

أثر رأس المال البشري في تحسين الأداء التسويقي: دراسة ميدانية في الجامعات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء

الاستلام: 20/فبراير/2025
التحكيم: 26/فبراير/2025
القبول: 6/مارس/2025

Abdulatef Musleh Ayedh^(1,*)
Khaled Ahmed Ali Al-Qudaimi²

عبداللطيف مصلح عايض^(1,*)
خالد أحمد علي القديمي²

© 2025 University of Science and Technology, Sana'a, Yemen. This article can be distributed under the terms of the [Creative Commons Attribution \(CC BY\) license](#), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author and source are credited.

© 2025 جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن، صنعاء. يمكن إعادة استخدام المادة المنشورة حسب رخصة [مؤسسة المشاع الإبداعي من فئة \(CC BY\)](#) شريطة الاستشهاد بالمؤلف والمجلة.

1 Professor of Business Administration, University of Science and Technology, Sana'a, Yemen

1 أستاذ إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن

2 MA Scholar in Business Administration, University of Science and Technology, Sana'a, Yemen

2 باحث في العلوم الإدارية، كلية العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن

* عنوان المراقبة: a.musleh@ust.edu.ye

أثر رأس المال البشري في تحسين الأداء التسويقي: دراسة ميدانية في الجامعات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر رأس المال البشري في تحسين الأداء التسويقي بالجامعات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء، واستخدمت الدراسة منهج البحث الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع الدراسة في: رؤساء الأقسام الأكademية والإدارية، وأمناء العموم ومديري الإدارات ونوابهم، وعمداء الكليات ونوابهم، ورؤساء الجامعات ونوابهم، وبلغ عددهم (437) عنصراً، وقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية نسبية بواقع (205) مفرد، وجُمعت البيانات باستخدام الاستبانة، وتم إدخال البيانات وترميزها ومعالجتها باستخدام برنامج SPSS 23، وتم استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية؛ لقياس أهداف الدراسة، كما تم استخدام أسلوب نمذجة العادات الهيكلي (SEM) لاختبار مسارات الفرضيات الرئيسية والفرعية بواسطة البرنامج الإحصائي Smart PLS؛ لاختبار فرضيات الدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الأداء التسويقي في الجامعات محل الدراسة جاء مرتفعاً بكافة أبعاده، كما أن رأس المال البشري لديها بكافة أبعاده جاء متوفراً بمستوى مرتفع، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر مباشر ذي دلالة إحصائية لرأس المال البشري بأبعاده مجتمعة في تحسين الأداء التسويقي للجامعات محل الدراسة، وقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام برأس المال البشري بكافة أبعاده نظراً لتأثيره في تحسين الأداء التسويقي في الجامعات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة - صنعاء.

الكلمات المفتاحية: الأداء التسويقي، رأس المال البشري، الجامعات الأهلية اليمنية.

The Impact of Human Capital on Improving Marketing Performance: A Field Study in Yemeni Private Universities in the Capital Municipality of Sana'a

Abstract:

This study aimed to determine the impact of human capital on improving marketing performance in Yemeni private universities in the Capital Municipality - Sana'a. The study adopted a descriptive-analytical research approach. The study population included heads of academic and administrative departments, general secretaries, directors of departments and their deputies, deans of colleges and their deputies, and university presidents and their deputies, totaling 437 individuals. A proportional stratified random sample of 205 individuals was selected. Data were collected using a questionnaire, and the data were entered, coded, and processed using SPSS 23. Descriptive statistical methods were used to measure the study's objectives, and structural equation modeling (SEM) was employed via the Smart PLS statistical program to test the main and subsidiary hypothesis paths. The results of the study revealed that the level of marketing performance in the universities under study was high across all dimensions, and human capital was also available at a high level across all dimensions. The results also showed a statistically significant direct impact of human capital, with all its dimensions combined, on improving the marketing performance of the universities under study. The study recommends the importance of focusing on human capital in all its dimensions due to its impact on improving marketing performance in Yemeni private universities in the Capital Municipality - Sana'a.

Keywords: marketing performance, human capital, Yemeni private universities.

المقدمة:

يشهد العالماليوم تطورات متسارعة في شتى المجالات؛ ما أدى إلى اشتداد حدة المنافسة بين المنظمات، وفرض تحديات متعددة عليها تتطلب البحث عن حلول مبتكرة، لتعزيز قدرتها التنافسية، وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية. ومن بين العوامل التي تحدد نجاح المنظمات قدرتها على تحسين أدائها، إذ يُعد الأداء مفهوماً جوهرياً لجميع منظمات الأعمال، وشاملاً لجميع أنواع الأداء، بما في ذلك الأداء التسويقي.

وفي هذا السياق، يُعد التسويق أحد الأنشطة الحيوية التي تمثل جوهر قدرة المنظمات على التوسيع والاستمرار، إذ لا تقتصر أهميته على المنظمات الإنتاجية التي تقدم سلعاً ملموسة، بل تمتد أيضاً إلى المنظمات الخدمية التي تقدم خدمات، ومنها الجامعات بمختلف أنواعها، لا سيما الجامعات الأهلية اليمنية التي تواجه منافسة متزايدة بسبب تزايد أعدادها في السنوات الأخيرة، وقد ازداد الاهتمام بتحسين الأداء التسويقي في الجامعات الأهلية؛ نظراً لدوره في جذب الطلبة وتعزيز العلاقة معهم، وذلك من خلال تقديم قيمة مضافة تلبى احتياجاتهم.

وبعد الأداء التسويقي أحد أبرز المؤشرات التي تعكس مدى نجاح المنظمة في تلبية احتياجات عملائها وتعزيز ولائهم، وبالتالي تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، ومع تزايد تحديات العولمة والتطورات التقنية، أصبح تحسين الأداء التسويقي ضرورة ملحة لضمان قدرة المنظمات على المنافسة والاستمرار في السوق.

ويمكن القول: إن تصاعد المنافسة بين الجامعات الأهلية اليمنية الناتج عن ازدياد عددها خلال السنوات الخمس عشرة الأخيرة، يستلزم اهتماماً متزايداً من جميع الجامعات بتحسين أدائها التسويقي، وذلك من خلال تعزيز العوامل التي تسهم في تطويره، والارتقاء به.

ويعُد رأس المال البشري من العوامل الرئيسية التي قد تؤثّر في الأداء التسويقي، حيث لا تستطيع أي منظمة في الوقت الراهن الاستغناء عنه، ولا سيما أن جميع المنظمات تعامل في بيئه تنافسية بالمنافسة الشديدة، وفي الوقت نفسه تسعى الكثير من تلك المنظمات إلى تحقيق ميزة تنافسية تكمنها من التتفوق على المنافسين. ولعل أحد العوامل الحاسمة في تحقيق ذلك هو رأس المال البشري، حيث إنه قد يسهم بشكل كبير في تحسين أداء المنظمات عموماً، بما في ذلك الأداء التسويقي، وذلك من خلال توظيفه: مهارات، و المعارف، وخبرات الأفراد في تطوير الاستراتيجيات، وتعزيز قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

واستناداً إلى ما سبق، سعت هذه الدراسة إلى تحديد أثر رأس المال البشري في تحسين الأداء التسويقي في الجامعات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء.

مفهوم الأداء التسويقي:

لقد ركزت تعريفات الأدبيات السابقة والباحثين لمفهوم الأداء التسويقي على عدة جوانب، فمنها ما ركز على الأهداف والنجاح في كسب العملاء، حيث يرى قره داغي (2004، 85) أن الأداء التسويقي هو عبارة عن "مدى تحقيق المنظمة لأهدافها التسويقية، ونجاحها في كسب الزبائن وتفضيلاته"، ومنها ما ركز على النتائج، فقد أشار David (2001، 308) إلى أن الأداء التسويقي هو "نتائج الأنشطة التسويقية التي يتوقع أن تقابل الأهداف الموضوعة".

في حين ركزت مجموعة من التعريفات على درجة النجاح، حيث أشار Kokinaki و Ambler (1997، 70) إلى أنه: "درجة نجاح المنظمة في السوق التي تتحقق من خلال المنتجات التي تقدمها".

ومن التعريفات ما ركز على المنافسة، حيث أكد Kotler و Armstrong (2018، 45) على أن الأداء التسويقي هو " مقابلة المنظمة بأداء منافسيها للتعرف على نقاط قوتها وتعزيزها، والتعرف على نقاط ضعفها والحد منها؛ بهدف تحقيق المزايا التنافسية".



ومن التعريفات ما ركز على الأداء التسويقي كعملية أو مكمل لأنشطة المنظمة، حيث أشار عبد الأمير وبلال (٢٠٢٠، ١٦٠) إلى أنه: "الأداء الذي يعمل على تحسين الأداء المنظمي، والذي يمكن قياسه مالياً من خلال مجموعة مؤشرات، وهي: المبيعات، والحصة السوقية، والربحية".

وحيث ظهرت تعريفات أكثر شمولاً للأداء التسويقي، وهي ترتكز على مجموعة من الجوانب التي تمت الإشارة إليها سابقاً، حيث عرفه كل من Suparmi وSuprapti (٢٠٢٢، ٣١) بأنه: "جميع الأنظمة المتعلقة بالأنشطة والنتائج (المخرجات) التي يمكن الحصول عليها عند تنفيذ الأنشطة التسويقية، والتي يتم قياسها من خلال مؤشرات (نمو المبيعات، ونمو العملاء، والربحية)"، كما عرفه بلاح وعبد الرحمن (٢٠٢٣، ٨) بأنه: "مستوى تحقيق المؤسسة لأهدافها الموضعة في الخطة التسويقية، كما أنه يعكس درجة نجاح المنظمة أو فشلها، وذلك من خلال سعيها وقدرتها على تحقيق الأهداف المتمثلة في البقاء، والتكيف مع المتغيرات البيئية".

واستناداً إلى ما سبق، يمكن تعريف الأداء التسويقي بأنه: نتائج الأنشطة التسويقية المتمثلة في زيادة كل من الحصة السوقية، ورضا العميل، والأرباح؛ وذلك من أجل تحقيق نجاح المنظمة، وصولاً إلى التفوق التنافسي.

أبعاد الأداء التسويقي:

استخدمت الدراسة نموذجاً خاصاً لقياس مؤشرات الأداء التسويقي للجامعات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة، صنعاء، وذلك بما يتلاءم مع طبيعة النشاط، والأهداف للجامعات محل الدراسة، حيث اعتمدت هذه الدراسة على مقياس ثلاثي الأبعاد للأداء التسويقي، وهو يتكون من ثلاثة أبعاد، هي: (الحصة السوقية، ورضا العملاء، والربحية)، ويمكن توضيح كل بعد من أبعاد الأداء التسويقي على النحو الآتي:

أولاً: الحصة السوقية:

تمثل الحصة السوقية للمنظمة "إجمالي المبيعات التي تتحققها السلعة" (Alallaq et al., 2020, 3112). وقد أصبحت الحصة السوقية هدفاً استراتيجياً تسعى المنظمات إلى تحقيقه، والحفاظ عليه، وذلك من خلال تخفيض السعر أو تقديم خدمات عالية الجودة، بالإضافة إلى تحسين وتطوير أنشطتها الأخرى مثل: أساليب البيع، ومحضي المبيعات، وسياسات التوزيع، والأنشطة الترويجية (Kotler & Armstrong, 2018).

و"تعد الحصة السوقية المؤشر الأكبر كناءً في قياس أداء المنظمة، والأكثر فاعلية في تعزيز مكانتها التنافسية في مواجهة المنظمات الأخرى العاملة في القطاع نفسه" (الزياني، ٢٠٠٤، ١١٦)، لذا "فإن الحصة السوقية تمثل هدفاً استراتيجياً تسعى المنظمة إلى الوصول إليه، والمحافظة عليه في السوق، حيث تعد العامل الأكبر تأثيراً من العوامل التي تؤثر في قياس الأداء لأي منظمة، فهي تعزز مكانتها التنافسية أمام المنافسين، وتعد مؤشراً فاعلاً لقياس مدى نجاح المنظمة على الانفراد والتربيع على السوق" (Clark, 1999, 715).

إن "من أهم مزايا الحصة السوقية للمنظمة هو تخفيض التكلفة عن طريق تحقيق اقتصاديات الحجم، والزيادة في فاعلية أداء القوى العاملة، وذلك يسهم في تحسين العملية الإنتاجية" (الحديدي، ٢٠١٠، ٧٥).

وقد أثبتت العديد من الدراسات والأدبيات، أن السبب الأكبر وراء حصول الحصة السوقية على أكبر قدر من الاهتمام هو أنه ثبت تجريبياً من أن زيادة الحصة السوقية تعد مؤشراً أساسياً يمكن أن يقود إلى تحقيق مستويات أعلى من الربحية (Bhattacharya et al., 2022; Buzzell et al., 1975; Kurtz, 1993; & Rhoades, 1992; Szymanski et al., 1993).

وبناء على ما سبق، ولأغراض هذه الدراسة فقد تم قياس بُعد الحصة السوقية في الجامعات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء، وذلك من خلال المؤشرات الآتية:

- تقديم برامج أكاديمية جديدة من وقت آخر.
- امتلاك خطط لاستقطاب عملاء جدد.
- تطوير الخدمات بمستوى يتجاوز مستوى الخدمات التي تقدمها الجامعات الأخرى.
- اغتنام الفرص السوقية المتاحة باستمرار.
- تحقيق زيادة في عدد عملائها باستمرار مقارنة بالجامعات الأخرى.

ثانياً: رضا العملاء:

لقد أدركت العديد من المنظمات أن رضا العملاء يعد مؤشراً قوياً في بقائها ونموها، حيث إن فشل المنظمة في تحقيق رضا العميل يجعلها غير قادرة على البقاء والاستمرار في المنافسة لفترة طويلة. لا سيما في ظل التحديات الكبيرة التي تواجهها التطور التكنولوجي، وانتشار المنافسين من المنظمات المختلفة، واتجاهها نحو العولمة، والتغيرات في أذواق المستهلكين واحتياجاتهم ورغباتهم، ونتيجة لتلك التحديات وغيرها، أصبح لزاماً على المؤسسات أن تأخذ بعين الاعتبار مسألة رضا العملاء والحفاظ على كسب رضاهما، وولاثم (Hamdi, 2003- Al-). وهنا يأتي دور التسويق، حيث إن الهدف الرئيس من التسويق هو الاهتمام بالعميل، وتلبية رغباته واحتياجاته (Alallaq et al., 2020).

لذلك فإن العميل في أي منظمة يعد أهم عنصر، وكثير من المنظمات تعتبره البداية والنهاية، حيث تبدأ كل العمليات في أي منظمة بتلبية احتياجات العميل وتحقيق رغباته، وتنتهي تلك العمليات بالمنتج الذي سيشتريه العميل، وهو من سيقوم بتقييم نجاحه أو فشله، وبالتالي فإن اشباع رغبة العميل في هذا المنتج يعني تحقيق رضا الذي ينعكس على الزيادة الفعلية في المبيعات وفي الأرباح، وأن عدم رضا العميل عن المنتج يعني أن المنظمة ستواجه الخسارة الفعلية التي قد تصل إلى توقف الإنتاج (Kotler & Armstrong, 2018).

وبناء على ما سبق ولأغراض هذه الدراسة فقد تم قياس بُعد رضا العملاء في الجامعات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء، وذلك من خلال المؤشرات الآتية:

- الأخذ بآراء العملاء ومقترناتهم تجاه الخدمات التي تقدمها الجامعات.
- تقديم خدمات بمستوى يلبي توقعات العملاء ورغباتهم.
- إشراك العملاء في تطوير أو تحسين الخدمات التي تقدمها الجامعات.
- تقديم خدمات متنوعة للعملاء.
- تطوير خدمات الجامعة وفقاً للتغيرات في حاجات العملاء ورغباتهم.

ثالثاً: الربحية:

تمثل الربحية "قدرة المنظمة على تحقيق الأرباح، التي تعد مقياساً لفعالية سياسات إدارة المنظمة الاستثمارية، والتشغيلية، والتغوبالية، وتقديماً لفعالية وكفاءة إدارة المنظمة" (Alallaq et al., 2020, 4109). وتعرف الربحية بأنها: الأرباح التي تستطيع المنظمة أن تتحققها، والتي تعد من أهم مقاييس فاعليتها، وتعد الأرباح أيضاً مهمة للملالك؛ معرفة قوّة الإيرادات وقياس فاعلية وكفاءة الإدارة المؤسسية (Al-Maidani, 1989).

إن إثبات وجود المنظمات وبقائها في السوق التنافسية، وتوسيعها في حصتها السوقية، يعتمد اعتماداً كلياً على الربح، لذا تُعد الربحية هدفاً مركزياً لجميع المنظمات (القاقي، 2013)، ولا سيما المنظمات التي تحقق مستويات عالية جداً من الأرباح، وهنا تظهر أهمية الربحية، حيث إنها تسهم في ارتفاع قيمة المنظمة في الأوساط التجارية والصناعية في محيطها؛ وهذا يسهم في بقاء المنظمة، ويساعد في نموها (قره داغي، 2004).



