دور المعايير الدولية لإدارة المشاريع في زيادة جودة المشاريع بالتطبيق على الشركات الدولية في المملكة العربية السعودية

### حدود الدراسة

تناول الباحث موضوع الدراسة مع الالتزام بالحدود التالية - :

- الحدود المكانية: الشركات الدولية في المملكة العربية السعودية.
- الحدود الزمنية: الفترة (2024).
- الحدود الموضوعية: دور المعايير الدولية لإدارة المشاريع في زيادة جودة المشاريع

### محاور الدراسة الميدانية

تمثلت متغيرات الدراسة فيما يلي:

- متوسط محور دور المعايير الدولية لإدارة المشروعات
- متوسط محور التزام المؤسسات الدولية بالمملكة العربية السعودية بالمعايير الدولية لإدارة المشاريع
- متوسط تحسين جودة الخدمات المقدمة بالمؤسسات الدولية بالمملكة العربية السعودية

### أسلوب الدراسة:

### الدراسة التحليلية:

وتم تفرغ البيانات من استمارة الاستبيان وتصفيتها وتبويبها لتسهيل عملية تحليلها، وذلك لاستخلاص النتائج والمؤشرات منها حول موضوع البحث باستخدام وسائل إحصائية مناسبة تتفق مع الفروض الأساسية الخاصة بالدراسة.

### البرامج الإحصائية المستخدمة

قام الباحث باستخدام برنامج SPSS الإصدار 26 وذلك لحساب الصدق والثبات والإحصاء الوصفية ودراسة فروض الدراسة لنموذج الدراسة.

### الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية علي نموذج الدراسة

- اختبار كولوموجروف Kolmogorov-Smirnov لاختبار اعتدالية توزيع البيانات (لتحديد ما اذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي)

- اختبار معامل الفا كرنباخ Cronbach's Alpha وذلك لدراسة صدق وثبات النموذج

- استخدام اختبار العامل التوكيدي Common Factor Analysis لعبارات نموذج الدراسة

- الرسوم البيانية Graphs: استخدام البيانات والرسومات البيانية الموضحة لنتائج الدراسة أثناء التحليل.

- تم استخدام المتوسط الحسابي Mean والانحراف المعياري ST. Deviation والأهمية النسبية Relative importance لدراسة اتجاهات العينة الإحصائية لمتغيرات الدراسة.

- تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد Multi Regression وتحليل الانحدار البسيط Simple Regression لدراسة التأثير المعنوي بين محاور الدراسة

- التكرارات والنسب المئوية

تم دراسة البيانات الشخصية (الديموجرافية) وذلك باستخدام التكرارات والنسب المئوية والرسوم البيانية وذلك كما يلي:

النوع:

جدول (1) يوضح توزيع الدراسة طبقاً لمتغير النوع

الجنس		
النسبة	التكرار	
85.4	41	ذكر
14.6	7	إنثى
100.0	48	الإجمالي

من الجدول السابق يمكننا ملاحظة أن

حجم الذكور في عينة الدراسة 85.4% أكبر من حجو الإناث في عينة الدراسة 14.6% لدراسة دور المعايير الدولية لإدارة المشاريع في زيادة جودة المشاريع بالتطبيق على الشركات الدولية في المملكة العربية السعودية.

جدول (2) يوضح توزيع الدراسة طبقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة		
النسبة	التكرار	
20.8	10	أقل من خمس سنين
31.3	15	من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات
27.1	13	من عشر سنوات إلى أقل من خمس عشر سنة
20.8	10	أعلى من 15 سنة
100.0	48	الإجمالي

من الجدول السابق يمكننا ملاحظة:

نسبة الأشخاص الذين خبرتهم أقل من 5 سنوات بنسبة 20.8% ، نسبة الأشخاص الذين خبرتهم من 5 أقل من 10 سنوات 31.3%، نسبة الأشخاص من 10 إلى 15 سنوات بنسبة 27.1% ، بينما نسبة الأشخاص أعلى من 15 سنة بنسبة 20.8%  
الخصائص السيكومترية لمحاو استبيان الدراسة

- الثبات والصدق:

صدق الاستبيان يعني تمثيله للمجتمع المدروس بشكل جيد حيث أن الإجابات التي نحصل عليها من أسئلة الاستبيان تعطينا المعلومات التي وضعت لأجلها الأسئلة. أما ثبات الاستبيان فيعني إننا إذا أعدنا توزيع هذا

الاستبيان على عينة أخرى من نفس المجتمع ونفس حجم العينة فإن النتائج ستكون مقاربه للنتائج التي حصلنا عليها من العينة الأولى وتكون النتائج بين العينتين متساوية باحتمال يساوى معامل الثبات. ويتم اختبار صدق وثبات الاستبيان باستخدام معامل الفا كرونباخ والتي تعبر قيمته عن مدى ثبات الأسئلة وصدقها في التعبير عن المؤشر التي وضعت لقياسه وتتراوح قيم الفا كرونباخ بين الصفر والواحد الصحيح.. حيث أنه كلما اقترب مقياس كرونباخ الفا من 1 الصحيح كلما كان ثبات أداة القياس والاستمارة أقوى (وقد جرى بين الإحصائيين اتخاذ قيمة 0.7 فأكثر كقيمة مقبولة لهذا المعامل) - ثبات المقياس

يتم اختبار الثبات الاستبانة باستخدام معامل alpha والتي تعبر قيمته عن مدى ثبات الأسئلة وصدقها في التعبير عن المؤشر التي وضعت لقياسه وتتراوح قيم الفا كرونباخ بين الصفر والواحد الصحيح. حيث أنه كلما اقترب مقياس كرونباخ الفا من 1 الصحيح كلما كان ثبات أداة القياس والاستمارة أقوى (وقد جرى بين الإحصائيين اتخاذ قيمة 0.7 فأكثر كقيمة مقبولة لهذا المعامل). تم تقدير ثبات المقياس باستخدام ألفا - كرونباخ، وذلك على النحو التالي:

جدول (3) يوضح معامل الفا كرونباخ لثبات الاستبانة لكل ومحاورها

عدد العبارات	معامل الفا كرونباخ	محاور الدراسة
5	0.899	دور المعايير الدولية لإدارة المشروعات
5	0.930	التزام المؤسسات الدولية بالمملكة العربية السعودية بالمعايير الدولية لإدارة المشاريع
5	0.797	تحسين جودة الخدمات المقدمة بالمؤسسات الدولية بالمملكة العربية السعودية
15	0.974	محاور الدراسة ككل

مما سبق يمكننا ملاحظة أن قيمة معامل الثبات "ألفا كرونباخ" لاستبانة دور المعايير الدولية السعودية للمشاريع في زيادة جودة المشاريع بالتطبيق على الشركات الدولية في المملكة العربية السعودية ومحاورها (دور المعايير الدولية لإدارة المشروعات، التزام المؤسسات الدولية بالمملكة العربية السعودية بالمعايير الدولية لإدارة المشاريع، تحسين جودة الخدمات المقدمة بالمؤسسات الدولية بالمملكة العربية السعودية (0.974، 0.899، 0.930، 0.797)، على الترتيب، وهذه القيم أعلى من 0.7 ومن ثم يمكننا القول أن هذا المقياس يتسم بدرجة ثبات مرتفعة ويمكن الاعتماد عليه.

## مناقشة وتفسير نتائج الدراسة

- يوجد أثر ذو دلالة معنوية لدور المعايير الدولية لإدارة المشروعات على تحسين جودة الخدمات المقدمة بالمؤسسات الدولية بالمملكة العربية السعودية

الجدول (4): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى

مستوى المعنوية	المحسوبة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	Adjusted R Square	R Square	R
.000b	60.07	6329.2	1	6329.236	0.55	0.56	.7530
		105.36	46	4846.680			
			47	11175.917			

يظهر من الجدول السابق صلاحية نموذج اختبار الانحدار المتعدد لتفسير الظاهرة حيث بلغ معامل الارتباط (R) بين المتغيرات المستقلة والتابعة (0.753) وهي تشير إلى علاقة قوية ومقبولة، كما ويظهر من الجدول أن قيمة (R) معامل التحديد بلغ (0.56) أي أن المتغيرات المستقلة استطاعت أن تفسر ما نسبته (56%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع تحسين جودة الخدمات المقدمة بالمؤسسات الدولية بالمملكة العربية السعودية والباقي يعزى لمتغيرات أخرى، كما ويلاحظ أن قيمة معامل التحديد المعدلة بلغت (0.55) وأن الفرق بينها وبين قيمة R2 بسيط جدا (0.01) ما يدل على قدرة المتغيرات التي تم قبولها في النموذج على التنبؤ بقيم المتغير التابع.

كما ويظهر من الجدول السابق وباعتماد على قيمة ودلالة F الإحصائية للأبعاد مجتمعة والتي بلغت (60.07) أعلى من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.00) أقل من (0.05) مما يدل على صلاحية نموذج اختبار الانحدار المتعدد، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

Coefficients <sup>a</sup>						
Sig.	t	Standardized	Unstandardized		Model	
		Coefficients	Std. Error	B		
0.000	5.614		7.657	42.983	(Constant)	1
0.000	7.751	0.753	0.368	2.849	دور المعايير الدولية لإدارة المشروعات	

a. Dependent Variable: تحسين جودة الخدمات المقدمة بالمؤسسات الدولية بالمملكة العربية السعودية

يظهر من الجدول السابق وباستعراض قيم تأثير كل بعد من أبعاد المتغير المستقل يتبين أن جميع البعد (دور المعايير الدولية لإدارة المشروعات) لها أثر إيجابي دال إحصائياً بشكل منفرد على تحسين جودة الخدمات المقدمة بالمؤسسات الدولية بالمملكة العربية السعودية عند مستوى الدلالة (0.05) حيث بلغت قيمة (Beta) غير المعيارية (2.849)، وبلغت قيمة (t) لها (7.751) على الترتيب أعلى من قيمتها الجدولية وبمستوى دلالة (0.00) أقل من (0.05)، وعليه تكون معادلة التنبؤ كالتالي:

$$\text{تحسين جودة الخدمات المقدمة بالمؤسسات الدولية بالمملكة العربية السعودية} = 42.983 + 2.849 \times X1$$

أي أن زيادة وحدة واحدة في (دور المعايير الدولية لإدارة المشروعات) يؤدي إلى زيادة بمقدار 2.849 في تحسين جودة الخدمات المقدمة بالمؤسسات الدولية بالمملكة العربية السعودية

وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة حيث أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للعوامل المؤثرة على تحسين جودة الخدمات المقدمة بالمؤسسات الدولية بالمملكة العربية السعودية (دور المعايير الدولية لإدارة المشروعات) على تحسين جودة الخدمات المقدمة بالمؤسسات الدولية بالمملكة العربية السعودية".

### الفرضية الثانية:

- يوجد أثر ذو دلالة معنوية التزام المؤسسات الدولية بالمملكة العربية السعودية بالمعايير الدولية لإدارة المشاريع على تحسين جودة الخدمات المقدمة بالمؤسسات الدولية بالمملكة العربية السعودية.

الجدول (5): نتائج تحليل الانحدار الخطى البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية

مستوى المعنوية	المحسوبة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	Adjusted R Square	R Square	R
.000b	64.58	6526.738	1	6526.738	0.574957	0.584	.764a
		101.069	46	4649.179			
			47	11175.917			

يظهر من الجدول السابق صلاحية نموذج اختبار الانحدار المتعدد لتفسير الظاهرة حيث بلغ معامل الارتباط (R) بين المتغيرات المستقلة والتابعة (0.764) وهي تشير إلى علاقة قوية ومقبولة، كما ويظهر من الجدول أن قيمة (R) معامل التحديد بلغ (0.58) أي أن المتغيرات المستقلة استطاعت أن تفسر ما نسبته (58%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع تحسين جودة الخدمات المقدمة بالمؤسسات الدولية بالمملكة العربية السعودية والباقي يعزى لمتغيرات أخرى، كما ويلاحظ أن قيمة معامل التحديد المعدلة بلغت (0.57) وأن الفرق بينها وبين قيمة R2 بسيط جدا (0.01) ما يدل على قدرة المتغيرات التي تم قبولها في النموذج على التنبؤ بقيم المتغير التابع.

كما ويظهر من الجدول السابق وباعتماد على قيمة ودلالة F الإحصائية للأبعاد مجتمعة والتي بلغت (64.58) أعلى من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.00) أقل من (0.05) مما يدل على صلاحية نموذج اختبار الانحدار المتعدد، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

تابع نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية

Coefficients <sup>a</sup>					
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
		Beta	Std. Error	B	
0.000	10.165		5.644	57.374	(Constant)
0.000	8.036	0.764	0.297	2.383	التزام المؤسسات الدولية بالمملكة العربية السعودية بالمعايير الدولية لإدارة المشاريع

a. Dependent Variable: تحسين جودة الخدمات المقدمة بالمؤسسات الدولية بالمملكة العربية السعودية

يظهر من الجدول السابق وباستعراض قيم تأثير كل بعد من أبعاد المتغير المستقل يتبين أن جميع البعد (التزام المؤسسات الدولية بالمملكة العربية السعودية بالمعايير الدولية لإدارة المشاريع) لها أثر إيجابي دال إحصائياً بشكل منفرد على تحسين جودة الخدمات المقدمة بالمؤسسات الدولية بالمملكة العربية السعودية عند مستوى الدلالة (0.05) حيث بلغت قيمة (Beta) غير المعيارية (2.383)، وبلغت قيمة (t) لها (8.036) على الترتيب أعلى من قيمتها الجدولية وبمستوى دلالة (0.00) أقل من (0.05)، وعليه تكون معادلة التنبؤ كالتالي:

تحسين جودة الخدمات المقدمة بالمؤسسات الدولية بالمملكة العربية السعودية =  $X1 (2.383) + 57.374$

أي أن زيادة وحدة واحدة في (التزام المؤسسات الدولية بالمملكة العربية السعودية بالمعايير الدولية لإدارة المشاريع) يؤدي إلى زيادة بمقدار 2.383 في تحسين جودة الخدمات المقدمة بالمؤسسات الدولية بالمملكة العربية السعودية.

وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة حيث أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للعوامل المؤثرة على تحسين جودة الخدمات المقدمة بالمؤسسات الدولية بالمملكة العربية السعودية (التزام المؤسسات الدولية بالمملكة العربية السعودية بالمعايير الدولية لإدارة المشاريع) على تحسين جودة الخدمات المقدمة بالمؤسسات الدولية بالمملكة العربية السعودية".

الفرضية الثالثة:

- يوجد أثر ذو دلالة معنوية دور المعايير الدولية لإدارة المشروعات على التزام المؤسسات الدولية بالمملكة العربية السعودية بالمعايير الدولية لإدارة المشاريع الجدول ( 6 ): نتائج تحليل الانحدار الخطى البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

مستوى المعنوية	المحسوبة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	Adjusted R Square	R Square	R
.000b	70.93	6779.245	1	6779.245	0.598	0.607	.779a
		95.580	46	4396.672			
			47	11175.917			

يظهر من الجدول السابق صلاحية نموذج اختبار الانحدار المتعدد لتفسير الظاهرة حيث بلغ معامل الارتباط (R) بين المتغيرات المستقلة والتابعة (.779) وهي تشير إلى علاقة قوية ومقبولة، كما ويظهر من الجدول أن قيمة (R) معامل التحديد بلغ (0.61) أي أن المتغيرات المستقلة استطاعت أن تفسر ما نسبته (61%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع تحسين جودة الخدمات المقدمة بالمؤسسات الدولية بالمملكة العربية السعودية والباقي يعزى لمتغيرات أخرى، كما ويلاحظ أن قيمة معامل التحديد المعدلة بلغت (0.60) وأن الفرق بينها وبين قيمة R<sup>2</sup> بسيط جدا (0.01) ما يدل على قدرة المتغيرات التي تم قبولها في النموذج على التنبؤ بقيم المتغير التابع.

كما ويظهر من الجدول السابق وبالاعتماد على قيمة ودلالة F الإحصائية للأبعاد مجتمعة والتي بلغت (70.93) أعلى من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.00) أقل من (0.05) مما يدل على صلاحية نموذج اختبار الانحدار المتعدد، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

تابع نتائج تحليل الانحدار الخطى البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

Coefficients <sup>a</sup>						
Sig.	t	Standardized	Unstandardized		Model	
		Coefficients	Coefficients			
		Beta	Std. Error	B		
0.000	8.528		6.054	51.628	(Constant)	
0.000	8.422	0.779	0.304	2.556	دور المعايير الدولية لإدارة المشروعات	1

a. Dependent Variable: التزام المؤسسات الدولية بالمملكة العربية السعودية بالمعايير الدولية لإدارة المشاريع

يظهر من الجدول السابق وباستعراض قيم تأثير كل بعد من أبعاد المتغير المستقل يتبين أن جميع البعد (دور المعايير الدولية لإدارة المشروعات) لها أثر إيجابي دال إحصائياً بشكل منفرد على التزام المؤسسات الدولية بالمملكة العربية السعودية بالمعايير الدولية لإدارة المشاريع عند مستوى الدلالة (0.05) حيث بلغت قيمة (Beta) غير المعيارية (2.556)، وبلغت قيمة (t) لها (8.422) أعلى من قيمتها الجدولية وبمستوى دلالة (0.00) أقل من (0.05)، وعليه

تكون معادلة التنبؤ كالتالي:

$$\text{التزام المؤسسات الدولية بالمملكة العربية السعودية بالمعايير الدولية لإدارة المشاريع} = 51.628 + (2.556) X1$$

أي أن زيادة وحدة واحدة في (دور المعايير الدولية لإدارة المشروعات) يؤدي إلى زيادة بمقدار 2.556 في التزام المؤسسات الدولية بالمملكة العربية السعودية بالمعايير الدولية لإدارة المشاريع

وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة حيث أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للعوامل المؤثرة على تحسين جودة الخدمات المقدمة بالمؤسسات الدولية بالمملكة العربية السعودية (دور المعايير الدولية لإدارة المشروعات) على التزام المؤسسات الدولية بالمملكة العربية السعودية بالمعايير الدولية لإدارة المشاريع".

## مناقشة النتائج

تناولت الدراسة المنهجية المتبعة في البحث، ويتضمن وصفًا لعينة الدراسة وأداة جمع البيانات، بالإضافة إلى تحليل صدق وثبات الأداة المستخدمة. كما يتضمن الفصل استعراض الإجراءات التي تم اتباعها في تنظيم وتطبيق أدوات الدراسة، ويختتم بالمعالجات الإحصائية التي تم استخدامها لتحليل البيانات. ركزت هذه الدراسة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والذي يتيح دراسة الظواهر والممارسات الحالية بدقة ودون التدخل فيها. يهدف هذا المنهج إلى فهم دور المعايير الدولية في إدارة المشاريع وزيادة جودة المشروعات في الشركات الدولية في المملكة العربية السعودية. تم اختيار عينة من الأفراد المشاركين في الدراسة بعناية، حيث تم تطبيق أداة الدراسة بعد تنظيمها والتحقق من صدقها وثباتها. وقد تم تحليل البيانات التي جمعت باستخدام أساليب إحصائية مناسبة، لضمان دقة النتائج.

تكونت عينة الدراسة من 48 فردًا من العاملين في الشركات الدولية في المملكة العربية السعودية. وقد تم اختيار هؤلاء الأفراد بناءً على معايير معينة تضمن تمثيلًا جيدًا لمجتمع الدراسة، وذلك لفهم مدى تأثير المعايير الدولية على جودة المشروعات في هذه الشركات. تمت مراجعة البيانات المستلمة من جميع المشاركين بعناية للتأكد من اكتمال وصحة المعلومات المقدمة، ومن ثم تحويل البيانات الأولية إلى شكل كمي باستخدام دليل الترميز، ما يسهل عملية التحليل الإحصائي.

### تلتزم الدراسة بالحدود التالية:

الحدود المكانية، تقتصر على الشركات الدولية في المملكة العربية السعودية. الحدود الزمنية: تتعلق بالفترة الزمنية لعام 2024. الحدود الموضوعية: تركز على دور المعايير الدولية لإدارة المشاريع في تحسين جودة المشاريع.

تم استخدام استبيان مصمم خصيصًا لجمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة. اشتمل الاستبيان على ثلاثة محاور رئيسية: دور المعايير الدولية لإدارة المشروعات. التزام المؤسسات الدولية بالمملكة العربية السعودية بالمعايير الدولية لإدارة المشاريع. تحسين جودة الخدمات المقدمة بالمؤسسات الدولية بالمملكة العربية السعودية. كل محور احتوى على خمس عبارات، وتم تقييمها باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

تم التحقق من صدق وثبات الاستبيان باستخدام معامل ألفا كرونباخ. تُظهر النتائج أن القيم كانت جميعها أعلى من 0.7، مما يشير إلى أن الأداة المستخدمة تتمتع بدرجة عالية من الثبات والصدق. بلغ معامل الثبات

العام للاستبيان 0.974، مما يعكس موثوقية عالية في قياس متغيرات الدراسة. بعد جمع البيانات، تم تحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS الإصدار 26. تضمنت التحليلات الإحصائية استخدام اختبارات متعددة مثل اختبار كولموغوروف-سميرنوف لاختبار اعتدالية توزيع البيانات، واختبار معامل ألفا كرونباخ لدراسة صدق وثبات النموذج. كما تم استخدام تحليل الانحدار البسيط والمتعدد لدراسة التأثيرات المعنوية بين محاور الدراسة. إضافة إلى ذلك، تم استخدام الرسوم البيانية والتكرارات والنسب المئوية لتحليل البيانات الديموغرافية للمشاركين.

تم تفريغ البيانات من استمارة الاستبيان وتصفيتها وتبويبها لتسهيل عملية التحليل، واستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لدراسة اتجاهات العينة الإحصائية. أظهرت النتائج أن دور المعايير الدولية لإدارة المشاريع له تأثير إيجابي على جودة المشروعات في الشركات الدولية بالمملكة العربية السعودية. وتم التأكيد على أهمية التزام الشركات بهذه المعايير لتحسين جودة الخدمات المقدمة.

### نتائج الدراسة وتفسيرها

الفرضية الأولى: أثر دور المعايير الدولية لإدارة المشروعات على تحسين جودة الخدمات

تشير نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط إلى أن دور المعايير الدولية لإدارة المشروعات له تأثير معنوي وإيجابي على تحسين جودة الخدمات المقدمة في المؤسسات الدولية بالمملكة العربية السعودية. بلغ معامل الارتباط بين المتغيرات (753)، مما يشير إلى وجود علاقة قوية ومقبولة بين المتغيرات. كما أوضحت النتائج أن 56% من التغيرات في جودة الخدمات يمكن تفسيرها من خلال دور المعايير الدولية لإدارة المشروعات. وفقاً للجدول (4)، بلغت قيمة معامل التحديد المعدل (0.55)، مما يدل على قدرة المتغيرات المستقلة على التنبؤ بجودة الخدمات. أظهرت قيمة F المحسوبة (60.07) معنوية أعلى من القيمة الجدولية عند مستوى دلالة (0.05)، مما يدعم صلاحية نموذج الانحدار المتعدد.

الفرضية الثانية: أثر التزام المؤسسات الدولية بالمعايير الدولية لإدارة المشاريع على تحسين جودة الخدمات تظهر النتائج أن التزام المؤسسات الدولية بالمعايير الدولية لإدارة المشاريع له تأثير إيجابي ومعنوي على تحسين جودة الخدمات. بلغ معامل الارتباط (764)، وقيمة معامل التحديد (0.58)، مما يعني أن 58% من التغيرات في جودة الخدمات يمكن تفسيرها من خلال التزام المؤسسات بالمعايير الدولية.

كما هو موضح في الجدول (5)، فإن قيمة معامل التحديد المعدل بلغت (0.57)، مما يؤكد على قدرة المتغيرات المستقلة على التنبؤ بجودة الخدمات. أظهرت قيمة F المحسوبة (64.58) معنوية أعلى من القيمة الجدولية عند مستوى دلالة (0.05).

الفرضية الثالثة: أثر دور المعايير الدولية لإدارة المشروعات على التزام المؤسسات بالمعايير الدولية تشير نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط إلى أن دور المعايير الدولية لإدارة المشروعات له تأثير معنوي وإيجابي على التزام المؤسسات بالمعايير الدولية لإدارة المشاريع. بلغ معامل الارتباط (0.779)، وقيمة معامل التحديد (0.61)، مما يعني أن 61% من التغيرات في التزام المؤسسات يمكن تفسيرها من خلال دور المعايير الدولية.

وفقاً للجدول (6)، بلغت قيمة معامل التحديد المعدل (0.60)، مما يدل على قدرة المتغيرات المستقلة على التنبؤ بالالتزام المؤسسات. أظهرت قيمة F المحسوبة (70.93) معنوية أعلى من القيمة الجدولية عند مستوى دلالة (0.05).

### مناقشة النتائج وربطها بالدراسات السابقة

تتوافق نتائج هذه الدراسة مع العديد من الدراسات السابقة التي أشارت إلى أهمية دور المعايير الدولية لإدارة المشروعات في تحسين جودة الخدمات. على سبيل المثال، أظهرت دراسة قام بها الباحث "محمد علي" (2020) نتائج مشابهة حيث أشار إلى أن التزام المؤسسات بالمعايير الدولية يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة.

بالمقابل، تختلف بعض النتائج مع دراسات أخرى. فقد أشارت دراسة "أحمد عبد الله" (2018) إلى أن هناك عوامل أخرى تؤثر بشكل أكبر على جودة الخدمات مثل التكنولوجيا والموارد البشرية، وهو ما يفسر النسبة المتبقية من التغيرات التي لم يتم تفسيرها في هذه الدراسة.

### التوصيات

1. تشجيع التزام المؤسسات الدولية بالمعايير الدولية لإدارة المشاريع: يجب على المؤسسات الدولية في المملكة العربية السعودية تعزيز التزامها بالمعايير الدولية لإدارة المشاريع لضمان تحسين جودة الخدمات.

2. تدريب الموظفين على المعايير الدولية: يوصى بتوفير برامج تدريبية متخصصة للموظفين حول المعايير الدولية لإدارة المشاريع لزيادة كفاءتهم وتحسين جودة العمل.
3. تطبيق تقنيات إدارة المشاريع الحديثة: ينصح بتطبيق تقنيات إدارة المشاريع الحديثة والمتقدمة التي تتماشى مع المعايير الدولية لزيادة فعالية وكفاءة العمليات.
4. إجراء دراسات دورية لتقييم الالتزام بالمعايير: من الضروري إجراء دراسات دورية لتقييم مدى التزام المؤسسات بالمعايير الدولية وتأثير ذلك على جودة الخدمات المقدمة.
5. تطوير سياسات وإجراءات داخلية: تطوير سياسات وإجراءات داخلية تضمن تطبيق المعايير الدولية بشكل فعال ومستدام في جميع جوانب العمل.

#### الخلاصة

تؤكد نتائج هذه الدراسة على الأهمية الكبيرة للمعايير الدولية لإدارة المشاريع في تحسين جودة الخدمات المقدمة في المؤسسات الدولية بالمملكة العربية السعودية. يساهم الالتزام بهذه المعايير في تحقيق أداء أفضل وزيادة رضا العملاء. تعد هذه النتائج دليلاً قوياً على ضرورة تعزيز ثقافة الالتزام بالمعايير الدولية في قطاع الأعمال لضمان تقديم خدمات عالية الجودة وتحقيق التنمية المستدامة.

#### المراجع

##### المراجع العربية:

- يونس، على (2023)، أثر المعايير الدولية لإدارة المشروع، دراسة ميدانية على المشروعات الصغيرة والمتوسطة، مجلة جامعة البعث، المجلد (45) العدد (2).
- محمود، هشام (2016)، دور المعايير الدولية لإدارة المشاريع في زيادة جودة المشروع في المؤسسات الأهلية العاملة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الجبوري، زيد حسن خلف درويش (2019)، أثر المعايير الدولية لإدارة المشاريع على جودة مشاريع المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت.

- يارا حكمت عيسى (2023)، أثر تطبيق المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الساحل السوري للمعايير الدولية لإدارة المشاريع PMBOK في تحقيق جودة المشروع كمؤشر للميزة التنافسية، مجلة جامعة البعث للبحوث العلمية، المجلد (45)، العدد (2).
- عنبر، هشام محمود هاشم (2021)، دور المعايير الدولية لإدارة المشاريع في زيادة جودة المشروع في المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- احمد، راشد (2014)، إطار عملي لتطبيق إدارة الجودة في المشاريع الإنشائية في فلسطين، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- الديلمى، سعد (2019) إدارة المشاريع وتطبيقها للمعايير الدولية لتحسين جودة المشاريع الصناعية، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، عمان، الأردن.

#### المراجع الأجنبية:

- Auman, D. V. "An Investigation of the Important Project Management Knowledge Areas in the Life Sciences Sector."
- Bates, G., & Jones, L. (2012). Monitoring and evaluation: a guide for community projects. Liverpool JMU: Centre for Public Health. • Brewer and Dittman, Jeffrey and Kevin (2013). Methods of IT project
- Chauhan, Divya, and PRABHAT SRIVASTAVA. "Important Project Management knowledge areas for successful delivery of projects in Pharmaceutical Industry." Int. Jour. of Pharmamedix India 4.4 (2014)
- Chou, Jui-Sheng, and Jung-Ghun Yang. "Project management knowledge and effects on construction project outcomes: an empirical study." Project Management Journal 43.5 (2016): 47-67. college series project management, Person Education South Africa Communications Bible, Wiley Publishing, Inc., Indiana. complete step by methodology for initiating, planning, executing & Closing project successfully, Kogan page limited

## استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي لتعزيز إدارة المخاطر في القطاع المصرفي بالمملكة العربية السعودية "بالتطبيق على مصرف الراجحي"

ملاك فيصل العتيبي

ماجستير إدارة المخاطر، كلية الإدارة، جامعة ميد أوشن، الإمارات العربية المتحدة  
m2l2k-f@hotmail.com

الفيصل عبد الحميد محمد حسن، فايز علي جراد

كلية الإدارة، جامعة ميد أوشن، الإمارات العربية المتحدة

### المستخلص

هدف البحث إلى تسليط الضوء حول أثر استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي لتعزيز إدارة المخاطر في القطاع المصرفي بالمملكة العربية السعودية بالتطبيق على مصرف الراجحي، وذلك من خلال توضيح أبعاد تقنيات الذكاء الاصطناعي، بالإضافة إلى الكشف عن تأثير تقنيات الذكاء الاصطناعي بأبعادها على إدارة المخاطر، ولقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي وذلك من أجل تحقيق أهداف الدراسة، حيث استخدم الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، حيث طبق هذا البحث على مجتمع دراسة تتمثل في موظفي ومدراء مصرف الراجحي، إذ تكونت عينة البحث من عينة عشوائية قدرها (196) مفردة، ولتحليل هذه المعلومات تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) ولقد توصل هذا البحث إلى مجموعة من النتائج الهامة والتي تتمثل أبرزها في أن تقنيات الذكاء الاصطناعي لها أثر في على إدارة المخاطر، ويوجد دور مؤثر لكل من الأجهزة والبرمجيات، الفعالية، والمعارف والاستدلال بصورة منفردة على إدارة المخاطر، ويوجد دور مؤثر لتقنيات الذكاء الاصطناعي على مخاطر الائتمان، مخاطر السوق، والمخاطر التشغيلية بصورة منفردة، ولقد أوصى الباحث إلى توفير برامج تدريبية للموظفين على استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي في إدارة المخاطر، ضرورة الاستثمار في البحث والتطوير لتطبيقات الذكاء الاصطناعي في المجال المصرفي، والقيام تعديل السياسات والإجراءات بناءً على النتائج المستخلصة من تطبيقات الذكاء الاصطناعي.

الكلمات المفتاحية: الذكاء الاصطناعي، إدارة المخاطر، القطاع المصرفي.

---

## Utilization of Artificial Intelligence Techniques to Enhance Risk Management in the Financial Sector in the Kingdom of Saudi Arabia “Applied to Al Rajhi Bank”

**Malak Faisal Al-Otaibi**

Master of Risk Management, College of Management, Mid-Ocean University, the United Arab Emirates  
m2l2k-f@hotmail.com

**Al-Faisal Abdul Hamid Mohammed Hassan, Fayez Ali Jarad**

College of Management, Mid-Ocean University, the United Arab Emirates

### Abstract

The research aimed to shed light on the impact of using artificial intelligence techniques to enhance risk management in the banking sector in the Kingdom of Saudi Arabia, with an application to Al Rajhi Bank, by clarifying the dimensions of artificial intelligence techniques, in addition to revealing the impact of artificial intelligence techniques in their dimensions on risk management. The researcher relied on the descriptive analytical approach in order to achieve the objectives of the study, as he used the questionnaire as a tool for collecting information, as this research was applied to a study community represented by employees and managers of Al Rajhi Bank, as the research sample consisted of a random sample of (196) individuals, and to analyze this information, the statistical analysis program (SPSS) was used. This research has reached a set of important results, the most prominent of which is that artificial intelligence technologies have an impact on risk management, and there is an influential role for each of the devices and software, effectiveness, knowledge and reasoning individually on risk management, and there is an influential role for artificial intelligence technologies on credit risks, market

risks, and operational risks individually. The researcher recommended providing training programs for employees on the use of artificial intelligence tools in risk management, the necessity of investing in research and development of artificial intelligence applications in the banking field, and amending policies and procedures based on the results extracted from artificial intelligence applications.

**Keywords:** Artificial Intelligence, Risk Management, Banking Sector.

### المقدمة

يعد الذكاء الاصطناعي وعملية إدارة المخاطر من المواضيع الهامة في العديد من المؤسسات والقطاعات المصرفية؛ بسبب ما يشهده القطاع المصرفي من مشاكل وأزمات التي قد تؤدي إلى إفلاس المؤسسات المالية والمصرفية، وفي الوقت التي تسعى فيه المؤسسات المالية والمصرفية في تطوير خدماتها واحتياجاتها الاقتصادية يجب عليها أولاً تحسين وتطوير خدماتها بواسطة استخدام الأساليب والوسائل التكنولوجية الحديثة المتمثلة في الذكاء الاصطناعي، واستخدام الأساليب الحديثة في التكنولوجيا في إدارة المخاطر والأزمات لكي تكون هذه المؤسسات قادرة على مواجهة المخاطر بكفاءة عالية، ومساعدة المؤسسة على اتخاذ القرارات السليمة بصورة سريعة. (كسراوي، 2022).

فيعد الذكاء الاصطناعي من المجالات الحديثة حالياً، فهو علم يهدف إلى جعل الحاسب الآلي يحاكي العمليات داخل العقل الإنساني والقيام بنفس المهام التي يقوم بها الإنسان بدقة وكفاءة أعلى من الإنسان، لذلك يتميز الذكاء الاصطناعي بأنه يحاكي سلوكيات البشر ومهاراتهم العقلية، في الأوان الأخيرة اهتمت عدة دراسات بتوظيف الذكاء الاصطناعي في مختلف القطاعات الحكومية الخاصة بالدولة كالصحة والتعليم والأمن والنقل والاتصالات، ومع زيادة الضغوط على الدول لإشباع حاجات مواطنيها وتقديم الخدمة لهم بكفاءة وفعالية عالية.

وتتأثر المؤسسات والمنظمات بصورة كبيرة بالتطورات المتزايدة والمتسارعة في كافة المجالات، فالمؤسسات نظام مفتوح يقوم على العلاقة التبادلية بينها وبين العالم الخارجي حيث أنها تؤثر فيها وتتأثر بها، وهذا ما يجعل المؤسسات أكثر عرضه للمخاطر والأزمات، فالمخاطر من التهديدات التي تواجه المؤسسات بسبب التغيرات التي تحدث في البيئة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتكنولوجية لذلك تعمل المؤسسات علي

بناء نموذج وأسلوب قوى للتكيف مع هذه التغيرات والتطورات ومواجهة المخاطر والأزمات والحد منها في المستقبل، ويتم ذلك من خلال وجود إدارة متخصصة بإدارة المخاطر لمواجهة كافة المخاطر والأزمات التي تواجهها المؤسسة والمخاطر المتوقع حدوثها لاتخاذ كافة الإجراءات اللازمة في مواجهاتها والتعامل معها قبل وأثناء وبعد حدوثها للحد من أثارها السلبية على المؤسسة. (أبو زيد، 2022).

### مشكلة الدراسة

من المتوقع أن يؤدي نشر الذكاء الاصطناعي في القطاع المالي والمصرفي إلى زيادة المزايا التنافسية للشركات المالية والمصرفية من خلال تحسين كفاءتها من خلال خفض التكلفة وتعزيز الإنتاجية، وكذلك من خلال تحسين جودة الخدمات والمنتجات المقدمة للمستهلكين. في المقابل، ويمكن لهذه المزايا التنافسية أن تفيد المستهلكين الماليين والمصرفيين من خلال توفير منتجات ذات جودة عالية ومخصصة، وإطلاق العنان للرؤى من البيانات لإبلاغ استراتيجيات الاستثمار، وربما تعزيز الشمول المالي والمصرفي من خلال السماح بتحليل الجدارة الائتمانية للعملاء الذين لديهم تاريخ ائتماني محدود (مثل الشركات الصغيرة والمتوسطة الناشئة). (عبيد، 2022).

ومع ذلك، فإن هذه التطورات تخلق مخاوف جديدة ناشئة عن المخاطر الكامنة في التكنولوجيا وتطبيقها في القطاع المالي والمصرفي إزاء التحول التدريجي نحو صناعة حاسوبية ومالية معتمدة على البيانات والخوارزميات، بما في ذلك النمو السريع لقطاع التكنولوجيا المالية والمصرفية، ورغم وجود نوع من الإجماع الدولي حول حوكمة مبادئ الذكاء الاصطناعي، إلا أن المشرعين لم يتمكنوا حتى الآن من ترجمة هذه المبادئ إلى لوائح للضبط في القطاع المالي والمصرفي، ومن هذا المنطلق يُثار التساؤل البحثي حول مشكلة الدراسة وهو:

ما هو تأثير استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي لتعزيز إدارة المخاطر في القطاع المصرفي بالمملكة العربية السعودية؟

### أهمية الدراسة

تنقسم أهمية الدراسة إلى قسمين الأهمية العلمية والعملية، ويمكن توضيحهم من خلال ما يلي:

### أ. الأهمية العلمية (النظرية):

- قلة الدراسات التي تناولت متغيرات الدراسة الحالية (الذكاء الاصطناعي - عملية إدارة المخاطر) في حدود علم الباحث، وخاصة في حالة دراسة أثر استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي لتعزيز عملية إدارة المخاطر.
- تسليط الضوء على أثر استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي لتعزيز إدارة المخاطر في القطاع المصرفي بالمملكة العربية السعودية.
- إثراء المكتبات بالمعلومات عن متغيرات ظاهرة الدراسة، وتزويد الباحثين بالمعلومات اللازمة عن ظاهرة الدراسة.

### ب. الأهمية العملية:

- التوصل إلى المعلومات التي توضح تأثير استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي لتعزيز عملية إدارة المخاطر في القطاع المصرفي بالمملكة العربية السعودية.
- تطبيق الدراسة على القطاع المصرفي بالمملكة العربية السعودية.
- التوصل إلى نتائج من شأنها أن تساعد المؤسسات والمنظمات في توظيف الذكاء الاصطناعي في إدارة المخاطر.
- استفادة الإدارات العليا في مؤسسات القطاع المصرفي من الدراسة في توظيف الذكاء الاصطناعي في إدارة المخاطر للحد من المخاطر والأزمات التي تواجهها المؤسسات، والاستعداد للمخاطر والأزمات قبل حدوثها للتقليل من حدتها.

### أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على:

- ماهية الذكاء الاصطناعي وعملية إدارة المخاطر.
- إلقاء الضوء على أثر استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي لتعزيز عملية إدارة المخاطر.

- الوصول إلى تصور مقترح لتفعيل دور الذكاء الاصطناعي في عملية إدارة المخاطر في القطاع المصرفي بالمملكة العربية السعودية.
- توضيح أهم المخاطر التي يوجهها القطاع المصرفي في المملكة العربية السعودية.
- التعرف على مدى التطبيق الفعلي لمختلف خطوات ومراحل إدارة المخاطر في شكلها العلمي داخل القطاع المصرفي.
- بناء نموذج يوضح العلاقة بين تقنيات الذكاء الاصطناعي وإدارة المخاطر.

### أسئلة الدراسة

يندرج تحت التساؤل الرئيسي لمشكلة الدراسة مجموعة من التساؤلات الفرعية، التي تتمثل في الآتي:

- ماهية الذكاء الاصطناعي وعملية إدارة المخاطر؟
- ما هي طبيعة وأنواع المخاطر المؤثرة في نشاط القطاعات المصرفية وخاصة مصرف الراجحي في المملكة العربية السعودية؟
- كيف يتم التعامل مع هذه المخاطر وكيف يتم العمل على تجنبها مستقبلاً؟
- ما تأثير الذكاء الاصطناعي في عملية إدارة المخاطر في القطاع المصرفي بالمملكة العربية السعودية؟
- ما تأثير استخدام الأجهزة والبرمجيات في عملية إدارة المخاطر بالقطاع المصرفي في المملكة العربية السعودية؟
- هل تساهم تقنيات الذكاء الاصطناعي في تعزيز عملية إدارة المخاطر في القطاع المصرفي بالمملكة العربية السعودية؟
- ما هي طبيعة العلاقة بين الذكاء الاصطناعي وعملية إدارة المخاطر؟

## الدراسات السابقة

### أولاً: الدراسات العربية:

- دراسة (أبو زبيبه، 2023)، بعنوان: دور تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تعزيز الرقابة الداخلية وانعكاسه على الأداء المالي:

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على تطبيقات الذكاء الاصطناعي كأحد الأساليب الحديثة في دعم الأداء المالي للوحدة الاقتصادية، وبيان دور الرقابة الداخلية وأهميتها واستخدامها والفوائد المترتبة بما يخدم لتحقيق الأداء المالي للوحدة الاقتصادية، وإظهار الدور الفعال الذي تلعبه تطبيقات الذكاء الاصطناعي في عملية تسيير وإدارة مختلف الأنشطة الرقابية والذي يساهم في تعزيز الأداء المالي للوحدة الاقتصادية، واعتمدت الدراسة على انتقاء القطاع الصناعي في البيئة العراقية المتمثل بالوحدات الاقتصادية كمجتمع للبحث وذلك لمكانة هذا القطاع في التطور الاقتصادي للبلد، كما تم التركيز على معمل سممت الكوفة لغرض إجراء الجانب العملي محلاً للبحث، واعتمدت الدراسة على المنهجين الاستنباطي والاستقرائي لتحقيق أهداف الدراسة، وتم استخدام أداة الاستبانة لجمع البيانات الخاصة بعينة الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن زيادة المعرفة لمفهوم تطبيقات الذكاء الاصطناعي ضمن نشاط الرقابة الداخلية يعتبر جوهرياً لما له من أهمية لإصحاب القرار في عملية اتخاذ القرارات الملائمة وتنفيذها، أن من خلال ظهور النتائج التي تتعلق بالتعليم العميق فإن الوحدة الاقتصادية لديها الرغبة العالية في استعمال التقنيات الذكية التي تحقق مستوى أداء متقدم وخدمة أفضل في السرعة والدقة، وهذا بدوره يعزز السلامة المهنية للوحدة الاقتصادية، أن تبني إطار عمل لإدارة تطبيقات الذكاء الاصطناعي كإنموذج مرجعي استرشادي.

- دراسة (بن الضب، 2023)، بعنوان: دور الذكاء الاصطناعي وتعلم الآلة في تعزيز كشف الاحتيال على البطاقات الائتمانية:

هدفت الدراسة إلى إبراز أهم تطبيقات الذكاء الاصطناعي وتعلم الآلة في تعزيز كشف الاحتيال على البطاقات الائتمانية، والمقارنة بين نتائج خوارزميات تعلم الآلة الخاضع للإشراف، بالتطبيق على لغة بايثون (Python) للبرمجة، باستخدام بيانات اصطناعية (Synthetic Data) تم إنشاؤها بطريقة عشوائية عن طريق المحاكاة للأرقام العشوائية لعينة تتكون من 200 ألف بطاقة ائتمانية، و 20 متغير

كخصائص لحامل البطاقة الائتمانية باستخدام أربعة خوارزميات ممثلة في خوارزمية الانحدار اللوجستي، أقرب الجيران (Nearest neighbours)، والتحليل التمييزي الخطي (discriminant analysis)، وشجرة القرار (Decision tree)، وتوصلت الدراسة إلى أن خوارزميات تعلم الآلة تساهم في تعزيز كشف الاحتيال على البطاقات الائتمانية بقدرة تنبؤية فاقت 94 في المائة، كما أن خوارزمية التحليل التمييزي الخطي كانت أفضل أداءً من بقية الخوارزميات المستخدمة، مما يدعم التوجه نحو استخدام تقنيات تعلم الآلة الحديثة، وفرص الاستفادة من العديد من الخوارزميات، وأوصت الدراسة بضرورة استخدام الذكاء الاصطناعي بصفة عامة، وتعلم الآلة بصفة خاصة في تحليل عمليات الاحتيال على البطاقات الائتمانية في الدول العربية، مما يساعد المؤسسات المالية والهيئات الإشرافية والتنظيمية والرقابية على إدارة المخاطر وتقليل التكاليف الناجمة عن هذه العمليات، خاصة مع توجه العديد من المحتالين إلى استخدام التقنيات الحديثة، مما يستدعي مواكبة التطورات العالمية الراهنة في هذا المجال.

• دراسة (هاشمية ومريم، 2023)، بعنوان: استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في تحسين أداء العاملين: دراسة ميدانية بعض المؤسسات الاقتصادية والعمومية:

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في تحسين أداء العاملين من خلال تحديد العلاقة بين إبعاد استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي المتمثلة في استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي (الأجهزة والبرمجيات، الفعالية، والمعارف والاستدلال) وأداء العاملين، وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي وأسلوب التحليل كونه مناسب لموضوع الدراسة، وتم استعمال الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات حيث تكون هذه الأخير من (36) فقرت تم توزيعها على 36 عامل لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية والعمومية بأدرار، ولمعالجة البيانات الموجودة تم الاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي SPSS، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية بين تقنيات الذكاء الاصطناعي وأداء العاملين في بعض المؤسسات الاقتصادية والعمومية بأدرار عند مستوى معنوية 0.05.

• دراسة (الصالح، 2022)، بعنوان: العلاقة بين استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي وفعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والاختيار) في الشركات الصغيرة والمتوسطة:

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي وفعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والاختيار) في الشركات الصغيرة والمتوسطة، وقد استخدمت الدراسة

المنهج المسحي الوصفي، وجمعت البيانات بواسطة الاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى موافقة العينة على أهمية استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في ممارسات إدارة الموارد البشرية وفعالية استخدامها في استقطاب الموارد البشرية واختيارها، كما أوضحت النتائج وجود علاقة إيجابية بين استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي وفعالية الاستقطاب والاختيار، وقد أوصت الدراسة بضرورة تحديث وتطوير تقنيات الذكاء الاصطناعي المستخدمة في إدارة الموارد البشرية والحاجة إلى تثقيف موظفي الموارد البشرية وتدريبهم حول نوعية وأساليب الذكاء الاصطناعي، كما أوصت الدراسة بإجراء دراسات مستقبلية عن العلاقة بين استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي وممارسات الموارد البشرية الأخرى، مثل: (التدريب، التطوير، الإحلال).

• دراسة (عبيد، 2022)، بعنوان: الجوانب التنظيمية لتطبيق الذكاء الاصطناعي في القطاع المالي: تحليل للفوائد والمخاطر:

هدفت الدراسة إلى فهم الكيفية التي من المرجح أن يتم بها ضبط إدخال تقنيات الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي إلى القطاع المالي في ظل ازدياد أهمية الخدمات المالية الممكنة رقمياً وبالتوازي مع ظهور العديد من المبادئ الدولية ذات الصلة بحوكمة هذه التكنولوجيات، وبالرغم من أن الاعتماد الصريح على الذكاء الاصطناعي في القطاع المالي ما يزال في بداية الطريق نظراً لغياب الأطر التشريعية الناظمة له، إلا أن هذا العائق لم يمنع بعض سلطات الضبط الحذرة من إدخال تكنولوجيات التعلم الآلي والذكاء الاصطناعي بصفة استثنائية وعلى سبيل التجريب في القطاع المالي، واعتمدت الدراسة على المنهجين الوصفي والتحليلي؛ وذلك انطلاقاً من جمع الحقائق والبيانات عن الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي وروابط الصلة بينه وبين القطاع المالي، وتوصلت الدراسة إلى أن ميزان الفوائد المرجوة من إدخال هذه التكنولوجيات في القطاع المالي والمخاطر الناجمة عنها، لا بد أن يخضع للضبط المرن والمتوازن بدلاً من وضع قيود تنظيمية مكثفة من شأنها كبح الابتكار في الذكاء الاصطناعي.

• دراسة (العزام، 2021)، بعنوان: دور الذكاء الاصطناعي في رفع كفاءة النظم الإدارية لإدارة الموارد البشرية بجامعة تبوك:

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الذكاء الاصطناعي في رفع كفاءة النظم الإدارية لإدارة الموارد البشرية بجامعة تبوك، وقد اعتمدت الباحثة لإجراء الدراسة المنهج التحليلي. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير أداة الدراسة (الاستبانة) كأداة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة التي تم اختيارها بأسلوب

الطريقة العشوائية لجمع البيانات من إداري الموارد البشرية بجامعة تبوك والبالغ عددهم (70) موظفاً وموظفة بعد أن تم التأكد من صدقها وثباتها. تكونت أداة الدراسة من (36) فقرة لقياس فاعلية برنامج قائم على الذكاء الاصطناعي في رفع كفاءة النظم الإدارية لإدارة الموارد البشرية بجامعة تبوك. أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) في أداة الدراسة تعزى لمتغيرات الدراسة الجنس المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة عند مستوى دلالة (0.05)، وعلى ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة فقد أوصت الباحثة بالعديد من التوصيات منها ضرورة إجراء المزيد من الدراسات حول الذكاء الاصطناعي وعلاقته بكفاءة النظم الإدارية لإدارة الموارد البشرية بحيث تشمل عينات أكبر من الجامعات على مستوى المملكة.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

• دراسة (UNIKA، 2023)، بعنوان: **A Study on Ai-Enhanced Risk Management in the Banking Sector of Chennai City**

هدفت الدراسة إلى التعرف على استخدام الذكاء الاصطناعي (AI) في تحسين ممارسات إدارة المخاطر في الصناعة المصرفية مع التركيز بشكل خاص على مدينة تشيناي، حيث يبدأ البحث بمراجعة متعمقة للأدبيات الموجودة حول إدارة المخاطر في القطاع المصرفي وتطبيقها للتكنولوجيا، ويركز هذا البحث على العديد من فئات المخاطر مثل مخاطر الائتمان، والمخاطر التشغيلية، ومخاطر السوق، ويدرس كيف يمكن لتطبيقات AI أن تكمل مناهج إدارة المخاطر التقليدية، واعتمدت الدراسة على مجموعة من التقنيات منها تحليل البيانات الكمية من خلال المقابلات النوعية والمسوحات مع المشاركين المهمين مثل عملاء البنوك، والمديرين التنفيذيين للبنوك، والتقنيين، وتم اختيار عينة مكونة من 10 فروع عشوائياً من بنكين، واحد من القطاع العام وواحد من القطاع الخاص، وتوصلت الدراسة إلى أن استخدام تقنية AI أدى إلى تحسين الدقة ومراقبة المخاطر في الوقت الفعلي وتخفيضات كبيرة في التكاليف، فلقد أصبح AI أداة مفيدة للصناعة المصرفية، حيث يعمل على تحسين اكتشاف الاحتيال، وتوفير تقييمات المخاطر الشخصية، والمساهمة في تحقيق ميزة تنافسية، بعبارة أخرى، يعمل الذكاء الاصطناعي على تغيير الصناعة المصرفية بطرق مختلفة، بما في ذلك تكنولوجيا سلسلة الكتل، والخدمات الشخصية، وصعود الرقمنة، والمحافظ الإلكترونية، والمساعدة الصوتية، ودعم العملاء مع استمرار القطاع المصرفي في استخدام الذكاء الاصطناعي، وأوصت الدراسة بأنه يجب أن يتلقى الموظفون

تدريبًا كافيًا لاستخدام الأدوات الذكية لإدارة المخاطر بشكل فعال بالمقارنة مع بنوك القطاع العام، حيث تقوم بنوك القطاع الخاص بتطبيق المزيد من تقنيات الذكاء الاصطناعي في بنوكها لتحسين الأمن السيبراني.

• دراسة (khattab & Abdullah & Ali، 2022)، بعنوان: **The Effect of Activating Artificial Intelligence Techniques on Enhancing Internal Auditing Activities "Field Study"**

هدفت الدراسة إلى دراسة العلاقة بين تقنيات الذكاء الاصطناعي وأنشطة المراجعة الداخلية، فالتحديات الجديدة في المراجعة الداخلية هي رقمنة جميع أنشطة الشركة، وهذه التحديات تجبر المراجعة الداخلية على اعتماد عمليات قائمة على البيانات بشكل متزايد، كما تستخدم المراجعة بشكل متزايد أساليب الذكاء الاصطناعي مثل الشبكات العصبية للتغلب على هذه التحديات، ويحتاج المراجعون إلى فهم أساسيات الذكاء الاصطناعي، وتحديد الأدوار التي يحتاجون إليها، وتحديد مخاطر الذكاء الاصطناعي والفرص والتحديات، واعتمدت الدراسة على منهجية المسح الشامل لجمع البيانات الأولية باستخدام استبيان منظم، حيث تم توزيع 100 نسخة من الاستبيان على عينة من المراجعين والمحاسبين وأعضاء هيئة التدريس والمدراء الماليين، وتم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS عند مستوى ثقة 95 %، وتوصلت الدراسة من خلال الإحصاءات المستخدمة إلى أن تقنيات الذكاء الاصطناعي تعمل على تحسين أنشطة المراجعة الداخلية، وأوصت الدراسة بأن استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في المراجعة عن بعد حيث يعمل مقياسه على توفير معلومات إضافية لمستخدمي البيانات المالية وتقليل التكاليف وتوفير الوقت واستخدام الذكاء الاصطناعي في جميع أنشطة الشركات لتقليل التكاليف والمراجعة المستمرة للآليات المصنعة بالاعتماد على الذكاء واستخدامها في المراجعة الداخلية عن بعد في ظل الأوبئة.

• دراسة (Benaroch، 2006)، بعنوان: **Real Options in Information Technology Risk Management: An Empirical Validation of Risk-Option Relationships.**

تناقش هذه الدراسة طار إدارة المخاطر القائم على الخيارات (OBRIM) للتحكم في المخاطر وتعظيم القيمة في قرارات الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات. وفي حين أن الإطار توجيهي بطبيعته، فإن منطقته الأساسي يعتمد على مجموعة من الخرائط المعيارية لخيارات المخاطر لاختيار الخيارات الحقيقية

المحددة التي سيتم تضمينها في الاستثمار من أجل السيطرة على مخاطر محددة. تختبر هذه الدراسة تجريبياً ما إذا كانت هذه التعيينات قد تم ملاحظتها في الممارسة العملية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق هدف الدراسة وذلك بالاعتماد على الاستبانة كأداة للدراسة، وتمثل مجتمع الدراسة في مؤسسة خدمات مالية أيرلندية كبيرة وبلغ حجم العينة 50 استثمار في مجال تكنولوجيا المعلومات من مجتمع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن مديري تكنولوجيا المعلومات يتبعون منطق إدارة المخاطر القائمة على الخيارات، على الرغم من أنها تعتمد على الحدس البحت. ومن المؤسف أن الاعتماد على هذا المنطق القائم على الحدس وحده قد يؤدي إلى ممارسات إدارة المخاطر دون المستوى الأمثل أو قد يؤدي إلى نتائج عكسية.

### التعقيب على الدراسات السابقة

اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في إلقاء الاهتمام حول كافة المعلومات ذات العلاقة بتقنيات الذكاء الاصطناعي ومدى أهميتها لتعزيز عمليات إدارة المخاطر، وقد حققت جميعها الإجابة على كافة التساؤلات البحثية التي طرحتها كل دراسة، كما أنها توصلت إلى النتائج التي تؤيد ذلك، إلى جانب اعتماد الدراسات السابقة على المنهج الوصفي التحليلي من أجل توضيح ظاهرة الدراسة، وبيان مدى تأثير استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي لتعزيز إدارة المخاطر في القطاع المصرفي.

اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في ربط العلاقة بين متغيرات الدراسة، فالدراسة الحالية تهتم بتسليط الضوء حول دور استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي لتعزيز إدارة المخاطر في القطاع المصرفي، أي أنها تقوم بدراسة الأثر من أبعاد مختلفة، إلى جانب اختلاف الدراسة التطبيقية من مجتمع وأداة الدراسة، حيث تقوم الدراسة الحالية بالتطبيق على القطاع المصرفي (مصرف الراجحي كدراسة حالة) وهو ما لم تتطرق إليه الدراسات السابقة.

### المنطلقات النظرية للدراسة

#### • النظريات المفسرة للذكاء الاصطناعي

أوضح بايونج Byeong (2016) مجموعة من النظريات والفرضيات التي تفسر الذكاء الاصطناعي وهي كالتالي:

– آلات الحساب والذكاء "قانون" "تورينج":

يقوم هذا القانون على فرضية أن الجهاز يعمل بذكاء يضاهي الإنسان، فذكائه يماثل ذكاء الإنسان، وتفيد نظرية تورينج أن نحكم على ذكاء الآلة بناء على أدائها، فهذه النظرية تشكل أساساً لاختبار تورينج.

– أطروحة دارتموث:

يمكن وصف كل جانب من عملية التعلم أو غيرها من مظاهر الذكاء بدقة شديدة تمكن الإنسان من تصميم آلة تحاكيه وهو يمثل موقف معظم الباحثين في مجال الذكاء الاصطناعي.

