

العدد

2



# مجلة الجامعة الإماراتية الدولية

مجلة علمية محكمة نصف سنوية  
العدد الثاني 2024م

أثر خصائص رواد الأعمال في التسويق  
الرقمي للمشروعات الصغيرة.

"مببرات الموقف اليمني في نصره غزة  
في إطار القانون الدولي والإنساني"

أثر الرقمنة على أداء العاملين  
بالمؤسسة الاستشفائية.

أثر إدارة المواهب في التميز المؤسسي  
دراسة حالة شركة أزال لصناعة الأدوية

أبحاث العدد:

THE IMPACT OF  
NUTRITION  
SURVEILLANCE SYSTEM  
ON NUTRITIONAL  
DECISION- MAKING

Enhancing  
Performance-Based  
Seismic Design through  
RC Column Jacketing: A  
Pathway to Improved  
Structural Safety



**العدد الثاني ( يوليو -ديسمبر )2024م**  
**رقم الإيداع 2038 لسنة 2020م**

# محتويات العدد

الافتتاحية	-1
"مبررات الموقف اليمني في نصرة غزة في إطار القانون الدولي والإنساني"	-2
أثر الرقمنة على أداء العاملين بالمؤسسات الاستشفائية.	-3
أثر إدارة المواهب في التميز المؤسسي دراسة حالة شركة أزال لصناعة الأدوية	-4
THE IMPACT OF NUTRITION SURVEILLANCE SYSTEM ON NUTRITIONAL DECISION- MAKING.	-5
Enhancing Performance-Based Seismic Design through RC Column Jacketing: A Pathway to Improved Structural Safety	-6
أثر خصائص رواد الأعمال في التسويق الرقمي للمشروعات الصغيرة. دراسة ميدانية على عملاء مؤسسات التحويل الصغير في أمانة العاصمة صنعاء.	-7

# الهيئة الاستشارية

-1	أ.د / علي الكاف - جامعة صنعاء ( اليمن ) .
-2	أ.د / عبدالله عبدالقادر نعمان - جامعة صنعاء ( اليمن ) .
-3	أ.د / مليكة زغيب - جامعة عبدالحميد مهري قسنطينة ( الجزائر ) .
-4	أ.د / عبداللطيف مصلح محمد عائض - جامعة العلوم والتكنولوجيا ( اليمن ) .
-5	أ.د / بكري الطيب موسى - جامعة العلوم والثقافة ( السودان )
-6	أ.د / آمال المجاهد - جامعة ذمار ( اليمن ) .
-7	أ.م.د / مختار غيلان - جامعة صنعاء ( اليمن ) .
-8	أ.م.د / رشيد علاب - جامعة جيجل ( الجزائر ) .

رئيس التحرير:

د/ ناصر هادي الموفري

مدير التحرير:

د/ محمد الكهالي

هيئة التحرير:

عميد مركز التطوير وضمان الجودة

أ.د. شرف الحمدي

امين عام الجامعة

د. فؤاد حنش

عميد كلية الطب والعلوم الصحية

أ.د. صالح الظاهري

عميد كلية طب الأسنان

أ.د. ابراهيم الشامي

عميد كلية الهندسة وتكنولوجيا المعلومات

د. ابراهيم فارح

عميد كلية العلوم الإدارية والمالية

د. محمد الكهالي

رئيس قسم الصيدلة السريرية

أ.م.د. مختار الغرافي

رئيس قسم تكنولوجيا المعلومات

أ.م.د. عدنان المتوكل

رئيس قسم الميكاترونكس

أ.م.د. رضوان البذيجي

رئيس قسم إدارة الأعمال الدولية

أ.د. عبدالله القرشي

رئيس قسم العلوم المالية والمصرفية

د. فهمي الدقاف



EMIRATES  
INTERNATIONAL  
\*\*\* UNIVERSITY \*\*\*

سكرتارية التحرير:

أ / محمد مغلص

المسؤول الإعلامي

أ / جميلة مهيوب

مسؤول وحدة التخطيط الاستراتيجي

تصميم وإخراج :

م/ عمار الحجاجي

- ١- ترسل الأبحاث المقدمة للنشر باسم مدير تحرير المجلة ولا تلتزم المجلة برد الأبحاث أو الدراسات التي لا تقرر نشرها أو تكون غير مقبولة للنشر.
- ٢- يكون الباحث مسؤولاً مسؤولية كاملة عن مضمون البحث المقدم ونتائجه ودقة التوثيق، ولا تتحمل المجلة أي مسؤولية.
- ٣- يجب أن لا يكون قد سبق نشر البحث وأن يمثل إضافة علمية أو تطبيقية في مجال تخصصات الجامعة، وأية تخصصات أخرى قريبة من مجالات تخصصات الجامعة .
- ٤- أن تتوافر في البحث الأصول المتعارف عليها في إعداد ونشر البحوث الأكاديمية العلمية.
- ٥- معيار النشر هو الموضوعية ، والمستوى العلمي ودرجة التوثيق.
- ٦- ترحب المجلة بتغطية المؤتمرات العلمية، وعرض الرسائل العلمية، ومراجعات الكتب الصادرة حديثاً في حدود ألفين وخمسمائة كلمة كحد أقصى .
- ٧- يتم نشر البحوث باللغتين اللغة العربية واللغة الإنجليزية.
- ٨- تخضع البحوث للتحكيم، ويجوز للمحكمين أن يطلبوا تعديلات طفيفة أو جوهرية بالاتفاق مع الباحث، ولا تعاد المواد المحكّمة إلى أصحابها إذا لم تنشر.
- ٩- تعمل هيئة التحرير على إصدار قرار بخصوص البحث خلال ثلاثة أشهر من تاريخ استلامه كحد أقصى، وتقدم المجلة لصاحب البحث المنشور نسخة واحدة من العدد الذي نشر فيه البحث .
- ١٠- يجب على الباحث عند تقديم البحث للنشر في المجلة إرفاق الوثائق الآتية:
  - نسخة الكترونية من البحث ( Word & pdf ) مع نسخة ورقية.
  - طلب النشر في المجلة موقعاً عليه من قبل الباحث/الباحثين.
  - إقرار بأنه لم يسبق نشر البحث في مجلة أخرى ولن يتم تقديمه للنشر في مجلة أخرى خلال فترة تقديمه للمجلة.

- السيرة الذاتية للباحث/ الباحثين، يقدم فيها نبذة تاريخية عن نفسه ومؤلفاته وعمله الحالي وعنوانه.
- ١١- في حالة أن يكون هناك أكثر من باحث مشتركين في نفس البحث، ينبغي تقديم وثيقة تحدد الشخص المخول بالتواصل مع المجلة.
- ١٢- ينبغي أن يتم مراعاة ما يلي في الأبحاث المقدمة للنشر في المجلة:
  - ألا يزيد حجم البحث في التخصصات النظرية عن ٣٠ صفحة، وفي التخصصات التطبيقية /الطبية عن ٢٠ صفحة.
  - أن تتضمن الصفحة الأولى عنوان البحث، وإسم الباحث/ الباحثين وصفاتهم، ملخص لا يتجاوز مائتي كلمة.
  - يقسم المتن إلى محاور/ عناوين رئيسية بحسب المنهج العلمي المتبع ثم عناوين فرعية، و ترقم العناوين الرئيسية والفرعية وتميز في حجم الخط.
  - يكتب البحث في صفحة A٤، ويكون الهامش من الأعلى والأسفل ويسار الصفحة ٢,٥سم، ومن اليمين ٣سم ، ونوع الخط (تايمز نيو رومان) في اللغتين العربية والانجليزية.
  - يكون حجم خط العناوين الرئيسية ١٦ بولد، وحجم خط العناوين الفرعية ١٤ بولد، وحجم الخط في النص الكتابي ١٤، المسافة بين الأسطر ١ مفرد، حجم خط الهامش في أسفل الصفحة ١١، حجم خط العناوين أسفل الصورة أو الشكل أو في أعلى الجدول ١٢.
  - يكون التوثيق في الحواشي بحسب التعليمات الخاصة بطبيعة تخصص البحث والمرفق بهذه اللائحة .
  - ترقم الجداول الواردة في متن البحث بأرقام متسلسلة ويكون لكل منها عنوان أعلى الجدول ويكتب المصدر أسفله. ويسري ذلك على الأشكال، مع مراعاة أن يكون عنوان الشكل في الأسفل.
  - تتضمن قائمة المراجع في نهاية البحث جميع المراجع المستخدمة في متن البحث، وترتب أبجدياً ابتداء بلقب الباحث وتكتب بيانات المرجع كاملة بالطريقة المحددة في الدليل التفصيلي المرفق بهذه اللائحة.

# الافتتاحية

بقلم رئيس الجامعة - رئيس التحرير

الأخوة القراء، يسرني أن أفتتح العدد الثاني من مجلة الجامعة الإماراتية الدولية، ببضعة سطور. كلنا يعلم أهمية وحيوية البحث العلمي للنهوض بالمؤسسات، بمختلف طبائعها، وتوجهاتها، المفضي إلى تطور المجتمعات. والكل يعلم أيضاً، أن نظرية الاستثمار البشري تقادمت منذ العقد الثامن، من القرن الماضي، حل محلها الاستثمار في العلم. ويعد البحث العلمي، في المؤسسات التعليمية العليا (الجامعات) الرافد الحقيقي والأساسي للنهوض بالتعليم. وتضع الجامعة الإماراتية الدولية البحث العلمي على رأس قائمة أولوياتها، وتفرد له سياسة خاصة. والبحث العلمي لا تتحقق نتائجه، ولا تثمر، ولا تتمتع بالحيوية والتجدد والانتشار ما لم يكن هناك حاضنة، أو قناة ينشر فيها الباحثون إنتاجهم العلمي، يتبادلون فيما بينهم نتائج أبحاثهم ودراساتهم وإبداعاتهم وتوصياتهم العلمية، التي يمثلها المجتمع، ويحولها إلى مخرجات إنتاجية، ويحدث بها تطوره ونماؤه.

ولتحقيق هذه الغاية، وضمن السياسة العلمية للجامعة، قررت إدارة الجامعة إنشاء المجلة لتكون القناة، التي تجمع العلماء والباحثين في محرابها، وتمكنهم من التواصل العلمي فيما بينهم، وكذا بناء مجتمع معرفي جديد يليق بعصرنا، الذي شهد ازدهاراً علمياً لم يسبق له مثيل. حفل هذا العدد من المجلة بستة أبحاث علمية رصينة، شملت العلوم الإنسانية والهندسية، ولإيماننا بأن المعرفة حق للجميع، وأن تبادل الأفكار يمكن أن يفتح آفاقاً جديدة للتقدم والابتكار، فإننا ندعو الجميع للاستمرار في أبحاثكم ودراساتكم العلمية لرفد المكتبة العلمية. ونتطلع إلى مشاركتكم، وتفاعلكم، ونأمل أن تجدوا في صفحات مجلتنا ما يثري فكريكم، ويستنهض إبداعاتكم.

أسأل الله التوفيق لكل الباحثين

رئيس التحرير

د. ناصر هادي الموفري

جميع حقوق الطبع  
محفوظة. لايسمح بإعادة  
طبع أي جزء من المجلة  
أو نسخه بأي شكل  
وبأية وسيلة سواء كانت  
إلكترونية أو غيرها بما في  
ذلك التصوير و التسجيل أو  
الإدخال في أي نظام حفظ  
أو استعادة معلومات بدون  
الحصول على موافقة  
كتابية من رئيس التحرير.

### المراسلات

توجه جميع المراسلات باسم مدير التحرير  
الجامعة الإماراتية الدولية

[mohkohali@gmail.com](mailto:mohkohali@gmail.com)

 01432222

# "مبررات الموقف اليمني في نصره غزة في إطار القانون الدولي والإنساني"

Justification of Yemen's pro-Gaza position under  
"international and humanitarian law"

إعداد الباحثين

د.نجيب علي مناع- استاذ مساعد  
د. نجاة محمد حسين الوجرة- استاذ مساعد  
جامعة صنعاء

## ■ ملخص البحث :

■ ينطلق البحث من إشكالية فهم مدى تأثير الموقف اليمني على القضية الفلسطينية، وتحديد دوافع ومبررات هذا الموقف لنصرة غزة في إطار القانون الدولي والإنساني، وتوضيح ما هي القواعد والأحكام التي تبين مشروعية هذا الموقف، وتأثير هذا الموقف على العلاقات الدولية. ويعتمد البحث على المنهجين القانوني، والتحليل الوصفي لدراسة وتحليل الأحداث والوقائع المتعلقة بالموقف اليمني تجاه القضية الفلسطينية، وتحديداً من مناصرة غزة وذلك من خلال مبحثين. توصل الباحث إلى عدد من النتائج والتوصيات التي تبين مشروعية الموقف اليمني لمناصرة غزة، ويستفيد منها المجتمع الدولي ليزل المزيد من الجهود لضمان تقديم الدعم اللازم للشعب الفلسطيني، بما يتماشى مع مبادئ العدالة والحق في الحرية والاستقلال للشعب الفلسطيني .

## ■ الكلمات المفتاحية:

نصرة غزة , القانون الدولي والإنساني، مبررات الموقف اليمني.

## ■ Abstract:

- The research is based on the problematic understanding of the extent to which Yemen's position affects the Palestinian issue, specifically the motives and justifications of this position for the support of Gaza within the framework of international and humanitarian law. The clarification of what rules and provisions demonstrate the legitimacy of this position and its impact on international relations. Research is based on legal methodologies and descriptive analysis to study and analyze events and facts related to Yemen's attitude towards the Palestinian issue, specifically in favour of Gaza, through two main themes. The researcher reached a number of results and recommendations that demonstrate the legitimacy of Yemen's position in favour of Gaza. They can support the international community to make further efforts to ensure the necessary support for the Palestinian people, and also, in line with the principles of justice and the right to freedom and independence for the Palestinian people.

## ■ Keywords:

- Support for Gaza, International and Humanitarian Law, Justification for Yemen's Position.

## ■ المقدمة :

تُعد قضية فلسطين من أكثر القضايا تعقيدًا وإثارة للجدل على الساحة الدولية. يعيش الشعب الفلسطيني في قطاع غزة معاناة مستمرة تتجلى في القصف العنيف، والقتل، والإبادة الجماعية، بالإضافة إلى حصار خانق يمنع وصول المواد الأساسية مثل الغذاء والدواء، مما يؤدي إلى تدهور الأوضاع الإنسانية بشكل كبير. وفي هذا السياق، يتخذ اليمن موقفًا داعمًا لنصرة غزة. حيث يعكس هذا الموقف التزام اليمن بالمبادئ الإنسانية والعدالة، ويبرز أهمية دور اليمن في السياق الراهن.

يعتمد الموقف اليمني على عدة أسس قانونية دولية ويتماشى مع الوثائق الإنسانية العالمية التي تؤكد على حق الشعوب في الدفاع عن النفس والوقوف ضد الظلم والاحتلال. تأتي هذه الوثائق من اتفاقيات جنيف الأربع وملحقاتها التي تحظر قصف المدنيين وتضمن حقوق الأسرى وحماية المدنيين في مناطق النزاع.

يسلط هذا البحث الضوء على مبررات الموقف اليمني في نصره غزة من خلال استعراض الأسس القانونية والإنسانية التي تدعم هذا الموقف. كما يناقش البحث تأثير هذا الموقف على العلاقات الدولية، سواء من ناحية تعزيز التفاهم بين الشعوب أو من ناحية التوترات السياسية التي قد تنشأ نتيجة لهذه المواقف.

تأتي أهمية الموقف اليمني في وقت يواجه فيه اليمن تحديات جيوسياسية واقتصادية كبيرة. فرغم هذه الصعوبات، يظل اليمن متمسكًا بمواقفه الداعمة للشعب الفلسطيني، مما يعكس الإرادة القوية والالتزام الثابت بالعدالة والإنسانية. في هذا السياق، ينصب التركيز على فهم دوافع ومبررات هذا الموقف، وكيفية انسجامه مع مبادئ القانون الدولي والإنساني.

من هنا، يهدف هذا البحث إلى تقديم رؤية شاملة حول مبررات الموقف اليمني في نصره غزة، وتوضيح القواعد والأحكام القانونية التي تدعمه. بالإضافة إلى ذلك استعراض تأثير هذا الموقف على العلاقات الدولية، وكيف يمكن أن يساهم في تعزيز التفاهم بين الشعوب، أو يزيد من التوترات السياسية.

## ■ مشكلة البحث :

تتمحور مشكلة البحث حول فهم مدى تأثير الموقف اليمني على القضية الفلسطينية، وتحديدًا دوافع ومبررات هذا الموقف لنصرة غزة في إطار القانون الدولي والإنساني؟ كما تسعى الدراسة إلى توضيح القواعد والأحكام التي تبين مشروعية هذا الموقف، وتبيان تأثير هذا الموقف على العلاقات الدولية؟ وتنبثق من هذه الأسئلة الرئيسية أسئلة فرعية هي كالتالي:

- ما هي دوافع ومبررات الموقف اليمني لنصرة غزة في إطار القانون الدولي والإنساني؟
- ما هي القواعد والأحكام التي تبرر مشروعية هذا الموقف؟
- كيف يؤثر الموقف اليمني على العلاقات الدولية؟

## ■ أهداف البحث :

1. توضيح دوافع ومبررات الموقف اليمني في نصره غزة في إطار القانون الدولي والإنساني.
2. تقديم دراسة شاملة لهذه المبررات.
3. توضيح القواعد والأحكام التي تبين مشروعية هذا الموقف
4. تبين تأثير هذا الموقف على العلاقات الدولية.

## ■ أهمية البحث :

### ■ الأهمية العملية:

يسعى البحث إلى توفير رؤية شاملة عن موقف اليمن ومبرراته القانونية والإنسانية في دعم غزة بناء على احترام القوانين والقيم الإنسانية. مما يساهم من رفع الوعي بأهمية الالتزام بمبادئ القانون الدولي والقانون الإنساني في مواجهة الظلم والعدوان.

## ■ الأهمية العلمية

يُعد البحث من الأبحاث السبّاقة في قراءة وتحليل مبررات الموقف اليمني في مناصرة غزة، مما قد يثري المكتبة العربية بإضافة معرفية قيمة. بالإضافة إلى الأهمية الذاتية للتعرف أكثر على مبررات الموقف اليمني لمناصرة غزة القانونية والإنسانية، وكذلك الدينية والأخلاقية.

## ■ منهجية البحث

نظراً لطبيعة البحث القانونية، سيتم استخدام منهجين، المنهج القانوني ومنهج التحليل الوصفي. يستخدم المنهج القانوني : لتحليل القواعد والأحكام القانونية الدولية والإنسانية التي تبرر موقف اليمن، بينما يستخدم منهج التحليل الوصفي : لدراسة وتحليل الأحداث والوقائع المتعلقة بموقف اليمن تجاه القضية الفلسطينية خاصة في سياق مناصرة غزة.

## ■ حدود البحث

### ■ الحدود الزمانية

من أكتوبر 2023 - 2024، حيث تم تحديد أكتوبر منذ بداية العدوان الصهيوني على قطاع غزة وتبني اليمن الموقف الداعم والمساند لغزة وانتهاء بكتابة البحث في العام 2024.

### ■ الحدود المكانية

يغطي باب المنذب والبحرين الأحمر والعربي، ويمتد إلى المحيط الهندي والبحر المتوسط ويصل إلى الاحتلال إسرائيل والمنطقة العربية ( الشرق الاوسط).

## ■ المفاهيم الإجرائية وتعريفات البحث :

نتناول هذا عدد من المفاهيم الأساسية وهي كالآتي:

### ■ أولاً- المقصود بنصرة غزة

هو مصطلح يعبر عن الدعم والتضامن مع الشعب الفلسطيني في قطاع غزة، وذلك في مواجهة الاحتلال الإسرائيلي والعدوان الذي يتعرض له. وتتخذ هذه النصرة أشكالاً متعددة منها؛ المشاركة في الاحتجاجات والمظاهرات والفعاليات والبيانات والندوات والمؤتمرات العلمية، وتقديم الدعم السياسي، والعسكري، والإنساني، والمادي، والإعلامي، والتمويلي والممكن. كما تعني أيضاً "نصرة غزة" : تعبير عن التضامن والوقوف مع الشعب الفلسطيني في نضاله للتحرر والاستقلال".

### ■ ثانياً- تعريف القانون الدولي

يعرف القانون الدولي (International law) أيضاً بالقانون الدولي العام أو قانون الدول، وهو "عبارة عن مجموعة من القواعد والمعايير القانونية التي تطبقها بين الدول ذات السيادة وغيرها من الكيانات الأخرى المعترف بها قانوناً على أنها جهات دولية فاعلة , وقد صاغ هذا المصطلح الفيلسوف الانجليزي جيريمي بينثام 1748- 1832 ( عامر مصباح , 2010 , ص 397-398 , (الحلقة, 2022)).

وهو غالباً ما يتناول الحقوق والمسئوليات التي تقع على عاتق الدول تجاه بعضها البعض، كما وينطبق القانون الدولي على المنظمات الدولية مثل الأمم المتحدة ومنظمة التجارة العالمية، وهو يحدد القواعد الخاصة بالقضايا التي تهم البشرية كلها كالبيئة والمحيطات، وحقوق الانسان، والأعمال التجارية الدولية وغيرها، وتقوم هيئات دولية مختلفة بتطبيق هذه القواعد، فمثلاً تقوم المحكمة الجنائية بالتحقيق في قضايا المتهمين بارتكاب جرائم حرب أو جرائم ضد الإنسانية، وتوجد قواعد القانون الدولي في المعاهدات والاتفاقيات والإعلانات والتصاريح والجمارك وغيرها، كما وقعت العديد من الدول على اتفاقيات حقوق الطفل وغير من الاتفاقيات (مصباح, 2010 ) باختصار يشير القانون الدولي، إلى مجموعة من القواعد والمعاهدات التي تحكم العلاقات بين الدولية وتلزم الدول بالتصرف بشكل مناسب وتؤكد على مبادئ العدالة والمساواة والاحترام لسيادة الدول والامتناع عن العدوان والسلام .

## ■ ثالثاً- مفهوم القانون الإنساني

هو مجموعة من الاتفاقات المبرمة التي تتضمن قواعد ومبادئ نصية، للحد من الآثار التي تخلفها الحروب والنزاعات المسلحة، كما تضمن الحماية للمواطنين المدنيين وللأطباء وآليات العمل الصحي، وتشمل هذه المعاهدات كافة أطراف النزاع، بغض النظر عن الجهة التي بدأت بالحرب، ويسعى القانون لإيجاد حل للخلافات بين الأطراف المسلحة، وتعزيز ثقافة السلام التي تشجع إلى وقف العنف، والحد من التدمير الذي ينجم عن الحروب، ومعاينة الآثار الناتجة ومعالجتها (International Humanitarian, 2022).

وتعد مبادئ اتفاقيات جنيف الأربع، والبروتوكولات المضافة لها هي المضمون الأساسي للقانون الدولي الإنساني الذي يسمى أيضاً قانون الحرب (نعمة طبيشات, 2022 , نقلاً عن Geneva Conventions of 1949).

يتم تطبيق حالات هذا القانون، على النزاعات الدولية المسلحة والنزاعات غير الدولية المسلحة . كما تتركز القضايا التي يعمل القانون الإنساني على منعها والحد من آثارها: الضرب والتعنيف الذي يتعرض له الأسرى في السجون، وممارسة كافة أنواع التعذيب عليهم. والتعرض لحياة المدنيين، وزعزعة شعورهم بالأمن. احتجاز الأفراد المدنيين بعد التهجم على ممتلكاتهم وتدميرها (نعمة طبيشات, 2022).

ومن الاهداف الذي يسعى القانون الإنساني لتحقيقها: العمل على الحد من آثار النزاعات المسلحة حول العالم. حماية الأشخاص غير المشاركين في النزاعات المسلحة وذلك في أوقات وجود نزاع مسلح. كما تهدف أيضاً لحماية الأشخاص الذين توقفوا عن المشاركة في الأعمال العدائية. العمل على تقييد أساليب الحرب المستخدمة ووسائلها. السعي إلى حل المشكلات الإنسانية التي نشأت بسببها النزاعات المسلحة بشكل أساسي، سواء الدولية أو غير الدولية (مي العمري, 2023).

باختصار القانون الإنساني: مجموعة من القواعد التي تحكم سلوك الأطراف المشاركة في الحروب والصراعات المسلحة، وتلزم الأطراف بحماية المدنيين والمقاتلين المصابين والأسرى وتحظر استعمال أسلحة محددة والانتهاكات الجسيمة ضد الإنسانية.

## ■ هيكل البحث:

- **المبحث الأول:** موقف اليمن ومبرراته تجاه غزة.
- **المبحث الثاني:** تأثير هذا الموقف على العلاقات الدولية.
- **الخاتمة:** النتائج والتوصيات.

## ■ **المبحث الأول : موقف اليمن ومبرراته تجاه غزة**

### **أولاً: مواقف اليمن لنصرة غزة**

منذ الأيام الأولى لعملية طوفان الأقصى، أعلنت القيادة في اليمن موقفها تجاه القضية الفلسطينية، لترسخ مكانتها كسندٍ قويٍّ وظهير أمين للشعب الفلسطيني في نضاله العادل. متخذةً تجاه ذلك عدد من المواقف والإجراءات للضغط على الكيان الصهيوني والدول الداعمة له لوقف المجازر التي ترتكب بحق الشعب الفلسطيني:

تجاوز الموقف الاستثنائي لليمن بيانات التنديد ليصبح عملاً فعّالاً، فاختر الشعب اليمني حوض معركة الدعم والتعبئة، مؤكداً تمسكه بمسيرات التضامن والدعوة إلى فتح الحدود نحو غزة والقدس، وكأنهم استلهموا من كلمات قائد المقاومة محمد الضيف، الذي أعلن انطلاق "طوفان الأقصى" في السابع من أكتوبر، أطلقوا هم أيضاً طوفان الغضب اليمني في شوارع صنعاء والمدن اليمنية، تعبيراً عن صدق وإخلاص هذا الشعب لقضية فلسطين قضية العرب الأولى حاملة شعارات الدعم والنصرة لغزة، مؤكدة ضرورة تحرير كامل الأراضي الفلسطينية، حيث وهدت المظاهرات الجميع في تضامن فعّال مع الشعب والمقاومة الفلسطينية، معبرين عن موقفهم القوي إلى جانب القضية المركزية للأمة العربية ( عبد الجواد، 2024 ).  
بالإضافة إلى إقامة الندوات والمؤتمرات العلمية والخطابات، وجمع التبرعات لإغاثة أهل غزة.

ولم يتوقف تحرك الشعب عند المظاهرات، لكنه قاد حملة مقاطعة لمنتجات الدول الداعمة للعدوان، كانت من بين أنجح الحملات، حيث شكل أبناء الشعب اليمني حملات توعية تبصر الفئات المختلفة بأهمية مقاطعة تلك المنتجات، وهو ما أعطى الحملة زخماً شعبياً وتأثيراً أكبر على الدول المنتجة.

وفي تطور غير مسبوق، أعلنت اليمن وعلى لسان القائد السيد عبد الملك بدر الدين الحوثي يحفظه الله، أن البحر الأحمر من خليج العقبة حتى باب المندب محرّم على الكيان الصهيوني، مما يعني أنه سيستهدف السفن الإسرائيلية والسفن المملوكة للإسرائيليين، وتلك المتجهة إلى موانئ العدو أياً كانت. كما طلب من الدول المتجهة سفنها إلى البحر الأحمر عدم عبور باب المندب، مؤكداً أن السفن التي لا تدعن لهذا الإجراء سيتم استهدافها، وأن منع السفن الإسرائيلية لن يتوقف إلا بتوقف الحرب على غزة ورفع الحصار. وما لهذا الهجمات من تأثير وإزعاجاً للكيان الصهيوني ومن يدعمه من الحلفاء.

بالنسبة لهذا الكيان، فإن تحويل شحناته إلى آسيا حول الطرف الجنوبي من أفريقيا من شأنه أن يزيد بشكل كبير تكاليف الشحن ومدة العبور الزمنية. وتعطيل الطريق التجاري البحري ستكون له تكاليف اقتصادية عالمية وسيشكل ضغطاً على الدول الداعمة للكيان وغير الداعمة له في آن، ما سيؤدي إلى رفع كلفة التأمين البحري وارتفاع الأسعار على الصعيد العالمي. والنتيجة هي تصعيد التوترات الإقليمية والدولية لتضطر معها الولايات المتحدة إلى تغيير حساباتها والضغط على الكيان الصهيوني لوقف الحرب وفك الحصار عن غزة (لونا فرحات، 2024).

لا يقتصر الموقف اليمني على منع السفن الإسرائيلية، بل يمتد ليشمل التصدي للسفن الأمريكية والبريطانية والفرنسية والأوروبية وغيرها المتحالفة مع الكيان، في رسالة احتجاج على دعمهم للاحتلال وانتهاكاته المخالفة للفطرة الإنسانية والقوانين والدساتير والأعراف الدولية. كما امتدت دائرة المواجهة اليمنية مع الكيان وحلفائه إلى المحيط الهندي والبحر المتوسط، حيث تم استهداف سفن أمريكية وإسرائيلية وبريطانية وفرنسية وغيرها، لتؤكد على جدية الموقف اليمني في الدفاع عن فلسطين، وأن ذراع اليمن طويلة وقادرة على الوصول إلى أبعد مدى. وليؤجبه رسالة واضحة برفض التطبيع والاعتراف بالكيان الغاصب (نجيب مناع، 2024).

بالإضافة إلى إرسال المسيّرات والصواريخ التي عبّرت الحدود، قصفت القوات اليمنية ميناء إيلات (أم الرشاش) ويافا (تل أبيب) وأهدافاً أخرى للكيان، لتعبر عن تضامنها مع المقاومة الفلسطينية، وثبتت قدرتها على الوصول إلى العمق الإسرائيلي، وكل من يحاول التطاول والاعتداء على سيادة وخيرات اليمن.

هذا إلى جانب موقف الإعلام اليمني بكافة أشكاله في فضح جرائم الاحتلال وانتهاكاته بحق الشعب الفلسطيني، وإبراز معاناة أهل غزة، وذلك من خلال التقارير والأفلام الوثائقية والبرامج الحوارية. ويُسلط الضوء على الحقوق المشروعة للشعب الفلسطيني، ويدعو المجتمع الدولي إلى تحمل مسؤولياته في إنهاء الاحتلال وإقامة الدولة الفلسطينية المستقلة (منع، 2024).

أثار الموقف اليمني القوي تجاه قضية غزة استياء بعض الدول الكبرى وعلى رأسها الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا وفرنسا وغيرها من الدول الأوروبية منذ الأيام الأولى للحرب، مما دفعها إلى الدعوة لإقامة تحالف دولي ضد اليمن، بل وتطور الأمر إلى قصف المدن اليمنية ومع ذلك، تواصل اليمن بثبات تبني مواقفها الواضحة والداعمة للشعب الفلسطيني، مؤكداً تمسكه بالمبادئ الإنسانية والعدالة.

**من الناحية السياسية:** يعزز هذا الموقف من وحدة الصف اليمني ويزيد من التفاف الشعب حول قيادته، كما يظهر قدرة اليمن على الصمود في وجه الضغوط الدولية.

**من الناحية الاقتصادية:** يمكن أن تواجه اليمن تحديات نتيجة الدعوة لإقامة تحالف دولي ضده، بما في ذلك فرض عقوبات اقتصادية. إلا أن اليمن يعمل على تعزيز اقتصاده من خلال تطوير علاقات اقتصادية بديلة مع دول وشعوب داعمة للقضية الفلسطينية، مما يقلل من تأثير هذه الضغوط الاقتصادية. كما يمكن لهذه التحديات أن تدفع اليمن نحو الاعتماد على الاكتفاء الذاتي وتحفيز الإنتاج المحلي، ما يعزز مناعته الاقتصادية.

**من الناحية العسكرية:** يُظهر الموقف اليمني استعداداه لمواجهة أي تهديدات ناتجة عن إقامة تحالف دولي ضده. وقد أثبتت اليمن قدرتها على الدفاع عن سيادتها والرد على أي اعتداءات، من خلال إرسال المسيرات والصواريخ التي استهدفت الكيان الصهيوني وحلفائه. هذا يرسل رسالة قوية بأن اليمن ليس دولة ضعيفة ويمكنها الدفاع عن نفسها بفعالية.

**من الناحية الدبلوماسية:** يمكن أن تساهم الدعوة لإقامة تحالف دولي ضد اليمن، يمكن لليمن أن يستغل هذه الفرصة لتعزيز علاقاته الدبلوماسية وبناء تحالفات جديدة مع دول وشعوب داعمة للقضية الفلسطينية.

**على المستوى الإنساني:** يمكن أن تزيد الضغوط الدولية من معاناة الشعب اليمني، إلا أن اليمن يظل ملتزماً بدعمه للشعب الفلسطيني والتضامن معه. يمكن أن تستمر اليمن في تقديم المساعدات الإنسانية للشعب الفلسطيني من خلال التبرعات وحملات الإغاثة، مما يعزز من موقفها كداعم قوي للعدالة والإنسانية.

## ثانياً: المبررات القانونية والإنسانية

يستند الموقف اليمني في نصره غزة إلى مبادئ القانون الدولي والقانون الإنساني، ويناقش مختلف الجوانب القانونية والإنسانية التي تبرر هذا الموقف.

## أ. المبررات القانونية الدولية:

تبرز الأسس القانونية الدولية كعنصر رئيس في تحليل الموقف اليمني تجاه غزة. يجسد القانون الدولي، خاصة ميثاق الأمم المتحدة (الفقرة الثانية والثالثة)، أهمية التزام الدول بمبادئ العدالة الدولية والحرية والسيادة وعدم التدخل في الشؤون الداخلية للدول الأخرى، وعدم جواز استعمال القوة المفرطة، وتدعو إلى حماية المدنيين في جميع ظروف الحروب والصراعات، وتحظر القصف العشوائي والمستهدف للمدنيين. يلتزم اليمن بتقديم دعمه لغزة في إطار هذه المبادئ، ويؤكد على حق الشعوب في تقرير المصير والدفاع عن النفس في مواجهة الاحتلال. يُعتبر العدوان الإسرائيلي على غزة انتهاكاً للقانون الدولي ويوجب محاسبة إسرائيل عن أفعالها وانتهاكاتها وجرائم الإبادة وجرائم العنصرية الصارخة (ميثاق الأمم المتحدة)."

يشدد اليمن على ضرورة الالتزام بالقوانين الدولية التي تحظر الاستخدام المفرط للقوة وتدعو إلى حماية المدنيين في أوقات النزاعات، معتبراً الدعم لغزة واجباً قانونياً وإنسانياً.

## -التدخل اليمني لمنع الإبادة الجماعية:

أُخذت الإجراءات اليمنية الموضحة أعلاه للضغط على الكيان الصهيوني والدول الداعمة له لوقف المجازر التي ترتكب بحق الفلسطينيين. فالهدف هو حماية المدنيين، وهذا هو لب النظريات التي طرحها فقهاء القانون الدولي الذين جاهدوا في البحث عن سبل الوقوف في وجه من ينتهك حقوق الانسان انتهاكاً جسيماً خصوصاً في أزمنة الحروب، وإن استلزم ذلك استخدام القوة.

تخضع غزة، عملياً، لحماية المجتمع الدولي، فهي أولاً- أرض محتلة بحسب قرارات الأمم المتحدة، والحكومة التي يفترض أن تحمي سكانها من القتل المتعمد هي سلطة الاحتلال التي ترتكب هذه الفظائع رغم أنها ملزمة بتوفير الحماية للمدنيين الخاضعين لسيطرتها.

**ثانياً- هناك التزام دولي بموجب اتفاقية منع الإبادة على جميع الدول،** ويعزز هذا الالتزام قرار التدابير المؤقتة الصادر عن محكمة العدل الدولية في 26 كانون الثاني/ يناير 2024 . لذا يتحمل المجتمع الدولي مسؤولية مضاعفة تجاه الفلسطينيين. لكن غزة كشفت هشاشة "مبدأ مسؤولية الحماية" عندما تعلق الأمر بمواجهة الاحتلال الإسرائيلي، وأثبتت صحة منتقدي هذا المبدأ الذي لا يختلف أبداً عن مبدأ التدخل الإنساني - بأنه خاضع للانتقائية ومصالح الدول الكبرى. فرغم تأكيد مجلس الأمن الدولي التزامه بمبدأ مسؤولية الحماية عام 2006 بقراره رقم 1674 وتبع ذلك صدور أكثر من 80 قراراً يؤكد فيها استناده إلى المبدأ، لكنه غض النظر عن حماية المدنيين في غزة! لماذا؟ لأن وقف الإبادة يتطلب عملياً الانحياز إلى طرف وهو الضحية ( فرحات، 2024).

إن منع أعمال الإبادة وجرائم الحرب وتوفير الحماية للمدنيين ليست من الأعمال المحايدة. فمسؤولية الحماية هي اتخاذ موقف حاسم تجاه من يرتكب تلك الجرائم بمنعه من الاستمرار في ارتكاب جرائمه. وما يقوم به اليمن تجاه غزة هو تطبيق صحيح لمبدأ مسؤولية الحماية الذي يتطلب موقفاً حاسماً وصريحاً من مرتكب جريمة الإبادة وجرائم الحرب. وهو بصفته أيضاً طرفاً في اتفاقية منع الإبادة والمعاقبة عليها منذ 6 نيسان - إبريل 1989، يطبق المادة الأولى من الاتفاقية التي تطالب الدول المصدقة عليها أن تلتزم بمنع الإبادة والمعاقبة عليها. واليمن ملتزم باتخاذ الاجراءات والتدابير اللازمة التي تدخل ضمن صلاحياته بما يضمن فعلياً تجنب أعمال الإبادة ووقفها، وهو بذلك يطبق القانون الدولي ولا يخالفه.

## ب. مبررات الموقف الإنسانية والأخلاقية لمناصرة غزة:

يظهر المبرر الإنساني للموقف اليمني بوضوح تجاه غزة. يشير التزام اليمن تجاه معاناة سكان غزة إلى تقاسم المعاناة الإنسانية، ويلزم تقديم الدعم والمساعدة لشعب غزة المُتعرض للحصار والعدوان. والتأكيد على الحقوق الأساسية للإنسان التي كفلتها المواثيق الدولية مثل حق الحياة والأمان، الصحة، والتعليم. يجسد هذا الدعم الروابط الإنسانية والأخوية العميقة التي تتجاوز السياقات السياسية.

يؤكد الموقف اليمني في نصره غزة على مبادئ القانون الدولي والقانون الإنساني والأخلاقي ويُبرز هذا الموقف تضامن الشعب اليمني مع الشعب الفلسطيني في صراعه من أجل الحرية والكرامة وتقرير المصير. كما يُعدّ مناصرة اليمن واجباً إنسانياً وأخلاقياً يُستمد من القيم الإنسانية والتضامن بين الشعوب وذلك **لعدة أسباب:**

تعتبر غزة منطقة محاصرة تُعاني من ظروف إنسانية صعبة، وتواجه شعبها مشكلات كبيرة في مجالات الصحة والتعليم والمياه والطاقة، ولذلك يُصبح من واجب الشعوب التضامن مع الشعب الفلسطيني في غزة وتقديم الدعم لهم.

يؤمن اليمنيون بقيم التضامن والرحمة، ولذلك يقدمون الدعم لغزة لأنهم يشعرون بألم الشعب الفلسطيني ويحاولون أن يساعدوهم في تخفيف معاناتهم.

كما يؤمن اليمنيون بأن لكل إنسان حقوق، ولذلك يُطالبون بإنهاء العدوان على غزة وبتحرير الشعب الفلسطيني من الظلم والاستغلال، ويؤمنون بضرورة حماية المدنيين والوقوف ضد الانتهاكات الإنسانية.

يؤمن اليمنيون بحق الشعب الفلسطيني في الدفاع عن أرضه وأهله، ولذلك يؤيدون مقاومة الشعب الفلسطيني ضد العدوان الإسرائيلي ويطالبون بإنهاء الاحتلال.

كما يؤمن اليمنيون بنبذ العنف وبضرورة الحوار والسلم، ولذلك يطالبون بإنهاء العدوان على غزة وبتحقيق السلام والعدالة في المنطقة، ويؤمنون بضرورة الوقوف مع الشعب الفلسطيني المظلوم ودعمه في نضاله لتحرير أرضه وحقوقه.

-يُعتبر الشعب الفلسطيني جزءاً هاماً من الشعوب العربية والإسلامية، ولذلك يشعر اليمنيون بالتضامن معه في نضاله لتحرير أرضه وحقوقه، ويؤمنون بضرورة الوقوف مع الشعب الفلسطيني في مواجهة العدوان الإسرائيلي.

-كما يؤمن اليمنيون بضرورة نصره ودعم حقوقهم، ولذلك يؤيدون مقاومة الشعب الفلسطيني ضد العدوان الإسرائيلي ويطالبون بإنهاء الاحتلال وبتحرير الأراضي الفلسطينية.

بالمختصر، يحدد القانون الإنساني الدولي، وخاصة اتفاقيات جنيف الأربع لعام 1949 وبروتوكولاتها الإضافية (الأول والثاني لعام 1977 والثالث لعام 2005)، التي تنص على حماية المدنيين خلال النزاعات المسلحة، ويشير القانون إلى ضرورة حماية السكان المدنيين في غزة من الأعمال العدائية والتمييز العشوائي. أن الدعم اليمني لغزة يمكن اعتباره جزءاً من واجب الدول في تأكيد احترام القانون الإنساني وحماية حقوق الانسان في ظل النزاعات ((اللجنة الدولية للصليب الأحمر "اتفاقيات جنيف وبروتوكولاتها الإضافية" 1949)).

خلاصة، تُعد مناصرة اليمن لغزة واجباً إنسانياً وأخلاقياً يُستمد من القيم الإنسانية الأساسية والتضامن بين الشعوب، ويؤكد ذلك الشعور بالتضامن مع الشعب الفلسطيني المظلوم والدعم له في نضاله لتحرير أرضه وحقوقه.

### **ج.مبررات الموقف الديني لمناصرة غزة؛**

إلى جانب المبررات القانونية والإنسانية الدولية، يعد المبرر الديني، الذي يحتم على كل المسلمين المناصرة والدعم بكل ما أوتوا من قوة، استناداً إلى أوامر وتوجيهات إلهية، وأحاديث نبوية،

إذ ينبع الموقف اليمني لمناصرة غزة من قناعة دينية راسخة تُرجمت إلى دعم قوي وتضامن عميق مع الشعب الفلسطيني، ويمكن تلخيصها في النقاط التالية:

-تؤكد التعاليم الدينية الإسلامية على وحدة الأمة والتضامن بين أفرادها، وتُشجع على نصره المظلومين والتصدي للمعتدين، ولذلك يُعتبر العدوان على غزة عدواناً على الأمة الإسلامية ككل.

تعتبر القضية الفلسطينية قضية دين ووطن، وبمثل المسجد الأقصى أحد أقدس المواقع للمسلمين، وتُشجع التعاليم الإسلامية على حماية المواقع الدينية المقدسة، ولذا يؤيد الشعب اليمني حق الشعب الفلسطيني في حماية المسجد الأقصى ومنع استباحته من قبل الإسرائيليين.

-كما يلعب العلماء والدعاة في اليمن دوراً هاماً في نشر الوعي بالقضية الفلسطينية وفي تحفيز الشعب اليمني لدعم غزة، وتشجع التعاليم الإسلامية على الجوار والتبليغ ونشر الوعي بالقضايا المهمة.

-يؤمن الشعب اليمني بأن المسؤولية الإسلامية تُلزمهم بدعم الشعب الفلسطيني وتُشجع التعاليم الإسلامية على التضامن والتعاون بين المسلمين وتُعتبر نصره المظلومين أحد مبادئ الدين الإسلامي الحنيف.

-نماذج من الآيات القرآنية التي تحث على النصر والتضامن والجهاد في سبيل مساندة المسلمين بعضهم لبعض وكالاتي :

في القرآن الكريم نقرأ قول الله عز وجل: {إِنَّمَا الْمُؤْمِنُونَ إِخْوَةٌ فَأَصْلِحُوا بَيْنَ أَخْوَيْكُمْ وَاتَّقُوا اللَّهَ لَعَلَّكُمْ تُرْحَمُونَ} (الحجرات: 10). الأخوة الإيمانية يترتب عليها واجبات، ويأتي في مقدمتها واجب النصر، ونحن مأمورون بالجهاد في سبيل الله بأموالنا وأنفسنا، وقد كفانا المجاهدون في فلسطين الجهاد بالنفس، يقول الله عز وجل: {انْفِرُوا خِفَافًا وَثِقَالًا وَجَاهِدُوا بِأَمْوَالِكُمْ وَأَنْفُسِكُمْ فِي سَبِيلِ اللَّهِ ذَلِكَ خَيْرٌ لَكُمْ إِنْ كُنْتُمْ تَعْلَمُونَ} (التوبة: 41). وعن جابر بن عبد الله رضي الله عنه ، أن النبي صلى الله عليه وآله وسلم قال: "ما من امرئ مسلم يخذل امرأ مسلماً في موضع ينتهك فيه حرمة وينتقص فيه من عرضه إلا خذله الله تعالى في موطن يحب فيه نصرته وما من امرئ مسلم ينصر مسلماً في موضع ينتقص من عرضه وينتهك فيه من حرمة إلا نصره الله في موطن يحب نصرته". وعن زيد بن خالد الجهني رضي الله عنه، أن رسول الله صلى الله عليه وسلم قال: "من جهز غازياً في سبيل الله فقد غزا، ومن خلف غازياً في سبيل الله بخير فقد غزا" (محمد خاطر، 2024)

وبالتالي ينبع الموقف اليمني من قناعة دينية راسخة تُترجم إلى دعم قوي وتضامن عميق مع الشعب الفلسطيني في مواجهة العدوان الإسرائيلي.

## المبحث الثاني: تأثير هذا الموقف على العلاقات الدولية

شكل موقف اليمن من مناصرة القضية الفلسطينية بشكل عام، وغزة بشكل خاص عاملاً مؤثراً على العلاقات الدولية للبلاد، وذلك لعدة أسباب :

1- يقوي موقف اليمن من مناصرة غزة العلاقات مع الدول العربية والإسلامية التي تؤيد القضية الفلسطينية، ويساهم في تحقيق تضامن أكبر بين هذه الدول في مواجهة العدوان الإسرائيلي على غزة والشعب الفلسطيني. يعزز موقف اليمن من مناصرة غزة مكانة اليمن كدولة مؤيدة للقضية الفلسطينية، ويمكن أن يؤثر إيجابياً على علاقات اليمن مع الدول، ويمكن أن يساهم في تحقيق تضامن أوسع بين الشعوب العربية والإسلامية لدعم القضية الفلسطينية.

2- كما يمكن أن يؤدي موقف اليمن من مناصرة غزة إلى تدهور العلاقات مع إسرائيل، ويمكن أن يؤثر على محاولات التطبيع مع إسرائيل، ويمكن أن يؤدي إلى تزايد الضغوط السياسية والاقتصادية على اليمن. يمكن أن يؤدي موقف اليمن من مناصرة غزة إلى محاولات من جانب إسرائيل لإضعاف اليمن وتحقيق مصالحها في المنطقة.