إن فلسفة التسويق الجديدة تجعل من تحقيق الربحية أفضل طريقة لإشباع حاجات العميل وتلبية رغباته؛ بما يجعل المنظمة تتفوق على المنافسين، كما أنه لا يمكن الاقتران على إرضاء العميل على حساب المنظمة ومصلحتها في المفهوم الحديث، وإنما يفرض نوع من التوازن بين رضا العميل، والمصلحة الخاصة بالمنظمة (عريو، 2011).

ولأغراض هذه الدراسة فقد تم قياس **بعد الربحية** في الجامعات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء وذلك من خلال المؤشرات الآتية :

- ترشيد المصروفات لتحقيق أعلى ربح ممكن.
- تحقيق زيادة في الإيرادات من مصادر أخرى غير الرسوم الدراسية.
- تحقيق زيادة في الأرباح بصورة دورية.
- تقديم خدمات إضافية بثمن متوفرة حالياً.
- القدرة على تخفيض قيمة المدخلات دون المساس بمستوى جودة الخدمات.

مفهوم رأس المال البشري :

يعد التعريف الذي تبنته منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي (OECD) أحد التعريفات واسعة الانتشار لرأس المال البشري، والذي يرى أنه "جملة المعرف والكفاءات والمؤهلات والمميزات الأخرى التي يحوزها الإنسان أو يكتسبها والتي تتمد بمعزيا شخصية، واجتماعية، واقتصادية، وتتوفر له الرفاه الفردي والاجتماعي، والاقتصادي" (Brian, 2007, 30). في حين عرّفه الزبيدي والمشهداي (2016, 273) بأنه يمثل "القدرات، والمهارات، والخبرات، والمعرفة التي يمتلكها أفراد المؤسسة، التي تعد ثروة حقيقة ومورداً مهماً من مواردها، حيث تعمل على استثمارها بالشكل الأمثل من أجل تحقيق مستويات أداء متميزة"، كما يرى كل من السعديي ومعارج (2017, 182) أن رأس المال البشري هو "تركيبة متكاملة من المعرفة، والمهارات، والخبرة، والقدرة على التعلم داخل المنظمة يوجهها الفرد بنفسه نحو تعظيم العائد التنظيمي".

ويرى العنسي (2019, 34) أن رأس المال البشري هو: "ما يمتلكه الأفراد في المنظمات من معارف، ومهارات، وخبرات تستفيد منها وتقوم بتوظيفها وتنميتها بما يخدمها في تحقيق أهدافها ويؤكدها قيمة أعلى، ويزيد من كفاءتها"، وعرفه عبده (2021, 45) بأنه: "أصل غير ملموس من أصول المنظمة، يتمثل في رصيد المعرفة، والمهارات، والخبرات المترادفة، والقدرة على الإبداع والابتكار التي يمتلكها العاملون من خلال التعليم والتدريب والممارسة".

وعلى الرغم من تعدد التعريف لرأس المال البشري فإن جميع الباحثين والمُؤلفين يتفقون على أن رأس المال البشري هو أحد عوامل النجاح وأهم عناصره الحاسمة لبناء المنظمات المعرفية إذا ما اعتمد على الموارد غير الملموسة، التي تعد أهم هذه الموارد على الإطلاق.

ومن خلال ما سبق يمكن تعريف رأس المال البشري بأنه يمثل مجموعة ما يمتلكه جميع العاملين في المنظمة من المعرفة، والمهارات، والخبرات التي يتم توظيفها واستثمارها لتحسين أداء المنظمة.

أبعاد رأس المال البشري :

اعتمدت هذه الدراسة على الأبعاد الآتية : (المعرفة، والمهارات، والخبرات) لرأس المال البشري؛ كونها الأكثر ارتباطاً وتناسباً مع طبيعة نشاط مجتمع الدراسة، كما أنها أبعاد تم اعتمادها من قبل العديد من النماذج والدراسات السابقة التي منها، دراسة النشمي والعنسي (2023)، ودراسة ميمون وبوزكري (2020)، ودراسة الزغول والدقايسة (2017)، ويمكن تناول هذه الأبعاد بنوع من التفصيل على النحو الآتي :

أولاً: المعرفة:

لقد عرف الخشاب (2000، 17) المعرفة بأنها "مجموعة من الأفكار، والأراء، والمفاهيم، والتصورات الفكرية التي تكونت لدى الإنسان؛ نتيجة محاولاته المتكررة لفهم الظواهر الموجودة في بيئته المحيطة وتفاعلها معها"، ويرى النجار (2010، 47) أن المعرفة هي:

الفهم المكتسب من خلال الخبرات والدراسة في معرفة كيف تعمل الأشياء التي تمكن من إنجاز المهمة؟ والتي قد تكون حقائق متراءمة، أو قواعد إجرائية، أو توجيهات، وتنتألف المعرفة من المعلومات التي نظمت وعولجت لتحولها إلى فهم، وخبرة، وتعليم متراءم، وهي تواقيع الوهبة، والأفكار، والقوانين، والخبرة، والإجراءات التي تقود إلى المعرفة وتطبيقاتها لحل مشكلة.

وقد أفاد القيسي والطائي (2014، 702) أن "المعرفة تعد من الموارد غير الملموسة، وتزداد قيمتها من خلال المشاركة بها، كما أن معرفة واحدة يمكن أن تستخدم لأغراض مختلفة، ويمكن أن تنتقل من شخص إلى آخر مع ضمان بقائها في عقل الشخص الأول، ولا يعاد امتلاكها"، ويؤكد حسن (2008) أن المعرفة تمثل ثروة وقوه في آن واحد، بوصفها قوه لكونها أكثر أهمية من مورد رأس المال، وهي الأداه الفاعلة في تكوين وايجاد القيمة المضافة، والمورد الوحيد الذي لا ينقص بالاستخدام، بل يزداد ويبنى بالتراءم، وعلى العكس تماما، حيث يمكن استخدامها في توليد أفكار جديدة، وتطويرها بدون تكلفة إضافية، أو بكفة قليلة جدا، "ومن المتفق عليه أنها عبارة عن مزيج من المعلومات، والأفكار، والإجراءات، والقواعد التي تتصهر جميعها بشكل متكامل حتى تتنفس لتصبح معرفة" (Bhatt, 2004, 3333).

وبناء على ما سبق، ولأغراض هذه الدراسة فقد تم قياس بعـد المـعـرفـةـ في الجـامـعـاتـ الأـهـلـيـةـ الـيـمـنـيـةـ بـأـمـانـةـ العاصـمـةـ صـنـعـاءـ مـنـ خـلـالـ المؤـشـراتـ الآـتـيـةـ:

- التركيز عند الاختيار والتعيين على العاملين الذين يمتلكون معارف متعددة.
- الاحتفاظ بالعاملين ذوي المعرفة العالية.
- تعيين من يمتلكون المعرفة العالية في المناصب الإدارية.
- تشجيع العاملين على زيادة معارفهم بطرق مختلفة مثل: (المؤتمرات، والندوات، والمحاضرات).
- تنفيذ برامج تأهيل مستمرة لجميع العاملين لزيادة معارفهم.

ثانياً: المهارات:

تعرف المهارة بأنها: "استعداد أو موهبة طبيعية مكتسبة تنمو بالمعرفة، أو بالتعليم، وتصقل بالتدريب، بحيث تجعل الفرد قادرا على القيام بعمل، أو نشاط معين" (خليل، 2017، 25)، وترتبط تنمية رأس المال البشري في المنظمة جذب الكفاءات، والمهارات العالية، والاحتفاظ بها، وتوجيهه تناجها لا سيما في ظل المنافسة والبيئة المتغيرة باستمرار على الرغم من التكاليف العالية المترتبة لأجل الحصول عليها، فامتلاك رأس مال بشري موهوب و Maher ومبدع هو دلالة على قدرة المنظمة على تحسين جميع جوانب أدائها، وعلى امتلاك المنظمة ميزة تنافسية؛ حيث إن الموهبة، والمهارة هي توليفة متنوعة من الخبرات، والمعرفة التي تتميز بها مجموعة من الأفراد دون غيرهم؛ وعلى إدارة المنظمة الاهتمام بهذه الماجموع، وتنمية قدراتها عن طريق البرامج التدريبية والتعليمية، وتأسيس إدارة خاصة تعنى بإدارة المهارات، والمواهب (Cormican & O'Sullivan, 2004).

وتشتمل المهارات والقدرات الجديدة في جعل الشخص قادرا على التصرف بطرق جديدة، أو مبتكرة، وقدرا على تحسين الإنتاجية (David & Asamoah, 2011)، لأن المعرفة، والمهارات التي يحصل عليها الأفراد من خلال الموظفين تجعلهم قادرين على تحسين أدائهم، وهذا يؤدي إلى تحسين عملية الإنتاج من حيث الجودة، والسرعة، والكمية، وهذا ينعكس إيجابا على تخفيض التكاليف، وزيادة الأرباح.



وقد ذكر كل من الريبعاوي وعباس (2015، 101) "أن أي منظمة ترغب في تحقيق الاستثمار الأمثل لوارداتها، يجب أن يمتلك العاملون فيها المهارات الأساسية الآتية: المهارة الشخصية، والمهارة الإنسانية، والمهارة الإدراكية"، وذكر العنزي (348، 2014) "أن تحسين وتطوير المهارات الخاصة بالعاملين في المنظمة تعد من أصعب القضايا التي يمكن القيام بها من قبل المنظمات، وأهمها في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية".

وبناء على ما سبق، ولأغراض هذه الدراسة فقد تم قياس بُعد المهارات في الجامعات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء من خلال المؤشرات الآتية:

- تقديم برامج تدريبية متخصصة للموظفين لتنمية وتطوير مهاراتهم، وقدراتهم.
- العمل على إكساب الموظفين مهارات جديدة من وقت لآخر.
- إتاحة الفرص للموظفين لاكتساب المهارات التي تتطلبها وظائفهم.
- امتلاك العاملين مهارات متنوعة تمكّنهم من إنجاز أعمالهم بكفاءة وفاعلية.
- اعتماد سياسة التدوير الوظيفي باعتباره وسيلة لتطوير مهارات العاملين.

ثالثاً: الخبرات:

تعرف الخبرات بأنها "مقدار ما يتمتع به العاملون من معارف متراكمة مكتسبة من العمل" (الصفار، 2008، 90)، وهذا يعني أن مفهوم الخبرة بشكل عام له علاقة بالعنصر البشري، نظراً لعلاقة الخبرة بتحليل أداء العنصر البشري، والمهام الوظيفية، ودرجة الاعتمادية على العامل ولعلاقتها الوثيقة بانشطة التدريب والتعليم داخل المنظمة، وبتصميم العمل في المنظمة بشكل كامل" (Farrington-Darby & Wilson, 2006, 18, 2006)، فجميع التجارب، والخبرات المكتسبة عن طريق ممارسة الأعمال تُعد رصيداً وخبرة مهمة للعنصر البشري، ومورداً رئيسياً لكل المنظمات.

وذكر المغربي (2016، 164) ثلاثة أسباب رئيسة تبين أهمية الخبرات التي يتمتع بها العاملون؛ حيث إنها ذات تأثير كبير على أدائهم، والتي تعود بالنفع على المنظمة، وذلك على النحو الآتي:

- 1- تسهم الخبرات في تخفيض التكالفة والوقت الذي يتعلّق بالتدريب.
- 2- تتعزّز الخبرات مؤسراً اجتماعياً، حيث إن العامل يكون قد تعلم في المنظمات الأخرى التي عمل فيها نوع السلوك المطلوب.
- 3- إن نوعية الخبرة التي يحصل عليها العامل مهمّة لأغراض الترقية في المستقبل، فطول الفترة الزمنية التي خدمها العامل ليست مبرراً قوياً لترقيته بقدر نوع العمل الذي مارسه العامل طيلة حياته.

وبناء على ما سبق، ولأغراض هذه الدراسة فقد تم قياس بُعد الخبرات في الجامعات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء من خلال المؤشرات الآتية:

- امتلاك عاملين ذوي خبرات عالية في مجال عملهم.
- تكليف العاملين لإنجاز أعمال مشتركة للاستفادة من خبرات بعضهم البعض.
- الاحتياط بالعاملين الذين يمتلكون خبرات عالية.
- تمكين العاملين من زيارات جامعات لديها خبرات عالية للاستفادة من خبراتها وتجاربها.
- تمكين العاملين من توظيف خبراتهم في إطار الأعمال الموكلة إليهم.

الدراسات السابقة:

تم استعراض مجموعة من الدراسات السابقة ذات العلاقة، ولا سيما الدراسات التي تناولت المتغير التابع، إضافة إلى مجموعة أخرى من الدراسات التي تناولت المتغير المستقل، في حين تناولت مجموعة ثلاثة الدراسات التي ربطت بين المتغير التابع والمتغير المستقل، وقد تم استعراض جميع هذه الدراسات من

الأحدث إلى الأقدم، وذلك على النحو الآتي:

- دراسة الأشول والأغبري (2024)؛ هدفت الدراسة إلى معرفة أثر المرونة الاستراتيجية في الأداء التسويقي - دراسة ميدانية في البنوك الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي بأسلوب دراسة الحالة، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي للمرونة الاستراتيجية في الأداء التسويقي، ممثلاً في أبعاده: الحصة السوقية، ورضا العملاء، والربحية.
- دراسة لعرابي وقريري (2024)؛ هدفت الدراسة إلى معرفة أثر إدارة علاقات الزبائن الإلكتروني في الأداء التسويقي للبنوك في ولاية بسكرة بالجزائر، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي بأسلوب دراسة الحالة، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لإدارة علاقات الزبائن الإلكتروني في الأداء التسويقي.
- دراسة أحمد (2024)؛ هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الإعلان الإلكتروني كآلية لتحسين الأداء التسويقي لمؤسسة أوريدو بالجزائر، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي بأسلوب دراسة الحالة، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي للإعلان الإلكتروني في الأداء التسويقي.
- دراسة عمري (2024)؛ هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر رأس المال البشري في جودة الخدمة بشركات التأمين لولايات الشرق بالجزائر، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير إحصائي موجب ومرتفع لأبعاد رأس المال البشري في جودة الخدمات التأمينية.
- دراسة نور الدين ومزياني (2024)؛ هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر رأس المال البشري، في تعزيز السلوك الإبداعي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الجزائر، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى وجود أثر معنوي موجب لرأس المال البشري في تعزيز السلوك الإبداعي.
- دراسة Alshurideh et al. (2024)؛ هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير تقنية الواقع الافتراضي على الأداء التسويقي في صناعة الأزياء بالأردن، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأظهرت النتائج أن تقنية الواقع الافتراضي كان لها تأثير إيجابي كبير على الأداء التسويقي.
- دراسة شوان وآخرون (2023)؛ هدفت الدراسة إلى قياس وتحليل دور رأس المال البشري في إدارة الأزمات الجامعية بجامعة عدن بالجمهورية اليمنية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير لرأس المال البشري في إدارة الأزمات الجامعية.
- دراسة التشي والعنسي (2023)؛ هدفت الدراسة إلى تحديد أثر رأس المال البشري في الأداء المنظمي من خلال رأس المال الاجتماعي، في جميع شركات الهاتف النقال بالجمهورية اليمنية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لرأس المال البشري على الأداء المنظمي.
- دراسة الأشقر (2023)؛ هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر رأس المال الفكري في تحسين الأداء التسويقي بمصنع تن الوفاء بمدينة الخمس في تلبيبا، وتم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى: أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الفكري في تحسين الأداء التسويقي.
- دراسة Dahmanig Limam (2023)؛ هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين رأس المال البشري ونوعية رياادة الأعمال لدى طلاب الجامعات، مع التركيز على طلاب جامعة طاهري محمد بشاري في الجزائر، وتوصلت الدراسة إلى أنه ليس لرأس المال البشري تأثير مباشر على نية رياادة الأعمال.
- دراسة غبش والعبسي (2022)؛ هدفت الدراسة إلى التعرف على رأس المال البشري، والدور الذي يؤديه في تحقيق التوجه الريادي بجامعة الوادي بالجزائر، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي موجب ذي دلالة إحصائية لرأس المال البشري في التوجه الريادي.

