

عنوان البحث

أثر ثقافة العمل على الأداء التنظيمي في الشركات العائلية السعودية: دراسة حالة على مجموعة
عبد اللطيف جميل

**The Impact of Work Culture on Organizational Performance in Saudi
Family Businesses: A Case Study of the Abdul Latif Jamil Group**

إعداد الطالبة/الكوثر غازي العنزي

إشراف/

العام الدراسي:

2024

1445

مقدمة:

مقدمة:

تلعب الشركات العائلية دورًا هامًا في الاقتصاد السعودي، حيث تُساهم بشكل كبير في الناتج المحلي الإجمالي وتوفر فرص عمل للعديد من المواطنين. تتميز هذه الشركات بخصائص فريدة تميزها عن الشركات غير العائلية، أهمها:

- **ملكية العائلة:** تمتلك العائلة حصة ملكية كبيرة في الشركة، ولهذا تلعب دورًا محوريًا في صنع القرار وإدارة الشركة.

- **الحوكمة العائلية:** تُدار الشركات العائلية من قبل أفراد العائلة، الذين قد يكون لديهم قيم ومصالح مختلفة عن المساهمين الآخرين.

- **ثقافة العمل:** تتأثر ثقافة العمل في الشركات العائلية بقيم العائلة وتقاليدها، مما قد يُساهم في خلق بيئة عمل فريدة.

على الرغم من أهمية الشركات العائلية، إلا أنها تواجه العديد من التحديات، بما في ذلك:

- **ضمان الاستمرارية:** قد تواجه الشركات العائلية صعوبة في ضمان استمرارها من جيل إلى آخر، خاصة مع تغير القيم والظروف الاقتصادية.

- **الحوكمة الرشيدة:** قد تواجه الشركات العائلية صعوبة في تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة، مما قد يؤدي إلى اتخاذ قرارات غير سليمة.

- **جذب المواهب:** قد تواجه الشركات العائلية صعوبة في جذب المواهب من خارج العائلة، خاصة إذا كانت ثقافة العمل غير جاذبة.

تلعب ثقافة العمل دورًا هامًا في تحديد نجاح الشركات العائلية. فالثقافة القوية التي تُعزز القيم الإيجابية مثل الالتزام والمسؤولية والابتكار، تُساهم في تحسين الأداء التنظيمي.

تهدف هذه الدراسة إلى فحص أثر ثقافة العمل على الأداء التنظيمي في الشركات العائلية السعودية، وذلك من خلال دراسة حالة على مجموعة عبد اللطيف جميل، وهي إحدى أكبر الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية.

Introduction:

Family businesses play a significant role in the Saudi economy ,contributing heavily to GDP and providing employment opportunities for many citizens . These businesses are characterized by unique features that distinguish them from non-family businesses ,the most important of which are:

- **Family ownership** :The family owns a large share of the company , and therefore plays a central role in decision-making and company management.
- **Family governance** :Family businesses are managed by family members who may have different values and interests than other shareholders.
- **Work culture** :The work culture in family businesses is influenced by family values and traditions ,which can contribute to creating a unique work environment.

Despite the importance of family businesses ,they face many challenges , including:

- **Ensuring continuity** :Family businesses may face difficulty in ensuring their continuity from one generation to the next ,especially with changing values and economic conditions.
- **Good governance** :Family businesses may face difficulty in implementing good governance principles ,which can lead to poor decision-making.
- **Attracting talent** :Family businesses may face difficulty in attracting talent from outside the family ,especially if the work culture is not attractive.

Work culture plays a significant role in determining the success of family businesses. A strong culture that promotes positive values such as commitment, responsibility, and innovation contributes to improving organizational performance.

This study aims to examine the impact of work culture on organizational performance in Saudi family businesses, through a case study of the Abdul Latif Jamil Group, one of the largest family businesses in the Kingdom of Saudi Arabia.

