أثر العولمة الثقافية في ممارسات إدارة الموارد البشرية: الدور الوسيط للثقافة التنظيمية

دراسة ميدانية في الشركة السورية للاتصالات

لؤي القرطه 1، سمر قبلان 2

1. باحث أكاديمي، قسم إدارة الموارد البشرية، المعهد العالي للتنمية الإدارية، جامعة دمشق، سورية.

louai-974@damascusuniversity.edu.sy

2. أستاذ مساعد دكتور، رئيس قسم إدارة الموارد البشرية، المعهد العالي للتنمية الإدارية، جامعة دمشق، سورية.

samar2kab@damascusuniversity.edu.sy

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر العولمة الثقافية في ممارسات إدارة الموارد البشرية من خلال الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في الشركة السورية للاتصالات. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات باستخدام استبانة موزعة على عينة عشوائية طبقية قوامها 259 موظفاً وموظفة في الإدارة المركزية للشركة.

أظهرت النتائج أن مستوى العولمة الثقافية جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي قدره 3.45، في حين جاء مستوى الثقافة التنظيمية في حدود المستوى المتوسط بمتوسط قدره 3.33، بينما بلغ مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية مستوى مرتفعاً نسبياً بمتوسط قدره 3.42. وباستخدام نمذجة المعادلات البنائية (SEM) واختبار Bootstrapping، توصلت الدراسة إلى وجود أثر مباشر ضعيف وغير دال إحصائياً للعولمة الثقافية في ممارسات إدارة الموارد البشرية ($\beta = 0.100$؛ $p > 0.05$)، وأثر قوي جداً للعولمة الثقافية في الثقافة التنظيمية ($\beta = 0.608$؛ $p < 0.001$)، في حين كان أثر الثقافة التنظيمية في ممارسات إدارة الموارد البشرية هو الأقوى على الإطلاق ($\beta = 0.736$؛ $p < 0.001$).

كما أظهرت النتائج أن الثقافة التنظيمية تلعب دوراً وسيطاً كاملاً (Full Mediation) في العلاقة بين العولمة الثقافية وممارسات إدارة الموارد البشرية؛ حيث بلغ الأثر غير المباشر 0.447، وذلك بحساب حاصل ضرب معامل الأثر المباشر للعولمة الثقافية في الثقافة التنظيمية ($\beta = 0.608$) في معامل الأثر المباشر للثقافة التنظيمية في ممارسات إدارة الموارد البشرية ($\beta = 0.736$)، والأثر الكلي 0.547، لتصل نسبة الوساطة (VAF) إلى 81.7%. وفسّر النموذج ما نسبته 64.1% من التباين في ممارسات إدارة الموارد البشرية ($R^2 = 0.641$).

توصي الدراسة بالاستثمار في تطوير الثقافة التنظيمية كآلية مركزية وحصرية لاستثمار الفرص التي تتيحها العولمة الثقافية، مع تكييف الممارسات العالمية بما يتناسب مع الهوية المؤسسية والسياق المحلي.

الكلمات المفتاحية: العولمة الثقافية، الثقافة التنظيمية، ممارسات إدارة الموارد البشرية، الوساطة الكاملة، الشركة السورية للاتصالات.

The Impact of Cultural Globalization on Human Resource Management Practices: The Mediating Role of Organizational Culture

Field Study in the Syrian Telecommunications Company

Louai Al-Qartah 1, Samar Qablan 2

1- Academic researcher, Higher Institute for Administrative Development, Damascus University, Syria.

louai-974@damascusuniversity.edu.sy

2- Assistant Professor, Department of Human Resources Management, Higher Institute for Administrative Development, Damascus University, Syria.

samar2kab@damascusuniversity.edu.sy

Abstract

This study aims to examine the effect of cultural globalization on human resource management practices (HRMP) through the mediating role of organizational culture, in the context of the Syrian Telecommunications Company. The study adopts a descriptive-analytical approach, and data were collected using a questionnaire administered to a stratified random sample of 259 employees in . the company's central administration The results indicate that the level of cultural globalization is relatively high (M = 3.45), while the level of organizational culture falls within the moderate range (M = 3.33). In contrast, the level of HRMP practices is relatively high (M = 3.42). By applying structural equation modeling (SEM) and Bias-Corrected Bootstrapping (5,000 resamples), the study finds no significant direct effect of cultural globalization on HRMP practices ($\beta = 0.100$; $p > 0.05$). A very strong effect is observed of cultural globalization on organizational culture ($\beta = 0.608$;

p < 0.001), while the effect of organizational culture on HRMP practices is the The findings also reveal that organizational culture .strongest (β = 0.736; p < 0.001) plays a full mediating role in the relationship between cultural globalization and HRMP practices. The indirect effect is 0.447 (0.608 × 0.736), the total effect is 0.547, and the variance accounted for (VAF) ratio reaches 81.7%. The model explains 64.1% of the variance in HRMP practices (R² = 0.641) ., indicating high predictive power

Keywords: Cultural Globalization, Organizational Culture, Human Resource .Management Practices, Full Mediation, Syrian Telecommunications Company

1. المقدمة

شهد العالم خلال العقود الأخيرة موجة متسارعة من التحولات المرتبطة بظاهرة العولمة، لم تقتصر على الأبعاد الاقتصادية والتكنولوجية فحسب، بل امتدت لتشمل الأبعاد الثقافية والقيمية والرمزية، فيما يُعرف بالعولمة الثقافية. فرضت هذه التحولات على المنظمات، وخاصة العاملة في القطاعات الخدمية الحساسة، ضرورة إعادة النظر في بنيتها التنظيمية، وفلسفة إدارتها للموارد البشرية، وأنماط القيادة المعتمدة فيها، حتى تتمكن من التكيف مع البيئة العالمية المتغيرة والاستفادة من الفرص المتاحة فيها.

وفي هذا السياق، أصبحت إدارة الموارد البشرية في مواجهة مباشرة مع تحديات تتعلق بتنوع القوى العاملة، وارتفاع توقعات العاملين، وتصاعد دور المهارات المعرفية والرقمية، وانتشار أنماط عمل جديدة مثل العمل عن بُعد والعمل

المرن، مما يستدعي تبني ممارسات حديثة تتماشى مع متطلبات العولمة. من جهة أخرى، برزت الثقافة التنظيمية كأحد العوامل الحاسمة التي تفسر تباين استجابة المنظمات للتغيرات العالمية؛ فالثقافة المنفتحة والتعلمية والقابلة للتكيّف تساعد على استيعاب متطلبات العولمة، بينما تُشكِّل الثقافات التقليدية والبيروقراطية مصدراً لمقاومة التغيير والتباطؤ في التحديث.

تأتي هذه الدراسة في سياق محاولة فهم الكيفية التي تتفاعل بها العولمة الثقافية مع ممارسات إدارة الموارد البشرية في الشركة السورية للاتصالات، مع التركيز على الدور الوسيط الذي تلعبه الثقافة التنظيمية، بوصفها آلية تفسيرية تشرح كيف ولماذا يُترجم تأثير العولمة إلى تغييرات فعلية في الممارسات الإدارية.

1.1 مشكلة البحث

تشهد الشركة السورية للاتصالات، بوصفها مؤسسة خدمية كبرى تعمل في قطاع حيوي، تأثيرات متنامية للعولمة الثقافية، سواء من خلال الانفتاح على المعايير العالمية في تقديم الخدمات، أو عبر تزايد تعاملها مع تقنيات وأنظمة وممارسات إدارية ذات منشأ دولي. وعلى الرغم من هذا الانفتاح، فإن مدى انعكاس العولمة الثقافية على ممارسات إدارة الموارد البشرية داخل الشركة، وعلى رأسها الاستقطاب والاختيار والتدريب وتقييم الأداء وإدارة المواهب، لا يزال غير واضح بشكل علمي دقيق.

من جهة أخرى، تُظهر بعض المؤشرات وجود عناصر ثقافة تنظيمية ذات طابع تقليدي وبيروقراطي، قد تُقيِّد الاستفادة الكاملة من الفرص التي تتيحها العولمة، كما أن الدور الوسيط لهذه الثقافة في توجيه أثر العولمة على الموارد البشرية لم يُدرس بعد بصورة منهجية في البيئة السورية.

انطلاقاً من ذلك، يمكن بلورة مشكلة البحث في التساؤل الرئيس الآتي:

هل تؤثر العولمة الثقافية في ممارسات إدارة الموارد البشرية في الشركة السورية للاتصالات بشكل مباشر أم من خلال الدور الوسيط للثقافة التنظيمية؟

ويتفرع عن هذا التساؤل عدد من الأسئلة الفرعية، من أبرزها:

1. ما مستوى العولمة الثقافية كما يدركها العاملون في الشركة السورية للاتصالات؟

2. ما مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في الشركة؟
3. ما مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية؟
4. ما طبيعة الأثر المباشر للعولمة الثقافية في كل من الثقافة التنظيمية وممارسات الموارد البشرية؟
5. هل تلعب الثقافة التنظيمية دوراً وسيطاً ذا دلالة إحصائية في العلاقة بين العولمة الثقافية وممارسات إدارة الموارد البشرية؟

1.2 أهداف البحث وفرضياته

يهدف البحث إلى قياس مستويات متغيرات الدراسة، واختبار التأثير المباشر وغير المباشر للعولمة الثقافية على ممارسات إدارة الموارد البشرية عبر الثقافة التنظيمية. واستناداً إلى ذلك، صيغت الفرضيات الآتية:

H1: تؤثر العولمة الثقافية تأثيراً إيجابياً ذا دلالة إحصائية في ممارسات إدارة الموارد البشرية.