- دراسة بلال والمشريقي (2021)؛ هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التوجه الريادي على الأداء التسويقي في ظل القدرة على استشعار الفرص كمتغير متداخل في بعض شركات: المواد الغذائية، والأسمدة، والأدوية في اليمن، واستخدمت الدراسة المنهج السببي، وتوصلت إلى وجود أثر إيجابي للتوجه الريادي على الأداء التسويقي.
- دراسة الطائي وأبو طبيخ (2021)؛ هدفت الدراسة إلى استكشاف أثر استراتيجيات التسويق المستدام على الأداء التسويقي في شركة التأمين العراقية ببغداد، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي لاستراتيجيات التسويق المستدام على الأداء التسويقي.
- دراسة ميمون وبوزكري (2020)؛ هدفت الدراسة إلى تحديد ومعرفة دور رأس المال البشري في تحسين أداء المؤسسات الجامعية وفق نموذج بطاقة الأهداف المتوازنة – دراسة حالة المركز الجامعي تيسمسيلت-الجزائر، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين مكونات وعناصر رأس المال البشري وأبعاد الأداء وفق بطاقة الأهداف المتوازنة.
- دراسة المجاهد والقطيم (2020)؛ هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى تبني بعض شركات صناعة الأغذية في اليمن لاستراتيجية المحيط الأزرق وأثرها في أدائها التسويقي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى وجود تأثير إيجابي لاستراتيجية المحيط الأزرق في الأداء التسويقي.
- دراسة محمد وبعل (2020)؛ هدفت الدراسة إلى إبراز دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء التسويقي للبنوك التجارية الجزائرية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى وجود أثر إيجابي للتخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء التسويقي.
- دراسة Widodo Sandri (2020)؛ هدفت الدراسة إلى استكشاف كيف يمكن تطوير نموذج الأداء المبتكر الذي يعتمد على رأس المال البشري وجودة الشبكة، ويمكن أن يسهم في تحسين الأداء التسويقي لشركات موزعى زيوت التشحيم باندونيسيا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير ذي دلالة معنوية لمتغيرات رأس المال البشري في تحسين الأداء التسويقي.
- دراسة الصباغي (2019)؛ هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استخدام الوسائل الإلكترونية للتسويق عبر الإنترنت على الأداء التسويقي في الجامعات الأهلية في اليمن، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى وجود ذي دلالة احصائية لاستخدام الوسائل الإلكترونية للتسويق عبر الإنترنت على الأداء التسويقي.
- دراسة الزغول والدقايسنة (2017)؛ هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير رأس المال المعرفي على كفاءة الأداء في المصارف الإسلامية الأردنية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر لجميع أبعاد رأس المال البشري في الأداء المصري.
- دراسة Widjajanti et al. (2017)؛ هدفت الدراسة إلى معرفة أثر رأس المال الاجتماعي ورأس المال البشري في تحسين الأداء التسويقي في الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة سيمارانج باتيaka - إندونيسيا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير لرأس المال البشري في تحسين الأداء التسويقي.
- دراسة الدليمي (2014)؛ هدفت الدراسة إلى معرفة دور رأس المال البشري في تحسين الأداء التسويقي في الشركة العامة للأدوية والمستلزمات الطبية- نينوى -العراق، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير لرأس المال البشري في تحسين الأداء التسويقي.

- دراسة جرادات وآخرون (2012)؛ هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر رأس المال البشري في أداء الشركات العائلية الفلسطينية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين رأس المال البشري وأداء الشركات.

التعقيب على الدراسات السابقة:

اقتفت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في التغيير التابع "الأداء التسويقي"، كدراسة الأشول والأغبري (2024) والعراييف وقرشي (2024) وأحمد (2024) و.الآ (2024) Alshurideh et al. (2024) وبيل والطائي وأبو طبيخ (2021) والصباحي (2019)، كما اتفقت مع بعض الدراسات السابقة في التغيير المستقل "رأس المال البشري"، كدراسة عمرى (2024) ونور الدين ومزياني (2024) ونشوان (2023) وآخرون (2023) Dahmanig Limamg (2023) وغشى والعبسي (2022) وميمون وبوزكري (2020) وآخرون (2023) وجرادات وآخرون (2012)، وكذلك اتفقت مع بعض الدراسات السابقة في المتغيرين المستقل "رأس المال البشري"، والتابع "الأداء التسويقي"، كدراسة Sandri Widodo (2020) و.الآ (2017) وDijajanti et al. (2014) والدالimi (2014) والأشقر (2023)، إضافة إلى اتفاقها مع بعض الدراسات السابقة في اختيار مجتمع الدراسة نفسه المتمثل (بالجامعات)، كدراسة الصباحي (2019) ونور الدين ومزياني (2024) ونشوان وآخرون (2023) وغشى والعبسي (2022) وميمون وبوزكري (2020)، وكذلك اتفقت مع الغالبية العظمى للدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتطبيق إجراءات الدراسة الميدانية.

وتخلف الدراسة الحالية من حيث التركيز على الجامعات الأهلية اليمنية، في حين تناولت معظم الدراسات السابقة مجتمعات أخرى، باستثناء دراسة الصباحي (2019)، كما أنها تختلف، من حيث التركيز على منغير تحسين الأداء التسويقي ضمن سياق الجامعات الأهلية اليمنية، وهو ما لم يكن محل اهتمام رئيس في معظم الدراسات السابقة.

مملحة الدراسة:

في عالم يتسم بالتغييرات السريعة والتحديات المتزايدة، أصبح الأداء التسويقي عاملاً حاسماً في تحديد نجاح المنظمات وقدرتها على البقاء والمنافسة، حيث يُعد الأداء التسويقي عنصراً أساسياً في تحقيق الميزة التنافسية وتعزيز القدرة على الاستجابة لاحتياجات السوق، ويشير الأداء التسويقي إلى مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها التسويقية من خلال تطبيق استراتيجيات فعالة تلبي احتياجات العملاء، وتحسين حصتها السوقية (Kotler & Keller, 2016).

وفي السياق ذاته، يُعد الأداء التسويقي في الجامعات عنصراً حاسماً في نجاحها واستدامتها في بيئة تنافسية متزايدة، حيث تواجه الجامعات العديد من التحديات المتعلقة بجذب العملاء، وتحقيق رضاهem، وبناء سمعة مؤسسية قوية، ويعتمد الأداء التسويقي الفعال في الجامعات الأهلية على قدرتها على تصميم برامج أكademية متميزة، وتوفير بيئة تعليمية محفزة، والاستجابة لاحتياجات سوق العمل (Hemsley- Brown & Oplatka, 2006).

ومن خلال الاطلاع على المؤشرات الواردة في الكتب الصادرة عن الجهاز المركزي للإحصاء، ومؤشرات التعليم العالي، والتقارير الحكومية المتعلقة بواقع التعليم العالي في الجمهورية اليمنية بشقيه: الحكومي والأهلي بالجامعات اليمنية، يتضح وجود تزايد ملحوظ في عدد الجامعات الأهلية العاملة في اليمن مقارنة بـ الماضي.

فقد أوضحت الإحصائيات ارتفاع عدد الجامعات الأهلية اليمنية من 13 جامعة في عام 2005/2006م إلى 30 جامعة في عام 2013/2014م، ثم إلى 44 جامعة في عام 2022/2023م (الجهاز المركزي للإحصاء، 2023)، وب يأتي هذا التزايد في عدد الجامعات في ظل وجود ضعف في الأداء التسويقي لتلك الجامعات، حيث تتخلف الجامعات من موازنتها المخصصة لأنشطتها التسويقية، وهذا ما نسنه الباحثان من خلال عملهما في الجامعات الأهلية اليمنية؛ الأمر الذي انعكس سلباً على أدائها التسويقي.

ويشير التمو والتنافس في قطاع الجامعات الأهلية إلى أنه ليس مقتصرًا على زيادة العدد في الجامعات الأهلية فقط، بل يشمل أيضًا التوسيع الكبير في نظام التعليم الموزي، ونظام الترقية الخاصة الذي تبنته الجامعات الحكومية اليمنية. وقد أدى هذا التوسيع إلى منافسة قوية بين الجامعات الحكومية والأهلية؛ مما انعكس على تراجع أو تذبذب الحصة السوقية لبعض الجامعات الأهلية.

وقد أكدت دراسة الصباغي (2019) على أن المنافسة الحادة بين الجامعات الأهلية اليمنية تتطلب تحسين أدائها التسويقي لضمان استمراريتها ونجاحها في بيئة تعليمية تتسم بزيادة التحديات، ويُعد الأداء التسويقي عنصراً أساسياً في تحقيق هذه الأهداف، حيث إنه يسهم في تعزيز القدرة التنافسية للجامعات.

وأن العديد من الجامعات، لا سيما الجامعات في الدول النامية، لا تدرك أهمية الأداء التسويقي بأنه أداة استراتيجية لتحقيق التميز التنافسي، حيث إن الجامعات تعد غالباً مؤسسات أكاديمية بحثية، مما يؤدي إلى إهمال الجانب التسويقي (Hemsley-Brown & Oplatka, 2006).

وفي هذا السياق، تعاني الجامعات اليمنية، لا سيما الجامعات الأهلية من ضعف الاهتمام بالأداء التسويقي، مما يعيق تحقيق أهدافها الأكاديمية والتنموية، لا سيما في ظل العولمة والتغيرات المتسارعة، وارتفاع المنافسة؛ لذا تسعى هذه الجامعات إلى تبني حلول مبتكرة لتعزيز أدائها التسويقي، وقدرتها التنافسية في السوق التعليمي المحلي والإقليمي.

ومن بين هذه الحلول، الاهتمام برأس المال البشري داخل الجامعة، حيث يمتلك الأكاديميون والإداريون معارف، وخبرات، ومهارات علمية تسهم في تحقيق التميز الأكاديمي والبحثي.

وتحتاج أهمية رأس المال البشري بأنه أحد العوامل الرئيسية المؤثرة في تحسين الأداء التسويقي، وقد أشارت إلى ذلك دراسات عديدة، مثل: دراسة الأشقر (2023) وSandrig و Widodo (2020) و Widjajanti et al. (2017) والدليمي (2014).

لذلك فإن تحسين الأداء التسويقي في الجامعات الأهلية يمثل تحدياً كبيراً، لا سيما في ظل بيئة تتسم بالتغييرات السريعة. وبعد تبني مفاهيم حديثة، مثل رأس المال البشري، أمراً ضرورياً لتحقيق التميز والمنافسة محلياً، واقليمياً. ومن هنا تبرز أهمية هذه الدراسة، التي تركز على أثر رأس المال البشري في تحسين الأداء التسويقي وهي دراسة ميدانية في الجامعات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء.

وبالتالي، تسلط هذه الدراسة الضوء على أثر رأس المال البشري في تحسين الأداء التسويقي، مما يسهم في تعزيز قدرة الجامعات الأهلية اليمنية على المنافسة، وتحقيق أهدافها الاستراتيجية في بيئة تعليمية ديناميكية ومتغيرة.

ومن خلال الدراسات السابقة التي تم الاطلاع عليها فقد تبين عدم وجود أي دراسة محلية تناولت متغيري الدراسة بحسب علم الباحثين، المتمثلة في تحسين الأداء التسويقي، ورأس المال البشري، بالإضافة إلى أن تحسين الأداء التسويقي في الجامعات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة - صنعاء يعد من أهم الفجوات الدراسية التي ترکز عليها مشكلة الدراسة، في ظل الوضع الحالي التي تعيشه الجامعات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة - صنعاء من شدة المنافسة، فضلاً عن أهمية الجامعات الأهلية اليمنية على الاقتصاد الوطني، ومن هذا المنطلق تتجلى أهمية هذه الدراسة، واستقصاء هذه الموضع، وبالتالي فإن مشكلة الدراسة تتحول في التساؤل الرئيس الآتي: ما أثر رأس المال البشري في تحسين الأداء التسويقي في الجامعات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء؟

أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف هذه الدراسة في الآتي:

1. معرفة مستوى تحسّن الأداء التسويقي في الجامعات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء.
2. معرفة مستوى توفر رأس المال البشري في الجامعات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء.
3. تحديد أثر رأس المال البشري في تحسين الأداء التسويقي في الجامعات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء.

أهمية الدراسة:

تتبّع أهمية هذه الدراسة من الآتي:

أولاً: الأهمية النظرية:

1. أنها قدمت تصالياً علمياً لمفهومين مهمين في مجال الإدارة، وفي تقدم المجتمعات وتطور الجامعات، وهما: "الأداء التسويقي" ورأس المال البشري، لا سيما أن رأس المال البشري، الذي يُعد من أكثر الموارد قيمة في القرن الحادي والعشرين في ظل اقتصاد المعرفة، وأن الأداء التسويقي يسهم في تحسين الأداء المنظمي أو في جزء منه.
2. تمثل إسهاماً جديداً يضاف إلى المكتبة العربية، وتعتبر رافداً للمكتبة اليمنية في موضوع الدراسة.
3. تناولت الدراسة قطاعاً مهماً وحيوياً (الجامعات)، وهو يُعد رافداً للاقتصاد والتنمية المجتمعية، حيث يسهم في توفير المورد الأساسي "رأس المال البشري" لجميع المنظمات.

ثانياً: الأهمية العملية:

1. حلت واقع الجامعات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة - صنعاء من خلال تقييم مستوى توفر رأس المال البشري، وتحسّن الأداء التسويقي، ومن ثم تحديد نقاط قوتها، و نقاط ضعفها على مستوى المتغيرين.
2. قدمت نتائج علمية يمكن الاستفادة منها، خاصة فيما يتعلق بتأثير رأس المال البشري في تحسين الأداء التسويقي، مما يُفيد الجامعات الأهلية اليمنية في مواجهة التحديات والمنافسة المتزايدة فيما بينها، وما تواجهه هذه الجامعات الأهلية من منافسة من الجامعات الحكومية.
3. قد تساعد الدراسة صناع السياسات ومتخذي القرارات في الجامعات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة - صنعاء من اتخاذ مجموعة من القرارات والإجراءات التي من شأنها معالجة نقاط الضعف والقصور، وحل المشكلات التي تواجهها، وصولاً إلى تحسّن في أدائها التسويقي، ومن ثم في أدائها المنظمي.

النموذج المعرفي:

تم بناء النموذج المعرفي للدراسة من خلال الاستعانة بمجموعة من الدراسات السابقة، وذلك على النحو الآتي:

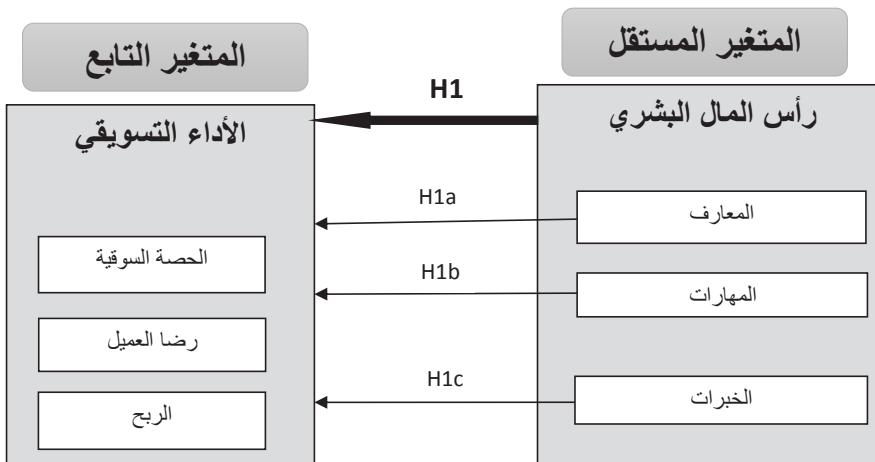
أولاً: المتغير التابع (الأداء التسويقي):

تم تحديد أبعاد الأداء التسويقي استناداً إلى مجموعة من الدراسات السابقة، ومنها دراسة الأشول والأغبري (2024)، ودراسة بلل والمشري (2021)، ودراسة المجاهد والقطيم (2020)، ودراسة محمد وبعلي (2020)، وقد تم اعتماد الأبعاد الأكثر تكراراً في الدراسات السابقة والأكثر تناسباً مع طبيعة هذه الدراسة المتمثلة في: الحصة السوقية، ورضا العملاء، والربحية.

ثانياً: المتغير المستقل (رأس المال البشري):

تم تحديد أبعاد رأس المال البشري، استناداً إلى عدد من الدراسات السابقة، ومنها دراسة النشمي والعنسي (2023)، ودراسة عبد الرحمن وآخرون (2021)، ودراسة ميمون وبوزكري (2020)، ودراسة الزغول والدقامسة (2017)، وقد تم اعتماد الأبعاد الأكثر تكراراً في تلك الدراسات، والأكثر تناسبًا مع طبيعة هذه الدراسةتمثلة في: المعرف، والمهارات، والخبرات.

وبناءً على ذلك فإن نموذج الدراسة تم تصميمه على النحو الذي يمثل الشكل (1):



شكل (1): النموذج المعرفي للدراسة

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية (H1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لرأس المال البشري في تحسين الأداء التسويقي في الجامعات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء، ويترافق من هذه الفرضية ثلاثة فرضيات فرعية تتمثل في الآتي:

- الفرضية الفرعية الأولى (H1a): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمعارف في تحسين الأداء التسويقي في الجامعات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء.
- الفرضية الفرعية الثانية (H1b): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمهارات في تحسين الأداء التسويقي في الجامعات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء.
- الفرضية الفرعية الثالثة (H1c): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للخبرات في تحسين الأداء التسويقي في الجامعات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء.

التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة:

تتضمن هذه الدراسة مجموعة من التعريفات الإجرائية للمصطلحات التي اشتمل عليها النموذج المعرفي للدراسة، وهي كالتالي:

- تحسين الأداء التسويقي: هو مدى قدرة الجامعات الأهلية اليمنية على تحسين أدائها التسويقي، (زيادة حصتها السوقية، وزيادة رضا العملاء، وزيادة الأرباح)، وذلك من خلال استثمار وإدارة مواردها المتاحة بكفاءة وفاعلية.

2. **الحصة السوقية** : هي قدرة الجامعات الأهلية اليمنية على زيادة الحصة السوقية لتعزيز مركزها التنافسي، وذلك من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها المتاحة بكفاءة وفاعلية.
3. **رضا العملاء** : هو مستوى الإحساس بالسعادة لدى العملاء الناتج من المقارنة بين الأداء المدرك والمتوقع للخدمات التي تقدمها الجامعات الأهلية اليمنية، بحيث تبني أو تفوق توقعاتهم.
4. **الربح** : هو مدى قدرة الجامعات الأهلية اليمنية على زيادة الأرباح، وذلك من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها، وتجاوز الإيرادات المكتسبة في مصروفاتها.
5. **رأس المال البشري** : هو مجموعة ما يمتلكه الموظفون في الوظائف الإدارية الوسطى والعليا، والأكاديمية في الجامعات الأهلية اليمنية من المعرفة، والخبرات، والمهارات التي يتم توظيفها واستثمارها لتحسين الأداء التسويقي للجامعات.
6. **المعرف** : هي البيانات، والمعلومات التي يمتلكها الموظفون في الوظائف الإدارية الوسطى والعليا، والأكاديمية في الجامعات الأهلية اليمنية؛ لتسمم في تبنيها وتطويرها.
7. **المهارات** : هي القدرات التي يتمتع بها الموظفين في الوظائف الإدارية الوسطى والعليا، والأكاديمية في الجامعات الأهلية اليمنية؛ لإنجاز المهام الموكّل إليهم على مستوى عالٍ من الدقة، والاحترافية.
8. **الخبرات** : هي مستوى ما يتمتع به الموظفون في الوظائف الإدارية الوسطى والعليا، والأكاديمية في الجامعات الأهلية اليمنية من معارف متراكمة مكتسبة من العمل؛ لإنجاز الأعمال بكفاءة وفاعلية.

حدود الدراسة:

- » **الحدود الموضوعية** : اقتصرت هذه الدراسة على أثر رأس المال البشري في تحسين الأداء التسويقي.
- » **الحدود المكانية** : تناولت هذه الدراسة الجامعات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء.
- » **الحدود البشرية** : شملت الدراسة رؤساء الأقسام الأكاديمية والإدارية، وأمناء عموم ومدراء إدارات ونوابهم، وعمداء الكليات ونوابهم، ورؤساء الجامعات ونوابهم العاملين في الجامعات (محل الدراسة).

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

منهج الدراسة :

اعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي؛ لأنّه المنهج الذي يناسب طبيعة هذه الدراسة.

مجتمع الدراسة :

تمثّل مجتمع الدراسة في العاملين بالوظائف الإدارية الوسطى والعليا والأكاديمية في الجامعات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء، وهي المعتمدة لدى وزارة التعليم العالي والبحث العلمي حتى نهاية عام 2023. وذلك وفقاً للبوابة الإلكترونية لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي، فقد بلغ عدد الجامعات الأهلية اليمنية المعتمدة (44) جامعة (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2023).

وبعد تحليل المعلومات للجامعات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة - صنعاء، فقد تم اختيار الجامعات التي يتحقق فيها الشروط الآتية :

1. **الجامعات الأهلية التي مركزها الرئيس في أمانة العاصمة.**
2. **الجامعات الأهلية المعتمدة بالبوابة الإلكترونية لدى وزارة التربية والتعليم والبحث العلمي.**
3. **ألا يقل عدد سنوات ممارسة النشاط الجامعي عن خمسة عشر سنة.**
4. **ألا يقل عدد كليات الجامعة عن أربع كليات.**

وكانَت الجامعات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء التي تتطبق عليها الشروط السابقة (9) جامعات أهلية، كما يوضح ذلك الجدول (1) :

جدول (١) : توزيع مجتمع الدراسة على الجامعات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء

| الجامعة | م | سنة ممارسة النشاط | عدد الكليات | رؤساء الجامعات ونوابهم | عمداء الكليات ونوابهم | أمناء عموم ومدراء إدارات | رؤساء أقسام أكاديمية وإدارية | الإجمالي |
|------------------------------|---|-------------------|-------------|------------------------|-----------------------|--------------------------|------------------------------|----------|
| جامعة العلوم والتكنولوجيا | 1 | 1994 | 9 | 3 | 14 | 16 | 78 | 111 |
| جامعة اليمنية | 2 | 1995 | 7 | 2 | 7 | 8 | 31 | 48 |
| جامعة سبا | 3 | 1995 | 7 | 3 | 6 | 6 | 21 | 36 |
| جامعة الملكة أروى | 4 | 1996 | 7 | 2 | 7 | 8 | 36 | 53 |
| جامعة الأندلس للعلوم التقنية | 5 | 2003 | 4 | 2 | 5 | 6 | 21 | 34 |
| جامعة المستقبل | 6 | 2004 | 4 | 2 | 5 | 7 | 28 | 42 |
| جامعة العلوم الحديثة | 7 | 2004 | 4 | 2 | 4 | 6 | 25 | 37 |
| جامعة الناصر | 8 | 2007 | 6 | 2 | 5 | 7 | 27 | 41 |
| جامعة آزال للتنمية البشرية | 9 | 2008 | 5 | 3 | 4 | 6 | 22 | 35 |
| إجمالي | | | | | | | | |
| | | | | | | | | 437 |
| | | | | | | | | 289 |
| | | | | | | | | 70 |
| | | | | | | | | 57 |
| | | | | | | | | 21 |

المصدر: وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (٢٠٢٣)، وموقع الجامعات اليمنية الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء (٢٠٢٣).
عينة الدراسة:

تم تحديد حجم العينة بناء على نموذج Morgan Krejcie (١٩٧٠) الذي يحدد عينة الدراسة لمجتمع يتكون من (٤٣٧) عنصرا بمقدار (٢٠٥) مفرد، وتم اختيارها عن طريق العينة العشوائية الطبقية النسبية للحصول على مفردات تمثل مجتمع الدراسة، وذلك من خلال العاملين الأكثر ارتباطا وتعاملا مع العمالء، والجدول (٢) يوضح عينة الدراسة ونسبتها من إجمالي مجتمع الدراسة موزعة على الجامعات محل الدراسة وبحسب الفئة.

جدول (٢) : توزيع عينة الدراسة

| الجامعة | م | الجامعة | م | رؤساء أقسام أكاديمية وإدارية | رؤساء عموم ومدراء إدارات | عمداء الكليات ونوابهم | أمناء عموم ومدراء إدارات | النسبة المئوية العينة الإجمالي | حجم العينة | النسبة المئوية |
|----------------------------|---|------------------------------|---|------------------------------|--------------------------|-----------------------|--------------------------|--------------------------------|------------|----------------|
| جامعة العلوم والتكنولوجيا | 1 | جامعة الناصر | 8 | 3 | 5 | 7 | 14 | 16 | 78 | 111 |
| جامعة اليمنية | 2 | جامعة سبا | 3 | 2 | 7 | 8 | 31 | 48 | 23 | 48 |
| جامعة الملكة أروى | 4 | جامعة الأندلس للعلوم التقنية | 5 | 2 | 5 | 7 | 8 | 36 | 25 | 53 |
| جامعة المستقبل | 6 | جامعة العلوم الحديثة | 7 | 2 | 5 | 7 | 28 | 21 | 17 | 34 |
| جامعة آزال للتنمية البشرية | 8 | جامعة الناصر | 8 | 2 | 5 | 7 | 27 | 19 | 19 | 41 |

جدول (2) : يتبع

| م | الجامعة | رؤساء الجامعات | رؤساء الكليات | عمداء ونوابهم | أمناء عموم ومدراء إدارات ونوابهم | رؤساء أقسام أكاديمية وإدارية | حجم العينة | النسبة الإجمالية |
|----------|----------------------------|----------------|---------------|---------------|----------------------------------|------------------------------|------------|------------------|
| 9 | جامعة آزال للتنمية البشرية | 3 | 4 | 6 | 22 | 35 | 16 | 8.0% |
| الإجمالي | 21 | 57 | 70 | 289 | 437 | 205 | 100% | |

وحدة التحليل:

تمثلت وحدة التحليل في هذه الدراسة بالجامعة؛ كون متغيري الدراسة يقاسان على مستوى الجامعات وليس على مستوى الفرد.

أداة الدراسة:

تم تطوير أداة الدراسة الحالية بالاستفادة من عدد من الدراسات السابقة بما يتناسب مع مجتمع الدراسة، وبما يغطي متغيري الدراسة وأبعادها، والجدول (3) يوضح أهم الدراسات والنهماذج السابقة التي تم الاعتماد عليها في بناء وتطوير أداة الدراسة.

جدول (3) : الدراسات التي تم الاستفادة منها في بناء وتطوير الاستبانة

| المتغير | الدراسات السابقة |
|------------------|---|
| الأداء التسويقي | (بوفاس، 2018؛ الربيعي وأخرون، 2014؛ سيد وذيب، 2019؛ قمحة، 2018) |
| رأس المال البشري | (رضا وعبدالقادر، 2021؛ الجبوري وأخرون، 2021؛ منيرة، 2018؛ النعيمي والأفندى، 2017) |

وبعد بناء الصورة الأولية من الاستبانة، تم توزيعها على مجموعة من الأكاديميين المتخصصين في الإدارة والإحصاء، لتحكمها وابدأ الرأي حولها، ومدى ملاءمة فقراتها للأبعاد ومتغيري الدراسة، حيث تم توزيع الاستبانة على (17) أكاديمياً، وقد أسمهم حكموا الاستبانة بتقديم مجموعة من الملحوظات والمقررات، وقد تم تعديلها في ضوء ملحوظاتهم، وقد تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من قسمين، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: القسم الأول: اشتمل على البيانات الديموغرافية لمجتمع الدراسة، المتمثلة في: النوع، والعمر، والمؤهل العلمي، والمسمي الوظيفي، وسنوات الخدمة.

ثانياً: القسم الثاني: احتوى على الفقرات التي تم تطويرها لتحديد أثر رأس المال البشري كمتغير مستقل في تحسين الأداء التسويقي لمتغير تابع، بواقع (5) فقرات لكل بعد، ياجمالي (30) فقرة، (15) فقرة لالمتغير التابع، و(15) فقرة للمتغير المستقل.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت (Likert) الخماسي لقياس مدى استجابة أفراد العينة لفقرات الاستبانة، حيث تراوحت مستويات الإجابة فيه ما بين موافق بشدة، ولا أافق بشدة، ويمكن توضيح مكونات مقياس أداة الدراسة اللغوية، والرقمية، كما هو موضح في الجدول (4).

جدول (4) : مقياس درجة الموافقة لأداة الدراسة

| نسبة الموافقة | التعبير اللغوي | الوزن النسبي | إذا كانت النسبة المئوية | المدى | دلالة الموافقة | الإحصائي |
|---------------|----------------|--------------|-------------------------|------------------|----------------|----------|
| موافق بشدة | | 5 | من 84% حتى 100% | من 4.21 إلى 5 | عالية جداً | |
| موافق | | 4 | من 68% وأقل من 84% | من 4.20 إلى 3.41 | عالية | |
| محايد | | 3 | من 52% وأقل من 68% | من 3.40 إلى 2.61 | متوسطة | |

جدول (4):

| مستوى الموافقة | التعبير اللفظي | الوزن النسبي | إذا كانت النسبة المئوية | المدى | دلالة الموافقة إحصائياً |
|----------------|----------------|--------------------|-------------------------|-----------|-------------------------|
| لا أوفق | 2 | من 36% وأقل من 52% | من 1.81 إلى 2.60 | ضعفه | |
| لا أوفق بشدة | 1 | أقل من 36% | من 1 إلى 1.80 | ضعفه جداً | |

وقد تم توزيع الاستبيانة على عينة الدراسة، وكانت نسبة الاستجابة عالية، والجدول (5) يوضح عدد ونسبة الاستبيانات الموزعة، والمستردّة، والصالحة للتحليل الإحصائي.

جدول (5): نسبة استجابة عينة الدراسة

| الجامعة | العينة | الاستجابات | النسبة |
|-------------------------------|--------|------------|---------|
| جامعة العلوم والتكنولوجيا | 52 | 50 | % 96.0 |
| جامعة اليمنية | 23 | 22 | % 97.7 |
| جامعة سبا | 17 | 15 | % 88.8 |
| جامعة الملكة أروى | 25 | 25 | % 100.6 |
| جامعة الأنجلوس للعلوم التقنية | 16 | 16 | % 100.3 |
| جامعة المستقبل | 20 | 19 | % 96.4 |
| جامعة العلوم الحديثة | 17 | 17 | % 97.9 |
| جامعة الناصر | 19 | 19 | % 98.8 |
| جامعة أزاد للتنمية البشرية | 16 | 16 | % 97.4 |
| الإجمالي | 205 | 199 | % 97.1 |

يوضح الجدول (5) أنه تم توزيع (205) استبيانة، واسترجع منها (199) استبيانة، والصالحة منها (199) استبيانة للتحليل الإحصائي بنسبة (%97.1)، وهذه النسبة تُعدُّ مناسبة في العلوم الاجتماعية.

وقد تم تقييم النموذج القياسي لأبعاد التغيير التابع (الأداء التسويقي) من خلال مجموعة من المؤشرات التحليلية، بما في ذلك التشبع الخارجي، والثبات، والاتساق الداخلي، وصدق التقارب، وتم توضيح نتائج الثبات وصدق التقارب بالتفصيل، وذلك بناء على قيم المؤشرات، كما هو موضح في الجدول (6).

جدول (6): مؤشرات صدق التقارب لأبعاد التغيير التابع (الأداء التسويقي)

| البعد | المؤشر | متوسط التبادل المفسر | الثبات المركب | التشبع الخارجي | الثبات المركب | التشبع الخارجي | البعض |
|-------------|--------|----------------------|---------------|----------------|---------------|----------------|-------|
| الحصة | MS1 | 0.682 | | | | | |
| السوقية | MS2 | 0.793 | | | | | |
| | MS3 | 0.812 | 0.633 | 0.858 | 0.853 | | |
| | MS4 | 0.880 | | | | | |
| | MS5 | 0.797 | | | | | |
| رضا العملاء | CS1 | 0.848 | | | | | |
| | CS2 | 0.846 | | | | | |
| | CS3 | 0.861 | 0.720 | 0.904 | 0.903 | | |
| | CS4 | 0.818 | | | | | |
| | CS5 | 0.868 | | | | | |

جدول (6) : يتبع

| البعد | المؤشر | متوسط التباین المفسر | التبیع الخارجي | الثبات المركب | الفا كرونباخ | الثبات عال |
|-------|--------|----------------------|----------------|---------------|--------------|------------|
| الربح | BE1 | 0.613 | | | | 0.568 |
| | BE2 | 0.699 | | | | |
| | BE3 | 0.761 | | | 0.831 | |
| | BE4 | 0.851 | | | | |
| | BE5 | 0.822 | | | | |

من الجدول (6) يتضح أن هناك ثباتاً عالياً في مؤشرات الدراسة، فقد أظهرت النتائج وجود ثبات عالٍ في المؤشرات، حيث كانت قيم الفا كرونباخ أكبر من 0.700 وأقل من 0.950، وهذا يعني أن هناك اتساقاً داخلياً في الأبعاد التي تم قياسها، حيث كانت قيم الثبات المركب أكبر من 0.700 وأقل من 0.950. إضافة إلى ذلك، يتضح أيضاً وجود صدق تقارب بين البعد والمؤشرات، حيث كانت قيم متوسط التباین المفسر أكبر من 0.500، وهذا يشير إلى أن كل بعد يفسر أكبر من أو يساوي 50% من التباین في المؤشرات التي يتكون منها.

كما تم تقييم النموذج القياسي لأبعاد المتغير المستقل (رأس المال البشري) من خلال مجموعة من المؤشرات التحليلية، بما في ذلك التبیع الخارجي، والثبات، والاتساق الداخلي، وصدق التقارب، وتم توضیح نتائج الثبات وصدق التقارب بالتفصیل، وذلك بناء على قيم المؤشرات، كما هو موضح في الجدول (7).

