

جامعة بغداد - كلية الإدارة والاقتصاد
قسم إدارة الأعمال

دور الثقافة التنظيمية في الاحتفاظ بالزبائن

بحث تحليلي في مجموعة من المصارف الأهلية في بغداد

The role of organizational culture in customer retention: an analytical study
in a group of private banks in Baghdad

ياسمين خضير عباس الدوري

المستخلص

يهدف البحث لتحديد علاقة الثقافة التنظيمية في الاحتفاظ بالزبائن بحث ميداني لعينة من المصارف الأهلية في بغداد ، إذ يحظى موضوع الثقافة التنظيمية بمكانة مهمة لكونها مرتكزاً تنافسياً يصعب تقليده من قبل المنافسين ومختلف مجالات الأعمال ، كما أن الزبون يُعد ركيزة أساس لاهتمام مختلف مجالات الأعمال في ظل بيئة تتسم بالتنافس على الاحتفاظ به، إذ لا يمكن أن نجد منظمة ربحية ومستمرة في قطاعها وتستمر بتحقيق الأرباح إذا لم تمتلك قاعدة زبونية رصينة ولا يكفي امتلاكاً أنياً بل ينبغي استدامة الاحتفاظ بهم ومن هذا المنطلق استهدف البحث عينة من بعض المصارف الأهلية في محافظة بغداد وقد تم استخدام الأستبانة كأداة لجمع البيانات بتدرج ليكرت الخماسي ، وبلغ عددها (274) من مجتمع بلغ (958) موظفاً للمصارف المستهدفة وقد توصل البحث لوجود علاقة ارتباط وتأثير للثقافة التنظيمية في الاحتفاظ بالزبائن، أما أهم توصية فقد تمثلت بزيادة الاهتمام بمجال الثقافة التنظيمية من قبل المصارف الأهلية ذلك من شأنه أن يزيد في تنمية وتطوير القيم والاعراف الداعمة للاحتفاظ بالزبائن .

الكلمات المفتاحية : الثقافة التنظيمية ، الاحتفاظ بالزبائن

Abstract

The research aims to determine the relationship between organizational culture and customer retention, a field study of a sample of private banks in Baghdad, as the topic of organizational culture has an important position because it is a competitive base that is difficult to imitate by competitors and for various business fields. The customer is also a fundamental pillar for the interest of various business fields in an environment characterized by competition to retain him, as we cannot find a profitable and sustainable organization in its sector and continue to achieve profits if it does not have a solid customer base. It is not enough to have it immediately, but it is necessary to sustain their retention. From this standpoint, the research targeted a sample of some private banks in Baghdad Governorate. The questionnaire was used as a tool for collecting data with a five-point Likert scale,

and its number reached (274) out of a community of (958) employees of the targeted banks. The research concluded that there is a correlation and influence of organizational culture on customer retention. The most important recommendation was to increase interest in the field of organizational culture by private banks, as this would increase the development and advancement of values and norms that support customer retention

Keywords: Organizational culture, customer retention

المقدمة

يسعى البحث الحالي الى استكشاف القدرة في الاحتفاظ بالزبائن عبر تبني ثقافة تنظيمية تنطوي على الاهتمام بالزبائن في قيمها واعرافها ومعاييرها والبراعة التنظيمية لاحد مجالات الاعمال الاكثر الاهمية في الاسواق العراقية وهي القطاع المصرفي الاهلي، بالاحص في ظل زيادة عدد المصارف والتنافسية العالية على الحصول على الزبائن وزيادة حصتهم السوقية عبر الاحتفاظ بالزبائن لاسيما ان عدد الزبائن والقدرة على الاحتفاظ بهم يعد المورد الاساس والمرتكز لاستمرار عمل القطاع المصرفي وهذا بدوره فرض منافسة واسعة مما تطلب امتلاك المصارف ثقافة تركز على اعتبار الزبون مورداً استراتيجياً والمتمثل بامتلاك القدرات الجوهرية والقابليات اللازمة للحصول على المعلومات عن الزبائن وتحليلها واستقراء لتعشيقها في ثقافة المنظمة وضمن هذا المجال فقد استهدف البحث المجال المصرفي وكان مجتمع البحث القطاع المصرفي الاهلي في محافظة بغداد وبلغ اجمالي المجتمع (958) فرداً اما حجم العينة فقد بلغت (274) فرداً استناداً لمعادلة متخصصة بسحب عينة عشوائية ويتكون البحث من أربعة مباحث اساس الاول هو منهجية البحث و الثاني الجانب النظري لمتغيرات البحث، والثالث للجانب العملي، اما الرابع تضمن الاستنتاجات والتوصيات التي توصل اليها البحث.

المبحث الاول : منهجية البحث

اولاً: مشكلة البحث

- تكمّن مشكلة البحث بالتساؤلات الموضحة ادناه :-
- ما مستوى الاهتمام بالثقافة التنظيمية في المنظمة المبحوثة ؟
- ما مدى الاهتمام بالاحتفاظ بالزبائن في المنظمة المبحوثة ؟
- هل هناك ارتباط بين الثقافة التنظيمية والاحتفاظ بالزبائن للمنظمة المبحوثة ؟
- ما مدى التأثير للثقافة التنظيمية في الاحتفاظ بالزبائن للمنظمة المبحوثة ؟

ثانياً: اهداف البحث

- تكمّن اهداف البحث في ما موضح ادناه :
- تقييم مدى الاهتمام والادراك للثقافة التنظيمية في المنظمة المبحوثة .
- تقييم مدى الاهتمام والادراك للاحتفاظ بالزبائن في المنظمة المبحوثة .
- تقييم مدى الارتباط بين الثقافة التنظيمية والاحتفاظ بالزبائن .