– فرضية نظام نويل وسيمون للرموز المادية:

تتضح تلك الفرضية في أن جوهر الذكاء يكمن في المقدرة على معالجة الرموز وعلى عكس ذلك يعتقد أووير دريفوس أن الخبرات البشرية تتشكل بشكل غريزي لا واعي ولا تعتمد على التلاعب بالرموز بشكل واعي؛ فهي تتطلب أن يكون لدى الإنسان "شعور" بالموقف حتى وإن لم تكن لديه المعرفة الكافية بالرموز.

– نظرية عدم الاكتمال الخاصة بجودل:

لا يمكن لنظام رسمي (مثل برنامج حاسوبي) إثبات جميع البيانات الحقيقية، ويعتقد روجر بينروز وآخرون غيره أن نظرية جودل وضعت حدوداً لما يمكن أن تفعله الآلات، ولكنها لم تضع حدوداً لما يمكن أن يفعله الإنسان.

– فرضية سيرل حول الذكاء الاصطناعي القوي:

يمكن أن يكون لجهاز الكمبيوتر عقلاً يماثل عقل الإنسان إن تمت برمجته بشكل ملائم بالمدخلات والمخرجات الصحيحة، يرد سيرل على هذا التأكيد بحجته المعروفة بالغرفة الصينية، والتي تتطلب منا أن ننظر داخل الكمبيوتر، لنحاول أن نعرف أين قد يكون هذا العقل.

وقد فسرت الفرضيات السابقة فلسفة الذكاء الاصطناعي في بنيته وتصميمه وعلاقة الذكاء الإنساني بذكاء الآلة، فالذكاء الاصطناعي قد يقوم بالعديد من المهام التي يقوم بها الإنسان بسرعة ودقة عالية، إلى جانب أنه قد يقلل من احتمالية وجود الأخطاء التي قد تنتج عن التدخل البشري مما يقلل من وجود المخاطر، إلي

جانب إمكانية استخدام الذكاء الاصطناعي بتقنياته المختلفة في العمليات المصرفية وفي البنوك للتقليل من المخاطر التي قد تحدث من التدخل البشري، فالأجهزة والبرمجيات الحديثة تساعد على تنفيذ العديد من المهام في وقت أقل وبدقة عالية مما يقلل من حدوث أية مخاطر محتملة. (درويش والليثي، 2020).

### المنهجية وطرق البحث

#### أ. فرضيات الدراسة:

وفقاً لما جاء في مشكلة الدراسة وأهدافها، تتمثل فرضيات الدراسة في الآتي:

**الفرضية الرئيسية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي وتعزيز إدارة المخاطر في القطاع المصرفي بالمملكة العربية السعودية.

يندرج تحت الفرضية الرئيسية عدة فرضيات فرعية تتمثل في:

- **الفرضية الفرعية الأولى:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الأجهزة والبرمجيات وتعزيز إدارة المخاطر في القطاع المصرفي بالمملكة العربية السعودية.

- **الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الفعالية وتعزيز إدارة المخاطر في القطاع المصرفي بالمملكة العربية السعودية.

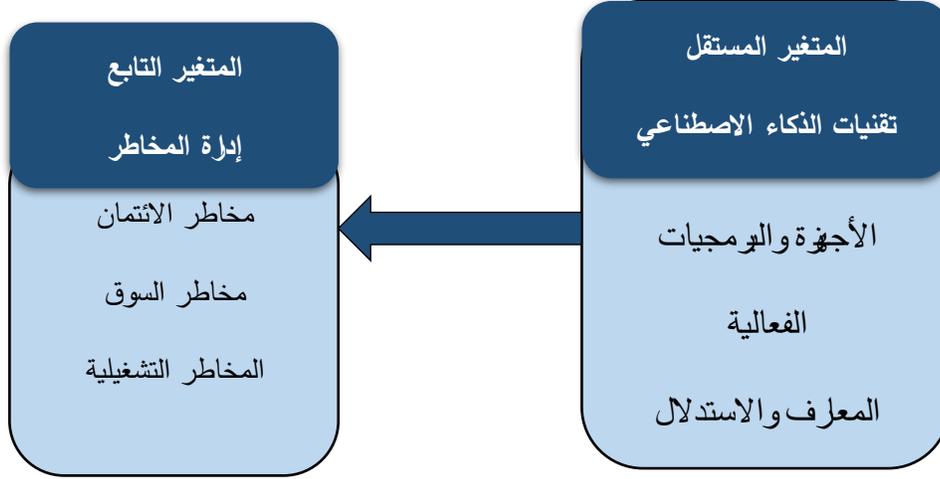
- **الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المعارف والاستدلال وتعزيز إدارة المخاطر في القطاع المصرفي بالمملكة العربية السعودية.

- **الفرضية الفرعية الرابعة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي ومخاطر الائتمان في القطاع المصرفي بالمملكة العربية السعودية.

- **الفرضية الفرعية الخامسة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي ومخاطر السوق في القطاع المصرفي بالمملكة العربية السعودية.

- **الفرضية الفرعية السادسة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي والمخاطر التشغيلية في القطاع المصرفي بالمملكة العربية السعودية.

ب. نموذج الدراسة:



شكل (1): نموذج الدراسة

ت. منهجية الدراسة:

تعتمد الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي كونه الأنسب لمعرفة الواقع لجوانب الدراسة، وذلك لملائمته لموضوع وأهداف الدراسة، حيث سيتم من خلاله وصف العلاقة بين المتغيرات محل الدراسة والمتمثلة في الذكاء الاصطناعي وإدارة المخاطر في القطاع المصرفي بالمملكة العربية السعودية، وتمثلت متغيرات الدراسة في المتغير المستقل (تقنيات الذكاء الاصطناعي) بأبعاده (الأجهزة والبرمجيات، الفعالية، المعارف والاستدلال)، والمتغير التابع والمتمثل في (عملية إدارة المخاطر) بأبعاده (مخاطر الائتمان، مخاطر السوق، المخاطر التشغيلية)، وتم اختيار القطاع المصرفي بالمملكة العربية السعودية كدراسة تطبيقية ليمثل مجتمع الدراسة، حيث هدفت الدراسة إلى معرفة أثر استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي لتعزيز إدارة المخاطر في القطاع المصرفي بالمملكة العربية السعودية عن طريق البرنامج الإحصائي SPSS.

### ث. الأساليب الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراس وتحليل البيانات التي تم جمعها، سوف يتم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام البرامج الإحصائية (SPSS Version 26):

1. معامل ارتباط بيرسون (Pearson correlation coefficient): للتأكد من صدق الاتساق الداخلي للاستبيان.

2. استخدام الرسوم البيانية (Graphs): استخدام البيانات والرسومات البيانية الموضحة لنتائج الدراسة أثناء التحليل.

3. استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): للتأكد من ثبات أداة الدراسة.

4. المتوسط الحسابي (Mean): وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن كل عبارة من العبارات المتغيرة في الدراسة الأساسية.

5. استخدام الانحراف المعياري (Standard Deviation): للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة ولكل بُعد من أبعادها الرئيسية عن متوسطها الحسابي.

6. استخدام اختبار T لمتوسط عينة واحد (One sample test).

7. تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple linear regression analysis): لمعرفة أثر كل بعد من الأبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع.

8. تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression): لمعرفة أثر أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع.

### مجتمع وعينة الدراسة

#### أ. مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في مصرف الراجحي والعاملين به في المملكة العربية السعودية.

ب. عينة الدراسة:

لكبر حجم مجتمع الدراسة، فيمكن تحديد حجم عينة البحث من خلال دراسة ( ROBERT V. )  
(KREJCIE, 1970)، بواسطة القانون التالي:

$$\text{حجم العينة} = \frac{z^2 * p * (1-p)}{\alpha^2}$$

z: الدرجة المعيارية المقابلة لمعامل الثقة الذي تم اختياره 95%.

p: نسبة العينة من المجتمع تم اختيارها 15%

α: مستوى المعنوية المسموح به في النتائج وهو 5%.

بالتعويض في القانون السابق:

$$\text{حجم العينة} = \frac{1.96^2 * 0.15 * 0.85}{0.05^2} = 196 \text{ مفردة من مجتمع الدراسة.}$$

### أدوات الدراسة

تتمثل أداة الدراسة في الاستبانة لجمع البيانات من عينة البحث، وتتكون الاستبانة من ثلاث محاور تتمثل في الآتي:

- المحور الأول: سيتضمن هذا المحور على الخصائص الشخصية والوظيفية للمدراء والموظفين في عينة الدراسة والمتمثلة في (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة...الخ).

- المحور الثاني: سيتضمن هذا المحور على الفقرات التي تقيس تقنيات الذكاء الاصطناعي وأبعادها (المتغير المستقل).

- المحور الثالث: سيتضمن هذا المحور على الفقرات التي تقيس عملية إدارة المخاطر وأبعادها (المتغير التابع).

### مجالات الدراسة

تمثلت مجالات الدراسة فيما يلي:

- المجال الموضوعي: اقتصرت حدود الدراسة الموضوعية في تسليط الضوء حول معرفة أثر استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي لتعزيز إدارة المخاطر في القطاع المصرفي بالمملكة العربية السعودية.
- المجال المكاني: اقتصر تطبيق هذه الدراسة على مصرف الراجحي في المملكة العربية السعودية.
- المجال البشري: طبقت هذه الدراسة على عينة تقدر حجمها (196) مفردة من مديري وموظفي القطاع المصرفي في مصرف الراجحي بالمملكة العربية السعودية.
- المجال الزمني: طبقت هذه الدراسة خلال العام الدراسي 2024م.

### تصميم البحث وإجراءاته المنهجية

عند صياغة عبارات الاستبانة، قدر راعي الباحث أنها ستكون بسيطة وسهلة ومفهومة لعامة المشاركين. اعتمد الباحث على تصميم قائمة الاستبانة وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المستجيبين لفقرات الاستبانة وفق الجدول التالي:

جدول رقم (1): قيم معامل ألفا كرونباخ (المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

التصنيف	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أرفض	أرفض بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

ولتفسير المتوسطات الحسابية لتقديرات اتجاه رأي أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات الاستبانة وعلى كل مجال من مجالاتها، تم تشكيل فواصل باستخدام المعادلة التالية:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى (للأوزان)}}{\text{عدد الفئات المفترضة}} = \frac{1-5}{5} = 0.8$$

واستناداً لذلك تم اعتماد المعيار التالي: عبارة "أرفض بشدة" في الفترة [1-1.79]، عبارة "أرفض" في الفترة [1.8-2.59]، وعبارة "محايد" في الفترة [2.6-3.39]، وعبارة "أوافق" في الفترة [3.4-4.19]، وعبارة "أوافق بشدة" في الفترة [4.2-5]، والجدول التالي يوضح المعيار الإحصائي لمتوسطات الحسابية للفقرات:

جدول رقم (2): المعيار الإحصائي لتفسير المتوسطات الحسابية لفقرات الاستبانة ومتغيراتها (المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

درجة الموافقة	المتوسط الحسابي
أرفض بشدة	من 1.00 - أقل من 1.79
أرفض	من 1.8 - أقل من 2.59
محايد	من 2.6 - 3.39
موافق	من 3.4 - 4.19
موافق بشدة	من 4.2 - 5

### ثبات المقياس

يتم اختبار ثبات الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ والتي تعبر قيمته عن مدى ثبات الأسئلة وصدقها في التعبير عن المؤشر التي وضعت لقياسه وتتراوح قيم ألفا كرونباخ بين الصفر والواحد الصحيح. حيث إنه كلما اقترب مقياس كرونباخ ألفا من 1 الصحيح كلما كان ثبات أداة القياس والاستمارة أقوى، تم تقدير ثبات المقياس باستخدام ألفا - كرونباخ، وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (3): يوضح معامل ألفا كرونباخ لثبات الاستبانة ككل ومحاورها (المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	المحور
3	0.609	الأجهزة والبرمجيات
3	0.645	الفعالية
3	0.722	المعارف والاستدلال
3	0.662	مخاطر الائتمان
3	0.718	مخاطر السوق
3	0.575	المخاطر التشغيلية
18	0.921	الثبات العام

تظهر نتائج اختبار ألفا كرونباخ الخاصة بثبات محاور عناصر الدراسة أن الاستبانة التي تم استخدامها لقياس المتغيرات المختلفة بصورة عامة تبدو ذات ثبات جيد جداً. القيم المذكورة لمعامل ألفا كرونباخ تشير إلى مدى اتساق الأسئلة الموجودة في كل محور على حدة وفي الاستبانة ككل. البعد الأول في المحور الثاني "الأجهزة والبرمجيات" لديه معامل ألفا كرونباخ قدره 0.609، وهذا يشير إلى أن الأسئلة المتعلقة بالأجهزة والبرمجيات في الاستبانة تعطي نتائج متسقة. بالإضافة إلى ذلك، البعد الثاني للمحور الثاني "الفعالية" لديه معامل ألفا كرونباخ قدره 0.645، وهذا يشير إلى أن الأسئلة المتعلقة بالفعالية في الاستبانة تعطي نتائج

متسقة، والبعد الثالث للمحور الثاني "المعارف والاستدلال" لديه معامل ألفا كرونباخ قدره 0.722، وهذا يشير إلى أن الأسئلة المتعلقة بالمعارف والاستدلال في الاستبانة تعطي نتائج متسقة، البعد الأول في المحور الثالث "مخاطر الائتمان" لديه معامل ألفا كرونباخ قدره 0.662، وهذا يشير إلى أن الأسئلة المتعلقة بمخاطر الائتمان في الاستبانة تعطي نتائج متسقة. بالإضافة إلى ذلك، البعد الثاني للمحور الثالث "مخاطر السوق" لديه معامل ألفا كرونباخ قدره 0.718، وهذا يشير إلى أن الأسئلة المتعلقة بمخاطر السوق في الاستبانة تعطي نتائج متسقة، والبعد الثالث للمحور الثالث "المخاطر التشغيلية" لديه معامل ألفا كرونباخ قدره 0.575، وهذا يشير إلى أن الأسئلة المتعلقة بالمخاطر التشغيلية في الاستبانة تعطي نتائج متسقة، وهذه القيم تشير إلى أن جميع المحاور لديها درجة جيدة جداً من الثبات ثم يمكننا القول إنه يمكن الاعتماد على الاستبانة عمومًا.

وتبلغ قيمة معامل ألفا كرونباخ للثبات العام للاستبانة 0.921 وهي قيمة كبيرة مما يدل على أن أسئلة الاستبانة تعطي نتائج متسقة ومتقاربة، وبناءً على هذه النتائج، يمكن الاعتماد على الاستبانة لقياس العوامل المذكورة في الدراسة والتوصل إلى نتائج دقيقة وموثوقة.

### الاتساق الداخلي (صدق عبارات المقياس)

تم تقدير الاتساق الداخلي لعبارات المقياس من خلال حساب معامل الارتباط بين عبارات المقياس والأبعاد الفرعية.

### حساب معامل الارتباط بين عبارات المقياس والأبعاد الفرعية:

#### صدق الاتساق الداخلي لبعد الأجهزة والبرمجيات:

جدول رقم (4): يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لفقرات بعد الأجهزة والبرمجيات والدرجة الكلية للبعد (المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

مستوى المعنوية	معامل ارتباط بيرسون	استخدام الأجهزة والبرمجيات المختلفة داخل القطاع المصرفي يجعل العمليات المرتبطة بإدارة المخاطر أكثر فاعلية ودقة ويفتح المجال للابتكار.
0.000	0.783**	استخدام الأجهزة والبرمجيات (مثل الذكاء الاصطناعي) يساعد في تحليل البيانات الكبيرة وتقديم نتائج تساعد في اتخاذ القرارات الهامة داخل القطاع المصرفي.
0.000	0.699**	يوفر استخدام الأجهزة والبرمجيات السرعة والدقة في العمل في مصرف الراجحي بالمملكة العربية السعودية.

من الجدول السابق يمكننا ملاحظة أن جميع قيم معاملات الارتباط بين عبارات البعد الأول (الأجهزة والبرمجيات) من المحور الثاني (تقنيات الذكاء الاصطناعي) والدرجة الكلية للبعد الأول (الأجهزة والبرمجيات) معنوية ومتوسطة القوة مما يدل على وجود علاقة قوية القوة بين البعد الأول (الأجهزة والبرمجيات) من المحور الثاني (تقنيات الذكاء الاصطناعي) والدرجة الكلية للبعد الأول (الأجهزة والبرمجيات)، مما يدل على أن البعد الأول (الأجهزة والبرمجيات) من المحور الثاني (تقنيات الذكاء الاصطناعي) ككل تتسم بالصدق.

### صدق الاتساق الداخلي لبعد الفعالية:

جدول رقم (5): يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لفقرات بعد الفعالية والدرجة الكلية للبعد (المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

مستوى المعنوية	معامل ارتباط بيرسون	
0.000	0.761**	تساهم تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تقييم مدى فعالية القرارات المستخدمة.
0.000	0.762**	تمتاز هذه الأنظمة بالفعالية في قدرتها على التنبؤ بالخطر أو وجود مشكلة ما.
0.000	0.772**	تعد هذه الأنظمة أداة ممتازة تساعد للوصول إلى نتائج صائبة ودقيقة.

من الجدول السابق يمكننا ملاحظة أن جميع قيم معاملات الارتباط بين عبارات البعد الثاني (الفعالية) من المحور الثاني (تقنيات الذكاء الاصطناعي) والدرجة الكلية للبعد الثاني (الفعالية) معنوية وقوية القوة مما يدل على وجود علاقة قوية القوة بين البعد الثاني (الفعالية) من المحور الثاني (تقنيات الذكاء الاصطناعي) والدرجة الكلية للبعد الثاني (الفعالية)، مما يدل على أن البعد الثاني (الفعالية) من المحور الثاني (تقنيات الذكاء الاصطناعي) ككل تتسم بالصدق.

### صدق الاتساق الداخلي لبعد المعارف والاستدلال:

جدول رقم (6): يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لفقرات بعد المعارف والاستدلال والدرجة الكلية للبعد (المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

مستوى المعنوية	معامل ارتباط بيرسون	
0.000	0.818**	يسمح الذكاء الاصطناعي بتمثيل المعارف الرمزية بصورة واضحة كالرسومات، والبيانات، والشبكات، والنصوص.
0.000	0.777**	يتميز الذكاء الاصطناعي بالقدرة على التكيف مع بيئته المعرفية في الشركة أو المؤسسة.
0.000	0.810**	يسمح الذكاء الاصطناعي بتخزين المعرفة بصورة سريعة وكافية.

من الجدول السابق يمكننا ملاحظة أن جميع قيم معاملات الارتباط بين عبارات البعد الثالث (المعارف والاستدلال) من المحور الثاني (تقنيات الذكاء الاصطناعي) والدرجة الكلية للبعد الثالث (المعارف والاستدلال) معنوية وقوية القوة مما يدل على وجود علاقة قوية القوة بين البعد الثالث (المعارف والاستدلال) من المحور الثاني (تقنيات الذكاء الاصطناعي) والدرجة الكلية للبعد الثالث (المعارف والاستدلال)، مما يدل على أن البعد الثالث (المعارف والاستدلال) من المحور الثاني (تقنيات الذكاء الاصطناعي) ككل تتسم بالصدق.

### صدق الاتساق الداخلي لبعد مخاطر الائتمان:

جدول رقم (7): يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لفقرات بعد مخاطر الائتمان والدرجة الكلية للبعد (المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

مستوى المعنوية	معامل ارتباط بيرسون	
0.000	0.830**	تقوم إدارة الائتمان في البنك بمتابعة الائتمان الممنوح للمقترضين لتجنب المخاطر الناجمة عنه.
0.000	0.726**	يقل توجه البنوك نحو الاستعلام عن طالب الائتمان والتحقق من المعلومات في تخفيف المخاطر.
0.000	0.766**	توجد بينكم إدارة خاصة بإدارة مخاطر الائتمان المصرفي.

من الجدول السابق يمكننا ملاحظة أن جميع قيم معاملات الارتباط بين عبارات البعد الأول (مخاطر الائتمان) من المحور الثالث (إدارة المخاطر) والدرجة الكلية للبعد الأول (مخاطر الائتمان) معنوية ومتوسطة القوة مما يدل على وجود علاقة قوية القوة بين البعد الأول (مخاطر الائتمان) من المحور الثالث (إدارة المخاطر) والدرجة الكلية للبعد الأول (مخاطر الائتمان)، مما يدل على أن البعد الأول (مخاطر الائتمان) من المحور الثالث (إدارة المخاطر) ككل تتسم بالصدق.

### صدق الاتساق الداخلي لبعء مخاطر السوق:

جدول رقم (8): يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لفقرات بعء مخاطر السوق والدرجة الكلية للبعء (المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

مستوى المعنوية	معامل ارتباط بيرسون	
0.000	0.792**	يعتمد البنك على مؤشرات (مخاطر سعر الفائدة، ومخاطر سعر الصرف، ومخاطر أسعار الأوراق المالية) في التعامل مع مخاطر السوق التي تواجهه.
0.000	0.804**	يتم استخدام طرق قياس شاملة لحساب التعرض للمخاطر السوقية عبر جميع الأدوات المالية في البنك ومنها (القيمة المعرضة للخطر).
0.000	0.804**	يقوم مجلس الإدارة في البنك بالتحقق من أن لدى البنك أنظمة ملائمة لتحديد وقياس إدارة مخاطر السوق.

من الجدول السابق يمكننا ملاحظة أن جميع قيم معاملات الارتباط بين عبارات البعء الثاني (مخاطر السوق) من المحور الثالث (إدارة المخاطر) والدرجة الكلية للبعء الثاني (مخاطر السوق) معنوية ومتوسطة القوة مما يدل على وجود علاقة قوية القوة بين البعء الثاني (مخاطر السوق) من المحور الثالث (إدارة المخاطر) والدرجة الكلية للبعء الثاني (مخاطر السوق)، مما يدل على أن البعء الثاني (مخاطر السوق) من المحور الثالث (إدارة المخاطر).

### صدق الاتساق الداخلي لبعء المخاطر التشغيلية:

جدول رقم (9): يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لفقرات بعء المخاطر التشغيلية والدرجة الكلية للبعء (المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

مستوى المعنوية	معامل ارتباط بيرسون	
0.000	0.731**	يتوفر لدى البنك مصلحة متخصصة لمواجهة المخاطر التشغيلية.
0.000	0.726**	يتم مراقبة وضبط مخاطر التشغيل من خلال طاقم إدارة مخاطر التشغيل في البنك.
0.000	0.753**	تخضع إدارة المخاطر التشغيلية في البنك لمراجعة داخلية شاملة، فعالة ومستقلة من قبل موظفين أكفاء.

من الجدول السابق يمكننا ملاحظة أن جميع قيم معاملات الارتباط بين عبارات البعء الثالث (المخاطر التشغيلية) من المحور الثالث (إدارة المخاطر) والدرجة الكلية للبعء الثالث (المخاطر التشغيلية) معنوية ومتوسطة القوة مما يدل على وجود علاقة قوية القوة بين البعء الثالث (المخاطر التشغيلية) من المحور الثالث (إدارة المخاطر) والدرجة الكلية للبعء الثالث (المخاطر التشغيلية)، مما يدل على أن البعء الثالث (المخاطر التشغيلية) من المحور الثالث (إدارة المخاطر) ككل تتسم بالصدق.

## التحليل الوصفي

أولاً: التحليل الوصفي لعبارات المقياس:

وفيما يلي التحليل الوصفي للمتغير المستقل (تقنيات الذكاء الاصطناعي) ويتضمن ثلاثة أبعاد وهي الأجهزة والبرمجيات، الفعالية، والمعارف والاستدلال.

- التحليل الوصفي للبعد الأول للمتغير المستقل (الأجهزة والبرمجيات):

جدول رقم (10): التحليل الوصفي لآراء المستقضي منهم حول الأجهزة والبرمجيات (المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

ترتيب الأهمية	درجة الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
1	موافق بشدة	.936	4.39	استخدام الأجهزة والبرمجيات المختلفة داخل القطاع المصرفي يجعل العمليات المرتبطة بإدارة المخاطر أكثر فاعلية ودقة ويفتح المجال للابتكار.
3	موافق بشدة	.804	4.29	استخدام الأجهزة والبرمجيات (مثل الذكاء الاصطناعي) يساعد في تحليل البيانات الكبيرة وتقديم نتائج تساعد في اتخاذ القرارات الهامة داخل القطاع المصرفي.
2	موافق بشدة	.748	4.36	يوفر استخدام الأجهزة والبرمجيات السرعة والدقة في العمل في مصرف الراجحي بالمملكة العربية السعودية.
موافق بشدة		.62372	4.3452	الأجهزة والبرمجيات

من الجدول السابق يتضح أن هناك اتفاق شديد بين آراء المستقضي منهم حول الأجهزة والبرمجيات حيث بلغت نسبة الموافقة الإجمالية للمتوسط الحسابي (4.3452) وانحراف معياري (0.62372) وبدرجة موافق بشدة. جاءت العبارة أن (استخدام الأجهزة والبرمجيات المختلفة داخل القطاع المصرفي يجعل العمليات المرتبطة بإدارة المخاطر أكثر فاعلية ودقة ويفتح المجال للابتكار) أعلى العبارات من حيث الأهمية النسبية من بين آراء المستقضي منهم إلى حيث سجل متوسطه (4.39) والانحراف المعياري (0.936) بدرجة موافق بشدة. بينما جاءت العبارة (استخدام الأجهزة والبرمجيات (مثل الذكاء الاصطناعي) يساعد في تحليل البيانات الكبيرة وتقديم نتائج تساعد في اتخاذ القرارات الهامة داخل القطاع المصرفي) في أقل العبارات من حيث الأهمية النسبية من بين آراء المستقضي منهم حيث سجل متوسطه (4.29) والانحراف المعياري (0.804) بدرجة موافق بشدة.

- التحليل الوصفي للبعد الثاني للمتغير المستقل (الفعالية):

جدول رقم (11): التحليل الوصفي لآراء المستقضي منهم حول الفعالية (المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

ترتيب الأهمية	درجة الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
1	موافق بشدة	.823	4.27	تساهم تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تقييم مدى فعالية القرارات المستخدمة.
3	موافق	.873	4.11	تمتاز هذه الأنظمة بالفعالية في قدرتها على التنبؤ بالخطر أو وجود مشكلة ما.
2	موافق بشدة	.845	4.23	تعد هذه الأنظمة أداة ممتازة تساعد للوصول إلى نتائج صائبة ودقيقة.
موافق بشدة		.64792	4.2024	الفعالية

من الجدول السابق يتضح أن هناك اتفاق شديد بين آراء المستقضي منهم حول الفعالية حيث بلغت نسبة الموافقة الإجمالية للمتوسط الحسابي (4.2024) وانحراف معياري (0.64792) وبدرجة موافق بشدة. جاءت العبارة أن (تساهم تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تقييم مدى فعالية القرارات المستخدمة) أعلى العبارات من حيث الأهمية النسبية من بين آراء المستقضي منهم إلى حيث سجل متوسطه (4.27) والانحراف المعياري (0.823) بدرجة موافق بشدة. بينما جاءت العبارة (تمتاز هذه الأنظمة بالفعالية في قدرتها على التنبؤ بالخطر أو وجود مشكلة ما) في أقل العبارات من حيث الأهمية النسبية من بين آراء المستقضي منهم حيث سجل متوسطه (4.11) والانحراف المعياري (0.873) بدرجة موافق.

- التحليل الوصفي للبعد الثالث للمتغير المستقل (المعارف والاستدلال):

جدول رقم (12): التحليل الوصفي لآراء المستقضي منهم حول المعارف والاستدلال (المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

ترتيب الأهمية	درجة الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
2	موافق بشدة	.809	4.34	يسمح الذكاء الاصطناعي بتمثيل المعارف الرمزية بصورة واضحة كالرسومات، والبيانات، والشبكات، والنصوص.
3	موافق	.819	4.18	يتميز الذكاء الاصطناعي بالقدرة على التكيف مع بيئته المعرفية في الشركة أو المؤسسة.

1	موافق بشدة	.812	4.35	يسمح الذكاء الاصطناعي بتخزين المعرفة بصورة سريعة وكافية.
	موافق بشدة	.65222	4.2891	المعارف والاستدلال

من الجدول السابق يتضح أن هناك اتفاق شديد بين آراء المستقضي منهم حول المعارف والاستدلال حيث بلغت نسبة الموافقة الإجمالية للمتوسط الحسابي (4.2891) وانحراف معياري (0.65222) وبدرجة موافق بشدة. جاءت العبارة أن (يسمح الذكاء الاصطناعي بتخزين المعرفة بصورة سريعة وكافية) أعلى العبارات من حيث الأهمية النسبية من بين آراء المستقضي منهم إلى حيث سجل متوسطه (4.35) والانحراف المعياري (0.812) بدرجة موافق بشدة. بينما جاءت العبارة (يتميز الذكاء الاصطناعي بالقدرة على التكيف مع بيئته المعرفية في الشركة أو المؤسسة) في أقل العبارات من حيث الأهمية النسبية من بين آراء المستقضي منهم حيث سجل متوسطه (4.18) والانحراف المعياري (0.819) بدرجة موافق.

#### - التحليل الوصفي للبعد الأول للمتغير التابع (مخاطر الائتمان):

جدول رقم (13): التحليل الوصفي لآراء المستقضي منهم حول مخاطر الائتمان (المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

ترتيب الأهمية	درجة الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
2	موافق بشدة	1.005	4.30	تقوم إدارة الائتمان في البنك بمتابعة الائتمان الممنوح للمقترضين لتجنب المخاطر الناجمة عنه.
3	موافق	.767	4.18	يقلل توجه البنوك نحو الاستعلام عن طالب الائتمان والتحقق من المعلومات في تخفيف المخاطر.
1	موافق بشدة	.750	4.34	توجد بينكم إدارة خاصة بإدارة مخاطر الائتمان المصرفي.
	موافق بشدة	.65547	4.2704	مخاطر الائتمان

من الجدول السابق يتضح أن هناك اتفاق شديد بين آراء المستقضي منهم حول مخاطر الائتمان حيث بلغت نسبة الموافقة الإجمالية للمتوسط الحسابي (4.2704) وانحراف معياري (0.65547) وبدرجة موافق بشدة. جاءت العبارة أن (توجد بينكم إدارة خاصة بإدارة مخاطر الائتمان المصرفي) أعلى العبارات من حيث الأهمية النسبية من بين آراء المستقضي منهم إلى حيث سجل متوسطه (4.34) والانحراف المعياري (0.750) بدرجة موافق بشدة. بينما جاءت العبارة (يقلل توجه البنوك نحو الاستعلام عن طالب الائتمان والتحقق من المعلومات في تخفيف المخاطر) في أقل العبارات من حيث الأهمية النسبية من بين آراء المستقضي منهم حيث سجل متوسطه (4.18) والانحراف المعياري (0.767) بدرجة موافق.

- التحليل الوصفي للبعد الثاني للمتغير التابع (مخاطر السوق):

جدول رقم (14): التحليل الوصفي لآراء المستقضي منهم حول مخاطر السوق (المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

ترتيب الأهمية	درجة الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
1	موافق بشدة	.817	4.31	يعتمد البنك على مؤشرات (مخاطر سعر الفائدة، ومخاطر سعر الصرف، ومخاطر أسعار الأوراق المالية) في التعامل مع مخاطر السوق التي تواجهه.
3	موافق	.896	4.15	يتم استخدام طرق قياس شاملة لحساب التعرض للمخاطر السوقية عبر جميع الأدوات المالية في البنك ومنها (القيمة المعرضة للخطر).
2	موافق بشدة	.869	4.26	يقوم مجلس الإدارة في البنك بالتحقق من أن لدى البنك أنظمة ملائمة لتحديد وقياس إدارة مخاطر السوق.
	موافق بشدة	.68853	4.2381	مخاطر السوق

من الجدول السابق يتضح أن هناك اتفاق شديد بين آراء المستقضي منهم حول مخاطر السوق حيث بلغت نسبة الموافقة الإجمالية للمتوسط الحسابي (4.2381) وانحراف معياري (0.68853) وبدرجة موافق بشدة. جاءت العبارة أن (يعتمد البنك على مؤشرات (مخاطر سعر الفائدة، ومخاطر سعر الصرف، ومخاطر أسعار الأوراق المالية) في التعامل مع مخاطر السوق التي تواجهه) أعلى العبارات من حيث الأهمية النسبية من بين آراء المستقضي منهم إلى حيث سجل متوسطه (4.31) والانحراف المعياري (0.817) بدرجة موافق بشدة. بينما جاءت العبارة (يتم استخدام طرق قياس شاملة لحساب التعرض للمخاطر السوقية عبر جميع الأدوات المالية في البنك ومنها (القيمة المعرضة للخطر) في أقل العبارات من حيث الأهمية النسبية من بين آراء المستقضي منهم حيث سجل متوسطه (4.15) والانحراف المعياري (0.896) بدرجة موافق.

### - التحليل الوصفي للبعد الثالث للمتغير التابع (المخاطر التشغيلية):

جدول رقم (15): التحليل الوصفي لآراء المستقضي منهم حول المخاطر التشغيلية (المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

ترتيب الأهمية	درجة الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
1	موافق بشدة	.748	4.33	يتوفر لدى البنك مصلحة متخصصة لمواجهة المخاطر التشغيلية.
3	موافق	.862	4.18	يتم مراقبة وضبط مخاطر التشغيل من خلال طاقم إدارة مخاطر التشغيل في البنك.
2	موافق بشدة	.775	4.26	تخضع إدارة المخاطر التشغيلية في البنك لمراجعة داخلية شاملة، فعالة ومستقلة من قبل موظفين أكفاء.
	موافق بشدة	.58555	4.2534	المخاطر التشغيلية

من الجدول السابق يتضح أن هناك اتفاق شديد بين آراء المستقضي منهم حول المخاطر التشغيلية حيث بلغت نسبة الموافقة الإجمالية للمتوسط الحسابي (4.2534) وانحراف معياري (0.58555) وبدرجة موافق بشدة. جاءت العبارة أن (يعتمد البنك على مؤشرات (يتوفر لدى البنك مصلحة متخصصة لمواجهة المخاطر التشغيلية) أعلى العبارات من حيث الأهمية النسبية من بين آراء المستقضي منهم إلى حيث سجل متوسطه (4.33) والانحراف المعياري (0.748) بدرجة موافق بشدة. بينما جاءت العبارة (يتم مراقبة وضبط مخاطر التشغيل من خلال طاقم إدارة مخاطر التشغيل في البنك) في أقل العبارات من حيث الأهمية النسبية من بين آراء المستقضي منهم حيث سجل متوسطه (4.18) والانحراف المعياري (0.862) بدرجة موافق.

### التحليل الوصفي للمتغيرات الديموغرافية:

#### - متغير النوع الاجتماعي:

جدول رقم (16): يوضح توزيع العينة طبقاً للنوع الاجتماعي (المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

النوع الاجتماعي		
النسبة	التكرار	
%54.1	106	ذكر
%45.9	90	أنثى
%100.0	196	الإجمالي

الجدول يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير النوع الاجتماعي لمجموعة معينة من الأفراد. وفقاً للجدول:

تظهر النتائج الإحصائية بخصوص النوع الاجتماعي لتوزيع العينة المدروسة من موظفي مصرف الراجحي وفقاً للنوع الاجتماعي. يُلاحظ أن عدد الذكور في العينة بلغ 106 فرد، وهذا يمثل نسبة 54.1% من إجمالي عدد الأفراد المشمولين في الدراسة، والإناث يبلغ عددهن 90 مفردة، ما يمثل نسبة 45.9% من إجمالي عدد الأفراد في العينة. بالتالي، يبدو أن الذكور يمثلون النسبة الأكبر في عينة الدراسة.

#### - متغير العمر:

جدول رقم (17): يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير العمر (المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

العمر		
النسبة	التكرار	
%28.1	55	سنة (26-23)
%43.4	85	سنة (35-26)
%20.9	41	سنة (45-35)
%7.7	15	أكثر من 45 سنة
%100.0	196	الإجمالي

النتائج الإحصائية بخصوص العمر تعكس توزيع الأعمار لموظفي مصرف الراجحي الذين شملتهم الدراسة. دلت هذه النتائج على التالي:

فئة " (26-23) سنة " بنسبة (28.1%) : يظهر أن هذه الفئة العمرية تشكل فئة صغيرة في العينة، حيث تمثل 55 فرد. فئة " (35-26) سنة " بنسبة (43.4%) : يظهر أن هذه الفئة العمرية تشمل على 18514 فرد، وهي تمثل أكبر فئة عمرية في العينة، الرياض. فئة " (45-35) سنة " بنسبة (20.9%) : يظهر أن هذه الفئة العمرية تشكل نسبة صغيرة من العينة، حيث تمثل 41 فرد. فئة " أكثر من 45 سنة " بنسبة (7.7%) : شملت هذه الفئة على 15 فرد وهي تمثل أصغر فئة عمرية في العينة. بشكل عام، يساهم تحليل توزيع الأعمار في توفير رؤية شاملة حول تنوع الفئات العمرية وتأثير ذلك على إدارة المخاطر في القطاع المصرفي، هذا التحليل يمكن أن يكون أساسيات هامه لاستنتاجات البحث وفهم أعمق للعوامل المؤثرة في العلاقة بين العمر ودور استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي لتعزيز إدارة المخاطر في القطاع المصرفي.

جدول رقم (18): يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير المؤهل العلمي (المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

المؤهل العلمي		
النسبة	التكرار	
21.9%	43	دبلوم
58.2%	114	بكالوريوس
13.3%	26	ماجستير
6.6%	13	دكتوراه
100.0%	196	الإجمالي

هذا الجدول يقدم لنا نظرة شاملة حول توزيع المشاركين في الاستبانة وفقاً لمؤهل العلمي في مصرف الراجحي: دبلوم (21.9%): يظهر أن هذه الفئة تشارك فيها 43 شخصاً، بكالوريوس (58.2%): يظهر أن هذه الفئة تمثل نسبة كبيرة من العينة، حيث يشارك في الدراسة 114 شخصاً. ماجستير (13.3%): يشارك في الدراسة من حاملة الماجستير 26 فرد. دكتوراه (6.6%): تمثل هذه الفئة أصغر فئة من المشاركين حيث بلغت 13 شخصاً.

#### - متغير سنوات الخبرة:

جدول رقم (19): يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير إجمالي سنوات الخبرة (المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

إجمالي سنوات الخبرة		
النسبة	التكرار	
15.3%	30	0 - سنتين) خبرة
62.2%	122	3-10) سنوات خبرة
16.8%	33	10-15) سنة خبرة
5.6%	11	أكثر من 15 سنة خبرة
100.0%	196	الإجمالي

أن توزيع المشاركين وفقاً لسنوات الخبرة في مصرف الراجحي: 0 - سنتين) خبرة (15.3%): بلغ عدد المشاركين في هذه الفئة 30 شخصاً من عينة الدراسة. 3-10) سنوات خبرة (62.2%): تشمل هذه الفئة عددًا كبير من المشاركين بلغ 122 شخصاً، 10-15) سنة خبرة (16.8%): تشمل هذه الفئة 33 شخصاً. أكثر من 15 سنة خبرة (5.6%): تعتبر هذه الفئة أصغر فئة حيث بلغت 11 فرد.

### - متغير المسمى الوظيفي:

جدول رقم (20): يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير المسمى الوظيفي (المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

المسمى الوظيفي		
النسبة	التكرار	
21.4%	42	عامل
57.1%	112	موظف
14.3%	28	مدير
7.1%	14	أخري
100.0%	196	الإجمالي

النتائج الإحصائية بخصوص المسميات الوظيفية لموظفي مصرف الراجحي توضح توزيع أعداد المشاركين في الدراسة وفقاً لمسميات وظائفهم:

عامل (21.4%): يظهر أن الطلاب يشكلون نسبة صغيرة من العينة، حيث يشارك في الدراسة 42 عامل. موظف (57.1%): تمثل هذه الفئة أكبر فئة من المشاركين بلغت 112 موظف. مدير (14.3%): تمثل هذه الفئة نسبة صغيرة من المشاركين بلغت 28 فرد. أخري (7.1%): تشمل هذه الفئة أصغر فئة حيث بلغ عدد أفرادها 14 فرد من غير الموظفين والطلاب والمدراء وغير الموظفين.

### تحليل المعلومات وتفسيرها

#### اختبار الفرضيات ومناقشتها

#### - الفرضية الرئيسية:

الفرض الصفري: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي وتعزيز إدارة المخاطر في القطاع المصرفي بالمملكة العربية السعودية.

الفرض البديل: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي وتعزيز إدارة المخاطر في القطاع المصرفي بالمملكة العربية السعودية.

جدول رقم (21): نتائج اختبار تباين الانحدار المتعدد (Multiple regression) للفرضية الرئيسية (المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Adjusted R Square	R Square	R
0.000	116.530	14.116	3	42.347	0.640	0.645	0.803
		0.121	192	23.258			
			195	65.605			

يظهر من الجدول السابق صلاحية (معنوي) نموذج اختبار الانحدار الخطي المتعدد لتفسير الظاهرة (دور استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي لتعزيز إدارة المخاطر) حيث بلغ معامل الارتباط (R) بين أبعاد المتغير المستقل (تقنيات الذكاء الاصطناعي) والتابع (إدارة المخاطر) (0.) وهي تشير إلى علاقة قوية القوة بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع، كما ويظهر من الجدول أن قيمة ( $R^2$ ) معامل التحديد بلغ (0.645) أي أن المتغير المستقل (تقنيات الذكاء الاصطناعي) استطاع أن يفسر بنسبة (64.5%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (إدارة المخاطر) والباقي يرجع لمتغيرات أخرى غير المتغير المستقل، كما ويلاحظ أن قيمة معامل التحديد المعدلة بلغت (0.640). كما ويظهر من الجدول السابق وبالاعتماد على قيمة ودلالة F الإحصائية للأبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع والتي بلغت (116.530) أعلى من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (sig) تبلغ (0.000) أقل من (0.05) مما يدل على صلاحية (معنوية) نموذج اختبار الانحدار الخطي المتعدد، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

جدول رقم (22): نتائج معادلة الانحدار المتعدد (Multiple regression) للفرضية الرئيسية (المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

Coefficients						
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
0.000	4.092		0.191	0.780	Constant	
0.000	3.508	0.218	0.058	0.202	الأجهزة والبرمجيات 1	
0.000	5.337	0.357	0.060	0.320	الفعالية 2	
0.000	5.158	0.328	0.057	0.292	المعارف الاستدلال 3	

Dependent Variable: إدارة المخاطر

يظهر من الجدول السابق وباستعراض قيم تأثير أبعاد تقنيات الذكاء الاصطناعي على إدارة المخاطر يتبين أن جميع أبعاد تقنيات الذكاء الاصطناعي (الأجهزة والبرمجيات - الفعالية - المعارف والاستدلال) لهم أثر إيجابي دال إحصائياً على المتغير التابع (إدارة المخاطر) عند مستوى المعنوية (0.05)، وبلغت قيمة (Beta) غير المعيارية لبعد (الأجهزة والبرمجيات) 0.202، وبلغت قيمة (t) لها (3.508) أكبر من قيمتها الجدولية وبمستوى معنوية (0.000) أصغر من (0.05) مما يدل على أنها معنوية، وبلغت قيمة (Beta) غير المعيارية لبعد (الفعالية) 0.320، وبلغت قيمة (t) لها (5.337) أكبر من قيمتها الجدولية وبمستوى معنوية (0.000) أصغر من (0.05) مما يدل على أنها معنوية، وبلغت قيمة (Beta) غير المعيارية لبعد (المعارف والاستدلال) 0.292، وبلغت قيمة (t) لها (5.158) أكبر من قيمتها الجدولية وبمستوى معنوية (0.000) أصغر من (0.05) مما يدل على أنها معنوية، وعليه تكون معادلة التنبؤ كالآتي:

$$\hat{Y} = 0.780 + 0.202X_1 + 0.320X_2 + 0.292X_3$$

حيث:

$\hat{Y}$ : المتغير التابع (إدارة المخاطر)

$X_1$ : البعد الأول للمتغير المستقل (الأجهزة والبرمجيات)

$X_2$ : البعد الثاني للمتغير المستقل (الفعالية)

$X_3$ : البعد الثالث للمتغير المستقل (المعارف والاستدلال)

أي أن زيادة وحدة واحدة في البعد الأول للمتغير المستقل (الأجهزة والبرمجيات) يؤدي إلى زيادة بمقدار (0.202) وحدة في المتغير التابع (إدارة المخاطر) في حالة ثبات باقي العوامل، زيادة وحدة واحدة في البعد الثاني للمتغير المستقل (الفعالية) يؤدي إلى زيادة بمقدار (0.320) وحدة في المتغير التابع (إدارة المخاطر) في حالة ثبات باقي العوامل، زيادة وحدة واحدة في البعد الثالث للمتغير المستقل (المعارف والاستدلال) يؤدي إلى زيادة بمقدار (0.292) وحدة في المتغير التابع (إدارة المخاطر) في حالة ثبات باقي العوامل، وفي حالة انعدام تأثير أبعاد المتغير المستقل (تقنيات الذكاء الاصطناعي) تكون قيمة المتغير التابع (إدارة المخاطر) 0.780. وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة حيث إنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي وتعزيز إدارة المخاطر في القطاع المصرفي بالمملكة العربية

السعودية"، توضح النتائج الإحصائية وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بمستوى دلالة (0.05) لتقنيات الذكاء الاصطناعي في تعزيز إدارة المخاطر.

**الفرضية الفرعية الأولى:** الفرض الصفري: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الأجهزة والبرمجيات وتعزيز إدارة المخاطر في القطاع المصرفي بالمملكة العربية السعودية. الفرض البديل: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الأجهزة والبرمجيات وتعزيز إدارة المخاطر في القطاع المصرفي بالمملكة العربية السعودية.

جدول رقم (23): نتائج اختبار تباين الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية الفرعية الأولى (المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Adjusted R Square	R Square	R
0.000	160.658	29.719	1	29.719	0.450	0.453	0.673
		0.185	194	35.886			
			195	65.605			

يظهر من الجدول السابق صلاحية (معنوي) نموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط لتفسير الظاهرة (أثر الأجهزة والبرمجيات على إدارة المخاطر) حيث بلغ معامل الارتباط (R) بين المتغير المستقل (الأجهزة والبرمجيات) والتابع (إدارة المخاطر) (0.673) وهي تشير إلى علاقة متوسطة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، كما ويظهر من الجدول أن قيمة ( $R^2$ ) معامل التحديد بلغ (0.453) أي أن المتغير المستقل (الأجهزة والبرمجيات) استطاع أن يفسر بنسبة (45.3%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (إدارة المخاطر) والباقي يرجع لمتغيرات أخرى غير المتغير المستقل المذكور، كما ويلاحظ أن قيمة معامل التحديد المعدلة بلغت (0.450). كما ويظهر من الجدول السابق وبالاعتماد على قيمة ودلالة F الإحصائية لبعدها (الأجهزة والبرمجيات) والمتغير التابع والتي بلغت (160.658) أعلى من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (sig) تبلغ (0.000) أقل من (0.05) مما يدل على صلاحية (معنوية) نموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

جدول رقم (24): نتائج معادلة الانحدار البسيط (Simple Regression) للفرضية الفرعية الأولى (المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

Coefficients					
Sig.	T	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
		Beta	Std. Error	B	
0.000	7.078		0.217	1.534	Constant
0.000	12.675	0.673	0.049	0.626	الأجهزة والبرمجيات

. Dependent Variable: إدارة المخاطر

يظهر من الجدول السابق وباستعراض قيم تأثير الأجهزة والبرمجيات يتبين أن الأجهزة والبرمجيات لها أثر إيجابي دال إحصائياً بصورة منفردة على المتغير التابع (إدارة المخاطر) عند مستوى المعنوية (0.05) حيث بلغت قيمة (Beta) غير المعيارية (0.626)، وبلغت قيمة (t) لها (12.675) أعلى من قيمتها الجدولية وبمستوى معنوية (0.00) أقل من (0.05) مما يدل على أنها معنوية، وعليه تكون معادلة التنبؤ كالتالي:

$$\hat{Y} = 1.534 + 0.626X_1$$

حيث:

$\hat{Y}$ : المتغير التابع (إدارة المخاطر)

$X_1$ : المتغير المستقل (الأجهزة والبرمجيات)

أي أن زيادة وحدة واحدة في المتغير المستقل (الأجهزة والبرمجيات) يؤدي إلى زيادة بمقدار (0.626) وحدة في المتغير التابع (إدارة المخاطر). وفي حالة انعدام تأثير المتغير المستقل (الأجهزة والبرمجيات) تكون قيمة المتغير التابع (إدارة المخاطر) 1.534.

وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة حيث إنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الأجهزة والبرمجيات وتعزيز إدارة المخاطر في القطاع المصرفي بالمملكة العربية السعودية"، توضح النتائج الإحصائية وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بمستوى دلالة (0.05) للأجهزة والبرمجيات على إدارة المخاطر.

### الفرضية الفرعية الثانية:

الفرض الصفري: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الفعالية وتعزيز إدارة المخاطر في القطاع المصرفي بالمملكة العربية السعودية.

الفرض البديل: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الفعالية وتعزيز إدارة المخاطر في القطاع المصرفي بالمملكة العربية السعودية.

جدول رقم (25): نتائج اختبار تباين الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية الفرعية الثانية (المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Adjusted R Square	R Square	R
0.000	230.477	35.621	1	35.621	0.541	0.543	0.737
		0.155	194	29.984			
			195	65.605			

يظهر من الجدول السابق صلاحية (معنوي) نموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط لتفسير الظاهرة (أثر الفعالية على إدارة المخاطر) حيث بلغ معامل الارتباط (R) بين المتغير المستقل (الفعالية) والتابع (إدارة المخاطر) (0.737) وهي تشير إلى علاقة قوية بين المتغير المستقل والمتغير التابع، كما ويظهر من الجدول أن قيمة  $(R^2)$  معامل التحديد بلغ (0.543) أي أن المتغير المستقل (الفعالية) استطاع أن يفسر بنسبة (54.3%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (إدارة المخاطر) والباقي يرجع لمتغيرات أخرى غير المتغير المستقل المذكور، كما ويلاحظ أن قيمة معامل التحديد المعدلة بلغت (0.541).

كما ويظهر من الجدول السابق وبالاعتماد على قيمة ودلالة F الإحصائية لبعد (الفعالية) والمتغير التابع والتي بلغت (230.477) أعلى من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (sig) تبلغ (0.000) أقل من (0.05) مما يدل على صلاحية (معنوية) نموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

جدول رقم (26): نتائج معادلة الانحدار البسيط (Simple Regression) للفرضية الفرعية الثانية (المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

Coefficients					
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
		Beta	Std. Error	B	
0.000	8.021		0.185	1.482	Constant
0.000	15.181	0.737	0.043	0.660	الفعالية

. Dependent Variable: إدارة المخاطر

يظهر من الجدول السابق وباستعراض قيم تأثير الفعالية يتبين أن الفعالية لها أثر إيجابي دال إحصائياً بصورة منفردة على المتغير التابع (إدارة المخاطر) عند مستوى المعنوية (0.05) حيث بلغت قيمة (Beta) غير المعيارية (0.660)، وبلغت قيمة (t) لها (15.181) أعلى من قيمتها الجدولية وبمستوى معنوية (0.00) أقل من (0.05) مما يدل على أنها معنوية، وعليه تكون معادلة التنبؤ كالتالي:

$$\hat{Y} = 1.482 + 0.660X_1$$

حيث:

$\hat{Y}$ : المتغير التابع (إدارة المخاطر)

$X_1$ : المتغير المستقل (الفعالية)

أي أن زيادة وحدة واحدة في المتغير المستقل (الفعالية) يؤدي إلى زيادة بمقدار (0.660) وحدة في المتغير التابع (إدارة المخاطر). وفي حالة انعدام تأثير المتغير المستقل (الفعالية) تكون قيمة المتغير التابع (إدارة المخاطر) 1.482.

وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة حيث إنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الفعالية وتعزيز إدارة المخاطر في القطاع المصرفي بالمملكة العربية السعودية"، توضح النتائج الإحصائية وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بمستوى دلالة (0.05) للفعالية على إدارة المخاطر.

### الفرضية الفرعية الثالثة:

الفرض الصفري: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المعارف والاستدلال وتعزيز إدارة المخاطر في القطاع المصرفي بالمملكة العربية السعودية

الفرض البديل: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المعارف والاستدلال وتعزيز إدارة المخاطر في القطاع المصرفي بالمملكة العربية السعودية.

جدول رقم (27): نتائج اختبار تباين الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية الفرعية الثالثة (المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Adjusted R Square	R Square	R
0.000	207.829	33.931	1	33.931	0.515	0.517	0.719
		0.163	194	31.674			
			195	65.605			

يظهر من الجدول السابق صلاحية (معنوي) نموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط لتفسير الظاهرة (أثر المعارف والاستدلال على إدارة المخاطر) حيث بلغ معامل الارتباط (R) بين المتغير المستقل (المعارف والاستدلال) والتابع (إدارة المخاطر) (0.719) وهي تشير إلى علاقة قوية بين المتغير المستقل والمتغير التابع، كما ويظهر من الجدول أن قيمة (R<sup>2</sup>) معامل التحديد بلغ (0.517) أي أن المتغير المستقل (المعارف والاستدلال) استطاع أن يفسر بنسبة (51.7%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (إدارة المخاطر) والباقي يرجع لمتغيرات أخرى غير المتغير المستقل المذكور، كما ويلاحظ أن قيمة معامل التحديد المعدلة بلغت (0.515).

كما ويظهر من الجدول السابق وبالاعتماد على قيمة ودلالة F الإحصائية لبعده (المعارف والاستدلال) والمتغير التابع والتي بلغت (207.829) أعلى من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (sig) تبلغ (0.000) أقل من (0.05) مما يدل على صلاحية (معنوية) نموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

جدول رقم (28): نتائج معادلة الانحدار البسيط (Simple Regression) للفرضية الفرعية الثالثة (المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

Coefficients					
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
		Beta	Std. Error	B	
0.000	7.850		0.192	1.511	Constant
0.000	14.416	0.719	0.044	0.640	المعارف والاستدلال

. Dependent Variable: إدارة المخاطر

يظهر من الجدول السابق وباستعراض قيم تأثير المعارف والاستدلال يتبين أن المعارف والاستدلال لها أثر إيجابي دال إحصائياً بصورة منفردة على المتغير التابع (إدارة المخاطر) عند مستوى المعنوية (0.05) حيث بلغت قيمة (Beta) غير المعيارية (0.640)، وبلغت قيمة (t) لها (14.416) أعلى من قيمتها الجدولية وبمستوى معنوية (0.00) أقل من (0.05) مما يدل على أنها معنوية، وعليه تكون معادلة التنبؤ كالتالي:

$$\hat{Y} = 1.511 + 0.640X_1$$

حيث:

$\hat{Y}$ : المتغير التابع (إدارة المخاطر)

$X_1$ : المتغير المستقل (المعارف والاستدلال)

أي أن زيادة وحدة واحدة في المتغير المستقل (المعارف والاستدلال) يؤدي إلى زيادة بمقدار (0.640) وحدة في المتغير التابع (إدارة المخاطر). وفي حالة انعدام تأثير المتغير المستقل (المعارف والاستدلال) تكون قيمة المتغير التابع (إدارة المخاطر) 1.482.

وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة حيث إنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المعارف والاستدلال وتعزيز إدارة المخاطر في القطاع المصرفي بالمملكة العربية السعودية"، توضح النتائج الإحصائية وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بمستوى دلالة (0.05) للمعارف والاستدلال على إدارة المخاطر.

### الفرضية الفرعية الرابعة:

الفرض الصفري: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي ومخاطر الائتمان في القطاع المصرفي بالمملكة العربية السعودية.

الفرض البديل: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي ومخاطر الائتمان في القطاع المصرفي بالمملكة العربية السعودية.

جدول رقم (29): نتائج اختبار تباين الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية الفرعية الرابعة (المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Adjusted R Square	R Square	R
0.000	220.338	33.476	1	33.476	0.529	0.532	0.729
		0.152	194	29.474			
			195	62.950			

يظهر من الجدول السابق صلاحية (معنوي) نموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط لتفسير الظاهرة (أثر تقنيات الذكاء الاصطناعي على مخاطر الائتمان) حيث بلغ معامل الارتباط (R) بين المتغير المستقل (تقنيات الذكاء الاصطناعي) والتابع (مخاطر الائتمان) (0.729) وهي تشير إلى علاقة قوية بين المتغير المستقل والمتغير التابع، كما ويظهر من الجدول أن قيمة ( $R^2$ ) معامل التحديد بلغ (0.532) أي أن المتغير المستقل (تقنيات الذكاء الاصطناعي) استطاع أن يفسر بنسبة (53.2%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (مخاطر الائتمان) والباقي يرجع لمتغيرات أخرى غير المتغير المستقل المذكور، كما ويلاحظ أن قيمة معامل التحديد المعدلة بلغت (0.529). كما ويظهر من الجدول السابق وبالاعتماد على قيمة ودلالة F الإحصائية للمتغير المستقل (تقنيات الذكاء الاصطناعي) والمتغير التابع والتي بلغت (220.338) أعلى من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (sig) تبلغ (0.000) أقل من (0.05) مما يدل على صلاحية (معنوية) نموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

جدول رقم (30): نتائج معادلة الانحدار البسيط (Simple Regression) للفرضية الفرعية الرابعة (المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

Coefficients					
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
		Beta	Std. Error	B	
0.000	8.586		0.184	1.580	Constant
0.000	14.844	0.729	0.043	0.632	تقنيات الذكاء الاصطناعي

. Dependent Variable: مخاطر الائتمان

يظهر من الجدول السابق وباستعراض قيم تأثير تقنيات الذكاء الاصطناعي يتبين أن تقنيات الذكاء الاصطناعي لها أثر إيجابي دال إحصائياً بصورة منفردة على المتغير التابع (مخاطر الائتمان) عند مستوى المعنوية (0.05) حيث بلغت قيمة (Beta) غير المعيارية (0.632)، وبلغت قيمة (t) لها (14.844) أعلى من قيمتها الجدولية وبمستوى معنوية (0.00) أقل من (0.05) مما يدل على أنها معنوية، وعليه تكون معادلة التنبؤ كالتالي:

$$\hat{Y} = 1.580 + 0.632X_1$$

حيث:

$\hat{Y}$ : المتغير التابع (تقنيات الذكاء الاصطناعي)

$X_1$ : المتغير المستقل (مخاطر الائتمان)

أي أن زيادة وحدة واحدة في المتغير المستقل (تقنيات الذكاء الاصطناعي) يؤدي إلى زيادة بمقدار (0.632) وحدة في المتغير التابع (مخاطر الائتمان). وفي حالة انعدام تأثير المتغير المستقل (تقنيات الذكاء الاصطناعي) تكون قيمة المتغير التابع (مخاطر الائتمان) 1.580.

وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة حيث إنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تقنيات الذكاء الاصطناعي وتعزيز مخاطر الائتمان في القطاع المصرفي بالمملكة العربية السعودية"، توضح النتائج الإحصائية وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بمستوى دلالة (0.05) لتقنيات الذكاء الاصطناعي على مخاطر الائتمان.

### الفرضية الفرعية الخامسة:

الفرض الصفري: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي ومخاطر السوق في القطاع المصرفي بالمملكة العربية السعودية.

الفرض البديل: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي ومخاطر السوق في القطاع المصرفي بالمملكة العربية السعودية.

جدول رقم (31): نتائج اختبار تباين الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية الفرعية الخامسة (المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Adjusted R Square	R Square	R
0.000	229.719	34.129	1	34.129	0.540	0.542	0.736
		0.152	194	28.822			
			195	62.950			

يظهر من الجدول السابق صلاحية (معنوي) نموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط لتفسير الظاهرة (أثر تقنيات الذكاء الاصطناعي على مخاطر السوق) حيث بلغ معامل الارتباط (R) بين المتغير المستقل (تقنيات الذكاء الاصطناعي) والتابع (مخاطر السوق) (0.739) وهي تشير إلى علاقة قوية بين المتغير المستقل والمتغير التابع، كما ويظهر من الجدول أن قيمة ( $R^2$ ) معامل التحديد بلغ (0.542) أي أن المتغير المستقل (تقنيات الذكاء الاصطناعي) استطاع أن يفسر بنسبة (54.2%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (مخاطر السوق) والباقي يرجع لمتغيرات أخرى غير المتغير المستقل المذكور، كما ويلاحظ أن قيمة معامل التحديد المعدلة بلغت (0.540). كما ويظهر من الجدول السابق وبالاعتماد على قيمة ودلالة F الإحصائية للمتغير المستقل (تقنيات الذكاء الاصطناعي) والمتغير التابع والتي بلغت (229.719) أعلى من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (sig) تبلغ (0.000) أقل من (0.05) مما يدل على صلاحية (معنوية) نموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

جدول رقم (32): نتائج معادلة الانحدار البسيط (Simple Regression) للفرضية الفرعية الخامسة (المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

Coefficients					
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
		Beta	Std. Error	B	
0.000	9.899		0.172	1.704	Constant
0.000	15.156	0.736	0.040	0.608	تقنيات الذكاء الاصطناعي

. Dependent Variable: مخاطر السوق

يظهر من الجدول السابق وباستعراض قيم تأثير تقنيات الذكاء الاصطناعي يتبين أن تقنيات الذكاء الاصطناعي لها أثر إيجابي دال إحصائياً بصورة منفردة على المتغير التابع (مخاطر السوق) عند مستوى المعنوية (0.05) حيث بلغت قيمة (Beta) غير المعيارية (0.608)، وبلغت قيمة (t) لها (15.156) أعلى من قيمتها الجدولية وبمستوى معنوية (0.00) أقل من (0.05) مما يدل على أنها معنوية، وعليه تكون معادلة التنبؤ كالتالي:

$$\hat{Y} = 1.704 + 0.608X_1$$

حيث:

$\hat{Y}$ : المتغير التابع (تقنيات الذكاء الاصطناعي)

$X_1$ : المتغير المستقل (مخاطر السوق)

أي أن زيادة وحدة واحدة في المتغير المستقل (تقنيات الذكاء الاصطناعي) يؤدي إلى زيادة بمقدار (0.608) وحدة في المتغير التابع (مخاطر السوق). وفي حالة انعدام تأثير المتغير المستقل (تقنيات الذكاء الاصطناعي) تكون قيمة المتغير التابع (مخاطر السوق) 1.704. وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة حيث إنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تقنيات الذكاء الاصطناعي وتعزيز مخاطر السوق في القطاع المصرفي بالمملكة العربية السعودية"، توضح النتائج الإحصائية وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بمستوى دلالة (0.05) لتقنيات الذكاء الاصطناعي على مخاطر السوق.

### الفرضية الفرعية السادسة:

الفرض الصفري: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي والمخاطر التشغيلية في القطاع المصرفي بالمملكة العربية السعودية.

الفرض البديل: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي والمخاطر التشغيلية في القطاع المصرفي بالمملكة العربية السعودية.

جدول رقم (33): نتائج اختبار تباين الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية الفرعية السادسة (المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Adjusted R Square	R Square	R
0.000	186.296	30.838	1	30.838	0.487	0.490	0.700
		0.166	194	32.113			
			195	62.950			

يظهر من الجدول السابق صلاحية (معنوي) نموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط لتفسير الظاهرة (أثر تقنيات الذكاء الاصطناعي على المخاطر التشغيلية) حيث بلغ معامل الارتباط (R) بين المتغير المستقل (تقنيات الذكاء الاصطناعي) والتابع (المخاطر التشغيلية) (0.700) وهي تشير إلى علاقة قوية بين المتغير المستقل والمتغير التابع، كما ويظهر من الجدول أن قيمة ( $R^2$ ) معامل التحديد بلغ (0.490) أي أن المتغير المستقل (تقنيات الذكاء الاصطناعي) استطاع أن يفسر بنسبة (49.0%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (المخاطر التشغيلية) والباقي يرجع لمتغيرات أخرى غير المتغير المستقل المذكور، كما ويلاحظ أن قيمة معامل التحديد المعدلة بلغت (0.487). كما ويظهر من الجدول السابق وبالاعتماد على قيمة ودلالة F الإحصائية للمتغير المستقل (تقنيات الذكاء الاصطناعي) والمتغير التابع والتي بلغت (186.296) أعلى من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (sig) تبلغ (0.000) أقل من (0.05) مما يدل على صلاحية (معنوية) نموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

جدول رقم (34): نتائج معادلة الانحدار البسيط (Simple Regression) للفرضية الفرعية السادسة (المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة)

Coefficients					
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
		Beta	Std. Error	B	
0.000	6.508		0.214	1.390	Constant
0.000	13.646	0.700	0.050	0.679	تقنيات الذكاء الاصطناعي

. Dependent Variable: المخاطر التشغيلية

يظهر من الجدول السابق وباستعراض قيم تأثير تقنيات الذكاء الاصطناعي يتبين أن تقنيات الذكاء الاصطناعي لها أثر إيجابي دال إحصائياً بصورة منفردة على المتغير التابع (المخاطر التشغيلية) عند مستوى المعنوية (0.05) حيث بلغت قيمة (Beta) غير المعيارية (0.679)، وبلغت قيمة (t) لها (13.646) أعلى من قيمتها الجدولية وبمستوى معنوية (0.00) أقل من (0.05) مما يدل على أنها معنوية، وعليه تكون معادلة التنبؤ كالتالي:

$$\hat{Y} = 1.390 + 0.679X_1$$

حيث:

$\hat{Y}$ : المتغير التابع (تقنيات الذكاء الاصطناعي)

$X_1$ : المتغير المستقل (المخاطر التشغيلية)

أي أن زيادة وحدة واحدة في المتغير المستقل (تقنيات الذكاء الاصطناعي) يؤدي إلى زيادة بمقدار (0.679) وحدة في المتغير التابع (المخاطر التشغيلية). وفي حالة انعدام تأثير المتغير المستقل (تقنيات الذكاء الاصطناعي) تكون قيمة المتغير التابع (المخاطر التشغيلية) 1.390.

وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة حيث إنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تقنيات الذكاء الاصطناعي والمخاطر التشغيلية في القطاع المصرفي بالمملكة العربية السعودية"، توضح النتائج الإحصائية وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بمستوى دلالة (0.05) لتقنيات الذكاء الاصطناعي على المخاطر التشغيلية.

## الخاتمة

### مناقشة النتائج

أكدت نتائج التحليل الإحصائي في الفرضية الرئيسية للدراسة على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة حيث إنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي وتعزيز إدارة المخاطر في القطاع المصرفي بالمملكة العربية السعودية"، حيث نجد أن متغير تقنيات الذكاء الاصطناعي بأبعاده (الأجهزة والبرمجيات، الفعالية، والمعارف والاستدلال) يؤثران بصورة معنوية على المتغير التابع (إدارة المخاطر)، وتوجد علاقة معنوية وقوية القوة بين أبعاد تقنيات الذكاء الاصطناعي وإدارة المخاطر. هذا الاستنتاج يشير إلى أهمية أبعاد تقنيات الذكاء الاصطناعي في تعزيز إدارة المخاطر في القطاع المصرفي بالمملكة العربية السعودية.

كما أكدت نتائج التحليل الإحصائي في الفرضية الفرعية الأولى للدراسة على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة حيث إنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الأجهزة والبرمجيات وتعزيز إدارة المخاطر في القطاع المصرفي بالمملكة العربية السعودية"، حيث نجد أن متغير الأجهزة والبرمجيات يؤثر بصورة معنوية وإيجابية على المتغير التابع (إدارة المخاطر)، ووجود علاقة معنوية وقوية القوة بين الأجهزة والبرمجيات وإدارة المخاطر. هذا الاستنتاج يشير إلى أهمية الأجهزة والبرمجيات في تعزيز إدارة المخاطر في القطاع المصرفي بالمملكة العربية السعودية.

كما أكدت نتائج التحليل الإحصائي في الفرضية الفرعية الثانية للدراسة على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة حيث إنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الفعالية وتعزيز إدارة المخاطر في القطاع المصرفي بالمملكة العربية السعودية"، حيث نجد أن متغير الفعالية يؤثر بصورة معنوية وإيجابية على المتغير التابع (إدارة المخاطر)، ووجود علاقة معنوية وقوية القوة بين الفعالية وإدارة المخاطر. هذا الاستنتاج يشير إلى أهمية الفعالية في تعزيز إدارة المخاطر في القطاع المصرفي بالمملكة العربية السعودية.

كما أكدت نتائج التحليل الإحصائي في الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة حيث إنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المعارف والاستدلال وتعزيز إدارة المخاطر في القطاع المصرفي بالمملكة العربية السعودية"، حيث نجد أن متغير المعارف والاستدلال يؤثر بصورة معنوية وإيجابية على المتغير التابع (إدارة المخاطر)، ووجود علاقة معنوية وقوية القوة بين المعارف والاستدلال

وإدارة المخاطر. هذا الاستنتاج يشير إلى أهمية المعارف والاستدلال في تعزيز إدارة المخاطر في القطاع المصرفي بالمملكة العربية السعودية.

كما أكدت نتائج التحليل الإحصائي في الفرضية الفرعية الرابعة للدراسة على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة حيث إنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي ومخاطر الائتمان في القطاع المصرفي بالمملكة العربية السعودية"، حيث نجد أن متغير تقنيات الذكاء الاصطناعي يؤثر بصورة معنوية وإيجابية على المتغير التابع (مخاطر الائتمان)، ووجود علاقة معنوية وقوية القوة بين تقنيات الذكاء الاصطناعي ومخاطر الائتمان. هذا الاستنتاج يشير إلى أهمية تقنيات الذكاء الاصطناعي في مخاطر الائتمان في القطاع المصرفي بالمملكة العربية السعودية.

كما أكدت نتائج التحليل الإحصائي في الفرضية الفرعية الخامسة للدراسة على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة حيث إنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي ومخاطر السوق في القطاع المصرفي بالمملكة العربية السعودية"، حيث نجد أن متغير تقنيات الذكاء الاصطناعي يؤثر بصورة معنوية وإيجابية على المتغير التابع (مخاطر السوق)، ووجود علاقة معنوية وقوية القوة بين تقنيات الذكاء الاصطناعي ومخاطر السوق. هذا الاستنتاج يشير إلى أهمية تقنيات الذكاء الاصطناعي في مخاطر السوق في القطاع المصرفي بالمملكة العربية السعودية.

كما أكدت نتائج التحليل الإحصائي في الفرضية الفرعية السادسة للدراسة على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة حيث إنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي والمخاطر التشغيلية في القطاع المصرفي بالمملكة العربية السعودية"، حيث نجد أن متغير تقنيات الذكاء الاصطناعي يؤثر بصورة معنوية وإيجابية على المتغير التابع (المخاطر التشغيلية)، ووجود علاقة معنوية وقوية القوة بين تقنيات الذكاء الاصطناعي والمخاطر التشغيلية. هذا الاستنتاج يشير إلى أهمية تقنيات الذكاء الاصطناعي في المخاطر التشغيلية في القطاع المصرفي بالمملكة العربية السعودية.

### أهم التوصيات

ووفقاً لنتائج الدراسة؛ أشار الباحث إلى مجموعة من التوصيات الهامة التي يجب وضعها في الحسبان والتي يمكن توضيحها من خلال ما يلي:

- ضرورة استخدام الذكاء الاصطناعي لإنشاء أنظمة إنذار مبكر قادرة على تنبيه الإدارة في المصارف بالمخاطر المالية والمصرفية المحتملة في وقت مبكر.
- القيام بدورات مستمرة في السوق لمعرفة التغيرات الحادثة في السوق والبيانات المالية العالمية للتنبؤ بالأزمات المالية المحتمل الوقوع فيها في المستقبل.
- استخدام الذكاء الاصطناعي لتحليل السلوكيات والكشف عن الأنشطة غير العادية التي قد تشير إلى وجود تهديدات أمنية.
- توفير برامج تدريبية للموظفين على استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي في إدارة المخاطر.
- ضرورة الاستثمار في البحث والتطوير لتطبيقات الذكاء الاصطناعي في المجال المصرفي.
- القيام تعديل السياسات والإجراءات بناءً على النتائج المستخلصة من تطبيقات الذكاء الاصطناعي.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية:

- دايدول، جيرى. (2014). الذكاء الاصطناعي واستخلاص المعلومات ودراسة الذكاء الإنساني. المجلة الدولية للعلوم الاجتماعية، العدد (115)، منظمة اليونسكو.
- مرقص، سمير سعد. (2014). الذكاء الاصطناعي لدعم اتخاذ القرار، العدد (607)، نادي التجارة.
- موسى، شهرزاد محمد شهاب. (2015). القدرة على اتخاذ القرار وعلاقتها بمركز الضبط، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- معاد، سهي. (2019). الثورة الصناعية الرابعة الفرص والتحديات. اتحاد المصارف العربية، بيروت.
- رشيد، مازن فارس. (2018). إدارة الموارد البشرية: الأسس النظرية والتطبيقات العملية في المملكة العربية السعودية. مكتبة العبيكان، الطبعة (3)، الرياض.

- القحطاني، غادة بنت علي سعد. (2022). واقع استخدام الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية ومعوقاته ومتطلبات تطبيقه بجامعة الملك سعود من وجهة نظر هيئة التدريس بالجامعة. المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، مجلة العلوم التربوية والنفسية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، المجلد (6)، العدد (55)، المملكة العربية السعودية.
- كاظم، خضير؛ والشيخ، روان منير. (2013). إدارة المواهب والكفاءات البشرية. زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن.
- درويش، عمرو محمد. (2020). أثر استخدام منصات الذكاء الاصطناعي في تنمية عادات العقل ومفهوم الذات الأكاديمي لعينة من طالب المرحلة الإعدادية منخفضي التحصيل الدراسي، مجلة كلية التربية، العدد 44، جامعة عين شمس، مصر، ص 6.
- قادري، بندر هادي. (2023). تأثير الذكاء الاصطناعي على تخصصات الموارد البشرية بالإدارات والقطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية، المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، مجلد 7، عدد 27، ص 179-210.
- الشهري، خالد عبد الله. (2023). واقع الذكاء الاصطناعي على إدارة المشاريع في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية، مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، عدد 94.
- بن علي، بلعزوز. (2009). استراتيجية إدارة المخاطر في المعاملات المالية، مجلة الباحث، جامعة الشلف، العدد 7، ص 331.
- العنزي، سعد علي حمود؛ الدليمي، عراك عبود عمير. (2015). تأثير إدارة المخاطر وفوائدها في المنظمات: مدخل نظري تحليلي، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، المجلد السابع، العدد الثالث عشر، العراق، ص 575.
- الحسيني، راقية جواد ناجي. (2007). تصميم وبناء نظام معلومات إدارة الخطر في الشركات الصناعية: شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية في الحلة كنموذج تطبيقي، رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة إلى مجلس الكلية التقنية، ص 47.

- موسي، شقيري نوري؛ إبراهيم، محمود. (2012). إدارة المخاطر، الطبعة الأولى، عمان، ص40.
- حماد، طارق عبد العال. (2003). إدارة المخاطر (أفراد- إدارات- شركات- بنوك)، الإسكندرية، ص32.
- مرابطي، نوال. (2012). دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر المصرفية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، ص16.
- إيمان، كركار. (2022). إدارة المخاطر في المؤسسة الصحية الجزائرية دراسة ميدانية في المؤسسة الاستشفائية العمومية الحكيم عقبي - قالمة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم: العلوم الاجتماعية تخصص: علم اجتماع صحة، الجزائر.
- ببة، إيمان؛ دومر، حبيب. (2023). الملتقى العلمي الدولي حول: تأثير تكنولوجيا المعلومات على مستوى كفاءة أسواق الأوراق المالية في ظل الأزمات الراهنة، المركز الجامعي المقاوم الشيخ أمود بن مختار- إيليزي، جامعة الجزائر3، الجزائر.
- أبو زيبه، علي كريم خضير. (2023). دور تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تعزيز الرقابة الداخلية وانعكاسه على الأداء المالي، رسالة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة الكوفة وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم المحاسبة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، ص10.
- أبو زيد، أحمد الشورى. (2022). الذكاء الاصطناعي وجودة الحكم، مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، المجلد (23)، العدد (4)، (2022)، ص. ص 145 – 176.
- بن الضب، علي. (2023)، بعنوان: دور الذكاء الاصطناعي وتعلم الآلة في تعزيز كشف الاحتيال على البطاقات الائتمانية، صندوق النقد العربي.
- درويش، عمرو محمد أحمد؛ الليثي، أحمد حسن محمد. (2020). أثر استخدام منصات الذكاء الاصطناعي في تنمية عادات العقل ومفهوم الذات الأكاديمي لعينة من طلاب المرحلة الإعدادية منخفضي التحصيل الدراسي، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد (44)، ص 73.

- الصالح، غادة أحمد. (2022). العلاقة بين استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي وفعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والاختيار) في الشركات الصغيرة والمتوسطة، مجلة جامعة العين للأعمال، كلية الجبيل الجامعية، المجلد (6)، العدد (1)، المملكة العربية السعودية.
- عبيد، عبد المؤمن. (2022). الجوانب التنظيمية لتطبيق الذكاء الاصطناعي في القطاع المالي: تحليل للفوائد والمخاطر، مجلة البحوث في العقود وقانون الأعمال، جامعة الإخوة منتوري قسنطينة 1، المجلد 7، العدد 4، الجزائر، ص 409.
- العزام، نورة محمد عبد الله. (2021). دور الذكاء الاصطناعي في رفع كفاءة النظم الإدارية لإدارة الموارد البشرية بجامعة تبوك، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، المجلد 1، العدد 84، ص 468.
- العنزي، سعد على حمود؛ الدليمي، عراك عبود عمير. (2015). تأثير إدارة المخاطر وفوائدها في المنظمات: مدخل نظري تحليلي، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، المجلد السابع، العدد الثالث عشر، العراق، ص 575.
- العياشي، وردة. (2016). إدارة المخاطر والاستراتيجيات المستقبلية-دراسة حالة شركة المعادن، مركز البصيرة للبحوث والاستشارات والخدمات التعليمية، المملكة العربية السعودية.
- كسراوي، حسناء. (2022). دراسة المخاطر بالبنوك التجارية (دراسة حالة بنك التنمية المحلية: وكالة تيميمون)، رسالة ماجستير، جامعة أحمد دراية (أدرار)، الجزائر.
- مرقص، سمير سعد. (2014). الذكاء الاصطناعي لدعم اتخاذ القرار، العدد (607)، نادي التجارة.
- معاد، سهي. (2019). الثورة الصناعية الرابعة الفرص والتحديات. اتحاد المصارف العربية، بيروت.
- نوره بنت إبراهيم سلامه الزيد. (2019). الإدارة الحديثة، مجلة البحث العلمي في التربية، المجلد (20)، العدد (8)، ص. ص 61 - 74.
- هاشمية، قليل؛ ومريم، هداجي. (2023). استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في تحسين أداء العاملين: دراسة ميدانية بعض المؤسسات الاقتصادية والعمومية. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة احمد داريعية- أدرار، الجزائر.

### ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Parveen, N. Anisha, and V. S. Palaniammal. (2019). "A study on artificial intelligence in human resource management today and tomorrow." IJRAR-International Journal of Research and Analytical Reviews (IJRAR)6.1: 513-516.
- Elhady, Mohamed M. (2023). Artificial intelligence Background Definitions, challenges and benefits, Sciences Management for Academy, Egypt.
- Naim, Arshi. (2022). Role of artificial intelligence in business risk management. American Journal of Business Management, Economics and Banking 1, p 55-66.
- Ali, Monzer Mohammed & Abdullah, Amr Salah & khattab, Prof. Gamal Saad. (2022). The Effect of Activating Artificial Intelligence techniques on Enhancing Internal Auditing Activities "Field Study", Alexandria Journal of Accounting Research, Vol. 6, p1.
- Benaroch, Michel. (2006). Real options in information technology risk management: An empirical validation of risk-option relationships, MIS quarterly.
- Krejcie, Robert V., and Daryle W. Morgan. (1970). "Determining sample size for research activities." Educational and psychological measurement 30.3: 607-610.
- Unika, David. (2023). A STUDY ON AI-ENHANCED RISK MANAGEMENT IN THE BANKING SECTOR OF CHENNAI CITY, Patrician College of Arts and Science, Chennai.

### ثالثاً: المواقع الإلكترونية:

- متاني، راما. (2022). أنواع إدارة المخاطر، موضوع، متاح على الرابط التالي:

[https://mawdoo3.com/%D8%A3%D9%86%D9%88%D8%A7%D8%B9\\_%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9\\_%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%AE%D8%A7%D8%B7%D8%B1](https://mawdoo3.com/%D8%A3%D9%86%D9%88%D8%A7%D8%B9_%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9_%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%AE%D8%A7%D8%B7%D8%B1)

---

# Redesigning Financial Mechanics and Constructive Political Finance in Iraq: A Serious Vision for the Future

**Mohammed Imad Abdul Aziz Mahdi**

Department of Public Administration/ College of Administration and Economics  
Tikrit University, Iraq  
mohammedimad2020@tu.edu.iq

## Abstract

Fiscal policy in oil-dependent economies tends to follow oil price trends at the expense of efficiency and effectiveness, weakening the flexibility of fiscal policy tools to respond to the requirements of economic development and to achieve goals of stability, justice, and well-being. The decline in crude oil prices in 2014 provided an opportunity for most oil-producing countries, including Iraq, to address and mitigate the effects of an unjustified reliance on oil to finance the budget and sectors of the national economy. Similarly, the events of the COVID-19 pandemic in 2019 prompted the world to reconsider its economic strategies. This research aims to clarify the issues within Iraq's financial policy and propose solutions by developing a new fiscal policy design based on an ambitious, adaptable future vision.

**Keywords:** Fiscal Policy, National Economy, Oil Producing, Political Finance.

## 1. Introduction

The dominance of oil resources continues to pose a major threat to development efforts and economic stability in Iraq due to the continuous fluctuations in oil prices and the significant exposure of the budget and economy to oil rent revenues. However, the situation does not stop here; it becomes even more dangerous with the

---

exacerbation of financial and administrative corruption, as well as the increasing costs and requirements necessary for the remaining years of wars and the security situation in Iraq. The presence of some financial and economic problems is a new and golden opportunity to reconsider the current financial approach, allowing for a shift in financial policy to enable the private sector to lead production and growth, create job opportunities, and diversify the state's sources of income by encouraging exports. This can be achieved by designing new financial policies that align with the requirements of the rentier model and are consistent with the financial situation of the world and Iraq in particular.

## 2. Problem Statement

Iraq's financial policy suffers from major problems in all aspects of spending and revenue, leading to its ineffectiveness. Therefore, it requires a thorough reassessment and discussion to identify the problems and obstacles and explore the possibility of resolving them to activate a more effective financial policy.

## 3. Research Hypothesis

Without implementing a financial strategy to reform fiscal policy and diversify public revenue sources, Iraq will not achieve economic and social prosperity and will remain reliant on a single-resource economy that is vulnerable to depletion under various circumstances.

## 4. The Objective

The main objective of this research is to establish methods and mechanisms to develop a quick and efficient strategy for the optimal exploitation of Iraq's rentier resources.

---

## 5. Literature Review

This paper reviews several significant works related to the main problem addressed in this research:

- In (Al-Dahlaki, 2022), this research focuses on analyzing Iraq's fiscal policy and its shift toward expansionary consumer-oriented paths, transforming government institutions into a social security system. The research utilized the Autoregressive Distributed Lag (ARDL) model and concluded that the effect of fiscal policy variables on exports, both in the short and long term, is not significant.
- In (Taha, 2021), this study discusses Iraq as a renter state, leading to structural imbalances in both the overall economy and fiscal policy. It highlights a surplus in total demand for imported consumer goods and services, exacerbating Iraq's general budget imbalance.
- In (Kazem, 2019) Abstract: The research examines Iraq's financial policy trends, particularly following 2014 and the government's austerity measures to address the deficit. It found that the official deficit figure of 26 trillion dinars is misleading, with actual figures closer to 75 trillion dinars.
- In (Al-Dhahabawi, 2017), this study discusses the financial policy issues in Iraq, specifically the economic structural problems and the imbalances between the public and private sectors. It explores potential developments in financial policy to address these issues.
- In (Al-Mamouri., 2017), The study focuses on the influence of oil prices on fiscal policy in oil economies and how it undermines the efficiency and effectiveness of fiscal policy tools in meeting economic development goals. It suggests restructuring public finances in Iraq in line with economic reform programs and maximizing alternative resources.

## 6. Methodology

### 6.1. Financial policy problems in Iraq

Since its inception, and until now, fiscal policy in Iraq has faced many problems, the majority of which do not fall outside the scope of the problems experienced by the majority of renter countries, especially those that have not actively sought to diversify their economies. Some of these can be reviewed as simple examples but are not limited to them. As follows:

#### 6.1.1. The problem of financial uncertainty

Oil rents in Iraq contribute to supplying the national economy with financial returns, as Iraq relies on them almost comprehensively to finance its financial and development needs. Thus, oil rents are considered the backbone and main artery that provides it with life. However, despite this, several problems are associated with this resource, the most notable of which is the difficulty of controlling or predicting the size of rentier revenues generated from it. Providing correct and acceptable predictions of potential developments in the quantities of oil produced and exported, international oil prices, and the amount of its revenues during a certain period of time is extremely difficult. Despite the availability of a number of predictions about the size of the potential demand and supply of oil, the reason behind this is that the oil resource is linked to multiple intertwined factors. On the demand side, the demand for oil is affected by potential economic developments at the level of all countries of the world, as economic recovery or recession and developments in the structure of production and industrial structure in them play an important role in determining the future demand for oil. The state of certainty that the financial resource will be achieved is a necessity for building spending plans. Otherwise, the state of achieving a deficit in the general budget will be possible. The problem of financial lack of certainty has found the appropriate environment for it in the Iraqi economy as a rentier state that is absolutely dependent on the rentier resource, and its cause is the

---

state of uncertainty associated with it. With the fluctuations of the global oil market, whether in terms of prices or global demand and supply for oil, building the future plan for any economic policy requires the availability of actual financial resources to monitor the necessary allocations to implement the directions of this policy and to ensure that the desired effect is achieved, whether in the short or long term. This is one of the necessities for success. Building the future plan on the basis of the likely availability of financial resources is a matter that involves a lot of risk, especially if we know that the availability of financial resources is linked to a rentier resource whose rise and fall depend on several circumstances and factors: local and global, political, economic, security, etc.

Considerations of uncertainty associated with the flow of the rentier resource into the economy, and the resulting inability to predict the volume of revenues generated from the export of Iraqi oil, make fiscal policy based on a financial resource whose associated changes cannot be predicted due to the reasons we mentioned above. In addition to the above, the size of rentier revenues is affected by internal factors, including, but not limited to: Due to unfavorable security conditions, a large portion of oil revenues has been diverted to unproductive activities. The high cost of security services has resulted in the transfer of a large portion of the budget allocated for the reconstruction of the aforementioned services, where an estimated amount of \$4.953 billion was allocated for it in the year 2005 with a growth rate exceeding 30 over the year 2004. This was at the expense of reducing allocations for other sectors. For example, allocations to the electricity sector decreased from \$5.56 billion in 2004 to \$4.26 billion in 2005, and in a similar way, the budget of each of the water, sewage, and health services sectors was exposed to a significant decrease in their allocations. Allocations for security services increased to \$7.399 billion in 2007, then to \$9.000 billion in 2008 (Al-Basri, 2007, 8). Oil revenues occupy the forefront of the Iraqi public revenue structure, and they are revenues that is, oil revenues are not

independent, but rather dependent on other internal and external conditions that control their size. This makes the financial policy lacking in strength, and therefore it does not have the efficiency and effectiveness required to influence overall economic activity.

Since its inception, and until now, fiscal policy in Iraq has faced many problems, the majority of which do not fall outside the scope of the problems experienced by the majority of rentier countries, especially those that have not actively sought to diversify their economies, some of which can be reviewed as simple examples but not limited to them. And as follows:

#### **6.1.2. Density of the external variable**

Oil revenues constitute more than 90% of this total public revenue. This means that the rest of the revenues have a contribution rate of less than 10%, and this case embodies the reality of this almost complete dependence on rentier revenues, as they constitute the largest portion of the state's general revenues, making the financial policy in Iraq dependent on its general performance and effectiveness with changes associated with rentier revenue flows into the economy. For the financial policy to be flexible and effective, this situation requires an abundant flow of rentier revenues, while this policy is in a critical situation when rentier flows decrease. The critical situation is always reinforced by the continuous decline in the relative importance of non-rentier revenues in the general budget, which, even if it improves, its growth is very small and cannot take the place of rentier revenues, nor can it play the role they do. The intensity of the external variable, represented by oil revenues, and its occupying the forefront in the structure of public revenues, had its negative effects on the effectiveness and performance of financial policy, whether in times of economic recovery or in times of economic crises. This situation meant the complete dependency of financial policy on the circumstances and external conditions far from

---

the core of the Iraqi economy. These circumstances and conditions were sometimes represented by fluctuations in oil prices on the global market, or by the wars that Iraq fought that depleted its oil resources in a way that was unprecedented in the majority of rentier countries, or because of the international sanctions that came to take revenge on the Iraqi regime for its irresponsible actions or as a result of the unfavorable security conditions that were a result of the harsh political conditions that the country experienced. All of these conditions, together or individually, have revealed a serious problem that the financial policy was and is still facing: it has not been able to diversify its revenue sources to mitigate the severity of the stifling and negative effects that it may be exposed to in the event of a scarcity of the rentier resource, which in itself constitutes an intense external element in the revenue structure. Therefore, the latter was in constant need of diversification emanating from within the economy. This diversification could come from tax resources, public sector revenues, or returns on direct or indirect local or foreign investments to reduce the risks of the intensity of external change in the Iraqi general budget. Additionally, the intensity of this variable has continuously fueled the state of dependency on the outside, which has increased and is increasing the risk of dependency that erodes its strength and independence.

### 6.1.3. Abundance versus scarcity

The revenues from oil exports were and still are of great importance related to the sustainability and continuity of the Iraqi economy. These revenues have contributed, for many years, to alleviating the effects of the serious economic crises to which the economy has been exposed and for long periods supported the strength of the national currency against foreign currencies. In any case, it continues to provide the possibility of future expansion of the economic base of Iraqi society. Foreign assets generated from rentier revenues (revenues from oil exports) have a clear impact on the overall Iraqi economy, especially on its financial policy, both its revenue and

---

expenditure aspects. Government revenues generated from export proceeds have been and still are. They automatically turn into an increase in local liquidity, especially when the government uses it to finance local spending. This is done in the form of issuing new cash, and this issuance of currency by the Central Bank of Iraq is in reality nothing but a restriction of foreign assets, that is, issuing the corresponding national currency to meet the state's financial needs. The exported currency makes its way into circulation through cash payments made by the authority in the form of wages and salaries or purchases of goods and services. Since legal money is one of the components of the money supply, any increase in it will lead to an increase in the means of payment within the national economy. As the abundance of foreign currencies based on rentier revenues and the increase in government deposits with the monetary authorities are achieved, it led to an increase in the strength of the government's monetary position. The latter was reflected in the expansion of the state's spending policy. At this stage, the central bank, as the government's provider, issues money as the sole monopolist authority to issue and deliver it to the government to finance the expansion of its domestic expenditures.

Therefore, the increase in the money supply reflects the net revenue transfer and the influx of foreign language (derived from oil revenues) into local spending. But government spending does not only affect the size of the money supply through currency issuance to finance public spending but also through the effects that the latter has on the borrowing capacity of commercial banks and thus on the money supply (Goode, 1984, 267-269). This effect of government spending on the money supply depends mainly on how revenue recipients move between spending and saving, as well as on the trends of the portion saved between hoarding or depositing with commercial banks. The latter works to increase bank deposits and results in an increase in the cash reserves of commercial banks, which are unique among other intermediate financial institutions in their ability to create bank money. Given that

---

these cash reserves are the basis from which commercial banks grant loans, increasing them is beneficial. These banks have the appropriate environment for exponential expansion in the creation of derivative current deposits that, along with legal money, constitute the money supply. Thus, the final result is an increase in the money supply, both narrow and broad. The previous sequence started from the abundance of rentier revenues and continued to flow through the public spending channel to create a cash abundance in the Iraqi economy. However, this abundance was always absorbed by the inflexibility of the productive system, which led to the inability to expand the production base and then to a state of non-diversification of the entire economy. This means a permanent scarcity of other resources generated in non-oil sectors, and this naturally applies automatically to the revenue structure, which remains suffering from a constant scarcity and permanent lack of non-rentier resources, which means the continued risk of erosion of oil wealth without corresponding real investment for this wealth.

#### **6.1.4. Financial Exposure**

Oil revenues received by Iraq have increased since the second half of the twentieth century, which prompted successive Iraqi governments from the beginning of the fifties until the eighties to spend a large portion of those revenues on physical infrastructure. In addition to these positive aspects, these revenues had serious effects, as oil revenues enriched Iraq's abundant wealth, relieved the need to impose taxes, and this in turn eliminated the need for governments to obtain the approval and satisfaction of the people. This contributed to fueling the authoritarian tendency based on pursuing chaotic economic policies that harmed the country's economy, especially since 1979. Its effects are still present to this day. Among them are those that cast a shadow on the course of financial policy and its procedures, which did not have any role that can be praised in most of the situations and crises that the Iraqi economy went through. Indeed, several problems were generated, including what we

mentioned above, and the matter did not stop. At this point, the intensity of the external variable and its occupation of the center of gravity in the movement of the general budget of the rentier state in Iraq, and in light of the lack of financial certainty and the scarcity of non-oil financial resources, contributed to generating the phenomenon of "financial exposure" to the outside world. Through rentier revenues, income is withdrawn. The effects of global crises are transmitted through financial policy and then transmitted to the rest of the economy, as rentier revenues are completely subject to global market fluctuations and are affected by global prices and demand. The biggest challenge facing Iraq, like the oil-producing countries, is how to manage its wealth and precautions while moving away from interest in diversifying its economy. Based on the above, financial performance was dependent on the extent of the stability of rentier revenues. Regardless of the effectiveness of the precautions taken to reduce the severity of the import of turmoil witnessed by the global economy through the rentier revenues channel, the state of financial adaptation to confront external supply shocks was not useful. Its effects on the objectives of fiscal policy, which aspire to achieve economic efficiency, distributive justice, price stability, and economic development, have not been avoided. All the types of imbalances mentioned are reflected in the specific pattern of external economic relations of its economy, which is consequently reflected in the situation of its balance of payments and the deficit it suffers from, which is caused by the characteristics of the structure of its trade, which is represented by its export of oil as a raw material that it specializes in producing, and its import of various consumer and productive products.

On the other hand, developed countries often represent the main importer of the fuel they export. This is a matter whose economy and economic variables are largely related to developed economies that are often exposed to frequent fluctuations. The decrease in demand in developed countries means a decrease in demand for the

---

export commodity that characterizes Iraq. What makes the matter more difficult is the lack of diversification of its products and the low flexibility of the supply of those products in the short term due to its limited production capacity, which further facilitates the process of transferring crises from the importing capitalist countries into the economy, like the rest of the developing countries that export primary products.

The economic structure of developing countries is a structure that stimulates the spread of the crisis in an easy manner because it is characterized by being an economic structure that depends on one or two producers of raw materials with an inflexible productive system in addition to the demographic pressures that characterize it. Therefore, it can be said that the structural composition of the Iraqi economy has stimulated, through external revenues, the majority of which are rentier, to absorb the crises of the global economy and spread them through the public revenue channel to penetrate into the heart of the economy. Given that this economy depends on a single product, oil, and in addition to its inflexible production system, it has become an importer of crises. The intensity of the external variable in the structure of Iraqi public revenues has made the Iraqi economy suffer from the phenomenon of "financial exposure." Therefore, the economy has been an importer of crises for countries importing Iraqi oil, the majority of which are developed countries through the rents they receive, and at the same time a source of these crises through revenue and spending channels. This has deepened the structural imbalances that they already suffer from, and thus the economy has become dependent on this exposure to all the fluctuations and crises that afflict the global economy.

#### **6.1.5. The Problem of Controlling Financial Resources**

The availability of financial resources in any country's economy is an urgent necessity for several purposes, especially development ones. Usually, the state

---

obtains these resources from internal or external sources to be used later in achieving economic development. Financial resources represent the basic basis for meeting the financing needs of the economy of the country in question. The lack of availability means a deficit in the resources and cash necessary to meet the financing needs, and then several problems are generated that may affect the economy. As for the Iraqi economy, its financial resources did not play the role that they should have played in its development, especially since those resources were generated far from the usual financing sources in developing countries as a rentier state. This subsequently led to several problems, including the problem of stifling indebtedness, which had social and political effects no less serious than the economic effects. Hence, it can be said that the lack of clarity in the vision of the Iraqi state stems from how to exploit what is available from financial resources, especially those provided by oil revenues, and using them in an optimal way after setting goals and rearranging priorities regarding the investments you want to encourage and determining the type of financial resources (local or foreign) required for investment in order to ensure the abundance of financial resources away from the possibility of shortages resulting from waste, loss, and mismanagement.

The financial administration in Iraq is characterized by its inability to adapt and direct public revenues in a correct economic and social direction, away from all aspects of waste and loss of financial resources, and in a way that achieves harmony with the objectives of development plans. This ultimately records a clear weakness in this administration and puts it on the verge of opening the door to many problems, perhaps among them the difficulty of controlling financial resources, even if those resources are available to the economy thanks to the oil resource. The previous situation fueled the weakness in financial management in Iraq, making it unable to adopt a successful course of action that would result in an effective financial policy and efficient financial management. What contributed to this was its continued

adoption of the traditional approach (budgeting items) in preparing financial budgets in Iraq, which made it lose the far-from-realistic future and planning vision when choosing priority goals. It focused on meeting immediate needs only, not future ones, and oil revenues remained the most important source for financing public budgets. This made the financial situation characterized by uncertainty, which occurred every time the Iraqi budget was estimated. This created pressures to spend and constantly generated inflationary pressures, opening the doors for fiscal policy to shirk responsibility and place the burden on monetary policy, which recorded undeniable successes at the level of the Iraqi economy.

## **6.2.Rebuilding and Designing Financial Policy in Iraq**

The sharp decline in crude oil prices in mid-2014 provided an opportunity for most oil-producing countries to address and mitigate the effects generated by excessive dependence on oil. It is assumed that the challenges will turn into opportunities to restructure and design public financial policy in Iraq in accordance with financial and economic reform programs, and to adapt to the decline in oil revenues. In this context, designing a new framework for financial policy tools is of utmost importance, not only to isolate the impact of oil price fluctuations from general budget trends but also to implement construction and reconstruction programs and achieve sustainable economic growth and stability. The following is a set of approaches that can form the starting line for achieving the desired financial reform.

### **6.2.1. Targeting Financial Consolidation**

The financial imbalance in the structure of the general budget in Iraq requires focusing fiscal policy efforts on maximizing non-oil revenues to bring the non-oil financial balance within acceptable limits by reducing the growth rates of operational expenditures and maximizing non-oil revenues. For this reason, and to maintain the stability of the non-oil financial balance in the short term, a package of government

---

policies should be activated at the national level or at the governorate and regional levels to reduce the financial deficit and limit the accumulation of the public debt stock. In other words, work should be done to reduce financial deficits and curb the rates of increase in public debt by restructuring public expenditures and reducing current expenditures to the extent possible while continuing efforts to raise levels of non-oil revenues. This aims to reduce the rates of the non-oil financial balance during the current three years from 72 trillion dinars in 2017 to approximately 42 trillion dinars in the year 2020, assuming the stability of the volume of public spending within the range of 100 trillion dinars. This requires that the percentage of change in the oil financial balance towards decline or reduction be within the limits of 70%. This requires an effective improvement in non-oil revenues, including taxes, fees, and capital revenues during the years 2018-2020. To achieve this, we must begin with a set of steps, perhaps the most important of which is:

- a. Maintaining the price of \$46 in the 2018 budget, and depositing the additional amounts resulting from improved oil prices in the Public Debt Payments Fund, in order to pay all internal and external debts. This approach can be adopted in the coming years to achieve financial surpluses that may be used in generation or stability funds, as is the case in many oil economies.
- b. Contracting with reputable international companies to collect border crossing revenues and reduce the rates of corruption that accompany all customs clearance operations in a way that ensures maximizing public revenues.
- c. Reconsidering the tax system, modernizing collection methods and methods, and expanding existing tax bases to reduce current tax evasion and ensure abundant tax revenues, in a way that contributes to compensating for the decline in oil revenues.
- d. Reconsidering government support and limiting it to low-income classes in order to avoid suspicions of corruption that have plagued the social protection network

and the ration card for years, and to ensure that government support reaches those who deserve it.

### **6.2.2. Controlling and Reforming the Structure of Public Spending**

With the expectation that oil prices will continue to fluctuate far from the rates that characterize public budgets in Iraq, government expenditures must gradually adapt to control and reduction programs, especially the ongoing ones. This requires radical reforms that improve the structural balance of public finances in a fundamental and sustainable manner by improving the efficiency of spending items in the general budget, as follows:

- a. Wage and pension bill reforms in Iraq, as it is the largest and fastest-growing item in the state's general budget, and controlling and rationalizing this item represents an urgent priority for the Iraqi government. The reforms, supported by international institutions, aim to achieve substantial savings in the state's general budget by creating structural protection tools against acts of fraud and manipulation in the processes of disbursing salaries and wages.
- b. The management of investment expenditures in Iraq suffers from significant weaknesses in aspects of management, implementation rates, and oversight. This has generated a sharp decline in investment, reconstruction, and construction efforts and the spread of corruption and nepotism in most government projects. This makes it necessary to reconsider the management of public investments in a way that ensures efficient referral and implementation. Private partnership may be one of the solutions proposed to overcome these difficulties.
- c. In the context of the rapid rate of accumulation of public debt (both internal and external) in Iraq, limited experience regarding basic debt instruments and growing financing needs, strengthening public debt management in Iraq has become an urgent necessity. For this reason, accountability and transparency

rates in public borrowing operations must be improved, in addition to the need to enhance the capabilities of financing the government's fiscal deficit by activating financial markets to absorb local savings and hoards.

- d. Reconsidering the system of pensions and social insurance in Iraq due to its distortion, imbalance, lack of justice, and high costs, as it is characterized by financial unsustainability in the relatively short term. There is an urgent need to undertake structural and institutional reforms to ensure financial safety through good principles of salary design, in light of the age structure of the population in Iraq. This will subsequently achieve significant savings in public finances and achieve good results, especially if it is accompanied by the adoption of a unified salary system shared between the public and private sectors.
- e. Reconsidering the existing protection network system due to its large gaps and gaps in coverage of poor and vulnerable segments. The new Social Protection Networks Law, which was prepared in 2014, can be activated to ensure that cash transfers reach those eligible, leading to improving the efficiency and sustainability of protection networks as an economic protection ring for the poor classes.
- f. Governance of public financial management in the country by curbing corruption rates, activating the provisions of the Financial Management Law, and ensuring the transparency of the public budget, as well as issuing reports containing public financial tables in accordance with international standards.

### **6.2.3. Preparing a Flexible Financial Strategy**

The primary responsibility for leveraging the stability opportunities provided by monetary policy—acting as a development umbrella—falls on adopting a financial policy capable of generating investments that drive the economy forward. This includes focusing on major projects, particularly infrastructure and strategic projects across governorates and regions, and creating a national market that can absorb and

---

mobilize the workforce effectively through clear and direct partnerships between the government and the national business sector. Re-engineering financial policy, especially to address investment stagnation in the real sector, involves mobilizing highly productive sectors that the external sector cannot compete with through the current open-door policy. This means re-planning development priorities, implementing robust reconstruction policies, and entering areas that can attract labor, combat unemployment, and activate savings by creating market-driven entities, such as joint public-private joint-stock companies (Saleh, 2011, 23).

#### **6.2.4. Expanding the Absorptive Capacity of the Investment Budget**

To achieve targeted completion rates for investment expenditures and overcome the dilemma of absorptive capacity, the efficiency of implementing the investment budget must be increased. This can be done by establishing an investment guarantor fund, where annual investment allocations or financial surpluses are deposited to support development supplies in the budget. This fund will finance and guarantee contracting companies, thereby increasing the absorptive capacity of the investment budget with the assistance of high-performance international contracting companies. Surpluses resulting from weak implementation of the investment budget should also be transferred to the investment budget for the next year, especially since many public investment projects require several years for completion. The current pattern in managing the general budget often prioritizes covering fixed expenses, representing the operating budget, at the expense of dedicating a large portion of the investment budget to potential deficits and oil market volatility, treating them as variable expenses. Addressing this pattern requires correcting the country's development path by directing oil revenues—particularly new investments—at high rates of no less than 75% towards the investment budget, provided there is good implementation and performance (Saleh, 2012, 263).

---

### 6.2.5. Approval of Program and Performance Budgets

The current economic situation in Iraq necessitates defining the economic policies and objectives required when preparing the general budget. The budget must reflect the country's economic programs and policies. The program and performance budget helps achieve this by focusing on the outputs of spending—evaluating whether the mechanism of work performed aligns with what was actually spent and whether the service provided is proportionate to its cost, with a focus on efficient resource use. Thus, the program budget aims to reduce corruption by imposing oversight on spending and allows the Financial Supervision Bureau to evaluate the efficiency of spending units. The budget for items relies on three main pillars (Salem, 2012, 15):

- a. Adopting scientific management to use and exploit resources optimally.
- b. Measuring performance through the approved cost of these programs.
- c. Classifying government programs and procedures into basic groups related to the functions performed by administrative or economic units.

Program and performance budgeting constitutes a more advanced method for preparing the general budget and reforming public finances in Iraq. Adopting this budget type is a significant step towards developing and reforming the public finance structure in Iraq and reducing corruption and inefficiency resulting from the traditional item budget. It also requires reconsidering the organizational structure of government administration to match good performance in implementing the programs and activities included in the general budgets. Additionally, it should be highly flexible, relying on alternative methods and solutions to implement economic programs and objectives in the event of reluctance or failure of public spending units to execute them as designed.

### 6.2.6. Isolating the General Budget from Oil Market Turmoil

Years ago, Gulf countries adopted the practice of establishing sovereign wealth funds to invest oil surpluses in global markets, hedge against oil price fluctuations, and isolate their negative effects from budgetary, economic, and national trends. These funds successfully absorbed the impact of the recent oil price collapse, with countries like Saudi Arabia and Kuwait using sovereign funds to achieve financial and economic stability and distance their economies from the crisis's acute effects. The Iraqi economy can benefit from this experience, especially after oil prices gradually recovered to around \$70 per barrel. The government should accumulate the surplus from oil prices above the default levels specified in the budget into funds designated for this purpose, when oil revenues recover and dollars flow abundantly, as seen during 2011, 2012, and 2013. The sovereign wealth fund can manage potential risks resulting from oil price volatility and its effects on public revenues in two ways. The first direction involves managing financial resources in the fund by preferring liquidity over expected returns, providing budget resources sufficient to cover necessary government expenses when oil prices fall. The second direction focuses on preferring expected returns over liquidity to increase the fund's capital. Establishing investment/stability funds to absorb oil surpluses requires developing transparent structures and rules for the use, management, monitoring, and accountability of these funds. This involves securing the following trends (Mirza, 2013, 12):

- a. Providing solid, independent technical management to outline the sovereign wealth funds' investment policy in collaboration with the Central Bank and the Ministry of Finance.
- b. Determining the strategy and work policies of these funds to ensure they achieve stability and investment within transparent and efficient rules and frameworks.

- c. Setting rules for using the financial resources of these funds to cover financial deficits in the general budget when oil revenues decline.
- d. Appointing the funds' management, defining work rules, strategies, and policies for investing their assets, and overseeing withdrawals, with approval from the House of Representatives. The Council should also monitor, evaluate, and hold the management accountable periodically, based on technical and accounting follow-up by reputable public (civilian) and professional bodies. The experiences of similar funds in oil-producing countries, especially Norway and Gulf countries, can provide valuable insights.

## 7. Conclusion

The conclusion of this paper:

1. There is a lack of precise financial assurance in Iraq.
2. Iraq's dependence on oil, which constitutes 90% of the country's revenues, is problematic given the depletion of this resource.
3. Iraq does not have a stable fiscal policy.
4. There is no flexible financial strategy for the state's general budget.
5. The general budget needs to be reconsidered and transformed into a program and performance budget.
6. Fiscal policy requires a structure aimed at financial strengthening and controlling spending.

## 8. Recommendations

1. Diversify Revenue Sources: Reduce dependence on oil by diversifying sources of revenue to support the general budget.

2. Adopt Program and Performance Budgeting: Transition to a program and performance budget instead of the traditional item-based budgeting approach.
3. Develop a Flexible Financial Policy: Establish a clear, flexible, and applicable financial policy tailored to Iraq's economic reality.
4. Build a Comprehensive Database: Create a detailed database and information system to support informed decision-making in financial and economic policies.

## References

- Al-Mahjoub, Rifaat. (1971). Actual Demand with a Study in Developing Countries. Dar Al-Nahda Al-Arabiya.
- International Monetary Fund. (2016). Iraq: The Executive Council Approves Credit Preparedness Spending Worth 5.34 Billion US Dollars.
- Saleh, Mazhar Muhammad. (2012). The Absorptive Capacity of Operating Expenditures and the Flexibility of the Financial Cost of Fiscal Policy. Journal of Economic and Administrative Sciences, Volume 18, Issue 65, College of Administration and Economics, University of Baghdad.
- Saleh, Mazhar Muhammad. (2011). Monetary and Financial Policy and Control of Inflation and Exchange Rate Variables. Hammurabi Center for Research and Strategic Studies, Baghdad.
- Mirza, Ali. (2013). Economic Reality and Prospects. Paper presented at the First Conference of the Iraqi Economists Network, Beirut.
- Salem, Imad Abdel Latif. (2012). The General Budget in Iraq: The Dilemma of the Relationship Between the Inputs of Political Futility and the Outputs of Economic Efficiency. Iraqi Institute for Economic Reform, Baghdad.

- 
- Al-Basri, Kamal. (2007). Oil and the Iraqi Economy. Symposium on Legislative and Investment Challenges Surrounding the Draft Iraqi Oil and Gas Law, Iraqi Center for Economic Reform, Baghdad.
  - Zaini, Muhammad Ali. (2007). The Oil Sector in Iraq: Future Scenarios. Tenth Annual Conference of the Emirates Center for Strategic Studies and Research, Abu Dhabi.
  - Francine, Herman. (2007). Oil Prices and Economic Security. Emirates Center for Strategic Studies and Research, Abu Dhabi.
  - Good, Richard. (1984). Government Finance in Developing Countries. Washington, DC: Brookings Institution.
  - World Bank. (October 2011). Second Structural Fiscal Consolidation and Inclusive Growth Development Policy Financing. Report No: AB 7876.

## أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على رضا العملاء: دراسة تطبيقية على شركة الراجحي للتأمين التعاوني

خلود سعد علي ال عثمان

ماجستير إدارة الأعمال، كلية الإدارة، جامعة ميدأوشن، الإمارات العربية المتحدة  
kklood1412@gmail.com

### المستخلص

يتمثل الهدف من الدراسة في تحديد أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (مشاركة العاملين، التدريب، التحسين المستمر، دعم الإدارة العليا، التركيز على العميل) على رضا العملاء بالتطبيق على شركة الراجحي للتأمين التعاوني، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وبلغت عينة الدراسة (70) من العاملين في شركة الراجحي للتأمين التعاوني، و(80) من العملاء، وقد أوضحت نتائج الدراسة إلى أن إدارة الجودة الشاملة (TQM) تلعب دوراً حاسماً في تعزيز رضا العملاء في شركة الراجحي للتأمين التعاوني حيث أظهرت أن الأبعاد المختلفة لإدارة الجودة الشاملة، مثل التحسين المستمر، التدريب، دعم الإدارة العليا، والتركيز على العميل، تؤثر بشكل إيجابي على رضا العملاء، ولوحظت دلالة إحصائية واضحة لمساهمة هذه الأبعاد في تحسين مستوى رضا العملاء، مما يعزز فعالية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق نتائج إيجابية في الأداء العام للشركة.

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة، رضا العملاء، شركة الراجحي للتأمين التعاوني.

---

## The Impact of Implementing Total Quality Management on Customer Satisfaction: An Applied Study on Al Rajhi Cooperative Insurance Company

**Kholoud Saad Ali Al Othman**

Master of Business Administration, College of Management, Mid-Ocean University, United Arab Emirates

kklood1412@gmail.com

### Abstract

The aim of the study is to determine the impact of applying Total Quality Management with its dimensions (employee participation, training, continuous improvement, senior management support, customer focus) on customer satisfaction in the application of Al Rajhi Cooperative Insurance Company. The study relied on the descriptive analytical approach, and the study sample amounted to (70) employees of Al Rajhi Cooperative Insurance Company, and (80) customers. The results of the study indicate that Total Quality Management (TQM) plays a crucial role in enhancing customer satisfaction in Al Rajhi Cooperative Insurance Company, as the results showed that the various dimensions of Total Quality Management, such as continuous improvement, training, senior management support, and customer focus, positively affect customer satisfaction. A clear statistical significance was observed for the contribution of these dimensions to improving the level of customer satisfaction, which enhances the effectiveness of applying Total Quality Management in achieving positive results in the company's overall performance.

**Keywords:** Total Quality Management, Customer Satisfaction, Al Rajhi Cooperative Insurance Company.

## المقدمة

إن للجودة عامل مهم في قوة المنظمات في الآونة الأخيرة، التي تحاول تحسين مركزها التنافسي أمام التغيرات المتسارعة التي تحدث في العالم في جميع المجالات خاصة مع ظاهرة العولمة وما نتج عنها من حرية الانتقال لعناصر الإنتاج، الأمر الذي يضع العميل صدد عدة خيارات تولد لديه صعوبة في اتخاذ القرار الشرائي (عبد الرحيم وبن جيمة، 2022؛ ص: 559). إن الجودة الفعلية المرتبطة بعمليات التصنيع لم تعد تأخذ الاهتمام الأكبر، بل باتت الجودة المدركة وتوقعات العميل هي العامل الأكثر تأثير على الجودة الكلية للمنتج، حيث تساعد الجودة المدركة في إنشاء القيمة والرضا للعميل، لذا تقوم المنظمات بإجراء التعديلات لتحسين جودة السلع والخدمات بما يتناسب مع مدركات وتوقعات العميل (نادر وبلال، 2018؛ ص: 309).

ولذا، فإدارة الجودة الشاملة تعد أسلوب جديد في إدارة منظمات الأعمال الحديثة، حيث تقوم على أساس بعض المبادئ التي تستطيع أن تقوم أي منظمة بتطبيقها بهدف تطوير خدماتها، وفي ظل زيادة عدد منظمات الأعمال على اختلاف مجالاتها، فإدارة الجودة الشاملة هي ثقافة تقوم بتعزيز مفهوم الالتزام التام نحو رضا العميل من خلال حدوث تطوير مستمر في جميع الخدمات، حيث تهدف الجودة الشاملة إلى البحث عن إشباع حاجات ورغبات العميل، وحتى يتم الوصول إلى هذا الهدف يحتاج الأمر إلى إحداث تغييرات في ثقافة المنظمة، وتعد إدارة الجودة الشاملة فلسفة تأخذ هيئة نظام إداري مستند على حدوث تغييرات جذرية ايجابية داخل المنظمة، بغرض تحسين المنظمة حتى يتم الحصول على مخرجات بجودة مرتفعة، تكلفة منخفضة حتى يتم الوصول إلى درجة عالية من مستوى رضا العملاء. ولذا، فإن عملية الجودة الشاملة تشجع على تطبيق متطلبات الجودة، وتقوم ببناء فلسفة التحسين المستمر والاهتمام بضرورة دعم وتطوير رؤية إستراتيجية للمنظمة (بوزقية، 2023؛ ص: 34).

