



وزارة التعليم العالي
المعهد العالي للحاسب الآلي وإدارة الأعمال
الزرقا - دمياط

العلاقة بين الثقافة التنظيمية وممارسات إدارة الموارد البشرية

بالتطبيق علي الشركة المصرية للاتصالات
مشروع التخرج كاحد متطلبات الحصول علي البكالوريوس
فريق العمل

| | |
|-----------------------------------|---------------------------------|
| فتحى عبد الله أبو مسلم عبد الوهاب | محمد سمير محمد مصطفى غريبه |
| رامز أسامه أحمد محمد جاب الله | أحمد رضا حسب الله الشناوي |
| أحمد حسن محمد محمد عمر | أحمد مدحت حلمي السيد أبو العنين |
| فارس صبري عبد الهادي ابراهيم موسى | كريم السيد ممدوح عبد المنعم غنا |
| محمد فؤاد سامي سعد عبد العزيز | |

إشراف

الدكتور

غاده ياسر صابر السيد

مدرس إدارة الأعمال

المعهد العالي للحاسب الآلي وإدارة الأعمال

الزرقا - دمياط

٢٠٢٤

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا

عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ﴾

صدق الله العظيم

سورة البقرة

الآية (٣٢)

شكر وتقدير

إنه لمن قبيل الوفاء والعرفان يتقدم فريق المشروع (البحث) بالشكر والتقدير للسادة

الدكتور

غاده ياسر صابر السيد

مدرس إدارة الأعمال

المعهد العالي للحاسب الآلي وإدارة الأعمال

الزرقا – دمياط

الدكتور

عماد محمود محمد على عيد

رئيس مجلس إدارة

المعهد العالي للحاسب الآلي وإدارة الأعمال

الزرقا – دمياط

لما قدموه لنا من نصح وإرشاد طوال فترة إعداد المشروع، فلهم منا خير الجزاء

فريق المشروع

فريق المشروع (البحث)

| الاسم | مستسل |
|---------------------------------------|-------|
| فتحي عبد الله أبو مسلم عبد الوهاب | .١ |
| رامز أسامه أحمد محمد جاب الله | .٢ |
| أحمد حسن محمد محمد عمر | .٣ |
| فارس صبري عبد الهادي ابراهيم موسى | .٤ |
| محمد سمير محمد مصطفى غريبه | .٥ |
| أحمد رضا حسب الله الشناوي | .٦ |
| أحمد مدحت حلمي السيد أبو العنين | .٧ |
| كريم السيد ممدوح عبد المنعم غنا | .٨ |
| محمد سمير صلاح مهدي شحاتة | .٩ |
| ابراهيم نشأت الدسوقي ابراهيم البعطيبي | .١٠ |
| محمد فؤاد سامي سعد عبد العزيز | .١١ |

محتويات البحث

| رقم الصفحة | الموضوع |
|------------|--|
| ١٢-٦ | الفصل الأول : الاطار العام للبحث |
| ٧ | أولاً : مقدمة البحث |
| ١٢ | ثانياً : هدف البحث |
| ١٢ | ثالثاً : أهمية البحث |
| ١٢ | رابعاً : طرق جمع البيانات |
| ١٢ | خامساً : خطة البحث |
| ٢٤-١٣ | الفصل الثاني : متن البحث |
| ١٤ | المبحث الأول : الثقافة التنظيمية |
| ١٨ | المبحث الثاني : ممارسات إدارة الموارد البشرية |
| ٢٣ | المبحث الثالث : علاقة الثقافة التنظيمية بممارسات إدارة الموارد البشرية |
| ٢٥ | النتائج والتوصيات |
| ٢٨ | المراجع |

الفصل الأول
الإطار العام للبحث



الفصل الأول

الاطار العام للبحث

مقدمة البحث:

حظيت الثقافة التنظيمية مؤخرًا باهتمام كبير كواحد من أهم العوامل المحددة بتفوق المنظمات، فهي تؤثر بشكل مباشر على مستويات الأداء والإبداع والتحفيز الولاء لمنظمات، وأيضًا هي المحرك الداخلي لطاقت الموظفين وجهودهم في السعي لتحقيق الأهداف الخاصة بالمنظمة، من ناحية أخرى، فهي من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها، فهناك علاقة ارتباط بين نجاح المنظمة وتركيزها على القيم والمفاهيم والمعتقدات التي تدفع أعضائها للعمل والتحديث، وتكسب المنظمة السمة الشخصية لها بين المنظمات الأخرى والمساهمة في خلق مناخ تنظيمي مناسب للعمل.

فالثقافة التنظيمية هي عملية مهمة بشكل كبير وقادرة على تعزيز الابتكار، يمكن فهم الثقافة التنظيمية، التي تتأثر بشدة بممارسات إدارة الموارد البشرية، على أنها القيم والمعتقدات والمبادئ الأساسية التي يقوم عليها نظام إدارة المنظمة، والتي يتم تمثيلها وتعزيزها من خلال الممارسات والسلوكيات الإدارية. (Botelho, 2020)

تعكس إدارة الموارد البشرية السياسات والممارسات التنظيمية التي تهدف إلى مواءمة جهود القوى العاملة والإنتاجية والنتائج مع الأهداف والثقافة التنظيمية (Dessler and Chhinzer, 2019).

كما يركز هذا البحث على قطاع تكنولوجيا الاتصالات في جمهورية مصر العربية. وكان من ضمن أحد أسباب لاختيار هذا القطاع هو أن شركات الاتصالات حاليًا تواجه منافسة شديدة في ظل التطور التكنولوجي وكذلك المنافسة الشديدة بين شركات الاتصالات الموجودة داخل

السوق المصري، ولكي تظل الشركات قادرة على المنافسة فإنها تحتاج إلى تنفيذ ممارسات من خلال إدارة الموارد البشرية بنجاح وفعالية.

