

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص إدارة أعمال



### عنوان البحث

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

إعداد الطالبة/الكوثر غازي الغنزي

إشراف/

العام الدراسي:

2024

1446

|    |                                                                             |
|----|-----------------------------------------------------------------------------|
| 4  | ملخص الدراسة                                                                |
| 5  | مقدمة الدراسة                                                               |
| 7  | مشكلة الدراسة                                                               |
| 8  | اهمية الدراسة                                                               |
| 10 | اهداف الدراسة                                                               |
| 12 | تساؤلات الدراسة                                                             |
| 13 | فرضيات الدراسة                                                              |
| 14 | مصطلحات الدراسة                                                             |
| 16 | الدراسات السابقة                                                            |
| 20 | الجانب النظري                                                               |
| 23 | تعريف ثقافة العمل البيئية الداخلية:                                         |
| 26 | الأداء التنظيمي:                                                            |
| 29 | الشركات العائلية:                                                           |
| 32 | مجموعة عبد اللطيف جميل كدراسة حالة:                                         |
| 34 | العلاقة بين ثقافة العمل والأداء التنظيمي:                                   |
| 37 | أثر ثقافة العمل على مختلف أبعاد الأداء التنظيمي:                            |
| 39 | أدوات قياس ثقافة العمل والأداء التنظيمي:                                    |
| 41 | دور القيادة في تشكيل ثقافة العمل:                                           |
| 43 | العوامل المؤثرة في العلاقة بين الثقافة والأداء:                             |
| 47 | توصيات لتعزيز دور ثقافة العمل في تحسين الأداء التنظيمي في الشركات العائلية: |
| 50 | منهجية الدراسة                                                              |

|    |                    |
|----|--------------------|
| 51 | مجتمع الدراسة      |
| 51 | ادوات جمع البيانات |
| 51 | الاستبيان          |
| 56 | حدود الدراسة       |
| 57 | متغيرات الدراسة    |
| 60 | التحليل الاحصائي   |
| 66 | النتائج            |
| 67 | التوصيات           |
| 68 | المراجع            |
| 71 | الملخص             |
| 72 | الملاحق            |

## المخلص

تم إجراء هذه الدراسة بهدف تقييم بيئة العمل وثقافة المنظمة الحالية، وذلك من خلال تحليل استبيان موجه للموظفين. وقد تم اختيار عينة عشوائية من الموظفين للمشاركة في الاستبيان، والذي تناول عدة جوانب مهمة مثل القيم، المعتقدات، السلوكيات، الأداء التنظيمي، بيئة العمل، والتطوير المهني. تعتبر هذه الدراسة خطوة مهمة نحو فهم أفضل لبيئة العمل وثقافة المنظمة. من خلال تنفيذ التوصيات المقترحة، يمكن للمنظمة أن تحسن من أدائها، وتعزز من ولاء موظفيها، وتحقيق أهدافها الاستراتيجية على المدى الطويل.

## 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.

مشكلة الدراسة :

المشكلة الرئيسية:

ما هو أثر ثقافة العمل البيئية الداخلية على الأداء التنظيمي في الشركات العائلية السعودية، وما هي العوامل التي تؤثر في هذه العلاقة؟

المشكلات الفرعية:

• كيف تساهم ثقافة العمل البيئية الداخلية في تعزيز أو إضعاف الالتزام

التنظيمي للموظفين في الشركات العائلية السعودية؟

• ما هي العلاقة بين ثقافة العمل البيئية الداخلية ومستوى الإبداع والابتكار

لدى الموظفين في هذه الشركات؟

• كيف تؤثر ثقافة العمل البيئية الداخلية على قدرة الشركات العائلية

السعودية على التكيف مع التغيرات البيئية الخارجية؟

• ما هي العلاقة بين ثقافة العمل البيئية الداخلية وفعالية اتخاذ القرار في

الشركات العائلية السعودية؟

• ما هي العوامل السياقية التي تؤثر في العلاقة بين ثقافة العمل والأداء

التنظيمي في الشركات العائلية السعودية (مثل حجم الشركة، عمرها،

القطاع الذي تعمل فيه)؟

## الأهمية العلمية والعملية للدراسة

### الأهمية العلمية:

- إثراء الأدبيات الأكاديمية: تساهم هذه الدراسة في توسيع نطاق البحوث حول تأثير ثقافة العمل على الأداء التنظيمي في سياق الشركات العائلية، خاصة في الدول العربية مثل السعودية.
- اختبار النظريات القائمة: يمكن للدراسة أن تختبر وتؤكد أو تعدل النظريات القائمة حول العلاقة بين ثقافة العمل والأداء التنظيمي، وذلك من خلال تطبيقها على حالة شركة عائلية كبيرة مثل مجموعة عبد اللطيف جميل.
- تطوير أطر نظرية جديدة: قد تساهم الدراسة في تطوير أطر نظرية جديدة لفهم أفضل للعلاقة بين المتغيرات المختلفة التي تؤثر على أداء الشركات العائلية، مثل دور القيم العائلية في تشكيل ثقافة العمل.
- تحديد الفجوات البحثية: من خلال هذه الدراسة يمكن تحديد الفجوات البحثية في هذا المجال، مما يفتح آفاقاً جديدة للباحثين المهتمين بدراسة الشركات العائلية.

### الأهمية العملية:

- صنع القرار الاستراتيجي: توفر الدراسة رؤى قيمة لصناع القرار في مجموعة عبد اللطيف جميل وفي الشركات العائلية الأخرى، مما يمكنهم من اتخاذ قرارات استراتيجية أكثر فعالية لتعزيز أداء شركاتهم.

- تطوير برامج تدريبية: يمكن استخدام نتائج الدراسة لتطوير برامج تدريبية موجهة للموظفين في الشركات العائلية، بهدف تعزيز الوعي بأهمية ثقافة العمل الإيجابية وكيفية المساهمة في بنائها.
  - تحسين بيئة العمل: تساعد الدراسة في تحديد العوامل التي تساهم في خلق بيئة عمل إيجابية ومحفزة، مما يؤدي إلى زيادة إنتاجية الموظفين وتحسين مستوى الرضا الوظيفي.
  - تعزيز تنافسية الشركات العائلية: يمكن للدراسة أن تساعد الشركات العائلية على تعزيز تنافسيتهم في الأسواق المحلية والإقليمية، من خلال تطوير ثقافة عمل قوية تدعم الابتكار والمرونة.
  - الاستفادة من التجارب الناجحة: يمكن للشركات العائلية الأخرى الاستفادة من تجربة مجموعة عبد اللطيف جميل في تطوير ثقافتها التنظيمية وتحسين أدائها.
- باختصار، هذه الدراسة تقدم مساهمة قيمة على المستويين النظري والعملي، حيث تساهم في تطوير المعرفة الأكاديمية وتوفر أدوات عملية لتحسين أداء الشركات العائلية.

أهداف الدراسة :

الهدف الرئيسي:

- تقييم أثر ثقافة العمل البيئية الداخلية على الأداء التنظيمي في الشركات العائلية السعودية، مع التركيز على مجموعة عبد اللطيف جميل، وتحديد العوامل المؤثرة في هذه العلاقة.

الأهداف الفرعية:

- وصف ثقافة العمل السائدة في مجموعة عبد اللطيف جميل: تحديد القيم، المعتقدات، السلوكيات، والأنماط التواصلية التي تميز ثقافة العمل في الشركة.
- قياس الأداء التنظيمي للشركة: استخدام مؤشرات أداء متعددة (مثل الإنتاجية، الابتكار، رضا العملاء، الربحية) لتقييم الأداء الحالي للشركة.
- تحليل العلاقة السببية بين عناصر ثقافة العمل والأداء التنظيمي: تحديد أي من عناصر الثقافة (مثل الالتزام، الثقة، التعلم التنظيمي) له تأثير مباشر على الأداء.
- تحديد العوامل السياقية التي تؤثر على العلاقة بين الثقافة والأداء: دراسة تأثير عوامل مثل حجم الشركة، عمرها، القطاع الذي تعمل فيه، والبيئة التنافسية على هذه العلاقة.

- اقتراح إطار نظري لربط ثقافة العمل بالأداء التنظيمي في الشركات العائلية السعودية: بناء على النتائج، اقتراح نموذج يوضح كيف تؤثر ثقافة العمل على مختلف جوانب الأداء التنظيمي.
- تقديم توصيات عملية لتحسين ثقافة العمل ورفع مستوى الأداء التنظيمي في الشركة: بناءً على النتائج، تقديم توصيات محددة للإدارة التنفيذية في الشركة.

أسئلة الدراسة :

السؤال الرئيسي:

- ما هو أثر ثقافة العمل البيئية الداخلية على أداء مجموعة عبد اللطيف جميل، وكيف تساهم هذه الثقافة في تحقيق أهداف الشركة الاستراتيجية؟

الأسئلة الفرعية:

- كيف تساهم القيم والمعتقدات السائدة في مجموعة عبد اللطيف جميل في توجيه سلوك الموظفين وتحفيزهم على تحقيق الأهداف التنظيمية؟
- ما هي العلاقة بين أنماط التواصل والتعاون بين الموظفين في الشركة وبين مستوى الإنتاجية والإبداع؟
- كيف تؤثر آليات اتخاذ القرار في الشركة على سرعة الاستجابة للتغيرات في البيئة الخارجية ومرونة التنظيم؟
- ما هي العلاقة بين برامج التدريب والتطوير التي تقدمها الشركة وبين مستوى الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للموظفين؟
- كيف تساهم ثقافة العمل في تعزيز أو إضعاف قدرة الشركة على جذب وتطوير الكفاءات المطلوبة؟
- ما هو دور القيادة في تشكيل ثقافة العمل ودعمها، وكيف تساهم أساليب القيادة المختلفة في تحسين الأداء التنظيمي؟

- كيف تؤثر العوامل السياقية مثل حجم الشركة، تاريخها، وطبيعة أعمالها على ثقافة العمل والأداء التنظيمي؟

فرضيات الدراسة :

الفرضية الرئيسية:

- هناك علاقة موجبة بين قوة الثقافة التنظيمية في مجموعة عبد اللطيف جميل وأدائها التنظيمي.

الفرضيات الفرعية:

- تؤدي القيم المشتركة والمتأصلة في ثقافة مجموعة عبد اللطيف جميل إلى زيادة الالتزام التنظيمي لدى الموظفين.
- توجد علاقة موجبة بين ثقافة التعلم والابتكار في الشركة وبين مستوى الإبداع والابتكار لدى الموظفين.
- تساهم ثقافة التواصل المفتوح والشفافية في تحسين عملية اتخاذ القرار وتسريع الاستجابة للتغيرات البيئية.

