



The Impact of Human Resource Management Practices on Organizational Performance: A field study in Mobile phone Companies in the capital Sana'a

Mohammed Abdulrahman Baha Addin Hamza ^{1,*}, Mohammed Abdullah Ahmed Al-Ashwal²

¹Department of Business Administration, Faculty of Commerce and Economics - Sana'a University, Sana'a, Yemen.

²Department of Commerce and Economics, Faculty of Commerce and Economics - Bayda University, Al-Bayda, Yemen.

*Corresponding author: ew7wfm@gmail.com

Keywords

1. Human Resource Management Practices
 2. Organizational Performance
-

Abstract:

This study aimed to examine the impact of Human Resource Management (HRM) practices—namely human resource planning, recruitment and selection, training and development, rewards and compensation, occupational health and safety, and performance appraisal—on organizational performance. It also sought to assess the level of implementation of HRM practices and the level of organizational performance in mobile telecommunications companies in Sana'a Capital Secretariat. The study adopted a quantitative approach using the descriptive-analytical method. A questionnaire was employed as the primary data collection instrument. The study population consisted of all employees (1,648) working at the headquarters of three mobile telecommunications companies (Sabafon, YOU, and Yemen Mobile). A stratified random sampling technique was used to select the sample. A total of (313) questionnaires were distributed, of which (305) valid responses were analyzed, yielding a response rate of 97%.

The findings revealed that the level of implementation of HRM practices and the level of organizational performance were both high. The results also indicated a statistically significant effect of HRM practices on organizational performance. The study recommends strengthening and further developing HRM practices, ensuring greater support from top management, and aligning these practices with corporate strategies and development policies to enhance performance efficiency, achieve organizational objectives more effectively, and improve competitive capability.

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية في شركات الهاتف النقال بأمانة العاصمة صنعاء

محمد عبد الرحمن بهاء الدين حمزة^{1*}، محمد عبد الله أحمد الأشول²

¹قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة والاقتصاد - جامعة صنعاء ، صنعاء ، اليمن.

²قسم إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية - جامعة البيضاء ، البيضاء ، اليمن.

*المؤلف: ew7wfm@gmail.com

الكلمات المفتاحية

2. الأداء التنظيمي

1. ممارسات إدارة الموارد البشرية

الملخص:

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (تخطيط الموارد البشرية، الاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، المكافآت والتعويضات، الصحة والسلامة المهنية، تقييم الأداء) على الأداء التنظيمي، كما هدفت إلى التعرف على مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية ومستوى الأداء التنظيمي في شركات الهاتف النقال بأمانة العاصمة صنعاء، واتبعت منهج البحث الكمي من خلال استخدام الأسلوب الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسية في جمع البيانات اللازمة لأغراض هذه الدراسة، وتمثل مجتمع الدراسة في جميع الموظفين البالغ عددهم (1648) موظفًا في شركات الهاتف النقال بأمانة العاصمة صنعاء (المراكز الرئيسية)، وعددها (3) شركات هي: شركة سبأفون، وشركة YOU وشركة يمن موبايل، واختيرت عينة عشوائية طبقية مكونة من (313) فردًا، وكان عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (305) استبانات بنسبة استجابة بلغت (97%). وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى تحقق ممارسات إدارة الموارد البشرية كان مرتفعًا، وأن مستوى تحقق الأداء التنظيمي كان مرتفعًا، وأن هناك أثرًا ذا دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي في شركات الهاتف النقال بأمانة العاصمة صنعاء. وأوصت الدراسة بزيادة الاهتمام بممارسات إدارة الموارد البشرية وتطويرها وإعطائها مزيدًا من الدعم من قبل الإدارة العليا، ومواءمة تطبيق هذه الممارسات مع الاستراتيجيات العامة والسياسات التطويرية للشركات، بما يسهم في رفع كفاءة الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية بشكل أكثر فعالية، وتعزيز القدرة التنافسية لتلك الشركات

أولاً: الإطار العام للدراسة

مقدمة:

تواجه المنظمات المعاصرة تحولات متسارعة في بيئاتها الداخلية والخارجية، الأمر الذي ينعكس بصورة مباشرة على مستوى أدائها التنظيمي، ومن أبرز هذه التحولات اشتداد حدة المنافسة، وتزايد توقعات العملاء وتغير احتياجاتهم، مما يفرض على المنظمات السعي المستمر إلى تحسين أدائها ورفع كفاءة عملياتها ومنتجاتها، وقد أصبح الأداء التنظيمي المتميز، القائم على التحسين المستمر والاستجابة الفاعلة لمتطلبات السوق، عاملاً حاسماً في تحقيق النجاح المؤسسي وضمان الاستمرارية والبقاء في بيئة أعمال تتسم بالديناميكية والتعقيد (Kaur, 2020: 6).

في ضوء هذه التحولات المتسارعة وما تقرضه من متطلبات تنافسية متزايدة، برزت الموارد البشرية بوصفها أحد أهم المحددات الاستراتيجية للأداء التنظيمي المستدام، فلم يعد الاعتماد على الموارد المادية أو التقنية كافياً لضمان التفوق، بل أصبحت الكفاءات البشرية بما تمتلكه من معارف ومهارات وخبرات وقدرات ابتكارية تمثل المصدر الحقيقي لبناء الميزة التنافسية وتعزيز القدرات التنظيمية، ومن هذا المنطلق، تزايد الاهتمام بإدارة الموارد البشرية بوصفها وظيفة استراتيجية تسهم في توجيه السلوك التنظيمي، وتنمية رأس المال البشري، وتحسين كفاءة العمليات، بما ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء التنظيمي واستمرارية المنظمات وفعاليتها في مواجهة تحديات بيئة الأعمال المعاصرة (زناتي، 2019: 73).

وعليه، أصبح لزماً على منظمات الأعمال أن تنتهج نهجاً استباقياً في رصد المتغيرات البيئية وتحليلها بصورة مستمرة، وأن تعزز قدرتها على التكيف المرن مع تلك المتغيرات بما يدعم أداءها التنظيمي ويقوي مركزها التنافسي، ويتطلب ذلك تبني توجهات إدارية حديثة تسهم في رفع مستوى الكفاءة والفاعلية، وتحقيق رضا العملاء وتعزيز ولائهم، بما يفضي إلى بناء ميزة تنافسية مستدامة تدعم النمو والاستمرارية.

وفي هذا السياق، تمثل ممارسات إدارة الموارد البشرية المعاصرة إحدى الركائز الاستراتيجية التي تعتمد عليها المنظمات في تحسين الأداء التنظيمي والتميز عن غيرها في بيئة أعمال تتسم بالتغير وعدم اليقين (عبد الهادي، 2017).

وتُعَدُّ إدارة الموارد البشرية مجالاً إدارياً ذا طبيعة تكاملية يجمع بين البعد العلمي والتطبيقي؛ إذ تُعنى بتخطيط وتنظيم وتنمية رأس المال البشري بما ينسجم مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، فهي تسعى إلى استقطاب الكفاءات المتميزة واختيارها وتعيينها على وفق أسس موضوعية، والعمل على تطوير قدراتها من خلال برامج التدريب المستمر، وتقييم أدائها بصورة منهجية، وتصميم أنظمة عادلة للمكافآت والحوافز، كما تهدف إلى تهيئة بيئة عمل محفزة تعزز الإبداع والانتماء والالتزام التنظيمي، بما ينعكس إيجاباً على رفع مستوى الأداء التنظيمي وتحقيق التفوق التنافسي المستدام (أبو حجر وآخرون، 2023: 73).

وتعمل شركات الهاتف النقال في بيئة تتسم بكثرة المتغيرات، أبرزها شدة المنافسة وتغير رغبات العملاء

ومتطلباتهم، الأمر الذي يحتم عليها اعتماد استراتيجيات حديثة لمواجهة تلك التحديات وتعزيز أدائها التنظيمي على المستويات الفنية والتجارية والإدارية والتنظيمية والمالية، ويهدف ذلك إلى ضمان تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة تعزز قدرتها على البقاء والاستمرار في السوق.

ونظرًا للأهمية الجوهرية لممارسات إدارة الموارد البشرية في تطوير الأداء التنظيمي وتحسين جودة المنتجات والخدمات وتلبية احتياجات العملاء بما يحقق رضاهم، فإن هذه الدراسة تسعى إلى تحديد أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي في شركات الهاتف النقال بأمانة العاصمة صنعاء.

مشكلة الدراسة:

تواجه منظمات الأعمال المعاصرة بيئة تتسم بتعقيد كبير وتغير سريع نتيجة لتأثيرات العولمة والانفتاح الاقتصادي والتطور التكنولوجي المتسارع، إلى جانب زيادة حدة المنافسة وقصر دورة حياة العديد من المنتجات والخدمات، وهذه التغيرات تفرض على المنظمات ضرورة تبني ممارسات إدارية حديثة تعزز قدرتها على التكيف مع التحولات البيئية السريعة وتحقيق مستويات عالية من الكفاءة والتميز التنظيمي لضمان البقاء والاستمرار (Anwar & Herlina, 2022).

وتعمل منظمات الأعمال في اليمن، ولا سيما شركات الهاتف النقال، في بيئة مليئة بالتحديات والتغيرات الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية، مثلها مثل منظمات الأعمال في جميع أنحاء العالم، إضافة إلى ذلك، تواجه هذه الشركات منافسة قوية في سوق الاتصالات، مما يستدعي منها إعادة النظر في ممارساتها الإدارية، لا سيما

في مجال إدارة الموارد البشرية، لضمان استقطاب الكفاءات والاحتفاظ بها وتحفيزها، بهدف تحقيق أداء تنظيمي فعال ومستدام يتماشى مع أهداف الشركة. وقد أشار تقرير صادر عن وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات (2021: 4) أن أداء شركات الاتصالات في اليمن شهد تراجعًا، مع ضعف في انتشار الهواتف النقالة، حيث انخفضت نسبة مشتركي الفوترة من (5.09%) في عام 2020م إلى (4.43%) في عام 2021م.

وأشار مركز صنعاء للدراسات الاستراتيجية (البشري، 2021: 7-18) إلى أن معدل انتشار خدمات الهاتف النقال تراجع من (46%) في عام 2014م إلى (42%) في عام 2019م، وهي نسب تقل عن المعدلات الإقليمية والعالمية.

ووضعت المؤسسة العامة للاتصالات في خطتها الخمسية 2019 - 2023 م هدفًا استراتيجيًا لتحسين الكفاءة ومستوى الأداء، كما تضمنت خطتها الخمسية 2021 - 2025 م، التي تتماشى مع الأهداف الاستراتيجية للرؤية الوطنية لبناء الدولة اليمنية الحديثة، هدفًا استراتيجيًا لرفع مستوى الأداء التنظيمي، إلا أن نسبة تحقيق هذا الهدف كانت منخفضة في الفترة من 2019م حتى 2021م.

كما أشارت دراسات ميدانية محلية (العنسي، 2019؛ الأديمي، 2019؛ الغشمي، 2019؛ السوسوة، 2019) وجود تدنٍ في مستوى الأداء المستخدم في شركات الهاتف النقال في اليمن، يتمثل في ضعف أنظمة تقييم الأداء، وانخفاض كفاءة تقديم الخدمات للعملاء، وضعف ثقافة الجودة، إضافة إلى قصور في ربط نتائج تقييم الأداء بقرارات التحفيز والترقيات، وهذه المؤشرات تثير التساؤلات

حول فعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية المطبقة حاليًا في تلك الشركات، ومدى تأثيرها على الأداء التنظيمي. وبناءً على ما سبق، تتحدد مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤل الرئيس الآتي:

ما أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي في شركات الهاتف النقال بأمانة العاصمة صنعاء؟ ويتفرع من سؤال الدراسة الرئيس التساؤلات التالية:

1. ما مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في شركات الهاتف النقال بأمانة العاصمة صنعاء؟
2. ما مستوى الأداء التنظيمي في شركات الهاتف النقال بأمانة العاصمة صنعاء؟
3. ما أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (تخطيط الموارد البشرية، الاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، المكافآت والتعويضات، الصحة والسلامة المهنية، تقييم الأداء) على الأداء التنظيمي في شركات الهاتف النقال بأمانة العاصمة صنعاء؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول الأداء التنظيمي في شركات الهاتف النقال بأمانة العاصمة صنعاء تُعزى إلى المتغيرات التنظيمية (ملكية الشركة، حجم الشركة)؟

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى الآتي:

1. التعرف على مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (تخطيط الموارد البشرية، الاختيار

- والتعيين، التدريب والتطوير، المكافآت والتعويضات، الصحة والسلامة المهنية، تقييم الأداء) في شركات الهاتف النقال بأمانة العاصمة صنعاء.
2. تحديد مستوى الأداء التنظيمي بأبعاده (بعد الأداء المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو) في شركات الهاتف النقال بأمانة العاصمة صنعاء.
3. تحديد أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (تخطيط الموارد البشرية، الاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، المكافآت والتعويضات، الصحة والسلامة المهنية، تقييم الأداء) على الأداء التنظيمي في شركات الهاتف النقال بأمانة العاصمة صنعاء.
4. تحليل ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول الأداء التنظيمي في شركات الهاتف النقال بأمانة العاصمة صنعاء تُعزى إلى المتغيرات التنظيمية (ملكية الشركة، حجم الشركة، عمر الشركة).

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في النقاط الآتية:

1. تسهم هذه الدراسة في بناء إطار علمي متكامل من مفاهيم ونماذج وأدوات قياس تتعلق بممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي، مما يشكل رافدًا معرفيًا يمكن أن يستفيد منه الباحثون والمهتمون في ميادين الإدارة والتنمية التنظيمية.
2. تستمد الدراسة أهميتها النظرية من طبيعة الموضوع الذي تتناوله المتمثل في أثر ممارسات إدارة الموارد

البشرية على الأداء التنظيمي في شركات الهاتف النقال بأمانة العاصمة صنعاء؛ إذ تُعد من الأساليب الإدارية المهمة التي تهدف إلى تحسين مستوى الأداء التنظيمي، وتطوير الكفاءة المؤسسية، ورفع جودة الخدمات والمنتجات، وتعزيز قدرة المنظمات على التكيف مع التحولات المتسارعة في بيئة الأعمال المعاصرة.

3. تساعد هذه الدراسة على تحديد مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية، ومستوى الأداء التنظيمي في شركات الهاتف النقال بأمانة العاصمة صنعاء، وتقديم صورة واضحة حول ذلك تساعد قيادة تلك الشركات في اتخاذ القرارات المناسبة.

4. تساهم هذه الدراسة في تقديم توصيات تفيد أصحاب القرار في الشركات اليمنية عامة وشركات الهاتف النقال بأمانة العاصمة صنعاء على وجه الخصوص، والباحثين في مجال الإدارة والموارد البشرية.

حدود الدراسة:

لغرض إنجاز هذه الدراسة والوصول إلى نتائج واضحة ودقيقة ومنطقية، وُضحت حدود الدراسة على النحو الآتي:

1. **الحدود الموضوعية:** اقتصرَت هذه الدراسة على دراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (تخطيط الموارد البشرية، الاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، المكافآت والتعويضات، الصحة والسلامة المهنية، تقييم الأداء) على الأداء التنظيمي بأبعاده (بُعد الأداء المالي، بُعد خدمة العملاء، بُعد العمليات الداخلية، بُعد التعلم والنمو) في شركات الهاتف النقال بأمانة العاصمة صنعاء.