- تقييم تأثير الثقافة التنظيمية في الاحتفاظ بالزبائن في المنظمة المبحوثة.

ثالثاً: أهمية البحث

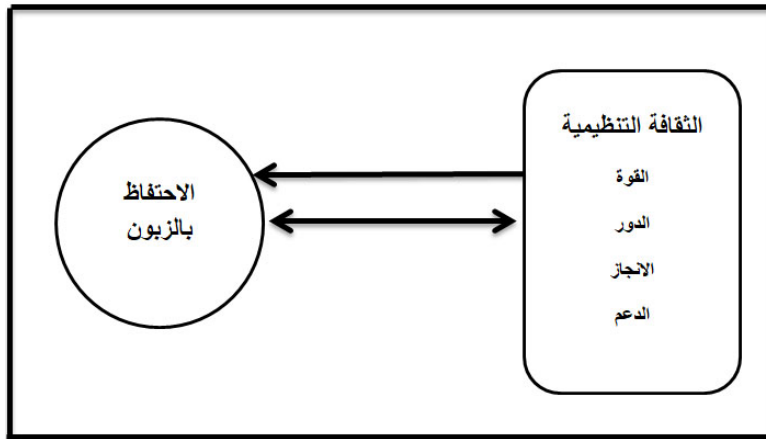
تكمن أهمية البحث فيما موضح ادناه:

- تطبيق البحث في قطاع المصارف بعده مجال ذوات انتشار واسع في بيئة الاعمال العراقية وذو تنافسية عالية على الاحتفاظ بالزبائن.

- يسعى البحث لتحليل العلاقة بين متغيرات البحث الثقافة التنظيمية و الاحتفاظ بالزبائن في قطاع صناعة الخدمة المصرفية .

- يستهدف البحث عبر النتائج المتوقعة تقديم تحليلاً وتشخيصاً وتفسيراً لمستوى متانة الثقافة التنظيمية ومد ادراك مدراء المصارف عينة البحث للاحتفاظ بالزبائن.

رابعاً: نموذج البحث



المصدر من اعداد الباحث

الشكل (1) النموذج الفرضي للبحث

خامساً: فرضيات البحث

1. الفرضية الرئيسة الاولى : هناك علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية والاحتفاظ بالزبائن ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية الاتية:

- هناك علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة معنوية بين القوة والاحتفاظ بالزبائن في المنظمة المبحوثة.

- هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الدور والاحتفاظ بالزبائن في المنظمة المبحوثة.

- هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الانجاز والاحتفاظ بالزبائن في المنظمة المبحوثة.

- هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الدعم والاحتفاظ بالزبائن في المنظمة المبحوثة.

2. الفرضية الرئيسة الثانية : هناك تأثير ذو دلالة احصائية الثقافة التنظيمية بأبعاده في الاحتفاظ بالزبائن ويتفرع عنها الفرضيات الاتية:

- هناك تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية للقوة في الاحتفاظ بالزبائن في المنظمة المبحوثة.

- هناك تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية للدور في الاحتفاظ بالزبائن في المنظمة المبحوثة.
- هناك تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية للانجاز في الاحتفاظ بالزبائن في المنظمة المبحوثة.
- هناك تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية للدعم في الاحتفاظ بالزبائن في المنظمة المبحوثة.

سادسا: اداة البحث

تم الاستناد الى عدد من المصادر ذات العلاقة بمتغيرات البحث والمتمثلة بالثقافة التنظيمية والاحتفاظ بالزبائن، إذ اعتمد الجانب النظري على المصادر العلمية من البحوث المنشورة في المجلات العلمية والرسائل والاطاريح والمقالات النظرية والكتب والدراسات الاجنبية والعربية. اما الجانب العملي فقد استند على الاستبانة المحكمة من قبل بعض الاساتذة من ذوي الاختصاص، وتضمنت هيكلية الاستبانة مقياساً رباعياً الابعاد للثقافة التنظيمية، اما الاحتفاظ بالزبائن فقد استند على كونه متغيراً احادياً . وقد تم اعتماد على نموذج (Manetje and Martins, 2009) للثقافة التنظيمية ونموذج (Gan, 2006) للاحتفاظ بالزبائن , فضلاً عن الاستناد الى تلك النماذج بعدها جاهزة وتم اختبارها مسبقاً وبذلك تم الاعتماد عليها في اعداد استمارة الاستبيان :

الجدول (1) مصادر الاستبانة

ت	المتغير	المصدر
1	الثقافة التنظيمية	(Manetje and Martins, 2009)
2	الاحتفاظ بالزبون	(Gan, 2006)

المصدر: من اعداد الباحث

سابعا: مجتمع وعينة البحث

تم تطبيق البحث في عدد من المصارف الاهلية العراقية في محافظة بغداد وتمثلت تلك المصارف في (المتحد للاستثمار، مصرف آشور، وبنك بيروت والبلاد العربية BBAC)، ومصرف جهان، ومصرف آر تي (RT)، والمصرف الأهلي العراقي (BNI)، وبلغ اجمالي العاملين في تلك المصارف (958) واستناداً لمعادلة (Thomp-son, 2012: 25) فان مجموع افراد العينة المبحوثة موضح ادناه :

$$n = \frac{N \times p(1 - p)}{[N - 1 \times (d^2 \div z^2)] + p(1 - p)}$$

N = حجم المجتمع = 958

وفق هذه المعادلة يكون حجم العينة = 274

ثامناً : حدود البحث

الحدود المكانية: عدد من المصارف العراقية وتمثلت (المتحد للاستثمار، مصرف آشور، وبنك بيروت والبلاد العربية BBAC)، ومصرف جهان، ومصرف آر تي (RT)، والمصرف الأهلي العراقي (BNI).

