الجمهورية العربية السورية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المعهد العالي لإدارة الأعمال

أثر ثقافة العائلة التنظيمية في الاحتفاظ بالعاملين
(دراسة حالة بنك بيمو السعودي الفرنسي)
Field Study: The Impact of Organizational Family Culture on Employees' Retention
(Case of Banque Bemo Saudi Fransi)

مشروع أعد لنيل درجة ماجستير: التأهيل والتخصص في إدارة الأعمال
توجه : إدارة الموارد البشرية

إعداد الطالبة: رشا عهد العساف

إشراف: الدكتور حسان اسماعيل

العام الدراسي: ٢٠٢١-٢٠٢٢

(لا يعبر هذا العمل إلا عن وجهة نظر معده ولا يتحمل المعهد أية مسؤولية جراء هذا العمل)

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مدى أثر ثقافة العائلة التنظيمية في الاحتفاظ بالعاملين في بنك بيمو السعودي الفرنسي. حيث شملت العينة ١٥٠ عامل في المصرف في الإدارة العامة والفروع وفي أغلب المحافظات السورية.

تم الاعتماد في جمع البيانات على الاستبانة كأداة رئيسة في الدراسة، حيث تم توزيع الاستبانة على العاملين في المصرف ومن ثم تحليل تلك البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS).

كما تم القيام بعدد من المقابلات الميدانية التي أكدت على أن ثقافة العائلة هي السائدة في المصرف إضافةً إلى تحليلها بالاعتماد على نموذج ادغار شاين للمستويات الثلاثة للثقافة وتبين بأن المصرف يعكس هذه الثقافة في المستويات الثلاثة.

تم دراسة ثقافة العائلة على ثلاثة أصعدة (صعيد المؤسسة-فريق العمل وأسرة العامل) ومدى تأثير كل بعد أو صعيد ضمن هذه الثقافة في الاحتفاظ بالعاملين .

تبين من النتائج بأن استجابات العينة كانت بدرجة الموافق لثقافة العائلة على صعيد المؤسسة وعلى صعيد فريق العمل، بينما كانت الإجابات بدرجة الحياد على صعيد أسرة العامل. أما بالنسبة للإجابات فيما يخص الاحتفاظ بالعاملين فكانت بدرجة الموافق أي أن العاملين يشعرون بالولاء والالتزام تجاه المصرف . كما أظهرت النتائج أن البعد الأكثر تأثيراً في الاحتفاظ بالعاملين هو المؤسسة يليه فريق العمل ومن ثم أسرة العامل والتي اعتبرت الأقل تأثيراً.

Abstract

This study aimed to determine the extent of the impact of the Organizational Family Culture on retaining employees in Banque Bemo Saudi Fransi. The sample included 150 workers in the bank in the Head Office, branches and in most of the Syrian governorates.

For collecting data, a survey was conducted and questionnaire was considered as the main tool in this study. It was distributed to the employees of the bank, and then the data were analyzed using the Statistical Analysis Program (SPSS).

A number of field interviews were also conducted, which confirmed that the family culture is the type that prevails in the bank, in addition to analyzing it based on Edgar Schein's model of the three levels of culture, and it was found that the bank reflects this culture at those three levels.

The family culture was studied on three dimensions (the level of the organization – team and the worker's family) and the impact of each dimension of this culture on the employees' retention.

The results have showed that the levels of organization and team were more influential on employees' retention than that of the level of the worker's family which has been considered as the least influential. As for the answers regarding employee retention, they have showed that the employees are loyal and committed to the bank.

الشكر

أتوجه بالشكر لعائلتي الثانية بنك بيمو السعودي الفرنسي على دعمهم وعلى تقديمهم لفرص للتطور دائماً على الصعيد المهني والشخصي.

كما أشكر المعهد العالي لإدارة الأعمال على الجهود المبذولة من قبل إدارته وكافة الكادر التدريسي على الرغم من التحديات الكثيرة في الوقت الحالي.

وأخص بالشكر الدكتور حسان اسماعيل على وضعنا على المسار الصحيح و حسن توجيهه وملاحظاته القيمة التي أغنت هذه الدراسة.

فهرس المحتويات

الفصل الأول: الإطار التمهيدي ٥
١ ١.. المقدمة: ٦
١ ٢. مصطلحات الدراسة: ٦
١ ٣. الدراسات السابقة: ٦
١ ٣ ١. التعقيب على الدراسات السابقة: ٨
١ ٤ . مشكلة الدراسة وتساؤلاتها: ٩
١ ٥ .أهمية الدراسة وأهدافها: ٩
١ ٦. مجتمع الدراسة وعينتها: ٩
الفصل الثاني: الإطار النظري ١٠
٢ ١. المبحث الأول: الثقافة التنظيمية ١١
٢ ١ ١. تمهيد: ١١
٢ ١ ٢ مفهوم الثقافة التنظيمية: ١١
٢ ١ ٣ عوامل خلق والحفاظ على الثقافة التنظيمية: ١١
٢ ١ ٤ محددات الثقافة التظيمية: ١٤
٢ ١ ٥ أنواع وأبعاد الثقافة التنظيمية: ٢١
٢ ١ ٦ مفهوم ثقافة العائلة التنظيمية: ٢٤
٢ ٢ .المبحث الثاني: الاحتفاظ بالعاملين: ٢٦
٢ ٢ ١ . تمهيد: ٢٦
٢ ٢ ٢ . مفهوم الاحتفاظ بالعاملين: ٢٦
٢ ٢ ٣ . العوامل التي تؤثر على الاحتفاظ بالعاملين: ٢٦
الفصل الثالث: الإطار العملي ٣٤
٣ ١.تمهيد: ٣٥
٣ ٢ . مجتمع وعينة الدراسة: ٣٥

٣ .٣ .أداة الدراسة: ٣٥
٣ .٤. منهج الدراسة: ٣٥
٣ .٥. صدق وثبات أداة الدراسة: ٣٨
٣ .٦ .متغيرات الدراسة: ٣٩
٣ .٧ . خصائص أفراد العينة: ٣٩
٣ .٨ .الإجابة عن تساؤلات الدراسة: ٤٢
٣ .٨ . ١ .التساؤل الأول: ما هي استجابات أفراد العينة حول ثقافة العائلة التنظيمية على صعيد المؤسسة؟ ٤٣
٣ .٨ . ٢ . التساؤل الأول: ما هي استجابات أفراد العينة حول ثقافة العائلة التنظيمية على صعيد فريق العمل؟ ٤٤
٣ .٨ . ٣. التساؤل الأول: ما هي استجابات أفراد العينة حول ثقافة العائلة التنظيمية على صعيد أسرة العامل؟ ٤٦
٣ .٨ . ٤. التساؤل الثاني: ما هي استجابات أفراد العينة حول الاحتفاظ بالعاملين؟ ٤٧
٣ .٨ . ٥. التساؤل الثالث: ما هو أثر ثقافة العائلة التنظيمية على صعيد المؤسسة في الاحتفاظ بالعاملين؟ ٤٩
٣ .٨ .٦ .التساؤل الرابع :ما هو أثر ثقافة العائلة التنظيمية على صعيد فريق العمل في الاحتفاظ بالعاملين؟ ٥٠
٣ .٨ . ٧.التساؤل الخامس: ما هو أثر ثقافة العائلة التنظيمية على صعيد أسرة العامل في الاحتفاظ بالعاملين؟ ٥١
٣ .٩. نتائج الدراسة: ٥٤
٣ .١٠ .التوصيات: ٥٥
المراجع ٥٧
الملاحق ٦١

فهرس الجداول

الجدول رقم (1): الفرق بين ثقافة العائلة،العشيرة والداعمة ٢٥
الجدول رقم (2): معاملات ثبات أداة الدراسة..... ٣٨
الجدول رقم (3): ميزان تقديري وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي. ٤٢
الجدول رقم (4) اختبار t للعينة للتساؤل الأول. ٤٣
الجدول رقم (5): اختبار t للعينة للتساؤل الأول ٤٤
الجدول رقم (6): اختبار t للعينة للتساؤل الأول ٤٦
الجدول رقم (7): اختبار t للعينة للتساؤل الثاني ٤٧
الجدول رقم (8): للتساؤل الثالث Model Summary ٤٩
الجدول رقم (9): للتساؤل الثالث Coefficient[a]. ٤٩
الجدول رقم (10):. للتساؤل الرابع Model Summary ..... ٥٠.
الجدول رقم (11): للتساؤل الرابع Coefficienta. ٥١
الجدول رقم (12): للتساؤل الخامس Model Summary..... ٥١
الجدول رقم (13): للتساؤل االخامس .Coefficienta ٥٢

فهرس الأشكال

الشكل رقم (1): عوامل خلق والحفاظ على الثقافة التنظيمية ١٢
الشكل رقم (2): العوامل التي تؤثر على الاحتفاظ بالعاملين: ٢٧
الشكل رقم (3): مستويات الثقافة التنظيمية ٣٦
الشكل رقم (4) متغيرات الدراسة. ٣٩
الشكل رقم (5): العينة من حيث الجنس ٣٩
الشكل رقم (6): العينة من حيث الفئات العمرية ٤٠
الشكل رقم (7): العينة من حيث الحالة الاجتماعية ٤٠
الشكل رقم (8): العينة من حيث التحصيل العلمي ٤١
الشكل رقم (9): العينة من حيث المستوى الإداري ٤١
الشكل رقم (10): العينة من حيث سنوات العمل ٤٢

الفصل الأول: الإطار التمهيدي

1 .1. المقدمة:

تعتبر الثقافة التنظيمية من المفاهيم المثيرة للجدل والتي تطرق إليها العديد من الباحثين حيث تم تعريفها من قبل أغلبهم على أنها مجموعة القيم والمعتقدات والعادات التي توجه سلوك الأفراد نحو السلوك المقبول وتربط العاملين مع بعضهم تحت مظلة واحدة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. وهي ما يكون شخصية المنظمة التي تجعلها متفردة بصفاتها ومميزاتها في نظر العملاء والعاملين فيها وهي ما يعكس من خلالها القيم والمعتقدات التي تبين مكانتها الحالية وما ستكون عليه في المستقبل. وفي الوقت الحالي يعتبر الاحتفاظ بالعاملين من أهم التحديات التي تواجه المنظمات بسبب الحروب والجائحات التي أصابت مختلف البلدان في العالم مما فرض على المنظمات والشركات إيجاد استراتيجيات حديثة،مختلفة واستباقية لكي تتمكن من الاحتفاظ بالعاملين الذين يواجهون ظروف معيشية صعبة وغير مألوفة تدفع بهم إلى التوجه نحو الشركات التي تؤمن لهم البيئة المناسبة وتدعمهم وتقدرهم وتعنى بشؤونهم العائلية وتوفر لهم فرص للتطور والتقدم. حيث لم تعد المكافآت النقدية تكفي أو مقنعة للعاملين لذلك وجب على الشركات أن تواكب وتلبي احتياجات عامليها بما يتلاءم مع استراتيجيتها في ضمان استمرار واستقرار عامليها بما يضمن تحقيق الأهداف على مستوى المنظمة ككل وتجنب تحمل نفقات التوظيف وبرامج التدريب للبدلاء.

وفي سوريا يعتبر مفهوم الثقافة التنظيمية جديد حيث لا تولي الشركات أهمية لهذا المفهوم بالرغم من أن الشعب السوري هو شعب عاطفي ويتأثر بالقيم والمعتقدات التي تشكل رابطاً قوياً في المجتمع والذي يمكن عكسه على مستوى مجتمع صغير كشركة أو منظمة تصبح فيها ثقافتها التنظيمية من أحد أهم العوامل للاحتفاظ بالعاملين.

1. 2. مصطلحات الدراسة:

- الثقافة التنظيمية: "بأنها القوة الغير المرئية التي تدفع المنظمة نحو أهداف محددة أو شيئ معين باتجاه محدد" (Schein,2010)
- ثقافة العائلة التنظيمية: هي مفهوم اجتماعي- إداري تم تحديده من قبل نظرية المعرفة الاجتماعية للعائلة والثقافة. كما أنها تعد مجموعة القيم ،المعايير،العقلية ،المعتقدات المشتركة ، والمواقف التي تنطبق على مجموعة من الأفراد في المؤسسة حيث يرون بعضهم ويرتبطون ببعضهم على أنهم عائلة واحدة . (Obiekew,2018)
- الاحتفاظ بالعاملين: هو مزيج من سياسات وإجراءات معينة يتم من خلالها احتفاظ المنظمات بعامليها الموهوبين لفترات أطول من الوقت (Nasir et al.,2019).

1 .3. الدراسات السابقة:

في هذه الدراسة تم الاعتماد على عدة دراسات سابقة وذلك لإغناء البحث العلمي والعمل على نتائج وتوصيات الدراسات السابقة والاستناد على المقاييس المستخدمة في استبيانات الدراسات السابقة والمحكمة.

الدراسة الأولى:

دراسة (De Carvalho, et al., 2018)بعنوان: "العلاقة بين الثقافة التنظيمية، الالتزام التنظيمي والرضى الوظيفي".

تناولت هذه الدراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية، الالتزام التنظيمي والرضى الوظيفي في القطاع المصرفي في البرازيل. حيث شملت العينة موظفي بنوك في ٢٦ ولاية برازيلية من أيلول ٢٠١٥ حتى شهر شباط ٢٠١٦ من كلا الجنسين ويمارسون وظائف مختلفة مع اختلاف بالأعمار والتعليم وعمر الشركة. وتم جمع ١٧٣٥ استبيان.

أظهرت هذه الدراسة العلاقة بين الأنواع الأربعة للثقافة التنظيمية (العشيرة ، والتسلسل الهرمي ، والأدوقراطية ، والسوق) والأبعاد الثلاثة للالتزام التنظيمي (عاطفي ، معياري ، مستمر). أظهرت أيضا العلاقة بين هذه الأنواع الأربعة من الثقافة التنظيمية و أبعاد الرضى الوظيفي (العلاقات والمكافأة وطبيعة العمل). بعد التحليل ، تم التحقق من أن ثقافة العشيرة لها تأثير كبير على الأبعاد الثلاثة للالتزام و للرضى الوظيفي. بينما تبين أن ثقافة التسلسل الهرمي ليس لها أي علاقة ذات دلالة مع الالتزام العاطفي ولكنها أظهرت علاقة مهمة مع الأسس الأخرى للالتزام التنظيمي ومع الأبعاد الثلاثة للرضى الوظيفي. لم يكن لثقافة التشبع علاقة مهمة مع الالتزام المستمر ونوع العلاقة من الرضى الوظيفي ، على الرغم من أنها بينت علاقة كبيرة مع المتغيرات الأخرى. أخيرًا ، ثقافة السوق كان لها تأثير كبير فقط على الالتزام المستمر، ومع ذلك كان ضعيفًا بالنسبة للمتغيرات الأخرى. كما أظهرت متغيرات الالتزام التنظيمي والرضى الوظيفي ارتباط الالتزام والرضى الوظيفي بمتغيرات الجنس و عمر الشركة والمنطقة والوظيفة المهنية.

الدراسة الثانية:

دراسة (Obiekwe, et al., 2019)بعنوان :" ثقافة العائلة التنظيمية وانغماس العاملين في نيجيريا".

تناولت هذه الدراسة العلاقة بين ثقافة العائلة والانغماس الوظيفي للعاملين في الشركات الصناعية، حيث كان حجم العينة ٢٩٢ عامل من أصل ١٠٧٤ عامل من الشركات الصناعية التي تم اختيارها في "Port Harcourt"باستخدام "Taro Yemen's Formula".

لقد بينت هذه الدراسة أن الأبعاد الثلاثة الثقافة العائلة التنظيمية (على صعيد الشركة ،الفريق ،والأسرة) مرتبطة بشكل إيجابي بالمشاركة ، التمكين وعمل الفريق واستخلصت هذه الدراسة على أن ثقافة العائلة هي استراتيجية مهمة لتحسين انغماس العاملين ضمن المؤسسة بالإضافة إلى ذلك ، تقود ثقافة العائلة التنظيمية إلى التزام العامل وفعاليته وإنتاجيته وابتكاره و تزيد من قدرته على التكيف في المؤسسات التي تشرك عامليها في عملياتها. وتوصي بأن تستفيد المؤسسات من ثقافة العائلة القائمة على صعيد الشركة ،الفريق ،والأسرة لدفع وتعزيز المشاركة في مكان العمل ؛ التمكين والعمل الجماعي.كما أنه يجب على المؤسسات تعزيز ثقافة االعائلة التنظيمية لتوليد التزام العامل والشعور القوي بالارتباط

بالمؤسسة حيث يمكن أن يؤدي غياب ثقافة االعائلة التنظيمية إلى انخفاض الروح المعنوية والالتزام و إلى ترك العاملين للعمل الذي قد يؤثر سلبًا على الإنتاجية.

الدراسة الثالثة:

دراسة (Sarhan, et al.,2020) بعنوان: " أثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي: دليل من قطاع الفنادق"

تناولت هذه الدراسة أثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في مجال الفنادق في الأردن. شملت العينة ٢٤٨ عامل في فنادق مختلفة. حيث تم البحث في ثلاثة أنواع وأبعاد من الثقافة التنظيمية وهي (الابتكار، البيروقراطية والداعمة). وتوصلت هذه الدراسة إلى أن العاملين الأردنيين الذين يعملون في منظمة ذات ثقافة بيروقراطية وداعمة يكونون أكثر التزامًا بمنظماتهم. علاوة على ذلك ، أظهرت نتائج هذا البحث أن الموظفين من الثقافة الشرق أوسطية والغربية لديهم آراء مشتركة تجاه العلاقة الإيجابية بين الثقافة التنظيمية الداعمة والالتزام التنظيمي. حيث تُظهر "الثقافة الداعمة" بيئة العمل الجماعي التي هي بيئة عمل مشجعة وموثوقة وموجهة للأشخاص. وتعكس الدفء، والود بين الأفراد والعدالة والتعاون وتتسم الثقافات الداعمة بالانفتاح ، التناغم ، الثقة ، الأمن ، الإنصاف ، العلاقات ذات المنحى الإنساني وتعد كالأسرة الممتدة .

الدراسة الرابعة:

دراسة (Maryati, et al.,2022) بعنوان: "هل تقلل الثقافة التنظيمية وممارسات الموارد البشرية من معدل دوران العمل في مؤسسة للتمويل الأصغر؟"

تناولت هذه الدراسة أثر الثقافة التنظيمية وممارسات الموارد البشرية على معدل دوران العمل في مؤسسة PT DMS للتمويل الأصغر في إندونيسيا .شملت العينة مدراء وحدات،مدراء إقليميين،مدير الموارد البشرية، مدير مجموعة القروض،المدير المالي، مدير قسم الشركات،روؤساء الأقسام وكان عدد المستجيبين ٢٤٩ في مناصب الإدارة الوسطى. تبين من خلال تحليل الثقافة التي قام بخلقها مدير الشركة بأنها ثقافة العشيرة. استنتجت هذه الدراسة أن ثقافة العشيرة تركز على العلاقات بين الأفراد من منطلق العائلة والتي تقوم على الود واللطافة حيث تكون صفة العائلة بارزة في هذه الثقافة. كما تعد مناسبة لعملاء مؤسسات التمويل الأصغر. إضافةً على ماسبق، أظهرت النتائج أن الثقافة التنظيمية لها تأثير إيجابي على رضى العاملين مع تطبيق ممارسات الموارد البشرية،فعند خلق ثقافة تنظيمية قوية يرتفع مستوى رضى العاملين وتتحسن ممارسات الموارد البشرية وتوصلت هذه الدراسة أن للثقافة التنظيمية تأثير سلبي على دوران العمل فكلما استمرت الإدارة بتطبيق وعكس الثقافة التنظيمية تنخفض احتمالية استقالة العاملين.

1 .3 .1. التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال استعراضنا للدراسات السابقة، نجد أن هناك علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي ومعدل دوران العمل والذي بدوره يعززمن الاحتفاظ بالعاملين. ولكن كما تبين لدينا فإن نوع

الثقافة التنظيمية محدد في هذه الدراسات وهما ثقافة العائلة (العشيرة) والثقافة الداعمة حيث تكون كل منهما موجهة للأفراد وتعنى بفرق العمل وتشجع على التعاون والانفتاح وتهتم بالعامين وأسرهم على أنهم فرد من أفراد العائلة والذي يعزز من ارتباط العاملين بالمنظمة وهذا ما أثبتته الدراسات السابقة على مدى تأثير وأهمية وجود هذه المعتقدات على التزام العاملين وانخفاض مستوى الاستقالات والذي يشجع العاملين على البقاء في المنظمة. لذلك فإن تطبيق هذا النوع من الثقافات التنظيمية يعتبر عامل أساسي للاحتفاظ بالعاملين.

4.1 . مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

بسبب الظروف المعيشية الصعبة التي تمر بها البلاد فإن معدل دوران العمل في ازدياد مستمر والاحتفاظ بالعاملين أصبح ضرورة ملحة نظراً لارتفاع تكلفة توظيف وتدريب العاملين الجدد وصعوبة إيجاد الكفاءات المناسبة مع الخبرة اللازمة بما ينفع المنظمة لتحقيق ما تطمح إليه ، لذلك وجب اللجوء لاستراتيجيات مختلفة للاحتفاظ بالعاملين. تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير ثقافة العائلة التنظيمية على ثلاث أصعدة في أحد المصارف الخاصة في سوريا على الاحتفاظ بالعاملين وتم طرح التساؤلات التالية للإجابة عنها:

١- ما هي استجابات أفراد العينة حول ثقافة العائلة في بنك بيمو السعودي الفرنسي على الأصعدة الثلاثة (المؤسسة-فريق العمل –أسرة العامل)؟.
٢- ما هي مستويات الاحتفاظ بالعاملين وفق ما عبر عنه أفراد العينة في بنك بيمو السعودي الفرنسي؟.
٣- هل هناك أثر لثقافة العائلة التنظيمية على صعيد المؤسسة بالاحتفاظ بالعاملين؟.
٤- هل هناك أثر لثقافة العائلة التنظيمية على صعيد فرق العمل بالاحتفاظ بالعاملين؟.
٥- هل هناك أثر لثقافة العائلة التنظيمية على صعيد أسرة العامل بالاحتفاظ بالعاملين؟.

5.1 .أهمية الدراسة وأهدافها:

تأتي أهمية هذه الدراسة على إثبات أن هناك علاقة لنوع محدد من الثقافة التنظيمية وهي " ثقافة العائلة " على الاحتفاظ بالعاملين في أحد المصارف السورية والذي سيثبت بذلك على أن للثقافة التنظيمية دور مهم في الاحتفاظ الذي يضفي ميزة تنافسية للمصرف عن غيره من المصارف. كما أن ذلك سيلقي الضوء على أهم النواحي التي تم التركيز عليها من قبل إدارة المصرف والنواحي الي يجب تعزيزها والعمل عليها في حال تم الإغفال عنها من قبل الإدارة وقسم الموارد البشرية.

وهذه الدراسة قد تكون بداية لفسح المجال لباقي المنظمات في قطاع المصارف أو غيره للغوص في تفاصيل الثقافة التنظيمية وتحديد نوع الثقافة الملائم لطبيعة عمل المنظمة واتساق القيم والمعتقدات والسلوك مع أهدافها الاستراتيجية.