3- يمكن أن يساهم موقف اليمن من مناصرة غزة على علاقات اليمن مع بعض الدول الغربية التي تؤيد إسرائيل، ويمكن أن تؤدي إلى تدهور هذه العلاقات وتقليص الدعم الغربي لليمن. ويمكن أن يؤثر موقف اليمن من مناصرة غزة على المساعدات الإنسانية التي تقدمها بعض الدول الغربية لليمن، ويمكن أن تقلل هذه الدول من دعمها لليمن في مواجهة الأزمة الإنسانية في اليمن.

4- يمكن أن يساهم موقف اليمن من مناصرة غزة في تغيير الرأي العام الدولي في فضل الشعب الفلسطيني، ويمكن أن يؤثر إيجابياً على حقوق الشعب الفلسطيني ويساعد في كسر الحصار الإسرائيلي على غزة. يمكن أن يساهم موقف اليمن في تعريف العالم بالظلم الذي يواجهه الشعب الفلسطيني في غزة، ويساعد في الضغط على إسرائيل لإنهاء العدوان والحصار على غزة.

5- كما يمكن أن يؤدي موقف اليمن من مناصرة غزة إلى تقوية التيارات السياسية التي تؤيد القضية الفلسطينية وتُعادي إسرائيل، ويمكن أن يُساهم في تقوية السلطة الحاكمة وتعزيز مكانتها في السياسة الداخلية. يمكن أن يؤثر موقف اليمن من مناصرة غزة على الرأي العام في اليمن، ويمكن أن يُساهم في تقوية التضامن مع الشعب الفلسطيني وتزايد الدعوات لمساعدة غزة والشعب الفلسطيني.

هذا إلى جانب التداخيات الاقتصادية والسياسية لهذا الموقف لا تزال موضوع تقييم ونقاش، لكن من الواضح أن الموقف اليمني قد أسهم في إعادة رسم بعض خطوط العلاقات الدولية، مؤكداً على أن قضايا العدل والإنسانية قادرة على توجيه مسارات السياسة الدولية.

بشكل عام، يشكل موقف اليمن من مناصرة غزة عاملاً مؤثراً على علاقات اليمن الدولية، ويمكن أن يؤدي إلى تقوية العلاقات مع الدول العربية والإسلامية، ويمكن أن يؤثر على العلاقات مع بعض الدول الغربية، ويمكن أن يؤثر على الرأي العام الدولي، ويمكن أن يؤثر على السياسة الداخلية. يعكس هذا الموقف عمق التضامن والروابط التاريخية بين الشعبين اليمني والفلسطيني.

## ■ الخاتمة :

تظهر هذه الدراسة أن موقف اليمن في نصره غزة يُبرز بقوة القانون الدولي والإنساني. يُطالب القانون الدولي جميع الدول بدعم حقوق الشعب الفلسطيني وتوفير الحماية له من الانتهاكات التي تواجه الشعب الفلسطيني في قطاع غزة. ويُعتبر الدعم اليمني لغزة نموذجاً يُحتذى به في التضامن العربي والإسلامي والدولي مع القضية الفلسطينية. فهي لم تكتفِ بالشعارات والكلمات، بل ترجمت مواقفها إلى أفعال ملموسة على أرض الواقع، لتؤكد على أن فلسطين ليست وحدها في مواجهة الاحتلال، وأن أحرار وشرفاء الأمة العربية والإسلامية ستظل داعمة لها حتى تحقيق النصر وتحرير كامل التراب الفلسطيني.

كما يشكل موقف اليمن من نصره غزة عملاً هاماً في دعم القضية الفلسطينية، ويمكن أن يساهم في تحقيق تضامن أوسع بين الشعوب العربية والإسلامية، ويمكن من أن يؤثر إيجابياً على علاقات اليمن مع الدول العربية والإسلامية. يمكن أن يؤثر هذا الموقف على العلاقات الدولية لليمن، ويمكن أن يؤثر على السياسة الداخلية اليمنية أيضاً.

على الرغم من التحديات، يظل هذا الدعم شاهداً على أهمية الوقوف معاً في وجه الظلم والاحتلال. لذا يجب على المجتمع الدولي بذل المزيد من الجهود لضمان تقديم الدعم اللازم للشعب الفلسطيني، بما يتماشى مع مبادئ العدالة والحق في الحرية والاستقلال.

## ■ النتائج:

- يؤكد موقف اليمن، التضامن العربي والإسلامي مع القضية الفلسطينية، ويدعم وحدة الصف العربي في مواجهة العدوان الإسرائيلي، ويساهم في تقوية العلاقات مع الدول العربية والإسلامية التي تؤيد القضية الفلسطينية.

- يؤكد موقف اليمن على ضرورة تطبيق القانون الدولي والإنساني في النزاعات المسلحة، ويندد بالانتهاكات الإسرائيلية للقانون الدولي الإنساني في غزة، ويطالب بإنهاء العدوان الإسرائيلي على غزة وبتطبيق القانون الدولي الإنساني في النزاعات المسلحة.

- يؤكد موقف اليمن على ضرورة حماية حقوق الإنسان في جميع الظروف، ويدعم حق الشعب الفلسطيني في تقرير مصيره، ويندد بالانتهاكات الإسرائيلية لحقوق الإنسان في غزة، ويطالب بإنهاء العدوان الإسرائيلي على غزة وبالحماية المدنيين.

- يُعزز موقف اليمن من مناصرة غزة مكانة اليمن، كدولة مؤيدة للقضية الفلسطينية، ويمكن أن يؤثر إيجابياً على علاقات اليمن مع الدول العربية والإسلامية، ويمكن أن يساهم في تحقيق تضامن أوسع بين الشعوب العربية والإسلامية لدعم القضية الفلسطينية.

## ■ التوصيات:

- يجب على اليمن مواصلة الضغط الدولي على الاحتلال الإسرائيلي لإنهاء الاحتلال والعدوان على غزة، ويمكن أن يساهم في ذلك من خلال المنظمات الدولية والعلاقات الدبلوماسية.

- يجب على اليمن مواصلة تقديم الدعم الإنساني لشعب غزة، ويمكن ان يساهم في ذلك من خلال المنظمات الإنسانية والحكومة اليمنية.  
- يجب على اليمن التعاون مع الدول العربية والإسلامية لدعم القضية الفلسطينية، ويمكن أن يساهم في ذلك من خلال العلاقات الدبلوماسية والاجتماعات الدولية.

- يجب على اليمن تثقيف الرأي العام في اليمن حول القضية الفلسطينية، ويمكن أن يساهم في ذلك من خلال الوسائل الإعلامية والمنظمات المدنية.

- كما يجب على اليمن الاستفادة من المنظمات الدولية لحماية الشعب الفلسطيني، ويمكن أن يساهم في ذلك من خلال تقديم الشكاوى إلى المنظمات الدولية والتعاون معها لحماية الشعب.

- كما يجب على المجتمع الدولي يذل المزيد من الجهود لضمان تقديم الدعم اللازم للشعب الفلسطيني، بما يتماشى مع مبادئ العدالة والحق في الحرية والاستقلال للشعب الفلسطيني.

## ■ المراجع والهوامش:

-أولاً: القرآن الكريم.

-ثانياً: السنة النبوية.

-ثالثاً: الكتب:

. مصباح عامر، (1431-2010)، معجم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، القاهرة، ط1، دار الكتاب الحديث.

-رابعاً: الكتب الانجليزية:

1. International Humanitarian" Law" 2022 /2 /3/، The Jordan national red crescent society, Retrieved .

-خامساً: المواقع الالكترونية:

1.الحليقة، عادة (2022)، تعريف القانون الدولي، على الرابط: <https://mawdoo3.com>. تاريخ دخول الموقع 24 يوليو 2024، الساعة التاسعة مساءً.

2.طبيشات، نعمة (27 أكتوبر 2022)، ما هو القانون الدولي الإنساني، على الرابط: <https://mawdoo3.com>، نقلاً عن:

ICR، "Geneva Conventions of 2022, 1949، and their Additional Protocols"

2014/1/1, Retrieved. Edited

3. العمري، مي (15 أغسطس 2023)، أهداف القانون الدولي الإنساني، آخر تحديث، على الرابط: <https://mawdoo3.com>، تاريخ دخول الموقع 24 /24، الساعة التاسعة مساءً. نقلاً عن "القانون الدولي الإنساني"، الهلال الأحمر الأردني، وأ "الحرب والقانون"، اللجنة الدولية للصليب الأحمر، اطلع عليه بتاريخ 27 /1 /2024.

4.عبد الجواد، علي 27 /1 /2024، اليمن ينتصر على جراحه ويساند غزة، مجلة المجتمع الكويتية: <https://mugutama.com> /316870/17، تاريخ دخول الموقع، 20 مايو 2024، الساعة الخامسة مساءً

5.فرحات، لونا (السبت 17 شباط 2024)، غزة" مسؤولية اليمنيين القانونية، لبنان، على الرابط: <https://al-akhbar.com/Lebanon> /376576، تاريخ دخول الموقع، 21 /21 مايو 2024، الساعة الثامنة مساءً

6. الأمم المتحدة، "ميثاق الأمم المتحدة والنظام الأساسي لمحكمة العدل الولاية.

7. اللجنة الدولية للصليب الأحمر، بدون "اتفاقيات جنيف وبروتوكولاتها الإضافية" 1949، على الرابط <https://www.icrc.org/ar>، تاريخ دخول الموقع، 20 /20 مايو 2024، الساعة الرابعة والنصف .

8. منظمة العفو الدولية (2024) "القانون الإنساني الدولي والنزاع في غزة"، على الرابط: <https://www.amnesty.org>، تاريخ دخول الموقع، 20 /20 مايو 2024، الساعة الخامسة مساءً .

9.خاطر، محمد (1 /4 /2024)، أحداث غزة في القرآن والسنة، الجزيرة نت، على الرابط: <https://www.aljazeera.net/blogs>، تاريخ دخول الموقع، 22 /22 مايو 2024، الساعة السابعة والنصف مساءً.

10. نجيب مناع (27 أبريل 2024)، اليمن سند لفلسطين وقلب نابض للأمة. صنعاء، صحيفة الثورة نت، على الرابط: <https://althawrah.ye/archives> /874835، تاريخ دخول الموقع، 21 /21 مايو 2024، الساعة التاسعة مساءً .

# أثر الرقمنة على أداء العاملين بالمؤسسة الاستشفائية

دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية  
الإستشفائية توقرت- الجزائر

إعداد الباحثين

أ.د/ عبد الرؤوف حجاج

أستاذ بجامعة قاصدي مرباح ورقلة- الجزائر  
عضومخبر أداء المؤسسات والاقتصاديات في ظل العولمة  
abderraouf.hadjadj@gmail.com

نور الهدى سوطة

عضومخبر أداء المؤسسات والاقتصاديات في ظل  
العولمة بجامعة قاصدي مرباح ورقلة-الجزائر  
s.nourelhoudadz@gmail.com

## ■ ملخص البحث :

■ يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر الرقمنة من خلال أبعادها (المعدات والأجهزة، الأفراد، الشبكات، البرمجيات) على أداء العاملين بالمؤسسة العمومية الإستشفائية\_توقرت\_ عن طريق دراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة (الرقمنة وأداء العاملين) من وجهة نظر العاملين بنظام الرقمنة في المؤسسة العمومية الإستشفائية\_توقرت\_ .

ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي لمعالجة موضوع الدراسة، مع استخدام أداة الإستبيان لجمع البيانات، وشملت عينة الدراسة (120) عامل من العاملين بنظام الرقمنة على مستوى المؤسسة العمومية الإستشفائية\_توقرت\_ من (أطباء، شبه طبيين وإداريين) تم اختيارهم بطريقة قصدية، وتمت عملية التحليل والمعالجة باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS(26)، إضافة إلى استخدام أداة المقابلة مع العاملين ذوي العلاقة بموضوع دراستنا.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها: مستوى توافر كل من أبعاد الرقمنة وأداء العاملين متوسط بالمؤسسة العمومية الإستشفائية\_توقرت\_، وجود علاقة طردية متوسطة بين الرقمنة وأداء العاملين على مستوى المؤسسة محل الدراسة، وجود أثر لأبعاد الرقمنة على أداء العاملين، وأن بعدي الأفراد والبرمجيات هما الأكثر تأثيرا.

## ■ الكلمات المفتاحية:

رقمنة، أداء عاملين، أفراد، برمجيات، مؤسسة عمومية إستشفائية\_توقرت\_ .

## ■ Abstract:

- The aim of this research is to study the impact of digitization through its dimensions : equipment, devices, individuals, networks, and software the performance of employees at the public hospital institution \_Touggourt\_ by studying the relationship between the study variables(digitization and performance employees) from the point of view of those working with the digitization system in the public hospital institution \_Touggourt\_.and to achieve the objectives of the study, we adopted the descriptive analytical approach to address the subject of the study, with the use of a questionnaire tool to collect data. The study sample included (120) employees working in the digitization system at the level of the public hospital institution \_Touggourt\_,including doctors, paramedics and administrators who were chosen intentionally, and the analysis and treatment process was carried out using statistical program SPSS(26), in addition to using the interview tool with workers related to the subject of our study.

The study reached results, most notably :The level of availability of both the dimensions of digitization and the performance of employees is average in the public hospital institution \_Touggourt\_.There is a moderate positive relationship between digitization and the performance of employees at the level of the institution under study. There is an impact of the dimensions of digitization on the performance of employees, and that the dimensions of individuals and software are the most influential.

## ■ Keywords:

- digitization, performance of employees, individuals, software, public hospital institution \_Touggourt\_

## ■ المقدمة :

أصبح التوجه إلى نظام الرقمنة من الضروريات بالنسبة لكافة الإدارات التي تسعى إلى تحسين خدماتها و تطوير أساليب عملها وبالتالي تحسين مستوى أدائها في ظل المنافسة الشديدة التي يشهدها العالم في مختلف المجالات، ولهذا أصبح لزاماً إدخال وتوظيف التكنولوجيا الرقمية في الممارسات اليومية بما يخدم سير العمل ويحقق الأداء المتميز لمختلف المؤسسات.

كغيره من القطاعات التي تسعى إلى التغيير وتقديم الأفضل وتحسين مستوى خدماتها للأفراد، نجد القطاع الصحي الذي تبنى نظام الرقمنة من أجل تسيير مختلف نشاطات مؤسساته الصحية بطريقة تلبى حاجيات المستفيدين من خدماتها، مع أنه كان متأخراً نوعاً ما بالمقارنة مع القطاعات الأخرى التي تبنت الإدارة الرقمية وسبقته لذلك بأشواط، وأصبح اليوم رقمنة القطاع الصحي من الضروريات الإستراتيجية لتحديث و عصنة الإدارة الصحية من أجل تحسين الخدمات المقدمة للمرضى، ترشيد النفقات الإستشفائية، تحسين وتسهيل عمل الأطباء والممرضين والإداريين، التقليل من احتمالية الوقوع في الأخطاء...إلخ، ولهذا فرضت الدولة رقمنة القطاع الصحي لمسايرة التغييرات والتطورات التي يشهدها عالم اليوم.

## ■ الإشكالية:

من خلال ما سبق يمكن طرح الإشكالية الرئيسية التالية:

**ما هو أثر الرقمنة على أداء العاملين بالمؤسسة العمومية الإستشفائية\_ توقرت؟**

ومن أجل معالجة وتحليل هاته المشكلة تم إدراج الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما مدى توافر أبعاد الرقمنة (الأجهزة والمعدات، الأفراد، الشبكات، البرمجيات) على مستوى المؤسسة العمومية الإستشفائية\_ توقرت؟
- 2- ما هو مستوى أداء العاملين بالمؤسسة العمومية الإستشفائية\_ توقرت؟
- 3- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $0.05 \leq$  بين أبعاد الرقمنة و أداء العاملين بالمؤسسة العمومية الإستشفائية\_ توقرت؟

4- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $0.05 \leq$  لأبعاد الرقمنة على أداء العاملين بالمؤسسة العمومية الإستشفائية\_ توقرت؟  
5- هل توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $0.05 \leq$  بين متوسطات إجابات أفراد العينة لأداء العاملين بالمؤسسة العمومية الإستشفائية\_ توقرت\_ تعزى إلى المتغيرات التالية(السن، المستوى التعليمي، الخبرة في العمل، مستوى التحكم في جهاز الكمبيوتر)؟

## ■ فرضيات الدراسة :

للإجابة على الأسئلة الفرعية المطروحة أعلاه، تمت صياغة الفرضيات التالية:  
1- يوجد توافر مرتفع لأبعاد الرقمنة (الأجهزة والمعدات، الأفراد، الشبكات، البرمجيات) على مستوى المؤسسة العمومية الإستشفائية\_ توقرت؛  
2- يوجد مستوى مرتفع لأداء العاملين بالمؤسسة العمومية الإستشفائية\_ توقرت؛  
3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $0.05 \leq$  بين أبعاد الرقمنة و أداء العاملين بالمؤسسة العمومية الإستشفائية\_ توقرت؛  
4- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $0.05 \leq$  لأبعاد الرقمنة على أداء العاملين بالمؤسسة العمومية الإستشفائية\_ توقرت؛  
5- لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $0.05 \leq$  بين متوسطات إجابات أفراد العينة لأداء العاملين بالمؤسسة العمومية الإستشفائية تعزى إلى المتغيرات التالية(السن، المستوى التعليمي، الخبرة في العمل، مستوى التحكم في جهاز الكمبيوتر...).

## ■ أهداف الدراسة:

يرمي بحثنا هذا للوصول إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، ومن بينها:  
- إبراز واقع تطبيق نظام الرقمنة في المؤسسة العمومية الإستشفائية\_ توقرت؛  
- معرفة مدى توفر أبعاد ومتطلبات الرقمنة في المؤسسة محل الدراسة؛  
- دراسة مدى تأثير أبعاد الرقمنة على أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة؛  
- محاولة إبراز مدى تقبل العاملين للتحول من المعاملات الورقية التقليدية إلى المعاملات الإلكترونية الحديثة؛

-إقتراح بعض النصائح والتوصيات التي قد تساعد المؤسسة في تحسين مستوياتها من حيث أداء عاملها من جهة ومن حيث مستوى تقديم خدماتها من جهة أخرى.

## ■ أهمية البحث:

تبرز أهمية هذه الدراسة في كونها ستناقش موضوع حديث يربط بين متغيرين أساسيين هما محل اهتمام المؤسسات الصحية المعاصرة وهما الرقمنة وأثرها على أداء العاملين بالمستشفيات الصحية، حيث تعتبر الرقمنة كمدخل جديد يعتمد على التكنولوجيات الحديثة لتسيير مختلف نشاطات المؤسسات الصحية وتسهيل معاملاتها اليومية إذا تم توفير جميع المتطلبات اللازمة لإنجاحها على أرض الواقع من دعم وتشجيع الإدارة العليا، تدريب وتكوين الأفراد، تحسين تدفق الشبكة... إلخ .

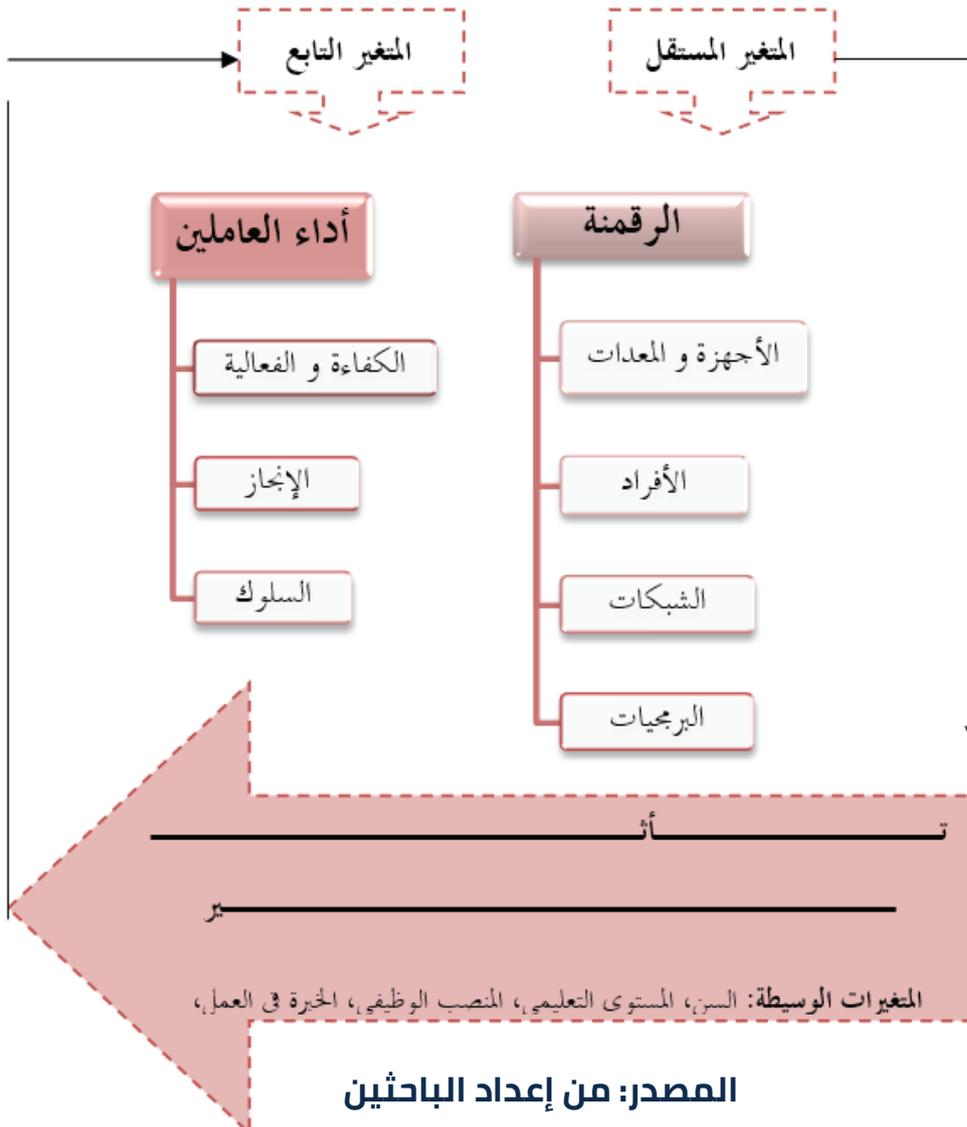
## ■ منهج البحث والأدوات المستخدمة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على أسئلتها واختبار فرضياتها تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي، لكونه المنهج الذي يتناسب مع طبيعة الدراسة الحالية، كما تم الإعتماد على أسلوب الدراسة الميدانية في الجانب التطبيقي واستخدام الإستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات والتي كانت عبارة عن مجموعة أسئلة موجهة للعاملين الذين يتعاملون مع نظام الرقمنة فقط بالمؤسسة محل الدراسة من (أطباء، شبه طبيين، إداريين)، بالإضافة إلى إجراء عدة مقابلات مع العاملين ذوي العلاقة بموضوع الدراسة شملت المكلفين بتسيير نظام الرقمنة (مهندسي الإعلام الآلي)، أطباء، شبه طبيين، رؤساء مصالح وإداريين ، وقد تم توجيه الإستبيان وإجراء المقابلة مع عينة قصدية من العاملين بالمؤسسة محل الدراسة لأن نظام الرقمنة لا يمس جميع المصالح والأقسام في المستشفى، بل يطبق ويستخدم في بعض المصالح الإستشفائية والأقسام فقط، ولهذا تم التعامل معهم بصفة مباشرة في معالجة موضوع بحثنا هذا، و لمعالجة وتحليل البيانات المحصل عليها تم الإستعانة ببرنامج SPSS(26).

## ■ نموذج البحث:

- تحتوي هذه الدراسة على المتغيرات التالية:
  - **المتغير المستقل:** والمتمثل في الرقمنة بأبعادها الأربعة التالية: المعدات والأجهزة، الأفراد، الشبكات، البرمجيات؛
  - **المتغير التابع:** والمتمثل في أداء العاملين بأبعاده الثلاثة التالية: الكفاءة والفعالية، الإنجاز، السلوك؛
  - **الخصائص الديمغرافية:** وتشمل (السن، المستوى التعليمي، المنصب الوظيفي، الخبرة في العمل، مستوى التحكم في الكمبيوتر) والتي تؤثر على أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.
- وقد تم تصميم نموذج إفتراضي من أجل معالجة البحث، وفق الشكل التالي:

الشكل (٠١) يوضح نموذج البحث



## ■ الدراسات السابقة:

### 1. فلاح ياسمين ورتيبة بوهالي (2024)، دراسة وتحليل أبعاد الرقمنة في المركز الإستشفائي الجامعي باب الواد بالجزائر،

هدفت الدراسة للتعرف على واقع تطبيق الرقمنة بأبعادها ( التخطيط الإستراتيجي، إعداد القادة، البنية المؤسسية، استقطاب المهارات البشرية) في المركز الإستشفائي الجامعي باب الواد بالجزائر من وجهة نظر الطاقم الطبي والشبه طبي والإداري. ولتحقيق أهداف الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي وتصميم استبيان وتوزيعه على عينة بلغت 50 مفردة، وتم تحليل البيانات المجمعة على برنامج SPSS V21.

#### توصلت نتائج الدراسة إلى:

-وجود درجة تطبيق متوسطة لأبعاد الرقمنة في المركز الإستشفائي الجامعي لباب الواد؛  
-عدم وجود رؤية مستقبلية واضحة لتطبيق الرقمنة في المؤسسة محل الدراسة؛  
-غياب الدعم الإداري وغياب التنسيق بين الأقسام المختلفة مع غياب التدريب المنتظم لتعلم التقنيات الرقمية.  
نلاحظ ان هذه الدراسة اعتمدت على أبعاد تختلف عن أبعاد الدراسة الحالية.

### 2.عبد الله علي جمعة أحمد (2023)، دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمات الصحية من وجهة نظر مقدمي الخدمة بالمستشفيات المشاركة في المبادرة الرئيسية للقضاء على قوائم الانتظار.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الرقمنة بأبعادها التالية (شبكات الإتصال، الحوكمة، الأجهزة والمعدات، البرمجيات) في تحسين جودة الخدمات الصحية وذلك بالتطبيق على مقدمي الخدمة بالمستشفيات المشاركة في المبادرة الرئيسية للقضاء على قوائم الانتظار ومنع تراكمها، وقد تم طرح الإشكالية التالية: ما مدى الإنعكاسات الحالية والمستقبلية لثورة المعلومات وتكنولوجيا الإتصالات على قطاع الصحة عامة وتحسين جودة الخدمات الصحية خاصة من خلال التطورات الراهنة والمتلاحقة لعصر الرقمنة الصحية؟

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام أداة الإستبيان وتوزيعها على 450 فرد من مقدمي الخدمة والعاملين بمستشفيات القاهرة وتم استبعاد 66 استبيان غير متكامل لتصبح عينة الدراسة 384، كما تم إجراء مقابلات ميدانية مع ذوي العلاقة، بالإضافة إلى استخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات .

### **وخلصت الدراسة إلى:**

• وجود تأثير بين أبعاد الرقمنة ((البرمجيات، الحوكمة ، الأجهزة والمعدات , شبكات الإتصال) على التوالي) و جودة الخدمات الصحية لمرضى المبادرة الرئيسية للقضاء على قوائم الانتظار . حيث نلاحظ إضافة بعد الحوكمة والذي لم يظهر في الدراسات المعتمدة في بحثنا هذا.

### **3. مدلول (2022)، دور الإدارة الالكترونية في تحسين العمل الإداري: دراسة استطلاعية على القطاع الصحي العام في العراق**

هدفت الدراسة إلى توضيح دور الإدارة الالكترونية وفق الأبعاد التالية (شبكات الإتصال، الأفراد، نظم المعلومات والبرمجيات، الأجهزة والمعدات) في تحسين العمل الإداري من خلال التركيز على (جودة الخدمة الصحية والحد من الفساد الإداري وتحقيق التنمية الاقتصادية) في المنظمات الطبية العامة في العراق، وتتجلى الإشكالية الرئيسية في: ما هو دور الإدارة الإلكترونية في تحسين العمل الإداري في المنظمات الصحية العامة في العراق؟

ولتحقيق أغراض الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، واستخدام أداة الإستبيان لعينة قدرها 87 عامل (طبيب، معاون طبي، ممرض، فني، إداري) في المنظمات الصحية العامة في العراق، واستخدام أداة SPSS لتحليل البيانات المجمعة.

### **وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:**

- وجود علاقة إيجابية بين استخدام الإدارة الالكترونية والعمل الإداري في المنظمات الصحية العامة في العراق؛  
- تتبنى منظمات الصحة العامة في العراق في توفير متطلبات الإدارة الالكترونية من شبكات اتصال بين مختلف الأقسام؛ نظام معلومات فعال يساعد في عملية استرجاع المعلومات الصحية وعدم بذل الجهد الكبير في ذلك؛

-ساعدت الإدارة الإلكترونية العاملين في تنفيذ سياسات وإجراءات العمل، انضباط العاملين وبعدهم عن المحسوبية والرشوة؛  
-يساهم تطبيق الأنظمة الإلكترونية بمنظمات الصحة العامة بالعراق بتقديم خدمات صحية حديثة، الرفع من كفاءة العمل، مع ضمان تحقيق تنمية صحية واقتصادية واجتماعية؛  
-كما أوصت الدراسة بضرورة تطوير الأنظمة والتشريعات الإدارية لمواكبة التطبيقات الإلكترونية التي يفرضها تطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية، وتحسين النظم المعلوماتية.  
اعتمدت هذه الدراسة على نفس الأبعاد المعتمدة في دؤاستنا مع ربطها بمتغير آخر يختلف عن متغير دراستنا.

#### **4. طارق جابر راشد فالج الرقيب (2021)، دور نظم المعلومات الإدارية في تحسين أداء العاملين في المستشفيات العامة الكويتية، دكتوراه الإدارة البيئية، جامعة عين شمس.**

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع نظم المعلومات الإدارية بالتركيز على الأبعاد (المادية، البرمجية، التنظيمية والبشرية) في تحسين أداء العاملين في المستشفيات العامة بالكويت، عن طريق طرح الإشكالية التالية: ما أثر نظم المعلومات الإدارية ( المادية، البرمجية ، التنظيمية والبشرية) في تحسين الأداء الوظيفي في المستشفيات العامة بدولة الكويت؟  
قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة هذا البحث، وتم الاعتماد على أسلوب الاستبيان الذي شمل اختيار 183 موظف من 6 مستشفيات عامة بالكويت (مديرين، رؤساء أقسام، موظفين) تم اختيارهم بطريقة عشوائية.

#### **وتم التوصل إلى النتائج التالية :**

• توفر المتطلبات المتعلقة بنظم المعلومات الإدارية (التنظيمية ، البرمجية ، البشرية ، المادية) بالتتابع) لها تأثير كبير في انجاز المهام الوظيفية داخل المستشفى؛  
• المتطلبات التنظيمية هي الأكثر تأثيرا على الأداء الوظيفي؛  
• وأن كفاءة نظم المعلومات الإدارية هي أكبر مؤثر على كفاءة أداء الموظفين في المستشفيات محل الدراسة.  
أضافت هاته الدراسة بعد جديد وهو البعد التنظيمي.

**5-Anja Burmann ,Susann Schepers, Sven Meister ( 2023), Acceptance factors of digitalization in hospitals ,a mixed -methods study, Health and Technology,**

### **دراسة بعنوان: عوامل قبول الرقمنة في المستشفيات**

تهدف الدراسة إلى تحديد العوامل التي تؤثر على قبول عمليات الرقمنة في مستشفيات شمال الراين و ستفاليا بألمانيا والتحقق من صحتها مع خبراء من المجال.

وقد استخدم الباحثون المنهج المتكامل(تحليل الأدبيات المنظم، المقابلة مع الخبراء، الإستبيان على شبكة الأنترنت)، وعن طريق التحليل الإحصائي SPSS يتم دراسة الارتباطات والتأثير والتباينات

حيث مست الدراسة الإستطلاعية على شبكة الانترنت (258) من العاملين في المستشفى مثل الممرضين والأطباء والموظفين الإداريين وغيرهم من موظفي مستشفيات شمال الراين و ستفاليا. وإجراء 4 مقابلات مع طبيب، مدير التمريض، رئيس الموارد البشرية، مدير التغيير الرقمي.

### **وتم التوصل إلى النتائج التالية:**

-أظهر غالبية العاملين بالمستشفيات موقف إيجابي وقبول إتجاه عمليات الرقمنة، ونسبة صغيرة من العاملين أظهروا شكوكا ومقاومة ودفاعية إتجاه الرقمنة مع عدم القبول والرفض؛

-المتغيرات البشرية والتنظيمية لها التأثير الأكبر على مواقف الموظفين من حيث تقبل وعدم تقبل الرقمنة.

-تبين أن الجوانب الديمغرافية تلعب دوراً كبيراً خاصة عامل السن فهناك قبول أعلى لدى الموظفين الأصغر سناً بالمقارنة مع كبار الموظفين، وأظهر الرجال ميول قبول أعلى بكثير من النساء، في حين أظهر الموظفون الحاصلون على درجة علمية قبول أعلى بكثير من خريجي المدارس الثانوية.

-كما أظهرت عوامل المهارات والتعليم والميل للرقمنة ومكان العمل تأثير كبير في قبول عملية الرقمنة في المستشفى.

نلاحظ بأن هذه الدراسة أضافت بعدي البيئة التنظيمية ودعم الإدارة العليا.

**6- Anu-Marja Kaihlanen, Elina Laukka, Janna Nadav, Johanna Närvänen, Petra Saukkonen, Juha Koivisto and Tarja Heponiemi (2023), The effects of digitalisation on health and social care work ; a qualitative descriptive study of the perceptions of professionals and managers , BMC Health Services Research**

**دراسة بعنوان: آثار الرقمنة على العمل في مجال الرعاية الصحية والاجتماعية \_دراسة وصفية نوعية لتصورات المهنيين والمديرين.**

تناولت الدراسة كيفية إدراك المتخصصين والمديرين في مجال الرعاية الصحية لآثار الرقمنة على عمل المهنيين من خلال التركيز على أربعة فئات رئيسية: التغييرات في عبء العمل وسرعته، التغييرات في مجال العمل وطبيعته، التغييرات في التواصل والتفاعل مع مجتمع العمل، التغييرات في تدفق المعلومات وأمنها، وكان الهدف من ذلك هو تحديد كيفية تأثير الرقمنة على عمل المتخصصين في الرعاية الصحية والاجتماعية وكيف واجهوا هاته التغييرات وما هي التحديات المصاحبة لذلك من خلال المقارنة بين آراء المهنيين (متخصصي الصحة) والمديرين.

**تم استخدام المنهج الوصفي النوعي:** الاستقرائي والإستنتاجي واستخدام المقابلات في أربعة مراكز صحية في فنلندا. -مقابلات جماعية مع المتخصصين في الرعاية الصحية والاجتماعية (30 عامل).

**وأظهرت النتائج ما يلي :**

-أن المهنيين والمديرين يتشاركون في تصورات معينة حول تأثيرات الرقمنة ( تسريع العمل، تقليل عبء العمل، التعلم المستمر للمهارات التقنية، العمل المعقد بسبب أنظمة المعلومات الضعيفة، تقليل اللقاءات وجها لوجه) ويختلفون في جوانب أخرى(بالنسبة للمهنيين فإن الرقمنة ساهمت في إنشاء مهام عمل جديدة، زيادة العمل وتكراره، عدم كفاية الوقت للتعرف على الأنظمة الجديدة).

-أن بعض تأثيرات الرقمنة على عمل المهنيين والتغيرات في مكان العمل قد لا تحظى بإعتراف كبير أو لا تحظى بأي اعتراف من المديرين وهذا يزيد من خطر التغاضي عن الآثار السلبية المحتملة و أن يعتمد المديرين أنظمة لا تدعم عمل المهنيين، وبالتالي وصف المديرين تأثيرات الرقمنة بشكل أكثر إيجابية مقارنة بالمتخصصين المهنيين .

-للتوصل إلى فهم مشترك لآثار الرقمنة على الطرفين يجب إجراء مناقشات مستمرة بين الموظفين ومستويات الإدارة المختلفة لزيادة احتمالية أن تحقق الرقمنة فوائدها المقصودة مما يساهم في رفاهية المهنيين والتكيف مع التغيرات فضلا عن توفير خدمات صحية واجتماعية عالية الجودة.

**7-Michal Mijal, Magdalena Marczevska, Mariusz Kostrewski, Michal Banka, Andrzej Kaminski (2023), Digital Transformation of Healthcare and Job Roles Changes,27 International Conference on Knowledge -Based and Intelligent Information & Engineering Systems**

### **دراسة بعنوان: التحول الرقمي في الرعاية الصحية وتغير الأدوار الوظيفية**

هدفت الدراسة إلى إبراز أثر تغيرات أداء المهام لمتخصصي الرعاية الصحية والأفراد العاملين في مجال الرعاية الصحية نتيجة تحول الأدوار التي يقومون بها في ظل التوجه نحو التحول الرقمي وهذا بالتطبيق على موظفي الرعاية الصحية البولندية، من خلال طرح الإشكال التالي: هل التغيرات في الأدوار المهنية لموظفي قطاع الرعاية الصحية مرئية في بولندا؟ وما هي العوامل التي تؤثر على هذه التغيرات؟

تم استخدام المنهج النوعي وأداة الإستبيان على عينة من موظفي الرعاية الصحية مست 12 مستشفى بولندا منتشرة في جميع أنحاء بولندا شملت العينة المهنيين، المديرين، الاستشاريين، الأطباء، الممارسين العاميين، طاقم التمريض وإخصائي العلاج الطبيعي وبلغ عددهم 267 عامل بهذه المستشفيات.

### ومن أهم النتائج المتوصل إليها :

-هناك تغيير واضح ومرئي في ظهور أدوار ووظائف جديدة؛  
-أن هناك انقسام بين المتخصصين في الرعاية الصحية من حيث الميل والرغبة لتولي أدوار مهنية جديدة والإستعداد لإستغلال هذه الفرصة، ورفض التغيير للبعض الآخر حتى لو أتاحت لهم الفرصة لذلك؛  
-أعلن معظم المشاركين أنهم غير مستعدين لتغيير أدوارهم المهنية ( المستشارين، طاقم التمريض والمهنيين الصحيين) بإستثناء المجموعة الوحيدة المميزة من الكوادر الطبية والمتمثلة في الأطباء الذين أبدوا الرغبة لتولي أدوار جديدة.  
-كما نوه المشاركون في الاستبيان إلى ضرورة دعم الإدارة لإدخال التغييرات بنجاح في المنظمات ويكون التغيير في السلم التنظيمي من الأعلى إلى الأسفل وليس العكس.  
نلاحظ بأن هذه الدراسة أضافت بعد دعم الإدارة العليا و البيئة التنظيمية.

### 8- Ifunanya H.Anusi, Emmanuel Mutambara (2022), Digital Technology and Health Workers Performance; A Case of Hospitals in Nigeria and South Africa,International.

#### دراسة بعنوان: التكنولوجيا الرقمية وأداء العاملين في مجال الصحة \_ حالة المستشفيات في نيجيريا وجنوب إفريقيا \_

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد كيفية تعزيز أداء العاملين الصحيين بالتركيز على (الكفاءة والفعالية، الجودة، الوقت) من خلال تطبيق التكنولوجيا الرقمية بأبعادها ( المعدات والأجهزة، الأفراد، البرمجيات، شبكة الأنترنت) في صناعة الرعاية الصحية في كل من مستشفى سانت جوزيف ( نيجيريا) وسانت ماري ( جنوب افريقيا)، وكان الدافع وراء هذه الدراسة هو مدى تنفيذ التكنولوجيا الرقمية في كلا المستشفيات كآلية إستراتيجية التغيير، اعتمد الباحثان على بحث دراسة الحالة لأنه يسمح بالحصول على فهم أفضل ومعرفة عميقة للمشكلة المطروحة، وتم استخدام أداة الإستبيان مست 301 عامل من (الأطباء، القابلات، الممرضات ومديري المستشفيات) ب سانت جوزيف وسانت ماري بالإضافة إلى إجراء مقابلة مع 10 عاملين بذات المستشفى، كما تم تحليل البيانات الكمية عن طريق برنامج SPSS، وتحليل البيانات النوعية من خلال برنامج NVIV012

### ومن أهم النتائج المتوصل إليها :

-تبين أن استخدام التكنولوجيا الرقمية له تأثير على أداء العاملين الصحيين في كل من مستشفى سانت جوزيف ومستشفى سانت ماري.  
-خضوع كل من مستشفى سانت جوزيف و سانت ماري لعملية التغيير التنظيمي من خلال تطبيق التكنولوجيا الرقمية عن طريق إدخال المعدات الرقمية ( الأنترنت، أجهزة الكمبيوتر، السجل الصحي الإلكتروني، برامج الفواتير ..... ) من أجل الانتقال من العملية اليدوية إلى الرقمية.  
-أجمع معظم الأفراد الذين تمت معهم عملية المقابلة أن هاته التغييرات الرقمية مشجعة ومرحب بها مما أدت إلى تسهيل رعاية المرضى، وأن الكثير من المرضى راضون على مستوى كفاءة المستشفى.  
-تطبيق السجل الصحي الإلكتروني أدى إلى تحسين بيانات المرضى و كفاءتهم وتحسين إنتاجية العامل.  
-اتفق معظم المستجوبين على أن إدخال المرافق الرقمية كان له تأثير كبير على أدائهم، مما أدت إلى زيادة إنتاجية الموظفين من خلال استخدامات برامج الكمبيوتر والبرمجيات التي تسمح لهم بمعالجة معلومات أكثر من الطرق اليدوية .  
نلاحظ بأن أبعاد هذه الدراسة تتوافق مع الأبعاد المعتمدة في دراستنا الحالية.

### 9-Larisa Grigorie patru (2022), Stakeholders' Perception of the Importance of Digitalization in Healthcare Organizations

#### دراسة بعنوان: تصور أصحاب المصالح لأهمية الرقمنة في الرعاية الصحية

هدفت الدراسة إلى توضيح تصور أصحاب المصلحة إدخال الرقمنة في الرعاية الصحية الطبية الخاصة، في مؤسسة طبية خاصة في رومانيا.  
وبالإعتماد على منهج البحث الكمي واستخدام استبيانات موجهة إلى عينة عشوائية من أصحاب المصلحة (المرضى، الأطباء، الممرضات، الإداريون) في مؤسسة طبية خاصة في رومانيا شملت 123 استبيان صالح للدراسة،

#### وأثبتت نتائج الدراسة ما يلي :

-أن عملية الرقمنة تضيف قيمة إلى عملية صنع القرار.  
-أن الرقمنة هي عملية تساهم بشكل مباشر في تحسين إدارة مؤسسات الرعاية الصحية.

-الإتفاق على أن الرقمنة ساهمت في تحسين تقديم الخدمات الطبية، تحسين العمل الطبي والتشخيصي، تقليل الوقت، المساعدة من خلال التكنولوجيا (التطبيب عن بعد، الصحة الإلكترونية)؛  
-التأكيد على أن مستقبل قطاع الرعاية الصحية سوف يعتمد على الرقمنة واستخدام الذكاء الاصطناعي في العمل الطبي.  
-عدم ثقة الإداريين بقدرات الأدوات الرقمية على حفظ السجلات الطبية بالمقارنة مع المرضى والممرضون والأطباء الذين أبدوا ثقة في التقنيات الرقمية.  
نلاحظ بأن أبعاد هذه الدراسة تتوافق مع أبعاد الدراسة الحالية.

## ■ 1- الإطار النظري للدراسة:

تعتبر الرقمنة اليوم تحدي كبير فرضته تطورات تكنولوجيا المعلومات في جميع المجالات عبر العالم، بهدف تسهيل المعاملات اليومية، تحسين نوعية الخدمات، تحسين العمل والأداء داخل المؤسسات والإدارات، إختصار الوقت، تحسين مستوى كفاءة العاملين وبالتالي زيادة إنتاجيتهم... إلخ

## ■ الأدبيات النظرية للرقمنة

سوف يتم التطرق في هذا المطلب إلى الرقمنة من خلال التركيز على العناصر التالية: التعريف والأهمية، الفوائد وأسباب التحول، الأبعاد والمتطلبات، السلبيات والمعوقات.

### 1.1 تعريف الرقمنة

تعد الرقمنة مفهوم حديث ارتبط ظهوره مع بروز تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والذي نتج عنه التحول من استخدام الطرق التقليدية في نقل المعلومات والمعارف إلى استخدام الأرقام في نقل هذه المعلومات والمعارف، كما ارتبط مفهوم الرقمنة بعدة مصطلحات متقاربة ومتشابهة أحيانا ولكنها في المحصلة تصب في مجال واحد ألا وهو الإستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الإلكتروني عن طريق استخدام تكنولوجيا المعلومات، ومن بين هذه المصطلحات نجد التحول الرقمي، الإدارة الإلكترونية، الإدارة الرقمية، تكنولوجيا المعلومات والاتصال، نظم المعلومات... إلخ، واعتمدنا في بحثنا هذا على توحيد هاته المصطلحات تحت مصطلح الرقمنة لتسهيل الدراسة. ونظرا لتعدد التعاريف المتعلقة بمصطلح الرقمنة وفقا للسياق الذي تستخدم فيه.

### **إعتمدنا على التعاريف التالية:**

يعرف 'شارلوت بيرسي' الرقمنة على أنها منهج يسمح بتحويل البيانات والمعلومات من النظام التناظري إلى النظام الرقمي (سامية، 2021، صفحة 107).

إعتبر هذا التعريف الرقمنة على أنها منهج الانتقال من النظام التناظري إلى الرقمي.

تعرف الرقمنة كذلك على أنها عملية تحويل كافة الأعمال والخدمات الإدارية التقليدية إلى أعمال وخدمات إلكترونية تنفذ بسرعة عالية ودقة متناهية وبدون استخدام الورق (رضوان و بودي، 24 أبريل 2024).

أشار هذا التعريف إلى تنفيذ الأعمال والخدمات بالسرعة و الدقة و الإستغناء النهائي عن الورق.

ومما سبق نستنتج أن الرقمنة ما هي إلا عملية تحويل المعلومات والأعمال والخدمات من شكلها التقليدي الحالي إلى شكل رقمي إلكتروني في أقل وقت وبأقل تكلفة ممكنة وبالإستغناء عن الورق والمساعدة في اتخاذ القرار، عن طريق إستخدام الحاسوب.

### **1-1-2 أهمية الرقمنة في المستشفيات:**

لقد ساهمت جائحة كوفيد 19 في تسريع التحول نحو الرقمنة، وأصبح الطلب على التكنولوجيا الرقمية في المستشفيات أكثر من أي وقت مضى، كما أدت الحاجة إلى تخفيف تحديات الزيادة في أنواع مختلفة من الأمراض وزيادة عدد السكان إلى تكثيف استخدام المرافق الصحية الرقمية (H.Anus و Emmanuel، 2022، صفحة 37)، إن رقمنة الخدمات الصحية اليوم تعود بفوائد كبيرة لجميع الأطراف سواء تعلق الأمر بالمرضى أو الأطباء أو المؤسسات الصحية، بهدف تقديم خدمات طبية عالية الجودة، في أقل وقت، وبكل شفافية، وهذا ما سنوضحه فيما يلي (طاهري، 2024، الصفحات 7-8):

### **1-أهمية الرقمنة بالنسبة للمرضى:**

**-إدارة السجلات الصحية الشخصية:** يمكن للمرضى بسهولة الوصول إلى سجلاتهم الصحية الخاصة وإدارتها ومشاركتها عبر مجموعة متنوعة من الأجهزة والمنصات.