الحدود الزمانية: الحدود الزمنية من تاريخ (13/2/2024) الى تاريخ (16/4/2024) وهي المدة الزمنية اللازمة

لتوزيع الاستبانة (المقياس) للعينات المبحوثة واسترجاعها ومن ثم تحليلها وتفسير نتائجها.
الحدود البشرية: تمثلت عينة البحث بالعاملين في المصارف الأهلية المستهدفة من البحث.

تاسعا: منهج البحث

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي للتعامل مع المشكلة كونه لا يعتمد فقط على جمع البيانات لوصف الظاهرة المبحوثة بل تحليلها وتفسيرها، فضلاً عن تحديد العلاقات بين متغيرات البحث.

عاشر: الأساليب والادوات الإحصائية

استند البحث على عدد من الأدوات الإحصائية الوصفية وأدوات اختبار الفرضيات لتحليل البيانات فقد استخدم البرنامج (SPSS V.27) وبرنامج الـ (Excel) لتفسير النتائج، وأن الأدوات الإحصائية التي تم استخدامها هي (الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف، ومعامل الارتباط بيرسون، ومعامل الانحدار الخطي البسيط، واختبار (Cronbach's Alpha))

المبحث الثاني: الجانب النظري

أولاً: مفهوم الثقافة التنظيمية

تعد الثقافة التنظيمية أحد الظواهر الإنسانية التي حازت على اهتمام العلماء والمفكرين إذ تحتضن ثقافة المنظمة جميع التجارب الحياتية التي يمر فيها العاملون ويجلبونها معهم إلى المنظمة وتتأثر الثقافة التنظيمية بشكل خاص بالإدارة العليا بسبب دورها في صنع القرار والتوجيه الاستراتيجي، فهي مهمة في حياة أي منظمة وخصوصاً المنظمات العائلية.

إن فكرة الثقافة التنظيمية متجذرة في الأنثروبولوجيا الثقافية، وعلم النفس، وعلم الاجتماع. على الرغم من أن كل فرع من فروع هذا التخصص يهتم بالسلوك البشري والطبيعة، إلا أن هناك عددًا قليلاً من النظريات المقبولة بشكل عام فيما بينها. يعمل علماء السلوك بجد لتحسين قدرتهم على التنبؤ بالسلوك، ولأن الناس والبيئة يتغيرون بالفعل، يركز هذا العمل على محاولة التنبؤ بالكيفية التي من المرجح أن يتصرف بها معظم الناس في مجموعة معينة من الظروف والأحوال، إذ توفر الاختلافات الثقافية في المنظمات في بعض الأحيان للمديرين نظرة ثاقبة لمجالات مهمة مثل الفروق الفردية والتأثيرات الثقافية والدوافع والتصميم التنظيمي (OPARANMA, 2010: 34-40)، تنبع الاهتمامات بالثقافة التنظيمية من إدارة الموارد البشرية ووجهات نظر الأداء من حقيقة أن الثقافة التنظيمية كان يُنظر إليها على أنها تقدم نهجاً غير ميكانيكي ومرن وخيالي لفهم كيفية عمل المنظمات، وتعرف بأنها "نمط المعتقدات والقيم والطرق المكتسبة للتأقلم مع الخبرة التي تطورت خلال تاريخ المنظمة، والتي تميل إلى الظهور في ترتيباتها المادية وسلوكيات أعضائها" (Brown, 1998:9).

ولسوء الحظ لا يدرك الناس ثقافتهم حتى يتم تحديدها أي حتى يختبروا ثقافة جديدة، أو حتى تصبح علنية وصريحة من خلال، على سبيل المثال، إطار عمل أو نموذج، لهذا السبب تم تجاهل الثقافة لفترة طويلة من قبل المديرين والعلماء كما إنها غير قابلة للكشف في معظم الأوقات (Cameron & Quinn, 2011:19)، ورغم ذلك يبدو أن الثقافة التنظيمية تلعب دوراً مهماً داخل المنظمة لأنها تؤثر على السلوك الإداري. إنه يؤثر، وكذلك، يتأثر من قبل أصحاب المصلحة الرئيسيين. سينعكس ذلك على أداء المنظمة (Ali et al., 2017:587). كما تعد الثقافة التنظيمية أحد المسارات الديناميكية التي تستخدم عادة لتحقيق التقدم في القدرة

الإنتاجية وجودة الحياة العملية للعاملين (Rose et al., 2008: 43-56), فهي القيم والمعايير المشتركة لأعضاء المنظمة (Kim et al., 2004: 341), فالثقافة يوجهنا إلى ظواهر خفية قوية في تأثيرها ولكنها غير مرئية وغير واعية إلى درجة كبيرة ويمكننا أن نرى السلوك الناتج لكن غالباً لا يمكننا رؤية القوى الكامنة وراء ذلك والتي تسبب أنواعاً معينة من السلوك كما ترشد شخصية وتقيّد السلوك كذلك توجه وتقيّد سلوك أعضاء المجموعة من خلال المعايير المشتركة التي يتم الاحتفاظ بها في تلك المجموعة (Schein, 2004: 8), فقد تم وصف الثقافة التنظيمية على نحو مناسب على أنها الشرط الأساسي للمنظمة ويجب صيانتها باستمرار حتى تتطور المنظمة. (Teräsväininen, 2021: 22)

وتعزى الاختلافات إلى حد كبير في التعاريف لمفهوم الثقافة التنظيمية نظراً لاختلاف مكوناتها وكيفية استثمارها من قبل المديرين من خلال فهم المزيد عن تلك الثقافات الموجودة في منظماتهم وان هنالك العديد من الطرق لتقييم ثقافة المنظمة.

