

**عنوان البحث/**

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

**إعداد الطالب/**

أحمد عمر باشميل

(251002919)

**إشراف/**

د.الفیصل عبد الحمید

د.فايز جراد

**العام الدراسي/**

2025



## حقوق الطباعة:

حقوق الطباعة تمتلكها جامعة ميدأوشن، حيث أن جميع المواد والمحتويات الواردة في هذا البحث هي ملك الجامعة، ولا يجوز إعادة استخدامها أو إعادة نشرها أو توزيعها بدون إذن مسبق من جامعة ميدأوشن

## المستخلص:

يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر ثقافة بيئة العمل على الاحتفاظ بالموظفين في الشركات الخاصة في المملكة العربية السعودية، وذلك في ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها سوق العمل وازدياد أهمية بناء بيئة عمل محفزة تستقطب الكفاءات وتحتفظ بها. تناول الفصل الأول خلفية المشكلة وأهميتها وأهداف الدراسة وأسئلتها، إلى جانب تحديد نطاقها المفاهيمي والمنهجي. أما الفصل الثاني فاستعرض الأدبيات العلمية ذات الصلة بثقافة بيئة العمل وأبعادها المختلفة، إضافة إلى المفاهيم المتعلقة بالاحتفاظ بالموظفين، والعوامل المؤثرة عليه، وأبرز النماذج والدراسات السابقة.

في الفصل الثالث، تم عرض المنهجية المستخدمة، إذ اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، إلى جانب استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة بلغت (٢٠٠) موظف في الشركات الخاصة. وتضمن الاستبيان خمسة محاور رئيسية هي: البيانات الديموغرافية، العدالة التنظيمية، التقدير والاعتراف بالجهود، الدعم الإداري والقيادي، التمكين والمشاركة في اتخاذ القرار، بالإضافة إلى محور الاحتفاظ بالموظفين. كما تم تناول إجراءات الصدق والثبات، بما في ذلك معامل كرونباخ ألفا الذي أظهر مستوى ثبات مرتفع يؤكد صلاحية الأداة.

أما الفصل الرابع فقد تضمن تحليل البيانات باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، حيث بينت النتائج وجود أثر واضح لثقافة بيئة العمل بكل أبعادها على مستوى الاحتفاظ بالموظفين. وأظهرت النتائج أن العدالة التنظيمية، والدعم الإداري، والتقدير، والتمكين، تُعد من أهم العوامل التي تعزز رغبة الموظفين في الاستمرار بالعمل، وتزيد من مستوى الانتماء والرضا الوظيفي لديهم. كما خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها ضرورة تعزيز ممارسات العدالة والشفافية، وتطوير سياسات التحفيز والتقدير، وتحسين قنوات التواصل، وتوفير بيئة عمل داعمة ومحفزة للاستقرار والولاء الوظيفي.

## Abstract:

This study aims to examine the impact of workplace culture on employee retention in private-sector companies in the Kingdom of Saudi Arabia, particularly in light of the rapid changes in the labor market and the growing importance of creating work environments that attract and retain talented employees. Chapter One presented the background of the research problem, its significance, objectives, questions, and the conceptual and methodological framework of the study. Chapter Two reviewed relevant literature on workplace culture and its various dimensions, as well as the concepts, factors, and models related to employee retention.

Chapter Three explained the research methodology, which was based on the descriptive-analytical approach, using a questionnaire as the primary tool for data collection. The study sample consisted of 200 employees from private-sector companies. The questionnaire included five main dimensions: demographic information, organizational justice, recognition and appreciation, administrative and leadership support, empowerment and participation in decision-making, in addition to the employee retention dimension. Reliability and validity tests were conducted, including Cronbach's Alpha, which indicated a high level of internal consistency and supported the suitability of the instrument.

Chapter Four presented the data analysis using the five-point Likert scale. The findings showed a significant impact of workplace culture on employee retention. The results revealed that organizational justice, administrative support, recognition, and empowerment are among the key factors that enhance employees' desire to remain in their jobs and strengthen their sense of loyalty and job satisfaction. The study concluded with several recommendations, including the importance of promoting fairness and transparency practices, improving recognition and incentive systems, enhancing communication channels, and creating a supportive and motivating work environment that fosters stability and long-term retention.

## شكر وتقدير:

إلى والديّ العزيزين، أبعث أسمى آيات الشكر والعرفان، وأرفع لهما كل مشاعر الامتنان والمحبة. فقد كانا بعد الله السند الأول، والنبض الذي يمنحني القوة كلما تعثرت، والدعم الذي يرتّب فوضى الطريق ويمنحني القدرة على الوصول. لقد تعلمت منهما معنى الصبر، ومعنى أن يبذل الإنسان جهده بكل إخلاص، وأن يؤمن بأن لكل تعب ثمرة، ولكل خطوة أجراً من الله قبل أن تكون نجاحاً في الحياة. أسأل الله أن يجزيهما خير الجزاء، وأن يبارك في صحتهما وعمرهما، وأن يرزقني برّهما ما حييت.

وإلى إخوتي وأحبتي الذين كانوا السند بعد الله، يقدمون لي تشجيعهم ومواقفهم الصادقة، ويقفون معي في كل لحظة ضعف قبل قوة، وفي كل محطة من محطات هذا المشوار العلمي. لكم مني كل التقدير، فقد كنتم الدفء الذي يخفف صعوبة الطريق، ونبع القوة الذي لا ينضب.

كما أتوجه بخالص الامتنان إلى جامعة (ميدأوشن)، وإلى أساتذتي الكرام الذين أفاضوا بعلمهم، وفتحوا لي آفاق المعرفة، وكان لهم أثر كبير في بناء فكري وتمكين قدراتي. لقد تعلمت منهم ما سيبقى ممتداً معي في مسار حياتي العلمية والعملية، فجزاهم الله عني خير الجزاء.

ولا أنسى زملائي وزميلاتي في هذه المرحلة، الذين شاركوني التحديات والمواقف واللحظات التي منحت لهذه الرحلة نكهتها الخاصة. كانت مشاركتكم ودعمكم جزءاً مهماً من إتمام هذا البحث، وأتمنى لكم جميعاً التوفيق والنجاح.

وأخيراً... إلى كل من منحني كلمة طيبة، أو دعوة صادقة، أو دعماً صغيراً ترك أثراً كبيراً، شكراً لكم من القلب، وأسأل الله أن يجعل عملنا هذا نافعا، وأن يكتب لنا الطريق إلى العلم والمعرفة.

## فهرس المحتويات:

|    |                                       |
|----|---------------------------------------|
| ت  | حقوق الطباعة:                         |
| ث  | المستخلص:                             |
| ج  | Abstract:                             |
| ح  | شكر وتقدير:                           |
| ذ  | قائمة الجداول:                        |
| ر  | فهرس الأشكال:                         |
| ١  | مصطلحات البحث:                        |
| ١  | الفصل الأول                           |
| ١  | الإطار العام للبحث                    |
| ٢  | المقدمة:                              |
| ٤  | مشكلة الدراسة:                        |
| ٦  | أهمية الدراسة:                        |
| ٧  | أهداف الدراسة:                        |
| ٨  | تساؤلات الدراسة:                      |
| ٩  | فروض الدراسة:                         |
| ١٠ | النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث: |
| ١١ | الفصل الثاني                          |
| ١٢ | الدراسات السابقة:                     |
| ١٢ | مقدمة:                                |
| ١٣ | الدراسات السابقة:                     |
| ١٨ | الإطار النظري:                        |
| ٢٣ | الفصل الثالث                          |
| ٢٤ | منهجية الدراسة                        |
| ٢٤ | مقدمة:                                |
| ٢٤ | المنهجية وطرق البحث:                  |
| ٢٥ | مجتمع البحث:                          |
| ٢٥ | عينة البحث:                           |

|    |                   |
|----|-------------------|
| ٢٦ | أداة الدراسة:     |
| ٣٣ | حدود البحث:       |
| ٣٤ | الفصل الرابع      |
| ٣٥ | النتائج والتوصيات |
| ٣٥ | مقدمة:            |
| ٣٥ | تحليل البيانات:   |
| ٤٦ | النتائج:          |
| ٤٨ | التوصيات:         |
| ٥٠ | الخلاصة:          |
| ٥٢ | المراجع           |
| ٥٣ | المراجع العربية:  |
| ٥٤ | المراجع الأجنبية: |
| ٥٥ | الملاحق           |
| ٥٦ | الاستبانة:        |
| ٦٣ | شكر وتقدير:       |
| ٦٤ | Dear Participant, |
| ٧١ | Acknowledgment    |
| ٧٢ | Abstract          |

## قائمة الجداول:

|    |                                              |
|----|----------------------------------------------|
| ٢١ | جدول ١: النظريات وكيفية تطبيقها              |
| ٣٥ | جدول ٢: توزيع العينة حسب الجنس               |
| ٣٦ | جدول ٣: توزيع العينة حسب العمر               |
| ٣٧ | جدول ٤: توزيع العينة حسب المستوى التعليمي    |
| ٣٨ | جدول ٥: توزيع العينة حسب سنوات الخبرة        |
| ٣٩ | جدول ٦: توزيع العينة حسب المسمى الوظيفي      |
| ٤٠ | جدول ٧: تحليل بنود العدالة التنظيمية         |
| ٤١ | جدول ٨: تحليل بنود التقدير والاعتراف بالجهود |
| ٤٣ | جدول ٩: تحليل بنود الدعم الإداري والقيادي    |
| ٤٤ | جدول ١٠: تحليل بنود التمكين والمشاركة        |
| ٤٥ | جدول ١١: تحليل بنود الإحتفاظ بالموظفين       |

## فهرس الأشكال:

|    |                                                 |
|----|-------------------------------------------------|
| ٣٦ | رسم توضيحي ١: توزيع العينة حسب الجنس            |
| ٣٧ | رسم توضيحي ٢: توزيع العينة حسب العمر            |
| ٣٨ | رسم توضيحي ٣: توزيع العينة حسب المستوى التعليمي |
| ٣٩ | رسم توضيحي ٤: توزيع العينة حسب سنوات الخبرة     |
| ٤٠ | رسم توضيحي ٥: توزيع العينة حسب المسمى الوظيفي   |

## مصطلحات البحث:

| الاختصار | المصطلح الكامل (بالإنجليزي)                 | الترجمة / المعنى                                                                              |
|----------|---------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| OC       | Organizational Culture                      | الثقافة التنظيمية – مجموعة القيم والممارسات والسلوكيات التي تميز بيئة العمل داخل المؤسسة.     |
| OJ       | Organizational Justice                      | العدالة التنظيمية – شعور الموظفين بالإنصاف في التقييم، وتوزيع المهام، والمكافآت داخل المنظمة. |
| AR       | Appreciation & Recognition                  | التقدير والاعتراف – مدى تقدير الإدارة لجهود الموظفين وتشجيعهم وتحفيزهم.                       |
| AS       | Administrative Support                      | الدعم الإداري – دعم الإدارة للموظف من خلال توفير التوجيه، والمتابعة، بيئة تنظيمية ملائمة.     |
| EM       | Employee Empowerment                        | التمكين الوظيفي – منح الموظفين القدرة على اتخاذ القرارات والمشاركة في عمليات العمل.           |
| ER       | Employee Retention                          | الاحتفاظ بالموظفين – قدرة المؤسسة على الحفاظ على موظفيها وتقليل معدل دوران العمل.             |
| LS       | Likert Scale                                | مقياس ليكرت الخماسي – مقياس يستخدم لقياس الاتجاهات والمواقف (أوافق بشدة... لا أوافق بشدة).    |
| SPSS     | Statistical Package for the Social Sciences | برنامج إحصائي لتحليل بيانات الاستبيان واستخراج النتائج.                                       |
| $\alpha$ | Cronbach's Alpha                            | معامل كرونباخ ألفا – أداة لقياس الثبات الداخلي لمحاول الاستبيان.                              |
| PC       | Pearson Correlation                         | معامل الارتباط بيرسون – طريقة لقياس العلاقة بين متغيرين بطريقة إحصائية.                       |

# الفصل الأول

## الإطار العام للبحث

## المقدمة:

تشهد بيئة الأعمال الحديثة تطورات متسارعة فرضت على المنظمات تبني استراتيجيات فعالة لضمان استمراريته وتحقيق مزايا تنافسية مستدامة. ويُعد رأس المال البشري من أهم الأصول التي تُمكن المؤسسات من مواكبة التغيرات، لا سيما في ظل التحول الرقمي، والعولمة، وتغير توقعات القوى العاملة. وفي هذا السياق، برز موضوع الاحتفاظ بالموظفين كقضية استراتيجية تؤثر بشكل مباشر على أداء المؤسسات واستقرارها، بل وعلى قدرتها في تحقيق رؤيتها طويلة المدى.

تُعرف ظاهرة “الدوران الوظيفي” بأنها مغادرة الموظف - طوعية أو قسراً - للمؤسسة خلال فترة زمنية محددة، وهي ظاهرة تُحمل المؤسسة تكاليف باهظة تشمل: فقدان الخبرات، انخفاض الإنتاجية، زيادة تكاليف التوظيف والتدريب، وتأثير سلبي على معنويات الفريق المتبقي. وبالتالي، فإن تقليل معدل الدوران يُعد هدفاً مهماً لأي مؤسسة تسعى للاستدامة.

في هذا الإطار، تأتي ثقافة بيئة العمل كأحد العوامل النفسية والتنظيمية التي تلعب دوراً محورياً في تعزيز أو تقويض رغبة الموظف في الاستمرار. فالثقافة التنظيمية تتجاوز السياسات الرسمية لتشمل القيم والممارسات اليومية، مثل: العدالة، الشفافية، الدعم الإداري، التقدير، والتمكين. كما تمثل الثقافة إطاراً مرجعياً يؤثر في طريقة تفاعل الموظف مع بيئته وزملائه، وفي شعوره بالانتماء والرضا.

وفي المملكة العربية السعودية، يزداد الاهتمام بمسألة استبقاء الكفاءات الوطنية في القطاع الخاص، خصوصاً في ظل الرؤية الوطنية ٢٠٣٠ التي وضعت أهدافاً واضحة لتعزيز مشاركة السعوديين في سوق العمل، ورفع جاذبية بيئة العمل، وتقليل الاعتماد على العمالة الوافدة. ومع تزايد التحديات التي تواجه القطاع الخاص من حيث التوظيف والاستقرار، تبرز الحاجة إلى دراسات علمية متخصصة تدرس العلاقة بين الثقافة التنظيمية وسلوك الموظف، بما يُمكن متخذي القرار من بناء بيئات عمل محفزة وجاذبة.