**-تحسين التواصل مع الأطباء:** يتيح النظام الصحي الرقمي استخدام مختلف القنوات للتواصل مع الأطباء، مما يتيح استقبال الاستشارات والعلاجات بشكل فعال.

**-تقليل الوقت والأعمال الورقية:** يقلل النظام الصحي الرقمي من الوقت والأعمال الورقية، كما يعزز التعاون بين ممارسي الرعاية الصحية.

**-تتبع المقاييس الصحية الحيوية:** يمكن للمرضى متابعة المقاييس الصحية المهمة في أي وقت ومراقبة حالتهم الصحية مثل تتبع ضربات القلب، قياس نسبة السكر، قياس درجة الحرارة الجسم...إلخ.

## **2-أهمية الرقمنة بالنسبة للمؤسسات الصحية والأطباء**

**-تسهيل الرعاية عن بعد:** تمكن حلول الرعاية الصحية الرقمية للأطباء من تقديم الرعاية عن بعد مما يمكن المرضى من الحصول على الدعم عند الطلب ويضمن استمرارية العناية بالمرضى على المدى الطويل.

**-تقليل العمل اليدوي:** باستبدال الأوراق بالسجلات الرقمية يتم تقليل العمل اليدوي وجعل التعاملات أكثر سلاسة، مما يساهم في إنشاء قاعدة بيانات آمنة يتم فيها تخزين بيانات المرضى بشكل مشفر وموثوق.

**-زيادة الكفاءة وتخفيض التكاليف:** ساعدت الرقمنة على أتمتة المهام المتكررة، مما أدى إلى انخفاض التكاليف التشغيلية وزيادة كفاءة تقديم الخدمات الصحية.

### **1-1-3 أبعاد الرقمنة :**

يعتمد نظام الرقمنة على العديد من العناصر والمكونات الأساسية، والتي تتراكم وتتكامل فيما بينها حيث يؤثر كل عنصر على بقية العناصر الأخرى. لهذا يجب توفر جميع العناصر لإنجاح عمل نظام الرقمنة، وفي الدراسة الحالية ركزنا على الأبعاد الأكثر تناولا في الدراسات السابقة، وتتمثل هاته الأبعاد في المعدات والأجهزة، الأفراد، الشبكات و البرمجيات.

## والجدول التالي يوضح أبعاد الرقمنة بناء على الدراسات السابقة:

الجدول رقم (٠١): يوضح أبعاد الرقمنة حسب الدراسات السابقة

أبعاد الرقمنة							الدراسات	الرقم
الشبكات		البرمجيات		الأفراد	الأجهزة والمعدات			
البنية التحتية	الشبكات	قواعد البيانات	البرمجيات	الموارد البشرية	الأجهزة و المعدات	الموارد المادية		
*				*			فلاح ياسمين ورتيبة بوهالي (٢٠٢٤)	٠١
*				*			مغزى لعرافي راضية وآخرون (٢٠٢٤)	٠٢
	*		*		*		عبد الله علي جمعة أحمد (٢٠٢٣)	٠٣
			*	*		*	طارق جابر راشد فالح الرقيب	٠٤
	*			*	*		عبد الله سليمان العنزي وآخرون (٢٠٢٢)	٠٥
	*		*	*	*		مانع صالح الياحي وآخرون (٢٠٢٢)	٠٦
	*		*	*	*		مراد بلياسين (٢٠٢٢)	٠٧
*				*	*		أحمد عادل سقاط و ريان عدنان عزيز الرحمن (٢٠٢٢)	٠٨
			*			*	ديدة كمال وكاوجة بشير (٢٠٢٢)	٠٩
	*		*	*	*		م.م. غصون تلقان مدلول (٢٠٢٢)	١٠
	*		*	*	*		تامري صلاح الدين و رولامي عبد الحميد (٢٠٢٢)	١١
	*	*	*	*	*		أحمد سالم وسعد قديري (٢٠٢٠)	١٢
	*		*	*	*		Rakesh Margam (٢٠٢٣)	١٣
	*		*	*	*		Bentlemsani Zhor (٢٠٢٣)	١٤
	*		*	*	*		Anja Burmann (٢٠٢٣)	١٥
	*			*	*		Anu-Marja Kaihlanen (٢٠٢٣)	١٦
	*			*	*		Michal Mijal (٢٠٢٣)	١٧
	*		*	*	*		Kamri Fatima Zohra, Alla Mourad (٢٠٢٢)	١٨
	*		*	*	*		Ifunanya H. Anusi, Emmanuel Mutambara (٢٠٢٢)	١٩
	*		*	*	*		Larisa Grigorie patru (٢٠٢٢)	٢٠
	*		*	*	*		Maha Alkharji, Heba Alqurashi (٢٠٢٢)	٢١
٠٤	١٧	٠٢	١٦	١٩	١٤	٠٢	مجموع التكرارات	
٢١		١٨		١٩	١٦			

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على الدراسات السابقة

**يوضح الجدول أعلاه مجموع الأبعاد الأكثر تكراراً في جميع الدراسات السابقة التي إعتدنا عليها في دراستنا الحالية، وقد تم اختيار الأبعاد الأربعة التالية:**

**1-المعدات والأجهزة:** وتضم مجموع الحواسيب بمختلف أنواعها، أحجامها، سرعاتها وإمكانيات استيعابها لكم الهائل من البيانات والمعلومات، أو بعبارة أخرى هي جملة الأدوات المسؤولة عن: حفظ، خزن، معالجة البيانات وكل ما يرتبط بها من أجهزة كالوحدة المركزية، لوحة المفاتيح، الشاشة، الطابعات...إلخ (سالم و قديري، فيفري 4-5-2020)

**2-الأفراد:** وهم الإطارات البشرية المؤهلة والتي تلقت تدريباً وتكويناً لرفع مؤهلاتهم وخبراتهم العلمية في مجال تقنية المعلومات الرقمية، ولهذا أصبح على كل فرد أن يكون ملم بكل ما يتعلق بعلوم الحاسب الآلي بل يتعدى ذلك إلى أن يكون متخصص فيه، فيجب أن يكون هناك عدة فئات **متخصصة في:**

-تشغيل الحاسب الآلي وينحصر دورهم في إدخال البيانات واستخراجها،  
-مبرمجون مختصون بوضع البرامج المعلوماتية التي تسيّر نشاط الحاسب الآلي في مجال العمل الرقمي.

-موظفي الشبكات مختصين في صيانة شبكة الحاسب الآلي وإصلاح الأعطال ومراقبة عمل النظام على مستوى المصالح والأقسام داخل المؤسسة،

**3-الشبكات:** عبارة عن ربط بين الحواسيب مع أدوات وبرامج مخصصة للعمل الشبكي، وذلك لإتاحة التشارك فيما بينها.  
ويوجد نوعين من الشبكات هما (سقاط و عزيز الرحمن, 2022):

**-شبكة محلية:** وهي الشبكة الرابطة بين مجموعة من الحواسيب في نطاق جغرافي محدود، مما يتيح للمستخدمين إمكانية مشاركة استخدام الموارد المتاحة كأجهزة الطباعة والمساحات الضوئية وغيرها.

**-شبكة واسعة النطاق:** وهي شبكة توفر إمكانية التعامل والإتصال بين كافة محطات العمل المتباعدة جغرافياً، فهي يمكنها تغطية مدينة أو دولة أو مواقع منتشرة في كافة أنحاء العالم.

**4-البرمجيات:** هي مجموعة الأوامر التي يتم تنفيذها بواسطة الحاسب الآلي بهدف انجاز مهمة معينة، وتعتبر البرمجيات المكمل الأساسي للحاسوب من أجل أن يصبح هذا الأخير أداة قابلة للإستعمال. وتضم البرمجيات ما يلي (موسى، 2020، صفحة 280):

**-نظم التشغيل:** والتي تساعد على تشغيل الحاسب الآلي والتحكم في مكوناته.

**-برامج التطبيقات:** لغات البرمجة، برامج قواعد البيانات، برامج التحليل الإحصائي، برامج الجداول الإلكترونية... إلخ.

## ■ 2. الأدبيات النظرية لأداء العاملين

يعتبر العامل العنصر الأساسي لنجاح أي مؤسسة، من خلال ما يؤديه من عمل ومن خلال مقدار الجهد الذي يبذله للقيام بالأعمال التي أسندت إليه داخل المؤسسة، مما أدى إلى الإهتمام به ومتابعته وتقييم مستوى أدائه في العمل داخل المؤسسة والعمل على توجيهه وتحسين سلوكياته وأدائه من أجل الرفع من مستوى كفاءته وكفاءة المؤسسة ككل.

## ■ 1.2 تعريف أداء العاملين

حظي موضوع الأداء بإهتمام العديد من الباحثين، وشهد بحوث مستمرة لإيجاد حلول للمشكلات المتعلقة بالأداء، والذي يعتبر الوسيلة الوحيدة لتحقيق أهداف العمل، ونظرا لأهمية أداء العامل في المؤسسة لم يتفق الباحثون على إعطاء مفهوم واحد وشامل للأداء، ومن بين هاته التعاريف **نجد:**

-توماس جيلبرت' (Thomas Gilbert) على أنه لا يجوز الخلط بين السلوك وبين الإنجاز والأداء، وذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أنشطة في المؤسسة التي يعملون بها، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو إنتاج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز أي أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا (النور و فكرون، 2020، صفحة 12) ومنه فإن أداء العاملين = السلوك \* الأداء \* الإنجاز.

كما يرى البعض أن أداء العامل يشمل كل السلوكيات التي يظهرها العامل أثناء القيام بالعمل، مثل إتمام المهام، التحسن في الإنجاز، التصرفات اتجاه الآخرين، المهام والخرجات المكتسبة (المطيري، العنزي، المطيري، المطيري، 2022، صفحة 26).

حسب هذا التعريف أداء العاملين عبارة عن سلوك يظهره العامل. كما تم وصف أداء العاملين بأنه محصلة جهود الفرد، من أجل بلوغ الأهداف المخططة لها بكل كفاءة وفعالية (اليامي و طلق بن عوض الله محمد السواط، 2022، صفحة 49)

اعتبر الأداء العاملين هنا أنه جهود لتحقيق الأهداف بكل كفاءة وفعالية ومما سبق نستنتج أن أداء العاملين ما هو إلا مجموع الإنجازات والسلوكيات التي يظهرها الفرد للقيام بمختلف المهام والواجبات التي يكلف بها داخل المؤسسة بكل كفاءة وفعالية.

## ■ 2.2-1 أبعاد أداء العاملين :

بناء على تحليل الدراسات السابقة تم الإعتماد على الأبعاد الثلاثة التالية لأداء العاملين: الكفاءة والفعالية، الإنجاز والسلوك، وتتمثل أبعاد أداء العاملين كما يلي:

### ■ 1-الكفاءة والفعالية:

• **الكفاءة:** وتمثل العلاقة بين الموارد والمخرجات المتحققة، وتقاس بإحتساب نسبة المخرجات على المدخلات، والتي تؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة، وتتجسد في مقدار المدخلات المتمثلة في الموارد، الأموال والعاملين اللازمة لتحقيق مستوى معين من المخرجات أو هدف معين، وتكون المؤسسة ذات كفاءة حينما تحصل على أعلى ما يمكن من الأهداف، تحقيق أعلى الأرباح وأفضل مستوى من الجودة (الكرخي، 2020، صفحة 31).

• **وحسب 'بيتر دراكر'** فإن الكفاءة هي فعل الأشياء بطريقة صحيحة. وعليه تكون صيغة معادلة الكفاءة كما يلي: الكفاءة= المخرجات / المدخلات

• **الفعالية:** حسب 'بيتر دراكر' فعل الأشياء الصحيحة، أي قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف والغايات التي تم تحديدها مسبقاً؛ وبذلك فإن الفاعلية تشير إلى كمية المخرجات النهائية دون النظر في كمية الموارد المستخدمة في تحقيقها.

**وعليه تكون صيغة معادلة الفعالية كما يلي:** الفعالية = الأهداف المحققة (النهائية) / الأهداف المخططة  
ومنه فإن العلاقة بين الكفاءة والفعالية هو تحقيق الأهداف الصحيحة بشكل جيد وبأقل تكلفة.

## ■ 2- الإنجاز

• عرف توماس جيلبرت الإنجاز بأنه ما يبقى من أثر أو نتائج بعد توقف الأفراد عن العمل، كالمخرجات النهائية لأعمالهم ونشاطاتهم.

## ■ 3- السلوك

• عرف السلوك على أنه الأسلوب أو النمط الذي يتبعه الفرد في أداء واجبات العمل، ويعبر ذلك عن الجانب الإنساني في علاقات الفرد بالآخرين.

## ■ 3-1. أثر الرقمنة على أداء العاملين :

من خلال مراجعة الأدبيات النظرية والتطبيقية يظهر تأثير الرقمنة على أداء العاملين من خلال ما يلي:

**1-تحسين إنتاجية العمل :** وذلك من خلال النقاط التالية (أسماء، 20 جوان 2022، صفحة 15):

• **تحسين** مستوى الأداء الوظيفي من خلال رفع مستوى ما يقوم به كل فرد من مهام وأعمال موكلة إليه.

• **الإستغلال** الأمثل للموارد البشرية بتخفيض عدد العاملين إلى العدد اللازم لأداء نفس الحجم الحالي من العمل أو الإبقاء على العاملين الحاليين مع زيادة وتوسيع نطاق العمل عن سابقه.

• **زيادة** مستويات الكفاية من خلال أداء نفس النوع و الحجم من العمل بتكلفة أقل أو في وقت أقصر أو بهما معا.

**2-تقليل عبء العمل:** حيث تقلل الرقمنة من عبء العمل من خلال تسريع أداء بعض المهام والوظائف، التحول من المكالمات الهاتفية إلى الرسائل الرقمية، إدخال معلومات المريض الأولية مباشرة في النظام الإلكتروني ستقلل من عمل العاملين وتسرع من أعمال عمال الإستقبال.

**3-تسهيل التواصل والتفاعل مع مجتمع العمل:** وجود تحسن في التفاعل والتواصل داخل مجتمع العمل حيث جعلت الاتصالات الرقمية من السهل والسريع الوصول إلى الزملاء والتشاور معهم.

**4-تحسين في تدفق المعلومات:** تحسين نقل المعلومات بين مختلف المصالح والأقسام ومقدمي الخدمات مما سهل العمل بشكل كبير، تقليل فرص الأخطاء خاصة فيما يتعلق بالمشكلات المتعلقة بالعلاج خاصة المكتوبة بخط اليد ( Kaihlanen، Elina، Janna، Johanna، & Petra 2023 )

**5-تحسين كفاءة العمل:** من خلال تسهيل التعاون بين العاملين ومرؤوسيههم، مما يساعد في تحسين عملية اتخاذ القرار، تحسين التعامل مع المواطنين من خلال سرعة تنفيذ وتلبية جميع طلباتهم بشكل أسرع من ذي قبل، توسيع نطاق تقديم الخدمات من خلال القدرة على أداء نفس المهام من أي مكان، بدلا من الإضطرار إلى الذهاب إلى المكتب أو جهة معينة.

**6-الحصول على البيانات في أي وقت:** وذلك من خلال سهولة الوصول إليها (zhor, 2023, صفحة 815).

## ■ II- الطريقة والأدوات

**1- متغيرات الدراسة:** تتمثل متغيرات الدراسة فيما يلي:  
**-المتغير المستقل:** و المتمثل في الرقمنة بأبعادها الأربعة التالية:  
المعدات والأجهزة، الأفراد، الشبكات، البرمجيات.

**-المتغير التابع:** والمتمثل في أداء العاملين بأبعاده الثلاثة التالية: الكفاءة والفعالية، الإنجاز، السلوك.

**-الخصائص الديمغرافية:** وتشمل (الجنس، والسن، والمستوى التعليمي، والمنصب الوظيفي، الخبرة في العمل، ومستوى التحكم في الكمبيوتر) والتي تؤثر على أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

## ■ 11- الطريقة والأدوات

### 2- الأدوات المستخدمة:

**1-الإستبيان:** تم الإعتماد على الإستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية، حيث تم توزيعه على عينة قصدية من مستخدمي نظام الرقمنة على مستوى المؤسسة العمومية الإستشفائية\_توقرت\_ من أطباء، شبه طبيين وإداريين، وتم تحكيم الإستبيان من طرف أساتذة ينتمون لكلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير من أجل تصويب وتصحيح عبارات الإستبيان، وبعد عملية التعديل والتصحيح اللازمة تم توزيع الإستبيان على العينة المستهدفة.

### وقد تم تقسيم الإستبيان إلى محورين رئيسيين هما:

**-المحور الأول:** تضمن المتغيرات العامة والمتمثلة في (الجنس، والسن، المستوى التعليمي، والمنصب الوظيفي، ومستوى التحكم في الكمبيوتر).

**-المحور الثاني:** يتعلق بمتغيري الدراسة، وتم تقسيم هذا المحور إلى جزئين شمل كل منهما ما يلي:

**-الجزء الأول:** تضمن المتغير المستقل والمتمثل في الرقمنة بأبعادها (الأجهزة والمعدات، والأفراد، والشبكات، والبرمجيات)، وشمل (21) عبارة موزعة تماشياً مع أبعاد الدراسة المعتمد عليها.

**-الجزء الثاني:** تضمن المتغير التابع والمتمثل في أداء العاملين بأبعاده (الكفاءة والفعالية، الإنجاز، السلوك) وشمل (20) عبارة موزعة تماشياً مع أبعاد الدراسة المعتمد عليها.

وس يتم قياس كل متغير عن طريق عبارات تتلاءم مع أهداف الدراسة الحالية، وتقاس الإجابات وفق سلم ليكرت ثلاثي الدرجات.

**2-المقابلة:** تمت المقابلة مع العاملين بمكتب خلية الإعلام الآلي(مهندسي الإعلام الآلي) بصفتهم المسؤولين عن عملية سير الرقمنة داخل المؤسسة محل الدراسة، بالإضافة إلى أخذ آراء مجموعة من الأطباء والشبه الطبيين والإداريين حول موضوع الرقمنة ( الإيجابيات والسلبيات، مدى توفر أبعاد الرقمنة، مدى فعالية الرقمنة من وجهة نظرهم، انعكاساتها على مستوى أدائهم بالمؤسسة العمومية الإستشفائية\_توقرت\_)، وأجريت المقابلات مابين (24 أفريل 2024 و15 ماي 2024).

**3- الملاحظة:** من خلال الدراسة الميدانية بالمؤسسة محل الدراسة تم ملاحظة وتتبع مختلف الجوانب التي تخدم موضوع بحثنا، بالإضافة إلى التشخيص المباشر لواقع تطبيق نظام الرقمنة على مستوى المؤسسة محل الدراسة.

### 3- ثبات أداة الدراسة

#### 1-3 ثبات وصدق محاور أبعاد الرقمنة

جدول رقم (02): يوضح ثبات محاور أبعاد الرقمنة

أبعاد الرقمنة	عدد العبارات	ثبات ألفا كرونباخ
المعدات والأجهزة	05	٠,744
الأفراد	05	٠,755
الشبكات	06	٠,857
البرمجيات	05	٠,817
المجموع	21	٠,921

**المصدر:** من إعداد الباحثين بناء على تحليل بيانات الإستبيان

بناءً على الجدول أعلاه يتضح لنا أن معامل ألفا كرونباخ لأبعاد الرقمنة مرتفع حيث بلغت قيمته (0.921)، فيما تراوح ثبات الأبعاد ما بين 0.744 كحد أدنى و 0.857 كحد أعلى، وهذا يدل على أن عبارات الإستبيان تتمتع بالإتساق الداخلي وهناك مصداقية كبيرة في الإجابات، وعليه يمكن الاعتماد عليه في الجانب التطبيقي للدراسة.

#### 2-3 ثبات وصدق محاور أبعاد أداء العاملين

جدول رقم (03): يوضح ثبات محاور أداء العاملين

أبعاد أداء العاملين	عدد العبارات	ثبات ألفا كرونباخ
المجموع	20	٠,953

**المصدر:** من إعداد الباحثين بناء على تحليل بيانات الإستبيان

انطلاقاً من الجدول أعلاه نلاحظ ارتفاع معامل ألف كرونباخ لأبعاد أداء العاملين والذي بلغت قيمته (0.953)، وهذا يدل على الإتساق الداخلي بين عبارات الإستبيان بدرجة عالية جداً ومنه يمكن الاعتماد عليه في الجانب التطبيقي للدراسة.

### 3-3. إجمالي معامل الصدق والثبات لمحاور الإستبيان

جدول رقم (04): يوضح إجمالي معامل الثبات لمحاور الإستبيان

إجمالي الأبعاد	ثبات ألفا كرونباخ
41	0,955

**المصدر: من إعداد الباحثين بناء على تحليل بيانات الإستبيان**

يتضح من الجدول أعلاه أن معامل الثبات العام للإستبيان مرتفع جداً حيث بلغت قيمته ( 0.955 ) لإجمالي عبارات الإستبيان (41)، وهذا يدل على أن الإستبيان يتمتع بدرجة عالية جداً من الثبات وهذا يدل على المصادقية المرتفعة والإتساق الداخلي بين عبارات المتغير المستقل (الرقمنة) والمتغير التابع (أداء العاملين) وعدم تغير النتائج بشكل كبير حتى لو تم إعادة توزيعها على نفس أفراد العينة وفي نفس الظروف والشروط.

#### 4- الأدوات والبرامج الإحصائية المستخدمة في الدراسة

اعتمدنا في دراستنا على استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية، بهدف التحقق من ثبات وصدق أداة الدراسة واختبار الفرضيات التي تم صياغتها لمعالجة مشكلة الدراسة عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية ( SPSS Statistics 26 )، ومن هذه الأساليب ما يلي:  
-معامل الثبات ألفا كرونباخ لتأكد من درجة صدق أداة الدراسة وثباتها؛  
-التوزيع التكراري والنسب المئوية لوصف الخصائص الديمغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.

#### -مقاييس الإحصاء الوصفي:

-المتوسطات الحسابية لتحديد الأهمية النسبية لإستجابة عينة الدراسة  
إتجاه أبعاد الدراسة؛  
-الانحرافات المعيارية للكشف عن الإتجاه العام لأفراد العينة إتجاه أسئلة الإستبيان ومعرفة مدى انحراف إجابات أفراد العينة لكل فقرة من فقرات أبعاد الدراسة؛  
-تحليل الإنحدار الخطي البسيط وذلك لقياس أثر المتغير المستقل(الرقمنة) على المتغير التابع(أداء العاملين) بالمؤسسة محل الدراسة.

-مصفوفة بيرسون لإختبار قوة واتجاه العلاقة الإرتباطية بين متغيري الدراسة ( المتغير التابع والمتغير المستقل).  
-إختبار التوزيع الطبيعي من أجل معرفة اعتدالية التوزيع للبيانات محل الدراسة.  
-إختبار تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA) من أجل معرفة الفروق في إجابات أفراد العينة تبعا للمتغيرات التالية ( الجنس، والسن، والمستوى التعليمي، والمنصب الوظيفي، ومستوى التحكم في جهاز الكمبيوتر).

### ■ 111- النتائج والمناقشة

111-1. النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى التي تنص على: يوجد توافر مرتفع لأبعاد الرقمنة (الأجهزة والمعدات، والأفراد، والشبكات، البرمجيات) على مستوى المؤسسة العمومية الإستشفائية\_ توقرت\_.  
يظهر الجدول رقم (05) الإتجاه العام لآراء أفراد العينة حول أبعاد الرقمنة يتجه نحو المتوسط، بمتوسط حسابي عام بلغ (1.9960) وبإنحراف معياري عام بلغ (0.51824)، وهذا يدل على عدم حرص المستشفى على توفير متطلبات نظام الرقمنة حيث جاء ترتيب الأبعاد كما يلي: المعدات والأجهزة أولا، يليها الأفراد، ثم البرمجيات وأخيرا الشبكات بمتوسطات حسابية تراوحت بين (2.1242 و1.7737) وإنحرافات معيارية تراوحت بين (0.62974 و0.59275)، وهذا يدل على عدم توفير متطلبات نظام الرقمنة على مستوى المستشفى.

الجدول رقم (05): المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول أبعاد الرقمنة

أبعاد الرقمنة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الترتيب	الإتجاه
المعدات والأجهزة	2,1242	٠,59657	1	متوسط
الأفراد	2,0947	٠,59275	2	متوسط
الشبكات	1,7737	٠,62357	4	متوسط
البرمجيات	2,0358	0.62974	3	متوسط
المتوسط العام للرقمنة	1,9960	٠,51824	-	متوسط

#### المصدر: من إعداد الباحثين وفق مخرجات SPSS

وحسب نتائج المقابلات فإن هناك صعوبات في عدم تقبل العاملين وخاصة فئة الأطباء تطبيق نظام الرقمنة في مجال عملهم، صعوبة التعامل مع الذهنيات الراضة لموضوع الرقمنة على مستوى المستشفى وإقناعهم باستخدام النظام في أعمالهم اليومية، تباعد المصالح والمكاتب داخل المستشفى مما صعب من عملية التوصل الشبكي، بالإضافة إلى بيئة العمل داخل المستشفى.

ولإلزام العاملين بتطبيق نظام الرقمنة يجب الضغط الصارم من طرف السلطات العليا وتوفير كافة إحتياجات ومتطلبات العمل الرقمي. نستخلص أن هناك صعوبات ومشاكل قد واجهت المستشفى في بداية تطبيق عملية الرقمنة، خاصة من طرف بعض العاملين الذين أبدوا مقاومة وعدم تقبل لإدخال نظام الرقمنة في مجال عملهم، مشاكل توصيل الشبكة في ظل تباعد المصالح والأقسام عن بعضها البعض. وعليه يوجد مستوى متوسط لتوافر أبعاد الرقمنة على مستوى المؤسسة العمومية الإستشفائية توقرت.

### مما يؤدي إلى رفض صحة الفرضية الأولى

#### 2-III. النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية: يوجد مستوى مرتفع لأداء العاملين بالمؤسسة العمومية الإستشفائية\_ توقرت.

يظهر الجدول رقم (06) الإتجاه العام لآراء أفراد العينة حول أداء العاملين الذي كان يتجه نحو المتوسط، بمتوسط حسابي بلغ (2.0005) وبإنحراف معياري (0.58848)، وبمستوى موافقة متوسطة لأفراد العينة حول هذه العبارات، وتراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات بين (2.27 و 1.77) والإنحرافات المعيارية بين (0.818 و 0.7920). حيث كان أعلى متوسط حسابي في العبارة (أدعم وأشجع عملية إدخال نظام الرقمنة في مجال عملي) ب (2.27) وانحراف معياري (0.818) نلمس أن هناك تناقض في إجابات هذه العبارة لأنه لم نلاحظ أي تشجيع أو تقبل من طرف العاملين، وأقل متوسط حسابي جاء في عبارة (قلص استخدام نظام الرقمنة من وقت تقديم الخدمة بالنسبة لي وللمرضى) ب (1.77) وانحراف معياري (0.792)، وهذا ما أكدته فئة قليلة من العاملين أن إدخال الرقمنة قد ساهم في تقليص مدة تقديم الخدمة وتحسين مستوى الأداء بالنسبة لهم، أما المستوى الأداء الفعلي والملاحظ كان يتأرجح بين المتوسط إلى المنخفض، وهذا راجع لعدم تقبل نظام الرقمنة من طرف العاملين وعدم تطبيقه بالشكل المطلوب على مستوى المستشفى،

وعليه يوجد مستوى متوسط لأداء العاملين بالمؤسسة العمومية الإستشفائية\_ توقرت.

**الجدول رقم (06): المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية للإجابات  
أفراد العينة حول أداء العاملين**

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
٠١	ساعدني تطبيق نظام الرقمنة في المستشفى من تحسين مستوى أدائي لمهامي اليومية	1,94	٠,836	11	متوسط
٠٢	ساهم استخدام نظام الرقمنة في زيادة الكفاءة المطلوبة مني لأداء مهام العمل اليومية	1,82	٠,850	17	متوسط
٠٣	أرى أن استخدام الرقمنة قد ساهم في تحقيق الأهداف المطلوبة مني في العمل	1,82	٠,799	19	متوسط
٠٤	شجعتني تطبيق نظام الرقمنة في المستشفى على تطوير أسلوب أدائي في العمل وتقديم الأفضل	1,96	٠,837	10	متوسط
٠٥	إستخدامي لنظام الرقمنة جعلني أتحمك بشكل أفضل في أدائي لعملتي	1,89	٠,778	16	متوسط
٠٦	أعتقد أن إنجاز مهام العمل إلكترونيا أدى إلى تحسين مردودية العمل بالنسبة لي	1,94	٠,769	13	متوسط
٠٧	حصلولي على التدريب المناسب في مجال الرقمنة جعلني أقوم بعملتي بشكل جيد وفعال	1,89	٠,856	15	متوسط
٠٨	ساعدني استخدام نظام الرقمنة في اختصار الوقت أثناء انجاز مهام عملي	1,84	٠,816	17	متوسط
٠٩	ساعدتني الرقمنة في التقليل من عناء الجهد للحصول على المعلومات عند الحاجة إليها	2,02	٠,887	7	متوسط
١٠	قلل استخدامي لنظام الرقمنة من فرص الأخطاء المهنية أثناء قيامي بعملتي	1,91	٠,813	14	متوسط
١١	قلص استخدام نظام الرقمنة من وقت تقديم الخدمة بالنسبة لي وللمرضى	1,77	٠,792	20	متوسط
١٢	ساهم نظام الرقمنة في تحديد المسؤوليات وتوضيح المهام الموكلة لي بشكل دقيق	2,13	٠,802	5	متوسط
١٣	أرى أن نظام الرقمنة قد ساعدني في إتاحة المعلومات والبيانات بسهولة ويسر عند الحاجة إليها	2,12	٠,836	6	متوسط
١٤	ساهم استخدام نظام الرقمنة في عملية التنسيق والتعاون والتواصل الفعال بيني وبين زملائي في العمل	2,09	٠,716 1	7	متوسط
١٥	سهل نظام الرقمنة من سرعة ودقة انتقال المعلومات بيني وبين زملائي بالمستشفى	2,20	٠,794	4	متوسط
١٦	أدعم وأشجع عملية إدخال نظام الرقمنة في مجال عملي	2,27	٠,818	1	متوسط
١٧	مكنتني استخدام نظام الرقمنة من خلق التواصل الجيد بيني وبين المرضى	1,97	٠,792	9	متوسط
١٨	ساعدني نظام الرقمنة في تحسين جودة الخدمات التي أقدمها للمرضى	1,94	٠,810	13	متوسط
١٩	أنا مستعد لإستخدام نظام الرقمنة في إنجاز مهام عملي اليومية	2,27	٠,805	2	متوسط
٢٠	أثق جيدا في نظام الرقمنة من حيث حفظ واسترجاع وأرشفة البيانات الشخصية للمرضى	2,22	٠,801	3	متوسط
متوسط	المتوسط العام لأداء العاملين	2.000 5	0.588 48	-	متوسط

**المصدر: من إعداد الباحثين وفق مخرجات SPSS**

وهو ما أكدته تصريحات المستجوبين أثناء المقابلة حيث أن هناك تناقض واضح بين الموجود فعلا وبين ما هو مصرح به، حيث صرح بعض العاملين بالمستشفى أن تطبيق نظام الرقمنة قد ساهم في تحسين العمل بالنسبة لهم، والبعض الآخر صرح أنه قد زادت الرقمنة من عبء العمل لديهم وقيامهم بأعمال مضاعفة لم تكن موجودة من قبل، خاصة فئة الأطباء أصبح عملهم إداري (العمل على جهاز الحاسوب وإدخال كل ما يتعلق بالمريض) وطبي (فحص ومتابعة المرضى المقيمين بالمستشفى) في نفس الوقت وهذا ما اعتبروه متعب بالنسبة لهم.

نستخلص مما سبق أن هناك إنقسام بين العاملين فيما يخص مساهمة الرقمنة في تحسين أداء العاملين، فمنهم من صرح أن الرقمنة ساهمت في تحسين مستوى العمل ومنهم من صرح أن الرقمنة قد زادت من عبء العمل بالنسبة له.

كما توجد فئة أخرى صرحت أن استخدام نظام الرقمنة قد ساهم في تقليل عبء العمل، تسهيل وتنظيم عمل بعض المصالح، تسهيل إجراءات تنقلات المرضى داخل المستشفى، انخفاض التكاليف، تسهيل التواصل بين العاملين في مختلف المصالح... إلخ.

وفي المقابل من ذلك هناك بعض التحفظات فيما يخص تركيبة وخصائص نظام الرقمنة في حد ذاته ووجود سلبيات ونقائص متفرقة حسب عمل كل مصلحة تستخدم نظام الرقمنة بناء على ما تم التصريح به من طرف الذين تم معهم المقابلة، ولهذا يجب إعادة النظر في هذا النظام من طرف فنيين ومختصين على دراية تامة بكل ما يحتاجه عمل المستشفيات على أرض الواقع.

نستخلص مما سبق أن رفض العاملين لنظام الرقمنة ومواصلة العمل بالملفات الورقية قد ساهم في بروز آثار سلبية للرقمنة وإغفال الجوانب الايجابية للرقمنة.

## مما يؤدي إلى رفض صحة الفرضية الثانية

**T-1-3 النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $0.05 \leq$  بين أبعاد الرقمنة و أداء العاملين بالمؤسسة العمومية الإستشفائية\_ توقرت\_**  
للإجابة على هاته الفرضية والتأكد من صحتها قمنا بحساب مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل (الرقمنة) والمتغير التابع (أداء العاملين).

**الجدول رقم (07): يوضح مصفوفة الارتباط بين أبعاد الرقمنة وأداء العاملين**

Correlations						
		المعدات و الأجهزة	الأفراد	الشبكات	البرمجيات	الرقمنة
أداء العاملين	Pearson Correlation	,406**	,498**	,473**	,574**	,576**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	95	95	95	95	95

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**المصدر: من إعداد الباحثين وفق مخرجات SPSS**

من خلال الجدول الذي يظهر نتائج تحليل الارتباط (r) لأبعاد المتغير المستقل الرقمنة مع المتغير التابع أداء العاملين، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.576) بنسبة (57.6%) عند مستوى معنوية (sig=0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية  $0.05 =$  أي  $0.05 \geq \text{sig}$ ، وبالتالي فإن العلاقة الارتباطية بين المتغير المستقل (الرقمنة) والمتغير التابع (أداء العاملين) علاقة طردية متوسطة، وأن قيم معامل الارتباط بين المتغير التابع و أبعاد المتغير المستقل (المعدات والأجهزة، الأفراد، الشبكات والبرمجيات) تراوحت على التوالي (40.6%، 49.8%، 47.3%، 57.4%) عند مستوى معنوية sig=0.000. وحسب نتائج المقابلة، فإنه في البداية كان صعب إقناع العاملين على مستوى المستشفى بموضوع الرقمنة، وكانت هناك عملية رفض واضحة وقوية من طرف المعنيين بتطبيق نظام الرقمنة في عملهم، خاصة فئة الأطباء.

**وعليه نقبل صحة الفرضية الثالثة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $0.05 \leq$  بين أبعاد الرقمنة و أداء العاملين بالمؤسسة العمومية الإستشفائية\_ توقرت\_**

**4-TTT. النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $0.05 \leq$  لأبعاد الرقمنة على أداء العاملين بالمؤسسة العمومية الإستشفائية. توقرت.**

**1-معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة**

الجدول رقم (08): يوضح معامل الارتباط بين الرقمنة وأداء العاملين)  
Model Summary

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,576 <sup>a</sup>	,331	,324	,48380
a. Predictors : (Constant), الرقمنة				

**المصدر: من إعداد الباحثين وفق مخرجات SPSS**

اعتماداً على الجدول نلاحظ وجود دلالة إحصائية لتأثير الرقمنة (المتغير المستقل) على أداء العاملين (المتغير التابع) في المؤسسة محل الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط الخطي R قيمة  $R=0.576$  أي وجود ارتباط خطي موجب بين متغيري الدراسة بنسبة 57.6%، بمعنى أنه توجد علاقة طردية متوسطة بين الرقمنة كمتغير مستقل وأداء العاملين كمتغير تابع، كما بلغت نسبة R Square (معامل التحديد) والتي تعني أن أبعاد الرقمنة تفسر ما مقداره 33.1% من أداء العاملين اعتماداً على قيمة معامل التحديد، والنسبة الباقية ترجع إلى تأثير عوامل أخرى لم تذكر في نموذج الدراسة.

**2-تباين خط الإنحدار**

الجدول رقم (09): يوضح تباين خط الإنحدار

ANOVA <sup>a</sup>						
	Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10,784	1	10,784	46,074	,000 <sup>b</sup>
	Residual	21,768	93	,234		
	Total	32,552	94			
a. Dependent Variable : أداء العاملين						
b. Predictors : (Constant), الرقمنة						

**المصدر: من إعداد الباحثين وفق مخرجات SPSS**

### بناءً على الجدول نجد ما يلي:

-مجموع مربعات الانحدار = 10.784 , مجموع مربعات البواقي = 21.768 ,  
مجموع المربعات الكلية = 32.552 ;  
درجة حرية الانحدار هي 1 ودرجة حرية البواقي 93 بإجمالي 94 ;  
-معدل مربعات الانحدار = 10.784 , ومعدل مربعات البواقي = 0.234 ;  
-قيمة اختبار تحليل تباين خط الانحدار  $F=46.074$  ;  
-مستوى دلالة الإختبار sig = 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة المعنوية  
0.05 .

### 3-دراسة معاملات خط الانحدار

الجدول رقم (10): يوضح قيم معاملات خط الانحدار بين الرقمنة وأداء العاملين

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,696	,198		3,506	,001
	الرقمنة	,654	,096	,576	6,788	,000

a. Dependent Variable : أداء العاملين

المصدر: من إعداد الباحثين وفق مخرجات SPSS

### يتضح من الجدول أن :

-مقطع خط الانحدار يساوي 0.696 والذي يمثل قيمة b من معادلة الخط  
المستقيم  $Y = aX + b$  .

-ميل خط الانحدار يساوي  $a = 0.654$

-وعليه تصبح معادلة خط الانحدار  $Y = 0.696 + 0.654X$

-بحيث يمثل: Y المتغير التابع (أداء العاملين) , و X المتغير المستقل  
(الرقمنة)

-Beta = 0.576 وهي قيمة موجبة وتدل على العلاقة الطردية بين أبعاد  
الرقمنة وأداء العاملين. أي كلما زاد توفير أبعاد الرقمنة كلما زاد معه أداء  
العاملين.

#### 4- التحليل الإحصائي باستخدام الإنحدار المتعدد

##### معاملات خط الإنحدار

الجدول رقم (11): يوضح قيم معاملات خط الانحدار

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,705	,203		3,477	,001
	المعدات و الأجهزة	-,068	,120	-,069	-,564	,574
	الأفراد	,255	,112	,257	2,276	,025
	الشبكات	,076	,121	,081	,627	,532
	البرمجيات	,378	,132	,405	2,864	,005

a. Dependent Variable : أداء العاملين

##### المصدر: من إعداد الباحثين وفق مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (11) نلاحظ أن بعد الأفراد و بعد البرمجيات هما الدالين إحصائياً (sig = 0.25) و (sig = 0.05) على التوالي عند مستوى معنوية 0.05، أما بقية الأبعاد الأخرى (بعد المعدات والأجهزة، بعد الشبكات) فهي غير دالة إحصائياً (sig = 0.574) و (0.532) على التوالي لأنها أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وليس لها ارتباط بالمتغير التابع (أداء العاملين).

الجدول رقم (12): الإرتباط الخطي للمتغيرين المستقلين (الأفراد و البرمجيات) والمتغير التابع (أداء العاملين)

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,605 <sup>a</sup>	,366	,352	,47360

a. Predictors: (Constant), الأفراد, البرمجيات

##### المصدر: من إعداد الباحثين وفق مخرجات SPSS

استخدام طريقة تحليل الإنحدار المتعدد التدريجي أدى إلى خروج متغيرين مستقلين والمتمثلين في (المعدات والأجهزة، والشبكات) والإحتفاظ بمتغيرين مستقلين وهما (الأفراد والبرمجيات)، حيث بلغ معامل الإرتباط بين بعدي المتغيرين المستقلين (الأفراد والبرمجيات) والمتغير التابع (أداء العاملين) نسبة (60.5%) وهو دليل على وجود إرتباط طردي متوسط بينهما، حيث أن نسبة (36.6%) من أداء العاملين تعود إلى الأفراد و البرمجيات، والنسبة المتبقية (63.4%) تعود لعوامل أخرى.

الجدول رقم (13): تحليل تباين خط الإنحدار

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11,917	2	5,959	26,566	,000 <sup>b</sup>
	Residual	20,635	92	,224		
	Total	32,552	94			

a. Dependent Variable: العاملین أداء

b. Predictors: (Constant), الأفراد, البرمجيات

المصدر: من إعداد الباحثين وفق مخرجات SPSS

بناءً على الجدول نجد ما يلي:

- مجموع مربعات الإنحدار = 11.917, مجموع مربعات البواقي = 20.635, مجموع المربعات الكلية = 32.552.
  - درجة حرية الإنحدار هي 2 ودرجة حرية البواقي 92 بإجمالي 94.
  - معدل مربعات الإنحدار = 5.959, ومعدل مربعات البواقي = 0.224.
  - قيمة اختبار تحليل تباين خط الإنحدار  $F = 26.566$ .
  - مستوى دلالة الإختبار sig = 0.000 وهو أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية 0.005, وبالتالي خط الإنحدار يلأئم المعطيات.
- الجدول رقم (14): يوضح قيم معاملات خط الإنحدار

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,683	,192		3,562	,001
	الأفراد	,239	,103	,241	2,323	,022
	البرمجيات	,401	,097	,429	4,137	,000

a. Dependent Variable: العاملین أداء

المصدر: من إعداد الباحثين وفق مخرجات SPSS

- العلاقة بين بعد الأفراد و أداء العاملين يساوي (0.239) يعني كلما تحسن الأفراد بمقدار وحدة واحدة تحسن أداء العاملين ب 23.9%
- العلاقة بين بعد البرمجيات و أداء العاملين يساوي (0.401) يعني كلما تحسنت البرمجيات بمقدار وحدة واحدة تحسن أداء العاملين ب 40.1%.

ومنه معادلة خط الإنحدار:  $0.401x_1 + 0.683 = Y + 239 X_2$

حيث Y: المتغير التابع (أداء العاملين)

x1: متغير البرمجيات

X2 : متغير الأفراد

Sig = (0.000 و 0.022) لبعدى الأفراد والبرمجيات على التوالي وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05،

**وعليه نستنتج أن أهم أبعاد الرقمنة التي لها تأثير على أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة هما بعد الأفراد وبعد البرمجيات.**

**وحسب نتائج المقابلة فإن**

الأفراد بالدرجة الأولى هم الأكثر تأثيراً على أداء العاملين، ولكن نظام الرقمنة عبارة عن حلقة متواصلة من مجموعة عناصر (أفراد، شبكات، ومعدات وأجهزة وبرمجيات)، فغياب أحد هذه العناصر سوف يؤدي فعلاً إلى خلل وتأثير على عمل هذا النظام بصورة مباشرة أو غير مباشرة، ولهذا يجب توفر جميع عناصر الرقمنة.

نستنتج أن أهم ركائز نظام الرقمنة هم الأفراد الذين يسرون هذا النظام، ولا يمكن إهمال بقية العناصر الأخرى لأن نظام الرقمنة عبارة عن حلقة متواصلة من العناصر.

مما يؤدي إلى قبول الفرضية الرابعة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية  $\geq 0.05$  لأبعاد الرقمنة على أداء العاملين في المؤسسة العمومية الإستشفائية\_ توقرت\_

**5-11 اختبار صحة الفرضية الخامسة التي تنص على أنه: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\leq 0.05$  بين متوسطات إجابات أفراد العينة إتجاه المتغير التابع (أداء العاملين) بالمؤسسة العمومية الإستشفائية\_ توقرت\_ تعزى إلى المتغيرات التالية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، المنصب الوظيفي، الخبرة في العمل، مستوى التحكم في جهاز الكمبيوتر).**

حسب الملحق رقم (01) أثبتت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية إتجاه المتغير التابع (أداء العاملين) تعزى للمتغيرات التالية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، المنصب الوظيفي، مستوى التحكم في جهاز الكمبيوتر)، حيث كان مستوى الدلالة لديهم أكبر من مستوى المعنوية 0.05، أي لا تؤثر هذه المتغيرات على الرقمنة وأداء العاملين في المؤسسة العمومية الإستشفائية\_ توقرت\_.

**وعليه يتم قبول صحة الفرضية الخامسة التي تنص على أنه:** لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $0.05 \leq 9$  بين متوسطات إجابات أفراد العينة إتجاه المتغير التابع (أداء العاملين) بالمؤسسة العمومية الإستشفائية\_توقرت\_ تعزى إلى المتغيرات التالية (الجنس، والسن، والمستوى التعليمي، والمنصب الوظيفي، والخبرة في العمل، ومستوى التحكم في جهاز الكمبيوتر).

## ■ خاتمة :

حاولنا في هاته الدراسة التي كان الهدف منها هو إبراز أثر الرقمنة من خلال التركيز على الأبعاد التالية ( المعدات والأجهزة، الأفراد، الشبكات والبرمجيات) على أداء العاملين بالمؤسسة العمومية الإستشفائية\_توقرت\_، ومحاولة إيجاد نوع العلاقة التي تربط بين متغيري الدراسة ( الرقمنة وأداء العاملين) على مستوى المؤسسة محل الدراسة من خلال معالجة الإشكالية الرئيسية التالية:

**ما هو أثر الرقمنة على أداء العاملين بالمؤسسة العمومية :  
الإستشفائية\_توقرت\_؟؟  
من خلال الدراسة الميدانية والمقابلة والملاحظة توصلنا إلى:**

-عدم تقبل العاملين لنظام الرقمنة على مستوى المؤسسة العمومية الإستشفائية\_توقرت\_ .  
-عدم مشاركة العاملين في إتخاذ قرارات التغيير.  
-تضم المستشفى عاملين سواء كانوا إداريين أو كوادر طبية ذو كفاءات ومهارات عالية قادرة على الرفع من مستوى أداء المؤسسة العمومية الإستشفائية\_توقرت\_ .  
-إمتلاك المؤسسة العمومية الإستشفائية لطاقات شبابية قادرة على العطاء والإبداع في عملها ولكنها غير مستغلة.  
-تمتلك المؤسسة ميزانية قادرة على توفير جميع متطلبات نظام الرقمنة.  
-إدخال التغيير على مستوى المستشفى يجب أن يكون عن طريق الإقناع والتحفيز وليس عن طريق الضغط.  
-تحسين مستوى أداء المستشفى وأداء العاملين فيها يبدأ من أعلى الهرم إلى أسفل وليس العكس.