ثانياً : أهمية الثقافة التنظيمية

تأتي أهمية الثقافة التنظيمية أنها تمنح الثقافة المنظمات إحساساً بالهوية وتحدد من خلال أساطير المنظمة وطقوسها ومعتقداتها ومعاييرها وقيمتها وتلخص ثقافة المنظمة ما كانت جيدة فيه وما نجح في الماضي (O'Donnell & Boyle, 2008: 4), للثقافة جذور عميقة وهي بطريقة ما تمثل الحمض النووي للمنظمة (Fleury, 2009: 7), كما توفر الثقافة التنظيمية القيم والمعتقدات والمبادئ الأساسية التي تعمل كأساس لنظام إدارة المنظمة، بالإضافة إلى مجموعة الممارسات والسلوكيات الإدارية التي تمثل وتعزز هذه المبادئ الأساسية (Martins & Coetzee, 2007: 21), لا تحدد الثقافة التنظيمية السلوك التنظيمي فحسب، بل تحدد أيضاً الأهداف وطرق العمل وكيفية تفاعل الموظفين وكيفية التعامل مع العلاقات الشخصية (Harrison, 1993). ومن المهم فهم العناصر التي تجذب العاملين وتحفظ بهم وتشركهم يمكن أن يكون التنفيذ الناجح لثقافة منظمة إيجابية ذات قيم استراتيجية قوية للموارد البشرية والتي ستزداد أهميتها باستمرار (Odor, 2018: 31-39).

مع نمو الوعي بعلاقتها مع الهياكل المختلفة داخل المنظمات وأصبحت الثقافة التنظيمية جزءاً لا يتجزأ من جميع المنظمات (NAIK, 2012: 25), لذلك فإن مهمة الثقافة التنظيمية هي وضع حدود معينة مما يؤدي إلى عزل المنظمة عن المنظمات الأخرى مما يمنحها طابعها الخاص وطريقة عملها فيما يتعلق بالسوق والزبائن ومن ناحية أخرى، يمنح الأشخاص العاملين هناك إحساساً بالهوية بينما يشكلون النقطة المرجعية ويحددون سلوكهم اليومي وقراراتهم مما يؤدي إلى مصلحة مشتركة. (Łukasik, 2014: 87-97).

وهذا يشير إلى أن أهمية الثقافة التنظيمية هي في مساعدة المنظمة على التعامل مع العاملين متعددي الثقافات ذوي الخلفيات المختلفة من خلال المشاركة في تقبل الثقافة والمصالح المشتركة.

ثالثاً: أبعاد الثقافة التنظيمية

الأبعاد الأربعة للثقافة التنظيمية على النحو الآتي (Manetje and Martins, 2009: 90)

بُعد القوة: يصف ثقافة تنظيمية قائمة على عدم المساواة في الوصول إلى الموارد. لديها مصدر واحد للقوة تنتشر منه أشعة التأثير في جميع أنحاء المنظمة. هذا يعني أن السلطة مركزة وأن الأعضاء التنظيميين مرتبطون بالمركز من خلال سلاسل وظيفية ومتخصصة

بعد الدور: يركز هذا النوع من الثقافة بشكل أساسي على الوصف الوظيفي والتخصص. بمعنى آخر، يتم التحكم في العمل من خلال الإجراءات والقواعد التي تكمن وراء الوصف الوظيفي، والتي تعتبر أكثر أهمية من

الشخص الذي يشغل المنصب

بُعد الإنجاز: يشير هذا غالباً إلى ثقافة المهام ، والتي تستلزم تركيز أعضاء المنظمة على تحقيق الغرض والأهداف المحددة للمنظمة. الهدف الاستراتيجي الرئيسي لهذه الثقافة هو الجمع بين الأشخاص المناسبين ، من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية.

بعد الدعم: يصف المناخ التنظيمي القائم على الثقة المتبادلة بين الفرد والمنظمة. توجد منظمة موجهة للدعم فقط للأفراد الذين يشكلونها ، ويمكن تمثيلها بشكل بياني كمجموعة لا يهيمن فيها أي فرد.

رابعا: الاحتفاظ بالزبون

يعود تاريخ الاحتفاظ بالزبون إلى عصر التسويق المباشر الكلاسيكي والعلامات التجارية (-Aspi, 1987: 79-79, nall), وخلال التسعينيات كان اكتساب الزبائن هو المحور الرئيسي لمعظم المنظمات ولكن الآن تغير السيناريو تماماً إذ أصبح الحفاظ على الزبائن الحاليين هو السر وراء نجاح أي منظمة ولم يكن من الممكن تحقيق النجاح على المدى الطويل دون الاحتفاظ بالزبائن وتكشف الأبحاث أن تكلفة الاحتفاظ بالزبائن هي أقل بكثير من تكلفة اكتساب العملاء ومن خلال الاستخدام الواسع للإنترنت أصبح الزبائن أكثر اطلاعاً على المنتجات (Premkumar G & J Rajan, 2013: 17-29), يعرف الاحتفاظ بالزبون بأنه العلاقة المتبادلة بين المنظمة والزبون والتي تعد إلزاماً راسخاً بأعادة الشراء والتعامل مع المنظمة باستمرار مستقبلاً (Edward and Sahadev, 2011: 327-345), كما يوصف الاحتفاظ بالزبائن بأنه الإجراء أو الحركة التي تقوم بها المنظمة لغرض رئيسي ألا وهو تقليل قلق المستهلكين وخوفهم بشأن منتج معين من أجل زيادة عمر الزبون مع المنظمة (Ogunnaike et al., 2014: 273-288).

