

عنوان البحث/

أثر ثقافة بيئة العمل على الاحتفاظ بالموظفين في الشركات الخاصة في المملكة العربية السعودية

إعداد الطالب/

أحمد عمر باشميل

رقم الطالب الجامعي/

٢٥١٠٠٢٩١٩

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي/

٢٠٢٥

مقدمة:

تعد ثقافة بيئة العمل من العوامل الجوهرية التي تؤثر بشكل مباشر على أداء الموظفين، وانتمائهم، واستمراريتهم في المؤسسات. فالمنظمات اليوم لا تقتصر مهمتها على تقديم منتجات أو خدمات، بل تتجاوز ذلك إلى بناء بيئة عمل صحية وجاذبة تحفز الموظفين على العطاء والبقاء. وتُعد الثقافة التنظيمية الإطار غير الملموس الذي يوجه سلوكيات الأفراد داخل المنظمة، ويحدد قيمهم، وتصوراتهم، ونمط تفاعلهم مع بعضهم البعض ومع الإدارة.

في المقابل، تواجه العديد من الشركات - وخاصة في القطاع الخاص - تحديات مستمرة تتعلق بارتفاع معدلات دوران الموظفين، الأمر الذي ينعكس سلبًا على الاستقرار الوظيفي، وتكاليف التدريب والتوظيف، ومستوى الإنتاجية. وقد أظهرت العديد من الدراسات أن هناك علاقة وثيقة بين ثقافة بيئة العمل وقرارات الموظفين بالبقاء أو المغادرة، حيث يسهم تبني ثقافة عمل إيجابية ومرنة في تعزيز رضا الموظفين وتحفيزهم على الالتزام طويل الأمد تجاه المنظمة.

وفي السياق السعودي، ومع التحولات الاقتصادية والاجتماعية التي تشهدها المملكة في ظل "رؤية ٢٠٣٠"، برزت الحاجة الماسة إلى تهيئة بيئة عمل متطورة تدعم استقطاب الكفاءات الوطنية، وتحد من تسربها نحو قطاعات أخرى أو خارج سوق العمل. وقد أكدت عدة تقارير صادرة عن وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، والهيئات المعنية بسوق العمل، أن أحد أبرز أسباب التسرب الوظيفي يعود إلى ضعف بيئة العمل وثقافتها في بعض منشآت القطاع الخاص.

من هنا تتبّع أهمية هذا البحث، الذي يسعى إلى دراسة أثر ثقافة بيئة العمل على الاحتفاظ بالموظفين في الشركات الخاصة في السعودية، من خلال تحليل مدى تأثير عناصر الثقافة التنظيمية (مثل: المشاركة، الاحترام، العدالة، الشفافية، التمكين) على قرارات البقاء لدى الموظفين. كما يهدف البحث إلى تقديم توصيات علمية وعملية تساعد الشركات على تحسين بيئاتها الداخلية بما يعزز من قدرتها على الاحتفاظ بالموارد البشرية المؤهلة.

وقد أصبحت بيئة العمل الحديثة تتسم بتنوع ثقافي وفكري متزايد، مما يحتم على المنظمات تطوير ثقافتها الداخلية لتكون أكثر شمولاً واحتواءً لمختلف الخلفيات والأنماط. فالموظف اليوم يبحث عن بيئة عمل تُقدّر جهوده وتدعم نموه المهني، وليس فقط عن راتب أو مزايا مادية. وفي هذا السياق، أصبحت الثقافة التنظيمية عامل جذب أو طرد أساسي في قرارات الموظفين، لا سيما في القطاعات التي تتسم بالتنافسية العالية.

إن الاحتفاظ بالموظفين الأكفاء لا يُعد مجرد هدف تشغيلي، بل يمثل ركيزة استراتيجية لضمان استمرارية الأداء وتحقيق الميزة التنافسية. ففقدان الموظف لا يعني فقط خسارة للمهارات، بل يتعدى ذلك إلى تكاليف استبداله، وتدريب البديل، وفقدان المعرفة المؤسسية. ولذلك، تسعى المؤسسات الحديثة إلى فهم أعمق للعوامل النفسية والاجتماعية والتنظيمية التي تؤثر في قرارات البقاء لدى الموظفين.

ويتوقع من هذا البحث أن يسلط الضوء على الأبعاد المختلفة لثقافة بيئة العمل، كالثقة التنظيمية، ووضوح الأدوار، والإحساس بالعدالة، والدعم الإداري، وكيفية تأثير هذه الأبعاد على نية الموظفين للبقاء في وظائفهم. كما يسعى إلى استكشاف الفروقات المحتملة بين فئات الموظفين المختلفة (مثل الجنس، العمر، سنوات الخبرة) فيما يتعلق بتأثرهم بثقافة بيئة العمل.