## ■ الإقتراحات:

وانطلاقاً من النتائج المتحصل عليها تم إقتراح ما يلي:

- يجب على الإدارة العليا ومنتخذي القرار توضيح الرؤية للعاملين فيما يخص نظام الرقمنة على مستوى المستشفى.
- توفير متطلبات تطبيق نظام الرقمنة على مستوى المستشفى من معدات وأجهزة؛
- التدريب والتكوين المستمر والإلزامي لجميع العاملين المعنيين بإستخدام نظام الرقمنة في أعمالهم اليومية.
- تشجيع العاملين وتحفيزهم على استخدام نظام الرقمنة وإبراز إيجابيات النظام؛
- إشراك العاملين ذوي الخبرة والكفاءة في عملية التغيير و إتخاذ القرارات على مستوى المستشفى.
- التغيير يكون بالتدرج وبالإقناع وليس دفعة واحدة لتجنب مقاومة العاملين له؛

## ■ المراجع :

### - المراجع باللغة العربية:

1. أحمد سالم, و سعد قديري. (4-5 فيفري 2020). مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تحسين جودة الخدمة في القطاع الصحي, دراسة حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية بولاية الوادي, بن عمر الجيلاني. أعمال الملتقى الوطني الأول: جودة الحياة والتنمية المستدامة في الجزائر\_ الأبعاد والتحديات\_.
2. أحمد عادل سقاط, و ريان عدنان عزيز الرحمن. (2022). التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية وفق رؤية 2030,,, مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية , (6) (25), 102.
3. آيت قاسي عزو رضوان, و عبد الصمد بودي. (24 أبريل 2024). الرقمنة: حتمية الانتقال ومعوقات التطبيق. جامعة بسكرة, (صفحة 7). بسكرة.
4. حاكم أسماء. (20 جوان 2022). رقمنة إدارة الموارد البشرية, بين المتطلبات والتحديات . للملتقى الوطني عن بعد حول: الإدارة الألكترونية وضروريات التحول الرقمي في إدارة المورد البشري (صفحة 15). البويرة: جامعة أكلي محند أولحاج.

## - المراجع باللغة العربية:

- 5.خواترة سامية. (2021). التحول الرقمي خلال جائحة كورونا وما بعدها. المجلة الجزائرية للعلوم القانونية والسياسية , 107.
- 6.داحن بن محمد زياد آل سنان اليامي, و طلق طلق بن عوض الله محمد السواط. (2022). أثر تطبيق معايير الحوكمة على أداء العاملين في القطاع الصحي الحكومي بمنطقة نجران. مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية والقانونية , 6 (17), 49.
- 7.صابرة قسوم. (2024). واقع تطبيق الرقمنة في المستشفيات العمومية, (صفحة 3). بسكرة.
- 8.طيبة طاهري. (2024). قراءة في واقع الإستراتيجية الوطنية لرقمنة الصحة بالجزائر، ملتقى وطني حول: دور الرقمنة في حوكمة المرفق العام الصحي(واقع وآفاق), 24 أفريل 2024, جامعة بسكرة, ص7,8. ملتقى وطني حول: دور الرقمنة في حوكمة المرفق العام الصحي(واقع وآفاق), (الصفحات 7-8). بسكرة.
- 9.عارف عبد العزيز المطيري, مرضي مبارك آل حسينه, ممدوح , ممدوح فهد العنزري, فايز عبد المحي المطيري, و رزان محمد المطيري. (2022). إدارة الجودة الشاملة وأثرها على أداء العاملين بالقطاع الصحي. مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية والقانونية , 6 (29), 26.
- 10.مجيد الكرخي. (2020). مؤشرات الأداء الرئيسية (الإصدار الاولي). عمان: دار المناهج للنشر للتوزيع.
- 11.محمود كمال عربي موسى. (2020). أثر قدرات تكنولوجيا المعلومات في تحسين مستوى جودة الخدمات الصحية . مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا , 16 (23), 280.
- 12.موسى عبد النور, و السعيد فكرون. (2020). موسى عبد النور, السعيد فكرون, تحسين الأداء التنظيمي في ظل تكنولوجيا المعلومات (قراءة سوسيو-تنظيمية), المجلد , العدد , 2020, ص . مجلة البحوث والدراسات الإنسانية , 14 (02), 12

## - المراجع باللغة الاجنبية

13. Anu-Marja Kaihlanen, Laukka Elina, Nadav Janna, Närvänen Johanna, g Saukkonen Petra. (2023). The effects of digitalisation on health and social care work ; a qualitative descriptive study of the perceptions of professionals and managers. BMC Health Services Research.
14. Bentlemsani Zhor. (2023). Digitizing the health sector during the corona pandemic -Case study of the public Hospital Mohamed Boudiaf in Media. Journal Of Legal Studies , 815 ,(02) 09.
15. Bentlemsani zhor. (2023). Digitizing the health sector during the corona pandemic -Case study of the public Hospital Mohamed Boudiaf in Media. Journ
16. Ifunanya H. Anus, g Mutambara Emmanuel. (2022). Digital Technology and Health Workers Performance; A Case of Hospitals in Nigeria and South Africa,,2022,p36. International Journal of Social Science and Religion , 36 ,(3) 3

## ■ الملحق رقم (01) اختبارات الفروق:

### حسب السن

ANOVA					
أداء العاملين					
	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,260	3	,420	1,222	,306
Within Groups	31,292	91	,344		
Total	32,552	94			

**حسب المستوى التعليمي**

ANOVA					
أداء العاملين					
	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,791	3	,597	1,766	,159
Within Groups	30,762	91	,338		
Total	32,552	94			

**حسب المنصب الوظيفي**

ANOVA					
أداء العاملين					
	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,374	2	,187	,535	,587
Within Groups	32,178	92	,350		
Total	32,552	94			

**حسب الخبرة في العمل**

ANOVA					
أداء العاملين					
	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,006	3	,002	,005	,999
Within Groups	32,547	91	,358		
Total	32,552	94			

**حسب مستوى التحكم في جهاز الكمبيوتر**

ANOVA					
أداء العاملين					
	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,414	2	,207	,592	,555
Within Groups	32,139	92	,349		
Total	32,552	94			

# أثر إدارة المواهب في التميز المؤسسي

دراسة حالة شركة أزال  
لصناعة الأدوية- صنعاء

إعداد الباحث  
د/ فؤاد ناصر صالح الجلال

## The Impact of Talent Management on institutional Excellence

A case study on Azal pharmaceutical  
Company Sana'a

Prepared by the researcher  
Dr. Fuad Nasser Saleh Al-Jalal

## ■ ملخص :

■ هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المواهب على التميز المؤسسي في شركة أزال لصناعة الأدوية، التعرف على الصعوبات التي تقلل من فاعلية إدارة المواهب في شركة أزال لصناعة الأدوية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من رؤساء ونواب وإداريين في شركة أزال لصناعة الأدوية، وقد تم اختيار عينة عشوائية بواقع (118) موظفًا، وتم جمع البيانات باستخدام، وتم معالجة البيانات إحصائيًا باستخدام برنامج الحزم الإحصائية (spss)، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها

### ما يلي:

- أظهرت الدراسة أن هناك قصور من قبل الإدارة العليا بتطوير التميز المؤسسي في شركة أزال لصناعة الأدوية.
- 2- أظهرت الدراسة أن هناك قصور في تبني إدارة المواهب في تطوير التميز المؤسسي في شركة أزال لصناعة الأدوية.
- 3- أظهرت الدراسة أن مستوى إدارة المواهب في شركة أزال لصناعة الأدوية متوسط وهذا يوحى إلى أن هناك قصور من قبل إدارة الشركة في جذب المواهب وتنميتها والاحتفاظ بها.
- 4- أظهرت الدراسة أن مستوى التميز المؤسسي في شركة أزال لصناعة الأدوية متوسط.

## ■ الكلمات المفتاحية:

إدارة المواهب، التميز المؤسسي.

## ■ Abstract:

- The study aimed to identify the impact of talent management on institutional excellence in Azal pharmaceutical Manufacturing Company, and to identify the difficulties that reduce the effectiveness of talent management in Awal pharmaceuOtical Manufacturing. The study used the descriptive analytical approach, and the study population consisted of presidents, deputies and administrators at Azal pharmaceutical industry company. A random sample of (118) employees was selected, and a group was collected Data using, and the data were processed statistically using a program statistical packages (spss), and the study results, the most important of which are the following:
  - 1-The study showed that there is a shortcoming on the part of senior management in developing institutional excellence in the company.
  - 2-The study showed there is a deficiency in adopting taient management in developing institutional excellence in Azal industrial pharmaceuticals Company.
  - 3-The study showed that the level of talent management in Azal pharmaceutical industry average and this My soulis that there is shortcoming on the part of the company's management in attracting, developing end retaining talent..
  - 4- The study showed that of institutional excellence at Azal pharmaceutical industries Company is average.

## ■ Keywords:

- Modern Management methods, institutional Excellence.

## ■ مقدمة :

ألزمت التحديات التي شهدتها العالم اليوم والتي تتسم بالسرعة وتتمثل في المنافسة الضاربة والتطورات التكنولوجية والاقتصادية والمالية أن يكون التميز عنصراً أساسياً من أجل البقاء والنمو والتطور وبذلك برز الاهتمام بإدارة المواهب في المنظمات المعاصرة باعتبارها أحد مصادر القوة التي لا يمكن تقليدها والتي تسهم في ضمان عمليات النمو والاستمرار والتطور مما يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي للمنظمة ككل حيث أصبح اكتشاف المواهب المهمة الأولى والرئيسية لإدارة الموارد البشرية عند القيام بوظائفها الرئيسية من خلال استقطاب واختيار العاملين بحيث يراعي فيهما الدقة في اكتشاف المواهب والعمل على نقلها والحفاظ عليها.

إن إدارة المواهب هي منهجية متطورة لحسن استخدام تحسين التميز المؤسسي وجذب عاملين ملائمين وتوجيههم للمهام والمسؤوليات التي يجيدون القيام بها وتنمية مهاراتهم لتقديم أفضل عطاء لديهم وإشباع حاجاتهم المتنوعة وتحقيق أهداف العمل قريبة وبعيدة المدى.

حيث تطور مفهوم التميز المؤسسي ليمثل القدرة العقلية التي تمتلكها الشركات غير الموجودة في المنظمات المنافسة وأن تحسين التميز المؤسسي يعد مصدر رئيسي لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمات.

فقد حرصنا على التعرف ودراسة واقع إدارة المواهب في شركة أزال لصناعة الأدوية لما لها من أهمية ويعد من المنظمات المرتبطة بحياة البشر والتي تمثل أهم موارد الحياة ومعرفة مدى تأثير هذه الإدارة والأشخاص الموهوبين والعمل على جذبهم والاحتفاظ بهم وتنمية هذه المواهب فيها لكي تحسن وتزيد من التميز المؤسسي في هذه الشركة محل الدراسة.

## ■ مشكلة الدراسة:

نظرًا للتغيرات والتطورات السريعة والمتلاحقة في بيئة العمل، وما شهدته من تطورات في كافة المجالات، وكذلك التغيرات في متطلبات الوظائف، والتوسع الكبير في الحاجة إلى المهارات والخبرات والمعارف المتميزة، بجانب تعقد العمل وحاجته لعاملين موهوبين لديهم القدرة على دعم المنظمة في بيئة العمل، وقد سعت جميع المنظمات إلى تعزيز قدراتها من خلال الاهتمام بوضع خطط لاستقطاب وجذب المواهب وتدريبهم والاحتفاظ بهم، وتعد عملية الاستقطاب والجذب للمواهب والاحتفاظ بها تحديًا كبيرًا أمام المنظمات خاصة في ظل المنافسة الشديدة التي تشهدها بيئة العمل، وسعي المنظمات للبقاء والاستمرار والنمو، وتحقيق الاستدامة التنظيمية، وبناءً على ذلك تبرز مشكلة الدراسة في محاولة التعرف على الصعوبات التي تقلل من فاعلية إدارة المواهب في التميز المؤسسي في شركة أزال لصناعة الأدوية- صنعاء.

**ومن هذا المنطلق فإن مشكلة الدراسة تتركز في السؤال الرئيس:**  
ما أثر إدارة المواهب في التميز المؤسسي في شركة أزال لصناعة الأدوية؟

## ■ أسئلة الدراسة الفرعية :

- 1- ما أثر إدارة المواهب في التميز المؤسسي في شركة أزال لصناعة الأدوية؟
- 2- ما مستوى إدارة المواهب في شركة أزال لصناعة الأدوية؟
- 3- ما مستوى التميز المؤسسي في شركة أزال لصناعة الأدوية؟
- 4- ما مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابة المبحوثين حول إدارة المواهب والتميز المؤسسي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع، العمر،

## ■ أهداف الدراسة :

- 1- سعت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المواهب في التميز المؤسسي وذلك من خلال الآتي:  
1- قياس أثر إدارة المواهب في التميز المؤسسي في شركة أزال لصناعة الأدوية؟
- 2- التعرف على مستوى إدارة المواهب في شركة أزال لصناعة الأدوية؟
- 3- التعرف على مستوى التميز المؤسسي في شركة أزال لصناعة الأدوية؟
- 4- تحديد مدى وجود فروق ذو دلالة إحصائية في إجابة عينة الدراسة يعزي إلى المتغيرات الديمغرافية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

## ■ أهمية الدراسة:

### أولاً الأهمية النظرية:

- 1- تعد هذه الدراسة رافداً للدراسات الحديثة في مجال إدارة المواهب من خلال التعرف على التميز المؤسسي في شركات الأدوية.
- 2- إفادة الباحثين في إجراء دراسات أخرى من خلال الاطلاع على نتائج الدراسة الحالية وما توصلت إليه من توصيات.

### ثانياً: الأهمية العملية:

- 1- أثر إدارة المواهب في التميز المؤسسي.
- 2- زيادة إدراك الإدارة العليا في شركة أزال لصناعة الأدوية - صنعاء بموضوع إدارة المواهب لما له من أثر في تطوير التميز المؤسسي.
- 3- إظهار أهمية إدارة المواهب وأبعادها لدى كل الإدارات العليا في شركة أزال لصناعة الأدوية من أجل تطوير التميز المؤسسي.
- 4- بيان أثر إدارة المواهب وتطوير التميز المؤسسي من خلال أبعادها، وتنمية الموارد البشرية.
- 5- لفت نظر المسؤولين في شركة أزال لصناعة الأدوية إلى ضرورة الاهتمام بتحقيق التميز المؤسسي.

## ■ فرضيات الدراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها يمكن صياغة فرضيات الدراسة على النحو التالي:

### **الفرضية الرئيسية:**

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب في التميز المؤسسي في شركة أزال لصناعة الأدوية.

ويتفرع منها الفرضيات التالية:

1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لجذب المواهب والتميز المؤسسي في شركة أزال لصناعة الأدوية.

2- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاحتفاظ بالمواهب والتميز المؤسسي في شركة أزال لصناعة الأدوية.

3- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنمية المواهب والتميز المؤسسي في شركة أزال لصناعة الأدوية.

## ■ نموذج الدراسة:

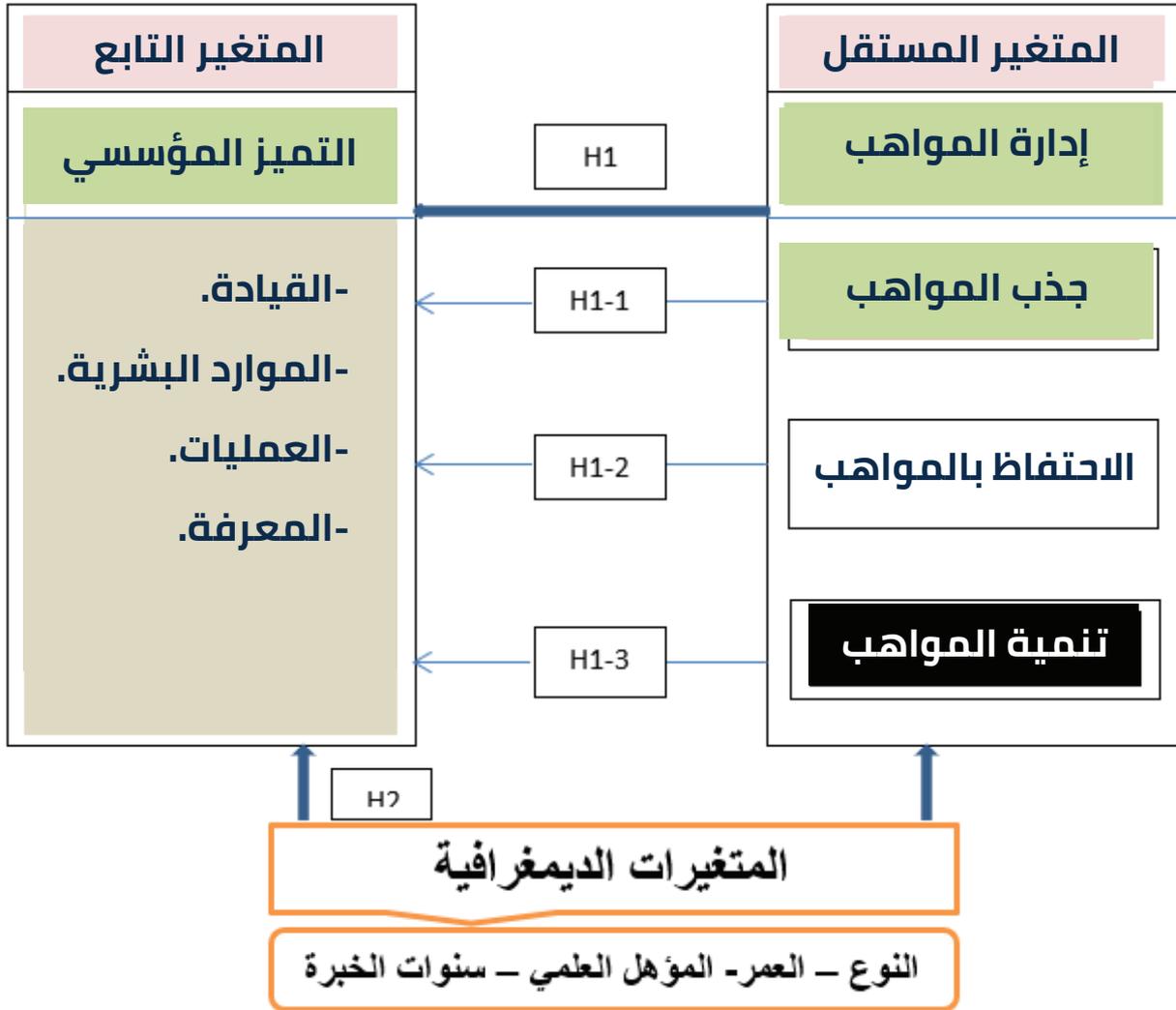
تم تحديد أبعاد متغيرات الدراسة استنادًا إلى مجموعة من النماذج والدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة، وذلك على النحو التالي:

### **أولاً: أبعاد متغير الأساليب الإدارية الحديثة:**

من خلال الدراسات السابقة التي تم الاطلاع عليها فقد تم تحديد أبعاد إدارة المواهب بالاعتماد على الأبعاد الأكثر تكرار في تلك الدراسات، والأكثر تناسبًا مع طبيعة مجتمع الدراسة والمتمثلة في: جذب المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، تنمية المواهب (كدراسة السلمي، 2022) (ودراسة جاد الله، 2021)، (ودراسة عبد الهادي، 2020)، (ودراسة محمد، الرميدي، 2021).

### ثانيًا: أبعاد متغير التميز المؤسسي:

اعتمدت الدراسة الحالية على أبعاد التميز المؤسسي والمتمثلة في: القيادة، الموارد البشرية، العمليات، المعرفة. كدراسة جاد الله (2021)، ودراسة ياسين (2020)، دراسة بلكير (2022) ويوضح ذلك الشكل رقم (1) التالي:



شكل رقم (1) النموذج المعرفي للدراسة

## ■ منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي.  
مصادر جمع البيانات والمعلومات:

### 1-مصادر ثانوية:

المصادر والمراجع والرسائل الجامعية والدراسات العربية والاجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

2-مصادر أولية: الاستبانة، تم الاستعانة بالاستبانة في جميع البيانات من الشركة المبحوثة .

## ■ حدود الدراسة:

1-الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على أثر إدارة المواهب بأبعادها (جذب المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، تنمية المواهب) في التميز المؤسسي بأبعادها (القيادة، الموارد البشرية، العمليات، المعرفة) في شركة أزال لصناعة الأدوية- صنعاء).

2- الحدود البشرية: استهدفت هذه الدراسة مدراء ونواب وإداريين في شركة أزال لصناعة الأدوية- صنعاء.

3-الحدود المكانية: شركة أزال لصناعة الأدوية- صنعاء.

4- الحدود الزمانية: من (2018-2022).

## ■ الدراسات السابقة:

**أولاً:** الدراسات التي تناولت المتغير المستقل والمتغير التابع (إدارة المواهب، التميز المؤسسي):

1- **دراسة جاد الله (2021) بعنوان:** واقع ممارسات إدارة المواهب وأثرها في تحقيق التميز التنظيمي.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسات إدارة المواهب وأثرها في تحقيق التميز التنظيمي لدى الوزارات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج (spss)، وتمثل مجتمع الدراسة من كافة العاملين في الوزارة الفلسطينية في محافظة الضفة الغربية، فلسطين، وتكونت عينة الدراسة من (347)

مبحوثًا، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها ما يلي: تأثير دال إحصائيًا لممارسات إدارة المواهب للدرجة الكلية في تحقيق التميز التنظيمي للدرجة الكلية ولجميع أبعاده لدى الوزارات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية، وخلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات من **أهمها ما يلي:** تفعيل دور ممارسات إدارة المواهب في تحقيق التميز التنظيمي.

**ثانيًا: الدراسات التي تناولت المتغير المستقل (إدارة المواهب):**

**1- دراسة السلمي (2022) بعنوان: دور إدارة المواهب البشرية في تعزيز التميز القيادي.**

هدفت الدراسة إلى معرفة دور إدارة المواهب البشرية من خلال أبعادها المتمثلة في: (الاستقطاب، التطوير، الاحتفاظ بالمواهب) في تعزيز التميز القيادي بجامعة الملك عبد العزيز بمحافظة جدة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج (spss)، وتمثل مجتمع الدراسة من (4092) موظفًا وموظفة، وتم اختيار عينة العشوائية البسيطة المكونة من (352) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها ما يلي: لقد حقق مستوى تطبيق إدارة المواهب البشرية بأبعادها (الاستقطاب، التطوير، الاحتفاظ) في جامعة الملك عبد العزيز مستويات مرتفعة؛ حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3,87)، وبوزن نسبي قدره (77%)، وحقق التميز القيادي لدى القيادات الجامعية بجامعة الملك عبد العزيز بمحافظة جدة مستوى مرتفعًا بمتوسط حسابي قدره (4,00) وبوزن نسبي قدرة (80%)، وخلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات من أهمها ما يلي: استمرار الاهتمام بالمواهب البشرية في الجامعة؛ من خلال إنشاء وحدة أو إدارة للمواهب البشرية تهتم بالكوادر الموهوبة، والحرص على استقطاب المواهب البشرية ذات الخبرات في مجال القيادة الجيد للكوادر الإدارية ذو الأداء العالي في الجامعة؛ بالإعداد لصف قيادي ثاني.

## 2- دراسة محمد، الرميدي (2021) بعنوان: أثر تبني إدارة المواهب في شركة السياحة المصرية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم العوامل والتغيرات المؤثرة في تبني شركات السياحة لإدارة المواهب، وكذلك تقييم أهم تأثيرات إدارة المواهب في تلك الشركات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج (spss)، وتمثل مجتمع الدراسة من (600) تم استرجاع منها (482) عينة على عدد من العاملين، وتم اختيار العينة العشوائية المكونة من (482) عاملاً، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها ما يلي: أن التمكين الإداري والثقافة التنظيمية يلعبان دوراً وسيطاً جزئياً في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وإدارة المواهب بينما يلعب الإبداع الإداري دوراً وسيطاً بين رأس المال النفسي وإدارة المواهب، وخلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات من أهمها ما يلي: ينبغي على شركات السياحة الاستمرار في تبني عمليات وممارسات إدارة المواهب المتمثلة في استكشاف العاملين الموهوبين، وتدريبهم وتنمية قدراتهم، وإدارة أدائهم بفاعلية، ووضع بعض الإجراءات والسياسات التي تضمن الاحتفاظ بهم، بجانب الحرص على جذب أفضل المواهب، وخاصة المواهب الرقمية التي ازدادت أهمية الحاجة إليها في ظل زيادة الاتجاه للعمل عن بعد والاعتماد على التكنولوجيا بشكل كبير في إنجاز الأعمال نتيجة لجائحة كوفيد19.

## 3- دراسة عبد الهادي (2020) بعنوان: أثر إدارة المواهب على تحسين الأداء الوظيفي.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المواهب على تحسين الأداء الوظيفي على العاملين في الشركة المصرية للاتصالات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج (spss)، وتمثل مجتمع الدراسة من (384) استمارة واسترجاع منها (338)، وتم اختيار عينة الدراسة ضمن العينة الطبقية العشوائية مكونة من (338) عضو من العاملين، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها ما يلي: يوافق نسبة (64%) على أنه يتم اختيار العاملين الموهوبين لتمثيل الشركة في المؤتمرات والبعثات، اتفق ما نسبته (84%) من مفردات العينة على أنه لا يتم اختيار العاملين للتعيين على أساس توافق مؤهلاتهم مع طبيعة العمل،

وخلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات من أهمها ما يلي: الاهتمام بجذب، والاحتفاظ، وتنمية جميع العاملين في الشركة وذلك من خلال دورات تنمية قدرات العاملين بشركة التي تعقد بغرض الترقية إلى الدرجة العلمية الأعلى، أثراء مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات والمساهمة في رسم السياسات المستقبلية لما له من مردود ايجابي في زيادة المعرفة ونقل الخبرات وتحقيق أهداف الشركة وتطلعاتها المستقبلية.

**ثالثاً: الدراسات التي تناولت المتغير التابع (التميز المؤسسي):**

**1- دراسة الحطامي (2023): بعنوان: دور الإبداع الإداري في تحقيق التميز التنظيمي.**

هدفت الدراسة للتعرف على دور الإبداع الإداري في تحقيق التميز المنظمي في بنك الأمل، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج (spss)، وتمثل مجتمع الدراسة من كافة موظفي البنك (270) عاملاً وعاملة، وبعد استبعاد فرع المطار أصبح العدد (220)، تم اختيار العينة بواسطة الطريقة الطبقيّة العشوائية التناسبية بواقع (225) موظفاً وموظفة، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها ما يلي: يوجد دور مهم ومحوري للإبداع الإداري في تحقيق التميز المنظمي في بنك الأمل وبدرجة عالية حيث كانت أغلب إجابات أفراد عينة الدراسة بالموافقة بشدة على أغلب فقرات الاستبانة الموزعة عليهم، كذلك يوجد دور مهم لكل المشكلات في تحقيق التميز المنظمي بالبنك وبدرجة عالية، يوجد دور مهم للمرونة في تحقيق التميز المنظمي بالبنك وبدرجة عالية، وخلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات من أهمها ما يلي: توصي الدراسة قيادة البنك بالحرص الدائم والمستمر على تحقيق التميز المنظمي وذلك من خلال تشجيع الإبداع والابتكار بين موظفيها.

**2- دراسة بلخير (2022): بعنوان تحقيق التميز التنظيمي من خلال المنظمة المتعلمة.**

هدفت الدراسة للتعرف على مساهمة المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز التنظيمي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت استمارة الاستبانة كأداة للدراسة الميدانية، وتمثل مجتمع الدراسة كافة العاملين، جامعة الجيلاني بونعامة- خميس مليانة، الجزائر،

وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها ما يلي: تساهم المنظمة المتعلمة وتلعب دوراً مهماً في تحقيق التميز المنظمي وذلك لأن المنظمة المتعلمة هي منظمة تتعلم من خبرتها وتجنّي الفوائد من المعارف والمهارات التي تكتسبها، وخلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات من أهمها ما يلي: الاهتمام بتحقيق التميز التنظيمي من خلال تبني المرونة التنظيمية وتوظيف التكنولوجيا، تشجيع التعلم على المستوى الجماعي.

### **3- دراسة الغمس (2017) بعنوان: دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز المؤسسي.**

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز المؤسسي في الكليات الإنسانية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج (spss)، وتمثل مجتمع الدراسة من العاملين في البنوك الإسلامية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء البالغ عددهم (639) مفردة، وقد تم اختيار العينة بواسطة الطريقة الطبقيّة العشوائية التناسبية بواقع (250) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها ما يلي: اتضح وجود القيادة التحويلية بجميع مجالاتها بنسبة مرتفعة في الكليات الإنسانية بجامعة الملك سعود بمدينة الرياض، وخلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات من أهمها ما يلي: لا بد من وضوح الرؤية المستقبلية للجامعة، الحرص على تقديم نماذج ذات قيمة في العمل وجعلها قدوة للعاملين، وضرورة الحرص على إعداد قيادات جديدة وزيادة الاهتمام بحاجات العاملين الشخصية والعملية.

### **رابعاً: الدراسات الاجنبية:**

### **1-دراسة Noor & 1 Al Damaki 2023 : بعنوان: التميز التنظيمي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية.**

هدفت الدراسة إلى التعرف على لتمييز المؤسسي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لجامعة أبوظبي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج (spss)،

وتم اختيار عينة من أعضاء هيئة التدريس وموظفي الكليات النظرية (الأداء- القانون)، والكليات التطبيقية (الهندسة- الطب) في جامعة أبو ظبي، وتمثل مجتمع الدراسة من (300) فرد، وتم تطبيق الاستمارات على (60) فردًا من أعضاء هيئة التدريس والموظفين في جامعة أبو ظبي، فيما تم استرداد (55) استمارة، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها ما يلي: أن التميز التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية لدى عينة الدراسة جاءت عالية من وجهة نظر مجتمع الدراسة، أن الميزة التنافسية تتأثر بشكل مباشر أو غير مباشر بالتميز التنظيمي لدى عينة الدراسة، وخلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات من أهمها ما يلي: ضرورة الاهتمام بالتميز التنظيمي من خلال تحقيق الميزة التنافسية.

## **2-دراسة Al- Saedi & Hasoon Al-Musawi, (2022) بعنوان: دور استراتيجية قيادة الأعمال في تحقيق التميز التنظيمي.**

هدفت الدراسة بشكل رئيسي إلى معرفة دور استراتيجيات قيادة الأعمال بأبعادها الفرعية في تحقيق التميز التنظيمي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج (spss)، وتمثل مجتمع الدراسة من كافة مديري الأقسام العلمية والمقررين في كليات جامعة ميسان وتم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من (52) فردًا شملت مديري الأقسام العلمية والمقررين في كليات جامعة ميسان، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها ما يلي: أن أفراد العينة لديهم ثقة مطلقة بأن تطبيق استراتيجيات قيادة الأعمال يسمح باستغلال كافة الفرص الحاسمة باستخدام التخطيط الاستراتيجي الفعال الذي يعتمد على رؤية تنظيمية مشتركة ومدى كفاية الموارد المتاحة، وخلصت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها ما يلي: أن الجامعة تنظر إلى أن تكون متميزة تنظيميًا، يجب على الإدارة العليا أن تبذل جهودًا مدروسة لإشراك الموظفين بالكفاءات والمهارات القيادية من أجل دعم رؤية الجودة وتقديم الخدمات.

## ■ التعقيب على الدراسات السابقة:

■ تطرق الباحث إلى 7 دراسات عربية ودراستين أجنبية من خلالها لاحظ الباحث أن هناك دراسة تناولت المتغيرين المستقل والتابع وثلاث دراسات تناولت المتغير المستقل وخمس دراسات تناولت المتغير التابع، نوضح علاقة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة من خلال أربعة محاور كما يلي:

### ■ أولاً: أوجه الاتفاق:

من خلال المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية لاحظ الباحث اعتماد كل الباحثين على المنهج الوصفي التحليلي كما استخدمت الدراسات السابقة برنامج الحزم الإحصائي (SPSS) معتمدة على الاستبانة وهذا ما ينطبق مع الدراسة الحالية أما من حيث المتغيرات فقد تناولت دراسة جاد الله (2021) نفس المتغيرين التابع والمستقل للدراسة الحالية، بينما دراسة السلمي (2022)، دراسة محمد، الرميدي (2021م)، دراسة عبد الهادي (2020م) نفس المتغير المستقل للدراسة الحالية بينما دراسة الحطامي (2023)، ودراسة بلكير (2022)، دراسة الغمس (2017م)، دراسة Noor & 1 Al Damaki (2023)، ودراسة Al- Saedi & Hasoon Al-Musawi (2022)، فقد تناولت المتغير التابع نفس الدراسة الحالية.

### ■ ثانياً: أوجه الاختلاف:

اختلفت الدراسة السابقة عن الدراسة الحالية في الحدود الزمانية، والمكانية، ومجتمع الدراسة.

### ■ ثالثاً: ما استفاد الباحث من الدراسات السابقة:

- 1- كيفية تحديد عينة الدراسة واختيارها.
- 2- التعرف على الأساليب الإحصائية المناسبة واختيار المنهج المناسب.
- 3- معرفة واقع إدارة المواهب في القطاع الإداري (الطبي) بحدود مكانية مقارنة.
- 4- تتبع الدراسات السابقة وتكوين الإطار النظري وصياغة مشكلة البحث.

### ■ رابعاً: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

- 1-حث الإدارة العليا بالشركات والمنظمات الخاصة بالعمل على تفعيل إدارة المواهب وذلك للتأثير على العاملين، وجذبهم والاحتفاظ بهم، وتدريبهم، وتحفيزهم، وتمكينهم، والاهتمام بأفكارهم، وتطويرها.
- 2-كشفت الدراسة عن مستوى تقديم الخدمات في شركة أزال لصناعة الأدوية- صنعاء.
- 3-تعد من أولى الدراسات التي ربطت بين أبعاد إدارة المواهب والتميز المؤسسي في شركة أزال لصناعة الأدوية حسب علم الباحث.

### ■ أولاً: إدارة المواهب:

تشير إدارة المواهب إلى مجموعة الإجراءات التي تضعها المنظمة لتخطيط احتياجاتها الحالية والمستقبلية من الموهوبين، ووضع آليات استقطابها وجذبهم، بجانب تقييم مستوى أداء المواهب الحالية بالمنظمة في كافة المستويات الإدارية والعمل على تطويرها وتنمية كفاءتها، بالإضافة إلى الاحتفاظ بهؤلاء الموهوبين والحرص على بقائهم للعمل بالمنظمة لأطول فترة ممكنة (محمد، الرميدي، 2021، 151).

### ■ تعريف الموهبة:

عرفت بأنها: هي الشخص الذي لديه قدرة غير عادية فطرية أو مكتسبة لعمل شيء مبدع وبارز.

### ■ تعريف إدارة المواهب:

عرفت بأنها: هي عملية تحديد وتطوير وجذب وإبقاء الإمكانيات الموجودة لدى الأفراد الموهوبين واستغلالها ونشرها للأخرين لغرض تحقيق الاستخدام المشترك (كاظم، كاظم، 2013، 82).

كما عرفت بأنها: هي تلك الإدارة التي تسهم في تحسين الأداء بالمنظمات، وضمان بقائها واستمرارها في بيئة العمل، وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، ودعم قدراتها التسويقية والتنافسية (أبو زيادة، 2020، 39-1).

كما عرفت بأنها: هي عبارة عن مجموعة من الأنشطة الخاصة بالمنظمة والتي تعني امتلاك وتطوير وتحفيز واستدامة الموظفين الموهوبين لتحقيق أهداف المنظمات الحالية والمستقبلية (Deery & Jago 473-2015,452).

كما عرفت بأنه: هي نظام إداري يقوم على تحديد الوظائف الأكثر أهمية وحساسية في المنظمة والتي تسهم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال تزويدها بالقوى العاملة المناسبة لتأديتها بفاعلية وكفاءة عالية (Festing & Schafer. 2014,261).

### ■ أهمية إدارة المواهب:

تكمُن في العديد من المهام نذكر منها:

- 1- دعم الإدارة العليا بالمواهب القادرة على الإبداع والابتكار في قيادة المنظمة للتميز في بيئة العمل.
- 2- زيادة قدرة إدارة المنظمة على التعامل مع كافة التحديات الحالية والمستقبلية، واستدامة الميزة التنافسية وتخفيض التكاليف.
- 3- حسن اختيار القادة والمشرفين والعاملين الموهوبين في كافة المستويات الإدارية.
- 4- تحسين مستويات الموارد البشرية.
- 5- التغيير السريع في متطلبات الكثير من الوظائف، والتطورات التكنولوجية، السريعة، والتي تتطلب وجود عاملين مؤهلين للتعامل مع هذه التطورات (عارف، 2018، 162-105).

### ■ أبعاد إدارة المواهب:

#### 1- جذب المواهب:

هو أول خطوة في تفعيل إدارة المواهب يطلق عليها (استقطاب أو التجنيد)، وعلى المنظمة أن تسعى إلى بناء علامة تجارية ومكانة جيدة من أجل جذب العمالة إليها، ويتلخص ذلك في تقديم نتائج إيجابية لعلامتها التجارية كسمعة للمنظمة لكي تتمكن من جذب أفضل الأفراد إليها، ويشير إلى سعي المنظمات إلى جذب أفضل العاملين الموهوبين في سوق العمل فيها،

, وذلك من خلال بعض الممارسات التي تعزز من قدرة تلك المنظمات على جذب هؤلاء الموهوبين مثل تحسين السمعة التنظيمية, وجودة سياسة رواتب ومكافآت جاذبة, وتوافر فرص التدريب, وإتاحة الفرصة للترقية والتطوير الوظيفي, والمناخ التنظيمي الإيجابي السائد في المنظمة (Mensah, 2015, 549).

## 2- الاحتفاظ بالمواهب:

لابد من الاحتفاظ بالمواهب من خلال امتلاك المنظمة فهماً واضحاً لقيمة استيفاء الموهوبين ويتم الاحتفاظ بالمواهب من خلال:

**أ- الاعتماد على نظام مكافأة وحوافز مادية مناسب للأداء:** لابد من عمل توافق بين نظام المكافآت والمرتبات الذي تدفعه المنظمة مع مرتبات المنافسين والسوق, حيث يمثل التعويض المادي وسيلة مناسبة نسبياً للاحتفاظ بالمواهب, فكلما كان الموظف راضي عن التعويض المادي كلما زادت نيته في البقاء ومن أفضل الطرق التي تستخدمها المنظمات طريقة الأجر المستند مع زيادة الأجر أكثر من ذوي الأداء العالي (Mensah 549, 2015).

**ب- توفير الثقافة التنظيمية:** أي نشر الثقافة التنظيمية الداعمة للمواهب والتي تؤكد على أهمية الموهبة وما تحققه من تميز وقدرة تنافسية للمنظمة والعمل برؤية مستقبلية في تطوير الثقافة المستخدمة في العمل, وبصفة خاصة فيما يتعلق بطرق سير العمل داخل المنظمة حيث أن ذلك يلعب دوراً كبيراً في خلق بيئة عما تناسب مع تفكير الموهوب وتجذبه للانتماء إلى المنظمة المطلوب العمل بها (عارف, 2018, 105-164).

**ج- إيجاد حوافز معنوية فالتزام بالعمل** في المنظمة يستند إلى حد كبير على أساس غير ملموس مثل المشاعر والتقدير, ولهذا يمكن استخدام المكافآت غير المادية كوسيلة للاحتفاظ بالمواهب بالمنظمة وتعزيز مشاعر الانتماء, مثل الشكر والتقدير والاعتراف بالجهد المبذول من قبل المواهب (عارف, 2018, 105-162).

### 3- تنمية المواهب:

وذلك من خلال التدريب والتطوير الوظيفي للمواهب أحد دعائم استمرار الموهوبين للعمل بالمنظمة والارتباط بها، لذا ينبغي على المنظمات الاهتمام بتطوير مهارات وخبرات ومعارف العاملين في مختلف المستويات الإدارية، مما ينعكس على تحسين الأداء الكلي لتلك المنظمات، وزيادة قدراتها التنافسية (Festing & Schafer 2014,263)..

وتتم التنمية من خلال التوجيه والإرشاد للأفراد في مجال التنمية بشكل عام سواء على المستوى التخصصي أو المهني، وبالتالي فإن هدف التوجيه هو تعزيز الأداء والإنتاجية، وزيادة فاعلية الموظفين ونقل المعارف المهمة والتغذية العكسية، وعلاوة على ذلك القدرة على الاتصال (Festing & 2014,263) Schafer)..

### ■ ثانياً: التميز المؤسسي:

#### تعريف التميز المؤسسي:

عرف بأنه: هو حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي تحقق مستويات عالية غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية، وغيرها في المنظمة، بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون ويرضى عنها العملاء، وأصحاب المصلحة كافة في المنظمة (السلمي، 2001، 13).

كما عرف بأنها: هو سعي المنظمات إلى استغلال الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام بإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء (النسور، 2010، 23).

وعرف بأنه: تفوق المنظمات باستمرار على أفضل الممارسات العالمية في أداء مهماتها، ونقاط الضعف والقوة الخارجية بها والبيئة المحيطة (زايد، 2003، 48).

## ■ أهمية التميز المؤسسي:

تكمن أهمية التميز المؤسسي في الآتي (زايد، 2003، 49):

**1- المنظمات** بحاجة إلى وسيلة لجمع المعلومات، حتى تتمكن من اتخاذ القرارات المهمة بخصوص الموارد البشرية مثل من الذي يجب ترقيته؟ ومن الموظف الذي يتسم بروح الإداء.

**2- المنظمات** بحاجة إلى وسائل وطرق للتعرف على العقبات التي تواجهها حال ظهورها.

**3- المنظمة** بحاجة إلى تطوير أعضائها بصفة مستمرة سواء المديرين أو الموظفين، حتى يتمكنوا من المساعدة في جعل المنظمة أكثر تميزاً في الأداء قياساً مع المنظمات المنافسة.

**4- المنظمة** بحاجة إلى توفر المهارات اللازمة لصانع القرار سواء أكان فرداً أم جماعة، والتمعن في حساسية الدور الذي يقوم به وأهميته في تحقيق الإبداع والتميز في المنظمات.

## ■ أبعاد التميز المؤسسي:

هناك العديد من الأبعاد للتميز المؤسسي نوردتها كما يلي:

### **1- القيادة:**

القدرة على حث الأفراد لأن تكون لديهم الرغبة وملتزمون طوعياً في إنجاز الأهداف التنظيمية أو تجاوزها (النسور، 2010، 23).

فالقيادة العليا لها تأثير مباشر على التميز، وذلك من خلال تنمية قدرات الأفراد وتشجيعها لهم بالتوجه نحو الإبداع والتميز، وذلك من خلال تميزها بالمهارة القيادية وعلاقات العمل الفعالة، والقدرة على التفكير المتجدد الذي يبتعد عن التقليد، وكذلك اهتمامها بتشجيع المنافسة بين الأفراد للتواصل إلى أفكار جديدة، كما أن القيادة العليا إذا تبنت إستراتيجية الباب المفتوح، ودعم الاتصالات المباشرة بينها وبين الأفراد، فإن ذلك يتيح تبادل المعلومات المتعلقة بفاعلية المنظمة، والقدرة على مناقشتها، والوصول إلى اقتراحات وابتكار حلول جديدة لمشاكلها،

وهناك مجموعة من النشاطات، التي يجب أن يقوم بها القادة لتشجيع ظهور التميز في المنظمة، فنظام اللامركزية في العمل، داخل المنظمة يسهل انسياب المعلومات والأفكار الابتكارية بين العاملين والقيادة العليا مباشرة دون حواجز بيروقراطية، كذلك فإن القدرة الابتكارية لدى الأفراد تتأثر بنمط القيادة الديمقراطية. إن القائد المتميز الذي يستطيع رؤية كثير من المشكلات في الموقف الواحد، فهو يعي الأخطاء ونواحي النقص والقصور، ويحس بالمشكلات، ولا شك أن الأشخاص الذين تزداد حساسيتهم لإدراك أوجه القصور والمشكلات في المواقف كافة، تزداد فرصتهم لخوض غمار البحث والتأليف فيها، فإذا قاموا بذلك، فإن الاحتمال سيزداد أمامهم نحو التميز (Borghini 2005,123).

## 2- الموارد البشرية:

وتشير إلى أداء الفعاليات والأنشطة والتي تتمثل في التخطيط والتنظيم والتطوير والتحفيز للوصول إلى أعلى مستوى من الإنتاجية بكفاءة وفاعلية (Armstrong 2006,10).

حيث يعد إن محور الخطر هو الإنسان، سواء المستخدم أو الشخص المنوط به مهام تقنية معينة تتصل بالنظام، فإدراك هذا الشخص حدود صلاحياته، وإدراكه آليات التعامل مع الخطر، وسلامة الرقابة على أنشطته في حدود احترام حقوقه القانونية، هي مسائل رئيسة يعنى بها نظام الأمن الشامل، وتحديدًا في بيئة العمل المرتكزة على نظم الكمبيوتر، وقواعد البيانات (قذايفة، 2016، 167). ومن ذلك يتضح أن الكادر البشري من الأفراد في المؤسسات هو أشد خطورة على أمن المعلومات، ويعد تحديًا كبيرًا حيث إن من لديه القدرة على الدخول يستطيع نقل الملفات ونسخها، ولا يمكن استثناء أحد، سواء من إدارة أو موظف صغير، لذلك يجب على من يعين العاملين في المؤسسات والأماكن المهمة أن يكون على قدر من الخبرة في هذا المجال، ولديه قدرة وبصيرة في الاختيار الصحيح للأفراد الجدد قدر المستطاع، كما للرقابة على الأفراد دور كبير أثناء العمل حتى يشعر العاملون أنهم مراقبون من قبل أطراف أخرى حتى لو كان هؤلاء العاملون هم المسؤولين على سلامة وحفظ المعلومات وحمايتها من الأخطار والتهديدات (قذايفة، 2016، 167).

### 3-العمليات:

جميع الأنشطة والفعاليات الداخلية الحيوية التي تتميز بها المؤسسة عن غيرها من المؤسسات التي من خلالها يتم مقابلة احتياجات وتوقعات وطموحات المتعاملين (إدريس، الغالبي، 2009، 37).

إذا أن فئات المتعاملين كافة يعدون بمثابة مستهلكين للسلع والخدمات، عندما يتم الحصول على سلعة لا تلبى حاجات فئات المتعاملين أو تزيد من توقعاتهم فإن هؤلاء المتعاملين يلجأون إلى المنافسين للتعامل معهم. وفي ظل إدارة التميز فإن اللجوء إلى هذه النتائج يعد مؤشراً على أن شيئاً ما يتم خطأ في العمليات التي أدت لإنتاج هذه المنتجات أو الخدمات، وهذه الأعراض تقضي إلى خطة عمل، لتصحيح هذه الأخطاء أو نواحي القصور ولا شك وأن استخدام المدخل الهيكلي لحل المشاكل يجعل بالإمكان التحرك المستمر نحو التحسين المستمر(النعيمة، وآخرون، 2008، 43-54).

### 4-المعرفة:

تفاعل بين المعرفة الضمنية وما تحتويه من خبرات وأفكار ومهارات يكتسبها الفرد وبين المعرفة الظاهرة الناتجة عن التفاعل مع البيئة الخارجية (Alavi & Leidner 2001,27).