H2: تؤثر العولمة الثقافية تأثيراً إيجابياً ذا دلالة إحصائية في الثقافة التنظيمية.

H3: تؤثر الثقافة التنظيمية تأثيراً إيجابياً ذا دلالة إحصائية في ممارسات إدارة الموارد البشرية.

H4: تلعب الثقافة التنظيمية دوراً وسيطاً ذا دلالة إحصائية في العلاقة بين العولمة الثقافية وممارسات إدارة الموارد البشرية.

1.3 أهمية البحث

تنبع أهمية هذا البحث من الجوانب الآتية:

أهمية نظرية: يساهم البحث في إثراء الأدبيات العربية المتعلقة بالعولمة الثقافية وإدارة الموارد البشرية والثقافة التنظيمية، من خلال دمج هذه المتغيرات في نموذج واحد يستخدم نمذجة المعادلات البنائية واختبار الوساطة.

أهمية تطبيقية: لا يقتصر البحث على التشخيص النظري، بل يقدم آليات تنفيذية ملموسة لإدارة الشركة السورية للاتصالات، أبرزها: (1) تصميم برامج تدريبية تركز على "الذكاء الثقافي" لتمكين المديرين من دمج المعايير العالمية مع الهوية المؤسسية المحلية. (2) إعادة هندسة ممارسات الاستقطاب وتقييم الأداء لتعكس قيم الانفتاح والمرونة التي

تفرضها العولمة. (3) إنشاء مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) لقياس مدى نضج الثقافة التنظيمية في استيعاب الممارسات الإدارية الحديثة، مما يحول العولمة من تحدي محتمل إلى ميزة تنافسية مستدامة.

أهمية منهجية: يُعد البحث من الدراسات القليلة التي تختبر الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في بيئة عربية، ضمن قطاع الاتصالات، مستخدماً منهجية SEM وتقنية Bootstrapping.

1.4 حدود البحث

حدود مكانية: تقتصر الدراسة على الإدارة المركزية للشركة السورية للاتصالات في مدينة دمشق.

حدود بشرية: تشمل الدراسة العاملين في الإدارة المركزية للشركة السورية للاتصالات.

حدود زمانية: تم جمع البيانات خلال عام 2026.

حدود موضوعية: يتركز البحث على ثلاثة متغيرات رئيسة هي: العولمة الثقافية، والثقافة التنظيمية، وممارسات إدارة الموارد البشرية.

2. الإطار النظري والدراسات السابقة

2.1 مفهوم العولمة الثقافية

تُعرّف العولمة الثقافية بأنها تلك العملية التي تنتشر من خلالها القيم والرموز والأفكار والأنماط السلوكية ذات المنشأ الغربي عبر الحدود الجغرافية، بحيث تُحدث تأثيراً في المنظومات القيمية والثقافية المحلية، وقد تؤدي في بعض الحالات إلى تهميشها أو إعادة تشكيلها في صورة هجينة (عابد، 2015). وفي هذا السياق، يُشير Roudometof (2021) إلى مفهوم "العولمة المحلية (Globalization) "الذي يفسر كيف تتفاعل الثقافات العالمية مع الخصوصيات المحلية لتنتج أشكالاً هجينة جديدة، وهو ما يعكس الجدلية بين الانفتاح العالمي والحفاظ على الهوية، كما يميّز هوبر (2024) بين ثلاث مراحل رئيسة للعولمة الثقافية:

مرحلة ما قبل الحداثة، المرتبطة بالهجرات والأديان الكبرى.

المرحلة الحديثة، المرتبطة بالاستعمار وتشكل الاقتصاد العالمي.

المرحلة المعاصرة، المرتبطة بثورة المعلومات والاتصال والمنصات الرقمية العابرة للحدود.

وفي سياق المنظمات، فالعولمة الثقافية كونها الأكثر التصاقا بقيم الافراد وسلوكهم داخل المنظمات، فالتدفقات الثقافية الناتجة عنها اثرت في قيم العاملين واتجاهاتهم الفكرية وتفضيلاتهم وتطلعاتهم من خلال انتشار القيم العالمية المتعلقة

بالعدالة والشفافية وحقوق الانسان وتكافؤ الفرص والتوازن بين الحياة والعمل والانفتاح على الثقافات الأخرى وكيف ان هذه التأثيرات كان لها نتائج عملية امام إدارة الموارد البشرية، مثل التنوع الثقافي للقوى العاملة واتساع الفجوة بين الأجيال في نظرتهم للعمل والالتزام، وارتفاع معدلات هجرة الكفاءات وزيادة تطلعات العاملين من الناحية المادية والمسار المهني والوظيفي وكذلك العدالة والشفافية، ومن هنا كان لابد لإدارة الموارد البشرية ان تعيد النظر في سياساتها وممارساتها ومن ان تتحول من شكلها التقليدي الكلاسيكي الى الدور الاستراتيجي وممارسات تراعي التنوع الثقافي وتحويله الى مصدر للإبداع والابتكار لا الى مصدر للصراعات وسوء الفهم داخل الشركة

2.2 مفهوم الثقافة التنظيمية

تُعرَّف الثقافة التنظيمية بأنها منظومة متكاملة من القيم والمعتقدات والافتراضات والتوقعات المشتركة بين أعضاء المنظمة، والتي توجه سلوكهم وتؤثر في كيفية إدراكهم للواقع واتخاذهم للقرارات (Schein, 2010). وتظهر هذه الثقافة في الشعارات والطقوس والرموز والسلوك اليومي، كما تظهر في طريقة التعامل مع التغيير والابتكار، وفي كيفية معالجة الأخطاء والخلافات.

كما ان الثقافة التنظيمية تعد هي البيئة الثقافية والاجتماعية الحاضنة لبيئة وهي الإطار المرجعي الذي يوجه السلوك البشري، فأما ان قوية ومرنة ومنفتحة تعمل كأداة مساعدة للتكيف مع التغيرات المتسارعة، واما ان تكون ضعيفة وقاسية ومنغلقة فتشكل عائقا للتكييف والتغيير وتكون سببا في تراجع وانتهاء المنظمة

قدّم Denison & Mishra (1995) نموذجاً شائع الاستخدام لقياس الثقافة التنظيمية، يقوم على أربعة أبعاد رئيسة: المشاركة (Involvement)، الاتساق(Consistency) ، التكيف(Adaptability) ، والرسالة أو التوجه الاستراتيجي (Mission).وفي دراسة ميتا تحليلية حديثة، أكد Hartnell وآخرون (2019) صحة هذا النموذج وارتباطه الوثيق بفعالية الأداء المؤسسي، مما يعزز أهميته كإطار لتحليل العلاقة بين الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية.

2.3 ممارسات إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة

تتضمن ممارسات إدارة الموارد البشرية مجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى استقطاب الأفراد المؤهلين، واختيارهم، وتدريبهم، وتقييم أدائهم، وتحفيزهم، والمحافظة عليهم، في إطار استراتيجي يخدم أهداف المنظمة (جودة، 2010؛

Saranya & Asok, 2019). وقد أدت العولمة إلى تعميق الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، فأصبحت مطالبة بالتعامل مع قضايا التنوع الثقافي، وتنمية المهارات العابرة للثقافات، وإدارة المواهب على مستوى عالمي، بالإضافة إلى تكييف سياسات الأجور والحوافز والتقييم بما يتلاءم مع معايير المنافسة الدولية.

يرى Gutterman (2023) أن تطبيق "أفضل الممارسات" في الموارد البشرية في الدول النامية يتطلب مراعاة الخصوصيات الثقافية والقانونية والاجتماعية، لأن استنساخ الممارسات العالمية دون تكييف قد يؤدي إلى نتائج عكسية. كما تؤكد أدبيات إدارة الموارد البشرية الحديثة أهمية الذكاء الثقافي في تمكين الموارد البشرية من العمل بفاعلية في بيئة عولمية (Thomas & Inkson, 2003؛ Cooke et al., 2020). وتُظهر الأبحاث الحديثة في السياق العربي أن تطبيق ممارسات الموارد البشرية العالمية يحتاج إلى تكييف كبير ليتناسب مع الخصوصيات الثقافية والإدارية السائدة في المنطقة (Budhwar & Mellahi, 2017؛ Varma, 2021).

2.4 العلاقة بين العولمة الثقافية والثقافة التنظيمية وممارسات الموارد البشرية

تشير الدراسات إلى أن العولمة الثقافية تؤثر في الثقافة التنظيمية من خلال إدخال قيم جديدة تتعلق بالشفافية والتنافسية والتنوع والابتكار، مما يدفع المنظمات إلى إعادة النظر في هويتها وسياساتها الداخلية (Hofstede, 2001؛ Tomlinson, 1999). كما أن هذه الثقافة الجديدة تنعكس بدورها على ممارسات إدارة الموارد البشرية، بحيث تصبح أكثر مرونة وانفتاحاً واعتماداً على الكفاءات العالمية، وأكثر حساسية لقضايا التنوع والعدالة والاندماج التنظيمي (Budhwar et al., 2021؛ Saranya & Asok, 2019).