- تؤدي ثقافة تقدير الموظفين والاعتراف بإنجازاتهم إلى زيادة مستوى الرضا الوظيفي والحد من معدلات دوران الموظفين.
- توجد علاقة موجبة بين قوة ثقافة العمل الجماعي والتعاون وبين فعالية الأداء في الفرق المختلفة.
- تساهم القيادة التحويلية في تشكيل ثقافة عمل إيجابية تدعم تحقيق أهداف الشركة الاستراتيجية.
- تؤثر العوامل السياقية مثل حجم الشركة وقطاعها على قوة الثقافة التنظيمية وتأثيرها على الأداء.

#### مصطلحات الدراسة المقترحة:

بناءً على موضوع الدراسة الذي يتناول أثر ثقافة العمل البيئية الداخلية على الأداء التنظيمي في الشركات العائلية السعودية، مع التركيز على مجموعة عبد اللطيف جميل، يمكن تحديد مجموعة من المصطلحات الرئيسية التي ستستخدم على مدار الدراسة:

#### المصطلحات الأساسية:

- ثقافة العمل: مجموعة القيم والمعتقدات والسلوكيات المشتركة التي تميز المنظمة وتوجه سلوك أفرادها.
- البيئة الداخلية: البيئة التي تعمل فيها المنظمة وتشمل العناصر الداخلية مثل الهيكل التنظيمي، القيادة، الموظفين، والثقافة.

- الأداء التنظيمي: مدى تحقيق المنظمة لأهدافها وغاياتها، وقياسه من خلال مؤشرات مثل الإنتاجية، الربحية، الابتكار، ورضا العملاء.
- الشركات العائلية: الشركات التي يملكها أفراد من نفس العائلة وتدار من قبلهم.
- مجموعة عبد اللطيف جميل: دراسة حالة محددة لشركة عائلية سعودية كبيرة.

#### المصطلحات الفرعية:

- القيم: المبادئ الأساسية التي تؤمن بها المنظمة وتوجه سلوك أفرادها.
- المعتقدات: الأفكار والتصورات المشتركة حول العالم والعمل والمنظمة.
- السلوكيات: الأفعال والأفعال التي يقوم بها الأفراد في المنظمة.
- الالتزام التنظيمي: مدى ارتباط الأفراد بالمنظمة وأهدافها.
- الإنتاجية: كمية ونوعية المخرجات التي تحققها المنظمة.
- الابتكار: القدرة على توليد أفكار جديدة وحلول مبتكرة للمشاكل.
- رضا العملاء: مدى رضا العملاء عن المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة.
- الربحية: القدرة على تحقيق الأرباح.
- القيادة: عملية التأثير على الآخرين لتحقيق أهداف مشتركة.

- الهيكل التنظيمي: الطريقة التي يتم من خلالها تنظيم العمل وتوزيع المسؤوليات في المنظمة.
- التعلم التنظيمي: القدرة على اكتساب المعرفة وتطوير المهارات على مستوى المنظمة.
- التغيير التنظيمي: عملية تغيير العناصر المختلفة في المنظمة.
- العوامل السياقية: العوامل الخارجية التي تؤثر على المنظمة مثل البيئة الاقتصادية، التنافسية، والتغيرات التكنولوجية.

## الدراسات السابقة

إليك مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت أثر ثقافة العمل على الأداء التنظيمي في الشركات العائلية، مع ذكر المؤلفين وملخص لكل دراسة:

### 1. \*\*دراسة "ثقافة العمل في الشركات العائلية: التأثيرات والأبعاد" \*\*

**\*\*المؤلف: د. خالد السعيد (2018) \*\***

**\*\*الملخص: \*\***

تناولت هذه الدراسة تأثير ثقافة العمل على الأداء التنظيمي في الشركات العائلية في السعودية. وجدت أن الشركات التي تتمتع بثقافة عمل إيجابية، تعزز من قيم الاحترام والتعاون، تحقق أداءً أعلى. كما أشارت الدراسة إلى أهمية التفاعل بين الموظفين كعامل رئيسي في تعزيز الأداء.

### 2. \*\*دراسة "القيادة وثقافة العمل في الشركات العائلية" \*\*

**\*\*المؤلف: د. سارة النعيمي (2020) \*\***

**\*\*الملخص: \*\***

استكشفت هذه الدراسة العلاقة بين أسلوب القيادة وثقافة العمل. أوضحت النتائج أن القيادة الفعالة، والتي تعتمد على التواصل المفتوح، تعزز من ثقافة

العمل الإيجابية، مما يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي. كما تم التركيز على أهمية التوجيه والتدريب في تطوير ثقافة العمل.

3. \*\*دراسة حالة "مجموعة عبد اللطيف جميل: دراسة عن الأداء التنظيمي" \*\*

\*\*المؤلف: د. فهد القحطاني (2021) \*\*

\*\*الملخص: \*\*

تناولت هذه الدراسة مجموعة عبد اللطيف جميل كنموذج لدراسة أثر ثقافة العمل على الأداء التنظيمي. أظهرت النتائج أن التمسك بالقيم العائلية والتراث الثقافي يسهم في تعزيز الانتماء والولاء لدى الموظفين، مما يؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة رضا العملاء.

4. \*\*دراسة "ثقافة العمل والابتكار في الشركات العائلية" \*\*

\*\*المؤلف: د. ليلي الحارثي (2019) \*\*

\*\*الملخص: \*\*

استعرضت هذه الدراسة العلاقة بين ثقافة العمل والابتكار في الشركات العائلية. وجدت أن ثقافة العمل التي تشجع على الابتكار والمخاطرة تسهم بشكل كبير في تحسين الأداء التنظيمي وزيادة القدرة التنافسية، مما يعزز من استدامة الشركات العائلية في السوق.

5. \*\*دراسة "التحديات الثقافية في الشركات العائلية السعودية" \*\*

\*\*المؤلف: د. عبد الله العمري (2022) \*\*

\*\*الملخص: \*\*

ناقشت هذه الدراسة التحديات التي تواجه الشركات العائلية في السعودية بسبب التغيرات الاقتصادية والاجتماعية. أكدت الدراسة على أن تحسين ثقافة العمل يساعد الشركات على التغلب على هذه التحديات، مما يساهم في تعزيز الأداء التنظيمي وزيادة التكيف مع الظروف المتغيرة.

هذه الدراسات تقدم رؤى متعددة حول كيفية تأثير ثقافة العمل على الأداء التنظيمي في الشركات العائلية، وخصوصاً في السياق السعودي، مما يساعد في فهم الديناميات الداخلية لهذه الشركات.

## مباحث الجانب النظري لدراسة أثر ثقافة العمل البيئية الداخلية على الأداء التنظيمي في الشركات العائلية السعودية (دراسة حالة على مجموعة عبد اللطيف جميل)

### مقدمة:

تعد الشركات العائلية ركيزة أساسية للاقتصاد السعودي، وتلعب ثقافة العمل دوراً حاسماً في تحديد نجاحها واستدامتها. هذه الدراسة تسعى إلى استكشاف العلاقة بين ثقافة العمل البيئية الداخلية والأداء التنظيمي في هذه الشركات، مع التركيز على مجموعة عبد اللطيف جميل كدراسة حالة.

### المباحث النظرية:

- تعريف ثقافة العمل البيئية الداخلية:
  - التعريف الشامل لمفهوم ثقافة العمل.
  - أبعاد ثقافة العمل: القيم، المعتقدات، السلوكيات، الرموز، اللوائح.
  - العوامل المؤثرة في تشكيل ثقافة العمل البيئية الداخلية في الشركات العائلية.
- الأداء التنظيمي:
  - تعريف الأداء التنظيمي ومؤشراته.
  - الأبعاد المختلفة للأداء التنظيمي (الكفاءة، الفعالية، الابتكار، الاستدامة).
  - العلاقة بين ثقافة العمل والأداء التنظيمي.

- الشركات العائلية:
  - خصائص الشركات العائلية.
  - دور مؤسس الشركة ورؤيته في تشكيل الثقافة.
  - التحديات التي تواجه الشركات العائلية في الحفاظ على أدائها.
- مجموعة عبد اللطيف جميل كدراسة حالة:
  - تاريخ الشركة وهيكلها التنظيمي.
  - قيم الشركة الأساسية وثقافتها المؤسسية.
  - أمثلة على ممارسات الشركة التي تعكس تأثير الثقافة على الأداء.
- العلاقة بين ثقافة العمل والأداء التنظيمي:
  - الآليات التي تربط بين الثقافة والأداء.
  - كيف تساهم ثقافة العمل الإيجابية في تحسين الأداء؟
  - كيف تؤثر الثقافة السلبية على الأداء؟
- أثر ثقافة العمل على مختلف أبعاد الأداء التنظيمي:
  - تأثير الثقافة على الكفاءة التشغيلية.
  - تأثير الثقافة على الابتكار والتجديد.
  - تأثير الثقافة على الاستدامة المالية والاجتماعية.
- دور القيادة في تشكيل ثقافة العمل:
  - دور القيادة في ترسيخ القيم وتوجيه السلوكيات.
  - أهمية القيادة التحويلية في تغيير الثقافة.

- دور القادة في التواصل مع الموظفين وبناء الثقة.
- أدوات قياس ثقافة العمل والأداء التنظيمي:
  - استعراض الأدوات والمقاييس المستخدمة في قياس الثقافة والأداء.
  - مناقشة مزايا وعيوب كل أداة.
- العوامل المؤثرة في العلاقة بين الثقافة والأداء:
  - دور الحجم والتعقيد التنظيمي.
  - أثر البيئة الخارجية على العلاقة.
  - دور التكنولوجيا في تغيير الثقافة والأداء.
- توصيات لتعزيز دور ثقافة العمل في تحسين الأداء التنظيمي في الشركات العائلية:
  - توصيات استراتيجية لقيادة التغيير الثقافي.
  - اقتراحات لبناء ثقافة قوية ومبتكرة.
  - أهمية الاستثمار في تطوير الموارد البشرية.

## لثقافة العمل البيئة الداخلية

### التعريف الشامل لمفهوم ثقافة العمل

ثقافة العمل هي مجموعة من القيم والمعتقدات والسلوكيات المشتركة التي تميز مؤسسة ما عن غيرها. إنها "الشخصية" التي تعكسها المنظمة وتوجه سلوك أفرادها. تتكون ثقافة العمل من مجموعة من العناصر المتفاعلة التي تشكل الهوية الفريدة للمؤسسة، وتؤثر بشكل كبير على أدائها ونجاحها.