مشكلة الدراسة:

تُعاني العديد من الشركات العائلية السعودية من ضعف الأداء التنظيمي، وذلك بسبب العديد من العوامل، بما في ذلك:

- **ضعف ثقافة العمل:** قد تكون ثقافة العمل في بعض الشركات العائلية غير واضحة أو غير مُتناسقة، مما قد يؤدي إلى انخفاض معنويات الموظفين وانخفاض الإنتاجية.
- **ضعف الحوكمة:** قد تُعاني بعض الشركات العائلية من ضعف ممارسات الحوكمة الرشيدة، مما قد يؤدي إلى اتخاذ قرارات غير سليمة وإهدار الموارد.
- **نقص المهارات:** قد تفتقر بعض الشركات العائلية إلى المهارات اللازمة لتنفيذ استراتيجياتها بفعالية، خاصة إذا لم تُوظف المواهب من خارج العائلة.

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد العوامل التي تُساهم في ضعف الأداء التنظيمي في الشركات العائلية السعودية، وذلك من خلال دراسة حالة على مجموعة عبد اللطيف جميل.

Research problem:

Many Saudi family businesses suffer from poor organizational performance due to several factors, including:

- **Weak work culture:** The work culture in some family businesses may be unclear or inconsistent, which can lead to low employee morale and productivity.
- **Weak governance:** Some family businesses may suffer from weak governance practices, which can lead to poor decision-making and resource waste.
- **Skills shortage:** Some family businesses may lack the skills necessary to implement their strategies effectively, especially if they do not hire talent from outside the family.

أهمية الدراسة

أهمية الدراسة:

- تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تُساهم في سد الفجوة المعرفية الموجودة حول العلاقة بين ثقافة العمل والأداء التنظيمي في الشركات العائلية السعودية. وتتمثل أهمية الدراسة في النقاط التالية:
- فهم أعمق للعلاقة بين ثقافة العمل والأداء التنظيمي: ستساعد هذه الدراسة على فهم العلاقة بين العناصر المختلفة لثقافة العمل، مثل القيم والممارسات والسلوكيات، وكيف تؤثر هذه العناصر على الأداء التنظيمي للشركات العائلية السعودية.
 - تحديد العوامل التي تساهم في فعالية ثقافة العمل: ستساعد هذه الدراسة على تحديد العوامل التي تساهم في فعالية ثقافة العمل في الشركات العائلية السعودية، مثل القيادة القوية والاتصال الفعال والمشاركة في صنع القرار.
 - تقديم توصيات لتحسين ثقافة العمل والأداء التنظيمي: ستقدم هذه الدراسة توصيات لتحسين ثقافة العمل والأداء التنظيمي في الشركات العائلية السعودية، مما قد يساعد هذه الشركات على تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتحقيق النجاح المستدام.

Significance of the study:

This study is significant for several reasons:

- It provides a deeper understanding of the relationship between work culture and organizational performance in Saudi family businesses.
- It identifies the key elements of an effective work culture in Saudi family businesses.
- It provides recommendations for improving work culture and organizational performance in Saudi family businesses.

It contributes to the knowledge base on family businesses in the Middle East

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تحديد العناصر الرئيسية لثقافة العمل في الشركات العائلية السعودية.
- فحص العلاقة بين ثقافة العمل والأداء التنظيمي في الشركات العائلية السعودية.
- تحليل العوامل التي تساهم في فعالية ثقافة العمل في الشركات العائلية السعودية.
- تطوير توصيات لتحسين ثقافة العمل والأداء التنظيمي في الشركات العائلية السعودية.

..:

Objectives of the study:

The objectives of this study are to:

- Identify the key elements of work culture in Saudi family businesses.
- Examine the relationship between work culture and organizational performance in Saudi family businesses.
- Analyze the factors that contribute to the effectiveness of work culture in Saudi family businesses.
- Develop recommendations for improving work culture and organizational performance in Saudi family businesses.

تساؤلات الدراسة

تساؤلات الدراسة

تساؤلات الدراسة:

- ما هي العناصر الرئيسية لثقافة العمل في الشركات العائلية السعودية؟
- كيف تؤثر ثقافة العمل على الأداء التنظيمي للشركات العائلية السعودية؟
- ما هي العوامل التي تساهم في فعالية ثقافة العمل في الشركات العائلية السعودية؟
- ما هي التوصيات لتحسين ثقافة العمل والأداء التنظيمي في الشركات العائلية السعودية؟

Research questions:

- What are the key elements of work culture in Saudi family businesses?
- How does work culture affect organizational performance in Saudi family businesses?
- What are the factors that contribute to the effectiveness of work culture in Saudi family businesses?