وتشير التقارير المحلية إلى وجود تفاوت كبير في ثقافة بيئة العمل بين المنشآت، مما ينعكس على تفاوت معدلات الاحتفاظ بالموظفين. كما تُظهر بعض الدراسات بأن المؤسسات التي تتبنى ثقافة عمل

إيجابية، تقوم على الثقة والدعم والتقدير، تُحقق معدلات دوران وظيفي أقل، مقارنة بتلك التي تركز فقط على الأجور والمكافآت دون اعتبار للجوانب النفسية والتنظيمية.

ورغم كثرة الأبحاث الدولية في هذا المجال، إلا أن الدراسات التطبيقية في السياق السعودي، خصوصاً في القطاع الخاص، ما تزال محدودة، ولا تغطي بشكل كافٍ تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية على نية البقاء لدى الموظف. وهذا ما يبرز الحاجة إلى دراسة أكثر عمقاً وتحليلاً لهذه العلاقة، في ضوء المتغيرات المحلية، كالتوجهات الحكومية، وطبيعة بيئة العمل السعودية، وخصائص الموظفين السعوديين.

بناءً على ما سبق، تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر ثقافة بيئة العمل على الاحتفاظ بالموظفين في الشركات الخاصة في المملكة العربية السعودية، من خلال دراسة العلاقة بين مجموعة من الأبعاد الثقافية (مثل: العدالة التنظيمية، الدعم الإداري، التقدير، المشاركة في القرار) وسلوك الموظف المتعلق بالبقاء أو المغادرة. كما تستهدف الدراسة التحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغيرات ديموغرافية كالجنس والعمر وسنوات الخبرة.

وتتمثل أهمية هذه الدراسة في كونها تسعى إلى سد فجوة معرفية في الأدبيات المحلية، وتقديم توصيات عملية للمؤسسات الخاصة لتحسين بيئاتها التنظيمية بما يعزز الاستقرار الوظيفي. كما تسهم الدراسة في دعم توجهات الدولة في تحقيق الأهداف المرتبطة برؤية ٢٠٣٠، خاصة فيما يتعلق بتحسين جودة الحياة الوظيفية ورفع كفاءة وإنتاجية الموظف السعودي.

## مشكلة الدراسة:

رغم التطور الذي يشهده القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، وارتفاع معدلات التوظيف الوطني، إلا أن مشكلة الاحتفاظ بالموظفين ما زالت تمثل تحدياً رئيسياً يواجه إدارات الموارد البشرية، خاصة في المؤسسات التي تعاني من معدلات دوران وظيفي مرتفعة. فخسارة الموظفين الأكفاء لا تؤدي فقط إلى خسائر مادية متعلقة بالتوظيف والتدريب، بل تؤثر أيضاً على جودة الأداء، واستقرار فرق العمل، وتراكم المعرفة داخل المؤسسة.

وقد أظهرت تقارير وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية وجود ارتفاع ملحوظ في معدلات التسرب الوظيفي في بعض القطاعات الخاصة، مثل قطاع التجزئة والخدمات، ما يطرح تساؤلات حول مدى قدرة هذه المؤسسات على خلق بيئة عمل محفزة ومستقرة. وفي هذا السياق، تتوجه الأنظار إلى "ثقافة بيئة العمل" كعنصر مركزي يؤثر بشكل كبير في قرار الموظف بالبقاء أو المغادرة، سواء من خلال ما تقدمه من دعم نفسي وتنظيمي، أو ما تخلقه من شعور بالعدالة والانتماء والتمكين.

ومع أن عدداً من الدراسات تناولت أسباب التسرب الوظيفي، إلا أن كثيراً منها ركز على الجوانب المادية كالأجور والحوافز، متجاهلاً الجوانب المعنوية والثقافية، التي تشكل في كثير من الأحيان الحافز الحقيقي لبقاء الموظف أو استقالته. كما أن الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية في السياق المحلي لا تزال محدودة، خصوصاً تلك التي تدرس العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية والاحتفاظ بالموظف السعودي في القطاع الخاص.

وتبرز الحاجة إلى فهم أعمق للعوامل الثقافية المؤثرة على الموظف، مثل العدالة في بيئة العمل، أسلوب القيادة، الدعم الإداري، التقدير، وإشراك الموظف في صنع القرار. إذ إن هذه الأبعاد تمثل المحرك الأساسي لمشاعر الانتماء، الرضا الوظيفي، والولاء المؤسسي، والتي تعد من المؤشرات المهمة على نية الموظف في الاستمرار داخل المؤسسة.

ومن هذا المنطلق، تتمثل مشكلة الدراسة في الحاجة إلى تحليل العلاقة بين ثقافة بيئة العمل ومستوى الاحتفاظ بالموظفين في القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية، من خلال دراسة أثر الأبعاد المختلفة للثقافة التنظيمية على نية البقاء لدى الموظف، مع مراعاة الفروق المرتبطة بالخصائص الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل، سنوات الخبرة...) (الزهراني، ٢٠٢٠).

وتتجسد المشكلة البحثية في التساؤل الرئيس التالي:

ما أثر ثقافة بيئة العمل على الاحتفاظ بالموظفين في الشركات الخاصة في المملكة العربية السعودية؟  
وينبثق عن هذا التساؤل الرئيسي عدد من التساؤلات الفرعية التي سيتم تناولها لاحقاً في فقرة تساؤلات الدراسة.

## أهمية الدراسة.

تتبع أهمية هذه الدراسة من تركيزها على واحدة من أكثر القضايا الحيوية في مجال إدارة الموارد البشرية، وهي الاحتفاظ بالموظفين، لا سيما في بيئات العمل الخاصة التي تتسم بالتنافسية العالية، والتغيرات المتسارعة، وضغوطات الأداء المتزايدة. إذ يُعدّ تسرب الكفاءات من التحديات التي تواجهها المؤسسات، ليس فقط من حيث التأثيرات المباشرة على الإنتاجية، ولكن أيضاً من حيث التكاليف الكبيرة المرتبطة بالتوظيف والتدريب، وفقدان الخبرات المتراكمة، واضطراب سير العمل، وتأثر الروح المعنوية لبقية الموظفين.

وتكتسب هذه الدراسة أهميتها من تركيزها على الثقافة التنظيمية كعامل غير مادي في قرار البقاء الوظيفي، وهو بعد غالباً ما يتم تجاهله في الأبحاث التطبيقية التي تركز على الحوافز المالية والمزايا الوظيفية. بينما تُعد عناصر مثل العدالة التنظيمية، الاحترام، التقدير، المشاركة في اتخاذ القرار، والشفافية من المرتكزات الأساسية التي تشكل الشعور بالانتماء والرضا الوظيفي، وبالتالي تؤثر بشكل مباشر على نية الموظف في الاستمرار.

كما تبرز أهمية الدراسة في السياق السعودي، حيث يشهد سوق العمل تحولات عميقة في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠، التي تستهدف رفع مساهمة القطاع الخاص في الناتج المحلي، وتوطين الوظائف، وتعزيز جاذبية بيئة العمل. إلا أن الإحصاءات الصادرة عن وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية تظهر أن معدلات التسرب الوظيفي، لا سيما بين الكوادر الوطنية، لا تزال مرتفعة في قطاعات متعددة كالتجزئة والخدمات، مما يعكس وجود فجوات في بيئة العمل تتطلب فهماً أعمق وتحليلاً علمياً دقيقاً.

ومن هنا، فإن هذه الدراسة تسهم في سد فجوة معرفية مهمة من خلال تحليل العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية والاحتفاظ بالموظفين، بناءً على بيانات محلية ودراسة ميدانية داخل بيئة العمل السعودية الخاصة، وهو ما قد يسهم في تقديم نموذج نظري وتطبيقي يساعد أصحاب القرار في تصميم سياسات بيئية وثقافية محفزة، تقلل من معدلات الدوران الوظيفي وتعزز من الاستقرار المؤسسي.

ولا تقتصر أهمية الدراسة على البعد الإداري فقط، بل تتسع لتشمل البعد الاقتصادي والاجتماعي؛ إذ إن تعزيز ثقافة عمل إيجابية تؤدي إلى استبقاء الكفاءات، مما ينعكس بشكل إيجابي على جودة الخدمات المقدمة، وعلى الأداء العام للمنظمات، ويحقق تكاملاً مع أهداف التنمية البشرية الوطنية (الزهراني، ٢٠٢٠).

## أهداف الدراسة.

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العلمية والتطبيقية التي تسعى إلى تعميق الفهم حول العلاقة بين ثقافة بيئة العمل والاحتفاظ بالموظفين في الشركات الخاصة في المملكة العربية السعودية. وتتمثل أبرز الأهداف فيما يلي:

١. تحليل واقع ثقافة بيئة العمل التنظيمية في الشركات الخاصة بالمملكة، من خلال استكشاف الأبعاد الرئيسية التي تشكل هذه الثقافة مثل: العدالة، الاحترام، المشاركة، التقدير، والتواصل.
٢. قياس مستوى الاحتفاظ بالموظفين في بيئات العمل الخاصة، وتحديد أبرز العوامل التي تؤثر في قرار الموظف بالبقاء أو المغادرة، سواء كانت مادية أو غير مادية.
٣. استقصاء العلاقة بين الثقافة التنظيمية والاحتفاظ بالموظفين، وذلك من خلال دراسة الترابط بين أبعاد الثقافة ومعدلات الدوران الوظيفي أو النية في الاستمرار بالعمل.
٤. الكشف عن الفروقات في تأثير الثقافة التنظيمية على الاحتفاظ وفقاً للمتغيرات الديموغرافية (مثل الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، نوع القطاع، وغيرها).
٥. تقديم نموذج إرشادي يساعد صناع القرار ومديري الموارد البشرية في تطوير بيئة عمل جاذبة، تعزز من انتماء الموظف ورضاه، وتساهم في تقليل التسرب الوظيفي.
٦. المساهمة في سد الفجوة البحثية من خلال تقديم دراسة محلية مبنية على بيانات ميدانية، تُثري المحتوى العربي والوطني في مجال إدارة الموارد البشرية، وتحديدًا في جانب الثقافة التنظيمية وعلاقتها باستبقاء الكفاءات.
٧. مواءمة نتائج الدراسة مع توجهات رؤية المملكة ٢٠٣٠ في تعزيز بيئة العمل داخل القطاع الخاص، وزيادة مساهمته في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية المستدامة (الزهراني، ٢٠٢٠).

## تساؤلات الدراسة:

نظرًا لتعقيد العلاقة بين ثقافة بيئة العمل والاحتفاظ بالموظفين، وسعي هذه الدراسة إلى تحليل هذه العلاقة في سياق الشركات الخاصة في المملكة العربية السعودية، تنطلق الدراسة من تساؤل رئيس وعدد من التساؤلات الفرعية التي تسعى للإجابة عنها من خلال الدراسة النظرية والتحليل الميداني.

### التساؤل الرئيسي:

ما أثر ثقافة بيئة العمل على الاحتفاظ بالموظفين في الشركات الخاصة بالمملكة العربية السعودية؟

هذا التساؤل يمثل الإطار العام الذي تتمحور حوله الدراسة، ويهدف إلى استكشاف مدى ارتباط ثقافة بيئة العمل بالقرار الذي يتخذه الموظف بالبقاء أو مغادرة المؤسسة.

### التساؤلات الفرعية:

١. ما واقع ثقافة بيئة العمل التنظيمية في الشركات الخاصة السعودية من وجهة نظر الموظفين؟
  - ويشمل تحليل الأبعاد المختلفة لهذه الثقافة مثل العدالة، الدعم الإداري، التقدير، الشفافية، والمشاركة في اتخاذ القرار.
٢. ما مدى توفر عناصر الجذب والتحفيز في بيئة العمل الحالية، وكيف تؤثر في قرار الموظف بالاستمرار أو الرحيل؟
٣. ما هو مستوى الاحتفاظ بالموظفين في الشركات الخاصة؟ وما أبرز الأسباب التي تدفع الموظفين إلى البقاء أو المغادرة؟
٤. إلى أي مدى تسهم ممارسات القيادة الإدارية والسلوك التنظيمي في تشكيل ثقافة بيئة العمل وتعزيز أو إضعاف الرغبة في الاستمرار الوظيفي؟
٥. ما العلاقة الإحصائية بين أبعاد الثقافة التنظيمية المختلفة (مثل العدالة، الدعم، القيم المؤسسية) وبين معدلات التسرب الوظيفي؟

٦. هل توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في أثر ثقافة بيئة العمل على قرار الاحتفاظ بالموظفين تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية مثل (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، نوع القطاع)؟

٧. ما أبرز التوصيات المقترحة لتعزيز ثقافة بيئة عمل إيجابية تسهم في رفع معدلات الاحتفاظ بالموظفين في الشركات الخاصة بالمملكة؟

### فروض الدراسة:

بناءً على تساؤلات الدراسة وأهدافها، ووفقاً للمنهج الكمي التحليلي المستخدم، تم صياغة مجموعة من الفروض التي تسعى الدراسة إلى اختبارها ميدانياً باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة. تمثل هذه الفروض فرضيات مبدئية سيتم التحقق من صحتها أو رفضها بناءً على نتائج جمع البيانات وتحليلها.

#### الفرض الرئيسي:

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

#### الفروض الفرعية:

١. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لكل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية (العدالة، التقدير، المشاركة، الدعم الإداري، الشفافية) على قرار الموظف بالبقاء أو ترك العمل.

٢. يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية في مستوى الاحتفاظ بالموظفين يُعزى إلى طبيعة ثقافة بيئة العمل في الشركات الخاصة.

٣. توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إدراك الموظفين لثقافة بيئة العمل تعزى إلى متغيرات ديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، ونوع القطاع).

٤. يوجد أثر تفاعلي بين بعض الأبعاد التنظيمية والثقافية (مثل أسلوب القيادة والدعم الإداري) على درجة الانتماء الوظيفي وبالتالي على قرار الاحتفاظ.

٥. تساهم ثقافة العمل الإيجابية بدرجة معنوية في تقليل النية لترك الوظيفة لدى الموظفين السعوديين في القطاع الخاص.

## النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث:

تستند هذه الدراسة إلى مجموعة من الأسس والنظريات العلمية التي تُفسّر العلاقة بين ثقافة بيئة العمل والاحتفاظ بالموظفين، والتي تُعد إطارًا نظريًا موجّهًا لفهم الظاهرة محل الدراسة. وتشير نظرية الثقافة التنظيمية لـ (2010) Edgar Schein إلى أن الثقافة عبارة عن منظومة من القيم والمعتقدات والسلوكيات المشتركة التي تُوجّه تعامل الأفراد داخل المؤسسة، وتؤثر مباشرة في مستوى رضاهم واستقرارهم الوظيفي. كما تدعم نظرية (1991) Hofstede مفهوم أن بيئة العمل تتأثر بمجموعة من الأبعاد الثقافية التي تحدد طبيعة العلاقات، وأساليب القيادة، ودرجة التعاون بين الموظفين.

أما فيما يتعلق بالاحتفاظ بالموظفين، فقد اعتمد البحث على نظرية الالتزام التنظيمي لمير وألين (1991) Meyer & Allen، والتي ترى أن استمرار الموظف في المؤسسة يرتبط بثلاثة أبعاد هي: الالتزام العاطفي، والالتزام المستمر، والالتزام المعياري. وتعد هذه النظرية من أهم الأسس العلمية التي تُفسّر دوافع بقاء الموظفين في أماكن عملهم. كما تستند الدراسة إلى نموذج الرضا الوظيفي والولاء الذي يؤكد أن العوامل التنظيمية، مثل الدعم الإداري والتقدير والتمكين، تسهم في تعزيز رضا الموظفين ومن ثم زيادة احتمالية الاحتفاظ بهم.

وبالاعتماد على نظرية التوقعات لـ (1964) Vroom، يفترض البحث أن الموظفين يميلون للبقاء في بيئات عمل تتوفر فيها العدالة التنظيمية والاعتراف بجهودهم، إذ تؤثر هذه العناصر في توقعاتهم حول المكافأة والإنصاف وبيئة العمل الداعمة. كما يدعم (2020) Dessler في نظريات الموارد البشرية فكرة أن ممارسات المنظمة—بما في ذلك التقدير، وتحفيز الموظفين، والقيادة الداعمة—تمثل أحد الركائز الأساسية التي تحدد استمرارية الموظفين (Dessler, G, 2020).

وبالتالي، فإن الإطار النظري لهذه الدراسة يقوم على الربط بين نظريات الثقافة التنظيمية ونظريات الالتزام الوظيفي والتحفيز، بهدف تفسير كيف يمكن لبيئة العمل الإيجابية أن تعزز مستويات الاحتفاظ بالموظفين في القطاع الخاص داخل المملكة العربية السعودية.

## الفصل الثاني

### الدراسات السابقة

## الدراسات السابقة:

### مقدمة:

تُشكّل الدراسات السابقة والإطار النظري الأساس العلمي والمنهجي الذي يستند إليه الباحث في بناء بحثه وتفسير نتائجه. ولا يمكن لبحث علمي أن يُبنى في فراغ معرفي، بل يجب أن يكون مرتبطاً بما توصلت إليه الجهود البحثية السابقة، وأن يستند إلى أطر نظرية تفسر الظواهر المدروسة. وعليه، يُعد هذا الفصل بمثابة العمود الفقري الذي تركز عليه بقية فصول الدراسة.

ويُقدّم هذا الفصل تحليلاً شاملاً للدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث، وهو "أثر ثقافة بيئة العمل على الاحتفاظ بالموظفين في الشركات الخاصة بالمملكة العربية السعودية"، بهدف تكوين فهم متكامل للجهود البحثية التي تناولت هذا الموضوع محلياً وعربياً ودولياً. حيث سيتم عرض عدد من الدراسات السابقة وتحليلها نقدياً من حيث مناهجها وأهدافها وأدواتها ونتائجها، مع التركيز على أوجه الشبه والاختلاف فيما بينها، ومواطن القوة والقصور، بما يُساعد في تحديد الفجوة المعرفية التي تسعى الدراسة الحالية إلى سدّها.

كما يُعزز هذا الفصل من مصداقية البحث من خلال إظهار اطلاع الباحث على الإسهامات العلمية السابقة، وقدرته على بناء معرفته البحثية انطلاقاً منها. ومن خلال هذه المراجعة التحليلية، يمكن التأكيد على أهمية الموضوع وفرادته، ومدى الحاجة إلى دراسته في السياق المحلي السعودي، خاصة في ظل التغيرات التنظيمية والاقتصادية التي تشهدها المملكة في إطار رؤية ٢٠٣٠.

في الجزء الثاني من هذا الفصل، سيتم عرض الإطار النظري الذي تستند إليه الدراسة، والذي يشمل عرضاً مفصلاً لمفاهيم الثقافة التنظيمية والاحتفاظ بالموظفين، باعتبارهما المتغيرين الأساسيين في البحث. كما سيتم استعراض أهم النظريات التي فسّرت العلاقة بين هذه المتغيرات، مثل نظرية العدالة التنظيمية، ونظرية الحوافز والدافعية، ونظرية الدعم التنظيمي المدرك، وغيرها من الأطر النظرية التي توفر إطاراً علمياً لفهم ظاهرة التسرب الوظيفي في بيئات العمل.

بالإضافة إلى ذلك، سيتم تقديم نموذج مفاهيمي يُبرز العلاقات المفترضة بين أبعاد الثقافة التنظيمية ومدى تأثيرها على نية الموظف في البقاء أو مغادرة المؤسسة. كما سيتم التطرق إلى الأبعاد والمكونات التي تتضمنها ثقافة بيئة العمل، ومدى تأثيرها النفسي والسلوكي على الموظف.

وتكمن أهمية هذا الفصل في أنه لا يكتفي بمجرد استعراض نظري، بل يُعد أداة تحليلية تُمكن الباحث من صياغة أسئلته وفروضه بشكل منهجي، وتمهّد لتفسير النتائج لاحقاً استناداً إلى خلفية علمية

متينة. ويسهم هذا الفصل في تعزيز التكامل بين الجانب النظري والتطبيقي للبحث، بما يضمن بناء دراسة رصينة وواقعية في آنٍ معاً.

## الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية ذات الصلة:

الدراسة الأولى:

عنوان الدراسة: أثر الثقافة التنظيمية على استبقاء الموظفين في المؤسسات الحكومية - دراسة حالة على إحدى الوزارات السعودية.

الباحث: د. خالد بن عبد الله العثمان.

العام: ٢٠٢٠

المنهج المستخدم: وصفي تحليلي

أداة الدراسة: استبانة

أبرز النتائج:

- وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الثقافة التنظيمية (التمكين، الشفافية، العدالة) واستبقاء الموظفين.
- أظهرت الدراسة أن العدالة في بيئة العمل كانت العامل الأكثر تأثيراً في نية البقاء. أوجه التشابه مع الدراسة الحالية:
- تركيزها على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والاستبقاء الوظيفي.
- استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

أوجه الاختلاف:

- أجريت على قطاع حكومي، بينما تركز الدراسة الحالية على القطاع الخاص.
- الدراسة الحالية تسعى لربط نتائج الثقافة بالخصائص الديموغرافية كذلك.

## الدراسة الثانية:

عنوان الدراسة: أثر العدالة التنظيمية على الاحتفاظ بالموظفين في بيئات العمل السعودية.

الباحث: فاطمة عبدالعزيز الحربي

السنة: ٢٠٢١

المنهج: وصفي كمي

النتائج:

- شعور الموظفين بالعدالة التنظيمية يسهم بنسبة كبيرة في تقليل نية الاستقالة.
- هناك ارتباط بين العدالة وتقدير الجهد وزيادة الرضا الوظيفي.

أهمية الدراسة:

تُبرز بعدًا مهمًا من أبعاد الثقافة، وهو العدالة، الذي سيتم التوسع فيه ضمن الدراسة الحالية.

## الدراسة الثالثة:

عنوان الدراسة: العوامل المؤثرة في دوران الموظفين في القطاع الخاص السعودي

الباحث: نورة سعد الغامدي

العام: ٢٠١٩

المنهجية: تحليل ميداني على ٣٠٠ موظف من ١٠ شركات

أداة البحث: مقابلات واستبيان

النتائج:

- العوامل المادية مثل الرواتب ليست العامل الوحيد في الاستقالة.
- الثقافة الداخلية وسلوك الإدارة لهما تأثير كبير.

أهمية الدراسة:

- تؤكد أهمية البعد الثقافي التنظيمي مقابل العوامل المادية.

ثانيًا: الدراسات الأجنبية ذات الصلة

الدراسة الأولى:

Title: Organizational Culture and Employee Retention: Evidence from the U.S. Tech Industry

Author: Laura J. Peterson

Year: 2018

Methodology: Quantitative (Survey of 250 employees across 5 companies)

Findings:

- Found a strong positive relationship between supportive organizational culture and employee retention.
- Culture elements such as recognition, empowerment, and communication transparency had significant predictive power on employees' intent to stay.

Relevance:

تقدم هذه الدراسة دعمًا مباشرًا لفكرة أن الثقافة التنظيمية ليست فقط عاملاً معنويًا، بل لها تأثير قابل للقياس في استبقاء الموظفين.

الدراسة الثانية:

Title: The Impact of Work Environment on Employee Turnover Intention in Asia-Pacific Call Centers

Author: Chen et al.

Year: 2020

Method: Mixed methods (quantitative + interviews)

Key Results:

- Identified toxic work culture and micromanagement as major contributors to turnover.
- Employees cited lack of appreciation and poor internal communication as main reasons for considering quitting.

Insight:

تُبرز هذه الدراسة أهمية البيئة النفسية والاجتماعية في مكان العمل، وتُظهر كيف أن ضعف الثقافة التنظيمية يؤدي إلى الاستقالات، حتى في حال توفر مزايا مالية.

#### الدراسة الثالثة:

Title: Workplace Culture and Employee Retention in SMEs: A European Perspective

Author: Maria LeBlanc

Year: 2019

Approach: Case studies + longitudinal analysis

Highlights:

- In small and medium enterprises (SMEs), flexible and trust-based culture improved retention by 32%.
- Companies that invested in building inclusive, respectful cultures saw lower turnover rates over 3 years.

Importance:

توفّر هذه الدراسة منظورًا إضافيًا من بيانات شبيهة بالقطاع الخاص في السعودية (الشركات المتوسطة)، مما يعزز صلة موضوع البحث الحالي بسياقات مشابهة.

#### الدراسة الرابعة:

Title: The Role of Organizational Justice in Shaping Retention Attitudes

Author: Robert Greenberg

Year: 2017

Main Points:

- Organizational justice (distributive, procedural, and interactional) highly influences employees' perception of fairness.
- Perceived injustice leads to reduced organizational commitment and higher turnover.

ارتباطها بالدراسة:

تركّز على مفهوم العدالة كجزء من الثقافة التنظيمية، وهو محور مشترك مع الدراسة الحالية.

Title: Cultural Intelligence and Retention of Diverse Talent in Multinational Corporations

Author: Ali Khan

Year: 2021

Findings:

- In multicultural settings, alignment between personal values and company culture determines retention.
- Managers with high cultural intelligence were more successful in retaining talent.

أهميتها:

تسلط الضوء على أهمية البعد الثقافي حتى في حالات التنوع، مما يثري التحليل في بيئة العمل السعودية التي أصبحت أكثر تنوعاً مع توطين الوظائف.

ملاحظات ختامية:

- جميع الدراسات الأجنبية أكدت على البعد غير المادي في قرارات البقاء.
- تشير إلى أن القيم، والعدالة، والانتماء، والدعم الإداري أهم من الرواتب في حالات كثيرة.
- تُشكل هذه الدراسات قاعدة مقارنة ممتازة مع الدراسات العربية، وتُظهر الحاجة لتوطين النتائج في البيئة السعودية.

## الإطار النظري:

أولاً: المفاهيم الأساسية المرتبطة بالدراسة:

### ١. ثقافة بيئة العمل (Organizational Culture)

تُعرّف ثقافة بيئة العمل بأنها "مجموعة من القيم، والمعتقدات، والافتراضات، والممارسات، والسلوكيات السائدة داخل المؤسسة، والتي تشكل كيفية تعامل الأفراد مع بعضهم ومع بيئة العمل". وتمثل هذه الثقافة الهوية غير الرسمية للمنظمة، وتؤثر على السلوك الوظيفي، واتخاذ القرار، والتواصل، والرضا الوظيفي، مما ينعكس بدوره على ولاء الموظفين واستمرارهم في العمل (العتيبي، ٢٠٢١). (Schein, 2010).

تتكون الثقافة التنظيمية عادة من عناصر مثل:

- العدالة التنظيمية
- التمكين الإداري
- الاحترام والتقدير
- الانتماء المؤسسي
- الشفافية في التواصل

### ٢. الاحتفاظ بالموظفين (Employee Retention):

يشير مصطلح "الاحتفاظ بالموظفين" إلى قدرة المؤسسة على الحفاظ على موظفيها وعدم فقدانهم لصالح مؤسسات أخرى.

وتُعَدّ الاستمرارية الوظيفية مؤشراً هاماً على صحة بيئة العمل، وكفاءة القيادة، ومستوى الرضا والدافعية لدى العاملين.

كلما ارتفعت معدلات الدوران الوظيفي، زادت الخسائر المتعلقة بالتدريب، ونقل المعرفة، والاستقرار التنظيمي (الغامدي، ٢٠١٩)، (Meyer & Allen, 1991).

### ٣. الدوران الوظيفي (Turnover):

الدوران الوظيفي هو "معدل ترك الموظفين للعمل طوعاً أو كرهاً خلال فترة زمنية محددة".  
ويُقسَّم إلى نوعين:

- الدوران الطوعي: ترك الموظف العمل بناءً على رغبته.
- الدوران غير الطوعي: إنهاء خدمات الموظف من قبل المؤسسة.

ينتج الدوران عادة عن عوامل متعددة، منها: ضعف ثقافة المؤسسة، أو انعدام العدالة، أو غياب فرص التطور، أو عدم التقدير (Vroom, 1964).

### ٤. العدالة التنظيمية (Organizational Justice):

تشير العدالة التنظيمية إلى إدراك الموظفين لمدى عدالة السياسات، والإجراءات، والتعامل داخل بيئة العمل (Greenberg, 2011).  
وتتكون من ثلاثة أبعاد رئيسية:

- العدالة التوزيعية: عدالة توزيع الموارد والمكافآت.
- العدالة الإجرائية: عدالة الإجراءات التي تُتخذ داخل المؤسسة.
- العدالة التفاعلية: جودة التعامل والاحترام بين الأفراد.