جدول (7) : مؤشرات صدق التقارب لأبعاد المتغير المستقل (رأس المال البشري)

| البعد | المؤشر | متوسط التباین المفسر | التبیع الخارجي | الثبات المركب | الفا كرونباخ | الثبات عال |
|------------|--------|----------------------|----------------|---------------|--------------|------------|
| ال المعارف | K1 | 0.751 | | | | 0.664 |
| | K2 | 0.821 | | | | |
| | K3 | 0.870 | | | 0.908 | |
| | K4 | 0.812 | | | | |
| | K5 | 0.817 | | | | |
| | S1 | 0.901 | | | | |
| | S2 | 0.920 | | | | |
| | S3 | 0.892 | | | 0.702 | |
| | S4 | 0.573 | | | | |
| | S5 | 0.855 | | | | |
| المهارات | EX1 | 0.725 | | | | |
| | EX2 | 0.813 | | | | |
| | EX3 | 0.846 | | | 0.632 | |
| | EX4 | 0.728 | | | | |
| | EX5 | 0.853 | | | | |
| الخبرات | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |

من الجدول (7) يتضح أن هناك ثباتاً عالياً في مؤشرات الدراسة، فقد أظهرت النتائج وجود ثبات عالٍ في المؤشرات، حيث كانت قيم الفا كرونباخ أكبر من 0.700 وأقل من 0.950، وهذا يعني أن هناك اتساقاً داخلياً في الأبعاد التي تم قياسها، حيث كانت قيم الثبات المركب أكبر من 0.700 وأقل من 0.950. إضافة إلى ذلك، يتضح أيضاً وجود صدق تقارب بين البعد والمؤشرات، حيث كانت قيم متوسط التباین المفسر أكبر من 0.500، وهذا يشير إلى أن كل بعد يفسر أكبر من أو يساوي 50% من التباین في المؤشرات التي يتكون منها.

أساليب التحليل الإحصائي:

تم إدخال بيانات الدراسة إلى الحاسوب الآلي وتحليلها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتم استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية: قياس أهداف الدراسة، كما تم استخدام أسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) لاختبار مسارات الفرضيات الرئيسية والفرعية بواسطة البرنامج الإحصائي (Smart PLS) لاختبار فرضيات الدراسة.

خصائص عينة الدراسة:

نعرفة خصائص عينة الدراسة بحسب المتغيرات الديموغرافية، فقد تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، وذلك على النحو الآتي:

خصائص عينة الدراسة بحسب المتغيرات الديموغرافية:

يوضح الجدول (8) خصائص عينة الدراسة بحسب المتغيرات الديموغرافية، وذلك على النحو الآتي:

جدول (8): خصائص عينة الدراسة بحسب المتغيرات الديموغرافية وفقاً لنسبة الاستجابة

| النسبة | العدد | المتغير | |
|---------|-------|--------------------------------|---------------|
| % 76.4 | 152 | ذكر | النوع |
| % 23.6 | 47 | أنثى | |
| 100.0 % | 199 | الإجمالي | |
| % 39.2 | 78 | أقل من 25 سنة | العمر |
| % 40.7 | 81 | من 25-35 سنة | |
| % 16.6 | 33 | من 36-45 سنة | |
| % 3.5 | 7 | من 46 سنة فأكثر | |
| 100.0 % | 199 | الإجمالي | |
| % 0.5 | 1 | ثانوية | المؤهل العلمي |
| % 1.5 | 3 | دبلوم بعد الثانوية | |
| % 33.2 | 66 | بكالوريوس | |
| % 1.0 | 2 | دبلوم عالي | |
| % 31.2 | 62 | ماجستير | |
| % 32.7 | 65 | دكتوراه | |
| 100.0 % | 199 | الإجمالي | |
| % 2.5 | 5 | رئيس جامعة / نائب رئيس الجامعة | السمى الوظيفي |
| % 2.0 | 4 | أمين عام | |
| % 17.6 | 35 | عميد / نائب العميد | |
| % 0 | 0 | مستشار | |
| % 26.6 | 53 | مدير إدارة/نائب مدير إدارة | |
| % 51.3 | 102 | رئيس قسم وما في مستوى | |
| 100.0 % | 199 | الإجمالي | |
| % 14.9 | 30 | أقل من 5 سنوات | سنوات الخدمة |
| % 41.7 | 83 | من 5-10 سنوات | |
| % 25.6 | 51 | من 11-15 سنة | |
| % 18.1 | 36 | أكثر من 15 سنة | |
| 100.0 % | 199 | الإجمالي | |

يتبين من الجدول (8) أن عينة الدراسة من فئة الذكور تمثل أغلبية أفراد العينة بنسبة (76.4%)، بينما حازت فئة الإناث على نسبة (23.6%). وقد تعزى هذه النتيجة إلى طبيعة المجتمع وتقاليده التي أدت إلى قلة عدد الموظفات في جميع المنظمات اليمنية في الفترة الماضية، التي مازال تأثيرها حتى الوقت الراهن، وإن كان بشكل أخف، وكانت أغلبية عينة الدراسة بحسب متغير العمر من الفئة العمرية (من 25-35 سنة) بنسبة (40.7%)، ولعل ذلك عائد إلى حداثة غالبية الجامعات اليمنية، واعتماد معظمها على توظيف حملة البكالوريوس، وجاءت أغلبية عينة الدراسة بحسب متغير المؤهل العلمي من الحاصلين على مؤهل البكالوريوس بنسبة (33.2%)، يليه من الحاصلين على الدكتوراه بنسبة (32.7%)، وقد يعود ذلك إلى طبيعة نشاط المجتمع المدرسو الذي يتطلب توظيف حملة الدكتوراه، والماجستير، والبكالوريوس، أما فيما يتعلق بمتغير المسماي الوظيفي فقد كانت أغلبية عينة الدراسة من العاملين في فئة رئيس قسم وما في مسماه بنسبة (51.3%)، وقد يرجع ذلك إلى أهمية هذه الوظائف التي تتطلب تعيين موظفين لها دون إسنادها إلى موظفين يشغلون مناصب أخرى، كما هو عليه الحال في بعض الوظائف الأخرى. وبحسب متغير سنوات الخدمة فقد كانت أغلبية عينة الدراسة من العاملين الذين خدمتهم (من 10-15 سنة) بنسبة (41.7%). ولعل ذلك راجع إلى حداثة نشأة الكثير من الجامعات اليمنية وهذه النتائج تدل على التوزيع الطبيعي للعاملين في الوظائف في الجامعات الأهلية محل الدراسة، وبالتالي فإن العينة التي جمعت منها البيانات تعد ممثلة لمجتمع الدراسة.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

التحليل الوصفي للتغيري الدراسة وأبعادها:

معرفة مستوى متغيري الدراسة الممثلة في: الأداء التسويقي ورأس المال البشري وأبعادهما، فقد تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، والنسبة المئوية، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: مستوى تحسن الأداء التسويقي:

معرفة مستوى تحسن الأداء التسويقي في الجامعات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء، ومعرفة نقاط القوة والضعف لكل بعد من أبعاد الأداء التسويقي، تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري، والنسبة المئوية، كما هو موضح في الجدول (9).

جدول (9): نتائج التحليل الوصفي لمعرفة مستوى تحسن الأداء التسويقي

| الرتبة | الرقم | البعد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النسبة المئوية | مستوى التحسن |
|--------------------------------------|-------|---------------|-----------------|-------------------|----------------|--------------|
| 1 | 1 | الحصة السوقية | 4.16 | 0.58 | % 83.3 | مرتفع |
| 2 | 2 | رضا العملاء | 4.06 | 0.67 | % 81.2 | مرتفع |
| 3 | 3 | الربح | 3.95 | 0.61 | % 79.1 | مرتفع |
| المتوسط العام لتحسين الأداء التسويقي | | | | | | مرتفع |
| 4.057 | | | | | | |

يتبين من الجدول (9) أن مستوى الأداء التسويقي في الجامعات محل الدراسة قد جاء مرتفعا، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.057) وبانحراف معياري (0.62) وبنسبة (81.2%)، مما يشير إلى وجود توافق في آراء عينة الدراسة إزاء مضمون فقرات أبعاد الأداء التسويقي، وهذا يعني أن الجامعات محل الدراسة حققت الأداء التسويقي بمستوى مرتفع على مستوى كل من: (الحصة السوقية، رضا العملاء، والربح) وتحسن هذه الأبعاد مجتمعة يعني تحسن الأداء التسويقي في الجامعات محل الدراسة بمستوى مرتفع، وقد تعزى هذه النتيجة إلى قناعة الجامعات محل الدراسة بأهمية تحسن هذه الأبعاد، وذلك باعتبارها الأساس لتحسين الأداء التسويقي، ومن ثم أداء الجامعات بشكل عام؛ حيث تتميز بيئة الجامعات محل الدراسة بالمنافسة الشديدة؛ مما جعل الجامعات محل الدراسة دائمة البحث عن الوسائل التي تتحقق قيمة إضافية لها، وبما يسهم في تحسين الأداء التسويقي، وقد تعزى هذه النتيجة إلى التنافسية الشديدة

بين الجامعات الأهلية، حيث تسهم المنافسة في تحسين الأداء التسويقي، فعندما تسعى الجامعات لجذب الطلبة، فإنها تبتكر استراتيجيات تسويقية فعالة لتعزيز مكانتها، كما قد يعزى هذه المستوى المرتفع من الأداء التسويقي في الجامعات محل الدراسة إلى استخدام التكنولوجيا؛ فقد تستفيد الجامعات الأهلية من التكنولوجيا ووسائل التواصل الاجتماعي للتواصل مع الطلبة المحتملين؛ مما يسهل عليهم الوصول إلى المعلومات وزيادة المعرفة والوعي بالجامعة، ومن ثم تحسين مستوى الأداء التسويقي.

كما يتضح من الجدول (٩) أن بعد (الحصة السوقية) جاء في المرتبة الأولى من حيث مستوى التحسن، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٤.١٦) والانحراف المعياري (٠.٥٨) وبنسبة (٨٣.٣٪)؛ مما يعني أن هذه الجامعات تولي اهتماماً كبيراً بعد الحصة السوقية مع اهتمامها ببقية أبعاد الأداء التسويقي؛ وذلك تماً للحصة السوقية من أهمية في تحقيق الأداء التسويقي وتحسناته، وقد تعزى هذه النتيجة إلى شدة المنافسة بين الجامعات محل الدراسة، وحرص كل جامعة من هذه الجامعات على المنافسة من خلال الاستحواذ على أكبر حصة سوقية؛ وذلك لتحسين الأداء التسويقي، كما قد يعزى ذلك إلى أن الحصة السوقية تمثل الأساس لتحقيق الأداء العام للجامعات بما في ذلك الربح.

بينما جاء بعد (الربح) بالمرتبة الأخيرة من حيث مستوى التحسن، إذ بلغت درجة الموافقة عليه من قبل عينة الدراسة بمتوسط حسابي (٣.٩٥) وانحراف معياري (٠.٦٢) وبنسبة (٦٧.١٪)، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن الجامعة تواجه تحديات في تحقيق أرباح مرتفعة ومستدامة، وقد يتطلب ذلك إجراء تحليل مستفيض لعوامل الربحية، وتنفيذ استراتيجيات مالية فعالة لتعزيز الأرباح، وتحسين الأداء التسويقي للجامعات، ولعل من الأسباب التي أدت إلى انخفاض الأرباح زيادة مصروفات الجامعات، لاسيما فيما يتعلق بالحصول على الاعتماد الأكاديمي، إضافة إلى منع الجامعات تخفيضات لبعض الطلبة في ظل المنافسة التي تعيشها الجامعات فيما بينها، وذلك للحظاظ على طلبتها الحاليين وزيادة حصتها السوقية، أو على الأقل الحفاظ عليها، فضلاً عن تقديم الجامعات منحاً مجانية للطلبة عبر وزارة التربية والتعليم والبحث العلمي.

وتفتقر النتائج التي توصلت إليها الدراسة العالمية مع نتائج دراسة بلال والشريقي (٢٠٢١) التي توصلت إلى أن متغير الأداء التسويقي متحسن بنسبة مرتفعة على مستوى كل من: (الحصة السوقية، ورضا الزبون، والربح) مجتمعة في شركات المواد الغذائية والأسمدة والأدوية اليمن، وكذلك اتفقت مع نتائج دراسة المجاهد والقطيم (٢٠٢٠) التي توصلت إلى أن متغير الأداء التسويقي متحسن بنسبة مرتفعة جداً على مستوى كل من: (الحصة السوقية، ورضا الزبون، والربح) مجتمعة في شركات صناعة الأغذية باليمن.

ثانياً: مستوى توافر رأس المال البشري:

معرفة مستوى توافر رأس المال البشري في الجامعات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة - صنعاء، تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري، والتنبؤية المئوية، كما هو موضح في الجدول (١٠).

جدول (١٠): نتائج التحليل الوصفي لمعرفة مستوى توافر رأس المال البشري

| الرتبة | الرقم | البعد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النسبة المئوية | مستوى التوفّر |
|--|-------|-----------|-----------------|-------------------|----------------|---------------|
| ١ | ٢ | الماهارات | ٣.٩٩ | ٠.٧٥ | % ٧٩.٨ | مرتفع |
| ٢ | ٣ | الخبرات | ٤.٠٩ | ٠.٦٤ | % ٨١.٩ | مرتفع |
| ٣ | ١ | الماهارات | ٤.٠١ | ٠.٧٣ | % ٨٠.١ | مرتفع |
| المتوسط العام لرأس المال البشري | | | | | | |

يتضح من الجدول (١٠) أن رأس المال البشري متوفّر في الجامعات محل الدراسة بمستوى مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤.٠٣)، وبانحراف معياري (٠.٦٣)، وبنسبة (٨٠.٦٪)؛ مما يشير إلى وجود توافق في

آراء عينة الدراسة تجاه مضمون فقرات أبعاد رأس المال البشري، وهذا يعني أن الجامعات محل الدراسة متوفّر لديها رأس مال بشري على مستوى كل من: المعرف، والمهارات، والخبرات، وتوفّر هذه الأبعاد مجتمعة يعني توفّر رأس المال البشري في الجامعات محل الدراسة بمستوى مرتفع، وقد تعزّى هذه النتيجة إلى إدراك قيادات الجامعات محل الدراسة لأهمية رأس المال البشري ودوره في نجاح تلك الجامعات، على أساس أن رأس المال البشري الأكاديمي، والإداري بما يمتلك من مهارات، وخبرات، و المعارف يعد العامل الحاسم في نجاح تلك الجامعات، ولاسيما في ظل معايير الاعتماد الأكاديمي التي تشرط توفّر عدد من الأكاديميين والإداريين المتفرّجين على مستوى كل برنامج.

كما يتضح من الجدول (10) أن بعد الخبرات جاء في المرتبة الأولى من حيث مستوى التوفّر، بمتوسط حسابي (4.09) وبانحراف معياري (0.64) وبنسبة (81.9%)، وقد تعزّى هذه النتيجة إلى إعطاء رأس المال البشري في الجامعات محل الدراسة الأولوية في المقام الأول لتوفّر الخبرات، سواء في مجال التدريس أو الأنشطة المتصلة بالعملية التعليمية، ولاسيما إعداد توصيات البرامج الأكاديمية والمقررات الدراسية والدراسات والبحوث، بل إن بعض الجامعات محل الدراسة تضع ضوابط ومعايير عند اختيار كادرها الأكاديمي والإداري، وهي تتعلق بالخبرات السابقة لديهم، وتحدد درجات لكل معيار عند اختيار وتعيين كادرها.

بينما جاء بعد المهارات في المرتبة الأخيرة من حيث مستوى التوفّر، حيث بلغ متوسطه الحسابي (3.99) وبانحراف معياري (0.75) وبنسبة (79.8%)، وقد تعزّى هذه النتيجة إلى قلة الكادر المتوفّر في السوق اليمنية، لاسيما وجود الأكاديميين في التخصصات المختلفة، وعدم قدرة الجامعات محل الدراسة في الوقت الراهن على استقطاب قادر من خارج اليمن؛ مما جعلها تقبل بتعيين بعض الكوادر دون امتلاكها لمهارات عالية ومتعدّلة.

وأتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة النشمي والعنسي (2023)، التي توصلت إلى أن متغير رأس المال البشري متوفّر بنسبة مرتفعة على مستوى كل من: (المعرف، المهارات، والخبرات) مجتمعة في شركات الاتصال النقال بالجمهورية اليمنية.

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية:

تم استخدام اختبار مسارات الفرضيات الرئيسية والفرعية (Smart PLS) لاختبار الفرضية الرئيسية وما يتّبع عنها من فرضيات فرعية؛ للتأكد من صحة أو عدم صحة تلك الفرضيات، وذلك على النحو الآتي:

اختبار الفرضية الرئيسية (H1):

تنصُّ الفرضية الرئيسية على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لرأس المال البشري في تحسين الأداء التسويقي في الجامعات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء"، والجدول (11) يوضح اختبار المسار للفرضية الرئيسية (H1).