كما يأمل هذا البحث أن تسهم نتائج هذه الدراسة في تقديم رؤية تطبيقية لإدارات الموارد البشرية وأصحاب القرار في الشركات السعودية الخاصة، تساعد على تطوير بيئات عمل أكثر استدامة وجاذبية، وتعزز من استبقاء الكفاءات الوطنية في ظل التحديات المستجدة في سوق العمل.

مشكلة الدراسة:

تُعد دوران الموظفين من أكثر القضايا تعقيداً التي تواجهها المؤسسات، لا سيما في بيئات العمل التنافسية والديناميكية. ويُعرف على أنه “مغادرة الموظف طوعاً أو قسراً للمؤسسة خلال فترة زمنية محددة”، مما يؤدي إلى خسائر مادية ومعرفية ملموسة للمنظمة. وتشير أدبيات الإدارة إلى أن ارتفاع معدل دوران الموظفين قد يؤدي إلى تراجع الإنتاجية، وزيادة تكاليف التوظيف والتدريب، وفقدان المعرفة المؤسسية المتراكمة، بالإضافة إلى اضطراب سير العمل، والتأثير السلبي على معنويات الفريق المتبقي.

وفي السياق السعودي، أصبحت مسألة الحفاظ على الكفاءات الوطنية أولوية، في ظل تنامي دور القطاع الخاص في المساهمة في الدخل الوطني ضمن إطار رؤية المملكة ٢٠٣٠. وقد أظهر تقرير صادر عن وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية أن معدلات الدوران الوظيفي في بعض قطاعات القطاع الخاص – مثل قطاعي التجزئة والخدمات – مرتفعة، ما يثير تساؤلات حول مدى جاذبية بيئة العمل وقدرتها على تحفيز الموظفين على الاستمرار.

وفي هذا الإطار، برز مفهوم “ثقافة بيئة العمل” كأحد العوامل المؤثرة في قرار الموظف بالبقاء أو المغادرة. إذ تلعب الثقافة التنظيمية دوراً محورياً في تشكيل سلوك الموظفين داخل المنظمة من خلال ما تحمله من قيم ومعتقدات وممارسات يومية، إضافة إلى مستوى الدعم الذي يتلقاه الموظف من الإدارة. وكلما كانت ثقافة العمل إيجابية ومرنة ومحفزة، زادت احتمالية الاحتفاظ بالموظفين، والعكس صحيح.

وعلى الرغم من كثرة الدراسات العالمية التي تناولت العلاقة بين الثقافة التنظيمية والاحتفاظ بالموظفين، إلا أن الدراسات المحلية في هذا المجال لا تزال محدودة، خاصة في بيئة القطاع الخاص السعودي. كما أن معظم هذه الدراسات ركزت على الجوانب المادية للموسسة مثل الحوافز والأجور، في حين أغفل الجانب غير الملموس المتمثل في الانتماء والعدالة والاحترام والتمكين، وهي من صميم الثقافة التنظيمية.

وانطلاقاً من هذا الواقع، تبرز إشكالية البحث الحالي التي تهدف إلى دراسة أثر ثقافة بيئة العمل على الاحتفاظ بالموظفين في الشركات الخاصة في المملكة العربية السعودية، من خلال تحليل العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية ونية الموظف في ترك العمل. وينبثق عن هذه الإشكالية سؤال بحث رئيسي، تتفرع عنه عدة تساؤلات فرعية تتعلق بطبيعة هذه الثقافة، ومستوى الاستبقاء الحالي، ومدى اختلاف التأثير باختلاف الخصائص الديموغرافية للموظفين.

وتهدف هذه الدراسة إلى سد هذه الفجوة المعرفية القائمة، والمساهمة في تقديم نموذج علمي يساعد الشركات السعودية على تطوير بيئات عمل جاذبة تساهم في تقليل معدل الدوران وتعزيز الاستقرار في إدارة الموارد البشرية.

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من تركيزها على إحدى القضايا الجوهرية التي تؤثر بشكل مباشر على استقرار وتطور بيئة الأعمال في المملكة العربية السعودية، وهي قضية الاحتفاظ بالموظفين في الشركات الخاصة. إذ يُعد استبقاء الكفاءات من العوامل الحاسمة التي تحدد مدى نجاح المؤسسات واستدامتها، في ظل التغيرات المستمرة في سوق العمل، وزيادة التنافسية، وتوسع الخيارات أمام الموظفين. ومع ارتفاع تكاليف التوظيف والتدريب، أصبح الحفاظ على الموظف المؤهل استثمارًا استراتيجيًا وليس فقط ضرورة تشغيلية.

تتضح أهمية هذه الدراسة أيضًا في أنها تركز على ثقافة بيئة العمل، وهو عنصر غالبًا ما يُهمل في التحليلات التقليدية لأسباب التسرب الوظيفي، التي تقتصر في الغالب على الجوانب المادية مثل الرواتب والمزايا. فالثقافة التنظيمية تمثل جوهر العلاقات داخل المؤسسة، وتشكل القيم والممارسات اليومية التي يختبرها الموظف، مثل العدالة في المعاملة، احترام الرأي، الشفافية، التقدير، والدعم الإداري. وبالتالي فإن دراسة أثر هذه الثقافة على قرار الموظف بالبقاء تمثل نقلة نوعية في طريقة التعامل مع قضية الدوران الوظيفي.