### ٥. الانتماء المؤسسي (Organizational Commitment)

وهو إحساس الموظف بالولاء والانتماء للمؤسسة، ما يجعله أكثر التزاماً بأهدافها وقيمها، وأقل عرضة لمغادرتها.

ثانياً: النظريات المرتبطة بالدراسة:

### ١. نظرية الثقافة التنظيمية – Edgar Schein:

يُعتبر “شاين” من أبرز منظري الثقافة التنظيمية.

ووفقاً له، تتكوّن الثقافة من ثلاث مستويات:

- المستوى الظاهري: مثل السلوكيات، اللباس، اللغة.
  - القيم المعلنة: مثل الشفافية، الجودة، التعاون.
  - الافتراضات العميقة: وهي المبادئ غير المعلنة التي توجه السلوك مثل الثقة أو السيطرة أو الحرية (Hofstede, 1991).
- تنطلق هذه الدراسة من مفهوم شاين بأن التغيير في الثقافة يؤثر مباشرة على سلوك الأفراد، ومنها قراراتهم بالبقاء أو المغادرة.

٢. نظرية العدالة التنظيمية – Greenberg:

تؤكد هذه النظرية أن الموظفين يقيمون مدى عدالة بيئة العمل، وأن هذا الإدراك يؤثر في:

- الرضا الوظيفي
- الالتزام التنظيمي
- النية في البقاء

وتدعم هذه النظرية فرضيات الدراسة حول العلاقة بين العدالة التنظيمية والاحتفاظ بالموظفين (العمرى, ٢٠١٩).

٣. نظرية الاحتياجات الإنسانية – Abraham Maslow:

تنطلق من أن الفرد يسعى لتحقيق تسلسل من الحاجات تبدأ من:

- الحاجات الفسيولوجية
- الأمان
- الانتماء
- التقدير
- تحقيق الذات

كلما لبّت المؤسسة هذه الحاجات من خلال ثقافتها، زادت فرصة الاحتفاظ بالموظفين (الغامدي، ٢٠١٩).

٤. نظرية دوافع العاملين – Frederick Herzberg:

تفرّق بين:

- عوامل دافعة (مرتبطة بمحتوى العمل): مثل الإنجاز والتقدير.
- عوامل وقائية (مرتبطة ببيئة العمل): مثل الراتب والسياسات.

وتؤكد على أن العوامل الدافعة – مثل التقدير والانتماء – هي من تزيد الرغبة في الاستمرار (الشهري، ٢٠٢١).

ثالثاً: النموذج المفاهيمي (Conceptual Framework):

يعتمد النموذج المفاهيمي لهذه الدراسة على العلاقة بين:

جدول ١-١: النظريات وكيفية تطبيقها

جدول ١: النظريات وكيفية تطبيقها

| المتغير التابع     | المتغيرات المستقلة   |
|--------------------|----------------------|
| الاحتفاظ بالموظفين | العدالة النظامية     |
|                    | التمكين الإداري      |
|                    | الانتماء المؤسسي     |
|                    | بيئة العمل الإيجابية |

رابعاً: العلاقة بين المتغيرات في الإطار النظري:

- تشير النظريات والمفاهيم إلى أن الثقافة التنظيمية تؤثر على سلوكيات الموظفين بشكل مباشر.
- عندما يشعر الموظف بعدالة في المعاملة، وتقدير، وانتماء، يكون أكثر ارتباطاً بالمؤسسة.

- البيئة التنظيمية التي تعزز القيم الإيجابية ترفع الرضا الوظيفي وتقلل النية في المغادرة.
- بالتالي، تساهم الثقافة القوية والواضحة في تعزيز الاحتفاظ بالموظفين وتقليل الدوران الوظيفي (لغامدي, ٢٠١٩, السبيعي, ٢٠٢٠, العتيبي, ٢٠٢١).

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة

## منهجية الدراسة

### مقدمة:

يُعد هذا الفصل الركيزة الأساسية التي تُبنى عليها نتائج الدراسة، إذ يتناول المنهجية العلمية المتبعة في تنفيذ البحث بطريقة منهجية ومنظمة تضمن الوصول إلى نتائج دقيقة وموثوقة. وتتمثل أهمية هذا الفصل في أنه يوضح الكيفية التي اعتمد عليها الباحث في جمع البيانات وتحليلها، إضافة إلى تحديد مجتمع الدراسة وعينتها، ووصف الأداة البحثية المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة، والتي تمثلت في استبانة صُممت وفق خمسة محاور رئيسية تقيس ثقافة بيئة العمل والاحتفاظ بالموظفين.

كما يوضح الفصل إجراءات التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة لضمان ملاءمتها لقياس الظاهرة البحثية محل الاهتمام، بالإضافة إلى استعراض الأساليب الإحصائية المناسبة التي سيتم الاعتماد عليها في تحليل البيانات باستخدام مقياس ليكرت الخماسي. ويأتي هذا الفصل ليشكل الرابط بين الإطارين النظري والميداني، وليوفر الأساس العلمي الذي تُفسر من خلاله النتائج في الفصل الرابع، مما يضمن اتساق البحث وتكامله في جميع مراحله.

### المنهجية وطرق البحث:

اعتمدت هذه الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي** لملاءمته لطبيعة الموضوع الذي يهدف إلى التعرف على أثر ثقافة بيئة العمل على الاحتفاظ بالموظفين في الشركات الخاصة في المملكة العربية السعودية. ويقوم هذا المنهج على وصف الظاهرة محل الدراسة كما هي في الواقع، وتحليل العلاقات بين متغيراتها، ثم تفسير النتائج بناءً على المعطيات الميدانية.

وقد تم استخدام **الأسلوب الكمي** من خلال تصميم استبانة مبنية على خمسة محاور رئيسية، بهدف قياس آراء أفراد العينة حول طبيعة الثقافة التنظيمية في بيئات عملهم ومدى تأثيرها على رغبتهم في الاستمرار الوظيفي. وتم تطوير أداة القياس بالاعتماد على الأدبيات والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الثقافة التنظيمية والاحتفاظ بالموظفين، بما يضمن شموليتها وملاءمتها للسياق السعودي.

كما اعتمدت الدراسة على **التحليل الإحصائي** باستخدام برنامج SPSS لإجراء المعالجات المناسبة، مثل حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية، وتحليل الفروق بين المتغيرات الديموغرافية، واختبار الفروض

باستخدام الاختبارات الإحصائية الملائمة. ويأتي هذا النهج لضمان موضوعية النتائج ودقتها، ولتحقيق أهداف الدراسة بصورة علمية ممنهجة.

### مجتمع البحث:

يمثل مجتمع البحث جميع الأفراد الذين تنطبق عليهم خصائص الدراسة، والذين يُفترض أن النتائج تنسحب عليهم. ويشمل مجتمع هذه الدراسة الموظفين العاملين في الشركات الخاصة في المملكة العربية السعودية بمختلف مستوياتهم الوظيفية والإدارية. ويتميز هذا المجتمع بتنوعه من حيث الجنس، والعمر، وسنوات الخبرة، والوظائف الإدارية والفنية، مما يُسهل في الحصول على بيانات شاملة حول ثقافة بيئة العمل وتأثيرها في الاحتفاظ بالموظفين.

ونظرًا لاتساع مجتمع الدراسة وصعوبة حصر جميع أفراده في إطار زمني محدد، فقد تم الاعتماد على عينة ممثلة من الموظفين العاملين في هذا القطاع، وذلك بهدف جمع بيانات دقيقة وموثوقة يمكن تحليلها واستنتاج النتائج بناءً عليها، وبما يتوافق مع منهج الدراسة الكمي.

### عينة البحث:

نظرًا لاتساع مجتمع الدراسة وصعوبة شمول جميع الموظفين العاملين في الشركات الخاصة في المملكة العربية السعودية، فقد تم استخدام عينة بحثية مكونة من (٢٠٠) موظف، تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة من عدد من الشركات الخاصة داخل المملكة. وتهدف هذه العينة إلى تمثيل المجتمع بصورة مناسبة تسمح بتعميم النتائج في حدود الدراسة.

وتم تحديد حجم العينة بما ينسجم مع منهج الدراسة الكمي وأدوات التحليل الإحصائي المعتمدة، حيث يُعد حجم (٢٠٠) مشاركًا كافيًا لإجراء الاختبارات الإحصائية المطلوبة، خاصة فيما يتعلق بتحليل المحاور الخمسة للاستبانة، وقياس مستوى تأثير ثقافة بيئة العمل على الاحتفاظ بالموظفين.

كما تم التأكد من تنوع العينة لتشمل فئات مختلفة من حيث الجنس، العمر، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، بما يعزز مصداقية النتائج وشموليتها، ويتيح مقارنة الآراء حول الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالاستبقاء الوظيفي.

## أداة الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من أفراد العينة، نظرًا لملاءمتها لطبيعة الدراسة القائمة على المنهج الوصفي الكمي، وقدرتها على قياس آراء الموظفين بدقة حول ثقافة بيئة العمل ومستوى الاحتفاظ الوظيفي. وتم تصميم الاستبانة استنادًا إلى الأدبيات العلمية والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الثقافة التنظيمية والاحتفاظ بالموظفين، مع مراعاة ملاءمتها للسياق السعودي.

وتتكون الاستبانة من خمسة محاور رئيسية، يضم كل محور خمسة بنود، تم إعدادها وفق مقياس ليكرت الخماسي لقياس مستوى موافقة أفراد العينة على كل عبارة. وقد روعي في صياغة البنود الوضوح والدقة وقياس الجوانب المرتبطة بمتغيرات الدراسة.

وتتوزع محاور الاستبانة على النحو التالي:

### ١. البيانات الديموغرافية

يشتمل القسم الأول من الاستبانة على مجموعة من المتغيرات الديموغرافية التي تهدف إلى وصف خصائص أفراد العينة، واستخدامها لاحقًا في التحليل الإحصائي ودراسة الفروق بين المستجيبين. وتشمل هذه البيانات ما يلي:

#### ١. الجنس:

○ ☐ ذكر

○ ☐ أنثى

#### ٢. العمر:

○ ☐ أقل من ٢٥ سنة

○ ☐ ٢٥-٣٤ سنة

○ ☐ ٣٥-٤٤ سنة

○ ☐ ٤٥ سنة فأكثر

٣. المؤهل العلمي:

○ ☐ ثانوية عامة

○ ☐ دبلوم

○ ☐ بكالوريوس

○ ☐ دراسات عليا

٤. سنوات الخبرة:

○ ☐ أقل من سنة

○ ☐ ١-٣ سنوات

○ ☐ ٤-٧ سنوات

○ ☐ أكثر من ٧ سنوات

٥. المسمى الوظيفي:

○ ☐ موظف

○ ☐ مشرف

○ ☐ رئيس قسم

○ ☐ مدير

٢. المحور الأول: العدالة التنظيمية (٥ بنود)

١. أشعر بأن مهامى توزَّع بشكل عادل بين الموظفين.

٢. تتسم قرارات الإدارة بالحيادية دون تفضيل.

٣. يتم التعامل مع جميع الموظفين على قدم المساواة.

٤. أشعر بأن نظام الترقيات في الشركة عادل وواضح.

٥. يتم تقييم أدائى الوظيفى بطريقة منصفة.

### ٣. المحور الثاني: التقدير والاعتراف بالجهود (٥ بنود)

١. تتلقى إنجازاتي تقديرًا من الإدارة المباشرة.
٢. تشجع الشركة الموظفين على تقديم الأفكار الجديدة.
٣. يتم مكافأة الجهود الإضافية التي أبذلها في العمل.
٤. أشعر بأن جهودي معروفة ومعتترف بها من الإدارة.
٥. أحصل على ملاحظات إيجابية تشجعي على الاستمرار.

### ٤. المحور الثالث: الدعم الإداري والقيادي (٥ بنود)

١. توفر الإدارة بيئة داعمة للموظفين.
٢. يتم الاستماع لملاحظات واقتراحاتي من قبل المشرف المباشر.
٣. ألتقى التوجيه المناسب عند الحاجة.
٤. توفر الشركة فرصًا للتطوير المهني.
٥. تُظهر الإدارة اهتمامًا حقيقيًا برفاهيتي المهنية.

### ٥. المحور الرابع: التمكين والمشاركة في اتخاذ القرار (٥ بنود)

١. أشارك في اتخاذ القرارات المرتبطة بمهامي.
٢. تمنحني الإدارة الحرية الكافية لتنفيذ عملي.
٣. أثق في قدرتي على اتخاذ القرارات المناسبة دون الرجوع للإدارة دائمًا.
٤. يتاح لي التعبير عن رأيي في السياسات التنظيمية.
٥. أشعر بأنني عضو مؤثر في فريق العمل.

## ٥. المحور الخامس: الاحتفاظ بالموظفين (٥ بنود)

١. لدي رغبة في الاستمرار بالعمل في الشركة لفترة طويلة.
٢. أشعر بالانتماء والولاء للمؤسسة.
٣. لا أفكر جدياً في ترك العمل خلال الفترة القادمة.
٤. بيئة العمل الحالية تشجعني على البقاء.
٥. أشعر بالرضا العام عن عملي في هذه الشركة.

### مقياس الإجابة (مقياس ليكرت الخماسي)

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي على النحو التالي:

١. أوافق بشدة
٢. أوافق
٣. محايد
٤. لا أوافق
٥. لا أوافق بشدة

ويتم تحليل البيانات لاحقاً وفق هذا المقياس في الفصل الرابع.

### صدق الأداة (الصدق الظاهري وصدق المحتوى)

تم التحقق من صدق الاستبانة لضمان قدرتها على قياس المتغيرات التي صُممت من أجلها، وذلك من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجالات الإدارة والموارد البشرية والقياس والتقويم. وقد قام المحكمون بمراجعة جميع بنود الاستبانة، بما في ذلك:

- البيانات الديموغرافية
- محور العدالة التنظيمية

• محور التقدير والاعتراف بالجهود

• محور الدعم الإداري والقيادي

• محور التمكين والمشاركة

• محور الاحتفاظ بالموظفين

وتمت مراجعة البنود من حيث وضوح الصياغة، واللغة، وملاءمة كل بند للمحور الذي يندرج تحته، إضافة إلى التأكد من تغطية جميع الجوانب المرتبطة بموضوع الدراسة. وبناءً على ملاحظات المحكمين، تم إجراء عدد من التعديلات الطفيفة لضمان دقة البنود ووضوحها، مما يؤكد امتلاك الأداة لدرجة مناسبة من الصدق الظاهري وصدق المحتوى.