في المقابل، يمكن أن تتحول الثقافة التنظيمية إلى عامل مقاوم للعولمة عندما تتسم بالجمود والبيروقراطية، وتقوم على مسافة سلطة مرتفعة، وتكره المخاطرة والتجديد (Nikčević & Bauk, 2024؛ بلمجاهد، 2024). من هنا يبرز الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في تحديد كيفية ترجمة العولمة الثقافية إلى ممارسات موارد بشرية فعّالة أو متعثرة.

2.5: الدراسات السابقة

2.5.1 الدراسات العربية

– **دراسة كريشان (2021) التي تناولت إدارة تنمية الموارد البشرية واستثمارها في ظل العولمة**، أشارت إلى أن تبني الممارسات الحديثة في إدارة الموارد البشرية يرتفع مع تزايد التعرض للعولمة، غير أن هذا الانتقال يعتمد على قدرة المنظمة على تطوير ثقافة تنظيمية داعمة للتعلّم والابتكار، وهو ما يبرر منطقياً افتراض H2 و H4في نموذجي المقترح.

– **دراسة مفتاح وفضيل** (2018) **حول أثر العولمة على إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية** توصلت إلى أن العولمة تدفع إدارات الموارد البشرية نحو إعادة تشكيل سياساتها فيما يخص التوظيف، والتدريب، والتحفيز، إلا أن هذه التحولات تظل محدودة في المؤسسات التي تسيطر عليها ثقافات تنظيمية بسيطة وبيروقراطية، مما يدعم الفرضية H3الخاصة بدور الثقافة التنظيمية في توجيه أثر العولمة في الممارسات.

– **دراسة الصالح (2013) حول "إدارة الموارد البشرية وتحديات العولمة"** لخصت قضايا التكيف الإداري، وربطت بين ارتفاع التوقعات الدولية من جهة، وصعوبة تطبيق نماذج الموارد البشرية الغربية من جهة أخرى في السياقات العربية، مشيرة إلى أن تكييف السياسات يعتمد على نضج الثقافة التنظيمية في استيعاب القيم العابرة للثقافات، وهو ما يعزز منطق الاعتماد على العولمة الثقافية والثقافة التنظيمية كمتغيرين رئيسيين في النموذج المقترح.

– **دراسة صيوح وديب (2017) حول "الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية في ظل العولمة" (دراسة ميدانية في جامعة تشرين)**، أشارت إلى أن تبني الممارسات الإدارية الحديثة في ظل ضغوط العولمة يواجه تحديات ثقافية تنظيمية. وأبرزت أن نجاح هذا التبني يعتمد بشكل جوهري على مرونة الثقافة التنظيمية وقدرتها على العمل كوسيط يوازن بين متطلبات الكفاءة العالمية والخصوصية المحلية، مما يعزز فرضية الوساطة (H4) في نموذج البحث الحالي ويدعم فكرة أن الثقافة هي المحرك الذي يترجم الضغوط الخارجية إلى ممارسات فعلية.

– **دراسة إبراهيم علي (2025) حول "الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية الخضراء والأداء المستدام" في شركات الاتصالات المصرية**، على الرغم من تركيزها على البعد البيئي، إلا أنها توصلت إلى أن الثقافة التنظيمية تلعب دوراً وسيطاً قوياً في ترجمة الممارسات الإدارية الحديثة إلى أداء مؤسسي، وهي نتيجة منطقية يمكن تعميم منطقها على النموذج المقترح، إذ أن العولمة الثقافية تُعد بدورها نوعاً من "الممارسة الحديثة" ينبغي تصفّيها عبر الثقافة التنظيمية للوصول إلى ممارسات HRMP فعّالة.

– **دراسة الطيب (2024) حول "تأثير التحول الرقمي على المرونة التنظيمية" في البنوك المصرية**، أكدت أن تبني التقنيات والسياسات العالمية يتطلب وجود ثقافة تنظيمية مرنة، لأن الثقافات التقليدية تُبطئ من عملية التحول، مما يدعم الفرضية H2 الخاصة بقدرة العولمة الثقافية على تغيير الثقافة التنظيمية نحو المرونة، وبالتالي تُعزز من قدرتها على توجيه الأثر في الممارسات.

– **كما بيّنت دراسة بلمجاهد (2024) حول "أثر الثقافة التنظيمية على فعالية أداء الموارد البشرية" في المؤسسات الجزائرية**، أن الثقافة التنظيمية تؤثر في جميع الأبعاد الوظيفية لإدارة الموارد البشرية، وأن الثقافات السلبية تُقلّل من جودة الممارسات، وهو ما يعزز من قوة H3 في النموذج المقترح، ويدعم منطق الاهتمام بالثقافة كمتغير وسيط.

– **أما دراسة أبو عيش (2018) حول "الثقافة التنظيمية كاستراتيجية لتنمية الموارد البشرية"**، فحددت صراحة أن تطوير الثقافة التنظيمية يُعد من أهم الاستراتيجيات لتعزيز القدرة التنافسية للموارد البشرية، إذ تسمح بتبني ممارسات عالمية بشكل مدروس، وهذا يدعم الربط بين العولمة الثقافية والثقافة التنظيمية، ثم إلى الممارسات.

– **من جهة أخرى، أظهرت دراسة العايب ومزلي (2023) على شركة إنتاج الكهرباء والغاز في ميلة أن تبني تكنولوجيا المعلومات والاتصال يؤثر إيجاباً في أداء الموارد البشرية**، لكن هذه الدراسة ركّزت أيضاً على أن تفعيل البنى الرقمية يعتمد على ثقافة تنظيمية داعمة، وهو ما يُعزز من منطق "الوساطة" بين متغير خارجي (كالعولمة/التقنية) وبين ممارسات الموارد البشرية، فيتراوح التأثير بين مباشر وغير مباشر، تماماً كما افترض في النموذج المقترح.

2.5.2الدراسات الأجنبية

من جهة أخرى، توحي الدراسات الأجنبية بأن العولمة الثقافية تمثل قوة جاذبة للممارسات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، إلا أن شكل وجهاز هذا التأثير يختلف باختلاف البنية الثقافية الوطنية والتنظيمية، ما يمنح النموذج المقترح تفسيراً منسجماً مع السياقات العالمية.

– "**دراسة Sidhu وآخرون (2025) حول "تكييف استراتيجيات الموارد البشرية في عصر العولمة"**، أكدت أن التحول من الممارسات التقليدية إلى الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية (SHRM) في ظل العولمة يتطلب إعادة تشكيل القيم المؤسسية. وأشارت الدراسة إلى أن نجاح هذا التكيف يعتمد بشكل جوهري على تبني ممارسات تعزز التعلم، والمرونة، والذكاء الثقافي داخل المنظمة، مما يدعم منطقياً فرضيتي H2 و H3، ويدفع نحو افتراض الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في الفرضية H4

– **دراسة توملينسون (Tomlinson, 1999)** اشارت إلى أن العولمة الثقافية تعيد تشكيل العلاقة بين الثقافة والمكان عبر ظاهرة 'نزع الارتباط عن الإقليم'، مما يؤثر في معايير الكفاءة والولاء والالتزام في العمل، ويضغط على إدارات الموارد البشرية لتعديل سياسات التوظيف والتدريب.

– **دراسة Uslu & Özutku (2025)** التي هدفت إلى استكشاف الأثر التحويلي للقيم الثقافية على ممارسات إدارة الموارد البشرية من خلال عدسة أبعاد هوفستد الثقافية. اعتمدت الدراسة على مراجعة منهجية للأدبيات، وكشفت النتائج

أن الممارسات العالمية تحتاج إلى تكييف مع السياق الثقافي المحلي، وأنه لا توجد ممارسة واحدة مثالية تناسب جميع السياقات. وأكدت الدراسة على الأهمية الحاسمة لتبني استراتيجيات موارد بشرية مراعية للثقافة. وتدعم هذه النتيجة منطق الفرضية H4 في بحثنا الحالي، والتي تفترض أن الثقافة التنظيمية تلعب دوراً وسيطاً في العلاقة بين العولمة الثقافية وممارسات إدارة الموارد البشرية، حيث أن تأثير العولمة لا يكون مباشراً، بل يمر عبر آلية التكييف الثقافي التي تمثلها الثقافة التنظيمية.

- **يتفق Gutterman (2023)** مع الدراسات الحديثة حول ضرورة تكييف ممارسات الموارد البشرية العالمية مع السياقات المحلية. ففي كتابه عن "الموارد البشرية العابرة للثقافات"، يؤكد أن تطبيق أفضل الممارسات من الدول المتقدمة في الدول النامية يتطلب تعديلها بما يتناسب مع القيم المحلية والتنظيمية، وأن محاولة الاستنساخ الحرفي تؤدي غالباً إلى فشل في التنفيذ. وتُعزز هذه الرؤية أبحاثٌ حديثة ركزت على السياق العربي، حيث أظهرت أعمال **Budhwar & Mellahi (2017)** و**Varma (2021)** أن الممارسات العالمية تحتاج إلى "تأصيل" (contextualization) كبير في منطقة الشرق الأوسط، وأن الثقافة التنظيمية المحلية تعمل كمرشح أساسي يُحدد أي الممارسات العالمية يتم تبنيها وأيها يُرفض أو يُعدل. لذلك، يبرر هذا التوجه في بحثنا تبني نموذج "هجين" تعتمده العولمة الثقافية وتُعدّله الثقافة التنظيمية، إذ لا تكون ممارسات إدارة الموارد البشرية انعكاساً مباشراً للعولمة، بل تُنتَج عبر تفاعلها مع القيم السائدة في المنظمة.