ومما سبق نلاحظ أن فكرة الاحتفاظ بالزبون هي الاستمرارية أي استمرار الزبون في التعامل مع المنظمة وعدم إيقاف تعاملاته معها والتفاعل معها، فضلاً عن أن الاحتفاظ بالزبون يعد شكلاً من أشكال سلوك الزبائن وهو السلوك الذي تنوي المنظمات إدارته.

خامسا: أهمية الاحتفاظ بالزبائن

تنبع أهمية الاحتفاظ بالزبائن لكونه يعد هدفاً أساسياً للعديد من الشركات ولذلك تنفق معظم المنظمات مبالغ هائلة من المال والوقت في تطوير علاقات تعاونية طويلة الأمد مع المستهلكين المستهدفين لتحسين أدائها في بيئة السوق شديدة التنافسية للاحتفاظ بالزبائن (Albérico & Joaquim A., 2023: 45), إذ يحدد مستوى الاحتفاظ بالزبائن إلى حد ما مستوى تحقيق الأهداف التنظيمية بمعنى آخر إذا حصل فشل في رعاية الزبائن أو تكرار شراء منتجات المنظمة فمن المؤكد أن مبيعات المنظمة وربحيتهما ستتخفض مما سيؤثر سلباً على أداء المنظمة بالكامل (IBOJO, 2015: 42-53), وأصبح تركيز أي منظمة هو الحفاظ على التدفق المستمر للزبائن الجدد ومن ثم الاحتفاظ بالزبون الحالي أمراً بالغ الأهمية أيضاً لأي منظمة من أجل البقاء فالاحتفاظ بالزبائن لديه التأثير المباشر على ربحية أي عمل تجاري وكلما زاد الاحتفاظ بالزبائن كلما زادت الربحية في المنظمة إذ دائماً ما يكون الاحتفاظ بالزبائن أقل تكلفة من اكتساب زبون جديد (Banik & Sinha, 2020: 2137-2152).

ولقد أصبح الزبائن يتوقعون مستويات معينة من الخدمة التي سيحصلون عليها قبل وأثناء وبعد بيع المنتج وسيختلف مدى هذه التوقعات باختلاف طبيعة المنتج (Emmanuel, 2021: 8). لهذا فإن المنظمات تعتبر الاحتفاظ بالزبون هدفاً تسويقي تسعى لتحقيقه بغية منع الزبائن من الانتقال إلى المنظمات المنافسة.

ونظراً لأن الزبائن المخلصين هم من أهم أصول المنظمة فقد أدركت المنظمات بشكل متزايد وخصوصاً في الآونة الأخيرة أهمية الزبائن المخلصين وأولت اهتمامها لتطوير برامج الاحتفاظ بالزبائن لضمان الحفاظ

على العلاقات مع الزبائن ذوي القيمة المضافة إذ تركز استراتيجية الاحتفاظ بالزبائن والتطوير للمنظمة على الاحتفاظ بزبائن معينين وهذا التركيز ضروري لأنه ليس كل الزبائن يستحقون الاحتفاظ بهم وليس كل الزبائن لديهم إمكانية التطوير لذلك، قد لا يكون من المفيد الحفاظ على العلاقات مع جميع الزبائن خاصة مع الزبائن الذين تكون خدمتهم مكلفة للغاية تحتاج المنظمات إلى تركيز جهودها في الاحتفاظ بالزبائن على أولئك الذين لديهم إمكانية الربح أو ذوي الأهمية الاستراتيجية (Nasir, 2015: 246-247). كما يمكن للشركات الحصول على ميزة تنافسية ونجاح طويل المدى من خلال إعطاء الأولوية للاحتفاظ بالزبائن في مبادراتها التسويقية (Alayli, 2023: 1350-1359). كما تبرز أهميته بشكل خاص عندما يتعلق الأمر بأولئك الزبائن الذين يحققون أرباحاً عالية للمنظمة أو لديهم القدرة على القيام بذلك أي الزبائن ذوي القيمة الدائمة المرتفعة نسبياً (Zdziebko et al., 2024: 1). أي أن أهمية الاحتفاظ بالزبون من خلال تحقيق الربحية والاستدامة للمنظمة على المدى الطويل.

المبحث الثالث : الجانب العملي للبحث

أولاً : تشخيص مستوى الاهتمام بمتغيرات البحث

وفي هذه الفقرة يتم عرض استجابة أفراد العينة المبحوثة وتحليلها وتفسيرها والنتيجة عن استخدام مقياس خماسي التدرج كل منها يصف حالة معينة للاتجاه والاتفاق بشأن فقرات الأسئلة إذ يتوزع من أعلى وزن له والذي أعطي الدرجة (5) ليمثل اتفاق تماماً (عالٍ تماماً) فيما أعطي أوطأ درجة (1) ليمثل لا اتفاق تماماً (ضعيف تماماً) بهدف الوقوف على آراء عينة البحث واستجاباتهم حول متغيرات البحث وسيتم اعتماد طول الفئة والنتيجة عن (1-5=4) ومن ثم (4=5\0.80) لتحديد مستوى الإجابة وكما موضح بالجدول (2):

الجدول (2) مستوى الأهمية بحسب الفئات المستند إليها في مقياس البحث

الفئة	1 - 1.80	2.60 - 1.81	3.40 - 2.61	4.20 - 3.41	5 - 4.21
مستوى الأهمية	ضعيف جداً	ضعيف	معتدل	عالٍ	عالٍ جداً

المصدر: من أعداد الباحث

وفيما يأتي شرح مفصل لاستجابة العينة المبحوثة حول متغيرات البحث المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية)

الجدول (3) عرض وتحليل استجابة العينة للمتغير المستقل (الثقافة التنظيمية)