6.1. مجتمع الدراسة وعينتها:

شمل مجتمع الدراسة العاملين في بنك بيمو السعودي الفرنسي وشملت العينة ١٥٠ عامل في المصرف في كافة المستويات الإدارية والإشرافية وفي أغلب المحافظات السورية.

الفصل الثاني: الإطار النظري

2 . 1. المبحث الأول: الثقافة التنظيمية

2 .1 .1. تمهيد:

في هذا المبحث سيتم شرح مفهوم الثقافة التنظيمية والعوامل التي تساهم في خلقها والحفاظ عليها في المنظمة بالإضافة إلى أبعادها وأنواعها. كما سيتم تعريف ثقافة العائلة التنظيمية ومقارنتها مع ثقافة العشيرة والثقافة الداعمة.

2 .1 .2 مفهوم الثقافة التنظيمية:

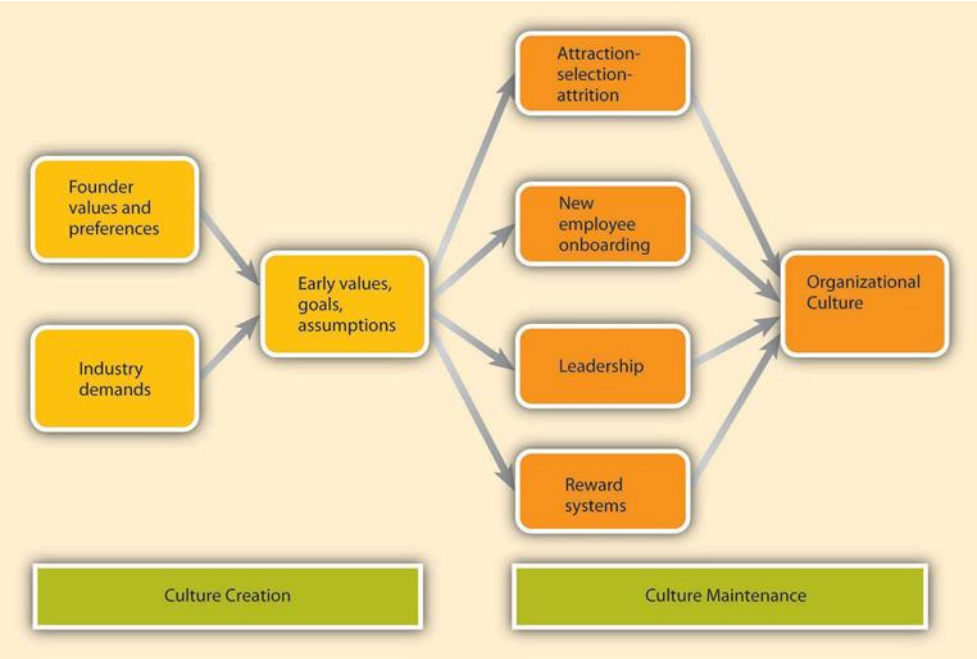
بناءً على مراجعة نظرية تطبيقية لمفهوم الثقافة التنظيمية أجرتها (عبد الحميد، ٢٠٢٢)، وجدت بأن هناك العديد من التعاريف التي توضح معنى الثقافة التنظيمية التي تصل إلى أكثر من ١٦٢ تعريف منها ما يلي:

- عرفها (Gupta& Govindarajan,2000)بأنها "بيئة اجتماعية تحرك التوقعات الرسمية وغير الرسمية للأفراد، وتختار أنواع الأفراد الذين سيلائمون المنظمة، كما أنها تشكل حرياتهم في القيام بأعمال دون الحصول على موافقة مسبقة، بالإضافة إلى أنها تؤثر في كيفية تفاعلهم مع الآخرين داخل المنظمة وخارجها(المدان وموسى، ٢٠١٠، ص ١١١).
- من التعاريف الأكثر شيوعاً هو تعريف ادغار شاين و الملقب "بأبو الثقافة التنظيمية" "بأنها القوة الغير المرئية التي تدفع المنظمة نحو أهداف محددة أو شيئ معين باتجاه محدد" (هوجان وكوت،٢٠١٤ ؛ شاين،٢٠١٠).
- كما تم تعريفها بأنها مزيج يشمل المعتقدات،والأيديولوجيا،واللغة، والطقوس،والقيم، والأعراف، والتقاليد التي تقود كل السوكيات الداخلية للمنظمة، سواء فردية أو جماعية أو تعاونية (هوجان وكوت،٢٠١٤ ؛ Homburg and Pflesser، ٢٠٠٠ ؛شاين، ٢٠١٠).
- وقد عُرفت أيضًا بأنها "إطار معرفي مكون من الاتجاهات والقيم ومعايير السلوك والتوقعات التي يتقاسمها العاملون في المنظمة، وتتأصل أي ثقافة على مجموعة من الخصائص الأساسية التي يثمنها العاملون في المنظمة"(جرينبرج وبارون، ٢٠١٠ ، ص ٦٢٧).
- كما أن الثقافة التنظيمية يمكن تعريفها بأنها هي "مجموعة السلوكيات المتسقة والحقيقية، والتي تعكس المعتقدات والتوقعات المشتركة للعاملين والسائدة في بيئة عمل منظمة ما، كما أنها تؤثرعلى كل من تفاعل العاملين نحو تنفيذ السياسات الإدارية، وتحقيق الاستراتيجية، وتحسن كفاءة الأداء". (رباب محروس،٢٠٢٢).

2 .1 .3 عوامل خلق والحفاظ على الثقافة التنظيمية:

هناك عدة عوال تدخل في عملية خلق الثقافة التنظيمية والحفاظ عليها وهي على الشكل الآتي:

الشكل رقم (1) عوامل خلق والحفاظ على الثقافة التنظيمية



(Bauer&Erdogan,2012)

١- قيم وتفضيلات المؤسسين:

ترتبط ثقافة المنظمة ، لا سيما خلال سنواتها الأولى ، حتماً بشخصية وخلفية وقيم مؤسسها أو مؤسسيها ، فضلاً عن رؤيتهم لمستقبل المنظمة. يفسر هذا أحد أسباب صعوبة تغيير الثقافة: وهي تتشكل في الأيام الأولى من التأسيس. فعندما يؤسس رواد الأعمال أعمالهم التجارية الخاصة ، فإن الطريقة التي يريدون بها القيام بالأعمال تحدد قواعد المنظمة ، والهيكل التنظيمي في الشركة ، والأشخاص الذين يوظفونهم للعمل معهم

٢- متطلبات القطاع:

بينما يمارس المؤسسون بلا شك تأثيرًا قويًا على ثقافات المنظمات، تلعب خصائص الصناعة دورًا أيضًا. تعمل خصائص الصناعة ومطالبها كقوة لخلق أوجه تشابه بين الثقافات التنظيمية. على سبيل المثال ، على الرغم من بعض الاختلافات ، فإن العديد من الشركات في قطاعي التأمين والبنوك مستقرة وموجهة نحو القواعد ، والعديد من الشركات في صناعة التكنولوجيا الفائقة لديها ثقافات مبتكرة ، والشركات في الصناعة غير الربحية تميل إلى أن تكون موجهة نحو الناس. إذا كانت الصناعة ذات عدد كبير من المتطلبات التنظيمية - على سبيل المثال ، البنوك والرعاية الصحية وصناعات محطات الطاقة النووية - فقد نتوقع وجود عدد كبير من القواعد واللوائح ، وهيكل شركة بيروقراطي ، ومستقر الثقافة. وبالمثل ، تتطلب صناعة التكنولوجيا الفائقة المرونة ، واتخاذ إجراءات سريعة ، وقلة الاهتمام بالقواعد والسلطة ، مما قد يخلق ثقافة أكثر إبداعًا نسبيًا.

٣- جذب واختيار وتصفية:

يتم الحفاظ على الثقافة التنظيمية من خلال عملية تعرف باسم الجذب - الانتقاء - التصفية أولاً ، ينجذب الموظفون إلى المنظمات التي يتناسبون معها. وبعبارة أخرى ، سيجد المتقدمون للوظائف المختلفة ثقافات مختلفة لتكون جذابة. قد يشعر الشخص الذي يتمتع بطبيعة تنافسية بالراحة ويفضل العمل في شركة حيث المنافسة هي القاعدة. قد يفضل البعض الآخر العمل في مكان يقدر العمل الجماعي. تظهر الأبحاث أن الموظفين ذوي السمات الشخصية المختلفة يجدون ثقافات مختلفة جذابة.

قد يكون بعض المرشحين ماهرين في إقناع جهات التوظيف والإشارة إلى مستويات عالية من الثقافة الملائمة على الرغم من أنهم لا يشاركون بالضرورة قيم الشركة. علاوة على ذلك ، قد يعاني القائمون على التوظيف من ويوظفون بعض المرشحين معتقدين أنهم يتناسبون مع الثقافة. على أي حال ، ستقضي المنظمة في النهاية على المرشحين الذين لا يصلحون من خلال التصفية وهي العملية الطبيعية التي يغادر فيها المرشحون غير المناسبين الشركة.نتيجةً لما سبق، تقوم الشركة بجذب واختيار والاحتفاظ بالأشخاص الذين يشاركونها قيمها الأساسية. من ناحية أخرى ، سيتم استبعاد الأشخاص المختلفين في القيم الأساسية من المنظمة إما أثناء عملية التوظيف أو لاحقًا من خلال دوران العمالة الذي يحدث بشكل طبيعي. بالتالي ـ تعتبر الثقافة التنظيمية هي أداة للدفاع عن الانسجام والتفاهم الموجود بين أفراد المنظمة.

٤- الدورة التعريفية للموظف الجديد:

هي إحدى الطرق التي يتم بها نقل قيم المنظمة ومعاييرها وأنماطها السلوكية إلى الموظفين من خلال الإعداد (يشار إليها أيضًا باسم عملية التنشئة الاجتماعية التنظيمية). يشير Onboarding إلى العملية التي يتعلم من خلالها الموظفون الجدد المواقف والمعرفة والمهارات والسلوكيات المطلوبة للعمل بفعالية داخل المؤسسة. إذا تمكنت منظمة ما من التواصل الاجتماعي بنجاح مع الموظفين الجدد ليصبحوا من المطلعين على المؤسسة ، فإن الموظفين الجدد سيشعرون بالثقة فيما يتعلق بقدرتهم على الأداء ، ويشعرون بأنهم سيشعرون بالقبول من قبل أقرانهم ، ويفهمون ويشاركون الافتراضات والمعايير والقيم التي تشكل جزءًا من ثقافة المنظمة. يترجم هذا الفهم والثقة بدورهما إلى موظفين جدد أكثر فاعلية وأداء أفضل ولديهم رضا وظيفي أعلى والتزام تنظيمي أقوى وفترة عمل أطول داخل المنظمة.

٥- القيادة:

يلعب القادة دورًا فعالًا في إنشاء ثقافة المنظمة وتغييرها. هناك علاقة مباشرة بين أسلوب القائد وثقافة المنظمة. على سبيل المثال ، عندما يحفز القادة الموظفين من خلال الإلهام ، تميل ثقافة الشركة إلى أن تكون أكثر دعمًا وتوجهًا نحو الأشخاص. عندما يحفز القادة بجعل المكافآت متوقفة على الأداء ، فإن ثقافة الشركة تميل إلى أن تكون أكثر توجهاً نحو الأداء والقدرة على المنافسة. جزء من تأثير القائد على الثقافة هو من خلال القدوة. اقترحت العديد من الدراسات أن سلوك القائد ، والاتساق بين السياسة التنظيمية وتصرفات القائد ، ونمذجة دور القائد هو الذي يعزز القيم التي تنعكس من خلال الثقافة التنظيمية.

٦- نظام المكافآت:

تتحدد ثقافة المنظمة من خلال نوع أنظمة المكافآت المستخدمة في المنظمة ، وأنواع السلوكيات والنتائج التي تختارها للمكافأة والمعاقبة. أحد العناصر ذات الصلة في نظام المكافآت هو ما إذا كانت المنظمة تكافئ السلوكيات أو النتائج. لدى بعض الشركات أنظمة مكافآت تؤكد على عناصر الأداء غير الملموسة بالإضافة إلى مقاييس يمكن ملاحظتها بسهولة أكبر. في هذه المنظمات ، قد يقوم المشرفون والأقران بتقييم أداء الموظف من خلال تقييم سلوكيات الشخص بالإضافة إلى النتائج. في مثل هذه الشركات ، قد نتوقع ثقافة موجهة نسبيًا للأشخاص أو الفريق ، ويعمل فيها الموظفون كجزء من العائلة.

من ناحية أخرى ، في الشركات التي تكافئ فقط بناءً على تحقيق الهدف ، هناك تركيز على قياس النتائج فقط دون إيلاء الكثير من الاهتمام للعملية،فنلاحظ خلق ثقافات تنافسية وموجهة نحو النتائج. قد يكون التصنيف الآخر لأنظمة المكافآت هو ما إذا كانت المنظمة تستخدم تصنيفات معينة. فحيث يقوم نظام المكافآت على تحريض الأعضاء ضد بعضهم البعض ويتم تصنيف الموظفين ضد بعضهم البعض ويتلقى أصحاب الأداء المنخفض عقوبات طويلة الأجل أو قصيرة الأجل ، سيكون من الصعب تطوير ثقافة توجيه الأشخاص وقد يؤدي ذلك إلى ثقافة تنافسية.

- ومن منطلق حديث وجدت (Lee yohn, 2021)لم يعد النهج لبناء ثقافة المنظمة من أعلى الهيكل الى أسفله مجديًا لعدة أسباب. منها بعد Covid-19 تغيرت كيفية تفاعل القادة مع الموظفين وكيفية تواصل زملاء العمل مع بعضهم البعض. و نمت أيضاً أهمية ثقافة الشركة ، وذلك بسبب الأزمات البارزة الأخيرة في الشركات ذات الأسماء الكبيرة. حيث وجد بالفعل نهج جديد لبناء الثقافة في بعض المنظمات ، وهو نهج يكون فيه كل فرد في المنظمة مسؤولاً عنه. الأهم من ذلك ، أن هذا النموذج لا ينقل بناء الثقافة إلى مفهوم غير متبلور يؤثر فيه الجميع ولكن لا أحد يقود أو يكون مسؤولاً عنه. في النموذج الجديد لبناء الثقافة ، يكون كل فرد مسؤولاً عن تنمية الثقافة المرغوبة.

في حين أن التنفيذ الفعلي لهذا النموذج قد يختلف بناءً على نوع وحجم وعمر وهيكل المنظمة ، فإن التوزيع العام للمسؤولية يكون على كل مما يلي:

مجلس الإدارة-الرئيس التنفيذي والإدارة العليا-قسم الموارد البشرية-قسم الامتثال والمخاطر و الأخلاق-الإدارة الوسطى والعاملين.

4. 1. 2 محددات الثقافة التنظيمية:

تختلف محددات الثقافة التنظيمية بحسب القطاع والمجال الذي تنتمي له المؤسسة فنجد أنها تختلف في المؤسسات ذات الطابع الاقتصادي عن التي تتواجد في المؤسسات ذات الطابع الخدماتي، أو الطابع المدني ،أو الطابع العسكري ...الخ .

بناءً على بحث قام به بسام وزناجي حيث تم تحديد المحددات من مبدأ سوسيولوجي والتي تساهم في تشكل الثقافة التنظيمية وهي على الشكل التالي (وزناجي،٢٠٢١،ص١١٨):

١- ثقافة المجتمع:

كثيرا ما نسمع ونتحدث عن منتوج معين ونربطه بمجتمع دون آخر، فمثلا عندما نتحدث عن الماكينة الألمانية فنحن هنا لا نتحدث عن الماكينة أو السيارة الألمانية كمنتوج مرتبط بوسائل مادية أو تكنولوجية بحته في إطار مستقل عن المجتمع، بل نقرنها دائما بالمجتمع الذي أنتجها ، فنقول الماكينة الألمانية أو السيارة الألمانية..الخ ، ونقولها بنوع من الثقة على أنها منتوج ذو جودة عالية، وهذه دلالة وا ضحة على أننا نعبر في مقولتنا عن ثقافة مجتمع تحمل في مضمونها قيم الدقة والجودة والصرامة وحب العمل والتميز، كذلك عندما نتحدث عن الاقتصاد الياباني فإننا نعبر كذلك على ثقافة مجتمع تحمل قيم الإرادة ورح العمل الجماعي لدى مجتمع العمل الياباني، في المقابل عندما نتحدث عن ثقافة العمل في بعض المجتمعات النامية أو التي تنتمي إلى العالم الثالث نجدها ترتبط كثيرا ببعض الدلالات السلبية التي تعبر عن غياب ثقافة قوية في هذه المجتمعات، لذا نجد أن كل التعريفات التي تناولت الثقافة ووظائفها ركزت على أنها كيان حيوي في المجتمع، حتى أن البعض شبهها ببعض الوظائف الحيوية في جسم الإنسان ويقول مالك بن نبي في هذا الصدد أنه "إذا ما أردنا إيضاحا أشمل لوظيفة الثقافة فلنمثلها بوظيفة الدم، فهو يتركب من الكريات الحمراء والبيضاء، وكلاهما يسبح في سائل واحد من) البلازما(ليغذي جسده، والثقافة هي ذلك الدم في جسم المجتمع يغذي حضارته ، ويحمل أفكاره) الصفوة(كما يحمل أفكاره) العامة، وكل من هذه الأفكار منسجم في سائل واحد من الاستعدادات المتشابهة ، والاتجاهات الموحدة والأذواق المناسب (مالك،١٩٩٤ ،ص ٧٨)إن هذه الوظيفة الحيوية في المجتمع تعتبر من أهم المحددات للثقافة التنظيمية في المؤسسة ، لذا قد نجد مثلا تشابه في الوسائل والتجهيزات والإمكانيات المادية والتكنولوجية والتقنية بين مؤسستين تنتمي كل واحدة منهما لمجتمع يختلف عن الأخر في ثقافته،فتحقق المؤسسة التي تنتني لمجتمع يتمتع بثقافة قوية أهدافها وتتطور ، في حين أ ن نظيرتها في المجتمع الذي يحمل ثقافة غير قوية لا تحقق أهدافها وتبقى في حالة ركود وجمود وربما لا تحقق حتى هدف الاستمرار،وهنا جحر الزاوية في الدور الذي تلعبه ثقافة المجتمع في تحديد الثقافة التنظيمية داخل المؤسسات، فكلما كان المجتمع يتمتع بثقافة قوية بناءة تحمل قيم الجدية والتضحية والجودة كلما كانت الثقافة التنظيمية في المؤسسات التي تنتمي إليه أكثر إيجابية من غيرها في مجتمع يحمل ثقافة غير قوية، والت ي بدورها تنعكس سلبا على مؤسساته، وهذا ما نلاحظه في واقع المؤسسة الجزائرية من خلال ما أثبتته الدراسات السوسيو- تنظيمية السابقة في هذا المجال، حيث نجد أن الأزمة الثقافية في المجتمع لها انعكاسات سلبية كثيرة على واقع المؤسسة الجزائرية، ويقول مالك بن نبي في كتاباته حول الأزمة الثقافية أن " أي إخفاق يسجله المجتمع في إحدى محاولاته إنما هو التعبير الصادق على درجة أزمته الثقافية ..." (مالك،١٩٩٤، ص ٩٢) ويرى كذلك بأن " الأزمة الثقافية تنمو معها أيضا نتائجها، من الحد الذي يمكن تداركه بالتعديل البسيط إلى الحد الذي يصبح فيه التعديل مستحيلا، أو لا يمكن إلا بثورة ثقافية عارمة تكون في الحقيقة بمثابة انطلاقة جديدة للحياة الاجتماعية من نقطة الصفر " (مالك، ١٩٩٤ ، ص ٩١).

فعندما نطلع على الدراسات السابقة التي تناولت مشكلة الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، نجد الكثير والكثير من المشكلات ذات الأبعاد الثقافية رغم توفر الوسائل والتجهيزات المادية التي تحقق صفة التنظيم ككيان مادي؛ إلا أن الأزمة الثقافة كانت سببا في عدم فعاليتها وتقدمها وتطويرها ،فمثلا ثقافة "

البايلك" و تقديم المصلحة الخاصة على العامة ، قيم الفردانية...الخ، كلها تعبر عن ثقافة مجتمعة دخلت إلى المؤسسة الجزائرية وكانت جزءا من الأسباب التي حالت دو ن المض ي بها قدما نحو التطور، ولا شك أن الأزمة الثقافة هي منتوج لتراكمات سوسيو تاريخية واقتصادية و ما إلى ذلك من الأسباب التي انتجت لنا في النهاية ثقافة –تنظيمية ضعيفة، ولنا الكثير من الشواهد حول واقع الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، إذا يرى بعض الباحثي ن أن " الخصائص التي تنفرد بها المؤسسات العمومية تتمثل في غياب المحاسبة، وغياب إلزامية الوصول إلى نتيجة، غياب التسيير بالأهداف،) غياب الحسيب والرقيب(، واللامبالاة بالمستهلك للخدمة) المواطن(وذلك ما يؤدي إلى استعمال السلطة التقديرية ثم الإفراط في اللجوء إليها، والسلطة التقديرية هي في الحقيقة استثناء، لكنها تصبح شيئا فشيئا القاعدة، بحيث يشيع العمل بالاستثناء بينما يغيب العمل بالقانون " (عبد الحميد، ٢٠٠٨ ،ص ١٠٧، ١٠٨)، إن هذا المثال يعتبر عينة صغيرة جدا من مشكلات الثقافة التنظيمية التي تتخبط فيها المؤسسة الجزائرية.

٢-الثقافة العالمية:

إن من خصائص الثقافة بمفهومها السوسيولوجي خاصية الانتقال ، إما عبر الأجيال أو عبر المجتمعات، و إن نماذج التسيير في العالم سواء في الماضي أو الحاضر ، كان لها انتقال واسع عبرالمجتمع العالمي سواء عن طريق الكتب أو الملتقيات الدولية وحتى الاستعمار كان له دور في هذا الانتقال، فانتقال الفكرة من مجتمع لآخر أمر مسلم به منذ القدم وخاصة اليوم في مجتمع العولمة والتكنولوجيا الحديثة، فما أحدثته الثورة الفرنسية وما تبعه من تطورات في المعرفة العلمية والمنهج العلمي، كان له دور كبير في انتشار الأفكار خاصة في مجال تنظيم العمل، سواء من جوانبه السوسيولوجية أو الاقتصادية أو التكنولوجية أو الإدارية ، وإن المتتبع للتراث النظري في مجال سوسيولوجيا المنظمات وعلم الإدارة يجد أن هناك الكثير من النماذج التسييرية التي انتقلت من بيئة لأخرى وحملت معها الكثير من الأيديولوجيات والقيم والأفكار، وأصبحت جزءا لا يتجزء من الثقافة التنظيمية في المجتمعات التي استقبلت وطبقت هذه النماذج، مثل النموذج البيروقراطي الذي أكدت الكثير من الدراسات أنه وليد بيئة أيديولوجية رأسمالية، كما نلاحظ أيضا اليوم أن الشركات متعددة الجنسيات تحمل في مضامين ثقافتها التنظيمية ثقافة عالمية يحملها الأفراد الفاعلين فيها من الجنسيات المختلفة، لذا لا يمكن إغفال الثقافة العالمية كمحدد من محددات الثقافة التنظيمية؛ لأن النماذج التسييرية سواء الماكرو سوسيو لوجية كالنموذج الاشتراكي أو الرأسمالي، أو الميكرو سوسيولوجية المتعلقة بتنظيم العمل في وحداته الصغرى ، بالإضافة إلى التكنولوجيا الحديثة ،كلها عبارة عن محمولات ثقافية ساهمت في تشكل جزء من الثقافة التنظيمية في مجتمع العمل العالمي.