2. **الحدود المكانية:** اقتصرَت هذه الدراسة على شركات الهاتف النقال بأمانة العاصمة صنعاء المراكز الرئيسية، وهي: شركة سبأفون وشركة YOU وشركة يمن موبايل، ولم تتناول فروع الشركات في المحافظات اليمنية الأخرى.

3. **الحدود البشرية:** اقتصرَت هذه الدراسة على جميع الموظفين في شركات الهاتف النقال بأمانة العاصمة صنعاء المراكز الرئيسية، الذين يشغلون المسميات الوظيفية (مدير عام تنفيذي، نائب مدير عام تنفيذي، مدير عام، مدير إدارة، رئيس قسم، مشرف، مختص).
التعريفات الإجرائية:

اشتملت الدراسة على المصطلحات الآتية:

ممارسات إدارة الموارد البشرية: هي منظومة متكاملة من الأنشطة والسياسات التي تنفذها إدارة الموارد البشرية داخل المنظمات، بهدف تعزيز كفاءتها وتحسين مستويات الأداء التنظيمي بما يساهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وتشمل هذه الممارسات عمليات الاستقطاب والاختيار، والتدريب والتطوير، ونظم التعويضات والمنافع، وتقييم الأداء، والاتصال الداخلي، وتخطيط المسار الوظيفي، والتصميم الوظيفي (حماد، 2021: 155).

ويعرف الباحثان ممارسات إدارة الموارد البشرية إجرائياً أنها مجموعة من الأنشطة والسياسات التي تمارسها إدارات الموارد البشرية في شركات الهاتف النقال بأمانة العاصمة صنعاء تجاه رأس المال البشري، وتشمل على وجه الخصوص تخطيط الموارد البشرية، والاختيار والتعيين، والتدريب والتطوير، والمكافآت والتعويضات، والصحة والسلامة المهنية، وتقييم الأداء، وتهدف هذه

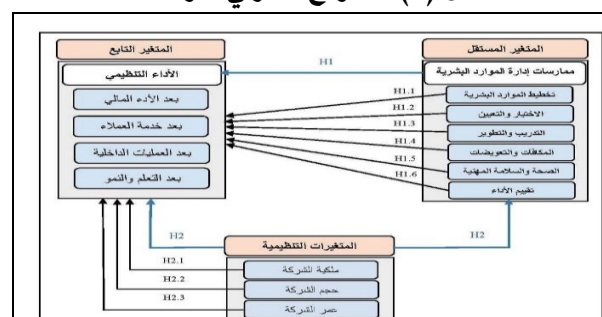
الممارسات إلى الاستخدام الأمثل للموارد البشرية بما يضمن تحقيق الكفاءة التشغيلية وبلوغ الأهداف التنظيمية المنشودة.

الأداء التنظيمي: يعرف الأداء التنظيمي أنه المحصلة النهائية لأنشطة المنظمة ونتائج تفاعلها مع بيئتها الداخلية والخارجية، ويعكس مستوى كفاءتها في توظيف مواردها البشرية والمادية لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، ويُقاس هذا الأداء من خلال أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، التي تشمل الأداء المالي، والعمليات الداخلية، وخدمة العملاء، والتعلم والنمو (السوسوة، 2019: 15).

ويعرف الباحثان الأداء التنظيمي إجرائيًا أنه مجموع النتائج التي تحققها شركات الهاتف النقال بأمانة العاصمة صنعاء في مختلف الجوانب التشغيلية والإدارية، وتُقاس هذه النتائج بالاستناد إلى مجموعة من الأبعاد الرئيسة، وهي: الأداء المالي، وخدمة العملاء، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو، وتُستخدم نتائج هذا التقييم كأساس لاتخاذ المعالجات والإجراءات التصحيحية والتطويرية اللازمة لضمان تحقيق التكامل والانسجام مع الأطر الاستراتيجية والتنظيمية الأخرى في الشركة.

نموذج الدراسة:

شكل (1): النموذج المعرفي للدراسة.



فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسة الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (تخطيط الموارد البشرية، الاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، المكافآت والتعويضات، الصحة والسلامة المهنية، تقييم الأداء) على الأداء التنظيمي في شركات الهاتف النقال بأمانة العاصمة صنعاء.

وتتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لتخطيط الموارد البشرية على الأداء التنظيمي في شركات الهاتف النقال بأمانة العاصمة صنعاء.
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للاختيار والتعيين على الأداء التنظيمي في شركات الهاتف النقال بأمانة العاصمة صنعاء.
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للتدريب والتطوير على الأداء التنظيمي في شركات الهاتف النقال بأمانة العاصمة صنعاء.
4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للمكافآت والتعويضات على الأداء التنظيمي في شركات الهاتف النقال بأمانة العاصمة صنعاء.
5. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للصحة والسلامة المهنية على الأداء التنظيمي في شركات الهاتف النقال بأمانة العاصمة صنعاء.

ثانيًا: الدراسات السابقة

1. دراسة (محمد، 2024) بعنوان: ممارسات إدارة الموارد البشرية وتأثيرهما على الأداء التنظيمي ورفاهية الموظف: دراسة تطبيقية في قطاع الشركات في العراق. هدفت الدراسة إلى تحديد أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية بوصفها متغيرًا مستقلًا على كلٍّ من الأداء التنظيمي ورفاهية الموظفين بوصفهما متغيرين تابعين، وحددت أبعاد المتغيرات على النحو الآتي: شملت أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية التدريب والتوظيف والمكافآت وتقييم الأداء، في حين تمثلت أبعاد الأداء التنظيمي في نمو الشركة وجودة منتجاتها وخدماتها، وتكوّن مجتمع الدراسة من الشركات العاملة في العراق، وبلغ حجم العينة (235) مديرًا وموظفًا، ووُزع المجتمع على الشركات من كل محافظة بطريقة عشوائية، ثم سحبت عينة من الموظفين باستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة، وأظهرت نتائج الدراسة عددًا من المؤشرات المهمة، أبرزها: وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي في قطاع الشركات في العراق.

2. دراسة (Arokiasamy et al., 2024) بعنوان: دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في الأداء التنظيمي: دراسة مسحية - ماليزيا.

The Role of HRM Practices in Organization Performance: A Survey Approach – Malaysia.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي في المنظمات التي تلعب دورًا حيويًا في تحقيق مستويات أداء مرتفعة وضمان تحقيق الأهداف التنظيمية لهذه المنظمات الماليزية،

6. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لتقييم الأداء على الأداء التنظيمي في شركات الهاتف النقال بأمانة العاصمة صنعاء. **الفرضية الرئيسية الثانية:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول الأداء التنظيمي في شركات الهاتف النقال بأمانة العاصمة صنعاء تعزى إلى المتغيرات التنظيمية (ملكية الشركة، حجم الشركة، عمر الشركة).

وتتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

1. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول الأداء التنظيمي في شركات الهاتف النقال بأمانة العاصمة صنعاء تعزى إلى المتغير التنظيمي (ملكية الشركة).

2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول الأداء التنظيمي في شركات الهاتف النقال بأمانة العاصمة صنعاء تعزى إلى المتغير التنظيمي (حجم الشركة).

3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول الأداء التنظيمي في شركات الهاتف النقال بأمانة العاصمة صنعاء تعزى إلى المتغير التنظيمي (عمر الشركة).

واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وصُممت استبانة لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة ووزعت على عينة الدراسة المكونة من (40) فردًا من العاملين في المنظمات، وجمعت البيانات وعولجت باستخدام بعض الأساليب الإحصائية المناسبة عبر البرنامج الإحصائي SPSS، وأظهرت نتائج الدراسة أن ممارسات إدارة الموارد البشرية لها تأثير على الأداء التنظيمي، مما يسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية للمنظمات وتحسين مستوى أدائها.

3. دراسة (عيسى، 2023) بعنوان: أثر ممارسات إدارة أداء الموارد البشرية على الأداء التنظيمي في المنظمات: دراسة حالة شركة MTN للاتصالات - سوريا.

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي في شركة MTN السورية، مع توضيح أهمية ممارسات إدارة أداء الموارد البشرية في تعزيز وتحسين الأداء التنظيمي، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي في الجزء النظري ومنهج دراسة الحالة في الجزء التطبيقي، واعتمدت على الاستبانة الإلكترونية أداة للدراسة، وبلغ حجم عينة الدراسة (70) فردًا من موظفي الشركة، واختيرت العينة بشكل عشوائي، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك أثرًا لممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي، وأن هناك تأثيرًا لتقييم الأداء على أداء الموظفين في الشركة.

4. دراسة (أبو حجر وآخرون، 2023) بعنوان: أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء التنظيمي في الشركات الليبية: دراسة تطبيقية على شركة المنطقة الحرة مصراتة - ليبيا.

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي في الشركات الليبية، مع تحليل تأثير كل بعد من أبعاد هذه الممارسات على الأداء التنظيمي، وقد اشتملت أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية على التخطيط، والاستقطاب والتعيين، والتدريب والتطوير، وتقييم الأداء، والتعويضات، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت أداة جمع البيانات الاستبانة، وركزت على مجتمع الدراسة المتمثل في موظفي ديوان الإدارة الرئيسة لشركة المنطقة الحرة بمصراتة، حيث بلغ حجم العينة (32) فردًا، وحُللت البيانات باستخدام برنامج SPSS، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية كمتغير مستقل والأداء التنظيمي كمتغير تابع، ووجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين كل بعد من أبعاد ممارسات الموارد البشرية (التخطيط، الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التعويضات) والأداء التنظيمي.

5. دراسة (Anwar & Herlina, 2022) بعنوان: أثر استراتيجية ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي للشركات - إندونيسيا.

The impact of human resources management strategy on the organizational performance of companies - Indonesia.

هدفت الدراسة إلى استكشاف كيفية تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على الأداء التنظيمي، واستخدمت المنهج الوصفي لتوضيح العلاقة بين هذه الممارسات والنتائج التنظيمية، وحُللت البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية من خلال البرنامج الإحصائي

(SPSS)، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تعزيز ممارسات الموارد البشرية والأداء التنظيمي، ما يؤكد الدور الحاسم للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسين كفاءة المؤسسات، كما أظهرت النتائج أن هناك عوامل أخرى، بخلاف ممارسات الموارد البشرية، يمكن أن تؤثر على الأداء التنظيمي، وأن العلاقة بين الموارد البشرية وبقية موارد الشركة تعتبر معقدة ومتداخلة، مما يشير إلى ضرورة النظر إلى إدارة الموارد البشرية كجزء من نظام تنظيمي شامل ومتوازن لتحقيق أفضل أداء ممكن.

6. دراسة (Hung, 2022)، بعنوان: أثر ممارسة إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي: دراسة حالة شركات تصنيع الأغذية في فيتنام.

The Impact of Human Resource Management Practice on Organizational Performance: A Case Study of Food Manufacturing Companies in Vietnam.

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي في شركات تصنيع الأغذية في فيتنام، واعتمدت على الاستبانة أداة في جمع البيانات، حيث شملت العينة (438) موظفًا من (278) شركة لتصنيع الأغذية، وُحُللت البيانات باستخدام نموذج المعادلة الهيكلية لتحديد العلاقات بين المتغيرات، وأظهرت نتائج الدراسة أن لممارسات إدارة الموارد البشرية تأثيرًا ذا دلالة إحصائية على الأداء التنظيمي، حيث شملت هذه الممارسات أبعادًا متعددة هي: التوظيف، والتدريب، وتقييم الوظائف، والتعويضات، والاستقرار الوظيفي، وتعزيز الابتكار، كما بينت نتائج الدراسة أن لممارسات الموارد البشرية دورًا في دعم الأداء التنظيمي وتعزيز المسؤولية الاجتماعية بشكل متكامل لهذه الشركات.

7. دراسة (القرووع والجناعي، 2021) بعنوان: استراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المنظمي: دراسة ميدانية في البنوك اليمنية.

هدفت الدراسة إلى تحديد طبيعة العلاقة بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية بأبعادها الرئيسية (استراتيجية التوظيف، استراتيجية التعويضات، استراتيجية التدريب والتطوير) ومستوى الأداء التنظيمي في البنوك اليمنية، وذلك في إطار نموذج بطاقة الأداء المتوازن الذي يتضمن أبعاده الأربعة: (البعد المالي، بُعد خدمة العملاء، بُعد العمليات الداخلية، بُعد التعلم والنمو)، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسية في جمع البيانات، وشملت عينة الدراسة (310) موظفين في المناصب الإشرافية، اختيروا بطريقة العينة النسبية من مجتمع مكوّن من (1525) موظفًا، وأظهرت نتائج التحليل وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية ومستوى الأداء التنظيمي في البنوك اليمنية، مما يؤكد أهمية الممارسات الاستراتيجية للموارد البشرية في تعزيز كفاءة وفعالية الأداء المؤسسي.

8. دراسة (Hamza et al., 2021) بعنوان: العلاقة بين التوظيف والاختيار مع الأداء التنظيمي: دراسة استطلاعية على شركات الاتصالات في أربيل، إقليم كردستان - العراق.

The relationship between recruitment and selection with organizational performance: An exploratory study on telecommunications companies in Erbil, Kurdistan Region - Iraq.

هدفت الدراسة إلى تحليل طبيعة العلاقة بين عمليتي التوظيف والاختيار من جهة، ومستوى الأداء التنظيمي

من جهة أخرى، مع التركيز على المنهجيات والإجراءات المتبعة في تنفيذ هاتين العمليتين داخل شركات الاتصالات في إقليم كردستان العراق، واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسة في جمع البيانات من عينة مكونة من (60) موظفًا من إجمالي مجتمع الدراسة البالغ (220) موظفًا، وحُللت البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) من خلال الإحصاءات الوصفية لتفسير النتائج، وأظهرت نتائج التحليل وجود علاقة ارتباطية قوية وذات دلالة إحصائية بين التوظيف والاختيار وبين الأداء التنظيمي في شركات الاتصالات محل الدراسة، كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة تُعزى إلى متغيري العرق أو الجنس في الترقيات الداخلية، وأن أغلب المشاركين يرون أن أدوات وأساليب الاختيار، مثل: النماذج، ومراكز التقييم، والاختبارات النفسية، والمقابلات، وبيانات السيرة الذاتية، والمراجع، والمقابلات الجماعية، تُعد عناصر أساسية وفعّالة في عملية الاختيار والتوظيف داخل هذه الشركات.

9. دراسة (قرمش، 2019)، بعنوان: قياس أثر الاستثمار في ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي بقطب المحروقات بسكيدة من وجهة نظر الإطارات - الجزائر.

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر الاستثمار في ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي في قطاع المحروقات بولاية سكيدة بالجزائر، وذلك من وجهة نظر الإطارات العاملة فيه، واستخدمت الدراسة الاستبانة أداة

رئيسة في جمع البيانات من عينة بلغت (65) فردًا، وحُللت البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، وكشفت نتائج الدراسة عن وجود أثر معنوي ذي دلالة إحصائية لمجمل ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي من وجهة نظر الإطارات، عند مستوى دلالة (0.05)، مما يعكس الدور الحيوي لهذه الممارسات في تعزيز كفاءة وفعالية الأداء داخل مؤسسات قطاع المحروقات.

10. دراسة (Zhao et al., 2019) بعنوان: أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية الصينية.

The impact of human resource management practices on organizational performance in Chinese industrial enterprises.