حيث يعد رضا العميل عامل أساسي في ظل تنافس المنظمات على جذب عملاء جدد والاحتفاظ بهم، وذلك عند عملية وضع استراتيجيات التسويق، حيث أن رضا العميل يعتمد بدرجة كبيرة على مدى قدرة المنظمات على إشباع توقعات العملاء. فرضا العميل يعد العنصر الأساسي لتوثيق العلاقة المستمرة بين المنظمة والعميل وذلك لتحقيق قناعته بأن المنتج المقدم إليه هو مطابق لتوقعاته ورغباته ومنه تهدف المنظمة إلى إنشاء علاقات مستقبلية ذات أجل طويل قائمة على أساس تبادل المنفعة بين الطرفين (Eckert et al., 2022; P: 570). ولذا، يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على رضا العملاء بالتطبيق على شركة الراجحي للتأمين التعاوني.

## مشكلة الدراسة

يحظى موضوع الجودة بالأولوية في اهتمام الفكر الإداري، والمنظمات المختلفة بهدف تحقيق إنتاجية أفضل، بعد أن تبين أنها العنصر الأساسي في نجاح المنشأة، إن تحقيق اليابان النجاح أثناء القرن الماضي، يعد نموذجاً لسعي المنظمات للاهتمام بالجودة حيث أثبتت هذه التجربة، أن الجودة لا تعني بالضرورة السعر المرتفع، وهذا ما أكدته السلع اليابانية التي غزت الأسواق الأمريكية والأوروبية بجودة مرتفعة وسعر منخفض فقد أدت التحسينات المستمرة للجودة إلى تخفيض التكلفة، وتمكنت من تحقيق إنجازات على المستوى العالمي بتطبيق فلسفة متقدمة ورائدة، وهي فلسفة الجودة الشاملة، التي تستند على تحسين الجودة المستمر، واعتبار الجودة مسؤولية كافة الأطراف.

وحيث أن المنشآت السعودية ليست معزولة عن المنشآت العالمية فهي تحاول تقوية وضعها التنافسي، ودخول الأسواق العالمية ومنافسة منتجاتها وخدماتها، كل هذه التحديات تفرض عليها تشكيل قاعدة قوية والارتقاء بأدائها إلى المستوى الذي يسمح لها بتحقيق إبقاء في ظل شدة التنافسية، منتهجة بذلك عدة سبل لتحسين جودتها وكسب رضا عملائها من خلال العمل بأسلوب إداري حديث يقوم على مجموعة من المبادئ يعرف بأسلوب الجودة الشاملة، حيث بات هذا الأخير مسعى كل منظمة لتبنيه والنجاح في تطبيقه بعد ما حققه هذا الأسلوب من إيجابيات للمنظمات التي تبنته من قبل باعتمادها على السعي وراء إرضاء عملائها بشتى الطرق والوسائل باعتبارها مطلب من مطالب العملاء.

## فرضيات الدراسة

تتمثل الفرضية الأساسية للدراسة في: "توجد علاقة ذو دلالة معنوية بين إدارة الجودة الشاملة ورضا العملاء بالتطبيق على شركة الراجحي للتأمين التعاوني". وينبثق منه الفرضيات التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذو دلالة معنوية بين مشاركة العاملين ورضا العملاء بالتطبيق على شركة الراجحي للتأمين التعاوني.

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذو دلالة معنوية بين التدريب ورضا العملاء بالتطبيق على شركة الراجحي للتأمين التعاوني.

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذو دلالة معنوية بين التحسين المستمر ورضا العملاء بالتطبيق على شركة الراجحي للتأمين التعاوني.

الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ذو دلالة معنوية بين دعم الإدارة العليا ورضا العملاء بالتطبيق على شركة الراجحي للتأمين التعاوني.

الفرضية الفرعية الخامسة: توجد علاقة ذو دلالة معنوية بين التركيز على العميل ورضا العملاء بالتطبيق على شركة الراجحي للتأمين التعاوني.

### أهداف الدراسة

يتمثل الهدف الأساسي للدراسة في تحديد أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على رضا العملاء بالتطبيق على شركة الراجحي للتأمين التعاوني، وينبثق منه الأهداف الفرعية التالية:

- تحديد أثر مشاركة العاملين على رضا العملاء بالتطبيق على شركة الراجحي للتأمين التعاوني.
- تحديد أثر التدريب على رضا العملاء بالتطبيق على شركة الراجحي للتأمين التعاوني.
- تحديد أثر التحسين المستمر على رضا العملاء بالتطبيق على شركة الراجحي للتأمين التعاوني.
- تحديد أثر دعم الإدارة العليا على رضا العملاء بالتطبيق على شركة الراجحي للتأمين التعاوني.
- تحديد أثر التركيز على العميل على رضا العملاء بالتطبيق على شركة الراجحي للتأمين التعاوني.

### أهمية الدراسة

إن أهمية هذه الدراسة تكمن في التالي:

- اعتمادها على موضوع مهم جدًا وهو الجودة الشاملة في توليد رضا العميل في شركات التأمين حيث يستخدم هذا الأسلوب في مواجهة كافة العقبات الإدارية التي تواجه إدارة شركات التأمين، وتقديم أفضل الخدمات المتميزة بأعلى كفاءة لتحسين مستوى الرضا عن الخدمات التي تقدم للعملاء.
- قلة الدراسات التي تربط نفس متغيرات البحث، وهي توضيح أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على رضا العملاء بنفس المجال التطبيقي، فهي محاولة لسد الفجوة البحثية في هذا الموضوع.

## حدود الدراسة

سيتم إجراء الدراسة واختبار فروضها في ضوء المحددات التالية:

- **الحدود العلمية:** تقتصر على تحديد أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (مشاركة العاملين، التدريب، التحسين المستمر، دعم الإدارة العليا، التركيز على العميل) على رضا العملاء بأبعاده (الرضا عن سير الإجراءات، الرضا عن العاملين، الرضا عن الخدمات المقدمة) بالتطبيق على شركة الراجحي للتأمين التعاوني.
- **الحدود المكانية:** اقتصر على شركة الراجحي للتأمين التعاوني.
- **الحدود البشرية:** تتمثل وحدة المعاينة التي اعتمدت عليها الدراسة في جمع البيانات، وهي عينة من عاملين وعملاء شركة الراجحي للتأمين التعاوني.

## مصطلحات الدراسة وتعريفاتها

- **إدارة الجودة الشاملة:** تعرف بأنها عملية مستمرة لاكتشاف وتخفيض أو إزالة الأخطاء في عمليات تقديم المنتج أو الخدمة وتحسين تجربة العميل، والتأكد من أن العاملين على علم بالتدريب، وتهدف إلى مساءلة كافة الأطراف التي تشارك في عملية تقديم المنتج أو الخدمة عن الجودة الشاملة للمنتجات أو الخدمات النهائية (علام ومحمد، 2023؛ ص: 34).
- **رضا العملاء:** الحالة أو الشعور الذي يعيشه العميل نتيجة لمقارنة أداء منتج أو خدمة ما مع ما كان متوقع الحصول عليه والتي تشعر العميل بالسعادة (Novitasari et al., 2022; P: 283).

## الإطار النظري والدراسات السابقة

### الدراسات السابقة

دراسة (الأسد والمحمودي، 2024) بعنوان: "أثر الإدارة الإستراتيجية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة للبنوك التجارية اليمنية العاملة بأمانة العاصمة". تهدف الدراسة إلى قياس أثر الإدارة الإستراتيجية بأبعادها (التحليل البيئي، صياغة الإستراتيجية، تنفيذ الإستراتيجية، الرقابة والتقييم) في تحقيق إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (التركيز على العميل، التحسين المستمر، مشاركة العاملين، دعم والتزام الإدارة العليا، التركيز على العمليات)

للبنوك التجارية اليمنية العاملة بأمانة العاصمة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من (1452) مفردة تمثل (7) بنوك تجارية، وبلغ عدد أفراد العينة المستهدفة (304) مفردة، وتم استعادة (220) استبانة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإدارة الاستراتيجية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية اليمنية العاملة بأمانة العاصمة، ووجود تأثير إيجابي لأبعاد الإدارة الاستراتيجية (التحليل البيئي، وصياغة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، والمراقبة والتقييم) في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية اليمنية العاملة بأمانة العاصمة.

دراسة (علام، 2023) بعنوان: "دور الإدارة الاستراتيجية في تعزيز جودة أداء المستشفيات الخاصة في مصر من خلال إدارة الجودة الشاملة". هدفت الدراسة إلى تحديد دور الإدارة الاستراتيجية في تعزيز جودة أداء المستشفيات الخاصة في مصر، وتحديد دور الإدارة الاستراتيجية في تعزيز إدارة الجودة الشاملة، والتعرف على الدور الوسيط لإدارة الجودة الشاملة في العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وجودة أداء المستشفيات الخاصة في مصر، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبيان كأداة لجمع بيانات الدراسة الميدانية، وتمثل مجتمع الدراسة في مديري الإدارة العليا بالمستشفيات، وتم توزيع (441) استبانة على جميع المديرين بالإدارات العليا في المستشفيات الخاصة في مصر، وهم (246) إناث، و(195) ذكور، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الإدارة الاستراتيجية تلعب دور كبير في مستقبل المستشفيات الخاصة في مصر من خلال إدارة الجودة الشاملة ومن خلال رسمها لرؤية مستقبلية وتحديد أهدافها وأهداف المنظمة وقدرتها على التفكير والتحليل الاستراتيجي وصياغة خطة استراتيجية ومن ثم تنفيذها وتقييمها.

دراسة (بلحاج، 2023) بعنوان: "أثر أبعاد إدارة الجودة الشاملة في الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في المراكز الصحية الخاصة بمدينة الزاوية". هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر أبعاد إدارة الجودة الشاملة في تحسين الميزة التنافسية بالمراكز الصحية الخاصة بمدينة الزاوية، ولتحقيق أهداف الدراسة، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث استخدمت الدراسة أداة الاستبيان لجمع البيانات، وقد تم توزيع الاستبيان على (112) موظفاً من مديري ورؤساء الأقسام وعدد من العاملين بالمراكز الصحية الخاصة، وبلغت الاستبيانات المستردة (107) استمارة، بنسبة استرداد قدرها (95%)، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج ومن أهم هذه النتائج أن مستوي أبعاد إدارة الجودة الشاملة المتمثلة في (تدريب العاملين، تمكين العاملين، التركيز على تحسين المستمر، والتركيز على المستفيد) في المراكز الصحية الخاصة بمدينة الزاوية كان متوسطاً، وكذلك

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة ومستوى الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين في المراكز الصحية الخاصة قيد الدراسة.

دراسة (صلاح وأحمد، 2022) بعنوان: "دور ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الأولويات التنافسية: دراسة ميدانية". هدفت الدراسة إلى دراسة دور إدارة الجودة الشاملة المتمثلة في (التركيز على العملاء، والعمل الجماعي، ودعم الإدارة العليا، والبحث والتطوير، والتدريب) في تعزيز الأولويات التنافسية المتمثلة في (الإنتاجية، والجودة، وسرعة التوصيل، والمرونة، والأمان والسلامة، والروح المعنوية ورضا الموظفين). وقد اعتمدت الدراسة في تصميمها على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة العلاقات بين المتغيرات. وفيما يخص المجتمع وعينة الدراسة، تم تطبيق دراسة ميدانية على شركة إنرجايزر مصر كحصر شامل للعاملين بالشركة من خلال توزيع قوائم استقصاء ثم تجميعها وتحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS 26 للوصول للنتائج. وتوصلت الدراسة إلى: وجود علاقة جوهرية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأولويات التنافسية بشركة إنرجايزر- مصر.

دراسة (البطي وآخرون، 2022) بعنوان: "أثر إدارة الجودة الشاملة على الإبداع الإداري". هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (اقتناع ودعم الإدارة العليا، فرق العمل، تدريب العاملين) على الإبداع الإداري، وتم استخدام منهج التحليل الوصفي والاستبانة في جمع البيانات الأولية، طبقت هذه الدراسة على العاملين بصندوق التضامن الاجتماعي بسرت، وقد أظهرت الدراسة عدة نتائج منها وجود أثر لإدارة الجودة الشاملة بأبعادها (اقتناع ودعم الإدارة العليا، فرق العمل، تدريب العاملين) على الإبداع الإداري، وأوضحت الدراسة أن البعد الأكثر تأثيراً على الإبداع الإداري هو بُعد (فرق العمل)، يليه بُعد (تدريب العاملين)، ثم بُعد (اقتناع ودعم الإدارة العليا)، وقد أوصت الدراسة بضرورة تبني صندوق التضامن لنظام إدارة الجودة الشاملة في جميع سياساته وبرامجه وإجراءاته، وأيضاً الاهتمام بالإبداع الإداري ومعرفة أهم العوامل المؤثرة عليه، والعمل على إزالة وتدنية العقبات التي تقف عائقاً في طريقه.

دراسة (القحطاني وشعبي، 2022) بعنوان: "أثر إدارة الجودة الشاملة على كفاءة الأداء". دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين في إدارة التعليم بمحافظة جدة". هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى تبني الإدارة العليا بإدارة التعليم بمحافظة جدة لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، والتعرف على تأثير تطبيقات الجودة الشاملة وكل من أبعادها (القيادة، مشاركة الموظفين، التركيز على العملاء، التحسين المستمر، التخطيط الاستراتيجي، إدارة العمليات) على كفاءة الأداء الفردي والمؤسسي في مخرجات التعليم في إدارة التعليم

بمحافظة جدة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة بهدف جمع المعلومات من الموظفين الإداريين في إدارة التعليم بمحافظة جدة والبالغ عددهم (11320) إداري وإدارية بحسب خطاب من قسم التخطيط بالإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة، وقد تم اختيار عينة عشوائية قوامها (372) طبقاً لمعادلة ريتشرد جيغر، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أبرزها أن إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (القيادة، مشاركة الموظفين، التركيز على العملاء، التحسين المستمر، التخطيط الاستراتيجي، إدارة العمليات) لها تأثير على تحسين كفاءة الأداء الفردي والمؤسسي في مخرجات التعليم في إدارة التعليم بمحافظة جدة.

دراسة (البارقي وأبو سندس، 2020) بعنوان: "واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الإنتاجية" دراسة تطبيقية على الشركة السعودية للكهرباء بالقطاع الجنوبي". هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة السعودية للكهرباء بالقطاع الجنوبي ودراسة أثر تطبيقها على الإنتاجية، حيث اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين بالشركة السعودية للكهرباء بالقطاع الجنوبي، حيث يبلغ عددهم (993) موظفاً، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير أداة الدراسة (الاستبانة) كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث اشتملت على (26) عبارة، وتم توزيعها على (150) موظفاً، وقد تم استعادة (145) استبانة وبعد تدقيقها وجد (142) استبانة صالحة للتحليل، وأظهرت الدراسة عدة نتائج من أبرزها: أن مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة السعودية للكهرباء بالقطاع الجنوبي جيد، وكذلك يوجد أثر لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة السعودية للكهرباء بالقطاع الجنوبي على الإنتاجية.

دراسة (حسن، 2023) بعنوان: "تقييم أبعاد الكلمة المنطوقة إلكترونياً كمتغير وسيط بين أبعاد جودة الخدمة ورضا العملاء بمطاعم الخدمة السريعة". هدفت الدراسة إلى تقييم أبعاد الكلمة المنطوقة إلكترونياً كمتغير وسيط بين أبعاد جودة الخدمة ورضا العملاء بمطاعم الخدمة السريعة وتم توزيع 425 استمارة لضمان معدل استجابات يفي بالعدد المطلوب، وقد بلغ عدد الاستمارات مكتملة الإجابات 394 استمارة، ولم يستكمل 18 استمارة، كما بلغت الاستمارات غير المناسبة للتحليل 13 استمارة. لذا فإن حجم العينة إذن قد بلغ 394 استبانة، وبتصنيف هذا العدد تبين أن 180 مفردة من عملاء سلاسل مطاعم الوجبات السريعة التابعة لشركات حاصلة على ترخيص من شركات دولية 209 استبانته، و185 استبانته من العملاء مطاعم

الوجبات السريعة المستقلة التي لا تتبع سلسلة مطاعم، وأظهرت النتائج وجود تأثير معنوي للمتغير المستقل (أبعاد جودة الخدمة) على المتغير التابع (رضاء العملاء) في ضوء المتغير الوسيط (الكلمة المنطوقة إلكترونياً). دراسة (حجازي وخليفة، 2022) بعنوان: "الدور الوسيط لثقة العميل في العلاقة التأثيرية بين جودة الخدمات ورضا العميل (دراسة تطبيقية على عملاء البنوك التجارية بمحافظة الدقهلية)". تتناول هذه الدراسة بيان الدور الوسيط لثقة العميل وتأثيره في العلاقة بين جودة الخدمة ورضا العميل بالتطبيق على عملاء البنوك التجارية بمحافظة الدقهلية. وكذلك بيان التأثير المباشر لجودة الخدمات المقدمة على ثقة العميل، وكذلك دراسة الأثر المباشر لجودة الخدمات على رضا العميل، وكذلك معرفة الأثر المباشر لثقة العميل على رضا العميل، وكذلك تحليل التأثير غير المباشر لجودة الخدمات على رضا العميل من خلال توسط ثقة العميل ذلك بالتطبيق على عملاء البنوك التجارية العاملة بمحافظة الدقهلية. كما تهدف تلك الدراسة إلى معرفة الدور الوسيط لثقة العميل في العلاقة التأثيرية بين جودة الخدمات ورضا العميل، ويشمل مجتمع هذه الدراسة عملاء البنوك التجارية العاملة بمحافظة الدقهلية والتي تمثل (40) بنك إجمالي عدد (3920) فرع بالمحافظة. لذا قام الباحثان بسحب عينة عشوائية منتظمة من المترددين على تلك البنوك، ويبلغ حجمها (384) مفردة، وقد توصلت الدراسة إلى إن جودة الخدمات تؤثر تأثيراً معنوياً وإيجابياً في جميع أبعاد ثقة العميل ممثلة في كل من (مصادقية العلامة، نوايا العلامة، نزاهة العلامة)، كما تبين إن جودة الخدمات تؤثر تأثيراً مباشراً معنوياً وإيجابياً في رضا العميل، كما تبين أن ثقة العميل تؤثر تأثيراً مباشراً معنوياً وإيجابياً في رضا العميل، وقد تبين أنه يوجد تأثير معنوي إيجابي غير مباشر لجودة الخدمات على رضا العميل من خلال توسط ثقة العميل، وذلك بالتطبيق على عملاء البنوك التجارية العاملة بمحافظة الدقهلية.

دراسة (محمد، 2021) بعنوان: "تأثير جودة الخدمة المدركة لإدارة الدوري الرياضي على رضا الجمهور المصري: الدور الوسيط للولاء للمنتجات الوطنية والمعدل للتعصب العرقي مقارنة بالدوري الإنجليزي". هدفت الدراسة إلى التعرف على ما إذا كان هناك علاقة بين التعصب العرقي للعميل والرضا عن المنتج، كذلك مدى وجود علاقة بين الولاء للمنتجات الوطنية والرضا عن المنتج، كذلك دراسة مدى قوة وتأثير التعصب العرقي كمتغير معدل في العلاقة بين جودة الخدمة المدركة ورضا العميل لكلاً من المنتج الوطني والمنتج الأجنبي، وقد أظهرت النتائج عدم وجود تأثير للتعصب العرقي للعميل على الولاء نحو المنتج الوطني وجودة الخدمة المدركة، كذلك إن الولاء للمنتجات الوطنية دافع مؤثر في زيادة الرضا عن المنتج الوطني، كذلك أظهرت النتائج انخفاض مستوى الرضا عن المنتج الوطني، كما أظهرت أن الولاء للمنتج الوطني لا يؤثر كمتغير

وسيط في العلاقة بين جودة الخدمة المدركة ورضا العميل، وكذلك التعصب العرقي كمتغير معدل لا يؤثر على العلاقة بين جودة الخدمة المدركة ورضا العميل عن المنتج الوطني.

دراسة (إسماعيل والناصر، 2021) بعنوان: "دور جودة الخدمة في تحسين مستوى رضا عملاء الخطوط الجوية الكويتية". هدفت الدراسة إلى توصيف أبعاد جودة الخدمة المقدمة من شركة الخطوط الجوية الكويتية وأبعاد رضا العملاء، إضافة إلى تحديد نوع وقوة العلاقة بين أبعاد جودة الخدمة ورضا العملاء، وتم الاعتماد على قائمة الاستقصاء لجمع بيانات الدراسة باستخدام عينة قوامها (380) مفردة من المسافرين على الخطوط الجوية الكويتية، وأظهرت نتائج الدراسة عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراك عينة الدراسة حول مستوى رضا العملاء باختلاف الخصائص الديموجرافية، كما كشفت النتائج عن وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد جودة الخدمة وأبعاد رضا العملاء.

دراسة (Hammoud et al., 2018) بعنوان: "تأثير جودة الخدمة المصرفية الإلكترونية على رضا العملاء: أدلة من القطاع المصرفي اللبناني". هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين أبعاد جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية والتمثلة في (الكفاءة والموثوقية والأمن والخصوصية والاستجابة والتواصل) ورضا العملاء في القطاع المصرفي اللبناني، وذلك لتحديد البعد الذي يمكن أن يكون له التأثير الأقوى على رضا العملاء، وتوصلت إلى أن الموثوقية والكفاءة وسهولة الاستخدام والاستجابة والتواصل بالإضافة إلى الأمان والخصوصية جميعها لها تأثير معنوي على رضا العملاء، وخاصة الموثوقية والتي كانت البعد الأقوى تأثيراً.

دراسة (Song & Noone, 2017) بعنوان: "التأثير الوسيط للزحام المكاني المدرك على العلاقة بين سرعة مواجهة الخدمة المدركة ورضا العملاء". هدفت الدراسة إلى قياس تأثير الزحام المكاني على العلاقة بين سرعة اللقاء الخدمي المدرك ورضا العميل، حيث هدفت إلى تحقيق أعلى الإيرادات من خلال التركيز على لقاء خدمي متميز أثناء فترات تجمهر العملاء في المطعم بهدف تحقيق رضائهم ومحاولة تكرار تجربتهم في المطاعم، إذ أن الدراسة تسعى إلى تقليل مدة اللقاء الخدمي خلال فترات الطلب العالية بحيث يتم زيادة معدل السرعة والقيمة التي يحصل عليها العميل. وتوصلت إلى وجود علاقة منحنية بين سرعة اللقاء الخدمي المدرك ورضا العميل، كلما انخفض أو ازداد الزحام في المطعم فإن العلاقة بين سرعة وجودة اللقاء الخدمي ورضا العميل تبدأ في الانخفاض كلما زاد الزحام في المطعم، كما أوضحت الدراسة أن العملاء سوف يكونون أكثر تسامحاً أثناء اللقاء الخدمي إذا ما كان المطعم مكتظاً بالعملاء الآخرين.

دراسة (Hanaysha, 2016) بعنوان: "اختبار تأثيرات جودة الغذاء وعدالة الأسعار والبيئة المادية على رضا العملاء في صناعة مطاعم الوجبات السريعة". هدفت الدراسة إلى فحص آثار جودة الطعام وعدالة الأسعار والبيئة المادية على رضا العملاء في صناعة مطاعم الوجبات السريعة في السوق الماليزية. حيث تركزت مشكلة الدراسة في أن بناء رضا العميل له أولوية رئيسية لنجاح الأعمال واستمرارها، لذلك من المهم تحديد العوامل التي تؤثر على رضا العملاء ومحاولة البحث فيها لأجل معالجة الخلل فيها، وتوصلت النتائج إلى أن البيئة المادية لها تأثير إيجابي كبير في رضا العملاء وكانت مدعومة من قبل الأبحاث السابقة، وكذلك وجد أن البيئة المادية كانت محركاً رئيسياً لتفضيل العلامة التجارية، هذا يعني أن العملاء الذين لديهم تصورات إيجابية تجاه البيئة المادية للمطعم هم أكثر عرضه لتطوير درجة أعلى من الرضا. وأوضح بعض العلماء أن البيئة المادية هي إحدى الإشارات المهمة التي يميل العملاء إلى استعمالها لتقييم القيمة التي يتلقونها من عروض المطعم.

### الإطار النظري

بات علم إدارة الجودة الشاملة من علوم الإدارة الحديثة حيث يتمثل هدفها في تحسين الأداء بالاستجابة المستمرة لاحتياجات ورغبات العملاء. ويقصد بالجودة الدرجة المرتفعة من النوعية وإنجاز الأعمال بالطريقة الصائبة في الأوقات الصائبة وتلبية رغبات العملاء. كما أن التغيرات المتسارعة في البيئة المحيطة قد أدت إلى زيادة اهتمام المؤسسات والشركات برغبات وتطلعات العملاء وجمع المعلومات عن احتياجاتهم وخصائصهم والعمل على تلبية رغباتهم لتحقيق رضاهم، لذا تطلب هذا الأمر البحث عن الجودة والتميز لتحقيق ميزات تنافسية تضمن لها البقاء والاستمرار (المحتسب، 2024؛ ص: 1).

إن المنظمات المحلية والعالمية تواجه تحديات وتغيرات كثيرة، والتي أدت إلى ظهور مفاهيم حديثة في إدارة المنظمات التي تسعى إلى تحقيق البقاء والاستمرار في ظل المنافسة العالمية، وذلك عن طريق تغيير طرقها القديمة التي لا تتناسب مع هذه التحديات، ومحاولة تبني مصطلحات إدارية حديثة تجعل المنظمة قادرة على التعامل مع ما تواجهه من تحديات والتغلب عليها لتحقيق أفضل مستوى أداء. هذه التحديات العالمية المعاصرة تجبر المنظمات على اتباع أسلوب علمي في مواجهتها واستثمار جميع الطاقات البشرية الفاعلة في القيام بالأداء التشغيلي والبيعي بكفاءة ومرونة، ومن أفضل تلك النماذج الإدارية هي أسلوب الجودة الشاملة، التي باتت الآن سمة مميزة نتيجة البيانات الضخمة وتقنيات الاتصال وهذا ما تم ملاحظته في المنظمات

الصناعية والمنظمات عامة (بوهلال وآخرون، 2024؛ ص: 2). ولذا، سوف يتم تناول إدارة الجودة الشاملة من خلال النقاط التالية:

### مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

إن إدارة الجودة الشاملة تعتبر فلسفة إدارية حديثة تستند على عدد من مصطلحات الإدارة الحديثة التي يتم فيها المزج بين الأدوات الأساسية وجهود الابتكار وبين المهارات الفنية المتخصصة من أجل الرقي بالأداء والتحسين المستمرين. إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة بدأ في العديد من المنظمات باختلاف أنشطتها وأنواعها لتحسين وتطوير جودة منتجاتها والمساندة في مواجهة أصعب التحديات وتحقيق رضا العميل، حيث أن المنظمات الخاصة والعامة قامت بتحقيق نجاح كبير إثر تطبيق هذا المفهوم، حيث أصبح أسلوب إداري مهم في المنظمات الحديثة نتيجة لما أنتجه من نجاحات كبيرة في الإدارة.

وقد عرفت دراسة (جلايبية وستابتية، 2018؛ ص: 10) بأنها نهج جديد للتفكير فيما يخص إدارة المنظمات، وثقافة تعمل على تعزيز الالتزام الكامل نحو تحقيق الرضا لدى العميل عن طريق القيام بالإبداع والتحسين المستمر في كافة جوانب العمل. كما عرفت بأنها نظام شامل ومتكامل غرضه هو إرضاء العميل من خلال الجهود بين الإدارة والموظفين المشتركة والمستمرة لضمان الجودة في جميع الأنشطة لتقديم منتج مطابقة للمعايير التي ترضي العميل والتي تناسب المؤسسة (حبيلس وخلفون، 2024؛ ص: 6).

كما عرفت دراسة (بوهلال وآخرون، 2024؛ ص: 10) بأنها توليد ثقافة متميزة في الأداء حيث يكافح المديرين والموظفين بطريقة دؤوبة، لتحقيق ما يتوقعه العميل وإنجاز العمل بشكل صحيح منذ البداية، مع تحقيق الجودة بشكل فعال وفي وقت قصير. كما عرفت بأنها الأنشطة التي توجه نحو تحقيق رضا العميل ومنح سلطات أكبر للعاملين، وارتفاع الدخل وتقليل التكلفة، فالجودة الشاملة فلسفة إدارية أي أنها مجموعة مبادئ إدارية تعمل على مساندة المديرين لينجزوا إدارة مؤسساتهم بطريقة أفضل، كما أنها فلسفة إدارية حديثة تجعل المديرين يتركون العمل من خلال الممارسات الإدارية التقليدية التي تعمل على اعاقتهم عن استخدام القدرات الضخمة الواضحة والكامنة التي يمتلكها جميع الموظفين في المنظمة (صلاح وأحمد، 2022؛ ص: 133).

كما عرفت بأنها نهج إداري جديد يكون على هيئة نظام إداري كامل يستند على أساس القيام بتغيرات جذرية إيجابية في كل شيء داخل المؤسسة حيث تتضمن تلك التغيرات الفكر والسلوك والقيم والمعتقدات

التنظيمية والمفاهيم الإدارية ونمط القيادة الإدارية ونظم وإجراءات العمل المختلفة وذلك من أجل تطوير جميع مكونات المؤسسة لتحقيق مخرجات بأعلى جودة (خليفة وآخرون، 2021؛ ص: 302).

### أهداف إدارة الجودة الشاملة:

أحد أهداف أسلوب الجودة الشاملة هو التركيز على الجودة والأداء بالاستفادة من التحسين باستمرار والتحكم في الجودة بهدف تحقيق رضا العملاء، بالإضافة إلى تعزيز ولاء العاملين طويل الأجل من خلال التدريب والعمل بروح الفريق وقيام كافة الأفراد في المنظمة بالمشاركة فيها لتحقيقها (Hammour et al., 2018; P: 131).

وتسعى إلى العديد من الأهداف التي تقود المنشأة إلى زيادة ميزتها التنافسية والحصة السوقية لها، وتحقيق التميز المؤسسي وإرضاء العملاء، وارتفاع إنتاجية كل فرد في المنشأة، وزيادة مرونة المنشأة في التعامل مع المتغيرات في البيئة المحيطة الصغرى والكبرى، وتحقيق التحسين والتطوير المستمر، وزيادة الربحية، واختصار الوقت والتكلفة (كحيل، 2016؛ ص: 10). وهناك العديد من الأهداف لإدارة الجودة الشاملة وهي: (أكرم والشريف، 2020؛ ص: 49)

- الجودة وإتقان العمل هما مبدأ إسلامي وديني ووطني ومطلب وظيفي للتميز.
- التركيز على العاملين وتنمية روح الفريق لإنجاز العمل على أكمل وجه.
- عمل الأشياء بطريقة صحيحة من المرة الأولى والتحسين عليها في كل مرة.
- تحسين الإجراءات للعمل واللوائح والقوانين والأنظمة الإدارية والتوجيهية.
- القيام ببرامج تدريبية بشكل دوري قائمة على أساس الجودة في كل مكونات نظام العمل المتمثلة بالمدخلات والعمليات والمخرجات.
- أسلوب الجودة الشاملة هو عملية وقائية تتفاد الأخطاء قبل وقوعها وتعمل على التحسين والتطوير باستمرار لكافة عمليات المنظمات.
- يدرس أسلوب الجودة الشاملة المشكلات بصورة مستمرة وتحللها بالوسائل والأدوات العلمية الصحيحة وتقتراح الحلول.

### مبررات تبني مدخل إدارة الجودة الشاملة:

إن تبني أسلوب الجودة الشاملة له مبررات عديدة منها: (جلايبية وستايتية، 2018؛ ص: 55)

- التحولات الضخمة في عالم الأعمال والمتمثلة في التحول من مجتمع صناعي إلى مجتمع معلوماتي، ومن الإدارة التقليدية إلى الحديثة، ومن المركزية إلى اللامركزية، ومن الاختيار الواحد إلى المتعدد، وإلى التكنولوجيا الحديثة ذات الجودة.
- ارتفاع معدل المشكلات والعواقب التي تواجه عمليات إصلاح وتطوير الإدارة مثل مقاومة التغيير والتطوير.
- ارتفاع حدة المنافسة على المستويات المحلية والعالمية ما يحتم على المنشآت الاهتمام بالمنتجات دون أخطاء وبشكل مرضي للعملاء.
- العولمة التي تأخذ أشكال متعددة اقتصادية وتكنولوجية وثقافية واجتماعية وتربوية.
- التوجه نحو الاهتمام بتحسين جودة الخدمات والمنتجات ما يفرض ضرورة إيجاد بيئة ابتكار وإبداع وتنمية لمهارات العاملين.
- إن تطبيق ما سبق يقود إلى زيادة قدرة المنشآت التنافسية والكفاية التنظيمية والإنتاجية ويضمن التحسين والتطوير المتواصل لكافة مستوياتها.

### دوافع تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

- يوجد الكثير من الدوافع لتطبيق أسلوب الجودة الشاملة في المنظمات وهي: (المحتسب، 2024؛ ص: 20)
- النمو المتزايد في المجال الخدمي والإنتاجي: ارتفاع عدد المؤسسات والشركات التجارية التي تعمل على تقديم منتجات وخدمات أكثر من الماضي، لذا أصبح ضروري تطبيق أسلوب الجودة الشاملة، حيث إن أي خطأ طفيف اليوم في أي منتج أو خدمة قد تكون تبعاته كبيرة على المنظمة.
  - ارتفاع حدة المنافسة: أسست العولمة لمحيط ضخم يتسم بمنافسة شديدة، ولهذا بات مصير أي منتج أو خدمة مرتبط بقدرته على مواجهة تلك المنافسة، لذلك فإن الجودة الشاملة تعتبر عامل أساسي في تطوير القدرات التنافسية للمنظمات.

■ **الفهم الأكبر للعملاء:** في ظل الانفجار الرقمي والانفتاح على العالم بواسطة الإنترنت وغيره من وسائل التواصل، أصبح العملاء يمتلكون القدرة على التمييز بين الخدمة أو المنتج ذات الجودة المرتفعة من تلك السيئة التي لا تلبى احتياجاتهم، ومن هذا المنطلق أصبحت الجودة أهم الطرق التي تتيح للمنظمات بمعرفة العميل واحتياجاته وتطلعاته، وهو الذي يحدد من منظوره مدى جودة المنتج والخدمة.

■ **زيادة مطالبه العملاء بتحسين الخدمات والمنتجات:** بات العملاء اليوم يدركون بأنهم في سوق هدفه هو البحث عن المشترين، وهذا أكسبهم القوة ليطلبوا بتحسين الخدمات والمنتجات المقدمة لهم، والجودة الشاملة هي الطريق لتحقيق ذلك.

■ **المدلول الاقتصادي لجودة الخدمات والمنتجات:** إن المنظمات باتت حريصة باستمرار على توسيع قاعدة عملائها، وهذا لا يقتصر فقط على جذب عملاء جدد، بل يتطلب الاحتفاظ بالعملاء الحاليين قدر الإمكان، وهنا تتضح الأهمية القوية لجودة الخدمات والمنتجات التي تقود إلى تعظيم الربحية في حال استطاعت جودة تلك الخدمات تلبية توقعات العملاء.

■ **انفتاح الأسواق العالمية:** الانفتاح الاقتصادي اليوم لا يقتصر على التجارة والاستثمار، بل يشمل المعلومات والتقنيات الجديدة التي تحقق رضا العملاء وتسمح للمنظمات بالوقوف صامدة أمام الإمكانيات الضخمة التي تمتلكها المنظمات العالمية ذات الجودة المرتفعة.

#### خصائص إدارة الجودة الشاملة:

تتمثل خصائص أسلوب الجودة الشاملة في الآتي: (بوهلال وآخرون، 2024؛ ص: 11)

- تخفيض الأخطاء المشهورة داخل المنظمة.
- تخفيض الوقت الضروري لإنجاز المهام والواجبات.
- الاستفادة المثلى من الموارد الموجودة في المنظمة.
- تخفيض عمليات الرقابة المستمرة بدون جدوى.
- زيادة رضا العملاء.

- زيادة رضا العاملين من إداريين وفنيين في المنظمة.
- تخفيض الاجتماعات واللجان غير اللازمة.
- توضيح المسؤولية وعدم إلقاء اللوم على الآخرين عند وقوع أي أمر غير صحيح.

#### معوقات إدارة الجودة الشاملة:

بالرغم من وجود مجموعة المكاسب التي يمكن توليدها من تطبيق هذا الأسلوب، إلا أنها تواجه العديد من العقبات التي قد تتضح عند تطبيقها والتي يمكن عرضها في النقاط التالية: (حبيلس وخلفون، 2024؛ ص:

15)

- عدم التزام الإدارة العليا بتطبيق نظام الجودة الشاملة، حيث يجب على الإدارة تعلم مراحل هذا البرنامج، ثم بعد ذلك إنشاء هيكل تنظيمي ونظام مكافآت يعمل على دعمه، ومن ثم تكريس كافة الجهود لتطبيقه.
- عدم التركيز على نظام الجودة الشاملة ككل ولكن التركيز على أساليب محددة فيه، حيث لا يوجد أسلوب واحد يضمن تطبيقه توليد الجودة المرتفعة، حيث من الضروري النظر إلى أسلوب الجودة الشاملة بأنها نظام متكامل، وأن تحسين الجودة هي عملية وليست أسلوب.
- عدم القدرة على مشاركة الموظفين في برنامج الجودة الشاملة، حيث يعد من الضروري لتحقيق نجاح البرنامج مشاركة جميع الأفراد داخل المؤسسة مع التزامهم المستمر ومسؤوليتهم نحوه.
- توقع نتائج حالية وليست على الأجل الطويل، فتقوم بعض المنظمات بجمع كافة جهودها في تطبيق هذا البرنامج ومن ثم يحدث الفشل المتوقع.
- تركيز المنظمة في تبني أساليب إدارة الجودة الشاملة التي لا تتناسب مع نظامها الإنتاجي وموظفيها، وهذا ما يؤدي إلى زعزعة الثقة في هذا النظام كله.
- مقاومة التغيير سواء كان من الإدارة أو من الموظفين حيث أن برامج تحسين الجودة تتطلب حدوث تغيير كامل في ثقافة وأسلوب ونماذج العمل داخل المنظمة.
- الاعتماد بأن معالجة المشكلات تؤدي إلى التحسين والتطوير.
- الاعتماد فقط على وحدة ضمان الجودة في حل مشكلات الجودة.

### ممارسات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

عرفت هذه الممارسات على أنها مجموعة من الممارسات التنظيمية التي توجه وتهدف إلى توليد الميزة التنافسية في المنظمات عن طريق تطبيق مجموعة من المعايير الجوهرية التي تهدف إلى تحسين وتعظيم دور العملية الإنتاجية (صلاح وأحمد، 2022؛ ص: 134). ومن أهم هذه الممارسات ما يلي:

■ **التركيز على العملاء:** يشير إلى عملية التركيز على تقديم المنتجات في المنظمة بشكل يتناسب مع رغبات وتوقعات العملاء الحالية والمستقبلية ومن ثم الأخذ بآرائهم، ويمثل أحد العناصر الأساسية في بيئة الأعمال شديدة التنافس اليوم، كما يعرف بأنه واحد من أبعاد إدارة الجودة الشاملة الذي يستند إلى تحسين المنتجات التي تقدم للعملاء بغرض توليد رضاه، وتلبية رغباته واحتياجاته بأقل تكلفة ممكنة وبسرعة كبيرة وبجودة مرتفعة (نايل، 2015؛ ص: 311).

■ **مشاركة العاملين:** تأتي البداية الحقيقية لتطبيق الجودة الشاملة عندما تبدأ الإدارة بإنشاء فرق العمل عملها هو تحسين الجودة، تكون مسؤولية هذه الفرق تحليل العمليات الإدارية والإنتاجية وتحديد حاجات العملاء، والاتصال بالموردين بغرض معالجة المشاكل التي تعوق عملية تحقيق الجودة، وتحرص الإدارة العليا على تكوين هذه الفرق من أفراد يمتلكون المهارات والقدرات الضرورية لمعالجة المشاكل بغرض تحسين نوعية وجودة المنتجات المقدمة لعملائها (القحطاني وشعبي، 2022؛ ص: 201).

■ **دعم الإدارة العليا:** يقصد بها مدى اهتمام إدارة المنظمة العليا في المشاركة بأعمال المنظمة والعمل على دعمها وتوفير كافة المتطلبات الأساسية بهدف تحقيق نجاح خطوات التطوير، والذي يعتبر جزءاً من مسؤولية القيادة الفعالة، فهو يشير إلى مدى اقتناع الإدارة العليا بأهمية الجودة والعمل بها، وتبنيها هذا المفهوم من خلال العمل على وضع البرامج والسياسات التي تهدف إلى دعم مفهوم الجودة، والعمل على توفير جميع أنواع الدعم المادي والمعنوي لجميع العاملين (عمري وصبار، 2023؛ ص: 42).

■ **التحسين المستمر:** إن التحسين المستمر يرتبط بالابتكار المستمر لعمليات المنظمة الواسعة، وهو التفكير في مبادرات التحسين لتقليل الفشل وتعظيم معدلات النجاح المستخدم لإدارة العمليات الداخلية بفعالية وتحسين جودة المنتج دون نقص في رؤية العناصر الخارجية. ومرحلة التحسين المستمر تمثل مرحلة الحل والفعل، فيجب على الفريق بعد قيامه بجمع المعلومات والبيانات والحقائق

والقيام بتحليلها العمل على استخدام الطرق والأساليب المبتكرة والمبدعة بغية مساندة الإدارة على تغيير أسلوب تفكيرها واستخراج أفكار حديثة، ويمثل التحسين المستمر أحد أهم العناصر الرئيسية لأسلوب الجودة الشاملة، فهو يقود إلى عمليات تتميز بالجودة المرتفعة، ويضمن للمنظمات إيجاد طرق حديثة وتوظيف كفاء للموارد في إنتاج منتجات تتمتع بجودة أحسن (القحطاني وشعبي، 2022؛ ص: 203).

■ **التدريب:** يشير إلى الكثير من الأنشطة والإجراءات التي تعمل على إكساب العاملين في المنظمة بالمهارات والقدرات والأفكار والمعارف والاستعدادات الضرورية لإنجاز مهمة معينة، ويتم عن طريق تحديد الاحتياجات وتزويد العاملين سواء الحاليين أو الجدد بما هو ضروري لإنجاز المهام التي توكل إليهم بنجاح. ويعد التدريب أحد العناصر الرئيسية التي يستند إليها أسلوب الجودة الشاملة، لتمكين العاملين من المساعدة في تحسين جودة الخدمات والمنتجات، كما تمكنهم من القيام بالأداء بشكل جيد يقلل من الأخطاء، ويعد التدريب هو أفضل وأهم طريقة متاحة لإكساب الموظفين المهارات والسلوكيات والمعارف الضرورية لإنجاز المهام بجودة وكفاءة (الزهراني، 2019؛ ص: 180).

### رضا العميل

يعد تحقيق رضا العميل هدف جوهرى بالنسبة لمقدمي الخدمات نتيجة لتأثيره على سلوك العملاء ودوره في تحقيق نتائج مرتفعة للأداء، وبالأخص في ظل بيئة الأعمال التي تتسم بالتعقيد والتنافسية (Dwaikat et al., 2019; P: 710)، كما أنه يعد واحد من أكثر المفاهيم التي نوقشت في مجال سلوك المستهلك، كونه يعد محدد أساسي لسلوك العملاء على الأجل الطويل (Lee et al., 2019; P: 594). فرضا العميل ضروري لمواصلة العلاقة بين كل من مقدمي الخدمات والعملاء، فالحرص على الحفاظ على العملاء الحاليين وعدم فقدهم يعد أكثر أهمية من جذب عملاء جدد (Cakici et al., 2019; P: 445). ولذا، سوف يتم تناول رضا العملاء من خلال النقاط التالية:

### مفهوم رضا العملاء:

يعد رضا العميل عامل أساسي في ظل تنافس المنظمات على جذب عملاء جدد والاحتفاظ بهم، وذلك عند عملية وضع استراتيجيات التسويق، حيث أن رضا العميل يعتمد بدرجة كبيرة على مدى قدرة المنظمات على إشباع توقعات العملاء (Munteanu et al., 2010; P: 126). فرضا العميل يعد العنصر الأساسي لتوثيق

العلاقة الدائمة الترابطية بين المنظمة والعميل وذلك لتوليد القناعة لديه بأن المنتج المقدم إليه يعد مطابق لتوقعاته ورغباته ومنه تهدف المنظمة إلى بناء علاقات مستقبلية طويلة الأمد مستندة إلى تحقيق المنفعة المتبادلة بين الطرفين. (Eckert et al., 2022; P: 571)

حيث عرف بأنه شعور العميل بالسرور أو خيبة الأمل من خلال مقارنة تطور أداء المنتج الفعلي مع كل توقعاتهم، وفي حالة الاستمرار في الرضا العالي سيخلق الولاء (Prayogo et al., 2022; P: 289). كما يعرف أيضًا بأنه الحالة أو الشعور الذي يعيشه العميل نتيجة لمقارنة أداء منتج أو خدمة ما مع ما كان متوقع الحصول عليه والتي تشعر العميل بالسعادة (Novitasari et al., 2022; P: 281).

وعرفته أيضًا دراسة (Eren, 2021; P: 295) بأنه حكم شامل لدرجة توافق أداء الخدمة أو السلعة مع توقعات العميل، حيث يمثل الفرق بين التوقعات قبل الحصول على الخدمة والإدراك بعد الحصول على الخدمة وتقديمها وخبرة العميل مع الخدمة المتراكمة عبر الزمن، حيث لا يكفي العميل بتقييم جانب واحد من جوانب الخدمة أو تقييمها لمرة واحدة عند الحصول عليها، بل يقوم بتقييم خبرته مع الخدمة من خلال تجارب متوالية عبر الزمن. ويعرف أيضًا بأنه حكم العميل على تجربة التعامل مع متجر البيع بالتجزئة الأخرى عبر الإنترنت أو التقليدية (Pooya et al., 2020; P: 264).

بينما دراسة (Bi et al., 2019; P: 7069) عرفته من المنظور النفسي حيث يمثل تقديم الخدمة مصدرًا لسعادة العميل فيتحقق الرضا أو يكون مصدرًا للإحباط فيتحقق عدم الرضا. ويعرف أيضًا بأنه استجابة العميل لميزة معينة للمنتج أو الخدمة، والتي تقوم بتوفير مستوى معين من المتعة والسرور للعميل، يدفعه إلى مستويات أعلى أو أقل من الوفاء والولاء لهذا المنتج أو الخدمة (Kim et al., 2016; P: 1684).

يعرف بأنه سلوك يشعر به العميل بعد أو أثناء استهلاكه لمنتج المنظمة استنادًا إلى ثلاث مراحل وهي: الصورة الذهنية المكونة لدى العميل قبل عملية الاستهلاك، الصورة الذهنية أثناء عملية الاستهلاك، عملية التقييم الشامل للمنتج بعد عملية الاستهلاك، ففي هذه المرحلة إما أن تتطابق الصورة الذهنية قبل عملية الاستهلاك مع ما كان ينتظره العميل من منتج المنظمة وهنا يكون رضا العميل عن منتج المنظمة، وإما أن تتفوق جودة المنتج أثناء وبعد عملية الاستهلاك الصورة الذهنية للعميل. وفي هذه الحالة يكون الرضا الكامل عن المنتج، أما في الحالة الثالثة تفوق الصورة الذهنية المكونة عن المنتج قبل عملية الاستهلاك جودة المنتج وبعد عملية الاستهلاك وهنا يكون لدينا سلوك عدم الرضا التام لدى العميل عن منتج المنظمة

(سلام، 2021؛ ص 133). ويعتبر رضا العميل أكثر أهمية أثناء الخدمة الإلكترونية نتيجة لصعوبة الحفاظ على العملاء في العالم الافتراضي وضمان ولائهم (أبو العلاء، 2018؛ ص 837).

### أهمية رضا العملاء:

يعتبر رضا العميل من مقومات نجاح أي منظمة، حيث أنه يعبر عن درجة من اقتناع العميل في تحقيق متطلباته، كما تعمل أي منظمة على تعزيز مركزها التنافسي من خلال إرضاءها لعملائها، فهي العملية التي يتم عن طريقها تلبية توقعات ورغبات العملاء. حيث ذكرت العديد من الدراسات أن تحقيق رضا العميل يترتب عليه مجموعة من الفوائد ومنها دراسة (Mainardes & Freitas, 2023; P: 644)، والتي أوضحت أنه من فوائد تحقيق رضا العميل ما يلي:

- يعزز من توليد القدرة التنافسية للمنشأة.
- تقليل التكاليف وجذب عملاء جدد.
- تكوين صورة ذهنية جيدة للمنشأة.

ويمثل رضا العميل عن خدمات المنظمة ميزة تنافسية لها حيث إن العميل الراضي يكرر تعامله مع المنظمة، الأمر الذي يعني مزيد من المبيعات وتحقيق أرباح مرتفعة، حيث يؤدي رضا العميل إلى تخفيض تكلفة الإعلان والترويج للمنظمة، وأن العميل الراضي يجذب معه عملاء آخرين نتيجة للحديث الإيجابي عن خدمات الشركة، كما يتحقق رضا العميل عندما تقوم إدارة المنظمة بقياس درجة رضا العميل عن جودة الخدمات التي تقدم لهم من فترة لأخرى، ومعالجة الشكاوى وإيجاد حلول لها؛ مما يسهم في زيادة درجة رضا العميل واستمرار التعامل مع المنظمة (علي، 2021؛ ص 2231).

بينما أكدت دراسة (شميس، 2016؛ ص 35) على أن الفائدة الرئيسية التي تتولد من رضا العميل هي أنها تعتبر أساس مهم وضروري لنجاح المنظمة، حيث يؤثر بالإيجاب على أرباح المنظمة. وذكرت دراسة (Tannady & Purnamaningsih, 2023; P: 435) أن فائدة رضا العميل بالنسبة للمنظمة تتمثل في:

- تحسين العلاقة بين العملاء والمنظمة.
- الحفاظ على العملاء الحاليين للمنظمة.
- التعزيز من الكلام المنطوق الإيجابي.

▪ تعزيز ولاء العملاء.

▪ يساهم بشكل كبير في إعادة الشراء مرة أخرى من نفس المنظمة.

▪ أساس هام للمنظمة في رسم برامجها واستراتيجياتها التسويقية.

### خصائص رضا العملاء وكيفية تحقيقه:

إن رضا العميل له مجموعة من الخصائص، منها ما يلي: (أحمد، 2017؛ ص 141)

▪ رضا العميل حالة نفسية، لأنه خبرة ذاتية ترتبط بتوقعات العملاء من جهة ومن إدراكهم الذاتي للخدمة التي تم الحصول عليها.

▪ رضا العميل هي حالة نسبية، تختلف من فرد لآخر، ففي حالة وجود عميلان يستفيدان من نفس الخدمة بنفس الشروط، يمكن أن يكون رأيهما مختلف.

▪ الرضا تطوري، حيث يتغير رضا العميل من خلال تطور التوقعات والخدمات والإدراكات.

▪ الرضا يتميز بعدم الثبات، تتغير حالة رضا العميل من وقت لآخر ومن خدمة إلى أخرى ومن مقدم خدمة لآخر ومن منظمة لأخرى.

▪ ليس من السهل تحقيق رضا العميل، ولكن يمكن تحقيقه بالتخطيط والابتكار في الخدمة وتنويعها.

▪ الغاية النهائية للمنظمة هي إسعاد العميل وهو مستوى أعلى من رضا العميل.

وتوضح دراسة (Oh & Kim, 2017; P: 5) أنه يمكن التعرف على طبيعة الرضا عن طريق الخصائص الثلاثة التالية:

▪ ذاتي: حيث أن درجة الرضا تتحدد طبقاً لعاملين رئيسيين، هذين العاملين يختلفان من عميل لآخر وهما الإدراك الذاتي للمنتج (القيمة المدركة الفعلية) ومستوى التوقعات الشخصية للعميل (القيمة المتوقعة)، وهذا ما يفسر تقييمات العملاء بأن الخدمة التي تقدمها المنظمة إليهم أفضل من المنافسين، في حين يراها آخرون بأنها أقل من المنافسين.

▪ نسبي: وهنا يكون الرضا تقدير نسبي متوقف على العميل، فدرجة الرضا عند مجموعة من العملاء يحصلون في ظل ظروف متشابهة على نفس المنتج بنفس الشروط، وهذا ما يفسر أن أفضل الخدمات

ليست الخدمات التي يتم بيعها بنسب مرتفعة، فالمهم هو الأكثر تلائم مع توقعات العميل وليست الأفضل.

■ **تطوري:** حيث أن رضا العملاء يتغير عن طريق تغيير مستوى الأداء المدرك ومستوى التوقع، حيث أنه بمرور الوقت يمكن لتوقعات العميل أن تتغير نظرًا لتطوير المنتجات الحالية أو ظهور منتجات جديدة نتيجة المنافسة، وبالمثل إدراك العميل يتطور أثناء عملية البحث والحصول على المنتج.

#### العوامل المؤثرة في رضا العملاء:

إن العوامل التي تؤثر في رضا العميل هي العناصر التي لها تأثير على رضا العميل، والمتمثلة في القيمة المدركة لدى العميل، والمواصفات التي تجعل المنتج مميز عن غيره من المنتجات المنافسة، ومحددات الخدمة الجيدة للعملاء، وهي كما يلي: (ناصر وماخوس، 2023؛ ص 112)

■ **جودة المنتج أو القيمة المدركة للعميل:** يواجه أي شخص عندما يقرر شراء منتج معين مجموعة من البدائل والتي تظهر له وكأنها تستطيع تلبية احتياجاته وتحقق طموحاته تشبع رغباته، وهنا يواجه الشخص مشكلة الاختيار بين تلك البدائل، ويتوقف ذلك على جودة المنتج وسعره وغيرها من الاعتبارات التي تعمل على تحديد قرار الشراء، والقيمة المدركة هي من تحسم أمر المفاضلة والاختيار بين تلك البدائل المختلفة حتى يتم تلبية احتياجات العميل وإشباع رغباته وتحقيق توقعاته.

■ **مواصفات المنتج:** إن السلوك المنطقي والمعتاد الذي يقوم به العميل في البداية هو معرفة ما يريد شرائه قبل أن يحدد عدد الوحدات التي سوف يقوم بشرائها، أو السعر الذي سوف يدفعه، أو الأوقات التي يتم فيها تنفيذ القرار الشرائي، أو الجهة التي سوف يتصل بها، وبالتالي فمواصفات المنتج هي مجموع المميزات التي يتصف بها المنتج.

وأوضحت دراسة (جعفر، 2018؛ ص 40) أنه يمكن للمنظمات توليد رضا العملاء من النقاط التالية:

■ إشراكهم في عملية الجودة وطرق تقديمها مع العمل على تخصيص مكافآت لأي مقترحات تحقق رضا العميل.

■ طلب العميل أن يقوم بزيارة المنظمة والتعرف على نشاطاتها والطلب منهم تقديم المقترحات لتطوير المنظمة بالشكل الذي يحافظ عليهم ويرضيهم.

- العمل على تقديم هدايا رمزية للعملاء في المناسبات الرسمية وبطاقات تهنئة بعبارات تنم عن الاحترام والتقدير لهم.
- زيارة العملاء المهمين بين حين وآخر للاطلاع على آرائهم ومقترحاتهم والتعرف على شكاوهم بشكل مستمر.
- إشعار العملاء بأهميتهم عن طريق اعتماد الموظفين بمجال التسويق والدعاية والترويج للإعلانات بالتركيز الواضح على أهمية العملاء المتميزة للمنظمة وتوصيف جودة منتجاتها.
- كما ذكرت دراسة (فار وكماش، 2023؛ ص 16) أنه من أهم الأسباب التي تجلب رضا العملاء ما يلي:
  - **صناعة الثقة في المنظمة ومنتجاتها وعلامتها التجارية:** من الأمور التي تجلب رضا العملاء الثقة بالمنظمة ومنتجاتها، فكثير من العملاء يقومون بشراء منتجات مرتفعة التكلفة وذلك بسبب ثقتهم بمنتجات تلك العلامة التجارية، لذا فهي تعتبر من المحاور الأساسية التي تتعلق بالرضا لدي العميل.
  - **رفع مستوى جودة المنتجات:** إن الجودة في المنتجات تستقطب العديد من العملاء وتزيد من مستوى الرضا عن المنتج وعن العلامة التجارية له.
  - **السعر:** السعر المناسب أحد أسباب رضا العملاء عن المنظمة أو منتجاتها وخدمتها حيث أن الأصل في المنتج أن يكون الأرخص ليكسب رضا العميل ولا يكون مرتفعًا حتى لا يكون طاردًا للعميل.
  - **رفع مستوى الجودة في الخدمات:** رفع مستوى الجودة في المنتجات يؤدي إلى كسب رضا العملاء وأيضًا من وسائل صناعة الرضا للمنظمات الناجحة تطوير الخدمات الخاصة بهم عبر تنمية التواصل مع العملاء وسرعة حل المشاكل.
  - **معرفة حاجات العملاء:** من أهم الأمور التي تجلب العملاء هي التوصل إليهم عبر التعرف على حاجاتهم ويمكن ذلك من خلال البحوث التسويقية.
  - **التركيز على العميل:** التركيز على العميل يزيد من معرفة حاجات العملاء كما يزيد من معرفة توجهات السوق ومعرفة الملاحظات السلبية عن المنتجات والخدمات والأداء.
  - **استرجاع الخدمة:** استرجاع خدمة العميل تحتاج إلى عملية حل المشكلات العامة للمنظمة وللمشكلات الشخصية للعملاء، فإن إبقاء العملاء في الشركة أسهل من البحث عن عملاء جدد.