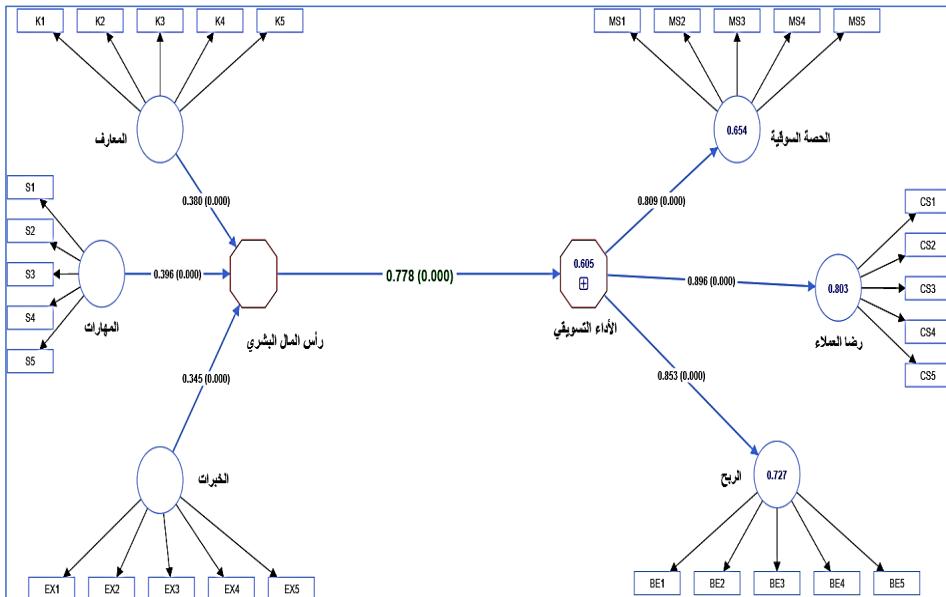
جدول (11): نتائج اختبار مسار أثر رأس المال البشري في تحسين الأداء التسويقي

| رأس المال البشري -> الأداء التسويقي | المسار | Beta | الدلاله | T test | الانحراف المعياري |
|-------------------------------------|--------|-------|---------|--------|-------------------|
| | | 0.778 | 0.027 | 28.355 | 0.000 |

يتّضح من الجدول (11) أن هناك أثراً دالاً إحصائياً لرأس المال البشري في الأداء التسويقي، حيث جاءت قيمة ("Beta") تساوي (0.778)، وكانت قيمة ("T test") تساوي (28.355) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، وهذا يشير إلى أن رأس المال البشري يسهم في زيادة مستوى تحسين الأداء التسويقي بنسبة (77.8%)؛ أي أن زيادة الاهتمام برأس المال البشري بمقدار واحد صحيح يؤدي إلى تحسّن في الأداء التسويقي بنسبة (77.8%) من الدرجة، وبالتالي تقبل الفرضية الرئيسية (H1)، وترفض الفرضية البديلة.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن الجامعات الأهلية اليمنية محل الدراسة تولي اهتماماً كبيراً برأس المال البشري الذي يعد أحد أهم الموارد التي تسهم في رفع مستوى جودة التعليم، فكلما كان العاملون في الوظائف الإدارية والأكاديمية في الجامعات محل الدراسة أكثر معرفة ومهارة وخبرة، تمكنوا من أداء مهامهم بشكل أفضل، وهذا يعزز نجاح الجامعات في سوق التعليم العالي، وتحقيق تحسين الأداء التسويقي، وذلك بزيادة الحصة السوقية وزيادة رضا العملاء، وهذا يؤكد على وجود أثر دالًّا إحصائياً لرأس المال البشري في تحسين الأداء التسويقي.

وبين الشكل (٢) اختبار مسارات الفرضية الرئيسية (H1) المتمثل باختبار مسار أثر رأس المال البشري في الأداء التسويقي.



شكل (٢): اختبار مسار أثر رأس المال البشري في الأداء التسويقي

وتتفق هذه النتيجة التي توصلت إليها الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (Widjajanti et al. 2017) التي توصلت إلى وجود أثر دالًّا إحصائياً لرأس المال البشري في تحسين الأداء التسويقي بنسبة (63.9%) في الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة سيمارانج باتيكا - إندونيسيا، وكذا اتفقت مع نتيجة دراسة الديمي (2014) التي توصلت إلى وجود أثر دالًّا إحصائياً لرأس المال البشري (مهارات العاملين، وخبرات العاملين، و المعارف العاملين، وقدرة العاملين على الابتكار) في تحسين الأداء التسويقي بنسبة (70.6%) في الشركة العامة للأدوية والمستلزمات الطبية بالعراق.

اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية :

تنصُّ الفرضيات الفرعية من الفرضية الرئيسية على أنه:

- الفرضية الفرعية الأولى: (H1a): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمعارف في تحسين الأداء التسويقي في الجامعات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء.
- الفرضية الفرعية الثانية: (H1b): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمهارات في تحسين الأداء التسويقي في الجامعات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء.
- الفرضية الفرعية الثالثة: (H1c): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للخبرات في تحسين الأداء التسويقي في الجامعات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء.

والجدول (12) يوضح نتائج اختبار المسارات للفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية.

جدول (12): نتائج اختبار مسارات الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية

| الدالة | T test | الانحراف المعياري | Beta | المسار |
|--------|--------|-------------------|-------|-----------------------------|
| 0.000 | 5.706 | 0.066 | 0.379 | العارف -> الأداء التسويقي |
| 0.002 | 3.049 | 0.075 | 0.227 | المهارات -> الأداء التسويقي |
| 0.001 | 3.437 | 0.078 | 0.270 | الخبرات -> الأداء التسويقي |

يوضح من النتائج في الجدول (12) أن هناك أثر دال إحصائيا لكل من "العارف"، و"المهارات"، و"الخبرات" في الأداء التسويقي.

بالنسبة بعد "العارف"، أظهرت النتائج أن قيمة ("Beta" تساوي 0.379)، مما يشير إلى وجود أثر إيجابي للعارف في الأداء التسويقي، وجاءت قيمة ("T test" تساوي 5.706) دالة إحصائيا (بقيمة دلالة أقل من 0.05)؛ مما يؤكد على وجود أثر دال إحصائي للعارف في تحسين الأداء التسويقي، وبالتالي تقبل الفرضية الأولى للفرضية الرئيسية، وترفض الفرضية البديلة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى حرص الجامعات الأهلية اليمنية محل الدراسة على الاهتمام ببعد العارف، وذلك من خلال تشجيع العاملين على زيادة معارفهم بطرق مختلفة مثل: المؤتمرات، والندوات والمحاضرات... الخ؛ بهدف تبادل المعرف فيما بينهم، وكذا تنفيذ الجامعات الأهلية اليمنية محل الدراسة برامج تأهيل وتدريب مستمرة لجميع العاملين لاكتساب وتطوير المعرف، فضلاً عن تزويد العاملين بالمعارف المختلفة عن جميع البرامج الأكademie في الجامعات، فكلما كان العاملون في الجامعات محل الدراسة يمتلكون معارف عالية، ومتعددة أسهم ذلك في تحسين الأداء التسويقي لتلك الجامعات.

وقد اتفقت النتيجة التي توصلت إليها الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة Widodog Sandri (2020) التي توصلت إلى وجود أثر دال إحصائيا بعد العارف في تحسين الأداء التسويقي لشركات موزعي زيوت التشحيم بإندونيسيا، وكذلك اتفقت مع نتيجة دراسة Widjajanti et al. (2017)، التي توصلت إلى وجود أثر دال إحصائيا بعد العارف في تحسين الأداء التسويقي في الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة سيمارانج باتيaka - إندونيسيا، وكذا اتفقت مع نتيجة دراسة الدليمي (2014) التي توصلت إلى وجود أثر دال إحصائيا بعد العارف في تحسين الأداء التسويقي بنسبة (68.7%) في الشركة العامة للأدوية والمستلزمات الطبية بالعراق.

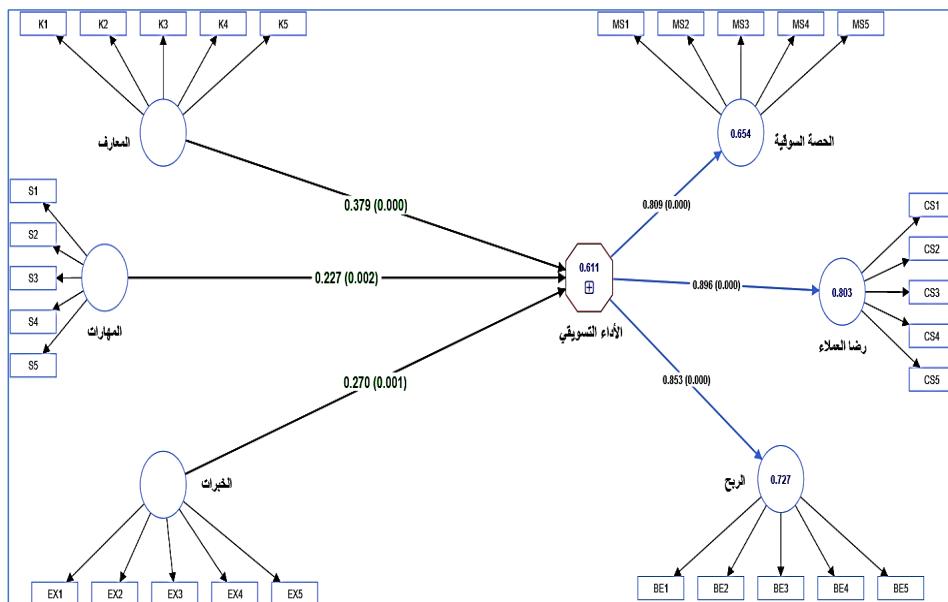
وبالنسبة بعد "المهارات"، فقد أظهرت النتائج أن قيمة ("Beta" تساوي 0.227)، مما يشير إلى وجود أثر إيجابي للمهارات في الأداء التسويقي و جاءت قيمة ("T test" تساوي 3.049) دالة إحصائيا (بقيمة دلالة أقل من 0.05)، مما يؤكد على وجود أثر دال إحصائي للمهارات في تحسين الأداء التسويقي، وبالتالي تقبل الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الأولى، وترفض الفرضية البديلة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى امتلاك العاملين في الجامعات محل الدراسة مهارات متنوعة تمكنتهم من إنجاز أعمالهم بكفاءة وفاعلية، فكلما كان العاملون في الجامعات يمتلكون مهارات عالية كان أداؤهم لأعمالهم أفضل، ومن ثم وجود تحسن في الأداء التسويقي بالجامعات محل الدراسة.

وقد اتفقت النتيجة التي توصلت إليها الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة Widjajanti et al. (2017)، التي توصلت إلى وجود أثر دال إحصائيا بعد المهارات في تحسين الأداء التسويقي في الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة سيمارانج باتيaka - إندونيسيا، وكذلك اتفقت مع نتيجة دراسة الدليمي (2014) التي توصلت إلى وجود أثر دال إحصائيا بعد المهارات في تحسين الأداء التسويقي (64.9%) في الشركة العامة للأدوية والمستلزمات الطبية بالعراق.

وبالنسبة لبعض "الخبرات"، أظهرت النتائج أن قيمة "Beta" تساوي 0.270؛ مما يشير إلى وجود أثر إيجابي للخبرات في الأداء التسويقي، وجاءت قيمة "T test" (3.437) دالة إحصائياً (بقيمة دلالة أقل من 0.05)، مما يؤكد على وجود أثر دال إحصائياً للخبرات في تحسين الأداء التسويقي، وبالتالي تقبل الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الأولى، وترفض الفرضية البديلة. وقد تعزى هذه النتيجة إلى اهتمام الجامعات الأهلية اليمنية محل الدراسة ببعض الخبرات، وذلك من خلال امتلاك الجامعات محل الدراسة عاملين ذوي خبرات عالية في مجال عملهم، فكلما كان العاملون في الجامعات محل الدراسة يمتلكون خبرات عالية كان أداؤهم لأعمالهم أفضل، ومن ثم وجود تحسن في الأداء التسويقي بالجامعات محل الدراسة.

وقد اتفقت النتيجة التي توصلت إليها الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الدليمي (2014) التي توصلت إلى وجود أثر دال إحصائياً بعد الخبرات برأس المال البشري في تحسين الأداء التسويقي (63.0%) في الشركة العامة للأدوية والمستلزمات الطبية بالعراق.

والشكل (3) يبين اختبار مسارات الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية، الذي يوضح مسار أثر "المعرف" و"الخبرات" و"المهارات" في الأداء التسويقي.



شكل (3): اختبار مسارات الفرضيات المتفرعة من الفرضية الرئيسية
الاستنتاجات:

- بناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة تم تقديم الاستنتاجات الآتية:
1. تهتم الجامعات محل الدراسة بمستوى تحسّن الأداء التسويقي بكافة أبعاده المتمثّلة في: الحصة السوقية، ورضا العملاء، والربح.
 2. تفاوت مستوى تحسّن أبعاد الأداء التسويقي بالجامعات محل الدراسة، حيث كان البعد الأكثر تحسّناً هو بعد الحصة السوقية، في حين كان البعد الأقل تحسّناً هو بعد الربح.

3. تواجه الجامعات الأهلية اليمنية محل الدراسة تحديات في تحقيق أرباح مرتفعة ومستدامة، وفي مقدمة هذه التحديات زيادة مصروفات الجامعات، لاسيما فيما يتعلق بالحصول على الاعتماد الأكاديمي.
4. تولي الجامعات الأهلية اليمنية محل الدراسة اهتماماً عالياً بتوفير رأس المال البشري بكافة أبعاده المتمثلة في: الخبرات، والمهارات، والمعارف، والمهارات.
5. تفاوت توفر أبعاد رأس المال البشري في الجامعات محل الدراسة، حيث كان البعد الأكثر توفره هو بعد الخبرات، في حين كان البعد الأقل توفره هو بعد المهارات.
6. تولي الجامعات محل الدراسة اهتماماً عالياً بالاحتفاظ بالعاملين الذين يمتلكون المعرف الكافية في المناصب الإدارية العليا.
7. يوجد قصور لدى الجامعات محل الدراسة في توفير الكوادر، ولا سيما الكادر الأكاديمي في التخصصات المختلفة.
8. عدم قدرة الجامعات محل الدراسة في الوقت الراهن على استقطاب كادر من خارج اليمن؛ مما جعلها تقبل بتعيين بعض الكوادر دون امتلاكها لمهارات عالية ومتعددة.
9. الاهتمام بتوفير رأس المال البشري الكفء في الجامعات الأهلية اليمنية يسهم في تحسين الأداء التسويقي.
10. تفاوت أثر أبعاد رأس المال البشري في تحسين الأداء التسويقي للجامعات الأهلية محل الدراسة، حيث كان بعد المعرف هو الأكثر تأثيراً، في حين كان بعد المهارات هو الأقل تأثيراً.

التوصيات:

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من استنتاجات تم تقديم التوصيات الآتية:

1. يجب على الجامعات محل الدراسة تحسين ورفع مستوى تحسن أبعاد الأداء التسويقي ولا سيما البعد الأقل مستوى تحسن وهو بعد الربح، وذلك من خلال تطوير سياسات تُركز على تحسين الربحية من خلال تقديم برامج تعليمية متميزة ذات قيمة مضافة، مع تقليل التكاليف غير الضرورية.
2. ينبغي على الجامعات الأهلية اليمنية إنشاء شراكات استراتيجية مع مؤسسات تعليمية محلية ودولية للتوسيع في السوق، وزيادة الحصة السوقية.
3. ينبغي على الجامعات الأهلية اليمنية إجراء دراسات مستمرة لتحديد مجالات خفض النفقات عبر كل أقسام الجامعة، مع تحسين تخصيص الموارد المالية المتاحة، واجراء مراجعات دورية لتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين في الإنفاق.
4. ينبغي على الجامعات الأهلية اليمنية تبني استراتيجيات مرنّة ومتّكّرة لمعالجة التحديات المرتبطة بتحقيق أرباح مرتفعة ومستدامة، وذلك من خلال تقديم الجامعات برامج تعليمية قصيرة المدى وشهادات مهنية متّكّرة تسهم في تحقيق دخل إضافي يضمن استدامة الأرباح.
5. ضرورة تحسين إدارة المصروفات المرتبطة بالحصول على الاعتماد الأكاديمي، وذلك من خلال تقليل النفقات غير الضرورية، وتعزيز الكفاءة في استخدام الموارد لتحقيق استدامة مالية.
6. يجب على الجامعات الأهلية اليمنية الاهتمام بتعزيز جميع أبعاد رأس المال البشري ولا سيما بعد المهارات، كونه الأقل توفرًا، وذلك بإعداد خطط تدريبية تُركّز على تعزيز المهارات العملية في المجالات التي تعاني نقصاً.
7. يجب على الجامعات الأهلية اليمنية تفعيل استراتيجيات لجذب الكفاءات من خارج اليمن، وذلك من خلال تقديم حواجز مهنية ومنح دراسية لاستقطاب أكاديميين متميّزين في التخصصات المختلفة.
8. على الجامعات الأهلية اليمنية الاستثمار في تطوير الكوادر المحلية عبر برامج تأهيلية داخلية أو خارجية بالتعاون مع جامعات دولية؛ بهدف تزويد كوادر الجامعات بمهارات عالية ومتعددة.