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية الصينية، وذلك من خلال اعتماد منهجية علمية وصفية تحليلية تهدف إلى استقصاء طبيعة العلاقة بين المتغيرين، واستخدمت الدراسة الاستبانة أداة رئيسة في جمع البيانات من عينة مكونة من (314) موظفًا يعملون في ثلاث شركات صناعية كبرى تقع في جنوب شرق الصين، وحُللت البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS-22) للتحقق من العلاقات التأثيرية بين المتغيرين، وأظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير إيجابي ومعنوي لممارسات إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء التنظيمي داخل الشركات الصناعية الصينية، وأن الأداء التنظيمي يُسهم في تعزيز وتطوير

ودورها في تحسين الأداء التنظيمي لمنظمات قطاع الاتصالات - سلطنة عُمان.

Strategic practices of human resources management and their role in improving the organizational performance of telecommunications sector organizations - the Sultanate of Oman.

هدفت الدراسة إلى اختبار نموذج يوضح تطبيق الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية ودورها على الأداء التنظيمي في منظمات قطاع الاتصالات بمحافظة ظفار، مع الكشف عن طبيعة العلاقات بين المتغيرات على وفق النموذج الافتراضي المعتمد، واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي باستخدام الأسلوب الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسة في جمع البيانات من عينة عشوائية مكونة من (283) مفردة، وأظهرت نتائج التحليل وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية ومستوى الأداء التنظيمي، وأن السلوك التنظيمي للأفراد يلعب دوراً مؤثراً على كل من الممارسات الاستراتيجية للموارد البشرية والأداء التنظيمي، مما يشير إلى الأهمية المتبادلة لتفاعل الأفراد مع السياسات الاستراتيجية في تعزيز فعالية الأداء المؤسسي.

13. دراسة (Engetou, 2017) بعنوان: أثر التدريب والتطوير على الأداء التنظيمي: دراسة حالة بنك الائتمان المالي الوطني كومبا، أطروحة دكتوراه، جامعة سينتريا للعلوم التطبيقية - الكاميرون.

The Impact Training and Development Organization Performance: Case study: National Financial Credit Bank Kumba. Thesis Centria University of Applied Sciences, Business Management.

هدفت الدراسة إلى استقصاء أثر برامج التدريب والتطوير على الأداء التنظيمي، وقياس مدى تأثير التدريب على

ممارسات إدارة الموارد البشرية على مستوى المنظمات، مما يدل على وجود علاقة تفاعلية وتبادلية بين الطرفين تسهم في تحقيق التكامل المؤسسي واستدامة الأداء المتميز.

11. دراسة (امبارك، 2018) بعنوان: أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي في شركات الاتصالات الليبية: دراسة ميدانية على عينة من العاملين في شركة هاتف ليبيا بمنطقة اتصالات الجبل الأخضر. هدفت الدراسة إلى تحديد أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي في شركة هاتف ليبيا بمدينة البيضاء، واعتمدت على أسلوب العينة العشوائية في جمع البيانات، حيث وُزعت استبانة مكونة من (39) متغيراً على عينة تضم (78) موظفاً من الشركة، وحُللت البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS – 22) بغرض اختبار العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ومستوى الأداء التنظيمي، وأظهرت نتائج التحليل أن هناك تأثيراً إيجابياً ودالاً إحصائياً لممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في نظام التعويضات، وتقييم الأداء، والاختيار والتعيين، والتدريب والتطوير على الأداء التنظيمي في شركة هاتف ليبيا، كما بينت النتائج أن المتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية) يُسهم بشكل ملموس في تحسين المتغير التابع (الأداء التنظيمي)، مما يعكس أهمية تبني ممارسات موارد بشرية فاعلة في تعزيز كفاءة الأداء المؤسسي ورفع مستوى الإنتاجية التنظيمية.

12. دراسة (Al-hadhari & Sammari, 2018) بعنوان: الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية

مستوى الأداء الوظيفي داخل بنك الائتمان المالي الوطني كومبا بالكاميرون، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات من عينة مكونة من (30) موظفًا من خلال الاستبانات والمقابلات والملاحظة الشخصية، وأظهرت نتائج التحليل أن برامج التدريب والتطوير تمثل عاملاً مؤثرًا إيجابيًا في تحسين الأداء التنظيمي داخل البنك، حيث كان للتدريب أهمية خاصة للموظفين ذوي الخبرة القليلة، وأن البرامج التدريبية أسهمت في رفع كفاءة الموظفين وتعزيز إسهامهم في العمل، كما انعكس هذا الأثر بشكل إيجابي على مستوى الأداء التنظيمي بوجه عام، وأن الاستثمار في برامج التدريب والتطوير يشكل ركيزة أساسية لتعزيز فعالية الموارد البشرية ورفع كفاءة الأداء المؤسسي، لا سيما في البنوك والمؤسسات المالية.

14. دراسة (Naz et al., 2016) بعنوان: تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية (HRM) في الأداء التنظيمي للشركات الصغيرة والمتوسطة في ملتان - باكستان.

The Impact of Human Resource Management Practices (HRM) on Organizational performance of SMEs in Multan, Pakistan. هدفت الدراسة إلى تحديد أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي في الشركات الصغيرة والمتوسطة في ملتان في باكستان، واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسة في جمع البيانات من عينة مكونة من (321) فردًا من المديرين والموظفين في الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة

مولتان في باكستان، وكان عن عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (241) استبانة، وخلصت البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين جميع ممارسات إدارة الموارد البشرية الأربعة ومستوى الأداء التنظيمي، مما يشير إلى أن الشركات الصغيرة والمتوسطة التي تتبنى هذه الممارسات بفعالية تحقق أداءً تنظيميًا متفوقًا، كما تؤكد الدراسة الأهمية الحيوية لتطوير وتحسين سياسات وإجراءات الموارد البشرية بشكل مستمر، لضمان تحقيق مستويات أعلى من الأداء التنظيمي وتعزيز كفاءة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

التعليق على الدراسات السابقة:

يتضح من خلال استعراض الدراسات السابقة أنها قد تعددت واختلفت باختلاف القطاعات التي تناولتها، واختلفت البيئات التي تمت فيها، والمتغيرات التي تناولتها، وقد أظهرت الدراسات السابقة اهتمامًا واضحًا من قبل الباحثين بممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي، وقد لاحظ الباحثان وجود توافق في آراء الباحثين بشأن وجود ممارسات لإدارة الموارد البشرية تؤثر على الأداء التنظيمي.

وتتفق الدراسة الحالية مع غالبية الدراسات السابقة التي تناولت موضوع أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي في استخدام المنهج الكمي.

وتتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بأنه -على حد علم الباحثين- لا توجد دراسات يمنية تناولت موضوع أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي

في شركات الهاتف النقال بأمانة العاصمة صنعاء (المراكز الرئيسية)، كما تتميز بأبعاد الأداء التنظيمي (الأداء المالي، خدمة العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) بخلاف أغلب الدراسات السابقة التي لم تتضمن أبعاداً للأداء التنظيمي، وأُجريت الدراسة الحالية في بيئة مختلفة عن أغلب الدراسات السابقة.

ثالثاً: الإطار النظري

ممارسات إدارة الموارد البشرية:

تعد إدارة الموارد البشرية إحدى أهم الإدارات الوظيفية في المنظمات وأكثرها حساسية؛ نظراً لارتباطها بالموارد البشري الذي يُعد أثنى الموارد وأكثرها تأثيراً في تحقيق الأهداف التنظيمية؛ إذ تسعى هذه الإدارة من خلال مجموعة من الممارسات إلى ضمان سير العمل بكفاءة وفعالية، وتحقيق التوازن بين مصالح العاملين وأهداف المنظمة، وقد نشأت إدارة الموارد البشرية نتيجة تطورات تاريخية متداخلة أسهمت بشكل مباشر وغير مباشر في إبراز الحاجة إلى إدارة متخصصة تُعنى بشؤون العاملين، وتوفر الآليات الكفيلة باستثمار الطاقات البشرية بما يضمن رفع مستويات الإنتاجية.

ولذلك، اكتسبت إدارة الموارد البشرية مكانة محورية ضمن أنشطة المنظمة المختلفة؛ نظراً للدور الحيوي الذي تضطلع به (حسن وعبد الكريم، 2024: 11).

وتعرف ممارسات إدارة الموارد البشرية أنها إحدى التوجهات الإدارية المعاصرة التي تلعب دوراً محورياً في نجاح العديد من المنظمات وازدهارها، ونظراً للتطورات التي شهدتها هذه الممارسات في العقود الأخيرة، تباينت آراء الباحثين والمتخصصين في تحديد مفهومها، إلا أنهم أجمعوا على أهميتها في التأثير على سلوك العاملين

ومواقفهم وأدائهم بالشكل الذي يتوافق مع الأهداف التنظيمية (Tabiu & Nura, 2013: 250).

كما تعرف أنها الممارسات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة بهدف تحقيق معدلات أداء أفضل، بما في ذلك الاستقطاب والاختيار، والتدريب والتطوير، والتعويضات والمنافع، وتقييم الأداء، والاتصالات الداخلية، وتخطيط المسار الوظيفي، والتصميم الوظيفي (حماد، 2021: 155).

وتعرف أيضاً أنها مزيج من الأنشطة المرتبطة بتخطيط القوى العاملة، واستقطاب العاملين، واختيارهم، وتدريبهم، وتحفيزهم، والمحافظة عليهم، وتقييم أدائهم، بما يحقق الاستخدام الأمثل لرأس المال البشري (Snell & Bohlander, 2013: 6).

وتعرف أنها نظام خاص بالتخطيط لجذب وتطوير الموظفين لضمان تحقيق التميز والفعالية واستمرارية المنظمة، من خلال تسهيل تطوير كفاءات الموظفين لضمان استدامة التميز التنظيمي (الشروقي، 2018: 55).

ويعرف الباحثان ممارسات إدارة الموارد البشرية أنها مجموعة متكاملة من الأنشطة والسياسات والإجراءات التي تتبناها المنظمة بهدف استقطاب الموارد البشرية الملائمة، وتنميتها وتطويرها وتحفيزها والمحافظة عليها، بما يحقق الاستخدام الأمثل لرأس المال البشري ويُسهم في رفع مستوى الأداء الفردي والجماعي، ومن ثم تعزيز الأداء التنظيمي والميزة التنافسية المستدامة.

أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية:

اعتمد الباحثان على ممارسات إدارة الموارد البشرية كمتغير مستقل، وهي: تخطيط الموارد البشرية، والاختيار

والتعيين، والتدريب والتطوير، والمكافآت والتعويضات، والصحة والسلامة المهنية، وتقييم الأداء)، وفيما يلي تفصيل لها:

1. تخطيط الموارد البشرية: يُعرف تخطيط الموارد البشرية أنه العملية التي يحدث من خلالها التنبؤ باحتياجات المنظمة من القوى العاملة لمدة زمنية مستقبلية محددة، مع دراسة وتحديد المهارات المتاحة لدى العاملين الحاليين في سوق العمل، ومن ثم تحديد الأساليب المناسبة لتلبية تلك الاحتياجات (أبو حجر وآخرون، 2023).

إن تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية من القوى العاملة من حيث الكم والنوع يُعتبر شرطاً أساسياً لاستمرار المنظمة وبقائها؛ حيث إن عدم القدرة على تحديد تلك الاحتياجات في الوقت المناسب يؤدي إلى فشل التنبؤ بها، مما ينعكس سلباً على زيادة تكاليف العمل وانخفاض رضا الموظفين، لذلك يعتبر تخطيط الموارد البشرية ضماناً لتوافر الأعداد المناسبة من الأفراد المؤهلين بالمعارف والمهارات والخبرات الضرورية، مما يمكنهم من أداء مهامهم بكفاءة في الوقت والمكان المناسبين، ويسهم في تحقيق الميزة التنافسية والاستراتيجيات التنظيمية (العكاري، 2022، 21).

2. الاختيار والتعيين: تأتي عمليتا الاختيار والتعيين بعد مرحلة تخطيط الموارد البشرية، التي تحدد احتياجات المنظمة من القوى العاملة من حيث العدد والنوع والمؤهلات المطلوبة، لضمان شغل الوظائف الشاغرة في الوقت المناسب.

ويعتبر الاختيار والتعيين امتداداً طبيعياً لعملية الاستقطاب، حيث يُعد الاختيار استراتيجية أساسية في التوظيف، يمكن من خلالها المفاضلة بين المتقدمين لاختيار الأنسب بناءً على مؤهلاتهم وخبراتهم وقدراتهم (عمر، 2019)، أما التعيين فيمثل المرحلة النهائية بعد الاستقطاب والاختيار، حيث يمكن إدماج المرشح المختار في صفوف المنظمة ليصبح جزءاً من القوى العاملة الفعلية (امبارك، 2018: 40).

ويُعرف الاختيار والتعيين أنه العملية الإدارية التي تهدف إلى انتقاء أفضل المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة في المنظمة، حيث يُقسّم المتقدمون إلى مجموعتين: مجموعة تُقبل وتُعين، وأخرى تُرفض، وتُعتبر هذه العملية رحلة لاستكشاف وتطوير مؤهلات الأفراد، وبتتبع فرصة للمنظمة والفرد للتعرف على بعضهما بعضاً، مع التركيز على القدرات والإمكانات الإيجابية بدلاً من اكتشاف الجوانب السلبية المحتملة، وتشمل العملية جذب المتقدمين المؤهلين، ثم اختيار الأنسب منهم وتعيينه بما يتوافق مع قدراته وإمكاناته (اللامي والساعدي، 2022: 574).

3. التدريب والتطوير: يُعد التدريب والتطوير جزءاً أساسياً من عملية اختيار وتعيين الموظفين، حيث لا يقتصر الأمر على اختيارهم وتعيينهم فقط، بل يتطلب أيضاً تقديم برامج تدريبية تُمكنهم من اكتساب معارف جديدة وتعلم أساليب حديثة لأداء المهام، إضافة إلى تحسين مهاراتهم في تنفيذ المسؤوليات الموكلة إليهم (العكاري، 2022)، ويُشير التدريب إلى الجهود المبذولة لتعزيز قدرة الفرد على

العمل وزيادة فعالية أدائه، سواء في الوقت الحالي أو في المستقبل (عزت، 2018: 10).

ويُعتبر التدريب والتطوير نظامًا معرفيًا يهدف إلى تطوير مهارات الموارد البشرية الحالية وإكسابهم مهارات جديدة متنوعة لتحقيق أهداف المنظمة على المدى الطويل، ويركز التدريب على تزويد المتدربين بالمعارف والمهارات المتعلقة بوظائفهم الحالية، في حين يهدف التطوير إلى توسيع قدراتهم ومهاراتهم المستقبلية على المدى البعيد، ويُعتبر التدريب الداخلي الوسيلة الأفضل لاكتساب المهارات، مما يقلل من الحاجة إلى مراكز التدريب الخارجية (زيدان، 2022: 50).

4. المكافآت والتعويضات: تُقدّم المكافآت المالية وغير المالية لجذب الموظفين والاحتفاظ بهم، مما يعزز إنتاجيتهم ويحفزهم على التعلم والتطور والمساهمة في تحسين أداء المنظمة، أما التعويضات فهي تعويض للموظف عن المخاطر والظروف المرتبطة بالعمل، وتشمل التعويضات الأساسية (الأجور والرواتب الثابتة) والإضافية (الحوافز والمدفوعات المتغيرة) (الصاوي، 2018: 80). ويسهم نظام التعويض الفعال في تحفيز الموارد البشرية، ورفع الأداء، وتحقيق إنتاجية أعلى للمنظمة، مع مكافأة الموظفين ذوي الأداء المتوسط العالي بشكل أكبر مقارنة بأولئك ذوي الأداء المتوسط (Pingle, 2014).