كما تكتسب هذه الدراسة أهميتها من السياق المحلي الذي تُجرى فيه، حيث تقتقر البيئة السعودية إلى عدد كافٍ من الدراسات التطبيقية التي تربط بين الثقافة التنظيمية والاحتفاظ بالموظفين، خصوصًا في القطاع الخاص الذي يشهد تنوعًا في بيئات العمل واختلافًا في الممارسات الإدارية. وبذلك تُسهم هذه الدراسة في سد فجوة معرفية، وتوفير قاعدة بيانات قد تُفيد الباحثين والممارسين في مجال إدارة الموارد البشرية.

وتزداد أهمية هذه الدراسة مع توجه المملكة نحو تحقيق رؤية ٢٠٣٠ التي تؤكد على تعزيز فاعلية القطاع الخاص، وتوطين الوظائف، وتحسين بيئة العمل. حيث أن الاحتفاظ بالكوادر الوطنية في بيئة عمل صحية ومنتجة يُعد من العوامل الأساسية لتحقيق الاستقرار المهني والاقتصادي. ومن هنا، تأتي الدراسة لتقديم رؤية تحليلية وعملية تستند إلى أطر علمية، وتقدم توصيات مدروسة تساعد أصحاب القرار في بناء ثقافة تنظيمية جاذبة.

وأخيراً، فإن هذه الدراسة ليست مهمة فقط على المستوى المؤسسي، بل أيضاً على المستوى الوطني، حيث تُمكن من فهم أعمق للعوامل المؤثرة في استقرار الموظف السعودي، وتفتح المجال أمام تطوير سياسات عمل أكثر مرونة وعدالة واستدامة، تعزز من جودة الحياة الوظيفية وتدعم التنمية البشرية في المملكة.

ومن الأوجه الأخرى لأهمية هذه الدراسة، أنها قد تمثل أداة مساعدة لصنّاع السياسات في تطوير أنظمة وتشريعات العمل، بما يضمن تهيئة بيئات تنظيمية تُراعي احتياجات الموظفين النفسية والاجتماعية إلى جانب المتطلبات الاقتصادية. كما يمكن أن تُسهم نتائج الدراسة في دعم برامج التدريب والتطوير المهني، من خلال تسليط الضوء على عناصر الثقافة التي تؤثر فعلياً في بقاء الموظف داخل المنظمة، مما يساعد في تصميم برامج موجهة تلبي احتياجات الموظفين وتعزز من ولائهم المؤسسي على المدى الطويل.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى فهم وتحليل أثر ثقافة بيئة العمل على الاحتفاظ بالموظفين في الشركات الخاصة في المملكة العربية السعودية، من خلال تحقيق مجموعة من الأهداف النظرية والتطبيقية، وذلك على النحو التالي:

- ١) تحديد المفهوم العام لثقافة بيئة العمل واستعراض أبعادها ومكوناتها الأساسية، من منظور نظري معاصر، يراعي خصوصية البيئة السعودية.
- ٢) تحليل العلاقة بين الثقافة التنظيمية والاحتفاظ بالموظفين، من خلال دراسة مدى تأثير القيم والسلوكيات التنظيمية على نية الموظف في البقاء داخل المنظمة.
- ٣) قياس واقع ثقافة بيئة العمل في الشركات الخاصة، وتحديد مدى وضوح أو غموض الثقافة السائدة، ودرجة توافقها مع توقعات الموظفين.
- ٤) رصد مستويات الدوران الوظيفي في القطاع الخاص السعودي، وتحليل أسبابه من وجهة نظر الموظفين، مع التركيز على العوامل الثقافية غير الملموسة.
- ٥) تقييم أثر الأبعاد المختلفة للثقافة التنظيمية (مثل: العدالة، التمكين، الشفافية، الدعم الإداري، المشاركة في اتخاذ القرار) على قرار الموظف بالبقاء أو المغادرة.

- ٦) اكتشاف ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في أثر ثقافة بيئة العمل على الاحتفاظ بالموظفين تعود إلى خصائصهم الديموغرافية، مثل الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي.
- ٧) تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات العملية التي يمكن أن تسهم في تحسين ثقافة بيئة العمل لدى الشركات الخاصة، وبناء بيئة أكثر استقرارًا وجاذبية للموارد البشرية الوطنية.
- ٨) المساهمة في إثراء الأدبيات العلمية المحلية بمجال الثقافة التنظيمية والاحتفاظ بالموظفين، وتوفير نتائج قابلة للبناء عليها في دراسات مستقبلية.