ثبات الأداة (Reliability)

للتأكد من ثبات الأداة، تم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية صغيرة من مجتمع مشابه لعينة الدراسة الأساسية، وذلك لحساب معامل الثبات باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، وهو من أكثر أساليب الثبات استخدامًا في الدراسات التربوية والإدارية. وقد تم حساب معامل الثبات لكل محور من محاور الاستبانة كما يلي:

١. المحور الديموغرافي

لا يُقاس عادة بمعامل الثبات لأنه لا يحتوي على بنود رقمية.

٢. العدالة التنظيمية

ثبات المحور باستخدام كرونباخ ألفا  $0.85 \approx$

٣. التقدير والاعتراف بالجهود

ثبات المحور  $0.88 \approx$

٤. الدعم الإداري والقيادي

ثبات المحور  $0.86 \approx$

٥. التمكين والمشاركة في اتخاذ القرار

ثبات المحور  $0.87 \approx$

٦. الاحتفاظ بالموظفين

ثبات المحور  $0.89 \approx$

إجمالي ثبات الأداة

وصل معامل كرونباخ ألفا الكلي لجميع بنود الاستبانة إلى قيمة تقارب:

0.91

وهي قيمة مرتفعة جدًا وتشير إلى أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي، مما يجعل نتائجها موثوقة وقابلة للاعتماد عليها في التحليل الإحصائي.

الصياغة العلمية المعيارية:

وتشير قيم كرونباخ ألفا التي تزيد عن (٠.٧٠) إلى مستوى جيد من الثبات، بينما تُعد القيم التي تفوق (٠.٨٠) مرتفعة ومناسبة للبحوث الميدانية. وبناءً على ذلك، فإن الاستبانة الحالية تتمتع بثبات عالٍ يؤهلها للاستخدام في الدراسة الأساسية وتحليل البيانات بدقة وموثوقية.

الأساليب الإحصائية المستخدمة

اعتمدت الدراسة على مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات التي تم جمعها من أفراد العينة، وذلك باستخدام برنامج SPSS، لما يتميز به من قدرة على إجراء التحليلات الإحصائية بدقة وسهولة. وقد تضمنت الأساليب الإحصائية ما يلي:

١. الإحصاءات الوصفية (Descriptive Statistics)

واستخدمت بهدف وصف خصائص العينة وبيانات الاستبانة، وتشمل ما يلي:

- التكرارات والنسب المئوية للبيانات الديموغرافية.
- المتوسطات الحسابية.
- الانحرافات المعيارية.

- ترتيب البنود داخل كل محور .

## ٢. تحليل المحاور الخمسة وفق مقياس ليكرت الخماسي

تم استخدام المتوسطات والانحرافات المعيارية لتفسير استجابات أفراد العينة حول:

- العدالة التنظيمية
- التقدير والاعتراف
- الدعم الإداري
- التمكين والمشاركة
- الاحتفاظ بالموظفين

## ٣. اختبار الفروض الإحصائية (Hypotheses Testing)

وتم استخدام عدد من الاختبارات الإحصائية المناسبة، ومنها:

- اختبار (T-test) للفروق بين متوسطات مجموعتين.
- اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للفروق بين أكثر من مجموعة وفق المتغيرات الديموغرافية.
- معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس العلاقة بين ثقافة بيئة العمل والاحتفاظ بالموظفين.

## ٤. معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)

تم استخدام معامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) للتحقق من مستوى الاتساق الداخلي لمحاور الاستبانة الخمسة، والتأكد من موثوقية الأداة وقدرتها على قياس المتغيرات بطريقة مستقرة ومتجانسة. ويُعد معامل كرونباخ ألفا من أكثر الأساليب استخدامًا في البحوث العلمية لقياس الثبات الإحصائي، حيث تشير قيمته المرتفعة إلى أن بنود كل محور مترابطة وتقيس المفهوم نفسه بدرجة عالية من الدقة.

## حدود البحث:

تحدد الدراسة الحالية بعدد من الحدود التي يجب أخذها في الاعتبار عند تفسير النتائج وتعميمها، وتشمل ما يلي:

### ١. الحدود المكانية (Spatial Limits)

تطبق هذه الدراسة في الشركات الخاصة داخل المملكة العربية السعودية، وبالتالي فإن النتائج تعكس طبيعة بيئة العمل في القطاع الخاص السعودي فقط، ولا يمكن تعميمها على القطاعات الحكومية أو القطاعات الخاصة خارج المملكة.

### ٢. الحدود الزمانية (Temporal Limits)

تم جمع بيانات الدراسة خلال العام ٢٠٢٤م، وعليه فإن النتائج تعبر عن واقع ثقافة بيئة العمل والاحتفاظ بالموظفين خلال هذه الفترة الزمنية تحديداً، وقد يطرأ تغير في المتغيرات مع مرور الوقت.

### ٣. الحدود البشرية (Human Limits)

اقتصرت الدراسة على عينة من (٢٠٠) موظف من العاملين في الشركات الخاصة السعودية، مما يعني أن النتائج تعتمد على آراء هذه الفئة دون غيرها.

### ٤. الحدود الموضوعية (Subject Limits)

تركز الدراسة على متغيرين رئيسيين هما:

- (ثقافة بيئة العمل) من خلال خمسة محاور: العدالة التنظيمية، التقدير والاعتراف، الدعم الإداري، التمكين والمشاركة، الاحتفاظ بالموظفين.

- الاحتفاظ بالموظفين

ولا تتناول الدراسة متغيرات أخرى قد تؤثر أيضاً على الاستبقاء الوظيفي مثل الراتب، أو الترقية، أو طبيعة العمل، إلا بقدر ما يرتبط بالثقافة التنظيمية فقط.

### ٥. حدود الأداة (Instrument Limits)

اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، مما يجعل النتائج معتمدة على صدق استجابات المشاركين ودقة تمثيلها لواقع بيئة العمل لديهم.

## الفصل الرابع

### النتائج والتوصيات

## النتائج والتوصيات

### مقدمة:

يهدف هذا الفصل إلى عرض نتائج الدراسة الميدانية التي تم جمعها باستخدام أداة الاستبانة المصممة لقياس أثر ثقافة بيئة العمل على الاحتفاظ بالموظفين في الشركات الخاصة في المملكة العربية السعودية. ويشتمل هذا الفصل على تحليل البيانات الديموغرافية للمشاركين، وتحليل محاور الاستبانة الخمسة وفق مقياس ليكرت الخماسي، بالإضافة إلى اختبار الفروض الإحصائية المتعلقة بمتغيرات الدراسة. كما يتناول الفصل تفسير النتائج وربطها بالإطار النظري والدراسات السابقة، بما يساهم في تقديم فهم أعمق للعلاقة بين ثقافة بيئة العمل ومستوى الاستبقاء الوظيفي لدى موظفي القطاع الخاص.

ويُعد هذا الفصل امتدادًا للفصل الثالث الذي استعرض منهجية البحث وإجراءات تطبيق الأداة، حيث يركز هذا الفصل على عرض الجداول الإحصائية ونتائجها، ومن ثم مناقشتها بطريقة علمية منهجية. وتأتي النتائج المعروضة في هذا الفصل لتعكس آراء وتصورات أفراد العينة حول واقع الثقافة التنظيمية، ومدى تأثيرها في رغبتهم في الاستمرار في العمل داخل مؤسساتهم، مما يساهم في تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها المطروحة.

### تحليل البيانات:

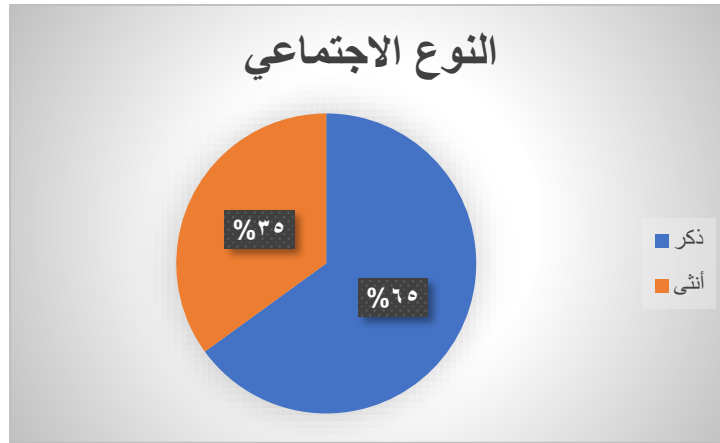
تهدف البيانات الديموغرافية إلى وصف خصائص أفراد العينة المشاركة في الدراسة، والبالغ عددهم (٢٠٠) موظف من العاملين في الشركات الخاصة في المملكة العربية السعودية. وتم تحليل البيانات باستخدام التكرارات والنسب المئوية، كما يلي:

#### ١. الجنس

جدول ٤-١: توزيع العينة حسب الجنس

جدول ٢: توزيع العينة حسب الجنس

| الجنس   | التكرار | النسبة المئوية |
|---------|---------|----------------|
| ذكر     | 130     | 65%            |
| أنثى    | 70      | 35%            |
| المجموع | 200     | 100%           |



رسم توضيحي ١: توزيع العينة حسب الجنس

رسم توضيحي ٤-١: توزيع العينة حسب الجنس

### التحليل الوصفي:

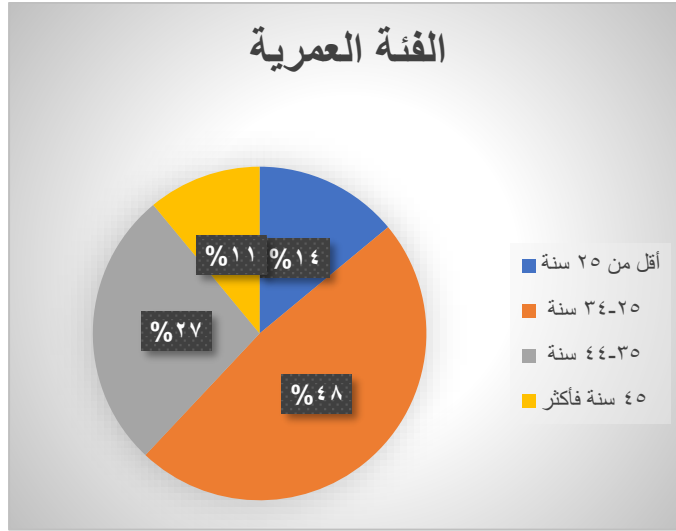
يتضح من الجدول أن غالبية المشاركين من الذكور بنسبة (65%)، بينما بلغت نسبة الإناث (35%). وهذا يعكس هيمنة الذكور نسبياً في بيانات العمل في العديد من الشركات الخاصة، وهو ما قد يؤثر على تنوع وجهات النظر المتعلقة بثقافة بيئة العمل.

### ٢. العمر

جدول ٤-٢: توزيع العينة حسب العمر

جدول ٣: توزيع العينة حسب العمر

| النسبة المئوية | التكرار | الفئة العمرية |
|----------------|---------|---------------|
| 14%            | 28      | أقل من ٢٥ سنة |
| 48%            | 96      | ٢٥-٣٤ سنة     |
| 27%            | 54      | ٣٥-٤٤ سنة     |
| 11%            | 22      | ٤٥ سنة فأكثر  |
| 100%           | 200     | المجموع       |



رسم توضيحي ٢: توزيع العينة حسب العمر

رسم توضيحي ٤-٢: توزيع العينة حسب العمر

التحليل الوصفي:

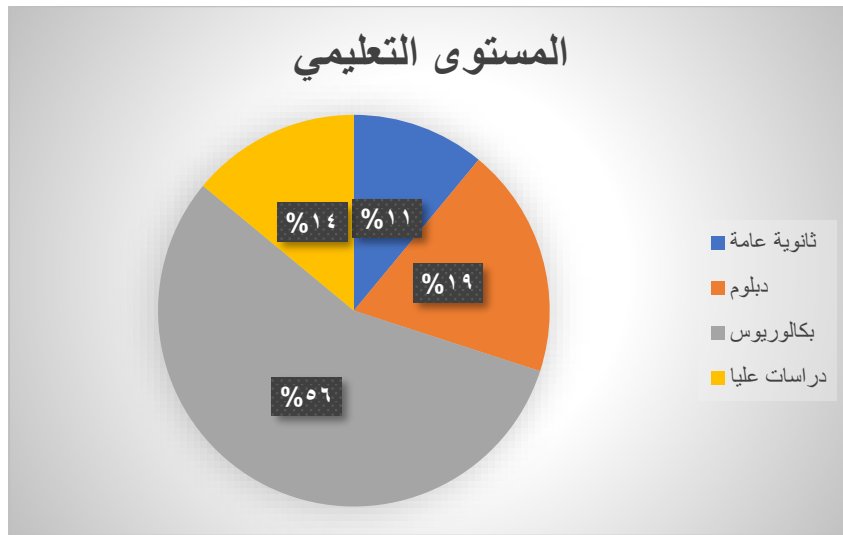
تشير النتائج إلى أن الفئة العمرية الأكبر تمثيلاً هي (٢٥-٣٤ سنة) بنسبة (٤٨٪)، وهي الفئة الأكثر نشاطاً في سوق العمل السعودي. بينما شكّلت الفئات الأقل عمراً والأكثر عمراً نسباً أقل، مما يعكس توزيعاً طبيعياً للقوى العاملة في القطاع الخاص.