- **دراسة Nikčević & Bauk (2024)** حول "تحويل الثقافة التنظيمية التقليدية إلى ميزة تنافسية"، أكدت أن المنظمات ذات الثقافات التقليدية والبيروقراطية تواجه صعوبة في تبني الممارسات العالمية، إلا أن تلك التي تُعدّل ثقافتها نحو المرونة والابتكار، تستفيد بشكل أكثر فاعلية من العولمة. ويتوافق هذا الاستنتاج مع نتائج التحليل الميتا الذي أجراه Hartnell وآخرون (2019)، والذي أظهر أن أبعاد الثقافة التنظيمية المرتبطة بالمرونة والتكيف (مثل بعد "التكيف" في نموذج Denison) هي الأكثر تأثيراً في الأداء المؤسسي في بيئات ديناميكية. وهذا يعزز منطق بحثنا الذي يُظهِر أن الأثر المباشر للعولمة في الممارسات قد يكون محدوداً، بينما يصبح أقوى عندما يُمرّر عبر ثقافة تنظيمية مرنة، أي عبر الوساطة.

- **دراسة كاستلز (Castells, 2000)** حيث يرى كاستلز أن شبكات الاتصال الرقمية والمنصات الإلكترونية تسرّع من تدفق القيم والأفكار العالمية، لكنها في الوقت نفسه تثير تساؤلات حول الهوية المحلية والخصوصية الثقافية، مما يجعل المنظمات في حالة تفاوض مستمر بين الانفتاح العالمي والحفاظ على الهوية المحلية.

- **ومن جهته، أكد Schein (2010) في كتابه الشهير عن "الثقافة التنظيمية والقيادة"**، أن الثقافة تُعد نواة الاستقرار والاستمرارية في المنظمة، وأنها المحدِّد الأساسي لكيفية تفسير الأفراد للتغيير، وقبولها له، وبالتالي فهي العامل المحوري في ترجمة الضغوط الخارجية (مثل العولمة) إلى ممارسات تنظيمية جديدة، وهو ما يُرسّخ منطق H2 و H4 ويدفع نحو اختبار H3 في تأثيرها في.HRMP

- **وفي نموذجهم الشهير، بيّن Denison & Mishra (1995)** أن أبعاد الثقافة التنظيمية (المشاركة، الاتساق، التكيف، والرسالة) ترتبط بشكل مباشر بفعالية الأداء المؤسسي، بما في ذلك كفاءة ممارسات الموارد البشرية، وهو ما يدعم منطقياً افتراض تأثير مباشر قوي للثقافة التنظيمية في ممارسات الموارد البشرية(H3) ، بل يجعل من H4 افتراضاً طبيعياً: لأنها وسيلة لتحويل الضغط الثقافي (العولمة) إلى تدفقات مهنية وتنظيمية.

- **وأشارت Hofstede (2001) في دراساتها الشهيرة حول "القيم الثقافية عبر الدول"** إلى أن الفروق الثقافية الوطنية تنعكس في كيفية إدراك الفرد للسلطة، والمسؤولية، والتغيير، وبالتالي تؤثر في تبني ممارسات موارد بشرية عالمية، وهو ما يُدعم النموذج المقترح عندما يُفترض أن العولمة الثقافية تؤثر في الثقافة التنظيمية، ثم تُترجم هذه الأخيرة إلى تغييرات في ممارساتHRMP ، لأن الثقافة الوطنية تُشكّل خلفية ثقافية لنوع الثقافة التنظيمية التي تنمو في المنظمة.

من جهته، وثّق Budhwar وآخرون (2021) في دراستهم حول تحديات الموارد البشرية في الدول النامية، أن تجربة تطبيق نماذج الموارد البشرية الغربية في بيئات مختلفة تُظهر فجوة كبيرة بين سياسات النصوص والتطبيق العملي، وأن هذه الفجوة تُفسّر إلى حد كبير بالثقافة التنظيمية الوطنية

- **Saranya & Asok (2019) في دراستهما حول "أثر العولمة على إدارة الموارد البشرية"** اكدت أن العولمة تدفع إلى تبني ممارسات موارد بشرية موحّدة، إلا أن القدرة على تفعيلها تعتمد على مدى قبولها ثقافياً وتنظيمياً، ومرة أخرى، يُعيد البحث إلى فكرة أن الثقافة التنظيمية هي حلقة الوصل بين العولمة والتطبيق الفعلي لممارسات الموارد البشرية، مما يدعم الفرضية H4 الخاصة بالوساطة.

2.5.3 التعقيب على الدراسات السابقة والفجوة البحثية:

يكاد يتفق الباحثون على أن تزايد التأثيرات العولمية يدفع إدارة الموارد البشرية إلى تبني ممارسات حديثة، إلا أنهم يختلفون في تفسير مداها وتجلياتها. ومن اللافت أن تناول الثقافة التنظيمية في السياق العربي ظل في مجمله مرتبطاً

بالأداء المؤسسي أو القيادة أو الجودة، مع ندرة في الدراسات التي تعاملت معها بوصفها متغيراً وسيطاً بين العولمة الثقافية وممارسات الموارد البشرية. لذلك تكتسب الدراسة الحالية أهميتها من خلال محاولة سد هذه الفجوة، عبر اختبار نموذج جديد متكامل في سياق عربي وسوري

3. منهجية البحث واجراءاته

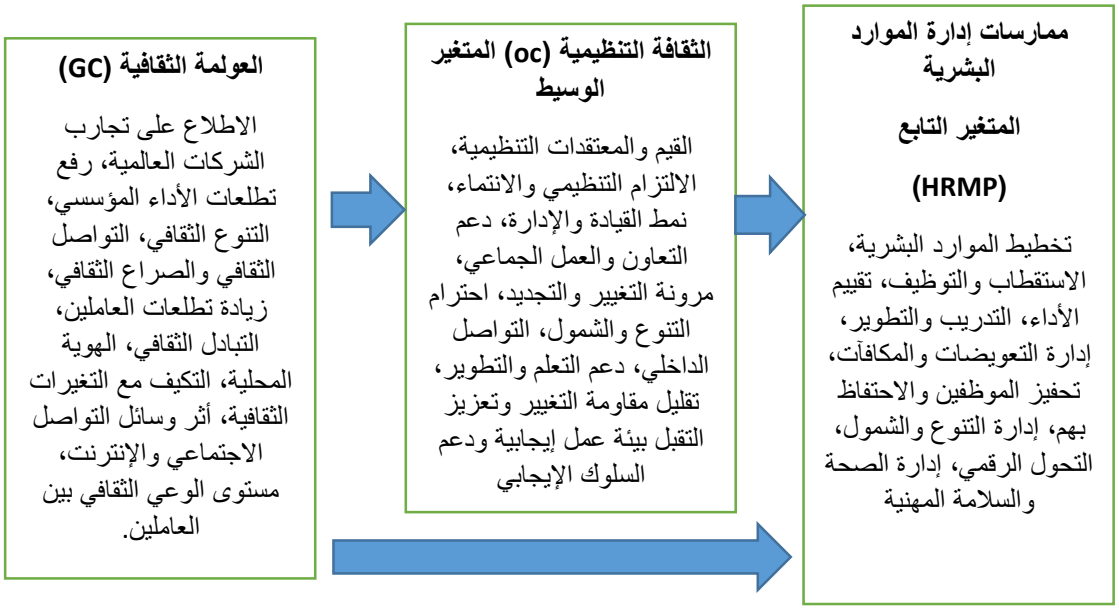
3.1 نبذة عن الشركة السورية للاتصالات

تُعدّ الشركة السورية للاتصالات المشغّل الوطني الرئيس لخدمات الاتصالات السلكية والإنترنت في الجمهورية العربية السورية، وهي شركة مساهمة مغفلة مملوكة بالكامل للدولة السورية. تأسست الشركة بصيغتها الحالية بموجب أحكام قانون الاتصالات الصادر بالقانون رقم 18 لعام 2010، برأسمال يبلغ 15 مليار ليرة سورية. تمتلك الشركة شبكة متطورة تشمل تقنيات حديثة مثل الألياف الضوئية FTTH، وتوفر حزمة واسعة من الخدمات تشمل الهاتف الثابت، وخدمات الإنترنت واسع النطاق، وخدمات نقل المعطيات (القرطة، 2013، 17–36؛ www.syriantelecom.com.sy).

إدارة الموارد البشرية: تلعب إدارة الموارد البشرية في الشركة دوراً محورياً في تعزيز الكادر البشري بما يتوافق مع الأهداف الاستراتيجية للشركة. تهتم الإدارة بوضع وتطوير السياسات الخاصة بجميع مراحل إدارة الموارد البشرية، بدءاً من استقطاب وتوظيف الكفاءات المؤهلة، مروراً بعمليات التدريب المستمر وتطوير المسيرة المهنية للموظفين.