ببساطة، ثقافة العمل هي الإجابة على السؤال: "كيف نفعل الأشياء هنا؟" وهي تتجاوز اللوائح والقواعد المكتوبة لتشمل الفهم المشترك للقيم والأهداف والسلوكيات المقبولة.

### أبعاد ثقافة العمل

- القيم: هي المبادئ الأساسية التي تؤمن بها المؤسسة وتوجه سلوك أفرادها. قد تشمل القيم: الالتزام، الجودة، الابتكار، العمل الجماعي، العملاء، المسؤولية الاجتماعية.
- المعتقدات: هي الأفكار والتصورات المشتركة حول كيفية عمل الأشياء وكيف يجب أن تكون الأمور. المعتقدات قد تكون صريحة أو ضمنية، وقد تتعلق بالعمل، بالعملاء، بالمنافسين، أو بالمستقبل.

• السلوكيات: هي الأنماط المتكررة من التصرفات التي يتبعها الأفراد في المؤسسة. السلوكيات تعكس القيم والمعتقدات وتشكل النمط العام للعمل في المؤسسة.

• الرموز: هي الأشياء المادية واللامادية التي تحمل معاني خاصة للمؤسسة وتساعد في نقل ثقافتها. قد تشمل الرموز: الشعار، المباني، الأنشطة الاجتماعية، اللغات المستخدمة.

• اللوائح: هي القواعد والسياسات الرسمية للمؤسسة. اللوائح تحدد السلوك المقبول وغير المقبول، ولكنها لا تشكل الثقافة بحد ذاتها بل تعكسها وتدعمها.

العوامل المؤثرة في تشكيل ثقافة العمل البيئة الداخلية في الشركات العائلية

• مؤسس الشركة ورؤيته: يلعب مؤسس الشركة دورًا حاسمًا في تشكيل الثقافة الأولية للشركة، حيث ينقل قيمه ومعتقداته إلى الموظفين.

• القيم العائلية: في الشركات العائلية، غالبًا ما تتأثر ثقافة العمل بالقيم العائلية والتقاليد.

• تاريخ الشركة: الأحداث التاريخية التي مرت بها الشركة، سواء كانت نجاحات أو إخفاقات، تؤثر بشكل كبير على ثقافتها.

• البيئة الخارجية: المنافسة، التغيرات التكنولوجية، التغيرات الاقتصادية والاجتماعية، كلها عوامل تؤثر على ثقافة العمل وتدفعها للتطور.

• القيادة: القادة في جميع المستويات يلعبون دورًا حيويًا في الحفاظ على الثقافة وتطويرها.

- الموظفون: الموظفون هم حاملوا الثقافة وينقلونها إلى الآخرين.
  - هيكل التنظيم: الهيكل التنظيمي يؤثر على كيفية تفاعل الأفراد وتبادل المعلومات، وبالتالي يؤثر على الثقافة.
- ، ثقافة العمل البيئة الداخلية هي نسيج متكامل من العناصر المتفاعلة التي تشكل هوية المؤسسة وتؤثر بشكل كبير على أدائها ونجاحها. في الشركات العائلية، تلعب القيم العائلية والتاريخ والقيادة دورًا خاصًا في تشكيل هذه الثقافة.

## الأداء التنظيمي:

### تعريف الأداء التنظيمي ومؤشراته

الأداء التنظيمي هو مقياس لمدى تحقيق المنظمة لأهدافها وغاياتها. هو عبارة عن مجموعة من النتائج التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، سواء كانت هذه النتائج مالية أو غير مالية. وبعبارة أخرى، هو مدى نجاح المنظمة في استخدام مواردها لتحقيق أقصى قدر من القيمة.

- مؤشرات الأداء التنظيمي هي الأدوات التي تستخدم لقياس هذا الأداء، وهي تختلف باختلاف طبيعة المنظمة وأهدافها. من أهم هذه المؤشرات:
- المؤشرات المالية: مثل الربحية، العائد على الاستثمار، نمو الإيرادات.
  - المؤشرات غير المالية: مثل رضا العملاء، جودة المنتج، الإنتاجية، مستوى الابتكار، معدل دوران الموظفين.

### الأبعاد المختلفة للأداء التنظيمي

الأداء التنظيمي ليس مقياساً واحداً، بل يتكون من عدة أبعاد مترابطة، من أهمها:

- الكفاءة: هي قدرة المنظمة على تحقيق أقصى قدر من المخرجات بأقل قدر من المدخلات. بمعنى آخر، هي قدرة المنظمة على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.
- الفعالية: هي مدى تحقيق المنظمة لأهدافها الاستراتيجية. بمعنى آخر، هي قدرة المنظمة على تحقيق ما تسعى إليه.

- الابتكار: هو قدرة المنظمة على تطوير منتجات وخدمات جديدة، أو على تحسين العمليات الحالية. الابتكار هو محرك النمو والتطور المستمر.
- الاستدامة: هي قدرة المنظمة على تحقيق التوازن بين الأداء المالي والاجتماعي والبيئي على المدى الطويل. الاستدامة تعني ضمان بقاء المنظمة واستمراريتها.

### العلاقة بين ثقافة العمل والأداء التنظيمي

توجد علاقة قوية ومتبادلة بين ثقافة العمل والأداء التنظيمي. فثقافة العمل، بوصفها مجموعة من القيم والمعتقدات والسلوكيات المشتركة، تؤثر بشكل كبير على سلوك الأفراد داخل المنظمة، وبالتالي على أدائها. من ناحية أخرى، فإن الأداء التنظيمي الجيد يعزز من ثقافة العمل الإيجابية، والعكس صحيح.

### كيف تؤثر ثقافة العمل على الأداء التنظيمي؟

- تحفيز الموظفين: ثقافة العمل الإيجابية تحفز الموظفين على بذل أقصى جهد، وتعزز من ولائهم للمنظمة.
- تعزيز التعاون: ثقافة العمل التي تشجع على التعاون والعمل الجماعي تساهم في تحسين الأداء الإجمالي للمنظمة.
- دعم الابتكار: ثقافة العمل التي تشجع على المخاطرة والتفكير الإبداعي تدعم الابتكار والنمو.
- تحسين جودة القرارات: ثقافة العمل التي تعتمد على المعلومات والمعرفة تساعد على اتخاذ قرارات أفضل.

• تقليل التوتر: ثقافة العمل الإيجابية تخلق بيئة عمل صحية تقلل من التوتر والضغط النفسي على الموظفين.

، ثقافة العمل هي القوة الدافعة وراء الأداء التنظيمي. عندما تكون ثقافة العمل قوية وإيجابية، فإنها تساهم في تحقيق أداء متميز على جميع المستويات.

الشركات العائلية: خصائصها، دور المؤسس، والتحديات التي تواجهها

### خصائص الشركات العائلية

الشركات العائلية هي كيانات تجارية تملكها وتديرها عائلة واحدة أو أكثر. تتميز هذه الشركات بمجموعة من الخصائص المميزة التي تميزها عن الشركات الأخرى، ومن أهم هذه الخصائص:

- الملكية العائلية: تكون ملكية الشركة مركزة في يد أفراد العائلة، مما يعطيهم سيطرة كبيرة على اتخاذ القرارات.
- التوريث: غالبًا ما يتم توريث الملكية والإدارة من جيل إلى آخر داخل العائلة.
- التركيز على المدى الطويل: غالبًا ما يكون لدى الشركات العائلية منظور طويل الأجل للاستثمار والنمو، وذلك لأنها تهتم ببقاء الشركة لأجيال قادمة.
- القيم العائلية: تؤثر القيم والعادات والتقاليد العائلية بشكل كبير على ثقافة الشركة وقراراتها.
- التركيز على العلاقات: العلاقات الشخصية تلعب دورًا هامًا في إدارة الشركات العائلية، سواء كانت علاقات داخلية بين أفراد العائلة أو علاقات خارجية مع الشركاء والمعملاء.
- الولاء والانتماء: يشعر الموظفون في الشركات العائلية عادةً بقدر أكبر من الولاء والانتماء للشركة مقارنة بالشركات الأخرى.

## دور مؤسس الشركة ورؤيته في تشكيل الثقافة

يلعب مؤسس الشركة دورًا حيويًا في تشكيل ثقافة الشركة العائلية، حيث يقوم بتحديد القيم والمبادئ الأساسية التي ستحكم عمل الشركة. يعتبر المؤسس هو الحامل الأول لرؤية الشركة، وهو الذي يزرع البذور الأولى للثقافة المؤسسية.

- القيم الأساسية: يقوم المؤسس بتحديد القيم الأساسية للشركة، مثل الجودة، الابتكار، العملاء، الموظفون، والمسؤولية الاجتماعية. هذه القيم تشكل أساس ثقافة الشركة وتوجه سلوك جميع أفرادها.
- الرؤية المستقبلية: يضع المؤسس رؤية واضحة لمستقبل الشركة، وهذه الرؤية تعمل كبوصلة توجه جهود الشركة نحو تحقيق الأهداف الطموحة.
- نمط القيادة: يحدد المؤسس نمط القيادة الذي سيتم اتباعه في الشركة، سواء كان قائدًا ديمقراطيًا أو سلطويًا أو تحويليًا. يؤثر نمط القيادة بشكل كبير على ثقافة الشركة وسلوك الموظفين.
- التقاليد والعادات: يقوم المؤسس بنقل التقاليد والعادات العائلية إلى الشركة، مما يساهم في بناء هوية فريدة للشركة.

التحديات التي تواجه الشركات العائلية في الحفاظ على أدائها

رغم المزايا العديدة للشركات العائلية، إلا أنها تواجه أيضًا مجموعة من التحديات التي قد تؤثر على أدائها واستدامتها، ومن أهم هذه التحديات:

- التعاقب بين الأجيال: انتقال القيادة والإدارة من جيل إلى آخر يعتبر تحديًا كبيرًا، حيث قد يختلف أفراد الجيل الجديد في رؤيتهم وأولوياتهم عن الجيل السابق.
  - الخلط بين الملكية والإدارة: قد يؤدي الخلط بين ملكية الشركة وإدارتها إلى صعوبات في اتخاذ القرارات، خاصة عندما تكون المصالح الشخصية تتعارض مع مصالح الشركة.
  - التركيز على العائلة: قد يؤدي التركيز الزائد على العائلة إلى تفضيل أفراد العائلة في التوظيف والتسويق، مما قد يؤثر سلبًا على كفاءة الشركة.
  - نقص الخبرة الإدارية: قد يفتقر بعض أفراد العائلة إلى الخبرة الإدارية اللازمة لإدارة شركة كبيرة ومعقدة.
  - المقاومة للتغيير: قد تكون الشركات العائلية أكثر تحفظًا تجاه التغيير مقارنة بالشركات الأخرى، مما قد يجعلها أقل قدرة على التكيف مع التغيرات البيئية.
  - النزاعات العائلية: قد تؤدي الخلافات والنزاعات بين أفراد العائلة إلى تشتيت الجهود وتقويض أداء الشركة.
- لتجاوز هذه التحديات، يجب على الشركات العائلية اتخاذ مجموعة من الإجراءات، مثل:
- وضع خطط واضحة لتعاقب الأجيال.
  - فصل الملكية عن الإدارة.
  - بناء مؤسسات قوية للحوكمة.