ت	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل اختلاف	الاسبقية	مستوى التقييم
1	3.979	0.544	0.136	الأول	عالي
2	3.993	0.629	0.157	الثاني	عالي
3	4.123	0.631	0.153	الثاني	عالي
4	3.969	0.626	0.157	الرابع	عالي
5	3.892	0.646	0.165	الخامس	عالي
اجمالي القوة	3.991	0.615	0.153		عالي
1	3.988	0.628	0.157	الأول	عالي
2	3.871	0.815	0.210	الخامس	عالي
3	3.896	0.646	0.165	الثاني	عالي
4	3.889	0.655	0.168	الثالث	عالي
5	3.763	0.643	0.170	الرابع	عالي
اجمالي الدور	3.881	0.677	0.174		عالي
1	3.885	0.678	0.174	الثالث	عالي
2	3.982	0.520	0.130	الثاني	عالي
3	3.920	0.693	0.176	الرابع	عالي
4	3.864	0.723	0.187	الخامس	عالي
5	3.966	0.517	0.130	الأول	عالي
اجمالي الاجاز	3.923	0.626	0.159		عالي
1	3.968	0.572	0.144	الرابع	عالي
2	4.124	0.653	0.158	الخامس	عالي
3	4.201	0.520	0.123	الأول	عالي
4	3.928	0.493	0.125	الثاني	عالي
5	3.858	0.518	0.134	الثالث	عالي
اجمالي الدعم	4.015	0.551	0.136		عالي
اجمالي الثقافة التنظيمية	3.952	0.617	0.155		عالي

المصدر: من اعداد الباحث بالاستناد الى نتائج برنامج (SPSS.24)

يتبين من الجدول (3) المتعلق باختبار الاحصاء الوصفي عبر الادوات (الوسط الحسابي , والانحراف المعياري , ومعامل الاختلاف) للثقافة التنظيمية بأبعادها ان اجمالي الوسط الحسابي للثقافة التنظيمية بلغ (3.952) اي بمستوى عال , اما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.617) ومعامل اختلاف بلغ (0.155) اي ان مستوى التشتت بلغ (15.5%) و الباقي هو مستوى تجانس في استجابة العينة , وهذه النتائج تدل على أن الثقافة التنظيمية تلعب دوراً مهماً في قطاع المصارف لأنها تؤثر على السلوك الإداري و الفردي وكذلك يتأثر من قبل أصحاب المصلحة الرئيسيين وتعد من أحد المسارات الديناميكية التي تستخدم عادة لتحقيق التقدم في القدرة الإنتاجية وجودة الحياة العملية للعاملين.

المتغير التابع (الاحتفاظ بالزبائن)

الجدول (4) عرض وتحليل استجابة العينة للمتغير المستقل (الاحتفاظ بالزبائن)

ت	وسط حسابي	انحراف معياري	معامل اختلاف	الاسبقية	مستوى التقييم
1	3.790	0.481	0.126	الثالث	عالي
2	4.245	0.525	0.123	الثاني	عالي جداً
3	3.759	0.517	0.137	السابع	عالي
4	3.587	0.480	0.134	الخامس	عالي
5	3.874	0.624	0.161	العاشر	عالي
6	3.943	0.526	0.133	الرابع	عالي
7	4.281	0.637	0.148	الثامن	عالي جداً
8	3.488	0.427	0.122	الأول	عالي
9	3.849	0.614	0.159	التاسع	عالي
10	3.822	0.23	0.136	السادس	عالي
اجمالي	3.863	0.506	0.137		عالي

المصدر: من اعداد الباحث بالاستناد الى نتائج برنامج (SPSS.24)

يتبين من الجدول (4) المتعلق باختبار الاحصاء الوصفي عبر الادوات (الوسط الحسابي , والانحراف المعياري, ومعامل الاختلاف) للاحتفاظ بالزبائن ان اجمالي الوسط الحسابي لها بلغ (3.863) اي بمستوى عال , اما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.506) ومعامل اختلاف بلغ (0.137) اي ان مستوى التشتت بلغ (13.7%) و الباقي هو مستوى تجانس في استجابة العينة بالمتعلقة بالاحتفاظ بالزبائن, وهذه النتائج تدل على أن المصارف المبحوثة تهتم بالاحتفاظ بالزبون وان هناك علاقة متبادلة بين المنظمة والزبون والتي تعد إلزاماً راسخاً تسعى المصارف من خلاله بأعادة التعامل معها باستمرار عبر الإجراء أو الحركة التي تقوم بها المصارف لغرض تقليل قلق المستهلكين وزيادة ثقة الزبائن من أجل زيادة عمر الزبون مع المصارف.

ثانياً : اختبار فرضيات البحث (تحليل علاقات الارتباط والتأثير)

تحليل علاقة الارتباط

تمثل هذه الفقرة توضيح علاقة الارتباط بين المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) والمتغير التابع (الاحتفاظ بالزبائن) لاختبار الفرضية الرئيسة الأولى عبر استخدام معامل الارتباط (Person), وكما وضع في الجدول (5):

الجدول (5) علاقة الارتباط بين الثقافة التنظيمية والاحتفاظ بالزبون

الاحتفاظ بالزبائن	الثقافة التنظيمية
0.456**	القوة
**0.480	الدور
**0.528	الانجاز
**0.544	الدعم
**0.562	اجمالي الثقافة التنظيمية

** معنوي عن مستوى (0.01)

المصدر: اعداد الباحث بالاستناد الى برنامج (SPSS V.24)

تبين من الجدول (5) وجود علاقة ارتباط بين الثقافة التنظيمية والاحتفاظ بالزبائن بلغت (0.562) عند مستوى معنوية (0.01), كما توجد علاقة ارتباط قوية ومعنوية بين ابعاد الثقافة التنظيمية واجمالي الاحتفاظ بالزبائن كون البحث اتخذه متغيراً احادياً, اما الثقافة التنظيمية فقد استند الى الابعاد الاتية (القوة, والدور, والانجاز, والدعم) وبلغ معامل الارتباط على التوالي (0.456), و (0.480), و (0.528), و (0.544), عند مستوى معنوية (0.01) وهذه العلاقات تدل على وجود علاقة ارتباط ايجابية على مستوى الاجمالي والابعاد الفرعية للثقافة التنظيمية والاحتفاظ بالزبائن, مما يدل على قبول الفرضية الرئيسة الاولى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية بأبعادها والاحتفاظ بالزبائن) وما يتفرع عنها من فرضيات فرعية.