3.2الإطار المفاهيمي للدراسة (المغيرات ونموذج الدراسة)

يستند هذا البحث إلى نموذج مفاهيمي يوضح العلاقة السببية بين المتغيرات، حيث تُعد العولمة الثقافية المتغير المستقل، وممارسات إدارة الموارد البشرية المتغير التابع، والثقافة التنظيمية المتغير الوسيط. يهدف هذا النموذج إلى اختبار ما إذا كانت الثقافة التنظيمية تعمل كآلية تفسيرية (مرشح) تنقل تأثير العولمة وتترجمه إلى ممارسات إدارية فعلية. ويوضح الشكل (1) أدناه هذا النموذج المقترح:



لشكل (1): الإطار المفاهيمي للدراسة

المصدر: إعداد الباحث، 2026.

3.3 مجتمع الدراسة وعينتها

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الإدارة المركزية للشركة السورية للاتصالات في دمشق، ويُقدَّر عددهم بحوالي 700 موظف وموظفة. وتم اختيار عينة عشوائية طبقية قوامها 270 فرداً، بعد استخدام جدول Krejcie & Morgan للحصول على حجم عينة مناسب عند مستوى ثقة 95% وهامش خطأ 5%. واستُردت 259 استبانة صالحة للتحليل، بنسبة استجابة بلغت 95.9%.

3.4 أداة البحث والمتغيرات

تم تطوير استبانة البحث اعتماداً على مقاييس سابقة مع تكييفها للسياق السوري: مقياس العولمة الثقافية (9 فقرات)، مقياس الثقافة التنظيمية (10 فقرات)، ومقياس ممارسات إدارة الموارد البشرية (9 فقرات). أُستخدم مقياس ليكرت الخماسي.

3.5صدق الأداة وثباتها

تم التحقق من الصدق الظاهري والمحتوى للأداة بعرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين، وأجريت التعديلات اللازمة. أظهر التحليل العاملي الاستكشافي للعولمة الثقافية قيمة KMO بلغت 0.832، وكانت نتائج اختبار Bartlett دالة إحصائيًا، مع تباين مفسر قدره 54.1%. كما أظهرت معاملات ألفا كرونباخ مستويات جيدة من الثبات للأبعاد الثلاثة وللاستبانة ككل (GC = 0.851؛ OC = 0.898؛ HRMP = 0.867؛ الكلي = 0.941).

3.6الأساليب الإحصائية والبرمجيات

- برنامج :SPSS V.28 للتحليل الوصفي ومعاملات الارتباط.
- برنامج :AMOS V.23 للتحليل العاملي التوكيدي ونمذجة المعادلات البنائية.(SEM)
- اختبار الوساطة Bias-Corrected Bootstrapping :بعدد 5000 عينة
- حساب معاملات التحديد (R^2) ونسبة الوساطة (VAF) وفق المعادلة:
  VAF = (الأثر غير المباشر ÷ الأثر الكلي) × 100%.

4 الدراسة الميدانية وتحليل النتائج

4.1 الخصائص الديموغرافية للعينة

جدول (1): توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الديموغرافية (ن = 259)

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة%
الجنس	**ذكر**	**104**	**40.2**

	أنثى	155	59.8
العمر	أقل من 30	40	15.4
	30-39	70	27.0
	40-49	60	23.2
	50فأكثر	89	34.4
التعليم	ثانوية	41	15.8
	معهد	68	26.3
	جامعة	123	47.5
	ماجستير	27	10.4
الخبرة	أقل من 5 سنوات	47	18.2
	10-5سنوات	70	27.0
	أكثر من 10 سنوات	142	54.8

المصدر اعداد الباحث من مخرجات SPSS V.28

إذ تتصدر الإناث النسبة الكبرى من أفراد العينة بمقدار 59.8٪ (ن=155)، مقابل 40.2٪ من الذكور (ن=104)، وهو ما يتطابق مع البيانات الموضحة في الجدول (1)، ويعكس التركيبة الوظيفية السائدة في الإدارة المركزية.

ومن حيث الفئة العمرية، تنتمي أغلبية العينة إلى الطبقة العمرية 30–50 سنة (حوالي 50٪ معاً)، بينما تمثل فئة أقل من 30 سنة وفئة 50 سنة فأكثر نسباً أقل نسبياً، ما يشير إلى تراكم الخبرة والتماسك الوظيفي في المنظمة. كما يبرز أن غالبية أفراد العينة يحملون إجازة جامعية (47.5٪)، تليها نسبة 26.3٪ من حملة المعهد المتوسط، ونسبة 15.8٪ من حملة الثانوية العامة، ونسبة 10.4٪ من حملة الماجستير، مما يعكس ميلاً نحو التوظيف من ذوي المؤهلات الجامعية والمهنية.

أما من حيث الخبرة، فيظهر أن أكثر من نصف العينة لديها خبرة تزيد عن 10 سنوات (27.0٪ خبرة 5–10 سنوات، و16.2٪ خبرة 15–20 سنة، و30.9٪ خبرة 20 سنة فأكثر)، ما يوحي أن معظم المشاركين يمتلكون خبرة طويلة في بيئة الشركة، ويكوّنون مرجعاً موثوقاً لإدراك تأثير العولمة الثقافية والثقافة التنظيمية على ممارسات إدارة الموارد البشرية.

4.2 النتائج الوصفية

جدول (2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغيرات الرئيسة

البناء المقاس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير
العولمة الثقافية(GC)	3.45	0.78	مرتفع
الثقافة التنظيمية(OC)	3.33	0.85	متوسط
ممارسات إدارة الموارد البشرية(HRMP)	3.42	0.90	مرتفع نسبيًا

المصدر: اعداد الباحث من مخرجات SPSS V.28

أظهرت النتائج أن المتوسط العام للعولمة الثقافية بلغ 3.45 (مستوى مرتفع)، وأن المتوسط العام للثقافة التنظيمية بلغ 3.33 (مستوى متوسط)، بينما بلغ المتوسط العام لممارسات إدارة الموارد البشرية 3.42 (مستوى مرتفع). يشير ذلك إلى أن العاملين يدركون تأثيراً ملموساً للعولمة الثقافية، في حين أن الثقافة التنظيمية لم تصل بعد إلى مستوى عالٍ من النضج، على الرغم من وجود ممارسات موارد بشرية متقدمة نسبياً.

4.3 مصفوفة الارتباطات: الجدول رقم (3) مصفوفة الارتباط

المتغير	GC	OC	HRMP
GC	1	0.712**	0.689**

المتغير	GC	OC	HRMP
OC	0.712**	1	0.794**
HRMP	0.689**	0.794**	1

المصدر: اعداد الباحث من مخرجات SPSS V.28

أظهرت نتائج معامل ارتباط بيرسون وجود علاقات ارتباط موجبة ودالة إحصائياً بين العولمة الثقافية والثقافة التنظيمية ($r = 0.712$)، وبين العولمة الثقافية وممارسات الموارد البشرية ($r = 0.689$)، وبين الثقافة التنظيمية وممارسات الموارد البشرية ($r = 0.794$)، وعلى الرغم من ارتفاع معامل الارتباط بين الثقافة التنظيمية وممارسات إدارة الموارد البشرية ($r = 0.794$)، فقد تم فحص مشكلة التعدد الخطي (Multicollinearity) بشكل دقيق من خلال حساب عامل تضخم التباين (VIF) وقيم التحمل (Tolerance). أظهرت نتائج التحمل أن جميع القيم كانت أعلى من الحد الأدنى المقبول ($Tolerance > 0.20$)، وأن قيم عامل تضخم التباين (VIF) لجميع المتغيرات المستقلة كانت أقل بكثير من الحد الحرج ($VIF < 5$). هذا يؤكد إحصائياً عدم وجود مشكلة تعدد خطي قد تشوه تقديرات النموذج، ويثبت أن هذا الارتفاع في الارتباط يعكس قوة العلاقة الطبيعية والعضوية بين المتغيرات في سياق التحول الثقافي والإداري، وليس خللاً منهجياً في البيانات (Hair et al., 2010)، مما يدعم إمكانية بناء نموذج سببي يختبر الأثر المباشر وغير المباشر.