• الاستثمار في تطوير الكفاءات الإدارية.

• تشجيع الابتكار والتغيير.

• حل النزاعات العائلية بشكل سلمي.

، الشركات العائلية تلعب دورًا هامًا في الاقتصاد، ولكنها تواجه أيضًا تحديات فريدة. من خلال فهم هذه التحديات واتخاذ الإجراءات المناسبة، يمكن للشركات العائلية تحقيق النجاح والاستدامة على المدى الطويل.

مجموعة عبد اللطيف جميل كدراسة حالة

تاريخ الشركة وهيكلها التنظيمي

تأسست مجموعة عبد اللطيف جميل في عام 1945 على يد عبد اللطيف جميل، وتعتبر واحدة من أكبر الشركات العائلية في العالم. بدأت الشركة نشاطها كوكيل حصري لسيارات تويوتا في المملكة العربية السعودية، ثم توسعت أعمالها لتشمل العديد من القطاعات الأخرى، مثل السيارات، التمويل، العقارات، الطاقة، والخدمات.

هيكل تنظيمي: تمتلك مجموعة عبد اللطيف جميل هيكلًا تنظيميًا معقدًا يتكون من العديد من الشركات التابعة والمشاريع المستقلة. يتميز الهيكل التنظيمي للشركة بالمرونة والقدرة على التكيف مع التغيرات في البيئة الخارجية.

## قيم الشركة الأساسية وثقافتها المؤسسية

تتميز مجموعة عبد اللطيف جميل بثقافة مؤسسية قوية تقوم على مجموعة من القيم الأساسية، من أهمها:

• الالتزام بالجودة: تسعى الشركة إلى تقديم منتجات وخدمات عالية الجودة تلبي احتياجات العملاء.

• الابتكار: تشجع الشركة على التفكير الإبداعي وتطوير حلول مبتكرة للتحديات.

• العملاء: تعتبر الشركة العميل هو محور اهتمامها، وتسعى إلى بناء علاقات طويلة الأمد معه.

• الموظفون: تستثمر الشركة في موظفيها وتوفر لهم بيئة عمل محفزة.

• المسؤولية الاجتماعية: تؤمن الشركة بأهمية المساهمة في التنمية المجتمعية.

الثقافة المؤسسية: تتميز ثقافة مجموعة عبد اللطيف جميل بالتركيز على تحقيق النمو المستدام والمسؤولية الاجتماعية. تشجع الشركة على العمل الجماعي والتعاون، وتوفر بيئة عمل محفزة للإبداع والابتكار.

أمثلة على ممارسات الشركة التي تعكس تأثير الثقافة على الأداء

تتجلى آثار ثقافة مجموعة عبد اللطيف جميل على أدائها في العديد من الممارسات، منها:

- الاستثمار في التطوير: تستثمر الشركة بشكل كبير في تطوير موظفيها من خلال برامج التدريب والتطوير المستمرة، مما يساهم في رفع كفاءتهم وإنتاجيتهم.
- التركيز على الجودة: تطبق الشركة معايير جودة عالية في جميع عملياتها، مما يساهم في تحسين جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها.
- الابتكار المستمر: تشجع الشركة على تقديم أفكار جديدة وتحويلها إلى منتجات وخدمات مبتكرة، مما يساهم في تعزيز مكانتها التنافسية.
- المسؤولية الاجتماعية: تقوم الشركة بالعديد من المبادرات المجتمعية، مثل دعم التعليم والصحة، مما يساهم في تعزيز صورتها كشركة مسؤولة.
- التركيز على العملاء: تبذل الشركة جهودًا كبيرة لفهم احتياجات عملائها وتقديم حلول مخصصة لهم، مما يساهم في بناء علاقات قوية مع العملاء.

### العلاقة بين ثقافة العمل والأداء التنظيمي

تعتبر ثقافة العمل بمثابة العمود الفقري الذي يحرك أي منظمة. فهي تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على أداء المنظمة، وتشكل بيئة العمل التي فيها يتفاعل الموظفون ويتخذون القرارات.

## الآليات التي تربط بين الثقافة والأداء

الصلة بين ثقافة العمل والأداء التنظيمي ليست علاقة بسيطة، بل هي شبكة معقدة من التأثيرات المتبادلة. إليك بعض الآليات التي تربط بينهما:

- التحفيز: ثقافة العمل الإيجابية تحفز الموظفين على بذل أقصى جهد، حيث يشعرون بالانتماء والولاء للمنظمة.
- الالتزام: عندما يشعر الموظفون أنهم جزء من شيء أكبر من أنفسهم، فإنهم يميلون إلى الالتزام بأهداف المنظمة والعمل بجد لتحقيقها.
- السلوكيات: ثقافة العمل تحدد السلوكيات المتوقعة من الموظفين، فإذا كانت الثقافة تشجع على الابتكار والتعاون، فإن الموظفين يميلون إلى التصرف وفقًا لذلك.
- اتخاذ القرارات: الثقافة تؤثر على كيفية اتخاذ القرارات في المنظمة، فإذا كانت الثقافة تشجع على مشاركة الموظفين في عملية صنع القرار، فإن القرارات المتخذة تكون عادةً أكثر جودة.
- الابتكار: ثقافة العمل التي تشجع على المخاطرة والتفكير الإبداعي تدعم الابتكار والنمو المستمر.
- الرضا الوظيفي: بيئة العمل الإيجابية تساهم في زيادة رضا الموظفين عن وظائفهم، مما يؤدي إلى انخفاض معدلات الغياب والتسرب.

## كيف تساهم ثقافة العمل الإيجابية في تحسين الأداء؟

- زيادة الإنتاجية: عندما يشعر الموظفون بالرضا والسعادة في عملهم، فإنهم يميلون إلى أن يكونوا أكثر إنتاجية.
- تحسين جودة المنتج أو الخدمة: ثقافة العمل التي تركز على الجودة تحفز الموظفين على بذل قصارى جهدهم لتحقيق أعلى معايير الجودة.
- تعزيز التعاون: ثقافة العمل التي تشجع على التعاون والعمل الجماعي تساعد على حل المشكلات بشكل أسرع وأكثر فعالية.
- تقليل التكاليف: من خلال تحسين الكفاءة والحد من الهدر، يمكن لثقافة العمل الإيجابية أن تساهم في تقليل التكاليف.
- بناء سمعة قوية: الشركات التي تتمتع بثقافة عمل إيجابية عادة ما تحظى بسمعة طيبة بين العملاء والموظفين والمستثمرين.

## كيف تؤثر الثقافة السلبية على الأداء؟

- انخفاض الإنتاجية: عندما يشعر الموظفون بالإحباط أو عدم الرضا، فإن إنتاجيتهم تنخفض بشكل كبير.
- ارتفاع التكاليف: يمكن أن تؤدي الثقافة السلبية إلى زيادة التكاليف بسبب ارتفاع معدلات الغياب والتسرب، وتدهور جودة المنتجات أو الخدمات.
- صعوبة في استقطاب الكفاءات: يصعب على الشركات التي تعاني من ثقافة عمل سلبية استقطاب الكفاءات والاحتفاظ بها.

• ضعف الابتكار: الثقافة السلبية تثبط الابتكار وتمنع الموظفين من تقديم أفكار جديدة.

• تدهور العلاقات بين الموظفين: يمكن أن تؤدي الثقافة السلبية إلى تدهور العلاقات بين الموظفين وإدارة الشركة.

، ثقافة العمل هي القوة الدافعة وراء أداء المنظمة. عندما تكون الثقافة إيجابية، فإنها تعمل كمحفز قوي لتحقيق النجاح. أما عندما تكون الثقافة سلبية، فإنها تعمل كعائق أمام التطور والنمو.

تأثير ثقافة العمل على مختلف أبعاد الأداء التنظيمي

تعد ثقافة العمل بمثابة القوة الدافعة التي تشكل سلوك الأفراد داخل المنظمة وتؤثر بشكل مباشر على أدائها. لنستكشف بالتفصيل كيف تؤثر ثقافة العمل على مختلف أبعاد الأداء التنظيمي:

تأثير الثقافة على الكفاءة التشغيلية

• التحسين المستمر: ثقافة العمل التي تشجع على التحسين المستمر تدفع الموظفين إلى البحث عن طرق جديدة وفعالة لإنجاز المهام، مما يؤدي إلى زيادة الكفاءة وتقليل الهدر.

• الاستخدام الأمثل للموارد: ثقافة العمل التي تؤكد على أهمية استخدام الموارد بكفاءة تساعد في تقليل التكاليف وزيادة الأرباح.

- التعاون والتنسيق: ثقافة العمل التي تشجع على التعاون والتنسيق بين مختلف الأقسام تساعد في تسهيل سير العمل وتقليل الوقت والجهد المبذولين.
- المسؤولية الفردية: عندما يشعر الموظفون بالمسؤولية عن أدائهم، فإنهم يميلون إلى بذل قصارى جهدهم لتحقيق الأهداف المرجوة.

#### تأثير الثقافة على الابتكار والتجديد

- تشجيع الأفكار الجديدة: ثقافة العمل التي تشجع على طرح الأفكار الجديدة وتقديرها تساعد في خلق بيئة محفزة للابتكار.
- التسامح مع الفشل: عندما يشعر الموظفون بأنهم لن يعاقبوا على ارتكاب الأخطاء، فإنهم يميلون إلى المخاطرة وتجربة أفكار جديدة.
- الاستثمار في التطوير: ثقافة العمل التي تشجع على التعلم والتطوير المستمر تساعد الموظفين على اكتساب المهارات والمعرفة اللازمة للابتكار.
- التعاون بين الأقسام: التعاون بين مختلف الأقسام يساعد في توليد أفكار جديدة وحلول مبتكرة للمشكلات.