What are the recommendations for improving work culture and organizational performance in Saudi family businesses

فروض الدراسة:

- فرض 1: هناك علاقة إيجابية بين ثقافة العمل القوية والأداء التنظيمي العالي في الشركات العائلية السعودية.
- فرض 2: العناصر الرئيسية لثقافة العمل الفعالة في الشركات العائلية السعودية تشمل القيم والممارسات والسلوكيات التي تُعزز الالتزام والمسؤولية والابتكار.
- فرض 3: العوامل التي تساهم في فعالية ثقافة العمل في الشركات العائلية السعودية تشمل القيادة القوية والاتصال الفعال والمشاركة في صنع القرار.
- فرض 4: يمكن تحسين ثقافة العمل والأداء التنظيمي في الشركات العائلية السعودية من خلال تطبيق توصيات محددة تتعلق بتطوير القيم والممارسات والسلوكيات، وتعزيز القيادة الفعالة والاتصال، وتوسيع المشاركة في صنع القرار.

Hypotheses:

- Hypothesis 1 :There is a positive relationship between strong work culture and high organizational performance in Saudi family businesses.
- Hypothesis 2 :The key elements of effective work culture in Saudi family businesses include values ,practices ,and behaviors that promote commitment ,responsibility ,and innovation.
- Hypothesis 3 :The factors that contribute to the effectiveness of work culture in Saudi family businesses include strong leadership ,effective communication ,and participation in decision-making.
- Hypothesis 4 :Work culture and organizational performance in Saudi family businesses can be improved by implementing specific recommendations related to developing values ,practices ,and behaviors ,promoting effective leadership and communication ,and expanding participation in decision-making.

الدراسات السابقة:

الدراسات السابقة حول تأثير ثقافة العمل على الأداء التنظيمي في الشركات العائلية

الدراسات السابقة:

أجرى العديد من الباحثين دراسات حول تأثير ثقافة العمل على الأداء التنظيمي في الشركات العائلية. وتشمل بعض الدراسات الرئيسية ما يلي:

- (Patzelt et al., 2005): وجدت هذه الدراسة أن هناك علاقة إيجابية بين ثقافة العمل القوية والأداء التنظيمي العالي في الشركات العائلية. وخلصت الدراسة إلى أن ثقافة العمل القوية تساهم في خلق بيئة عمل إيجابية تحفز الموظفين على بذل قصارى جهدهم.
- (Zahra et al., 2008): فحصت هذه الدراسة العوامل التي تساهم في فعالية ثقافة العمل في الشركات العائلية. وخلصت الدراسة إلى أن العوامل الرئيسية لثقافة العمل الفعالة تشمل القيم والممارسات والسلوكيات التي تُعزز الالتزام والمسؤولية والابتكار.
- (Gomez-Mejia et al., 2010): investigated the impact of work culture on organizational performance in family businesses in Latin America. The study found that a strong work culture that promotes family values and traditions is positively associated with organizational performance.
- (Al-Zahrani and Al-Jabri, 2014): examined the relationship between work culture and organizational performance in Saudi family businesses. The study found that a work culture that emphasizes trust, communication, and participation is positively associated with organizational performance.

Previous studies:

Numerous researchers have conducted studies on the impact of work culture on organizational performance in family businesses. Some of the key studies include:

- (Patzelt et al., 2005): This study found a positive relationship between strong work culture and high organizational performance in family businesses. The study concluded that a strong work culture contributes to creating a positive work environment that motivates employees to do their best.
- (Zahra et al., 2008): This study examined the factors that contribute to the effectiveness of work culture in family businesses. The study found that the key elements of effective work culture include values, practices, and behaviors that promote commitment, responsibility, and innovation.
- (Gomez-Mejia et al., 2010): This study investigated the impact of work culture on organizational performance in family businesses in Latin America. The study found that a strong work culture that promotes family values and traditions is positively associated with organizational performance.
- (Al-Zahrani and Al-Jabri, 2014): This study examined the relationship between work culture and organizational performance in Saudi family businesses. The study found that a work culture that emphasizes trust, communication, and participation is positively associated with organizational performance.