إن الأجور والرواتب تمثل قوة اقتصادية للموظفين لتلبية احتياجاتهم ورغباتهم، وتعكس مكانتهم الاجتماعية، ولتصميم أنظمة أجور فعّالة، يجب الموازنة بين العدالة الداخلية والخارجية لضمان شعور الموظف بالمساواة، والدفع الثابت والمتغير الذي يرتبط بالأداء، والدفع على

وفق الوظيفة مقابل الدفع بناءً على كفاءة ومهارات الفرد (حسن وعبد الكريم، 2024: 16).

5. الصحة والسلامة المهنية: تلعب إدارة الموارد البشرية دورًا محوريًا في المنظمات المختلفة، حيث تتعاون مع الإدارة العليا والإدارات الأخرى لضمان توفير بيئة عمل آمنة ومناسبة، تضمن الصحة والسلامة المهنية لجميع الموظفين، ويمكن تحقيق ذلك من خلال تصميم وتنفيذ ومراقبة برامج فعالة للأمن والحماية تهدف إلى تقليل أو منع الإصابات والأمراض المرتبطة بالوظائف التي يقوم بها العاملون، مما يساهم في تحقيق الأهداف المرجوة من برامج الصحة والسلامة المهنية (العريقي، 2019: 255).

ويقصد بالصحة والسلامة المهنية مجموعة من الأنشطة والإجراءات الإدارية التي تهدف إلى حماية العاملين من المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقومون بها من أماكن العمل التي قد تعرضهم للأمراض والحوادث (زمانان وجفري، 2023: 353).

6. تقييم الأداء: تعتبر عملية تقييم الأداء من العمليات الجوهرية في إدارة الموارد البشرية؛ إذ لا تقتصر فائدتها على العاملين فحسب، بل تمتد لتشمل المنظمة ككل من خلال النتائج التي تسفر عنها عملية التقييم، فهي أداة تساعد على الكشف عن نقاط القوة والضعف لدى الأفراد، الأمر الذي يمكّن المنظمة من تنمية مهارات العاملين وتحسين مستويات أدائهم بما يعكس إيجابًا على نجاحها، وعند الحديث عن الوصف المنظم لجوانب القوة والضعف المرتبطة بالوظيفة، سواءً على المستوى الفردي أو الجماعي، فإننا نتناول غرضين أساسيين هما: تزويد المديرين والعاملين بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات،

والمساهمة في تطوير الأداء وتحسينه (Seunghoo & Tae, 2017).

إن تقييم الأداء هو عملية منهجية تهدف إلى قياس ووصف سلوك الموظف ومستوى إنجازاته خلال مدة زمنية محددة، بغية تعزيز كفاءته وتحسين أدائه المستقبلي؛ إذ تسهم نتائج العملية في دعم مختلف وظائف إدارة الموارد البشرية الأخرى، بما في ذلك تخطيط الموارد البشرية، والاختيار والتعيين، والترقية وتخطيط المسار الوظيفي، والتدريب، ونظم الحوافز، والنقل، بل وتمتد آثارها لتشمل قرارات الفصل من العمل عند الضرورة (العكاري، 2022: 26).

الأداء التنظيمي:

يُعرف الأداء التنظيمي أنه مجمل الأنشطة والممارسات التي تقوم بها المنظمة في مجالاتها المختلفة (الإدارية والمالية والفنية والتكنولوجية) من خلال الاستخدام الأمثل والمتكامل لمواردها البشرية والمادية والمالية بكفاءة وفاعلية، مع مراعاة تأثيرات البيئة الداخلية والخارجية، ويهدف هذا الأداء إلى تمكين المنظمة من تحقيق أهدافها الاستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية بما يضمن استمراريته وتنافسيتها في بيئة العمل (العريقي، 2019: 314).

ويعرف الأداء التنظيمي أنه النتائج النهائية لنشاط المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، من خلال استخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن: الأداء المالي، وخدمة العملاء، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو (السوسوة، 2019: 15).

ويعرف الباحثان الأداء التنظيمي إجرائيًا أنه النتائج التي تحققها الشركة في مختلف جوانبها التشغيلية والإدارية، ويُقاس من خلال الأداء المالي، وأداء العملاء، وكفاءة العمليات الداخلية، والتعلم والنمو، وتُعد نتائج هذا التقييم الأساس الذي تُبنى عليه القرارات المتعلقة بالمعالجات والإجراءات التصحيحية والتطويرية، بما يضمن تحقيق التكامل والانسجام مع الأطر الاستراتيجية والتنظيمية الأخرى داخل الشركة، ويسهم في تعزيز قدرتها التنافسية واستدامة أدائها العام.

أهمية الأداء التنظيمي:

يُعد فهم الأداء التنظيمي أمرًا حيويًا للمنظمة، حيث يمكنها من تقييم مدى نجاح الاستراتيجية المنفذة والتنبؤ بمستقبل معرفتها، ويعتبر أداء المنظمة مؤشرًا دقيقًا على كفاءتها (Munir et al., 2019)، ولذلك يُعد الأداء التنظيمي مقياسًا لتقدم المنظمة وتطورها (Koohang et al., 2017)، وتكمن أهمية الأداء التنظيمي في كونه مرشدًا لموقع المنظمة من الناحية المالية والاقتصادية، ودليلاً على قدرتها في تحقيق أهدافها الخاصة.

أبعاد الأداء التنظيمي طبقًا لنموذج بطاقة الأداء المتوازن:

اعتمدت الدراسة نموذج بطاقة الأداء المتوازن بوصفه وسيلة لقياس الأداء التنظيمي، حيث يُقدم هذا النموذج رؤية شاملة للعوامل الأساسية التي تسهم في نجاح المنظمات، ويتضمن النموذج أبعادًا عديدة، مثل: البعد المالي، وخدمة العملاء، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو، مما يسهم في تعزيز المسؤولية الاجتماعية وخدمة

المجتمع وحماية البيئة، إضافة إلى تحسين مهارات العاملين وزيادة فعالية العمل داخل المنظمات (سوار الذهب، 2016: 61).

وتوفر بطاقة الأداء المتوازن فهمًا واضحًا للوضع الحالي والمستقبلي للمنظمة، وتقيس مدى تقدم الأداء نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية، كما تربط بين الرقابة التشغيلية قصيرة الأجل ورؤية المنظمة واستراتيجيتها (المحروق، 2017: 28).

وفيما يلي تفصيل لأبعاد التنظيمي:

1. بُعد الأداء المالي: يعتبر بُعد الأداء المالي من أهم أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، حيث يعكس الوضع المالي للمنظمة ويقيس مدى تحقيقها لأهدافها قصيرة الأجل ومدى مساهمة هذه الأهداف في تنفيذ الاستراتيجية العامة، ويعتمد هذا البعد على مجموعة من مؤشرات الأداء المالي التي تسمح بتقييم الأداء المالي للمنظمة مقارنة بالمنظمات المنافسة، مما يوفر أساسًا موضوعيًا لتقدير فعالية القرارات المالية واستدامة الأداء التنظيمي على المدى الطويل (مصطفى ومحمد، 2023: 355).

ويتضمن هذا البعد مجموعة من المقاييس تتمثل في معدل العائد على الاستثمار، ومعدل العائد على حقوق الملكية، ومعدل نمو الإيرادات، ونسبة السيولة السريعة، وربح المبيعات (ميرة، 2021: 158).

2. بُعد خدمة العملاء: يعتبر بُعد خدمة العملاء من الأبعاد المهمة في بطاقة الأداء المتوازن، حيث يركز هذا البعد على الطرق والأساليب التي تساعد في خلق قيمة للعملاء، ومعرفة القيمة التي تحقق رضا العملاء، والدوافع التي تجعلهم راغبين في شراء منتجات

المنظمة، وتوجيه جميع عمليات المنظمة الداخلية نحو خدمة العملاء وتحقيق رضاهم (الجدلي وأحمد، 2018: 4).

ويشمل هذا البعد عددًا من المقاييس التي تعكس مستوى رضا العملاء عن المنتجات التي تقدمها المنظمة لهم من حيث الجودة والدقة والمواعيد الخاصة بالتسليم والتكلفة، وهذه المقاييس هي: الحصة السوقية للمنظمة، والحفاظ على العملاء الحاليين، وكسب عملاء جدد للمنظمة، ورضا العملاء، وربحية الزبون (الدبي، 2021: 141).

3. بُعد العمليات الداخلية: يعد بُعد العمليات الداخلية ذا أهمية كبيرة في تحسين أداء المنظمات، حيث يركز على العمليات التشغيلية الداخلية التي تلبى توقعات العملاء، مما ينعكس إيجابيًا على البعد المالي من خلال زيادة قيمة السهم، وعلى بُعد خدمة العملاء من خلال خلق قيمة للعملاء "الزبائن" (رمل، 2017: 87).

ويتضمن هذا البعد مجموعة من المقاييس المهمة، مثل: كفاءة دورة الإنتاج (جودة وزمن الإنتاج)، والتسليم في الوقت المحدد، وزمن تقديم المنتجات الجديدة، والتحسين المستمر للعمليات، ومعدل دوران المخزون، ودقة التخطيط، ونسبة العيوب في المنتجات، ومعدل الاستجابة لطلبات الزبائن، وعدد الأفكار والمقترحات المقدمة للتحسين، ومعدل هدر الوقت، ومشاركة الموظفين (أبو ماضي، 2018: 256).

4. بُعد التعلم والنمو: يعتبر بُعد التعلم والنمو من أهم أبعاد بطاقة الأداء المتوازن؛ إذ يجب أن تهتم به المنظمة لتحديد الموارد والمهارات والأجواء الداعمة التي تمكن

الموظفين من تطوير قدراتهم وكفاءاتهم، ويهدف هذا البعد إلى تعزيز ثقافة التعلم المستمر والابتكار داخل المنظمة، وتوفير بيئة عمل تشجع على تبادل المعرفة وتحفيز الأداء المتميز، كما يساهم في تمكين الموظفين من المساهمة بفعالية في تحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية، بما يضمن استدامة التطور التنظيمي وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة (Khatoun & Farooq, 2014: 107).

ويتضمن هذا البعد مجموعة من المؤشرات التي يمكن من خلالها قياس مستوى النمو التنظيمي والمهني، مثل: رضا العاملين عن بيئة العمل، ومدى توافق مهاراتهم مع متطلبات وظائفهم، وعدد المقترحات التطويرية التي يقدمونها وينفذونها، وعدد الساعات التدريبية المقدمة لهم (Nafari & Rezaei, 2022: 2).

رابعاً: منهجية الدراسة وإجراءاتها

منهج الدراسة:

استخدم الأسلوب الوصفي التحليلي، الذي يهدف إلى دراسة الظاهرة كما هي في الواقع، من خلال وصف

خصائصها وتحليلها بصورة موضوعية، وجمع البيانات والمعلومات عنها بطريقة منهجية ومنظمة دون تحيز، كما يساهم هذا الأسلوب في فهم السلوك الحالي للظاهرة التنظيمية محل الدراسة والتنبؤ باتجاهاته المستقبلية استناداً إلى المعطيات الميدانية (العريقي، 2020: 7).

مجتمع الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة في جميع الموظفين في شركات الهاتف النقال بأمانة العاصمة صنعاء (شركة سبأفون للهاتف النقال، شركة YOU للهاتف النقال، شركة يمن موبايل للهاتف النقال)، الذين يعملون بالمراكز الرئيسية ويشغلون المسميات الوظيفية (مدير عام تنفيذي، نائب مدير عام تنفيذي، مدير عام، مدير إدارة، رئيس قسم، مشرف، مختص)، البالغ عددهم (1648) موظفاً، ونظراً لمحدودية الاستجابة من شركة واي للهاتف النقال فقد استبعدت واكتفي بالثلاث الشركات الأخرى المكونة لمجتمع الدراسة، وهي الأكثر استجابة لتوفير البيانات اللازمة عن متغيرات الدراسة، والجدول الآتي يوضح

مجتمع الدراسة: جدول (1): مجتمع الدراسة:

اسم الشركة المسمى الوظيفي	شركة سبأفون	شركة يو	شركة يمن موبايل	الإجمالي
مدير عام تنفيذي	1	1	1	3
نائب مدير عام تنفيذي	0	0	3	3
مدير عام	6	7	0	13

اسم الشركة / المسمى الوظيفي	شركة سبأفون	شركة يو	شركة يمن موبايل	الإجمالي
مدير إدارة	30	20	15	65
رئيس قسم	54	56	63	173
مشرف	70	55	185	310
مختص	464	346	271	1081
الإجمالي	625	485	538	1648
النسبة	37.92%	29.43%	32.65%	100%

المصدر: إدارة الموارد البشرية في شركات الهاتف النقال بأمانة العاصمة 2024م.

عينة الدراسة:

اعتمد على أسلوب العينة العشوائية الطبقية غير النسبية كونها النوع المناسب للدراسة الحالية، واختيرت بحسب المسمى الوظيفي، وحُدد حجم العينة بالاستعانة بمعادلة ستيفن ثامبسون (Thompson, 2012)، وذلك على النحو الآتي:

$$n = \frac{N \times p(1 - p)}{[N - 1 \times (d^2 \div z^2)] + p(1 - p)}$$

حيث إن:

n حجم العينة المطلوبة.

N حجم المجتمع.

Z الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95

وتساوي 1.96.

d نسبة الخطأ وتساوي 0.05.

P قيمة معامل الاختلاف بين مفردات المجتمع وتساوي 0.5.

$$\begin{aligned} n &= \frac{1648 \times 0.5(1 - 0.5)}{[1648 - 1 \times (0.05^2 \div 1.96^2)] + 0.5(1 - 0.5)} \\ &= \frac{1648 \times 0.5(1 - 0.5)}{[1648 - 1 \times (0.0025 \div 3.8416)] + 0.5(1 - 0.5)} \\ &= 313 \end{aligned}$$

وبلغت العينة (313) مفردة، حيث سُحبت عينة عشوائية من جميع أفراد مجتمع الدراسة، ووزعت (313) استبانة على المشاركين في الدراسة، واستبعدت (8) استبانات، وكان عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (305) استبانة بنسبة (97%) من إجمالي الاستبانات الموزعة.

جدول (2): عينة الدراسة:

م	الشركة	النسبة من مجتمع الدراسة	حجم عينة الشركة
1	شركة سبأفون	37.92%	118
2	شركة يو You	29.43%	93
3	شركة يمن موبايل	32.65%	102
الإجمالي		100%	313

أداة الدراسة:

لتحقيق الهدف الرئيس لهذه الدراسة المتمثل في تحديد أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي في شركات الهاتف النقال بأمانة العاصمة صنعاء (المراكز الرئيسية)، استخدم الباحثان الاستبانة أداة رئيسة في جمع البيانات الميدانية؛ لأنها الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق

أهداف الدراسة، وتعكس محاور الاستبانة أسئلة الدراسة وأهدافها وفرضياتها. مقياس أداة الدراسة: استخدم الباحثان مقياس ليكرت السباعي (Seven-point Likert scale) ودرجات الموافقة الخاصة به كما يأتي:

جدول (3): درجات مقياس ليكرت السباعي (Seven-point Likert scale):

مرتفع بدرجة كبيرة	مرتفع	مرتفع إلى حد ما	متوسط	غير مرتفع إلى حد ما	غير مرتفع	غير مرتفع بدرجة كبيرة
7	6	5	4	3	2	1

صدق وثبات الاستبانة (أداة الدراسة):

الصدق الظاهري: لضمان الصدق الظاهري، عُرضت النسخة الأولى من الاستبانة (أداة الدراسة) على مجموعة من المحكمين الأكاديميين المتخصصين في المجالات المرتبطة بموضوع الدراسة، وطلب منهم تقييم مدى دقة محاور الاستبانة من حيث الصياغة والوضوح ومدى توافق بنودها مع أسئلة وفرضيات الدراسة، حيث قدموا ملاحظات وتوجيهات ضرورية حول صياغة بعض

العبارات من حيث إعادة الصياغة أو الإضافة أو الحذف أو الدمج. وبناءً على هذه الملاحظات، أُجريت التعديلات الضرورية التي أسهمت في تحسين جودة الاستبانة. **صدق الاتساق الداخلي (البنائي):** قيم الباحثان صدق الاتساق الداخلي لأبعاد المتغيرات (محاور أداة الدراسة) من خلال استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لحساب معاملات الارتباط بين كل بُعد والدرجة الكلية للمتغير الذي ينتمي إليه.