■ **الاعتذار:** من الشجاعة الاعتذار عن الأخطاء التي تظهر عن المنظمة أو الأشخاص الذين يمثلونها، فالاعتذار عن الأخطاء في بعض الأحيان يؤدي إلى تحقيق الرضا والسعادة لمن أخطأ في حقه، كما أنه يغير مسار العميل من السخط إلى الإقبال.

#### السلوكيات الناتجة عن رضا العملاء:

يعبر الرضا عن سلوك يبديه العميل نحو الخدمة، فيخلق مجموعة من السلوكيات والعلاقات تسعى المنظمة لتوجيهها دائماً في اتجاه إيجابي وذلك من خلال الاعتماد على مجموعة من الوسائل التي تسمح بتعظيم الرضا وبالتالي زيادة ربحية المنظمة، وينتج عن الرضا بعض السلوكيات ومنها: (زحاف، 2015؛ ص 63)

■ **سلوكيات تكرار الشراء:** إن سلوك تكرار الشراء يختلف عن سلوك الولاء بالرغم أن البعض يعرف سلوك الولاء بأنه تكرار الشراء، ولكن يوجد اختلاف جوهري بينهما من حيث أن سلوك تكرار الشراء يكون بدون الالتزام بنفس المنتج في كل مرحلة شراء، كما يرى البعض أن الذين يكررون الشراء هم الذين يستمرون في شراء نفس العلامة مع عدم وجود ارتباط عاطفي بينهم، بينما أصحاب الولاء هم من لديهم ارتباط عاطفي بالعلامة.

■ **سلوك التحدث بكلام إيجابي:** يعد سلوك التحدث بكلام إيجابي أحد أهم سلوكيات ما بعد الشراء التي تترتب على الرضا، فالرضا يعد مقدمة مهمة لسلوك التحدث الإيجابي عن المنتج، حيث أن رضا العميل ينتج عنه إحساس إيجابي يخزن في ذاكرة العميل، قد يستخدم في الحالة التي يكون فيها العميل جماعة مرجعية في السلوك الشرائي للفرد من خلال التأثير على اعتقاداتهم واتجاهاتهم وقيمتهم وسلوكهم بالإيجاب.

■ **سلوك الولاء:** يعد سلوك الولاء أحد السلوكيات التي تترتب على الرضا وهو يتميز بأنه التزام عميق بتكرار الشراء أو إعادة التعامل على الدوام مع المنتج المنفصل في المستقبل.

#### قياس رضا العملاء:

إن قياس ومتابعة رضا العملاء سواء عن المنتجات أو الخدمات أصبح الشغل الشاغل لجميع المنظمات التي ترغب في البقاء والاستمرار في نشاطها ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية حيث أن الرضا يعد مدخل لضمان الحفاظ على العميل وتنمية ولائه للمنظمة (Kant & Jaiswal, 2017; P: 415). وفيما يلي المقاييس التي استخدمت في عملية قياس رضا العملاء:

- مقياس جودة الخدمة "SERVQUAL- Service Quality": إن رضا العملاء عن الخدمات للأفراد هو بناء متعدد الأبعاد، حيث تم الاعتراف بـ SERVQUAL بشكل كبير كبعد له تأثير شديد على رضا العملاء نتيجة لأنها عبارة عن بنية متعددة الأبعاد (Yilmaz et al., 2018; P: 430). كما أن SERVQUAL باتت وسيلة منتشرة لقياس رضا العملاء في قطاع الخدمات، حيث تقوم بقياس خمسة جوانب من جودة الخدمة بهدف تكوين درجة الرضا العام، وتتمثل هذه الجوانب في العناصر المادية والاستجابة والاعتمادية والعاطفة والضمان (Bell, 2017; P: 50).
- نموذج كانو **Kano Model**: يسمى بنظرية العوامل الثلاثة حيث يمكن تصنيف السمات ذات العلاقة غير المتماثلة وفقاً لهذه النظرية إلى ثلاث فئات، والمتمثلة في السمات الأساسية وسمات الإثارة وسمات الأداء (Bi et al., 2019; P: 7081). وتميز نظريه العوامل الثلاثة بين ثلاثة عوامل للرضا وهي: (Albayrak, 2019; P: 1928)
- **العوامل الأساسية**: تمثل أدنى حد من المتطلبات وتسبب عدم الرضا إذا لم يتم الوفاء بها ولكن إذا تم الوفاء بها أو تجاوزها لا تؤدي إلى رضا العميل، حيث أن العوامل الأساسية متوقع وجودها، ويعتبرها العميل كشروط مسبقة وأمر مفروغ منه.
- **عوامل الإثارة**: هي العوامل التي تعمل على زيادة رضا العميل إذا تم تقديمها ولكن لا تؤدي إلى عدم الرضا إذا لم يتم تطبيقها.
- **عوامل الأداء**: هذه العوامل تؤدي إلى الرضا إذا كان الأداء مرتفع، بينما إذا كان الأداء منخفض فتؤدي إلى عدم الرضا.
- **العدالة Equity theory**: إن نظرية العدالة تقوم بمناقشة أن الأفراد لديهم الدافع لمقارنة نسبة مدخلاتهم مع المخرجات عند تعاملاتهم مع الآخرين، ووفقاً لهذه النظرية ظهرت نظرية جديدة باسم FAIRSERV لعملية تقييم جودة الخدمة المقدمة للعميل، حيث أن هذه النظرية الجديدة تتكون من أربعة أبعاد وهي العدالة الإجرائية، والعدالة التوزيعية، والعدالة التفاعلية، والعدالة المعلوماتية (Han et al., 2019; P: 55).
- **رضا العميل التراكمي**: إن رضا العملاء نتيجة مهمة للعملاء ترتبط بربحية المنظمة في النهاية، ويمكن عرضها إما خاصة بالمعاملة أو تراكمية، حيث يمثل رضا العملاء حكم تقديري بعد الاختيار لعملية شراء

معينة، وبذلك فرضا العميل التراكمي يمثل تقييم شامل يعتمد على تجربة الشراء والاستهلاك الإجمالية مع خدمة أو سلعة بمرور الوقت (Thiel, 2018; P: 6). حيث أن رضا العملاء يمثل شعور الشخص بالسعادة أو خيبة الأمل التي تنتج من المقارنة بين التوقعات والأداء المدرك (النتيجة)، وأن المعاملات الخاصة بالتعامل والتراكمي Transaction-Specific and cumulative هما مفهومان مختلفان لرضا العملاء، فالرضا الخاص بالتعامل يرتبط بتقييم تقديم خدمة معينة، حيث يفترض الرضا التراكمي أنه يتم الجمع بين كل من الأحكام الفردية لتشكيل تقييم الوفاء الممتع للاحتياجات، والرضا العام وهو تجميع لجميع التقييمات السابقة التي تخص المعاملات ويتم تحديثه بعد كل معاملة (Kaura, 2015; P: 410).

بينما أشارت دراسة (Smith, 2016; P: 20) إلى وجود نوعين من القياسات التي تتعلق برضا العملاء وهي القياسات الموضوعية والقياسات الذاتية:

■ **القياسات الموضوعية:** عادة تستخدم عن طريق المنظمات وذلك من خلال درجة تكرار الشراء وإحصاء شكاوى العملاء، والتوصية من قبل العملاء بالتعامل مع المنظمة، وهذا المقياس يتسم بأنه يقيس نتائج الرضا أكثر من قياسه للرضا (Smith, 2016; P: 20).

■ **القياسات الذاتية:** تحاول رصد التجربة الذاتية للعملاء عن طريق بعدين وهما البعد المعرفي والبعد الشعوري، فالبعد المعرفي يركز على نتائج المقارنة بين التوقعات والأداء الفعلي، بينما البعد الشعوري يركز على فكرة أن العميل ليس آلة تقوم بالمقارنة والتحليل وإنما يجب إدراك أنه شخص يقوم بالتعبير عن انفعالاته وأحاسيسه وحالات أخرى من المشاعر تعد مصدر مهم في التأثير على عملية اتخاذ القرارات (Smith, 2016; P: 20).

كذلك من المحاولات المشهورة في موضوع قياس رضا العملاء ما يسمى American Customer Satisfaction Index وهو مؤشر رضا العملاء الأمريكي، والذي وضع في عام 1994 من خلال باحثين في جامعة ميتشيجان الأمريكية على رأسهم Claes Fornell 1996، وهذا النموذج يعتمد في أساس تكوينه على مبدأ السبب والنتيجة ويتكون من عدة معادلات رياضية تقع تحت علم الاقتصاد القياسي والإحصاء. ويتكون النموذج من المكونات التالية: (أحمد، 2017؛ ص 144)

- **الجودة الملموسة:** وتشير الي درجة تلبية الخدمة لاحتياجات العملاء ودرجة ثقة العملاء بها، ومقدار تكرار حدوث مشكلات مع العملاء مع هذه الخدمات.
- **توقعات العملاء:** تتمثل في انطباعات العملاء عن خدمات المؤسسة التي يتم البحث عنها، ويتم التعبير عن ذلك عن طريق التجارب السابقة للعملاء في هذه المؤسسة، أو الانطباعات المتعلقة بالتجربة كنصيحة صديق أو الانطباعات التي تتركها الإعلانات، وأيضًا يتم سؤال العميل عن توقعاته فيما يخص هل المؤسسة قادرة في المستقبل على توفير الجودة المأمولة.
- **القيمة الملموسة:** يهتم هذا الجانب بدراسة تأثير الرسوم المدفوعة من جانب العميل، وما إذا كان يلمس بأن الجودة التي حصل عليها تستحق الرسوم التي يتم دفعها في الخدمة، ويسأل أيضًا عن احتمالية إعادة التعامل مع المؤسسة مرة أخرى.
- **رضا العملاء:** يمثل هذا المؤشر متوسط الرضا الموزون للمكونات الثلاثة السابق الإشارة إليها، حيث يتم استخدام برمجيات خاصة لتحديد درجة أهمية كل مكون من المكونات للحصول على وزن لأهمية كل جانب.
- **شكاوى العملاء:** للشكاوى علاقة سلبية مع رضا العملاء، ويتم قياسها كنسبة مئوية للعملاء الذين قاموا بتقديم شكاوى للمؤسسة مباشرة خلال إطار زمني معين.
- **ولاء العملاء:** هو مؤشر يستدل منه على الربحية، ويتم قياس الولاء في هذا النموذج عن طريق معرفة احتمالية تكرار العميل الاستفادة من الخدمة من نفس المؤسسة، ورغبتهم في الاستفادة من خدمات هذه المؤسسة بخيارات تسعيرية مختلفة.

### منهجية الدراسة

**منهج الدراسة:** تم تطبيق المنهج الوصفي التحليلي الاستنباطي في هذه الدراسة لتحقيق أهداف البحث. وركزت الدراسة على وصف وتحليل تأثير تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على رضا العملاء في شركة الراجحي للتأمين التعاوني، وكذلك تحديد واقع تطبيق الجودة في الشركة. تم جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بإدارة الجودة في الشركة من خلال مراجعة الوثائق الرسمية والتقارير، والتحقيق في السياسات

والإجراءات المتبعة في المؤسسة. تم استخدام هذه المعلومات لفهم واقع تطبيق إدارة الجودة في الشركة وتحديد العوامل المؤثرة.

تم استعراض الأسس النظرية والمفاهيم المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة، وذلك من خلال مراجعة الدراسات والأبحاث السابقة في هذا المجال. وتم تحليل هذه الأسس النظرية وتطبيقها على واقع شركة الراجحي للتأمين التعاوني لتقييم مدى توافرها وتطبيقها في المؤسسة. كذلك تم تحليل العوامل والمعوقات التي قد تعيق تطبيق مفهوم الجودة الشاملة في الشركة. تم جمع المعلومات من خلال المقابلات المفتوحة مع مجموعة من العاملين في المؤسسة، وذلك للحصول على وجهات نظرهم وتجاربهم فيما يتعلق بتطبيق الجودة الشاملة وتحديد المشاكل والعقبات المحتملة.

تم تصميم استبيانين منفصلين، أحدهما موجه للعملاء والآخر موجه للعاملين في الشركة. وتم توزيع الاستبيانات على عينة من العملاء والعاملين في شركة الراجحي للتأمين التعاوني لجمع البيانات المتعلقة بتقييم رضاهم عن تطبيق مفهوم الجودة الشاملة وتأثيره على خدمات التأمين. كذلك تم تحليل البيانات الاستجابات واستخلاص النتائج الرئيسية. وتم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي لتلخيص وتحليل البيانات الكمية، بالإضافة إلى تحليل المضمون وتصنيف الأفكار والملاحظات المستخلصة من المقابلات والاستبيانات النصية.

بعد تحليل البيانات، تم تقديم النتائج والتحليلات في شكل تقارير وجدول ورسوم بيانية وتفسيرها بشكل مفصل. تم المقارنة بين النتائج المستخلصة والأسس النظرية لإدارة الجودة الشاملة، وذلك لتقييم تأثير تطبيق الجودة الشاملة على رضا العملاء في شركة الراجحي للتأمين التعاوني وتحديد العوامل المؤثرة والمعوقات المحتملة. بناءً على النتائج والتحليلات، تم تقديم التوصيات والمقترحات لتحسين خدمات التأمين وتعزيز تطبيق مفهوم الجودة الشاملة في شركة الراجحي للتأمين التعاوني.

**مجتمع وعينة الدراسة:** تمثل مجتمع البحث في عملاء وعاملين شركة الراجحي للتأمين التعاوني. اعتمد البحث على العينة العشوائية من العملاء والعاملين بشركة الراجحي للتأمين التعاوني، حيث تم اختيار 80 فرد من العملاء و70 فرد من العاملين بشركة الراجحي للتأمين التعاوني.

### أولاً: توصيف عينة الدراسة

جدول (1): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق الخصائص الديموغرافية

العملاء		العاملين		الفئة	المتغير
%	التكرار	%	التكرار		
71.25	57	64.29	45	ذكر	النوع
28.75	23	35.71	25	أنثى	
17.50	14	17.14	12	من 25 إلى أقل من 35 سنة	العمر
45.00	36	40.00	28	من 36 إلى أقل من 45 سنة	
23.75	19	25.71	18	من 46 إلى أقل من 55 سنة	
13.75	11	17.14	12	أكبر من 55 سنة	
12.50	10	12.86	9	من 1 سنة إلى 3 سنوات	عدد سنوات الخبرة
42.50	34	58.57	41	من 3 سنوات إلى 5 سنوات	
45.00	36	28.57	20	أكثر من 5 سنوات	
52.50	42	51.43	36	بكالوريوس	المؤهل التعليمي
22.50	18	20.00	14	ماجستير	
20.00	16	17.14	12	دكتوراه	
5.00	4	11.43	8	شهادة مهنية	

فيما يخص النوع، يظهر الجدول 7 أن نسبة الذكور بين العاملين في شركة الراجحي للتأمين التعاوني تشكل 64.29%، مع 45 ذكراً، بينما تشكل الإناث 35.71% مع 25 أنثى. بالنسبة للعملاء، يشكل الذكور 71.25%، مع 57 ذكراً، بينما تشكل الإناث 28.75% مع 23 أنثى. تشير هذه النتائج إلى أن نسبة الذكور تتفوق على نسبة الإناث في كل من العاملين والعملاء.

تتوزع أعمار العاملين على أربع فئات عمرية. الفئة العمرية من 25 إلى أقل من 35 سنة تشكل 17.14% (12 فرداً)، والفئة من 36 إلى أقل من 45 سنة تشكل 40.00% (28 فرداً)، والفئة من 46 إلى أقل من 55 سنة تشكل 25.71% (18 فرداً)، والفئة التي تتجاوز 55 سنة تشكل 17.14% (12 فرداً). أما بالنسبة للعملاء، فإن الفئة العمرية من 25 إلى أقل من 35 سنة تشكل 17.50% (14 فرداً)، والفئة من 36 إلى أقل من 45 سنة تشكل 45.00% (36 فرداً)، والفئة من 46 إلى أقل من 55 سنة تشكل 23.75% (19 فرداً)، والفئة التي تتجاوز 55 سنة تشكل 13.75% (11 فرداً). هذا التوزيع يظهر تركيزاً أكبر للعاملين والعملاء في الفئة العمرية من 36 إلى أقل من 45 سنة.

بالنسبة لعدد سنوات الخبرة بين العاملين، فإن الفئة التي تمتلك من سنة إلى 3 سنوات تشكل 12.86% (9 أفراد)، والفئة التي تمتلك من 3 إلى 5 سنوات تشكل 58.57% (41 فرداً)، والفئة التي تمتلك أكثر من 5

سنوات تشكل 28.57% (20 فردًا). أما بالنسبة للعملاء، فإن الفئة التي تمتلك من سنة إلى 3 سنوات تشكل 12.50% (10 أفراد)، والفئة التي تمتلك من 3 إلى 5 سنوات تشكل 42.50% (34 فردًا)، والفئة التي تمتلك أكثر من 5 سنوات تشكل 45.00% (36 فردًا). يظهر هذا أن الغالبية العظمى من العاملين لديهم خبرة تتراوح بين 3 إلى 5 سنوات، بينما العملاء لديهم تنوع أكبر في سنوات الخبرة.

من حيث المؤهل التعليمي للعاملين، فإن حاملي درجة البكالوريوس يشكلون 51.43% (36 فردًا)، وحاملي درجة الماجستير يشكلون 20.00% (14 فردًا)، وحاملي درجة الدكتوراه يشكلون 17.14% (12 فردًا)، وأخيرًا حاملي الشهادة المهنية يشكلون 11.43% (8 أفراد). بالنسبة للعملاء، فإن حاملي درجة البكالوريوس يشكلون 52.50% (42 فردًا)، وحاملي درجة الماجستير يشكلون 22.50% (18 فردًا)، وحاملي درجة الدكتوراه يشكلون 20.00% (16 فردًا)، وأخيرًا حاملي الشهادة المهنية يشكلون 5.00% (4 أفراد). تشير هذه النتائج إلى أن غالبية العاملين والعملاء يحملون درجة البكالوريوس، مع نسبة أقل تحمل درجات عليا أو شهادات مهنية.

### أدوات جمع البيانات ومقاييس الدراسة

سوف يعتمد البحث في جمع بيانات الدراسة الميدانية على قائمة استقصاء تم تصميمها لهذا الغرض في ضوء الدراسات السابقة، حيث تشتمل القائمة على متغيرين وهما إدارة الجودة الشاملة ورضا العملاء. ويتضمن المتغير المستقل إدارة الجودة الشاملة خمسة أبعاد هي (مشاركة العاملين، التدريب، التحسين المستمر، دعم الإدارة العليا، التركيز على العميل)، في حين يتضمن المتغير التابع رضا العملاء ثلاثة أبعاد هي (الرضا عن سير الإجراءات، الرضا عن العاملين، الرضا عن الخدمات المقدمة)، وسوف يستخدم البحث مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات مفردات العينة. وستكون الإجابات على أسئلة الاستبانة مكونة من (موافق بشدة - موافق - محايد - غير موافق - غير موافق بشدة)، وسيتم التصحيح وفقًا للنموذج التالي:

جدول (2): يوضح نموذج التصحيح لإجابات المبحوثين على أداة الدراسة

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

### صدق وثبات أداة الدراسة

صدق الاتساق الداخلي:

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى ارتباط كل عبارة بالدرجة الإجمالية للمحور الذي تنتمي إليه. لتحديد صدق الاتساق الداخلي، تم استخدام معامل الارتباط البسيط كما هو موضح في جدول (3) وجدول (4). تشير النتائج إلى وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى احتمالية 0.01 بين كل عبارة وإجمالي المحور الذي تنتمي إليه، مما يدل على أن الأداة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي.

جدول (3): معامل الارتباط بين عبارات استبيان العاملين

معامل الارتباط	رقم العبارة						
.805**	34	.843**	23	.927**	12	.901**	1
.646**	35	.900**	24	.891**	13	.834**	2
.757**	36	.869**	25	.893**	14	.821**	3
.584**	37	.887**	26	.914**	15	.851**	4
.659**	38	.824**	27	.911**	16	.912**	5
.563**	39	.893**	28	.865**	17	.859**	6
.713**	40	.900**	29	.888**	18	.887**	7
.644**	41	.861**	30	.951**	19	.858**	8
.753**	42	.905**	31	.904**	20	.798**	9
.790**	43	.904**	32	.905**	21	.762**	10
		.883**	33	.831**	22	.900**	11

جدول (4): معامل الارتباط بين عبارات استبيان العملاء

معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
.905**	13	.858**	7	.824**	1
.821**	14	.828**	8	.781**	2
.841**	15	.848**	9	.808**	3
.806**	16	.891**	10	.840**	4
.905**	17	.916**	11	.777**	5
		.893**	12	.770**	6

ثبات الأداة:

لتحديد ثبات أداة الدراسة، تم استخدام معامل ألفا كرونباخ كما هو موضح في جدول (5). تشير النتائج في الجدول إلى أن قيم معامل ألفا كرونباخ لمحوري الدراسة تزيد عن 0.7، مما يدل على أن الأداة تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

جدول (5): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الأداة

رضا العميل	إدارة الجودة الشاملة	عدد العبارات
17	43	
0.962	0.989	معامل ألفا كرونباخ

## تحليل البيانات ومناقشة النتائج

### 1. إدارة الجودة الشاملة في شركة الراجحي للتأمين التعاوني:

جدول (6): توزيع استجابات العاملين في شركة الراجحي للتأمين التعاوني على إدارة الجودة الشاملة في الشركة

انحراف معياري	متوسط حسابي	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		
		%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	
0.84	4.04	27.1	19	58.6	41	7.1	5	5.7	4	1.4	1	تحرص إدارة الشركة على إعطاء فرصة للعاملين لإبداء آرائهم بصراحة
0.77	4.11	31.4	22	52.9	37	11.4	8	4.3	3	0	0	تحفز إدارة الشركة على مشاركة العاملين في إيجاد حل للمشاكل التي تواجههم
0.75	4.16	31.4	22	57.1	40	8.6	6	1.4	1	1.4	1	تشجع إدارة الشركة العاملين على المشاركة في إنجاز المهام الصعبة
0.70	4.13	28.6	20	58.6	41	10	7	2.9	2	0	0	تشجع إدارة الشركة العاملين على المشاركة في جلسات معينة من أجل توليد أفكار جديدة
0.76	4.13	30	21	58.6	41	5.7	4	5.7	4	0	0	تعمل إدارة الشركة على إنجاز العاملين لمهامهم لمشاركتهم في فرق العمل
0.83	4.03	27.1	19	55.7	39	11.4	8	4.3	3	1.4	1	تحرص إدارة الشركة على مشاركة العاملين لاتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم
0.80	4.07	28.6	20	55.7	39	11.4	8	2.9	2	1.4	1	تحرص إدارة الشركة على تقديم دورات تدريبية متعددة لتطوير قدرات العاملين
0.85	4.03	28.6	20	52.9	37	12.9	9	4.3	3	1.4	1	تحفز إدارة الشركة عاملها بالاشتراك في الدورات التدريبية
0.75	4.10	28.6	20	57.1	40	10.0	7	4.3	3	0	0	تحرص إدارة الشركة دائما على توفير الموارد المادية والبشرية المطلوبة للدورات التدريبية
0.73	4.14	30	21	58.6	41	7.1	5	4.3	3	0	0	تقدم إدارة الشركة الدورة التدريبية الملائمة لاحتياجات العاملين
0.83	4.06	28.6	20	55.7	39	10	7	4.3	3	1.4	1	تحرص إدارة الشركة على تقييم نتائج الدورات التدريبية
0.93	3.91	24.3	17	54.3	38	12.9	9	5.7	4	2.9	2	يتم اختيار العاملين بدقة لكل دورة تدريبية حسب احتياجاتهم

0.79	4.04	25.7	18	58.6	41	11.4	8	2.9	2	1.4	1	تحدد أوقات الدورات التدريبية بما يتلاءم مع طبيعة عمل العاملين
0.97	3.89	24.3	17	52.9	37	14.3	10	4.3	3	4.3	3	تعمل إدارة الشركة على تقييم أداء العاملين من أجل تصميم البرنامج التدريبي
0.89	4.01	28.6	20	52.9	37	12.9	9	2.9	2	2.9	2	يتم اختيار المدربين ذو الكفاءة لكل دورة تدريبية حسب الاحتياجات المطلوبة
0.98	3.93	28.6	20	48.6	34	12.9	9	7.1	5	2.9	2	تشجع إدارة الشركة العاملين باستخدام أساليب متعددة من أجل تحسين أداء العمل بشكل دائم
1.02	3.87	28.6	20	44.3	31	15.7	11	8.6	6	2.9	2	تحرص إدارة الشركة على متابعة المستجدات الحديثة في مجال التأمين لتحسين الخدمات التي تقدمها
0.93	3.94	27.1	19	50.0	26	15.7	11	4.3	3	2.9	2	تعمل إدارة الشركة على مراجعة السياسات بشكل دائم من أجل ضمان التحسين المستمر
0.93	3.91	25.7	18	50.0	35	17.1	12	4.3	3	2.9	2	تحرص إدارة الشركة دائما على وجود بيئة تدعم التحسين والتطوير المستمر
0.92	3.99	27.1	19	55.7	39	8.6	6	5.7	4	2.9	2	تجري إدارة الشركة الاستطلاعات اللازمة لأراء العملاء من أجل تحسين الخدمة المقدمة
0.92	4.00	28.6	20	52.9	37	11.4	8	4.3	3	2.9	2	تعمل إدارة الشركة على تقييم إدارة الجودة بشكل مستمر كأحد أولوياتها
1.04	3.80	24.3	17	47.1	33	18.6	13	4.3	3	5.7	4	تهتم الإدارة العليا بالشركة ببناء رؤية تركز على تحسين الجودة
1.04	3.90	30	21	45.7	32	11.4	8	10.0	7	2.9	2	الإدارة العليا تؤكد على رؤساء الأقسام بأنهم مسؤولون بتقديم خدمة ذات جودة عالية
0.83	4.06	25.7	18	62.9	44	5.7	4	2.9	2	2.9	2	تحرص إدارة الشركة على اختيار المختصين في تقديم خدمة ذات جودة عالية
0.85	4.00	25.7	18	57.1	40	10	7	5.7	4	1.4	1	تهتم الإدارة العليا في الشركة بشكل مباشر في المستجدات الحديثة التي تختص بتحسين جودة الأداء
0.92	4.00	28.6	20	52.9	37	11.4	8	4.3	3	2.9	2	يوجد لدى الشركة خطة واضحة حول الجودة تؤكد على الالتزام بها
0.94	3.99	28.6	20	52.9	37	10	7	5.7	4	2.9	2	تعمل إدارة الشركة بشكل مستمر على جودة الخدمات المقدمة للعملاء
0.90	4.00	27.1	19	55.7	39	10	7	4.3	3	2.9	2	تعتبر إدارة الشركة الجودة شعار لجميع العاملين
0.90	4.00	27.1	19	55.7	39	10	7	4.3	3	2.9	2	تقوم إدارة الشركة بتطوير المعرفة بشكل مستمر من أجل رفع مستوى الجودة
0.91	3.96	25.7	18	54.3	38	12.9	9	4.3	3	2.9	2	تعمل إدارة الشركة على نشر ثقافة إدارة الجودة في جميع الأقسام والمستويات الإدارية
0.81	4.06	28.7	18	61.4	43	8.6	6	1.4	1	2.9	2	تعمل إدارة الشركة جاهدة كي تكون خدماتها مميزة
0.90	4.00	27.1	19	55.7	39	10	7	4.3	3	2.9	2	تسعى إدارة الشركة إلى بناء سمعة بين العملاء على أنها تتميز بالجودة
0.98	3.96	28.6	20	51.4	36	11.4	8	4.3	3	4.3	3	تدعم إدارة الشركة الاقتراحات التي ترفع من مستوى الجودة
0.76	4.13	28.6	20	61.7	43	5.7	4	2.9	2	1.4	1	تهتم إدارة الشركة بأن تكون السابقة في تلبية احتياجات العملاء

1.10	3.79	27.1	19	45.7	32	8.6	6	15.7	11	2.9	2	تعتبر إدارة الشركة بأن رضا العملاء متطلب ضروري للبقاء والازدهار
0.81	3.94	21.4	15	60	42	10	7	8.6	6	0	0	تقوم الشركة بمتابعة العميل بعد انتهاء تقديم الخدمة
0.66	4.21	31.4	22	61.4	43	4.3	3	2.9	2	0	0	تحرص إدارة الشركة على سرعة الاستجابة لمطالب العملاء
0.78	4.21	37.1	26	51.4	36	8.6	6	1.4	1	1.4	1	تقوم الشركة بالعمل على حل المشاكل التي تواجه العملاء بالسرعة الممكنة
0.67	4.30	40	28	51.4	36	7.1	5	1.4	1	0	0	تسمح الشركة بالخروج عن الروتين من أجل تحسين خدمة العملاء
1.07	3.80	25.7	18	48.6	34	8.6	6	14.3	10	2.9	2	تقوم الشركة باستفتاء آراء العملاء عن خدمات جديدة يمكن تقديمها
0.85	4.17	35.7	25	52.9	37	7.1	5	1.4	1	2.9	2	يتم ابلاغ العميل بالالتزامات المالية مع بداية الإجراءات
0.84	4.07	30	21	54.3	38	10	7	4.3	3	1.4	1	تجري الشركة استطلاعات رأي مختلفة بشكل مستمر لمعرفة مستوى رضا العميل
0.79	4.04	24.3	17	62.9	44	7.1	5	4.3	3	1.4	1	تأخذ إدارة الشركة بمحمل الجد متابعة شكاوى العملاء
0.72	4.02	المتوسط العام										

تحليل استجابات العاملين في شركة الراجحي للتأمين التعاوني حول إدارة الجودة الشاملة يوضح التقييمات المتنوعة المتعلقة بممارسات الجودة في الشركة. بشكل عام، يُظهر المتوسط الحسابي للردود قيمة 4.02 مع انحراف معياري قدره 0.72، مما يعكس رضاً عالياً نسبياً بين العاملين. تشير الاستجابات إلى أن إدارة الشركة تُعطي أهمية كبيرة للفرص التي تتيح للعاملين إبداء آرائهم ومشاركتهم في حل المشكلات، حيث حقق متوسط الردود في هذا المجال قيمة تتراوح بين 4.04 و4.30. تسعى الإدارة أيضاً لتحفيز العاملين على المشاركة في المهام الصعبة وتقديم الدورات التدريبية الملائمة، مع تقييم نتائج هذه الدورات. تركز الشركة أيضاً على توفير الموارد اللازمة وتقييم أداء العاملين بشكل دوري. من ناحية أخرى، هناك مجالات تحتاج لتحسين مثل متابعة شكاوى العملاء واستطلاعات الرأي المتعلقة بالخدمات الجديدة، حيث يظهر متوسط الاستجابة في هذه المجالات أرقاماً أقل. بشكل عام، تتبنى إدارة الشركة استراتيجيات فعّالة لتحسين الجودة، إلا أن هناك حاجة لمزيد من التركيز على بعض الجوانب لضمان التحسين المستمر وتلبية احتياجات العملاء بشكل أفضل.

## 2. رضا العملاء في شركة الراجحي للتأمين التعاوني:

جدول (7): توزيع استجابات العملاء في شركة الراجحي للتأمين التعاوني على استبيان رضا العملاء

انحراف معياري	متوسط حسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
---------------	-------------	------------	-------	-------	-----------	----------------

عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	
4	5	4	5	21	26.3	21	26.3	8	5	4	5	4	يسهل التصميم الداخلي للشركة من إجراء المعاملة بكل يسر وسهولة
2	2.5	3	3.8	20	25	20	25	8	3.8	3	2.5	2	تحرص فروع الشركة المختلفة على تقديم نفس المعاملات
2	2.5	3	3.8	20	25	20	25	12	3.8	3	2.5	2	تقدم الشركة معلومات بشكل كافي عن خدماتها
2	2.5	3	3.8	21	26.3	21	26.3	10	3.8	3	2.5	2	تسعى الشركة دائما لتسهيل الإجراءات الإدارية
3	3.8	2	2.5	19	23.8	19	23.8	7	2.5	2	3.8	3	شروط التعامل مع الشركة واضحة ومفهومة
1	1.3	3	3.8	20	25	20	25	9	3.8	3	1.3	1	تحرص الشركة على السرعة في إنجاز المعاملة
1	1.3	4	5	21	26.3	21	26.3	5	5	4	1.3	1	يتعامل موظفو الشركة بلطف مع جميع العملاء
1	1.3	3	3.8	22	27.5	22	27.5	8	3.8	3	1.3	1	يعتبر موظفو الشركة جيدا بمهامهم
1	1.3	2	2.5	23	28.7	23	28.7	6	2.5	2	1.3	1	يتمتع موظفو الشركة بالمهارة في تقديم الخدمة
0	0	3	3.8	21	26.3	21	26.3	7	3.8	3	0	0	يسعى موظفو الشركة لتوفير أفضل خدمة وفي أي وقت
0	0	5	6.3	22	27.5	22	27.5	5	6.3	5	0	0	يتصرف موظفو الشركة بشكل سريع في حل المشاكل التي تواجه العملاء
1	1.3	4	5	21	26.3	21	26.3	8	5	4	1.3	1	تحرص الشركة على تقديم الخدمات بشكل جيد تجعلني أثق بها
1	1.3	3	3.8	21	25.3	21	25.3	8	3.8	3	1.3	1	سهولة الاتصال بالشركة عبر الهاتف وعبر البريد الإلكتروني تقلل من زياراتي المتكررة لها
1	1.3	4	5	22	27.5	22	27.5	9	5	4	1.3	1	تحرص الشركة على تقديم الخدمات إلى العميل بسرعة
0	0	3	3.8	20	25	20	25	9	3.8	3	0	0	تحرص الشركة على تقديم الخدمات للعملاء من غير أخطاء
0	0	3	3.8	21	26.3	21	26.3	7	3.8	3	0	0	تقدم الشركة مجموعة متنوعة من الخدمات التي تلبى احتياجاتي

0.96	3.88	22.5	18	56.3	45	11.3	9	6.3	5	3.8	3	العلاقات الجيدة بين الشركة والعملاء تساهم في تقديم خدمات أفضل
0.65	4.03	المتوسط العام										

تحليل استجابات العملاء في شركة الراجحي للتأمين التعاوني، كما هو مبين في جدول 10، يشير إلى مستوى عالٍ من رضا العملاء عن خدمات الشركة. يتراوح المتوسط الحسابي لردود العملاء بين 3.88 و4.13، مع انحراف معياري يتراوح بين 0.65 و1.01، مما يعكس تبايناً طفيفاً في تقييماتهم. يُظهر تحليل البيانات أن العملاء يقدرون سرعة الاستجابة وحسن تعامل الموظفين ومهاراتهم في تقديم الخدمة، حيث تسجل هذه العبارات أعلى المتوسطات. بينما تظهر بعض الجوانب مثل تقديم معلومات كافية وتوحيد المعاملات عبر الفروع تقييمات أقل نسبياً، مما يشير إلى وجود مجالات لتحسين وضوح المعلومات والخدمات عبر الفروع. بشكل عام، يبرز المتوسط العام البالغ 4.03 أن العملاء يشعرون برضا جيد عن جودة الخدمات المقدمة، مع تأكيد على أهمية تحسين بعض الجوانب لرفع مستوى الرضا إلى أقصى حد.

وللوقوف على درجة رضا العملاء في الشركة، تم تقسيم استجابات أفراد العينة من العملاء إلى ثلاث فئات وفق المدى النظري (14 - 70 درجة)، وهذه الفئات هي: درجة رضا منخفضة، ودرجة رضا متوسطة، ودرجة رضا مرتفعة، كما في جدول (10)، وتشير النتائج بالجدول أن منوال توزيع استجابات أفراد العينة يقع في فئة التطبيق المرتفع بنسبة بلغت 87.5%.

#### اختبار الفرضيات:

تتمثل الفرضية الرئيسية للبحث في: "توجد علاقة ذو دلالة معنوية بين إدارة الجودة الشاملة ورضا العملاء بالتطبيق على شركة الراجحي للتأمين التعاوني". وينبثق منه الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذو دلالة معنوية بين مشاركة العاملين ورضا العملاء بالتطبيق على شركة الراجحي للتأمين التعاوني.

اختبار المعاملات		تحليل التباين		المؤشرات الرئيسية		النموذج الثابت
مستوى الدلالة	معاملات التأثير (بيتا)	مستوى الدلالة	قيمة F المحسوبة	معامل التحديد	معامل الارتباط	
0.00	1.908	0.856	11.097	0.412	0.618	

0.00	10.36	0.712					مشاركة العاملين
المتغير التابع: رضا العملاء							

تحليل الفرضية الفرعية الأولى، التي تفترض وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين مشاركة العاملين ورضا العملاء في شركة الراجحي للتأمين التعاوني، يظهر نتائج إيجابية قوية. من خلال تحليل التباين، تبين أن قيمة معامل الارتباط لمشاركة العاملين بلغت 0.712، مما يشير إلى علاقة إيجابية قوية بين مشاركة العاملين ورضا العملاء. كما أظهرت قيمة F المحسوبة 11.097 مع مستوى دلالة 0.00، مما يدل على أن العلاقة بين المتغيرين ذات دلالة إحصائية قوية. علاوة على ذلك، فإن معاملات التأثير (بيتا) لمشاركة العاملين تبلغ 0.856 مع قيمة t قدرها 10.36 ومستوى دلالة 0.00، مما يثبت أن مشاركة العاملين لها تأثير كبير ومؤثر على رضا العملاء. بناءً على هذه النتائج، يمكن تأكيد الفرضية الفرعية الأولى، حيث تشير الأدلة إلى أن زيادة مشاركة العاملين تؤدي إلى تحسين رضا العملاء في الشركة.

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذو دلالة معنوية بين التدريب ورضا العملاء بالتطبيق على شركة الراجحي للتأمين التعاوني.

اختبار المعاملات			تحليل التباين		المؤشرات الرئيسية		النموذج الثابت التدريب
مستوى الدلالة	قيمة t	معاملات التأثير (بيتا)	مستوى الدلالة	قيمة F المحسوبة	معامل التحديد	معامل الارتباط	
0.00	1.908	0.856	0.00	11.097	0.621	0.712	
0.00	12.65	0.645					
المتغير التابع: رضا العملاء							

تحليل الفرضية الفرعية الثانية، التي تفترض وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين التدريب ورضا العملاء في شركة الراجحي للتأمين التعاوني، يُظهر نتائج قوية تدعم هذه الفرضية. من خلال تحليل التباين، بلغ معامل الارتباط للتدريب 0.645، مما يشير إلى علاقة إيجابية قوية بين التدريب ورضا العملاء. قيمة F المحسوبة هي 11.097 مع مستوى دلالة 0.00، مما يدل على أن العلاقة بين التدريب ورضا العملاء ذات دلالة إحصائية هامة. بالإضافة إلى ذلك، فإن معاملات التأثير (بيتا) للتدريب تصل إلى 0.856 مع قيمة t قدرها 12.65 ومستوى دلالة 0.00، مما يثبت أن التدريب له تأثير كبير ومؤثر على رضا العملاء. بناءً على هذه النتائج، يمكن تأكيد الفرضية الفرعية الثانية، حيث تشير الأدلة إلى أن تحسين برامج التدريب للعاملين يعزز رضا العملاء في الشركة.

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذو دلالة معنوية بين التحسين المستمر ورضا العملاء بالتطبيق على شركة الراجحي للتأمين التعاوني.

اختبار المعاملات			تحليل التباين		المؤشرات الرئيسية		النموذج الثابت
مستوى الدلالة	قيمة t	معاملات التأثير (بيتا)	مستوى الدلالة	قيمة F المحسوبة	معامل التحديد	معامل الارتباط	
0.00	1.908	0.856					
0.00	10.41	0.645	0.00	11.097	0.627	0.723	التحسين المستمر

المتغير التابع: رضا العملاء

تحليل الفرضية الفرعية الثالثة، التي تفترض وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين التحسين المستمر ورضا العملاء في شركة الراجحي للتأمين التعاوني، يظهر نتائج إيجابية واضحة. من خلال تحليل التباين، بلغ معامل الارتباط للتحسين المستمر 0.645، مما يشير إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين التحسين المستمر ورضا العملاء. قيمة F المحسوبة هي 11.097، مع مستوى دلالة 0.00، مما يثبت أن العلاقة بين المتغيرين ذات دلالة إحصائية قوية. كما أن معاملات التأثير (بيتا) للتحسين المستمر تصل إلى 0.856، وقيمة t قدرها 10.41 مع مستوى دلالة 0.00، مما يؤكد أن التحسين المستمر له تأثير ملحوظ ومؤثر على رضا العملاء. بناءً على هذه النتائج، يمكن تأكيد الفرضية الفرعية الثالثة، حيث تشير الأدلة إلى أن تبني استراتيجيات التحسين المستمر يعزز رضا العملاء في الشركة.

الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ذو دلالة معنوية بين دعم الإدارة العليا ورضا العملاء بالتطبيق على شركة الراجحي للتأمين التعاوني.

اختبار المعاملات			تحليل التباين		المؤشرات الرئيسية		النموذج الثابت
مستوى الدلالة	قيمة t	معاملات التأثير (بيتا)	مستوى الدلالة	قيمة F المحسوبة	معامل التحديد	معامل الارتباط	
0.00	1.908	0.856					
0.00	10.92	0.645	0.00	11.097	0.547	0.746	دعم الإدارة العليا

المتغير التابع: رضا العملاء

تحليل الفرضية الفرعية الرابعة، التي تفترض وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين دعم الإدارة العليا ورضا العملاء في شركة الراجحي للتأمين التعاوني، يوضح أن هناك علاقة إيجابية قوية بين المتغيرين. يظهر تحليل التباين أن معامل الارتباط لدعم الإدارة العليا هو 0.645، مما يشير إلى وجود ارتباط قوي مع رضا العملاء.

قيمة F المحسوبة تبلغ 11.097 مع مستوى دلالة 0.00، مما يثبت أن العلاقة بين دعم الإدارة العليا ورضا العملاء ذات دلالة إحصائية قوية. كما أن معاملات التأثير (بيتا) لدعم الإدارة العليا هي 0.856، وقيمة t تصل إلى 10.92 مع مستوى دلالة 0.00، مما يدل على أن دعم الإدارة العليا له تأثير كبير ومؤثر على رضا العملاء. بناءً على هذه النتائج، يمكن تأكيد الفرضية الفرعية الرابعة، حيث تشير الأدلة إلى أن دعم الإدارة العليا يعزز بشكل ملحوظ رضا العملاء في الشركة.

الفرضية الفرعية الخامسة: توجد علاقة ذو دلالة معنوية بين التركيز على العميل ورضا العملاء بالتطبيق على شركة الراجحي للتأمين التعاوني.

اختبار المعاملات			تحليل التباين		المؤشرات الرئيسية		النموذج
مستوى الدلالة	قيمة t	معاملات التأثير (بيتا)	مستوى الدلالة	قيمة F المحسوبة	معامل التحديد	معامل الارتباط	
0.00	1.908	0.856	0.00	11.097	0.436	0.731	الثابت
0.00	11.32	0.674					التركيز على العميل

المتغير التابع: رضا العملاء

تحليل الفرضية الفرعية الخامسة، التي تفترض وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين التركيز على العميل ورضا العملاء في شركة الراجحي للتأمين التعاوني، يكشف عن وجود ارتباط إيجابي قوي بين التركيز على العميل ورضا العملاء. يظهر تحليل التباين أن معامل الارتباط للتركيز على العميل هو 0.674، مما يشير إلى علاقة قوية مع رضا العملاء. قيمة F المحسوبة هي 11.097 مع مستوى دلالة 0.00، مما يؤكد أن هذه العلاقة ذات دلالة إحصائية قوية. كما أن معاملات التأثير (بيتا) للتركيز على العميل هي 0.856، وقيمة t تصل إلى 11.32 مع مستوى دلالة 0.00، مما يوضح أن التركيز على العميل له تأثير كبير ومؤثر على رضا العملاء. بناءً على هذه النتائج، يمكن تأكيد الفرضية الفرعية الخامسة، حيث تدل الأدلة على أن التركيز على العميل يعزز بشكل ملحوظ رضا العملاء في الشركة.

## المناقشة والتوصيات

### المناقشة:

في ضوء الدراسات السابقة، تتقاطع نتائج الدراسة الحالية مع العديد من الأبحاث المماثلة حول تأثير إدارة الجودة الشاملة (TQM) على الأداء ورضا العملاء. تشير دراسة الأسد والمحمودي (2024) إلى تأثير إيجابي

ذو دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية اليمنية. وهذا يتوافق مع نتائج الدراسة الحالية التي تؤكد أن التحسين المستمر وإدارة الجودة الشاملة تلعبان دوراً محورياً في تحسين الأداء المؤسسي ورضا العملاء. حيث أظهرت الدراسة الحالية أن إدارة الجودة الشاملة تسهم بشكل كبير في تعزيز رضا العملاء، مما يعزز مصداقية نتائج الدراسة السابقة التي أكدت تأثير الإدارة الاستراتيجية على تحقيق الجودة الشاملة.

من ناحية أخرى، تتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة علام (2023) التي بحثت في دور الإدارة الاستراتيجية في تعزيز جودة أداء المستشفيات الخاصة من خلال إدارة الجودة الشاملة. حيث أكدت الدراسة الحالية أن الأبعاد المختلفة لإدارة الجودة الشاملة مثل التدريب والتحسين المستمر لها تأثير إيجابي كبير على رضا العملاء. هذه النتيجة تدعم الرؤية التي قدمتها دراسة علام، حيث أظهرت أن الإدارة الاستراتيجية من خلال إدارة الجودة الشاملة تعزز الأداء وتحسن رضا العملاء.

كما تتوافق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة بلحاج (2023) التي درست أثر أبعاد إدارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية في المراكز الصحية. فقد أظهرت الدراسة الحالية أيضاً أن الأبعاد المختلفة لإدارة الجودة الشاملة تسهم في تحسين الأداء والرضا من خلال التركيز على العملاء والتحسين المستمر، وهو ما يتماشى مع نتائج بلحاج التي أكدت الأثر الإيجابي لهذه الأبعاد على الميزة التنافسية.

أيضاً يمكن مقارنة تأثير إدارة الجودة الشاملة على رضا العملاء بما تم تحقيقه في الدراسات السابقة. نتائج الدراسة الحالية تشير إلى أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة الراجحي للتأمين التعاوني له تأثير إيجابي ملحوظ على رضا العملاء، مما يتماشى مع نتائج الدراسات السابقة التي تناولت تأثير جودة الخدمة على رضا العملاء. على سبيل المثال، دراسة حسن (2023) أظهرت تأثيراً إيجابياً لأبعاد جودة الخدمة على رضا العملاء بمطاعم الخدمة السريعة، مع وجود تأثير كبير للمتغير الوسيط (الكلمة المنطوقة إلكترونياً) في هذه العلاقة. وهذا يعزز من أهمية أبعاد جودة الخدمة كعوامل مؤثرة في رضا العملاء، وهو ما يتوافق مع ما وجدته الدراسة الحالية.

كما تدعم نتائج دراسة حجازي وخليفة (2022) فكرة أن جودة الخدمات تؤثر مباشرة وإيجابياً على رضا العميل، مشيرة إلى أن الثقة بالعميل تلعب دوراً وسطياً في هذه العلاقة. هذه النتائج تؤكد على أهمية جودة الخدمات كعامل رئيسي في تعزيز رضا العملاء، وهو ما تجسده الدراسة الحالية من خلال نتائجها التي تظهر

أن الأبعاد المختلفة لإدارة الجودة الشاملة تؤثر بشكل إيجابي على رضا العملاء. بشكل عام، تشير الدراسات إلى أهمية تحسين جودة الخدمة كوسيلة فعالة لزيادة رضا العملاء، مما يعزز نتائج الدراسة الحالية التي تؤكد على العلاقة الإيجابية بين إدارة الجودة الشاملة ورضا العملاء.

وأخيراً، تتماشى نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة القحطاني وشعبي (2022) التي بحثت في تأثير إدارة الجودة الشاملة على كفاءة الأداء في إدارة التعليم. حيث أكدت الدراسة الحالية أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعزز بشكل ملحوظ كفاءة الأداء ورضا العملاء، مما يتفق مع نتائج القحطاني وشعبي حول تأثير الأبعاد المختلفة لإدارة الجودة الشاملة على الأداء الفردي والمؤسسي.

### التوصيات

بناءً على نتائج الدراسة الحالية، يمكن تقديم التوصيات التالية لتحسين الأداء وزيادة رضا العملاء في شركات التأمين:

1. تعزيز تطبيق إدارة الجودة الشاملة: يجب على الشركات توسيع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لضمان تحسين مستمر في جميع جوانب الخدمات المقدمة. يمكن تحقيق ذلك من خلال تطوير برامج تدريبية مستمرة للموظفين وتقييم دوري لعمليات العمل لضمان التوافق مع معايير الجودة.
2. تحسين التواصل مع العملاء: لضمان رضا العملاء، ينبغي على الشركات تعزيز قنوات التواصل مع العملاء، سواء عبر وسائل الاتصال المباشرة أو الإلكترونية. يتطلب ذلك استثماراً في تقنيات جديدة لتحسين الاستجابة لملاحظات العملاء ومعالجة أي مشكلات بسرعة وفعالية.
3. تركيز على تحسين جودة الخدمة: من الضروري التركيز على تحسين جودة الخدمة المقدمة، بما في ذلك سرعة الاستجابة، وفعالية الحلول، والاهتمام بالتفاصيل. ينبغي على الشركات إجراء تقييمات دورية لجودة الخدمة من خلال استطلاعات رضا العملاء ونتائج الشكاوى لتحسين الأداء.
4. تطوير برامج ولاء العملاء: لتعزيز رضا العملاء والاحتفاظ بهم، يمكن تطوير برامج ولاء تقدم مكافآت أو مزايا خاصة للعملاء المخلصين. هذه البرامج يمكن أن تساعد في بناء علاقة أقوى مع العملاء وزيادة مستوى رضاهم.

5. تفعيل دور التكنولوجيا: يجب على الشركات الاستثمار في التكنولوجيا لتعزيز كفاءة الخدمات المقدمة. يشمل ذلك استخدام أدوات إدارة العلاقة مع العملاء (CRM)، وتحليل البيانات لتحسين فهم احتياجات العملاء وتقديم حلول مخصصة.
6. تنفيذ دراسات دورية لقياس رضا العملاء: من الضروري إجراء دراسات دورية لقياس رضا العملاء وتقييم فعالية استراتيجيات إدارة الجودة. يساعد ذلك في تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين وتقديم حلول استباقية لمعالجة أي مشكلات قد تؤثر على رضا العملاء.

## المراجع

### المراجع العربية:

- أحمد، عبد الناصر محمد سيد (2017). تقييم عملية قياس رضا المستفيدين عن الخدمات العامة بالمؤسسات الحكومية في جمهورية مصر العربية. مجلة البحوث المالية والتجارية، 18(3)، 127-180.
- أبو العلاء، أشرف أبو العلا توفيق (2018). دور جودة الخدمة الإلكترونية في تحقيق رضا العملاء عن الخدمات التي تقدمها المنظمة: دراسة تطبيقية على الهيئة القومية للبريد المصري. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 9(4)، 825-852.
- أكرم، خليفي والشريف، موسى محمد (2020). دور بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية. رسالة ماجستير، جامعة العربي التبسي تبسة.
- اسماعيل، عمار فتحي موسى والناصر، مريم عيسى علي (2021). دور جودة الخدمة في تحسين مستوى رضا عملاء الخطوط الجوية الكويتية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، 12(2)، 1-26.
- المحتسب، بلال محمد أنور محمد (2024). إدارة الجودة الشاملة في بلدية الخليل: الواقع والمعوقات. رسالة ماجستير، جامعة الخليل.
- الزهراني، علي بن خميس البيضاني (2019). درجة توفر متطلبات إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالتميز الإداري لدى قادة مدارس منطقة الباحة من وجهة نظر المعلمين. مجلة كلية التربية (أسبوط)، 35(8.2)، 169-197.

- القحطاني، حسين حسن وشعبي، فيصل أحمد (2022). أثر إدارة الجودة الشاملة على كفاءة الأداء. المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، 6(24)، 181-226.
- البطي، أحمد علي، محمد ياسين دبنون، مصباح سالم العماري وسعد ابريك أبو رميله (2022). أثر إدارة الجودة الشاملة على الإبداع الإداري. مجلة الدراسات الاقتصادية، 5(1)، 66-9.
- البارقي، عامر بن محمد شار وأبو سندس، إبراهيم بن عبد الحميد (2020). واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الإنتاجية. مجلة كلية التربية (أسبوط)، 36(2)، 493-517.
- الأسد، خالد عبدالله محمد والمحمودي، فضل محمد (2024). أثر الإدارة الاستراتيجية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة للبنوك التجارية اليمنية العاملة بأمانة العاصمة. مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، 3(1)، 326-360.
- بوزقية، حنان عبدالرحمن محمد (2024). متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة "دراسة تطبيقية على موظفي شركة هاتف ليبيا للاتصالات بمدينة بنغازي". المجلة الأفروآسيوية للبحث العلمي، 2(2)، 33-50.
- بلحاج، براهيم بلقاسم (2023). أثر أبعاد إدارة الجودة الشاملة في الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في المراكز الصحية الخاصة بمدينة الزاوية. مجلة أبحاث، 15(2)، 69-93.
- بوهلال، مرتضى، قردي، ضياء الدين وبرهوم، هاجر (2024). دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمات المصرفية. رسالة ماجستير، جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي.
- جعفر، أميرة كمال أحمد عبد الحميد (2018). العوامل المؤثرة على رضا عملاء الحكومة الإلكترونية بالتطبيق على أعضاء هيئة التدريس ومعاونهم بجامعة المنصورة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة- جامعة المنصورة، مصر.
- جلايية، بسمة وستايتية، لمياء (2018). دور إدارة الجودة الشاملة في تحديد الأسلوب القيادي. رسالة ماجستير، جامعة 8 ماي 1945.
- حبيلس، فيروز وخلفون، فراح (2024). إدارة الجودة الشاملة ودورها في دعم الأداء الوظيفي بالمؤسسة. رسالة ماجستير، جامعة 8 ماي 1945.
- حجازي، أحمد عبدالحميد أمين وخليفة، هاني عبدالمنعم محمد (2022). الدور الوسيط لثقة العميل في العلاقة التأثيرية بين جودة الخدمات ورضا العميل (دراسة تطبيقية على عملاء البنوك التجارية بمحافظة الدقهلية). مجلة البحوث التجارية، 44(4)، 291-330.

- حسن، نسرين فاروق معوض (2023). تقييم أبعاد الكلمة المنطوقة إلكترونياً كمتغير وسيط بين أبعاد جودة الخدمة ورضا العملاء بمطاعم الخدمة السريعة. المجلة العلمية للبحوث التجارية (جامعة المنوفية)، (3)50، 898-871.
- خليفه، علا محمد، رفاعي، ممدوح عبد العزيز، المجدي، سوزان محمد وجبريل، ماجدة محمد (2021). آليات تقويم إدارة الجودة الشاملة لمرحلة التعليم الأساسي في ضوء استراتيجية مصر 2030م. مجلة العلوم البيئية، (5)50، 326-297.
- زحاف، الطاهر (2015). دور الأداء البيئي للمنظمات في تحقيق رضا العملاء. رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة.
- سلام، أسامة محمد محمد (2021). قياس أثر أبعاد التسويق الرقمي في كسب رضا العملاء: دراسة تطبيقية على عينة من عملاء الشركة المصرية العامة للسياحة والفنادق (إيجوث). التجارة والتمويل، (3)41، 165-107.
- شمس، محمد أحمد راغب (2016). تأثير ممارسات الخداع التسويقي على سلوك ما بعد الشراء لدى المستهلك المصري: دراسة تطبيقية على عملاء المتاجر متعددة الأقسام بمحافظة دمياط، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة- جامعة المنصورة، مصر.
- صلاح، إنجي أحمد يحيى وأحمد، محمود سامح أحمد (2022). دور ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الأولويات التنافسية: دراسة ميدانية. المجلة العربية للإدارة، (3)42، 150-131.
- علي، محمد نوبي (2021). تأثير ممارسات إدارة علاقات العملاء (CRM) على ولاء عملاء شركات الطيران. مجلة البحوث الإعلامية، (5)56، 2272-2213.
- عمري، نورهان وصبار، أميرة (2023). تأثير إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي. رسالة ماجستير، جامعة 8 ماي 1945.
- عبدالرحيم، رحاوي وبن جيمة، عمر (2022). تأثير الجودة المدركة على ولاء المستهلك للعلامة التجارية. مجلة البشائر الاقتصادية، (1)8، 576 - 557.
- علام، أحمد سامح رفعت حسن ومحمد، محمد سعد (2023). دور الإدارة الاستراتيجية في تعزيز جودة أداء المستشفيات الخاصة في مصر من خلال إدارة الجودة الشاملة. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، (3)14، 49-23.

- فار، هاجر وكماش، جهينة (2023). دور الالتزام بأخلاقيات التسويق في تحقيق رضا العملاء-دراسة حالة البنك الخارجي الجزائري-BEA تبسة. رسالة ماجستير، جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي تبسة.
- كحيل، إسماعيل صبحي (2016). إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالميزة التنافسية "دراسة تطبيقية على جامعة فلسطين". رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، فلسطين.
- محمد، حسام الدين فتحي (2021). تأثير جودة الخدمة المدركة لإدارة الدوري الرياضي على رضا الجمهور المصري: الدور الوسيط للولاء للمنتجات الوطنية والمعدل للتعبص العرقي مقارنة بالدوري الإنجليزي. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، 10(1)، 151-192.
- نادر، نهاد وبلال، مروان (2018). أثر التغليف البيئي على الجودة المدركة. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، 40(1)، 307-322.
- نايل، سحر حسني أحمد السيد (2015). دراسة تقويمية لتسويق الخدمات الجامعية في ضوء إدارة الجودة الشاملة بالجامعات المصرية. دراسات عربية في التربية وعلم النفس، 61(2)، 297-374.
- ناصر، سومر وماخوس، ديمة (2023). دور مقدمي الخدمات المصرفية في رضا العملاء. مجلة جامعة تشرين العلوم الاقتصادية والقانونية، 45(5)، 103-120.