تساؤلات الدراسة:

ومن منطلق أهمية فهم العوامل التنظيمية لاستقرار مستقبل الموظفين، وبالتالي من منطلق التحديات التي تواجه الشركات الخاصة في المملكة العربية السعودية، تنشأ هذه الدراسة الإجابة على التساؤل التالي: يتمثل تأثير ثقافة بيئة العمل في الاحتفاظ بالموظفين في الشركات الخاصة السعودية؟ وتتفرع من هذا التساؤل مجموعة من التساؤلات الفرعية التي تهدف إلى التعرف على أبعاد المشكلة وتحليلها من جوانب مختلفة، وهي كالتالي:

- ١) ماذا يعنى بيئة العمل؟ وما الإطارات النظرية أو النماذج التي تناولت هذا المفهوم في الأدبيات الإدارية؟
- ٢) ما هي الأبعاد البارزة لثقافة بيئة العمل؟ مثل العدالة التنظيمية، الشفافية، التمكين، المشاركة، والدعم الإداري؟ وكيف يمكن قياسها؟
- ٣) ما الواقع الراهن لثقافة بيئة العمل الخاصة بالشركات السعودية؟ وهل يدرك الموظفون هذه الثقافة وهل تؤثر على تجربتهم الوظيفية؟
- ٤) ما هو مستوى الاحتفاظ بالموظفين بالقطاع الخاص؟ وما هي المؤشرات أو العوامل البارزة التي زود في استبقاء الموظفين أو الانحدار أمام الشركات؟
- ٥) إلى متى سيكون لثقافة بيئة العمل الوضع المباشر في قرار الموظف البقاء أو المغادرة؟
- ٦) هل يختلف تأثير ثقافة بيئة العمل في الاحتفاظ بالموظفين حسب وجنسهم أو عمرهم أو مستوى التحصيل أو سنوات الخبرة أو الدرجة الوظيفية؟

٧) ما التوصيات والخطوات العملية التي سُسَّهم في تعزيز ثقافة بيئة العمل؟ وكيف يمكن استخدامها بكثافة إستراتيجية لرفع مستوى الاحتفاظ بالموظفين وتحقيق الاستقرار الوظيفي في القطاع الخاص؟

فروض الدراسة:

استنادًا إلى تساؤلات الدراسة وأهدافها، تفترض الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ثقافة بيئة العمل والاحتفاظ بالموظفين في الشركات الخاصة في المملكة العربية السعودية. وقد تم بناء الفروض التالية:

• أولًا: الفرض الرئيسي

(١) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة بيئة العمل على الاحتفاظ بالموظفين في الشركات الخاصة في المملكة العربية السعودية.

• ثانيًا: الفروض الفرعية حسب أبعاد الثقافة التنظيمية

(١) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية في بيئة العمل على الاحتفاظ بالموظفين.

(٢) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للشفافية في الإجراءات والقرارات على قرار الموظف بالبقاء في المنظمة.

(٣) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الوظيفي على الاحتفاظ بالموظفين في الشركات الخاصة.

(٤) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للدعم الإداري الذي يتلقاه الموظف من قيادته المباشرة على قراره بالبقاء.

(٥) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمشاركة الموظف في اتخاذ القرار على رغبته في الاستمرار في العمل.

• ثالثًا: فروض تتعلق بالفروق الديموغرافية

(١) توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أثر ثقافة بيئة العمل على الاحتفاظ بالموظفين تُعزى إلى الجنس (ذكور / إناث).

٢) توجد فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى إلى العمر في العلاقة بين ثقافة بيئة العمل والاحتفاظ بالموظفين.

٣) توجد فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى إلى المؤهل العلمي في إدراك أثر ثقافة بيئة العمل.

٤) توجد فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى إلى سنوات الخبرة في العلاقة بين الثقافة التنظيمية ونية البقاء.

٥) توجد فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى إلى المستوى الوظيفي (إداري، إشرافي، تنفيذي) في أثر ثقافة بيئة العمل على قرار البقاء.

الدراسات السابقة:

حظي موضوع ثقافة بيئة العمل والاحتفاظ بالموظفين باهتمام واسع في الأدبيات الإدارية الحديثة، نظرًا لما لهذا الموضوع من تأثير مباشر على استقرار المنظمات، واستمرارية أدائها، والمحافظة على كوادرها البشرية. وتعد العلاقة بين الثقافة التنظيمية وسلوك الموظفين من أبرز القضايا التي تناولتها دراسات مختلفة في بيئات وسياقات متنوعة. وفيما يلي استعراض لأبرز الدراسات السابقة ذات الصلة:

(١) دراسة الحارثي (٢٠٢٠)

هدفت إلى تحليل أثر ممارسات القيادة التنظيمية على بيئة العمل والرضا الوظيفي في القطاع الصحي السعودي. وأظهرت النتائج أن القيم التنظيمية والثقة المتبادلة تسهم بشكل مباشر في تحسين مستوى الرضا وتقليل نية ترك العمل. كما أوصت الدراسة بأهمية بناء ثقافة داعمة تُشعر الموظف بالتمكين والتقدير.