ثبات فقرات الاستبانة (أداة الدراسة): تأكد الباحثان من ثبات أداة الدراسة من خلال استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، وذلك لضمان الثبات العام للاستبانة وتوافق الأبعاد واتساقها وثباتها.

1. صدق أداة الدراسة:

جدول (4): مؤشرات قياس صدق التقارب لممارسات إدارة الموارد البشرية:

المتغير	الأبعاد	معامل ارتباط بيرسون	الدلالة Sig
ممارسات إدارة الموارد البشرية	تخطيط الموارد البشرية	0.719	0.000
	الاختيار والتعيين	0.727	0.000
	التدريب والتطوير	0.723	0.000
	المكافآت والتعويضات	0.846	0.000
	الصحة والسلامة المهنية	0.820	0.000
	تقييم الأداء	0.839	0.000

يتضح من الجدول (4) أن جميع قيم معامل ارتباط بيرسون بين الأبعاد والمتغير الكلي كانت موجبة ودالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة (0.000)، مما يعكس وجود علاقة ارتباطية قوية ودالة بين كل بُعد من الأبعاد والمتغير العام، وقد تراوحت معاملات الارتباط بين (0.719) لبعد "تخطيط الموارد البشرية" و(0.846) لبعد "المكافآت والتعويضات"، وهي قيم مرتفعة تدل على أن الأبعاد الستة تقيس بفاعلية متغير "ممارسات إدارة الموارد البشرية"، مما يعزز من صدق الأداة البنائي. ولذلك، يمكن القول إن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الصدق، مما يؤهلها لقياس المتغيرات المستهدفة بشكل دقيق وموثوق.

جدول (5): مؤشرات قياس صدق التقارب للأداء التنظيمي:

المتغير	الأبعاد	معامل ارتباط بيرسون	الدلالة Sig
الأداء التنظيمي	بعد الأداء المالي	0.639	0.000
	بعد خدمة العملاء	0.771	0.000
	بعد العمليات الداخلية	0.817	0.000

0.000	0.803	بعد التعلم والنمو	
-------	-------	-------------------	--

الأبعاد تقيس جوانب مختلفة لكنها متكاملة من الأداء التنظيمي. ولذلك، يمكن القول إنَّ مقياس الأداء التنظيمي يتمتع بدرجة عالية من الصدق البنائي بما يعزز من دقة وموثوقية أداة القياس المستخدمة في الدراسة.

2. ثبات أداة الدراسة:

يتضح من الجدول (5) أن جميع قيم معامل ارتباط بيرسون كانت موجبة ودالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة (0.000)، مما يدل على وجود علاقة ارتباطية قوية بين كل بُعد من أبعاد الأداء التنظيمي والبُعد الكلي للمقياس، وقد تراوحت قيم الارتباط بين (0.639) لبُعد "الأداء المالي" و(0.817) لبُعد "العمليات الداخلية"، و(0.803) لبُعد "التعلم والنمو"، و(0.771) لبُعد "خدمة العملاء"، وجميعها تقع ضمن الحدود المقبولة إحصائيًا وتدل على أنَّ هذه

جدول (6): مؤشرات قياس ثبات أداة الدراسة (ألفا كرونباخ – Cronbach's Alpha):

المتغيرات	الأبعاد	ألفا كرونباخ	عدد الفقرات
ممارسات إدارة الموارد البشرية	تخطيط الموارد البشرية	0.834	5
	الاختيار والتعيين	0.812	5
	التدريب والتطوير	0.702	5
	المكافآت والتعويضات	0.780	5
	الصحة والسلامة المهنية	0.800	5
	تقييم الأداء	0.794	5
الأداء التنظيمي	بعد الأداء المالي	0.745	6
	بعد خدمة العملاء	0.859	6
	بعد العمليات الداخلية	0.845	6
	بعد التعلم والنمو	0.894	6

يتضح من الجدول (6) أن قيم ألفا كرونباخ لجميع الأبعاد تراوحت بين (0.702) و(0.894)، حيث بلغت قيمة بُعد "التعلم والنمو" (0.894)، وبلغت قيمة بُعد "خدمة العملاء" (0.859)، وبلغت قيمة بُعد "العمليات الداخلية" (0.845)، كما تراوحت القيم في أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية بين (0.702) لبُعد "التدريب والتطوير" و(0.834) لبُعد (تخطيط الموارد البشرية)، وتشير هذه القيم إلى أن جميع الأبعاد حققت مستوى جيداً من الثبات، حيث تجاوزت الحد الأدنى المقبول به إحصائياً (0.70)، مما يدل على أن أداة الدراسة (الاستبانة) تمتلك درجة مناسبة من الثبات والموثوقية، وتُعد صالحة للاستخدام في قياس متغيرات الدراسة.

المعالجات والأساليب الإحصائية:

بعد استكمال عملية تجميع الاستبانات وترتيبها، أُدخلت البيانات إلى جهاز (الحاسوب) ومن ثم صُنفت ورُمزت، وخُللت البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار (28) من خلال الأساليب الإحصائية الآتية:

1. معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لاختبار وتقييم ثبات أداة الدراسة (الاستبانة).
2. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لاختبار وتقييم صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.
3. التكرارات والنسب المئوية لتحليل ووصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة، وهي: الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي.
4. معامل الالتواء (Skewness) ومعامل التفلطح (Kurtosis) للتأكد من أن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

5. المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتحليل ووصف إجابات أفراد عينة الدراسة بشأن مستوى تحقق أبعاد ومتغيرات الدراسة، والإجابة عن أسئلتها.

6. معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor - VIF) ومعامل التباين المسموح (Tolerance) من أجل التأكد من عدم وجود علاقة خطية متعددة بين أبعاد المتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية).

7. تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple of Regression) لاختبار الأثر الكلي للمتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية) في المتغير التابع (الأداء التنظيمي) في شركات الهاتف النقال بأمانة العاصمة صنعاء.

8. تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple of Regression) لاختبار أثر أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، الاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، المكافآت والتعويضات، الصحة والسلامة المهنية، تقييم الأداء) على الأداء التنظيمي في شركات الهاتف النقال بأمانة العاصمة صنعاء.

معيار الحكم على نتائج الدراسة وتفسيرها:

لغرض تحليل ووصف آراء أفراد عينة الدراسة حول أبعاد ومتغيرات الدراسة بدقة وموضوعية، والإجابة عن أسئلتها، استخدم الباحثان المتوسط الحسابي لمعرفة متوسط آراء أفراد عينة الدراسة، والانحراف المعياري لمعرفة مدى التشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة، وتتراوح قيمة الانحراف المعياري بين (0) و(4)، وكلما اقتربت قيمة الانحراف المعياري من الصفر قلّ تشتت آراء أفراد عينة

الدراسة، وكلما ارتفعت قيمة الانحراف المعياري من (4) ارتفع تشتت آراء أفراد عينة الدراسة. وبناءً على ذلك، فقد صُنفت نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد ومتغيرات الدراسة، وحُدد التقدير اللفظي (المستوى) بحسب المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية إلى سبعة مستويات هي: (مرتفع جدًا، مرتفع، مرتفع نوعًا ما، متوسط، منخفض نوعًا ما، منخفض جدًا)، واستخدم محك الدراسة في تحديد طول المستويات من

خلال توزيع مدى الدرجات (7 - 1 = 6) على سبعة مستويات من الاستجابة، ولذلك فإن طول كل مستوى يساوي (6 ÷ 7 = 0.86)، وأضيفت هذه القيمة تدريجيًا إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي واحد صحيح) (1 + 0.86 = 1.86)، وكُررت العملية في كل مستوى، والجدول (7) يوضح ذلك.

جدول (7): تحديد مستويات إجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات وأبعاد ومتغيرات الدراسة طبقًا لمقياس ليكرت السباعي:

المستوى	المقياس	المدى	الوزن النسبي المقابل له	التقدير اللفظي
المستوى الأول	غير مرتفع بدرجة كبيرة	من 1 إلى 1.86	من 14.3% إلى 26.6%	منخفض جدًا
المستوى الثاني	غير مرتفع	من 1.86 إلى 2.71	من 26.6% إلى 38.8%	منخفض
المستوى الثالث	غير مرتفع إلى حد ما	من 2.71 إلى 3.57	من 38.8% إلى 51%	منخفض نوعًا ما
المستوى الرابع	متوسط	من 3.57 إلى 4.43	من 51% إلى 63.2%	متوسط
المستوى الخامس	مرتفع إلى حد ما	من 4.43 إلى 5.29	من 63.2% إلى 75.5%	مرتفع نوعًا ما
المستوى السادس	مرتفع	من 5.29 إلى 6.14	من 75.5% إلى 87.7%	مرتفع
المستوى السابع	مرتفع بدرجة كبيرة	من 6.14 إلى 7	من 87.7% إلى 100%	مرتفع جدًا

خامسًا: تحليل النتائج وتفسيرها ومناقشتها

تحليل وتفسير الخصائص الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة:

جدول (8): نتائج تحليل الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة:

المتغير	الفئة	العدد	النسبة %	المتغير	الفئة	العدد	النسبة %
الجنس	نكر	208	68.2 %	سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	26	8.5 %
	أنثى	97	31.8 %		من 5 إلى أقل من 10 سنوات	149	48.9 %

المتغير	الفئة	العدد	النسبة %	المتغير	الفئة	العدد	النسبة %
العمر	الإجمالي	305	100%	المسمى الوظيفي	من 10 إلى أقل من 20 سنة	88	28.9%
	أقل من 30 سنة	36	11.8%		أكثر من 20 سنة	42	13.8%
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	173	56.7%		الإجمالي	305	100%
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	85	27.9%		مدير عام تنفيذي	3	1.0%
	أكثر من 50 سنة	11	3.6%		نائب مدير عام تنفيذي	15	4.9%
	الإجمالي	305	100%		مدير عام	49	16.1%
	ثانوية عامة	5	1.6%		مدير إدارة	90	29.5%
	دبلوم بعد الثانوية	58	19.0%		رئيس قسم	37	12.1%
	بكالوريوس	121	39.7%		مشرف	44	14.4%
	ماجستير	49	16.1%		مختص	67	22.0%
المؤهل العلمي	دكتوراه	39	12.8%		الإجمالي	305	100%
	أخرى	33	10.8%				
	الإجمالي	305	100%				

يتضح من الجدول (8) أنّ الذكور يشكلون غالبية العينة، حيث بلغ عددهم (208) مشاركين بنسبة (68.2%)، في حين أنّ الإناث بلغن (97) مشاركة بنسبة (31.8%)، ويعكس هذا التوزيع سيطرة الذكور في بيئة العمل، وهو ما يتماشى مع الهيكل التنظيمي والثقافة السائدة في المؤسسات اليمنية، حيث يشكل الذكور عادة النسبة الأكبر من القوى العاملة في المستويات الإدارية المختلفة.

ويتضح أنّ الفئة العمرية الأكثر تمثيلاً هي فئة (من 30 إلى أقل من 40 سنة) بنسبة (56.7%)، تليها الفئة (من

40 إلى 50 سنة) بنسبة (27.9%)، في حين حصلت فئة (أقل من 30 سنة) على نسبة (11.8%)، وحصلت فئة (فوق 50 سنة) على نسبة (3.6%)، ويشير هذا التوزيع إلى أنّ غالبية المشاركين ينتمون إلى فئة عمرية تتميز بالنضج المهني والقدرة على اتخاذ القرارات، مما يعزز من موثوقية استجاباتهم، كما أنّ انخفاض نسبة الفئات الأكبر سنّاً يعكس محدودية تمثيل القيادات العليا أو توجه بعض المؤسسات نحو الاعتماد على الكوادر الأصغر سنّاً.

كما يتضح أن نسبة كبيرة من المشاركين يحملون مؤهلات علمية متقدمة؛ حيث بلغت نسبة المشاركين الحاصلين على بكالوريوس (39.7%)، وبلغت نسبة المشاركين الحاصلين على دبلوم (19.0%)، وبلغت نسبة المشاركين الحاصلين على ماجستير (16.1%)، وبلغت نسبة المشاركين الحاصلين على دكتوراه (12.8%)، وبلغت نسبة المشاركين الحاصلين على ثانوية أو أقل (1.6%)، ويكشف هذا التوزيع عن طبيعة العينة التي يغلب عليها الطابع الأكاديمي العالي، مما يسهم في رفع جودة الاستجابات، كون المستجيبين على درجة من التأهيل العلمي تؤهلهم لفهم موضوع الدراسة والتفاعل معه بوعي ومعرفة.

ويتضح أيضًا أن المشاركين يمتلكون خبرات مهنية متفاوتة؛ إذ شكلت فئة (من 5 إلى 10 سنوات) نسبة (48.9%)، وشكلت فئة (من 10 إلى 20 سنة) نسبة (28.9%)، وشكلت فئة (أكثر من 20 سنة) نسبة (13.8%)، وشكلت فئة (أقل من 5 سنوات) نسبة

اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات:

جدول (9): نتائج تحليل معامل الالتواء ومعامل التفلطح لاختبار التوزيع الطبيعي للبيانات:

أبعاد متغيرات الدراسة	معامل الالتواء	معامل التفلطح
تخطيط الموارد البشرية	-0.508	-0.414
الاختيار والتعيين	-1.261	4.534
التدريب والتطوير	-0.230	-0.213
المكافآت والتعويضات	-0.575	0.465
الصحة والسلامة المهنية	-0.495	0.529
تقييم الأداء	-1.126	2.730
ممارسات إدارة الموارد البشرية	0.299	0.510

(8.5%)، ويشير هذا التوزيع إلى أن أغلب أفراد العينة يتمتعون بخبرة مهنية متوسطة إلى طويلة، ما يمنح نتائج الدراسة قدرًا من العمق والموضوعية؛ نظرًا لارتباط الخبرة العملية المباشرة بالقدرة على تقييم ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي.

كما يتضح أن هناك تنوعًا في المناصب الوظيفية للمشاركين، حيث توزعت العينة على مستويات إدارية مختلفة؛ إذ شكلت فئة (مدير إدارة) نسبة (29.5%)، وشكلت فئة (موظف مختص) نسبة (22.0%)، وشكلت فئة (مشرف) نسبة (14.4%)، وشكلت فئة (رئيس قسم) نسبة (12.1%)، وشكلت فئة (مدير عام) نسبة (16.1%)، في حين مثلت المناصب العليا (نائب المدير العام التنفيذي والمدير العام التنفيذي) نسبة محدودة بلغت (5.9%)، ويدل هذا التوزيع على شمول العينة لمختلف المستويات الإدارية، مما يضيف تنوعًا على وجهات النظر ويساعد في الحصول على بيانات متوازنة تعكس الواقع العملي لمجتمع الدراسة.