#### المراجع الأجنبية:

- Albayrak, T. (2019). The inclusion of competitor information in the three-factor theory of customer satisfaction. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(4), 1924-1936.
- Bi, J. W., Liu, Y., Fan, Z. P., & Cambria, E. (2019). Modelling customer satisfaction from online reviews using ensemble neural network and effect-based Kano model. *International Journal of Production Research*, 57(22), 7068-7088.
- Bell, L. W. (2017). The relationship of customer satisfaction and engagement in co-creation of value (Doctoral dissertation, Grand Canyon University).

- 
- Cakici, A. C., Akgunduz, Y., & Yildirim, O. (2019). The impact of perceived price justice and satisfaction on loyalty: the mediating effect of revisit intention. *Tourism Review*, 74(3), 443-462.
  - Dwaikat, N. Y., Khalili, S. A., Hassis, S. M., & Mahmoud, H. S. (2019). Customer satisfaction impact on behavioral intentions: The case of pizza restaurants in Nablus City. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 20(6), 709-728.
  - Eckert, C., Neunsinger, C., & Osterrieder, K. (2022). Managing customer satisfaction: digital applications for insurance companies. *The Geneva Papers on Risk and Insurance-Issues and Practice*, 47(3), 569-602.
  - Eren, B. A. (2021). Determinants of customer satisfaction in chatbot use: evidence from a banking application in Turkey. *International Journal of Bank Marketing*, 39(2), 294-311.
  - Han, X., Fang, S., Xie, L., & Yang, J. (2019). Service fairness and customer satisfaction: Mediating role of customer psychological empowerment. *Journal of Contemporary Marketing Science*, 2(1), 50-62.
  - Hummour, A. A., Athamneh, S., & Al-Balas, S. (2018). TQM PRACTICES AND THEIR EFFECT ON JORDANIAN MUNICIPALITIES. *International Journal of Business & Public Administration*, 15(1), 129-148.
  - Hammoud, J., Bizri, R. M., & El Baba, I. (2018). The impact of e-banking service quality on customer satisfaction: Evidence from the Lebanese banking sector. *Sage Open*, 8(3), 2158244018790633.
  - Hanaysha, J. (2016). Testing the effects of food quality, price fairness, and physical environment on customer satisfaction in fast food restaurant industry. *Journal of Asian Business Strategy*, 6(2), 31-40.
  - Kant, R., & Jaiswal, D. (2017). The impact of perceived service quality dimensions on customer satisfaction: An empirical study on public sector banks in India. *International Journal of Bank Marketing*, 35(3), 411-430.
  - Kaura, V., Durga Prasad, C. S., & Sharma, S. (2015). Service quality, service convenience, price and fairness, customer loyalty, and the mediating role of customer satisfaction. *International journal of bank marketing*, 33(4), 404-422.

- 
- Kim, E. Y., & Yeom, H. E. (2016). Influence of home care services on caregivers' burden and satisfaction. *Journal of Clinical Nursing*, 25(11-12), 1683-1692.
  - Lee, K. H., Lee, M., & Gunarathne, N. (2019). Do green awards and certifications matter? Consumers' perceptions, green behavioral intentions, and economic implications for the hotel industry: A Sri Lankan perspective. *Tourism Economics*, 25(4), 593-612.
  - Mainardes, E. W., & Freitas, N. P. D. (2023). The effects of perceived value dimensions on customer satisfaction and loyalty: a comparison between traditional banks and fintechs. *International Journal of Bank Marketing*, 41(3), 641-662.
  - Munteanu, C., Ceobanu, C., Bobâlcă, C., & Anton, O. (2010). An analysis of customer satisfaction in a higher education context. *International Journal of Public Sector Management*, 23(2), 124-140.
  - Novitasari, D., Napitupulu, B. B. J., Abadiyah, S., Silitonga, N., & Asbari, M. (2022). Linking between Brand Leadership, Customer Satisfaction, and Repurchase Intention in the E-commerce Industry. *International Journal of Social and Management Studies*, 3(1), 280-289.
  - Oh, H., & Kim, K. (2017). Customer satisfaction, service quality, and customer value: years 2000-2015. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(1), 2-29.
  - Prayogo, B., Guntoro, B., & Muzayyanah, M. A. U. (2022, February). The Influence of Gold Food Indonesia Meat Shop's Service Quality on Customer Satisfactions and Customer Loyalty during the Pandemic of Covid-19. In *9th International Seminar on Tropical Animal Production (ISTAP 2021)* (pp. 287-291). Atlantis Press.
  - Pooya, A., Abed Khorasani, M., & Gholamian Ghouzhd, S. (2020). Investigating the effect of perceived quality of self-service banking on customer satisfaction. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, 13(2), 263-280.
  - Smith, D. (2016). The dimensions of customer satisfaction in the Jamaican financial service industry.
  - Song, M., & Noone, B. M. (2017). The moderating effect of perceived spatial crowding on the relationship between perceived service encounter pace and customer satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*, 65, 37-46.

- 
- Thiel, I. V. (2018). The relationship between customer-perceived employee emotional competence (EEC) and rapport as drivers of customer satisfaction and customer loyalty: An analysis across different service types.
  - Tannady, H., & Purnamaningsih, P. (2023). Determinant factors customer satisfaction and its implication on customer loyalty: from the perspective of customers of Vespa. International Journal of Science, Technology & Management, 4(2), 434-438.
  - Yilmaz, V., Ari, E., & Gürbüz, H. (2018). Investigating the relationship between service quality dimensions, customer satisfaction and loyalty in Turkish banking sector: An application of structural equation model. International journal of bank marketing, 36(3), 423-440.

## مساهمة أستديو الشركات الناشئة في ريادة الأعمال في المملكة العربية السعودية

أنس محمد عبد الله السفيفاني

ماجستير ريادة الأعمال، كلية الريادة والابتكار، جامعة ميد أوشن  
anasalsufyani@outlook.sa

أحمد راجح

كلية الريادة والابتكار، جامعة ميد أوشن

### المستخلص

تهدف الدراسة إلى الكشف عن درجة مساهمة أستديو الشركات الناشئة في ريادة الأعمال، إيجاد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد الدراسة حول أستديو الشركات الناشئة من وجهة نظر رائدي الأعمال في المملكة العربية السعودية وتعزى إلى المتغيرات (العمر، نوع رائد أعمال: مشارك في أستديو، رائد أعمال مستقل). اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المقارن، والاستبانة كأداة لدراسة وطبقت على (53) عضواً من مجتمع الدراسة من رائدي الأعمال في الرياض في المملكة العربية السعودية.

توصلت الدراسة إلى أن أفراد الدراسة من رائدي الأعمال في الرياض في المملكة العربية السعودية يرون أن مساهمة أستديو الشركات الناشئة في ريادة الأعمال يوجد بدرجة عالية. كما توصلت إلى أنه توجد فروق دالة إحصائية في المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد الدراسة نحو أبعاد (البنية التحتية، دعم الأعمال، الوصول لشبكات) وفقاً لمتغير نوع رائد الأعمال، حيث بلغت مستويات الدلالة (0.01)، أن هذه الفروق لصالح أفراد الدراسة من رائدي الأعمال المشاركين في أستديو الشركات الناشئة.

في ضوء النتائج، وُضع عدد من التوصيات، من أهمها زيادة عدد أستديوهات الشركات الناشئة في مناطق مختلفة وقطاعات مختلفة لتخدم رواد الأعمال والشركات الناشئة في شتى المجالات لنقل الخبرات وتوجيه الإرشاد. ومن التوصيات ضرورة تبني الجهات الحكومية والمؤسسات الكبيرة فكرة أستديو الشركات الناشئة ليكون حلقة وصل مع رواد الأعمال والشركات الناشئة ولتعزيز الابتكار في المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: أستديو الشركات الناشئة، رائدي الأعمال، زيادة الأعمال، المملكة العربية السعودية.

## Contribution of Startup Studios in Entrepreneurship in Saudi Arabia

**Anas Mohammed Abdullah Al-Sufyani**

Master of Entrepreneurship, College of Entrepreneurship and Innovation, Mid Ocean University  
anasalsufyani@outlook.sa

**Ahmed Rajih**

College of Entrepreneurship and Innovation, Mid Ocean University

### Abstract

The study aims to reveal the degree of contribution of the startup studio to entrepreneurship, and to find statistically significant differences at the significance level between the arithmetic means of the study individuals' responses about the startup studio from the perspective of entrepreneurs in the Kingdom of Saudi Arabia and attributed to the variables (age, type of entrepreneur: participant in a studio, independent entrepreneur). The study relied on the descriptive comparative approach, and the questionnaire as a study tool and was applied to (53) members of the study community of entrepreneurs in Riyadh in the Kingdom of Saudi Arabia.

The study concluded that the study individuals from entrepreneurs in Riyadh in the Kingdom of Saudi Arabia believe that the contribution of the startup studio to entrepreneurship is high. It also concluded that there are statistically significant differences in the arithmetic means of the study individuals' responses towards the dimensions (infrastructure, business support, access to networks) according to the variable of entrepreneur type, where the significance levels reached (0.01), that these differences are in favor of the study individuals from entrepreneurs participating in the startup studio.

In light of the results, a number of recommendations were made, the most important of which is to increase the number of startup studios in different regions and sectors to serve entrepreneurs and startups in various fields to transfer expertise and provide guidance. Among the recommendations is the need for government agencies and large institutions to adopt the idea of the startup studio to be a link with entrepreneurs and startups and to enhance innovation in the institution.

**Keywords:** Startup Studio, Entrepreneurs, Entrepreneurship, Kingdom of Saudi Arabia.

## الفصل الأول: مقدمة

### مقدمة

شهدت الساحة الاقتصادية مؤخرًا العديد من الشركات الناشئة التي لها دورًا هامًا في الاقتصاد والابتكار في مجالات مختلفة، وتعد حجر الزاوية في بناء اقتصاد مستدام ومزدهر، ومصدرا مهم لخلق الوظائف وتعزيز الميزة التنافسية، كما تسهم هذه الشركات في دفع عجلة التطور التكنولوجي والابتكار مما يعزز مكانة الدولة في الساحة الدولية بالإضافة إلى ذلك تعتبر الشركات الناشئة مصدرا هاما لجذب الاستثمارات وتعزيز التعاون بين القطاعين العام والخاص.

وأثر ذلك يواجه رائد الأعمال الكثير من التحديات التي تؤثر على تقدمه في العمل كصعوبات مرتبطة بدرجة الوعي والإدراك، وعدم قدرة على عمل خطة عمل استراتيجية؛ ويعود ذلك عدم تلقيهم معلومات كافية عن إدارة مشروعاتهم، أو عدم وعي رواد الأعمال بالجوانب التشريعية والمسؤولية القانونية من ناحية العقود والتراخيص. (حافظ، 2024).

ولهذا يساهم أستوديو الشركات الناشئة في دعم رواد الأعمال والشركات، ويعزز فرص نموها من خلال توفير البنية التحتية والدعم الفني والمالي، لذا الأستوديوهات تساعد على تطوير الأفكار وتحويلها إلى مشروع ناجحة، كما يمكن لاستديو الشركات الناشئة توفير الخبرات والمعرفة الضرورية، مما يساعد على تجنب الأخطاء الشائعة وتحقيق النجاح بشكل أسرع وأكثر كفاءة، وبالتالي فإن استديو الشركات الناشئة يلعب دورا

حاسما في تعزيز الابتكار والريادة في المجتمع تعزيز النمو الاقتصادي من خلال دعم وتطوير الشركات الصغيرة والمتوسطة (Oliver,2017).

فتؤكد دراسة (Smith,2020) على أنها العنصر الرئيسي في نجاح الشركات الناشئة وتطورها، حيث يوفر بيئة ملائمة وداعمة من خلال تقديم الخدمات والموارد اللازمة للنمو والتطور، وتوفير الخبرات والمهارات اللازمة بالإضافة إلى مساعدة رائد الأعمال في توجيه الشركات الناشئة نحو اتخاذ القرارات الصائبة وتحقيق أهدافها بكفاءة، ويقدم فرص الشراكات والتعاون مع شركات ناشئة أخرى من أجل تبادل الخبرات، والفكر، وتعزيز الابتكار، والإبداع.

يمكن القول إنه استديو للشركات الناشئة له دورًا بارزًا في تعزيز الابتكار وتنمية الاقتصاد من خلال دعم الشركات الناشئة ومساعدتها على النمو والازدهار والتطور، وفتح الآفاق الريادية والنجاح للشركات الشابة بفضل الدعم الفعال والتفوق والنمو بسرعة في سوق المنافسة الحالي (Brem,2016).

### مشكلة الدراسة

نظرًا لما يواجه مجال ريادة الأعمال من تحديات وتطورات سريعة، لُحظ وجود فجوة بين والشركات الناشئة والموارد التي تحتاجها، برزت أهمية أستديو للشركات الناشئة بتسخير جميع احتياجات رائد الأعمال لابتكار شركة ناشئة ناجحة، لتقليل التشتت في البحث عن الموارد، وتوحيده على المنتج والعمل.

أظهرت دراسة (Smith,2019) أن هناك صعوبات تواجه الشركات الناشئة، وان أحد أبرز المشاكل لهذه الشركات هو نقص التمويل حيث تعاني العديد منها من صعوبة الحصول على تمويل كافي لتطوير منتجاتها وتوسيع نطاق عملها، بالإضافة إلى ذلك تعاني الشركات الناشئة من نقص المهارات اللازمة وعدم القدرة على جذب وتوظيف الموظفين المؤهلين.

بناء على ذلك أوصت دراسة (خليل،2020) انه من المهم على الحكومات والمستثمرين دعم وتشجيع الشركات الناشئة من خلال توفير المصادر والموارد، فهذه الشركات تعتبر محورا للتنمية الاقتصادية والابتكار وتساهم في بناء اقتصاد مستدام ومستقبل واعد للبلدان، ويمكن القول إن الاهتمام بإنشاء جهات داعمة مثل أستوديو للشركات الناشئة ودعمها يشكل خطوة ضرورية نحو تطوير الاقتصاد وتحقيق التنمية المستدامة.

## أهمية الدراسة

تكتسب الدراسة أهميتها من خلال تناولها موضوعًا هامًا وحديثًا يتعلق بالمتغير المستقل أستديو الشركات الناشئة، والمتغير التابع لريادة الأعمال بهدف التعرف عليهما في المملكة العربية السعودية.

- الأهمية النظرية: تأتي الدراسة الحالية تزامنًا مع توجيهات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 التي تعد أبرز مرتكزات الرؤية اقتصاد مزدهر في زيادة نسبة ريادة الأعمال في الشركات الناشئة، كما تسهم الدراسة في مواكبة البحث العلمي في مجال الشركات الناشئة وريادة الأعمال حيث أن مصطلح أستديو الشركات الناشئة من الاتجاهات الحديثة في المجال البحث العملي والتطبيقي.
- الأهمية التطبيقية: قد تفيد نتائج هذه الدراسة الحالية في تسليط الضوء على أهمية أستديو الشركات الناشئة، والتعرف على أبعادها، كما قد تسهم الدراسة لتقديم توصيات لرواد الأعمال ولشركات الناشئة وعالم الأعمال في المملكة العربية السعودية: تقديم ومقترحات للباحث العلمي.

## أهداف الدراسة

- الكشف عن درجة مساهمة أستديو الشركات الناشئة في ريادة الأعمال بأبعادها
- إيجاد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد الدراسة حول أستديو الشركات الناشئة من وجهة نظر رائدي الأعمال في المملكة العربية السعودية. وتعزى للمتغيرات (رائد أعمال مشترك في أستديو، رائد أعمال مستقل).

## أسئلة الدراسة

- ماهي درجة مساهمة أستديو الشركات الناشئة في ريادة الأعمال بأبعادها؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد الدراسة حول أستديو الشركات الناشئة من وجهة نظر رائدي الأعمال في المملكة العربية السعودية وتعزى للمتغيرات (رائد أعمال مشترك في أستديو، رائد أعمال مستقل)؟

## فروض الدراسة

- توجد درجة عالية لمساهمة أستديو الشركات الناشئة في ريادة الأعمال بأبعادها.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد الدراسة حول استديو الشركات الناشئة من وجهة نظر رائدي الأعمال في المملكة العربية السعودية وتعزى للمتغيرات (رائد أعمال مشترك في استديو، رائد أعمال مستقل).

### حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على متغير استديو الشركات الناشئة كمتغير مستقل، ومتغير ريادة الأعمال كمتغير تابع.
- الحدود البشرية: طُبقت على رائدي الأعمال.
- الحدود المكانية: في مدينة الرياض في المملكة العربية السعودية.
- الحدود الزمانية: طُبقت في الفصل الدراسي الثالث لسنة 2024.

### الفصل الثاني: الإطار النظري

#### المبحث الأول: أستديو الشركات الناشئة

أستوديو الشركات الناشئة هو جهة توفر الدعم والموارد الضرورية لنجاح الشركات الناشئة وتعزيز الابتكار وريادة الأعمال، كما يعتبر استثماراً حيويًا في الاقتصاد والمجتمع من خلال تعزيز الابتكار وخلق فرص العمل حيث يوفر مساحات عمل مشتركة ومرافق عصرية بالإضافة إلى خدمات استشارية وبرامج تدريبية، وفرص للشركات الناشئة للتواصل والتعاون مع بعضها البعض مع الجهات المهمة الأخرى في السوق (Dahuja et al, 2020).

يعد أستوديو الشركات الناشئة مفهومًا مهمًا في عالم ريادة الأعمال وتطوير الشركات الصغيرة والمتوسطة، كما يعتبر هذا الأستوديو مساحة مخصصة لاستضافة الشركات الناشئة وتقديم الدعم اللازم لها من أجل تطوير أفكارها وتحقيق أهدافها بنجاح، يعتبر استديو الشركات الناشئة هي مساحة حيوية ومحفزة من خلال توفير الدعم والموارد اللازمة، و يسهم هذا الاستديو في تعزيز الابتكار وتعزيز خلق فرص جديدة في سوق الأعمال، أي أن أستوديو الشركات الناشئة له دورا في تعزيز وتنمية الشركات الناشئة في سوق الأعمال الحديثة (Xiang et al, 2020).

### مفهوم أستديو الشركات الناشئة:

هو منظمة تنشئ وتحتضن الشركات الناشئة وتطبق عليهم أسلوب موحد، كإنشاء فريق أساسي واستقطاب رواد الأعمال لبناء بنية تحتية مشتركة وتمويل داخلي وتوليد الأفكار لبناء مجموعة من الشركات حيث يتم إنهاء الشركات الفاشلة وفصل الشركات الناجحة إلى شركات مستقلة (منشآت، 2022).

كما يعرف (مجلس فوربس للأعمال) أنها شركة تبني شركات أخرى من خلال جمع الأفكار والتحقق منها والاستثمار فيها وتزويدها بكل الموارد وتوفير أيضا الشراكات حيث يتعهد الاستديو بجمع كل الموارد وتقديمها مثل موظفي تطوير البرمجيات وخبراء التسويق والمبيعات والبنية الأساسية والموارد البشرية والاستشاريين والقوانين والقانونيين مقابل الحصول على حصة في الشركة وأنه نحن أكثر كفاءة ويوفر مكانا مثاليا لإنشاء أفكار جديدة.

المصطلح الإجرائي: هو نموذج عمل مبتكر لتحويل مجموعة من الأفكار إلى شركات ناشئة تحت منظومه واحد مشتركة توفر جميع الموارد التي تحتاجها للشركة الناشئة كالبنية التحتية، والدعم، والعلاقات، والخبرات.

### هدف أستديو الشركات الناشئة:

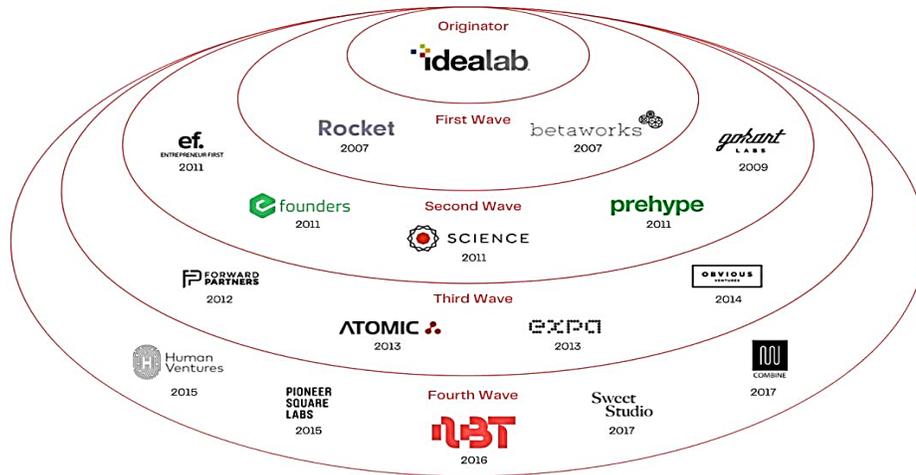
يوفر الإستوديو قاعدة مثالية لرواد الأعمال لإنشاء أعمال جديدة وإثبات جدواها بشكل سريع لتوفر الموارد للفريق لمركز بشكل كبير على المنتج والعمل ويمكن أن يزدهر أستديو الشركات الناشئة في المناطق التي لا يتوفر فيها مجتمع لريادة الأعمال لدعم هذه الشركات الناشئة حيث يوفر دعما مثاليا من المواهب والموارد المالية والفرص (Zigitti, 2019).

### تاريخ أستديو الشركات الناشئة:

لقد مر أستوديو الشركات الناشئة بالعديد من التطورات المهمة منذ أن أسس بيل جورس شركة Idealab عام 1996 ثم ظهرت النسخة الأولى من أستوديوهات الشركات الناشئة في أوائل عام 2000 حيث أهلكه مزايا تمويل شركاتهم بدلاً من الاعتماد على رأس المال الخارجي، فجاءت الموجة الثانية عام 2009 حيث قدمت خدمات رقمية مثل استضافة المواقع والتسويق عبر وسائل التواصل الاجتماعي، ومن ثم في عام 2013 جاءت الموجة الثالثة منهجية (لين) للشركات الناشئة وأعطت الأولوية لخدمات الهاتف المحمول والبيانات كأصول قيمة ثم ظهرت الموجة الرابعة في عام 2015 للتركيز على رؤية طويلة الأجل والتكنولوجيا لإنشاء

شركات أكثر مرونة واستدامة وتوليد للقيمة، وفي السنوات الأخيرة أصبحت أستوديوهات الشركات الناشئة جزءاً لا يتجزأ من منظومة الشركات الناشئة والذي يتضمن مستثمرين ملائكيين ومستثمري التمويل الأولي و مسرعي الأعمال ومستثمري الاستثمار الجريء، من خلال تقديم مجموعة واسعة ومهمة من الخدمات لتبسيط عملية بناء الشركة ويمكن للإستوديو الشركات الناشئة تسريع تطوير الشركات الجديدة.  
(/https://futuresight.ventures/emergence)

### Startup Studio Genealogy



Source: State of the Digital Nation

### أنواع أستوديوهات الشركات الناشئة:

يعتبر الاستديو عبارة عن نموذج عمل يوفر مجموعة كبيرة وواسعة من الموارد للدعم والبناء للشركات الناشئة ثم إطلاقها وتوسيع نطاقها، كما يوجد اليوم أنواع من مختلفة من استديو الشركات الناشئة، فلكل منها مميزات، ففي جميع النماذج عوامل أساسية كرأس المال البشري، وموارد التمويل، فيما يلي قائمة بأنواع الأستوديوهات:

- استديو مشروعات الشركات (cvc).

أستديو خاصة بالمشروعات الكبيرة التي تركز على الاستثمار في الشركات الناشئة وتهدف انها تتماشى مع مصالح الشركة الأم الاستراتيجية.

- استديو المشروعات المستقل.

هو استديو استثمار جريء استديو لا تدعمه شركة، بل تعمل بشكل مستقل، كما يتشارك مع المرؤوسين لأطلاق وتوسيع نطاق شركات جديدة في قطاع المستهلكين والمؤسسات.

- أستوديوهات رأس المال الاستثماري.

استديو عادة يدعمه صناديق رأس المال الاستثماري التي تركز على الشركات الناشئة من مرحلة مبكرة كما توفر لهم التمويل والإرشاد والموارد لمساعدتهم على النمو.

- استديو المشروعات الناشئة المتخصصة في أحد المجالات.

يركز استديو مشروعات يركز على صناعات أو قطاعات محددة مثل الرعاية الصحية والتكنولوجيا المالية، فيزود الشركات الناشئة بالخبرات والموارد المتخصصة.

- استديو المشروعات الاجتماعية.

يركز استديو مشروعات يركز على الاستثمار ودعم الشركات الناشئة التي لها تأثير إيجابي من الناحية الاجتماعية أو البيئية.

- استديو المشروعات التي تركز على المناطق الجغرافية.

استديو يركز على استثمار الشركات الناشئة داخل منطقة أو مدينة معينة.

- استديو المشروعات الاستشاري.

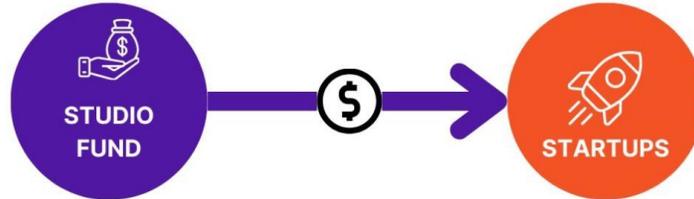
هذا الاستديو يوفر استشاريين للعمل وتقديم الاستشارات أثناء إنشاء المشروعات وتركز على ربط رواد الأعمال والمستثمرين معًا. (Moazed, 2024).

### هيكل أستديو الشركات الناشئة:

يوجد أربع هياكل لأستوديوهات الشركات الناشئة التي توضح كيفية التشغيل (استديو إرادة، 2024):

#### - صندوق أستوديو الشركات الناشئة

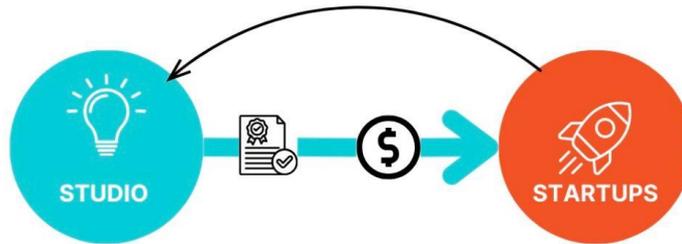
حيث يعد الأستوديو والصندوق كيان واحد يتم تطبيق رسوم على الاستثمارات لتشغيل الأستوديو.



شكل رقم (1): المصدر [إعداد الباحث]

#### - استديو الشركات الناشئة المستقل او المنفرد

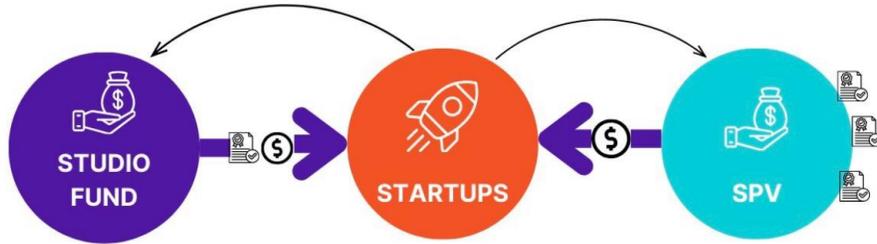
يقوم الأستوديو بتأسيس الشركات الناشئة ويقوم بتمويلها ككيان قابض حيث لا يكون هناك رسوم للأستديو.



شكل رقم (2): المصدر [إعداد الباحث]

### - استديو الشركات الناشئة + صندوق استثماري

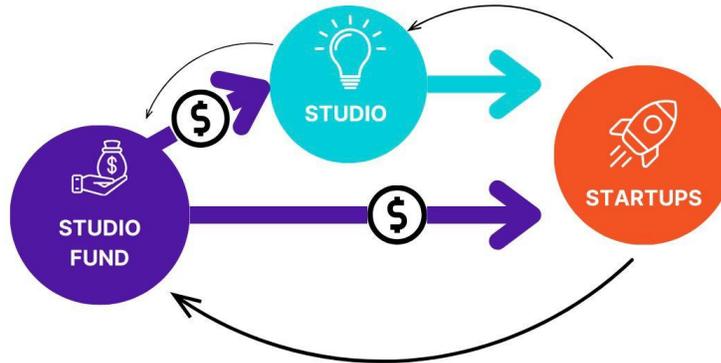
حيث يقوم استديو الشركات الناشئة بتأسيس الشركات وتطويرها وعندما تصبح جاهزة يتم طرحها بشكل خاص على الصناديق المحدودون برأس المال للجولة الحالية دون وجود أي رسوم.



شكل رقم (3): المصدر [إعداد الباحث]

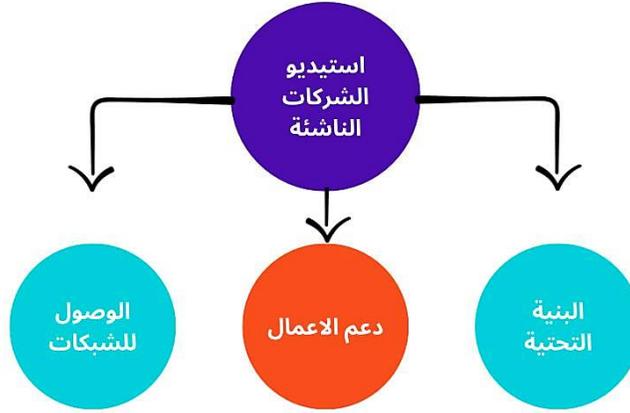
### - نموذج الكيان المزدوجة

يجمع هذا النموذج بين مميزات الهياكل الأخرى ككيان مقترن مع الصندوق بأن يستثمر الصندوق بشكل مباشر في الاستديو وله الأحقية في الاستثمار في الشركات الناشئة بشكل مباشر يوجد رسوم للإدارة ورسوم للأداء.



شكل رقم (4): المصدر [إعداد الباحث]

الأبعاد المتعلقة بأستديو الشركات الناشئة:



شكل رقم (5): المصدر [إعداد الباحث]

البعد الأول: البنية التحتية:

بدأ مفهوم البنية التحتية في حاضنات الأعمال في الخمسينات في الولايات المتحدة حيث كانت وظيفة الحاضنات تدور حول توفير البنية التحتية من حيث توفير مساحات مكتبية والموارد المشتركة مثل قاعات الاجتماعات والمؤتمرات ومواقف السيارات والخدمات المكتبية والاستقبال ومرافق إنتاج الوحدات الصغيرة وأيضا الموارد لأكثر تخصصا مثل معدات البحث والمختبرات وكانت جميعها تكون على مبدأ المورد المشتركة (Bergk&Norrman,2008).

مفهوم البنية التحتية: البنية التحتية للشركات الناشئة هي جميع الأجهزة والبرامج والخدمات التي تحتاجها الشركات لدعم الأنشطة التجارية اليومية. (Dan,2015).

المصطلح الإجرائي: البنية التحتية هي جميع الموارد والخدمات التي تحتاجها الشركة الناشئة لتستطيع القيام بأعمالها اليومية بكفاءة مثل المكاتب والأجهزة والمختبرات وقاعات الاجتماعات وأدوات الحث والوصول لشبكات الإنترنت وقد تصل الى توفير الاحتياجات الخاصة لرواد الأعمال مثل التنقل والإقامة.

أهمية البنية التحتية: كل رائد أعمال يحتاج لنظام بيئي لريادة الأعمال ليستطيع رفع نسبة النجاح في شركته الناشئة حيث أظهرت دراسة Spigel 2017 إن البيئة المنفتحة على التعاون لإنشاء بيئة ريادية مناسبة تعزز نجاح الشركات ولا يمكن تحقيق ذلك إلا بوجود بنية تحتية مناسبة.

#### البعد الثاني: دعم الأعمال:

دعم الأعمال يشير إلى العمليات والمبادرات التي تقدمها المؤسسات والهيئات المتخصصة الدعم بالموارد الضرورية للشركات الناشئة بهدف تحفيزها وتطوير نموها يشمل الدعم التمويل والتوجيه والتدريب والفرص الشبكية والخدمات الاستشارية مما يعزز عملية إنشاء وتشغيل الشركات الناشئة (Brown, & Williams, 2019).

مفهوم دعم الأعمال: هو الدعم الاستراتيجي في عمليات المشورة والإرشاد من قبل خبراء الصناعة والمستشارين للشركات الناشئة لرفع نسبة نجاحها وتحسين عملياتها الإدارية والتسويقية (Garcia & Martinez 2020).

المصطلح الإجرائي: هي المبادرات والموارد التي تساهم في رفع فرص رائد الأعمال والمشاركة الناشئة في الظهور والدمج في بيئة ريادة الأعمال مثل التدريب التطوير الإرشاد التوجيه التمويل والتسويق وعرض منتجاتهم أمام الجمهور التي تساعد الشركة الناشئة لتعمل بكفاءة عالية.

أهمية دعم الأعمال: تكمن أهمية دعم الأعمال الاستراتيجي للشركات الناشئة على قدرته في تعزيز نمو الشركات وزيادة الفرص لنجاحها وتوجيهها باتجاهات استراتيجية مدروسة تعزز القدرة على التكيف مع تحديات السوق والابتكار وتساهم في بناء شركة ناشئة قوية ذات قيمة مضافة (Patel, Lee 2019).

#### البعد الثالث: الوصول للشبكات:

تعود نشأة الوصول للشبكات والعلاقات للشركات الناشئة إلى الحاجة الملحة لبناء شبكاتها التعاونية وإقامة علاقات مؤثرة تساهم في دعم نموها وتساعد في تحقيق النجاح وتبادل الخبرات (Baum & Silverman, 2000).

مفهوم الوصول لشبكات: هي عملية بناء العلاقات والشبكات مع الأفراد والجهات الأخرى لتساهم في دعم ونمو الشركة الناشئة (ELLIS & JACK, 2006).

المصطلح الإجرائي: هي الشبكة من المعارف والعلاقات سواء مع الأفراد أو المؤسسات التي تساعد للمشاركة في الانخراط في بيئة ريادة الأعمال بشكل فعال لمساعدتها على النمو والتوسع مثل الانخراط في الفعاليات والمؤتمرات الخاصة بزيادة الأعمال ورواد الأعمال التجمعات الخاصة بالمستثمرين والمناسبات التابعة للمؤسسات الخاصة والحكومية.

أهمية الوصول لشبكات: تكمن أهمية العلاقات والوصول إلى الشبكات في توفير فرص جديدة للتعلم والتطور وتبادل المعرفة وأيضا الدعم المتبادل للوصول إلى مورد وفرص تعاونية تسهم في نمو زدهار الشركة الناشئة (dutta&Thornhill,2008).

### المبحث الثاني: الدراسات السابقة

- دراسة (Doe & Green 2022) هدفت الدراسة إلى تحليل وتحقيق استراتيجيات النجاح التي تتبناها أستوديوهات الشركات الناشئة وتقييم الأثر من هذه الاستراتيجيات، واعتمدت على المنهج الكمي والنوع معا لجمع وتحليل البيانات تم استخدام استبيان على عينة تكونت من (60) شركة ناشئة تعمل تحت إشراف (12) أستوديوهات ناشئة، وأظهرت النتائج إن للشركات الناشئة التي تتعاون مع أستوديوهات الشركات الناشئة حققت زيادة في الأداء المالي بنسبة 25% مقارنة بالشركات المستقلة وزادت نسبة تسريع الأفكار وسرعة وصولها إلى السوق بنسبة 15%.

- هدفت (Johnson & Smith 2021) الدراسة التعرف على مدى فعالية أستوديو الشركات الناشئة في تعزيز الابتكار ونمو الشركات، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات وتحليلها تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات المستهدف، وتكونت العينة من (50) شركة ناشئة تتعاون مع (10) أستوديوهات للشركات الناشئة في مناطق مختلفة حول العالم، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الشركات التي تتعاون مع أستوديوهات للشركات الناشئة حققت معدلات النمو 30% نسبة أعلى مقارنة بالتي تعمل بشكل مستقل كما تبين أن للشركات تستفيد من الموارد الكثيرة والخبرات الموجودة لدى أستوديوهات للشركات الناشئة وأن التعاون مع الأستوديوهات يقلل من نسبة الفشل الذي تواجهه الشركات بنسبة 20%.

- دراسة (Jones et al 2020) هدفت الدراسة فهم العوامل التي تساهم في نجاحها استديو للشركات الناشئة بشكل أفضل، وأفضل الممارسات لها واعتمدت الدراسة على أساليب البحث النوعي مثل

المقابلات ودراسات الحالة لاستكشاف العمليات لهذه المنظمات وكيف تؤثر على الشركات، توصلت النتائج الدراسة على أهمية استديو الشركات الناشئة في دفع الابتكار والنمو الاقتصادي وتبسيط الضوء على تأثيرها المحتمل على نظام الشركات الناشئة أي أن هناك حاجة إلى أستوديوهات للشركات الناشئة وتأثيرها الكبير على ريادة الأعمال.

- دراسة (2020) Hamida هدف الدراسة إلى توضيح نموذج استديو وتمييزه عن نماذج حاضنات الأعمال الأخرى واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي على ثلاثة نماذج حاضنات للشركات الناشئة في السويد (استديو الشركات الناشئة، حاضنة الشركة الناشئة، ومسرعة الشركات الناشئة) واعتمدت أداة الدراسة على جمع المعلومات الأولية النوعية من المقابلات الشخصية على الثلاث النماذج دعم الشركات، توصلت نتائج الدراسة انه توجد أوجه تشابه بين أبعاد الأساسية للاحتضان بين أستوديو الشركات الناشئة والحاضنات والمسرعات كما توجد اختلافات في الأبعاد للدراسة لصالح أستوديو الشركات الناشئة لتفوقها عليهم.

- دراسة (2019) Lamm & Peters هدفت الدراسة إلى نشر معلومات عن نموذج استديو الشركات الناشئة لتوسيع مدرك رواد الأعمال عن متطلبات الدعم المختلف، والكشف عن الفروق بين المسرعات في الأستوديو للشركات الناشئة ومعرفة هل استديو الشركات الناشئة اتجاه جديد أو موجود بالفعل، استخدمت الدراسة المنهج التحليلي وكانت أداة الدراسة المقابلات الشخصية نوعية منتظمة ل (13) أستوديو، توصلت نتائج الدراسة أنه يوجد اختلاف بين المنظمات ونماذج أعمالها والنهج في دعم الشركات الناشئة، كما وتوجد أوجه تشابه في أساليب ريادة الأعمال التي يتم الترويج لها في كل مؤسسة.

- دراسة (2019) Bastos هدفت الدراسة توضيح مفهوم استديو الشركات الناشئة وخصائص استديو الشركات الناشئة في الاقتصاديات الصغيرة والمتوسطة لتعزيز التنمية الاقتصادية، واعتمدت الدراسة على المنهج دراسة الحالة والاستبانة كأداة للدراسة على شركتين في البرتغال، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن السبب الرئيسي لنجاح لاستديو الشركات الناشئة يعود الى المؤسسين والفريق وهم رواد أعمال حرة.

### التعقيب على الدراسات السابقة:

- من حيث هدف الدراسة: اتفقت دراسة (Johnson & Smith (2021) ودراسة Hamida2020 ودراسة (Lamm & Peters (2019) ودراسة Bastos (2019) على نفس الهدف وهو توضيح ونشر مفهوم استديو الشركات الناشئة.
- من حيث متغيرات الدراسة: تشابهت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في متغير الدراسة وهو استوديو الشركات الناشئة.
- من حيث العينة: اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (Doe & Green (2022) ودراسة Johnson & Smith (2021), Hamida2020 ودراسة (Lamm & Peters (2019) في حين اختلفت الدراسة مع دراسة (Bastos (2019).
- من حيث المنهجية: تشابه الدراسة، (Johnson & Smith (2021) Doe & Green (2022) Hamida2020 مع منهجية الدراسة الحالية في حين اختلفت مع الدراسة ودراسة (Lamm & Peters (2019) ودراسة (Bastos (2019) اعتمدت على المنهج التحليلي ودراسة الحالة.

### ما تميز به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تميزت الدراسة الحالية في الحدود المكانية والزمانية عن جميع الدراسات، كما تميزت في الكشف عن مساهمة استديو الشركات الناشئة في ريادة الأعمال في المملكة العربية السعودية.

### استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في عدة مجالات:

- تكوين خلفية نظرية عن موضوع الدراسة.
- بلورت مشكلة الدراسة وإثارة عدد من التساؤلات.
- الاطلاع على إجراءات الدراسة السابقة ومنهجية المتبعة.

### الفصل الثالث: منهجية الدراسة والأساليب الإحصائية

يتضمن هذا الفصل عرضاً للمنهجية التي اتبعتها الدراسة، ومجتمعها، وعينتها، ووصف لخصائص أفرادها، وإيضاح لكيفية بناء أدواتها، وآلية التحقق من صحتها وثباتها، مع بيان الأساليب الإحصائية المتبعة لمعالجة البيانات وتحليل المعلومات، وذلك على النحو الآتي:

## منهج الدراسة

بناء على طبيعة الدراسة، وفي ضوء الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها؛ أستخدم المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي؛ لملاءمته موضوع الدراسة، ويُعرّف بأنه: "ذلك النوع من البحوث الذي يتم بواسطة استجواب جميع أفراد الدراسة أو عينة كبيرة منهم؛ وذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث: طبيعتها ودرجة وجودها فقط، دون أن يتجاوز ذلك إلى دراسة العلاقة أو استنتاج الأسباب" (العساف، 2016م، ص285).

## مجتمع وعينة الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة من رائدي الأعمال في الرياض في المملكة العربية السعودية، وقد بلغت عينة الدراسة (53) من رائدي الأعمال في الرياض في المملكة العربية السعودية، ومن أهم خصائص أفراد الدراسة ما يلي:

### 1- نوع رائد الأعمال

جدول (1): توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغير نوع رائد الأعمال

النسبة	التكرار	نوع رائد الأعمال
52.8	28	رائد أعمال مشارك في استديو الشركات الناشئة
47.2	25	رائد أعمال مستقل لم يسبق له المشاركة في استديو الشركات الناشئة
٪100	53	المجموع

يوضح الجدول السابق رقم (1) خصائص عينة أفراد الدراسة من رائدي الأعمال في الرياض في المملكة العربية السعودية وفقاً لمتغير نوع رائد الأعمال، وقد تبين أن (52.8٪) من إجمالي أفراد عينة الدراسة من (رائدي الأعمال المشاركين في أستوديوهات الشركات الناشئة)، في حين وجد أن ما نسبته (47.2٪) من إجمالي أفراد الدراسة من (رائدي الأعمال المستقلين و لم يسبق لهم المشاركة في استديو الشركات الناشئة).

### 2- العمر

جدول (2): توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغير العمر

النسبة	التكرار	العمر
18.9	10	أكثر من 40
22.6	12	من 18 الى 30
58.5	31	من 30 الى 40
٪100	53	المجموع

يوضح الجدول السابق رقم (2) خصائص عينة أفراد الدراسة من رائدي الأعمال في الرياض في المملكة العربية السعودية وفقاً لمتغير العمر، وقد تبين أن (58.5%) من إجمالي أفراد الدراسة أعمارهم (من 30 إلى 40)، في حين وجد أن ما نسبته (22.6%) من إجمالي أفراد الدراسة أعمارهم (من 18 إلى 30)، في حين وجد أن ما نسبته (18.9%) من إجمالي أفراد الدراسة أعمارهم (أكثر من 40)، وهم الفئة الأقل بين فئات الدراسة.

### أداة الدراسة

في ضوء أهداف الدراسة وأسئلتها فإن الأداة المناسبة لتحقيق أهداف الدراسة هي الاستبانة، ولقد تكونت الاستبانة في صورتها النهائية على الأجزاء التالية:

- الجزء الأول: ويحتوي على بيانات أولية عن عينة الدراسة (نوع رائد الأعمال - العمر)
- الجزء الثاني: ويشتمل على محور مدى مساهمة أستديو الشركات الناشئة في ريادة الأعمال بأبعادها من وجهة نظر رائدي الأعمال في الرياض في المملكة العربية السعودية ويتكون من (13) عبارة، مقسمة على ثلاثة أبعاد كما يلي:
- البعد الأول: البنية التحتية اشتمل على (5) عبارات.
- البعد الثاني: دعم الأعمال اشتمل على (5) عبارات.
- البعد الثالث: الوصول لشبكات اشتمل على (3) عبارات.

ويقابل كل فقرة من فقرات هذه المحاور قائمة تحمل العبارات التالية:

(موافق بشدة - موافق - محايد - غير موافق - غير موافق بشدة) وقد تم إعطاء كل عبارة من العبارات السابقة درجات لتتم معالجتها إحصائياً على النحو الآتي:

موافق بشدة (5) درجات، موافق (4) درجات، محايد (3) درجات، غير موافق (2) درجتين، غير موافق بشدة (1) درجة واحدة.

### صدق أداة الدراسة

تم التحقق من صدق الاستبانة على طريقتين:

### أولاً: الصدق الظاهري لأداة الدراسة:

تم إعداد أداة البحث بالاستفادة من استبيانات الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، وبمراجعة الأدبيات التربوية والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث، ومن ثم تم عرض أداة البحث في صورتها الأولية على عدد من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس وفي ضوء آراء المحكمين تم إجراء التعديلات المناسبة، حيث قدم المحكمون ملاحظات قيمة أفادت الباحث في إثراء الأداة وتحسينها مما ساعد على إخراجها بصورة ملائمة، وبذلك تبين أن الأداة تقيس ما وضعت لقياسه.

### ثانياً: صدق الاتساق الداخلي:

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة البحث تم تطبيقها ميدانياً على العينة تم حساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معامل الارتباط بين كل عبارة مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنمي إليه، والمحور الكلي الذي تنمي إليه وأيضا الدرجة الكلية للاستبانة، كما يوضح ذلك الجداول التالية:

جدول (3) معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات أبعاد محور مدى مساهمة أستديو الشركات الناشئة في زيادة الأعمال بأبعادها مع الدرجة الكلية للبعد ومع الدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	معامل الارتباط بالبعد	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالبعد	معامل الارتباط بالمحور
البعد الأول: البنية التحتية					
1	0.689**	0.578**	4	**0.728	0.638**
2	0.735**	0.559**	5	0.735**	0.695**
3	0.754**	0.630**			
البعد الثاني: دعم الاعمال					
1	0.632**	0.485**	4	0.840**	0.783**
2	0.719**	0.659**	5	0.778**	0.759**
3	0.883**	0.834**			
البعد الثالث: الوصول لشبكات					
1	0.884**	0.800**	3	0.720**	0.676**
2	0.863**	0.757**			

\*\* دالة عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل.

يتضح من الجدول السابق رقم (3) أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع البعد الذي تنتمي إليه العبارة ومع الدرجة الكلية لمحور مدى مساهمة أستديو الشركات الناشئة في ريادة الأعمال بأبعادها " موجبة ودالة إحصائياً وذات قيم مرتفعة، فضلاً عن كونها ذات دلالة إحصائية مما يعكس درجة عالية من الصدق لفقرات المحور.

جدول رقم (4) معاملات ارتباط بيرسون لأبعاد المحور " مدى مساهمة أستديو الشركات الناشئة في ريادة الأعمال بأبعادها " مع الدرجة الكلية للمحور

معامل الارتباط بالمحور	الأبعاد
0.852**	البنية التحتية
0.919**	دعم الأعمال
0.901**	الوصول لشبكات

\*\* دالة عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل.

يتضح من الجدول السابق رقم (4) أن قيم معاملات الارتباط بين كل بعد والدرجة الكلية للمحور المنتمي إليه هي قيم عالية، حيث تتراوح بمحور " مدى مساهمة أستديو الشركات الناشئة في ريادة الأعمال بأبعادها " ما بين (0.852) و(0.919) وجميعها موجبة، ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) فأقل مما يعني وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي بما يعكس درجة عالية من الصدق لفقرات المحور.

جدول (5) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

معامل الثبات	عدد الفقرات	الأبعاد
0.770	5	البنية التحتية
0.825	5	دعم الأعمال
0.755	3	الوصول لشبكات
0.902	13	الثبات الكلي للاستبانة

من خلال النتائج الموضحة أعلاه بجدول (5) يتضح أن معامل الثبات لمحاور الدراسة عالي، حيث يتراوح ما بين (0.755) و(0.825)، وبلغت قيمة معامل الثبات العام للاستبانة (0.902)، وهي قيمة ثبات مرتفعة توضح صلاحية أداة الدراسة للتطبيق الميداني.

### إجراءات تطبيق الدراسة

بعد التأكد من صدق الاستبانة وثباتها تم تطبيقها ميدانياً، حيث وُزعت الاستبانة بعد تحويلها إلكترونياً على أفراد الدراسة، ثم تجميع الاستجابات واستخدام أساليب التحليل الإحصائية المناسبة.

## أساليب التحليل الإحصائية

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS). وذلك بعد ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، حيث أعطيت الإجابة (موافق بشدة) 5 درجات، (موافق) 4 درجات، (محايد) 3 درجات، (غير موافق) درجتان، (غير موافق بشدة) درجة واحدة، ومن ثم قام الباحث بحساب الوسط الحسابي لإجابات أفراد مجتمع الدراسة.

ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى (5-1=4)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (4/5=0.80) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (6) درجة ومدى الموافقة حسب مقياس ليكرت الخماسي

مدى الموافقة	الترميز	مستوى الموافقة	درجة الموافقة
من 1 إلى 1.80	1	منخفضة جداً	غير موافق بشدة
1.81 إلى 2.60	2	منخفضة	غير موافق
2.61 إلى 3.40	3	متوسطة	محايد
3.41 إلى 4.20	4	عالية	موافق
4.21 إلى 5.0	5	عالية جداً	موافق بشدة

ولخدمة أغراض الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها من خلال أداة الدراسة في الجانب الميداني، استُخدمت عدد من الأساليب الإحصائية لمعرفة اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة حول التساؤلات المطروحة، وذلك باستخدام أساليب المعالجة الإحصائية التالية:

1- التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسة التي تتضمنها أداة الدراسة.

2- المتوسط الحسابي "Mean" وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد عينة الدراسة عن المحاور الرئيسة (متوسط العبارات)، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي.

3- الانحراف المعياري "Standard Deviation" للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسة عن متوسطها الحسابي. ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، إلى جانب المحاور الرئيسة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها.

4- معامل الارتباط بيرسون "person Correlation": لمعرفة درجة الارتباط بين عبارات الاستبانة والمحور الذي تنتمي إليه كل عبارة من عباراتها.

5- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha): لاختبار مدى ثبات أداة الدراسة.

6- اختبار "ت": "Independent Samples Test" لمعرفة الفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد الدراسة حول مدى مساهمة استديو الشركات الناشئة وتعزى لمتغير نوع رائد الأعمال (رائد أعمال مشارك في استديو، رائد أعمال مستقل).

### الفصل الرابع: عرض وتحليل النتائج

يتناول هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة التي تم التوصل إليها، بعد معالجة البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المشار إليها في الفصل السابق، حيث تمت في الفصل الحالي الإجابة على تساؤلات البحث، ومن ثم إعطاء تفسير لهذه النتائج، ومناقشتها، وفيما يلي عرض تفصيلي لذلك:

### نتائج أسئلة الدراسة

عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة مساهمة استديو الشركات الناشئة في زيادة الأعمال بأبعادها؟

الفرضية الأولى: توجد درجة عالية لمساهمة استديو الشركات الناشئة في زيادة الأعمال بأبعادها.

للإجابة عن هذا السؤال والتحقق من صحة الفرضية السابقة حُسبت التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات راندي الأعمال في الرياض في المملكة العربية السعودية على مساهمة استديو الشركات الناشئة في زيادة الأعمال بأبعادها، وجاءت النتائج كما تبيّن في الجداول التالية:

جدول (7): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب لاستجابات رائدي الأعمال في الرياض في المملكة العربية السعودية على مساهمة أستديو الشركات الناشئة في ريادة الأعمال بأبعادها

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
1	البنية التحتية	3.72	1.44	2	عالية
2	دعم الأعمال	3.83	1.45	1	عالية
3	الوصول لشبكات	3.69	1.48	3	عالية
	المتوسط الحسابي العام	3.75	1.42		عالية

يتضح من خلال جدول (7) أن محور مدى مساهمة أستديو الشركات الناشئة في ريادة الأعمال بأبعادها يتضمن (3) أبعاد، وقد اتضح أن أفراد الدراسة من رائدي الأعمال في الرياض في المملكة العربية السعودية يرون أن مساهمة أستديو الشركات الناشئة في ريادة الأعمال يوجد بدرجة عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.75 من 5)، وقد جاء بُعد دعم الأعمال بالمرتبة الأولى وبدرجة موافقة (عالية) حيث بلغ بمتوسط حسابي (3.83)، وبانحراف معياري (1.45)، يليه بُعد البنية التحتية وبدرجة موافقة (عالية) حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.72)، وبانحراف معياري (1.44)، يليه بُعد الوصول لشبكات بالمرتبة الثالثة وبدرجة موافقة (عالية) وبلغ المتوسط الحسابي (3.69)، وبانحراف معياري (1.48).

وبالتالي تتحقق صحة الفرضية التي تنص على "توجد درجة عالية لمساهمة أستديو الشركات الناشئة في ريادة الأعمال بأبعادها"

والجداول التالية تفصل أبعاد مساهمة أستديو الشركات الناشئة في ريادة الأعمال من وجهة نظر رائدي الأعمال في الرياض في المملكة العربية السعودية وذلك على النحو التالي:

### أولاً: بُعد البنية التحتية

جدول رقم (8): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها تنازلياً، والانحراف المعياري لاستجابات رائدي الأعمال في الرياض في المملكة العربية السعودية حول بُعد البنية التحتية

مستوى الموافقة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة								العبرة	م		
				موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق				غير موافق بشدة	
				%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			%	ك
عالية	1	1.58	3.87	56.6	30	15.1	8	5.7	3	3.8	2	18.9	10	2	مستوى الإرشاد والتوجيه الذي أتلّقه مرتفع جداً
عالية	2	1.58	3.81	52.8	28	18.9	10	3.8	2	5.7	3	18.9	10	1	أجد جميع الموارد لشركتي الناشئة (مكتب-إنترنت-أدوات-برامج... إلخ)
عالية	3	1.44	3.68	37.7	20	28.3	15	15.1	8	1.9	1	17	9	4	مؤشرات نجاح ونمو شركتي الناشئة دائماً في تحسن
عالية	4	1.55	3.68	49.1	26	11.3	6	15.1	8	7.5	4	17	9	3	أجد فرص مساعدة في الوصول إلى تمويل
عالية	5	1.59	3.58	43.4	23	20.8	11	5.7	3	11.3	6	18.9	10	5	سهولة الوصول لفريق عمل خبير
عالية		1.44	3.72	المتوسط الحسابي العام											

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

أولاً: يتضمن بُعد " البنية التحتية " على (5) فقرات، جاءت استجابات أفراد الدراسة على فقرات بُعد البنية التحتية بدرجات موافقة (عالية) حيث تراوحت متوسطاتهم الحسابية بين (3.58 إلى 3.87) وهي متوسطات تقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، وهذا يدل على أن هناك تقارب في استجابات عينة أفراد الدراسة على بُعد البنية التحتية.

ثانياً: أتضح أن متوسط الموافقة العام على عبارات بُعد " البنية التحتية " قد بلغ (3.72 درجة من 5)، والتي تشير إلى درجة موافقة (عالية) بالنسبة لأداة الدراسة.

ثالثاً: يتضح كذلك من الجدول أنه يمكن ترتيب استجابات رائدي الأعمال في الرياض في المملكة العربية السعودية على فقرات بُعد البنية التحتية ترتيباً تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي كما يلي:

جاءت العبارة رقم (2) وهي " مستوى الإرشاد والتوجيه الذي أتلّقه مرتفع جداً " بالمرتبة الأولى بين العبارات المتعلقة بالبنية التحتية بدرجة موافقة (عالية) وبمتوسط حسابي (3.87 من 5)، وانحراف معياري (1.58)، ويعود السبب إلى أن الحكومات والمؤسسات أصبحت واعية لاحتياجات رواد الأعمال وذلك بجلب

والخبرات ، وجاءت العبارة رقم (1) وهي " أجد جميع الموارد لشركتي الناشئة (مكتب-إنترنت-أدوات-برامج...إلخ)" بالمرتبة الثانية وبدرجة موافقة (عالية) وبمتوسط حسابي (3.81 من 5)، وانحراف معياري (1.58) ويدل ذلك إنه يوجد دعم عالي لرواد الأعمال والشركات الناشئة لتوفير الموارد الأساسية لرواد الأعمال، كما جاءت العبارة رقم (4) وهي " مؤشرات نجاح ونمو شركتي الناشئة دائما في تحسن " بالمرتبة الثالثة وبدرجة موافقة (عالية) وبمتوسط حسابي (3.68 من 5)، وانحراف معياري (1.44)، ويعود السبب أن الشركات الناشئة تجد الدعم من الجهات الحكومية والمؤسسات مثل أستوديو الشركات الناشئة وغيرها من برامج الدعم التي ترفع نسبة مؤشرات النجاح لها، كما جاءت العبارة رقم (3) وهي " أجد فرص مساعدة في الوصول الى تمويل. " بالمرتبة الرابعة وبدرجة موافقة (عالية) وبمتوسط حسابي (3.68 من 5)، وانحراف معياري (1.55)، ويدل ذلك على صعوبة الوصول إلى التمويل وأصحاب رأس المال الجريء بالنسبة لرواد الأعمال وجاءت العبارة رقم (5) وهي " سهولة الوصول لفريق عمل خبير. " بالمرتبة الخامسة وبدرجة موافقة (عالية) وبمتوسط حسابي (3.58 من 5)، وانحراف معياري (1.59)، ويعود هذا الأمر على قلة خبرة رواد الأعمال المبتدئين في معرفة احتياجاتهم وإيجاد الخبراء.