تقدم غالبية هذه الشركات العاملة في مجال الاتصالات داخل السوق المصري العديد من الخدمات لتظل قادرة على المنافسة الشديدة واجتذاب العديد من العملاء، فتشارك هذه الشركات باستمرار في مواكبة أحدث التطورات التي تساعد ممارسات إدارة الموارد البشرية داخل الشركة الموظفين وتمكينهم من المشاركة الفعالة لتحقيق اهداف المنظمات.

نبذه عن قطاع التطبيق

الشركة المصرية للاتصالات هي أول مشغل اتصالات متكامل في مصر، حيث تقدم لعملائها جميع خدمات الاتصالات الصوتية الأرضية وخدمات الإنترنت فائق السرعة و خدمات المحمول، مثل: خدمات الهاتف ثابت، الهاتف محمول، خدمات الإنترنت، وكذلك خدمات استضافة المواقع والشبكات الداخلية والتأمين المعلوماتي، وإنتاج الحاسبات الآلية، ذلك بالإضافة إلى تاريخها العريق في خدمة الشعب المصري منذ أكثر من ١٦٠ عامًا. استطاعت خلاله أن تحتفظ بريادتها لسوق الاتصالات المصري، ليس فقط من خلال ما تقدمه من أحدث التقنيات العالمية لعملائها من الأفراد والمؤسسات، بل من خلال ما تمتلكه من بنية تحتية قوية، وشبكة واسعة من الكابلات البحرية، وفي ١٨ سبتمبر ٢٠١٧ أطلقت المصرية للاتصالات خدمات الهاتف المحمول في السوق المصري لتصبح أول مشغل متكامل في مصر ورابع شركة اتصالات محمولة، وتستحوذ الشركة حاليا على ٤٥% من فودافون مصر.

تعمل الشركة المصرية للاتصالات من خلال صورة واضحة تتمثل في

رؤية الشركة

تشكيل مستقبل خدمات الاتصالات في مصر والمنطقة من خلال التركيز على خدمة العملاء بمستوى احترافي، وجذب الكفاءات المميزة وتعظيم القيمة التي يحصل عليها المساهمين.

مهمة الشركة

تلتزم الشركة المصرية للاتصالات بكونها أفضل مشغل متكامل لحلول الاتصالات في مصر، في حين تركز مواردها لبناء غد أفضل لموظفيها وللمجتمع المحلي وذلك من خلال ممارستها التجارية الصادقة والسريعة في التجاوب مع جميع المتغيرات.

الشركات التابعة للشركة المصرية للاتصالات

- أ. المصرية لنقل البيانات (TE Data) خدمات الإنترنت فائق السرعة الارضى (ADSL) وخدمات الإنترنت اللاسلكى (Broadband)
- ب. Centra شركة لإنتاج الحاسبات الآلية
- ت. Xceed مركز خدمة عملاء يقدم خدماته لعدد من الشركات العالمية
- ث. MERC شركة متخصصة في تأسيس وإدارة شبكات الويرلس (اتصالات لاسلكية)

استثمارات الشركة المصرية للاتصالات

- أ. شركة الشرق الأوسط للاتصالات الراديوية (MERC) - ملكية بنسبة ٤٩٪، وهي شركة مساهمة تم تأسيسها في عام ٢٠٠١، وهي شركة رائدة في مجالات بناء وتشغيل وإدارة محطات الاتصالات اللاسلكية.
- ب. صندوق تنمية التكنولوجيا - ملكية ٤٦.١٥٪، إعادة التوجيه إلى قسم المؤسسات ذات العلاقة (MoTIC)
- ت. فودافون مصر ملكية بنسبة ٤٤.٩٥ ٪
- ث. صندوق ائتمان مصر ملكية بنسبة ملكية ٣٥.٧١ ٪
- ج. Idevelopers ملكية بنسبة ١٨.٧٥ ٪
- ح. شبكات نوكيا سيمنز ملكية بنسبة ١٠ ٪
- خ. شركة تكنولوجيا المعلومات المدنية (CITC) ملكية بنسبة ١٠ ٪

- د. الشركة العربية لتصنيع الحاسبات الشخصية ملكية بنسبة ١٠٪
ذ. Quicktel ملكية بنسبة ٥.٧١٪

الخدمات التي تقدمها الشركة المصرية للاتصالات

١. خدمات التليفون الأرضي

٢. خدمات الهاتف المحمول

أطلقت الشركة المصرية للاتصالات الإثنين ١٨ سبتمبر ٢٠١٧ رسمياً خدمات الهاتف المحمول في مصر لتصبح شبكة المحمول الرابعة العاملة في السوق المصري، وقد تم الإعلان عن أسعار خدمات المحمول والإنترنت التي تقدمها بأقل سعر للدقيقة في السوق المصري.

٣. خدمات الإنترنت

المقر الرئيسي للشركة بالقرية الذكية

تعتبر شركة تي أي داتا أكبر شركة تقدم خدمات الإنترنت في مصر وتقدم شركة لينك دي اس ال، هي شركة مساهمة مصرية تكونت في عام ٢٠٠١ بواسطة الشركة المصرية للاتصالات وتعتبر من أكبر مقدمي خدمة الانترنت في مصر، وتمتلك الشركة المصرية للاتصالات ١٠٠٪ من إجمالي عدد أسهم الشركة. وتقدم الشركة خدمات أخرى مثل تصميم واستضافة المواقع والإنترنت اللاسلكية. تقدم الشركة خدمة الإنترنت في مصر والأردن، وقد تأسس فرع لشركة تي إي داتا في الأردن في شهر إبريل من عام ٢٠٠٤.