بعد الأداء المالي	-0.862	1.245
بعد خدمة العملاء	-1.285	3.548
بعد العمليات الداخلية	-1.033	1.775

يتضح من الجدول (9) أنّ قيم معامل الالتواء ومعامل التفلطح للمتغيرات تقع بين (+1) و (-1)، وهذا يدل على أنّ البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، كما أنّ عينة الدراسة الحالية كانت كبيرة، وهذا يدعم أيضاً أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وأنّ المتوسط المحسوب في العينة يمثل المتوسط الفعلي في مجتمع الدراسة.

التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

التحليل الوصفي الكلي للمتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية) على وفق الأبعاد مجتمعة:

جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية للمتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية):

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التقدير اللفظي	الترتيب
1	تخطيط الموارد البشرية	4.819	1.026	68.8%	مرتفع نوعاً ما	5
2	الاختيار والتعيين	5.426	0.760	77.5%	مرتفع	1
3	التدريب والتطوير	5.340	0.727	76.3%	مرتفع	2
4	المكافآت والتعويضات	4.710	1.051	67.3%	مرتفع نوعاً ما	6
5	الصحة والسلامة المهنية	4.931	0.960	70.4%	مرتفع	4
6	تقييم الأداء	5.043	0.936	72.0%	مرتفع نوعاً ما	3
	ممارسات إدارة الموارد البشرية	5.045	0.713	72.1%	مرتفع	

يتضح من الجدول (10) أنّ مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في شركات الهاتف النقال بأمانة العاصمة صنعاء جاء مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا المتغير (5.045)، والانحراف المعياري بلغ (0.713)، والأهمية النسبية بلغت (72.1%)، ويشير هذا التقدير إلى أنّ الشركات محل

الدراسة تدرك أهمية إدارة رأس المال البشري ودورها المحوري في تحقيق الأهداف التنظيمية. أما بالنسبة لأبعاد المتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية)، فقد جاءت مرتبة على النحو الآتي: الاختيار والتعيين: جاء هذا البعد في المرتبة الأولى من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي بلغ (5.426)، وانحراف

معياري بلغ (0.760)، وأهمية نسبية بلغت (77.5%)، ويُعزى هذا التركيز إلى إدراك الشركات الحاسم بأن جودة الكفاءات المُختارة تُشكل الركيزة الأساسية للأداء التنظيمي، خاصةً في قطاع الاتصالات الذي يتطلب مهارات متخصصة ومحدثة.

التدريب والتطوير: احتل هذا البعد المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي بلغ (5.340)، وانحراف معياري بلغ (0.727)، وأهمية نسبية بلغت (76.3%)، ويعكس ذلك استثمار الشركات في تنمية قدرات موظفيها لضمان مواكبة التطورات التكنولوجية السريعة والحفاظ على ميزتها التنافسية في السوق.

تقييم الأداء: جاء هذا البعد في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي بلغ (5.043)، وانحراف معياري بلغ (0.936)، وأهمية نسبية بلغت (72.0%)، وهو ما يشير إلى امتلاك الشركات لأنظمة تقييم أداء فاعلة تساعد على تشخيص جوانب القوة والضعف وتعزيز جهود التحسين المستمر والمساءلة.

الصحة والسلامة المهنية: جاء هذا البعد في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (4.931)، وانحراف معياري بلغ (0.960)، وأهمية نسبية بلغت (70.4%)، وهذا يدل على اهتمام الشركات بتوفير بيئة عمل صحية وآمنة، مما يُعدُّ ضروريًا للحفاظ على سلامة واستقرار الموظفين وإنتاجيتهم.

تخطيط الموارد البشرية: جاء هذا البعد في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ (4.819)، وانحراف معياري بلغ (1.026)، وأهمية نسبية بلغت (68.8%)، وعلى الرغم من كونه في مرتبة أدنى نسبيًا، لا يزال يُعتبر

مرتفعًا، مما يُشير إلى أن الشركات تُخطط لاحتياجاتها من الموارد البشرية، وإن كان ذلك بدرجة أقل مقارنةً ببُعد الاختيار والتعيين وُبُعد التدريب والتطوير.

المكافآت والتعويضات: احتل هذا البعد المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (4.710)، وانحراف معياري بلغ (1.051)، وأهمية نسبية بلغت (67.3%)، ويُعزى ذلك غالبًا إلى التحديات الاقتصادية الراهنة التي قد تفرض قيودًا على قدرة الشركات على تقديم حزم تعويضات تنافسية للغاية مقارنةً بالجوانب الأخرى لممارسات الموارد البشرية.

ولذلك يمكن القول إنَّ الارتفاع الكلي في مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية يشير إلى أنَّ شركات الهاتف النقال بأمانة العاصمة صنعاء لديها توجه استراتيجي نحو اعتبار إدارة الموارد البشرية عنصرًا أساسيًا لتحقيق النجاح، حيث يُعتبر التركيز على جذب الكفاءات وتطويرها ضروريًا للحفاظ على الميزة التنافسية في قطاع يشهد تطورًا تكنولوجيًا مستمرًا.

وعلى الرغم من الجهود المبذولة في معظم مجالات إدارة الموارد البشرية، فإن جانب المكافآت والتعويضات قد يتطلب مزيدًا من الاهتمام، ربما بسبب الظروف الاقتصادية التي قد تقيد مرونة الشركات في هذا الجانب. ومع ذلك، فإن التركيز الشامل على ممارسات الموارد البشرية يعكس فهمًا قياديًا لأهمية رأس المال البشري في تعزيز الأداء العام للمنظمة.

بناءً على ما سبق، يمكن القول إن الإجابة عن السؤال الأول الذي ينص على ما يلي: "ما مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية في شركات الهاتف النقال بأمانة

العاصمة صنعاء؟"، قد تمت وتحقيق الهدف الأول
للدراسة.

التحليل الوصفي الكلي للمتغير التابع (الأداء التنظيمي)
على وفق الأبعاد مجتمعة:

جدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية للمتغير التابع (الأداء التنظيمي):

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التقدير اللفظي	الترتيب
1	بعد الأداء المالي	5.663	0.624	80.9%	مرتفع	2
2	بعد خدمة العملاء	5.684	0.653	81.2%	مرتفع	1
3	بعد العمليات الداخلية	5.561	0.670	79.4%	مرتفع	3
4	بعد التعلم والنمو	4.424	1.213	63.2%	مرتفع نوعاً ما	4
	الأداء التنظيمي	5.333	0.606	76.2%	مرتفع	

يتضح من الجدول (11) أنّ مستوى الأداء التنظيمي في شركات الهاتف النقال بأمانة العاصمة صنعاء جاء مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للأداء التنظيمي (5.333)، والانحراف المعياري بلغ (0.606)، والأهمية النسبية بلغت (76.2%)، ويُشير هذا التقدير إلى أنّ الشركات تعمل بفاعلية لتحقيق أهدافها عبر مختلف الأبعاد.

أما بالنسبة لأبعاد المتغير التابع (الأداء التنظيمي)، فقد جاءت مرتبة على النحو الآتي:

بعد خدمة العملاء: جاء هذا البعد في المرتبة الأولى من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي بلغ (5.684)، وانحراف معياري بلغ (0.653)، وأهمية نسبية بلغت (81.2%)، ويُعد هذا مؤشراً قوياً على أن شركات الهاتف النقال في اليمن تولي اهتماماً بالغاً برضا العملاء وجذبهم، وتُتركز أنهم حجر الزاوية في استدامتها ونجاحها في سوق تنافسية.

بعد الأداء المالي: احتل هذا البعد المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي بلغ (5.663)، وانحراف معياري بلغ (0.624)، وأهمية نسبية بلغت (80.9%)، وهذا يُعكس تركيز الشركات على تحقيق الأهداف المالية وضبط التكاليف واستغلال الموارد بفعالية، مما يدل على اهتمامها بالربحية والاستقرار المالي.

بعد العمليات الداخلية: جاء هذا البعد في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (5.561)، وانحراف معياري بلغ (0.670)، وأهمية نسبية بلغت (79.4%)، وهذا يُشير إلى سعي الشركات لتحسين كفاءة عملياتها الداخلية، وتبني أنظمة معلومات متطورة، ومواكبة التطورات التكنولوجية لضمان تقديم خدمات عالية الجودة.

بعد التعلم والنمو: جاء هذا البعد في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (4.424)، وانحراف معياري بلغ (1.213)، وأهمية نسبية بلغت (63.2%)، وعلى الرغم من أن مستواه "مرتفع"، فمتوسطه منخفض مقارنة بالأبعاد

الأخرى، وهذا يُشير إلى وجود مجال للتحسين في جوانب، مثل: تشجيع الإبداع، وتبادل المعرفة، والمشاركة الفعالة للموظفين في تحديد احتياجاتهم التدريبية، لتعزيز قدرة الشركة على التكيف والابتكار على المدى الطويل.

ولذلك يمكن القول إنَّ الارتقاء الكلي في مستوى الأداء التنظيمي يشير إلى أنَّ شركات الهاتف النقال بأمانة العاصمة صنعاء تُحقق نجاحًا ملحوظًا في تلبية توقعات العملاء، وتحقيق أهدافها المالية، وتحسين عملياتها الداخلية، ويظهر التركيز الكبير على بُعد خدمة العملاء أنَّ هذه الشركات تُدرك أهمية بناء قاعدة عملاء قوية ومخلصة في سوق شديدة التنافس، كما يُعزز الأداء القوي في البُعد المالي وبُعد العمليات الداخلية من قدرتها على تقديم الخدمات بكفاءة وربحية.

ومع ذلك، يُلفت الانخفاض النسبي في بُعد التعلم والنمو الانتباه إلى الحاجة المحتملة لتعزيز ثقافة التعلم المستمر والابتكار داخل هذه الشركات، ففي قطاع يتسم بالتطور التكنولوجي السريع، يُعد الاستثمار في تطوير الموظفين

وخلق بيئة داعمة للإبداع أمرًا حيويًا للحفاظ على الأداء المتميز على المدى الطويل وضمان القدرة على التكيف مع التحديات المستقبلية.

بناءً على ما سبق، يمكن القول إنَّ الإجابة عن السؤال الثاني الذي ينص على ما يلي: ما مستوى الأداء التنظيمي في شركات الهاتف النقال بأمانة العاصمة صنعاء؟، قد تمت وتحقيق الهدف الثاني للدراسة.

اختبار فرضيات الدراسة:

اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: اختبرت الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي في شركات الهاتف النقال بأمانة العاصمة صنعاء"، وذلك باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، وقد أظهرت نتائج التحليل أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تُحدث أثرًا معنويًا وإيجابيًا في الأداء التنظيمي.

جدول (12): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple of Regression) لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

معامل الانحدار				تباين الانحدار		ملخص النموذج	
مستوى الدلالة (p)	قيمة T	Beta	معامل الانحدار B	مستوى الدلالة (p)	قيمة F	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R
p < 0.001	18.913	0.748	0.625	p < 0.001	357.720	0.541	0.736
المتغير المستقل: ممارسات إدارة الموارد البشرية							
المتغير التابع: الأداء التنظيمي							

يتضح من الجدول (12) أنَّ قيمة معامل الارتباط R بلغت (0.736)، مما يشير إلى وجود ارتباط قوي وموجب بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي، كما أنَّ قيمة معامل التحديد R^2 بلغت (0.541)، مما يعني أنَّ ممارسات إدارة الموارد البشرية تفسر ما نسبته (54.1%) من التباين في الأداء التنظيمي، وهي نسبة تُعد مرتفعة وتعكس أهمية هذا المتغير في تفسير التغير الحاصل في الأداء التنظيمي. كما يتضح أنَّ قيمة F بلغت (357.720) عند مستوى دلالة ($p < 0.001$)، وهي قيمة دالة إحصائيًا وتُشير إلى معنوية النموذج وملاءمته لدراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي، أما قيمة معامل الانحدار المعياري B فقد بلغت (0.625)، وهذا يشير إلى أنَّ لكل وحدة تغييرًا إيجابيًا في ممارسات إدارة الموارد البشرية، يقابلها زيادة بمقدار (62.5%) وحدة في مستوى الأداء التنظيمي، وذلك عند مستوى دلالة ($p < 0.001$)، في حين أنَّ قيمة T بلغت (18.913) عند مستوى دلالة ($p < 0.001$)، وكانت قيمة $Beta$ تساوي (0.748)، مما يشير إلى أنَّ ممارسات إدارة الموارد البشرية يمكن أن تحسن الأداء التنظيمي، وبافتراض تحديد المتغيرات الأخرى فإنَّ الزيادة في ممارسات إدارة الموارد البشرية بدرجة واحدة ستعمل على زيادة الأداء التنظيمي بنسبة (74.8%)، ولذلك يمكن القول إنَّ ممارسات إدارة الموارد البشرية أثَّرت إيجابيًا ودالًا إحصائيًا في الأداء التنظيمي.

بناءً على ما سبق، تمَّ إثبات صحة الفرضية الرئيسة الأولى، وتمَّ قبولها، وهذا يعني أنَّ الإجابة عن السؤال الثالث الذي ينص على ما يلي: "ما أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي في شركات الهاتف

النقال بأمانة العاصمة صنعاء؟"، قد تمت وتحقيق الهدف الثالث للدراسة.

وتتفق نتائج الفرضية الرئيسة الأولى في هذه الدراسة مع دراسة محمد (2024) التي كشفت أنَّ هناك أثرًا إيجابيًا لممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي في قطاع الشركات العراقية، وتتسجم مع دراسة Arokiasamy (2024) التي بينت أنَّ هناك أثرًا لممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي في المنظمات الماليزية، وتتسق مع دراسة عيسى (2023) التي بينت أنَّ هناك أثرًا لممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي في شركة MTN للاتصالات بسوريا، كما تتفق مع دراسة Hung (2022) التي توصلت إلى أنَّ هناك أثرًا لممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي في شركات تصنيع الأغذية في فيتنام، وتتسق مع دراسة قرمش (2019) التي توصلت إلى أنَّ هناك أثرًا لممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي، وأنَّ الاستثمار في ممارسات إدارة الموارد البشرية يسهم بشكل ملموس في تحسين الأداء التنظيمي في قطاع المحروقات في الجزائر، وتتسجم مع دراسة مبارك (2018) التي بينت أنَّ هناك أثرًا لممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي في شركة هاتف ليبيا بمنطقة اتصالات الجبل الأخضر.

ويمكن تفسير أنَّ هناك أثرًا ذا دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي في شركات الهاتف النقال في اليمن، بأنَّ تبني ممارسات الموارد البشرية بوصفها خيارًا استراتيجيًا يُسهم في رفع مستوى الأداء التنظيمي والقدرة التنافسية لشركات الهاتف النقال بأمانة العاصمة صنعاء.

اختبار الفرضيات الفرعية من الفرضية الرئيسية الأولى:

اُختبرت الفرضيات الفرعية من الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (تخطيط الموارد البشرية، الاختيار والتعيين، التدريب

والتطوير، المكافآت والتعويضات، الصحة والسلامة المهنية، تقييم الأداء) على الأداء التنظيمي في شركات الهاتف النقال بأمانة العاصمة صنعاء"، وذلك باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد، وقد أظهرت نتائج التحليل أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تُحدث أثرًا معنويًا وإيجابيًا في الأداء التنظيمي.