٣-أهداف المؤسسة : -

إن المتتبع للتراث النظري الذي تناول تعريفات التنظيم يجد أن أغلبها إن لم نقل كلها يتمحور حول مصطلح الهدف، فنجد مثلا في تعريف كل من لويس ألن يقول أن التنظيم هو "عملية تحديد وتجميع العمل الذي ينبغي أداؤه ...بغرض تمكين الأشخاص من العمل بأكثر فعالية لتحقيق الأهداف " (صالح، ٢٠٠٦ ،ص ١٦)، وكلك تعريف أميتاي إيتزيوني يقول أن التنظيمات "هي الوحدات الاجتماعية التي يتم إنشائها من أجل تحقيق أهداف معينة" (صالح، ٢٠٠٦ ،ص ١٩)، إن هذه التعريفات وغيرها تدل

بشكل واضح على أن الهدف هو ركيزة أساسية في التنظيم تتمحور حوله كل العمليات والسلوكيات والقيم التنظيمية، لهذا يعتبر من بوصلة التنظيم، وقد شبهت هذه الدراسة أهداف المؤسسة بالبوصلة؛ لأنها هي الموجه الرئيس لكل ما يدور داخل التنظيم، فنجد أن هناك تنظيمات جاءت لتحقيق أهداف تنموية ذات طابع اقتصادي، وهناك من لها هدف خدماتي، وهناك من لها هدف معرفي مثل الجامعة، ومنها من لها أهداف أمنية لحماية المجتمع ...الخ ، إن هذا الاختلاف في الأهداف من مؤسسة لأخرى يعتبر من أهم المحددات للثقافة التنظيمية، ففي المؤسسات ذات الطابع الإقتصادي البحت تكون الثقافة التنظيمية السائدة ربما أكثر صرامة من تنظيم له طابع خدماتي؛ لأن الهدف يختلف فالقيم والمعتقدات الموجودة في المؤسسة ذات الطابع الاقتصادي تختلف عن غيرها في المؤسسة ذات الطابع الخدماتي، وما نلاحظه في واقعنا كأخصائيين أن مؤسسة سونلغاز أو مؤسسة نفطال أو مؤسسة سونتراك أو المؤسسات البنكية ...الخ، تتميز في ثقافتها التنظيمية بقيم الجدية والصرامة في العمل مقارنة بمؤسسة خدماتية كإقامة جامعية؛ لأن الأولى هدفها الربح وتتعامل مع الأموال وأجهزة وحسابات دقيقة وأي خلل في معاملتها وعمليتها التنظيمية قد يؤدي إلى خسائر تؤثر على فعاليتها ونجاحها، في حين أ ن المؤسسة الخدماتية مثل إقامة جامعية لا تسعى لتحقيق الربح المادي، فنجد أن مجتمع العمل فيها أقل انضباطا والتزما؛ لأنه يتعامل مع أمور أقل تعقيدا من المؤسسة الاقتصادية. من المؤشرات التي تعبر عن ثقافة تنظيمية خاصة بتلك المؤسسة تميزها عن غيرها، لأنها مترابطة بأهداف حساسة تتعلق بأمن المجتمع . إن هذه التباينات بين الأهداف من مؤسسة لآخرى ، تعتبر أحدى أهم محددات الثقافة التنظيمية، لهذا وجب علينا كباحثين عند تناولنا لموضوع الثقافة التنظيمية الأخذ بعين الاعتبار أهداف المؤسسة كركيزة أساسية في التحليل السوسيولوجي .

٤-مكانة المؤسسة في المجتمع: -

تعبر المكانة عن القيمة التي تحظى بها المؤسسة في المجتمع سواء من جانب اجتماعي أواقتصادي أو سياسي أو غير ذلك ، إن هذه المكانة عادة ما ترتبط بالوظيفة والدور التي يؤديه التنظيم في المجتمع، فنجد مثلا أن المؤسسة التعليمية لها وظيفة تربوية ومعرفية في آن معا، وهوما يجعلها ذات قيمة إجتماعية أكثر من غيرها في المجتمعات التي تحترم العلم والمعرفة، ما يساهم في إنتاج ثقافة تنظيمية فيها تختلف عن غيرها من المؤسسات الأخرى ، كما نجد أن للمكانة الاقتصادية دورا مهما كذلك في هذا الجانب، فنجد أن المؤسسات التي تعبر عن رافد مهم في الاقتصاد الوطني لها مكانة سوسيو اقتصادية خاصة مقارنة بغيرها من المؤسسات الاقتصادية الأخرى ، وهذا بدوره يساهم في خلق ثقافة تنظيمية مختلفة عن غيرها، وخير مثال في الجزائرالمؤسسات البترولية) سونطراك (لها مكانة سوسيو اقتصادية كبيرة في المجتمع بحكم أنها القاعدة الرئيسية التي يعتمد عليها الاقتصاد الجزائري ، فالدور والوظيفة الحيوية الذي تؤديها هذه المؤسسة في المجتمع منحها قيمة اجتماعية واقتصادية ساهمت بدورها في خلق ثقافة تنظيمية تتميز عن غيرها من المؤسسات ذات الطابع الاقتصادي الأقل أولوية منها، حتى أننا عند الحديث عن مؤسسة) سونطراك(نتحدث بنوع من الفخر ،ونجد أن كل من ينتمي لهذه المؤسسة يصنف نفسه ضمن الإطارت المهمة في الدولة الجزائرية، وهذا راجع لقيمتها الاقتصادية، حتى أن الإعلام يضعها في مكانة خاصة تختلف عن باقي المؤسسات، وكذلك المؤسسات الأمنية المرتبطة بوظائف الحماية

والأمن الاجتماعي والقومي، فنجد أن لها مكانة خاصة؛ لأنها تلعب دور حيوي في المجتمع وتحقق أحد أهم متطلبات الحياة الإنسانية وهو مطلب الأمن ...الخ ، إن هذه المكانة التي ربما تفرضها ظروف خاصة بالمجتمع أو يصنعها المجتمع لأسباب معينة تاريخية أو سياسية أواقتصادية أو غيرها ، تعتبر من أهم المحددات التي تساهم في تشكل الثقافة التنظيمية، ويجب أخذها بعين الاعتبار في التحليل السوسيولوجي للثقافة التنظيمية. حيث لا يمكن فهم مضامين أي ثقافة تنظيمية دون الأخذ بعين الاعتبار مكانة المؤسسة في المجتمع .

٥-نوعية تكوين مجتمع العمل في المؤسسة:

لا شك أن المورد البشري يمر بمحطات تكوينية عبر مسيرته التعليمية والعلمية، حيث نجد أ ن هناك مراحل فيها نوع من التجانس في التكوين وهي مراحل التعليم الأساسي، ولكن تختلف مسارات التكوين مستقبلا فمنهم من اختار تخصصاً في الميدان الأدبي، ومنهم من اختار ميدان العلوم الإنسانية والاجتماعية، ومنهم من اختار ميدان العلوم الطبيعية والتقنية ...الخ من التباينات في التكوين، ومن الطبيعي أن كل تنظيم يختار الموارد البشرية من خلال عملية التوظيف حسب طبيعته وأهدافه، فالمنظمات ذات الطابع الصناعي يكون أغلب عمالها من ذوي الاختصاصات التقنية، في حين نجد أن الإدارات العمومية ذات الطابع الخدماتي يكون أغلب عمالها من ذوي الاختصاصات المرتبطة بالعلوم القانونية والاجتماعية ...الخ، إن هذا التباين في طبيعة تكوين المورد البشري له دور في تحديد الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة؛ لأن طبيعة التكوين لها دور في تكوين شخصية الفرد وتفكيره ولغته و سلوكاته ونظرته للأشياء، لذا كثيرا ما نلاحظ أن أصحاب التكوين المتشابه يحملون بعض الخصائص والأفكار المتشابه ليس بشكل مطلق ولكن إلى حد ما هناك الكثير من النقاط المشتركة بين الأفراد الذين تلقوا نفس التكوين،وخير دليل نلاحظه في الفروقات بين الذين تلقو تكوينا في المدارس العسكرية والذين تلقو تكويننا في المدارس المدنية، وهناك الكثير من النماذج التي نلاحظها كأخصائيين في حياتنا اليومية حتى في الجامعة والمجتمع، إن هذا التباين في التكوين له دور في تحديد الثقافة التنظيمية في المؤسسة؛ حيث يصفها البعض بثقافة المهنة أو ثقافة الوظيفة، فمثلا نجد أن المؤسسة الصحية كالمستشفيات تطغى عليها المهن الطبية) أطباء ، ممرضين ، أعوان الصحة ...الخ (والمؤسسات التعليمية) أساتذة، معلمين، مستشاري التربية والتوجيه. ، مفتشي ن...الخ (، إن هذا التباين في الوظائف والذي يعود في الأصل إلى الاختلاف في التكوين، هو من يحدد الثقافة المهنية أو ثقافة الوظيفة فنجد أن " مبرمجو الحسابات لديهم لغتهم وسلوكياتهم وخبراتهم المرتبطة بالوظيفة... فثقافة العمل المكتبي الروتيني تختلف عن ثقافة الوظائف الاستقلالية ذات القدر الأكبر من الحرية، كما أن ثقافة الأعمال والمهام البيروقراطية تختلف عن تلك التي تشيع في المنظمات الديمقراطية" (مصطفى،٢٠٠٨ ،ص٤٩)، إن هذا التباين في التكوين والوظائف يحدد بدوره ثقافة المنظمة، فعندما نجد أن طبيبا واحدا يعمل في مؤسسة عسكرية يتأثر بثقافة المؤسسة؛ لأن معظم أفرادها عسكريين، في حين أن نجد جنديا أو شرطيا يعمل في مؤسسة صحية يتأثر بقيم ومعتقدات وأعراف الأطباء والممرضين، إذاً يمكن القول أن المهن الطاغية على المؤسسة لها دور أساسي في تحديد ثقافتها التنظيمية .

٦ -تاريخ المؤسسة:

لا شك أ ن متغير التاريخ كمفهوم عام له دور في صناعة المستقبل سواء على المستوى الفردي أو المجتمعي أو المؤسساتي، وإن المتتبع لتاريخ الشعوب يجب أن للمحطات التاريخية التي مرت بها دور ا كبير ا في تحديد ثقافتها ونمط حياتها ، والمؤسسة كنسق اجتماعي لها تاريخ كغيرها من الأنساق الاجتماعية الأخرى ، والمقصود هنا بتاريخ المؤسسة الفترة الزمنية التي عاشتها المؤسسة منذ نشأتها، وكذلك المحطات التي مرت بها؛ لأن مصطلح التاريخ عموما مرتبط بمعطيات زمانية أي عمر المؤسسة فكلما كانت المؤسسة لها تاريخ كلما ساهم هذا التاريخ في تحديد ثقافة تنظيمية تحمل مميزات وخصائص معينة عكس المميزات والخصائص في المنظمات الحديثة ، حتى أن الفرد العامل في مؤسسة لها تاريخ عريق تكون له معتقدات وقيم تختلف عن الفرد العامل في تنظيم حديث، وسنأخذ عامل تاريخ في هذه الورقة البحثية من بعدين رئيسيين وهما بعد عمر المؤسسة وكذلك المحطات والأساطير والقصص والروايات التي تعكس صورة سيرة المنظمة وسير قادتها والفاعلين فيها وبطولاتهم التي ساهمت في نجاح المؤسسة، حيث نجد أن النجاحات التي حققتها المنظمة منذ نشأتها، وكذلك ا لإخفاقات التي مرت بها تتشكل وتتراكم في شكل قصص وروايات وأساطير يتناقلهامجتمع العمل في المؤسسة من جيل إلى جيل، وتصبح محدد من محددات الثقافة التنظيمية في تلك المؤسسة ومرجعية لسلوك العاملين فيها، حيث يفسر بعض الباحثين دور متغير التاريخ في وصف هم الثقافة التنظيمية بأنها " لحمة تربط بين مختلف مكونات المؤسسة، كما أنها تشكل أداة لتفسير ما يدور داخلها، مثلما أنها ليست عفوية بل هي ناتج تاريخ يمثل رصيدا من الخبرات وأساليب العمل والتفكير " (عبد الحميد، ٢٠٠٨ ، ص ١٠٧).

٧-القواعد والقوانين الخا صة بالمؤسسة:

إن زيادة النمو الديموغرافي وتطور المجتمعات البشرية، أدى إلى تعدد الأنساق البنائية في المجتمع، هذا بالإضافة إلى ظهور التنظيمات الاجتماعية بكل أنواعها، وتنوع الفئات الاجتماعية والثقافات الفرعية، وهو ما أدى إلى عجز آليات الضبط العرفية عن التحكم في سلوك الأفراد والجماعات الاجتماعية، لذلك ظهرت الحاجة إلى آليات الضبط الرسمية في شكل قوانين باعتبارها الوسيلة الوحيدة التي لها القدرة على التحكم في سلوك الأفراد وتوجيهه نحو ما يخدم الصالح العام، وذلك من خلال وضع قواعد وقوانين مكتوبة ذات طابع إلزامي، سواء على مستوى النسق الكلي الذي يعبر عن القانون بمعناه العام أو على مستوى الأنساق الفرعية كالتنظيمات والتي تعبرعن القانون بمعناه الخاص، وهذا بغرض الحفاظ على توازن المجتمع واستمراره في سياق إيجابي .وقد عرفه رجال الفقه القانوني بأن " القانون هو مجموعة من القواعد الملزمة التي تنظم شؤون المجتمع، وسلوك الناس، وتوجه علاقاتهم ومعاملاتهم، فتعين سلوك كل فرد في الظروف المختلفة وغير المتناهية، من أجل حماية نشاط الفرد بالقدر الذي يتلاءم مع مصالح الجماعة، ويهدف القانون بذلك إلى تحقيق الحاجات المشتركة لجميع الأفراد المكونين للجماعة " (رؤوف، ٢٠٠٩، ص٩٦ و ٩٧)، ولا شك أن القانون يختلف من مجتمع لآخر حسب مصادره، فنجد مثلا أن من بين مصادر القانون الجزائري الشريعة الإسلامية عكس المجتمعات غير الإسلامية، التي تعتمد على الاتجاه الوضعي في وضع قوانينها. إن هذه القوانين تساهم بشكل أو بآخر في تحديد الثقافة

التنظيمية، وتساهم في رسم التباينات بين مؤسسة وأخرى وبين الثقافة التنظيمية من مجتمع لآخر، فنجد مثلا أن التنظيمات التي تنتمي للقطاع الصحي لها قواعد وقوانين خاصة؛ لأنها تتعلق بالحفاظ على صحة الإنسان ومرتبطة بمسؤولية إجتماعية أكثر من غيرها ، فالطبيب أو الممرض حين يغيب دون سابق إنذار ودون وجود مبررات موضوعية لغيابه قد تكون له عقوبة أكثر صرامة من غياب المعلم ؛لأن غياب الطبيب في مصلحة من المصالح التابعة للمؤسسة الصحية قد يؤدي إلى موت أحد المرضى، في حين أن غياب المعلم يمكن تعويضه بحصة إضافية في وقت لاحق، إن هذا الاختلاف في حجم المسؤولية الاجتماعية تجاه حياة الإنسان و الوقت جعل من قوانين المؤسسات الصحية أكثر صارمة، وهوما يساهم في تباين محتوى قيمة الوقت بين المؤسسة الصحية والمؤسسة التعليمية، صحيح أن هناك الكثير من القواعد القانونية المشتركة نسبيا بين التنظيمات التي تنتمي لمجتمع واحد، ولكن هناك اختلافات بين هذه القوانين حسب الوظائف والأهداف التي يؤديها التنظيم في المجتمع. إن هذا التباين في القوانين يساهم في تحديد الثقافة التنظيمية من مؤسسة لآخرى ؛ لأن القانون يعتبر من أهم الآليات الموجهة للسلوك الإنساني سواء على المستوى المجتمعي أو التنظيمي، ولا يمكن إهمال البعد القانوني في تفسير واقع الثقافة التنظيمية.

٨- نمط القيادة:

تعرف القيادة بأنها " من أهم أدوات التوجيه الفعالة، فهي الوسيلة الأساسية التي عن طريقها يستطيع القائد بث روح التآلف والتعارف بين العاملين في المنظمة من أجل تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة (إيمان،٢٠٢١،ص ٢٣١) وقد تناول الكثير من الباحثين أهمية القيادة بقولهم أن " للقيادة أهمية بليغة في حياة الفرد داخل المؤسسة وحياتها ومستقبلها ككل، لأن القائد هذا يعتبر العنصر الأساسي لنجاح وفشل المؤسسة، حيث يكون نجاحها من نجاحه وفشلها من فشله، لذلك يتوجب على القائد أن يكون مرشدا أو موجها اجتماعيا قبل أن يكون قائدا ...ووجود القيادة في المؤسسة أمر ضروري تماما كوجود القلب بالجسم، فهي عملية أساسية لتحقيق أهداف المؤسسة، وجعل أفعال العالمين أكثر منطقية وبعدا عن العشوائية (مسعودة، ٢٠١٨ ،ص ٨٠) من خلال هذا التعريف البسيط للقيادة وأهميتها يتضح جليا الدور المهم الذي تلعبه في التأثير على المنظمة سواء في الجانب التنظيمي البحت المتعلق بتنظيم العمل أو حتى في تعزيز التماسك بين العاملين في جانب العلاقات الإنسانية والاجتماعية داخل المؤسسة، ويرجع هذا إلى بعدين أساسيين وهما البعد السيكولوجي لشخصية القائد والبعد التكويني له ، فشخصية القائد وتكوينه الاجتماعي والأكاد يمي والنفسي لهما دور في تحديد ثقافة تنظيمية معينة داخل المؤسسة من خلال المهارات الفنية والتنظيمية وقدرته على التحكم وقدرته على الإدراك، فكلما كانت شخصية القائد قوية وصارمة وتؤمن بأهداف المؤسسة كلما ساهم هذا في إنشاء ثقافة تنظيمية قوية تعزز و توجه العاملين فيها نحو تحقيق أهدافها، والعكس كلما كانت القيادة غير صارمة ولا تؤمن بأهداف المؤسسة انعكس ذلك سلبا على ثقافتها التنظيمية، وهو ما جعل الكثير من التباينات في الثقافات التنظيمية من مؤسسة لأخرى، وعليه وجب على الباحثين أثناء دراستهم للثقافة التنظيمية عدم إهمال الدور الذي تلعبه القيادة كمحدد من محددات الثقافة التنظيمية.

في دراسة أخرى عن أثر أبعاد الثقافة التنظيمية على صياغة الاستراتيجية في المؤسسات الحكومية الخدمية في الكويت

2 .1 .5 أنواع وأبعاد الثقافة التنظيمية:

تعددت المراجع التي تحدثت عن أنواع الثقافة التنظيمية حيث تبين أن هناك عشرات الأنواع منها . حيث وضع تشارلز هاندي (Handy,1993) نموذجاً يتضمن أربع أنواع للثقافة التنظيمية من منظور هيكلي وهي على الشكل الآتي:

١- ثقافة القوة:

تم تعريف ثقافة القوة على أنها نوع من الثقافة التي تقوم على أساس السيطرة والسلطة حيث تخلق من القائد وتعمل بشكل عام بطريقة غير رسمية على أساس بعض الإجراءات والقواعد وتتركز القوة في أشخاص محددين هم الذين يتخذون القرارات. وقد لاحظ (Handy,1993)أن هذا النوع من القوة يتطابق مع شخصية القائد ويمكن أن يؤدي ذلك إلى ما حدده (Cooper,1982)، كمسافة القوة حيث يُظهر الأفراد ذوو القوة الأقل مستويات عالية من الاستعداد لاحتضان التباين في توزيع السلطة والقوة دون أي سؤال ، واعتبارها شيئ طبيعي أي هناك تقبل للوضع.

٢- ثقافة الدور:

يمكن اعتبار ثقافة الدور نوعًا من الثقافة التي لها سمات البيروقراطية ، حيث يتم الإشراف على العمل من قبل مجموعة صغيرة من المديرين أو مدير واحد في القمة. ضمن هذا النوع من الثقافة ، يُنظر إلى الأدوار على أنها أكثر أهمية مقارنة بالموظفين الذين ينفذون الدور، ويمتلك الأشخاص سلطات تم تفويضها بوضوح ضمن هيكل محدد للغاية(Handy,1993).

٣- ثقافة الإنجاز:

تركز ثقافة الإنجاز على المهمة التنظيمية وإنهاء المهمة. يميل هذا إلى إنتاج إحساس قوي بالهدف داخل الموظفين ويحل عمومًا محل أي اعتبار آخر. تُمنح الأولوية للغايات بدلاً من الوسائل ، ويتم تقدير خبرة الفرد بشكل كبير. كما يعد الوصف الوظيفي أكثر أهمية من المهارات والقدرات للمنتمين لهذه الثقافة فالأداء الذي يتعدى إدراك الدور ليس مطلوباً ولا يتم التشجيع عليه. وهذه الثقافة تتلاءم مع المؤسسات التي تتسم بالإستقرار وليس بالتغيير الدائم.

٤- ثقافة الدعم:

ثقافة الدعم هي نوع من الثقافة التي تقوم على رقابة إدارية محدودة حيث يساهم الأفراد فيها على أساس إحساسهم بالتضامن والالتزام وعلى أساس الثقة والتبادلية فتعمل المؤسسة بشكل أساسي على تلبية متطلبات أعضائها. تعد هذه الثقافة مميزة لنموذج الإدارة الواعي، إذ نجد الأفراد داخل الهيكل التنظيمي يحددون بشكل جماعي الطريق الذي سوف تسير عليه المؤسسة، فإذا كان هناك هيكل رسمي، فإنه يميل لخدمة إحتياجات الأفراد. ويلاحظ أن المؤسسات التي تتبع هذه الثقافة ترفض الهرمية الرسمية لإنجاز الأشياء، ولكنها توجد فقط لغرض وحيد وهو تلبية إحتياجات الأفراد.