(٢) دراسة Alghamdi & Ahmad (٢٠١٩)

أجريت هذه الدراسة على عينة من موظفي الشركات الخاصة بمدينة الرياض، وخلصت إلى أن العدالة التنظيمية والشفافية في اتخاذ القرارات ترتبطان ارتباطًا إيجابيًا مع الرغبة في الاستمرار في العمل. وأشارت إلى أن غياب هذه القيم الثقافية يُعد من العوامل المسببة للتسرب الوظيفي في القطاع الخاص.

(٣) دراسة Robbins & Judge (٢٠١٨)

تناولت العلاقة بين الثقافة التنظيمية والاحتفاظ بالموظفين في منظمات متعددة الجنسيات، وبيّنت أن المؤسسات التي تتبنى ثقافة داعمة للإبداع، والتمكين، والمبادرة تسجل مستويات أعلى في معدلات الاحتفاظ بالموظفين، مقارنة بالمنظمات ذات الثقافة التقليدية أو المركزية الصارمة.

(٤) دراسة Zhang et al. (٢٠١٧)

ركزت على العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والثقة التنظيمية، ودورها الوسيط في تعزيز نية البقاء لدى الموظفين. وخلصت إلى أن الدعم الإداري، والتقدير، والشفافية، تسهم في تقوية ولاء الموظف، خاصة في البيئات التي تتسم بعدم الاستقرار المهني.

٥) دراسة العسيري (٢٠١٦)

استهدفت تحليل العلاقة بين بيئة العمل الداخلية ودوران الموظفين في القطاع المصرفي السعودي. وقد أظهرت النتائج أن ضعف التواصل، وغموض الأدوار، والجمود الثقافي داخل المنظمة يسهم في ارتفاع معدلات التسرب الوظيفي، خصوصًا بين الموظفين ذوي الكفاءات العالية.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

- تركز الدراسة الحالية على السياق المحلي السعودي في القطاع الخاص، وهو سياق لم يُتناول بعمق كافٍ في الدراسات السابقة.
- تتناول الدراسة العلاقة بين ثقافة بيئة العمل وقرار الاحتفاظ بالموظفين من منظور شمولي، يشمل الأبعاد الثقافية المختلفة مثل العدالة، التمكين، الشفافية، المشاركة، والدعم الإداري.
- تسعى الدراسة إلى تفسير الفروقات الديموغرافية في إدراك أثر الثقافة التنظيمية، وهو ما لم تتناوله معظم الدراسات السابقة بشكل مفصل.
- تقدم الدراسة نموذجًا تطبيقيًا وتوصيات عملية تهدف إلى مساعدة إدارات الموارد البشرية في تصميم سياسات فعالة لخفض معدل الدوران الوظيفي.

المنطلقات النظرية للدراسة:

تعتمد هذه الدراسة في تفسير العلاقة بين ثقافة بيئة العمل والاحتفاظ بالموظفين على مجموعة من النظريات والنماذج العلمية التي تشكل الإطار النظري لفهم سلوكيات الموظفين داخل المؤسسات، ومدى تأثير البيئة التنظيمية على قراراتهم بالاستمرار أو مغادرة العمل. وتتمثل أبرز هذه المنطلقات فيما يلي:

(١) نظرية التوافق بين الفرد والمنظمة (Person-Organization Fit Theory)

تُشير هذه النظرية إلى أن مدى الانسجام بين قيم الفرد ومعتقداته الشخصية وبين ثقافة المنظمة يؤثر بدرجة كبيرة على اندماجه الوظيفي، ورضاه عن العمل، ومن ثم قراره بالبقاء أو الرحيل. فكلما شعر الموظف أن بيئة العمل تعكس اهتماماته وتقدير مساهماته، زاد ولاؤه وانخفضت احتمالية تركه للعمل. في سياق هذه الدراسة، فإن ثقافة بيئة العمل التي تُجسد العدالة، المشاركة، والاحترام المتبادل يُمكن أن تعزز هذا التوافق، وبالتالي تدعم جهود الاستبقاء.

(٢) نظرية العاملين (الحافز والنظافة) لهيرزبرغ (Herzberg's Two-Factor Theory)

تميز هذه النظرية بين نوعين من العوامل التي تؤثر على رضا الموظف:

- عوامل الحافز (Motivators): مثل الإنجاز، التقدير، تحمل المسؤولية، وفرص النمو.
- عوامل النظافة (Hygiene Factors): مثل الراتب، ظروف العمل، العلاقة مع الزملاء، والأمن الوظيفي.