جدول (13): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple of Regression) لاختبار الفرضيات الفرعية:

ملخص النموذج		تباين الانحدار		البعد	معامل الانحدار				تشخيص النموذج	
معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل التصحيح Adjusted R ²	قيمة F	مستوى الدلالة (P)	معامل الانحدار B _r	Beta	قيمة T	مستوى الدلالة (P)	معامل التحديد R ²	معامل التحديد R ²
0.758	.5704	0.566	67.044	< 0.001	0.071	0.084	2.572	0.011	1.525	0.656
					0.143	0.229	3.647	<0.001	1.696	0.590
					0.273	0.269	6.556	<0.001	1.746	0.573
					.0300	0.055	0.897	0.371	2.368	0.422

0.418	2.3 93	0.03 0	2.1 74	0.1 52	0.080 0	الصحة والسلامة المهنية					
0.404	2.4 76	0.00 8	2.6 82	0.1 70	0.103 0	تقييم الأداء					
المتغير التابع: الأداء التنظيمي											

بما تتضمنه من تحديد دقيق للاحتياجات المستقبلية من القوى العاملة، وتقدير الفجوات، وتخطيط الإحلال الوظيفي، تُسهم في تحسين مستوى الأداء التنظيمي، فالتخطيط المسبق يُساعد المنظمات على توجيه الموارد بفعالية، وتحقيق التوازن بين العرض والطلب على الكفاءات، مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام.

ولذلك تم إثبات صحة الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الأولى، وتم قبولها.

الاختيار والتعيين: بيّنت نتائج الانحدار وجود أثر إيجابي معنوي لبُعد الاختيار والتعيين في الأداء التنظيمي حيث بلغت قيمة معامل الانحدار B (0.143)، وبلغت قيمة T (3.647) عند مستوى دلالة ($p < 0.001$)، وهذه النتيجة تدعم الفرضية القائلة بأن الإجراءات الفعالة في اختيار الأفراد المؤهلين وتعيينهم في المواقع المناسبة تُعد من العوامل الأساسية في تعزيز الأداء المؤسسي، فكلما كان اختيار الأفراد بناءً على الكفاءة والجدارة المهنية، زادت قدرتهم على المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.

ولذلك تم إثبات صحة الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الأولى، وتم قبولها.

التدريب والتطوير: كشفت النتائج أنّ بُعد التدريب والتطوير له الأثر الأكبر من بين جميع الأبعاد المدروسة،

يتضح من الجدول (13) أنّ النموذج الإحصائي يفسر نسبة كبيرة من التباين في الأداء التنظيمي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط R (0.758)، وبلغت قيمة معامل التحديد R² (0.574)، بمعنى أنّ أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية مجتمعة تفسر ما نسبته (57.4%) من التباين في الأداء التنظيمي، أما قيمة معامل التحديد المصحح (Adjusted R²) فقد بلغت (0.566)، وهو ما يعزز من دقة التقدير، وبلغت قيمة F (67.044) عند مستوى دلالة ($p < 0.001$)، وتشير قيم معامل تضخم التباين (VIF) لجميع أبعاد المتغير المستقل التي تقل عن (5) وقيم التباين المسموح (Tolerance) التي تزيد عن (0.10)، إلى عدم وجود مشكلة في التداخل الخطي المتعدد، مما يؤكد صلاحية نموذج الانحدار المستخدم في الدراسة ومعنوية النموذج ككل.

أما اختبار الفرضيات الفرعية وأثر أبعاد ممارسات الموارد البشرية على الأداء التنظيمي، فيوضح ما يلي:

تخطيط الموارد البشرية: أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر إيجابي ودال إحصائياً لبُعد تخطيط الموارد البشرية في الأداء التنظيمي، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار B (0.071)، وبلغت قيمة T (2.572) عند مستوى دلالة ($p = 0.011$)، وتشير هذه النتيجة إلى أنّ فعالية عملية التخطيط للموارد البشرية،

حيث بلغت قيمة معامل الانحدار B (0.273)، وبلغت قيمة T (6.556) عند مستوى دلالة ($p < 0.001$)، مما يشير إلى وجود علاقة قوية بين أنشطة التدريب وتطوير مهارات الموظفين وتحسين الأداء التنظيمي، وتُعزى هذه النتيجة إلى أن الاستثمار في تنمية رأس المال البشري من خلال برامج التدريب المستمرة يُسهم في رفع الكفاءة والابتكار، ويزيد من جاهزية الموظفين للتعامل مع التحديات والتغيرات التنظيمية، ما ينعكس بصورة مباشرة على الأداء العام للشركة.

ولذلك تم إثبات صحة الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الأولى، وتم قبولها.

المكافآت والتعويضات: أظهرت نتائج التحليل أن بُعد المكافآت والتعويضات لم يُسجل أثرًا دالًا إحصائيًا في الأداء التنظيمي، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار B (0.030)، وبلغت قيمة T (0.897) عند مستوى دلالة ($p = 0.371$)، وهذا يشير إلى أن سياسات الحوافز المطبقة في عينة الدراسة قد لا تكون ذات تأثير جوهري في تعزيز الأداء، ربما بسبب عدم اتساقها مع توقعات الموظفين أو ضعف العدالة في توزيعها، ويمكن أن تعكس هذه النتيجة حاجة المنظمة إلى مراجعة نظم المكافآت والتعويضات لتكون أكثر تحفيزًا للعاملين وأكثر ارتباطًا بالأداء الفعلي.

ولذلك تم إثبات صحة الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الأولى، وتم قبولها.

الصحة والسلامة المهنية: أثبتت النتائج وجود أثر دال إحصائيًا لبُعد الصحة والسلامة المهنية في الأداء التنظيمي، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار B

(0.080)، وبلغت قيمة T (2.174) عند مستوى دلالة ($p = 0.030$)، وتشير هذه النتيجة إلى أن الاهتمام ببيئة العمل الآمنة والصحية يُعد من العوامل المهمة التي تسهم في رفع مستوى أداء الموظفين؛ إذ توفر لهم الشعور بالأمان والاطمئنان، وتقلل من معدلات الغياب والإصابات، مما يؤدي إلى تحسين جودة الأداء وزيادة الإنتاجية.

ولذلك تم إثبات صحة الفرضية الفرعية الخامسة من الفرضية الرئيسية الأولى، وتم قبولها.

تقييم الأداء: أوضحت نتائج التحليل أن بُعد تقييم الأداء له أثر دال إحصائيًا في الأداء التنظيمي، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار B (0.103)، وبلغت قيمة T (2.682) عند مستوى دلالة ($p = 0.008$)، وتُبرز هذه النتيجة أهمية وجود أنظمة فعالة لتقييم أداء الموظفين بشكل منتظم وعادل؛ لما لها من دور في تحديد نقاط القوة والضعف، وتوجيه جهود التطوير والتحفيز، بما يُسهم في تحقيق أداء أفضل على مستوى الفرد والشركة.

ولذلك تم إثبات صحة الفرضية الفرعية السادسة من الفرضية الرئيسية الأولى، وتم قبولها.

بناءً على النتائج السابقة، يتبين أن معظم أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية تُحدث أثرًا إيجابيًا ومهمًا في الأداء التنظيمي، باستثناء بُعد "المكافآت والتعويضات" الذي لم يُظهر تأثيرًا دالًا إحصائيًا، وتشير هذه النتائج إلى أهمية تطوير سياسات إدارة الموارد البشرية بشكل متكامل لتعزيز فعالية الأداء المؤسسي، ولذلك تم إثبات صحة الفرضيات الفرعية من الفرضية الرئيسية الأولى، وتم قبولها.

اختبار الفرضية الرئيسية الثانية (الفروق): تنص الفرضية الرئيسية الثانية على أنه "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول الأداء التنظيمي في شركات الهاتف النقال بأمانة العاصمة صنعاء تُعزى إلى المتغيرات التنظيمية (ملكية الشركة، حجم الشركة، عمر الشركة)".

جدول (14): نتائج اختبار الفروق بحسب متغير ملكية الشركة:

المتغير	ملكية الشركة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة Sig
ممارسات إدارة الموارد البشرية	خاص	5.0635	0.64082	0.507	0.612
	مختلط	5.0218	0.79242		
الأداء التنظيمي	خاص	5.3460	0.53908	0.413	0.680
	مختلط	5.3172	0.67846		

يتضح من الجدول (14) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الشركات ذات الملكية الخاصة والشركات ذات الملكية المختلطة في متوسط استجابات المشاركين على المتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية) والمتغير التابع (الأداء التنظيمي)، فقد كانت قيم اختبار T لجميع المتغيرات غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة يساوي أو أقل من (0.05)، حيث بلغ مستوى الدلالة الإحصائية (Sig) على التوالي: (0.612) لممارسات إدارة الموارد البشرية، و(0.680) للأداء التنظيمي، وهذا يشير إلى أن متغير ملكية الشركة لا يحدث فرقاً معنوياً

في هذه الأبعاد من وجهة نظر المشاركين، مما قد يعكس تقارباً في السياسات والممارسات الإدارية بين الشركات الخاصة والمختلطة في السياق محل الدراسة، ولذلك تم نفي صحة الفرضية ورفضها.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول الأداء التنظيمي في شركات الهاتف النقال بأمانة العاصمة صنعاء تُعزى إلى متغير حجم الشركة.

جدول (15): نتائج اختبار الفروق بحسب متغير حجم الشركة:

المتغير	حجم الشركة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة Sig
ممارسات إدارة الموارد البشرية	أكثر من 500	5.0149	0.73371	-1.186	0.237
	أقل من 500	5.1236	0.65199	-1.251	0.213
الأداء التنظيمي	أكثر من 500	5.3176	0.61496	0.719	0.473
	أقل من 500	5.3737	0.58193	-0.738	0.462

في هذه الأبعاد من وجهة نظر المشاركين، مما قد يعكس وجود تشابه في تطبيق الممارسات الإدارية والتنظيمية بين الشركات بغض النظر عن عدد موظفيها، ولذلك تم نفي صحة الفرضية ورفضها.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول الأداء التنظيمي في شركات الهاتف النقال بأمانة العاصمة صنعاء تُعزى إلى متغير عمر الشركة.

يتضح من الجدول (15) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الشركات التي يزيد عدد موظفيها عن (500) موظف والشركات التي يقل عدد موظفيها عن (500) موظف في المتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية) والمتغير التابع (الأداء التنظيمي)، فقد جاءت قيم اختبار T سالبة وغير دالة إحصائياً ($p > 0.05$) في جميع الحالات، حيث بلغ مستوى الدلالة الإحصائية (Sig) على التوالي: (0.237) لممارسات إدارة الموارد البشرية، و(0.473) للأداء التنظيمي، وتدل هذه النتائج على أن حجم الشركة لا يشكل عاملاً مؤثراً

جدول (16): نتائج اختبار الفروق بحسب متغير عمر الشركة:

المتغير	عمر الشركة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة Sig
ممارسات إدارة الموارد البشرية	أكثر من عشرين سنة	5.0635	0.64082	0.507	0.612
	أقل من عشرين سنة	5.0218	0.79242		
الأداء التنظيمي	أكثر من عشرين سنة	5.3460	0.53908	0.413	0.680

المتغير	عمر الشركة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة Sig
	أقل من عشرين سنة	5.3172	0.67846		

يتضح من الجدول (16) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئتين في المتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية) والمتغير التابع (الأداء التنظيمي)، فقد أظهرت القيم الإحصائية T والدلالات المصاحبة لها أن الفروق غير معنوية، حيث بلغ مستوى الدلالة الإحصائية (Sig) على التوالي: (0.612) لممارسات إدارة الموارد البشرية، و(0.680) للأداء التنظيمي، وتعكس هذه النتائج أن عمر الشركة لا يؤثر تأثيراً جوهرياً في مستوى تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية أو درجة الأداء التنظيمي، مما قد يشير إلى استقرار هذه الممارسات وتجانسها بين الشركات بغض النظر عن عدد سنوات التأسيس، ولذلك تم نفي صحة الفرضية ورفضها. بناءً على ما سبق، فقد تم نفي صحة الفرضية الرئيسة الثانية ورفضها، وهذا يعني أن الإجابة عن السؤال الرابع الذي ينص على ما يلي: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول الأداء التنظيمي في شركات الهاتف النقال بأمانة العاصمة صنعاء تُعزى إلى المتغيرات التنظيمية (ملكية الشركة، حجم الشركة، عمر الشركة)؟"، قد تمت وتحقيق الهدف الرابع للدراسة.

الاستنتاجات:

1. أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تحقق ممارسات إدارة الموارد البشرية (HRMP) في شركات الهاتف النقال بأمانة العاصمة صنعاء كان مرتفعاً، مما يعكس إدراك

تلك الشركات لأهمية رأس المال البشري ودوره المحوري في تحقيق الأهداف التنظيمية.

2. أثبتت نتائج الدراسة أن مستوى تحقق أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية (HRMP) كان مرتفعاً نوعاً ما لُبعد تخطيط الموارد البشرية وُبعد المكافآت والتعويضات وُبعد تقييم الأداء، ولكنه لا يزال بنسب قليلة ودون المستوى المطلوب، في حين أن هناك مستوى مرتفعاً لُبعد الاختيار والتعيين وُبعد التدريب والتطوير وُبعد الصحة والسلامة المهنية.

3. أوضحت نتائج الدراسة أن دعم الإدارة العليا لتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في شركات الهاتف النقال بأمانة العاصمة يُعد عاملاً أساسياً في تعزيز تبني هذه الممارسات وتفعيلها، من خلال توفير الدعم المؤسسي والموارد اللازمة، وترسيخ ثقافة القيادات الإدارية بأهميتها، بما يُسهم في ضمان استمرارية تطبيقها وتحقيق فاعليتها داخل الشركات.

4. أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تحقق الأداء التنظيمي في شركات الهاتف النقال بأمانة العاصمة صنعاء كان مرتفعاً، مما يعكس اهتمام هذه الشركات بتعزيز أدائها التنظيمي والارتقاء بكفاءتها التشغيلية والإدارية.

5. أثبتت نتائج الدراسة أن مستوى تحقق أبعاد الأداء التنظيمي في شركات الهاتف النقال بأمانة العاصمة صنعاء كان مرتفعاً، لكنه جاء بدرجات متفاوتة لُبعد الأداء المالي وُبعد خدمة العملاء وُبعد العمليات

التنظيمية بشكل أكثر فعالية، وتعزيز القدرة التنافسية لتلك الشركات.

2. تعزيز عملية تخطيط الموارد البشرية من خلال تبني خطط استراتيجية طويلة المدى تضمن تحقيق المواءمة بين احتياجات الشركة المستقبلية من القوى العاملة وتوافر الكفاءات المطلوبة في الوقت المناسب.

3. زيادة الاهتمام بنظام المكافآت والتعويضات من خلال مراجعة هيكل الرواتب والمزايا بما يضمن تحقيق العدالة الداخلية وتعزيز القدرة التنافسية الخارجية، وربط منح المكافآت بدرجة تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

4. تعزيز فعالية أنظمة تقييم الأداء من خلال ربط نتائج التقييم بقرارات الترقية ومنح الحوافز، بما يساهم في زيادة دافعية الموظفين وترسيخ مبادئ العدالة والشفافية داخل الشركة.

5. زيادة الاهتمام بعملية الاختيار والتعيين من خلال العمل على تعزيز وتطوير آليات الاختيار المبنية على الكفاءة والمواءمة الوظيفية، ومراجعة وتحديث معايير التوظيف بما يتلاءم مع احتياجات السوق المتغيرة.

6. زيادة الاهتمام بمجال التدريب والتطوير من خلال تنفيذ برامج تدريبية متخصصة تأخذ في الاعتبار الفروق الفردية بين الموظفين، وتساهم في صقل مهاراتهم الرقمية والابتكارية، بما يساهم في رفع كفاءة أدائهم المهني.