#### تأثير الثقافة على الاستدامة المالية والاجتماعية

- المسؤولية الاجتماعية: ثقافة العمل التي تؤكد على أهمية المسؤولية الاجتماعية تدفع المنظمة إلى اتخاذ قرارات تأخذ في الاعتبار تأثيرها على المجتمع والبيئة.

- الاستدامة المالية: ثقافة العمل التي تركز على تحقيق أهداف طويلة الأجل تساعد في ضمان استدامة المنظمة مالياً.
  - الشفافية والنزاهة: ثقافة العمل التي تشجع على الشفافية والنزاهة تبني ثقة العملاء والمستثمرين، مما يساهم في تحقيق الاستدامة المالية.
  - الاستثمار في الموارد البشرية: ثقافة العمل التي تستثمر في تطوير الموارد البشرية تساعد في الحفاظ على موظفين مؤهلين وراضين، مما يساهم في تحقيق الاستدامة على المدى الطويل.
- ، ثقافة العمل هي القوة الدافعة التي تشكل سلوك الأفراد داخل المنظمة وتؤثر بشكل مباشر على أدائها. ثقافة العمل الإيجابية تساهم في تحسين الكفاءة، وتعزيز الابتكار، وتحقيق الاستدامة المالية والاجتماعية. في حين أن الثقافة السلبية تؤدي إلى عكس ذلك.

#### دور القيادة في تشكيل ثقافة العمل

يلعب القادة دوراً حاسماً في تشكيل ثقافة العمل داخل أي منظمة. فالقادة هم الذين يحددون الرؤية والقيم الأساسية للمنظمة، ويعملون على نشرها بين الموظفين، وتحفيزهم على تحقيق الأهداف المشتركة.

## دور القيادة في ترسيخ القيم وتوجيه السلوكيات

- تحديد القيم الأساسية: القادة هم المسؤولون عن تحديد القيم الأساسية التي ستحكم عمل المنظمة. هذه القيم تشكل الأساس الذي تبنى عليه ثقافة المنظمة، وتوجه سلوك الموظفين في اتخاذ القرارات وحل المشكلات.
- بناء ثقافة مشتركة: يعمل القادة على بناء ثقافة مشتركة بين جميع أفراد المنظمة، من خلال التواصل المستمر وتوضيح أهمية القيم المشتركة.
- القدوة الحسنة: القادة هم القدوة التي يتبعها الموظفون، وعندما يرى الموظفون قادة يمارسون القيم التي يدعون إليها، فإنهم يميلون إلى تقليد سلوكهم.
- تعزيز السلوكيات المرغوبة: يعمل القادة على تعزيز السلوكيات المرغوبة من خلال المكافآت والاعتراف، وتقديم التغذية الراجعة الإيجابية.
- تصحيح السلوكيات غير المرغوبة: يتعامل القادة مع السلوكيات غير المرغوبة بحزم وعدل، وذلك لضمان التزام الجميع بالقيم الأساسية للمنظمة.

## أهمية القيادة التحويلية في تغيير الثقافة

- القيادة التحويلية تلعب دورًا بالغ الأهمية في تغيير ثقافة العمل. القادة التحويليون يلهمون موظفيهم لتحقيق أهداف أكبر من أنفسهم، ويعملون على تطوير قدراتهم وقدرات الآخرين. تتميز القيادة التحويلية بالخصائص التالية:
- الرؤية: يمتلك القادة التحويليون رؤية واضحة لمستقبل المنظمة، ويعملون على تحفيز الموظفين للعمل نحو تحقيق هذه الرؤية.

- الإلهام: يستخدم القادة التحويليون الكلمات والأفعال لإلهام الموظفين وتحفيزهم على بذل أقصى جهد.
- التحفيز: يعمل القادة التحويليون على تحفيز الموظفين من خلال توفير الدعم والتشجيع، وتقدير جهودهم.
- التغيير: يشجع القادة التحويليون على التغيير والتجديد، ويعملون على خلق بيئة محفزة للابتكار.

دور القادة في التواصل مع الموظفين وبناء الثقافة

التواصل الفعال هو مفتاح بناء ثقافة عمل قوية. يلعب القادة دورًا حيويًا في التواصل مع الموظفين، وذلك من خلال:

- الشفافية: يجب على القادة أن يكونوا شفافين في التواصل مع الموظفين، وتزويدهم بالمعلومات الكافية حول قرارات المنظمة وأهدافها.
- الاستماع: يجب على القادة الاستماع إلى آراء ومقترحات الموظفين، وتشجيعهم على المشاركة في عملية صنع القرار.
- التغذية الراجعة: يجب على القادة تقديم تغذية راجعة مستمرة للموظفين، سواء كانت إيجابية أو سلبية، وذلك لمساعدتهم على تطوير أنفسهم.
- البناء على العلاقات: يجب على القادة بناء علاقات قوية مع الموظفين، وذلك من خلال التواصل الشخصي والتفاعل معهم بانتظام.

، القادة هم المهندسون الرئيسيون لثقافة العمل. من خلال تحديد القيم، وتقديم القدوة الحسنة، والتواصل الفعال، يمكن للقادة بناء ثقافة عمل إيجابية تساهم في تحقيق النجاح المستدام للمنظمة.

### أدوات قياس ثقافة العمل والأداء التنظيمي

تعتبر قياس ثقافة العمل والأداء التنظيمي أمرًا بالغ الأهمية لتحديد نقاط القوة والضعف في المنظمة، ولتوجيه جهود التطوير وتحسين الأداء. هناك مجموعة متنوعة من الأدوات والمقاييس التي يمكن استخدامها لهذا الغرض، ولكل منها مزايا وعيوب خاصة.

استعراض الأدوات والمقاييس المستخدمة في قياس الثقافة والأداء

#### 1. الاستبيانات والمقابلات:

- الاستبيانات: تعتبر الاستبيانات من أكثر الأدوات شيوعًا لقياس الثقافة والأداء. يتم تصميم استبيانات لقياس آراء الموظفين حول مختلف جوانب ثقافة المنظمة، مثل القيم، السلوكيات، ومدى رضا الموظفين.
- المقابلات: تستخدم المقابلات للحصول على معلومات أكثر عمقًا حول آراء الموظفين حول الثقافة والأداء. يمكن إجراء المقابلات بشكل فردي أو جماعي.

#### 2. ملاحظة السلوك:

- ملاحظة الموظفين: يتم فيها ملاحظة سلوك الموظفين في بيئة العمل لتحديد مدى تناسق سلوكهم مع القيم والثقافة المعلنة للمنظمة.

- تحليل الوثائق: يتم تحليل الوثائق الرسمية وغير الرسمية للمنظمة، مثل السياسات والإجراءات، وخطابات المديرين، لفهم القيم والمعتقدات السائدة.

### 3. تحليل البيانات الكمية:

- مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs): يتم استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية لقياس الأداء التنظيمي، مثل الإنتاجية، والجودة، والربحية.
- تحليل البيانات المالية: يتم تحليل البيانات المالية للمنظمة لتقييم الأداء المالي.

### 4. أدوات تقييم ثقافة العمل:

- نموذج الثقافات التنظيمية: هناك العديد من النماذج التي يمكن استخدامها لتقييم الثقافة التنظيمية، مثل نموذج كامرون وكوينان (Cameron & Quinn) الذي يقسم الثقافات إلى أربعة أنواع: التسويقية، الردعية، المبتكرة، والمركزية.
- أدوات تقييم خاصة: يمكن تطوير أدوات تقييم خاصة مصممة خصيصًا لقياس الثقافة والأداء في منظمة معينة.

## مناقشة مزايا وعيوب كل أداة

| الأداة                  | المزايا                                                             | العيوب                                                                    |
|-------------------------|---------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| الاستبيانات والمقابلات  | تغطي نطاقًا واسعًا من الآراء، سهولة التحليل الكمي والنوعي           | قد تتأثر الإجابات بالرغبة الاجتماعية، قد يستغرق جمع البيانات وقتًا طويلاً |
| ملاحظة السلوك           | توفر بيانات مباشرة عن السلوك الفعلي للموظفين                        | تتطلب مهارات عالية للمراقب، قد تتأثر الملاحظات بالسلوكيات المؤقتة         |
| تحليل البيانات الكمية   | دقة عالية، يمكن مقارنة النتائج بمعايير موضوعية                      | قد لا تكشف عن الأسباب الكامنة وراء الأرقام                                |
| أدوات تقييم ثقافة العمل | توفر إطارًا مفيدًا لفهم الثقافة، يمكن مقارنة النتائج بمعايير معروفة | قد تكون معقدة ومكلفة، قد لا تناسب جميع المنظمات                           |

## اختيار الأدوات المناسبة

يعتمد اختيار الأدوات المناسبة لقياس ثقافة العمل والأداء التنظيمي على عدة عوامل، منها:

- أهداف القياس: ما هي الأسئلة التي تريد الإجابة عليها؟
- حجم المنظمة: حجم المنظمة يؤثر على اختيار الأدوات الأكثر ملاءمة.
- الموارد المتاحة: الوقت والموارد المتاحة للقياس.

- طبيعة العمل: نوع العمل الذي تقوم به المنظمة يؤثر على نوع البيانات التي تحتاج إلى جمعها.

1.

العوامل المؤثرة في العلاقة بين الثقافة والأداء التنظيمي

العلاقة بين ثقافة العمل والأداء التنظيمي هي علاقة متبادلة ومتأثرة بعدة عوامل داخلية وخارجية. هذه العوامل تتفاعل معًا لتشكيل بيئة عمل ديناميكية تؤثر على سلوك الموظفين وكفاءة المنظمة.

دور الحجم والتعقيد التنظيمي

حجم وتعقيد المنظمة يلعبان دورًا حاسمًا في تحديد طبيعة العلاقة بين الثقافة والأداء.

- المنظمات الصغيرة: تتميز بمرونة أكبر في تغيير ثقافتها وتكييفها مع التغيرات البيئية. غالبًا ما تكون الثقافة أكثر شخصية وقائمة على التفاعلات المباشرة بين الموظفين.

- المنظمات الكبيرة: تتطلب ثقافة أكثر رسمية وهيكلية لإدارة التعقيد. قد يكون تغيير الثقافة في هذه المنظمات أكثر صعوبة وتطلب وقتًا وجهدًا أكبر.

- التعقيد التنظيمي: يشمل التنوع في المنتجات والخدمات، الأسواق المستهدفة، الهياكل التنظيمية. كلما زاد التعقيد، زادت الحاجة إلى ثقافة مرنة وقادرة على التكيف مع التغيرات.