٩. زيادة الاهتمام بتنمية رأس المال البشري بكافة أبعاده في الجامعات الأهلية اليمنية؛ نظراً لدوره المحوري في تحسين الأداء التسويقي للجامعات؛ مما يسهم في تحسين كفاءة وفعالية الأداء التسويقي.

١٠. تعزيز بعد المعرف باعتباره الأكثر تأثيراً في تحسين الأداء التسويقي للجامعات الأهلية اليمنية، مع الاهتمام ببعد المهارات عبر تطويرها والارتقاء بها؛ لزيادة تأثيرها في تحسين الأداء التسويقي بشكل أكثر فعالية.

الاسهام البحثي:

قام عبداللطيف مصلح وخالد القديمي بوضع المقدمة وبناء الخلفية النظرية وصياغة المشكلة البحثية وتحديد المنهجية، وقام خالد القديمي بجمع البيانات، وقام كلاهما بتحليل البيانات وعرض وتفسير النتائج ومناقشتها وصياغة الاستنتاجات والتوصيات، وأخيراً، روجعت المسودة النهائية للدراسة من قبل عبداللطيف مصلح.

المراجع:

- أحمد، بن داودية (2024)، الإعلان الإلكتروني كآلية لتحسين الأداء التسويقي للمؤسسة؛ دراسة حالة مؤسسة أوريلو [أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، الجزائر].
- الأشقر، صلاح علي (2023)، أثر رأس المال الفكري في تحسين الأداء التسويقي، المؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع لكلية الاقتصاد بجامعة المرقب، بعنوان: رأس المال الفكري والاقتصاد القائم على المعرفة الواقع واستشراف المستقبل: الاقتصاد الليبي ما بعد النفط، ١٤-١٥ نوفمبر، ليبيا.
- الأشول، علي حسين، والأغبري، أميمة سعيد أنعم (2024)، المرونة الاستراتيجية وأثرها في الأداء التسويقي؛ دراسة ميدانية في البنوك الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة – صنعاء، مجلة الأنجلوس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ١١، (٩٠)، ٨٣-١١٣.
- بلحاج، مريم، وعبدالرحمن، نصيرة (2023)، أثر الترويج السياحي في الأداء التسويقي لمؤسسات الصناعة التقليدية والحرف؛ دراسة آراء عينة من الحرفيين في ولاية أدرار [رسالة ماجستير جامعة أحمد دراية، أدرار، الجزائر].
- بل، صديق بلال إبراهيم، والشريقي، أحمد عبدالله أحمد (2021)، القدرة على استشعار الفرص كمتغير متداخل بين التوجه الريادي والأداء التسويقي؛ دراسة حالة على بعض شركة المواد الغذائية والاسمنت والأدوية – السودان، مجلة جامعة عمران، ١(١)، ٧٣-٩٠.
- بوفاس، الشرييف (2018)، دور التسويق الابتكاري في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة الاقتصادية؛ دراسة حالة مؤسسة مطاحن بلغيث بسوق اهراس، إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، ٤(٢)، ٨٧-٩٧.
- جرادات، ناصر محمد، بربوطي، سعاد نائف، وعريقات، أحمد يوسف محمد (2012)، أثر رأس المال البشري على أداء الشركات العائلية الفلسطينية، المجلة العربية للإدارة، ٣٢(١)، ٢٥-٦٥.
- الجهاز المركزي للإحصاء. (2023)، التقرير السنوي للإحصاءات الوطنية لعام ٢٠٢٣، الجهاز المركزي للإحصاء، وزارة التخطيط والتعاون الدولي، صنعاء، اليمن.
- الحديدي، أكرم علي حسين (2010)، استراتيجية التسويق وأثرها في تعزيز الحصة السوقية؛ دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في معمل الألبسة [رسالة ماجستير، جامعة الموصل، العراق].
- حسن، عائدة عبدالحسين (2008)، علاقة إدراك الخطير بالمتغيرات التنظيمية وأثرها في أداء المنظمة [أطروحة دكتوراه، جامعة بغداد، العراق].
- الخشاب، عبد الله (2000)، الجامعة في خدمة مجتمع المعرفة، الإسكندرية، مصر: جامعة الإسكندرية.

خليل، همام رزق عبد الكريم الشيخ (2017)، واقع المهارات القيادية لدى خريجي برامج القيادة والإدارة في مؤسسات التعليم العالي وسبل تطويرها، *أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا أنموذجاً* [رسالة ماجستير جامعة الأقصى، غزة، فلسطين].

الدليمي، عمر ياسين محمد الساير (2014)، دور رأس المال البشري في تحسين الأداء التسويقي: دراسة لينة من العاملين في الشركة العامة للأدوية والمستلزمات الطبية نينوى، *مجلة تنمية الرافدين*، 116(116)، 103-123.

الربيعاوي، سعدون حمود، وعباس، حسين وليد (2013)، *التسويق: مدخل معاصر*، عمان، الأردن: دار غيداء للنشر والتوزيع.

الربيعي، ليث سلمان، المحامي، سعود، الشيخلي، أسامة سمير، والعدوان، سامي (2014)، أثر إدارة معرفة الزبون وتطوير الخدمات الجديدة في الأداء التسويقي، *دراسات: العلوم الإدارية*، 41(2)، 257-294. الزبيدي، غني دحام، والشهداني، آمنة عبد الكريم مهدي (2016)، دور رأس المال البشري والأداء المتميز للعاملين في تحقيق التفوق المنظمي، *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية*، 13(38)، 266-287. الزغول، محمد حسين محمد، والدقامسة، واصف نايف نهار (2017)، تأثير رأس المال البشري في الأداء المصري: دراسة تحليلية لعينة من المصارف الإسلامية في الأردن، *مجلة البحوث الاقتصادية المقدمة*، 3(3)، 27-8.

الزيوياني، عواطف يونس إسماعيل أمين (2004)، انعكاسات التجارة الإلكترونية على الأداء التسويقي للمنظمات الخدمية: دراسة على مجموعة مختارة من المنظمات الخدمية في محافظة نينوى [أطروحة دكتوراه، جامعة الموصل، العراق].

السعدي، يعرب عدنان، ومحارج، هديل سعدون (2017)، تطوير رأس المال البشري عبر ممارسات إدارته، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، 23(100)، 178-202.

سيد، عاطف علي، وذيب، خالد محمد خير إسماعيل الشيخ (2019)، أثر القيادة الاستراتيجية في تميز الأداء التسويقي في المستشفيات الخاصة الأردنية، *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*، 27(2)، 117-142.

الصباحي، محمد عبد الله عبد الله (2019)، أثر استخدام الوسائل الإلكترونية للتسوية عبر الإنترنت في الأداء التسويقي: دراسة ميدانية في الجامعات الأهلية في اليمن [رسالة ماجستير جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن].

الصفار، احمد عبد اسماعيل (2008)، تأثير رأس المال البشري في الأداء المصري: دراسة تحليلية لأراء عينة من موظفي المصارف التجارية الأردنية، *مجلة كلية الإدارة والاقتصاد - الجامعة المستنصرية*، 70(70)، 84-108.

الطائي، يوسف حجيم سلطان، وأبو طبيخ، ليث شاكر محسن (2021)، تأثير استراتيجيات التسويق المستدام في الأداء التسويقي لشركات التأمين: دراسة استطلاعية لأراء عينة من مدري شركات التأمين العراقية-بغداد، *مجلة الكلية الإسلامية الجامعة*، 15(60)، 35-60.

عبدالأمير، حميد شكر، وبلا، صديق بلال إبراهيم (2020)، أثر المعرفة التسويقية على الأداء التسويقي في بعض المؤسسات الخدمية لمدينة بغداد، *مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية*، 12(3)، 154-180.

عبدده، توفيق عبد الله علي (2021)، أثر بيئة العمل الداخلية في تطوير رأس المال البشري من خلال إدارة المعرفة: دراسة ميدانية في الجامعات اليمنية الأهلية [أطروحة دكتوراه، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن].

عريوف، محاد (2011)، دور بطاقة الأداء المترافق في قياس وتقدير الأداء بالمؤسسات الصناعية [رسالة ماجستير جامعة فرمان، سطيف، الجزائر].



- العكاibi, حاتم علي رمضان (2013), دور المعرفة التسويقية في تعزيز أداء الشركة العامة للمنتجات الانفعالية [رسالة ماجستير، جامعة بغداد، العراق].
- عمرى، ريم (2024)، أثر رأس المال البشري على جودة الخدمة التأمينية: دراسة تطبيقية على عينة من شركات التأمين بولايات الشرق، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، 7(1)، 289-307.
- العنزي، سعد علي (2014)، إبداعات الأعمال/قراءات في التميز الإداري والتفوق التنظيمي، عمان، الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- العنسي، محمد علي محمد (2019)، أثر رأس المال البشري في الأداء المنظمي من خلال الدور الوسيط لرأس المال الاجتماعي: دراسة ميدانية في شركات الهاتف النقال في الجمهورية اليمنية [أطروحة دكتوراه، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن].
- غش، عز الدين، والعبسي، علي (2022)، دور رأس المال البشري في تحقيق التوجه الريادي: دراسة حالة جامعة الوادي، مجلة التنمية الاقتصادية، 7(2)، 45-59.
- قره داغي، كاوه محمد فرج (2004)، تكامل الاتصالات التسويقية وعلاقتها بالأداء التسويقي [أطروحة دكتوراه، الجامعة المستنصرية، بغداد، العراق].
- قمبحة، فيصل (2018)، أثر ابتكار وتطوير المنتجات الجديدة في زيادة الحصة السوقية للمؤسسة: دراسة حالة مؤسسة الحضنة لإنتاج الحليب ومشتقاته بالمسيلة، الجزائر، مجلة الاستراتيجية والتنمية، 7(14)، 265-286.
- القيسي، فاضل حمد، والطائي، علي حسون (2014)، الإدارة الاستراتيجية: نظريات - مداخل - أمثلة وقضايا معاصرة، عمان، الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- لعراجيف، راضية مغزى، وقرشى، محمد (2024)، أثر إدارة علاقات الزبائن إلكترونياً في الأداء التسويقي للبنوك الجزائرية: دراسة تطبيقية في مجموعة من البنوك على مستوى ولاية بسكرة، مجلة قبس للدراسات الإنسانية والاجتماعية، 8(1)، 1226-1257.
- المجاهد، آمال محمد، والقطيم، محمد محمد (2020)، استراتيجية المحيط الأزرق وأثرها في أبعاد الأداء التسويقي: دراسة ميدانية لعينة من شركة صناعة الأغذية في اليمن، مجلة جامعة الرازي للعلوم الإدارية الإنسانية، 1(2)، 25-55.
- محمد، بنية، ويعلي، حمزة (2020)، أثر التخطيط الاستراتيجي على تحسين الأداء التسويقي للبنوك التجارية الجزائرية: دراسة عينة من البنوك الجزائرية، حوليات جامعة الجزائر، 34(2)، 485-504.
- المغربي، محمد الفاتح محمود (2016)، إدارة الموارد البشرية، عمان، الأردن: دار الجنان للنشر والتوزيع.
- ميمون، محمد، وبوزكري، جيلالي (2020)، دور رأس المال البشري في تحسين أداء المؤسسات الجامعية وفق نموذج بطاقة الأهداف الموزونة: دراسة حالة المركز الجامعي تيسمسيلت، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، 6(1)، 629-650.
- النجار، فايز (2010)، نظم المعلومات الإدارية، عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- النشمي، مراد محمد، والعنسي، محمد علي (2023)، أثر رأس المال البشري في الأداء المنظمي من خلال الدور الوسيط لرأس المال الاجتماعي: دراسة ميدانية في شركات الهاتف النقال - الجمهورية اليمنية، مجلة جامعة العلوم والتكنولوجيا للعلوم الإدارية والإنسانية، 1(2)، 127-159.
- نشوان، نشوان ناجي علي، منصور عبد السلام علي ذوير، وسباعي، أحمد سد محمد (2023)، دور رأس المال البشري في غدارة الأزمات الجامعية: دراسة ميدانية بالتطبيق على جامعة عدن في الجمهورية اليمنية، المجلة العلمية لكلية التجارة بجامعة أسيوط، 77(77)، 149-196.

نور الدين، أم الخير ومزياني، أمين (2024). أثر رأس المال البشري في تعزيز السلوك الإبداعي: دراسة ميدانية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الجزائر، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، 27(1)، 177-196.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. (2023). بوابة التنسيق الإلكتروني للجامعات اليمنية، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي <https://oasyemen.net>

Alallaq, H. A., Kareem, J. M., & Ali, A. R. N. (2020). Marketing performance requirements and its role in enhancing competitive advantage. *Talent Management & Excellence*, 12(2s), 4106-4115.

Al-Hamdi, F. M. H. (2003). *The marketing dimensions of the social responsibility of organizations and their impact on consumer satisfaction: An analytical study of the opinions of a sample of managers and consumers in a sample of organizations that manufacture food products in the Republic of Yemen* [Doctoral Dissertation, Al-Mustansiriya University, Baghdad, Iraq].

Al-Maidani, M. A. E. (1989). *Financial management in companies*. Dhahran.

Alshurideh, M., Anagreh, S., Tariq, E., Hamadneh, S., Alzboun, N., Kurdi, B., & Al-Hawary, S. (2024). Examining the effect of virtual reality technology on marketing performance of fashion industry in Jordan. *International Journal of Data and Network Science*, 8(1), 1-6.

Ambler, T., & Kokinaki, F. (1997). Measures of marketing success. *Journal of Marketing Management*, 13(7), 665-678.

Bhatt, G. D. (2004). Book review of organizations as knowledge systems: knowledge, learning and dynamic capabilities. Edited by H. TSOUKAS and N. MYLONOPOULOS (Basingstoke, Palgrave Macmillan 2003), xx + 370 pp., £55.00 (hbk), ISBN 1-4039-1140-1. *International Journal of Production Research*, 42(16), 3333-3334. <https://doi.org/10.1080/00207540410001696069>

Bhattacharya, A., Morgan, N. A., & Rego, L. L. (2022). Examining why and when market share drives firm profit. *Journal of Marketing*, 86(4), 73-94. <https://doi.org/10.1177/00222429211031922>

Brian, K. (2007). *OECD insights human capital: How what you know shapes your life*. Paris: OECD Publishing.

Buzzell, R. D., Gale, B. T., & Sultan, R. G. M. (1975). Market share: A key to profitability. *Harvard Business Review*, 53(1), 97-106.

Clark, B. H. (1999). Marketing performance measures: History and interrelationships. *Journal of Marketing Management*, 15(8), 32-711.

Cormican, K., & O'Sullivan, D. (2004). Auditing best practice for effective product innovation management. *Technovation*, 24(10), 819-829.

David, F. R. (2001). *Strategic management: Concepts*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

David, S., & Asamoah, C. (2011). The impact of farmer field schools on human and social capital: A case study from Ghana. *Journal of Agricultural Education and Extension*, 17(3), 239–252.

Farrington-Darby, T., & Wilson, J. R. (2006). The nature of expertise: A review. *Applied Ergonomics*, 37(1), 17-32. <https://doi.org/10.1016/j.apergo.2005.09.001>

Hemsley-Brown, J., & Oplatka, I. (2006). Universities in a competitive global marketplace: A systematic review of the literature on higher education marketing. *International Journal of Public Sector Management*, 19(4), 316-338.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2018). *Principles of marketing* (17th ed.). London: Pearson.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15th ed.). London: Pearson.

Kurtz, R. D., & Rhoades, S. A. (1992). A note on the market share-profitability relationship. *Review of Industrial Organization*, 7(1), 39-50.

Limam, M., & Dahmani, A. (2023). The role of human capital on entrepreneurial intentions among university students graduates. *Al Bashaer Economic Journal*, 9(1), 928-946.

Sandri, P., & Widodo, W. (2020). Innovative performance development model based on human capital and network quality toward improved marketing performance. *Management Science Letters*, 10(3), 659-664.