7. زيادة الاهتمام بالأداء التنظيمي في شركات الهاتف النقال بأمانة العاصمة صنعاء، بما يضمن تعزيز

الداخلية، أما مستوى بُعد التعلم والنمو فقد كان مرتفعاً نوعاً ما.

6. بينت نتائج الدراسة أن الاهتمام ببعد التعلم والنمو من خلال توفير البيئة التنظيمية الملائمة وتشجيع الإبداع والابتكار لا يزال دون المستوى المطلوب، وهو ما أكدته نتائج التحليل التي بينت مستوى مرتفعاً نوعاً ما لهذا الجانب، وأنه يحتاج إلى زيادة الاهتمام به؛ نظراً لأهمية هذا البعد وتأثيره على بقية أبعاد الأداء التنظيمي.

7. أظهرت نتائج الدراسة أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية في الأداء التنظيمي في شركات الهاتف النقال بأمانة العاصمة صنعاء، وهذا مؤشر على أن ممارسات إدارة الموارد البشرية (HRMP) تلعب دوراً كبيراً في رفع مستوى الأداء التنظيمي في تلك الشركات.

8. أوضحت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول الأداء التنظيمي في شركات الهاتف النقال بأمانة العاصمة صنعاء تعزى إلى المتغيرات التنظيمية (ملكية الشركة، حجم الشركة، عمر الشركة).

التوصيات:

1. التركيز على الاهتمام بالممارسات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية وتطويرها وإعطائها مزيداً الدعم من قبل الإدارة العليا، ومواءمة تطبيق هذه الممارسات مع الاستراتيجيات العامة والسياسات التطويرية للشركات، بما يساهم في رفع كفاءة الأداء وتحقيق الأهداف

قدرتها التنافسية ويدعم قدرتها على البقاء والاستمرار في بيئة العمل المتغيرة.

8. تعزيز بُعد التعلم والنمو من خلال توفير بيئة عمل داعمة للإبداع، واعتماد مؤشرات لقياس الابتكار والتحسين المستمر، وترسيخ ثقافة التعلم بما يضمن مواكبة التطورات وتحسين الأداء المؤسسي بشكل مستدام.

9. الاهتمام بتوفير البيئة التنظيمية الملائمة، وتشجيع المبادرات والأفكار الإبداعية، وتحفيز الموظفين والاحتفاظ بهم، باعتبار هذه العناصر تمثل محور الارتكاز في الأداء التنظيمي، وتنعكس على جميع العناصر والمؤشرات.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

- [1] أبو حجر، عبد الله صالح وبالحاج، الصديق علي وشكاب، سليمان علي. (2023). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء التنظيمي في الشركات الليبية: دراسة تطبيقية على شركة المنطقة الحرة مصراتة. مجلة العلوم الإدارية، 15(2)، 45-68.
- [2] أبو ماضي، كامل أحمد. (2018). بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم المؤسسات الحكومية وغير الحكومية. 1، مكتبة نيسان للطباعة والتوزيع، غزة، فلسطين.
- [3] الأديمي، عاصم خالد. (2019). أثر التطوير المنظمي في تحقيق التميز من خلال الثقافة المنظمة: دراسة ميدانية في شركات الهاتف النقال بالجمهورية اليمنية، أطروحة دكتوراه منشورة، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن.
- [4] الأشوح، زينب صالح. (2014). طرق وأساليب البحث العلمي وأهم ركائزه. (ط1)، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر.

[5] امبارك، المبروك عبد الجواد. (2018). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي في شركات الاتصالات الليبية: دراسة ميدانية على عينة من العاملين في شركة هاتف ليبيا بمنطقة اتصالات الجبل الأخضر. مجلة البيان العلمية، (1)، 32-65.

[6] البشاري، مصطفى نجم وعبد الله، أنور أحمد قاسم. (2021). أثر أسلوب بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء شركات الاتصالات: دراسة ميدانية. مجلة الآداب للدراسات والبحوث الإنسانية، 1(20)، 601-630.

[7] البشري، منصور. (2021). إعادة تصور اقتصاد اليمن - آثار الصراع على قطاع الاتصالات في اليمن. مركز صنعاء للدراسات الاستراتيجية، صنعاء، الجمهورية اليمنية.

[8] تركمان، حنان والبهلول، نو الفقار. (2019). دور الاختيار والتعيين كأحد ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية في جامعة تشرين. مجلة جامعة تشرين للعلوم الاقتصادية والقانونية، 41(4).

[9] الجابري، رائد غانم والحاكم، علي عبد الله. (2023). أثر رأس المال الفكري على الأداء التنظيمي: دراسة على عينة من المستشفيات الخاصة في مدينة بغداد. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 4(5).

[10] الجدلي، عائشة بنت جميع وأحمد، علاء الدين محمد. (2018). أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) على أداء العاملين: دراسة ميدانية في مستشفى الملك فيصل التخصصي بمحافظة جدة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 2(9)، 1-17.

[11] حسن، إسراء جبار وعبد الكريم، إسراء. (2024). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء المنظمي: دراسة تطبيقية في جامعة بابل. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق.

[12] حماد، محمد محمود. (2021). أثر تطبيقات البيانات الضخمة على تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية: دراسة ميدانية على شركات تكنولوجيا المعلومات الدولية

أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، الجمهورية اليمنية.

[20] الشروقي، خليفة علي. (2018). تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء المتميز في وزارة الداخلية بمملكة البحرين. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الدراسات العليا، الأكاديمية الملكية للشرطة، مملكة البحرين.

[21] الشمري، وضحة سالم وإسماعيل، عمار فتحي. (2022). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تدعيم الأداء التنظيمي في عصر الرقمنة: دراسة تطبيقية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، جامعة مدينة السادات، كلية التجارة، 13(3)، ج(2)، 1079-1092.

[22] الصاوي، عبد الباسط محمد. (2018). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي. دار المسيرة، عمان، الأردن.

[23] عبد الهادي، ميسون علي. (2017). رأس المال الفكري ودوره في جودة الأداء التنظيمي. رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.

[24] العريقي، منصور محمد. (2020). طرق البحث العلمي للباحثين في مختلف المجالات. (ط7)، مركز الأمين للنشر والتوزيع، صنعاء، الجمهورية اليمنية.

[25] عزت، أماني بهجت. (2018). التدريب: مفهومه واستراتيجيته وأهدافه وأهميته. المجلة العلمية لكلية الآداب، جامعة أسيوط، (68)، 131-150.

[26] العكاري، كاتيا. (2022م). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين في الشركة الدولية لدرفلة الحديد. رسالة ماجستير، الجامعة السورية الافتراضية، سوريا.

[27] عمر، حسن محمد. (2019). التخطيط الاستراتيجي وأثره في أداء الجامعات اليمنية من خلال المرونة الاستراتيجية: دراسة ميدانية. أطروحة دكتوراه غير

في مصر. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، كلية التجارة بالإسماعيلية، 12(1)، 150-190.

[13] الدبعي، أحمد محمد. (2021). الذكاء العاطفي والقيادة الخادمة وأثرهما في الأداء المنظمي: دراسة ميدانية في البنوك التجارية اليمنية. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عدن، الجمهورية اليمنية.

[14] رمل، حمزة. (2017). دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين الأداء الاستراتيجي في مؤسسات صناعة الأدوية: دراسة مقارنة بين المؤسسات الجزائرية والأردنية. أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 1، الجزائر.

[15] زمانان، عقاب بن هادي وجفري، علي عمر. (2023). أثر الصحة والسلامة المهنية على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على منسوبي ومنسوبات كلية الهندسة بجامعة الملك عبد العزيز - محافظة جدة. المجلة العربية للنشر العلمي، 6(53)، 353-354.

[16] زناتي، محمد ربيع. (2019). إدارة الموارد البشرية مدخل تحليلي معاصر. ط1، مكتبة المتنبي، الدمام.

[17] زيدان، حسن سعيد. (2022). العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي من خلال التوسط لدوافع العمل: نموذج مفاهيمي. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 18(1)، 99-130.

[18] سوار الذهب، عبد الرحمن مدني. (2016). تقييم أداء الجامعات وفقاً لمنظور الأداء المتوازن: دراسة حالة جامعة إفريقيا العالمية، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية العلمية. مجلة كلية الاقتصاد العلمية، (4)، 59-105.

[19] السوسوة، عبد القدوس محمد. (2019). استراتيجيات التغيير التنظيمي وعلاقتها بالأداء المؤسسي: دراسة ميدانية في شركات الهاتف النقال بالجمهورية اليمنية.

التوجهات الحديثة للعلوم الاقتصادية ودورها في التنمية المستدامة.

[35] محمد، بتول جاسم. (2024). ممارسات إدارة الموارد البشرية وتأثيرهما على الأداء التنظيمي ورفاهية الموظف: دراسة تطبيقية على قطاع الشركات في العراق. مجلة مؤشر للدراسات الاستطلاعية، 4(14)، 51-69.

[36] مصطفى، بو عبد الله ومحمد، عياد سيدي. (2023). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي في ظل تبني نهج الجودة الشاملة: دراسة حالة مؤسسة صناعة القفازات والمعدات الطبية لولاية عين تموشنت في الجزائر. مجلة البشائر الاقتصادية، 2(9)، 350-367.

[37] المقرعي، عبد الجليل عبد الله. (2022). أثر توسط المرونة الاستراتيجية في العلاقة بين التوجه الريادي والأداء التنظيمي: دراسة ميدانية في مجموعة هائل سعيد أنعم الصناعية. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عدن، عدن، الجمهورية اليمنية.

[38] ميرة، عبد الحفيظ فرح. (2021). مدى ملائمة بيئة قياس أداء قطاع التأمين لتطبيق محاور بطاقة الأداء المتوازن: دراسة تطبيقية بشركة ليبيا للتأمين. المجلة الجامعة، جامعة الزاوية، 1(23)، 139-184.

[39] وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات، مؤشرات الاتصالات في الجمهورية اليمنية للعام 2021م، صنعاء.

المراجع باللغة الإنجليزية:

- [1] Al-Hadhari, Suhail Ahmad, M., & Sammari, N. (2018). Human Resources Management's Strategic Practices Role in Improving Organizational Performance. Perdana: International Journal of Academic Research, 2(1), 26-42. Retrieved from <https://perdanajournal.com/index.php/perdanajournal/article/view/17>.
- [2] Anwar, S., & Herlina, E. (2022). The Impact of Strategic Human Resources Management on Organizational Performance. Jurnal Indonesia Sosial Teknologi, 3(12), 1303-1309.
- [3] Arokiasamy, L. & Fujikawa, T. & Piaralal, S. K. & Arumugam, T. (2024). Role of HRM Practices in Organization Performance: A Survey Approach.

منشورة، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، الجمهورية اليمنية.

[28] العنسي، محمد علي. (2019). أثر رأس المال البشري في الأداء المنظمي من خلال الدور الوسيط لرأس المال الاجتماعي: دراسة ميدانية في شركات الهاتف النقال بالجمهورية اليمنية. أطروحة دكتوراه، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، الجمهورية اليمنية.

[29] عيسى، رانيا يوسف. (2023). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي في المنظمات: دراسة حالة شركة MTN للاتصالات - سوريا. مجلة ربحان للنشر العلمي، 2(13)، 81-135.

[30] الغشمي، منى صالح. (2019). أثر التدريب وفق المواصفة الدولية (ISO10015) في تحقيق الميزة التنافسية من خلال أداء العاملين: دراسة ميدانية في شركات الهاتف النقال في الجمهورية اليمنية. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، الجمهورية اليمنية.

[31] قرمش، زهرة سعد. (2019). قياس أثر الاستثمار في ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي بقطب المحروقات بسكيكة من وجهة نظر الإدارات. مجلة البشائر الاقتصادية، 5(1)، 847-866.

[32] القروء، يحيى أحمد والجناعي، نوري عبد الودود. (2021). استراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المنظمي: دراسة ميدانية في البنوك اليمنية. مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 8(48)، 136-174.

[33] اللامي، محمد حميد والساعدي، علي حسن. (2022). ممارسات الموارد البشرية وسلوك المواطنة وتأثيرهما على الأداء التنظيمي: دراسة استطلاعية في مؤسسات العمل. مجلة نسق، 35(2)، 563-587.

[34] المحروق، عبد المنعم سالم. (2017). استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء بالمصارف التجارية بليبيا: دراسة تطبيقية على مصرف الجمهورية. المؤتمر الأكاديمي الأول لدراسات الاقتصاد والأعمال حول

- [11] Nafari, E., & Rezaei. (2022). Relationship between human resources strategies and organizational performance based on the balanced scorecard in a public hospital in Iran: a cross-sectional study. BMC Health Services Research, 22(363). 1-8.
- [12] Naz, F., Aftab, J. & Awais, M. (2016). Impact of Human Resource Management Practices (HRM) on Performance of SMEs in Multan, Pakistan. International Journal of Management Accounting and Economics, 3(11).
- [13] Pingle, Sameer S., A. (2014). Comparative Study of the HRM Practices in Small and Medium Enterprises. The IUP Journal of Management Research, Vol. XIII, No. 1, pp.55-65.
- [14] Seunghoo, L., & Tae, K. (2017). The impact of performance appraisal on organizational effectiveness: A study of HRM practices, International Journal of Human Resource Studies, 7(3), 56-72.
- [15] Snell, S., & Bohlander, G. (2013). Managing Human Resources (16th ed.). South-Western Cengage Learning.
- [16] Tabiu, A., & Nura, A. A. (2013). Assessing the effects of human resource management (HRM) practices on employee job performance: A study of Usmanu Danfodiyo University Sokoto. Journal of Business Studies Quarterly, 5(2), 247-259.
- [17] Thompson, S. K. (2012). Sampling. edition (3rd), John Wiley & Sons, Inc., New Jersey.
- [18] Turner, Nick, Julian Barling, Jeremy F. Dawson, Connie Deng, Sharon K. Parker, Malcolm G. Patterson, Chris B. Stride. (2021). Human resource management practices and organizational injury rates. Journal of Safety Research 78, 69-7.
- [19] Zhao, I, lee. J.& Moon, S. (2019). Employee Response to csr in China: International Journal of Sociotechnology and Knowledge Development, 16(1):1-32.
- [4] Engetou, Enga. (2017). The Impact Training and Development Organization Performance: Case study: National Financial Credit Bank Kumba. Thesis Centria University of Applied Sciences, Business Management.
- [5] Hamza Abdalla, P., Jabbar Othman, B., Gardi, B., Sorguli, S., Mahmood Aziz, H., Ali Ahmed, S., & Anwar, G. (2021). Recruitment and Selection: The Relationship between Recruitment and Selection with Organizational Performance. International Journal of Engineering Business Management (IJEBM), 5(3).
- [6] Hung, N. T. (2022). Impact of human resource management practice on organizational performance: the case of food processing enterprises in Vietnam. In Leadership-Advancing Great Leaders and Leadership. IntechOpen.
- [7] Kaur, G. (2020). Human Resource Practices and Organizational Performance: A Review. International Journal of Management (IJM), 11(4), 53-66.
- [8] Khatoon, S., & Farooq, A. (2014). Balanced Scorecard to Measure Organizational Performance: A Case Based study, The international Journal of Business & Management, 2(9), 106-113.
- [9] Koohang, A., Paliszkievicz, J., & Goluchowski, J. (2017). The impact of leadership on trust, knowledge management, and organizational performance: A research model. Industrial Management & Data Systems, 117(3), 521-537.
- [10] Munir, A., Khan, F. U., Usman, M., & Khuram, S. (2019). Relationship between corporate governance, corporate sustainability and financial performance. Pakistan Journal of Commerce & Social Sciences, 13(4), 915-933.