حيث يكتسب تحديد مفهوم المعرفة أهمية خاصة، على أن مفهوم المعرفة في العلوم الاجتماعية يشتمل على أحد المدخلين الرئيسيين أو كليهما. المدخل الأول: يشير إلى التجارب النظامية واختبار الفرضيات التي تشير إلى نماذج موضوعية وتفسيرية لفهم البيئة، وكانت أكثر الاتجاهات شيوعاً في العلوم الاجتماعية والاقتصادية تميل إلى التجربة والبرهان، لتطوير العلاقة السببية بين المتغيرات والفصل بينها لتحديد استقلاليتها، أما المدخل الثاني: فهو المدخل الأنثروبولوجي والتاريخ الذي يبرز التداخل بين القوى الاجتماعية جميعها والذي يفضل الوحدة على الفصل، وبالحقيقة أن علم الإدارة يركز على المدخل الأول (Stronmgulst & Samoff 2000,324).

ومن زاوية التفاعل بين نوعين من المعرفة هما: المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرة، فالمعرفة الضمنية: هي التي تعتمد على الخبرة الشخصية والقواعد الاستدلالية والحدس والحكم الشخصي وعادة ما يصعب وضعها في رموز أو كلمات، وتشير إلى ماله صلة بمعرفة. أما المعرفة الظاهرة: هي المعرفة الرسمية والمنظمة والتي يمكن ترميزها وكتابتها ونقلها إلى الآخرين بواسطة الوثائق والإرشادات العامة. وتشير إلى ماله صلة بالمعرفة حول موضوع معين (Daft, 2001, 259).

### **-مجتمع وعينة الدراسة:**

مجتمع الدراسة عرف بأنه: المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة.

وفي هذه الدراسة يتكون مجتمع الدراسة من شركة أزال لصناعة الأدوية- صنعاء حيث تم توزيع عدد (125) استبانة بموجب المعادلة الإحصائية، وتم استرجاع (118) استبانة سليمة تم استخدامها في التحليل بسنة استرجاع بلغت (94,4%) وللخروج بنتائج موضوعية، ودقيقة قدر الإمكان حرص الباحث على أن تكون العينة ممثلة لمجتمع الدراسة بكل تفاصيله؛ وذلك من حيث شمولها على الخصائص التي تمكن من الوصول إلى نتائج تخدم الدراسة.

### **عينة الدراسة:**

تم اختيار مفردات عينة الدراسة ويقصد بعينة الدراسة المجموعة التي سيتم اختيارها لإجراء الدراسة عليها، ويجب أن تكون ممثلة لمجتمع الدراسة بطريقة جيدة، وتم اختيار العينة العشوائية الاحتمالية البسيطة التي تكون فيها الفرصة متاحة لجميع أفراد مجتمع البحث في الظهور.

### **الأساليب الإحصائية المستخدمة:**

لتحقيق أهداف البحث، والتحقق من فرضياتها، تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

معادلة ألفا - كرونباخ لحساب معامل الثبات، تحليل البيانات الشخصية، التوزيع التكراري للآراء، النسب المئوية، معامل الارتباط بيرسون، اختبار (كاي تربيع).

### حساب الصدق والثبات:

قام الباحث باختبار الثبات لعبارات الاستبيان ككل واختبار الثبات كما موضح بالجدول التالية:

#### جدول (1) نتائج اختبار ألفا كرونباخ للمحاور الخمسة.

العبارات	الفا كرونباخ
محور جذب المواهب .	0.75
محور الاحتفاظ بالمواهب.	0.74
محور تنمية المواهب.	0.73
محور التميز المؤسسي.	0.74

من خلال الجدول رقم (1) الذي يوضح نتائج اختبار الصدق والثبات نجد أن قيم ألفا كرونباخ لجميع المحاور أكبر من (70%) وتعني هذه القيم توافر درجة عالية جداً من الثبات الداخلي لجميع المحاور حيث أعلى قيمة ألفا كرونباخ للمقياس الكلي (0.75) بحسب محور جذب المواهب وهو ثبات مرتفع وأدنى قيمة ألفا كرونباخ للمقياس الكلي (0.73) بحسب محور تنمية المواهب ومن ثم يمكن القول بأن المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة تتمتع بالثبات الداخلي لمحاورها مما مكن الباحث من الاعتماد على هذه الاجابات في تحقيق أهداف الدراسة، وتحليل نتائجها.

## تحليل البيانات الشخصية:

ويمكن توضيحها في الآتي:

### 1. توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس:

#### جدول (2) التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب متغير الجنس:

النسبة %	العدد	الجنس	
61.01	72	ذكر	النوع
38.99	46	أنثى	
100%	118	الإجمالي	العمر
19.49	23	من 20 سنة إلى أقل من 30 سنة	
27.97	33	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	
20.33	24	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	
18.64	22	من 50 سنة إلى أقل من 60 سنة	
13.56	16	من 60 سنة فأكثر	
100%	118	الإجمالي	
13.56	16	ثانوية عامة	المؤهل العلمي
9.32	11	دبلوم متوسط	
41.52	49	بكالوريوس	
22.89	27	دبلوم عالي	
10.17	12	ماجستير	
2.54	3	دكتوراه	سنوات الخبرة
100%	118	الإجمالي	
14.40	17	أقل من خمس سنوات	
22.89	27	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	
62.71	74	من 10 سنوات فأكثر	الإجمالي
100%	118	الإجمالي	

يتضح من الجدول (2) أن غالبية أفراد العينة بحسب النوع من فئة الذكور حيث بلغت نسبتهم 61.01%، من إجمالي العينة، وكانت غالبية عينة الدراسة بحسب متغير العمر من الفئة العمرية 30 سنة إلى أقل من 40 سنة (27.97)، وجاءت أغلبية عينة الدراسة بحسب متغير المؤهل العلمي من الحاصلين على مؤهل بكالوريوس حيث بلغت نسبتهم (41.52%)، فيما كانت أغلبية عينة الدراسة بحسب متغير سنوات الخبرة من فئة من 10 سنوات فأكثر حيث بلغت نسبتهم (62.71%) وهذه النتائج تدل على أن عينة الدراسة تمثل مجتمع الدراسة تمثيلاً صادقاً وبالتالي يمكن تعميم النتائج على مجتمع الدراسة.

**جدول (3) يبين إعطاء كل درجة من درجات مقياس ليكرت الخماسي وزن ترجيحي كالآتي:**

5	وزنها	أوافق بشدة
4	وزنها	أوافق
3	وزنها	محايد
2	وزنها	لا أوافق
1	وزنها	لا أوافق بشدة

بناءً عليه كلما ارتفع الوزن المرجح عن (3) كانت هناك موافقة وكلما قلّ الوزن المرجح عن (3) كانت هناك عدم موافقة.

**اختبار فرضيات الدراسة:**

ويمكن مناقشة اختبار فرضيات الدراسة في الآتي:

**عرض ومناقشة الفرضيات:**

أ/ عرض ومناقشة الفرضية الأولى:

**جدول (3) الإحصاء الوصفي لعبارات محور جذب المواهب:**

عبارات الفقرات	الانحراف المعياري	المتوسط	قيمة كاي تربيع	درجات الحرية	مستوى المعنوية	الترتيب أو الرتبة	النتيجة
يتم اختيار العاملين في الشركة للتعين على أساس توافق مؤهلاتهم مع طبيعة العمل.	0.958	3.93	146.077	4	0.000	1	متوسط
تسعى الشركة إلى بناء علامة تجارية من أجل جذب العمالة.	1.187	3.42	46.979	4	0.000	2	متوسط
تحظى الشركة بسمعة طيبة تجعل العنصر البشري راجياً للاتضمام لها .	1.063	3.25	74.876	4	0.000	4	متوسط
تعمل إدارة الشركة على تعيين القدرات الملائمة وفقاً للاحتياجات.	1.173	3.09	34.232	4	0.000	5	متوسط
تعمل إدارة الشركة على تحليل نقاط القوة والضعف للتوظيف من أجل تطوير الموظف.	1.146	3.30	41.270	4	0.000	3	متوسط

### يتضح من الجدول رقم (3) ما يلي:

1. بلغت قيمة (كاي تربيع) للفقرة الاولى (146.077) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%)، وأن الوسط الحسابي الموزون (3.93) أكبر من معيار الاختبار إي الوسط الحسابي الفرضي (3)، وعلية فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين إجابات أفراد العينة لصالح الموافقين على أن يتم اختيار العاملين في الشركة للتعين على أساس توافق مؤهلاتهم مع طبيعة العمل.

2. بلغت قيمة (كاي تربيع) للفقرة الثانية (46.979) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%)، وأن الوسط الحسابي الموزون (3.42) أكبر من معيار الاختبار إي الوسط الحسابي الفرضي (3)، وعلية فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين إجابات أفراد العينة لصالح الموافقين على أن تسعى الشركة إلى بناء علامة تجارية من أجل جذب العمالة.

3. بلغت قيمة (كاي تربيع) للفقرة الثالثة (74.876) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%)، وأن الوسط الحسابي الموزون (3.25) أكبر من معيار الاختبار إي الوسط الحسابي الفرضي (3)، وعلية فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين إجابات أفراد العينة لصالح الموافقين على أن تحظى الشركة بسمعة طيبة تجعل العنصر البشري رغباً للانضمام لها.

4. بلغت قيمة (كاي تربيع) للفقرة الرابعة (34.232) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%)، وأن الوسط الحسابي الموزون (3.09) أكبر من معيار الاختبار إي الوسط الحسابي الفرضي (3)، وعلية فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين إجابات أفراد العينة لصالح الموافقين على أن تعمل إدارة الشركة على تعيين القدرات الملائمة وفقاً للاحتياجات.

5. بلغت قيمة (كاي تربيع) للفقرة الخامسة (41.270) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%)، وأن الوسط الحسابي الموزون (3.30) أكبر من معيار الاختبار إي الوسط الحسابي الفرضي (3)، وعلية فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين إجابات أفراد العينة لصالح الموافقين على أن تعمل إدارة الشركة على تحليل نقاط القوة والضعف للتوظيف من أجل تطوير الموظفين.

إجراء اختبار الارتباط عبر استخدام معامل الارتباط بيرسون بين كل من جذب المواهب كمتغير مستقل والتميز المؤسسي كمتغير تابع.

**جدول (4) معامل الارتباط بيرسون بين جذب المواهب كمتغير مستقل والتميز المؤسسي كمتغير تابع:**

معامل الارتباط بيرسون	المعنوية	الدلالة
0.867	0.001	معنوية

يتبين من الجدول رقم (4) إن الارتباط بين جذب المواهب والتميز المؤسسي قوي جداً، إذ أن معامل الارتباط بيرسون قيمته عالية جداً وموجبة وهي (0.867)، ودرجة الارتباط معنوية.

• **يوضح الجدول (3) أن الوسط الحسابي لجميع العبارات أكبر من الوسط الحسابي الفرضي (3) وهذا يشير إلى أن إجابات المبحوثين نحو هذه العبارات تشير في الاتجاه الإيجابي أي موافقتهم عليها، أما الانحراف المعياري لهذه العبارات يتراوح ما بين (1.063-1.187) وهذا يشير إلى تجانس إجابات المبحوثين. بالنظر للقيمة الاحتمالية لجميع العبارات فإن قيمها الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية (5%) ويشير إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين إجابات أفراد العينة، إي أن إجابات المبحوثين تتحيز إجابة دون غيرها. بناءً على هذا تتأكد صحة الفرضية التي نصها: (يوجد أثر ذي دلالة احصائية بين جذب المواهب والتميز المؤسسي في شركة أزال لصناعة الأدوية).**

## ب/ عرض ومناقشة الفرضية الثانية:

### جدول (5) الإحصاء الوصفي لعبارات الاحتفاظ بالمواهب:

عبارات الفقرات	الانحراف المعياري	المتوسط	قيمة كاي تربيع	درجات الحرية	مستوى المعنوية	الترتيب أو الرتبة	النتيجة
توفر الشركة ثقافة تنظيمية داعمة للمواهب.	1.023	3.35	76.249	4	0.000	1	متوسط
تتبع الشركة احتياجات العاملين للاحتفاظ بالمواهب .	1.210	3.23	33.717	4	0.000	3	متوسط
توجه إدارة الشركة بمكافئة المتميزين في العمل.	1.152	3.33	39.940	4	0.000	2	متوسط
تحرص إدارة الشركة على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.	1.279	3.07	15.305	4	0.004	5	متوسط
تمتلك إدارة الشركة فهماً واضحاً بقيمة استبقاء الموهوبين.	1.118	3.22	53.150	4	0.000	4	متوسط

### يتضح من الجدول رقم (5) ما يلي:

1. بلغت قيمة (كاي تربيع) للفقرة الاولى (76.249) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%)، وأن الوسط الحسابي الموزون (3.35) أكبر من معيار الاختبار إي الوسط الحسابي الفرضي (3)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين إجابات أفراد العينة لصالح الموافقين على أن توفر الشركة ثقافة تنظيمية داعمة للمواهب.

2. بلغت قيمة (كاي تربيع) للفقرة الثانية (33.717) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%)، وأن الوسط الحسابي الموزون (3.23) أكبر من معيار الاختبار إي الوسط الحسابي الفرضي (3)،

وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين إجابات أفراد العينة لصالح الموافقين على أن تلبي الشركة احتياجات العاملين للاحتفاظ بالمواهب.

3. بلغت قيمة (كاي تربيع) للفقرة الثالثة (39.940) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%)، وأن الوسط الحسابي الموزون (3.33) أكبر من معيار الاختبار إي الوسط الحسابي الفرضي (3)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين إجابات أفراد العينة لصالح الموافقين على أن توجه إدارة الشركة بمكافئة المتميزين في العمل.

4. بلغت قيمة (كاي تربيع) للفقرة الرابعة (15.305) بمستوى معنوية (0.004) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%)، وأن الوسط الحسابي الموزون (3.07) أكبر من معيار الاختبار إي الوسط الحسابي الفرضي (3)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين إجابات أفراد العينة لصالح الموافقين على أن تحرص إدارة الشركة على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.

5. بلغت قيمة (كاي تربيع) للفقرة الخامسة (53.159) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%)، وأن الوسط الحسابي الموزون (3.22) أكبر من معيار الاختبار إي الوسط الحسابي الفرضي (3)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين إجابات أفراد العينة لصالح الموافقين على أن تمتلك إدارة الشركة فهماً واضحاً بقيمة استبقاء الموهوبين.

## إجراء اختبار الارتباط عبر استخدام معامل الارتباط بيرسون بين كل من المتغيرين - الاحتفاظ بالمواهب كمتغير مستقل والتميز المؤسسي كمتغير تابع.

جدول (6) معامل الارتباط بيرسون بين الاحتفاظ بالمواهب كمتغير مستقل والتميز المؤسسي كمتغير تابع:

معامل الارتباط بيرسون	المعنوية	الدلالة
0.867	0.001	معنوية

**يتبين من الجدول رقم (6)** إن الارتباط بين الاحتفاظ بالمواهب والتميز المؤسسي قوي جداً، إذ أن معامل الارتباط بيرسون قيمته عالية جداً وموجبة وهي (0.869)، ودرجة الارتباط معنوية.

• يوضح الجدول (5) أن الوسط الحسابي لجميع العبارات أكبر من الوسط الحسابي الفرضي (3) وهذا يشير إلى أن إجابات المبحوثين نحو هذه العبارات تشير في الاتجاه الإيجابي إي موافقتهم عليها، أما الانحراف المعياري لهذه العبارات يتراوح ما بين (1.023-1.118) وهذا يشير إلى تجانس إجابات المبحوثين. بالنظر للقيمة الاحتمالية لجميع العبارات فإن قيمها الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية (5%) ويشير إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة، إي أن إجابات المبحوثين تتحيز إجابة دون غيرها. بناءً على هذا تتأكد صحة الفرضية التي نصها: (يوجد أثر ذي دلالة احصائية بين الاحتفاظ بالمواهب والتميز المؤسسي في شركة أزال لصناعة الأدوية).

### ج/ عرض ومناقشة الفرضية الثالثة:

#### جدول (7) الإحصاء الوصفي لعبارات محور تنمية المواهب:

عبارات الفقرات	الانحراف	المتوسط	قيمة كاي	درجة	مستوى	الرتبة	النتيجة
	المعياري	تربيع	ت	الحرية	المعنوية	أو	
						الترتيب	
تساعد إدارة الشركة الموهوبين كي يصبحوا مبدعين في أداء أعمالهم.	1.238	3.19	23.202	4	0.000	5	متوسط
تحرص إدارة الشركة على تدريب الموهوبين وتطوير مهاراتهم.	1.257	2.97	21.828	4	0.000	1	متوسط
تعمل إدارة الشركة على تكليف الموظف بمهام غير اعتيادية لاكتساب مهارات جديدة.	1.201	3.22	30.026	4	0.000	4	متوسط
تعمل إدارة الشركة على منح الموهوبين إدارة مشروع كامل.	1.318	3.35	21.571	4	0.000	2	متوسط
تحرص إدارة الشركة على تطوير أفكار الموهوبين.	1.265	3.27	23.245	4	0.000	3	متوسط

#### يتضح من الجدول رقم (7) ما يلي:

1- بلغت قيمة (كاي تربيع) للفقرة الأولى (23.202) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%)، وأن الوسط الحسابي الموزون (3.19) أكبر من معيار الاختبار إي الوسط الحسابي الفرضي (3)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة لصالح الموافقين على أن تساعد إدارة الشركة الموهوبين كي يصبحوا مبدعين في أداء أعمالهم.

2. بلغت قيمة (كاي تربيع) للفقرة الثانية (21.828) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%)، وأن الوسط الحسابي الموزون (3.02) أكبر من معيار الاختبار إي الوسط الحسابي الفرضي (3)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين إجابات أفراد العينة لصالح الموافقين على أن تحرص إدارة الشركة على تدريب الموهوبين وتطوير مهاراتهم.

3. بلغت قيمة (كاي تربيع) للفقرة الثالثة (30.026) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%)، وأن الوسط الحسابي الموزون (3.22) أكبر من معيار الاختبار إي الوسط الحسابي الفرضي (3)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين إجابات أفراد العينة لصالح الموافقين على أن تعمل إدارة الشركة على تكليف الموظف بمهام غير اعتيادية لاكتساب مهارات جديدة.

4. بلغت قيمة (كاي تربيع) للفقرة الرابعة (21.571) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%)، وأن الوسط الحسابي الموزون (3.35) أكبر من معيار الاختبار إي الوسط الحسابي الفرضي (3)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين إجابات أفراد العينة لصالح الموافقين على أن تعمل إدارة الشركة على منح الموهوبين إدارة مشروع كامل.

5. بلغت قيمة (كاي تربيع) للفقرة الخامسة (23.245) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%)، وأن الوسط الحسابي الموزون (3.27) أكبر من معيار الاختبار إي الوسط الحسابي الفرضي (3)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين إجابات أفراد العينة لصالح الموافقين على أن تحرص إدارة الشركة على تطوير أفكار الموهوبين.

إجراء اختبار الارتباط عبر استخدام معامل الارتباط بيرسون بين كل من المتغيرين - تنمية المواهب كمتغير مستقل التميز المؤسسي كمتغير تابع.

**جدول (8) معامل الارتباط بيرسون بين تنمية المواهب كمتغير مستقل والتميز المؤسسي كمتغير تابع:**

معامل الارتباط بيرسون	المعنوية	الدلالة
0.862	0.000	معنوية

يتبين من الجدول رقم (8) إن الارتباط بين تنمية المواهب والتميز المؤسسي قوي جداً، إذ أن معامل الارتباط بيرسون قيمته عالية جداً وموجبة وهي (0.862)، ودرجة الارتباط معنوية.

**يوضح الجدول (7) أن الوسط الحسابي لجميع العبارات أكبر من الوسط الحسابي الفرضي (3) وهذا يشير إلى أن إجابات المبحوثين نحو هذه العبارات تشير في الاتجاه الإيجابي إي موافقتهم عليها، أما الانحراف المعياري لهذه العبارات يتراوح ما بين (1.201-1.318) وهذا يشير إلى تجانس إجابات المبحوثين. بالنظر للقيمة الاحتمالية لجميع العبارات فإن قيمها الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية (5%) ويشير إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين إجابات أفراد العينة، إي أن إجابات المبحوثين تتيح إجابة دون غيرها. بناءً على هذا تتأكد صحة الفرضية التي نصها: (يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين تنمية المواهب والتميز المؤسسي في شركة أزال لصناعة الأدوية).**

**جدول (9) الإحصاء الوصفي لعبارات محور التميز المؤسسي:**

عبارات الفرضية	الانحراف المعياري	المتوسط	قيمة كاي تربيع	درجات الحرية	مستوى المعنوية	الرتبة أو الترتيب	النتيجة
تسعى الإدارة العليا في الشركة لتحقيق مركز تنافسي جيد.	1.248	3.44	35.863	4	0.000	5	متوسط
يشارك العاملون في الشركة بشكل واسع في اتخاذ القرار.	1.158	3.57	58.996	4	0.000	3	متوسط
تتسم إجراءات تقديم الخدمات بالشركة بالسرعة والراحة.	1.137	3.64	65.605	4	0.000	2	متوسط
تمتلك الشركة المعرفة الكافية بنوع الاتصالات الخارجية والداخلية لتنسيق المهمات المرتبطة بأعمالها.	1.107	3.66	77.751	4	0.000	1	متوسط
تستخدم الشركة تكنولوجيا معلومات التفكير لإيجاد حلول معرفية.	1.099	3.52	63.760	4	0.000	4	متوسط

**يتضح من الجدول رقم (9) ما يلي:**

1- بلغت قيمة (كاي تربيع) للفقرة الاولى (35.863) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%)، وأن الوسط الحسابي الموزون (3.44) أكبر من معيار الاختبار إي الوسط الحسابي الفرضي (3)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين إجابات أفراد العينة لصالح الموافقين على أن تسعى الإدارة العليا في الشركة لتحقيق مركز تنافسي جيد.

2- بلغت قيمة (كاي تربيع) للفقرة الثانية (58.996) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%)، وأن الوسط الحسابي الموزون (3.57) أكبر من معيار الاختبار إي الوسط الحسابي الفرضي (3)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين إجابات أفراد العينة لصالح الموافقين على أن يشارك العاملين في الشركة بشكل واسع في اتخاذ القرار.

3- بلغت قيمة (كاي تربيع) للفقرة الثالثة (65.605) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%)، وأن الوسط الحسابي الموزون (3.64) أكبر من معيار الاختبار إي الوسط الحسابي الفرضي (3)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين إجابات أفراد العينة لصالح الموافقين على أن تتسم إجراءات تقديم الخدمات بالشركة بالسرعة والراحة.

4- بلغت قيمة (كاي تربيع) للفقرة الرابعة (77.751) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%)، وأن الوسط الحسابي الموزون (3.66) أكبر من معيار الاختبار إي الوسط الحسابي الفرضي (3)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين إجابات أفراد العينة لصالح الموافقين على أن تمتلك الشركة المعرفة الكافية بنوع الاتصالات الخارجية والداخلية لتنسيق المهمات المرتبطة بأعمالها.

5- بلغت قيمة (كاي تربيع) للفقرة الخامسة (63.760) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%)، وأن الوسط الحسابي الموزون (3.52) أكبر من معيار الاختبار إي الوسط الحسابي الفرضي (3)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين إجابات أفراد العينة لصالح الموافقين على أن تستخدم الشركة تكنولوجيا معلومات التفكير لإيجاد حلول معرفية.

## الاستنتاجات والتوصيات

### أولاً: الاستنتاجات:

- 1- أظهرت الدراسة أن هناك قصور من قبل الإدارة العليا بتطوير التميز المؤسسي في شركة أزال لصناعة الأدوية.
- 2- أظهرت الدراسة أن هناك قصور في تبني إدارة المواهب في تطوير التميز المؤسسي في شركة أزال لصناعة الأدوية.
- 3- أظهرت الدراسة أن مستوى إدارة المواهب في شركة أزال لصناعة الأدوية متوسط وهذا يودي إلى أن هناك قصور من قبل إدارة الشركة في جذب المواهب وتنميتها والاحتفاظ بها.
- 4- أظهرت الدراسة أن مستوى التميز المؤسسي في شركة أزال لصناعة الأدوية متوسط.
- 5- هناك قصور لدى مؤسسة أزال لصناعة الأدوية في ممارسة أبعاد التميز المؤسسي.
- 6- انخفاض مستوى أثر إدارة المواهب في تحقيق التميز المؤسسي من خلال بعدي الاحتفاظ بالمواهب، جذب المواهب.
- 7- تفاوت اهتمام شركة أزال لصناعة الأدوية في ممارسة أبعاد إدارة المواهب، حيث كان البعد الأكثر ممارسة هو بعد تنمية المواهب، وأقلها هو بعد الاحتفاظ بالمواهب.

### ثانياً: التوصيات:

- 1- العمل على تبني إدارة المواهب في شركة أزال لصناعة الأدوية.
- 2- العمل على جذب المواهب، الاحتفاظ بالمواهب؛ لدورهما في تطوير التميز المؤسسي في شركة أزال لصناعة الأدوية.
- 3- العمل على تنمية المواهب على كافة المستويات الإدارية في شركة أزال لصناعة الأدوية، وإيجاد بيئة عمل محفزة.
- 4- التركيز على التميز المؤسسي باستمرار وتحسينه وتطويره لإيجاد مكان لقطاع الأدوية في ظل التنافس المستمر.
- 5- تعزيز ممارسة التميز المؤسسي بكافة أبعاده في شركة أزال لصناعة الأدوية.
- 6- العمل على الاهتمام ببعدي الاحتفاظ بالمواهب، وجذب المواهب من قبل شركة أزال لصناعة الأدوية.
- 7- على شركة أزال لصناعة الأدوية الاهتمام والعمل على بعد الاحتفاظ بالمواهب كونه البعد الأقل ممارسة ضمن أبعاد إدارة المواهب.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية:

1. أبو زيادة (2020) دور ممارسات إدارة المواهب في تحقيق البراعة التنظيمية، دراسة تطبيقية على شركة جوال الاتصالات الخلوية الفلسطينية، مجلة عجمان للدراسات والبحوث، فلسطين.
2. الحماطي (2023) دور الإبداع الإداري في تحقيق التميز المنظمي في البنوك اليمنية، دراسة حالة بنك الأمل، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأندلس للعلوم والتقنية، اليمن.
3. إدريس، الغالبي (2009) إدارة الأداء الاستراتيجي أساسيات الأداء، وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
4. السلمي (2001) خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
5. السلمي (2022) دور إدارة المواهب البشرية في تعزيز التميز القيادي، دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين بجامعة الملك عبد العزيز بمحافظة جدة، رسالة ماجستير تنفيذي، قسم الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية.
6. الغمس (2017) دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز المؤسسي، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة الملك سعود، كلية التربية، قسم إدارة تربوية، السعودية.
7. النسور (2010) أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي الأردني، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
8. النعيمي (2008) تحقيق الدقة في إدارة الجودة: مفاهيم وتطبيقات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن.
9. بليكر (2022) تحقيق التميز التنظيمي من خلال المنظمة المتعلمة، جامعة الجبلاني-بونعام، خميس مليانة، فلسطين.
10. جاد الله (2021) واقع ممارسات إدارة المواهب وأثرها في تحقيق التميز التنظيمي، دراسة تطبيقية على الوزارات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية، قسم الإدارة العامة، كلية العلوم الإدارية، جامعة الاستقلال أريحا، فلسطين.
11. زايد (2003) الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر.
12. عارف (2018) نموذج مقترح لقياس مدى تأثير رأس المال النفسي على إدارة المواهب البشرية: دراسة ميدانية بالتطبيق على شركات الأسمدة والكيماويات في مصر، مجلة البحوث المالية والتجارية، 3، مصر.
13. عبد الهادي (2020) أثر إدارة المواهب على تحسين الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على شركة المصرية للاتصالات، مج2، ع4، مصر.
14. قذايفة (2016) استراتيجية أمن المعلومات، مجلة أبعاد اقتصادية، ع6، مصر.
15. كاظم، كاظم (2013) دور أبعاد إدارة المواهب في دعم الإبداع في المنظمات التعليمية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، مصر.
16. محمد، الرميدي (2021) أثر تبني إدارة المواهب في شركات السياحة المصرية، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، مج21، ع1، ديسمبر، مصر.

## المراجع

### ثانيًا: المراجع الأجنبية:

1. Al-Musawi, Al- Saedi & Hasoon(2022):"The role of entrepreneurial strategies in achieving organizational excellence Ibtisam Khalid Yahia Salama, (2018) "The Relationship Between Organizational Culture and Administrative Creativity in Universities, College of Education for Girls, University of Jeddah, Saudi Arabia.
2. Armstrong, Michael,( 2006). A Handbook of Human Resource Management Practice, Kogan PAGE, 10 ED, U. S.A.,
3. Alavi & Leidner, (2001) Dorothy E., Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research ISSUES, Yarmouk University Data Base, Management Information, s Systems, Vol.
4. Borghini, E. C. (2013). Framework for the study of relationships between organizational characteristics and organizational innovation. The journal of creative Behavior, vol.
5. Daft, Richard L., (2001), "Organization Theory and Design", South Western College Publishing Ohio.
6. Deery & Jago(2015) Revisiting talent management Work - life balance and retention strategies. International Journal of Contemporary Management.
7. Festing & Schafer (2014) Generational Challenges to talent management: A framework for talent based on the psychological – contract perspective. Journal of world Business.
8. Mensah coalesced framework of talent management and employee performance: For further research and practice. International Journal of productivity and performance MANAGEMENT : 549 ,2015.
9. Stronmgulst, N, & Samoff. J., (2000), "Knowledge Management System: On the Promise and Actual forms of Information Technology Journal of Comparative Education, Vol.
10. Sultan Saif Ali Al Darmaki<sup>1</sup> & Khairunneezam Mohd Noor(2021)<sup>2</sup> Organizational excellence and its role in achieving the competitive advantage of abu dhabi university: applied study to the faculties of abu dhabi university 1 (Corresponding A uthor) phd Student. Faculty of Leadership and Management, Universiti Sains Islam Malaysia (USIM).).

# أثر خصائص رواد الأعمال في التسويق الرقمي للمشروعات الصغيرة

دراسة ميدانية على  
عملاء مؤسسات التمويل الصغير  
في أمانة العاصمة صنعاء

إعداد الباحثة  
د. منال عبدالكريم قاسم أحمد الأصبحي

أستاذ إدارة الأعمال المساعد  
الجامعة الإماراتية الدولية

## ■ ملخص البحث :

■ هدفت الدراسة إلى تحديد أثر خصائص رواد الأعمال (الميل المخاطرة، والحاجة إلى الإنجاز، الثقة بالنفس، والمبادرة، والتفاؤل، والإبداع، والابتكار) في التسويق الرقمي بأبعاده (الجذب، والاستغراق (المشاركة)، والإحتفاظ، والتعلم، والتواصل) للمشروعات الصغيرة في أمانة العاصمة صنعاء، ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبانة لغرض جمع البيانات من عينة الدراسة أصحاب المشروعات الصغيرة من عملاء مؤسسات التمويل الصغير، وتضمن مجتمع الدراسة (3424) فردًا، وشملت عينة الدراسة (337) استمارة موزعة على أصحاب المشروعات الصغيرة كعينة عشوائية بسيطة. وللقيام بتحليل البيانات تم استخدام التحليل الإحصائي عبر برنامج (SPSS) لأغراض التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة، واستُخدمت النمذجة البنائية بخوارزمية المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) بواسطة البرنامج الإحصائي (SmartPLS) لاختبار الفرضيات، وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لخصائص رواد الأعمال في التسويق الرقمي للمشروعات الصغيرة في أمانة العاصمة صنعاء، وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات، منها: ضرورة توظيف خصائص رواد الأعمال بشكل كافٍ في التسويق الرقمي، وضرورة توظيف التسويق الرقمي بأبعاده بشكل كامل، وعلى مؤسسات التمويل والجهات المختصة دعم أصحاب المشروعات الصغيرة ومساعدتهم في توظيف الخصائص التي يتمتعون بها بشكل مرتفع جدًا في التسويق الرقمي، وذلك بتوفير الدورات الفعالة وتوفير التمويل اللازم وبشروط ميسرة.

## Impact of the Entrepreneurs' Characteristics on Digital Marketing of Small Enterprises: A Field Study on Clients of Microfinance Institutions in the Capital Municipality of Sana'a

### ■ Abstract:

- The current study aimed to determine the impact of the characteristics of entrepreneurs on the success of small enterprises through digital marketing in the Capital Municipality of Sana'a, and to achieve the objectives of the study and test its hypotheses, the descriptive analytical approach was used, and a questionnaire was designed for the purpose of collecting data from the study sample of small enterprises owners who are clients of financing institutions The study population included (3424) individuals, and the study sample included (337) questionnaires distributed to the owners of small enterprises as a simple random sample. In order to analyze the data, statistical analysis was used via the (SPSS) program for the purposes of the descriptive analysis of the variables of the study, and the structural modeling was used with the partial least squares algorithm (PLS-SEM) by the statistical program (SmartPLS) to test the hypotheses. The study concluded that there is a statistically significant effect of the characteristics entrepreneurs in the digital marketing of small enterprises in the Capital Municipality of Sana'a. The study presented a set of recommendations, including: the need to adequately employ the characteristics of entrepreneurs in the digital marketing, the need to fully employ digital marketing in its dimensions, and financing institutions and the competent authorities to support the owners of small enterprises and assist them in employing the characteristics that they characterize very highly in digital marketing by providing effective courses and providing appropriate financing on easy term.

## ■ المقدمة :

تدخل المشروعات الصغيرة في العديد من المجالات المختلفة، مما جعلها العنصر الأهم في نجاح اقتصاد أي دولة، وذلك لأنها تسهم بشكل كبير في الحد من البطالة في المجتمع من خلال استيعابها العدد الأكبر من الأيدي العاملة، وإثراء المجتمع بمختلف المنتجات. كما أن التطورات الكبيرة والمتسارعة، جعلت هذه المشروعات أمام تحديات جديدة، فقد شمل هذا التطور ظهور مجالات تسويقية متطورة، أبرزها التسويق الرقمي نظراً لتمييزه بالسرعة والدقة والتحميل السريع للمعلومات من خلال التفاعل مع العملاء، بالإضافة إلى دوره الحيوي والأساسي في تنفيذ الأنشطة التسويقية لمنظمات الأعمال (الشمري والعتار، 2017، 13). وقد أدى التطور التكنولوجي، وتقدم الاتصالات، وازدياد المعرفة والانتقال إلى اقتصاد رقمي إلى ازدياد دور هذه المشروعات التي قد تتطلب خصائص معينة لإنجاحها وتحويلها إلى مشروعات ريادية. وتعد الخصائص الريادية للرائد أحد العناصر الرئيسية للوصول إلى ريادة الأعمال في المشروعات، فهناك حاجة كبيرة لقادة يتميزون بشخصية قادرة على إدارة مشروعاتهم، ويمكن أن يكون لهم تأثير إيجابي عليها.

وفي الجمهورية اليمنية كثرت المشروعات الصغيرة وتعددت مجالاتها، وأصبح لها دور كبير في التنمية الاقتصادية، مما دفع من الحكومة إلى وضع استراتيجية خاصة بالمشروعات الصغيرة تقوم على تحسين القدرة التنافسية لقطاع المشروعات الصغيرة، وهذه الاستراتيجية تعد تنمية الإبداع والريادة هدفاً محدد لرؤية الجمهورية اليمنية لعام 2025م، ويكون رئيساً لاستراتيجية المشروعات الصغيرة (مايكل، ماجد، نصر والرامسي، 2011). إلا أن ما تمر به البلاد حالياً من تردي الوضع الاقتصادي والسياسي حد من اهتمام الدولة بالمشروعات الصغيرة، فليس لهذه الاستراتيجية أثر ملموس بشكل كبير، وبسبب هذه الظروف، وبالأخص انعدام الرواتب الحكومية، وميل الأفراد إلى العمل منفردين بعيداً عن العمل لدى القطاع الخاص توجه عدد من هؤلاء الأفراد إلى إقامة مشروعات صغيرة، وتحول هذه المشروعات إلى مشروعات ريادية قد يتطلب استخدام أساليب تسويقية حديثة منافسة ومتميزة تمكن من المنافسة والإحتفاظ بالعملاء، وتتطلب من رواد الأعمال امتلاكهم عدداً من الخصائص الريادية.

لذلك هدفت الدراسة إلى اختبار أثر خصائص رواد الأعمال في التسويق الرقمي للمشروعات الصغيرة في أمانة العاصمة صنعاء.

## ■ مشكلة الدراسة:

شكلت المشروعات الصغيرة دورًا هامًا على الصعيد الاقتصادي والاجتماعي، فهي تسهم في توظيف رأس المال البشري والأموال لأهداف استثمارية، وتعمل على إنتاج السلع والخدمات، وركزت الدول ومنها اليمن على منح التمويل المصرفي والغير مصرفي لهذه المشروعات إلا أن منح التمويل وإرجاعه للجهة الممولة لا يكفي لديمومة المشروعات الصغيرة خصوصًا مع اشتداد المنافسة وتسارع التطور التكنولوجي. والإنترنت اليوم وباستخدام وسائل التواصل الاجتماعي يسمح لأصحاب المشروعات الصغيرة باستهداف عملاء بطرق مختلفة في أوقات مختلفة، وارتباط العالم بالإنترنت أدى إلى ظهور التسويق الرقمي بدل التسويق التقليدي والذي بدوره أدى إلى الوصول السريع والواسع للعملاء بأقل تكلفة سعيًا وراء الربح، كما أنه يعد وسيلة مشاركة وتبادل البيانات عن المنتجات مع العملاء. ومع أهمية التسويق الرقمي وجب على رائد الأعمال أن يتمتع بعدد من الخصائص تعينه على إمكانية التسويق الرقمي لمشروعاته لمواكبة العصر الحالي، لذا تبنت الدراسة الحالية دراسة أثر خصائص رواد الأعمال وتمثلت هذه الخصائص بـ (المخاطرة، والحاجة إلى الإنجاز، والثقة بالنفس، والاستقلالية وتحمل المسؤولية، والمبادرة، والتفائل، والإبداع، والابتكار) في التسويق الرقمي بأبعاده المتمثلة بـ (الجذب، والتواصل، والاستغراق (المشاركة)، والإحتفاظ، والتعلم) للمشروعات الصغيرة في أمانة العاصمة صنعاء، كونه يعتمد على تطوير اتصالات متعددة القنوات تلبي احتياج الوصول إلى الجماهير عبر الإنترنت، وإشراكهم في التحويل الفوري إلى المبيعات عبر الإنترنت، أو دون الاتصال بالإنترنت.

لذا اهتمت هذه الدراسة بدراسة أثر خصائص رواد الأعمال في التسويق الرقمي للمشروعات الصغيرة في أمانة العاصمة صنعاء. ومما سبق يثار التساؤل الرئيس الآتي:

- ما أثر خصائص رواد الأعمال في التسويق الرقمي للمشروعات الصغيرة في أمانة العاصمة صنعاء؟ وتتفرع منه الأسئلة التالية:

1. ما مدى توافر خصائص رواد الأعمال في أصحاب المشروعات الصغيرة في أمانة العاصمة صنعاء؟

2. ما مدى تطبيق أبعاد التسويق الرقمي في المشروعات الصغيرة في أمانة العاصمة صنعاء؟

4. هل يوجد أثر للحاجة إلى الإنجاز في التسويق الرقمي للمشروعات الصغيرة في أمانة العاصمة صنعاء؟
5. هل يوجد أثر للثقة بالنفس في التسويق الرقمي للمشروعات الصغيرة في أمانة العاصمة صنعاء؟
6. هل يوجد أثر للاستقلالية وتحمل المسؤولية في التسويق الرقمي للمشروعات الصغيرة في أمانة العاصمة صنعاء؟
7. هل يوجد أثر للمبادرة في التسويق الرقمي للمشروعات الصغيرة في أمانة العاصمة صنعاء؟
8. هل يوجد أثر للتفاؤل في التسويق الرقمي للمشروعات الصغيرة في أمانة العاصمة صنعاء؟
9. هل يوجد أثر للإبداع في التسويق الرقمي للمشروعات الصغيرة في أمانة العاصمة صنعاء؟
10. هل يوجد أثر للابتكار في التسويق الرقمي للمشروعات الصغيرة في أمانة العاصمة صنعاء؟

## ■ أهداف الدراسة :

- هدفت الدراسة إلى تحقيق الهدف الرئيس المتمثل بدراسة أثر خصائص رواد الأعمال في التسويق الرقمي للمشروعات الصغيرة في أمانة العاصمة صنعاء، وتتفرع منه الأهداف الفرعية الآتية:
- 1- معرفة مدى توفر خصائص رواد الأعمال في أصحاب المشروعات الصغيرة في أمانة العاصمة صنعاء.
  - 2- قياس مدى تطبيق أبعاد التسويق الرقمي في المشروعات الصغيرة في أمانة العاصمة صنعاء.
  - 3- تحديد أثر الميل المخاطرة في التسويق الرقمي للمشروعات الصغيرة في أمانة العاصمة صنعاء.
  - 4- تحديد أثر الحاجة إلى الإنجاز في التسويق الرقمي للمشروعات الصغيرة في أمانة العاصمة صنعاء.
  - 5- تحديد أثر الثقة بالنفس في التسويق الرقمي للمشروعات الصغيرة في أمانة العاصمة صنعاء.
  - 6- تحديد أثر الاستقلالية وتحمل المسؤولية في التسويق الرقمي للمشروعات الصغيرة في أمانة العاصمة صنعاء.

- 7-تحديد أثر المبادرة في التسويق الرقمي للمشروعات الصغيرة في أمانة العاصمة صنعاء.
- 8-تحديد أثر التفاؤل في التسويق الرقمي للمشروعات الصغيرة في أمانة العاصمة صنعاء.
- 9-تحديد أثر الإبداع في التسويق الرقمي للمشروعات الصغيرة في أمانة العاصمة صنعاء.
- 10-تحديد أثر الابتكار في التسويق الرقمي للمشروعات الصغيرة في أمانة العاصمة صنعاء.

### ■ أهمية الدراسة :

برزت أهمية الدراسة في شقيها العلمي والعملي بتناولها دراسة أثر خصائص رواد الأعمال في التسويق الرقمي للمشروعات الصغيرة من أجل استمرار هذه المشروعات وتوفير التمويل اللازم ودعمها بالشكل المطلوب وتوجيه الباحثين نحو متغيرات الدراسة ونتائجها.

#### أولاً: الأهمية العلمية :

برزت الأهمية العلمية في حادثة الموضوع وندرته بحسب الإطلاع وفيما يلي سرد ما توفره الدراسة من أهمية علمية:

- 1-إثراء الباحثين والمكتبات اليمنية والعربية بموضوع الدراسة، كما يعد منطلقاً لإجراء دراسات جديدة تهتم بخصائص رواد الأعمال، والتسويق الرقمي.
- 2-شحة الدراسات اليمنية والعربية والأجنبية المتعلقة بخصائص رواد الأعمال وأثرها في التسويق الرقمي وذلك بحسب الإطلاع، مما يغطي القصور ويردم الفجوة في الدراسات السابقة.

#### ثانياً: الأهمية العملية:

برزت الأهمية العملية على النحو الآتي:

- 1-تختبر هذه الدراسة نموذجاً معرفياً جديداً - بحسب علم الباحثة - يعمل على دراسة أثر خصائص رواد الأعمال في التسويق الرقمي، يعزز ويطور من النشاط المالي من خلال توفير الدعم المناسب لأصحاب المشروعات الصغيرة، مثل تقديم الدورات التدريبية مما يقلل من عدد المشروعات المتعثرة غير القادرة على سداد الالتزامات التي عليها.

2- هذه الدراسة تدعم مؤسسات التمويل الصغير في إنجاح عملية التمويل من خلال توجيهها نحو الحصول على المعلومات اللازمة عن أصحاب المشروعات الصغيرة من حيث معرفة مدى توافر الخصائص الريادية لديهم، وممارستهم للتسويق الرقمي قبل منح التمويل، وللتأكد من التزامهم بإنشاء المشروع، وإرجاع المبلغ المقرض لمؤسسات التمويل الصغير في الوقت المناسب.

3- تسهم في تسليط الضوء نحو العمل على تقوية الخصائص الريادية، ومهارات التسويق الرقمي لدى أصحاب المشروعات الصغيرة من قبل الحكومة والجهات المختصة المرتبطة بالمشروعات الصغيرة.

4- بالإضافة إلى ذلك، تسهم هذه الدراسة أيضًا في الحصول على معلومات موثوقة ودقيقة عن رواد الأعمال في أمانة العاصمة صنعاء، وتقديم إرشادات حول خصائص رواد الأعمال والتسويق الرقمي مما يجعل بعض رواد الأعمال أكثر إنتشارًا من الآخرين.

## ■ النموذج المعرفي للدراسة:

من أجل استخراج أبعاد متغيرات الدراسة وتكوين النموذج المعرفي تم تجميع أبعاد الدراسة من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة.

### أولاً: المتغير التابع (التسويق الرقمي) :

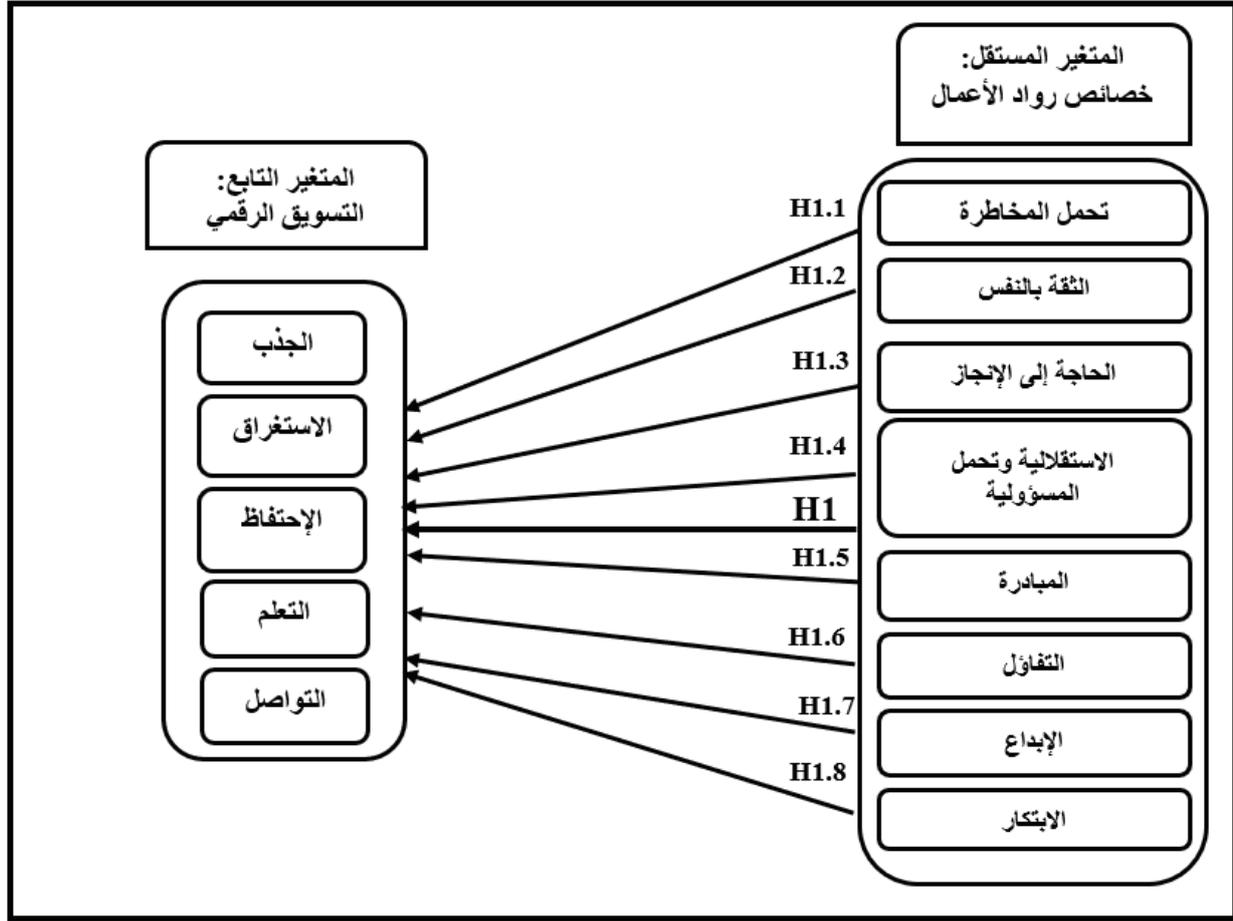
تم اختيار أبعاد المتغير التابع المتمثلة بـ (الجذب، والاستغراق (المشاركة)، والإحتفاظ، والتعلم، والتواصل)، وقد أتفقت الدراسة الحالية مع (الحكيم والحمامي، 2017)، و(الشمرى والعتار، 2017)، (طالب، الياسري وعلي، 2020)، (الحسناوي، 2020)، حيث إنها اعتمدت على نموذج (McQuade, Waitman, 1996, Zeisser & Kierzkowski)، وهو ما يتناسب مع المشروعات الصغيرة محل الدراسة.