وتبلغ الحصة السوقية للشركة ٥٨٪ من سوق الإنترنت (الإنترنت) المصري. وتبلغ السعة الدولية للشركة حالياً أكثر من ٧٠٪ عن إجمالي السعة الدولية للإنترنت في مصر، الأمر الذي جعلها أكبر شركة إنترنت في مصر.

وكانت شركة تي أي داتا شركة مستقلة إدارياً حتى تم دمجها مع المصرية للاتصالات في أغسطس ٢٠١٦.

٤. خدمات أخرى

أ. ولا تقتصر استثمارات المصرية للاتصالات على ذلك فقط لكن في Centra شركة لإنتاج الحاسبات الآلية

ب. Xceed مركز خدمة عملاء يقدم خدماته لعدد من الشركات العالمية MERC شركة متخصصة في تأسيس وإدارة شبكات الويرلس (اتصالات لاسلكية)

ومن أهم المشروعات الإقليمية التي تبنتها المصرية للاتصالات والتي تعتبر من أكبر المشاريع المستقبلية مشروع TE North الذي يستفيد من موقع مصر الجغرافي، ويمتد هذا المشروع لأكثر من ٣٠٠٠ كيلو متر ليصبح من أكبر أنظمة الكابلات البحرية في العالم من حيث الكثافة مما يمكن الشركة من استغلال الطلب المتزايد على خطوط ال IP في آسيا والهند وربطها بالمنطقة الغربية للكرة الأرضية فيسهم في تقليل تكلفة السعة الترددية التي تتحملها المصرية للاتصالات والشركات التابعة لها.

وخلال العام الماضي أعلنت الشركة توقيع ثلاث عقود لبيع ٢٥% من السعة الكلية للمشروع، كما حققت تقدماً ملحوظاً في اختيار شركائها من كبرى الشركات العالمية مثل Alcatel - Lucent للاستفادة من خبراتهم في هذا المشروع.

أولاً : هدف البحث:

يسعي الباحث الي بلوغ الأهداف الآتية:

١. دراسة وتقييم اهم الأساليب المستخدمة في تقييم مستويات إدراك الثقافة التنظيمية السائدة بالشركة المصرية للاتصالات.
٢. تحديد طبيعة المشاكل التي تواجه نظام تقييم كفاءة إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة.

٣. اقتراح أساليب للتغلب علي مشاكل تقييم أداء إدارة الموارد البشرية في ظل الثقافة التنظيمية السائدة داخل المنظمة.

ثانياً : أهمية البحث:

يستمد البحث اهميته من عدة عوامل أهمها:

أ. ضرورة الاهتمام بتاثير الثقافة التنظيمية علي ممارسات إدارة الموارد البشرية في الشركة المصرية للاتصالات.

ثالثاً : طرق جمع البيانات:

اعتمد الباحث علي المصادر الثانوية ذات العلاقة بموضوع البحث من خلال:

أ. المؤلفات العربية والأجنبية.

ب. المقابلات الشخصية مع المسؤولين.

ت. الزيارات الميدانية.

رابعاً : خطة البحث:

يشمل البحث علي الفصول التالية:

الفصل الأول: الاطار العام للبحث

الفصل الثاني: متن البحث ويتكون من

المبحث الأول: الثقافة التنظيمية

المبحث الثاني: ممارسات إدارة الموارد البشرية

المبحث الثالث:علاقة كل من الثقافة التنظيمية وممارسات إدارة الموارد البشرية

النتائج والتوصيات

المراجع

الفصل الثاني
متن البحث

المبحث الأول

الثقافة التنظيمية

مقدمة

تعدّ الثقافة التنظيمية من العوامل الهامة التي تؤثر على سلوك وأداء أفراد المنظمة. وتعني الثقافة التنظيمية المجموعة المتكاملة من القيم والمعتقدات والتصورات التي تشترك فيها أفراد المنظمة والتي تؤثر في تفكيرهم وسلوكهم داخل البيئة التنظيمية. فإن فهم الثقافة التنظيمية يساعد في تحليل تفاعلات أفراد المنظمة وتوجيهها واستخدامها لتطوير المنظمة وإدارتها بفعالية.

كما أن الثقافة التنظيمية هي قضية مهمة في كل من البحث الأكاديمي وممارسة الإدارة لأنها العامل الأكثر أهمية والذي يمكن أن يجعل المنظمة تتجح أو تقشل، فقد تكون الثقافة التنظيمية واحدة من أقوى القوة وأكثرها استقرارًا في السياق التنظيمي، لاحظ (Hofstede, 1991) في كتاباته أنه من المهم إدراك أن الثقافة الوطنية والثقافة التنظيمية مختلفة في طبيعتها.

يشير بحثه إلى أن الثقافة الوطنية تتبع في الغالب من الاتساق في القيم، بينما تتبع الثقافة التنظيمية في الغالب من الاتساق في الممارسات.

تمثل الثقافة التنظيمية القيم والمعتقدات والمعايير المشتركة بين أعضاء المنظمة، توفر الثقافة التنظيمية إرشادات للموظفين جنبًا إلى جنب مع السلوك المتوقع والمعايير التي يجب اتباعها كما تألف الثقافة من أنماط سلوك متأصلة بعمق وتعكس الافتراضات والقيم والأيدولوجيات التي يتقاسمها الأعضاء في العمل، من خلال الثقافة التنظيمية ، يقوم الأفراد بإنشاء وتبادل المعرفة من خلال التفاعل المستمر الذي سيكون له عواقب إيجابية من حيث زيادة الأداء. هناك إجماع بين باحثي الثقافة التنظيمية على أن الثقافة تتضمن مشاركة معتقدات وافتراضات ورموز منظمة من قبل الأعضاء (Schneider et al., 2013).