ب - تحليل علاقة التأثير

تهدف هذه الفقرة بتوضيح علاقة التأثير بين المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية بابعادها) والمتغير التابع (الاحتفاظ بالزبائن) لاختبار الفرضية الثانية عبر استخدام معامل الانحدار البسيط (Simple Regression), عند مستوى معنوية (0.01) ودرجة حرية (1) لعينة بحجم (274) وكما موضح في الجدول (6) :-

الجدول (6) علاقة التأثير بين الثقافة التنظيمية بأبعادها في الاحتفاظ بالزبائن

المشاعر الإيجابية		
0.592	B	القوة
0.207	R ²	
0.000	sig	
0.428	B	الدور
0.230	R ²	
0.000	Sig	
0.511	B	الانجاز
0.278	R ²	
0.000	Sig	
0.544	B	الدعم
0.295	R ²	
0.000	Sig	
0.418	B	اجمالي الثقافة التنظيمية
0.315	R ²	
0.000	Sig	
(274)= (n)		

المصدر: اعداد الباحث بالاستناد الى برنامج (SPSS V.27)

يتبين من الجدول (6) تحليل التأثير بين الثقافة التنظيمية بأبعادها في الاحتفاظ بالزبائن، اذ يتضح من النتائج ان معامل الانحدار (B) بين بعد القوة والاحتفاظ بالزبائن فقد بلغ (0.418)، اما معامل التفسير (R²) فقد بلغ (0.315) اي ان (31.5%) تقريباً من الاحتفاظ بالزبائن جاء من الثقافة التنظيمية والباقي من عوامل خارجية. وهذه النتائج تدل على قبول الفرضية الرئيسة الثانية (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للثقافة التنظيمية بأبعادها في الاحتفاظ بالزبائن)

المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

1. وجد ان هناك علاقة ارتباط إيجابية بين الثقافة التنظيمية بشكل عام وبين ابعادها بشكل خاص والمتمثلة بـ (القوة، الدور، الانجاز والدعم) وبين الاحتفاظ بالزبائن.
2. تبين ان الثقافة التنظيمية ذات تأثير إيجابي في الاحتفاظ بالزبائن وذلك للدور الحيوي الذي تقوم به ابعاد الثقافة التنظيمية في الاحتفاظ بالزبائن .
3. تبين ان الثقافة التنظيمية لها اهمية ودور كبير في تحديد السلوكيات العاملين فيها والتي يمكن ان تؤدي الى الاحتفاظ بالزبائن، اذ ان الخصائص الثقافية للمصارف لها دور اساسي وكبير في التأثير على الاحتفاظ بالزبائن.
4. هنالك علاقة ارتباط وثيقة بين الثقافة التنظيمية والاحتفاظ بالزبائن مما يجعل هذه المصارف عينة البحث الاكثر نجاحاً لامتلاكها ثقافة تنظيمية قوية للوصول الى الزبائن والاحتفاظ بهم.
5. تتمتع المصارف عينة البحث بالعديد من المقومات الثقافية التي من شأنها أن تشكل نقطة قوة لها والمتمثلة بـ (القيم والمعايير المشتركة لأعضاء عينة البحث) في حين ان هنالك مجموعة من الممارسات والقيم

الثقافية التي تعد معوقاً أساسياً نحو تحقيق النجاح والمتمثلة بـ (الفروق الفردية والتأثيرات الثقافية).
 6. أظهرت النتائج أن الثقافة التنظيمية حظيت باهتمام عالٍ من قبل المنظمة المبحوثة سواء على المستوى الإجمالي أو على مستوى الأبعاد الفرعية وأن أعلى مستوى اهتمام كان من نصيب الانجاز ويستنتج من ذلك أن النمط من القيم والمعايير والمعتقدات والمواقف التي تمنح المصارف عينة البحث طابعها المميز قد يكون سلوكاً غير مكتوب لكن يصف الطريقة التي يتم بها إنجاز الأمور

ثانياً : التوصيات

1. تشجيع العاملين في المصارف على المشاركة في الحلقات النقاشية وإبداء رأيهم في القيم والمعتقدات والأعراف المعمول بها داخل المصرف لتطويرها بما يتلائم وبيئة العمل ونشرها بشكل دائم ومستمر بعبارة تعبر عن ثقافة المصرف.
2. زيادة الاهتمام بمجال الثقافة التنظيمية من قبل الإدارة العليا والعاملين في المصارف وذلك من شأنه أن يزيد في تنمية وتطوير الاحتفاظ بالزبائن .
3. زيادة الاهتمام بالثقافة التنظيمية من قبل الإدارة العليا للمصارف عينة البحث لما لها من دور مهم في الاحتفاظ الإيجابي بالزبائن والحد من انتقالهم للمصارف المنافسة.
4. تهيئة بيئة العمل المناسبة للعاملين لتمكينهم من خلال التعامل الجيد مع الزبائن في الاحتفاظ بهم وكسب ثقتهم.