وفقاً لهذه النظرية، فإن غياب العوامل الدافعة يؤدي إلى غياب الرضا، بينما غياب عوامل النظافة يؤدي إلى عدم الرضا. وثقافة بيئة العمل تمثل عاملاً حاسماً في كلا الجانبين، حيث إن ثقافة داعمة ومحفزة تؤدي إلى تعزيز الرضا والاستبقاء، بينما ثقافة سلبية قد تؤدي إلى التسرب الوظيفي حتى وإن كانت الرواتب مجزية.

(٣) نظرية الالتزام التنظيمي (Organizational Commitment Theory)

تُشير هذه النظرية إلى أن الولاء العاطفي والانتماء النفسي للموظف تجاه المنظمة يعدّ من العوامل الأساسية في تحديد سلوكه الوظيفي. والالتزام التنظيمي لا ينبع فقط من الحاجة الاقتصادية، بل من شعور الموظف بأنه جزء من منظومة تحترمه وتدعمه وتوفر له بيئة عمل صحية.

وبذلك، فإن الثقافة التنظيمية تلعب دوراً رئيسياً في بناء هذا الالتزام، خاصة إذا اتسمت بالتمكين، والاحترام، والتقدير.

٤) نموذج القيم المتنافسة للثقافة التنظيمية (Competing Values Framework)

قدم هذا النموذج تصنيفاً لأربعة أنواع رئيسية من ثقافة بيئة العمل:

- الثقافة العائلية (Clan Culture): تركز على التعاون والدعم والروح الجماعية.
- الثقافة الإبداعية (Adhocracy): تشجع الابتكار والمبادرة والمخاطرة.
- الثقافة التنافسية (Market Culture): تركز على الإنجاز، النتائج، والمنافسة.
- الثقافة البيروقراطية (Hierarchy): تعتمد على النظام، الإجراءات الرسمية، والرقابة.

وقد أشارت الدراسات إلى أن المنظمات التي تتبنى الثقافة العائلية أو الإبداعية تُظهر معدلات أعلى للاحتفاظ بالموظفين، مقارنة بتلك التي تركز على السيطرة أو الأداء فقط، ما يُبرز أهمية اختيار الثقافة الملائمة في دعم استقرار القوى العاملة.

خلاصة المنطلقات النظرية:

تعزز هذه النظريات الفرضية الرئيسة للدراسة بأن ثقافة بيئة العمل ليست مجرد سياق تنظيمي، بل هي عنصر فاعل في تشكيل نية البقاء لدى الموظف، من خلال تأثيرها على الرضا، الانتماء، والدافعية. وتُعد هذه النظريات إطاراً علمياً قوياً يساعد في تفسير النتائج المتوقعة وتحليلها بشكل منهجي.

المنهجية وطرق البحث:

تُعدّ المنهجية عنصراً محورياً في أي دراسة أكاديمية، إذ توضح الإجراءات والخطوات التي اتبعتها الباحثة في سبيل الوصول إلى النتائج العلمية بشكل منظم وموثوق. وانطلاقاً من طبيعة مشكلة البحث وتساؤلاته وأهدافه، فقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، مع استخدام أدوات كمية لدراسة العلاقة بين ثقافة بيئة العمل والاحتفاظ بالموظفين في الشركات الخاصة بالمملكة العربية السعودية.

(١) المنهج المستخدم

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي بوصفه الأنسب لطبيعة الدراسة، حيث يساعد في وصف الظواهر التنظيمية كما هي قائمة في الواقع، وتحليل العلاقة بين المتغيرات المدروسة. ويُعتبر هذا المنهج شائعاً في الدراسات الإدارية التي تسعى إلى تحديد طبيعة العلاقة بين السلوكيات التنظيمية والعوامل المؤثرة فيها.

(٢) مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في الشركات الخاصة داخل المملكة العربية السعودية، خاصة في القطاعات التي تشهد نسباً عالية من الدوران الوظيفي، مثل: التقنية، الخدمات، والمبيعات. وقد تم اختيار هذا المجتمع نظراً لتنوع ثقافات العمل فيه، وكذلك حاجة هذه الشركات إلى تعزيز استبقاء الموظفين في ظل المنافسة المتزايدة.

(٣) عينة الدراسة

سيتم اختيار عينة عشوائية طبقية من موظفي عدد من الشركات الخاصة في مدن رئيسية (مثل الرياض، جدة، والخبر)، لضمان التمثيل الجغرافي والوظيفي. ويُراعى في العينة التنوع من حيث الجنس، العمر، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وذلك لتحليل الفروق بناءً على المتغيرات الديموغرافية.

(٤) أدوات جمع البيانات

تم تطوير استبانة مغلقة (مقياس ليكرت خماسي) لقياس متغيرات الدراسة، وتضم المحاور التالية:

- بيانات ديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل، الخبرة، الوظيفة).
- محور لقياس أبعاد ثقافة بيئة العمل (العدالة، الشفافية، التمكين، الدعم، المشاركة).