### ثانيًا: المتغير المستقل (خصائص رواد الأعمال) :

تم اختيار أبعاد المتغير المستقل المتمثلة بـ (الميل للمخاطرة، والحاجة إلى الإنجاز، والثقة بالنفس، والاستقلالية وتحمل المسؤولية، والمبادرة، والإبداع، والابتكار، والتفاؤل) مرتبةً من الأكثر تكرارًا إلى الأقل تكرارًا، بالاعتماد دراسة (الشيخ، ملحم والعكاليك، 2009)، ودراسة (Jaafar, Maideen & Sukarno, 2010)، ودراسة (Neneh, 2011)، ودراسة (النوغل، المراد ونجيب، 2011)، ودراسة (صالح، 2011)، ودراسة (AlHabib, 2012)، ودراسة (حسين، 2012)، ودراسة (المومني، 2014)، ودراسة (Abdulwahab, 2015)، ودراسة (فارس، 2016)، ودراسة (علي، 2016)، ودراسة (النشمي، 2017)، ودراسة (أبو سمرة، 2017)، ودراسة (Kozubíková, Dvorský, Cepel, & Balcerzak, 2017)، ودراسة (Xie, Liu, 2018)، ودراسة (Ahmad, 2019)، ودراسة (Barine, 2021)، ودراسة (Dubey, Malik, Chupradit & Wutti, 2021)، ودراسة (Moreno, 2021)، ودراسة (Deasy, 2023). وأكثر الدراسات السابقة اتفاقًا مع أكثر أبعاد الدراسة الحالية هي: دراسة (Neneh, 2011)، ودراسة (الشيخ، ملحم والعكاليك، 2009)، ودراسة (هيج، 2018) الذي طبق دراسته في البيئة اليمينية، أي أن الأبعاد المختارة من الخصائص توافرها يتناسب مع أصحاب

### ثالثًا: النموذج المعرفي للدراسة :

يوضح الشكل (1) أدناه النموذج المعرفي الذي اعتمده الدراسة والمكون من: المتغير الأول: خصائص رواد الأعمال (المتغير المستقل)، ويتضمن الأبعاد (الميل للمخاطرة، والحاجة إلى الإنجاز، والثقة بالنفس، والاستقلالية وتحمل المسؤولية، والمبادرة، والتفاؤل، والإبداع، والابتكار)، والمتغير التابع: التسويق الرقمي تضمن الأبعاد (الجذب، والاستغراق، الاحتفاظ، التعلم، والتواصل). ويفترض النموذج أن هناك أثرًا لخصائص رواد الأعمال في التسويق الرقمي للمشروعات الصغيرة في أمانة العاصمة صنعاء.



شكل (1) النموذج المعرفي للدراسة

### - فرضيات الدراسة:

فيما يلي سرد الفرضية الرئيسية للدراسة والفرضيات الفرعية لها:  
**-الفرضية الرئيسية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخصائص رواد الأعمال في التسويق الرقمي للمشروعات الصغيرة في أمانة العاصمة صنعاء، وتتفرع منها الفرضيات الآتية:

- أ-يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للميل المخاطرة في التسويق الرقمي للمشروعات الصغيرة في أمانة العاصمة صنعاء
- ب-يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحاجة إلى الإنجاز في التسويق الرقمي للمشروعات الصغيرة في أمانة العاصمة صنعاء
- ج-يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقة بالنفس في التسويق الرقمي للمشروعات الصغيرة في أمانة العاصمة صنعاء.

- د-يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستقلالية وتحمل المسؤولية في التسويق الرقمي للمشروعات الصغيرة في أمانة العاصمة صنعاء.
- هـ-يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمبادرة في التسويق الرقمي للمشروعات الصغيرة في أمانة العاصمة صنعاء.
- و-يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتفاؤل في التسويق الرقمي للمشروعات الصغيرة في أمانة العاصمة صنعاء.
- ز-يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع في التسويق الرقمي للمشروعات الصغيرة في أمانة العاصمة صنعاء.
- ح-يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للابتكار في التسويق الرقمي للمشروعات الصغيرة في أمانة العاصمة صنعاء.

## ■ التعريفات الإجرائية :

### المشروعات الصغيرة (Small enterprises)

تم الاعتماد على تعريف المشروع الصغير في هذه الدراسة وفقاً للقرار الوزاري اليمني الصادر عن وزارة الصناعة والتجارة رقم 631 لسنة 2009 بأنها المنشآت التي رأسمالها أقل من عشرين مليون ريال (الوكالة الألمانية للتعاون الدولي، 2015، 18).

### المتغير خصائص رواد الأعمال وأبعاده

#### • رواد الأعمال (Entrepreneurs) :

يعرف الريادي بأنه ذلك الشخص الذي يتمتع بمواصفات شخصية متميزة عن الآخرين يستطيع بها تحقيق انجازات مرموقة في مجال العمل الحر (عمر، 2007، 85).

ويعرف الريادي بالشخص القادر على تأمين الثروة برضا من خلال إيجاد طرائق جديدة للإنتفاع من الموارد، وتقليل الفاقد، وتوفير فرص العمل للآخرين (Michael, 2002, 10 & Robert).

ولأغراض الدراسة يشير مصطلح رواد الأعمال بأنهم الأفراد الذين يتمتعون بخصائص تميزهم عن غيرهم، ومن خلالها يتم إنشاء المشروع الصغير، أو الحفاظ على استمراريته ونموه وبما يخدم الهدف العام من إنشائه.

### • خصائص رواد الأعمال (Characteristics of Entrepreneurs)

تعرف خصائص رواد الأعمال بأنها السمات والمهارات الشخصية التي يمتلكها الريادي ويحتاجها لإدارة مشروعه (Abdulwahab & Al-Damen, 2015, 165).

وتعرف خصائص رواد الأعمال بأنها الصفات التي يمكن تعلمها، وتكون مرغوبة بشدة لدى الأشخاص الذين يرغبون بأن يكونوا رواد الأعمال فهم يحاولون إحاطة أنفسهم بها من أجل بناء عمل تجاري ذي إمكانات عالية (Good, 2003, 19).

ولأغراض الدراسة يشير مصطلح خصائص رواد الأعمال إلى مجموعة السمات التي يتمتع بها صاحب المشروع الصغير حتى يتسنى له إدارة مشروعه بكفاءة وفاعلية وبتفوق عن أصحاب المشروعات الصغيرة الآخرين.

### • الميل للمخاطرة (Risk-taking propensity)

يعرف الميل للمخاطرة بإتيان الريادي موقفًا أو قرارًا تجاه عمل ما منطويًا على المجازفة بغض النظر عن النتائج (صفوت, 1992, 54).

ولأغراض الدراسة يشير مصطلح الميل للمخاطرة إلى تعامل صاحب المشروع الصغير مع بيئة متغيرة تتسم بحالة من عدم التأكد بسبب افتقار صاحب

### • الحاجة إلى الإنجاز (Need for achievement)

تعرف الحاجة إلى الإنجاز بأنها الرغبة في الأداء الجيد وتحقيق النجاح، وهو هدف ذاتي ينشط السلوك ويوجهه نحو الهدف (عبدالله, 1996, 187).

وتعني الحاجة إلى الإنجاز أن الريادي لديه الحافز للتفوق، ويختار الأوضاع التي يستطيع أن يحقق فيها النجاح لعمله (Daft, 2010, 607).

ولأغراض الدراسة يشير مصطلح الحاجة إلى الإنجاز إلى حاجة صاحب المشروع الصغير في تحقيق معدلات نجاح عالية بطرق مختلفة عن الآخرين، ومن خلال تحقيق أهداف تثير التحدي وتحقق له الرضا.

### • الثقة بالنفس (Self-confidence)

عرف شروجر (1990, 2) الثقة بالنفس بأنها إدراك الفرد لكفاءته ومهارته وقدرته على التعامل بفاعلية مع المواقف المختلفة.

وعرفها السليمان (2005, 12) بأنها حسن اعتداد الريادي بنفسه، واعتباره لذاته وقدراته حسب الظرف الذي هو فيه (المكان، والزمان) دون إفراط (عجب، أو كبر، أو عناد).

لأغراض الدراسة يشير مصطلح الثقة بالنفس إلى احترام وإيمان صاحب المشروع الصغير بذاته وقدرته على الإتيان بالنتائج المرجوة.

### • الابتكار (Innovativeness)

هو الإتيان بشيء جديد ذي قيمة من خلال استغلال فرصة جديدة أو متجددة وتحسينية لحل مشكلة ما، ويحدث تغييرًا وتطويرًا وتأثيرًا على نتائج المشروع وأدائه من جهة، ويحقق سد احتياج العملاء وتحقيق رضاهم، ويساعد في التنمية الاقتصادية و تطوير الحياة الاجتماعية من جهة أخرى (قزال وبهدي، 2019، 50).

ولأغراض الدراسة يشير مصطلح الابتكار إلى قدرة صاحب المشروع الصغير على تطبيق الأفكار الجديدة أو قدرته على تطوير أعماله بكفاءة وفاعلية.

### • الاستقلالية وتحمل المسؤولية (Responsibility and Independency)

تعرف الاستقلالية وتحمل المسؤولية بأنها السمات التي ترتبط بالمهارات المطلوبة لإدارة المشروعات، وتتجسد في سعي الريادي إلى امتلاك زمام المبادرة في العمل، وتنفيذ المهام بما يتفق مع رؤيته، فالاستقلالية في جدولة الأعمال، وتحديد الإجراءات وطرق تنفيذ العمل ترتبط بشخصية الفرد، وتختلف من شخص لآخر (النشمي، 2017، 107).

وتعرف الاستقلالية وتحمل المسؤولية بحاجة رواد الأعمال إلى السيطرة من خلال اختيارهم القيام بالأشياء بأنفسهم، ويسعون بنشاط إلى المواقف والبيئات التي تسمح لهم القيام بأموهم الخاصة، ويكونون على استعداد لتحمل المسؤولية عن النتائج (Henry, Hill & Leitch, 2003).

ولأغراض الدراسة يشير مصطلح الاستقلالية وتحمل المسؤولية إلى السعي لتحقيق الأهداف التي تستند أساسًا إلى الموارد العقلية والمادية لصاحب المشروع الصغير بطريقة مختلفة عن الآخرين، وبمستوى عالٍ من الحرية في إدارته مشروعه.

### • المبادرة (The Initiative)

تعرف المبادرة بأنها الإنطلاق نحو الأفكار الريادية من قبل الشخص الريادي دون الإنتظار لمن يوجهه نحوها (هيج، 2018، 15).

وتعرف المبادرة بأنها تشكل وتنمي شيئًا ذا قيمة من لاشيء تقريبًا، حيث تبدأ من إنشاء أو إدراك للفرصة، ومن ثم السعي وراء تحقيقها (الأسرج، 2010، 3)

ولأغراض الدراسة يقصد بها دراية صاحب المشروع الصغير باحتياجات السوق والعملاء، وانتقاء الأفكار الريادية والفرص قبل منافسيه، وأن يقتنصها قبل

### •التفاؤل (Optimistic)

يعرف التفاؤل بأنه نزعة عامة لتوقع الأفضل في كل شيء (Liang & Dunn, 2008, 51).

ويعرف التفاؤل بأنه نظرة الاستبشار لدى الأفراد نحو المستقبل التي تجعلهم يتوقعون الأفضل، وينتظرون حدوث الخير (الأنصاري, 2002, 15). ولأغراض الدراسة يشير مصطلح التفاؤل إلى النظرة الإيجابية لصاحب المشروع الصغير تجاه المستقبل وتجاه نجاح مشروعه، مما يظهر عليه تصرفات وأفكار تعينه على العمل، والإتيان بأفضل ما لديه رغم التحديات التي قد يواجهها.

### •الإبداع (Creativity)

يعرف الإبداع بقدرة الفرد على الخروج عن المألوف في التفكير، ويكون حساسًا للمشكلات التي يواجهها، والتغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة، فيؤدي ذلك إلى تطوير الإنتاج كمًا ونوعًا، وإلى خفض في التكاليف (مراد, 2010, 4).

ويعرف الإبداع بأنه توليد للأفكار الجديدة، ويقوم على مجهود الفرد في الأساس، وأحيانًا قد يتم على مستوى الجماعة أو المنظمة، ويمثل الخطوة الأولى للإبتكار (العريقي, 2018, 411).

لأغراض الدراسة يشير مصطلح الإبداع إلى إتيان صاحب المشروع الصغير بشيء جديد سواء أكان أفكارًا جديدة للمنتجات، أو حلولًا للمشكلات.

## ■ ثالثًا: التسويق الرقمي Digital Marketing

يشير التسويق الرقمي إلى تحقيق أهداف التسويق من خلال تطبيق التقنيات الرقمية (Chaffy & Ellis-Chadwick, 2012).

**ولأغراض الدراسة** يشير مصطلح التسويق الرقمي إلى التسويق للمنتجات عبر الوسائط الرقمية، مثل المواقع الإلكترونية، ووسائل التواصل الاجتماعي، والهاتف المحمول وتطبيقاته، والإعلانات عبر الإنترنت، والبريد الإلكتروني من أجل تحقيق أهداف المشروع الصغير بأقل تكلفة ووقت، ووجهد، وبما يحفظ للمشروع قاعدة واسعة من العملاء. ويتضمن التسويق الرقمي الأبعاد الآتية:

### • الجذب (Attract)

يشير هذا البعد إلى كيفية استمالة العملاء وجذبهم إلى موقع المنظمة على شبكة الإنترنت (Kierzkowski, McQuade, Waitman, & Zeisser, 1996, 8). وعرف الحكيم والحمامي (2017, 194) الجذب بكونه أسلوبًا يعمل على أساس تفاعل الزبائن، إذ يتطلب منهم زيارة طوعية لتطبيقها التفاعلي. ولأغراض الدراسة يشير مصطلح الجذب إلى إمكانية صاحب المشروع الصغير شد العملاء إلى منتجاته من خلال المحتوى الذي يقدمه عبر التقنيات الرقمية الحديثة.

### • الاستغراق / المشاركة (Engage)

يعرف الاستغراق بأنه الممارسات المتقدمة التي تمارسها المنظمة التسويقية في خدمة الزبائن، وتعلق بتحديد وتطوير إمكانات مشاركة الزبون في عملية تطوير الأنشطة، والأعمال والمنتجات التي تقدمها المنظمة (Kotler, 2018, 434).

ويعرف الاستغراق بأنه عملية اشراك العملاء في العملية التسويقية، والتعرف على آرائهم من خلال التواصل معهم، والتعرف على وجهات نظرهم وتفضيلاتهم، من أجل التفاعل الذي يساهم في إتمام العملية التجارية (Guillet, 2011, 357 & Chan).

ولأغراض الدراسة يشير مصطلح الإستغراق إلى انخراط وتفاعل ومشاركة العملاء في إتمام وتطوير أعمال المشروع الصغير من خلال مشاركة آرائهم وتفضيلاتهم عبر التطبيقات الرقمية المختلفة؛ من أجل توليد الطلب على المنتجات.

### • الإحتفاظ (Retain)

يعرف الإحتفاظ بأنه تحقيق الرضا والسعادة للعملاء من خلال تلبية احتياجاتهم ورغباتهم من خلال شبكة الانترنت (Carman, 1990, 33). ويعرف الإحتفاظ بأنه عملية توفير محتوى مناسب وتفاعلي ذي قيمة من أجل ضرورة تطوير العلاقات مع الزبائن، وديمومة الالتزام على مر الزمان (الحكيم و الحمامي, 2017, 194).

ولأغراض الدراسة يشير مصطلح الإحتفاظ إلى: عملية المحافظة على العميل، وإدامة علاقته الإيجابية مع المشروع، وتحفيزه على الشراء عبر التقنيات الرقمية من خلال تجديد المحتوى ومواكبة العصر، والاهتمام بكل ما هو جديد.

### •التعلم (learn)

يعرف التعلم بأنه أسلوب يستعمله المسوقون من خلال وسائل التواصل التفاعلية للحصول على المزيد من البيانات عن الزبائن (مواقفهم، وسلوكياتهم، ومعلومات ديمغرافية) وهذه المعلومات تجمع من عمليات المسح، والاستبيانات، أو من عمليات التسجيل (كشكول، 2020، 146). ويعرف التعلم بأنه العملية التي من خلالها يتم التعرف على العملاء وزوار الويب لمعرفة تفضيلات الشراء وسلوكيات زيارة الويب (Ali, Omar, Daud & Mohamed, 2012, 1597).

**•لأغراض الدراسة** يشير مصطلح التعلم الرقمي إلى استخدام صاحب المشروع الصغير وسائل جمع البيانات الرقمية بطريقة ممنهجة، من أجل دراسة وجمع بيانات ومعلومات عن العملاء، وحاجاتهم، ورغباتهم؛ من أجل العمل على مواكبتها وتلبيتها وتجاوزها مما قد يؤدي إلى استمرار المشروع الصغير ونموه.

### •التواصل (Relate)

يعني استمرارية إقامة العلاقات الإيجابية مع الزبائن، والكشف عن احتياجاتهم ورغباتهم عبر التواصل والاتصال معهم باستخدام عناصر المزيج الترويجي التقليدي والرقمي (البكري، 2015، 167). ولأغراض الدراسة يشير المصطلح إلى عملية نقل البيانات والمعلومات، والفهم المشترك بين العميل وصاحب المشروع الصغير حتى يتم ربط العميل بمنتجات المشروع.

## ■ حدود الدراسة :

تمثلت حدود الدراسة في الآتي:

### •الحدود الموضوعية:

تعمل الحدود الموضوعية في دراسة أثر خصائص رواد الأعمال التي تم حصرها في (المخاطرة، والحاجة إلى الإنجاز، والثقة بالنفس، والاستقلالية وتحمل المسؤولية، والمبادرة، والتفأؤل، والإبداع، والابتكار) في التسويق الرقمي للمشروعات الصغيرة الذي تم حصر أبعاده في (الجذب، والاستغراق، والإحتفاظ، والتعلم، والتواصل).

### -الحدود المكانية:

تمثلت الحدود المكانية للدراسة في المشروعات الصغيرة التابعة لمؤسسات التمويل الصغير في أمانة العاصمة صنعاء.

### -الحدود البشرية:

تمثلت الحدود البشرية لهذه الدراسة بأصحاب المشروعات الصغيرة الممولين من مؤسسات التمويل الصغير في أمانة العاصمة صنعاء.

## ■ الدراسات السابقة :

تعمل الدراسات السابقة على إظهار ما توصل إليه الباحثون السابقون من مختلف البيئات والدول، وفيما يلي لبعض لدراسات العربية والأجنبية.

### 1.تأثير خصائص ريادة الأعمال ورأس المال التجاري والابتكار على أداء التسويق للشركات الصغيرة والمتوسطة (SME) - أندونيسيا:

The Effect of Entrepreneurial Characteristics and Business Capital and Innovation on Marketing Performance of Small and Medium Enterprises (SMEs) (Andjarwati, Barata, Latif & Setiono, 2021)

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير خصائص ريادة الأعمال ورأس المال التجاري على ابتكار المنتجات والأداء التسويقي للشركات الصغيرة والمتوسطة في نحت الحجر المنقوش في مدينة سورابايا. وتم اختيار عينة مكونة من (34) رائد أعمال من مجتمع الدراسة المتضمن الشركات الصغيرة والمتوسطة ذات النقوش الحجرية المنتشرة في مدينة سورابايا، والتي يبلغ عددها حوالي (63) شركة، وتم الإعتماد على المنهج الكمي المقطعي لإجراء هذه الدراسة. وقد تم جمع البيانات باستخدام الاستبانة، وأظهرت نتائج الدراسة أن خصائص ريادة الأعمال ورأس المال الاستثماري لها تأثير إيجابي ومهم على الابتكار. وبالمثل، فإن للابتكار تأثيراً كبيراً على الأداء التسويقي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتحدد النتائج أيضاً التأثير غير المباشر لخصائص ريادة الأعمال ورأس المال التجاري على أداء التسويق.

## 2. تحليل وساطة للتسويق عبر وسائل التواصل الاجتماعي بين علاقة استراتيجيات التسويق الريادي وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في باكستان

A mediation analysis of social media marketing between the relationship of entrepreneurial marketing strategies and the performance of small & medium enterprises in Pakistan (Khaskheli, Rajper, Mangi, Hussain & Shar, 2020)

الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو إيجاد دور التسويق عبر وسائل التواصل الاجتماعي بين علاقة استراتيجيات التسويق لريادة الأعمال وأداء الشركات الصغيرة والمتوسطة في باكستان، وتكونت من متغيرات الدراسة استراتيجيات التسويق لريادة الأعمال كمتغير مستقل، وأبعاده: التوجيه الاستباقي، وخلق القيمة، والابتكار، والتركيز على العملاء، والمتغير الوسيط التسويق عبر وسائل التواصل الاجتماعي، والمتغير التابع أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة. وتكون مجتمع الدراسة من مديري التسويق في الشركات الصغيرة والمتوسطة في باكستان، وتم اختيار (384) مديري تسويق، وتم استخدام الاستبانة كأداة جمع البيانات، ولتحليل البيانات تم استخدام منهج البحث الكمي. وتوصلت الدراسة إلى أن لكل من التوجيه الاستباقي، وخلق القيمة والابتكار، والتركيز على العملاء دورًا مهمًا في تعزيز أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة في باكستان، ويمكن أن يكون التسويق عبر وسائل التواصل الاجتماعي فعالاً للغاية في تنفيذ استراتيجيات تسويق ريادة الأعمال لتحسين أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة في باكستان.

## 3. دراسة (هيج، 2018) بعنوان الخصائص الريادية لدى رواد الأعمال وأثرها في تطوير المشروعات الصغيرة والمتوسطة في أمانة العاصمة صنعاء - رسالة ماجستير غير منشورة - اليمن.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى توفر الخصائص الريادية لدى رواد الأعمال وأثرها في تطوير المشروعات الصغيرة والمتوسطة في أمانة العاصمة صنعاء، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من (400) ريادي يديرون المشروعات الصغيرة والمتوسطة في أمانة العاصمة صنعاء، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة بلغت (196) رياديًا، وبعد إجراء التحليل الإحصائي لعدد (179) استبانة صالحة للتحليل، توصلت الدراسة إلى الآتي: توفر مستوى عال من الخصائص الريادية لدى رواد الأعمال في المشروعات الصغيرة والمتوسطة في أمانة العاصمة صنعاء وكانت أعلى هذه الخصائص توافرًا هي: (التفائل، والمبادرة، والابتكار، والثقة بالنفس، والقدرة على التحكم، والحاجة للإنجاز، والاستقلالية،

وأخيرًا الميل نحو المخاطرة)، كما توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لكل من (المبادرة، والابتكار، والقدرة على التحكم، والحاجة للإنجاز، والتفاؤل، والثقة بالنفس، والميل نحو المخاطرة، والاستقلالية) في تطوير المشروعات الصغيرة والمتوسطة في أمانة العاصمة التي كانت أبعداه تمثل بهيكل التنظيمية، والثقافة التنظيمية، والموارد البشرية، والتكنولوجيا). وخلصت الدراسة إلى أن تطور المشروعات الصغيرة والمتوسطة في أمانة العاصمة تعود إلى توفر الخصائص الريادية، وخاصة المبادرة، مما يدل على أن أصحاب هذه المشروعات لديهم توجه عالي نحو المبادرة، كما خلصت الدراسة إلى أن الخصائص الريادية لا تتأثر بالنوع الاجتماعي.

#### **4.دراسة (النشفي، 2017) بعنوان: أثر الخصائص الريادية في النية لإنشاء المشروعات الريادية لدى طلبة تخصصات العلوم الإدارية بجامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية**

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الخصائص الريادية (التحكم الذاتي، والثقة بالنفس، والحاجة إلى الإنجاز، الاستقلالية وتحمل المسؤولية، وتحمل المخاطرة، والإبداع) لدى طلبة تخصصات العلوم الإدارية بجامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية في النوايا الريادية لديهم، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لاختبار تساؤلات الدراسة، وتم تطبيق الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة البالغ عددهم (157) طالبًا وطالبة، وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للخصائص الريادية لدى الطلبة على نيتهم لإنشاء مشروعاتهم الريادية الخاصة، وقد خلصت الدراسة إلى أن طلبة العلوم الإدارية يتمتعون بخصائص وسمات ريادية تعزز لديهم الرغبة نحو الشروع بأعمالهم الخاصة وبدرجة نجاح عالية، إذا توافرت الظروف البيئية المناسبة لذلك.

#### **5.دراسة (أبو سمرة، 2017) بعنوان: دور الخصائص الريادية في تحسين مستوى الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية الخاصة - دراسة ماجستير غير منشورة - فلسطين.**

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الخصائص الريادية في تحسين مستوى الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية الخاصة العاملة في قطاع غزة، وقد تبني الباحث أبعاد المتغير المستقل الخصائص الريادية المتمثلة بـ (الإبداع، والمبادرة، والمخاطرة، والحاجة إلى الإنجاز، والثقة بالنفس، والإيمان الذاتي، والاستقلالية وتحمل المسؤولية)، واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتكون مجتمع الدراسة من العاملين الإداريين والأكاديميين في الجامعات الفلسطينية الخاصة في قطاع غزة البالغ عددهم (259)،

وأما العينة فهي طبقية عشوائية لجميع المستويات الوظيفية في الجامعات قيد الدراسة، حيث بلغ حجم العينة (155) مفردة، وتم استرداد (131) استبانة صالحة للتحليل بنسبة (85%)، وباعتماد المنهج الوصفي التحليلي خلصت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الريادية لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية الخاصة وتحسين مستوى الأداء المؤسسي، وإلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين الخصائص الريادية مجتمعة معًا لدى العاملين في الجامعات الخاصة وتحسين مستوى الأداء

### **6. تأثير خصائص رواد الأعمال على نجاح أعمال الخدمة في مدرسة Elfa Music School في باندونغ - إندونيسيا**

The Influence of Entrepreneurial Characteristics on The Success of The Service Business At Elfa Music School Bandung (Deasy, 2023)

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير خصائص رواد الأعمال على نجاح الأعمال الخدمية في مدرسة Elfa Music School (EMS) Antapani Bandung، واحتوى المتغير المستقل (خصائص رواد الأعمال) على الأبعاد: الثقة، وموجه نحو المهام والنتائج، والشجاعة لتحمل المخاطر، والقيادة، والأصالة، والتوجه المستقبلي، ودافع الإنجاز، ورؤية الفرص، والموضوعية وأستخدم المنهج الوصفي في تحليل البيانات، وتم الحصول على البيانات من خلال الاستبانات والمقابلات والملاحظات في الميدان. وتكون مجتمع الدراسة من الأفراد في الدورة الموسيقية من العمل المدرسي في مدرسة Elfa Music School Antapani Bandung (EMS)، وتم الحصول على البيانات من عينة الدراسة التي قدرت بـ (46) مستجيبًا، وبناءً على نتائج الدراسة وجدت عدة معوقات ونقاط ضعف، من بينها أنه ما زالت هناك خصائص ريادية يمتلكها رواد الأعمال، والتي تقع في الفئة المنخفضة، وهي رؤية الفرص، ولا تزال هناك خصائص ريادية يمتلكها رواد الأعمال، والتي ليس لها تأثير كبير وهي الثقة، والأصالة، والتوجه المستقبلي، والموضوعية.

### **7. دراسة (الحسناوي، 2020) بعنوان: الدور الوسيط للتسويق الرقمي في العلاقة التأثيرية بين التأهب المصرفي والاستجابة التنافسية: دراسة ميدانية لآراء عينة من المديرين في عدد من المصارف الأهلية العراقية - أطروحة دكتوراه غير منشورة**

هدفت الدراسة إلى التحقق من العلاقة والتأثير بين التأهب المصرفي، والتسويق الرقمي، والاستجابة التنافسية، وتضمنت الدراسة المتغير المستقل: التأهب المصرفي، وأبعاده: تحديد استراتيجيات

المصرف، والثقافة التنظيمية، واستخدام الأفراد للتكنولوجيا. وتمثلت أبعاد المتغير الوسيط (التسويق الرقمي) في الجذب، والاستغراق، والاحتفاظ، والتعلم، والتواصل. أما المتغير التابع (الإستجابة التنافسية) فقد تضمن: السرعة، والفاعلية والإتساق، وشمل مجتمع الدراسة عددًا من المصارف في العراق وتمثلت بـ (13) مصرفًا من بين (55) مصرفًا أهليًا عراقيًا وبلغت عينة الدراسة (225) فردًا، وتمت الاستعانة بالإستبانة في جمع البيانات، والمنهج الوصفي التحليلي في تحليل هذه البيانات، وأشارت النتائج إلى أن تأثير التأهب المصرفي في تحقيق الإستجابة التنافسية يزداد عند دخول التسويق الرقمي كمتغير وسيط بينهما، وأن التسويق الرقمي يؤثر بشكل معنوي في الإستجابة التنافسية.

### 8. تأثير خصائص رواد الأعمال على أداء رواد الأعمال في مجال السياحة - الهند

The Influence of Entrepreneurial Characteristics on the Performance of Tourism Vlogger Entrepreneurs (Xie, Liu, Malik, Chupradit & Wutti, 2021)

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة العلاقة بين خصائص رواد الأعمال وأداء المدونين الرياديين في الهند. وتضمن المتغير المستقل (خصائص رواد الأعمال) وكانت أبعاده ممثلة بالابتكار، والقيادة، والتخطيط، والتواصل الاجتماعي، وتمثل المتغير الوسيط بالنوايا الريادية، أما المتغير التابع فقد تمثل بأداء رواد الأعمال، استخدمت الاستبانة كأداة جمع البيانات، وتم تحليل البيانات باستخدام المنهج الوصفي، أما مجتمع الدراسة فتكون من مدوني الفيديو الرياديين في الهند، وتم أخذ (128) من مدوني الفيديو الرياديين كعينة للدراسة. ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها أن خصائص رواد الأعمال يمكن أن تتنبأ بشكل هادف بأداء أصحاب مدوني الفيديو الرياديين في اتجاه إيجابي. وإضافة إلى ذلك، فإن العلاقة بين خصائص رواد الأعمال وأداء رواد الأعمال تتم بوساطة جزئية من خلال نوايا ريادة الأعمال.

### 9. تأثير خصائص ريادة الأعمال على مرونة الأعمال للمشروعات الصغيرة والمتوسطة والمتناهية الصغر في الفلبين

The Impact of Entrepreneurial Characteristics on the Business Resiliency of Micro, Small and Medium Enterprises in the Philippines (Moreno, 2021)

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد خصائص ريادة الأعمال التي لها تأثير أكثر أهمية على مرونة الأعمال للمؤسسات متناهية الصغر، والصغيرة، والمتوسطة في الفلبين. وتمثلت أبعاد المتغير المستقل (خصائص ريادة الأعمال) في الميل للمخاطر، والحاجة إلى الإنجاز، والسيطرة، والتفاؤل، والقدرة التنافسية، والابتكار.

وتكون مجتمع الدراسة من أصحاب الأعمال الصغيرة، والمتوسطة، والمتناهية الصغر في الفلبين، وتم أخذ عينة مكونة من (160) من أصحاب الأعمال الذين يعملون لأكثر من خمس سنوات، واستخدم منهج البحث الكمي مع المنهج الوصفي في تحليل البيانات واستخدمت الاستبانة في جمع البيانات، وأظهرت النتائج أن خصائص رواد الأعمال، وتحديدًا الابتكار، والتفائل، والقدرة التنافسية، تُظهر تأثيرًا إيجابيًا قويًا على مرونة ريادة الأعمال.

## ■ منهج الدراسة:

بسبب طبيعة هذه الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي؛ كونه يعمل على وصف وتفسير المتغيرات العلمية بدقة وصولاً إلى استخراج النتائج التي تحقق الهدف من الدراسة.

## ■ مجتمع الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة بعملاء مؤسسات التمويل الصغير من أصحاب المشروعات الصغيرة الذين تجاوز تعاملهم العامين؛ ويعبر عن المشروع الصغير برأس مال يتراوح بين (1000000-2000000) ريال. وجدير بالذكر أنه تم استثناء صندوق تمويل الصناعات الصغيرة؛ بسبب توقف نشاطه واقتصره على تجميع الديون من المتعثرين، كما تم استثناء البنوك التي لم تكن نشطة بعد في منح التمويل الصغير، والجدول (1) يوضح مجتمع الدراسة:

**جدول (1): مجتمع الدراسة**

عدد الإناث	عدد الذكور	عدد المجتمع	الجهة
2	20	22	التضامن للتمويل الصغير والأصغر*
125	2390	2515	مصرف الكريمي للتمويل الأصغر الإسلامي**
7	59	66	بنك الأمل للتمويل الأصغر***
2	312	314	أزال للتمويل الصغير والأصغر الإسلامي****
20	405	425	المؤسسة الوطنية للتمويل الأصغر*****
10	72	82	مؤسسة نماء للتمويل الصغير والأصغر*****
166	3258	3424	المجموع

المصدر: (\*إدارة العملاء للجهة، \*\*إدارة التسويق للجهة، \*\*\*مسؤول تمويل المشاريع للجهة، \*\*\*\*مدير العمليات للجهة، \*\*\*\*\* إدارة نظم المعلومات للجهة، 2020)

## ■ عينة الدراسة :

تكونت عينة الدراسة من أصحاب المشروعات الصغيرة لدى مؤسسات التمويل الصغير في أمانة العاصمة صنعاء، وقد استخدمت الدراسة معادلة روبيرت ماسون لتحديد حجم عينة الدراسة قدر حجمها بـ (345) مفردة، وتم توزيع العينة بواسطة العينة العشوائية البسيطة، كما في الجدول (2).

### جدول (2): حجم عينة الدراسة

العينة	عدد المجتمع	الجهة
21	22	التضامن للتمويل الصغير والأصغر
80	2515	مصرف الكريمي للتمويل الأصغر الإسلامي
40	66	بنك الأمل للتمويل الأصغر
80	314	آزال للتمويل الصغير والأصغر الإسلامي
80	425	المؤسسة الوطنية للتمويل الأصغر
44	82	مؤسسة نماء للتمويل الصغير والأصغر
346	3424	المجموع

## ■ وحدة التحليل:

تم قياس متغيرات الدراسة على مستوى المنظمة؛ أي أن وحدة القياس المشروعات الصغيرة، وتم جمع المعلومات من أصحاب المشروعات الصغيرة.

## ■ مصادر جمع المعلومات:

اعتمدت الدراسة على مصدرين رئيسيين في دراسة أثر خصائص رواد الأعمال في التسويق الرقمي للمشروعات الصغيرة في أمانة العاصمة صنعاء وهما:

### المصادر الثانوية

تتمثل المصادر الثانوية بجمع البيانات والمعلومات للمتغيرات المختلفة للدراسة من خلال الآتي:

- الكتب والدراسات والأبحاث والرسائل العلمية الجامعية، والدوريات والمجلات العلمية المحكمة.

- الأدلة والتقارير المصدرة من وزارة الصناعة والتجارة وصندوق التنمية الإجماعي.

مواقع وصفحات الجامعات، ومراكز الأبحاث والدراسات على شبكة الإنترنت. المصارف ومؤسسات التمويل الصغير.

## ■ المصادر الأولية:

تم جمع المعلومات من أصحاب المشروعات الصغيرة لدى مؤسسات التمويل الصغير وذلك عبر الاستبانة، سواء بالاعتماد على النموذج الورقي أو النموذج الإلكتروني.

## ■ أساليب التحليل الإحصائي :

لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الأساليب الإحصائية باستخدام برنامج SPSS لاختبار مدى توافر متغيرات الدراسة وأبعادها، وتم استخدام النمذجة البنائية بخوارزمية المربعات الصغرى الجزئية (PLS- SEM) بواسطة البرنامج الإحصائي (Smart PLS) لاختبار الفرضيات.

## ■ التحليل الوصفي لأبعاد وفقرات الدراسة:

فيما يلي نتائج الإحصاء الوصفي لفقرات الاستبانة من خلال تحليل البيانات التي أسفرت عنها نتائج التحليل والموضحة بالجدول، فقد تم استخدام أساليب التحليل الوصفي لفقرات وأبعاد الاستبانة، وتم استخدام الوسط الحسابي الموزون بحسب مقياس (Likert) الخماسي، لمعرفة متوسط آراء عينة الدراسة، والانحراف المعياري لمعرفة مدى تشتت (التباين) في إجابات العينة، وتتراوح قيمة الانحراف المعياري بين (0) و(3)، وكلما كانت أقرب من الصفر كان تشتت إجابات العينة بسيطاً جداً، وكلما ارتفعت قيمة الانحراف المعياري مقتربة من (3) كان هناك تشتت كبير في إجابات أفراد العينة.

## ■ أولاً: المتغير المستقل (خصائص رواد الأعمال)

خلاصة نتائج مدى توفر المتغير المستقل (خصائص رواد الأعمال) في أصحاب المشروعات الصغيرة في أمانة العاصمة صنعاء موضحة في الجدول التالي: جدول (3): خلاصة نتائج مدى توفر خصائص رواد الأعمال في أصحاب المشروعات الصغيرة في أمانة العاصمة صنعاء

الرتبة	الرقم	البعد	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	التقدير اللفظي
٨	١	الميل للمخاطرة	3.921	0.528	78.41%	مرتفع
٢	٢	الحاجة إلى الانجاز	4.373	0.493	87.45%	مرتفع جداً
١	٣	الثقة بالنفس	4.393	0.437	87.86%	مرتفع جداً
٧	٤	الإبتكار	4.106	0.569	82.13%	مرتفع
٥	٥	الاستقلالية وتحمل المسؤولية	4.291	0.492	85.82%	مرتفع جداً
٦	٦	المبادرة	4.165	0.573	83.30%	مرتفع
٣	٧	التفاؤل	4.324	0.495	86.47%	مرتفع جداً

مرتفع جدًا	86.28%	0.586	4.314	الإبداع	٨	٤
مرتفع جدًا	84.72%	0.380	4.236	الإجمالي		

استنادًا إلى الجدول (3) يتضح أن هناك توفيرًا لخصائص رواد الأعمال لدى أصحاب المشروعات الصغيرة، مما يعني أن لديهم سمات أو صفات تميزهم عن غيرهم، وتصفهم بأنهم رياديون، وتجعلهم قادرين على إضافة قيمة للمنتجات التي يقدمونها.

### ■ ثانيًا: المتغير التابع (التسويق الرقمي) :

خلاصة نتائج قياس مدى تطبيق المتغير التابع (التسويق الرقمي) في المشروعات الصغيرة في أمانة العاصمة صنعاء موضحة بالجدول التالي:  
جدول (4): خلاصة نتائج قياس مدى تطبيق أبعاد التسويق الرقمي في المشروعات الصغيرة في أمانة العاصمة صنعاء

الرتبة	الرقم	البعد	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	التقدير اللفظي
٥	١	الاجذب	3.824	0.973	76.48%	مرتفع
٣	٢	الاستغراق	3.974	0.678	79.48%	مرتفع
٤	٣	الاحتفاظ	3.916	0.778	78.32%	مرتفع
١	٤	التعلم	4.186	0.629	83.73%	مرتفع
٢	٥	التواصل	4.064	0.745	81.28%	مرتفع
		الإجمالي	3.993	0.624	79.86%	مرتفع

من الجدول (4) يتضح أن هناك تطبيقًا لأبعاد التسويق الرقمي من قبل أصحاب المشروعات الصغيرة، مما يعني أنهم يستخدمون الأساليب الرقمية لكي يتمكنوا من الوصول للعملاء محققين بذلك أهدافهم التسويقية، وتكون أبرزها في الوصول لأكثر عدد ممكن من العملاء بأقل تكلفة ممكنة، والحفاظ عليهم من خلال استمرار التواصل معهم، ومعرفة آرائهم، وتلبية رغباتهم.

### ■ المسارات واختبار الفرضية الرئيسة ومناقشتها

تنص الفرضية الرئيسة على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخصائص رواد الأعمال في التسويق الرقمي للمشروعات الصغيرة في أمانة العاصمة صنعاء " والجدول (5) يوضح معاملات المسار للنموذج الهيكلي (الفرضية الرئيسة).

جدول (5): معاملات المسار للنموذج الهيكلي (الفرضية الرئيسية)

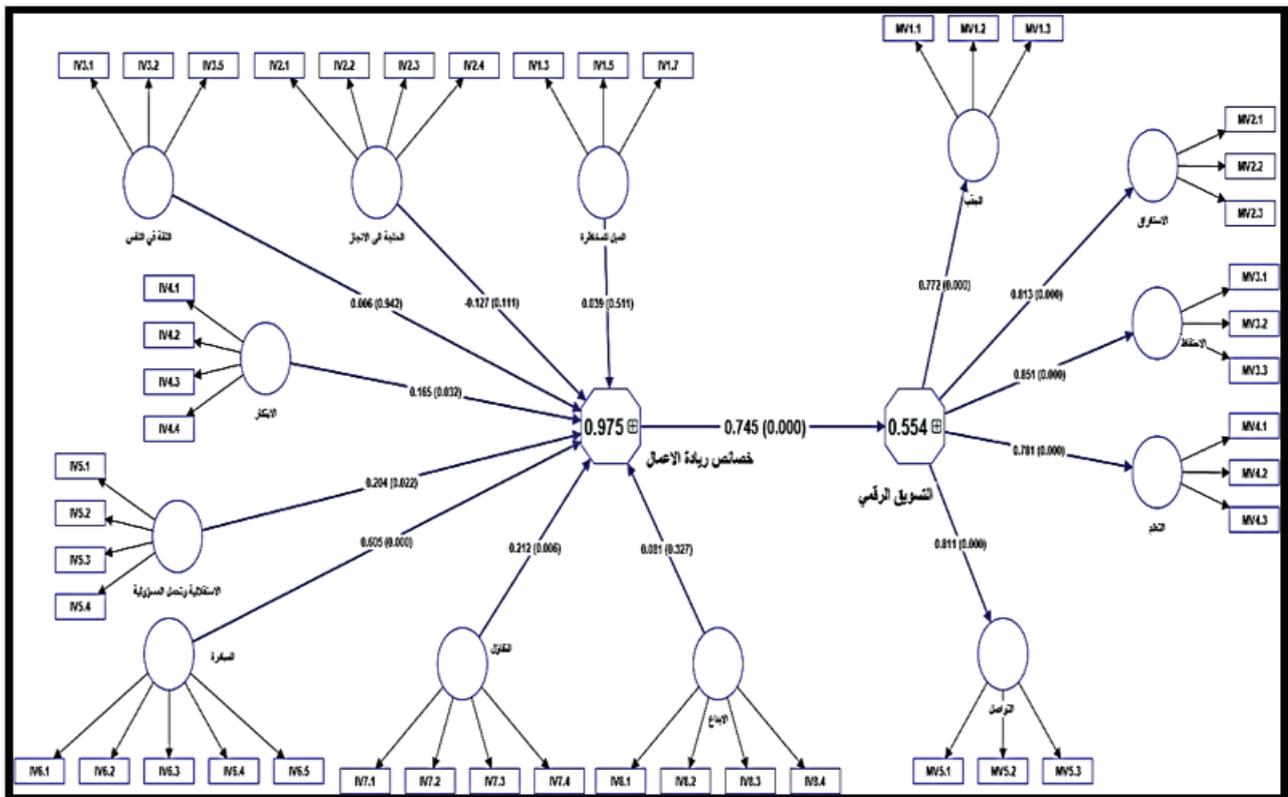
المسار	بيتا	الانحراف	ت	الدلالة
خصائص رواد الأعمال → التسويق الرقمي	0.745	0.026	28.798	0.000

يبين جدول (5) أن:

قيمة بيتا بلغت في المسار الرئيسي (0.745)، وهذا يعنى أنه بافتراض تحييد المتغيرات الأخرى فإن الزيادة في خصائص رواد الأعمال بدرجة واحدة سيعمل على تحقيق (75%) من التسويق الرقمي للمشروعات الصغيرة في أمانة العاصمة صنعاء عينة الدراسة.

قيمة ت (28.798) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0.05).

مما سبق يتضح أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية لخصائص رواد الأعمال في التسويق الرقمي للمشروعات الصغيرة في أمانة العاصمة صنعاء عينة الدراسة، وبالتالي نقبل الفرضية الرئيسية. والشكل (2) يوضح مسار أثر خصائص رواد الأعمال في التسويق الرقمي للمشروعات الصغيرة في أمانة العاصمة صنعاء.



شكل (2): مسار العلاقة للنموذج الهيكلي للفرضية الرئيسية

## الفرضيات الفرعية من الفرضية الرئيسية

- أ-يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للميل للمخاطرة في التسويق الرقمي للمشروعات الصغيرة في أمانة العاصمة صنعاء.
- ب-يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحاجة إلى الإنجاز في التسويق الرقمي للمشروعات الصغيرة في أمانة العاصمة صنعاء
- ج-يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقة بالنفس في التسويق الرقمي للمشروعات الصغيرة في أمانة العاصمة صنعاء.
- د-يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستقلالية وتحمل المسؤولية في التسويق الرقمي للمشروعات الصغيرة في أمانة العاصمة صنعاء.
- هـ-يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمبادرة في التسويق الرقمي للمشروعات الصغيرة في أمانة العاصمة صنعاء.
- و-يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتفاؤل في التسويق الرقمي للمشروعات الصغيرة في أمانة العاصمة صنعاء.
- ز-يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع في التسويق الرقمي للمشروعات الصغيرة في أمانة العاصمة صنعاء.
- ح-يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للابتكار في التسويق الرقمي للمشروعات الصغيرة في أمانة العاصمة صنعاء.