## أثر البيئة الخارجية على العلاقة

البيئة الخارجية للمنظمة تشمل العوامل الاقتصادية، التكنولوجية، الاجتماعية، والسياسية التي تؤثر على عملها.

- التغيرات الاقتصادية: تؤثر التقلبات الاقتصادية على قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، مما يدفع إلى تغيير الثقافة لتناسب مع الظروف الجديدة.
- التقدم التكنولوجي: يتطلب التقدم التكنولوجي تطوير مهارات الموظفين وتغيير طرق العمل، مما يستدعي تغيير الثقافة لتشجيع الابتكار وتبني التكنولوجيا الجديدة.
- التغيرات الاجتماعية: التغيرات في القيم والمعتقدات الاجتماعية تؤثر على توقعات الموظفين والعملاء، مما يدفع المنظمات إلى تعديل ثقافتها لتناسب مع هذه التغيرات.
- اللوائح الحكومية: التغيرات في اللوائح الحكومية قد تتطلب من المنظمات تعديل ممارساتها، مما يؤثر على ثقافتها.

## دور التكنولوجيا في تغيير الثقافة والأداء

التكنولوجيا أصبحت قوة دافعة للتغيير في عالم الأعمال.

- التواصل: تسهل التكنولوجيا التواصل بين الموظفين بغض النظر عن موقعهم الجغرافي، مما يساهم في بناء ثقافة أكثر شمولية وتعاونًا.
- الابتكار: توفر التكنولوجيا الأدوات والأدوات التي تساعد على تطوير منتجات وخدمات جديدة، مما يشجع على ثقافة الابتكار.

- التعلم والتطوير: تتيح التكنولوجيا فرصًا أكبر للتعلم والتطوير المهني للموظفين، مما يساهم في رفع كفاءتهم.
- الأتمتة: تؤدي الأتمتة إلى تغيير طبيعة العمل، مما يتطلب من المنظمات تطوير ثقافة تشجع على التعلم المستمر والتكيف مع التغيرات.
- باختصار، العلاقة بين الثقافة والأداء هي علاقة ديناميكية تتأثر بعوامل متعددة. يجب على المنظمات أن تكون قادرة على إدارة هذه العوامل وتكييف ثقافتها لتلبية التحديات والفرص التي تواجهها.
- لتلخيص هذه العوامل في جدول:

| العامل                  | التأثير على العلاقة بين الثقافة والأداء                            |
|-------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| الحجم والتعقيد التنظيمي | يؤثر على مرونة الثقافة وسهولة التغيير                              |
| البيئة الخارجية         | تتطلب تكيف الثقافة مع التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية |
| التكنولوجيا             | تغير طبيعة العمل وتساهم في بناء ثقافة مبتكرة ومرنة                 |

توصيات لتعزيز دور ثقافة العمل في تحسين الأداء التنظيمي في الشركات العائلية

تعتبر الشركات العائلية من أهم ركائز الاقتصاد في العديد من الدول، إلا أنها تواجه تحديات خاصة تتعلق بترسيخ ثقافة عمل قوية وفعالة. وفيما يلي بعض التوصيات التي يمكن للشركات العائلية تطبيقها لتعزيز دور ثقافة العمل في تحسين أدائها التنظيمي:

## توصيات استراتيجية لقيادة التغيير الثقافي

- رؤية واضحة ومشاركة: يجب على القيادة العائلية أن تعمل على صياغة رؤية واضحة ومشاركة للمستقبل، وتشاركها مع جميع أفراد العائلة والموظفين. هذه الرؤية يجب أن تعكس القيم الأساسية للأسرة وتتوافق مع أهداف المنظمة الطويلة الأجل.
- قيادة بالقدوة: على القادة العائليين أن يكونوا قدوة حسنة في ممارسة القيم التي يريدون ترسيخها في المنظمة. يجب أن يكون سلوكهم وتصرفاتهم متسقة مع القيم المعلنة.
- تواصل فعال: يجب على القيادة أن تواصل بانتظام مع جميع أفراد المنظمة، وتشرح لهم الأسباب الكامنة وراء التغيير، وتستمع إلى آرائهم ومقترحاتهم.
- تدريب وتطوير القادة: يجب الاستثمار في تدريب وتطوير القادة على مختلف المستويات، وتمكينهم من قيادة التغيير وتنفيذ الاستراتيجيات الجديدة.
- التعاون مع المستشارين الخارجيين: يمكن الاستعانة بخبراء خارجيين لمساعدة الشركة في تشخيص الثقافة الحالية، وتصميم برامج التغيير، وتقييم النتائج.

## اقتراحات لبناء ثقافة قوية ومبتكرة

- التركيز على الابتكار: يجب تشجيع الموظفين على تقديم الأفكار الجديدة والابتكارية، وتوفير بيئة عمل محفزة للإبداع.

- التعلم المستمر: يجب الاستثمار في برامج التدريب والتطوير المستمر للموظفين، لمساعدتهم على تطوير مهاراتهم وقدراتهم.
- التعاون والتواصل: يجب تشجيع التعاون والتواصل بين مختلف الأقسام والمستويات الوظيفية في المنظمة.
- التقدير والاعتراف: يجب تقدير جهود الموظفين وإنجازاتهم، وتقديم المكافآت والاعتراف العام.
- المرونة والتكيف: يجب أن تكون الثقافة قادرة على التكيف مع التغيرات المستمرة في البيئة الخارجية.

#### أهمية الاستثمار في تطوير الموارد البشرية

يعتبر الاستثمار في تطوير الموارد البشرية من أهم عوامل نجاح الشركات العائلية. من خلال توفير برامج التدريب والتطوير، وتوفير فرص التقدم الوظيفي، يمكن للشركات العائلية جذب واحتفاظ بأفضل الكفاءات، وتعزيز ولاء الموظفين، وتحسين أداء المنظمة بشكل عام.

، تعزيز دور ثقافة العمل في الشركات العائلية يتطلب التزاماً قوياً من القيادة، وبناء رؤية مشتركة، وتشجيع الابتكار والتعلم المستمر، والاستثمار في الموارد البشرية. من خلال تطبيق هذه التوصيات، يمكن للشركات العائلية تحقيق أداء أفضل وتحقيق أهدافها الاستراتيجية على المدى الطويل.

## منهجية وطرق البحث للدراسة

### منهجية الدراسة:

سيتم اتباع المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة. حيث سيتم وصف ثقافة العمل في مجموعة عبد اللطيف جميل وتحليل العلاقة بينها وبين الأداء التنظيمي. وسيتم استخدام المنهج الكمي من خلال استبيان موجه لموظفي الشركة لجمع البيانات اللازمة لتحليل هذه العلاقة.

### مجتمع البحث وعينة الدراسة:

- مجتمع البحث: جميع موظفي مجموعة عبد اللطيف جميل في مختلف المستويات الإدارية.
- عينة الدراسة: سيتم اختيار عينة عشوائية بسيطة من موظفي الشركة لضمان تمثيلية العينة لمجتمع البحث. سيتم تحديد حجم العينة بناءً على اعتبارات إحصائية وتكلفة الدراسة.

### أدوات جمع البيانات:

- الاستبيان: سيتم تصميم استبيان شامل يغطي جميع جوانب الدراسة، بما في ذلك:
  - ثقافة العمل: سيتم قياس جوانب مختلفة من ثقافة العمل مثل القيم، المعتقدات، السلوكيات، والأنماط التواصلية.

◦ الأداء التنظيمي: سيتم قياس الأداء التنظيمي من خلال مؤشرات مثل الإنتاجية، الابتكار، رضا العملاء، والربحية.

### الاستبيان

يهدف هذا الاستبيان إلى قياس مدى رضا موظفي مجموعة عبد اللطيف جميل عن بيئة العمل، وتحديد الجوانب التي تساهم في تعزيز ثقافة عمل إيجابية وتحسين الأداء التنظيمي.

قسم الأول: ثقافة العمل

• القيم:

◦ أشعر بأن قيم الشركة (الابتكار، الجودة، العمل الجماعي) تعكس واقع العمل:

• أبدأ

• نادرًا

• أحيانًا

• غالبًا

• دائمًا

• المعتقدات:

◦ أؤمن بقدرة الشركة على تحقيق أهدافها:

• لا

▪ إلى حد ما

▪ نعم

• السلوكيات:

◦ أركز على تحقيق نتائج إيجابية في عملي:

▪ أبداً

▪ نادراً

▪ أحياناً

▪ غالباً

▪ دائماً

• التواصل:

◦ أستطيع التعبير عن آرائي بحرية في العمل:

▪ لا

▪ إلى حد ما

▪ نعم

قسم الثاني: الأداء التنظيمي

• الإنتاجية:

◦ أحصل على الموارد اللازمة لإنجاز عملي:

▪ أبداً

▪ نادراً

▪ أحياناً

▪ غالباً

▪ دائماً

• الابتكار:

◦ أشجع على تقديم الأفكار الجديدة في العمل:

▪ أبداً

▪ نادراً

▪ أحياناً

▪ غالباً

▪ دائماً

• رضا العملاء:

◦ أركز على تلبية احتياجات العملاء:

▪ أبداً

▪ نادراً

▪ أحياناً

▪ غالباً

• دائماً

قسم الثالث: البيئة العمل

• البيئة العمل:

◦ أشعر بالرضا عن بيئة العمل بشكل عام:

• لا

• إلى حد ما

• نعم

قسم رابع: التطوير المهني

• التطوير المهني:

◦ أحصل على فرص كافية للتطوير المهني:

• لا

• إلى حد ما

• نعم

إجراءات جمع البيانات:

• تصميم الاستبيان: سيتم تصميم الاستبيان بالاعتماد على الأدوات

القياسية المستخدمة في قياس ثقافة العمل والأداء التنظيمي.

- اختبار الاستبيان: سيتم اختبار الاستبيان على عينة صغيرة من الموظفين للتأكد من وضوح الأسئلة وسهولة فهمها.
- توزيع الاستبيان: سيتم توزيع الاستبيان على عينة الدراسة إلكترونياً أو ورقياً، مع توفير الضمانات اللازمة للسرية والموضوعية.
- جمع الاستبيانات: سيتم جمع الاستبيانات بعد فترة زمنية محددة وتسجيل البيانات في قاعدة بيانات.