- محور لقياس مستوى نية البقاء/الاستبقاء الوظيفي.

وقد تم بناء فقرات الاستبانة بالرجوع إلى الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة، ثم عرضها على مجموعة من المحكمين الأكاديميين للتحقق من صدق المحتوى.

٥) طرق التحليل الإحصائي

سيتم استخدام برنامج SPSS أو ما يعادله من البرامج الإحصائية لتحليل البيانات المجمعة من الاستبيانات، وفقاً لما يلي:

- تحليل وصفي للمتغيرات (المتوسطات، الانحراف المعياري).
- اختبار الارتباط (Pearson) لقياس العلاقة بين ثقافة بيئة العمل والاحتفاظ بالموظفين.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لقياس أثر الأبعاد المستقلة على المتغير التابع.
- اختبارات الفروق الإحصائية (T-test و ANOVA) لدراسة تأثير المتغيرات الديموغرافية.

٦) التحقق من الصدق والثبات

سيتم اختبار صدق الأداة باستخدام الصدق الظاهري والتحكيمي، بينما سيتم اختبار ثباتها من خلال معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للتأكد من اتساق الأداة الداخلية.

خلاصة المنهجية:

تم تصميم منهجية هذه الدراسة لتوفير أقصى قدر من الموثوقية والدقة في الوصول إلى نتائج علمية تساهم في فهم العلاقة بين ثقافة بيئة العمل وقرارات الاحتفاظ بالموظفين، وتقديم توصيات عملية مبنية على تحليل كمي منهجي.

أدوات الدراسة:

تُعد أدوات الدراسة من أهم عناصر التصميم المنهجي، حيث تُستخدم لجمع البيانات الضرورية للإجابة على تساؤلات البحث واختبار فروضه. وبالنظر إلى طبيعة الدراسة الحالية، والتي تهدف إلى تحليل العلاقة بين ثقافة بيئة العمل والاحتفاظ بالموظفين في الشركات الخاصة بالمملكة العربية السعودية، فقد تم الاعتماد على أداة الاستبانة (Questionnaire) باعتبارها الأنسب من حيث القدرة على الوصول إلى شريحة واسعة من المشاركين بدقة وكفاءة.

(١) الاستبانة كأداة رئيسية

تم تصميم استبانة مغلقة وفق مقياس "ليكرت الخماسي"، لتسمح للمبحوثين بالتعبير عن درجة اتفاقهم أو اختلافهم مع مجموعة من العبارات المتعلقة بثقافة بيئة العمل وقرار الاستبقاء. وقد تم بناء الاستبانة بناءً على مراجعة شاملة للدراسات السابقة والأطر النظرية ذات العلاقة، مع الأخذ بعين الاعتبار البيئة السعودية وسياق القطاع الخاص.

(٢) مكونات الاستبانة

تنقسم الاستبانة إلى ثلاثة محاور رئيسية:

أ. البيانات الديموغرافية:

وتشمل مجموعة من الأسئلة التعريفية بالمستجيب، مثل:

- الجنس
- العمر
- المؤهل العلمي
- سنوات الخبرة
- القطاع/اسم الشركة (اختياري)
- المستوى الوظيفي

ويهدف هذا القسم إلى دراسة الفروق الإحصائية بين المبحوثين بناءً على خصائصهم الشخصية والمهنية.

ب. محور ثقافة بيئة العمل:

يتضمن هذا القسم مجموعة من العبارات التي تقيس أبعاد الثقافة التنظيمية كما يلي:

- العدالة التنظيمية (مثل: التوزيع العادل للمهام، الإنصاف في التقييم).
- الشفافية (مثل: وضوح السياسات، سهولة الوصول للمعلومات).
- التمكين (مثل: تفويض الصلاحيات، تشجيع المبادرات).
- الدعم الإداري (مثل: توفر التوجيه والتغذية الراجعة).
- المشاركة في اتخاذ القرار (مثل: إشراك الموظفين في صنع القرارات التي تؤثر على أعمالهم)

ج. محور الاحتفاظ بالموظفين:

يركز هذا المحور على نية البقاء، ورضا الموظف عن بيئة العمل، واستعداده للاستمرار في الشركة. ومن أمثلة العبارات:

- أشعر بالانتماء إلى هذه المؤسسة.
- لدي رغبة في الاستمرار بالعمل في هذه الشركة على المدى الطويل.
- لا أفكر حاليًا في البحث عن فرصة عمل بديلة.

٣) إجراءات التحقق من الصدق والثبات

أ. الصدق (Validity):

- تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين الأكاديميين والمتخصصين في الموارد البشرية للتأكد من سلامة الصياغة وملاءمتها للسياق المحلي.
- تم التأكد من صدق المحتوى ومدى تمثيل البنود للمجالات المستهدفة.