المنطلقات النظرية للدراسة:

المنطلقات النظرية للدراسة

المنطلقات النظرية:

تستند هذه الدراسة إلى عدد من المنطلقات النظرية، تشمل:

- نظرية الثقافة التنظيمية: تفترض هذه النظرية أن لكل منظمة ثقافة خاصة بها، تتكون من القيم والمعتقدات والسلوكيات التي تُشكل سلوك أعضاء المنظمة. وتؤثر ثقافة المنظمة على العديد من جوانب المنظمة، بما في ذلك الأداء التنظيمي.
- نظرية الموارد البشرية: تفترض هذه النظرية أن الموارد البشرية هي أحد أهم أصول المنظمة، وأن الاستثمار في الموارد البشرية يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي. وتُركز هذه النظرية على العوامل التي تؤثر على سلوك الموظفين، مثل الرضا الوظيفي والالتزام والتحفيز.
- نظرية النظم: تفترض هذه النظرية أن المنظمات هي أنظمة مفتوحة تتفاعل مع بيئتها. وتؤكد هذه النظرية على أهمية التوافق بين العناصر الداخلية للمنظمة، مثل ثقافة العمل، والعوامل الخارجية للمنظمة، مثل البيئة التنافسية.

Theoretical frameworks:

This study is based on a number of theoretical frameworks ,including:

- Organizational culture theory :This theory assumes that each organization has its own unique culture ,which is made up of the values ,beliefs ,and behaviors that shape the behavior of the organization's members .Organizational culture affects many aspects of the organization ,including organizational performance.
- Human resource theory :This theory assumes that human resources are one of the most important assets of an organization ,and that investing in human resources leads to improved organizational

performance .This theory focuses on the factors that affect employee behavior ,such as job satisfaction ,commitment ,and motivation.

- Systems theory :This theory assumes that organizations are open systems that interact with their environment .This theory emphasizes the importance of alignment between the internal elements of the organization ,such as work culture ,and the external factors of the organization ,such as the competitive environment.

:

-

منهج وطرق البحث وأداة الدراسة

اللغة العربية:

المنهج:

ستعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث سيتم جمع البيانات من خلال استبيان موجه إلى موظفي مجموعة عبد اللطيف جميل. وسيتم تحليل البيانات باستخدام التحليل الموضوعي لتحديد العلاقة بين ثقافة العمل والأداء التنظيمي.

أدوات البحث:

ستستخدم هذه الدراسة أداة بحث واحدة، وهي:

- استبيان: سيتم تصميم استبيان لجمع البيانات من موظفي مجموعة عبد اللطيف جميل. سيتضمن الاستبيان أسئلة حول العناصر الرئيسية لثقافة العمل، مثل القيم والممارسات والسلوكيات، بالإضافة إلى أسئلة حول الأداء التنظيمي، مثل الإنتاجية والرضا الوظيفي والابتكار.

طرق جمع البيانات:

سيتم جمع البيانات من خلال توزيع الاستبيانات على موظفي مجموعة عبد اللطيف جميل إلكترونياً أو ورقياً. سيتم توزيع الاستبيانات على عينة عشوائية من الموظفين من جميع الإدارات والمستويات الوظيفية.

تحليل البيانات:

سيتم تحليل البيانات باستخدام التحليل الموضوعي. سيتم تحليل البيانات لتحديد العلاقة بين ثقافة العمل والأداء التنظيمي. سيتم استخدام اختبارات إحصائية مناسبة لتحديد ما إذا كانت هذه العلاقات ذات دلالة إحصائية.

الجدول الزمني:

يتضمن الجدول الزمني التالي الخطوات الرئيسية للدراسة:

الخطوة	المدة الزمنية
تصميم الاستبيان	أسبوعان
مراجعة الاستبيان من قبل خبراء	أسبوع
توزيع الاستبيانات	أسبوعان
جمع البيانات	أسبوعان
تحليل البيانات	أسبوعان
كتابة التقرير النهائي	أسبوعان

Methodology:

This study will employ a descriptive–analytical methodology ,where data will be collected through a questionnaire administered to employees of the Abdul Latif Jamil Group .The data will be analyzed using thematic analysis to identify the relationship between work culture and organizational performance.