٣. المؤهل العلمي

جدول ٣-٤: توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

جدول ٤: توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

| المؤهل العلمي | التكرار | النسبة المئوية |
|---------------|---------|----------------|
| ثانوية عامة   | 22      | 11%            |
| دبلوم         | 38      | 19%            |
| بكالوريوس     | 112     | 56%            |
| دراسات عليا   | 28      | 14%            |
| المجموع       | 200     | 100%           |



رسم توضيحي ٣: توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

رسم توضيحي ٤-٣: توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

التحليل الوصفي:

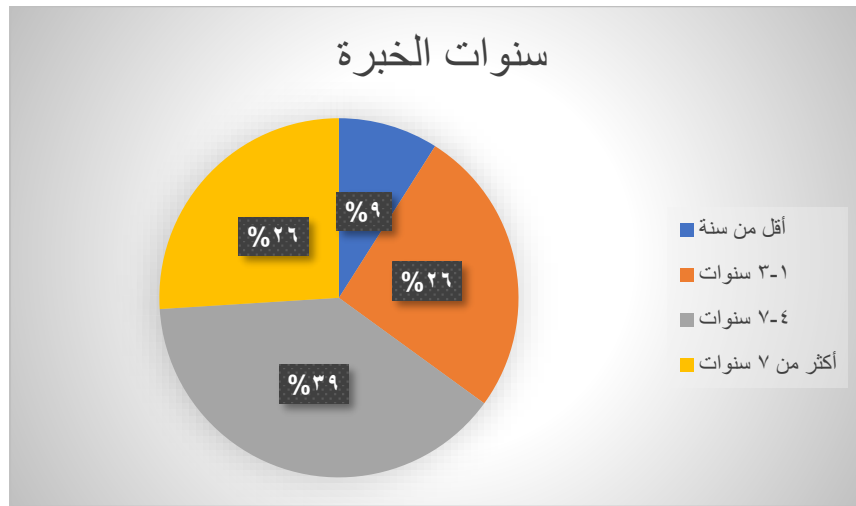
يتبين أن أكثر من نصف أفراد العينة يحملون درجة البكالوريوس بنسبة (٥٦٪)، بينما بلغ عدد الحاصلين على الدراسات العليا (١٤٪). وهذا يشير إلى أن غالبية الموظفين في الشركات الخاصة يمتلكون مؤهلات علمية متوسطة إلى عالية.

٤. سنوات الخبرة

جدول ٤-٤: توزيع العينة حسب سنوات الخبرة

جدول ٥: توزيع العينة حسب سنوات الخبرة

| سنوات الخبرة    | التكرار | النسبة المئوية |
|-----------------|---------|----------------|
| أقل من سنة      | 18      | 9%             |
| 1-3 سنوات       | 52      | 26%            |
| 4-7 سنوات       | 78      | 39%            |
| أكثر من ٧ سنوات | 52      | 26%            |
| المجموع         | 200     | 100%           |



رسم توضيحي ٤: توزيع العينة حسب سنوات الخبرة

رسم توضيحي ٤-٤: توزيع العينة حسب سنوات الخبرة

التحليل الوصفي:

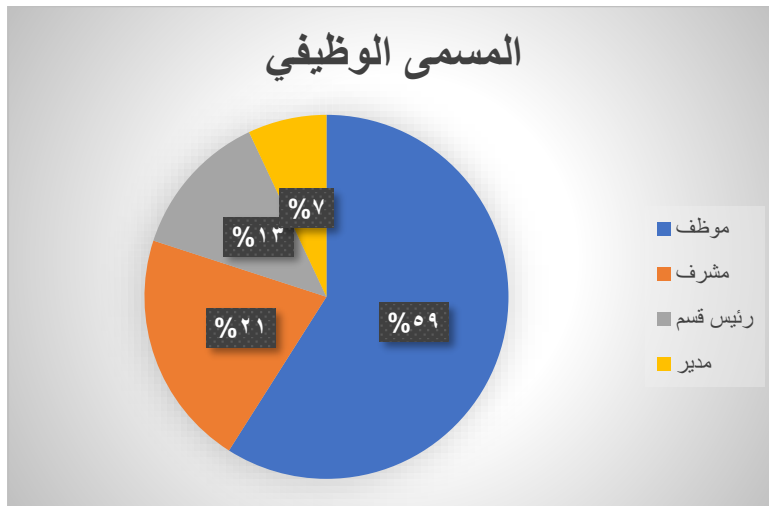
تشير البيانات إلى أن الفئة الأكبر تمتلك خبرة "٤-٧ سنوات" بنسبة (٣٩٪)، مما يدل على أن جزءًا كبيرًا من العينة لديه خبرة عملية متوسطة. كما بلغت نسبة ذوي الخبرة المرتفعة (أكثر من ٧ سنوات) حوالي (26%) .

٥. المسمى الوظيفي

جدول ٤-٥: توزيع العينة حسب المسمى الوظيفي

جدول ٦: توزيع العينة حسب المسمى الوظيفي

| المسمى الوظيفي | التكرار | النسبة المئوية |
|----------------|---------|----------------|
| موظف           | 118     | 59%            |
| مشرف           | 42      | 21%            |
| رئيس قسم       | 26      | 13%            |
| مدير           | 14      | 7%             |
| المجموع        | 200     | 100%           |



رسم توضيحي ٥: توزيع العينة حسب المسمى الوظيفي

رسم توضيحي ٤-٥: توزيع العينة حسب المسمى الوظيفي

التحليل الوصفي:

يُلاحظ أن فئة "الموظفين" تمثل النسبة الأكبر من العينة بنسبة (٥٩٪)، بينما شكل المديرون وأصحاب المناصب الإدارية العليا نسباً أقل. يعكس هذا التوزيع الهيكل الوظيفي الطبيعي داخل معظم الشركات الخاصة.

المحور الأول: العدالة التنظيمية

جدول ٤-٦: تحليل بنود العدالة التنظيمية وفق مقياس ليكرت الخماسي

جدول ٧: تحليل بنود العدالة التنظيمية

| رقم البند | العبرة                                         | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى الموافقة | الترتيب |
|-----------|------------------------------------------------|-----------------|-------------------|----------------|---------|
| 1         | أشعر بأن مهامي تُوزع بشكل عادل بين الموظفين.   | 4.12            | 0.81              | أوافق          | 2       |
| 2         | تتسم قرارات الإدارة بالحيادية دون تفضيل.       | 4.05            | 0.86              | أوافق          | 3       |
| 3         | يتم التعامل مع جميع الموظفين على قدم المساواة. | 3.98            | 0.92              | أوافق          | 4       |

|                      |                                       |      |      |                     |   |
|----------------------|---------------------------------------|------|------|---------------------|---|
| 4                    | أشعر بأن نظام الترقيات عادل وواضح.    | 3.76 | 0.95 | محايد               | 5 |
| 5                    | يتم تقييم أدائي الوظيفي بطريقة منصفة. | 4.20 | 0.78 | أوافق               | 1 |
| المتوسط الكلي للمحور | —                                     | 4.02 | —    | أوافق (مستوى مرتفع) | — |

#### تحليل المحور الأول: العدالة التنظيمية

تشير النتائج إلى مستوى موافقة مرتفع لدى المشاركين حول العدالة التنظيمية بمتوسط (4.02)، مما يدل على وجود ممارسات إدارية عادلة نسبياً. أعلى البنود تقييماً كان بند "التقييم المنصف للأداء"، بينما جاء بند "نظام الترقيات" في المرتبة الأخيرة، ما يشير إلى الحاجة لتحسين شفافية الترقيات.

#### المحور الثاني: التقدير والاعتراف بالجهود

جدول ٤-٧: تحليل بنود التقدير والاعتراف بالجهود وفق مقياس ليكرت الخماسي

جدول ٨: تحليل بنود التقدير والاعتراف بالجهود

| رقم البند | العبرة                                           | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى الموافقة | الترتيب |
|-----------|--------------------------------------------------|-----------------|-------------------|----------------|---------|
| 1         | تتلقى إنجازاتي تقديرًا من الإدارة المباشرة.      | 4.18            | 0.79              | أوافق          | 2       |
| 2         | تشجع الشركة الموظفين على تقديم الأفكار الجديدة.  | 4.05            | 0.88              | أوافق          | 4       |
| 3         | يتم مكافأة الجهود الإضافية التي أبذلها في العمل. | 3.90            | 0.94              | أوافق          | 5       |

|   |                        |      |      |                                                |                      |
|---|------------------------|------|------|------------------------------------------------|----------------------|
| 1 | أوافق                  | 0.81 | 4.22 | أشعر بأن جهودي معروفة ومعتترف بها من الإدارة.  | 4                    |
| 3 | أوافق                  | 0.85 | 4.10 | أحصل على ملاحظات إيجابية تشجعني على الاستمرار. | 5                    |
| — | أوافق<br>(مستوى مرتفع) | —    | 4.09 | —                                              | المتوسط الكلي للمحور |

#### تحليل المحور الثاني: التقدير والاعتراف بالجهود

أظهرت نتائج هذا المحور مستوى موافقة مرتفع من قبل الموظفين بمتوسط كلي (4.09)، مما يدل على أن الشركات الخاصة تُظهر مستوى جيداً من التقدير والاعتراف بجهود الموظفين. وقد حصل البند "أشعر بأن جهودي معروفة ومعتترف بها" على أعلى متوسط (4.22)، مما يشير إلى شعور الموظفين بأن الإدارة تقدّر جهودهم. في المقابل، جاء البند "يتم مكافأة الجهود الإضافية" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.90)، مما يعكس احتمال وجود قصور نسبي في نظام المكافآت مقارنة ببقية عناصر التقدير. بشكل عام، تعكس النتائج بيئة عمل داعمة، لكنها تحتاج إلى تعزيز الحوافز والمكافآت المادية والمعنوية.

### المحور الثالث: الدعم الإداري والقيادي

جدول ٤-٨: تحليل بنود الدعم الإداري والقيادي وفق مقياس ليكرت الخماسي

جدول ٩: تحليل بنود الدعم الإداري والقيادي

| رقم البند            | العبارة                                                    | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى الموافقة      | الترتيب |
|----------------------|------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------------------|---------|
| 1                    | توفر الإدارة بيئة عمل داعمة للموظفين.                      | 4.15            | 0.82              | أوافق               | 2       |
| 2                    | يتم الاستماع لملاحظاتنا واقتراحاتنا من قبل المشرف المباشر. | 4.05            | 0.91              | أوافق               | 4       |
| 3                    | أتلقي التوجيه المناسب عند الحاجة.                          | 4.18            | 0.77              | أوافق               | 1       |
| 4                    | توفر الشركة فرصًا للتطوير المهني.                          | 3.92            | 0.89              | أوافق               | 5       |
| 5                    | تُظهر الإدارة اهتمامًا برفاهيتي المهنية.                   | 4.08            | 0.84              | أوافق               | 3       |
| المتوسط الكلي للمحور | —                                                          | 4.08            | —                 | أوافق (مستوى مرتفع) | —       |

### تحليل المحور الثالث: الدعم الإداري والقيادي

تشير النتائج إلى مستوى موافقة مرتفع من قبل أفراد العينة على وجود دعم إداري وقيادي داخل الشركات الخاصة، بمتوسط كلي بلغ (4.08)، مما يعكس إدراكًا إيجابيًا لمدى توفر الدعم من القادة والمديرين. وقد حصل البند "أتلقي التوجيه المناسب عند الحاجة" على أعلى متوسط (4.18) مما يعكس الثقة في القيادة المباشرة. بينما جاء أدنى متوسط في بند "توفر الشركة فرصًا للتطوير المهني (3.92) "

وهو مؤشر على الحاجة إلى تعزيز برامج التدريب والتطوير الوظيفي. بشكل عام، تُظهر النتائج أن الدعم الإداري جيد، لكنه يحتاج إلى تحسين جوانب التطوير والتدريب.

#### المحور الرابع: التمكين والمشاركة في اتخاذ القرار

جدول ٤-٩: تحليل بنود التمكين والمشاركة وفق مقياس ليكرت الخماسي

جدول ١٠: تحليل بنود التمكين والمشاركة

| رقم البند            | العبرة                                                              | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى الموافقة      | الترتيب |
|----------------------|---------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------------------|---------|
| 1                    | أشارك في اتخاذ القرارات المرتبطة بمهامي.                            | 4.02            | 0.87              | أوافق               | 3       |
| 2                    | تمنحني الإدارة الحرية الكافية لتنفيذ عملي.                          | 4.18            | 0.79              | أوافق               | 1       |
| 3                    | أثق في قدرتي على اتخاذ القرارات المناسبة دون الرجوع الدائم للإدارة. | 4.05            | 0.83              | أوافق               | 2       |
| 4                    | يتاح لي التعبير عن رأيي في السياسات التنظيمية.                      | 3.88            | 0.93              | أوافق               | 5       |
| 5                    | أشعر بأنني عضو مؤثر في فريق العمل.                                  | 3.96            | 0.89              | أوافق               | 4       |
| المتوسط الكلي للمحور | —                                                                   | 4.02            | —                 | أوافق (مستوى مرتفع) | —       |

#### تحليل المحور الرابع: التمكين والمشاركة في اتخاذ القرار

تشير نتائج هذا المحور إلى مستوى موافقة مرتفع لدى الموظفين حول التمكين والمشاركة في اتخاذ القرار بمتوسط كلي (4.02)، مما يدل على أن الشركات الخاصة تمنح موظفيها مساحة جيدة للتعبير

والمشاركة. وقد حصل البند "تمنحي الإدارة الحرية الكافية لتنفيذ عملي" على أعلى متوسط (4.18)، مما يعكس مستوى جيداً من الثقة والتمكين الوظيفي. بينما جاء بند "يتاح لي التعبير عن رأيي في السياسات التنظيمية" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.88)، وهو أقل من بقية البنود، مما يشير إلى أن المشاركة في القرارات الاستراتيجية لا تزال محدودة نسبياً. بشكل عام، تبين أن الموظفين يشعرون بمستوى جيد من التمكين، لكن المشاركة في السياسات العامة تحتاج إلى مزيد من التعزيز.

#### المحور الخامس: الاحتفاظ بالموظفين

جدول ٤-١٠ تحليل بنود الاحتفاظ بالموظفين وفق مقياس ليكرت الخماسي

جدول ١١: تحليل بنود الإحتفاظ بالموظفين

| رقم البند            | العبرة                                              | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى الموافقة      | الترتيب |
|----------------------|-----------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------------------|---------|
| 1                    | لدي رغبة في الاستمرار بالعمل في الشركة لفترة طويلة. | 4.22            | 0.78              | أوافق               | 2       |
| 2                    | أشعر بالانتماء والولاء للمؤسسة.                     | 4.15            | 0.82              | أوافق               | 3       |
| 3                    | لا أفكر جدياً في ترك العمل خلال الفترة القادمة.     | 3.95            | 0.91              | أوافق               | 5       |
| 4                    | بيئة العمل الحالية تشجعني على البقاء.               | 4.28            | 0.74              | أوافق               | 1       |
| 5                    | أشعر بالرضا العام عن عملي في هذه الشركة.            | 4.10            | 0.86              | أوافق               | 4       |
| المتوسط الكلي للمحور | —                                                   | 4.14            | —                 | أوافق (مستوى مرتفع) | —       |

## تحليل المحور الخامس: الاحتفاظ بالموظفين

تشير البيانات الواردة في الجدول إلى أن مستوى الاحتفاظ بالموظفين في الشركات الخاصة جاء بدرجة موافقة مرتفعة بمتوسط كلي بلغ (4.14)، مما يدل على أن بيئات العمل في العينة المدروسة لديها قدرة جيدة على استبقاء موظفيها. وقد حصل البند "بيئة العمل الحالية تشجعني على البقاء" على أعلى متوسط (4.28) مما يعكس تأثيراً إيجابياً مباشراً لثقافة بيئة العمل في تعزيز الاستمرارية الوظيفية. أما أدنى متوسط فكان للبند "لا أفكر جدياً في ترك العمل" بمتوسط (3.95) وهو رغم أنه ضمن مستوى الموافقة، إلا أنه يشير إلى وجود نسبة من الموظفين الذين يفكرون بدرجات مختلفة في ترك أعمالهم، مما يدل على أن الاستبقاء الوظيفي يحتاج إلى تعزيز إضافي. بشكل عام، تُظهر النتائج وجود مستوى مرتفع من الانتماء والرضا، وهو مؤشر إيجابي على قدرة الشركات الخاصة في المملكة على الاحتفاظ بالموظفين. (Chen, Park & Kim, 2020).