المصادر

- 1-Alayli, Sahar 2023, The Impact of Loyalty on Customer Retention: The Case of Lebanon, International Journal of Research Publication and Reviews, Vol 4, no 8, pp 1350-1359
- 2-Albérico, ROSÁRIO & Joaquim A., CASACA 2023, RELATIONSHIP MARKETING AND CUSTOMER RETENTION - A SYSTEMATIC (LITERATURE REVIEW, Studies in Business and Economics no. 18(3
- 3-Ali, Hosni S. Hussein; Said, Ridzwana Mohd; Abdullah, Amalina and Daud, Zaidi Mat 2017, THE IMPACT OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON CORPORATE FINANCIAL PERFORMANCE: A REVIEW, International Journal of Economics, Commerce and Management, Vol. V, Issue 8
- 4-Aspinall, Edward; Nancarrow, Clive and Stone, Merlin, (2001) , The meaning and measurement of customer retention, Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing, Vol. 10, 1, 79-87
- 5-Banik, Saikat and Sinha, Parul 2020, Factors Affecting Customer Retention in Telecom Sector: A systematic review in Indian perspective, International Journal of Engineering Research and Technology. ISSN 0974-3154, Volume 13, Number 9, pp. 2137-2152
- 6-Brown, Andrew D. 1998. Organisational Culture, 2nd edition. London: Financial Times Pitman Publishing
- 7-Cameron, Kim S.; Quinn, Robert E., 2011, Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on the Competing Values Framework, Third Edition , John Wiley & Sons, Inc
- 8-Edward, Manoj and Sahadev, Sunil (2011), Role of switching costs in the Service Quality, Perceived Value, and Satisfaction and Retention linkage. Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics, 23 (3), 327-345
- 9-Emmanuel, Nwahanye 2021, Customer Service as a Tool for an Effective Customer Retention in Camtel South-West Region of Cameroon: An Analysis from Customer's View, International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR) Volume 9, Issue 3, PP 7-19
- 10-Fleury, Maria Tereza Leme 2009, Organizational Culture and the Renewal of Competences, Brazilian Administration Review, BAR, Curitiba, vol. 6, no. 1, art. 1, p. 1-14
- 11-Harrison, R. (1993). Diagnosing organizational culture: Trainer's manual. Amsterda
- 12-IBOJO, Bolanle Odunlami 2015, Impact of Customer Satisfaction on Customer Retention: A Case Study of a Reputable Bank in Oyo, Oyo State. Nigeria, International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR), Volume 3, Issue 2, PP 42-53
- 13-Kim, Siew; Lee, Jean & Yu, Kelvin 2004, Corporate culture and organizational performance, Journal of managerial psychology, 19(4), 340-359
- 14-Lukaszik, Katarzyna 2014, The Importance of Organizational Culture for Entrepreneurship in Family Businesses, Journal of Intercultural Management, Vol. 6, No. 4, pp. 87-97
- 15-Manetje, O. and Martins, N. 2009, The relationship between organisational culture and organisational commitment, Southern African Business Review Volume 13 Number 1
- 16-Martins, Nico & Coetzee, Melinde 2007, Organisational Culture, Employee Satisfaction, Perceived Leader Emotional Competency And Personality Type: An Exploratory Study In A South African Engineering Company, Sa Journal Of Human Resource Management, 5 (2) , 20 -32
- 17-NAIK, NICOLE AVRIL 2012, ORGANISATIONAL CULTURE AND ORGANISATIONAL COMMITMENT IN A CONSULTING FIRM, Submitted in accordance with the requirements for the degree of Master of Arts, In the subject Industrial and Organisational Psychology at the, University of South Africa
- 18-Nasir, Süphan (2015), Customer Relationship Management Strategies in the Digital Era, A volume in the Advances in Marketing, Customer Relationship Management, and E-Services (AMCRMES) Book Series
- 19-O'Donnell, Orla & Boyle, Richard 2008, Understanding and Managing Organisational Culture, CPMR Discussion Paper, the Institute of Public Administration
- 20-ODOR, Hillary Odiakaose 2018, Organisational Culture and Dynamics, International Journal of Scientific Research and Management (IJSRM), Volume 06, Issue 01, p 31-39
- 21-Ogunnaike, Olaleke Oluseye ; Salau, Odunayo ; Adeniyi, Sholarin & Borishade, Taiye Tairat (2014). Evaluation of Customer Service and Retention; A comparative Analysis of Telecommunication Service Providers. European Journal of Business and Social

Sciences, 3 (8), 273-288

22-Oparanma , A.O. (2010). The Organizational Culture and Corporate Performance in Nigeria. International Journal of African Studies ,3, 34-40

Pfeiffer & company

23-Premkumar G and J Rajan 2013, Customer Retention in Mobile Telecom Service Market in India: Opportunities and Challenges, Ushus JBMgt 12, 2, 17-29

24-Rose, Raduan Che; Kumar, Naresh; Abdullah, Haslinda and Ling, Goh Yeng 2008, Organizational Culture as a Root of Performance Improvement: Research and Recommendations Contemporary Management Research, Vol. 4, No. 1, Pages 43-56

25-Schein, Edgar H. 2004, Organizational Culture and Leadership, Third Edition, John Wiley & Sons, Inc

26-Teräväinen, Ville Juhani (2021), Organizational culture of a construction company and its importance to construction efficiency, ACADEMIC DISSERTATION Submitted by the University of Tampere With the consent of the Faculty of Built Environment, for public inspection at the University of Tampere's Rakennustalo, room RG202, Korkeakoulunkatu 5, Tampere, 16.04.2021, klo 12

27-Zdziebko, Tomasz; Sulikowski, Piotr; Sałabun, Wojciech; Przybyła-Kasperek, Małgorzata and Bałk, Iwona 2024, Optimizing Customer Retention in the Telecom Industry: A Fuzzy-Based Churn Modeling with Usage Data, Electronics, 13, 469