- وفقًا لكاميرون وكوين ، كل نوع من أنواع الثقافة التنظيمية يوضح مستوى التطور و التغير في المؤسسة. وضع كل من كاميرون وكوين أربعة أنواع مختلفة للثقافة التنظيمية حيث لكل منها هيكل خاص بها . هذه الأنماط الثقافية الأربعة المختلفة هي : ثقافة العشيرة، الثقافة الهرمية، ثقافة السوق، وثقافة التشبع . (Cameron and Quinn , 2006; Masood et al, 2006, 944)

١- ثقافة العشيرة:

هي نوع من الثقافة التنظيمية التي تركز على الأفراد ويكون لها هيكل مرن. يُطلق على هذا النوع اسم "عشيرة" لأنه يشبه العائلة. حيث تقوم على التعاون والتواصل وتقدير كل فرد واعتباره كأولوية. يتم ملاحظة ثقافة العشيرة في المؤسسات حيث تكون القيم والأهداف والالتزام والمشاركة ، والشعور بوحدة الهدف "نحن" هي المسيطرة. ومن خلال هذه الثقافة تنشأ علاقات ودية بين العاملين. نموذج ثقافة العشيرة هو نموذج سعيد والموظفون السعداء والمتفاعلون الذين يشعرون بالتقدير والدعم والاحترام هم أكثر رغبة ببذل جهد إضافي.

بالنسبة للشركات التي تعتمد على العمل عن بُعد أو مع نسبة عالية من العاملين في الخطوط الأمامية أو العاملين الذين لا يعملون من دون مكاتب ، مثل مندوبي المبيعات والموظفين الآخرين خارج الموقع ، يمكن أن يكون هذا النوع المعين من الثقافة التنظيمية قويًا للغاية ، ويوحد الفرق ويعزز الولاء.

من جهة أخرى، يمكن للقادة الذين يحاولون أن يكونوا أفضل صديق للجميع أن يجدوا صعوبة في ممارسة السلطة أو اتخاذ قرارات قد لا تلقى الترحيب.

يمكن أن يؤدي التركيز على الفردية أيضًا إلى صدامات شخصية بدون التسلسل الهرمي الذي غالبًا ما يكون مطلوبًا لاتخاذ القرار. ويمكن أن يغيب الناس عن المكان المناسب لهم. كما يمكن أن يؤدي الافتقار الواضح للقواعد إلى فتح احتمالية حدوث سلوك غير لائق ، مثل التمييز. هناك أيضًا احتمال أن تخلق ثقافة العشيرة خوفًا من التحدث ضد إجماع المجموعة.

٢- الثقافة الهرمية:

يتم ملاحظة الثقافة في المنظمات التي يوجد فيها تسلسل هرمي والتي تسعى إلى المحافظة على الاستقرار . تحدد الإجراءات ما سيفعله الموظفون أو لا يفعلونه. أهم قضية في هذه الثقافة هي استمرار للعمل الخالي من المشاكل. فتعتبر القواعد والسياسات الرسمية من أهم الميزات التي تحافظ على تماسك المنظمة و عادة ما يتم ملاحظة هذه الثقافة التنظيمية في الهياكل الإدارية للمنظمات الكبيرة ومؤسسات الدولة.

إلى جانب وضوح الأدوار والمسؤوليات تأتي الكفاءة والتنسيق والتنظيم. فإن هذه الثقافة تدور حول السياسة والتخطيط والعملية والدقة. هدفها هو النمو من خلال تغيير تدريجي حيث يكون الاستقرار والعمل السلس هو الأولوية.

بالنسبة لأولئك الذين يحبون التوجيه الواضح ، فهذه هي بيئة العمل المثالية. يخلق الهيكل إحساسًا بالأمان ويضع مسارًا واضحًا للترقية - والمكانة المتزايدة والتأثير الذي يأتي معه. كما يمكن أن يكون هذا محفزًا جدًا للموظفين.

ربما لا يكون مفاجئًا أن تُعرف ثقافة التسلسل الهرمي أيضًا باسم ثقافة التحكم. هناك مساحة صغيرة أو معدومة للإبداع التلقائي ، وبدون هذه الروح الابتكارية ، يمكن أن تكون الشركات بطيئة في التكيف والمخاطرة بأن تصبح أقل قدرة على المنافسة.

غالبًا ما يفشل هذا النموذج من الثقافة في تلبية حاجة شخص ما إلى المرونة - على سبيل المثال ، حول رعاية الأطفال أو المرض. ويجب أن تأتي احتياجات الشركة دائمًا في المقام الأول. وفي الوقت نفسه ، يمكن أن يؤدي الاعتراف من خلال الترقية إلى مستويات غير صحية من المنافسة.

٣-ثقافة السوق:

تقوم هذه الثقافة على أسس النجاح، التفوق على المنافسين، زيادة الحصة السوقية و الوصول لأهداف أعلى في الإنتاج وليس على الرضى داخل المنظمة. إن العامل الأساسي في هذه الثقافة الذي يبقي مثل هذه المنظمات هو الشعور بالفوز.لذلك يعد التركيز على النجاح ، النتائج والأهداف والإنتاجية من الأهداف الأساسية. هذه الثقافة التنظيمية توحد الفرق في السعي لتحقيق ربح كبير لإفادة عملائها أو مساهميها. ويمكن أن تكون بيئة مجزية للموظفين أيضًا. ليس فقط بسبب الحوافز المالية السخية المعروضة ولكن أيضًا من التواجد في مكان العمل الذي يشجع التعلم والتطوير المهني المستمر.

من جهة أخرى، ممكن للضغط المستمر لتحقيق الإنجاز في بيئة تنافسية للغاية أن يؤثر بشكل كبير على صحة الموظفين ورفاهيتهم وقدرتهم على التعاون وبالتالي قد تؤثر على الإنتاجية والروح المعنوية ، مما قد يكون له تأثير ضار على النتائج وأداء المنظمة ككل.

٤-ثقافة التشبع (الإبداع):

تقوم هذه الثقافة على أسس الإبتكار وأخذ المخاطرة . حيث يتم تقدير الفردية بتشجيع العاملين على تقديم الأفكار الإبداعية وبالتالي يبقى العاملين محفزين على إعطاء أفضل ما عندهم. هذا النوع من الثقافة يسعى دوماً إلى التميز فتكون الأفكار الجديدة مرتبطة بنمو السوق ونجاح المنظمة.

يكافئ هذا النموذج الثقافي الثقة والإبداع ، والباب مفتوح دائمًا للأشخاص ذوي الأفكار الساطعة ، مهما كان موقعهم في الشركة. وبالتالي ستكون هناك بيئة تدعم التقدم المهني للفرد حيث تكون جودة ما تقدمه في عملية العصف الذهني مهمة. مثل ثقافة العشيرة ، توفر Adhocracy مرونة ممتازة ولكنها تتبنى التركيز الخارجي مع التركيز الشديد على المستقبل.

النظر إلى النهج الفردي الذي تدعمه ، يمكن أن تزيد من المنافسة في مكان العمل. قد يكون هذا محفزًا للغاية ، ولكن هناك أيضًا خطر الإجهاد المفرط والقلق بين الموظفين الذين يخشون أن يتفوق عليهم أقرانهم ويخسرون ربحاً مادياً أو سمعة.

وبالمثل ، عندما تخاطر شركة ما وتكون المخاطر كبيرة ، هناك دائمًا فرصة ألا تؤتي هذه المخاطر ثمارها. ويمكن أن يكون ذلك ضارًا للأفراد وكذلك المنظمة نفسها.

6. 1. 2 مفهوم ثقافة العائلة التنظيمية:

من خلال قراءة العديد من الدراسات لقد وجدت أن هناك العديد من الصفات المشتركة بين "ثقافة العشيرة" و"ثقافة العائلة" حيث لا يوجد هناك مرجع يعرف "ثقافة العائلة" بشكل واضح وصريح على أنها أحد أنواع أو أبعاد الثقافة التنظيمية وغالباً يتم التركيز على المنظمات التي تم تأسيسها من قبل أفراد عائلة معينة.

اعتمدت في هذه الدراسة على بحث ل (Obiekew,2018)حدد فيه ثلاثة أبعاد لثقافة العائلة التنظيمية وهي على ثلاثة أصعدة (المنظمة-فريق العمل-أسرة العامل) والتي تعبر عن ما يلي:

- **على صعيد المنظمة**: يشير هذا إلى القيم المشتركة على المستوى التنظيمي التي تعطي الشعور بالعائلة .(Obiekwe ,2018) هذا النوع من الثقافة يعمل على مستوى المنظمة العام ، وتمثل خاصية التوجه البشري وصفه (Robbins,Sanghi and Judge,2009) بأنه أحد الأساليب المميزة في قياس الثقافة التنظيمية. تنشأ ثقافة العائلة القائمة على هذا الصعيد من قبل الإدارة وتعتزم تغطية كل جانب من جوانب العمليات والعلاقات المتبادلة والأنشطة داخل المنظمة.تشمل مقاييس هذه الثقافة: سياسة الباب المفتوح والمودة والتقدير (Wallace,2016) ، ظروف العمل الملائمة ، بيئة عمل مناسبة ، الرعاية المهنية للعاملين ، رفاهية الموظفين ، ودعم الإدارة.
- **على صعيد فريق العمل**: يشير هذا إلى القيم التي يتم مشاركتها على مستوى الفريق والذي يعطي الفرد إحساس العائلة في الفريق. هذا النوع من الثقافة يعمل على مستوى الفريق أو القسم في المنظمة ، ويهدف إلى خلق تناغم في علاقة العمل بين أعضاء الفريق من أجل تحقيق الفعالية التنظيمية وتحسين الأداء .(Obiekwe, 2018) تشمل مقاييس هذه الثقافة القائمة على صعيد الفريق الاهتمام بزميل العمل والتقدير والمكافأة من أعضاء الفريق، دعم أعضاء الفريق . تعزز ثقافة العائلة من خلال هذا الصعيد من سلوك العاملين في فرقهم وتؤدي الانفتاح والدعم والثقة وتبادل المعلومات والتماسك الذي يسمح للمنظمات تطوير الأفكار المطلوبة ، وأنماط التفكير الجديدة ، وتصبح مبتكرة. الأسرة التنظيمية تم تطوير الثقافة في هذا المستوى لجعل أعضاء الفرق لديهم إحساس بالعائلة حتى يتمكنوا من ذلك يمكن أن تساهم في تحقيق أهداف الفريق. لضمان ,وجود ثقافة تدعم الفريق ، أوصى(Gleeson, 2013) بالتركيز على التواصل وغرس الولاء وتشجيع التعاون.
- **على صعيد أسرة العامل:**. هذا الصعيد من ثقافة العائلة يركزعلى مستوى الفرد في المنظمة ، و يجعل الموظف يطور سلوك عائلي تنظيمي - الموقف الذي يجعل المرء يرى نفسه كفرد من العائلة (Obiekwe, 2018).هنا ، يعمل أفراد العائلة كمستشار لعضو المنظمة الفعلي كتقديم بعض النصائح والاقتراحات حول شعورهم حول المنظمة وكيف يمكن للفرد تحسين عمله أو خدماته. يحدث هذا عندما يأخذ الموظفون عملهم إلى المنزل ويتلقون مساهمات أو أفكار أو مدخلات من الزوج /الزوجة أو أحد أفراد الأسرة حول كيفية تحسين نتائج عملهم. حيث أن التأكيد على روح الأسرة والمجتمع التي تجعل الموظفين يشعرون بأنهم جسد واحد وجزء من المنظمة ، وبالتالي جعلهم يهتمون ببعضهم البعض وكذلك بالعملاء. تشمل مقاييس هذا االصعيد على إنشاء مدارس لأطفال الموظفين ، الاهتمام بالمصاريف الطبية

للموظفين وأسرهم المباشرة، إعطاء منح دراسية لأبناء الموظف ، أنشطة تجمع أسر الموظفين معًا سنوياً وتوفير السكن للعاملين.

لقد تم ملاحظة أن ما ذكر عن ثقافة العائلة أعلاه يلتقي مع العديد من صفات ثقافة العشيرة والثقافة الداعمة (Nanayakkara & Wilkinson, 2021) و (Vlaicu, et al.,2019) و (Sarhan, et al.,2020) كما يلي:

جدول رقم (1) الفرق بين ثقافة العائلة،العشيرة والداعمة

ثقافة العائلة	ثقافة العشيرة	الثقافة الداعمة
الاهتمام بفرق العمل	التعاون	بيئة العمل الجماعي
الترابط في فرق العمل	الثقة	الثقة
المناخ التنظيمي الإيجابي	بيئة عمل ممتعة	بيئة عمل مشجعة وموثوقة
سياسة الباب المفتوح	التواصل والمشاركة بصنع القرار	الانفتاح
الرعاية المهنية	موجهة نحو الأفراد	موجهة نحو الأفراد
الاهتمام بعائلة العامل	موجهة نحو الأفراد	موجهة نحو الأفراد
ظروف عمل ملائمة ودعم للعامل وتهتم برفاه العاملين	موجهة نحو الأفراد	موجهة نحو الأفراد

المصدر (من إعداد الباحثة بناءً على بيانات الدراسة)

نستنتج من الجدول السابق بأن هذه الثقافات تتقاطع في العديد من السمات والقيم ويتم من خلالها تعزيز قيم ومعتقدات متشابهة .

2. 2. المبحث الثاني: الاحتفاظ بالعاملين:

2. 2. 1. تمهيد:

في هذا المبحث سيتم استعراض مفهوم الاحتفاظ بالعاملين والعوامل التي تؤثر عليه بشكل عام ومن خلال ممارسات الموارد البشرية.

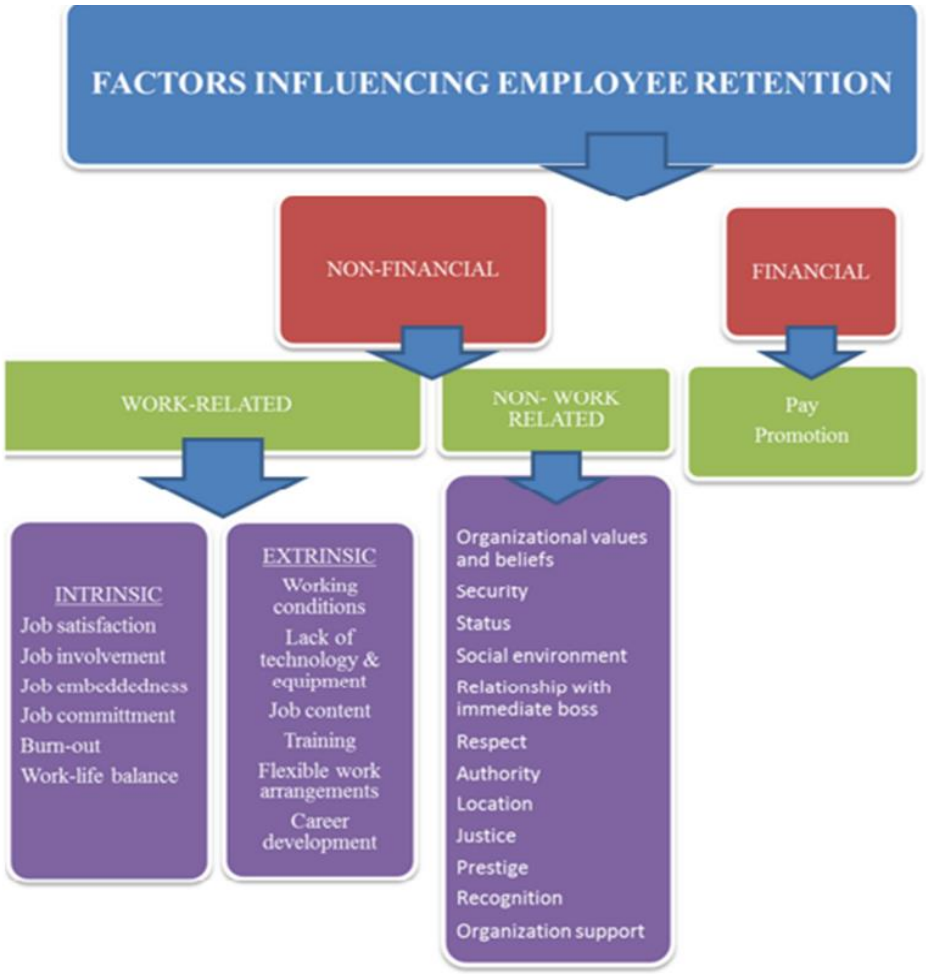
2. 2. 2. مفهوم الاحتفاظ بالعاملين:

- تم تعريف مفهوم الاحتفاظ بأنه عملية تشجيع العاملين على البقاء لفترة طويلة أو انتهاء المشروع (Hom&Griffeth,1995) .
- أوضح (Mckeown,2002) رأيه في الاحتفاظ بالعاملين، والذي يركز في المقام الأول على الاحتفاظ بالأشخاص الأفضل أدا ء وليس أولئك الذين لديهم أداء أقل، ورأى أنه لا يوجد تعريف دقيق للاحتفاظ بالعاملين لأن تصور الناس للاحتفاظ يختلف.ووجد Mckeown أن بعض المديرين أوضحوا بأن الاحتفاظ بالعاملين هو" تخفيض معدل دوران العمل إلى مستوى مقبول، بينما يعتقد آخرون أن الاحتفاظ يتعلق بالتعويضات والمزايا التي يحصل عليها العامل، علاوة على ذلك، يعتقد البعض بأنه مرتبط بالثقافة ، أي ، كيف يعامل العامل داخل المنظمة.
- كما رأى (Gering&Conner,2002) إلى أنه من المهم أن تحتفظ المنظمات بالعاملين،الجيدين، حيث سيختار العاملون البقاء فقط إذا عاملهم أصحاب العمل بوصفهم قيمة مضافة للمنظمة، إذحين تعمل المنظمة على تحسين أرباحها، فإنها يجب أن تعمل أيضا على تحسين ولاء عامليها.
- إضافة على ما سبق، يرى (Ratna et Chawla, 2012) بأن الاحتفاظ بالعاملين أكثر أهمية من التوظيف، على الرغم من أن توظيف الأشخاص ذوي المعرفة أمر ضروري للمنظمات. يشير الاحتفاظ بالعاملين إلى اتخاذ التدابير المناسبة لتشجيع الناس على البقاء في المنظمة طالما يمكنهم ذلك، لأن "عملية الاحتفاظ بالعاملين ستفيد المنظمة، حيث إن تكلفة دوران العاملين تكبد المنظمة مئات الآلاف من الأموال ".
- الاحتفاظ بالعاملين هو مزيج من سياسات وإجراءات معينة يتم من خلالها احتفاظ المنظمات بعامليها الموهوبين لفترات أطول من الوقت (Nasir, et al.,2019). لذلك ، فإنه يوفر على المؤسسات تكبد نفقات غير ضرورية مع زيادة القدرات الفكرية وتحسين الميزة التنافسية. إن الاحتفاظ بالعاملين وجد أنه أحد أكبر تحديات القرن الحادي والعشرين التي يجب معالجتها بعناية (Iqbal et al.,2017). يقوم العديد من العاملين بتبديل وظائفهم والانتقال إلى بلدان أخرى مما يؤدي إلى نسب أقل في الاحتفاظ. كما أن البلدان النامية هي الضحية الرئيسية لهجرة الأدمغة و الجناة على الأرجح هم عوامل الدفع والجذب (Najib, et al.,2017) والذي يدعو الحاجة إلى ضمان الاحتفاظ بالعاملين في هذه الدول.

2. 2. 3. العوامل التي تؤثر على الاحتفاظ بالعاملين:

قام (Shakeel, 2015)بدراسة العديد من المتغيرات التي تؤثر بالاحتفاظ بالعاملين من عام ١٩٤٧ حتى عام ٢٠١٤ من خلال محرك البحث Google Scholar وتم تحديد المتغيرات ضمن نموذج مفاهيمي على الشكل الآتي:

الشكل رقم (2) العوامل التي تؤثر على الاحتفاظ بالعاملين:



(Shakeel, 2015)

١- عوامل نقدية:

- الراتب: أحد أسباب دوران الموظفين هو التعويض. (Nawab & Bhatti,2011)يذكر أن الراتب الضعيف كأحد أسباب مغادرة المنظمة. حيث يزيد التعويض على أساس الجدارة من الاحتفاظ بالعاملين. الدفع في الغالب يتم تصنيفه من قبل العاملين بالمرتبة الخامسة أو السادسة (Sohail et. al.,2011).والتعويض في الدراسات النظرية يعد كعامل مهم للاحتفاظ (Ahsan et. al.,2014).

- الترقية: أثناء تحديد الأسباب التي تجعل العاملين يظلون في المنظمة، وجد بأن المكافأة الخارجية (بما في ذلك الترقية) واحدة من أكثر الأسباب المؤثرة بالاحتفاظ (Hausknecht et al.,2008).

إن العوامل النقدية التي يتم أخذها في الاعتبار في هذا النموذج هي الأجر / التعويض والترقية. تكشف هذه الدراسة أنه عندما لا تدفع المنظمات بشكل جيد لا يمكنها الاحتفاظ بالموظفين. على الرغم من أنها في المرتبة الخامسة أو السادسة من الأهمية ولكن عندما يكون لدى الموظفين حزمة رواتب متساوية أو

تنافسية مقارنةً مع المنظمات الأخرى فهذا يقلل من أهمية الأجر كعامل للاحتفاظ وتحل محله عوامل غير نقدية أخرى. لذلك للاحتفاظ يجب أن يدفع للموظفون من قبل المنظمة التي تريد الاحتفاظ بهم أجور أفضل من السوق. وتعد الترقية أيضًا مكافأة يتم تقديرها ولكن الأهم من ذلك أن تكون الترقية في الوقت المناسب.

٢- عوامل غير نقدية:

- غير متعلقة بالعمل:

- قيم ومعتقدات المنظمة: هي أحد عناصر التطوير غير النقدية في التأثير على الاحتفاظ بالعامل (Singh,2013)أشارت دراسة أجريت في شركات المحاسبة العامة إلى أن الاحتفاظ بالعاملين و الأداء يختلف حسب القيم التنظيمية ، كما أن ملاءمة الأفراد للمنظمة هو أمر جوهري في تحديد الاحتفاظ بالعاملين (.Sheridan,1992)هناك حاجة للربط بين القيم الفردية والتنظيمية لتعزيز الاحتفاظ بالعاملين .(Chatman,1989,1991;Schneider,1987)وتعد الثقافة التنظيمية عامل ووسيلة للكشف عن انخراط وولاء العامل.(Bhatnagar,2007)

- الأمان الوظيفي

- المكانة الاجتماعية: يحفز بعض الموظفين بالمكانة الاجتماعية بدلاً من المال (Samuel and .Chipunza,2009)هناك دراسة تم إجراؤها على ضباط عسكريين أظهرت أن المكانة ليست عامل أساسي مهيمنًا للاحتفاظ والتحفيز .(Feris,1976)حدد بحث آخر أن المكانة الاجتماعية للعاملين المحترمين كان لديه تأثير كبير على الاحتفاظ بالعاملين .(Huang,2006)

- البيئة الاجتماعية: عند النظر إلى منظور الموظف لما يقوله أنه سيحتفظ به أو يحتفظ به ، فإنهم يصنفون البيئة الاجتماعية بالمرتبة الثانية بعد فرص التطوير الوظيفي مباشرة (Vos & .Meganck,2007)

- العلاقة مع المدير المباشر: تم تحديد العلاقة مع الرئيس المباشر على أنها من بين أهم ١٠ عوامل تؤثر على الاحتفاظ بالعاملين (Sutherland & Jordaan,2004)تم ذكر وجود رئيس عظيم وداعم.