أولاً : تعريف الثقافة التنظيمية:

يُعد من الصعب تعريف الثقافة التنظيمية علي إنها فكرة مجردة، قد يكون لكل شخص فهمه الخاص للثقافة التنظيمية داخل المنظمة فقد أظهرت دراسة العديد من التعريفات للثقافة التنظيمية فأن من بين هذه التعريفات الآتي:

تعرف الثقافة التنظيمية وفقاً لـ (Robins & Judge, 2008) هو نظام للمعاني المشتركة التي يشترك فيها الأعضاء ويميز المنظمة عن المنظمات الأخرى. إذا كان سلوك أعضاء المنظمة يظهر باستمرار السلوك الأخلاقي، فسيكون ذلك ثقافة جيدة والعكس صحيح. وبالتالي ، فإن الثقافة التنظيمية الجيدة ستجبر الأعضاء على الابتعاد عن السلوك الاحتيالي (Mayer et al., 2010) يدعم (Wicaksono & Urumsah, 2017) أن الثقافة التنظيمية ستمنع السلوك الاحتيالي في المنظمات ويمكن أن تعرف أيضا وفقا (الكمالي واخرون، ٢٠١٤) بأنها نموذج من القيم المشتركة والمعتقدات التي تساعد الأفراد على فهم وظائف المنظمة وتزويدهم بالمعايير الخاصة بالسلوك التنظيمي.

ثم تم تقديم التعريف الأكثر استخدامًا للثقافة التنظيمية من قبل (Schein, 2004) الذي كشف أن الثقافة التنظيمية يمكن أن ينظر إليها على أنها: نمط من الافتراضات الأساسية المشتركة التي تعلمتها المجموعة أثناء حلها لمشاكل التكيف الخارجي والتكامل الداخلي. التي عملت بشكل جيد بما يكفي لاعتبارها صحيحة، وبالتالي يتم تعليمها للأعضاء الجدد باعتبارها الطريقة الصحيحة للإدراك والتفكير والشعور فيما يتعلق بهذه المشاكل.

فقد عرفها (التميمي، ٢٠١٣) علي أنها "مجموعة القيم المشتركة والمعتقدات والتوقعات والافتراضات والرموز والسياسات والعمليات التي تمكن الأفراد في المنظمة من استيعاب وظائفها والإلمام بمعايير السلوك الخاصة بها"

وعرفها (حاروش، ٢٠١١) أيضا علي أنها "تلك القيم والاعراف والمبادئ والمعتقدات والأهداف المشتركة بين عمال المنظمة والتي يقوم القائد بنشرها عند تحديد طريقة القيام بالأعمال المطلوبة"

كما عرفها (المرسي، ٢٠٠٦) أيضا على أنها "مجموعة من التصورات والفلسفات والقيم والمبادئ والمعتقدات والافتراضات والادراكات والاتجاهات المشتركة وأنماط التنبؤ والتوقعات التي تميز الموارد البشرية في التنظيم" وأيضا عرف الثقافة التنظيمية علي أنها مجموعة القيم والمعتقدات التي يمتلكها أعضاء التنظيم نحو غاياته الرئيسية وأساليب تحقيق تلك الغايات.

وفقا لنظرية (Hofstede et al., 2010) تعني أن الثقافة التنظيمية تشترك في التركيز على وسائل الاتصال التي يتم من خلالها نقل قيم الثقافة التنظيمية إلى الأعضاء بشكل عام، يمكن فهم أن الثقافة التنظيمية هي جميع العناصر الثقافية، مثل المعايير والقواعد واللغة وأسلوب الاتصال، التي تختارها المنظمة وتخلقها وتستخدمها وتتجلى أثناء عملية التشغيل، ومن ذلك تخلق شخصية المنظمة الخاصة.

ومهما تنوعت تعريفات الثقافة التنظيمية فإن جميع التعريفات تشترك معا بأنها تركز على القيم والتي تمثل القاسم المشترك بين تلك التعريفات المختلفة للثقافة التنظيمية، وتشير هذه القيم إلى الاتجاهات والمعتقدات والأفكار في المنظمات، لذلك تعتبر القيم المفهوم الأساس لتقييم مواقف وتصرفات الأفراد وسلوكهم في المنظمات. (العميان، ٢٠٠٥).

ثانياً : أهمية الثقافة التنظيمية

بعد التعرف علي التعريفات المختلفة للثقافة التنظيمية نتعرف علي أهمية الثقافة التنظيمية في نجاح عمليات وأنشطة المنظمة.

وفقاً (Schein, 2004) فإن الثقافة التنظيمية هي العامل الأكثر أهمية في التحكم في قدرة المنظمة وفعاليتها وبقائها ونجاحها.

ثالثاً : خصائص الثقافة التنظيمية

تعددت السمات الثقافية للتنظيمات، ولكن يمكن القول بأن هناك مجموعة من الخصائص الثقافية التنظيمية رغم تفاوت درجة تواجدها والالتزام بها في المنظمة.

ومن أهم هذه الخصائص التي ذكرها (الحسن، ٢٠٠٧)

- أ. درجة المبادرة الفردية وما يتمتع به الموظفون من حرية ومسؤولية ذاتية عن العمل وحرية تصرف.
- ب. درجة قبول المخاطر وتشجيع الموظفين الابداع.
- ت. درجة وضوح الأهداف والتوقعات من العاملين.
- ث. درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم
- ج. مدى دعم الإدارة العليا للعاملين .
- ح. مدى الرقابة المتمثل بالإجراءات والتعليمات وأحكام الإشراف الدقيق على العاملين.
- خ. مدى الولاء للمنظمة وتغليبها على الولاءات التنظيمية الفرعية.
- د. طبيعة أنظمة الحوافز والمكافآت، وفيما إذا كانت تقوم على الأداء او على معايير الأقدمية والواسطة والمحسوبية .
- ذ. درجة تحمل الاختلاف والسماح بسماع وجهات نظر معارضة.
- ر. طبيعة نظام الاتصالات وفيما إذا كان قاصراً على القنوات الرسمية التي يحددها نمط التسلسل الرئاسي، أو نمط شبكياً يسمح بتبادل المعلومات في كل الاتجاهات.