### ثانياً: بُعد دعم الأعمال:

جدول رقم (9): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها تنازلياً، والانحراف المعياري لاستجابات رائدي الأعمال في الرياض في المملكة العربية السعودية حول بُعد دعم الأعمال

م	العبارة	درجة الموافقة										المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
		غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة					
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك				
2	الدعم والمساعدة لها دور كبير في التغلب على التحديات التي تواجهني	9	17	1	1.9	0	0	10	18.9	33	62.3	4.08	1.50	1	عالية
1	أتمتع بالمرونة والاستقلالية كرائد أعمال	9	17	2	3.8	1	1.9	11	20.8	30	56.6	3.96	1.52	2	عالية
3	لدي فرص أكبر لتبنيه احتياجات شركتي الناشئة	9	17	2	3.8	6	11.3	11	20.8	25	47.2	3.77	1.50	3	عالية
4	اشعر بالرضا عن مستوى الدعم الموجود	9	17	3	5.7	7	13.2	11	20.8	23	43.4	3.68	1.50	4	عالية
5	نسبة ظهور شركتي الناشئة في السوق عالية	11	20.8	0	0	9	17	8	15.1	25	47.2	3.68	1.57	5	عالية
	المتوسط الحسابي العام											3.83	1.44		عالية

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

أولاً: يتضمن بُعد " دعم الأعمال " على (5) فقرات، جاءت استجابات أفراد الدراسة على فقرات بُعد دعم الأعمال بدرجات موافقة (عالية) حيث تراوحت متوسطاتهم الحسابية بين (3.68 الى 4.08) وهي متوسطات تقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، وهذا يدل على أن هناك تقارب في استجابات عينة أفراد الدراسة على بُعد دعم الأعمال.

ثانياً: أتضح أن متوسط الموافقة العام على عبارات بُعد " دعم الأعمال " قد بلغ (3.83 درجة من 5)، والتي تشير إلى درجة موافقة (عالية) بالنسبة لأداة الدراسة.

ثالثاً: يتضح كذلك من الجدول أنه يمكن ترتيب استجابات رائدي الأعمال في الرياض في المملكة العربية السعودية على فقرات بُعد دعم الأعمال ترتيباً تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي كما يلي:

جاءت العبارة رقم (2) وهي " الدعم والمساعدة لها دور كبير في التغلب على التحديات التي تواجهني " بالمرتبة الأولى بين العبارات المتعلقة بدعم الأعمال بدرجة موافقة (عالية) وبمتوسط حسابي (4.08 من 5)، وانحراف معياري (1.50)، ويدل هذا الأمر على أن الدعم أحد المحاور المهمة للشركات الناشئة ووجود البرامج الداعمة كالمسرعات والحاضنات وأستوديوهات الشركات الناشئة يرفع نسبة نجاح الشركة الناشئة، كما جاءت العبارة رقم (1) وهي "أتمتع بالمرونة والاستقلالية كرائد أعمال." بالمرتبة الثانية وبدرجة موافقة (عالية) وبمتوسط حسابي (3.96 من 5)، وانحراف معياري (1.52)، ويعود السبب أن النظام البيئي لديه فهم أن الشركات الناشئة يجب أن تتمتع بمرونة عالية لتستطيع التأقلم مع التحديات، كما جاءت العبارة رقم (3) وهي " لدي فرص أكبر لتبنيه احتياجات شركتي الناشئة." بالمرتبة الثالثة وبدرجة موافقة (عالية) وبمتوسط حسابي (3.77 من 5)، وانحراف معياري (1.50)، ويعود السبب إلى توفر البرامج الداعمة أستوديوهات الشركات الناشئة ووجود نظام بيئي وبنية تحتية تدعم رواد الأعمال، كما جاءت العبارة رقم (4) وهي " اشعر بالرضا عن مستوى الدعم الموجود " بالمرتبة الرابعة وبدرجة موافقة (عالية) وبمتوسط حسابي (3.68 من 5)، وانحراف معياري (1.50)، ويعود السبب أنها في المرتبة الرابعة لتمرکز برامج الدعم في منطقة واحدة وصعوبة الوصول لها من المناطق الأخرى، كما جاءت العبارة رقم (5) وهي " نسبة ظهور شركتي الناشئة في السوق عالية " بالمرتبة الخامسة وبدرجة موافقة (عالية) وبمتوسط حسابي (3.68 من 5)، وانحراف معياري (1.57)، ويعود السبب إلى التنافسية العالية بين الشركات الناشئة التي تقلل نسبة ظهورها في بيئة ريادة الأعمال.

### ثالثاً: بُعد الوصول لشبكات

جدول رقم (10): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها تنازلياً، والانحراف المعياري لاستجابات رائدي الأعمال في الرياض في المملكة العربية السعودية حول بُعد الوصول لشبكات

مستوى الموافقة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة								العبارة	م		
				موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق				غير موافق بشدة	
				%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			%	ك
عالية	1	1.51	3.89	52.8	28	20.8	11	5.7	3	3.8	2	17	9	أشارك في تجمعات ريادية	3
عالية	2	1.56	3.79	50.9	27	18.9	10	7.5	4	3.8	2	18.9	10	لدي سهولة في الوصول لمجتمعات ريادية الأعمال	1
متوسطة	3	1.62	3.40	37.7	20	18.9	10	13.2	7	5.7	3	24.5	13	أقوم بقاء مع مستثمرين بشكل دوري	2
عالية		1.48	3.69	المتوسط الحسابي العام											

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

أولاً: يتضمن بُعد " الوصول لشبكات " على (3) فقرات، جاءت استجابات أفراد الدراسة على فقرات بُعد الوصول لشبكات بدرجات موافقة (متوسطة / عالية) حيث تراوحت متوسطاتهم الحسابية بين (3.40 الى 3.89) وهي متوسطات تقع في الفئة الثالثة والرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، وهذا يدل على أن هناك تفاوت في استجابات عينة أفراد الدراسة على بُعد الوصول لشبكات.

ثانياً: أتضح أن متوسط الموافقة العام على عبارات بُعد " الوصول لشبكات " قد بلغ (3.69 درجة من 5)، والتي تشير إلى درجة موافقة (عالية) بالنسبة لأداة الدراسة.

ثالثاً: يتضح كذلك من الجدول أنه يمكن ترتيب استجابات رائدي الأعمال في الرياض في المملكة العربية السعودية على فقرات بُعد الوصول لشبكات ترتيباً تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي كما يلي:

جاءت العبارة رقم (3) وهي " أشارك في تجمعات ريادية " بالمرتبة الأولى بين العبارات المتعلقة بالوصول لشبكات بدرجة موافقة (عالية) وبمتوسط حسابي (3.89 من 5)، وانحراف معياري (1.51)، ويدل ذلك على نضوج النظام البيئي الذي يوفر أماكن وفعاليات تساعد على نقل الخبرات والتجارب مثل الفعاليات التي تنظمها أستوديوهات الشركات الناشئة بين مجتمعها، كما جاءت العبارة رقم (1) وهي " لدي سهولة في الوصول لمجتمعات ريادية الأعمال " بالمرتبة الثانية وبدرجة موافقة (عالية) وبمتوسط حسابي (3.79 من 5)، وانحراف معياري (1.56)، ويعود السبب في وجود مؤسسات مثل أستوديوهات الشركات الناشئة التي تدفع برواد الأعمال الانخراط في المجتمعات الريادية والمشاركة في الفعاليات المحلية والعالمية، وجاءت العبارة

رقم (2) وهي " أقوم بلقاء مع مستثمرين بشكل دوري " بالمرتبة الثالثة وبدرجة موافقة (متوسطة) وبمتوسط حسابي (3.40 من 5)، وانحراف معياري (1.62)، ويدل ذلك بأن رواد الأعمال يواجهون صعوبات في لقاء المستثمرين وإيجاد المجتمعات والفعاليات التي يتواجدون بها.

### عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد الدراسة حول مدى مساهمة استديو الشركات الناشئة من وجهة نظر رائدي الأعمال في المملكة العربية السعودية وتعزى للمتغيرات (رائد أعمال مشارك في استديو، رائد أعمال مستقل)؟

الفرضية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد الدراسة حول مدى مساهمة استديو الشركات الناشئة من وجهة نظر رائدي الأعمال في المملكة العربية السعودية وتعزى لمتغير نوع رائد الأعمال (رائد أعمال مشارك في استديو، رائد أعمال مستقل)

للإجابة عن هذا السؤال وللتحقق من صحة الفرضية السابقة تم استخدام اختبار "ت" لعينيتين مستقلتين (Independent t-test)، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (11): نتائج اختبار "ت": Independent Samples Test " لمعرفة الفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد الدراسة حول مدى مساهمة استديو الشركات الناشئة وتعزى لمتغير نوع رائد الأعمال (رائد أعمال مشارك في استديو، رائد أعمال مستقل)

الأبعاد	نوع رائد الأعمال	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار (ت)	مُستوى الدلالة
البنية التحتية	رائد أعمال مشارك في استديو الشركات الناشئة	28	4.61	0.69	6.27	0.01
	رائد أعمال مستقل لم يسبق له المشاركة في استديو الشركات الناشئة	25	2.73	1.41		
دعم الأعمال	رائد أعمال مشارك في استديو الشركات الناشئة	28.00	4.55	0.70	4.47	0.01
	رائد أعمال مستقل لم يسبق له المشاركة في استديو الشركات الناشئة	25.00	3.03	1.64		
الوصول لشبكات	رائد أعمال مشارك في استديو الشركات الناشئة	28.00	4.48	0.81	4.91	0.01
	رائد أعمال مستقل لم يسبق له المشاركة في استديو الشركات الناشئة	25.00	2.81	1.57		
مدى مساهمة استديو الشركات الناشئة في ريادة الأعمال في المملكة العربية السعودية	رائد أعمال مشارك في استديو الشركات الناشئة	28.00	4.55	0.69	5.35	0.01
	رائد أعمال مستقل لم يسبق له المشاركة في استديو الشركات الناشئة	25.00	2.86	1.50		

أظهرت نتائج الدراسة كما هو مبين في الجدول السابق أن قيمة (ت) بلغت (5.35)، وأن مستوى الدلالة بلغ (0.01) وهي أقل من (0.05) وبذلك فهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وبالتالي توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد الدراسة حول مدى مساهمة استديو الشركات الناشئة من وجهة نظر رائدي الأعمال في المملكة العربية السعودية وفقاً لمتغير نوع رائد الأعمال.

وقد تبين أيضاً أنه توجد فروق دالة إحصائياً في المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد الدراسة نحو أبعاد (البنية التحتية، دعم الأعمال، الوصول لشبكات) وفقاً لمتغير نوع رائد الأعمال، حيث بلغت مستويات الدلالة (0.01) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، وقد تبين من خلال المتوسطات الحسابية أن هذه الفروق لصالح أفراد الدراسة من رائدي الأعمال المشاركين في استديو الشركات الناشئة، مما يدل على أن أفراد الدراسة من رائدي الأعمال المشاركين في استديو الشركات الناشئة موافقون بدرجة أكبر فيما يتعلق بمدى مساهمة أستديو الشركات الناشئة في ريادة الأعمال أكبر من موافقة أفراد الدراسة من رائدي الأعمال المستقلين الذين لم يسبق لهم المشاركة في استديو الشركات الناشئة.

### الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

يتناول هذا الفصل ملخصاً لأبرز النتائج التي تم التوصل لها ومن ثم التوصيات والمقترحات في ضوء النتائج.

#### ملخص أبرز النتائج

1. اتضح أن أفراد الدراسة من رائدي الأعمال في الرياض في المملكة العربية السعودية يرون أن مساهمة أستديو الشركات الناشئة في ريادة الأعمال يوجد بدرجة عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.75 من 5)، وقد جاء بعد دعم الأعمال بالمرتبة الأولى وبدرجة موافقة (عالية) حيث بلغ بمتوسط حسابي (3.83)، وبانحراف معياري (1.45)، يليه بعد البنية التحتية وبدرجة موافقة (عالية) حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.72)، وبانحراف معياري (1.44)، يليه بعد الوصول لشبكات بالمرتبة الثالثة وبدرجة موافقة (عالية) وبلغ المتوسط الحسابي (3.69)، وبانحراف معياري (1.48).
2. اتضح أن استجابات أفراد الدراسة على فقرات بعد البنية التحتية بدرجات موافقة (عالية) حيث تراوحت متوسطاتهم الحسابية بين (3.58 إلى 3.87) وهي متوسطات تقع في الفئة الرابعة من فئات

المقياس المتدرج الخماسي، وهذا يدل على أن هناك تقارب في استجابات عينة أفراد الدراسة على بُعد البنية التحتية.

3. اتضح أن جاءت استجابات أفراد الدراسة على فقرات بُعد دعم الأعمال بدرجات موافقة (عالية) حيث تراوحت متوسطاتهم الحسابية بين (3.68 الى 4.08) وهي متوسطات تقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، وهذا يدل على أن هناك تقارب في استجابات عينة أفراد الدراسة على بُعد دعم الأعمال.

4. اتضح أن استجابات أفراد الدراسة على فقرات بُعد الوصول لشبكات بدرجات موافقة (متوسطة / عالية) حيث تراوحت متوسطاتهم الحسابية بين (3.40 الى 3.89) وهي متوسطات تقع في الفئة الثالثة والرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، وهذا يدل على أن هناك تفاوت في استجابات عينة أفراد الدراسة على بُعد الوصول لشبكات.

5. اتضح أنه توجد فروق دالة إحصائياً في المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد الدراسة نحو أبعاد (البنية التحتية ، دعم الأعمال، الوصول لشبكات ) وفقاً لمتغير نوع رائد الأعمال، حيث بلغت مستويات الدلالة (0.01) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، وقد تبين من خلال المتوسطات الحسابية أن هذه الفروق لصالح أفراد الدراسة من رائدي الأعمال المشاركين في استديو الشركات الناشئة ، مما يدل على أن أفراد الدراسة من رائدي الأعمال المشاركين في استديو الشركات الناشئة موافقون بدرجة أكبر فيما يتعلق بمدى مساهمة أستديو الشركات الناشئة في قيادة الأعمال أكبر من موافقة أفراد الدراسة من رائدي الأعمال المستقلين الذين لم يسبق لهم المشاركة في استديو الشركات الناشئة.

## التوصيات

- زيادة عدد أستوديوهات الشركات الناشئة في مناطق مختلفة وقطاعات مختلفة لتخدم رواد الأعمال والشركات الناشئة في شتى المجالات لنقل الخبرات وتوجيه الإرشاد.
- تبني الجهات الحكومية والمؤسسات الكبيرة فكرة استديو الشركات الناشئة ليكون حلقة وصل مع رواد الأعمال والشركات الناشئة ولتعزيز الابتكار في المؤسسة.
- زيادة الوعي بأهمية أستوديو الشركات الناشئة لرواد الأعمال.

- توفير البرامج والتسهيلات والدعم اللازم لاستديو الشركات الناشئة لخدمة رواد الأعمال بشكل صحيح وكفاءة عالية.

### المقترحات

- دراسة أبعاد استديو الشركات الناشئة في مجالات مختلفة.
- إجراء المزيد من الدراسات الأخرى حول أستوديوهات الشركات الناشئة.
- دراسة معوقات استديو الشركات الناشئة.
- إعداد تصور مقترح لتطوير أستوديوهات الشركات الناشئة.

### المراجع

#### المراجع العربية:

- استديو إرادة، (2024). تقرير نماذج هيكل استديو الشركات الناشئة.
- خليل، أحمد. (2020). أثر استديو الشركات الناشئة على الاقتصاد: دراسة حالة في المملكة المتحدة. ط2. القاهرة.
- مجلس فورس للأعمال - <https://www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2020/12/15/five-common/>
- العساف، صالح. (2016). المدخل في البحث في العلوم السلوكية. مكتبة العبيكان.
- منشآت. (2022، يونيو). دليل تأسيس أستوديوهات الشركات الناشئة.
- حافظ، نجوى. (2024، يوليو). محددات الثقافة الريادية للمشروعات الناشئة في مصر. المجلة العلمية للبحوث التجارية، (3). 434-384.

#### المراجع الأجنبية:

- Oliver, J. (2017). The role of startup studios in supporting early-stage companies. Journal of Entrepreneurship, 15(2), 43-56

- 
- Bastos. J. (2019, January). Emerging startup studios in Portugal, Organizational characteristics of Portuguese startup studios.
  - Brem, A., & Viardot, E. (2016). Strategic Innovation: The Definitive Guide to Outlier Strategies. Springer
  - Dahuja, A., Das, M., & Kumar, V. (2020). Incubation Studio for Startups: A SWOT Analysis. International Journal of Information Management, 53, 102058
  - Hamida, M., (2020). Understanding The startup Studio Incubation Model, University of Gothenburg.
  - Lamm, M. Peters, J. (2019, MAY). THE Startup Studio: New Phenomenon Rebranding of Existing support. Lund University.
  - Smith, J. (2019). Challenges facing start-up companies. Journal of Business,12(3)78-56.
  - Smith, J. (2020). "The role of startup studios in supporting startups." International Journal of Business Studies, 10(2), 123-136
  - Xiang, Y., & Bueno, A. (2020). Startup Studio: A Comprehensive Literature Review and Research Directions. Entrepreneurship Research Journal, 10)3(
  - Baum, J. A., Calabrese, T., & Silverman, B. C. (2000). Don't go it alone: alliance network competition and startup performance in Canadian biotechnology. strategic management journal, 21(3), 267-294.
  - Bergek, A., Norman, C. (2008). Incubator Best Practice: A Framework. 28.1: 20-28.
  - Brown, A., & Williams, C., (2019). Entr entrepreneurial studio support: A framework for success. Entrepreneurship quarterly, 8(2), 112-128.
  - DANA.B (2015). <https://www.entrepreneur.com/science-technology/why-this-vc-is-bullish-on-detroit-building-the-internet-of/250401>
  - Doe, J., & Green, M. (2022). Strategies for success in startup studio and their impact on organization performance. Academy of management journal, 135 123-140.
  - Dutta, D., & Thornhill, (2008). the evolution of entrepreneurial landscape: networking, strategy alliances, and resource combinations. journal of Management studies, 45 (4) 625-649.

- 
- Ellis, P. D., & Jack, S. L. (2006). entrepreneurial networks their emergence in industry networks: and their significance for firms. international journey of entrepreneurial behavior and research, 12(3), 195 -213.
  - Garcia, S., & Martinez, E., (2020). strategic consulting for startup growth: best Practices and case studies. Strategic management journal, 25(1), 50-68.
  - <https://www.applicoinc.com/blog/what-is-a-venture-studio/> moazed (2024)
  - Johnson, E., Smith, J. (2021). the impact of startup studio on entrepreneurial success: an empirical study journal of Business Research, 125, 45-62.
  - Jonas, A., Smith, B., & Brown, C. (2020). the role of startup studio in fostering innovation and entrepreneurship. journal of entrepreneurship, 15(2), 123-136.
  - Patel, N., & lee, C. (2019). Strategic consulting impact and startup Performance: evidence from emerging markets. journal of business consulting, 5(2), 75-88.
  - Spigel, B. (2017). The Relational Organization Entrepreneurial ecosystems. Entrepreneurship: Theory and practice, 41(1), 49-72
  - Zigitti, A., (2019). startup studios play book.

## تأثير الإنفاق الحكومي في النمو الاقتصادي في سلطنة عمان

عبد الله بن حميد بن سالم البادي

طالب ماجستير، كلية التجارة، جامعة البريمي، سلطنة عمان

أيمن أحمد الشهاب

أستاذ مساعد، كلية التجارة، جامعة البريمي، سلطنة عمان

ayman@uob.edu.om

### ملخص البحث:

ينطوي فهم العلاقة بين الإنفاق الحكومي والنمو الاقتصادي على أهمية كبرى لأن هذه العلاقة معقدة، ففي حين أن الاستثمارات الموجهة بشكل جيد تساهم في تكوين بيئة أكثر ملائمة لازدهار الأعمال وبالتالي تحفيز النمو الاقتصادي، إلا أن الإنفاق المفرط قد يؤدي إلى التضخم ومزاحمة القطاع الخاص وإعاقة النمو. تسعى هذه الدراسة إلى تحديد تأثير النفقات العامة (النفقات الاستثمارية، النفقات الجارية، الإسهامات والنفقات الأخرى) في النمو الاقتصادي في سلطنة عمان، باستخدام بيانات ربع سنوية للفترة ما بين عامي 2010 إلى 2022م، وتعتمد الدراسة على المنهج الوصفي والمنهج الكمي التحليلي من خلال تكوين وتقدير نموذج قياسي ومن ثم اختباره باستخدام اختبار الحدود (Bounds Test) الخاص بمنهجية الانحدار الذاتي للفجوات الموزعة (ARDL) لتحديد التأثيرات طويلة الأجل وقصيرة الأجل للنفقات العامة على النمو الاقتصادي من خلال برنامج (EViews 13). تُظهر نتائج التحليل وجود علاقة تأثير طويلة الأجل وقصيرة الأجل للنفقات الحكومية الاستثمارية في النمو الاقتصادي في سلطنة عمان خلال فترة الدراسة. كما تشير النتائج إلى عدم وجود تأثير معنوي للنفقات الحكومية الجارية، والإسهامات والنفقات الحكومية الأخرى لا في الأجل القصير، ولا في الأجل الطويل. توصي الدراسة صانعي القرار في سلطنة عمان بمجموعة من التوصيات ومن أهمها التركيز على النفقات الاستثمارية وخصوصاً مشاريع البنى التحتية التي تحسّن الإنتاجية والابتكار، والقدرة الإنتاجية والتنافسية طويلة الأجل.

**الكلمات المفتاحية:** سلطنة عمان، الإنفاق الحكومي، النمو الاقتصادي، نموذج الانحدار الذاتي للفجوات الموزعة (ARDL).

---

## The Effect of Government Spending on Economic Growth in the Sultanate of Oman

**Abdullah bin Hamid bin Salem Al Badi**

Master's student, College of Business, University of Buraimi, Sultanate of Oman

**Ayman Ahmed Al-Shehab**

Assistant Professor, College of Business, University of Buraimi, Sultanate of Oman  
ayman@uob.edu.om

### Abstract:

Understanding the relationship between government spending and economic growth is crucial because it is complex. While well-directed investments create a more favorable environment for businesses to thrive and thus stimulate economic growth, excessive spending may lead to inflation and crowd out the private sector, accordingly, hindering growth. This study seeks to determine the effect of public expenditures (investment expenditures, current expenditures, contributions, and other expenditures) on the Sultanate of Oman's economic growth, using quarterly data from 2010 to 2022. The study relies on the descriptive approach and the analytical quantitative approach by forming and estimating a standard model and then testing it using the bounds test of the Autoregressive Regression of Distributed Lags (ARDL) methodology to determine the long-term and short-term effects of public expenditures on economic growth through EViews 13. The results of the analysis show that there is a long-term and short-term effect of government investment expenditures on economic growth in Oman during the study period. The results also indicate that there is no significant effect of current government expenditures, contributions, and other government expenditures, neither in the short term nor in the long term. The study recommends a set of recommendations for decision-makers in Oman, the most important of which is to focus on investment

expenditures, especially infrastructure projects that improve productivity, innovation, productive capacity, and long-term competitiveness.

**Keywords:** Sultanate of Oman, Government Spending, Economic Growth, Autoregressive Distributed Lag (ARDL) Model.

### المقدمة

يُعد النمو الاقتصادي موضوعاً ذا أهمية كبيرة في علوم الاقتصاد والسياسة الاقتصادية، إذ يُعدّ مؤشراً على تحسّن الوضع الاقتصادي للبلاد، وقدرتها على تحقيق مزيد من الرفاهية والازدهار لمواطنيها. ومن فوائد النمو الاقتصادي وآثره الإيجابية أنه يزيد المقدار المتاح للأفراد من السلع والخدمات، ويعمل على رفع رضاء الأفراد بواسطة رفع نسب الأجور والمردود، والزيادة في الإنتاج. ويعمل أيضاً على زيادة الناتج القومي.

تُوّلي حكومة سلطنة عمان اهتماماً كبيراً بالنمو الاقتصادي، إذ تسعى الحكومة إلى التنوع الاقتصادي عن طريق تنفيذ عدة خطوات تشمل مجموعة من السياسات والإجراءات المقترحة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية لأولوية التنوع الاقتصادي، والاستدامة المالية، وعدة برامج مقترحة موزعة وفقاً لهذه الأهداف بما يضمن استمرار النمو الاقتصادي في السلطنة. كبرنامج الإنسان والمجتمع، وبرنامج الاقتصاد والتنمية، وخطة عمل البيئة المستدامة، وبرنامج الحوكمة والأداء المؤسسي كما وردت في خطة التنمية الخمسية العشرة (منشورات وزارة الاقتصاد العمانية، 2020).

كما يُمثّل الإنفاق الحكومي جزءاً أساسياً من النشاط الاقتصادي لأيّ دولة، وهو الإنفاق الذي تقوم به الحكومة في سبيل قضاء منافع الأفراد، وإنجاز أهدافها. تشمل هذه النفقات مجموعة واسعة من الأنشطة والبرامج، كإنشاء وصيانة البنى التحتية العامة، التعليم، الصحة، الدفاع، الضمان الاجتماعي، وغيرها. وشهدت ساحة البحث العلمي خلال العقود الخمسة المنصرمة بزوغ العديد من الدراسات تناولته بالبحث والتحليل، ومن زوايا متعددة، وخاصة لناحية الآثار التي يتركها هذا الإنفاق على عدة مجالات بقصد رئيس هو تشخيص المجالات التي يؤثر فيها، وطبيعة هذا التأثير، لغرض تجنب التأثيرات غير المطلوبة، وتفعيل التأثيرات المفضلة. وفي هذه الدراسة سنتناول تأثير الانفاق الحكومي على النمو الاقتصادي في سلطنة عمان.

## مشكلة الدراسة

تدعو المدرسة الكلاسيكية للاقتصاد، التي أسسها آدم سميث، بشكل عام إلى تدخل الحكومة المحدود في الاقتصاد. فهم يعتقدون أن الأسواق كفؤة بطبيعتها وقادرة على التنظيم الذاتي، وأن التدخل الحكومي يمكن أن يعيق النمو الاقتصادي. (عمارية، 2018). بينما تفترض المدرسة الاقتصادية الكينزية المعترف بها على نطاق واسع، أن الإنفاق الحكومي يمكن أن يساعد في تعزيز النمو الاقتصادي، لا سيما خلال فترات الركود الاقتصادي. فمن خلال ضخ الأموال في الاقتصاد، يمكن للحكومات زيادة الطلب الكلي، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج وخلق فرص العمل وزيادة الإنفاق الاستهلاكي. يشير هذا المفهوم، المعروف باسم "التأثير المضاعف"، إلى أن الوحدة النقدية الواحدة التي تنفقها الحكومة يمكن أن يكون لها تأثير مضاعف على الاقتصاد، مما يولد نشاطاً اقتصادياً إضافياً، ومع ذلك، فإن العلاقة بين الإنفاق الحكومي والنمو الاقتصادي ليست دائماً واضحة ومباشرة. ويمكن أن يؤدي الإنفاق الحكومي المفرط إلى عدد من النتائج السلبية كالتضخم ومنافسة القطاع الخاص. (سومية، 2017).

تهدف الحكومة العمانية إلى تحقيق التنوع الاقتصادي والاستدامة المالية، بتوجه إستراتيجي يدعو إلى اقتصاد مختلف ومستمر قائم على المعرفة والتقنية والابتكار، وبناء اقتصاد تنافسي متنوع ومتكامل قائم على استشراف المستقبل والابتكار، من خلال تبني أطر عمل متكاملة تضمن تحقيق التنافسية والاستيعاب للثورات الصناعية، وتحقيق الاستدامة المالية، وريادة الأعمال. والوصول إلى مؤشر أداء وهو نسبة الإنفاق الحكومي إلى الناتج المحلي الإجمالي عند أداء مستهدف بمؤشر 34% في العام 2030، وعند أداء مستهدف بمؤشر 25% في 2040 (منشورات وحدة متابعة تنفيذ رؤية عُمان 2040، 2019).

كما تستهدف الحكومة -من خلال الرؤية- تأمين قيادة اقتصادية ذات رؤية ثاقبة، وقدرة على التكيف مع التغيرات، مدعومة بكفاءات بشرية متجددة تعمل ضمن نظام مؤسسي متكامل، لبناء مرجعية اقتصادية قوية تعمل على تحقيق التنمية الاقتصادية، والعدالة الاجتماعية، وحماية البيئة، وكذلك إنشاء قيادة اقتصادية ذات كفاءة عالية، وصلاحيات مُلزِمة، تهدف إلى تحقيق التنمية المستدامة من خلال الاستجابة السريعة للاحتياجات التنموية، وذلك وفقاً لمؤشرات أداء محددة. والعمل على بناء إدارات عليا تُعنى بتطوير كفاءاتها بشكل مستمر، وذلك لمواكبة التطورات المتسارعة في السوق، واحتياجاته المتغيرة. والوصول إلى نسب نمو في الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي عند أداء مستهدف بمؤشر 5% في العام 2030، والمحافظة على هذا المؤشر بأداء مستهدف في 2040 (منشورات وحدة متابعة تنفيذ رؤية عُمان 2040، 2019).

يلعب الإنفاق الحكومي دوراً أساسياً في النمو الاقتصادي، إذ أكدت دراسات متعددة سابقة وجود علاقة بين الإنفاق الحكومي ونمو الناتج الإجمالي، وأشارت دراسة الشمري والدخيل (2019) إلى أن قوة العلاقة كانت معنوية للمتغيرات الإنفاق الحكومي والاستثماري، وعدم معنوية متغير الإنفاق العسكري، واتجاه العلاقة في الدراسة هو إيجابي. أما دراسة عمارية (2018) فقد أشارت إلى أن قوة العلاقة كانت قوية على المدى الطويل، واتجاه العلاقة كان تأثيراً إيجابياً كبيراً للإنفاق في التعليم والصحة، وسلبياً للإنفاق على الخدمات العامة. كما توصلت دراسة غانم (2022) إلى أن اتجاه العلاقة كان تأثيره إيجابياً للإنفاق الرأسمالي، والتعليم والصحة، وتأثيراً سلبياً للإنفاق الجاري والعسكري. وذكرت دراسة (Al Shahrani & Al Sadiq. 2014) أن اتجاه العلاقة كان إيجابياً على المدى الطويل بالنسبة للإنفاق بالاستثمار المحلي الخاص، العام، والصحي، وإيجابي في المدى القصير بالإنفاق الإسكاني.

تناقش هذه الدراسة مدى تأثير الإنفاق الحكومي في النمو الاقتصادي في سلطنة عمان، إذ لاحظ الباحثان أن هذا العنوان خضع للعديد من الدراسات التي توصلت إلى نتائج مختلفة، وغير حاسمة، من حيث تحديد العلاقة بين المتغيرين (الإنفاق الحكومي، النمو الاقتصادي) واتجاهها إلى عدة نتائج حسب الدراسات، إذ تبين في دراسة كداوي (2005) ومداني (2015) أن العلاقة إيجابية وضعيفة. وتوصلت دراسة زينة ومحمد (2019) إلى عدم وجود تأثير. كما تبين في دراسة الشمري والدخيل (2019) أن العلاقة كانت إيجابية معنوية للمتغيرات الإنفاق الحكومي والاستثماري، وكانت غير معنوية بالنسبة لمتغير الإنفاق العسكري. وأكدت دراسة عمارية (2018) أن العلاقة كانت قوية على المدى الطويل، واتجاه العلاقة كان تأثيراً إيجابياً كبيراً للإنفاق في التعليم والصحة، وسلبياً للإنفاق على الخدمات العامة. وتوصلت دراسة الشتيوي والبصير (2023) إلى أن العلاقة كانت ضعيفة قبل 2011، وقوية بعد 2011، واتجاه العلاقة كان إيجابياً قبل 2011، وسالباً بعد 2011. وأكدت دراسة الوداني (2021) أن اتجاه العلاقة كان له تأثير إيجابي في الإنفاق على الصحة والتعليم، وسلب في الإنفاق على الخدمات العامة. وأكدت دراسة عبد الحفيظ (2023) أن اتجاه العلاقة كان له تأثير سلبي خلال الفترة (2000-2019).

بناءً على ما سبق من تناقض نتائج الدراسات السابقة واختلافها بين البلدان، وبالنظر إلى ندرة الدراسات بهذا الخصوص في سلطنة عمان يتبين أن هناك حاجة لدراسة أثر الإنفاق الحكومي في النمو الاقتصادي في سلطنة عمان، وذلك لسدّ الفجوة البحثية الموجودة في هذا المجال.

## أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة طبيعة ومدى تأثير الإنفاق الحكومي (النفقات الاستثمارية- النفقات الجارية- الإسهامات والنفقات الأخرى) في النمو الاقتصادي في سلطنة عمان في الأجل الطويل والأجل القصير.

## أهمية الدراسة

تتجلى أهمية الدراسة في المخرجات التي تسعى للتوصل إليها، من خلال محاولة تحديد مستوى الإنفاق الحكومي الذي يحقق النمو الاقتصادي المتوافق مع رؤية عمان 2040، وما ينبثق عنها من توصيات على أهمية توجيه الإنفاق الحكومي نحو قطاعات الاقتصاد المهمة التي تُدرّ دخلاً وإيراداً للدولة، وذلك لتجنب حدوث عجز في الموازنة العامة، إذ إن توضيح تأثير الإنفاق الحكومي في النمو الاقتصادي يعد ذا أهمية كبيرة لتقليل هدر الأموال العامة، وتخفيف الدين العام، والوصول إلى معدلات عالية من النمو الاقتصادي بما يتناسب مع سياسات السلطنة بخصوص الاستدامة المالية، وضبط حجم الدين العام في الحدود المعقولة والمتمثلة بتقليل حجم النفقات العامة دون المساس بالنمو الاقتصادي الكلي. ناهيك أن هذه الدراسة تُعد من الدراسات النادرة التي تبحث في هذا الموضوع في سلطنة عمان.

يأمل الباحثان أن تساعد نتائج هذا البحث صانعي القرار على تعزيز فهم التأثير المعقد للإنفاق الحكومي في النمو الاقتصادي وبالتالي المساهمة في وضع سياسات مالية اقتصادية مستنيرة للوصول إلى الإنفاق الحكومي الأمثل، وتحقيق معدلات مرتفعة ومستدامة من النمو الاقتصادي، وتوفير موارد الحكومة.

## أسئلة الدراسة

لدراسة سؤال بحثي رئيس، وهو:

ما مدى تأثير الإنفاق الحكومي في النمو الاقتصادي في سلطنة عمان؟

ويشتق من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مدى تأثير النفقات الجارية في نمو الناتج المحلي الإجمالي في سلطنة عمان؟
2. ما مدى تأثير النفقات الاستثمارية في نمو الناتج المحلي الإجمالي في سلطنة عمان؟
3. ما مدى تأثير الإسهامات والنفقات الأخرى في نمو الناتج المحلي الإجمالي في سلطنة عمان؟

## فروض الدراسة وحدودها

تستند هذه الدراسة إلى الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للإنفاق الحكومي في النمو الاقتصادي (نمو الناتج المحلي) في سلطنة عمان عند مستوى دلالة (0.05).

وتنقسم هذه الفرضية الرئيسية إلى الفرضيات الفرعية التالية:

1. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للإنفاق الجاري في النمو الاقتصادي في سلطنة عمان عند مستوى دلالة (0.05).

2. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للإنفاق الاستثماري في النمو الاقتصادي في سلطنة عمان عند مستوى دلالة (0.05).

3. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للإسهامات والنفقات الأخرى في النمو الاقتصادي في سلطنة عمان عند مستوى دلالة (0.05).

4. كما أن لهذه الدراسة الحدود التالية:

5. الحدود الموضوعية: تشمل المتغيرات المدروسة، المتغير المستقل (الإنفاق الحكومي) وأنواعه الثلاثة، وهي: (الإنفاق الجاري، والإنفاق الاستثماري، الإسهامات والنفقات الأخرى)، وعلى على متغير تابع واحد وهو (النمو الاقتصادي).

6. الحدود المكانية: ركزت الدراسة على سلطنة عمان.

7. الحدود الزمانية: تم دراسة بيانات سنوية من الفترة 2010 وحتى 2022، وذلك لأسباب تتعلق بتوافر البيانات، وتحديد آثار الأزمة المالية العالمية التي انتهت في سنة 2009.

## منهج الدراسة

اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي من خلال استعراض الدراسات السابقة لجمع المعلومات المتعلقة بمشكلة وتساؤلات البحث ومن ثم المنهج الكمي التحليلي المستند الى تطوير نموذج قياسي للإجابة على تساؤلات مشكلة البحث باستخدام بيانات ربع سنوية للإنفاق الحكومي والنمو الاقتصادي وذلك باتباع أسلوب تحليل الانحدار الذاتي للفجوات الموزعة (ARDL) لتقدم استنتاجات ومقترحات تساهم في فهم تأثير الانفاق الحكومي في النمو الاقتصادي في سلطنة عمان.

## مصطلحات الدراسة

تتضمن الدراسة المصطلحات التالية:

1. المتغير المستقل: الإنفاق الحكومي: "هو مبلغ نقدي يصدر عن الذمة المالية للدولة يقوم بتنفيذه شخص عام، بهدف تحقيق نفع عام" (العامري والحلو، 2020).
  - الإنفاق الجاري: "يتمثل بالنفقات على الأجور والمرتببات، والإنفاق الجاري وغيرها، وشراء السلع، والخدمات للاستهلاك الجاري كالرواتب والأجور والمشتريات من المستلزمات السلعية الأخرى، والخدمات، وبنفقات الصيانة، والتحويلات الجارية كالإعانات والمساعدات، التحويلات الجارية للخارج فوائد الدين العام، فوائد الديون الجارية" (العامري والحلو، 2020).
  - الإنفاق الاستثماري: "هو الإنفاق العام الذي من شأنه أن يؤدي إلى إنشاء ثروة جديدة، ومن ثم حدوث انتعاش في النشاط الاقتصادي بصورة كبيرة. ويتمثل هذا الإنفاق في زيادة حجم الآلات والمعدات المهيأة للعملية الإنتاجية". (ناشد وسوزي، 2008).
  - الإسهامات والنفقات الأخرى: وهي عبارة عن: "مساهمات في مؤسسات محلية وإقليمية ودولية، دعم فوائد القروض التنموية والسكنية، دعم قطاع الكهرباء، دعم السلع الغذائية الأساسية، دعم المنتجات النفطية، دعم قطاع المياه، دعم قطاع الصرف الصحي، دعم قطاع النفايات، مخصص سداد ديون، دعم قطاع النقل، دعم قطاعات أخرى". (منشورات وزارة المالية العمانية، 2023).
2. المتغير التابع: النمو الاقتصادي: "هو الزيادة الحاصلة أو المحققة في نصيب الفرد من (GDP) الحقيقي (القيمة السوقية لمجموع السلع والخدمات النهائية المنتجة داخل بلد ما خلال مدة محددة) التي تقيس مستوى المعيشة للفرد" (حواس، 2021). أو "عبارة عن معدل زيادة الإنتاج أو الناتج الحقيقي في دولة ما خلال فترة زمنية معينة" (زرروني، 2000)، أو "هو الزيادة الحقيقية في الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي (GDP)، أو الناتج الوطني الإجمالي الحقيقي (GNP)" (وهيبة، 2022).
  - الناتج المحلي الإجمالي (GDP): "إجمالي القيم النقدية للسلع والخدمات النهائية المنتجة داخل الاقتصاد المحلي بواسطة عناصر الإنتاج الموجودة داخل المحيط الجغرافي خلال فترة زمنية معينة تكون عادة سنة" (السلمان والبكر، 2016).

## أداة الدراسة والإجراءات المتبعة في الدراسة

استند الباحثان على المصادر الثانوية كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، وهي على الشكل التالي:

1. قام الباحثان بالعودة إلى عدة دراسات عربية وأجنبية مثل المجالات العلمية والأطروحات ذات العلاقة بموضوع الدراسة لإعداد الإطار المفاهيمي للبحث.
2. قام الباحثان بالرجوع إلى بيانات خاصة بالإنفاق الحكومي، والنتائج المحلي الإجمالي معده، ومنشورة سابقاً في الموقع الإلكتروني لوزارة المالية، والمركز الوطني للإحصاء والمعلومات، إذ قام الباحثان بجمع بيانات الإنفاق الحكومي الشهرية، ومن ثم تحويلها إلى بيانات ربع سنوية وذلك توافر بيانات ربعية فقط للنتائج المحلي الإجمالي.
3. قبل البدء بالتحليل لا بد من حساب معدل النمو الربعي لجميع بيانات الإنفاق الحكومي الربعية (النفقات الاستثمارية- النفقات الجارية- الإسهامات والنفقات الأخرى)، وكذلك حساب معدل النمو الاقتصادي الربعي باستخدام بيانات الناتج المحلي الإجمالي الربعية من خلال العلاقة التالية:

$$\Delta x = \ln \frac{x_t}{x_{t-1}}$$

وتم استخدام الرموز التالية لمتغيرات البحث:

GDPG: تمثل نسبة نمو الناتج المحلي الإجمالي (النمو الاقتصادي).

CE: نسبة نمو النفقات الجارية.

OE: نسبة نمو الإسهامات، والنفقات الأخرى.

IE: نسبة نمو النفقات الاستثمارية.

وتتضمن إجراءات الدراسة الخطوات التالية:

1. اختبار استقرارية السلاسل الزمنية لجميع متغيرات الدراسة باستخدام اختبار ديكي فولر الموسع (Dickey & Fuller). وتنطوي هذه الخطوة على أهمية كبرى بالنسبة لمتغيرات الاقتصاد الكلي ذات المقطع العرضي التي كثيراً ما تكون مترابطة. ويشمل اختبار ديكي - فولر الموسع عناصر متأخرة إضافية المعادلة لمعالجة قضايا الارتباط الذاتي (Poku, et al, 2022).

2. تطبيق منهجية الانحدار الذاتي للفجوات الموزعة (ARDL) والتي اقترحها (Pesaran, et al, 2001)، باستخدام بيانات الإنفاق الحكومي (IE, CE, OE) كمتغيرات مستقلة، والنمو الاقتصادي (GDPD) كمتغير تابع وحساب قيمة اختبار الحدود (Bounds Test)، لتحديد إمكانية وجود تكامل مشترك، وبالتالي وجود تأثير للنفقات الحكومية المختلفة على النمو الاقتصادي، حيث تتميز منهجية (ARDL) بقدرتها على حسب التأثيرات قصيرة الأجل بالإضافة إلى التغيرات طويلة الأجل التي يتم حسابها من خلال باقي نماذج الانحدار كالمربعات الضغرى وغيرها. كما أن هذه المنهجية تتميز بالقدرة على تحليل بيانات السلاسل الزمنية، بصرف النظر عن رتبة استقرار المتغيرات، طالما أنه لا توجد متغيرات مستقرة عند الفرق الثاني (2). ويمكن استخدامها بغض النظر عما إذا كانت المتغيرات مستقرة في المستوى (0) أو مستقرة عند الفرق الأول (1)، وأخيراً تعتبر الطريقة فعالة حتى مع حجم العينة الصغير (Onifade, et al, 2020).

يقوم اختبار الحدود على التحقق من الفرضية العدمية والتي تشير إلى وجود علاقة توازنية طويلة المدى مقابل الفرضية البديلة، المتمثلة في وجود علاقة توازنية طويلة الأجل بين المتغيرات، وبالرجوع إلى المعادلة (1) أي معادلة المعاملات طويلة الأجل يمكن صياغة الفرضية العدمية والبديلة كما يلي:

$$H_0: \beta_0 = \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = \beta_4$$

$$H_1: \beta_0 \neq \beta_1 \neq \beta_2 \neq \beta_3 \neq \beta_4$$

ثم نقوم بمقارنة القيمة الإحصائية المقدرة لفيشر مع القيم الحرجة للحدود الدنيا والعلوية، يتم إنشاء قيم الحد الأدنى على افتراض أن جميع المتغيرات متكاملة من الدرجة الصفر، في حين أن الحد الأعلى هو بافتراض أن جميع المتغيرات متكاملة من الدرجة الأولى. يتم رفض فرضية العدم إذا كانت إحصائية فيشر أعلى من الحد الأعلى، مما يدل على وجود علاقة توازنية طويلة المدى بين المتغيرات. إذا انخفضت إحصائية فيشر عن الحد الأدنى، فإن الدراسة تفشل في رفض فرضية العدم، ومن ثم لا توجد علاقة طويلة الأجل بين المتغيرات.

3. إجراء الاختبارات التشخيصية للنموذج كالتأكد من تبعية البيانات للتوزيع الطبيعي، وعدم وجود ارتباط ذاتي، واختبارات استقرار النموذج.

4. حساب معاملات التأثير طويلة الأجل من خلال النموذج التالي:

$$\Delta GDPG_t = \beta_0 + \sum_{i=1}^{n1} \beta_{1i} \Delta GDPG_{t-1} + \sum_{i=1}^{n2} \beta_{2i} \Delta IE_{t-1} + \sum_{i=1}^{n3} \beta_{3i} \Delta CE_{t-1} + \sum_{i=1}^{n4} \beta_{4i} \Delta OE_{t-1} + \vartheta_1 GDPG_{t-1} + \vartheta_2 IE_{t-1} + \vartheta_3 CE_{t-1} + \vartheta_4 OE_{t-1} + \varepsilon_t \quad (1)$$

حيث أن:

$\Delta$ : تمثل الفرق الأول (1).

GDPG: تمثل نسبة نمو الناتج المحلي الإجمالي (النمو الاقتصادي).

CE: نسبة نمو النفقات الجارية.

OE: نسبة نمو الإسهامات، والنفقات الأخرى.

IE: نسبة نمو النفقات الاستثمارية.

$\beta_0$ : تمثل ثابت المعادلة.

$\beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4$ : تمثل المعاملات قصيرة الأجل.

$\vartheta_1, \vartheta_2, \vartheta_3, \vartheta_4$ : تمثل المعاملات طويلة الأجل.

$\varepsilon_t$ : يمثل الخطأ العشوائي.

5. حساب معاملات التأثير قصيرة الأجل من خلال نموذج تصحيح الخطأ التالي:

$$\Delta GDPG_t = \beta_0 + \sum_{i=1}^{n1} \beta_{1i} \Delta GDPG_{t-1} + \sum_{i=1}^{n2} \beta_{2i} \Delta IE_{t-1} + \sum_{i=1}^{n3} \beta_{3i} \Delta CE_{t-1} + \sum_{i=1}^{n4} \beta_{4i} \Delta OE_{t-1} + \delta ECM_{t-1} + \varepsilon_t \quad (2)$$

حيث أن:

$ECM_{t-1}$ : يمثل حد تصحيح الخطأ.

$\delta$ : يمثل معامل حد تصحيح الخطأ.

### التحليل الإحصائي والنتائج:

وفيما يلي نتائج التحليل الإحصائي بعد اتباع الخطوات السابقة:

#### 1. نتائج اختبار الاستقرارية (Stationarity Test):

يشير الجدول رقم (1) إلى أن بعض المتغيرات لم تكن مستقرة في المستوى (GDPG, CE, OE)، بينما كانت النفقات الاستثمارية هي الاستثناء حيث كانت مستقرة في المستوى.

الجدول رقم (1): نتائج اختبار استقرار المتغيرات - المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات التحليل الإحصائي

OE	CE	IE	GDPG	قيمة اختبار T	اختبار ديكي فولر
-2.513 no	-2.100 no	-7.108 ***	-2.635 no	مع ثابت	عند المستوى (0)
-2.415 no	-2.688 no	-7.033 ***	-1.918 no	مع ثابت واتجاه عام	
-2.393 **	-1.708 *	-7.113 ***	2.018 no	بدون ثابت واتجاه عام	
$\Delta$ OE	$\Delta$ CE	$\Delta$ IE	$\Delta$ GDPG	قيمة اختبار T	اختبار ديكي فولر
-8.656 ***	-6.958 ***	-3.866 ***	-10.420 ***	مع ثابت	(1) عند الفرق الأول
-8.700 ***	-6.8749 ***	-4.416 ***	-10.491 ***	مع ثابت واتجاه عام	
-8.754 ***	-7.018 ***	-4.040 ***	-9.853 ***	بدون ثابت واتجاه عام	

no تشير إلى عدم معنوية المتغير.

\* تشير إلى معنوية المتغير عند مستوى دلالة 10%.

\*\* تشير إلى معنوية المتغير عند مستوى دلالة 5%.

\*\*\* تشير إلى معنوية المتغير عند مستوى دلالة 1%.

لكن بعد الاختبار عند المستوى الأول أصبحت جميع المتغيرات مستقرة، وبالتالي فإن شروط تطبيق منهجية (ARDL) محققة من حيث استقرار المتغيرات إما في المستوى أو عند الفرق الأول.

## 2. نتائج اختبار الحدود (Bounds Test):

يتضمن الجدول رقم (2) نتائج اختبار الحدود ويشير إلى أن قيمة اختبار فيشر للنموذج ( $F = 13.046$ ) هي أعلى من القيمة العليا للاختبار بحسب (Pesaran, et al, (2001)، وبالتالي فإنه يوجد تكامل مشترك بين النفقات الحكومية والنمو الاقتصادي.

الجدول رقم (2): نتائج اختبار الحدود - المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات التحليل الإحصائي

القرار	القيمة العليا عند الفرق الأول (1)	القيمة الدنيا عند المستوى (0)	قيمة اختبار F	مستوى الدلالة	المتغيرات المستقلة	المتغير التابع
يوجد تكامل مشترك	4.002	2.79	13.046	5%	CE, IE, OE	GDPG

وبالتالي يمكن الانتقال إلى الخطوات التالية وحساب معاملات التأثير طويلة الأجل وقصيرة الأجل لكل نوع من أنواع النفقات الحكومية، ولكن بعد إجراء الاختبارات التشخيصية للتأكد من سلامة ومصداقية النموذج.

### نتائج الاختبارات التشخيصية (Diagnostic Tests):

يوضح الجدول رقم (3) إلى نتائج الاختبارات التشخيصية كاختبار (Jarque-Bera) للتوزيع الطبيعي، و اختبار (Breusch-Godfrey) للارتباط التسلسلي، واختبار (Ramsey RESET) لاستقرار النموذج، وتشير قيمة الاحتمال (Probability) والتي تجاوزت مستوى 5% في جميع الاختبارات إلى عدم معنوية الفرضيات البديلة لجميع هذه الاختبارات والتي تشير إلى عدم تبعية المتغيرات للتوزيع الطبيعي، ووجود ارتباط تسلسلي بين المتغيرات، وعدم استقرارية النموذج تالياً.

الجدول رقم (3): نتائج الاختبارات التشخيصية - المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات التحليل الإحصائي

الاختبار	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
اختبار (Jarque-Bera) للتوزيع الطبيعي	4.36	0.113
اختبار (Breusch-Godfrey) للارتباط التسلسلي، (إحصائية فيشر 2, 42)	0.184	0.832
اختبار (Ramsey RESET) لاستقرار النموذج، (إحصائية فيشر 1, 43)	2.305	0.136

وبالتالي نقبل الفرضية العدمية لجميع الاختبارات ونؤكد تبعية المتغيرات للتوزيع الطبيعي، وعدم وجود ارتباط تسلسلي بين المتغيرات، وكذلك استقرار النموذج، ويمكننا الانتقال إلى الخطوات اللاحقة.

### 1. نتائج المعاملات طويلة الأجل:

يُظهر الجدول رقم (4) المعاملات طويلة الأجل للنموذج، ويشير إلى تأثير النفقات الحكومية الاستثمارية (IE) الإيجابي والمعنوي على النمو الاقتصادي على المدى الطويل ( $\beta = 0.044$ )، ولكن الجدول يشير أيضاً إلى عدم معنوية معاملات باقي النفقات الحكومية حيث كانت القيمة الاحتمالية لها أكبر من (5%)، مما يؤكد عدم تأثيرها على في الأجل الطويل على النمو الاقتصادي.

الجدول رقم (4): المعاملات طويلة الأجل - المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات التحليل الإحصائي

المتغيرات المستقلة	قيمة معامل $\beta$	الخطأ المعياري	قيمة اختبار ستودنت T	القيمة الاحتمالية
IE	0.044	0.019	2.285	0.027
CE	-0.033	0.034	-0.974	0.335
OE	0.001	0.018	0.078	0.938
C	0.258	0.255	1.013	0.316

تتفق هذه النتائج من حيث التأثير الإيجابي للنفقات الحكومية بشكل عام مع عدة دراسات منها على سبيل المثال الشمري والدخيل، (2019)، زينة ومحمد، (2019)، (Al Shahrani & Al Sadiq, 2014).

## 2. نتائج المعاملات قصيرة الأجل:

تُبين نتائج المعاملات قصيرة الأجل في الجدول رقم (5) أنّ النفقات الحكومية الاستثمارية (IE) تؤثر أيضاً على النمو الاقتصادي في الأجل القصير، حيث تبين التقديرات أن لنفقات الاستثمار علاقة إحصائية دالة وإيجابية بنمو الناتج المحلي الإجمالي. ويشير ذلك إلى أن ارتفاع نسبة مئوية واحدة في نفقات الاستثمار الحكومي سيؤدي إلى ارتفاع بنسبة 1.5% في نمو الناتج المحلي الإجمالي في الأجل القصير. كما يبين الجدول (5) أنّ النفقات الحكومية الأخرى غير دالة ولا يوجد لها تأثير في النمو الاقتصادي خلال الفترة المدروسة، حيث كان معامل النفقات الجارية غير دالٍ عند مستوى دلالة (5%)، بينما لم تظهر النفقات والمساهمات الأخرى على الإطلاق في نموذج تصحيح الخطأ. وبشكل عام تتفق نتيجة التأثير قصير الأجل مع دراسة غانم (2022).

الجدول رقم (5): المعاملات قصيرة الأجل - المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات التحليل الإحصائي

القيمة الاحتمالية	قيمة اختبار ستودنت T	الخطأ المعياري	قيمة معامل $\beta$	المتغيرات المستقلة
0.000	-8.436	0.124	-1.046	COINTEQ*
0.067	1.873	0.037	0.069	D(CE)
0.005	2.888	0.005	0.016	D(IE)

$R^2 = 0.611$ , F-Statistics = 37.66, Prob (F-statistic) = 0.000, Durbin-Watson stat = 1.929

كان معامل مصطلح تصحيح الخطأ (ECMt-1) ذا قيمة سالبة (-1.046)، ودالاً، وهذا يعني أن المتغيرات التي تنحرف عن التوازن في المدى القصير ستعود إلى التوازن بنسبة 104.6% كل عام، مما يشير إلى التعديل السريع للنظام نحو التوازن في أعقاب أي اضطراب.

كما تشير القيم أسفل الجدول (5) إلى صلاحية النموذج للتنبؤ، حيث أن القوة التفسيرية للنموذج ممثلة بمعامل التحديد ( $R^2$ ) ذات قيمة كبيرة بمعنى أن 61.1% من تغيرات النمو الاقتصادي تُعزى إلى النفقات الحكومية، وكذلك فإن قيمة اختبار فيشر كبيرة ومعنوية، كما تشير قيمة اختبار (Durbin-Watson) إلى قيمة كبيرة تؤكد عدم وجود ارتباط ذاتي بين المتغيرات.

## الاستنتاجات والمناقشة

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد تأثير الإنفاق الحكومي في النمو الاقتصادي في سلطنة عمان للفترة بين عامي 2010 إلى 2022م باستخدام البيانات ربع السنوية، ويمكن تلخيص أهم استنتاجات الدراسة كما يلي:

1. تبين وجود تأثير ايجابي للإنفاق الحكومي بشكل عام في النمو الاقتصادي. ويرجع سبب ذلك إلى انتعاج الحكومة إستراتيجية وسياسة مالية متوازنة للنفقات الحكومية أدت إلى زيادة النمو الاقتصادي، بالاعتماد على عدة مبادرات وخصوصاً خطة التوازن المالي متوسطة الأجل والبرنامج الوطني للاستدامة المالية. وقد توافقت هذه النتيجة مع عدة دراسات مثل: الشمري والدخيل (2019)، زينة ومحمد (2019)، (Al Shahrani & Al Sadiq (2014).

2. تبين أن الإنفاق الحكومي الاستثماري له آثار تحفيزية إيجابية في النمو الاقتصادي في الأجل القصير والأجل الطويل، لكن التأثير في الأجل الطويل كان أكبر. ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء أن النفقات الاستثمارية في القطاعات المختلفة ترفع من مستوى المعيشة، وتدعم الابتكار، وتزيد من فاعلية القطاع الخاص، مما يعزز القدرة الإنتاجية للاقتصاد، ويحفز النمو الاقتصادي. وتوافقت هذه النتيجة مع بعض الدراسات كدراسة (Al Shahrani & Al Sadiq (2014) و (Poku, et al, (2022)، والشمري والدخيل (2019)، وعبدالحفيظ (2023)، وبشكل عام توافقت مع النظرية الكنزوية.

3. كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود تأثير للنفقات الجارية والإسهامات والنفقات الأخرى، لا في الأجل القصير، ولا في الأجل الطويل. ويُعزى ذلك إلى ابتعاد مستوى الإنفاق الجاري عن محفزات الطلب الإجمالي بشكل فعال. وبشكل عام توافقت النتيجة الثانية والثالثة مع دراسة غانم (2022).