في ورقة أخرى كواحد من أهم خمسة أسباب للاحتفاظ (Bhatnagar,2007)دعم المشرف أيضا يعتبر كعامل مهم للالتزام العاطفي والاحتفاظ بالعاملين(Ahsan et. al.,2014)

- الاحترام والتقدير: يكشف بحث أجراه موظفو فندق Serena أنهم نجحوا في الاحتفاظ بموظفيهم لسنوات

ومن أهم الأسباب التي ذكرها الموظفون هو الاحترام. كان الأداء العالي يحظى باحترام كبير من قبل الإدارة مما شجعهم وجعلهم يبقون مع المنظمة لسنوات .(Khan, et al.,2011)أيضا في قطاع الرعاية الصحية ، حيث يوجد نقص في الموظفين لقد وجد أن الاحترام والتقدير مهمان في الاحتفاظ بالموظفين .(McGuire, et.al.,2003)

- السلطة

- الموقع: من أصل ٦٠ ورقة بحثية قيد الدراسة ، كانت هناك ورقة بحثية واحدة فقط حول موقع المنظمة كعامل يؤثر على الاحتفاظ. حيث اعتبر ٨,٢٪ من ٢٤٨٢٩ مستجيبًا أن الموقع يعتبر عاملاً للاحتفاظ (Hausknecht et. al.,2008).

- العدالة التنظيمية والنفوذ: وجد أن للعدالة التنظيمية من كلا النوعين (العدالة في التوزيع للمكافآت أو النتائج التي تحصل عليها من المنظمة والعدالة الإجرائية لما هو إجراء لقياس الأداء أو إعطاء أي مكافأة خارجية)

أهمية في الاحتفاظ بالموظفين .(Ahmad et.al.,2010)أظهرت الأبحاث في مجال تكنولوجيا المعلومات بأن العدالة التنظيمية من الاستراتيجيات المفضلة للاحتفاظ بالموظفين (Bashir and Ramay,2008)يمنح نفوذ المنظمة مكانة للموظف لكونه جزءًا منها والذي يؤدي إلى الاحتفاظ بهم في المنظمة. قد يكونون مستعدين للبقاء من أجل فائدة مالية قليلة فقط لأنهم جزء من منظمة مرموقة (Khan, et.al.,2011)أيضا هناك دراسة ل ٢٥٠٠٠ موظف في صناعة الترفيه والضيافة كشف أن المكانة التنظيمية كانت من بين أكثر الأسباب المذكورة للاحتفاظ (. Hausknecht, et. al.,2008)

- الدعم التنظيمي: الدعم التنظيمي هو عامل للكشف عن مدى انخراط العاملين وولائهم .(Bhatnagar,2007)دعم المنظمة الملموس هو سبب بقاء الموظف والالتزتم بعمله ومنطمته (Mitchell et.al.,2011)أجريت دراسة أظهرت أن هناك علاقة سلبية بين الدعم التنظيمي ودوران العمل ، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى الاحتفاظ بالعاملين (Eisenberger, et. al.,2002)

- متعلقة بالعمل:

-خارجية:

- ظروف العمل: تم دراسة بيئة العمل واعتبارها كعامل مهم في الاحتفاظ بالموظفين (Sohail, et.al.,2011).
- قلة التكنولوجيا والتجهيزات
- محتوى العمل: حدد مسح العمال العلميين والفنيين أن تأثير محتوى الوظيفة .(Kochanski,2001 and Ledford)أظهر مسح لمديري الموارد البشرية أن محتوى الوظيفة يؤثر على الاحتفاظ بالموظفين (Vos & Meganck,2009)
- التدريب: يقال إن التدريب هو تعليم عملي يمكن استخدامه لتعزيز المهارات والخبرة والمعرفة و التغلب على أوجه القصور (Gravan,1997) يجب أن يكون التدريب على أساس حاجة المنظمة .(Al Kayyat,1998)يعد التدريب (التدريب أثناء العمل ، والتدريب المهني ، والتدريب العام والخاص ، وما إلى ذلك) أمرًا حيويًا للاحتفاظ بالموظفين وتطويرهم .(Hocquet,1999;Ranger,2002) أجريت دراسة في نيوزيلندا للعمال الذين تقل أعمارهم عن ٣٠ عامًا أن السبب الوحيد وراء ترك الموظف

لصاحب العمل هوفرص تدريب أفضل في مكان آخر. وبالتالي فإن الاستثمار الرئيسي في تصميم وإدارة أنظمة التدريب هو أمر في غاية الأهمية(.(Boxall,et.al.2003)كما يعتبرالتدريب أداة للاحتفاظ بالموظفين ويمكن أن يكون تأثيره على التعويضات مهم للاحتفاظ (Anis et.al.,2011)وأظهرت دراسة أجريت على فندق سيرينا الفاخر ، فيصل آباد ، أن هناك ارتباط إيجابي وقوي بين التدريب والتطوير والاحتفاظ (Khan et.al.,2011)دراسة أخرى من الفنادق الأسترالية ذات الأربع نجوم أظهرت نفس النتيجة التي أشارت إلى أن التدريب والتطوير يزيد من الولاء و الشعور بالانتماء تجاه المنظمات (Davidson et. al.,2010)أشارت دراسة للقطاعات الخاصة والعامة في جنوب إفريقيا إلى أن التدريب والتطوير يعد متغير تحفيزي للاحتفاظ. قدمت النتيجة مؤشرا قويا على وجود علاقة بين التدريب والتطوير والموظف الاحتفاظ (Samuel and Chipunza, 2009)

- المرونة في العمل: أشار الاستطلاع الذي أجري على أعضاء هيئة التدريس بعد المرحلة الثانوية إلى عدم الرضا عن عبء العمل الزائد. وزاد الاستياء مع طول ساعات العمل مما أدى إلى تراجع الأداء المهني (Kinnunen,1998 & Mauno)أجريت دراسة وخلصت إلى أن الموظفين الذين لديهم مرونة بساعات العمل يشعرون بالرضى الوظيفي مما يعززمن الاحتفاظ (Parasuraman S.,2001 & Simmers C.A).أظهر البحث الذي تم إجراؤه أن سياسات الوقت المرنة تقلل من الصراع بين العمل والأسرة وتشير .(Thompson et al.,2003)كماوجد بأن زيادة ضغوط العمل ودوران العمل يزداد مع زيادة ساعات العمل (Ling and Philips,2006)النزاعات بين العمل والأسرة تزيد من الاستقالات وفي محاولة للاحتفاظ بالموظفين ، يجب التقليل من هذه الصراعات (Hammer et al.,2003)

- تطور المسار المهني: فرص التطوير الوظيفي والتدريب لها تأثير مباشر على الاحتفاظ بالموظفين .(Hassan et.al.,2013)التطوير الوظيفي هو جانب من جوانب الكشف عن مشاركة الموظفين وولائهم (Bhatnagar, 2007)بحث أجري لقطاع الاتصالات في باكستان للتحقيق في تأثير فرص التطوير الوظيفي على الاحتفاظ بالموظفين ، مما أظهر ارتباطًا إيجابيًا قويًا بينهم (Kim,2005) يقدّر الموظفين كثيرًا التطوير الوظيفي على المدى الطويل (Mitchell et.al.,2011)كما أن توزيع فرص العمل له تأثير قوي على ولاء الموظفين والاحتفاظ بهم (Vos &Meganck, 2009)

- داخلية:

- الرضى الوظيفي:. الاحترام والتقدير والالتزام التنظيمي هي احتياجات للعاملين ويمكن إشباعهم إذا تم تزويدهم بما يحتاجون إليه للشعور بالرضى .(Mcguire et.al.,2003)يؤدي الرضى إلى الاحتفاظ بالعاملين في قطاع الخدمة .(Heskett et al.,1994)كما أن عدم الرضى الوظيفي يساهم في ضعف الاحتفاظ .(Dovlo,2003)

- الانخراط الوظيفي: قد تؤدي مشاركة الموظف في تصميم الوظائف وتخطيط التنمية الشخصية إلى زيادة مستوى الأداء .(Boxall et.al.,2003)سيكون من الصعب على الموظف ترك وظيفة والعثور على عمل آخر عند انخراطه بمنظمته .(Ahmad et.al.,2010)كما أن الموظفون المندمجون يكون لديهم مشاركة عالية ورضى وظيفي .(Mitchel et. Al.,2011)

- دمج الوظائف: هو متغير جديد تحديد اللاحتفاظ الذي يتضمن ثلاثة عناصر الارتباط ، الملائمة والتضحية .(Zhang,2013)أظهر استطلاع أجري على مجموعة كبيرة من الموظفين علاقة سلبية بين دمج الوظائف ودوران العمل كما وجد في بحث آخر أن هنك علاقة بين دمج الوظيفة والاحتفاظ بها (Young et. al.,2013)

- الالتزام الوظيفي: يزيد الالتزام التنظيمي من التزام الموظف الوظيفي والذي بدوره يؤثر على الاحتفاظ بالموظفين في بطريقة إيجابية .(Nawab & Bhatti,2011)تعزيز هذا الالتزام في المراحل الأولية سيكون له تأثير قوي في جعل الموظف يبقى لوقت طويل في مختلف المراحل والذي سيؤدي إلى أداء عالٍ .(Bashir & Ramay,2008)

- الاحتراق الوظيفي

- التوازن بين الحياة وا لعمل: تزيد سياسات الحياة –العمل من التزام الموظف مما يؤثر بدوره بشكل إيجابي على الاحتفاظ به (Bashir&ramay,2008)وذكرت دراسة أمريكية أيضًا أنه إذا لم يهتم المديرون بأنشطة الحياة الشخصية للموظف يصبح هناك صعوبة للاحتفاظ بالعاملين. الكثير من العمل و المسؤوليات تؤثر سلبا على الحياة الشخصية وتؤثر سلبا على الاحتفاظ بالعاملين. كما وجد أن العوامل التي لا تتعلق بالعمل مثل الإرهاق والعمل غير المنتظم وضغوط العمل تعطل التوازن المطلوب بين الحياة -العمل ويؤثر سلبا على الاحتفاظ .(Mitchell et.al,2011)

- **كما وجد الباحثين (Kamlaveni, et ah.,2019) أن من أهم العوامل التي تؤثر في الاحتفاظ بالعاملين والتي تساعد المدراء ومسؤولي الموارد البشرية على وضعه استراتيجيات للاحتفاظ بالعاملين وهي كما يلي:**

- الاستقطاب: حيث يعد اختيار الشخص الصحيح هو الأساس للاحتفاظ به لاحقاً والذي سيقلل من معدل دوران العمل.
- فرص التطوير: إن وجود مثل هذه الفرص (كالترقية) يعزز من التزام العاملين عندما تكون بيئة العمل داعمة للتعلم والتطور وتسعى إلى التطوير والتحسين في كافة مناحي العمل.
- التعويضات: تعد التعويضات أداة للتنبؤ بمعدل دوران العمل وحيث أثبتت الدراسات أن هناك علاقة إيجابية بين المكافآت المالية المباشرة وغير المباشرة والاحتفاظ.
- بيئة العمل: تعتبر المرونة في العمل والبيئة التي تفسح المجال للتعلم والعمل من أهم العوامل المؤثرة في الاحتفاظ.
- القيادة: يعتبر أسلوب القائد وسلوكه ونوع القيادة الأساس في هذا العامل حيث أن تصرفات القائد تجاه التوقعات والتحيزات والأحكام الشخصية تؤثر على التحفيز وبالتالي على كفاءة المنظمة.
- التدريب: تعد فرص التدريب والتحسين مهمة للاحنفاظ حيث أن التدريب يضيف قيمة للموظف على الصعيد الشخصي والعملي ويرفع من مستوى الأداء والذي يحافظ على الستمرارية المنظمة.
- الرضى الوظيفي: من أهم العوامل التي تساعد على الرضى الوظيفي هي المسؤولية،المشرف الجيد، والتقدير.

- تقويم الأداء: تعد التغذية الراجعة أساس لتحسين فعالية الأداء.كما تزيد عملية تقويم الأداء من المكافأت، فرص التطوير وعم الإدارة والذي يلعب دور كبير في قرار لبموظف للبقاء أو ترك العمل.
- توازن الحياة والعمل: من الضروري إيجاد استراتيجيات وسبل لتوفير هذا التوازن للعاملين بسبب تداخل الحياة والعمل في وقتنا الحالي.
- الالتزام: يجب التحفيز الداخلي والخارجي لأنه في بيئة شديدة التنافس يكون هناك ضغط كبير على العاملين ويجب ضمان التزام العاملين في المظمة.
- انخراط العاملين: ويعتبر من أهم العوامل في وقتنا الحالي، حيث بينت الدراسات بأن الرضى الوظيفي، التقدير والمشاركة وتساوي الفرص والصحة والسلامة والتعاون والتواصل من أكثر العومل تأثيراً بانخراط العاملين.

- **كما بينت دراسة أجراها (Yousuf and Siddiqui,2019)أن العوامل التالية تؤثر على الاحتفاظ بالعاملين في مجال تكنولوجيا المعلومات وقطاع المصارف وهي كما يلي:**

١- التدريب والتطوير: هناك بعض المنظمات ، وخاصة شركات تكنولوجيا المعلومات والبنوك تفكر في التدريب والتطوير كأكثر إستراتيجيات الاحتفاظ فعالية. فعندما يكون المدربون متحمسون حول استثمار وقتهم في تدريب العاملين ، وبالتالي نادرًا ما يترك العاملين المنظمة. من خلال التأثير على رضى العمل والتفاني فإن التدريب والتطويريكون له تأثير على الاحتفاظ بالموظفين إلى حد كبير. لذلك ، يجب على أصحاب العمل فهم أهمية توفير التدريب المناسب للموظفين لتشجيعهم على البقاء في المنظمة. يعطي تدريب العاملين شعوراً بالتفاؤل لإنجاز العمل ، وبالتالي إعطاء الموظفين هدف للبقاء داخل المنظمة لأطول فترة ممكنة. يساعد التدريب على تعلم تقنية ومهارات جديدة مطلوبة في الأقسام المختلفة تمكن الموظفين من اكتساب معرفة إجرائية حديثة وواسعة النطاق.

٢- تقويم الأداء: يمكن أن يلعب نظام التقويم غير المتحيز والعادل دورًا حيويًا في بناء الشعور بالثقة داخل العاملين تجاه لأصحاب العمل. يمكن أن يختلف نظام التقويم من شركة إلى أخرى . كما يعتبر بأنه إجراء لفهم وتقييم الموظف من أجل اتخاذ القرار بشأن تطوره الوظيفي. ويقيم قدرته أو قدرتها على البحث عن وظائف وخصائص وأداء عمل أعلى في المنظمة ، ومن أجل تقييم مشاركته أو مشاركتها الكاملة في المنظمة .سيساعد التقويم الفعال الشركة على فهم العامل بشكل أفضل ومستوى الرضى وكذلك تحسين تطوير العاملين من خلال التغذية الراجعة.

٣- بيئة العمل: في مجال الاحتفاظ بالعاملين ، يبدو أن بيئة العمل المحفزة ضرورية وعامل مؤثر.تشمل بيئة العمل المواتية المرنة والممتعة وتنظيم مكان العمل والموارد الكافية. حيث تم إلقاء الضوء على العديد من الباحثين بخصوص تأثيربيئة العمل على معدل الاحتفاظ بالموظفين. كما ذكر أن أرباب العمل يعملون على تغيير ظروف العمل غير المرضية التي يمكن أن تدفع بالعامل لمغادرة المنظمة. يؤدي تغيير ظروف العمل هذه إلى تحسين مستوى رضى العاملين وتغيير قرارهم بالمغادرة إلى قرار بالبقاء ، وتزيد احتمالية أن الموظفين سيختارون البقاء مع المنظمة الحالية.

وبالتالي نستنتج بأن لممارسات الموارد البشرية دور هام في الاحتفاظ بالعاملين.

- ومن مفهوم حديث وجدت كل من (Tupper and Ellis, 2022)بأنه لا بد من إعادة صياغة مفهوم الاحتفاظ لأنه من المتوقع أن تكون وتيرة دوران الموظفين أعلى بنسبة ٥٠-٧٥٪ مما شهدته الشركات سابقًا ، حيث يستغرق ملء المناصب ١٨٪ وقتًا أطول مقارنة بفترة ما قبل الجائحة. ويتعرض المديرون لضغوط متزايدة حيث يقضون الكثير من الوقت في البحث عن موظفين جدد في سوق باهظة الثمن وتنافسية. لذلك يجب إعادة تركيز الجهود على الاحتفاظ ، فلن يكون المديرون قادرين على رفع مستوى الأداء للقيام بالتغيير المطلوب. كما يحتاج القادة إلى اتخاذ إجراءات لتمكين مديريهم من الحفاظ على المواهب حيث يحتاجون إلى المساعدة في خلق ثقافة وهيكلية تدعم التجارب المهنية. . تمكّن الحلول الثلاثة التالية المديرين من دعم الأفراد في النمو خارج فرقهم وزيادة فرصة اختيار أفضل المواهب للبقاء.

١- المحادثات المهنية التي تركز على التطوروالتقدم أكثر من الترقية: يجب أن يكون الغرض من المحادثة المهنية عالية الجودة هو شقين: منح الموظفين الفرصة ليكونوا فضوليين حول تطورهم ضمن المنظمة والدعم العملي لإحراز تقدم.

٢- أن تكون التجارب على صعيد المسار المهني سهلة: قد يبدو التقديم لوظائف داخلية جديدة وكأنه عملية رسمية وطويلة الأمد. بدلاً عن ذلك يجب على المديرون أن يعملوا معًا لإنشاء تجارب مهنية عبر المنظمة حيث تشجع هذه التجارب العاملين على تجربة خبرات وفرص جديدة بطريقة تشعرك بالأمان وحتى بالمتعة.

٣- تقييم المديرين بناءً على إمكانيات الأفراد وليس أداء الفريق: يجب الانطلاق من تغيير طريقة التفكير لدى المدراء من "كيف يمكنني إبقاء هذا الشخص في فريقي؟" إلى "كيف يمكنني الاحتفاظ بهذا الشخص في مؤسستي؟" حيث يجب أن يتوسع دور المدير في دعم مهنة شخص ما، لدعم الأشخاص لاستكشاف الفرص خارج حدود فريقهم الحالي.حيث يعتبر ذلك مهم في الدفع لتغيير السلوك . ومنه نجد أنه يجب تقدير المديرين ومكافأتهم على قدرتهم للسماح بالانتقال ضمن المنظمة.

الفصل الثالث: الإطار العملي

1.3. تمهيد:

يتناول هذا الفصل إيضاحاً لمنهج الدراسة وخصائص عينة الدراسة وعرضاً لكيفية بناء أداة الدراسة والتأكد من صدقها وثباتها (الاستبانة)، بالإضافة إلى تحليل بعض المتغيرات الديموغرافية، وتم الحصول على البيانات وتحليل النتائج باستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS).

2. 3 . مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في بنك بيمو السعودي الفرنسي في دمشق والمحافظات، وقد تم اختيار عينة من العاملين من مختلف الأقسام والمستويات الإدارية في المصرف تفي بمتطلبات الدراسة. وتمّ جمع البيانات من خلال توزيع الاستبيانات على العاملين، وكان عدد الاستبيانات التي تم توزيعها (180) وعدد القوائم السليمة للتحليل (150) والتي تمثل حجم العينة النهائي والتي ستخضع بياناتها للتحليل، كما تمّ استبعاد الباقي لعدم اكتمال معلوماتها.

3.3 . أداة الدراسة:

بعد مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة تمّ استخدام أسلوب الاستبيان لجمع البيانات وقد تألفت الاستبانة من المحاور التالية:

- البيانات الديمغرافية: وتألفت من الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، التحصيل العلمي، المستوى الإداري، سنوات العمل في المصرف
- محور الثقافة التنظيمية على صعيد المؤسسة (٧ عبارات)
- محور الثقافة التنظيمية على صعيد فريق العمل (٥ عبارات)
- محور الثقافة التنظيمية على صعيد الأسرة (٤ عبارات)
- محور الاحتفاظ بالعاملين (١١ عبارة تضمنت ٥ عبارات معكوسة).

وقد تم تصميم الاستبيان استناداً إلى بحث سابق بعنوان :" ثقافة العائلة التنظيمية:المفهوم النظري: التعريف ، الأبعاد والتداعيات (Obiekwe, 2018) و (Kyndt, 2009) المتعلق ببحث عن الاحتفاظ بالعاملين.

3 .4. منهج الدراسة:

تم تحليل عبارات الاستبانة من خلال برنامج IBM SPSS 25، كما تم استخدام برنامج Microsoft Excel لإنشاء المخططات البيانية لوصف العيّنة، علماً أنه قد تم استخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

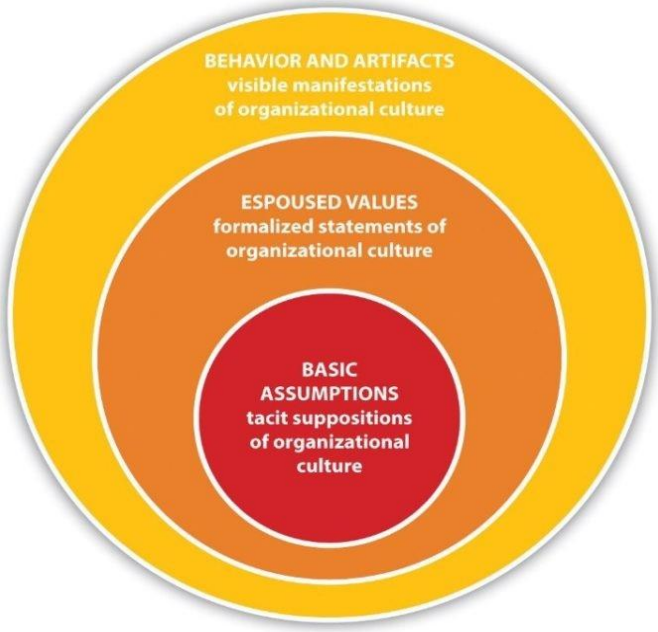
- التكرارات والنسب المئوية لوصف العيّنة
- اختبار ألفا كرونباخ لاختبار ثبات محاور الاستبانة.
- المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، واختبار one sample t-test لمعرفة توجه الإجابات ومعنويتها
- الانحدار الخطي المتعدد.

- تم القيام بعدد من المقابلات مع الإدارة العليا في المصرف ومن بينهم المدير العام المساعد لقسم الموارد البشرية والتطوير لتحديد الثقافة التنظيمية في المصرف وتم الإجماع على أنها ثقافة العائلة.

كما أن القيم المصرح عنها في المصرف هي :النزاهة- التحفظ- السرية-المسؤولية الاجتماعية-الامتياز والاحترافية.

تم تحليل ثقافة المصرف بناءعلى نموذج شاين (Schein,2010) حيث تمت المناقشة مع عدد من العاملين في مختلف المستويات الإداية والإشرافية لعكس هذه الثقافة على المستويات الثلاثة التي وضعها ادغار شاين كما يوضح الشكل أدناه:

الشكل رقم (3) مستويات الثقافة التنظيمية



(Schein,2010)

ثقافة العائلة التنظيمية في بنك بيمو السعودي الفرنسي:

١- Artifacts:هو المستوي الأول للثقافة التنظيمية والذي يكون ظاهراً للوسط الخارجي وما يمكن ملاحظته بالعين المجردة وهذه التفاصيل يصعب فهمها ومعرفة المعنى الحقيقي الذي تعكسه عن المؤسسة. يتجلى هذا المستوى في المصرف كما يلي:

- نلاحظ في مبنى الإدارة العامة، بأن هناك مساحة واسعة مفتوحة حيث تكون الأبواب والنوافذ في المكاتب مفتوحة وتطل على البهو،بالنسبة للأفرع تفصل المكاتب ألواح زجاجية شفافة وتكون مكشوفة على الزبائن ومن ضمنها مكتب مدير الفرع ونائبه.
- فيما يخص اللباس، فيغلب عليه الطابع الرسمي والشبابي بنفس الوقت.