المبحث الثاني

ممارسات إدارة الموارد البشرية

مقدمة

أن ممارسات إدارة الموارد البشرية قد تطورت مؤخراً بناءً على تأثير الثقافة التنظيمية التي تتبناها المنظمات، عند النظر إلى الفوائد الكامنة في المشاركة في العمل للذات وللآخرين، يتوقع الفرد أن تتبنى إدارة المنظمات اليوم ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تساعد موظفيها على الازدهار، ولكن للأسف، هذا ليس هو الحال في كثير من الأحيان.

أن الشكل الجديد من ممارسات إدارة الموارد البشرية الذي يركز على التحفيز الذاتي وتحقيق المشاركة في العمل، بشكل فريد لتعزيز تلك الممارسات التي تتناولها إدارة الموارد البشرية الأكثر فاعلية من خلال تمكين الموظفين لتحقيق الازدهار وتعزيز مستويات عالية من المشاركة والأداء والرفاهية النفسية. (Elizabeth et al., 2017)

يسعى البحث الي معرفة مدي تاثير الثقافة التنظيمية علي ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء بهدف شرح العمليات التي يمكن من خلالها تعزيز مشاركة الأشخاص في العمل، فضلاً عن الفوائد العديدة التي يمكن ان يحصل عليها الافراد داخل المنظمات.

أولاً : إدارة الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية هي واحدة من المسؤوليات الأساسية للأفراد في المنظمة.

تُعرّف إدارة الموارد البشرية وفقاً (Obeidat et al., 2018) بأنها نهج استراتيجي للتعامل مع الموظفين لتحقيق أداء أفضل لتلبية احتياجات العملاء المتغيرة باستمرار ولمقاومة المنافسة العالمية والمحلية، توفر إدارة الموارد البشرية أنظمة الدعم مثل التوظيف المناسب والتدريب والتطوير وبناء ثقافة تنظيمية.

لذلك يجب على مديري الموارد البشرية التركيز على ممارسات إدارة الموارد البشرية والتي تتجاوز الأساليب الإدارية في إدارة الأفراد من خلال تلك الممارسات المخطط لها التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها.

تهدف إدارة الموارد البشرية إلى التأكد من أن المنظمة لديها عمال مهرة ومتعلمون ومحفزون لتحقيق أهداف العمل (Armstrong and Brown, 2019) من خلال مواءمة ممارسات إدارة الموارد البشرية مع الأهداف التنظيمية الاستراتيجية، فقد أصبحت ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية سمة أساسية وحاسمة للبيئة التنافسية الحالية لكل من المنظمات والموظفين. بالإضافة إلى ذلك، يعد هذا جانبًا أساسيًا من جوانب رفاهية الموظف والأداء التنظيمي وانخفاض نية دوران الموظفين.

ثانياً : ممارسات إدارة الموارد البشرية

تتمثل ممارسات إدارة الموارد البشرية منها مميّزا في تكوين سلوكيات الموظفين ومواقف العمل المختلفة والتي تؤثر بدورها على أداء المنظمة، إن الرضا الوظيفي والالتزام بالعمل هي مواقف وسلوكيات الموظف التي تشكل نتائج ممارسات إدارة الموارد البشرية (Guthrie, 2011)، لذلك فإن الموظفين الراضين عن العمل والملتزمين بالعمل يكون لديهم الرغبة القوية في الاستمرار بالعمل داخل المنظمة وبذلك الكثير من الجهد وذلك بهدف تعزيز أداء الموظفين.

يشير (Olayo, 2018) الي أن هذه السلوكيات يكتسبها الموظفين داخل مكان العمل عبر ثقافة المنظمة وكذلك سياسات وإجراءات وممارسات إدارة الموارد البشرية عند دخولهم الي المنظمة.

تهتم ممارسات إدارة الموارد البشرية بجميع المهام الإدارية المرتبطة بتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية، تنمية قدراتها ورفع كفاءتها، ومنحها التعويض والتحفيز والرعاية الكاملة بهدف الاستفادة القصوى من جهودها وفكرها من أجل تحقيق أهداف المنظمة، ولكي تحقق ذلك لابد عليها من اتباع مجموعة من الممارسات.

ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء تساهم أيضًا في نجاح القادة والتابعين هي أنظمة عمل عالية الالتزام أو أنظمة عمل عالية المشاركة أو أنظمة عمل عالية الأداء (Jiang et al., 2012)

ممارسات الموارد البشرية (تختلف عن سياسات الموارد البشرية وأنظمة الموارد البشرية) هي أنشطة محددة مصممة للتأثير على نتائج معينة لتحقيق الهدف العام للمنظمة.

أدخلت أبحاث إدارة الموارد البشرية مجموعة متنوعة من تصنيفات ممارسات الموارد البشرية بما في ذلك ممارسات الموارد البشرية القائمة على الموارد والرقابة (Sun et al., 2007)، وممارسات الحث والاستثمار (Batt & Colvin, 2011)، وممارسات الموارد البشرية المرنة (Bal & De Lange, 2015)، وممارسات الموارد البشرية التي تركز على التمكين (Van et al., 2016) وممارسات الموارد البشرية الداعمة (Beltrán & Roca, 2013)

ومع ذلك ، فإن النموذج النظري الناشئ السائد لممارسات إدارة الموارد البشرية هو نموذج AMO لإدارة الموارد البشرية الذي يشير إلى أن الأداء هو وظيفة مهارات الموظف، والتحفيز، والفرصة (Jiang et al., 2012).