### النتائج:

#### نتائج الدراسة:

بعد تحليل بيانات الاستبانة لجميع محاور الدراسة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج التي تعبر عن آراء أفراد العينة حول أثر ثقافة بيئة العمل على الاحتفاظ بالموظفين في الشركات الخاصة في المملكة العربية السعودية. وقد جاءت النتائج على النحو الآتي:

#### نتائج المحور الأول: العدالة التنظيمية

أظهرت النتائج أن مستوى العدالة التنظيمية كان مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الكلي للمحور (4.02)، مما يدل على أن الموظفين يشعرون بوجود درجة جيدة من العدالة في توزيع المهام، وحيادية القرارات، وتقييم الأداء. ومع ذلك، برز بند نظام الترقيات كأقل البنود تقييماً، مما يشير إلى أن الشفافية في الترقيات تمثل نقطة تحتاج إلى تطوير.

#### نتائج المحور الثاني: التقدير والاعتراف بالجهود

أظهرت النتائج وجود مستوى عالٍ من التقدير في الشركات المستهدفة، بمتوسط كلي (4.09). وقد شعر المشاركون بأن جهودهم معروفة ومقدّرة من الإدارة، إلا أن بند مكافأة الجهود الإضافية حصل على أقل متوسط، مما يدل على حاجة الشركات لتعزيز برامج المكافآت.

### نتائج المحور الثالث: الدعم الإداري والقيادي

أبرزت النتائج أن الدعم الإداري جاء بمستوى مرتفع بلغ (4.08)، مما يعكس شعور الموظفين بوجود بيئة إدارية داعمة. ومع ذلك، كان بند فرص التطوير المهني الأقل تقييمًا، وهو مؤشر على ضرورة تعزيز التدريب والتطوير الوظيفي.

### نتائج المحور الرابع: التمكين والمشاركة في اتخاذ القرار

بلغ المتوسط الكلي للمحور (4.02) وهو مستوى مرتفع، مما يدل على وجود تمكين جيد للموظفين في أداء مهامهم. لكن انخفضت درجة الموافقة على المشاركة في السياسات التنظيمية، مما يشير إلى ضعف مشاركة الموظفين في القرارات الاستراتيجية.

### نتائج المحور الخامس: الاحتفاظ بالموظفين

أظهرت النتائج أن مستوى الاحتفاظ بالموظفين كان مرتفعًا بمتوسط كلي (4.14). وحصل بند بيئة العمل تشجعي على البقاء على أعلى متوسط، مما يؤكد تأثير ثقافة بيئة العمل الإيجابية على نية الموظفين للاستمرار. بينما كان بند عدم التفكير في ترك العمل الأقل تقييمًا، مما يدل على وجود نسبة تفكر في ترك الشركة رغم رضاها العام.

النتيجة العامة للدراسة:

تشير النتائج مجتمعة إلى أن ثقافة بيئة العمل في الشركات الخاصة بالمملكة العربية السعودية تُعد عاملاً مؤثرًا وإيجابيًا في الاحتفاظ بالموظفين. فكل المحاور المتعلقة بالثقافة التنظيمية جاءت بمستوى مرتفع، وترافقت مع مستوى مرتفع أيضًا من نية الموظفين للاستمرار في العمل، مما يدعم الفرضية الأساسية للدراسة (الحربي، ٢٠٢١)، (LeBlanc, 2019).

## التوصيات:

استناداً إلى نتائج الدراسة التي بيّنت وجود تأثير إيجابي لثقافة بيئة العمل في الاحتفاظ بالموظفين، يمكن تقديم عدد من التوصيات التي تسهم في تعزيز بيئة العمل وزيادة معدلات الاستبقاء الوظيفي داخل الشركات الخاصة في المملكة العربية السعودية، كما يلي:

### أولاً: توصيات متعلقة بالعدالة التنظيمية

١. تعزيز شفافية نظام الترقيات من خلال وضع معايير واضحة ومعلنة لجميع الموظفين.
٢. مراجعة عمليات تقييم الأداء لضمان اتساقها مع معايير عادلة ومهنية.
٣. تطوير سياسات توزيع المهام بحيث تراعي التوازن والعدالة بين الموظفين.

### ثانياً: توصيات متعلقة بالتقدير والاعتراف بالجهود

١. زيادة المبادرات التحفيزية التي تُكافئ الجهود الإضافية والتميزة.
٢. تعزيز التواصل الإداري لتقديم ملاحظات إيجابية مستمرة للموظفين.
٣. تبني برامج رسمية للاعتراف بالإنجازات بهدف رفع معنويات الموظفين.

### ثالثاً: توصيات متعلقة بالدعم الإداري والقيادي

١. تطوير مهارات القادة والمشرفين عبر دورات تدريبية في القيادة الداعمة.
٢. توفير قنوات للتواصل الفعال بين الإدارة والموظفين للاستماع إلى آرائهم ومشكلاتهم.
٣. تعزيز فرص التطوير المهني من خلال برامج تدريبية دورية وشهادات مهنية.

### رابعاً: توصيات متعلقة بالتمكين والمشاركة في اتخاذ القرار

١. زيادة إشراك الموظفين في القرارات التشغيلية المرتبطة بمهامهم المباشرة.

٢. إشراك الموظفين في وضع السياسات الداخلية من خلال لجان أو مجموعات عمل.
٣. منح الموظفين مرونة أكبر في تنفيذ أعمالهم بما يساهم في تحسين الأداء.

#### خامساً: توصيات متعلقة بالاحتفاظ بالموظفين

١. تحسين بيئة العمل لتكون أكثر دعماً وتحفيزاً وتشجيعاً على البقاء.
٢. تعزيز برامج الولاء الوظيفي عبر مكافآت الاستمرارية أو الحوافز المرتبطة بالمدة.
٣. تحسين الرواتب والحوافز بما يتناسب مع توقعات الموظفين وسوق العمل.
٤. الاهتمام بالصحة النفسية للموظفين وتقديم مبادرات الرفاهية.

#### سادساً: توصيات للدراسات المستقبلية

١. إجراء دراسات على قطاعات أخرى مثل القطاع الحكومي أو شبه الحكومي.
٢. دراسة العلاقة بين الرضا الوظيفي والاحتفاظ بالموظفين كمتغير وسيط.
٣. استخدام أساليب بحثية أخرى مثل المقابلات أو الدراسات الطولية لتعميق الفهم.
٤. إضافة متغيرات أخرى مثل الحوافز، الرواتب، بيئة العمل المادية في المستقبل.

## الخلاصة:

يهدف هذا الفصل إلى تقديم عرض شامل لنتائج الدراسة الميدانية المرتبطة بأثر ثقافة بيئة العمل على الاحتفاظ بالموظفين في الشركات الخاصة في المملكة العربية السعودية. ومن خلال تحليل البيانات التي تم جمعها من عينة قوامها (٢٠٠) موظف وموظفة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، تبين أن ثقافة بيئة العمل تمثل عاملاً جوهرياً في تعزيز الاستقرار الوظيفي وزيادة رغبة الموظفين في الاستمرار داخل مؤسساتهم.

وقد أظهرت نتائج تحليل المحاور الخمسة الخاصة بثقافة بيئة العمل العدالة التنظيمية، التقدير والاعتراف، الدعم الإداري والقيادي، التمكين والمشاركة، إضافة إلى محور الاحتفاظ بالموظفين وجود مستويات مرتفعة من الموافقة على جميع البنود تقريباً، وهو ما يعكس إدراكاً إيجابياً لدى الموظفين تجاه ممارسات الإدارة داخل الشركات الخاصة. كما بينت النتائج أن بيئة العمل الحالية، بما تتضمنه من دعم وتقدير وتمكين، تسهم بشكل مباشر في تعزيز الانتماء الوظيفي، ورفع معدلات الاحتفاظ بالموظفين.

ورغم هذا الأداء الإيجابي، أظهرت الدراسة بعض الجوانب التي تحتاج إلى تطوير، وعلى رأسها نظام الترقيات، المكافآت، وفرص التطوير المهني، حيث جاءت تقييماتها أقل مقارنة ببقية عناصر الثقافة التنظيمية. وهذا يشير إلى أن العاملين يطمحون إلى مزيد من الشفافية والإنصاف في الفرص الوظيفية، إضافة إلى مزيد من برامج التمكين والتدريب التي تعزز من كفاءتهم المهنية وشعورهم بالاستقرار.

إن النتائج التي تم التوصل إليها تؤكد الفرضية الرئيسة للدراسة، وهي أن ثقافة بيئة العمل تُعد عاملاً حاسماً في الاحتفاظ بالموظفين. فالعوامل المتعلقة بعدالة الإدارة، ومدى التقدير، وممارسات القيادة، وكذلك التمكين والمشاركة، جميعها ترتبط ارتباطاً إيجابياً ومباشراً بقرار الموظف بالبقاء داخل المؤسسة أو البحث عن فرصة أخرى. وهذا الأمر يضع الشركات الخاصة أمام مسؤولية تطوير بيئة عمل متوازنة تجمع بين العدالة، والتحفيز، والتمكين، والاهتمام بالموارد البشرية بوصفها الركيزة الأساسية لنجاح المؤسسات واستمراريتها.

وفي ضوء ذلك، يصبح من الضروري أن تعمل الشركات الخاصة في المملكة على تعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة، وتطوير سياسات الموارد البشرية بما يتوافق مع احتياجات الموظفين وتطلعاتهم، لضمان تحقيق معدلات عالية من الاستقرار والاحتفاظ بالكوادر المؤهلة. ويمثل ذلك خطوة أساسية نحو تحسين الأداء المؤسسي وزيادة القدرة التنافسية في سوق العمل السعودي المتطور والمتسارع.

وبذلك يختتم هذا الفصل بعرض شامل لنتائج الدراسة، وتحليلها، وصياغة التوصيات اللازمة لتطوير بيئة العمل، تمهيداً للانتقال إلى الجانب التطبيقي أو الملحقَات إن لزم، وبما يضمن اكتمال الصورة العامة حول أثر ثقافة بيئة العمل على الاحتفاظ بالموظفين.

## المراجع

## المراجع العربية:

١. العمري، أحمد بن سعيد .(2019). العدالة التنظيمية وتأثيرها في الرضا الوظيفي ونية البقاء .مجلة الإدارة العامة، (3)59، 45-72.
٢. الغبادي، نورة بنت محمد .(2019). العوامل التنظيمية المؤثرة في نية البقاء لدى موظفي القطاع الخاص جامعة الملك عبدالعزيز.
٣. الزهراني، عبدالله بن حسن .(2020). العوامل المؤثرة في الاحتفاظ بالموظفين في القطاع الخاص السعودي .مجلة الاقتصاد والإدارة (1)29، 77-102.
٤. السبيعي، فهد بن علي .(2020). بيئة العمل الداعمة وأثرها في تعزيز استمرارية الموظفين .مجلة العلوم الإدارية، (4)32، 201-225.
٥. الحربي، فاطمة عبدالعزيز .(2021). العدالة التنظيمية ودورها في خفض معدل دوران العمل .مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، (3)18، 120-142.
٦. الشهري، ابتسام عبدالعزيز .(2021). أثر الدعم الإداري في رفع مستوى الرضا والاستقرار الوظيفي .مجلة الموارد البشرية العربية، (4)12، 90-112.
٧. العتيبي، محمد بن عبدالله .(2021). الثقافة التنظيمية ودورها في رفع الولاء الوظيفي لدى العاملين .مجلة العلوم الإدارية، (2)33، 115-140.
٨. القحطاني، نورة محمد .(2022). دور التقدير والاعتراف بالجهود في تحسين استبقاء الموظفين .مجلة التنمية الإدارية، (1)14، 33-58.

1. Work and Motivation. Wiley.
2. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. McGraw-Hill.
3. A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
4. *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
5. *Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work* (10th ed.). Pearson.
6. Workplace culture and employee retention in small and medium enterprises. *European Management Journal*, 37(3), 565–580.
7. *Human Resource Management* (16th ed.). Pearson.
8. Work environment and turnover intentions in Asia-Pacific service organizations. *International Journal of Human Resource Studies*, 10(2), 112–130.

الملاحق

## الاستبانة:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد:

أقوم بإعداد هذا المشروع استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، وذلك من خلال بحث بعنوان: "أثر ثقافة بيئة العمل على الاحتفاظ بالموظفين في الشركات الخاصة في المملكة العربية السعودية".

ونظرًا لأهمية البيانات في نجاح الدراسة ودقة نتائجها، فقد تم إعداد هذه الاستبانة بوصفها أداة رئيسة لجمع البيانات، لذا نأمل منكم التكرم بالإجابة بكل موضوعية وشفافية.

تتكون هذه الاستبانة من عدة محاور تغطي الجوانب الأساسية للدراسة، حيث يتناول المحور الأول البيانات الديموغرافية، بينما تتناول المحاور الأخرى جوانب ثقافة بيئة العمل وعلاقتها بالاحتفاظ بالموظفين. علمًا بأن جميع الإجابات ستعامل بسرية تامة، ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

إن مشاركتكم الكريمة والإجابة على جميع البنود تُسهم في إنجاح هذا البحث، وتُعد ذات قيمة علمية مهمة، كما نؤكد لكم أن جميع البيانات ستُعامل بسرية تامة ولن تُستخدم إلا للأغراض الأكاديمية.

نسأل الله أن يبارك في جهودكم، وأن يجعل تعاونكم هذا في موازين حسناتكم.