- يلاحظ بأن إيقاع العمل سريع وكثير الحركة والعاملين مندمجين في العمل .
- هناك مستوى عالي من التفاعل بين العاملين سواء في الممرات أو في المكاتب نجد عدد من العاملين مجتمعين إما باجتماعات مصغرة أو محادثات عامة وأغلب العاملين على معرفة ببعضهم البعض بشكل شخصي.
- نجد العاملين يمتازون باللطافة حيث يلقون التحية والابتسامة تعلو وجوههم.
- يقوم الرئيس التنفيذي بشكل يومي بجولة على العاملين في مكاتبهم يلقي التحية ويسأل عن أحوالهم وعن أوضاع العمل كما يقوم بزيارات للأفرع في مختلف المحافظات السورية.

٢- Espoused Beliefs and Values: المستوى الثاني للثقافة التنظيمية يشمل القيم والمعتقدات المحددة من قبل المؤسسين والقادة ويتم تحويل القيم والمعتقدات المدركة إلى قيم ومعتقدات مشتركة أي تحصل على social validation من خلال التجربة الاجتماعية للجماعة. في المصرف لوحظ ما يلي:

- في عملية اتخاذ القرار، يتم الاستماع لآراء المعنيين ليس بالضرورة من المستوى الإداري فقط وهناك عدة لجان تعنى بمناحي مختلفة من العمل يتم فيها طرح الحلول والاقتراحات والتصويت عليها ويكون القرار بأغلبية الأصوات.
- يتم وضع الأهداف من قبل الإدارة العليا ويتم تعميمها على الأقسام المعنية وهنا يظهر دور فرق العمل في تحقيق هذه الأهداف.وعند الحاجة لإيجاد حلول لمشاكل معينة أو عند صدور أي قرارات تحتاج لإعادة صياغة إجراءات معينة يتم تفعيل دور فرق العمل وتوزيع المهام للوصول للحل أو الصياغة الأمثل.
- الخلافات أو الاختلاف في وجهات النظر التي تنشأ بين العاملين بكافة المستويات لا تؤثر على العلاقة بينهم على الصعيد الشخصي.
- يتم التأكيد بشكل دائم على النزاهة والصدق والسرية من قبل الإدارة العليا و قسم الموارد البشرية كلما سنحت الفرصة خلال الاجتماعات الرسمية أو غير الرسمية مع العاملين وعن طريق البريد الالكتروني و يوجد في المصرف لجنة تأديبية تعنى بأية مخالفة لأي من القيم التي تم ذكرها.
- في المصرف هناك وحدة خاصة للمسؤولية الاجتماعية تقوم بتنظيم كافة النشاطات ويحرص المصرف على مشاركة العاملين في هذه النشاطات وهنالك إقبال كبير من قبلهم للمشاركة ولدعم هذه النشاطات التي تمثل المصرف وتعكس اهتمامه بالتطويروالتنمية على الصعيد الاجتماعي وفي كافة المحافظات السورية.
- يسعى المصرف دائماً للتميز عن منافسيه بالخدمات والمنتجات التي يقدمها فكان أول من بدأ بتقديم خدمات الدفع الالكتروني ويعتبر السباق لإحداث تغييرات على القطاع المصرفي بالمجمل.

٣- Basic Underlying Assumptions : هو المستوى الثالث للثقافة التنظيمية الذي يكون في العمق حيث يتضمن النظريات المطبقة بشكل ضمني والتي تقود السلوك و يصعب تغييرها ويكون مسلم بها وغير قابلة للنقاش حيث تعتبر كخريطة ذهنية تضمن الأمان والراحة للجماعة و تحدد ما هو السلوك المرغوب به والتي يتم عكسها في المستويين السابق ذكرهما.

- " Closeness" من أهم المعتقدات المسلم بها ويتم التأكيد عليها ابتداءً من مجلس الإدارة والإدارة العليا القرب من العملاء و الموظفين لذلك نجد "Friendly Spirit" بالتعامل في المصرف ونلاحظ أيضاً الحرص المستمر على إيجاد حلول ملائمة والاهتمام برضى العميل والعاملين.
- الدعم والمساعدة للعامل سواء من قبل الإدارة العليا أو قسم الموارد البشرية في أي مشكلة قد تواجهه أو تواجه عائلته مما يعزز الشعور بالأمان والالتزام تجاه المصرف.
- "البنك الأول لكل السوريين" محفورة في عقول العاملين لذلك فإن التحفيز على الإبداع والأفكار الجديدة نابع من داخل العامل الذي يكون على يقين بأنه سيتم الاستماع لأفكاره وأخذها بعين الاعتبار.
- التقدير للعامل المتميز والملتزم وللذين أمضوا سنوات طويلة في المصرف هو أمر مسلم به.
- الشعور بالمسؤولية في أداء العمل والمهام بغض النظر عن المنصب الوظيفي بحكم اعتبار الزملاء جزء من العائلة وليس فقط بحكم العمل.
- يولد الشعور بالفخر فور الانتماء لعائلة بنك بيمو السعودي الفرنسي.

نلاحظ من المستويات الثلاثة للثقافة التنظيمية بأن المصرف يعكس مناحي ثقافة العائلة التنظيمية في هذه المستويات (على صعيد المؤسسة،فرق العمل وأسرة العامل) حيث ستبين الدراسة العملية في هذا البحث على ذلك.

3 .5. صدق وثبات أداة الدراسة:

تم التأكد من صدق فقرات الاستبانة بطريقتين:

١- صدق المحكمين: تمّ عرض أداة الدراسة على مجموعة من المحكمين المختصين في المعهد العالي لإدارة الأعمال (HIBA) في مجال البحث، بحيث أصبح المقياس في صورته النهائية وتمت المصادقة عليه ليتم تطبيقه على عينة الدراسة.

٢- الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة (الثبات):

لاختبار ثبات محاور الاستبانة، تم تطبيق اختبار ألفا كرونباخ، فكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (2): معاملات ثبات أداة الدراسة.

المحور	العبارات	ألفا – كرونباخ
ثقافة العائلة التنظيمية على صعيد المؤسسة	من ١ إلى ٧	٠,٧٧١
ثقافة العائلة التنظيمية على صعيد فريق العمل	من ٨ إلى ١٢	٠,٨٩٩
ثقافة العائلة التنظيمية على صعيد الأسرة	من ١٣ إلى ١٦	٠,٦٠٣
الاحتفاظ بالعاملين	من ١٧ إلى ٢٧(١٧ معكوسة، ١٨ إلى ٢٠، ٢١ معكوسة، ٢٢، ٢٣	٠,٨٨٠

	معكوسة، من ٢٤ إلى ٢٥، ٢٦ معكوسة، ٢٧ معكوسة	

المصدر (من إعداد الباحثة بناءً على بيانات الدراسة)

من الجدول السابق يتضح ثبات جميع محاور الاستبانة لكون قيمة الفا كرونباخ أكبر من ٠,٦ (درجة الثبات المقبولة عند ٠,٦ وما فوق).

6.3. متغيرات الدراسة:

المتغيرات المستقلة: ثقافة العائلة التنظيمية على ثلاث أصعدة:

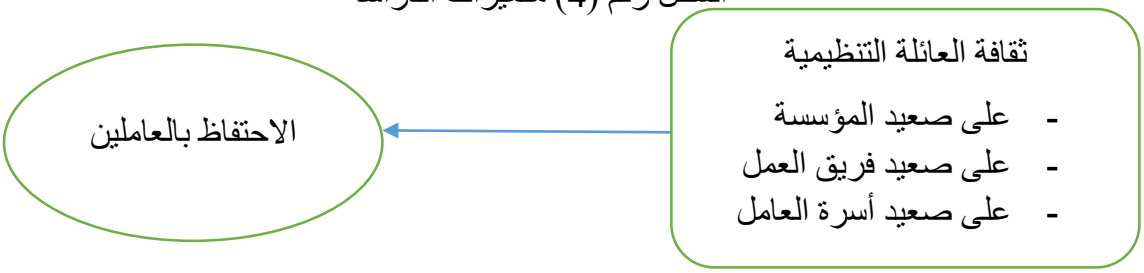
ثقافة العائلة التنظيمية على صعيد المنظمة

ثقافة العائلة التنظيمية على صعيد فريق العمل

ثقافة العائلة التنظيمية على صعيد أسرة العامل

المتغير التابع: الاحتفاظ بالعاملين.

الشكل رقم (4) متغيرات الدراسة



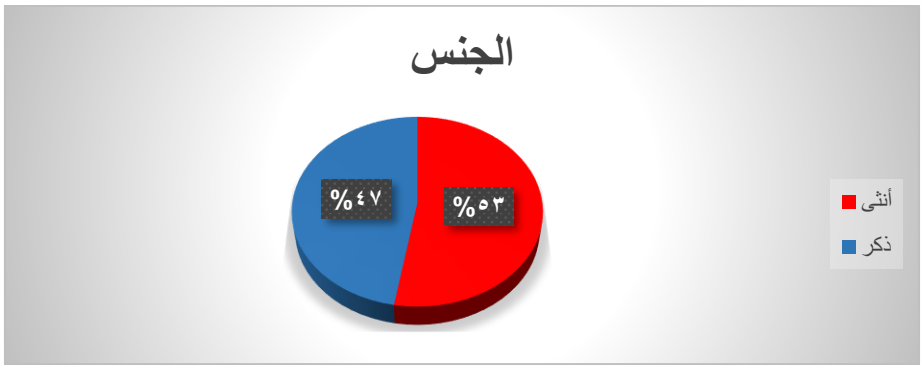
المتغيرات المستقلة المتغير التابع

المصدر (من إعداد الباحثة بناءً على بيانات الدراسة)

7.3. خصائص أفراد العينة:

تألفت العيّنة من:

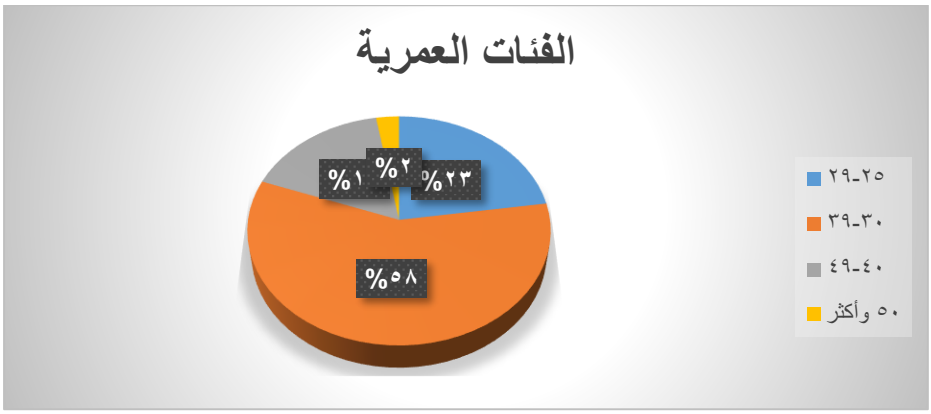
الشكل رقم (5)



المصدر (من إعداد الباحثة بناءً على بيانات الدراسة)

أكثرية ٥٣% من الإناث، ٤٧% ذكور، توزعت فئاتهم العمرية كما يلي:

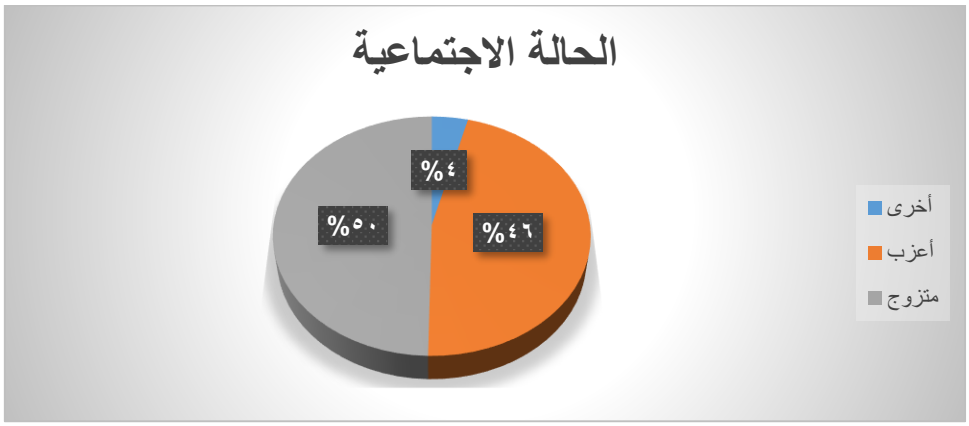
الشكل رقم (6)



المصدر (من إعداد الباحثة بناءً على بيانات الدراسة)

أكثرية ٥٨% من الفئة العمرية من ٣٠ إلى ٣٩ سنة، ٢٥% من الفئة العمرية ٢٥ إلى ٢٩ سنة، ١٧% من الفئة العمرية ٤٠ إلى ٤٩ سنة، وأقلية ٢% من الفئة العمرية ٥٠ سنة فأكثر. أي أن أغلبية العينة هي من فئة الشباب تراوحت أعمارهم من ٢٥سنة إلى ٣٩ سنة، حالتهم الاجتماعية كانت كما يلي:

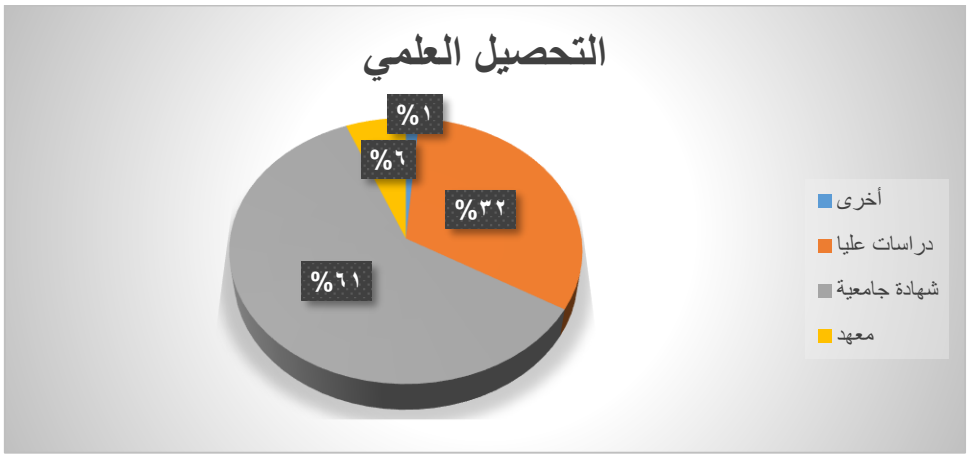
الشكل رقم (7)



المصدر (من إعداد الباحثة بناءً على بيانات الدراسة)

أكثرية ٥٠% متزوجون، ٤٦% عازبين، وأقلية ٤% لهم حالات اجتماعية أخرى وبما أن نصف العينة من المتزوجين فيعني ذلك أن التجاوب مع مفهوم العائلة سيكون أدق ونظراً لتحمل المسؤوليات والضغوط التي يمر بها أرباب الأسر فإن البقاء في مكان العمل يقوم على مراعاة هذه الظروف وأخذها بعين الاعتبار، كما تنوعت مستوياتهم التعليمية لتكون على الشكل الآتي

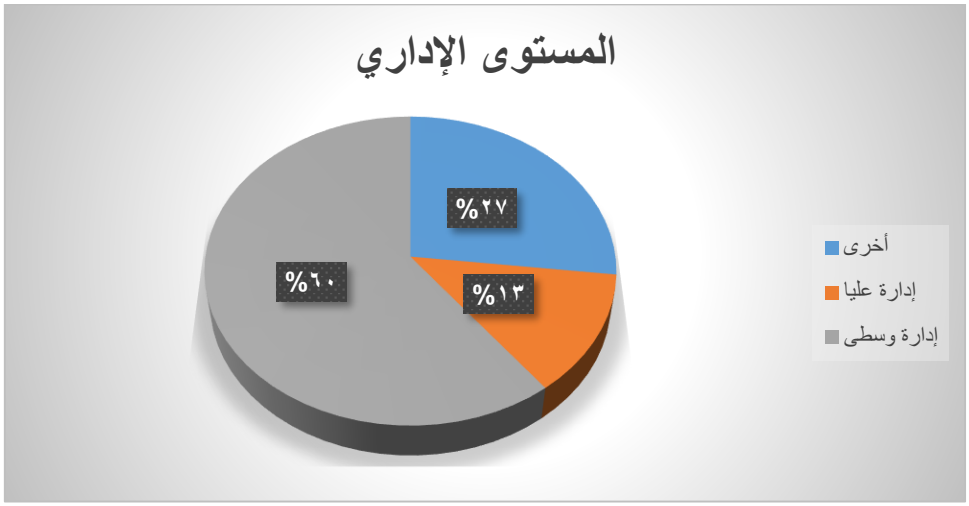
الشكل رقم (8)



المصدر (من إعداد الباحثة بناءً على بيانات الدراسة)

أكثرية ٦١% من حملة الشهادات الجامعية، ٣٢% من حملة شهادات الدراسات العليا، ٦% من حملة شهادات المعاهد المتوسطة، وأقلية ١% متنوعين في مستوياتهم التعليمية٠وذلك يدل على أن المصرف يحافظ على سوية جيدة فيما يخص مستوى التحصيل العلمي حيث يعتبره معيار أساسي لانضمام العاملين لهذه العائلة، ويعكس ذلك من خلال دعمه لعامليه لاكمال دراستهم والحصول على شهادات دراسات عليا ليكون هناك أرضية مشتركة للتفاهم والانسجام بين العاملين.

الشكل رقم (9)

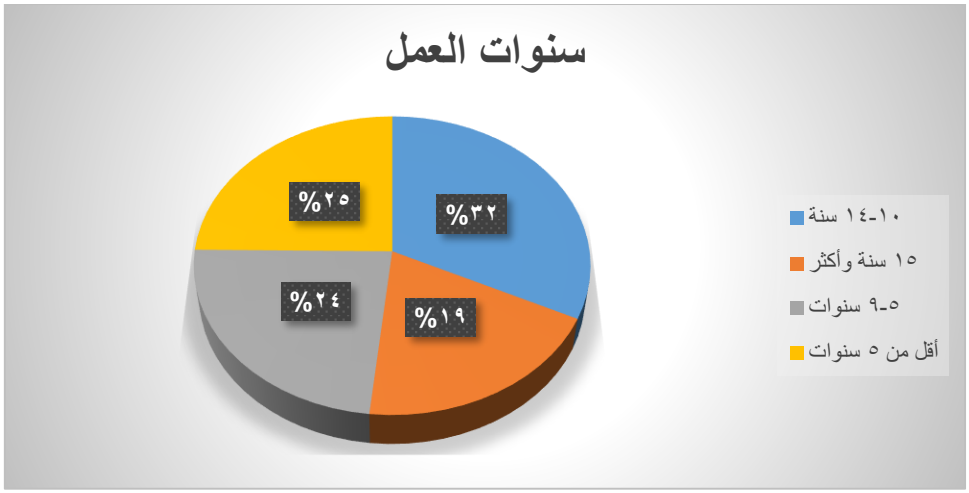


المصدر (من إعداد الباحثة بناءً على بيانات الدراسة)

بالنسبة المستويات الإدارية للعينة، فكانت الأغلبية بنسبة ٦٠% من المستوى الإداري المتوسط، ٢٧% من مستويات إدارية مختلفة، وأقلية ١٣% من مستويات إدارية عليا٠وهذا يدل على أن أكثر من نصف العينة ستعكس مدى فهم العاملين لثقافة العائلة التنظيمية وبالتالي الإجابات ستبين فيما إذا كانت الإدارة

الوسطى قادرة على تعزيز هذه الثقافة بين العاملين التابعين لإداراتهم والذي سيعزز من اتساق توجه أهداف كل إدارة على حدى مع أهداف وتوجهات المصرف ككل.

الشكل رقم (10)



المصدر (من إعداد الباحثة بناءً على بيانات الدراسة)

تنوعت نسب سنوات العمل للعينة لتكون بأكثرية ٣٢% لديهم خبرة من ١٠ إلى ١٤ سنة، ٢٥% من أفراد العينة لديهم خبرة أقل من ٥ سنوات، ٢٤% لديهم خبرة من ٥ إلى ٩ سنوات، ١٩% لديهم خبرة ١٥ سنة فأكثر. نستنتج بأن ربع العينة فقط يمثل عاملين لديهم خبرة في المصرف أقل من خمس سنوات وبالتالي فإن ٧٥% من العينة تشمل عاملين خبرتهم تبدأ من خمس سنوات إلى ١٥ سنة وأكثر وبالتالي فإن العينة ستعكس الإجابات بشكل أدق ، حيث أن الثقافة التنظيمية تحتاج لوقت ليتم فهمها ولتترك انطباع معين وبصمة عند العاملين كفهم للسلوك المقبول والمعتقدات والقيم.

8.3. الإجابة عن تساؤلات الدراسة:

لمعرفة توجه الإجابات كون العبارات كانت على ميزان تقدير ليكرت الخماسي:

الجدول رقم (3): ميزان تقديري وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي

	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المتوسط الحسابي	١	٢	٣	٤	٥

درجات الاستجابة والمتوسط الحسابي (statistic-think.blogspot,2019)

حيث تم احتساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، واختبار one sample t test

1.8.3 . التساؤل الأول: ما هي استجابات أفراد العينة حول ثقافة العائلة التنظيمية على صعيد المؤسسة؟

الجدول رقم (4): اختبار t للعينة للتساؤل الأول.