Suprapti, S., & Suparmi, S. (2022). Improving marketing performance through business agility and market orientation in micro, small, and medium enterprises in Semarang City. *Arthatama: Journal of Business Management and Accounting*, 6(1), 26-43.

Szymanski, D. M., Bharadwaj, S. G., & Varadarajan, P. R. (1993). An analysis of the market share-profitability relationship. *Journal of Marketing*, 57(3), 1-18. <https://doi.org/10.1177/002224299305700301>

Widjajanti, K., Sugiyanto, E. K., & Marka, M. M. (2017). Strategi pengembangan kinerja pemasaran melalui human capital dan social capital dengan kemampuan inovasi sebagai variabel pemediasi [Marketing performance development strategy through human capital and social capital with innovation ability as a mediating variable]. *Jurnal Dinamika Sosial Budaya*, 18(1), 95-108.

Arabic References in Roman Scripts:

- Abdo, Tawfiq Abdullah Ali (2021). *Athar bi'at al-'amal al-dakhiliyya fi tatwir ra's al-mal al-bashari min khilal idarat al-ma'rifa: Dirasa maydaniya fi al-jami'at al-yamaniyya al-ahliyya* ['Utruhat duktura, Jami'at al-'Ulum wa-al-Tiknulujya, Sana'a, al-Yaman].
- Ahmed, bin Dawudiyah (2024). *Al-i'lan al-elektruni ka-aliyya li tahsin al-ada' al-taswiqi lil-muassasa: Dirasa halat Mu'assasat Ooredoo* ['Utruhat duktura, Jamieat al-Jaza'ir, al-Jaza'ir].
- Al-Ansi, Mohammed Ali Mohammed (2019). *Athar ra's al-mal al-bashari fi al-ada' al-munazzami min khilal al-dawr al-wasitat li ra's al-mal al-iijima'i: Dirasa maydaniya fi sharikat al-hatif al-naqil fi al-Jumhuriya al-Yamaniyya* ['Utruhat duktura, Jami'at al-'Ulum wa-al-Tiknulujya, Sana'a, al-Yaman].
- Al-Anzi, Saad Ali (2014). *Ibda'at al-a'mal: Qira'at fi al-tamayuz al-idari wal-tafawwuq al-tanzimi*. Amman, al-Urdun: Mu'assasat al-Warraq lil-Nashr wal-Tawzi'.
- Al-Aqabi, Hatem Ali Ramadan (2013). *Dawr al-ma'rifa al-taswiqiyya fi ta'ziz ada' al-Sharika al-'Amma lil-Muntajat al-Naftiyya* [Risalat majistir, Jami'at Baghdad, al-Iraq].
- Al-Ashqar, Salah Ali (2023). *Athar ra's al-mal al-fikri fi tahsin al-ada' al-taswiqi*. Almutamar Aleilmu Alduwliu Alsanawiu Alsaabie li-Kuliyat Alaiqtsad bi-Jami'at Almarqab, bi-Eunwan: Ra's almal alfikrii walaiqtsad alqayim ealaa almaerifat alwaqie waistishraf almustaqbali: al-Iqtsad al-Liybiu ma baed al-Naft, 14-15 Nufimbi, Libya.
- Al-Ashwal, Ali Hussein, & Al-Aghbari, Omaima Saeed Anam (2024). *Al-muruna al-istratijiyya wa atharuha fi al-ada' al-taswiqi: Dirasa maydaniya fi al-bunuk al-ahliyya al-yamaniyya bi Amanat al-Asima* — Sana'a. *Majallat al-Andalus lil-Ulum al-Insaniyya wal-Ijtimaiyya*, 11(90), 83–113.
- Al-Dulaimi, Omar Yassin Muhammad Al-Sayir (2014). *Dawr ra's al-mal al-bashari fi tahsin al-ada' al-taswiqi: Dirasa li 'aynat min al-'amilin fi al-Sharika al-'Amma lil-Adwiya wal-Mustalzamāt al-Tibiyya* — Ninawa. *Majallat Tanmiyat al-Rafidayn*, 36(116), 103–123.
- Al-Hadidi, Akram Ali Hussein (2010). *Istratijiyyat al-tas'ir wa atharuha fi ta'ziz al-hissa al-suqiyya: Dirasa tahliiliyya li ara' 'aynat min al-'amilin fi Ma'mal al-Albisa* [Risalat majistir, Jami'at al-Mawsil, al-Iraq].
- Al-Jihaz al-Markaziu Lil'ihsa'i. (2023). Altaqrir alsanawiu lil'ihsa'at alwataniat lieam 2023. Al-Jihaz al-Markaziu Lil'ihsa'i, *Wizarat al-Takhtit wa-al-Taeawun al-Duwal*, Sana'a, al-Yaman.
- Al-Khashab, Abd Al-Ilah (2000). *Al-jami'a fi khidmat mujtama' al-ma'rifa*. Al-Iskandiria, Misr: Jamieat al-Iskandiria.

- Al-Maghribi, Mohamed Al-Fatih Mahmoud (2016). *Idarat al-mawarid al-bashariyya*. Amman, al-Urdun: Dar al-Jinan lil-Nashr wal-Tawzi'.
- Al-Mujahid, Amal Mohamed, & Al-Fatim, Mohamed Mohamed (2020). *Istratijiyyat al-muheet al-azraq wa atharuha fi ab'ad al-ada' al-taswiqi: Dirasa maydaniya li 'aynat min sharikat sina'at al-aghdhiya fi al-Yaman. Majallat Jami'at al-Razi lil-'Ulum al-Idariyya wal-Insaniyya*, 1(2), 25–55.
- Al-Najjar, Fayed (2010). *Nuzum al-ma'lumat al-idariyya*. Amman, al-Urdun: Dar al-Hamid lil-Nashr wal-Tawzi'.
- Al-Nashmi, Murad Mohammed, & Al-Ansi, Mohammed Ali (2023). Athar ra's al-mal al-bashari fi al-ada' al-munazzami min khilal al-dawr al-wasitat li ra's al-mal al-ijtima'i: Dirasa maydaniya fi sharikat al-hatif al-naqil — Al-Jumhuriya al-Yamaniyya. *Majallat Jami'at al-'Ulum wal-Tiknulujya lil-'Ulum al-Idariyya wal-Insaniyya*, 1(2), 127–159.
- Al-Qaissi, Fadel Hamad, & Al-Ta'i, Ali Hassoun (2014). *Al-idara al-istratijiyya: Nazarayat — madakhil — amthila wa qadayaa mu'asira*. Amman, al-Urdun: Mu'assasat al-Warraq lil-Nashr wal-Tawzi'.
- Al-Rubaie, Laith Salman, Al-Mahamid, Saud, Al-Sheikhli, Osama Samir, & Al-Adwan, Sami (2014). Athar idarat ma'rifat al-zabun wa tatwir al-khadamat al-jadida fi al-ada' al-taswiqi. *Dirasat: Al-'Ulum al-Idariyya*, 41(2), 275–294.
- Al-Rubaie, Saadoun Hammoud, & Abbas, Hussein Walid (2013). *Al-taswiq: Madkhal mu'asir*. Amman, al-Urdun: Dar Ghayda lil-Nashr wal-Tawzi'.
- Al-Sabahi, Muhammad Abdullah Abdullah (2019). *Athar istikhdam al-wasa'it al-elektroniya li al-taswiya 'abr al-Internet fi al-ada' al-taswiqi: Dirasa maydaniya fi al-jami'at al-ahliyya fi al-Yaman* [Risalat majistir, Jami'at al-'Ulum wa-al-Tiknulujya, Sana'a, al-Yaman].
- Al-Saffar, Ahmed Abdul Ismail (2008). Ta'thir ra's al-mal al-bashari fi al-ada' al-masrafi: Dirasa tahliliyya li ara' 'aynat min muwazzafi al-masaref al-tijariya al-Urduniyya. *Majallat Kulliyat al-Idara wal-Iqtisad — Al-Jami'a al-Mustansiriyya*, (70), 84–108.
- Al-Saidi, Ya'rub Adnan, & Ma'arij, Hadeel Sa'doun (2017). Tatwir ra's al-mal al-bashari 'abr mumarasat idaratih. *Majallat al-'Ulum al-Iqtisadiyya wal-Idariyya*, 23(100), 178–202.
- Al-Ta'i, Yusuf Hajim Sultan, & Abu Tabikh, Laith Shaker Mohsen (2021). Ta'thir istratijiyyat al-taswiq al-mustadama fi al-ada' al-taswiqi li shurakat al-ta'min: Dirasa istithlaiyya li ara' 'aynat min mudiri Sharikat al-Ta'min al-Iraqiyya — Baghdad. *Majallat al-Kulliyya al-Islamiyya al-Jami'a*, 15(60), 35–60.
- Al-Ta'i, Yusuf Hajim Sultan, & Abu Tabikh, Laith Shaker Mohsen (2020). Athar al-ma'rifa al-taswiqiyya 'ala al-ada' al-taswiqi fi ba'd al-mu'assasat al-khadamiyya li Madinat Baghdad. *Majallat Kulliyat al-Idara wal-Iqtisad lil-Dirasat al-Iqtisadiyya wal-Idariyya wal-Maliyya*, 12(3), 154–180.

Al-Zaghoul, Muhammad Hussein Muhammad, & Al-Daqqamsa, Wasif Nayef Nahar (2017). *Talther ra's al-mal al-bashari fi al-ada' al-masrafi: Dirasa tahliliyya li 'aynat min al-masaref al-Islamiyya fi Al-Urdun. Majallat al-Buhuth al-Iqtisadiyya al-Mutaqaddima*, (3), 8–27.

Al-Ziwani, Awatif Younis Ismail Amin (2004). *In'ikasat al-tijara al-elektroniya 'ala al-ada' al-taswiqi lil-munazzamat al-khadamiya: Dirasa 'ala majmu'a mukhtara min al-munazzamat al-khadamiya fi Muhafazat Ninawa* [Utruhat duktura, Jami'at al-Mawsil, al-Iraq].

Al-Zubaidi, Ghani Daham, & Al-Mashhadani, Amna Abdulkarim Mahdi (2016). *Dawr ra's al-mal al-bashari wal-ada' al-mumayyaz lil-'amilin fi tahqiq al-tafawwuq al-munazzami. Majallat al-Ghari lil-'Ulum al-Iqtisadiyya wal-Idariyya*, 13(38), 266–287.

Ariwa, Mahad (2011). *Dawr bitaqat al-ada' al-mutawazin fi qiyas wa taqyim al-ada' bil-mu'assasat al-sina'iyya* [Risalat majistir, Jami'at Farhan, Setif, al-Jaza'ir].

Balal, Seddik Balal Ibrahim, & Al-Mashriqi, Ahmed Abdullah Ahmed (2021). *Al-qudra ala istish'ar al-furas ka mutaghayyir mutadakhil bayn al-tawajuh al-riyadi wal-ada' al-taswiqi: Dirasa halat ala ba'd sharikat al-mawadd al-ghidhaiyya wal-simant wal-adwiya — al-Sudan. Majallat Jami'at Amran*, 7(1), 73–90.

Belhadj, Meriem, & Abdelrahman, Nassira (2023). *Athar al-tarweej al-siyahi fi al-ada' al-taswiqi limu'assasat al-sina'a al-taqlidiyya wal-hiraf: Dirasa ara' 'aynat min al-hirafiyin fi Wilayat Adrar* [Risalat majistir, Jamieat Ahmad Dirayati, Adrar, al-Jaza'ir].

Boufas, Al-Sharif (2018). *Dawr al-taswiq al-ibtikari fi tahnin al-ada' al-taswiqi lil-mu'assasa al-iqtisadiyya: Dirasa halat Mu'assasat Matahin Balghith bi Souq Ahras. Idarat al-A'mal wal-Dirasat al-Iqtisadiyya*, 4(2), 87–97.

Ghabash, Ezz El-Din, & Al-Absi, Ali (2022). *Dawr ra's al-mal al-bashari fi tahqiq al-tawajuh al-riyadi: Dirasa halat Jami'at al-Wadi. Majallat al-Tanmiyya al-Iqtisadiyya*, 7(2), 45–59.

Hassan, Aida Abdul-Hussein (2008). *Alaqa idrak al-khatar bil-mutaghayyirat al-tanzimiyya wa atharuha fi ada' al-munathama* [Utruhat duktura, Jami'at Baghdad, al-Iraq].

Jaradat, Nasser Mohammed, Bernouti, Souad Naif, & Areeqat, Ahmed Yousef Mohammed (2012). *Athar ra's al-mal al-bashari 'ala ada' al-sharikat al-'a'iliyya al-Filastiniyya. Al-Majalla al-'Arabiyya lil-Idara*, 32(1), 25–65.

Khalil, Hammam Rizq Abdulkarim Al-Sheikh (2017). *Waqi' al-maharat al-qiyadiyya lada khurujiyyi baramij al-qiyada wal-idara fi mu'assasat al-ta'llim al-'a'lli wa subul tatwiruha: Akademiyat al-Idara wal-Siyasa li al-Dirasat al-'Ulya anmuthajan* [Risalat majistir, Jami'at al-Aqsa, Ghaza, Filastin].

Laarafi, Radhia Maghzi, & Quraishi, Mohamed (2024). Athar idarat 'alaqat al-zubun elektronikiyan fi al-ada' al-taswiqi lil-bunuk al-Jaza'iriyya: Dirasa tatbiqiyya fi majmu'a min al-bunuk `ala mustawa Wilayat Biskra. *Majallat Qabas li-Dirasat al-Insaniyya wal-Ijtima'iyya*, 8(1), 1226–1257.

Maimoun, Mohamed, & Bouzekri, Djilali (2020). Dawr ra's al-mal al-bashari fi tahsin ada' al-mu'assasat al-jami'iyya wafq namudhaj bitaqat al-ahdaf al-muwaazana: Dirasa halat al-Markaz al-Jami'i Tissemisilt. *Majallat Idarat al-A'mal wal-Dirasat al-Iqtisadiyya*, 6(1), 629–650.

Mohamed, Bunya, & Baali, Hamza (2020). Athar al-takhtit al-istratiji 'ala tahsin al-ada' al-taswiqi lil-bunuk al-tijariya al-Jaza'iriyya: Dirasa `aynat min al-bunuk al-Jaza'iriyya. *Hawliyat Jami'at al-Jaza'ir*, 34(2), 485–504.

Nashwan, Nashwan Naji Ali, Mansour, Abdul Salam Ali Nuwair, & Saba'i, Ahmed Sadiq Mohammed (2023). Dawr ra's al-mal al-bashari fi idarat al-azmat al-jami'iyya: Dirasa maydaniya bi al-tabiq `ala Jami'at Aden fi Al-Jumhuriya al-Yamaniyya. *Al-Majalla al-'Ilmiyya li Kulliyat al-Tijara bi Jami'at Asyut*, (77), 149–196.

Nour El-Din, Umm Al-Khair, & Meziani, Amin (2024). Athar ra's al-mal al-bashari fi ta'ziz al-suluk al-ibda'i: Dirasa maydaniya fi Kulliyat al-'Ulum al-Iqtisadiyya wal-Tijara wa 'Ulum al-Tasir bi Jami'at al-Jaza'ir. *Majallat Ma'had al-'Ulum al-Iqtisadiyya*, 27(1), 177–196.

Omari, Reem (2024). Athar ra's al-mal al-bashari 'ala jawdat al-khidma al-ta'miniyya: Dirasa tatbiqiyya 'ala `aynat min shurakat al-ta'min bi Wilayat al-Sharq. *Majallat Dirasat fi al-Iqtisad wa Idarat al-A'mal*, 7(1), 289–307.

Qaradaghi, Kawa Mohammed Faraj (2004). *Takamul al-ittisalat al-taswiqiyya wa 'alaqatuha bil-ada' al-taswiqi* [Utruhat duktura, Jami'at al-Mustansiriyah, Baghdad, al-Iraq].

Qumaiha, Faisal (2018). Athar ibtikar wa tatwir al-muntajat al-jadida fi ziyadat al-hissa al-suqiyya lil-mu'assasa: Dirasa halat Mu'assasat al-Hudna li Intaq al-Halib wa Mushtaqqatiha bi El-Messila, al-Jaza'ir. *Majallat al-Istrategiyya wal-Tanmiyya*, 7(14), 265–286.

Sayed, Atef Ali, & Dheeb, Khalid Muhammad Khair Ismail Al-Sheikh (2019). Athar al-qiyada al-istratijiyya fi tamayuz al-ada' al-taswiqi fi al-mustashfayat al-khassa al-Urduniyya. *Majallat al-Jami'a al-Islamiyya lil-Dirasat al-Iqtisadiyya wal-Idariyya*, 27(2), 117–142.

Wizarat al-Taelim al-Aali wa-al-Baith al-Eilm. (2023). *Bawwabat al-tansiq al-elektruni lil-jamiaat al-Yamaniyya*. Wizarat al-Taelim al-Aali wa-al-Baith al-Eilm. <https://oasyemen.net>