### جدول (6):معاملات المسار للنموذج الهيكلي(المسار الفرعي) للفرضية الرئيسية

الدلالة	ت	الانحراف	بيتا	المسار
0.505	0.667	0.042	0.028	الميل للمخاطرة ← التسويق الرقمي
0.104	1.626	0.057	-0.093	الحاجة إلى الانجاز ← التسويق الرقمي
0.922	0.098	0.063	0.006	الثقة بالنفس ← التسويق الرقمي
0.035	2.106	0.064	0.135	الاستقلالية وتحمل المسؤولية ← التسويق الرقمي
0.000	8.333	0.055	0.462	المبادرة ← التسويق الرقمي
0.010	2.586	0.056	0.144	التفاؤل ← التسويق الرقمي
0.411	0.823	0.058	0.048	الإبداع ← التسويق الرقمي
0.026	2.225	0.055	0.122	الابتكار ← التسويق الرقمي

من الجدول (6) تم الوصول إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لخصائص رواد الأعمال في التسويق الرقمي للمشروعات الصغيرة في أمانة العاصمة صنعاء، وكانت قيمة بيتا (0.745)، وهذا يعني أنه عندما تزيد خصائص رواد الأعمال بنسبة 100% فإن ذلك يؤدي إلى تطبيق التسويق الرقمي بنسبة (75%)، وبناءً على ذلك تم قبول الفرضية.

وهذا يدل على أنه كلما توفرت لدى صاحب المشروع الصغير خصائص رواد الأعمال كان مستوى التسويق الرقمي أفضل، وقد تضمن التسويق الرقمي بُعد الجذب، وبُعد الاستغراق، وبُعد الاحتفاظ، وبُعد التعلم، وبُعد التواصل. وتعزى النتيجة إلى أن الخصائص التي يتمتع بها صاحب المشروع الصغير تسهم بشكل كبير في اكتساب العملاء والاحتفاظ بهم من خلال بناء علاقات طويلة المدى معهم بالاعتماد على القنوات الرقمية؛ كون أصحاب المشروعات الصغيرة مدركين أن رضا العميل الواحد يجذب عددًا من العملاء. وفيما يلي تحليل مسار الفرضيات المتفرعة من الفرضية الرئيسة:

• عند تحليل مسار الفرضية الفرعية الأولى المتفرعة من الفرضية الرئيسة لمعرفة أثر بُعد الميل للمخاطرة في التسويق الرقمي تبين عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية للميل للمخاطرة في التسويق الرقمي للمشروعات الصغيرة في أمانة العاصمة صنعاء، واتضح ذلك من أن قيمة (ت) كانت (0.667) أقل من (1.965)؛ أي غير دالة إحصائيًا، أي أن الميل للمخاطرة لا يؤثر في التسويق الرقمي، وبالتالي تم رفض الفرضية. والسبب في عدم توظيف خاصية الميل للمخاطر يعزى إلى أن التسويق الرقمي يمكن أن يجري بأقل التكاليف، ومن خلاله يمكن الوصول لشريحة واسعة من العملاء حيث أصبح عدد كبير من العملاء والعملاء المحتملين يحملون الهواتف النقالة الذكية ويقضون ساعات طويلة في تصفح شبكات التواصل الاجتماعي، وأصبحت الإعلانات عبر الوسائط الرقمية تمول بسعر منخفض. لذا من وجهة نظر أصحاب المشروعات الصغيرة لا يتطلب التسويق الرقمي الدخول في مخاطر حتى يتم تطبيقه.

• وعند تحليل مسار الفرضية الفرعية الثانية المتفرعة من الفرضية الرئيسة لمعرفة أثر بُعد الحاجة إلى الإنجاز في التسويق الرقمي تبين عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية للحاجة إلى الإنجاز في التسويق الرقمي للمشروعات الصغيرة في أمانة العاصمة صنعاء، واتضح ذلك من أن قيمة (ت) كانت (1.626) أقل من (1.965)؛ أي غير دالة إحصائيًا، أي أن الحاجة إلى الإنجاز لا تؤثر في التسويق الرقمي، وبالتالي تم رفض الفرضية. ويعزى ذلك إلى أن أصحاب المشروعات الصغيرة لا يمتلكون الدافعية للحاجة للإنجاز بدرجة عالية في ظل الأوضاع الحالية، ففي ظل الأوضاع الحالية للبلاد يصعب عليهم تحقيق الرضا الكامل الذي يطمحون إليه، أو تحقيق الأهداف التي تحقق لهم السعادة، بالإضافة إلى نقص التدريب الممنهج لهم من قبل مؤسسات التمويل والجهات الحكومية، كما ينظرون إلى التسويق الرقمي كأداة من أدوات التسويق الحديث، بجانب التسويق التقليدي، فهم يستخدمون النوعين في عملية التسويق.

• وعند تحليل مسار الفرضية الفرعية الثالثة المتفرعة من الفرضية الرئيسية لمعرفة أثر بُعد الثقة بالنفس في التسويق الرقمي تبين عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية للثقة بالنفس في التسويق الرقمي للمشروعات الصغيرة في أمانة العاصمة صنعاء، واتضح ذلك من أن قيمة (ت) كانت (0.098) أقل من (1.965)، أي غير دالة إحصائياً، أي أن الثقة بالنفس لا تؤثر في التسويق الرقمي، وبالتالي تم رفض الفرضية. والسبب في عدم توظيف خاصية الثقة بالنفس يعزى إلى أن التسويق الرقمي لا يتطلب الإحتكاك المباشر بالعملاء، فأصحاب المشروعات الصغيرة لا يتواجهون وجهاً لوجه مع العملاء والعملاء المحتملين، فالأمر لا يتطلب ثقة عالية بالنفس حتى يتم التسويق الرقمي، كما يمكن الاستعانة بأفراد لإدارة عملية التسويق الرقمي.

• وعند تحليل مسار الفرضية الفرعية الرابعة المتفرعة من الفرضية الرئيسية لمعرفة أثر بُعد الإستقلالية وتحمل المسؤولية في التسويق الرقمي تبين وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإستقلالية وتحمل المسؤولية في التسويق الرقمي للمشروعات الصغيرة في أمانة العاصمة صنعاء، وكانت قيمة بيتا (0.135) وهذا يعني أنه عندما تزيد خاصية الإستقلالية وتحمل المسؤولية بنسبة 100% فإن ذلك يؤدي إلى تطبيق التسويق الرقمي بنسبة (14%)، وبناءً على ذلك تم قبول الفرضية؛ وذلك كون صاحب المشروع الصغير يتمتع بالاستقلالية التي امتلكها كونه مالك المشروع ومديره، فهو يعمل على اتخاذ القرارات، ويحدد الإجراءات وطرق العمل التي تُسير عملية التسويق الرقمي، وإن عين موظف لذلك. كما أنه يتحمل مسؤولية ما يتم القيام به في التسويق الرقمي، فالأوضاع المتردية تجعل من صاحب المشروع الصغير يتخذ قرارات تسويقية في بيئة متغيرة.

• وعند تحليل مسار الفرضية الفرعية الخامسة المتفرعة من الفرضية الرئيسية لمعرفة أثر بُعد المبادرة في التسويق الرقمي تبين وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمبادرة في التسويق الرقمي للمشروعات الصغيرة في أمانة العاصمة صنعاء، وكانت قيمة بيتا (0.462)، وهذا يعني أنه عندما تزيد خاصية المبادرة بنسبة 100% فإن ذلك يؤدي إلى تطبيق التسويق الرقمي بنسبة (46%)، وبناءً على ذلك تم قبول الفرضية. ويعزى ذلك إلى أن أصحاب المشروعات الصغيرة ميالون لاستخدام التقنيات الحديثة في أداء أعمالهم، ويستعينون بها في الإستجابة للتغيرات في البيئة التنافسية، لذلك فهم يهتمون بتحسين المحتوى الرقمي لصفحاتهم الرقمية ومستعدون للتواصل مع العملاء إذا ما تطلب الأمر حتى يتمكنوا من المنافسة والبقاء في السوق والنمو وتحقيق الأرباح المرغوبة، وذلك من خلال تبني تسويق رقمي ذي قيمة.

• وعند تحليل مسار الفرضية الفرعية السادسة المتفرعة من الفرضية الرئيسية لمعرفة أثر بُعد التفاؤل في التسويق الرقمي تبين وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتفاؤل في التسويق الرقمي للمشروعات الصغيرة في أمانة العاصمة صنعاء، وكانت قيمة بيتا (0.144)، وهذا يعني أنه عندما تزيد خاصية التفاؤل بنسبة 100% فإن ذلك يؤدي إلى تطبيق التسويق الرقمي بنسبة (14%)، وبناءً على ذلك تم قبول الفرضية. ويرجع ذلك إلى النظرة البعيدة المدى لأصحاب المشروعات الصغيرة بأن الأمور سوف تتحسن بتوسيع قاعدة العملاء وتلبية احتياجاتهم ورغباتهم، لذلك فهم يهتمون بالتسويق الرقمي بطريقة تخدم تقديم منتجاتهم بما يتوافق مع أذواق وسلوكيات العملاء التي تحسن من المبيعات.

• وعند تحليل مسار الفرضية الفرعية السابعة المتفرعة من الفرضية الرئيسية لمعرفة أثر بُعد الإبداع في التسويق الرقمي تبين عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية للإبداع في التسويق الرقمي للمشروعات الصغيرة في أمانة العاصمة صنعاء، واتضح ذلك من أن قيمة (ت) كانت (0.823) أقل من (1.965)، أي غير دالة إحصائياً، أي أن الإبداع لا يؤثر في التسويق الرقمي، وبالتالي تم رفض الفرضية. والسبب في عدم توظيف خاصية الإبداع يعزى إلى أن الأفكار الإبداعية في التسويق الرقمي كثرت بشكل كبير، وأصبحت مألوفة وسهلة التقليد وفي نفس الوقت مجدية في عملية توسيع قاعدة العملاء وتحقيق الأهداف. ولكن هذا لا يلغي أهمية الإبداع والإتيان بما هو جديد حتى يتمكن أصحاب المشروعات الصغيرة من التفوق على المنافسين، فعلى أصحاب المشروعات الصغيرة الاهتمام بالجانب الإبداعي وعكسه على التسويق الرقمي.

• وعند تحليل مسار الفرضية الفرعية الثامنة المتفرعة من الفرضية الرئيسية لمعرفة أثر بُعد الابتكار في التسويق الرقمي تبين وجود أثر ذي دلالة إحصائية للابتكار في التسويق الرقمي للمشروعات الصغيرة في أمانة العاصمة صنعاء، وكانت قيمة بيتا (0.122)، وهذا يعني أنه عندما تزيد خاصية الابتكار بنسبة 100% فإن ذلك يؤدي إلى تطبيق التسويق الرقمي بنسبة (12%)، وبناءً على ذلك تم قبول الفرضية. واتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (Andjarwati, Barata, Latif & Setiono, 2021) في أن للابتكار تأثيراً على الأداء التسويقي للمشروعات الصغيرة. ويرجع سبب قبول الفرضية إلى أن أصحاب المشروعات الصغيرة يعملون على تطبيق الأفكار المتعارف عليها حديثاً في التسويق الرقمي من أجل تحسين الأداء، مثل تصميم المواقع، وطريقة تتبع أداء المشروع، مما قد ينتج عنه زيادة الوعي بالعلامة التجارية، وزيادة عدد العملاء؛ لأن ذلك يُمكنهم من التسويق بأقل التكاليف.

وخلصة النتائج السابقة الذكر للفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية لها أن خصائص رواد الأعمال بأبعادها مرتبةً من الأعلى تأثيرًا إلى الأقل تأثيرًا (المبادرة، والتفأؤل، والاستقلالية وتحمل المسؤولية، والابتكار) لها تأثير في التسويق الرقمي للمشروعات الصغيرة في أمانة العاصمة صنعاء، أما الأبعاد (الميل للمخاطرة، والحاجة إلى الانجاز، والثقة بالنفس، والإبداع) فلم تؤثر في التسويق الرقمي للمشروعات الصغيرة.

والسبب في أن المبادرة كانت الأعلى تأثيرًا في التسويق الرقمي يرجع أن أصحاب المشروعات الصغيرة يهتمون بوضع منتجاتهم أمام العملاء بشكل متسارع للإحتفاظ بأكبر عدد منهم، وتقديم منتجاتهم لأسواق جديدة، ومن أجل استثمار الفرص التي قد يتحصلون عليها من التسويق الرقمي وتكون نتيجة التعلم والتواصل مع العملاء. أما الابتكار فقد جاء بالمرتبة الأقل تأثيرًا، ويعزى ذلك إلى عدم تأثير الجانب الإبداعي على التسويق الرقمي والذي يعد منطلقًا للابتكار.

أما بقية الأبعاد التي لم تؤثر على التسويق الرقمي (الميل للمخاطرة، والحاجة إلى الإنجاز، والثقة بالنفس، والإبداع) فإن ذلك بسبب الأوضاع الحالية للبلاد التي تصعب عليهم تحقيق الرضا الكامل الذي يطمحون إليه، واتباع الأساليب المألوفة في التسويق الرقمي، ونقص التدريب الممنهج فيه، واستخدام التسويق الرقمي بجانب التسويق التقليدي. ولكن هذا لا يعني إهمالها وعدم توظيفها في التسويق الرقمي للمشروعات، فيجب على أصحاب المشروعات الصغيرة التركيز عليها وتوظيفها؛ لما لها من أهمية في تطوير التسويق الرقمي، فعدم الاستفادة من وجودها كخصائص لديهم تحد من الاستفادة من التسويق الرقمي بشكل كفاء وفعال.

وبناءً على ذلك تم عرض مجموعة من الأفكار على هيئة توصيات ومقترحات على النحو الآتي:

## ■ الاستنتاجات

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها فإنه تم التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات المتعلقة بمتغيرات الدراسة وبفرضياتها، كما يلي:

## الاستنتاجات المتعلقة بمتغيرات الدراسة وأبعادها:

-توفر خصائص رواد الأعمال لدى أصحاب المشروعات الصغيرة عينة الدراسة بدرجة توفر مرتفعة، وهذه النتيجة تدل على أن أصحاب المشروعات الصغيرة لديهم صفات تمكنهم من الدخول في أعمال مليئة بالفرص والتحديات في ظل مواردهم المتاحة، وتوافر هذه الخصائص تمكنهم من:

-التطوير والتحسين من مشروعاتهم، فهم قادرون على توليد أفكار جديدة وتطبيقها بعد دراسة المنافع منها مقابل التكلفة.

-اكتشاف الفرص أو إنشاؤها من خلال المسح المستمر للبيئة، مما يضعهم في موقع تنافسي متفوق.

-إشباع الدافع الداخلي الذي يحقق لهم الرضا.

-الوصول إلى الأهداف بوضوح من خلال تحديد المهام وتحسين الأداء باستمرار.

-القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة وفي الأوقات المناسبة.

2-حقق بعد الثقة بالنفس الرتبة الأعلى من حيث التوفر مقارنة ببقية أبعاد خصائص رواد الأعمال لدى أصحاب المشروعات الصغيرة عينة الدراسة، ويرجع ذلك إلى أن أصحاب المشروعات الصغيرة مؤمنون بذاتهم، وبمدى توقعهم لإمكانية تحقيق أهدافهم.

3-حقق بُعد الميل للمخاطرة بالرتبة الأخيرة من حيث التوفر مقارنة ببقية أبعاد خصائص رواد الأعمال ولكن بمستوى توفر مرتفع كون أصحاب المشروعات الصغيرة ميالون للمخاطرة المحسوبة المدروسة العواقب، فهم يعملون على تقييم المخاطر داخلياً وخارجياً.

4-حقق بُعد الاستقلالية وتحمل المسؤولية مستوى توفر مرتفع جداً لدى أصحاب المشروعات الصغيرة عينة الدراسة، ويرجع ذلك إلى أن الاستقلالية وتحمل المسؤولية نابعة من كون صاحب المشروع هو ملكه ومديره، فهو يعمل على اتخاذ القرارات، ويحدد الإجراءات وطرق العمل التي تُسير مشروعه ويتحمل مسؤولية ذلك.

5-حقق بُعد الحاجة إلى الإنجاز مستوى توفر مرتفع جداً لدى أصحاب المشروعات الصغيرة عينة الدراسة؛ لأن مستوى الإنجاز المرغوب هو الذي يحقق الطموح، ويحقق لهم الرضا عن الذات وتقديرها ويكسبهم مكانة مناسبة بين أفراد مجتمعاتهم.

6-حقق بُعد الابتكار مستوى توفر مرتفع لدى أصحاب المشروعات الصغيرة عينة الدراسة، ويرجع ذلك إلى قدرتهم على ترجمة احتياجات ورغبات العملاء وحل مشكلاتهم، كل ذلك من أجل التميز في تقديم المنتجات وتقديم الخدمات التي تدعم مشروعاتهم.

٧- حقق بُعد المبادرة مستوى توفر مرتفع لدى أصحاب المشروعات الصغيرة عينة الدراسة، ويرجع ذلك إلى كونهم متيقظين للفرص ولدراسة البيئة المحيطة، فهم يمتازون بالمبادرة في عملهم، وسباقون ومستعدون للبحث والاستقصاء من أجل التطوير المستمر لمشروعاتهم.

٨- حقق بُعد التفاؤل مستوى توفر مرتفع جدًا لدى أصحاب المشروعات الصغيرة عينة الدراسة، ويعود ذلك إلى الصحة النفسية الجيدة التي عكست نظرهم الإيجابية نحو المستقبل، وهذا يمكنهم من التكيف مع الأوضاع المختلفة وتجاوزها.

٩- حقق بُعد الإبداع مستوى توفر مرتفع جدًا لدى أصحاب المشروعات الصغيرة عينة الدراسة، ويرجع ذلك إلى أن أصحاب المشروعات الصغيرة لديهم القدرة على توليد أفكار جديدة، ولديهم الاستعداد للتخلي عن الأفكار والسلوكيات والمهام التقليدية غير المجدية، والتوجه نحو البحث عن ما قد يضيف جديدًا لمشروعاتهم.

١٠- حقق المتغير التابع (التسويق الرقمي) مستوى تحقق مرتفع بأبعاده من قبل أصحاب المشروعات الصغيرة عينة الدراسة، ويرجع ذلك إلى استخدام أصحاب المشروعات الصغيرة للقنوات الرقمية من أجل الوصول لأكبر شريحة ممكنة من العملاء، والعمل على الحفاظ عليهم والاستفادة من المعلومات المرتدة منهم من أجل تطوير مشروعاتهم، ومن خلال النتيجة نستخلص أن أصحاب المشروعات الصغيرة يعملون على:

-زيادة الوعي بالعلامة التجارية.

-بناء علاقة إيجابية مع العملاء.

-القيام بعملية البيع والشراء رقميًا.

-تخفيض التكاليف التسويقية.

-التفاعل مع العملاء في أي وقت.

-توفير محتوى ذي قيمة للعملاء.

-تحسين الصورة الذهنية للمشروع.

١١- حقق بُعد الجذب مستوى تحقق مرتفع باعتماده من قبل أصحاب المشروعات الصغيرة عينة الدراسة، ويرجع ذلك إلى وضع الإعلانات التفاعلية، والتذكير بالعلامة التجارية واستخدام نوافذ إعلانية جذابة، ولكن هذا لا يتم بغنى عن التسويق التقليدي مثل استخدام الإعلانات والبروشورات.

١٢- حقق بُعد الاستغراق مستوى تحقق مرتفع باعتماده من قبل أصحاب المشروعات الصغيرة عينة الدراسة، ويرجع ذلك إلى وعي ومحاولة أصحاب المشروعات الصغيرة توليد الطلب وذلك من خلال الاستفادة من تفاعل ومشاركة العملاء حتى تتم العملية التجارية.

13- حقق بعد الاحتفاظ مستوى تحقق مرتفع باعتماده من قبل أصحاب المشروعات الصغيرة عينة الدراسة، ويرجع ذلك إلى اهتمام أصحاب المشروعات الصغيرة بتحديث المحتوى الرقمي وبما يتناسب مع أذواق وسلوكيات العملاء والتفاعل مع ردود أفعالهم.

14- حقق بعد التعلم مستوى تحقق مرتفع، ويمثل أعلى مستوى تحقق مقارنة ببقية أبعاد التسويق الرقمي باعتماده من قبل أصحاب المشروعات الصغيرة عينة الدراسة، ويرجع ذلك إلى إدراك أصحاب المشروعات الصغيرة لأهمية الحصول على المعلومات والبيانات من العملاء، وأهمية الحصول على المعلومات من خلال إجراء دراسات وبحوث استقصائية ممنهجة خلال القنوات الرقمية للاستفادة منها في تحقيق أهداف المشروع الصغير.

15- حقق بعد التواصل مستوى تحقق مرتفع باعتماده من قبل أصحاب المشروعات الصغيرة عينة الدراسة، ويرجع ذلك إلى قدرة أصحاب المشروعات الصغيرة على إنشاء التفاعل، والفهم المشترك بين المشروع والعملاء لمعرفة المزيد عن العملاء وتعريفهم بمنتجات المشروع بشكل أكبر.

## ■ الاستنتاجات المتعلقة بفرضيات الدراسة

1- خصائص رواد الأعمال المؤثرة مرتبةً من الأعلى تأثيرًا إلى الأقل تأثيرًا (المبادرة، والتفائل، الاستقلالية وتحمل المسؤولية، والابتكار) في التسويق الرقمي للمشروعات الصغيرة في أمانة العاصمة صنعاء، أما الميل للمخاطرة، والحاجة إلى الانجاز، والثقة بالنفس والإبداع فلم تؤثر في التسويق الرقمي للمشروعات الصغيرة بسبب الاعتماد على الأساليب المتعارف عليها في التسويق الرقمي.

## ■ التوصيات

استنادًا إلى الاستنتاجات السابقة الذكر تم التوصل إلى مجموعة من التوصيات لمساعدة أصحاب المشروعات الصغيرة في إنجاح مشروعاتهم بشكل أكبر، وهي على النحو الآتي:

1- ضرورة توظيف خصائص رواد الأعمال بشكل كافٍ في التسويق الرقمي للمشروعات الصغيرة، وخاصة توظيف الميل للمخاطرة، والحاجة إلى الانجاز، والثقة بالنفس، والإبداع في التسويق الرقمي للمشروعات الصغيرة حتى يتم الاستفادة من التسويق الرقمي بشكل كفاء وفعال.

- 2- ضرورة توظيف التسويق الرقمي بأبعاده بشكل كامل، وعلى أصحاب المشروعات الصغيرة إيلاء بعدي الجذب والاستغراق أهمية كبيرة وتوظيفهما، فبعد الجذب يعمل على ترغيب العملاء المحتملين في زيارة المواقع الرقمية، وبعد ذلك يأتي دور الاستغراق الذي يعمل على اتمام العملية التجارية، مما يزيد من المبيعات ويؤدي إلى الاحتفاظ بالعملاء كعملاء دائمين. كما يمكن زيادة جذب العملاء بتوفير الموقع الإلكتروني بأكثر من لغة، واستغراقهم من خلال الاهتمام بخاصية التفاعل مع العميل من جهة وتفاعل العملاء فيما بينهم من جهة أخرى بشكل أكبر.
- 3- تقوية بعض المهارات لدى أصحاب المشروعات الصغيرة، مثل فن الاتصال مع العملاء لربطهم بالمشروع وعدم تنفيرهم منه.
- 4- على مؤسسات التمويل والجهات المختصة دعم أصحاب المشروعات الصغيرة ومساعدتهم في توظيفهم الخصائص التي يتمتعون بها بشكل مرتفع جدًا في التسويق الرقمي، وفي نجاح مشروعاتهم، وذلك بتوفير الدورات الفعالة، وتوفير التمويل اللازم وبشروط ميسرة. وهذا يسهم في قدرة أصحاب المشروعات الصغيرة على سداد الالتزامات التي عليهم تجاه مؤسسات التمويل.
- 5- تقييم فعالية التسويق بشكل مستمر.
- 6- التركيز على التفكير الإبداعي في كل مرحلة من مراحل المشروع، ابتداءً من كفاءة استخدام الموارد وحتى بعد وصول المنتج إلى العميل.
- 7- العمل على إقامة حاضنات أعمال لتقديم الاستشارات لأصحاب المشروعات الصغيرة بفاعلية.
- 8- توظيف خاصية الميل للمخاطرة بدرجة مرتفعة جدًا؛ لأنها تعمل على الوعي بالفرص واقتناصها واستغلالها مما يحقق العائد المادي والنمو للمشروع.
- 9- توظيف خاصية الثقة بالنفس؛ لأنها تدفع أصحاب المشروعات الصغيرة إلى تنفيذ الأعمال وإنشاء المشروعات وتحمل مسؤوليتها بدافع الرغبة في إشباع قدراتهم الإبداعية والابتكارية، إضافة إلى الرغبة في إثبات الذات وإشباع الحاجة إلى الإنجاز مما يحقق الرضا المرغوب.
- 10- تشجيع الحكومة للأفراد على إقامة المشروعات واستمرارية المشروعات القائمة بتخفيض القيود التي تواجه أصحاب المشروعات الصغيرة.

## ■ المقترحات

تقترح الدراسة ما يأتي:

- 1- تطبيق نفس النموذج في المشروعات المتوسطة والكبيرة.
- 2- دراسة خصائص ريادية أخرى لم تتناولها الدراسة، مثل موضع السيطرة، والتصميم والالتزام، والقيادة، والدافع للتميز في نجاح المشروعات الصغيرة.
- 3- دراسة أثر خصائص رواد الأعمال في التسويق الرقمي باستخدام نموذج RACE؛ لأنه يساعد المسوقين على تطوير خطط تسويق رقمية تركز على نمو المبيعات، وطريقة أخرى للنظر إلى الأهداف، بينما ينتقل العميل من الاتصال الأولي إلى الولاء للمشروع لمدة طويلة.
- 4- إجراء دراسات تتعلق بالتسويق الرقمي ولكن باستخدام أبعاد تقنية.
- 5- قبل إجراء الدراسات على عملاء مؤسسات التمويل الصغير، فإنه يستحسن معرفة عدد المشروعات الناجحة والمتعثرة والتي ستعمل على إثراء الدراسات بشكل أكبر.

## ■ المراجع :

أولاً: المراجع باللغة العربية

- أبو سمرة، حازم خميس (2017). دور الخصائص الريادية في تحسين مستوى الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية الخاصة (رسالة ماجستير). أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، فلسطين.
- الأسرج، حسين عبداللطيف (2010). المشروعات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التشغيل في الدول العربية، وزارة التجارة والصناعة.
- الأنصاري، بدرمحمد (1998). التفاؤل والتشاؤم، المفهوم والقياس و المتعلقات، جامعة الكويت، مجلس النشر العلمي، لجنة التأليف والتعريب والنشر.
- البكري، ثامر ياسر (2015). الإتصالات التسويقية والترويج، الطبعة الأولى، دار الحامد، عمان، الاردن.
- الحكيم، ليث علي يوسف والحمامي، زين محمد سعيد (2017). التسويق الرقمي ودوره في تحقيق سعادة الزبائن دراسة إستطلاعية لآراء عينة من زبائن شركات الاتصالات المتنقلة في العراق، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، 4، (1-3)، 189-233.

- الحسناوي, نغم داخ عبد علي (2020). الدور الوسيط للتسويق الرقمي في العلاقة التأثيرية بين التأهب المصرفي والاستجابة التنافسية دراسة ميدانية لآراء عينة من المديرين في عدد من المصارف الأهلية العراقية (أطروحة دكتوراه). كلية الإدارة والاقتصاد, جامعة كربلاء, العراق.
- حسين, قيس (2012). دور الخصائص الريادية في تعزيز الالتزام التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من متخذي القرار في الشركة العامة للصناعات الكهربائية - ديالى, (رسالة ماجستير). جامعة السليمانية, الهيئة الكردستانية للدراسات الاستراتيجية والبحث العلمي, العراق.
- السليمان, هاني إبراهيم (2005). دليلك إلى الثقة بالآخرين, عمان, دار الإسراء. شروجر, سيدني (1990). مقياس الثقة بالنفس, ترجمة وتعريب عادل محمد. الشمري, محمد عوض والعمار, فؤاد حمودي (2017). التسويق الرقمي ودوره في تعزيز الصورة الذهنية للمنظمة (دراسة استطلاعية لآراء العاملين في الشركة اسياسل للاتصالات العراقية/ فرع كربلاء, المجلة العراقية للعلوم الادارية, 13(54), 1-35.
- الشيخ, فؤاد نجيب, ملحم, يحيى والعكاليك, وجدان محمد (2009). صاحبات الأعمال الرياديات في الأردن: سمات وخصائص, المجلة الأردنية في إدارة الأعمال, 4(5), 497 - 521.
- صالح, ماجد محمد (2011). مدى توافر السمات الريادية لدى القيادات الإدارية في معمل سممت بادوش - دراسة استطلاعية تحليلية, مجلة تنمية الرافدين, 35(137), 111 - 158.
- صفوت, عبد الحميد (1992). الاتجاه نحو المخاطرة وسلوك التدخين, المصرية للكتاب, القاهرة.
- طالب, علاء فرحان, الياسري, أكرم محسن وعلي, اكرم محسن (2020). تأثير التسويق الرقمي في تعزيز الاستجابة التنافسية, المجلة العراقية للعلوم الادارية, 66(16), 1-27.
- عبدالله, مجدي أحمد (1996). السلوك الاجتماعي وديناميته, دار المعرفة الجامعية, الأزاريطة, الطبعة الأولى.
- علي, أمل عبد محمد (2016). تأثير الخصائص الريادية في جودة الخدمة الفندقية, بحث ميداني في فنادق محافظة بابل, مجلة جامعة بابل/العلوم الصرفة والتطبيقية, 24 (24), 2140-2171.
- عمر, أيمن علي (2007). إدارة المشروعات الصغيرة "مدخل مقارن", دار نشر الثقافة, مصر.

فارس، ندين (2016). أثر الخصائص الريادية لدى الإدارة العليا في البنوك التجارية والتخطيط الاستراتيجي في قطاع غزة: دراسة ميدانية على المدراء في البنوك التجارية (رسالة ماجستير)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.  
قزال، أحلام وبهدي، عيسى (2019). دراسة تحليلية لأثر المقاولاتية على تعزيز الابتكار في المؤسسات الجزائرية، المجلة الجزائرية للدراسات المالية والمحاسبية، 5(2)، 45 - 62.

كشكول، حسين محمد علي (2020). دور الفراسة الإستراتيجية في تحقيق التسويق السبراني من خلال الدور الوسيط للإبتكار الكاسح، دراسة تطبيقية في شركة نور الكفيل الصناعية (أطروحة دكتوراه غير منشورة). جامعة الكوفة كلية الإدارة والإقتصاد.

مايكل، مان وماجد، سلطان ونصر، محمد شهاب والرامسي، علي (2011). استراتيجية تطوير المنشآت المتوسطة والصغيرة والأصغر في اليمن للفترة 2011-2021، الوكالة الألمانية للتعاون الدولي، الجمهورية اليمنية.

المومني، هنادة ماجد أحمد (2014). أثر الخصائص الريادية للعاملين في تحقيق التوجهات المستقبلية للجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان - دراسة تطبيقية، مجلة علوم بغداد للعلوم الاقتصادية، (42)، 331-356.

النشمي، مراد محمد (2017). أثر الخصائص الريادية في النية لإنشاء المشروعات الريادية لدى طلبة تخصصات العلوم الإدارية بجامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، 10(31)، 103-119.

النوفل، أحمد خليف، المراد، نبال يونس محمد ونجيب، صبا محمد (2011). مدى توافر الخصائص الريادية لدى القادة الإداريين (دراسة استطلاعية لآراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة الموصل)، مجلة بحوث مستقبلية، 4(4)، 11-32.

هيج، أحمد (2018). الخصائص الريادية لدى رواد الأعمال وأثرها في تطوير المشروعات الصغيرة والمتوسطة في أمانة العاصمة صنعاء (رسالة ماجستير). قسم إدارة الأعمال، جامعة العلوم والتكنولوجيا.

الوكالة الألمانية للتعاون الدولي ووزارة الصناعة والتجارة اليمنية (2015): دليل 2015 - دليل خدماتي ومعلوماتي إحصائي للمنشآت المتوسطة والصغيرة والأصغر، الوكالة الألمانية للتعاون الدولي، الجمهورية اليمنية.

## ■ ثانيًا: المراجع باللغة الانجليزية

- Abdulwahab, M. H., & Al-Damen, R. A. (2015). The Impact of Entrepreneurs Characteristics on Small Business Success at Medical Instruments Supplies Organizations in Jordan, MBA Business Administration Department Faculty of Business, Amman Arab University Jordan, International Journal of Business and Social Science 175 – 164 ,(8)6.
- Ahmad, M. Q. (2019). Factors Affecting Attitudes Towards Entrepreneurship: A Case Study of CBA Students at Kuwait University, Journal of Corporate Governance Research, 95 – 64 ,(1)3.
- Ali, A., Omar, N., Daud, N., & Mohamed, I. (2012). Adoption & Performance of Click & Mortar Retailers: Malaysia Evidence. Advances in Natural & Applied Sciences, 1609 -1591 ,(8)6.
- Andjarwati, T., Barata, F. A., Latif, I. N., & Setiono, B. A. (2021). The Effect of Entrepreneurial Characteristics and Business Capital and Innovation on Marketing Performance of Small and Medium Enterprises (SMEs), International Journal of E-Business and E-Government Studies, ,(1)13 159-142.
- Barine, L. O. (2021). Entrepreneurial Characteristics and Performance of Small and Medium Scale Enterprises in Port Harcourt Metropolis, World Journal of Entrepreneurial Development Studies, 32 – 11 (1)6
- Carman, J. M. (1990). Consumer perceptions of service quality: An assessment of the SERVQUAL dimensions. Journal of Retailing, ,(1)66 55–33.
- Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2012). Digital Marketing Strategy, Implementation and Practice, (5th ed.), L.E.G.O., S.p.A., Italy.
- Chan, N. L., & Guillet, B. D. (2011). Investigation of Social Media Marketing: How does the Hotel Industry in Hong Kong perform in Marketing on Social Media Websites? Journal of Travel & Tourism Marketing, 368 – 345 ,(4)28.
- Daft, R. (2010). Management (9th ed.). South-western, Cengage Learning, Canada.
- Deasy, S. (2023). The Influence of Entrepreneurial Characteristics on The Success of The Service Business At Elfa Music School Bandung, Journal of Artificial Intelligence and Digital Business (RIGGS), 44-36 ,(2)1.

## ■ ثانيًا: المراجع باللغة الانجليزية

- Dubey, P. (2022). The effect of entrepreneurial characteristics on attitude and intention: an empirical study among technical undergraduates, *Journal of Business and Socio-economic Development*.
- Good, W. (2003). *Building a dream: A Canadian guide to starting your own business* (5th ed.). Mc Graw-Hill Ryerson Limited, Canada.
- Henry, C., Hill, F, & Leitch, C. (2003). *Entrepreneurship: Education and Training*, England: Ash gate Publishing limited.
- Jaafar, M., Maideen, S. A., & Sukarno, S. Z. M. (2010). Entrepreneurial Characteristics of Small and Medium Hotel Owner-Managers, *World Applied Sciences Journal*, 62-54 ,10.
- Khaskheli, G. A., Rajper. Z. A., Mangi, Q. A., Hussain, R. S., & Shar, A. H. (2020). A mediation analysis of social media marketing between the relationship of entrepreneurial marketing strategies and the performance of small & medium enterprises in Pakistan, *Indian Journal of Science and Technology*, 2934-2924 :(29)13.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Marketing management* (12th ed.).
- Kozubíková, L., Dvorský, J., Cepel, M., & Balcerzak, A. P. (2017). Important characteristics of an entrepreneur in relation to risk taking: Czech Republic case study. *Journal of International Studies*, 233-220 ,(3)10.
- Liang, C., & Dunn, P. (2008). Are Entrepreneurs Optimistic, Realistic, Both or Fuzzy? Relationship between Entrepreneurial Traits and Entrepreneurial Learning, *Academy of Entrepreneurship Journal*, 73 – 51 ,(1)14.
- McQuade, S., Waitman, R., Zeisser, M., & Kierzkowski, A. (1996). *Marketing to the digital consumer*. The McKinsey Quarterly, 5-4 ,3.
- Moreno, D. (2021). The Impact of Entrepreneurial Characteristics on the Business Resiliency of Micro, Small and Medium Enterprises in the Philippines, *International Journal of Management Studies and Social Science Research*, 253 -243 ,(3)3.
- Neneh, B. N. (2011). *The impact of entrepreneurial characteristics and business practice on the long term survival of small and medium enterprise (SMEs)*, (Master dissertation). the Department of Business Management Faculty of Economic and Management Sciences University, South Africa.

## ■ ثانيًا: المراجع باللغة الانجليزية

- Robert, H., & Michal, P. (2002). *Entrepreneurship* (5th ed.). Mc Graw – Hill Co. Irwin, New York.
- Wymbs, C. (2011). Digital marketing: the time for new “academic major” has arrived, *Journal of Marketing Education*, 1106-93 ,(1)33.
- Xie, Q., Liu, L., Malik, H., Chupradit, S., & Wutti, P. (2021). The Influence of Entrepreneurial Characteristics on the Performance of Tourism Vlogger Entrepreneurs, *Frontiers in Psychology*, 12-1 ,12.

# **Enhancing Performance-Based Seismic Design through RC Column Jacketing: A Pathway to Improved Structural Safety**

Sulaiman Al-Safi<sup>1</sup>, Ahmed Yafa'a<sup>3,4</sup>, Ibrahim Alameri<sup>1,2</sup>

<sup>1</sup>Civil Engineering Dept., Sana'a University,  
Sana'a, Yemen

<sup>2</sup>Civil Engineering Dept., Emirates

International University, Sana'a, Yemen

<sup>3</sup>Arch. Engineering Dept., Tamar University,  
Tamar, Yemen

<sup>4</sup>Arch. Engineering Dept., Emirates  
International University, Sana'a, Yemen

**Email:**

**Alameri**            [i.ameri@su.edu.ye](mailto:i.ameri@su.edu.ye)

**Yafa'a**            [ahmed.yafaa@tu.edu.ye](mailto:ahmed.yafaa@tu.edu.ye)

**Alsafi**            [alsafi11@hotmail.com](mailto:alsafi11@hotmail.com)

## Abstract:

In seismic-prone regions, improving the structural resilience of older buildings is critical for minimizing potential collapse and protecting lives. Concrete jacketing has emerged as a widely adopted retrofitting technique for enhancing the structural performance of columns in existing buildings. This study investigates the effectiveness of concrete jacketing in elevating the performance level of a building as defined by ASCE/SEI 17-41 standards. Through pushover analysis, this research demonstrates that concrete jacketing substantially enhances plastic hinge rotation capacity, reduces story displacement, and decreases inter-story drift. The findings highlight the critical role of column strengthening in seismic retrofitting efforts, offering practical insights for engineers and architects aiming to bolster the safety of vulnerable structures.

## Keywords:

RC jacketing, retrofitting, performance based seismic design, plastic hinge, pushover analysis

## 1. Introduction

The resilience and safety of buildings, particularly in seismic regions, are critical to ensuring the protection of lives and property. The importance of rehabilitating existing structures, especially aging or seismically vulnerable buildings, has grown as urban populations expand and cities face increased seismic risks (Al-Safi et al., 2021 ;2020). Many older buildings were designed according to outdated codes or without adequate consideration for seismic activity, putting them at greater risk of damage or collapse during an earthquake. Rehabilitation of these buildings, therefore, has become a priority for engineers, urban planners, and policymakers to enhance public safety and protect the built environment (Bojanowski et al., 2021).

Rehabilitation or retrofitting aims to upgrade a building's structural performance to meet current standards, increase resistance to seismic forces, and reduce the likelihood of catastrophic failure (Al-Safi, 2022). These upgrades range from minor structural reinforcements to comprehensive redesigns depending on the existing building's condition and the expected seismic demands. Among various retrofitting strategies, structural element strengthening—particularly for columns, beams, and joints—has shown to be highly effective. Columns are fundamental to a building's vertical load-bearing capacity, and their failure can lead to progressive collapse, emphasizing the need for reliable column strengthening techniques (Hakim & Booth, 2022).

Concrete jacketing is a prominent method for strengthening columns in reinforced concrete (RC) structures, widely regarded for its effectiveness and feasibility. It involves wrapping an existing column with an additional layer of concrete and reinforcing steel, thereby increasing the column's load-bearing capacity and improving its ductility. Concrete jacketing provides enhanced confinement, which is crucial for structures in seismic zones as it improves the column's ability to absorb and dissipate energy during seismic events (Priestley et al., 2007). Compared to other techniques, such as steel jacketing or fiber-reinforced polymer (FRP) wrapping, concrete jacketing has the advantage of compatibility with existing RC structures and is often more cost-effective in large-scale projects (Bingöl & Özmen, 2020).

The application of concrete jacketing has gained attention due to its straightforward implementation, durability, and ability to significantly improve structural resilience. Concrete jackets increase the cross-sectional area and moment of inertia of the column, resulting in enhanced flexural and shear strength. The technique also allows for a controlled increase in stiffness, thereby minimizing story drifts under lateral seismic loading. Moreover, concrete jacketing is a versatile solution, adaptable to varying column sizes and shapes, making it particularly beneficial for retrofitting irregularly shaped or slender columns that are commonly found in older buildings (Choi & Seo, 2019).

In recent years, research has focused on optimizing concrete jacketing techniques to further enhance their efficiency and cost-effectiveness. Ghannoum and Moehle (2014) demonstrated that jacketed columns experience improved performance in terms of plastic hinge formation, a critical factor for energy dissipation and inelastic behaviour during earthquakes. Their study showed that concrete jacketing allows for an extended plastic hinge zone, resulting in greater ductility and reduced chances of brittle failure. Additionally, studies have incorporated modern analysis tools, such as finite element modelling (FEM) and nonlinear dynamic analysis, to simulate the behaviour of jacketed columns under seismic loads more accurately (Mata et al., 2017). These simulations provide insights into the interactions between the original column and the jacket, aiding in the optimization of reinforcement details and jacket dimensions.

More recent investigations have explored alternative materials and techniques to enhance the performance of concrete jacketing; Khoury et al. (2021) analysed the use of high-performance concrete and self-compacting concrete for jacketing applications, which reduced construction time and improved confinement effectiveness. Furthermore, hybrid jacketing methods incorporating both concrete and fibre-reinforced polymers (FRP) have been studied to achieve higher stiffness and reduce the overall weight added to the building. These developments reflect a continuous advancement in retrofitting methodologies, aimed at making buildings safer, more resilient, and less intrusive to occupants (Teng et al., 2022).

Despite these advancements, there remain critical gaps in understanding the overall influence of concrete jacketing on building performance levels. Existing research often focuses on individual performance indicators, such as moment capacity or ductility, but lacks a holistic approach to assessing performance across different levels, particularly under seismic conditions. Building performance levels, as outlined by the American Society of Civil Engineers (ASCE), provide a systematic way to evaluate how a structure will perform under seismic loads—from “Operational” to “Collapse Prevention.” Concrete jacketing’s potential to elevate a building’s performance from “Collapse Prevention” to “Life Safety” is particularly valuable, as it implies a significant reduction in the risk of collapse while allowing controlled deformation and energy dissipation (ASCE, 2017).

The importance of this study lies in bridging the gap between column strengthening at a local level and the overall improvement of building performance levels. By focusing on how concrete jacketing can enhance performance from "Collapse Prevention" to "Life Safety," this research highlights a practical and widely applicable solution for seismically vulnerable buildings. The findings of this study can provide engineers and policymakers with data-driven insights into the effectiveness of concrete jacketing, supporting informed decisions on retrofitting approaches that prioritize occupant safety and structural resilience.

This study employs a case-study approach to examine a five-story RC building initially classified at a "Collapse Prevention" level. The building's seismic performance is analysed before and after the application of concrete jacketing to its columns. Key performance indicators, including plastic hinge formation, story displacement, and inter-story drift ratios, are evaluated to quantify the improvements brought by the jacketing. The results demonstrate the potential of concrete jacketing to elevate performance to "Life Safety," thereby contributing to a safer building environment and providing a model for similar structures in need of seismic retrofitting.

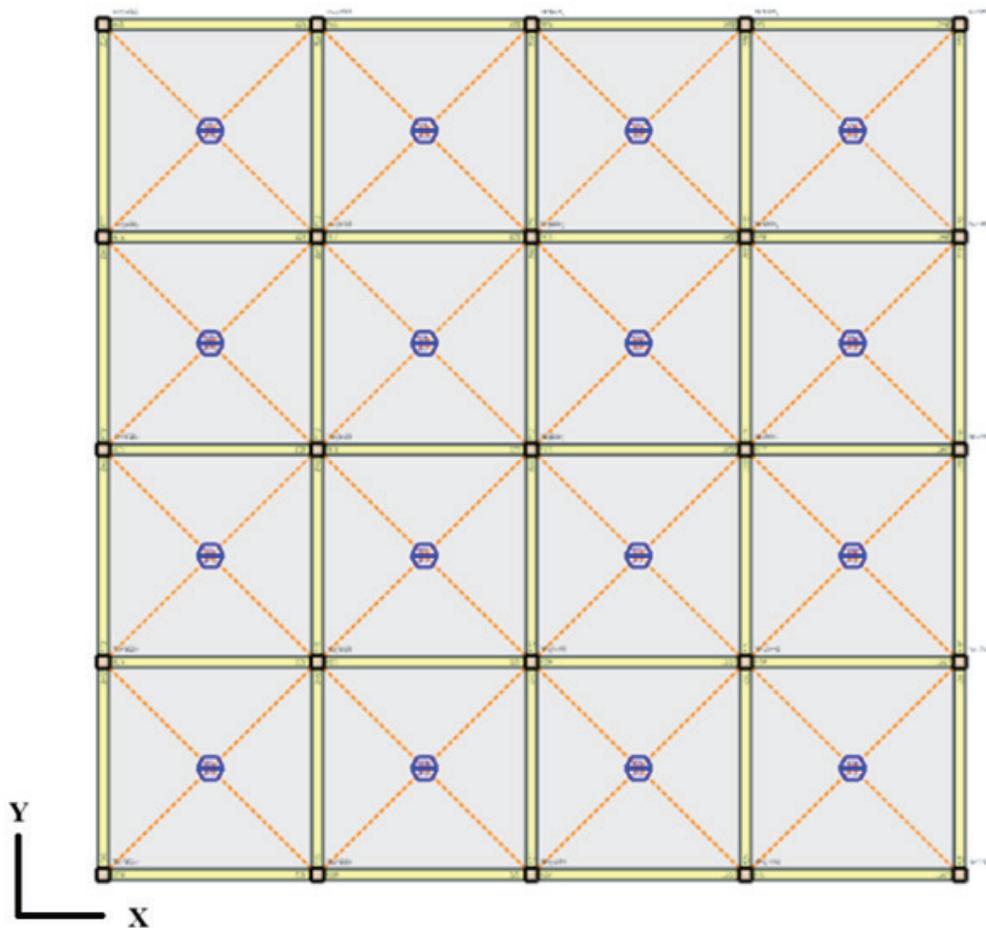
## 2. Methodology

### 2.1 Building Information

The case study building is a five-story reinforced concrete (RC) structure located in Sana'a, Yemen, an area classified within a moderate risk zone. The seismic design parameters are based on a peak ground acceleration (PGA) of approximately 0.20g to 0.30g. The building has a total height of 15 meters, with each story measuring 3 meters. It is designed in a rectangular layout with four bays along both the X and Y directions, each bay spanning 5 meters in length as shown in figure 1. The concrete used has a compressive strength of 25 MPa, while the steel reinforcement has a yield strength of 280 MPa. Site soil investigations indicate that the building rests on a moderately stiff soil profile, classified as Site Class D. For finishing loads, the building was designed with an additional 1.9 kN/m<sup>2</sup>, and the live load is 2.0 kN/m<sup>2</sup>, reflecting typical residential use in Sana'a. These load specifications, along with non-structural component considerations, are incorporated into a detailed pushover analysis - a non-linear static technique used to assess a structure's capacity to withstand seismic forces by applying gradually increasing lateral loads - to simulate the building's behaviour under lateral seismic loads.