4.4الصدق التمييزي باستخدامHTMT :

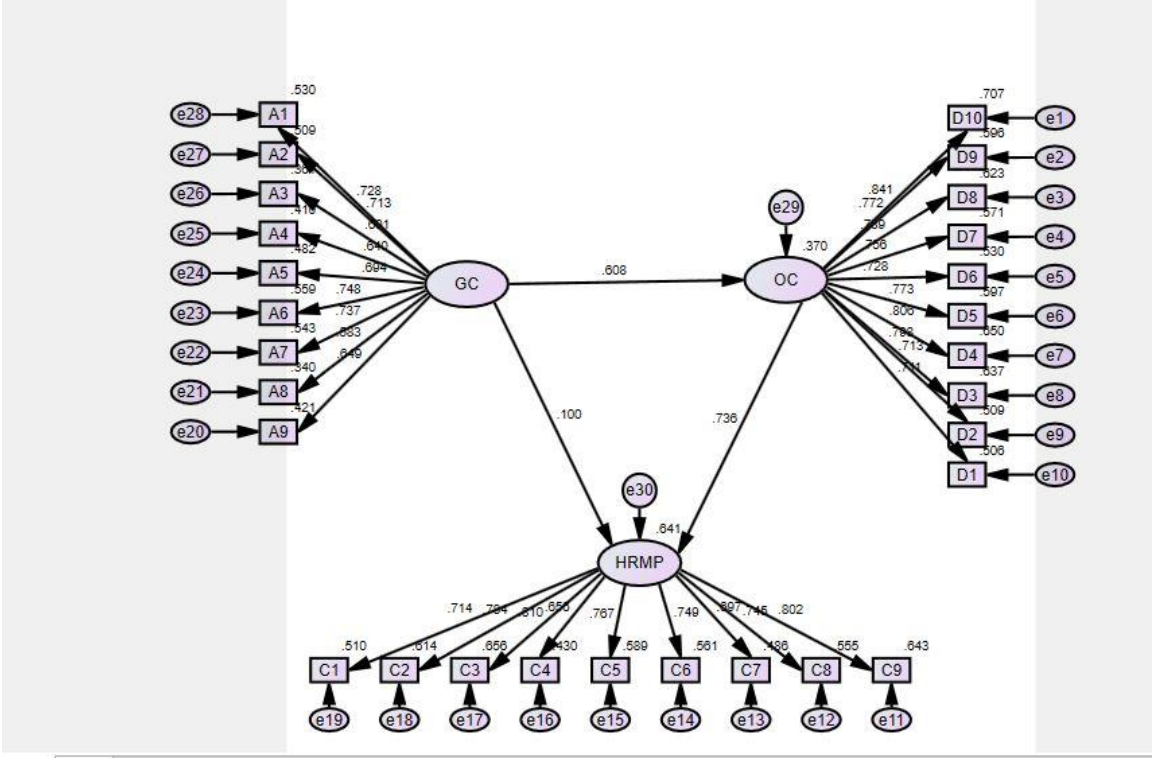
الجدول (4): الصدق التمييزيHTMT

المتغير	GC	OC	HRMP
GC(العولمة الثقافية)	–		
OC(الثقافة التنظيمية)	0.785	–	
HRMP(ممارسات إدارة الموارد البشري	0.760	0.842	–

مصدر هذا الجدول: اعداد الباحث تحليل البيانات باستخدام برنامجSPSS V.28 ، وفق بيانات الاستبانة الخاصة بالدراسة، 2026

الشكل (2): النموذج البنائي لتأثير العولمة الثقافية في ممارسات إدارة الموارد البشرية بوساطة الثقافة التنظيمية

يوضح الشكل أدناه النموذج البنائي المعياري (Standardized Estimates) الذي يُمثل العلاقات السببية المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات الدراسة الثلاثة، حيث تُشير الأرقام على الأسهم إلى معاملات المسار المعيارية (β)، وتُشير النجوم (***) إلى مستوى الدلالة الإحصائية ($p < 0.001$). كما يُظهر النموذج قيم التباين المفسَّر (R^2) لكل متغير تابع."



مؤشرات ملائمة النموذج
χ^2/df=**2.832**
AGFI=0.811
CFI=0.930
NFI=0.951
TLI=0.911
RMSEA=**0.061**
SRMR=**0.065**

الشكل (2): النموذج البنائي المعياري يوضح التأثير المباشر وغير المباشر للعولمة الثقافية (GC) في ممارسات إدارة الموارد البشرية (HRMP) بوساطة الثقافة التنظيمية (OC) في الشركة السورية للاتصالات (N = 259).

ملاحظة: الأرقام على الأسهم تمثل معاملات المسار المعيارية (β)، و (R^2) تمثل نسبة التباين المفسَّر في المتغير التابع.

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج AMOS V.23.

الشرح التفصيلي:

يُظهر الشكل (2) النموذج البنائي البديل الذي يختبر تأثير العولمة الثقافية (GC) كمتغير مستقل على ممارسات إدارة الموارد البشرية (HRM) عبر الثقافة التنظيمية (OC) كوسيط.

المسارات المباشرة

- **GC → OC (β = 0.608)**: يُظهر أثراً مباشراً قوياً جداً وموجبًا ذا دلالة إحصائية عالية ($p < 0.001$) للعولمة الثقافية على الثقافة التنظيمية، مما يعني أن الضغوط الثقافية العالمية تعيد تشكيل القيم والمعتقدات المؤسسية المحلية بمقدار 0.608 انحراف معياري لكل زيادة بمقدار انحراف معياري واحد في العولمة.

- **GC → HRMP (β = 0.100)**: يمثل الأثر المباشر للعولمة على الممارسات الإدارية، وهو أثر ضعيف جداً وغير دال إحصائياً ($p > 0.05$). هذا يشير إلى أن العولمة لا تُترجم آلياً إلى ممارسات إدارية، بل تحتاج بالضرورة إلى وساطة ثقافية.

- **OC → HRMP (β = 0.736)**: يُظهر أقوى مسار في النموذج بأكمله ($p < 0.001$)، يؤكد أن الثقافة التنظيمية تبقى المحرك الأساسي والأكثر تأثيراً في الممارسات بغض النظر عن مصدر التأثير (تقني أو عالمي).

- **الأثر غير المباشر** (IE) = 0.447: قيمة الأثر غير المباشر للعولمة على الممارسات عبر الثقافة (0.608 × 0.736 = 0.447).

- **نسبة الوساطة (VAF)**: بحساب (0.447 ÷ 0.547) × 100 = 81.7%، مما يشير إلى وساطة كاملة (Full Mediation)، حيث أن أكثر من 80% من الأثر الكلي للعولمة يمر عبر الثقافة التنظيمية. هذا يؤكد أن الترجمة الثقافية للممارسات العالمية ضرورة حتمية قبل تبنيها محلياً.

قوة التفسير (R^2):

R^2 (OC) = 0.370: تفسر العولمة الثقافية 37.0% من التباين في الثقافة التنظيمية.

R^2 (HRMP) = 0.641: يفسر النموذج الكلي 64.1% من التباين في ممارسات إدارة الموارد البشرية.

4.5 مؤشرات مطابقة النموذج: جدول (5): مؤشرات حسن مطابقة النموذج

المؤشر	القيمة المحسوبة	القيمة المرجعية	الحكم
χ^2/df	2.832	< 3.00	ممتاز
CFI	0.930	> 0.90	ممتاز
RMSEA	0.061	< 0.08	جيد
SRMR	0.065	< 0.08	جيد
TLI	0.911	> 0.90	ممتاز

المصدر: اعداد الباحث من مخرجات AMOS V.23

المؤشرات الممتازة للنموذج ($\chi^2/df = 2.832$, CFI = 0.930, TLI = 0.911, RMSEA = 0.061, SRMR = 0.065)، مما يؤكد صلاحية النموذج وتماسكه الإحصائي وفقاً للمعايير المقبولة عالمياً (Hu & Bentler, 1999؛ Hair et al., 2010).

المؤشرات الظاهرة:

GC: ممثلة بـ 9 مؤشرات (A1–A9) تقيس الاطلاع على الممارسات العالمية، تطلعات الأداء، التنوع الثقافي، وتأثير وسائل التواصل.

OC و HRM: نفس المؤشرات السابقة (D1–D10 و C1–C9).

الدلالة النظرية:

جدول (6): مؤشرات الصدق التقاربي والموثوقية المركبة

البناء المقاس	عدد البنود	الأحمال العاملية(λ)	التباين المستخرج (AVE)	الموثوقية المركبة(CR)	ألفا كرونباخ (α)	الحكم
العولمة الثقافية (GC)	9	0.509–0.728	0.526	0.908	0.851	مقبول
الثقافة التنظيمية(OC)	10	0.722–0.775	0.561	0.927	0.898	ممتاز
ممارسات إدارة الموارد البشرية(HRMP)	9	0.715–0.762	0.544	0.915	0.867	مقبول

المصدر: اعداد الباحث من مخرجات AMOS V.23، مخرجات التحليل العاملي التوكيدي(CFA)

معايير القبول:

وتؤكد هذه النتائج توافر الصدق التقاربي والموثوقية المركبة لجميع المتغيرات الكامنة، إذ تجاوزت قيم (0.5) AVE وقيم (0.7) CR وفقاً للمعايير التي أوصى بها Fornell & Larcker (1981) و Hair et al. (2010)، مما يؤكد صدق وثبات أداة القياس.