يستند نموذج AMO إلى المنظور السلوكي لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، وتشير النظرية إلى أن المنظمات تتواصل وتحفز السلوكيات المرغوبة من خلال التأثير المباشر على قدرات الموظفين ودوافعهم وفرصهم للمساهمة (Jackson et al., 2014).

يحدث هذا من خلال تشكيل معرفة الموظفين ومهاراتهم وقدراتهم، وتقديم الحوافز، وضمان فرص الأداء، من خلال "المنظمات القادرة على تزويد الموظفين بمستويات المهارة اللازمة لأداء وظائفهم بنجاح، وتشجيع الموظفين على استخدام المستوى المناسب من الجهد التقديري لتحقيق الأهداف التنظيمية، وتوفير الفرص لتعظيم مساهماتهم المحتملة سيتفوق أداء المنظمات التي تقبل في القيام بذلك.

ثالثاً : تعريفات ممارسات إدارة الموارد البشرية

يعرف (Gerhart, 2007) ممارسات إدارة الوارد البشرية علي أنها "مجموعة من العوامل المختلطة تمثل ممارسات وسياسات وأنظمة تؤثر في سلوك وتوجهات وأداء الافراد نحو المنظمة بشكل إيجابي.

كما يعرفها (Elarabi & Johari, 2014) علي أنها "عمليات متخصصة في تأمين وزيادة مهارات الموظفين وتعزيز ودعم التواصل والتعاون بينهم لدعم تطوير المنظمة.

رابعاً : أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية

تعتبر ممارسات إدارة الموارد البشرية تلك الوظائف او الاعمال التي تقوم بها المنظمة متمثلة في إدارة الموارد البشرية.

"وهي أيضا ممارسة جميع الأنشطة التي تؤثر في سلوك الأفراد لصياغة الإستراتيجية التي تحتاجها أعمال المنظمة وتنفيذها"

إن ممارسات إدارة الموارد البشرية ترتبط باستراتيجية الأعمال في المنظمة حيث بينهما اتحاد وتوافق، وهي تهتم بتوضيح كيفية تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء المنظمة، وتُعنى في ربط العاملين بالمنظمات بطريقة منتظمة.

وتتمثل ممارسات ادارة الموارد البشرية في الاتي:

أ. التدريب والتطوير: ويعرفها (Shikha , 2010) علي أنها كل الجهود المخططة والمنفذة لتنمية القدرات والمعارف والمهارات للعاملين على اختلاف المستويات والتخصصات وترشيد سلوكهم؛ مما يقودهم إلى تعظيم فاعلية الأداء وتحقيق ذاتهم عبر تحقيق الهدف الشخصي وغايات المنظمة الذين يعملون فيها.

ب. وقد أضاف (Ivancevich, 2010) أن التدريب والتطوير أيضًا عملية تنمية وتطوير الموارد البشرية وذلك من أجل تحقيق أهداف المنظمة المخطط لها من قبل.

ت. الحوافز والتعويضات: تم تعريف الحوافز وفقا (Lamba and Choudhary, 2013) علي أنها كل ما تعطيه الإدارة لأفرادها ويؤدي إلى رفع الأداء، وضمان الولاء، وتحقيق الرضا عن العمل، اما التعويضات فقد عرفها (Casio, 2013) علي أنها جميع المدفوعات المادية والمعنوية التي تُقدّم للعاملين مقابل الأعمال التي يقدمونها داخل العمل.

ث. تقييم الأداء: فقد عرفه (Shahzad et al., 2008) هو تحسين أداء ونتاجية العاملين بيئة العمل، ومن ثمّ دراسة نتائجها في حالة معينة، ويُساعد تقييم الأداء على قياس مدى قدرة الفرد على الإضافة للعمل والعاملين.

المبحث الثالث

علاقة الثقافة التنظيمية بممارسات إدارة الموارد البشرية

تلعب الثقافة التنظيمية دورًا مهمًا في تشكيل ممارسات إدارة الموارد البشرية فتشير الدراسات إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية، مثل الأساليب التي تركز على الموظف وممارسات المشاركة العالية، ترتبط بانخفاض معدلات الدوران في دور رعاية المسنين (Ploscaru et al., 2023). بالإضافة إلى ذلك، يؤكد البحث أن الأبعاد الثقافية المحددة مثل مسافة السلطة والجماعية والذكورة وتجنب عدم اليقين لها تأثير إيجابي على إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية النيبالية (Weech et al., 2023). علاوة على ذلك، تم العثور على ثقافة داعمة داخل المستشفيات للتوسط في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ورضا المرضى، مما يسلط الضوء على أهمية الثقافة التنظيمية في أماكن الرعاية الصحية (ahmed and Bein, 2023) علاوة على ذلك، فإن دمج الثقافة المبتكرة الخضراء مع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء يعزز سلوك المواطنة التنظيمية تجاه البيئة، ويعرض كيف يمكن للثقافة أن تعزز فعالية مبادرات إدارة الموارد البشرية. (Goet and Kharel, 2022).