The building's structural system consists of a two-way slab floor system supported by beams. Each slab is 130 mm thick, designed to accommodate typical residential live loads. Beams are 250 mm x 500 mm. The building's columns, which are initially 300 mm x 300 mm in cross-section.

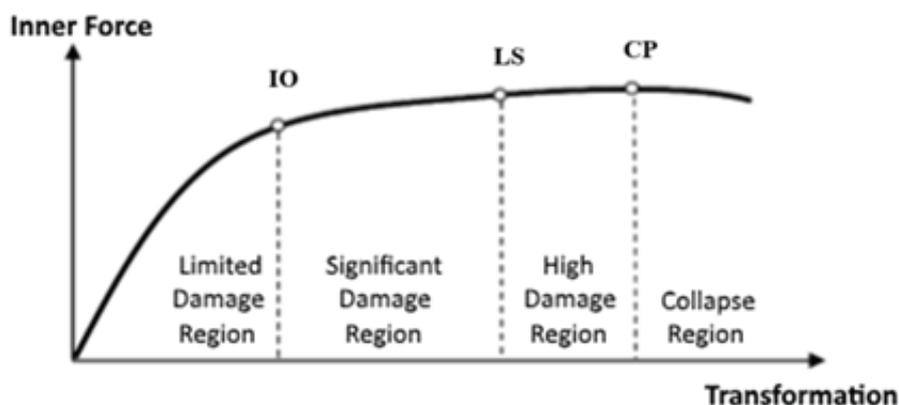
The RC jacketing of columns is designed to strengthen the columns passed to CP level only to enhance their performance to LS level. Each column jacket adds a 100 mm layer of high-strength concrete around the original column, effectively expanding the column's dimensions to 500 mm x 500 mm. Additional main and transvers reinforcement with a yield strength of 280 MPa and the concrete in the jacket has a compressive strength of 30 MPa, slightly higher than the original concrete, to ensure compatibility and increase overall durability. The jacket is anchored to the original column using dowels and shear connectors, ensuring composite action between the new and existing materials. This RC jacketing is expected to enhance the columns' ductility, shear strength, and flexural capacity, thereby improving the building's overall seismic resilience and performance level.



**Figure 1 Plan view of the building**

## 2.2 Procedure

The seismic evaluation procedure for the building commenced with a primary assessment using pushover analysis, which progressively applies lateral loads to identify the building's load-bearing and deformation capacities. Plastic hinge limits, as per Federal Emergency Management Agency (FEMA 356 and FEMA 440) guidelines, as shown in Figure 2 were set according to defined performance levels for concrete members: "Immediate Occupancy" (IO), "Life Safety" (LS), and "Collapse Prevention" (CP). For concrete columns, allowable hinge rotation and maximum drift limits for each level according to FEMA 356 and FEMA 440 were summarized in table 1.



**Figure 2 Damage regions curve**

**Table 1 Allowable hinge rotation and maximum drift limits**

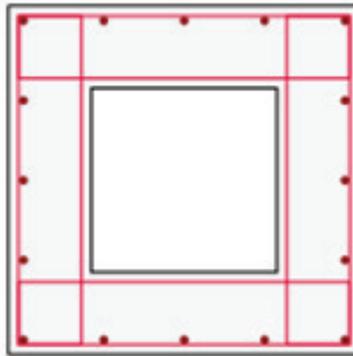
Performance level	IO	LS	CP
Allowable rotations (rad)	0.005	0.015	0.03
Max. drift limits (%)	1	2	4

The overall performance level of the building was determined by comprehensive plastic hinge counts in beams and columns, and the total count was compared to allowable limits per FEMA guidelines. According to FEMA 356 standards, up to %20 of plastic hinges in vertical members (columns) are permitted to exceed the LS level and reach CP without impacting the overall building classification as LS. Furthermore, Performance points were calculated by finding the intersection between the structure's capacity curve (a plot of base shear versus displacement) and the seismic demand curve derived from expected ground motion.

## The procedure for this article was as follows

a) A pushover analysis of the existing building was performed using ProtaStructure software according to the ASCE/SEI 17-41 guidelines to determine the actual performance level in terms of story displacement, and plastic hinge formation in columns and beams.

b) Jacket thickness of 100 mm with additional steel reinforcement was designed using interaction diagrams around columns passed to CP level only to enhance their performance to LS level as shown in figure 3. The jacket was designed to ensure compatibility with the existing structure and was anchored to improve composite action.



**Figure 3 RC jacketing of columns**

c) Concrete jacketing of columns was simulated by updating the column properties in the finite element analysis (FEA) model. The modulus of elasticity, section dimensions, and reinforcement details were modified to represent the retrofitted state.

d) After updating the model with retrofitted column properties, a second pushover analysis was conducted to determine the performance level of the retrofitted building.

## 3. Results

### 3.1 Plastic Hinge Formation

According to pushover analysis results calculated using ProtaStructure software, the damage levels of the members that occurred in beams and columns are summarized in Table 2 for the existing and RC jacketing of columns buildings. The performance analysis of the existing building prior to retrofitting reveals significant vulnerabilities, particularly in the structural beams and columns. Before retrofitting, none of the beams were in the IO level, which would indicate the ability to sustain only minor damage in a seismic event. Instead, %100 of the beams were in the LS level, suggesting that they met minimum safety requirements but lacked resilience under higher seismic loads, potentially allowing moderate damage that could compromise functionality. The vertical members showed a similar need for improvement, with only %9.8 achieving IO level, %85.8 in the LS level, and %2.5 in the CP level, indicating severe limitations in their load-bearing capacity. Alarming, %1.9 of the vertical members were classified in the Collapse region, suggesting a risk of catastrophic failure under intense seismic loads. This distribution underscores the necessity of intervention to address the building's structural weaknesses, particularly in its columns, which are essential to overall stability.

After the application of reinforced concrete (RC) jacketing of columns, the analysis indicates substantial performance gains across the structural components. The percentage of beams achieving IO level rose from %0 to %64.6, a significant improvement that indicates enhanced resilience. Meanwhile, %35.4 of beams remain in the LS level, a considerable improvement over the original scenario, and with none in the CP or Collapse regions. For the

now achieved IO level, while only %9.7 remain in the LS level. Importantly, no columns fall into the CP or Collapse categories post-retrofitting, indicating that all critical columns being capable of bearing seismic loads with a significantly reduced risk of major structural damage or failure. This transformation in performance status among both beams and columns reflects the impact of RC jacketing in redistributing stresses and enhancing the overall resilience of the building structure.

**Table 2 Plastic hinge formation results**

	Plastic hinges (%)	
	Existed building	RC Jacketing of columns
<b>No. of Beams in IO</b>	0	64.6
<b>No. of Beams in LS</b>	100	35.4
<b>No. of Beams in CP</b>	0	-
<b>No. of Beams in C</b>	0	-
<b>No. of Vertical Members in IO</b>	9.8	90.3
<b>No. of Vertical Members in LS</b>	85.8	9.7
<b>No. of Vertical Members in CP</b>	2.5	-
<b>No. of Vertical Members in C</b>	1.9	-

### 3.2 Story Drift

Comparative story drift in X-direction for existing vs. RC jacketing (in mm) is shown in figure 4. The total building displacement at the roof level shows a slight reduction after applying RC jacketing to the columns, decreasing from 90.6mm in the existing building to 82.6mm after retrofitting. This decrease, while modest (around 9%), indicates an improvement in the building's lateral stiffness and overall structural stability. The reduction in displacement can likely be attributed to the RC jacketing's effect on enhancing the load-bearing capacity and rigidity of the columns.

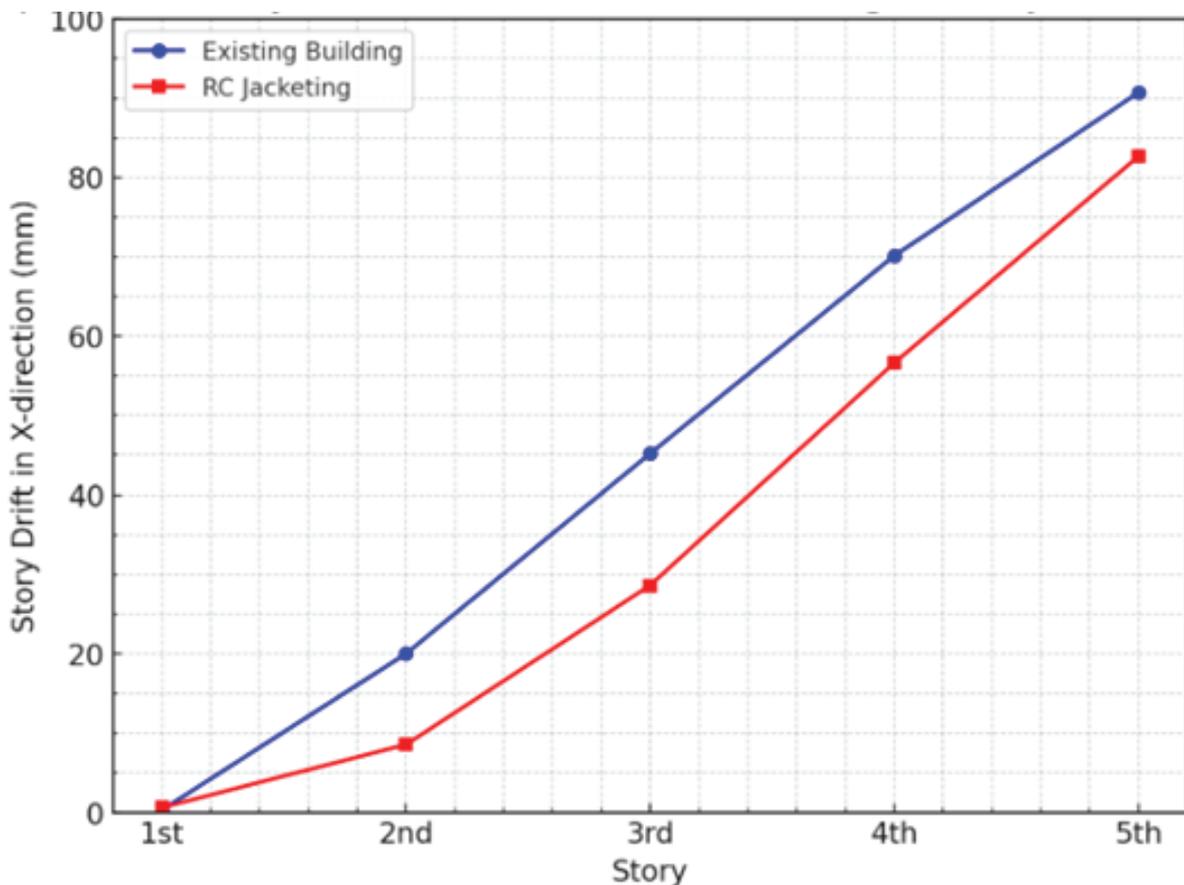


Figure 4. Comparative story drift in X-direction for existing vs. RC jacketing (in mm)

## 4. Conclusion

This study evaluated the structural performance of an existing building before and after the application of reinforced concrete (RC) jacketing to the columns and the main findings are summarized as follows:

- The application of RC jacketing to columns yielded marked improvements in performance across several parameters. Post-retrofitting, %64.6 of beams achieved IO level, and the remaining %35.4 were in the LS level, representing a significant shift toward higher resilience and minimal damage.

- In vertical members, the improvements were more pronounced: %90.3 of columns achieved IO level, and the CP and Collapse levels were entirely eliminated, enhancing the building's structural safety and stability under seismic stress.

- The slight decrease in total roof displacement further confirmed an increase in the building's lateral stiffness, indicating better control over structural movements during lateral load events.

## Recommendations for Future Work

Future research could explore the following

- The effectiveness of RC jacketing in combination with other retrofitting methods, such as the use of CFRP or base isolation techniques, to further reduce lateral displacement and enhance seismic performance level.

- Evaluating the cost-benefit ratio of RC jacketing versus alternative retrofitting methods in various building types.

## References

- Al-Safi, S., Alameri, I. A., Badhib, R. A. M., & Kuleib, M. (2020). Evaluation of performance-based earthquake engineering in Yemen. *Challenge Journal of Structural Mechanics*, 10 ,(1)6.  
<https://doi.org/10.20528/cjsmec.2020.01.002>
- Al-Safi, S., Alameri, I. A., Ezzedine, S. A. N., & Alwalidi, M. Q. (2022). Performance-based seismic design of laterally braced steel frames. *Challenge Journal of Structural Mechanics*, 141 ,(4)8.  
<https://doi.org/10.20528/cjsmec.2022.04.002>
- Al-Safi, S., Alameri, I., Wasel, W. A., & Al-kadasi, A. B. (2021). Linear and Nonlinear Behavior of Steel Buildings with Different Bracing Systems. *International Journal of Steel Structures*, 486–475 ,(2)21.  
<https://doi.org/10.1007/s1-00450-020-13296>
- ASCE. (2017). *ASCE/SEI 17-41: Seismic Evaluation and Retrofit of Existing Buildings*. American Society of Civil Engineers.
- Ghannoum, W., & Moehle, J. (2014). Behavior of lightly confined column longitudinal bars under cyclic loading. *Journal of Structural Engineering*, 12-1 ,(6)140.
- Kappos, A. J., Lekidis, V. A., & Stylianidis, K. C. (2018). The effectiveness of RC jacketed columns in seismic retrofitting. *Engineering Structures*, 48-40 ,(10)50.
- Priestley, M. J. N., Calvi, G. M., & Kowalsky, M. J. (2007). *Displacement-based seismic design of structures*. IUSS Press.
- Sezen, H., & Whittaker, A. S. (2006). Seismic performance of structural walls in reinforced concrete buildings. *Journal of Structural Engineering*, 457-446 ,(2)132.

# **THE IMPACT OF NUTRITION SURVEILLANCE SYSTEM ON NUTRITIONAL DECISION- MAKING**

**Tawfiq Mahyoub<sup>1\*</sup>, Ammar Thabit Zahary<sup>2</sup>**  
**Department of Business Administration 1**  
**(Health Management) Azal University, Sana'a,**  
**Yemen In Cooperation With Asia E University,**  
**Malaysia**  
**Faculty of Computer and IT, Sana'a 2**  
**University, Yemen**

## ■ Abstract

- The current study aimed to identify the reality of using the nutritional Surveillance system in Nutrition General Administration in Ministry of Health & Population in Yemen as well as to Identify the impact the nutritional surveillance system represented in its dimensions (suitability, accuracy, timing, clarity, modernity) on the nutritional decision- making represented in its dimensions (problem defining and analysis, information collection and analysis, choosing the best alternative) in Nutrition General Administration in Ministry of Health & Population in Yemenites. To achieve the objectives of the study, the descriptive analytical method was used and the questionnaire was the main tool for collecting the data. The sample of the study included (37) individuals. The study came out with many findings. The study provided some recommendations, the most important ones were that, pay more attention to the dimension of suitability through the contribution of the information in solving the problems. Pay more attention to the dimension of timing through providing the information accurately and on time. Pay more attention to the dimension of clarity through providing clear and understandable information.

## ■ Keywords:

Surveillance, Nutritional, WHO, acute Malnutrition, Decision-Making,

\*Corresponding Author. Tawfiq Mahyoub Email: [tawfiqh2019@gmail.com](mailto:tawfiqh2019@gmail.com)

\*Corresponding Author. Ammar Thabit Zahary Email: [aalzahary@gmail.com](mailto:aalzahary@gmail.com)

## ■ 1. Introduction

- Acute malnutrition is a common cause of diseases and mortality among children under five years old in the world. Each year, 19 million of children are suffering from acute malnutrition and half a million of them are dying (Department of Nutrition, 2014). Measuring the nutritional status of any community requires obtaining different types of information that can be collected in the context of nutritional investigations and national surveys that can be conducted at specific intervals. It can be also conducted within the framework of food and nutrition surveillance which means obtaining information continuously according to the World Health Organization (WHO, 2005). Nutritional Surveillance is a key requirement for the national nutrition policy or strategy. The Food and Agriculture Organization of United Nations (FAO) and the World Health Organization (WHO) have introduced the nutritional surveillance system for many years. The system of nutritional surveillance is a continuous process which must simultaneously be planned or it will be considered a waste of time and meaningless if information is collected without being analyzed and interpreted. The stakeholders must be convinced of the importance of such information that is provided by the nutritional surveillance system. This information must be used to support the health planning efforts to improve the nutritional status of community as well as to evaluate the nutritional programs (Musaiger, 1990). The difficulty in making decisions begins to arise when an individual faces a number of alternatives that have the same positive consideration or the same negatives sides. The process of decision-making begins with the definition of a particular problem which arises primarily and when it is difficult to achieve the desired goals.

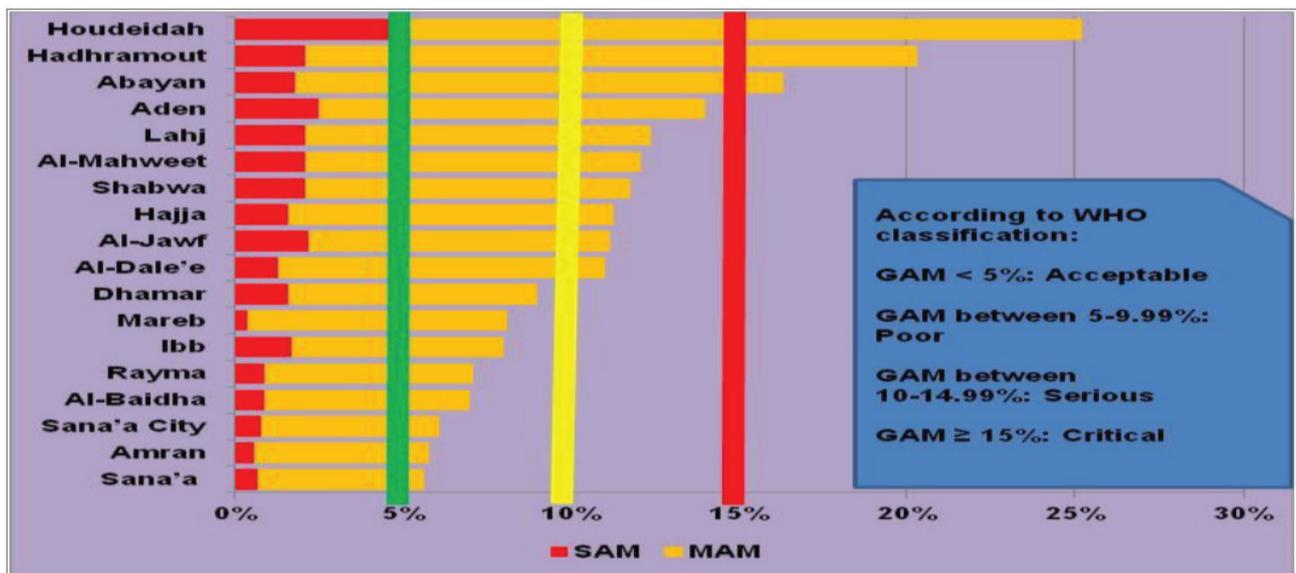
The process of decision-making often involves a situation of tension that arises mainly because of the conflict of the alternatives, uncertainty about the preference of the chosen alternative or fear about the negative consequences of applying the chosen alternative (WHO, 2007). The nutritional system in Yemen clearly reflects a major imbalance in the nutritional system of individuals and families. Malnutrition diseases are a public health problem that threatens the lives of children whose ages are below five years old. The rate level of the severe malnutrition was high with the percentage of (%15) according to the most recent survey of 2013. The acute malnutrition diseases often place burdens on any community and it is beyond the capabilities and material means that may bring infected children to death (Department of Nutrition, 2014). The main purpose of the current study is to identify the reality of using the nutritional surveillance system in General Administration of Nutrition in Ministry of Health & Population in Yemen? Some objectives are derived from the main purpose and presented as the following:

1. Identify the reality of using the nutritional surveillance system represented in its dimensions (suitability, accuracy, timing, clarity, modernity) in General Administration of Nutrition in Ministry of Health & Population in Yemen.
2. Identify the level of applying the nutritional decision- making represented in its dimensions (problem defining and analysis, information collection and analysis, choosing the best alternative) in General Administration of Nutrition in Ministry of Health & Population in Yemen.
3. Identify the impact the nutritional surveillance system represented in its dimensions (suitability, accuracy, timing, clarity, modernity) on the nutritional decision- making represented in its dimensions (problem identifying and analysis, information collection and analysis, choosing the best alternative) in General Administration of Nutrition in Ministry of Health & Population in Yemen.

4. Provide a suitable proposal that would improve the nutritional surveillance system and serve the General Administration of Nutrition in Ministry of Health & Population in Yemen.

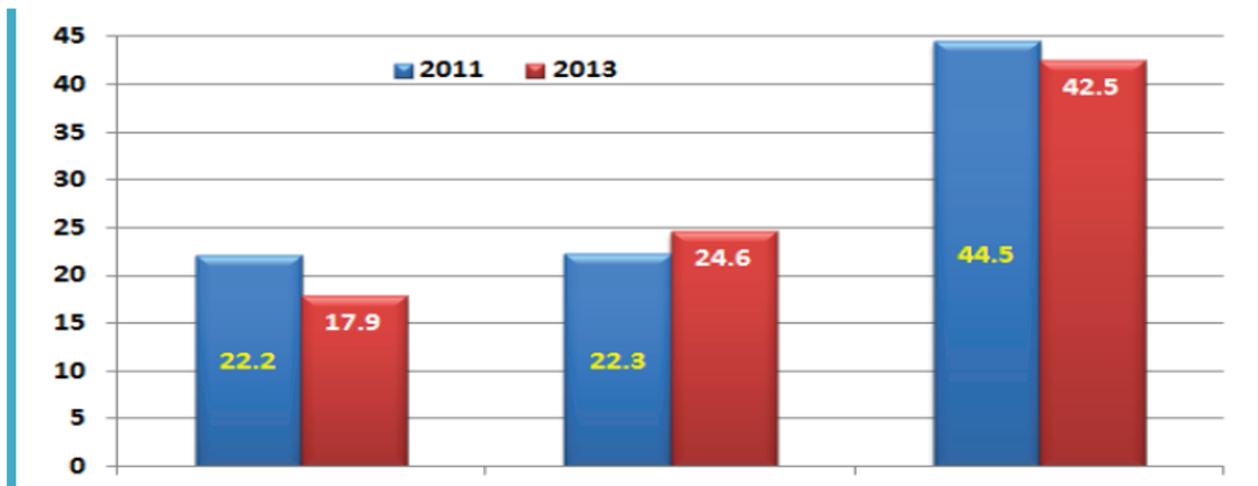
Based on the preceding presentation, the importance of the current study is to illustrate the reality of using the nutritional surveillance system and monitor the nutritional information that contributes to the analysis and interpretation of the underlying factors associated with the acute malnutrition. Moreover, it aimed to link the information with the future directions of the national nutrition strategy in achieving the total development goals and the comprehensive implementation plan for maternal, infant and young child nutrition, which will lead towards achieving the global nutrition targets by the year 2025. The current study also aimed to reach conclusions and provide recommendations.

**Figure 1. Global Acute Malnutrition among Children under 5 Years Old**



that meet needs and benefits of nutritional programs as well as to promote the decision-making process in the General Administration of Nutrition in Ministry of Public Health & Population in achieving and Surveillance its objectives.

**Figure 1. Global Acute Malnutrition among Children under 5 Years Old**



## ■ 2. NUTRITION SURVEILLANCE SYSTEM & NUTRITIONAL DECISION-MAKING

### 2.1 NUTRITION SURVEILLANCE SYSTEM

#### 2.1.1 Concept of Nutrition Surveillance System

Surveillance is defined as a collection of information to see if the agreed context is maintained in advance (WHO, 2007).

The nutrition Surveillance was introduced in the 1970s which is derived from the concept of pathological Surveillance, then the term nutrition Surveillance was introduced in 1984. It is a system by which information on the status of food and nutrition is obtained on a continuous basis so that the situation of the population can be carefully monitored, and the appropriate measures can be taken whenever necessary. (Kelly) defined it as an ongoing process of collecting, analyzing and using data on the nutrition and health status of a group of individuals as well as identifying the availability and consumption of food for this group. Mason and his colleagues gave a simplified and comprehensive definition for the nutrition Surveillance as it is used for making decisions that improve the nutrition of community (Musaiger, 1990).

The concept of nutrition Surveillance can be simplified as close and continuous surveillance for the nutritional status of community and it is used for taking action to remedy this situation. Therefore, nutritional surveillance must be linked to corrective programs that aimed to improve the social and health status of the country (Musaiger,1998).

### **2.1.2 Objectives of Nutrition Surveillance System**

The goals of the nutrition surveillance system are simply a reflection of objectives of the General Department of Nutrition.

The overall objectives of the department cannot be achieved unless they are expressed as significant and meaningful sub-goals for the department's sections. This division that creates the specific organizational structure, as each unit of the organizational structure has an objective to achieve in the light of the overall objective of public administration (Al-Sayeh& Nashwan, 2005).

The objectives of the nutritional surveillance system must be consistent with the divisions of the organizational structure since nutritional surveillance provides information to all departments and units of the department in order to ensure that they carry out their planning, surveillance and decision-making functions. The objectives of nutritional surveillance are presented in the following according to (Musaiger,1990):

- 1.describe the nutritional status of society with a focus on the groups that can be most vulnerable to malnutrition.
- 2.provide information that can contribute to the analysis of pathogens associated with malnutrition diseases.
- 3.Predict the emergence of malnutrition diseases through available indicators.
- 4.Monitor of nutrition programs and measuring their impact and efficiency

### 2.1.3 Functions of Nutrition Surveillance System

The functions of food surveillance will enable to plan for future activities through the following points:

**1.Data collection.** Performance accounting, compilation, classification and summary through records, reports and control procedures. Data collection is the starting point for compilation, analysis and conclusions. The importance of accuracy in data collection cannot be overstated. This is the most important step in statistical methods. If errors occur in this process, the analysis and conclusion are wrong, and on this basis the accuracy and validity of the data depends on the validity of the results obtained. Two main reasons for the failure of many nutritional surveillance systems to produce the required response are: firstly, the lack of confidence in data when data are based on trends rather than on prevalence data. Second, the failure to respond to information on the nutritional surveillance system for political reasons.

**2.Data processing.** This phase of statistical work is aimed to present the data through summarizing it in a template and makes it easier for those involved, decision makers, researchers and those presented to them to obtain a clear picture of the phenomenon. Data are arranged logically, clearly and corrected. The reader is attracted not to the numbers, but to the trend of the numbers by increase, deficiency, or relationship between variables, as well as to the definition of the relation to the general situation and to the presentation of the data in beautiful images through expressive forms and drawings. The data shown in the reports should not disappear in the data processing unit but should continue in both directions from the base to the central unit and vice versa

**3.Data analysis.** The analysis phase aims to analyze the causes of malnutrition by different conceptual frameworks.

**4.Interpretation of information.** To properly understand and interpret food data, the following interrelated perspective must be taken into account according to (Al-Absi, 2018).

- Actual prevalence rates of acute malnutrition in relation to decision-making frameworks.

- Trends over time and seasonality.

- Review the expected seasonal changes in nutritional status by comparing routine prevalence rates for this time of year and for the same population.

- Review the underlying causes of acute malnutrition by considering patterns of nutritional status with regard to possible causes, including food security, care practices, public health and the relationship between malnutrition and mortality.

- Measurement of nutrition programs, follow-up and evaluation.

## 2.2 NUTRITIONAL DECISION-MAKING

### 2.2.1 Decision Concept

It's the behavior you choose for achieving achieve a particular goal (WHO, 2007).

The decision is to choose an alternative of available alternatives to find the appropriate solution to a serious problem arising from a changing world that is at the core of operational activity in business. Young defines it as an effective response that provides the desired outcome to a particular situation or set of potential situations in the organization. Bernard also defines it as the rational conduct of measures, calculation and reflection (Al-Absi, 2018), (Al-Fadl, 2004).

In the view of Cohen and Stoner, it is the selection process between available alternatives. Harrison defines it as the moment in the process of assessing goal-related alternatives, at which point the expectation of the decision-maker for a particular act makes a choice to guide the mechanism of his or her capabilities to the purpose. Stone defines it as the last stage in assessing the benefits of available alternatives, testing and putting into practice the best alternative (Hajr, 2001).

### 2.2.2 Elements of Decisions

Two important elements are required for the administrative decision requirements as they are presented in the following:

**1.Problems.** There are some kinds of the problems which can be presented in the following:

-known problems: There is information that can be accessed, but it needs effort, and it may not be complete.

-Well-known problems: they are the easiest problems where alternatives are known, information about them is complete, and situations of nature are unknown and constant.

-Mysterious problems: They are those for which there is no information, information is difficult to obtain, and cases of nature are unknown.

**2.Solutions.** As is known, we can obtain solutions using three types as they are presented in the following:

-Routine decision: This decision is concerned with well-known information which is a decision that is available and accessible.

-Adaptation decision: To reinstate and adapt the routine resolution to the new situation, that is, again.

-New decision: This decision concerns vague information, is made for the first time and does not know anything about it, and there is no prior experience or information about this type of decision.

### 2.2.3 Importance of Decision-Making

The decision-making process in our daily lives is particularly important because of its strong association with individuals, groups or organizations. In scientific and practical terms. In terms of the importance of decision-making at the individual level, it is highlighted by the many decisions that an individual makes in his or her daily life which affect the individual and others. In business organizations, it is important for the executive Director (Al-Hababi,2013).

The decision-making process is also directly related to the functions of the administrative process and is illustrated as follows according to (Al-Qaisi, 2004).

1.Decision-making and planning. Planning is a core business of managers, and it follows certain rules. In particular, the steps by which planning takes place go through many decisions relating to objectives, strategies, policies, procedures and, finally, the method of implementation required in the substantive plans. Decisions extend until such time as such implementation is completed through continuous follow-up to the plans.

2.Decision-making and organization. Decision-making is linked to the organization from multiple angles, the most important is organizational structure. Organizational measures, nature of relations between employees, division of labor and responsibility of employees. The nature and importance of decision-making varies depending on the nature of the organization and the problem and degree of decentralization it takes.

3.Decision-making and coordination. Coordination is linked to the decision-making process through the organization and consolidation of the organization's human and material efforts and capacities to ensure its proper use for decision-making and implementation.

**-Balance:** The objective is to provide each department with more effective needs.

**-Timing:** It requires that the decision be taken in a timely manner without any delay, because a delay in the timely adoption of the resolution would delay action and thus all other achievements that depend on it.

**-Integration:** This requires the harmonization of the activities of the different sections and branches with the efforts of the staff of the section or branch within a coherent cooperative framework that will help to integrate, consolidate and mobilize efforts to achieve the desired objective in the best possible manner.

**4.Decision-making and guidance.** After a major development in behavioral science that has forced Administration to pay attention to employees and organizational behavior to increase their efficiency, target them, correct the deviations and errors they may be in, require managers to recognize the psychological implications that their decisions will have on individuals (Kanaan, 2009).

**5.Decision-making and oversight.** Many decisions are taken by the responsible authority in the event of certain deviations from the policies and instructions imposed by the administration, in the event of violations of prevailing laws and regulations, in the case of performance imbalances or in the application of the plan drawn up by the administration (Al-Qaisi, 2004).

## 3. METHODOLOGY

This Section presents the method of the study, its instrument, its population and sample. It also presents how the instrument of the study was prepared, its validity, reliability and the statistical treatments that were used to reach the results.

### 3.1 Study Method

The analytical descriptive approach was used as a method for the current study to collect and analyze the data related to " The impact of nutritional surveillance system on the nutritional decision making in General Administration of Nutrition in Ministry of Health & Population in Yemen".

### 3.2 Data Collection

- Secondary sources. Many secondary resources have been revised in this paper, most notably: Arabic and foreign books, periodicals, articles, published reports, and previous studies that dealt with the impact of nutritional surveillance system on the nutritional decision making.

-Primary sources. The preliminary data was collected, the population and the sample of the study were identified. The questionnaire was designed precisely for collecting the data from participants of the study's sample. The Statistical Package for Social Sciences (SPSS) program was used to analyze the data.

### 3.3 Population

The population of the current study included (37) individuals, and it covered three groups as the following:

-First group. This group covered (21) employees like (general managers, deputy managers, administrations' managers, head of sections, programs responsible) who work in the General Administration of Nutrition in Ministry of Health & Population in Yemen. The sample of this group was randomly chosen.

- -Second group. It covered the nutrition coordinators in offices of Ministry of Health & Population in Sana'a city. This included coordinators of zones that apply the nutrition surveillance system like (Maeen, Bani Alhareth, Al thareer, Alsabeen). The sample of this group was not randomly chosen and it includes (6) individuals.
- -Third group. It covers the international organizations funders that are interested in nutritions like the World Health Organization (WHO) and UNICEF. The sample also was not randomly chosen and it included (5) individuals. The organization of (WFP) was excluded as it has no relation with the Ministry of Health & Population.

### 3.4 Sample

- The sample of the current study included (37) individuals, the retrieval forms of the questionnaire were (33) and represented (%89) of the total population. The following figure presented that.

**Table (1) Size of Study Sample**

Group	Distributed Forms	Retrieved Forms	Valid Forms
Group 1	21	19	19
Group 2	6	5	5
Group 3	10	9	9
Total	37	33	33

### 3.5 Study Instrument

The questionnaire was used as the main tool for collecting the data related to the investigated problem, the steps of preparing the questionnaire of the study are presented in the following points.

### 3.5.1 Steps of Preparing Study Instrument

The main sections of the questionnaire and the statements of each section were determined as shown in appendix (1). The following table presented that.

**Table (2) Study Instrument**

Variables	Dimensions	No. Statements
Demographic Variables	gender, age, qualifications, career level, years of experience, years of experience in nutrition	
Nutrition surveillance system	Suitability	5
	Accuracy	5
	Timing	7
	Clarity	5
Nutritional decision making	Problem identifying and analysis	8
	Information collection and analysis	4
	Choosing the best alternative	5
Total		43

#### 3.5.1.1 Measurement Scale

The Likert scale was used in the current study to measure responses of the participants. The following table presented that.

**Table (3) Likert Scale for Measuring Responses**

Response	Strongly Agree	Agree	Neutral	Disagree	Strongly Disagree
Rank	٥	٤	٣	٢	١

If the participant chose "strongly agree ", the relative weight in this case would be %100, and the results of the statement would be positive according to the relative weight. The total relative weights of the positive statements are calculated as well as the relative weights of the negative statements. The following table presented that.

**Table (4) Relative Weight**

N	Scale	Relative Weight (From to	100%
1	High	From 3.4- 5	From 68 to 100%
2	Medium	From 2.6 to less than 3.40	From 52. % to less than 68%
3	weak	Less than 2.6	less than 52 %

### 3.6 Instrument Validity

The structure validity measures to which extent the objectives of the instrument were achieved, and to what extent each statement was related to its section. The following steps were used to assure the validity of the instrument.

#### 3.6.1 Instrument Validity and Reliability

The reliability of the questionnaire means the reliability of its results. The reliability of the questionnaire was verified through using Cronbach's Alpha Coefficient test, the following table presented the results.

**Table (5) Reliability of Study Instrument**

Variable	No. statements	Alpha Cronbach	Validity	Sig
Nutrition Surveillance System	26	0.899	0.979	0.000
Nutritional Decisions Making	17	0.795	0.953	0.000
Total	43	0.932	0.985	0.000

The correlation is statistically significant at ( $\alpha= 0.05$ )

Table (5) showed that the total value of all sections of the questionnaire according to Alpha Cronbach was (0.932) which indicated that the instrument was reliable, and its results were highly acceptable.

### 3.7 Statistical Treatments

The Statistical Package for Social Sciences programs (SPSS) was used to analyze the data of the current study. Many statistical treatments were used to analyze the data as they are presented in the following.

- Frequencies, means, relative importance and stander deviation
- Kolmogorov – Simonov Test K-S for Normality Distribution.
- Pearson Correlation
- One Sample T. Test
- Cronbach's alpha
- Simple and Multiple Regression tests for Correlation Analysis.
- One Way Anova

## 4. RESULTS AND DISCUSSION

The application level of nutrition surveillance system was medium with an average of (%67.8). The application level of nutritional decision- making was high with an average of (%70.1). There was a statistically significance impact at the significance level ( $\alpha=0.05$ ) for the nutrition surveillance system represented in its dimension suitability on nutritional decision-making in the General Administration of Nutrition in Ministry of Health & Population in Yemen. There was a statistically significance impact at the significance level ( $\alpha=0.05$ ) for the nutrition surveillance system represented in its dimension accuracy on nutritional decision making in the General Administration of Nutrition in Ministry of Health & Population in Yemen. There was a statistically significance impact at the significance level ( $\alpha=0.05$ ) for the nutrition surveillance system represented in its dimension timing on the nutritional decision-making in the General Administration of Nutrition in Ministry of Health & Population in Yemen. There was a statistically significance impact at the significance level ( $\alpha=0.05$ ) for the nutrition surveillance system represented in its dimension clarity on the nutritional decision making in the General Administration of Nutrition in Ministry of Health & Population in Yemen. There was a statistically significance impact at the significance level ( $\alpha=0.05$ ) for the nutrition surveillance system represented in its dimension modernity on the nutritional decision making in the General Administration of Nutrition in Ministry of Health & Population in Yemen. There were no statistically significance differences at the significance level ( $\alpha \leq 0.05$ ) among the participants of the study attributed to the demographic variable (gender) towards the impact of the nutritional surveillance system on nutrition decisions making in the General Administration of Nutrition in Ministry of Health & Population in Yemen is accepted.

There were statistically significance differences among the participants of the study towards the dimension of modernity attributed to the demographic variable (age). there were no statistically significance differences among the participants of the study towards the dimensions (suitability, accuracy, timing, clarity and nutrition decision making) attributed to the demographic variable (age). There were statistically significance differences among the participants of the study towards the dimension of modernity attributed to the demographic variable (qualifications). There were no statistically significance differences among the participants of the study towards the dimensions (suitability, accuracy, timing, clarity, and nutrition decision making) attributed to the demographic variable (qualifications). There were statistically significance differences among the participants of the study towards the dimensions (suitability, accuracy, timing, and nutrition decision making) attributed to the demographic variable (career level). There were no statistically significance differences among participants of the study towards the dimensions of (modernity and clarity) attributed to the demographic variable (career level). There were statistically significance differences among the participants of the study towards the dimensions (suitability, accuracy, timing, clarity and nutrition decision making) attributed to the demographic variable (years of experience in nutrition). There were statistically significance differences among the participants of the study towards all dimensions attributed to the demographic variable (years of experience).

It's the behavior you choose for achieving achieve a particular goal (WHO, 2007). The decision is to choose an alternative of available alternatives to find the appropriate solution to a serious problem arising from a changing world that is at the core of operational activity in business. Young defines it as an effective response that provides the desired outcome to a particular situation or set of potential situations in the organization. Bernard also defines it as the rational conduct of measures, calculation and reflection (Al-Absi, 2018), (Al-Fadl, 2004).

In the view of Cohen and Stoner, it is the selection process between available alternatives. Harrison defines it as the moment in the process of assessing goal-related alternatives, at which point the expectation of the decision-maker for a particular act makes a choice to guide the mechanism of his or her capabilities to the purpose. Stone defines it as the last stage in assessing the benefits of available alternatives, testing and putting into practice the best alternative (Hajr, 2001).

**Two important elements are required for the administrative decision requirements as they are presented in the following:**

**3.Problems.** There are some kinds of the problems which can be presented in the following:

- known problems: There is information that can be accessed, but it needs effort, and it may not be complete.
- Well-known problems: they are the easiest problems where alternatives are known, information about them is complete, and situations of nature are unknown and constant.
- Mysterious problems: They are those for which there is no information, information is difficult to obtain, and cases of nature are unknown.

**4.Solutions.** As is known, we can obtain solutions using three types as they are presented in the following:

- Routine decision: This decision is concerned with well-known information which is a decision that is available and accessible.
- Adaptation decision: To reinstate and adapt the routine resolution to the new situation, that is, again.
- New decision: This decision concerns vague information, is made for the first time and does not know anything about it, and there is no prior experience or information about this type of decision.

### **Importance of Decision-Making:**

The decision-making process in our daily lives is particularly important because of its strong association with individuals, groups or organizations. In scientific and practical terms. In terms of the importance of decision-making at the individual level, it is highlighted by the many decisions that an individual makes in his or her daily life which affect the individual and others. In business organizations, it is important for the executive Director (Al-Hababi,2013). The decision-making process is also directly related to the functions of the administrative process and is illustrated as follows according to (Al-Qaisi, 2004).

### **Decision-making and planning:**

Planning is a core business of managers, and it follows certain rules. In particular, the steps by which planning takes place go through many decisions relating to objectives, strategies, policies, procedures and, finally, the method of implementation required in the substantive plans. Decisions extend until such time as such implementation is completed through continuous follow-up to the plans.

### **Decision-making and organization.**

Decision-making is linked to the organization from multiple angles, the most important is organizational structure. Organizational measures, nature of relations between employees, division of labor and responsibility of employees. The nature and importance of decision-making varies depending on the nature of the organization and the problem and degree of decentralization it takes.

### **Decision-making and coordination.**

linked to the decision-making process through the organization and consolidation of the organization's human and material efforts and capacities to ensure its proper use for decision-making and implementation.

#### **Balance:**

The objective is to provide each department with more effective needs.

#### **Timing:**

It requires that the decision be taken in a timely manner without any delay, because a delay in the timely adoption of the resolution would delay action and thus all other achievements that depend on it.

#### **Integration:**

This requires the harmonization of the activities of the different sections and branches with the efforts of the staff of the section or branch within a coherent cooperative framework that will help to integrate, consolidate and mobilize efforts to achieve the desired objective in the best possible manner.

### **Decision-making and guidance.**

After a major development in behavioral science that has forced Administration to pay attention to employees and organizational behavior to increase their efficiency, target them, correct the deviations and errors they may be in, require managers to recognize the psychological implications that their decisions will have on individuals (Kanaan, 2009).

### **Decision-making and oversight.**

Many decisions are taken by the responsible authority in the event of certain deviations from the policies and instructions imposed by the administration, in the event of violations of prevailing laws and regulations, in the case of performance imbalances or in the application of the plan drawn up by the administration (Al-Qaisi, 2004).

### **Decisions Properties:**

Decision has some features as they are presented in the following according to (Al-Hababi,2013).It's rationale ; they are affected by factors of a human and social nature ; stretches from the past to the future ; tt is based on joint collective efforts; It's general and comprehensive ; dynamic going on ; and constrained, sometimes slow, complex and difficult.

### **Factors Influencing Decision-Making:**

: There are many factors that influence the decisions, they are presented in the following according to (Kanaan, 2009).

### **Organizational factors:**

The factors of the internal environment and characteristics of the organization are those that influence the decision-making process: The forces inherent in the administrative position that created the problem in question, the administrative communications, the Delegation and administrative decentralization. The scope of potential that the Director has over his or her subordinates. The laws, regulations and instructions, the human factors and the information system.

### **External environment factors.**

The external environment is an element of pressure on organizations in many of their decisions. Economic conditions, the political circumstances and the financial circumstances (Al-Hababi,2013).

### **Technological and technical developments:**

These factors affect the management decisions of the organization in different situations, and management must take these considerations into account in order to align the interest of the organization with the surrounding environment.

## **5. Conclusion and Recommendations**

### **5.1 Conclusion**

- 1.The General Administration of Nutrition lacks a comprehensive and integrated database.
- 2.Failure to update hardware and software.
- 3.Using traditional (manual) methods to save and archive data and information, and not relying on the automated system.
- 4.Monopoly of work and information by some specialists.
- 5.Weak strategic planning, through which strengths and weaknesses are identified, as well as opportunities and threats, so that the nutrition decision maker can prepare nutritional and awareness-raising solutions and interventions to confront current and expected nutritional problems in the future.
- 6.Centralization of information and nutritional decision-making.
- 7.Inadequacy in providing information about the external environment.

## 5.2 Recommendations:

According to the findings, the study provided some recommendations which are presented as the following:

- Pay more attention to the nutrition surveillance system in general.
- Pay more attention to the dimension of suitability through the contribution of the information in solving the problems.
- Pay more attention to the dimension of timing through providing the information accurately and on time.
- Pay more attention to the dimension of clarity by providing clear and understandable information.
- Pay more attention to the dimension of modernity through providing modern devices and software programs.
- Pay more attention to the process of decision making through identifying and analyzing the information as well as improving the processes of choosing the best alternatives.
- The role of nutrition surveillance system in evaluating nutritional programs.
- The efficiency of nutrition surveillance system in enhancing the General Administration of Nutrition in Ministry of Health & Population in fulfilling its objectives.

## 6. References

- Al-Absi, H. (2018). The impact of management information systems on decision making. (Unpublished Master's thesis). Management Development Center, Sana'a University, Yemen
- Al-Fadi, M, A. (2004). Theories of decision-making.
- Al-Hababi, M. (2013). The impact of the management information system on administrative decision-making. A field study of a sample of pharmaceutical companies in the Republic of Yemen. (Unpublished Master's thesis). College of Administrative Sciences, University of Aden, Yemen.

- Al-Qaisi, S. (2004). The role of information technology in improving the administrative decision-making process. (Unpublished Master's thesis). University of Jordan, Jordan.
- Al-Sayeh, A, M, and Nashwan, M. (2005). Administrative accounting. Ameen Center for Publishing and Distribution, Sana'a.
- Hajr, A, I. (2001). The use of quantitative methods in making administrative decisions. Contemporary Thought House, Sana'a.
- Kanaan, N. (2009). Administrative decision-making. House of Culture for Publishing and Distribution, Amman.
- Ministry of Public Health & Population (2014). Scientific guide to community management of acute malnutrition. Primary health care sector, Nutrition Department, Yemen.
- Musaiger, A, O. (1990). Proceedings of scientific seminar on food and nutritional surveillance. Ministry of Health, Bahrain.
- Musaiqer, A, O. (1998). Studies in food and nutrition in Bahrain. Studies and Research Centre, Bahrain.
- SMART, (2018). Nutrition and mortality surveys. First course.
- World Health Organization (2005). Geneva, University Medical Textbook Food and Nutrition. Academia International
- World Health Organization (2007). University Medical Textbook, Health Administration. Geneva, Academia International.
- World Health Organization, UNICEF. (2017). Global nutrition monitoring framework



**EMIRATES**  
INTERNATIONAL  
\*\*\* UNIVERSITY \*\*\*

منعاء - حدة - شارع بيروت    Eiuniversity  
هاتف : 01432222-781232222  <https://eiu.edu.ye>