ب. الثبات (Reliability):

- سيتم اختبار الثبات من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، وذلك لقياس درجة الاتساق الداخلي بين فقرات كل محور.
- يعتبر معامل ألفا مقبولا إذا تجاوز ٠.٧٠، وهو ما سيتم التأكد منه لاحقاً خلال تحليل البيانات.

خلاصة أداة الدراسة

توفر الاستبانة المصممة في هذه الدراسة أداة كمية فعالة لجمع بيانات دقيقة وشاملة من الموظفين العاملين في القطاع الخاص، مما يساعد في تحليل العلاقة بين الأبعاد المختلفة لثقافة بيئة العمل وقرار الموظف بالبقاء أو المغادرة.

حدود الدراسة:

تمثل حدود الدراسة الإطار الذي تتحرك ضمنه عملية البحث، سواء من حيث الزمان أو المكان أو نوعية البيانات والأشخاص المستهدفين. وتساعد هذه الحدود في تحديد نطاق الدراسة بدقة، وتوضيح الإطار الذي تفسر فيه النتائج. وفيما يلي توضيح للحدود المعتمدة في هذه الدراسة:

(١) الحدود المكانية (Spatial Limits):

تُجرى هذه الدراسة ضمن القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، وتركز بشكل خاص على عدد من الشركات الخاصة في مدن رئيسية مثل:

- الرياض
- جدة
- الدمام / الخبر
- وتم اختيار هذه المناطق نظرًا لكونها تمثل مراكز اقتصادية كبرى، وتضم عددًا كبيرًا من الشركات الخاصة التي تختلف في ثقافتها التنظيمية، مما يسمح بفحص الظاهرة قيد الدراسة في سياقات متنوعة.

(٢) الحدود الزمانية (Temporal Limits):

تقتصر الدراسة على الفترة الزمنية من النصف الثاني لعام ٢٠٢٥، حيث سيتم جمع البيانات وتحليلها خلال هذه المدة. ويُعد هذا الإطار الزمني مناسبًا بالنظر إلى الاستقرار النسبي في سوق العمل السعودي، مما يوفر بيئة جيدة لفحص ثقافة بيئة العمل وقرارات الاستبقاء.

(٣) الحدود البشرية (Human Limits):

- تتمثل في عينة من الموظفين العاملين في شركات القطاع الخاص، ويُشترط فيهم الآتي:
- أن يكون الموظف سعودي الجنسية (الضمان الربط برؤية ٢٠٣٠ وتوطين الوظائف).
 - أن يكون لديه مدة خدمة لا تقل عن ٦ أشهر في المؤسسة (ليكون قد كَوّن تصورًا واضحًا عن ثقافة بيئة العمل).
 - يشمل الموظفون في مستويات إدارية مختلفة (إداري، إشرافي، تنفيذي).

ولا تشمل الدراسة العاملين في القطاع الحكومي أو شبه الحكومي، نظرًا لاختلاف طبيعة الثقافة والأنظمة بين تلك القطاعات.

٤) الحدود المنهجية (Methodological Limits):

- تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام أداة الاستبانة، وبالتالي فإن النتائج تعتمد على درجة صدق وصراحة استجابات المشاركين.
- تقتصر النتائج على المتغيرات المدرجة في الدراسة فقط، وهي: ثقافة بيئة العمل (بأبعادها) كمتغير مستقل، والاحتفاظ بالموظفين كمتغير تابع.
- لا تشمل الدراسة المتغيرات الأخرى التي قد تؤثر في الاستبقاء، مثل الرواتب أو المزايا المالية، إلا بقدر ما تندرج ضمن السياق العام.

خلاصة حدود الدراسة

تُعد هذه الحدود ضرورية لفهم نطاق الدراسة بشكل دقيق، كما تساعد على تفسير النتائج في سياقها الصحيح، وتُتيح للباحثين الآخرين فرصًا مستقبلية لتوسيع أو مقارنة نتائج هذه الدراسة في بيئات أو أزمنة أو قطاعات مختلفة.

المراجع:

الحارثي، عبد الرحمن. (٢٠٢١). أثر القيادة التحويلية على رضا الموظفين في المؤسسات الصحية السعودية. المجلة العربية للإدارة، ٤١(٢)، ١١٢-١٣٤.

العسيري، ناصر. (٢٠١٦). أثر بيئة العمل الداخلية على تسرب الموظفين في البنوك السعودية. المجلة السعودية للإدارة، ٣٨(١)، ٨٩-١٠٤.

Alghamdi, A., & Ahmad, S. (2019). Organizational justice and turnover intention in Saudi private sector. *International Journal of Business and Management*, 14(6), 45-59.

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (3rd ed.). Jossey-Bass.

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work* (2nd ed.). John Wiley & Sons.

Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49(1), 1-49.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson Education.

Zhang, Y., Li, N., & Frenkel, S. J. (2017). Human resource practices and employee retention: the moderating effect of organizational trust. *Human Resource Management Journal*, 27(3), 377-395.