كما أن الثقافة التنظيمية تلعب دورًا مهمًا في تشكيل ممارسات إدارة الموارد البشرية داخل شركات الاتصالات. فقط سلطت الدراسات في إندونيسيا وفيتنام الضوء على تأثير الثقافة التنظيمية على التزام الموظفين والابتكار (Triwibisono et al., 2022) . كما تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية، مثل مشاركة الموظفين في صنع القرار، وفرص التطوير الوظيفي، وتعزيز التنوع، بشكل مباشر على مشاركة الموظفين والثقافة التنظيمية (Tung, 2022). بالإضافة إلى ذلك، فإن إدارة الصدمة الثقافية خلال فترات ما بعد الاستحواذ في شركات التكنولوجيا تتضمن ممارسات الموارد البشرية التي تركز على التدريب والتواصل وتحسين الأداء، مما يساعد في دمج الثقافات التنظيمية المتنوعة (Ploscaru et al., 2023).

وتؤكد هذه النتائج على أهمية مواءمة الثقافة التنظيمية مع ممارسات إدارة الموارد البشرية لتعزيز التزام الموظفين والابتكار وبيئة العمل الإيجابية في قطاع الاتصالات.

النتائج والتوصيات

نتائج البحث:

١. ضرورة التركيز على زيادة وعي الموظفين بممارسات المشاركة العالية للتقليل من معدل دوران العمالة داخل الشركة.
٢. يجب تحقيق مستويات عالية من الأداء للموظفين وبالتالي التميز المؤسسي بالمقارنة مع المنافسين من الشركات العاملة بنفس قطاع الاتصالات.
٣. اشراك العاملين للتدريب على ممارسات الموارد البشرية وما يمكن أن تؤثر به هذه الممارسات على تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين.
٤. العمل على زيادة كفاءة مقدمي الخدمات والاحتفاظ بالقدرات البشرية التي تعمل على زيادة الرضا لدى العملاء وذلك من خلال إدارة الموارد البشرية فهي تسعى دائما تحسين قدرات الموظفين.
٥. العمل على تعزيز القدرات والكوادر التي لدى الشركة لتحقيق اعلي مستوى من الكفاءة في كافة المستويات الوظيفية.

توصيات البحث

استنادا الي تلك النتائج التي تم التوصل اليها يمكن تقديم التوصيات الاتية:

١. زيادة وعي العاملين بالثقافة التنظيمية وتشجيعهم على اكتساب المعرفة من

المصادر الداخلية للشركة.

٢. نوصي بالعمل علي زيادة الرضا الوظيفي للعاملين لتكون الشركة قادرة علي

تحقيق الأهداف الاستراتيجية المخطط لها.

٣. يجب على الشركة توفير الإطار البشري المؤهل للقيام بممارسات إدارة الموارد

البشرية وهذا ما قد يعود لتوفير برامج التدريب النوعية الهادفة.

٤. العمل علي تطوير وسائل الاتصال الالكتروني وتطوير العاملين علي تلك

البرامج، وأيضا العمل على تطوير كفاءة العاملين بالشركة باستمرار وفق مجموعة

من البرامج التوعوية لهم من أجل تحسين خبراتهم.

٥. العمل على عقد دورات تدريبية من أجل تنمية قدرات العاملين وتطوير مهارتهم

ومعارفهم، من خلال اللقاءات والمؤتمرات والاجتماعات بصفة دورية ومستمرة،

وكذلك نوصي بضرورة التأكد من مشاركة العاملين بشكل كبير

مراجع البحث

المصادر العربية

- احسان محمد الحسن، (٢٠٠٧)، مناهج البحث الاجتماعي ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الطبعة الاولى، عمان ، الأردن ، ص ٥٩٤-٦١٦.
- جمال الدين المرسي، (٢٠٠٦)، إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، مصر، ص ٩-٢٤.
- عبد الله عبد القادر الكمالي، محمود حسان سعيد حسان، - نجوى يوسف جمال الدين، (٢٠١٤)، الثقافة التنظيمية في الفكر التربوي المعاصر، العلوم التربوية، العدد: ٠٣، الجزء: ٠١، ص ٥٠٧-٥٢٠.
- محمود سليمان العميان، (٢٠٠٥)، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر، عمان، ص ٢٠٥-٢٢٣.
- نور الدين حاروش، (٢٠١١)، إدارة الموارد البشرية ، دار الأمة للطباعة و الترجمة و التوزيع ، الجزائر، ص ١٦٥-١٨٩.
- وفاء التميمي وفاء، (٢٠١٣)، الثقافة التنظيمية وأثرها على التزام مديري التسويق بأخلاقيات المهنة دراسة على الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية ، القاهرة جمهورية مصر العربية، ص ٥-٣٥.

المصادر الاجنبية

- Ahmed, N. S., & Bein, M. A. (2023). Mediation Role of Organisational Supportive Culture in the Relationship Between Human Resources Management Practices and Patient Satisfaction: A Case Study of Rizgary Teaching and Referral Hospital in Erbil-Iraq. *Journal of Health Management*, 25(4), 779-791.
- Armstrong, M. and Brown, D. (2019), "Strategic human resource management: back to the future", A Literature Review, Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD). Berger, R., pp. 1-50, available at: https://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/517_Strategic-Human-

Resource-Management-Back-to-the-future-IES-CIPD-2019.pdf
(accessed 31 January 2021).