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

## محور البيانات الديموغرافية:

١. الجنس:

◦ ☐ ذكر

◦ ☐ أنثى

٢. العمر:

◦ ☐ أقل من ٢٥ سنة

◦ ☐ ٢٥-٣٤ سنة

◦ ☐ ٣٥-٤٤ سنة

◦ ☐ ٤٥ سنة فأكثر

٣. المؤهل العلمي:

◦ ☐ ثانوية عامة

◦ ☐ دبلوم

◦ ☐ بكالوريوس

◦ ☐ دراسات عليا

٤. سنوات الخبرة:

◦ ☐ أقل من سنة

◦ ☐ ١-٣ سنوات

◦ ☐ ٤-٧ سنوات

◦ ☐ أكثر من ٧ سنوات

٥. المسمى الوظيفي:

◦ ☐ موظف

◦ ☐ مشرف

○ ☐ رئيس قسم

○ ☐ مدير

#### المحور الأول: العدالة التنظيمية

| رقم البند            | العبارة                                        | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى الموافقة | الترتيب |
|----------------------|------------------------------------------------|-----------------|-------------------|----------------|---------|
| 1                    | أشعر بأن مهامني تُوزع بشكل عادل بين الموظفين.  |                 |                   |                |         |
| 2                    | تتسم قرارات الإدارة بالحيادية دون تفضيل.       |                 |                   |                |         |
| 3                    | يتم التعامل مع جميع الموظفين على قدم المساواة. |                 |                   |                |         |
| 4                    | أشعر بأن نظام الترقية عادل وواضح.              |                 |                   |                |         |
| 5                    | يتم تقييم أدائي الوظيفي بطريقة منصفة.          |                 |                   |                |         |
| المتوسط الكلي للمحور | —                                              |                 |                   |                |         |

المحور الثاني: التقدير والاعتراف بالجهود

| رقم البند            | العبارة                                          | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى الموافقة | الترتيب |
|----------------------|--------------------------------------------------|-----------------|-------------------|----------------|---------|
| 1                    | تتلقى إنجازاتي تقديرًا من الإدارة المباشرة.      |                 |                   |                |         |
| 2                    | تشجع الشركة الموظفين على تقديم الأفكار الجديدة.  |                 |                   |                |         |
| 3                    | يتم مكافأة الجهود الإضافية التي أبذلها في العمل. |                 |                   |                |         |
| 4                    | أشعر بأن جهودي معروفة ومعترف بها من الإدارة.     |                 |                   |                |         |
| 5                    | أحصل على ملاحظات إيجابية تشجعني على الاستمرار.   |                 |                   |                |         |
| المتوسط الكلي للمحور | —                                                |                 |                   |                |         |

المحور الثالث: الدعم الإداري والقيادي

| رقم البند            | العبارة                                                  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى الموافقة | الترتيب |
|----------------------|----------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|----------------|---------|
| 1                    | توفر الإدارة بيئة عمل داعمة للموظفين.                    |                 |                   |                |         |
| 2                    | يتم الاستماع لملاحظاتى واقتراحاتى من قبل المشرف المباشر. |                 |                   |                |         |
| 3                    | أُتلقى التوجيه المناسب عند الحاجة.                       |                 |                   |                |         |
| 4                    | توفر الشركة فرصًا للتطوير المهني.                        |                 |                   |                |         |
| 5                    | تُظهر الإدارة اهتمامًا برفاهيتى المهنية.                 |                 |                   |                |         |
| المتوسط الكلي للمحور | —                                                        |                 |                   |                |         |

المحور الرابع: التمكين والمشاركة في اتخاذ القرار

| رقم البند            | العبارة                                                             | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى الموافقة | الترتيب |
|----------------------|---------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|----------------|---------|
| 1                    | أشارك في اتخاذ القرارات المرتبطة بمهامي.                            |                 |                   |                |         |
| 2                    | تمنحني الإدارة الحرية الكافية لتنفيذ عملي.                          |                 |                   |                |         |
| 3                    | أثق في قدرتي على اتخاذ القرارات المناسبة دون الرجوع الدائم للإدارة. |                 |                   |                |         |
| 4                    | يتاح لي التعبير عن رأيي في السياسات التنظيمية.                      |                 |                   |                |         |
| 5                    | أشعر بأنني عضو مؤثر في فريق العمل.                                  |                 |                   |                |         |
| المتوسط الكلي للمحور | —                                                                   |                 |                   |                |         |

المحور الخامس: الاحتفاظ بالموظفين

| رقم البند            | العبارة                                             | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى الموافقة | الترتيب |
|----------------------|-----------------------------------------------------|-----------------|-------------------|----------------|---------|
| 1                    | لدي رغبة في الاستمرار بالعمل في الشركة لفترة طويلة. |                 |                   |                |         |
| 2                    | أشعر بالانتماء والولاء للمؤسسة.                     |                 |                   |                |         |
| 3                    | لا أفكر جدياً في ترك العمل خلال الفترة القادمة.     |                 |                   |                |         |
| 4                    | بيئة العمل الحالية تشجعني على البقاء.               |                 |                   |                |         |
| 5                    | أشعر بالرضا العام عن عملي في هذه الشركة.            |                 |                   |                |         |
| المتوسط الكلي للمحور | —                                                   |                 |                   |                |         |

## شكر وتقدير:

أقدم بجزيل الشكر والعرفان لكل من شارك في هذه الدراسة، وخصّص جزءاً من وقته للإجابة عن الاستبيان بكل اهتمام وموضوعية. لقد أسهمت مشاركاتكم في تزويد هذا البحث ببيانات دقيقة وذات قيمة عالية، وكان لها دور محوري في الوصول إلى نتائج واضحة تُسهم في تحقيق أهداف الدراسة .

إن تجاوبكم وتعاونكم يعكس وعياً كبيراً بأهمية الدراسات العلمية في تطوير الأداء المؤسسي، ودعم الجهود المبذولة في مجالات التطوير الإداري والتحول الرقمي. ولا شك أن مشاركتكم تمثل دعماً حقيقياً لكل باحث يسعى للإسهام في خدمة مجتمعه والارتقاء بالمعرفة في ميدان تخصصه.

وأود أن أعبر عن تقديري العميق لكل فرد شارك وساهم في إنجاح هذا العمل البحثي، آملاً أن تكون النتائج المتوصل إليها مفيدة للباحثين والممارسين، وأن تعود بالنفع على مؤسساتنا ومجتمعنا في المملكة العربية السعودية

مع أصدق الشكر والتقدير،

أحمد عمر باشميل

طالب ماجستير إدارة أعمال

كلية الإدارة – (جامعة ميدأوشن)

Dear Participant,

The researcher is conducting this study as part of the requirements for obtaining a Master's degree in Business Administration, under the research title: "The Impact of Workplace Culture on Employee Retention in Private Companies in the Kingdom of Saudi Arabia."

Given the significance of this topic in understanding how organizational practices influence employee stability, this questionnaire has been carefully developed as a primary tool for gathering accurate and reliable data. Your participation is highly valued, and your objective responses will provide essential insights that contribute meaningfully to the advancement of this research.

Your honest and thoughtful responses will play a critical role in achieving a comprehensive understanding of workplace culture and its effect on retaining employees in private-sector organizations. Please be assured that all information provided will be treated with complete confidentiality and used strictly for academic and scientific research purposes.

Thank you for your valuable time and cooperation.

## Demographic Information Section

### 1. Gender:

- ☐ Male
- ☐ Female

### 2. Age:

- ☐ Under 25 years
- ☐ 25–34 years
- ☐ 35–44 years
- ☐ 45 years and above

### 3. Educational Level:

- ☐ High School
- ☐ Diploma
- ☐ Bachelor's Degree
- ☐ Postgraduate Studies

### 4. Years of Experience:

- ☐ Less than 1 year
- ☐ 1–3 years
- ☐ 4–7 years
- ☐ More than 7 years

### 5. Job Title:

- ☐ Employee
- ☐ Supervisor
- ☐ Department Head
- ☐ Manager

## Section One: Organizational Justice

| Item No.                  | Statement                                                         | Mean | Standard Deviation | Level of Agreement | Rank |
|---------------------------|-------------------------------------------------------------------|------|--------------------|--------------------|------|
| 1                         | I believe that work tasks are distributed fairly among employees. |      |                    |                    |      |
| 2                         | Management decisions are neutral and free from favoritism.        |      |                    |                    |      |
| 3                         | All employees are treated equally and without discrimination.     |      |                    |                    |      |
| 4                         | I feel that the promotion system is fair and transparent.         |      |                    |                    |      |
| 5                         | My job performance is evaluated objectively.                      |      |                    |                    |      |
| Overall Mean for the Axis | —                                                                 |      |                    |                    |      |

## Section Two: Appreciation and Recognition

| Item No.                  | Statement                                                                    | Mean | Standard Deviation | Level of Agreement | Rank |
|---------------------------|------------------------------------------------------------------------------|------|--------------------|--------------------|------|
| 1                         | My achievements receive direct recognition from the management.              |      |                    |                    |      |
| 2                         | The company encourages employees to present new ideas.                       |      |                    |                    |      |
| 3                         | Additional efforts made at work are rewarded appropriately.                  |      |                    |                    |      |
| 4                         | I feel that my contributions are acknowledged and appreciated by management. |      |                    |                    |      |
| 5                         | I receive positive feedback that motivates me to continue performing well.   |      |                    |                    |      |
| Overall Mean for the Axis | —                                                                            |      |                    |                    |      |

### Section Three: Administrative and Leadership Support

| Item No.                  | Statement                                                            | Mean | Standard Deviation | Level of Agreement | Rank |
|---------------------------|----------------------------------------------------------------------|------|--------------------|--------------------|------|
| 1                         | Management provides a supportive work environment for employees.     |      |                    |                    |      |
| 2                         | My concerns and suggestions are listened to by my direct supervisor. |      |                    |                    |      |
| 3                         | I receive appropriate guidance and direction from management.        |      |                    |                    |      |
| 4                         | The company provides opportunities for professional development.     |      |                    |                    |      |
| 5                         | Management consistently shows interest in my professional growth.    |      |                    |                    |      |
| Overall Mean for the Axis | —                                                                    |      |                    |                    |      |

#### Section Four: Empowerment and Participation in Decision-Making

| Item No.                  | Statement                                                                                                                                   | Mean | Standard Deviation | Level of Agreement | Rank |
|---------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|--------------------|--------------------|------|
| 1                         | I participate in making decisions related to my job.                                                                                        |      |                    |                    |      |
| 2                         | Management grants me full authority to carry out my tasks.                                                                                  |      |                    |                    |      |
| 3                         | I have the ability to make appropriate decisions within the scope of my responsibilities without needing constant approval from management. |      |                    |                    |      |
| 4                         | I am encouraged to express my opinions about organizational policies.                                                                       |      |                    |                    |      |
| 5                         | I feel that I am an effective and influential member of the work team.                                                                      |      |                    |                    |      |
| Overall Mean for the Axis | —                                                                                                                                           |      |                    |                    |      |

## section Five: Employee Retention

| Item No.                  | Statement                                                             | Mean | Standard Deviation | Level of Agreement | Rank |
|---------------------------|-----------------------------------------------------------------------|------|--------------------|--------------------|------|
| 1                         | I have the desire to remain working in the company for a long period. |      |                    |                    |      |
| 2                         | I feel a strong sense of belonging and loyalty to the organization.   |      |                    |                    |      |
| 3                         | I do not consider leaving the company in the near future.             |      |                    |                    |      |
| 4                         | The work environment motivates me to stay.                            |      |                    |                    |      |
| 5                         | I feel generally satisfied with my job in this company.               |      |                    |                    |      |
| Overall Mean for the Axis | —                                                                     |      |                    |                    |      |

## Acknowledgment

I would like to extend my sincere gratitude and appreciation to everyone who participated in this study and dedicated part of their time to completing the questionnaire with great attention and objectivity. Your valuable contribution has provided this research with accurate and meaningful data that played a pivotal role in reaching clear results that support the objectives of the study.

Your cooperation and responsiveness reflect a deep awareness of the importance of scientific research in enhancing organizational performance and supporting ongoing efforts in administrative development and workplace improvement. Without a doubt, your participation represents genuine support for every researcher striving to contribute to the advancement of their community and the enrichment of knowledge within their field of specialization.

I would also like to express my deep appreciation to each individual who contributed to the success of this research. I sincerely hope that the findings of this study will be beneficial to researchers and practitioners and will contribute positively to organizations and society in the Kingdom of Saudi Arabia.

With my sincere thanks and appreciation,  
Ahmed Omar Bashmil  
Master's Degree Student - Business Administration  
College of Management – MidOcean University

Supervisors: Dr. Alfaisal Abdelhameed Mohamed & Dr. Fayez Ali Jrad  
College of Management,  
Midocean University

## Abstract

This study aims to examine the impact of workplace culture on employee retention in private-sector companies in the Kingdom of Saudi Arabia, particularly in light of the rapid changes in the labor market and the growing importance of creating work environments that attract and retain talented employees. Chapter One presented the background of the research problem, its significance, objectives, questions, and the conceptual and methodological framework of the study. Chapter Two reviewed relevant literature on workplace culture and its various dimensions, as well as the concepts, factors, and models related to employee retention.

Chapter Three explained the research methodology, which was based on the descriptive-analytical approach, using a questionnaire as the primary tool for data collection. The study sample consisted of 200 employees from private-sector companies. The questionnaire included five main dimensions: demographic information, organizational justice, recognition and appreciation, administrative and leadership support, empowerment and participation in decision-making, in addition to the employee retention dimension. Reliability and validity tests were conducted, including Cronbach's Alpha, which indicated a high level of internal consistency and supported the suitability of the instrument.

Chapter Four presented the data analysis using the five-point Likert scale. The findings showed a significant impact of workplace culture on employee retention. The results revealed that organizational justice, administrative support, recognition, and empowerment are among the key factors that enhance employees' desire to remain in their jobs and strengthen their sense of loyalty and job satisfaction. The study concluded with several recommendations, including the importance of promoting fairness and transparency practices, improving recognition and incentive systems, enhancing communication channels, and creating a supportive and motivating work environment that fosters stability and long-term retention.

**Midocean University**

**College of Management**

**Department of Master Business Administration**



**Title in English**

The Impact of Workplace Culture on Employee Retention in Private Companies  
in the Kingdom of Saudi Arabia

**Prepared by:**

Ahmed Omar Bashmail  
(251002919)

**Supervised by:**

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid Mohammed Hassan  
Dr. Fayez Jarad

**Year:2025**