## توصيات الدراسة

يوصي الباحثان صانعي قرارات السياسة المالية في سلطنة عمان بما يلي:

1. التركيز بشكل كبير على النفقات الاستثمارية، وخصوصاً مشاريع البنى التحتية التي تحسّن الإنتاجية والابتكار، والقدرة الإنتاجية والتنافسية طويلة الأجل.

2. زيادة الاستثمارات بمجالات البحوث والتطوير والتعليم والتدريب على المهارات والرعاية الصحية، من أجل رفع مستوى المعيشة، وزيادة الابتكار، وتفعيل القطاع الخاص بما يضمن النمو الاقتصادي المستدام.
3. تحديد أولويات الاستثمار في القطاعات المذكورة في الفقرتين السابقتين من خلال التركيز على المشاريع التي لها تأثير مضاعف أكبر (مشروعات تخلق فرص عمل وتحفز الطلب في الاقتصاد)، وذلك دون إغفال الاستدامة والكفاءة المالية لهذه المشاريع، من أجل عدم إرهاق الخزينة العامة.
4. تفعيل الاستفادة من استثمارات البنى التحتية القائمة حالياً كالمدن الصناعية، الاقتصادية، السياحية، والموانئ، من أجل تحسين اللوجستيات، وتشجيع استثمارات القطاع الخاص.

### الدراسات المستقبلية المقترحة

من شأن إجراء مزيد من التحقيق في آثار الإنفاق الاستثماري العام في النمو الاقتصادي في بلدان الخليج، إلى جانب تأثير التضخم والسياسة النقدية في هذا النمو أن يعطي أفكاراً مفيدة في فهم الديناميات الاقتصادية للمنطقة. وفيما يلي بضع اقتراحات لصياغة دراسات بشأن هذا الموضوع:

1. دراسة تأثير النفقات الاستثمارية القطاعية (نفقات استثمارية لكل قطاع اقتصادي) على النمو الاقتصادي في سلطنة عمان، وذلك من أجل المساعدة في تحديد القطاعات التي يؤثر الإنفاق الحكومي فيها بشكل أكبر على النمو الاقتصادي.
2. تأثير الإنفاق الاستثماري العام في النمو الاقتصادي في دول الخليج: إذ قامت دول الخليج تاريخياً باستثمارات كبيرة في مشاريع الهياكل الأساسية، والبرامج الإنمائية، وغيرها من قطاعات الاقتصاد الحاسمة. ويمكن للدراسات اللاحقة أن تجري تحليلاً أكثر تعمقاً لفعالية هذه النفقات الاستثمارية العامة عن طريق تقييم تأثيرها في النمو الاقتصادي الطويل الأجل. وهذا يتطلب تقييم مدى ما حققته هذه النفقات من تعزيز للإنتاجية، وحفز الابتكار، وتوليد فرص العمل، ودعم جوانب أخرى من النشاط الاقتصادي في المنطقة.
3. تأثير التضخم على النمو الاقتصادي في بلدان الخليج كبير، لأنه يؤثر في قرارات الناس بشأن الاستهلاك والاستثمار والمدخرات. ويمكن لإجراء مزيد من التحقيق أن يدرس العلاقة بين التضخم والنمو

الاقتصادي في دول الخليج، وتقييم أثر تقلبات الأسعار في الاستقرار الاقتصادي العام، والقدرة التنافسية العالمية، وغير ذلك من جوانب التقدم الاقتصادي الإقليمي.

4. تأثير السياسة النقدية في النمو الاقتصادي في بلدان الخليج، فهو ذو أهمية كبيرة، إذ تكتسي السياسة النقدية أهمية حاسمة في التحكم في النشاط الاقتصادي، وفي إدارة الضغوط التضخمية بفعالية. وينبغي مواصلة التحقيق في أثر السياسات النقدية لبلدان الخليج، مثل أسعار الفائدة، والاحتياطات المقررة، وغيرها من الأدوات، على النمو الاقتصادي في المنطقة. وقد يشمل ذلك أيضاً دراسة الآليات التي تعمل من خلالها السياسة النقدية، بما في ذلك أثرها في الائتمان والاستثمار والاستهلاك.

### المراجع العربية

1. حواس، أمين (2021). نماذج النمو الاقتصادي. منشورات مخبر تطوير المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، جامعة ابن خلدون تيارت، الجزائر.
2. زروني، مصطفى. (2000). النمو الاقتصادي وإستراتيجيات التنمية حالة اقتصاديات دول جنوب شرق آسيا، جامعة الجزائر كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر.
3. زينة، عبد الحميد. ومحمد، محمد ياسين أبو غزالة (2020). دراسة وتحليل بين أثر النفقات العامة على النمو الاقتصادي دراسة حالة على الجزائر (1980-2018). رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشهيد حمه لخضر، الجزائر.
4. السلطان، مهند. والبكر، أحمد (2016). مفهوم الناتج المحلي الإجمالي. مؤسسة النقد العربي السعودي. إدارة الأبحاث الاقتصادية.
5. سومية، زوييري (2017). أثر سياسة الإنفاق العام على النمو الاقتصادي دراسة حالة الجزائر (1990-2015). رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر قسم العلوم الاقتصادية: الجزائر.
6. الشتيوي، أسامة البشير. والبصير، أنور عبد الكريم (2023). أثر الانفاق الحكومي على نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي في ليبيا: دراسة قياسية. المجلة الإفريقية للدراسات المتقدمة في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد (2)، العدد (3)، سبتمبر 2023م، ص ص 159-177.

7. الشمري، سارة أحمد. والدخيل، سارة محمد (2019). أثر الانفاق الحكومي على النمو في المملكة العربية السعودية خلال الفترة 1985 – 2017. المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات، العدد الحادي عشر، مايو 2019، ص ص 1-18.
8. العامري، سعود. والحلو، عقيل (2020). مدخل معاصر في علم المالية العامة، العراق، الطبعة الثانية.
9. عبد الحفيظ، عيبر (2023). دراسة تأثير الإنفاق الحكومي على النمو الاقتصادي في الدول النامية. مجلة جامعة الإسكندرية، المجلد (60)، العدد (3)، ابريل 2023، ص ص 115-147.
10. عمارية، مكي (2018). أثر الانفاق الحكومي على النمو الاقتصادي في الجزائر دراسة قياسية خلال الفترة 1986-2017. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عبد الحميد بن باديس: مستغانم، الجزائر.
11. غانم، محمد حسين حفي (2022). أثر الانفاق الحكومي على النمو الاقتصادي في مصر خلال الفترة 1990-2018. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية كلية التجارة- جامعة دمياط، المجلد (3)، العدد (1) - الجزء (2). يناير 2022م، ص ص 1151-1189.
12. كداوي، طلال محمود (2005). علاقة الانفاق الحكومي بالأداء الاقتصادي في سلطنة عمان خلال المدة 1980-2002. مجلة تنمية الرافدين، العدد (30). مارس 2005م، ص ص 109-118.
13. مداني، حسيبة (2015). أثر الانفاق الحكومي على بعض المتغيرات الكلية في الجزائر خلال الفترة 1980-2014. مجاميع المعرفة، المجلد (3)، العدد (1). ديسمبر 2017م، ص ص 11-21.
14. منشورات وحدة متابعة تنفيذ رؤية عُمان 2040. (2019)، وثيقة رؤية عمان 2040. مأخوذة من <https://www.oman2040.om/oman2040>
15. منشورات وزارة الاقتصاد العمانية (2020)، وثيقة خطة التنمية الخمسية العاشرة 2021-2025. مأخوذة من: <https://www.economy.gov.om/library/10thplan/index.html>
16. منشورات وزارة المالية العمانية (2023)، نشرة الأداء المالي 2022، مأخوذة من: <https://www.mof.gov.om/performance-bulletin>

17. ناشد، سوزي. (2008). أساسيات المالية العامة، بيروت. جامعتي الإسكندرية وبيروت العربية كلية الحقوق: منشورات الحلبي الحقوقية. الطبعة الأولى.
18. الوداني، سلمان عوض (2021). دراسة قياسية لتأثير مختلف مكونات الانفاق الحكومي على النمو الاقتصادي في المملكة العربية السعودية خلال الفترة 1985- 2017. المجلة العربية للنشر العلمي، العدد (30). نيسان 2021م، ص ص 480-504.
19. وهيبة، شهاب (2022). النمو الاقتصادي في الجزائر المحددات والآفاق. رسالة دكتوراة غير منشورة. جامعة الجزائر. الجزائر.

### المراجع الأجنبية

1. Al Shahrani, Saad A. and Al Sadiq, Ali, (2014). Economic Growth and Government Spending in Saudi Arabia: An Empirical Investigation. International Monetary Fund, Working Paper.
2. Dickey, D. A., & Fuller, W. A. (1979). Distribution of the estimators for autoregressive time series with a unit root. Journal of the American Statistical Association, 74(366a), 427-431. <https://doi.org/10.2307/2286348>
3. Poku, Kwasi. Opoku, Emmanuel & Agyeiwaa Ennin, Priscilla. (2022), The influence of government expenditure on economic growth in Ghana: An Ardl approach, Cogent Economics & Finance, 10:1, 2160036.
4. Onifade, S. T., Çevik, S., Erdoğan, S., Asongu, S., & Bekun, F. V. (2020). An empirical retrospect of the impacts of government expenditures on economic growth: New evidence from the Nigerian economy. Journal of Economic Structures, 9(1), 1–13.
5. Pesaran, M. H., Shin, Y., & Smith, R. J. (2001). Bounds testing approaches to the analysis of level relationships. Journal of Applied Econometrics, 16(3), 289-326. <https://doi.org/10.1002/jae.616>

---

## The Location of Iraq from the Map of the New World Economy (BRICS) Obstacles to Accession and its Effects

**Basima kzar Hassan**

Assistant Professor, Department of Economic Studies, Center for Basra and Arab  
Gulf Studies, University of Basra, Iraq  
basima.hasan@uobasrah.edu.iq  
orcid.org/0000-0002-9298-0784

### Abstract

The aim of the research was to clarify the location of Iraq from the map of the new world economy and the effects as well as the obstacles that will face Iraq in the event of its accession to the new world economy ( BRICS), where the research in its first research dealt with the conceptual framework related to the new world economy (BRICS) from concept to its strategic objectives, and then the challenges facing it, while the second research dealt with the topic of Iraq's location from its accession to the new world economy (BRICS) by addressing the economic effects of this accession as well as the obstacles that will face it before and after accession. The research has reached a set of results, including: There is no doubt that Iraq's accession to the new global economy (BRICS) will play an important role in the future of the Iraqi economy.

**Keywords:** Iraq, Location of Iraq, Map of the New World Economy, Effects, Obstacles to Accession.

### Introduction

The financial economic crisis has allowed the emergence of several emerging forces, including the new world economy (BRICS), which seeks the need to reform international financial institutions in terms of reviewing the rules and standards on

which they are based, and in light of the slowdown of advanced economies in terms of economic growth and expansion, the new world economy (BRICS) has gained great importance and wider acceptance as emerging.

This research aims to assess the location of Iraq for BRICS. And then analyze the areas that helped the BRICS alliance to improve the Iraqi economy and find out the most important difficulties that Iraq faced when applying to join the BRICS countries.

**Significance of Study:** It lies in the study of one of the most influential and comprehensive global phenomena in the Iraqi economy. Namely, the new world economy ( BRICS) and its developments, which has imposed itself strongly on the International and regional arena since the end of the Cold War, which has become today one of the mechanisms of globalization and economic openness and a complementary tool for liberalizing trade, financial and investment flows, and what is the location of Iraq from the BRICS map and the extent of its impact and the most important obstacles that stand in front of joining this bloc.

**Problem of Study:** Considering that Iraq is a pivotal and influential country in the world in general and in the Middle East region, especially because it is a country bordering the Arabian Gulf, the maritime gateway to the world, the problem of the research presented lies in these questions.

1. What is the new world economy (BRICS)?
2. What is the location of Iraq from the map of the new world economy (BRICS) And to what extent does the new BRICS phenomenon affect the Iraqi economy as a reality and as a future?
3. What are Iraq's gains from joining the BRICS group?
4. Are there obstacles to this accession?

---

**Objective of Study:** The research focuses on:

1. Getting to know what the new global economy model.
2. Analysis of Iraq's position in the new global economy (BRICS) and its ability today to be present in the international arena in proportion to its size and capabilities and ending with its future and the existing predictions about it.
3. Getting to know the role of this new global economy (BRICS) and the extent of its impact on the Iraqi economy.
4. Identify the obstacles that prevent Iraq from joining the new global economic bloc (BRICS).

**Hypothesis of Study:** With the increasing interest in the new world economy (BRICS), the economy is in a constant state of change, making the impact mutual, positive or negative, affecting the Iraqi economy.

**Structure of Study:** The research was based on method

Descriptive analysis of the Iraqi economy in analyzing its developments as a reality based on all its variables and milestones, and finally, the research relied on the future approach in extrapolating possible scenes.

**The first search: the theoretical framework of the new world economy (BRICS)**

**First: The concept and importance of "the BRICS "**

Over the past two decades, significant changes have occurred in the balance of power in the world economy due to a significant increase in the economic power of a relatively small group of developing countries that are commonly called emerging markets (D. I. Kondratov, 2021:37) "BRICS" is an economic group consisting of Russia, Brazil, China, India, and South Africa. The negotiations to form it began in 2006, and its first summit conference was held in 2009. Initially, the group included

Brazil, Russia, India, and China under the name "BRIC," then South Africa joined in 2011 to become "BRICS", is a significant economic grouping that represents a significant proportion of the world's population, territory, and resources. The group has established several institutions and policies to promote economic cooperation and integration (Mubarak, 2023:9) These are the first letters of the names of five countries with fast-growing economies that share the desire to break free from the West's domination of the world economy and put an end to this domination in international policy issues, and these countries are (Brazil, Russia, India, China and South Africa) The acronym BRIC was invented by the British economist Jim O'Neill from Goldman Sachs in 2001 as a catchy description of emerging economies worth investing in. (Jonas, 2014:1). to play a key role in the transition from a unipolar system to a polycentric world order and to resist the attempts of the United States to establish its hegemony (Vladimirovna, 2021:474).

In recent years, the term "new economy" has been gradually transformed into the concept of "innovative economy". An innovative economy is a type of economy based on the flow of innovations, on constant technological improvement, on the production and export of high-tech products with high added value and the technologies themselves) (Murtazova, 2021:2).

### **Second: Strategic objectives of the BRICS countries**

There are two approaches to the BRICS Strategy and its goals in global governance, the first goal is to strengthen the positions of the BRICS countries in quantitative terms, based on their previously acquired position in the current global economic and financial system, and the second goal is to create parallel structures in international governance, the BRICS countries are also generally opposed to ignoring or reducing the role of existing institutions of global governance, such as the United Nations, the International Monetary Fund and the World Trade Organization in reference to the need to reform the United Nations, which in recent years has been increasingly

criticized for failing to meet global challenges quickly and effectively, as the Ufa Summit in 2015 noted due to the need to make the organization more representative and responsive to security threats, and also the need to expand the permanent membership of the UN Security Council, which is especially important for India and Brazil, however, the current five permanent members of the Security Council are reluctant to cede any authority to newcomers, which has become a source of tension within the BRICS countries.( Kirton and Larionova,2018;328).

### **Third: The place of the BRICS countries in the global economy**

The economic aspect forms the backbone of the group, The BRICS countries represent the largest economies outside the OECD, the club of the rich for emerging economies. Although it is a group that does not enjoy legal, historical and geopolitical cohesion like the European Union, it has a number of economic indicators that make it a role and a place in the world economy, namely.

**1-The BRICS countries' share of global GDP:** The BRICS bloc consists of countries that have a significant economic impact on the international system, as shown in Figure (1): The BRICS countries received an increasing share of World Economic Growth. The BRICS countries' contribution to global economic growth was about 60% in 2016. In 2017, emerging economies and developing countries contributed more than three-quarters of global economic growth. In recent years, the contribution of these economies has been accounting for about 70 % of global economic growth (Yifan,2021,1).As China ranks second in the world in terms of gross product during 2023, reaching 17.70 trillion dollar, which made the International Monetary Fund raise its forecast for the growth of the Chinese economy during 2024 to 4.6% instead of 4.2%, which shows the economic recovery achieved by China during 2023, and India comes in place Fifth globally, with a GDP of 3.73 trillion dollar, the Indian economy reached high growth rates in late 2023, which made the World Bank expect the Indian economy to grow at a rate of 6.3% in 2024.

Brazil came in ninth place with a GDP of 1.86 trillion dollar, and the Russian economy achieved significant growth during 2023 despite the large European sanctions on it, as it came in 11th place with a GDP of 1.86 trillion dollar, as the State Statistics Service in Russia indicated that GDP growth reached 5.5% in the third quarter of 2023 compared to a contraction of 3.5% in the same period last year, and South Africa ranked 41st with a GDP A total of 380.91 billion dollar (0.38 trillion dollar), hence the resilience of the economies of these countries in light of global economic crises.

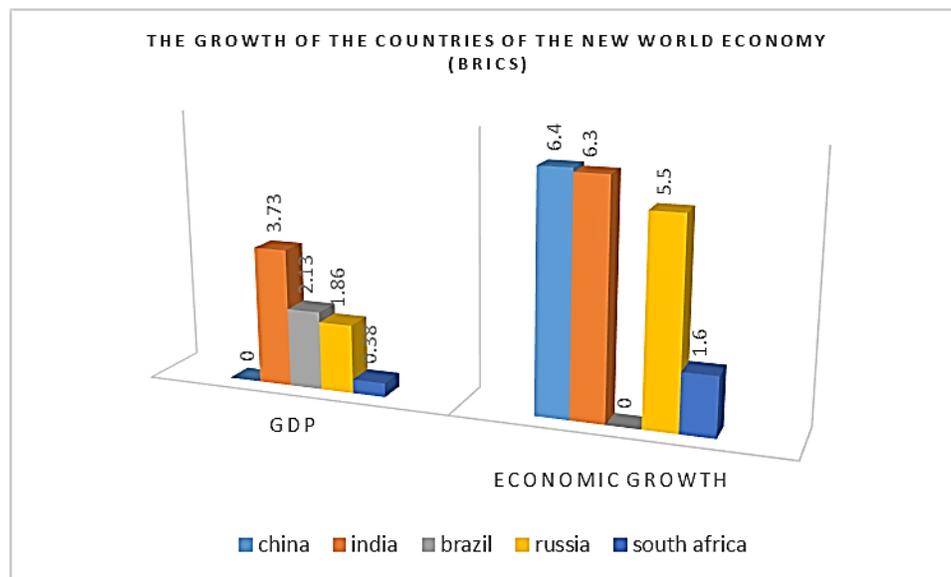


Figure (1): Growth of the new world economy (BRICS) in 2023 (trillion dollar)

Source: from the work of the researcher based on data statistics of the World Bank data 2024, Washington.

The BRICS bloc in 2024 will achieve greater growth than it achieved in previous years, as the percentage of the BRICS group's contribution to the global economy rises from 25% to 40%, as the expansion of membership with countries with great

---

economic advantages, will achieve the goals sought by the bloc efficiently and quickly, and this view came from a set of basic features Which can be explained in the following paragraph.

### **2-The indicator of the demographic and the level of development of human:**

development: if the population of the BRIC countries is currently around (3) million, which is roughly equivalent (45%) of the world's population it is the power of mankind is immense, mainly due to the population census of the very large to China and India, the population on the order (1,369) and (1,311) million, while Brazil and Russia about (207) and(144) million Ranking, it is estimated in South Africa about (50) million.

**3-International Trade Index:** the BRICS countries have excellent trade relations with all the countries of the world on the one hand, and between them on the other hand, Brazil's trade is the most widespread among the BRICS countries across all continents, but at the same time the Brazilian economy is the most closed in terms of trade liberalization, especially in a significant and important economic power globally(Singh, and Dube,2021:9).

The new world economy are emerging as dominant players in global services trade, and over the past decade and a half. Most of them have experienced more rapid growth in services trade than the main developed markets, (with China and India in According to the World Trade Organization (WTO), China was the third largest exporter of services in the world in 2015 and India ranked eighth, with India being particularly successful in the field of Information Technology and business process outsourcing( Jansen,2017,10)

The BRICS countries form a huge trade bloc, as the current intra-trade has exceeded (310) billion dollars and is scheduled to reach (500) billion dollars by the end of the second decade of the current century. China is the dominant country, exporting about

---

---

(150) billion dollars of goods and services annually to its partners. This indicates that these countries are moving to change the existing balance in international trade and to represent the largest percentage of international trade (Al-Jabari, 2018:122)

Emerging economies have not only made great contributions to the global economy in terms of growth, they have also been successful in promoting the growth of international trade.

**The first topic: the economic effects of the location of Iraq from the map of the new world economy "BRICS"**

The contribution of the BRICS countries to the world economy and to international development takes three concrete forms, firstly, it is considered as an engine of the world economy that provides a significant and increasing part of the demand and supply of goods and services, as well as an increasing part of the financial resources and solutions to problems necessary for joint progress, secondly, filling gaps and playing a greater role in providing investment and knowledge, and finally, enabling important global goals to progress by activating joint and coordinated actions of the BRICS countries( Dimock,2017,10).The location of Iraq is one of the most important sites in the map of trade between the East and the West, in addition to its importance in the map of the world oil markets, and certainly the mechanisms of this cooperation will push towards more partnerships with the countries of this group, especially investment partnerships in a promising and attractive environment once the main goals of,As we know, the Iraq joining BRICS opens further doors for economic opportunities, boosting trade, securing a stronger global foothold, and increasing flexibility through building more international alliances. Iraq 's accession to the BRICS bloc will reflect positively on the Iraq economy, as it will be clarified as follows:

---

### **First: the impact of the new world economy on economic growth:**

Iraq 's accession to the new world economy (BRICS) officially in 2024 will add many economic advantages to the new world economy (BRICS), as Iraq achieved a GDP of 270 billion dollars in 2023, as it ranked 49th globally, as Iraq achieved a growth rate of 4% during the fiscal year 2022/2023, in addition to improving the infrastructure carried out by the Iraq 2014, the strategic geographical location of the Iraq and the significant population growth that would serve to achieve the great development goals of the new world economy.

The Iraq's economic goal is to double its GDP by 5.3% by the end of 2025, (The World Bank,2024). To achieve such lofty aspirations, the Iraq aims to prioritize bilateral trade deals and partnerships. By aligning with BRICS, the Iraq believes it can further solidify its economic relationships with China and India and gain access to other markets, such as Russia, which has the world's 8th largest GDP, Brazil, and Argentina.

### **Second: The impact of the location of Iraq from the map of the new world economy on the Increasing trade exchange**

The new world order plays a vital role in World Trade, the trade of goods between the BRICS economies carries a fulcrum towards greater participation among them, and among all the BRICS economies, China was very advanced compared to the other four countries in terms of trade, and is considered the main driving force in BRICS trade with the world (India Exim Bank,2020,36).

There is a positive relationship between Iraq 's membership in the new world economy (BRICS) and increasing trade exchange with member states, as enhancing trade exchange is one of the main objectives that the new world economy is working on, and it is worth noting here that the volume of trade exchange between Iraq and the BRICS countries amounted to 44.8 billion dollars during 2023, which is expected

to increase very significantly, after The Iraq 's accession to the new world economy, which is reflected in improving the trade balance in The Iraq. Therefore, bilateral trade between the Iraq and China increased 49.7 percent in 2023, equivalent to 14.3 billion of which were China's exports to Iraq and 35.4 billion were Iraq's exports to China (ITC,2024).

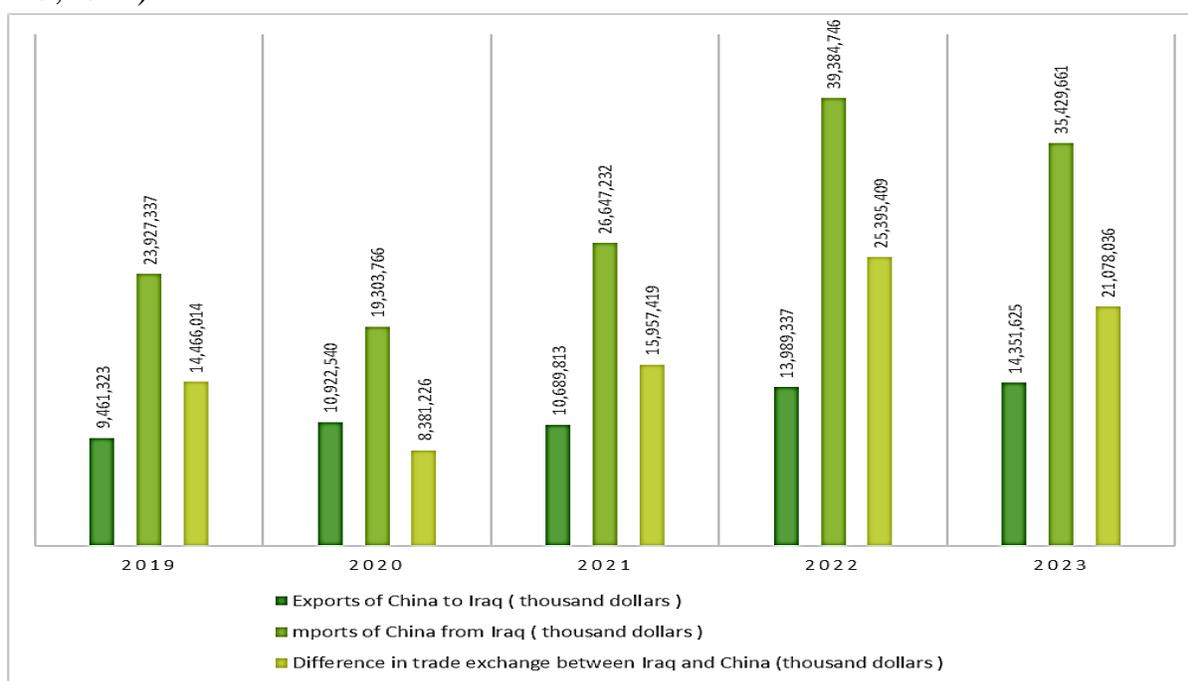


Figure (2): the volume of trade exchange between Iraq and China( 2019 – 2023) - Source: from the work of the researcher based on data statistics of the Chinese customs directorate CGACS and ITC.2024.

We note from Figure (2) over the past five years that China's exports to Iraq have been increasing annually in terms of goods and capital and have reached more than 100 types of goods.

Similarly, Iraq and India had 24.5 billion dollars in bilateral trade between (2022 and 2023) and In July 2023, Iraq and India signed an agreement to create a mechanism that will expand their economic partnership and increase cooperation in the

technological field. The parties focused on investment opportunities, especially in the fields of oil and gas, infrastructure, healthcare, electric power, transportation, agriculture, water treatment, medicines and pharmaceuticals, telecommunications, technology and renewable energy.

It is noteworthy that India is the second largest trading partner of Iraq after China and Iraq is the fifth largest trading partner of India after the United States, China, the United Arab Emirates and Saudi Arabia.

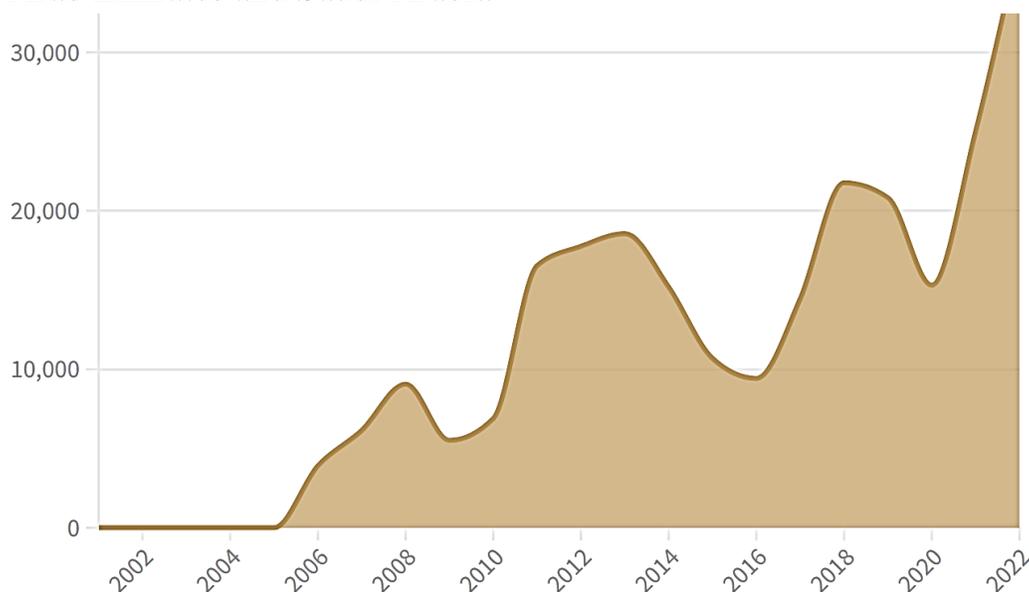


Figure (3): the volume of trade exchange between Iraq and India( 2019 – 2023) - Source: from the work of the researcher based on data. Global trade research initiative (GTRI),2024

The Iraq 's motives for joining are primarily economic in nature. BRICS membership opens up the opportunity for expanded access to the large and rapidly growing markets of the BRICS group. This can create new opportunities for bilateral trade agreements and investments and help the Iraq to drive its economic diversification away from oil.

The best hope for addressing all of these risks is new trade agreements that maintain an open trading system.( Dollar,2020,50). In recent years, there were many world agreements such as the World Trade Organization (WTO), Organization for Economic Co-Operation and Development (OECD), and Global Value Chain (GVC) that will grow and develop in dynamic regions of the world (AliakbarianM, 2017, 51), could make large markets around the globe. In October 2019, Iraq (2018-2020) signed eight agreements entitled "oil for reconstruction" with Beijing. In 2021, Iraq signed a "framework agreement" that revived the terms of the 2019 agreements, since then, China's involvement in Iraq has swelled.

The Iraq hopes that a partnership with the BRICS countries will lead to greater investment and technological expertise, particularly in the areas of energy and infrastructure development.

Iraq is striving for closer cooperation with the BRICS countries in order to advance its economic diversification and reduce its dependence on oil. As a leading oil exporting country, Iraq sees joining the BRICS as an opportunity to develop its economy on a broader basis and open new trade opportunities.

The fact that The Iraq was chosen to join this BRICS round out of a total of around 30 potential members is certainly not least due to its close economic ties with BRICS heavyweight China. As part of its "Belt and Road" Joined by Iraq in 2015, China has invested heavily in Iraq, including a railway line, a high-speed land line, and integrated economic stations with a length of 1,200 km, and the initiative aims to connect the large port of Al-Faw in the oil-rich south of Iraq with Turkey by laying a railway network and roads A quick link between Iraq and neighboring countries.

Whereas BRI is the backbone of the community of common destiny, the global network of partnerships, officially based on “dialogue, non-confrontation, and non-alliance,” constitutes its sinews( Rolland,2020, 41)

---

Such matters have been given higher priority since the Iraqi government announced the development project known as the "Dry Canal". The 17 billion dollars initiative aims to connect Asia with Europe through highways and railways linking the southern city of Basra to Turkey. This project could potentially join current initiatives by BRICS members, such as the Belt and Road Initiative by China.

### **Third: the impact of Iraq's location from the map of the new world economy on foreign direct investment**

Foreign direct investment inflows are one of the prominent features of the emerging economies of the "BRICS countries", which represent more than a quarter of the world's land area, about 41% of the world's demographics, and the BRICS also have the potential of strong domestic demand, which has led to an increase in global foreign direct investment (Kondratov,2021:3).

Over the past two decades, China's rapid economic growth and Chinese investment in the world has reached more than 2.4 trillion dollars, which is equivalent to half of the German economy, which was one of the 4 largest economies in the world for 2023. This increase in China's foreign investments in the Middle East at the same time reached 250.3 billion dollars, of which 13.6% or the total direct investment exceeded 34 billion USD in 2023, making it the largest investor in Iraq (Feng,2015.4).

The other fact is that China's investments in Iraq have not been affected by the internal situation of Iraq, as shown by the figures, but they have been increasing continuously over the past two decades, they have not been less than half a billion dollars a year and even more, and in some years, they have reached more than 8.5 billion dollars, Figure (4) shows that. Figure (4) Chinese investments in Iraq compared to the neighboring countries of Iraq, and although China had started

investing in Iraq two years after those countries, in terms of capital and the number of projects preceded all those countries, as shown in the graph.

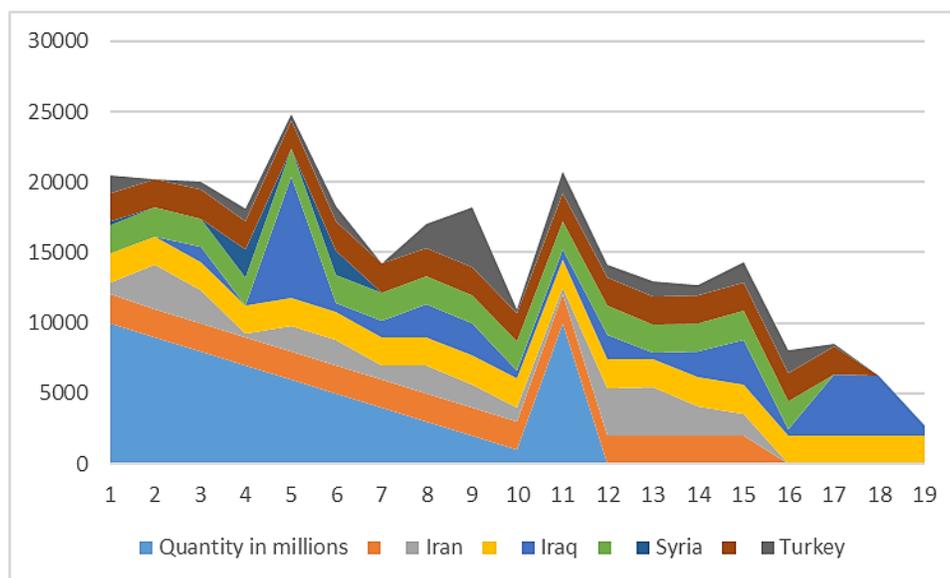


Figure (4): Chinese investments in Iraq compared to Iraq's neighboring countries ( 2005 – 2023) - Source: from the work of the researcher based on data: China Global Investment Tracker- CGIT -(2024) American Enterprise Institute and Heritage Foundation.

It is widely expected that the investments of the BRICS countries within the Iraq will increase, and this will be the policy of other countries within the new world economy, as these countries will open new investment horizons within Iraq, and therefore the investment policies of the new world economy" BRICS "will increase the volume of investments inside the Iraq significantly in the coming period.

#### **Fourth: The impact of the location of Iraq from the map of the new world economy on the attracting more investments:**

Iraq's membership in the BRICS Development Bank will open up soft financing opportunities for many different productive projects within the Iraq, as the main objective of this bank is to establish new infrastructure and improve the quality of

life within the member states, and accordingly, with Iraq 's membership in the new world economy "BRICS", the volume of financing granted to Iraq in the fields of technology transfer, solving energy and food security problems and creating development will increase, and this financing will be on very concessional terms for the Iraq, unlike the procedures This will be reflected in reducing, which will be reflected in easing the pressure on the dollar, because this financing will not cost in dollars.

#### **Fifth: The impact of the location of Iraq from the map of the new world economy on the impact of the dollar easing pressure on the dollar**

Easing pressure on the dollar: Iraq 's entry into the new world economy (BRICS) and benefiting from the policies it applies to member states, especially those related to the adoption of a common currency among the BRICS members, the creation of a free trade area, and the activation of direct payment agreements, work to reduce the price of Iraqi imports significantly, which would reduce pressure on the dollar within the Iraq, which would achieve stability in the official exchange rate, and eliminate the black market for the currency, which exploits the large demand for the dollar.

The average dollar exchange rate for January 2023 increased from (1598) compared to November 2023, where it reached 1603 as shown in figure (5). the Iraqi dinar was one of the most severely damaged currencies. As a result, the sanctions imposed by the United States of America on the countries from which Iraq imports in dollars, this prompted Iraq to join the” BRICS alliance.

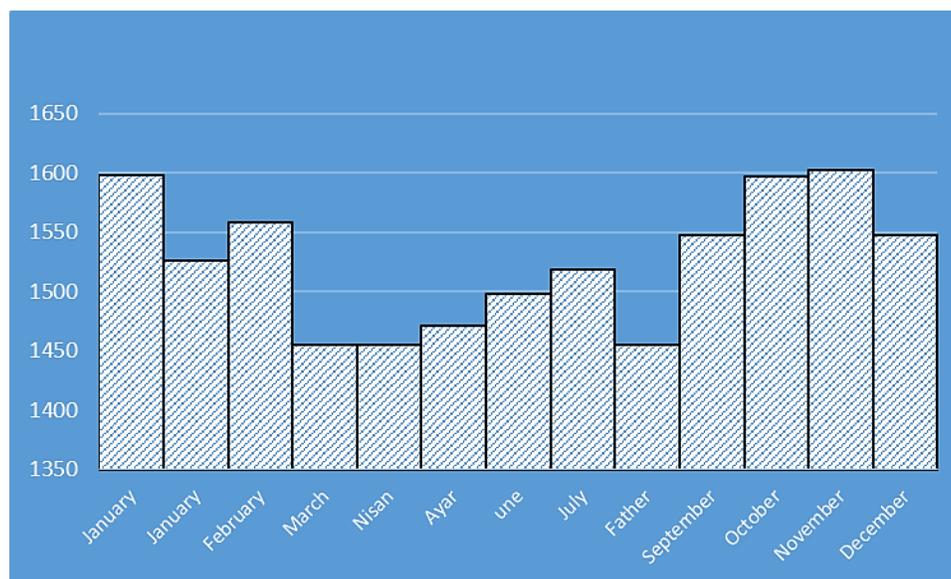


Figure (5) the exchange rate of the Iraqi dinar against the dollar in Iraq for the year 2023 - Source: from the work of the researcher based on the data of the Central Bureau of Statistics and Information Technology (2024), statistical group, Baghdad

### **Sixth: The impact of the location of Iraq from the map of the new world economy on Development of the industrial sector**

Iraqi 's presence in the new world economy "BRICS" works on the possibility of importing raw materials and intermediate goods at prices lower than international prices, and the "BRICS" also allows Iraq to benefit from the experiences of member states in the procedures for developing industry in their countries, and also gives it the opportunity to transfer manufacturing technology that works to advance the industrial sector significantly, as Iraq's membership in the "BRICS "makes it work to develop its products and raise their quality, to achieve the competitive advantage of the Iraqi industry among the economies of member states, Accordingly, the export of the Iraqi industrial products is increasing.

---

Accordingly, it can be said that the new world economy "BRICS:", after expanding its membership, will become a major economic force in the global financial system, which makes Iraq's membership in it one of the things that will greatly benefit the Iraqi economy in the coming period, especially in relieving pressure on the dollar within the Iraqi market, and the "BRICS" is also working to enhance economic cooperation between member states in various fields, which will have positive effects on various economic sectors in the Iraq.

**The second topic: obstacles to Iraq's accession to the map of the new world economy "BRICS"**

It has been shown from the above that the possibility of joining the BRICS membership gives Iraq the opportunity to strengthen its economy and its international standing. However, there are a number of obstacles to joining this system and these factors include:

**First-Excessive dependence on oil exports:** one of the obstacles to Iraq's accession to the new world order "BRICS": Iraq has some elements that represent an addition to the BRICS, it is the largest Arab country in terms of exporting points and the largest producer of natural gas in the Middle East, which gives it greater independence in decision-making, Iraq has intensified its investments in the oil sector, and achieved 4,000 thousand barrels per day in 2020 of oil, as Figure 6 shows, and entered into partnerships with multinational companies to exploit gas fields and increase Production.

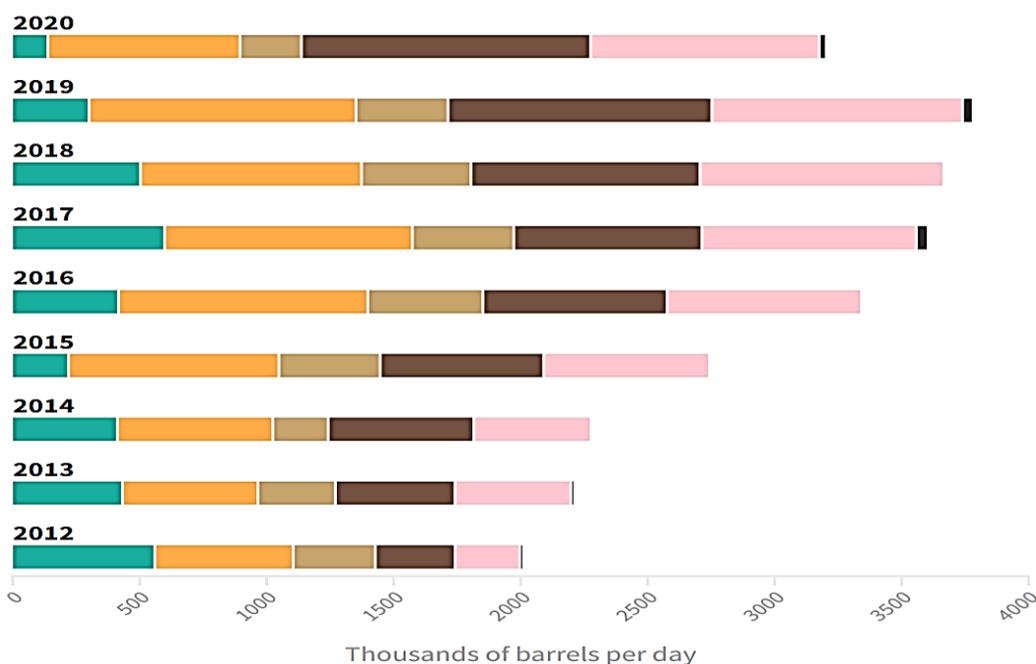


Figure (6) Iraqi oil exports to the BRICS countries for the period (2012-2020) - Source: from the work of the researcher based on the data, International Monetary Fund, Country Report. IRAQ, 2023

Currently, Iraq's oil production is within 4.6 million barrels per day, given its specific share of "OPEC", and prices are expected to range between 70 and 100 dollars per barrel in 2027, so this is a challenge for Iraq to join the BRICS membership.

**Second: The consent of the five countries:** One of the conditions for Iraq's accession to the membership of the "BRICS" is the need for the approval of the five countries:(Russia, Brazil, India, China and South Africa): While the economic benefits of membership are obvious, politically, Iraq's membership brings with it many problems, if not obstacles. Iraq currently enjoys close relations with Western countries, especially the United States, and is an important partner in security and trade issues. These Iraqi alliances may run counter to efforts by parts of the BRICS to position themselves in geopolitical competition as a counterweight to Western-

---

dominated institutions and political systems. Moreover, Iraq is part of a region characterized by many conflicts and tensions, including the conflict in Turkey, tensions with Iran, and the conflict in Syria. The policy of non-interference or neutrality in these regional conflicts by the BRICS could contradict the interest of Iraq to play an active role in resolving regional issues.

**Third: The Iraq is more exposed than** ever to financial stress arising from high indebtedness and environmental shocks that are met with an uncoordinated response across the global economy. With monetary policy geared towards preserving financial market stability, even the possibility of using inflation as an instrument to reduce real debt burdens and redress income and wealth inequalities appears to be off limits. (UNCTAD ,2023,29).

The debts are distributed to the creditor countries of Iraq as shown in the figure (7), where it is indicated that the debts of the countries amounted to (16.87 billion dollars), and BRICS cannot compensate trading partners for this Neither States nor international institutions , Because his main task is to weaken the dollar and not pump more at the level of trade transactions in the dollar currency, of course.. Therefore, Iraq aspires to be in the BRICS group, but in fact it will not be useful to it in light of its association with the European Union and the United States.

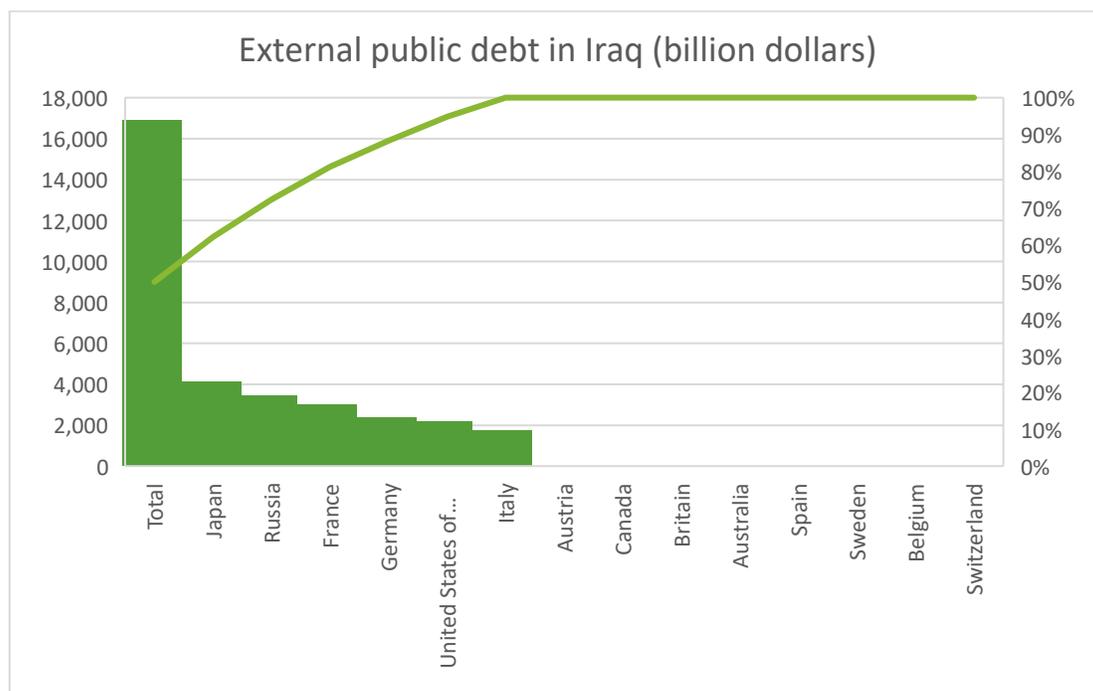


Figure (7) External public debt in Iraq for various groups of countries-one billion dollars) - Source: prepared by the researcher based on:(2023) Ministry of Finance Department of public debt bulletins and tables, Baghdad <http://www.mof.gov.iq/obs/ar/Pages/debtreports.aspx>

**Fourth: dollar dominance in commercial transactions:** the other obstacle that hinders Iraq's accession to the BRICS is its dependence on the dollar without relying on the BRICS currency, which constitutes an obstacle to trade with these countries, as well as the dollar's entrenchment in international transactions and its penetration into the joints of the global economy, making it difficult to confront that hegemony as soon as possible.

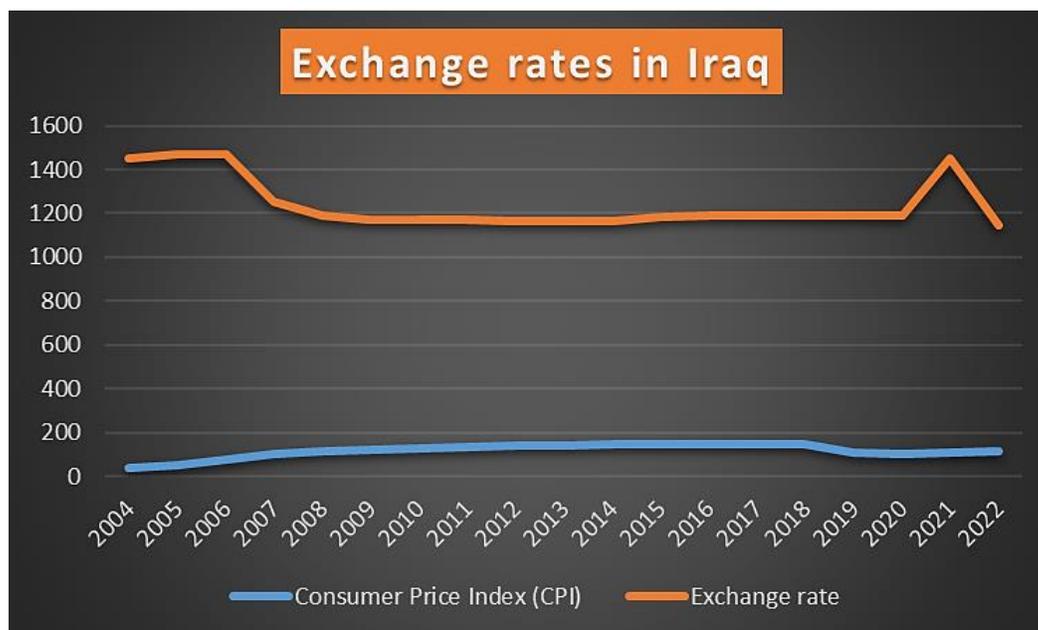


Figure (8) Exchange rates in Iraq for the period (2004-2022)

Source: Worked by the researcher, relying on the Central Bank of Iraq, General Directorate of Statistics and Research, annual economic reports of the Central Bank of Iraq for the period.

As it appears from Figure(8), the value of the Iraqi dinar decreased against the US dollar by a decision of the Central Bank of Iraq, as the exchange rate was changed from 1119 dinars per dollar to 1450 dinars per dollar, which led to an increase in the value of imported goods, as well as the rise in prices of production inputs for locally produced goods, which led to a rise in the Consumer Price Index and high inflation rates, which led to a negative impact on the real incomes of individuals and the entry of large numbers of members of society below the poverty line.

In addition, the dollar is rooted in international transactions and its penetration into the joints of the global economy, making it very difficult to counter that dominance as soon as possible. He believes that "it may take years, especially with the differences or radical differences that still exist between the poles of this grouping.

---

**Fifth: Production structure:** Production structure: the economic policies adopted by Iraq are a reason for not achieving economic growth because they focus on the public sector as the main engine of economic growth, while the private sector has not been given the opportunity to implement large investments. And that there is a great similarity between the economic capabilities and potentials of Iraq and those of the BRICS countries, which makes it easier for Iraq to achieve high economic growth rates like those achieved by those countries because they depend on more than one resource. However, this situation does not prevent us from being optimistic about the economic policy adopted by public authorities, which is aimed at developing mechanisms that allow the distribution of sources of national income and the pursuit of economic diversification. In order for the latter to be effective, a set of conditions must be met, the most important of which are: a real shift towards a market economy and the creation of a favorable climate for attracting foreign investment.

Because BRICS countries are inherently diverse in terms of policies, economic structures, and priorities, dealing with this diversity can be difficult. Iraq will need a great deal of diplomacy and negotiations to align its economic policies with its new partners.

In conclusion, it can be said that although Iraq has already managed to achieve some gains from joining the BRICS membership and attracting some countries that are of geopolitical and economic importance in their regional domains, but there are still many challenges facing this accession to the new world order "BRICS".

### **Conclusions:**

- 1-The economic interests of Iraq are pushing towards economic cooperation with the "BRICS" countries and looking towards wider areas in the flow of investments of the "BRICS" countries to serve the future of sustainable development.

- 2-The economic interests of Iraq are pushing towards economic cooperation with the "BRICS" countries and looking towards broader areas in trade with the "BRICS" countries to serve the future of sustainable development.
- 3-Most of the BRICS countries have locations on the map of the Chinese "Belt and Road" Initiative and have a desire to trade with Iraq through their local currencies in the purchase of goods, to ensure freedom from the power and dominance of the dollar on trade exchanges.
- 4-Iraq shares its important position on the map of the new economy and the desire to be free from the power of the dollar, which caused many imbalances.
- 5-The accession of Iraq to the "BRICS" has multiple effects, from which Iraq can benefit directly, but there are still many challenges to be faced in order to achieve the desired gains.
- 6- Such obstacles mean that Iraq is unlikely to join the "BRICS" any time soon, Iraq is currently facing obstacles and challenges in economic and political arrangements, which are not expected to be attractive in inviting it to join in the short and medium term, unless it works on developing a plan aimed at preparing to create attractive opportunities to that group

### **Recommendations:**

Decision-makers in Iraq should seriously consider studying the possibility of Iraq joining the BRICS countries to benefit from the advantages of this accession in the development of economic sectors in Iraq, because there is a wide similarity in the capabilities of Iraq - especially the disabled - and the level of economic progress and the nature of the situation for a number of members of the BRICS countries, if not better than them in the case of activating economic activities and exploiting their resources optimally, and this requires:

---

Improvement of the production structure in the agro-industrial sector, transport, tourism:

1. In the agricultural field: he needs Russian experience, especially since Russia has made great strides in the field of Agriculture, having been a grain importing country in the nineties. Today, it is one of the most important grain exporting countries. Therefore, Iraq needs the Russian experience in order to develop its agriculture sector, especially that, Iraq has agricultural land estimated at millions of hectares, and it can be exploited in order to meet the needs of the internal market, or even export abroad.
2. In the field of industry: Iraq needs a number of projects such as Mechanical Industries, in which China is a leading country, and sophisticated in its techniques, Iraq also needs to benefit from India's experience and expertise in the field of pharmaceutical and technological industries in this area, this area, which is experiencing development in India, and New Delhi has made great strides in it.
3. In the field of Infrastructure: all BRICS members can be used to establish infrastructure in Iraq, or what is known as construction and exploitation contracts ("bot"), which depend on large financial sources, such as the construction of ports and railways Iron. Iraq hopes that the partnership with the BRICS countries will lead to the development of infrastructure. This group has economic strength, represented by the reserve fund, which contains significant amounts of foreign exchange, and the New Development Bank, which finances infrastructure projects in these countries under the new economic system "BRICS". So that he owns and currently existing infrastructure that needs to be developed with the members of the" BRICS"
4. In the technological field: to modernize its infrastructure and promote its economic development. And through its membership in the BRICS group

"BRICS". Iraq is also likely to benefit from its participation in the BRICS in the form of a more active role in financing infrastructure projects and sustainable development. This gives Iraq the opportunity to use its financial resources more efficiently while deepening its diplomatic relations with other BRICS members, through membership increases the prospects for economic recovery and diversification.

## References

1. D. I. Kondratov (2021), Internationalization of the Currencies of BRICS Countries, Herald of the Russian Academy of Sciences, 2021, Vol. 91, No. 1.
2. Adams, Mubarak, (2023) brics and the new world order: implications for the existing world order. See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/371804604>.
3. Jonas, Solstad Sønnesyn, (2014) BRICS and a New World Order, Master's thesis in Political Science, Department of Sociology and Political Science.
4. Vladimirovna, zabolotskikh anna, (2021) shaping a new world order: role of the bricks and china's potential, international scientific conference «social and cultural transformations in the context of modern globalism, the European proceedings of social and behavioural sciences epsbs.
5. Murtazova1, Kheda, (2021), and Madina Abdulkadirova, The Consumer Market in the New Economy, SHS Web Conf. 3rd International Scientific Conference on New Industrialization and Digitalization (NID 2020), Volume 93, 2021  
<https://doi.org/10.1051/shsconf/20219304011>
6. Kirton, John J., Larionova, Marina, (2018) BRICS and Global Governance, First Edition, New York: Routledge.
7. Ding Yifan, (2021) How Will the BRICS Lead the Global Economy?, the site was browsed on: 01/06/. <https://www.chinausfocus.com/finance-economy/how-will-the-brics-lead-the-global-economy>.

8. Singh, Suresh P. and Dube, Memory (2021) BRICS and the World Order: A Beginner's Guide, Written by, (CUTS Centre for International Trade, Economics & Environment, South African Institute of International.
9. Marion Jansen, "BRICS countries: Emerging players in global services trade", International Trade Centre, July 2017.
10. Al-Jabari, Alaeddin Mohammed, (2018) the reality and future of the BRICS group on the international system, published master thesis, Al-Azhar University Gaza, Faculty of Economics and Administrative Sciences.
11. Peter Dimock, The role of BRICs in the world economy & International development, the New Development Bank, 19 September 2017.
12. World Bank () 2024, World Economic Outlook report, Washington.
13. India Exim Bank," BRICS(2020) Promoting trade, Investment and Business Cooperation", FICCI.
14. statistics of the Chinese customs directorate CGACS and ITC (2024) Global trade research initiative (GTRI),
15. Dollar, David (2022) The future of global supply chains: What are the implications for international trade?.in Building back better in a post-COVID-19 world, Brookings Institution Reimagining the global economy, Thornton China Center.
16. Aliakbarian M, Anijah Aliakbarian (2017) New world, new economics, Marketing and Branding Research 4, industrial management institute, Master of Science in Economics, Eastern Mediterranean University (EMU), North of Cyprus.
17. Nadège Rolland, (2020), China's vision for a new world order, nbr special report 83. The National Bureau of Asian Research, Washington.
18. Chaoling Feng, Embracing Interdependence: The Dynamics of China and the Middle East, BROOKINGS DOHA CENTER, April 2015.
19. The Central Bureau of Statistics and Information Technology (2024), statistical group, Baghdad.

- 
20. UNCTAD (2023), current trends and challenges in the global economy, trade and development report 2023, calculations based on the United Nations Global Policy Model and data, United Nations, Geneva.
  21. International Monetary Fund, Country Report (2023). IRAQ,
  22. Ministry of Finance Department of public debt bulletins and tables, (2023), Baghdad <http://www.mof.gov.iq/obs/ar/Pages/debtreports.aspx>

## انتظروا العدد القادم

### المجلة الدولية للعلوم المالية والإدارية والاقتصادية

International Journal of Financial, Administrative, and  
Economic Sciences (IJFAES)

موقع المجلة: <https://ijfaes.vsrp.co.uk>  
البريد الإلكتروني: [ijfaes@vsrp.co.uk](mailto:ijfaes@vsrp.co.uk)  
رقم التليفون (واتس): +442039115546

دار النشر رؤية للبحوث العلمية والنشر، لندن، المملكة المتحدة

**Vision for Scientific Research and Publishing, London, UK**

71-75 Shelton Street, Covent Garden, London, WC2H 9JQ