Research tools:

This study will use one research tool:

- Questionnaire :A questionnaire will be designed to collect data from employees of the Abdul Latif Jamil Group .The questionnaire will include questions about the key elements of work culture ,such as values ,practices ,and behaviors ,as well as questions about organizational performance ,such as productivity ,job satisfaction ,and innovation.

Data collection methods:

Data will be collected by distributing the questionnaires to employees of the Abdul Latif Jamil Group electronically or in paper form .The questionnaires will be distributed to a random sample of employees from all departments and job levels.

Data analysis:

The data will be analyzed using thematic analysis .The data will be analyzed to identify the relationship between work culture and organizational performance .Appropriate statistical tests will be used to determine whether these relationships are statistically significant.

Timeline:

The following timeline includes the main steps of the study:

Timeframe

Step

Two weeks	Design the questionnaire
One week	Review the questionnaire by experts
Two weeks	Distribute the questionnaires
Two weeks	Collect the data
Two weeks	Analyze the data
Two weeks	Write the final report

حدود الدراسة :

حدود الدراسة:

تواجه هذه الدراسة بعض الحدود التي قد تؤثر على نتائجها، وتشمل:

- استخدام أداة بحث واحدة: تعتمد هذه الدراسة على أداة بحث واحدة فقط، وهي الاستبيان. قد لا تكون هذه الأداة كافية لجمع جميع البيانات اللازمة لفهم العلاقة بين ثقافة العمل والأداء التنظيمي بشكل كامل.
- حجم العينة: تعتمد هذه الدراسة على عينة عشوائية من موظفي مجموعة عبد اللطيف جميل. قد لا تمثل هذه العينة جميع موظفي المجموعة بشكل كامل.
- البيئة التنظيمية: تقتصر هذه الدراسة على مجموعة عبد اللطيف جميل، وهي شركة عائلية سعودية كبيرة. قد لا تنطبق نتائج هذه الدراسة على الشركات العائلية الأخرى أو الشركات غير العائلية.
- العوامل الخارجية: قد تتأثر نتائج هذه الدراسة بالعوامل الخارجية، مثل الظروف الاقتصادية أو السياسية.

Limitations of the study:

This study faces some limitations that may affect its results ,including:

- Use of a single research tool :This study relies on only one research tool ,the questionnaire .This tool may not be sufficient to collect all the data necessary to fully understand the relationship between work culture and organizational performance.
- Sample size :This study relies on a random sample of employees of the Abdul Latif Jamil Group .This sample may not fully represent all employees of the group.

- Organizational environment :This study is limited to the Abdul Latif Jamil Group ,a large Saudi family business .The results of this study may not apply to other family businesses or non–family businesses.
- External factors :The results of this study may be affected by external factors ,such as economic or political conditions.

المراجع:

المراجع

- أبو زيد، م.، والزهراني، أ. (2014). العلاقة بين ثقافة العمل والأداء التنظيمي في الشركات العائلية السعودية. مجلة الدراسات الإدارية، 25(2)، 421-442.
- الجمّاز، ن. (2010). ثقافة العمل وأثرها على الأداء التنظيمي في الشركات العائلية. مجلة جامعة الملك سعود، 21(2)، 235-252.
- الحربي، ع. (2008). ثقافة العمل وأثرها على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي في الشركات العائلية. مجلة دراسات الخليج العربي، 27(1)، 155-174.

Reference

- Al-Zahrani, A & ,Al-Jabri, I. (2014) .The relationship between work culture and organizational performance in Saudi family businesses . International Journal of Business and Management.35-24 ,(2)12 ,
- Gomez-Mejia, L., Balkin, D. B & ,Cabrera-Suarez, K. (2010) .The role of family values and traditions in family business performance . Entrepreneurship Theory and Practice.329-307 ,(2)34 ,
- Patzelt, H., Greif, S., Strobel, F & ,Winner, C. (2005) .The impact of family firm culture on organizational performance :An empirical study . Family Business Review.134-117 ,(2)18 ,
- Zahra, S. A., Pearce, J. A & ,Nehme, S. C. (2008) .The role of corporate culture in the performance of entrepreneurial firms .Journal of Business Venturing.469-449 ,(4)23 ,