	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	توجه الإجابة	Sig.	المعنوية
يتبع المصرف سياسة الباب المفتوح (الحوار والمناقشة وتقبل الآراء والأفكار والمقترحات .....) مع موظفيه	3.69	.845	موافق	.000	معنوي
يعتز المصرف ويفتخر بإنجازات موظفيه	3.84	.780	موافق	.000	معنوي
يؤمن المصرف ظروف عمل ملائمة للموظفين	3.52	1.427	موافق	.000	معنوي
يقدم المصرف الرعاية المهنية للموظفين	3.33	1.566	محايد	.011	معنوي
يقدم المصرف الدعم المناسب للموظفين عند الحاجة	3.59	.952	موافق	.000	معنوي
يسود في المصرف مناخ تنظيمي إيجابي وتحفيزي	3.45	.875	موافق	.000	معنوي
يسعى المصرف إلى تعزيز رفاه العاملين	2.95	1.073	محايد	.544	غير معنوي
ثقافة العائلة التنظيمية على صعيد المؤسسة	**3.4813**	**.72863**	**موافق**	**.000**	**معنوي**

المصدر (من إعداد الباحثة بناءً على بيانات الدراسة)

- وافق المستجيبون على أن المصرف محل الدراسة يتبع سياسة الباب المفتوح مع عامليه، حيث جاءت الإجابة بمتوسط حسابي ٣,٦٩ وهي بدرجة الموافق، وبانحراف معياري صغير مما يدل على تجانس الإجابات وتقاربها من متوسطها الحسابي، ويشير ذلك على أن العاملين في المصرف يشعرون بالراحة بالتعبيرعن أنفسهم وعن أفكارهم وأن الإدارة العليا تدعم وترحب بالتواصل المباشر والمنفتح مع العاملين.
- وافق المستجيبون على أن المصرف محل الدراسة يعتز ويفتخر بإنجازات عامليه، حيث جاءت الإجابة بمتوسط حسابي ٣,٨٤ وهي بدرجة الموافق، وبانحراف معياري صغير مما يدل على تجانس الإجابات وتقاربها من متوسطها الحسابي، وبالتالي فإن العاملين يشعرون بالتقدير من قبل المصرف.
- وافق المستجيبون على أن المصرف يؤمن ظروف عمل ملائمة لهم، وقد جاءت العبارة بمتوسط حسابي ٣,٥٢ وهي بدرجة الموافق، وبانحراف معياري كبير نسبياً مما يعني تشتت إجابات العيّنة عن متوسطها

الحسابي، وهذا يشير إلى تباين الآراء بهذا الخصوص واختلاف تحديد ظروف العمل الملائمة لكل عامل حسب طبيعة عمله.

- وافق المستجيبون على أن المصرف محل الدراسة يقدم الرعاية المهنية لعامليه، حيث جاءت الإجابة بمتوسط حسابي ٣,٣٣ وهي بدرجة المحايد، وبانحراف معياري كبير نسبياً مما يدل على تشتت الإجابات، وبالتالي فإن هذا يشير إلى أن مفهوم الرعاية المهنية في المصرف غير معمول به أو يقتصر على مستوى إداري معين والذي يعزو تباين الإجابات.
- وافق المستجيبون على أن المصرف يقدم الدعم المناسب للعاملين عند الحاجة، وقد جاءت العبارة بمتوسط حسابي ٣,٥٩ وهي بدرجة الموافق، وبانحراف معياري صغير مما يدل على تجانس الإجابات وتقاربها من متوسطها الحسابي، وبالتالي هذا يعكس اهتمام المصرف بالعامل في الأوقات والظروف الصعبة .
- وافق المستجيبون على أنه يسود في المصرف مناخ تنظيمي إيجابي وتحفيزي، وقد جاءت العبارة بمتوسط حسابي ٣,٤٥ وهي بدرجة الموافق، وبانحراف معياري صغير مما يدل على تجانس الإجابات وتقاربها من متوسطها الحسابي،وهذا يشير على أن العاملين يعملون في مناخ يشعرهم بالرضى والسعادة ويدفعهم على الابتكاروالإبداع.
- عبارة سعي المصرف لتعزيز رفاه العاملين، ليس لها دلالة.
- ومن خلال هذه النتائج نجد أن المتوسط الحسابي لثقافة العائلة التنظيمية على صعيد المؤسسة قد بلغ(٣،٤٨١٣) أي أنها بدرجة الموافق وبانحراف معياري صغير، فإجابات أفراد العينة متجانسة، وهذا يدل على أن الممارسات التي تقوم بها الإدارة العليا وقسم الموارد البشرية في المصرف تعزز من الثقافة التنظيمية ومعتقداتها على هذا الصعيد.

3 .2.8. التساؤل الأول: ما هي استجابات أفراد العينة حول ثقافة العائلة التنظيمية على صعيد فريق العمل؟

الجدول رقم (5): اختبار t للعينة للتساؤل الأول

	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	توجه الإجابة	Sig.	المعنوية
يهتم المصرف بفرق الأعمال ويدعمها	3.59	.790	موافق	.000	معنوي
يقدر المصرف جهود فرق العمل ويعترف بإنجازاتها	3.61	.858	موافق	.000	معنوي
يحرص المصرف على خلق حالة من التماسك والتناغم والانسجام بين أعضاء فرق العمل	3.48	.934	موافق	.000	معنوي
يشجع المصرف ثقافة التعاون والتعاضد بين أعضاء فرق العمل	3.62	.835	موافق	.000	معنوي

يحرص المصرف على الترابط بين فرق العمل وأعضائها	3.55	.799	موافق	.000	معنوي
ثقافة العائلة التنظيمية على صعيد فريق العمل	**3.5687**	**.71465**	**موافق**	**.000**	**معنوي**

المصدر (من إعداد الباحثة بناءً على بيانات الدراسة)

- وافق المستجيبون على أن المصرف يهتم بفرق العمل ويدعمها، وقد جاءت العبارة بمتوسط حسابي ٣,٥٩ وهي بدرجة الموافق، وبانحراف معياري صغير مما يدل على تجانس الإجابات وتقاربها من متوسطها الحسابي ، وبالتالي هذا يشير إلى أن المصرف يعزز ويؤكد على روح التعاون والفريق في العمل.
- وافق المستجيبون على أن المصرف يقدر جهود فرق العمل ويعترف بإنجازها، وقد جاءت العبارة بمتوسط حسابي ٣,٦١ وهي بدرجة الموافق، وبانحراف معياري صغير مما يدل على تجانس الإجابات وتقاربها من متوسطها الحسابي ،كما يدل ذلك على أن العاملين يشعرون بالتقدير لعملهم ضمن الفريق وأن المصرف يشجع على النجاحات والإنجازات الجماعية .
- وافق المستجيبون على أن المصرف يحرص على خلق حالة من التماسك والتناغم والانسجام بين أعضاء فرق العمل، وقد جاءت العبارة بمتوسط حسابي ٣,٤٨ وهي بدرجة الموافق، صغير وبانحراف معياري صغير مما يدل على تجانس الإجابات وتقاربها من متوسطها الحسابي، ويشير ذلك على أن المصرف يشجع على خلق قاعدة مشتركة للعمل تعزز من تماسك فرق العمل.
- وافق المستجيبون على أن المصرف يشجع ثقافة التعاون والتعاضد بين أعضاء فرق العمل، وقد جاءت العبارة بمتوسط حسابي ٣,٦٢ وهي بدرجة الموافق، صغير وبانحراف معياري صغير مما يدل على تجانس الإجابات وتقاربها من متوسطها الحسابي ،كما يدل أيضاً على أن المصرف يهدف لتشجيع و لدعم فرق عمل فعالة ..
- وافق المستجيبون على أن المصرف يحرص على الترابط بين فرق العمل وأعضائها، وقد جاءت العبارة بمتوسط حسابي ٣,٥٥ وهي بدرجة الموافق، صغير وبانحراف معياري صغير مما يدل على تجانس الإجابات وتقاربها من متوسطها الحسابي ، وهذا يشير إلى أن المصرف يهدف لخلق فرق عمل متميزة وثابتة لضمان نتائج فعالة مبنية على أسس التعاضد والترابط والإنجاز الجماعي .
- ومن خلال هذه النتائج نجد أن المتوسط الحسابي لثقافة العائلة التنظيمية على صعيد فريق العمل قد بلغ(٣،٥٦٨٧) أي أنها بدرجة الموافق وبانحراف معياري صغير، فإجابات أفراد العينة متجانسة، وهذا قد يدل على أن المصرف يشجع على العمل الجماعي وأن روح التعاون والفريق موجودة لدى العاملين ويتحلون بها.

3.8.3. التساؤل الأول: ما هي استجابات أفراد العينة حول ثقافة العائلة التنظيمية على صعيد أسرة العامل؟

الجدول رقم (6): اختبار t للعينة للتساؤل الأول

	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	توجه الإجابة	Sig.	المعنوية
يهتم المصرف بشؤون وقضايا عائلة الموظف	3.29	.929	محايد	.000	معنوي
يقدم المصرف مزايا متنوعة (تأمين صحي على سبيل المثال) لعائلة الموظف	4.15	.683	موافق	.000	معنوي
يخلق المصرف حالة من التواصل الاجتماعي مع عائلة الموظف (نشاطات لأطفال العاملين، معايدة أمهات العاملين،.....)	2.68	1.812	محايد	.035	معنوي
يقدر المصرف ويشجع أية مساهمة من قبل عائلة الموظف	3.11	.858	محايد	.107	غير معنوي
الثقافة التنظيمية على صعيد الأسرة	**3.3067**	**.76256**	**محايد**	**.000**	**معنوي**

المصدر (من إعداد الباحثة بناءً على بيانات الدراسة)

- جاءت عبارة اهتمام المصرف بشؤون وقضايا عائلات العاملين بدرجة الحيادي بمتوسط حسابي ٢٩.٣، وبانحراف معياري صغير مما يدل على تجانس الإجابات وتقاربها من متوسطها الحسابي،وهذا يشير على أن العاملين لا يرون الاهتمام الكافي من قبل المصرف بالصعوبات التي تواجه عائلاتهم والتي قد تؤثر سلباً على أدائهم .
- وافق المستجيبون على أن المصرف يقدم مزايا متنوعة لعوائل العاملين، حيث جاءت العبارة بمتوسط حسابي ٤,١٥ وهو بدرجة الموافق، وبانحراف معياري صغير مما يدل على تجانس الإجابات وتقاربها من متوسطها الحسابي، وبالتالي هذا يعني بأن المصرف يأخذ بعين الاعتبار عائلات العاملين في بعض المزايا ويعتبرهم جزء من العائلة .
- جاءت العبارة حول كون المصرف يخلق حالة من التواصل الاجتماعي مع عوائل العاملين بمتوسط حسابي ٢,٦٨ وهي بدرجة الحيادي، وبانحراف معياري كبير نوعاً مما يدل على تشتت إجابات العيّنة، هذا يدل على أن العاملين لا يرون أن هناك إشراك لعوائلهم في أغلب النشاطات وتشتت هذه الإجابات ممكن أن يعزى للعاملين الموجودين في المحافظات
- جاءت العبارة حول تقدير المصرف وتشجيعه لأية مساهمة من قبل عوائل العاملين غير دالة إحصائياً.

- ومن خلال هذه النتائج نجد أن المتوسط الحسابي لثقافة العائلة التنظيمية على صعيد الأسرة قد بلغ(٣،٣٠٦٧) أي أنها بدرجة الحياد وبانحراف معياري صغير، فإجابات أفراد العينة متجانسة، وهذا قد يدل على أن العاملين لا يرون بأن هناك اهتمام من قبل المصرف بعائلاتهم كما يجب.

3 .4.8. التساؤل الثاني: ما هي استجابات أفراد العينة حول الاحتفاظ بالعاملين؟

الجدول رقم (7): اختبار t للعينة للتساؤل الثاني

	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	توجه الإجابة	Sig.	المعنوية
أخطط للانتقال إلى منظمة أخرى خلال السَّنوات الثلاث القادمة	3.16	1.075	محايد	.070	معنوي
أشعر بالرضا نتيجة عملي في المصرف	3.81	.922	موافق	.000	معنوي
إذا أردت القيام بمهام أو وظائف أخرى، سأنظر أولاً إلى الامكانيات المتاحة ضمن المصرف	3.75	.921	موافق	.000	معنوي
أرى مستقبلاً جيداً لي ضمن المصرف	3.49	1.021	موافق	.000	معنوي
حصولي على العمل هو الأهم، سواء كنت أعمل في هذا المصرف أو غيره	3.27	1.094	محايد	.004	معنوي
إذا عاد الأمر لي، سأبقى بكل تأكيد في هذا المصرف لمدة لا تقل عن خمس سنوات	3.41	1.088	موافق	.000	معنوي
إذا تلقّيت عرض عمل مغري من مصرف آخر سوف أقبل به	3.25	1.111	محايد	.007	معنوي
العمل الذي أؤديه مهم جداً لي	4.11	.801	موافق	.000	معنوي
احب العمل ضمن هذا المصرف	4.05	.850	موافق	.000	معنوي
لقد بحثت عن عمل في منظمة أخرى خلال الفترة الماضية	2.76	1.278	محايد	.023	معنوي
إذا عاد بي الزمن، سأختار العمل في منظّمة أخرى	2.51	1.015	غير موافق	.000	معنوي
الاحتفاظ بالعاملين	**3.4889**	**.73257**	**موافق**	**.000**	**معنوي**

المصدر (من إعداد الباحثة بناءً على بيانات الدراسة)

- جاءت العبارة إن العاملين يخططون للانتقال إلى منظمة أخرى خلال السنوات الثلاث القادمة بمتوسط حسابي ٣,١٦ وهي بدرجة الحياد، وبانحراف معياري صغير مما يدل على تجانس إجابات العيّنة وتقاربها من المتوسط الحسابي.
- جاءت العبارة إن العاملين يشعرون بالرضا نتيجة عملهم في المصرف بمتوسط حسابي ٣,٨١ وهي بدرجة الموافق، وبانحراف معياري صغير مما يدل على تجانس إجابات العيّنة وتقاربها من المتوسط الحسابي،وذلك يدل على أن المصرف يؤمن البيئة الملائمة للعمل ويسعى لرضى العاملين .
- جاءت العبارة إذا أردت القيام بمهام أو وظائف أخرى، سأنظر أولاً إلى الامكانيات المتاحة ضمن المصرف بمتوسط حسابي ٣,٧٥ وهي بدرجة الموافق، وبانحراف معياري صغير مما يدل على تجانس إجابات العيّنة وتقاربها من المتوسط الحسابي، هذا يشير إلى العاملين ليسوا على استعداد لترك المصرف لأية فرصة عمل جديدة خارج المصرف والذي يدل على ولاء العاملين له.
- جاءت العبارة أرى مستقبلاً جيداً لي ضمن المصرف بمتوسط حسابي ٣,٤٩ وهي بدرجة الموافق، وبانحراف معياري صغير مما يدل على تجانس إجابات العيّنة وتقاربها من المتوسط الحسابي، هذه يدل على أن المصرف يضمن التطور المهني لعامليه ويمنحهم الفرص لذلك علماً أن الإجابة معنوية بمستوى دلالة ٩٩% لكون القيمة الاحتمالية أقل من ٠,٠١.
- جاءت العبارة حصولي على العمل هو الأهم، سواء كنت أعمل في هذا المصرف أو غيره بمتوسط حسابي ٣,٢٧ وهي بدرجة المحايد، وبانحراف معياري صغير مما يدل على تجانس إجابات العيّنة وتقاربها من المتوسط الحسابي، يعكس ذلك بأن العمل في المصرف هو مهم في المصرف وعلى المصرف أخذ بعين الاعتبار هذه الفئة من العينة .
- جاءت العبارة إذا عاد الأمر لي، سأبقى بكل تأكيد في هذا المصرف لمدة لا تقل عن خمس سنوات بمتوسط حسابي ٣,٤١ وهي بدرجة الموافق، وبانحراف معياري صغير مما يدل على تجانس إجابات العيّنة وتقاربها من المتوسط الحسابي، هذا يدل على أن العاملين ضمنياً يفضلون البقاء في المصرف لمدة ٥ سنوات وعلى المصرف إجراء ما يلزم لدعم ذلك.
- جاءت العبارة إذا تلقَّيت عرض عمل مغري من مصرف آخر سوف أقبل به بمتوسط حسابي ٣,٢٥ وهي بدرجة المحايد، وبانحراف معياري صغير نسبياً مما يدل على تجانس إجابات العيّنة وتقاربها من المتوسط الحسابي،هذه يدل على أن الظروف المعيشية قد تدفع بالعملين لترك العمل .
- جاءت العبارة العمل الذي أؤديه مهم جداً لي بمتوسط حسابي ٤,١١ وهي بدرجة الموافق، وبانحراف معياري صغير مما يدل على تجانس إجابات العيّنة وتقاربها من المتوسط الحسابي، وبالتالي يشير ذلك إلى أن العاملين يؤدون عملهم بمسؤولية وضمير مهني .
- جاءت العبارة احب العمل ضمن هذا المصرف بمتوسط حسابي ٤,٠٥ وهي بدرجة الموافق، وبانحراف معياري صغير مما يدل على تجانس إجابات العيّنة وتقاربها من المتوسط الحسابي، وهذا يدل على أن العاملين مرتبطين عاطفياً بالمصرف .

- جاءت العبارة لقد بحثت عن عمل في منظمة أخرى خلال الفترة الماضية بمتوسط حسابي ٢,٧٦ وهي بدرجة المحايد، وبانحراف معياري كبير نسبياً مما يعني تشتت إجابات العيّنة عن متوسطها الحسابي ، هذا يدل على أن العاملين على علم بالفرص المتاحة خارج المصرف وبالتالي سيخلق ذلك مقارنات مع الفرص داخل المصرف .
- جاءت العبارة إذا عاد بي الزمن، سأختار العمل في منظَّمة أخرى بمتوسط حسابي ٢,٥١ وهي بدرجة غير الموافق، وبانحراف معياري صغير مما يدل على تجانس إجابات العيّنة وتقاربها من المتوسط الحسابي،وبالتالي فإن ذلك يدل على ولاء وإخلاص العاملين للمصرف .
- ومن خلال هذه النتائج نجد أن المتوسط الحسابي للاحتفاظ بالعاملين قد بلغ(٣،٤٨٨٩) أي أنها بدرجة الموافق وبانحراف معياري صغير، فإجابات أفراد العينة متجانسة، وهذا قد يدل على أن العاملين ليس لديهم نية في ترك العمل ولديهم ولاء للمصرف.

5.8.3. التساؤل الثالث: ما هو أثر ثقافة العائلة التنظيمية على صعيد المؤسسة في الاحتفاظ بالعاملين؟

جدول رقم (8) للتساؤل الثالث Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.631[a]	.398	.393	.57052

a. Predictors: (Constant), firmbs

المصدر (من إعداد الباحثة بناءً على بيانات الدراسة)

من الجدول السابق يتضح أن قوة العلاقة بين متغيري ثقافة العائلة التنظيمية على صعيد المؤسسة والاحتفاظ بالعاملين بحسب معامل بيرسون هي R=0.631 وبالتالي هي علاقة قوية، علماً أن حجم الأثر بحسب R Square يبيّن أن ثقافة العائلة التنظيمية على صعيد المؤسسة تؤثر بنسبة ٤٠% في الاحتفاظ بالعاملين.

جدول رقم (9) للتساؤل الثالث Coefficient[a]

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		

1 (Constant)	1.282	.228		5.620	.000
Firmbs	.634	.064	.631	9.883	.000

a. Dependent Variable: retaining

المصدر (من إعداد الباحثة بناءً على بيانات الدراسة)

من الجدول السابق يتضح وجود أثر معنوي لتأثيرثقافة العائلة التنظيمية على صعيد المؤسسة في الاحتفاظ بالعاملين ، علماً أن هذا التأثير طردي لكون إشارة B موجبة، فكلما زاد تعزيز ثقافة العائلة التنظيمية على صعيد المؤسسة زاد معها الاحتفاظ بالعاملين بنسبة ٤٠%. بالتالي هذا يدل على أنه كل ما قامت الإدارة بالاهتمام بعلاقات العاملين في كافة المستويات من خلال التركيز على الاحترام بالتعامل واتباع سياسة الانفتاح كالاستماع للحلول المقترحة والشفافية بالتعبيرعن الرأي والمشاركة باتخاذ القرارات وتمكين القدرات وتعزيز الثقة بالنفس وتوفير فرص للتطور وتحسين التواصل إما بشكل فردي أو جماعي كتقديم تغذية راجعة فعالة فإن ذلك سيخلق بيئة محفزة وإيجابية تدفع العاملين إلى بذل جهود إضافية والذي سينعكس على أداء المصرف وإنتاجيته. وعند تقديم ذلك ،سيشعر العامل بأنه ذو قيمة مما سيعزز من شعوره بالرضى والالتزام تجاه المصرف.

6.8.3.التساؤل الرابع :ما هو أثر ثقافة العائلة التنظيمية على صعيد فريق العمل في الاحتفاظ بالعاملين؟

جدول رقم (10) للتساؤل الرابع Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.476[a]	.227	.221	.64637

a. Predictors: (Constant), teambs

المصدر (من إعداد الباحثة بناءً على بيانات الدراسة)

من الجدول السابق يتضح أن قوة العلاقة بين ثقافة العائلة التنظيمية على صعيد فريق العمل والاحتفاظ بالعاملين بحسب معامل بيرسون هي R=0.476 وهي علاقة متوسطة القوة، علماً أن حجم الأثر بحسب R Square يبيّن أن ثقافة العائلة التنظيمية على صعيد فريق العمل تؤثر بنسبة ٢٣% على الاحتفاظ بالعاملين،

جدول رقم (11) للتساؤل الرابع **Coefficients[a]**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1.747	.270		6.479	.000
Teambs	.488	.074	.476	6.587	.000

a. Dependent Variable: retaining

المصدر (من إعداد الباحثة بناءً على بيانات الدراسة)

من الجدول السابق يتضح وجود أثر معنوي لتأثير ثقافة العائلة التنظيمية على صعيد فريق العمل على الاحتفاظ بالعاملين، علماً أن هذا التأثير طردي لكون إشارة B موجبة، فكلما زادت ثقافة العائلة التنظيمية على صعيد فريق العمل زاد معها الاحتفاظ بالعاملين بنسبة ٢٣%. وبالتالي فكلما قام المصرف بنشر التوعية حول أهمية العمل الجماعي وقام بتقدير الجهود الجماعية دون أي تمييز وتعزيز صفات القوة في كل فرد من أفراد الفريق حيث سيشعر كل منهم بالتساوي من حيث المشاركة في العمل وإعطاء قيمة مضافة تساعد على تشكيل فرق عمل متكاملة ،والذي سيؤدي إلى خلق علاقات مبنية على الود والثقة تقلل من الصراعات بين أعضاء الفريق من جهة والعاملين في المصرف من جهة أخرى والذي سيوجه المنافسة إلى خارج المصرف مع المنافسين وليس الزملاء، وليتم التركيز على وحدة الهدف وتجانس النتائج التي تصب في مصلحة المصرف والذي سيعزز الشعور بالولاء.

7.8.3 .التساؤل الخامس: ما هو أثر ثقافة العائلة التنظيمية على صعيد أسرة العامل في الاحتفاظ بالعاملين؟

جدول رقم (12) للتساؤل الخامس Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.372[a]	.139	.133	.68215

a. Predictors: (Constant), consultative_ac

المصدر (من إعداد الباحثة بناءً على بيانات الدراسة)

من الجدول السابق يتضح أن قوة العلاقة بين ثقافة العائلة التنظيمية على صعيد الأسرة والاحتفاظ بالعاملين بحسب معامل بيرسون هي R=0.372 وهي علاقة ضعيفة، علماً أن حجم الأثر بحسب R Square يبيّن أن ثقافة العائلة التنظيمية على صعيد العائلة تؤثر بنسبة ١٤% على الاحتفاظ بالعاملين.