بعد التحقق من الصدق التقاربي والموثوقية المركبة لجميع المتغيرات الكامنة، تم اختبار نموذج القياس (Measurement Model) باستخدام برنامج AMOS V.23، ويوضح الشكل (2) المخطط الهيكلي لنموذج القياس بالحلول المعيارية

4.6 اختبار الفرضيات: نتائج المسارات المباشرة(SEM)

الجدول رقم (7)

الفرضية	المسار	B	P-value	النتيجة
H1	GC → HRMP	0.100	>0.05	مرفوضة
H2	GC → OC	0.608	<0.001	مقبولة
H3	OC → HRMP	0.736	<0.001	مقبولة

المصدر: اعداد الباحث من مخرجات AMOS V.23ال

أظهرت نتائج SEM ما يأتي:

- **رفض الفرضية H1، حيث وُجد تأثير مباشر ضعيف وغير دال إحصائياً للعولمة الثقافية في ممارسات إدارة الموارد البشرية ($\beta = 0.100$؛ $p > 0.05$).**
- **دعم الفرضية H2، بوجود تأثير مباشر قوي جداً للعولمة الثقافية في الثقافة التنظيمية ($\beta = 0.608$؛ $p < 0.001$).**
- **دعم الفرضية H3، حيث كان تأثير الثقافة التنظيمية في ممارسات إدارة الموارد البشرية هو الأقوى على الإطلاق ($\beta = 0.736$؛ $p < 0.001$).**
- **اختبار الدور الوسيط للثقافة التنظيمية**

جدول (8): الأثر المباشر وغير المباشر والكلي للعولمة الثقافية على ممارسات الموارد البشرية

نوع الأثر	المسار	β (القيمة)	S.E.	فاصل الثقة 95%	الدلالة الإحصائية
مباشر	GC → HRMP	0.100	0.052	[−0.002, 0.202]	✗غير دال
غير مباشر	GC → OC → HRMP	0.447	0.048	[0.353, 0.541]	✓دال
كلي	GC → HRMP (Total)	0.547	0.051	[0.447, 0.647]	✓دال
نسبة الوساطة(VAF)	–	–	81.7%	–	وساطة كاملة

المصدر: من اعداد الباحث من مخرجات AMOS V.23

أظهرت نتائج تحليل Bootstrapping (5,000 عينة) أن التأثير غير المباشر للعولمة الثقافية في ممارسات إدارة الموارد البشرية عبر الثقافة التنظيمية بلغ (β = 0.447)، في حين بلغ التأثير المباشر (β = 0.100)، والتأثير الكلي (β = 0.547). وبما أن فاصل الثقة المُصحح للانحياز للأثر غير المباشر (95% CI [0.353, 0.541]) لم يحتوي على الصفر، فإن هذا الأثر يُعد دالاً إحصائياً وفقاً لمنهجية Zhao et al. (2010).

وبناءً على ذلك، بلغت نسبة التباين المفسَّر عبر الوسيط (VAF) نحو 81.7%، وهو ما يُصنف كـ وساطة كاملة (Full Mediation) وفقاً للمعايير المنهجية المعتمدة (Hair et al., 2014)، حيث تتجاوز القيمة 80%. كما بلغ معامل التحديد (R^2) لممارسات إدارة الموارد البشرية 0.641، مما يدل على أن المتغيرين المستقلين (العولمة الثقافية والثقافة التنظيمية) يفسران معاً 64.1% من التباين في هذه الممارسات، وهي نسبة تفسيرية عالية في البحوث السلوكية والإدارية.

واستناداً إلى هذه النتائج، تُشير المؤشرات الإحصائية إلى أن العولمة الثقافية لا تمارس تأثيراً مباشراً دالاً في ممارسات إدارة الموارد البشرية، بل يتحقق أثرها الكلي بشكل كامل تقريباً من خلال المسار غير المباشر عبر الثقافة التنظيمية. وهذا يؤكد أن الثقافة التنظيمية تؤدي دور الآلية التفسيرية الحصرية في ترجمة ضغوط العولمة الثقافية إلى ممارسات

إدارية ملموسة وفعّالة، تماماً كما تنبأت الفرضيات (H2–H4) ودعمته الأدبيات السابقة التي أبرزت أن الثقافة التنظيمية تُعد 'المرشح الأساسي' (Primary Filter) لاستيعاب وتأويل القيم العولمية وتكييفها مع السياق المؤسسي المحلي.

نتائج اختبار الوساطة:

جدول (9): تصنيف نوع الوساطة وفقاً لمعايير Zhao et al ; (2014) .Hair et al. (2010)

المؤشر	القيمة	التفسير
الأثر المباشر	0.100 (غير دال)	لا يوجد تأثير مباشر ذي دلالة إحصائية
الأثر غير المباشر	0.447 (دال)	يوجد تأثير غير مباشر قوي
نسبة الوساطة (VAF)	81.7%	أكبر من 80%، مما يشير إلى وساطة كاملة
النوع النهائي للوساطة	وساطة كاملة	تنتقل علاقة المتغير المستقل بالمتغير التابع بصورة أساسية عبر المتغير الوسيط

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على المخرجات الإحصائية لبرنامج AMOS V.23 (تحليل Bootstrapping)، مع تصنيف نوع الوساطة وفقاً للمعايير المنهجية المعتمدة لدى Hair et al. (2014) و Zhao et al. (2010)

تشير النتائج إلى أن الثقافة التنظيمية تؤدي دور وساطة كاملة في العلاقة بين العولمة الثقافية وممارسات إدارة الموارد البشرية؛ إذ لم يكن الأثر المباشر دالاً إحصائياً، في حين ظهر أثر غير مباشر قوي ودال بلغت قيمته 0.447، كما بلغت نسبة الوساطة 81.7%.

4.7 المناقشة

تُظهر النتائج أن مستوى العولمة الثقافية كان مرتفعاً نسبياً (3.45)، بينما جاءت الثقافة التنظيمية في الحدود المتوسطة (3.33). يُعدّ تأثير الثقافة التنظيمية في ممارسات إدارة الموارد البشرية هو الأقوى على الإطلاق في النموذج (β = 0.736؛ $p < 0.001$).

إن اختفاء الأثر المباشر للعولمة الثقافية ($\beta = 0.100$؛ $p > 0.05$) في مقابل ارتفاع الأثر غير المباشر عبر الثقافة التنظيمية ($IE = 0.447$، و$VAF \approx 81.7\%$) يدعم بشكل قوي جداً الفرضية H4، ويؤكد وجود وساطة كاملة (Full Mediation)، حيث أن العولمة الثقافية لا تؤثر مطلقاً في ممارسات إدارة الموارد البشرية إلا عبر الثقافة التنظيمية. هذا يتفق تماماً مع الأدبيات التي اعتبرت الثقافة التنظيمية "المرشح الأساسي" (Primary Filter) لاستيعاب وتأويل القيم العولمية وتكييفها مع السياق المؤسسي المحلي.

تفسير ظاهرة الوساطة الكاملة:

يمكن تفسير اختفاء الأثر المباشر للعولمة الثقافية ($\beta = 0.100$) وبروز الدور الوسيط الكامل للثقافة التنظيمية (VAF = 81.7%) من خلال منظور "نظرية التكييف الثقافي" (Cultural Adaptation Theory)، التي تفترض أن القيم والممارسات العالمية لا تنتقل بشكل آلي إلى السلوك التنظيمي، بل يجب أن تمر أولاً عبر عملية "تصفية ثقافية" (Cultural Filtering) تعيد تشكيلها بما يتناسب مع الهوية المحلية.

في سياق الشركة السورية للاتصالات، يُظهر هذا أن العاملين يدركون ضغوط العولمة وتطلعاتها (مستوى مرتفع 3.45)، لكنهم لا يترجمونها مباشرة إلى ممارسات موارد بشرية جديدة إلا عندما يشعرون أن الثقافة التنظيمية الداخلية تدعم هذا التغيير وتوفر البيئة الآمنة للتجريب والابتكار. وهذا يتوافق مع ما أشار إليه Schein (2010) من أن الثقافة هي "الغراء الاجتماعي" الذي يربط بين الضغوط الخارجية والاستجابات الداخلية.

5.الاستنتاجات والتوصيات

5.1 الاستنتاجات

بناءً على تحليل البيانات واختبار النموذج الهيكلي، توصلت الدراسة إلى الاستنتاجات الرئيسة الآتية:

- العولمة الثقافية ليس لها تأثير مباشر دال إحصائياً في ممارسات إدارة الموارد البشرية ($\beta = 0.100$؛ $p > 0.05$)، مما يعني أنها لا تُترجم آلياً إلى ممارسات إدارية.
- الثقافة التنظيمية تشكل حلقة وسيطة كاملة (Full Mediation)، حيث يمر عبرها أكثر من 80% من تأثير العولمة الثقافية في ممارسات إدارة الموارد البشرية ($VAF = 81.7\%$).

– العولمة الثقافية تؤثر بقوة كبيرة في الثقافة التنظيمية ($\beta = 0.608$)، مما يعني أنها تعيد تشكيل القيم والمعتقدات المؤسسية بشكل جذري.

– الثقافة التنظيمية هي المحرك الأقوى لممارسات إدارة الموارد البشرية ($\beta = 0.736$)، مما يؤكد أنها العامل الحاسم في نجاح أي تحول إداري.

– النموذج البنائي المقترح يتمتع بملاءمة إحصائية ممتازة ($\chi^2/df = 2.832$، $CFI = 0.930$، $TLI = 0.911$، $RMSEA = 0.061$)، وقوة تفسيرية عالية جداً ($R^2 = 0.641$).

5.2 التوصيات (آليات تنفيذية للشركة السورية للاتصالات)

استناداً إلى الاستنتاجات السابقة، تقدم الدراسة التوصيات الآتية:

– استناداً إلى حقيقة أن الثقافة التنظيمية هي الآلية الحصرية (وساطة كاملة بنسبة 81.7%) لترجمة العولمة إلى ممارسات فعّالة، توصي الدراسة الإدارة العليا في الشركة السورية للاتصالات بالآليات التنفيذية المحددة الآتية:

– تأسيس "وحدة إدارة التغيير الثقافي" ضمن إدارة الموارد البشرية: تكون مهمتها الأساسية تصميم "خارطة طريق للدمج الثقافي" قبل إطلاق أي ممارسة إدارية عالمية جديدة (مثل نظام تقييم أداء جديد)، لضمان تكييف صياغتها وأدواتها مع القيم المحلية قبل التعميم.