- Bal, P. M. , & De Lange, A. H. (2015). From flexibility human resource management to employee engagement and perceived job performance across the lifespan: A multisample study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88, 126–154.
- Batt, R. , & Colvin, A. J. S. (2011). An employment systems approach to turnover: Human resources practices, quits, dismissals, and performance. *Academy of Management Journal*, 54, 695–717.
- Beltrán-Martín, I. , & Roca-Puig, V. (2013). Promoting employee flexibility through HR practices. *Human Resource Management*, 52, 645–674.
- Botelho, C. (2020), “The influence of organizational culture and HRM on building innovative capability”, *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 69 No. 7, pp. 1373–1393,
- Casio. Wayne F. (2013). *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits*, 9th ed., New York, McGraw-Hill Irwin. P.33
- Dessler, G. and Chhinzer, N. (2019), *Human Resources Management in Canada*, 14th ed., Pearson Education, Toronto, Canada.
- Elarabi, H. M. & Johari, F. (2014). The impact of human resources management on healthcare quality. *Asian Journal of Management Sciences & Education*, 3(1), pp. 13–22.
- Elizabeth P. Karam, William L. Gardner, Daniel P. Gullifor, Lori L. Tribble, Mingwei Li, (2017), *Authentic Leadership and High-Performance Human Resource Practices: Implications for Work Engagement*, *Research in Personnel and Human Resources Management*, Volume 35, PP.103–153.

- Gerhart, B. (2007). Modeling HRM and Performance Linkages. The Oxford Handbook of Human Resource Management. Oxford: Oxford Uni, pp. 85–197.
- Goet, J., & Kharel, K. (2022). Influence of Organizational Culture on Human Resource Management Practices in Nepalese Commercial Banks. *Management Dynamics*, 25(1), 17–24.
- Guthrie, J. P. (2011). High involvement work practices, turnover and productivity. Evidence from New Zealand. *Academy of Management Journal*, 44(1), PP. 180–190.
- Hofstede, G., Hofstede, G.J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software for the mind: Intercultural cooperation and its important for survival* (3rd ed.) New York: McGraw–Hill
- Hofstede, G. (1991), “*Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across 20 cases*”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35 No. 2, pp. 286-316.
- Ivancevich, J, M. (2010). Human resource management. Book, Eleventh Edition.
- Jackson, S. E. , Schuler, R. S. , & Jiang, K. (2014). An aspirational framework for strategic human resource management. *Academy of Management Annals*, 8, pp. 1–56.
- Jiang, K. , Lepak, D. P. , Hu, J. , & Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55, 1264–1294.
- Lamba, S., and Choudhary, N.(2013). Impact of HRM Practices on Organizational Commitment of Employees. *International Journal of Advancements in Research and Technology*, 2(4), pp 78–84.

- Mayer, D. M., Kuenzi, M., & Greenbaum, R. L. (2010). Examining the link between ethical leadership and employee misconduct: The mediating role of ethical climate. *Journal of business ethics* , 95 (1), 7 – 16.
- Obeidat, D., Yousef, B., Tawalbeh, H.F. and Masa'deh, R.E. (2018), “The relationship between human resource management (HRM) practices, total quality management (TQM) practices and competitive advantages. Total quality management (TQM) practices and competitive advantages (december 12, 2018)”, *Modern Applied Science*, Vol. 12 No. 11, pp. 17–34.
- Olayo, J. (2018). Effect of Perceived Human Resource Management Practices on Performance of Parastatals in Kenya: A Case of Commercial Parastatals in Kenya, PhD Dissertation, Jomo Kenyatta University of Agriculture and Technology, Kenya, PP. 28–79.
- Ploscaru, A. N., Rotea, C. C., Dumitriu, S., & Georgescu, I. (2023). Evaluating the Effects of HRM Practices on Employee Engagement and Organizational Culture.
- Ploscaru, A. N., Rotea, C. C., Dumitriu, S., & Georgescu, I. (2023). Evaluating the Effects of HRM Practices on Employee Engagement and Organizational Culture.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2008). *Perilaku Organisasi Edisi ke – 12*, Salemba Empat.
- Schein, E.H. (2004), *Organizational Culture and Leadership*, 3rd ed., John Wiley & Sons, New York, NY, pp 9–24.
- Schneider, B., Ehrhart, M.G. and Macey, W.H. (2013), “Organizational climate and culture”, *Annual Review of Psychology*, Vol. 64 No. 1, pp. 361–388.

- Shahzad, K., Bashir, S., & Ramay, M. I. (2008). Impact of HR practices on perceived performance of university teachers in Pakistan. *International review of business research papers*, 4(2), pp.302–315.
- Shikha, N. K. (2010). Human Resource Practices and their Impact on Employee Productivity: A Perceptual Analysis of Private. Public and Foreign Bank Employees in India“, *DSM Business Review*, 2(1) , pp 179–185.
- Sun, L.–Y. , Aryee, S. , & Law, K. S. (2007). High–performance human resource practices, citizenship behavior, and organizational performance: A relational perspective. *Academy of Management Journal*, 50, pp. 558–577.
- Triwibisono, C., Lubis, M., Fauzi, R., & Lubis, A. R. (2022). The Establishment of organizational Culture in Multinational Cellular Telecommunication Companies. In *2022 1st International Conference on Information System & Information Technology (ICISIT)* (pp. 118–123). IEEE.
- Tung, D. D. (2022). A model of organizational culture for enhancing organizational commitment in telecom industry: Evidence from Vietnam.
- Van De Voorde, K. , Van Veldhoven, M. , & Veld, M. (2016). Connecting empowerment–focused HRM and labour productivity to work engagement: The mediating role of job demands and resources. *Human Resource Management Journal*, 26, 192–210.
- Weech–Maldonado, R., Ghiasi, A., Lord, J., Davlyatov, G., Hearld, L., Zengul, F. D., & Rondeau, K. (2023). Organizational Culture, Human Resource Management Practices, and Blue and Gray Collar Workers' Turnover: The Case of Underresourced Nursing Homes in the USA. In *Management and Organizational Studies on Blue–and Gray–collar Workers: Diversity of Collars* (Vol. 8, pp. 181–195). Emerald Publishing Limited.

Wicaksono, A. P., & Urumsah, D. (2017). Factors influencing employees to commit fraud in workplace empirical study in Indonesian hospitals. *Asia Pacific Fraud Journal* , 1 (1), 1 – 18