جدول رقم (13) للتساؤل الخامس **Coefficients[a]**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.340	.242		9.683	.000
	consultative_ac	.359	.074	.372	4.883	.000

a. Dependent Variable: retaining

المصدر (من إعداد الباحثة بناءً على بيانات الدراسة)

من الجدول السابق يتضح وجود أثر معنوي لتأثير ثقافة العائلة التنظيمية على صعيد الأسرة على الاحتفاظ ، علماً أن هذا التأثير طردي لكون إشارة B موجبة، فكلما زاد تعزيز ثقافة العائلة التنظيمية على صعيد الأسرة زاد معها الاحتفاظ بالعاملين بنسبة ١٤ %. أي أنه كلما اهتم المصرف بأسر العاملين وعمل على إيجاد فرص لانخراط الأسر في المصرف كإبداء الرأي في الخدمات والمنتجات واعتبارهم العميل الأول وإيصال صورة المصرف عند العملاء الذي سيسلط الضوء على العديد من النقاط التي ممكن أن لا تصل للمعنيين في المصرف إلا عن طريقهم، مما سيحسن نواحي عديدة في العمل وسينعكس على الأداء والذي سيولد الشعور بوحدة الحال مع المصرف والاهتمام بمصلحته على أنها مصلحتهم أيضاً ،و بدوره سيجعل المصرف جسد واحد ممتد إلى عائلات العاملين و يولد الشعور بالانتماء ويغرس جذور الالتزام لدى العاملين .

- وجدت الباحثة مما سبق، أن الأبعاد الثلاثة السابقة تعزز من خلق الرضى الوظيفي والالتزام والانخراط لدى العاملين والتي تصب بدورها في قدرة المصرف على الاحتفاظ بالعاملين لأطول مدة . ومن خلال التركيز عليها، سيعكس المصرف ثقافة العائلة بشكل متجانس يعززويدعم القيم والمعتقدات العائدة لهذه الثقافة ويوجه العاملين نحو السلوك المقبول والمسلم به من قبل جميع أفراد هذه العائلة وبالتالي سيوحد جميع الجهود لتصب في مصلحة المصرف لتحقيق الأهداف الاستراتيجية بفعالية وكفاءة و لخلق ميزة تنافسية يتفرد بها عن باقي المنافسين في السوق السوري.

بالنسبة للدراسات السابقة التي تم عرضها ارتأت الباحثة على أن هذه الدراسة تقاطعت وتباينت معهم على الشكل الآتي:

- تقاطعت هذه الدراسة مع الدراسة الأولى في قطاع العمل ألا وهو المصرفي وبالنتائج حيث أظهرت هذه الدراسة بأن ثقافة العشيرة (نفس مفهوم ثقافة العائلة) لها تأثير كبير على القواعد الثلاثة للالتزام والأبعاد الثلاثة للرضى الوظيفي والذين يصبان في العوامل المؤثرة في الاحتفاظ بالعاملين.
- بالنسبة للدراسة الثانية :تقاطعت الدراستين بدراسة الأبعاد الثلاثة وهي (المؤسسة-فريق العمل وأسرة العامل) ولكن تم ربط هذه الأبعاد مع مفهوم الانغماس وليس الاحتفاظ ومع ذلك بينت النتائج بأن غياب هذه الثقافة بأبعادها الثلاثة سيؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية و الالتزام لدى العاملين وبالتالي ترك العمل وعدم القدرة على الاحتفاظ بالعاملين.
- أما بالنسبة للدراسة الثالثة: فقد تقاطعت مع هذه الدراسة من حيث الثقافة الشرق أوسطية، حيث بينت النتائج بأن العاملين في منظمة ذات ثقافة داعمة والتي تلتقي مع ثقافة العائلة في مفهومها يكونون أكثر التزاماً بمنظماتهم والذي يؤثر إيجابياً على الاحتفاظ بالعاملين.
- وأخيراً في الدراسة الرابعة: تقاطعت مع هذه الدراسة من حيث نوع الثقافة قيد الدراسة وهي ثقافة العشيرة ومن حيث تقريباً نوع العينة التي شملت عاملين في الإدارة الوسطى ولكن تم ربطها مع دوران العمل وليس الاحتفاظ. تبين من النتائج بأن ثقافة العشيرة لها تأثير إيجابى على الرضى الوظيفي للعاملين مع تطبيق ممارسات الموارد البشرية واستنتجت بأن لهذه الثقافة تأثير سلبي على دوران العمل فكلما استمرت الإدارة بتعزيز هذه الثقافة تنخفض احتمالية استقالة العاملين.

واستنتجت الباحثة على أن أنواع الثقافات المذكورة في الدراسات السابقة وهذه الدراسة تتقاطع لتدعم بأن لها تأثير إيجابي في الاحتفاظ بالعاملين.

3 .9. نتائج الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مدى تأثير ثقافة العائلة التنظيمية من خلال ثلاث أصعدة على الاحتفاظ بالعاملين، ولتحقيق هدف الدراسة تم تصميم استبانة وتوزيعها على العاملين في المصرف، وتمت عملية ترميز وتفريغ البيانات حاسوبياً، وتبين ما يلي:

١- نجد من خلال إجابات العاملين بأن المصرف يتبع سياسة الباب المفتوح ويعتز ويفتخر بإنجازات عامليه كما يقدم الدعم لهم عند مواجهة ظروف معينة ويخلق مناخ تحفيزي وإيجابي. ولكن هناك تباين بالإجابات فيما يتعلق بتأمين ظروف عمل ملائمة. كما كانت الإجابات فيما يخص الرعاية المهنية لعامليه بدرجة الحياد مما يدل على أنه قد لا يكون هناك متابعة أو اهتمام من قبل المصرف في هذا الموضوع. وتبين أن الاهتمام بتعزيز رفاه العاملين لم يترك أي انطباع أو معرفة لدى العاملين. بالمجمل نستنتج بأن المصرف يعززمفهوم ثقافة العائلة التنظيمية على الصعيد العام.

٢- نجد أن المصرف يعزز ثقافته التنظيمية على صعيد فريق العمل والتي انعكست في إجابات العاملين من خلال اهتمامه بفرق العمل،تقدير جهود فرق العمل والاعتراف بإنجازاتها، حرصه على خلق حالة من التماسك والانسجام والترابط بين أعضاء الفريق وأخيراً تشجيع ثقافة التعاون والتعاضد .

٣- نجد من خلال الإجابات بأن المصرف لا يقوم بالاهتمام الكافي بأسر العاملين حيث لا يتم الأخذ باقتراحاتهم و آرائهم ولا يتم التواصل معهم كما يجب على الرغم من أن المصرف يقدم مزايا تشمل أسر العاملين. وبذلك نستنتج بأن المصرف لا يبذل جهود كافية لتعزيز هذه الثقافة التنظيمية على صعيد أسرة العامل.

٤- تبين بالمجمل بأن العاملين في المصرف ليس لديهم نية لترك العمل فيه ويتمتعون بالولاء ولديهم التزام تجاه المصرف. على الرغم من أن بعض الإجابات تشير إلى أن العاملين على اطلاع على فرص عمل خارج المصرف وممكن أن يأخذوا عروض معينة بعين الاعتبار.

٥- وعند اختبار هذه التساؤلات عن طريق تطبيق الانحدار الخطي المتعدد ، تبين بأن الصعيد الأكثر تأثيراً في ثقافة العائلة التنظيمية على الاحتفاظ بالعاملين هو صعيد المؤسسة يليه صعيد فريق العمل ومن ثم صعيد الأسرة الذي اعتبر الأقل تأثيراً.

٦- استنتجت الباحثة بما أن أغلبية العينة تمثل العاملين في الإدارة الوسطى ومن خلال النتائج بأن الإدارة العليا تقوم بنشر الوعي حول هذه الثقافة وتعزيزها للإدارة الوسطى.

10.3. التوصيات:

1 - بما أن صعيد المؤسسة هو الأكثر تأثيراً :يجب مراعاة ظروف وبيئة العمل فمن الممكن توزيع استمارة على العاملين في الإدارة العامة والمحافظات لمعرفة ما يمكن تقديمه للعامل لأداء عمله بظروف مريحة، ذات فعالية وترفع من كفاءة الأداء، قد تكون لها علاقة بالتكنولوجيا أو مكان العمل كالأخذ بعين الاعتبار إمكانية العمل عن بعد،وقد تكون هذه بداية لتحقيق رفاه العاملين على المدى الطويل لتشمل الصحة النفسية والجسدية.

فيما يخص الرعاية المهنية، يجب التشجيع ونشر هذا المفهوم من قبل الإدارة العليا المصرف على العاملين في المستويات الإدارية والإشرافية لتحفيزهم على نشر المعرفة وتبادل الخبرات وخلق مناخ إيجابي،داعم ومبني على التعاون والذي سيعزز من ثقافة المصرف. ويجب العمل على إعداد برامج للرعاية المهنية يتم بدايةً تحديد الهدف منها وقد يكون إحداها الاحتفاظ بالعاملين، ومن ثم تحديد الفئة المستهدفة من العاملين مع الاعتراف بالتجارب الناجحة وتسليط الضوء عليها.

2 – على صعيد أسر العاملين: ممكن للمصرف أن يقوم بالعديد من النشاطات التي يمكن إشراك عائلات العاملين فيها كنشاطات المسؤولية الاجتماعية والذي سيخلق التواصل الاجتماعي بين عوائل العاملين ويفسح المجال لتوطيد علاقاتهم مع الأزواج والزوجات والأولاد مما سيعزز من مفهوم العائلة الممتدة. كما يمكن عند اطلاق أي خدمة جديدة أو منتج جديد الاستعانة بآرائهم وأعتقد بأنهم سيقدمون نقد بناء يدفع بأداء المصرف وممكن أن يتم التواصل معهم عبر الهاتف أو من خلال استمارة معينة أو اجتماعات ومناسبات غير رسمية وممكن إرسال معايدات معنوية للأولاد في أعياد ميلادهم مثلاً.

3 – فيما يتعلق بالاحتفاظ بالعاملين: بناءً على النتائج التي تم ذكرها، يجب التركيز على تطوير العاملين وتطوير مهاراتهم و اكتساب مهارات جديدة تلائم وتواكب التغييرات السريعة الحاصلة بما يضمن تميز موظفي المصرف عن غيرهم في مصارف أخرى والذي سيعزز من شعورهم بالانتماء والولاء لما يقدمه المصرف من فرص للتطور. على المصرف أن يهتم بالمسار الوظيفي لكل عامل وأن يستثمر به، فيتم عقد اجتماع مع العامل والمدير المباشر لمعرفة أين طموحه وفي أي مجال وبالتالي ممكن تقديم التوجيه اللازم بما يتناسب مع أهدافه واحتياجات المصرف من موارد بشرية تتمتع بمهارات ومعارف معينة على المدى المتوسط الأجل وطويل الأجل. كما يجب أن يكون العامل على معرفة بمراحل تطوره ليصل إلى المنصب المطلوب والذي سيبين له بأن هناك فرص للتطور وتكون محددة الفترة. يمكن البدء بالتخطيط ووضع برامج للتطوير لاكتساب مهارات محددة (برامج رعاية مهنية) للعاملين في المناصب الحساسة في كافة الأقسام في الإدارة العامة وفي الفروع.

يجب أيضاً التركيز على برامج التقدير، برأيي يجب إعادة تفعيل " موظف الشهر" في كل قسم وفرع وأن يكون هناك معايير واضحة للاعتراف بإنجاز الموظف التي قد تختلف حسب طبيعة العمل.

أو ممكن تفعيل برنامج (Peer to Peer Recognition) بحيث يحصل أي عامل يتم ترشيحه من قبل زميل على مكافأة صغيرة مما سيعزز من روح التعاون وروح الفريق والتحفيز.

ممكن أيضاً فسح المجال للعاملين الذين أمضوا سنوات طويلة في المصرف بالتحدث عن تجربتهم بفيديو يتم نشره على صفحة المصرف الخاصة بالعاملين على وسائل التوصل الاجتماعي أو المباركة بمناسبات معينة (زواج ،ترقية، أولاد).

4 – يجب إعادة صياغة وتمكين دور الإدارة الوسطى في تعزيز الثقافة التنظيمية لما له من أهمية في نشرو تعزيز القيم والمعتقدات التي تم ذكرها في هذه الدراسة وخلق مثال للتعامل سواء مع الإدارة العليا، الزملاء،المرؤوسين و العملاء لتوضيح السلوك المقبول والمتوقع من كافة العاملين في المصرف. فعلى الإدارة العليا خلال الاجتماعات الدورية أن توضح للإدارة الوسطى أهمية عكس الثقافة التنظيمية في كل قسم وفي كل فرع لخلق حالة من التناغم والانسجام في المصرف والذي سيخلق جو إيجابي ومحفز يرفع مستوى الأداء ويوجه جهود العاملين على مستوى المصرف لتحقيق الأهداف المشتركة التي تساهم في دعم رؤيا ورسالة المصرف بشكل يتفرد فيه عن غيره من المنافسين.

5 – يجب أن يتضمن نموذج تقويم الأداء على معايير لها علاقة بإظهار وعكس قيم المصرف في العمل من خلال ربط الأداء بهذه القيم وفيما يخص التعامل مع الإدارة ،الزملاء والعملاء. وبالتالي على المصرف أن يقوم بتعديل نظام المكافآت والحوافز ليشمل هذا القسم الذي يتعلق بالقيم حيث تتعزز القيم على مستوى المصرف ككل ويتم تحفيز العاملين على التمسك بهذه القيم وتوجيهم نحو السلوك المقبول الذي يدعم ثقافة العائلة التنظيمية.

المراجع

المراجع العربية:

١- عبد الحميد، رباب.(٢٠٢٢)."مفهوم الثقافة التنظيمية: مراجعة نظرية تطبيقية" .المجلة الدولية للسياسات العامة في مصر (مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار التابع لمجلس الوزراء)، المجلد ١، العدد ١، ص ٥٠-٧٢ .

٢- وزناجي، بسام. (٢٠٢١)."محددات الثقافة التنظيمية".مجلة سوسيولوجيون، المجلد الثاني،العدد:١.

المراجع الأجنبية:

1- Bauer,Talya&Erdogan,Berrin.(2012).An Introduction to Organizational Behavior. https://2012books.lardbucket.org/books/an-introduction-to-organizational-behavior-v1.1/s19-organizational-culture.html#
2- Cameron, K. S., & Quinn , R. (2006). Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framwork. San Francisso : The Jossey- Boss: Business and Management Series .
3- Cooper, C.L. (1982). Culture's Consequences: International differences in work related values .Sage Publications, London and Beverly Hils, 1980. No. of pages: 475. Price £18.75. Journal of Organizational Behavior. [Online]. 3 (2). pp. 202–204. Available from: http://doi.wiley.com/10.1002/job.4030030208
4- De Carvalho, et al..(2018)."The Relationship between Organizational Culture, Organizational Commitment and Job Satisfaction". REBRAE,Curitiba:V.11.n2. P.201-2015
5- Gering,J.and Conner,J.(2002).,A Strategic Approach to Employee Retention,Health care Financial Management,Vol. 56 (11),40-44
6- Handy, C. (1993). Understanding Organizations. 4th Ed. [Online]. Penguin. Available from: https://www.amazon.co.uk/UnderstandingOrganizations-Fourth-Charles-Handy/dp/ 0140156038.
7- Hom, P.W., & Griffeth, R.W., (1995) Employee turnover. Cincinnati, OH: South-Western.
8- Iqbal, S., Guohao, L., & Akhtar, S. (2017). Effects of job organizational culture, benefits, salary on job satisfaction ultimately affecting employee retention. Review of Public Administration and Management, 5(3), 1-7.
9- Kamalaveni, MS., et al.. (2019).”A Review of Literature on Employee Retention”. International Journal of Innovative Research in Management Studies: Vol.4.P 1-10
10- Kyndt, E.D. (2009). Employee Retention: Organisational and Personal Perspectives. Vocations and Learning, 2(3), pp. 195-215.
11- Lee Yohn, Denise.(2021)."Company Culture is Everyone's Responsibility": Harvard Business Review: https://hbr.org/2021/02/company-culture-is-everyones-responsibility

12- Mckeown, L.J.(2002), *Retaining Top Employees*, New York: McGraw-Hill.

13- Maqsood Haider, Amran Rasli, Chaudhry Shoaib Akhtar, Rosman Bin Mohammesd Yusoff, Omair Mujahid Malik, Alamzeb Aamir, Ahmed Arif, Shaheryar Naveed, Fariha Tariq (2005) Impact of human resource practices on employee retention in the Telecom sector. International Journal of Economics and Financial issues, 5, special issue 5, 63-69.

14- Maryati, et al..(2022)." Do Organizational Culture and Human Resources Management Practices Decrease Turnover Intention in MicroFinance Company?".Binus Buisness Review:Vol.13.P.147-157

15- Najib, M., Abdullah, S., Narresh, S., & Juni, M. H. (2019). Brain-drain phenomenon among healthcare workers. International Journal of Public Health and Clinical Sciences, 6(3), 90-103.

16- Nanayakkara, K., & Wilkinson, S. (2021). Organisational Culture Theories: Dimensions of organisational culture and office layouts. In A Handbook of Theories on Designing Alignment between People and the Office Environment (pp. 132-147). Routledge.

17- Nasir, F., Ashraf, M., & Riaz, M. (2019). The Role of Gender in Employee Retention: A Study of Private Hospitals in Karachi. International Journal of Experiential Learning & Case Studies, 4(1), 157-171.

18- Obikew.Onyebuchi.(2018)."Organizational Family Culture: Theoretical Concept Definition,Dimensions and Implication to Business Organizations".Department of Management.Rivers State University.Nigeria

19- Obikew,Onyebuchi.(2019)."Organizational Family Culture and Employee Involvement In Nigeria Work Places: An Empirical Analysis".International Journal of Economics and Business Management:Vol.5.

20- Ratna, R. and Chawla, S. (2012), Key Factors of Retention and Retention Strategies in Telecom Sector, Global Management Review, Vol. 6(3), 35

21- Sarhan, et al..(2020)."The Effect of the Organizational Culture on the Organizational Commitment:Evidence from Hotel Industry".Management Science Letters.P. 183-196

22- Schein, E.H. (2010). Organizational Culture and Leadership. The Jossey-Bass Business & Management Series. [Online]. John Wiley & Sons. Available from: https://books.google.co.in/ books?id=DlGhlT34jCUC

23- Shakeel,Nausheen. (2015)."Factors Influencing Employee Retention:An Integrated Perspective".Journal of Resources Development and Management: Vol.6

24- Tupper,H.and Ellis,S. (2022).It's Time to Reimagine Employee Retention:Harvard Business Review: https://hbr.org/2022/07/its-time-to-reimagine-employee-retention

25- Vlaicu, F. L., Neagoe, A., Țîru, L. G., & Otovescu, A. (2019). The organizational culture of a major social work Institution in Romania: A sociological analysis. Sustainability, 11(13), 3587.

26- Yousuf , S. and Siddiqui, D. A. (2019). Factors Influencing Employee Retention: A Karachi Based Comparative Study on IT and Banking Industry. International Journal of Human Resource Studies, 9(1), 42-62, Available at SSRN: https://ssrn.com/abstract=3381497

الملاحق

زملائي الأعزاء،

تحية طيبة وبعد،

هذه الاستبانة هي أداة لبحث بهدف الحصول على شهادة ماجستير للتعرف على أثر الثقافة التنظيمية بالاحتفاظ بالعاملين. تعتبر ثقافة العائلة هي الثقافة السائدة بالمصرف ومن خلال عملكم وتواجدكم فيه أتمنى منكم الإجابة على هذه الاستبانة بشكل دقيق وحقيقي لعكس النتائج بطريقة صحيحة.

ولكم جزيل الشكر،

أولاً: المتغيرات الديموغرافية:

الجنس:	**ذكر** ☐	**أنثى** ☐		
العمر:	**٢٥-٢٩** ☐	**٣٠-٣٩** ☐		
	٤٠-٤٩ ☐	**٥٠ وأكثر** ☐		
الحالة الاجتماعية:	**أعزب** ☐	**متزوج** ☐		
	أخرى ☐			
التحصيل العلمي:	**معهد** ☐	**شهادة جامعية** ☐		
	دراسات عليا ☐	**أخرى** ☐		
المستوى الإداري:	**إدارة وسطى**	**إدارة عليا** ☐		
	أخرى ☐			
سنوات العمل في المصرف:	**أقل من ٥ سنوات** ☐	**٥-٩ سنوات** ☐	**١٠-١٤ سنة** ☐	
	١٥ سنة أو أكثر ☐			

ثانياً: ثقافة العائلة:

رقم	مقياس ثقافة العائلة	غير موافق بشدة ١	غير موافق ٢	محايد/ لا أعرف٣	موافق ٤	موافق بشدة ٥
على صعيد المؤسسة (Firm-Based)						
١	يتبع المصرف سياسة الباب المفتوح (الحوار والمناقشة وتقبل الآراء والأفكار والمقترحات .....) مع موظفيه					
٢	يعتز المصرف ويفتخر بإنجازات موظفيه					
٣	يؤمن المصرف ظروف عمل ملائمة للموظفين					
٤	يقدم المصرف الرعاية المهنية للموظفين					
٥	يقدم المصرف الدعم المناسب للموظفين عند الحاجة					
	يسود في المصرف مناخ تنظيمي إيجابي وتحفيزي					
	يسعى المصرف إلى تعزيز رفاه الموظفين					
على صعيد فريق العمل (Team-Based)						
٦	يهتم المصرف بفرق الأعمال ويدعمها					
٧	يقدر المصرف جهود فرق العمل ويعترف بإنجازاتها					
٨	يحرص المصرف على خلق حالة من التماسك والتناغم والانسجام بين أعضاء فرق العمل					
٩	يشجع المصرف ثقافة التعاون والتعاضد بين أعضاء فرق العمل					
١٠	يحرص المصرف على الترابط بين فرق العمل وأعضائها					
على صعيد العائلة (Consultative)						
١١	يهتم المصرف بشؤون وقضايا عائلة الموظف					

١٢	يقدم المصرف مزايا متنوعة (تأمين صحي على سبيل المثال) لعائلة المصرف					
١٣	يخلق المصرف حالة من التواصل الاجتماعي مع عائلة الموظف					
١٤	يقدر المصرف ويشجع أية مساهمة من قبل عائلة الموظف					

ثالثاً: الاحتفاظ بالعاملين:

رقم	مقياس الاحتفاظ بالعاملين	غير موافق بشدة ١	غير موافق ٢	لا أعرف/ حيادي ٣	موافق	موافق بشدة ٥
١	أخطط للانتقال إلى منظمة أخرى خلال السَّنوات الثلاث القادمة					
٢	أشعر بالرضا نتيجة عملي في المصرف					
٣	إذا أردت القيام بمهام أو وظائف أخرى، سأنظر أولاً إلى الامكانيات المتاحة ضمن المصرف					
٤	أرى مستقبلاً جيداً لي ضمن المصرف					
٥	حصولي على العمل هو الأهم، سواء كنت أعمل في هذا المصرف أو غيره					
٦	إذا عاد الأمر لي، سأبقى بكل تأكيد في هذا المصرف لمدة لا تقل عن خمس سنوات					
٧	إذا تلقّيت عرض عمل مغري من مصرف آخر سوف أقبل به					
٨	العمل الذي أؤديه مهم جداً لي					
٩	احب العمل ضمن هذا المصرف					
١٠	لقد بحثت عن عمل في منظمة أخرى خلال الفترة الماضية					
١١	إذا عاد بي الزمن، سأختار العمل في منظمة أخرى					