– إطلاق برنامج "سفراء العولمة والثقافة" (Cultural Ambassadors): اختيار مجموعة من الموظفين المؤثرين وذوي المصداقية من مختلف الأقسام (وليس فقط من الإدارة العليا) وتدريبهم ليكونوا حلقة وصل تشرح "لماذا" يتم تبني ممارسات جديدة، مما يقلل من مقاومة التغيير ويسرع من امتصاص التقنية والثقافة الجديدة.

– إعادة هندسة نظام الحوافز والتقييم ليعكس "العولمة المحلية" (Glocalization): الحفاظ على المعايير العالمية للكفاءة والمهارات التقنية، مع إضافة معايير تقييم محلية تركز على قيم العمل الجماعي، الولاء المؤسسي، والمرونة في التعامل مع الزبائن، لضمان عدالة النظام وملاءمته للبيئة السورية.

– إدراج "مؤشر نضج الثقافة التنظيمية" في لوحات قيادة الأداء (Dashboards): قياس أبعاد الثقافة (مثل التكيف والمشاركة) بشكل ربع سنوي، لمتابعة مدى نجاح الإدارة في تحويل القيم العالمية إلى سلوكيات يومية، وربط جزء من مكافآت المدراء بتحسين هذا المؤشر في أقسامهم.

– تصميم برامج تدريبية للذكاء الثقافي (Cultural Intelligence): تركز ليس فقط على المهارات التقنية، بل على تمكين المديرين من فهم الفجوة بين الأجيال وتوقعات الموظفين الحديثة، وكيفية إدارة التنوع الثقافي داخل الفرق المحلية بفعالية.

5.3 مقترحات للبحوث المستقبلية

- إجراء دراسات طولية لمتابعة أثر التغيرات الثقافية على ممارسات الموارد البشرية عبر الزمن.
- توسيع نطاق الدراسة ليشمل فروع الشركة في المحافظات، أو إجراء مقارنات مع شركات اتصالات عربية أخرى.
- إدخال متغيرات وسيطة أو معدلة إضافية مثل القيادة التحويلية أو الذكاء الثقافي.
- اختبار النموذج في قطاعات خدمية أخرى (المصارف، التعليم، الصحة) للتحقق من إمكانية تعميم النتائج.

الملحق:

1- الإجراءات الأخلاقية

حصلت الدراسة على الموافقة من المعهد العالي للتنمية الإدارية بجامعة دمشق، كما حصل الباحث على موافقة خطية من إدارة الشركة السورية للاتصالات. أُبلغ جميع المشاركين بأهداف الدراسة ووُعدوا بالسرية التامة، مع التأكيد على أن المشاركة طوعية وأن البيانات ستُستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

2- الإفصاحات

تضارب المصالح: يعلن الباحث عدم وجود أي تضارب في المصالح.

التمويل: لم يتلقَ هذا البحث أي تمويل خارجي

6. المراجع

6.1 المراجع العربية

- أبو عيش، هجيره. (2018). الثقافة التنظيمية كاستراتيجية لتنمية الموارد البشرية. مجلة العلوم الإدارية والمالية، 2(1)، 32-44.
- إبراهيم علي، س. (2025). الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية الخضراء والأداء المستدام: دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات المصرية. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة كفر الشيخ، مصر.
- بلمجاهد، فتحي أسامة. (2024). أثر الثقافة التنظيمية على فعالية أداء الموارد البشرية بالمنظمة الإدارية: دراسة حالة ولاية المدية. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة بن خلدون تيارت، الجزائر.

- جودة، محفوظ أحمد. (2010). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي. عمّان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- الحسن، عائدة عبد الكريم صالح. (2013). إدارة الموارد البشرية وتحديات العولمة. مجلة كلية التربية للبنات، 24(1)، 201–222.
- الصطوحي، محمد إبراهيم. (2025). الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء المستدام للمنظمة: دراسة تطبيقية على العاملين بالشركة المصرية للاتصالات. رسالة دكتوراه مهنية غير منشورة، كلية التجارة، جامعة كفر الشيخ، مصر.
- صيوح، لؤي، وديب، كندة علي. (2017). الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية في ظل العولمة (دراسة ميدانية في جامعة تشرين). مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، 39(5)، 11–27.
- الطيب، سحر حسن. (2024). تأثير التحول الرقمي على المرونة التنظيمية: الدور الوسيط للثقافة التنظيمية (دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الحكومية في مصر). مجلة البحوث الإدارية والمالية والكمية، 4(2)، 163–255. https://doi.org/10.21608/safq.2024.283792.1099
- العفيشات، تيسير محمد، والمعاضيدي، معن وعد الله. (2022). دور وظائف إدارة الموارد البشرية الرقمية في تعزيز جاهزية التحول الرقمي: الدور المعدل لموارد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لدى البنوك التجارية الأردنية. مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث، 8(2)، 220–270.
- القرطة، لؤي. (2013). قياس جودة خدمة الإنترنت في الشركة السورية للاتصالات (محافظة دمشق). رسالة ماجستير غير منشورة، المعهد العالي للتنمية الإدارية، جامعة دمشق، سورية.
- كريشان، بشير تركي. (2021). إدارة تنمية الموارد البشرية واستثمارها في ظل العولمة. مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث، 7(1)، 219–236.
- مفتاح، علي جاب الله، وفضيل، خليفة مبروك. (2012). أثر العولمة على إدارة الموارد البشرية (دراسة فكرية، من وجهات نظر متعددة). مجلة البيان العلمية، (1)، 55–77.
- هوبر، بول. (2024). نحو فهم العولمة الثقافية (ترجمة طلعت الشايب). القاهرة: مؤسسة هنداوي.

المراجع الأجنبية:

- Budhwar, P. S., & Mellahi, K. (Eds.). (2017). Handbook of human resource management in the Middle East. Edward Elgar Publishing. https://doi.org/10.4337/9781784716424

- Budhwar, P., Varma, A., Patel, C., & Darr, W. (2021). Human resource management in the Middle East: A review and future research agenda. The International Journal of Human Resource Management, 32(1), 1-30. https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1841483

- Byrne, B. M. (2016). Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, .applications, and programming (3rd ed.). Routledge

- Castells, M. (2000). The rise of the network society (2nd ed.). Blackwell Publishing

- Cooke, F. L., Schuler, R. S., & Varma, A. (2020). Human resource management research and practice in Asia: Past, present and future. Human Resource Management Review, 30(4), 100778. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100778

- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. Organization Science, 6(2), 204-223. https://doi.org/10.1287/orsc.6.2.204

- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. Journal of Marketing Research, 18(1), .39-50

- Gutterman, A. S. (2023). Cross-cultural human resources management. Routledge. https://doi.org/10.4324/9781003312345

- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2014). A primer on partial .least squares structural equation modeling (PLS-SEM). Sage Publications

- Hartnell, C. A., Ou, A. Y., & Kinicki, A. J. (2019). Organizational culture and organizational effectiveness: A meta-analytic investigation of the competing values framework's theoretical suppositions. Journal of Applied Psychology, 104(1), 44-68. https://doi.org/10.1037/apl0000343

- Hofstede, G. (2001). Culture's consequences: Comparing values, behaviors, .institutions and organizations across nations (2nd ed.). Sage Publications

- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. Structural Equation .Modeling: A Multidisciplinary Journal, 6(1), 1-55

- Nikčević, G., & Bauk, S. (2024). On transforming a traditional organisational culture into a competitive advantage. Journal of Business Economics and Management, 26(4), 840-859. https://doi.org/10.3846/jbem.2024.23456

- Roudometof, V. (2021). What is glocalization? Réseaux, (226-227), 45-70. https://doi.org/10.3917/res.226.0045

- Saranya, R., & Asok, A. (2019). Globalisation and its impact on human resource .management. Journal of Research in Humanities and Social Science, 7(4), 21-24

- Schein, E. H. (2010). Organizational culture and leadership (4th ed.). Jossey-Bass

- Shrout, P. E., & Bolger, N. (2002). Mediation in experimental and nonexperimental studies: New procedures and recommendations. Psychological Methods, 7(4), 422-.445

- Sidhu, K. S., Supraveen, U. J., Biswas, R., & Sharma, G. (2025). Adapting human resource strategies in the era of globalization. International Journal of Multidisciplinary .Research and Technology, 6(1), 1-8. ISSN: 2582-7359

- Thomas, D. C., & Inkson, K. (2003). Cultural intelligence: People skills for global .business. Berrett-Koehler Publishers

-Tomlinson, J. (1999). Globalization and culture. University of Chicago Press

- Uslu, M., & Özutku, H. (2025). The transformative impact of cultural values on HRM: Shaping global practices. International Journal of Management and Administration, 9(18), 145-162. https://doi.org/10.29064/ijma.1754176

- Varma, A. (Ed.). (2021). Handbook of human resource management in the Middle East. Edward Elgar Publishing. https://doi.org/10.4337/9781800373716

- Zhao, X., Lynch, J. G., & Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths .and truths about mediation analysis. Journal of Consumer Research, 37(2), 197-206