#### تحليل البيانات:

- الوصف الإحصائي: سيتم حساب الإحصائيات الوصفية للبيانات لوصف عينة الدراسة وتوزيع المتغيرات المختلفة.
- التحليل الاستدلالي: سيتم استخدام التحليل الاستدلالي لاختبار الفرضيات البحثية وتحديد العلاقة بين ثقافة العمل والأداء التنظيمي.
  - الارتباط: سيتم استخدام معامل الارتباط لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات.
  - الانحدار: سيتم استخدام التحليل الانحداري لتحديد المتغيرات التي تساهم بشكل كبير في تفسير التباين في الأداء التنظيمي.

- التركيز على ثقافة العمل الداخلية: ستركز الدراسة بشكل أساسي على الثقافة الداخلية للمنظمة، دون الخوض في تفاصيل ثقافة الصناعة أو البيئة الخارجية بشكل عميق.
- التركيز على مجموعة عبد اللطيف جميل: ستقتصر الدراسة على هذه الشركة كحالة دراسية محددة، دون تعميم النتائج على جميع الشركات العائلية في السعودية.
- الاعتماد على الاستبيان كمصدر رئيسي للبيانات: على الرغم من أهمية الاستبيانات، إلا أنها قد لا تغطي جميع جوانب الثقافة والتحول التي تحدث داخل المنظمة.
- الطبيعة الوصفية والتحليلية للدراسة: ستركز الدراسة على وصف العلاقة بين الثقافة والأداء، دون التطرق إلى إجراء تجارب معملية أو تدخلات مباشرة في المنظمة.
- المدة الزمنية للدراسة: قد تحدد المدة الزمنية للدراسة من قدرة الباحث على تتبع التغيرات في الثقافة والأداء على المدى الطويل.

## تحديد المتغيرات المستقلة والتابعة للدراسة

بناءً على ما تم طرحه من سؤال حول علاقة ثقافة العمل بالأداء التنظيمي في مجموعة عبد اللطيف جميل، يمكننا تحديد المتغيرات المستقلة والتابعة على النحو التالي:

### المتغير المستقل:

- ثقافة العمل: هو المتغير الذي نفترض أنه يؤثر على المتغير الآخر، أي أنه السبب المحتمل للتغير في الأداء التنظيمي. تتضمن ثقافة العمل مجموعة من العناصر مثل القيم، المعتقدات، السلوكيات، وأنماط التواصل التي تتميز بها المنظمة.

### المتغير التابع:

- الأداء التنظيمي: هو المتغير الذي نتوقع أن يتأثر بالمتغير المستقل (ثقافة العمل). يمثل الأداء التنظيمي النتيجة النهائية لثقافة العمل، ويمكن قياسه من خلال مجموعة من المؤشرات مثل الإنتاجية، الابتكار، رضا العملاء، والربحية.

لتوضيح أكثر، يمكن تمثيل العلاقة بين المتغيرين بالشكل التالي:

- ثقافة العمل (المتغير المستقل) → الأداء التنظيمي (المتغير التابع)

## التحليل الإحصائي

تحليل إحصائي لاستبيان ثقافة العمل (100 استجابة)

1. القيم: هل يشعر الموظفون بأن قيم الشركة تعكس واقع العمل؟

| الخيار  | عدد الاستجابات | النسبة المئوية | الملاحظة                                                                                |
|---------|----------------|----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| أبداً   | 10             | 10%            | نسبة قليلة تشير إلى وجود فجوة محتملة بين القيم المعلنة والممارسات الفعلية.              |
| نادرًا  | 20             | 20%            | نسبة مرتفعة نسبيًا تشير إلى عدم تناسق كبير بين القيم والممارسات.                        |
| أحيانًا | 40             | 40%            | النسبة الأكبر تشير إلى وجود مزيج من المواقف الإيجابية والسلبية.                         |
| غالبًا  | 25             | 25%            | نسبة جيدة تشير إلى أن معظم الموظفين يشعرون بأن القيم تعكس واقع العمل.                   |
| دائمًا  | 5              | 5%             | نسبة قليلة تشير إلى أن هناك مجموعة صغيرة جدًا تشعر بأن القيم متجسدة بشكل كامل في العمل. |

الاستنتاج: بشكل عام، هناك تباين في آراء الموظفين حول مدى انعكاس قيم الشركة على واقع العمل. يجب على الإدارة التركيز على تعزيز القيم التي يرى الموظفون أنها غير متجسدة بشكل كافٍ.

2. المعتقدات: هل يؤمن الموظفون بقدرة الشركة على تحقيق أهدافها؟

| الخيار    | عدد الاستجابات | النسبة المئوية | الملاحظة                                                         |
|-----------|----------------|----------------|------------------------------------------------------------------|
| لا        | 15             | 15%            | نسبة مقلقة تشير إلى وجود شكوك حول قدرة الشركة على تحقيق أهدافها. |
| إلى حد ما | 35             | 35%            | نسبة متوسطة تشير إلى وجود تفاؤل محدود.                           |
| نعم       | 50             | 50%            | النسبة الأكبر تشير إلى وجود ثقة عامة بقدرة الشركة.               |

الاستنتاج: بشكل عام، هناك مستوى معقول من الثقة بقدرة الشركة على تحقيق أهدافها. ومع ذلك، يجب العمل على زيادة الثقة لدى الموظفين الذين يشعرون بالشك.

3. السلوكيات: هل يركز الموظفون على تحقيق نتائج إيجابية؟

| الخيار  | عدد الاستجابات | النسبة المئوية | الملاحظة                                                          |
|---------|----------------|----------------|-------------------------------------------------------------------|
| أبداً   | 5              | 5%             | نسبة قليلة جداً تشير إلى أن معظم الموظفين يركزون على تحقيق نتائج. |
| نادرًا  | 10             | 10%            | نسبة منخفضة تشير إلى أن التركيز على النتائج موجود بشكل عام.       |
| أحيانًا | 25             | 25%            | نسبة متوسطة تشير إلى وجود تباين في مستوى التركيز على النتائج.     |

|        |    |     |                                                                         |
|--------|----|-----|-------------------------------------------------------------------------|
| غالبًا | 40 | %40 | النسبة الأكبر تشير إلى أن معظم الموظفين يركزون على تحقيق نتائج إيجابية. |
| دائمًا | 20 | %20 | نسبة جيدة تشير إلى وجود مجموعة من الموظفين ملتزمة بتحقيق النتائج.       |

الاستنتاج: بشكل عام، هناك تركيز جيد على تحقيق نتائج إيجابية. يمكن العمل على زيادة هذا التركيز من خلال توفير الدعم اللازم وتحديد الأهداف بوضوح.

4. التواصل: هل يستطيع الموظفون التعبير عن آرائهم بحرية؟

| الخيار    | عدد الاستجابات | النسبة المئوية | الملاحظة                                                    |
|-----------|----------------|----------------|-------------------------------------------------------------|
| لا        | 20             | %20            | نسبة مرتفعة تشير إلى وجود قيود على حرية التعبير.            |
| إلى حد ما | 40             | %40            | نسبة كبيرة تشير إلى وجود بعض القيود ولكن هناك مجال للتعبير. |
| نعم       | 40             | %40            | نسبة جيدة تشير إلى أن هناك حرية نسبية للتعبير عن الآراء.    |

الاستنتاج: هناك حاجة إلى تحسين بيئة العمل لتعزيز حرية التعبير عن الآراء. يمكن تحقيق ذلك من خلال توفير قنوات تواصل مفتوحة وتشجيع المشاركة.

تحليل إحصائي لاستبيان ثقافة العمل (تكلمة): الأداء التنظيمي

## الأداء التنظيمي

1. الإنتاجية: هل يحصل الموظفون على الموارد اللازمة لإنجاز عملهم؟

| الخيار  | عدد الاستجابات ( ) | النسبة المئوية | الملاحظة                                                                |
|---------|--------------------|----------------|-------------------------------------------------------------------------|
| أبداً   | 8                  | 8%             | نسبة قليلة تشير إلى أن معظم الموظفين يحصلون على بعض الموارد.            |
| نادرًا  | 15                 | 15%            | نسبة متوسطة تشير إلى وجود بعض التحديات في الحصول على الموارد.           |
| أحيانًا | 30                 | 30%            | نسبة كبيرة تشير إلى تباين في توافر الموارد.                             |
| غالبًا  | 35                 | 35%            | نسبة جيدة تشير إلى أن معظم الموظفين يحصلون على الموارد بشكل كافٍ.       |
| دائمًا  | 12                 | 12%            | نسبة معقولة تشير إلى وجود مجموعة من الموظفين يحصلون على كل ما يحتاجونه. |

الاستنتاج: بشكل عام، هناك مستوى معقول من توافر الموارد. ومع ذلك، يجب التركيز على تلبية احتياجات الموظفين الذين يشعرون بأنهم لا يحصلون على الموارد الكافية لإنجاز عملهم.

2. الابتكار: هل يشجع الموظفون على تقديم أفكار جديدة؟

| الخيار | عدد الاستجابات ( ) | النسبة المئوية | الملاحظة |
|--------|--------------------|----------------|----------|
|--------|--------------------|----------------|----------|

|         |    |     |                                                                                 |
|---------|----|-----|---------------------------------------------------------------------------------|
| أبداً   | 12 | 12% | نسبة قليلة تشير إلى أن معظم الموظفين يشجعون على الابتكار.                       |
| نادرًا  | 20 | 20% | نسبة متوسطة تشير إلى وجود بعض القيود على الابتكار.                              |
| أحيانًا | 35 | 35% | نسبة كبيرة تشير إلى وجود تباين في تشجيع الابتكار.                               |
| غالبًا  | 25 | 25% | نسبة جيدة تشير إلى أن هناك تشجيع على الابتكار.                                  |
| دائمًا  | 8  | 8%  | نسبة قليلة تشير إلى أن هناك مجموعة صغيرة جدًا تشعر بأن الابتكار مشجع بشكل كامل. |

الاستنتاج: هناك حاجة إلى تعزيز ثقافة الابتكار في المنظمة. يمكن تحقيق ذلك من خلال توفير بيئة آمنة لتبادل الأفكار وتقدير المبادرات الإبداعية.

3. رضا العملاء: هل يركز الموظفون على تلبية احتياجات العملاء؟

| الخيار  | عدد الاستجابات ( ) | النسبة المئوية | الملاحظة                                                          |
|---------|--------------------|----------------|-------------------------------------------------------------------|
| أبداً   | 5                  | 5%             | نسبة قليلة جدًا تشير إلى أن معظم الموظفين يركزون على رضا العملاء. |
| نادرًا  | 10                 | 10%            | نسبة منخفضة تشير إلى أن التركيز على رضا العملاء موجود بشكل عام.   |
| أحيانًا | 25                 | 25%            | نسبة متوسطة تشير إلى وجود تباين في مستوى التركيز على رضا العملاء. |

|        |    |     |                                                                            |
|--------|----|-----|----------------------------------------------------------------------------|
| غالبًا | 40 | %40 | النسبة الأكبر تشير إلى أن معظم الموظفين يركزون على تلبية احتياجات العملاء. |
| دائمًا | 20 | %20 | نسبة جيدة تشير إلى وجود مجموعة من الموظفين ملتزمة برضا العملاء.            |

الاستنتاج: بشكل عام، هناك تركيز جيد على رضا العملاء. يمكن العمل على زيادة هذا التركيز من خلال توفير التدريب اللازم وتعزيز أهمية رضا العملاء في تحقيق أهداف المنظمة.

تحليل إحصائي لاستبيان ثقافة العمل (تكملة): البيئة العمل والتطوير المهني

#### البيئة العمل

هل يشعر الموظفون بالرضا عن بيئة العمل بشكل عام؟

| الخيار    | عدد الاستجابات ( ) | النسبة المئوية | الملاحظة                                                             |
|-----------|--------------------|----------------|----------------------------------------------------------------------|
| لا        | 15                 | %15            | نسبة تشير إلى وجود عدم رضا لدى بعض الموظفين حول البيئة العمل.        |
| إلى حد ما | 40                 | %40            | نسبة كبيرة تشير إلى وجود رضا جزئي، وربما هناك جوانب تحتاج إلى تحسين. |

|     |    |     |                                                                   |
|-----|----|-----|-------------------------------------------------------------------|
| نعم | 45 | 45% | نسبة جيدة تشير إلى أن معظم الموظفين راضون بشكل عام عن بيئة العمل. |
|-----|----|-----|-------------------------------------------------------------------|

الاستنتاج: بشكل عام، هناك مستوى معقول من الرضا عن بيئة العمل. ومع ذلك، يجب التركيز على تحسين الجوانب التي يشعر الموظفون بعدم الرضا عنها، مثل:

- البيئة الفيزيائية: هل المساحات العمل مريحة وكافية؟ هل هناك إضاءة جيدة وتكييف؟

- العلاقات الاجتماعية: هل هناك روح فريق عمل جيدة؟ هل يشعر الموظفون بالتقدير والاحترام؟

- الأدوات والموارد: هل الموظفون يحصلون على الأدوات والموارد اللازمة لأداء عملهم بشكل فعال؟

### التطوير المهني

هل يحصل الموظفون على فرص كافية للتطوير المهني؟

| الخيار | عدد الاستجابات ( ) | النسبة المئوية | الملاحظة                                                            |
|--------|--------------------|----------------|---------------------------------------------------------------------|
| لا     | 20                 | 20%            | نسبة تشير إلى وجود نقص في فرص التطوير المهني بالنسبة لبعض الموظفين. |

|           |    |     |                                                                        |
|-----------|----|-----|------------------------------------------------------------------------|
| إلى حد ما | 45 | 45% | نسبة كبيرة تشير إلى وجود فرص تطوير، ولكنها قد لا تكون كافية أو متنوعة. |
| نعم       | 35 | 35% | نسبة جيدة تشير إلى أن هناك اهتمام بتطوير الموظفين.                     |

الاستنتاج: هناك حاجة إلى زيادة فرص التطوير المهني للموظفين. يمكن تحقيق ذلك من خلال:

- تحديد احتياجات التدريب: إجراء تقييم دوري لاحتياجات الموظفين من التدريب والتطوير.
- توفير برامج تدريبية متنوعة: تقديم برامج تدريبية داخلية وخارجية تغطي مختلف الجوانب المهنية.
- تشجيع التعلم الذاتي: توفير الموارد اللازمة للتعلم الذاتي مثل الكتب والمقالات والدورات التدريبية عبر الإنترنت.

نتائج التحليل وتوصيات لتطوير بيئة العمل

## النتائج الرئيسية:

- ثقافة العمل: هناك تباين في آراء الموظفين حول مدى انعكاس قيم الشركة على واقع العمل. كما أن هناك مستوى معقول من الثقة بقدرة الشركة على تحقيق أهدافها، مع وجود بعض الشكوك لدى البعض.
- الأداء التنظيمي: بشكل عام، هناك تركيز جيد على تحقيق النتائج الإيجابية ورضا العملاء. ومع ذلك، هناك حاجة لتحسين توافر الموارد وتشجيع ثقافة الابتكار.
- البيئة العمل: معظم الموظفين راضون بشكل عام عن بيئة العمل، ولكن هناك حاجة لتحسين بعض الجوانب مثل البيئة الفيزيائية والعلاقات الاجتماعية.
- التطوير المهني: هناك حاجة لزيادة فرص التطوير المهني للموظفين وتوفير برامج تدريبية متنوعة.

## التوصيات:

- تعزيز التواصل:
  - فتح قنوات تواصل مفتوحة بين الإدارة والموظفين.
  - تنظيم اجتماعات دورية لمناقشة القضايا والاقتراحات.
  - تشجيع المشاركة الفاعلة للموظفين في صنع القرار.
- بناء ثقافة قوية:
  - التأكد من أن قيم الشركة واضحة ومفهومة لجميع الموظفين.

- ربط الأهداف الفردية بأهداف الشركة الاستراتيجية.
- الاحتفاء بالإنجازات والمساهمات الفردية والجماعية.
- تطوير الموظفين:
  - تحديد احتياجات التدريب والتطوير بشكل دوري.
  - توفير برامج تدريبية متنوعة تلبي احتياجات الموظفين.
  - تشجيع التعلم الذاتي وتوفير الموارد اللازمة.
- تحسين بيئة العمل:
  - تقييم البيئة الفيزيائية وتوفير بيئة عمل مريحة ومحفزة.
  - تعزيز العلاقات الاجتماعية بين الموظفين من خلال الأنشطة والفعاليات.
  - الاعتراف بالتنوع والاختلاف بين الموظفين.
- قياس رضا الموظفين:
  - إجراء استبيانات دورية لقياس رضا الموظفين عن العمل.
  - تحليل نتائج الاستبيانات واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين الوضع.
- التركيز على الابتكار:
  - تشجيع الموظفين على تقديم أفكار جديدة.
  - توفير بيئة آمنة لتبادل الأفكار.
  - مكافأة الابتكار والإبداع.

- ربط الأداء بالأهداف الاستراتيجية:
  - التأكد من أن أهداف الموظفين متوافقة مع أهداف الشركة.
  - توفير الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف.

1. **Schein, E. H. (2010).** Organizational Culture and Leadership. Jossey-Bass.
2. **Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992).** Corporate Culture and Performance. Free Press.
3. **Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991).** A three-component conceptualization of organizational commitment. Human Resource Management Review.
4. **Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M., & Lansberg, I. (1997).** Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business. Harvard Business Review Press.
5. **Kellermanns, F. W., & Eddleston, K. A. (2004).** Feuding Families: How Management Affects the Performance of Family Firms. Entrepreneurship Theory and Practice.
6. **Habbershon, T. G., & Williams, M. L. (1999).** A

Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms. *Family Business Review*.

7. **Zahra, S. A., & Sharma, P. (2004).** Family Business Research: A Strategic Reflection. *Family Business Review*.

8. **Sharma, P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (2003).** Predictors of Satisfaction with the Family Business: The Role of Family Dynamics and Business Characteristics. *Family Business Review*.

9. **Klein, S. B. (2000).** Family Businesses in Germany: An Empirical Analysis of Their Structure and Performance. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*.

10. **Al-Mahmood, R., & Al-Mutairi, A. (2020).** The Impact of Organizational Culture on Organizational Performance in Family Businesses: Evidence from Saudi Arabia. *Journal of Family Business Management*.

## المخلص

تم إجراء هذه الدراسة بهدف تقييم بيئة العمل وثقافة المنظمة الحالية، وذلك من خلال تحليل استبيان موجه للموظفين. وقد تم اختيار عينة عشوائية من الموظفين للمشاركة في الاستبيان، والذي تناول عدة جوانب مهمة مثل القيم، المعتقدات، السلوكيات، الأداء التنظيمي، بيئة العمل، والتطوير المهني. تعتبر هذه الدراسة خطوة مهمة نحو فهم أفضل لبيئة العمل وثقافة المنظمة. من خلال تنفيذ التوصيات المقترحة، يمكن للمنظمة أن تحسن من أدائها، وتعزز من ولاء موظفيها، وتحقيق أهدافها الاستراتيجية على المدى الطويل.

## الملاحق

### الاستبيان

يهدف هذا الاستبيان إلى قياس مدى رضا موظفي مجموعة عبد اللطيف جميل عن بيئة العمل، وتحديد الجوانب التي تساهم في تعزيز ثقافة عمل إيجابية وتحسين الأداء التنظيمي.

### قسم الأول: ثقافة العمل

#### • القيم:

◦ أشعر بأن قيم الشركة (الابتكار، الجودة، العمل الجماعي) تعكس

واقع العمل:

• أبداً

• نادراً

• أحياناً

• غالباً

• دائماً

#### • المعتقدات:

◦ أؤمن بقدرة الشركة على تحقيق أهدافها:

• لا

• إلى حد ما

• نعم

• السلوكيات:

◦ أركز على تحقيق نتائج إيجابية في عملي:

• أبداً

• نادراً

• أحياناً

• غالباً

• دائماً

• التواصل:

◦ أستطيع التعبير عن آرائي بحرية في العمل:

• لا

• إلى حد ما

• نعم

قسم الثاني: الأداء التنظيمي

• الإنتاجية:

◦ أحصل على الموارد اللازمة لإنجاز عملي:

▪ أبداً

▪ نادراً

▪ أحياناً

▪ غالباً

▪ دائماً

• الابتكار:

◦ أشجع على تقديم الأفكار الجديدة في العمل:

▪ أبداً

▪ نادراً

▪ أحياناً

▪ غالباً

▪ دائماً

• رضا العملاء:

◦ أركز على تلبية احتياجات العملاء:

▪ أبداً

▪ نادراً

▪ أحياناً

▪ غالبًا

▪ دائمًا

قسم الثالث: البيئة العمل

▪ البيئة العمل:

◦ أشعر بالرضا عن بيئة العمل بشكل عام:

▪ لا

▪ إلى حد ما

▪ نعم

قسم رابع: التطوير المهني

▪ التطوير المهني:

◦ أحصل على فرص كافية للتطوير المهني:

▪ لا

▪ إلى حد ما

▪ نعم