

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

تخصص الإدارة الصحية



أثر الثقافة التنظيمية على فاعلية فرق العمل الصحية دراسة ميدانية

على مستشفى الملك خالد

إعداد الطالبة / منار هاني العنزي

243001286

أ.د. / الفيصـل عبد الحميد

أ.د. / فايز جراد

العام الدراسي:

2025

جدول المحتويات

٣	مقدمة:
٤	مشكلة الدراسة:
٦	أهمية الدراسة:
٧	أهداف الدراسة:
٨	تساؤلات الدراسة:
٩	فروض الدراسة:
١٠	الدراسات السابقة:
١٩	الفجوة البحثية:
٢١	المنطلقات النظرية للدراسة:
٢٣	المنهجية وطرق البحث:
٢٣	نوع الدراسة:
٢٤	مصادر جمع البيانات:
٢٤	أداة الدراسة:
٢٥	الأساليب الإحصائية المستخدمة:
٢٥	حدود الدراسة:
٢٦	المراجع:

مقدمة:

تمثل بيئة العمل داخل المؤسسات الصحية عنصراً حاسماً في تحقيق الكفاءة التشغيلية وضمان تقديم خدمات صحية عالية الجودة، إذ تتسم هذه البيئة بالتعقيد بسبب تعدد التخصصات، وكثرة المهام، واشتراك عدد كبير من الكوادر في تقديم الخدمة الواحدة. ومن هذا المنطلق، بدأ التركيز في السنوات الأخيرة لا ينصب فقط على الموارد التقنية أو المهارات الفردية، بل امتد ليشمل العوامل غير الملموسة مثل الثقافة التنظيمية، بوصفها الإطار المرجعي الذي يوجه السلوك، ويؤثر على طريقة التفاعل، ويحدد آليات اتخاذ القرار داخل المؤسسة.

وتُعد الثقافة التنظيمية من أهم عناصر البنية التنظيمية التي تمارس تأثيراً طويلاً الأمد على الأداء المؤسسي، حيث تلعب دوراً في غرس القيم المهنية، وتعزيز الالتزام، ودعم التعاون بين الموظفين. وقد أشارت عدة دراسات إلى أن وجود ثقافة تنظيمية إيجابية ينعكس على جودة الأداء الوظيفي، ويسهم في رفع معدلات الرضا والانتماء، وتطوير بيئة العمل بما يدعم الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة (Çağatay et al., 2024).

في السياق الصحي تحديداً، فإن أهمية الثقافة التنظيمية تزداد نظراً لخصوصية العمل الطبي الذي يتطلب تنسيقاً عالياً وتفاعلاً مستمراً بين أعضاء الفريق متعدد التخصصات. إذ إن تقديم الرعاية الصحية الحديثة لم يعد يعتمد على الجهد الفردي، بل أصبح عملاً جماعياً متكاملًا، تُشكل فيه فرق العمل الصحية المحرك الرئيسي لتقديم الخدمة وتحقيق السلامة والجودة (Saavedra et al., 2024).

تعتمد فاعلية فرق العمل الصحية على جملة من العوامل من بينها مدى وضوح الأدوار، وجودة التواصل، وتوفير بيئة داعمة تعزز من روح التعاون، وتُشجع على اتخاذ القرار الجماعي. وقد أظهرت

دراسات عدة أن وجود ثقافة تنظيمية قوية يخلق مناخًا تنظيميًا مشجعًا، يُسهم في تحسين أداء الفريق، ويقلل من مستوى الصراعات الداخلية، ويزيد من القدرة على التكيف مع ضغوط العمل (Sprajc & Lukhanin, 2022؛ Vahedi et al., 2024).

وبالمقابل، فإن غياب ثقافة تنظيمية فعالة أو وجود ثقافة سلبية يُسهم في تفكك الفريق، وتضارب الأدوار، وغياب التنسيق، مما يؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء، وتدهور جودة الخدمة، وزيادة معدلات الاحتراق الوظيفي لدى العاملين الصحيين (Hulkova et al., 2024).

وتبرز أهمية هذا التوجه البحثي في ظل التحولات التي يشهدها القطاع الصحي في المملكة العربية السعودية، لا سيما مع تبني رؤية المملكة ٢٠٣٠، التي تؤكد على تطوير جودة الخدمات، وتحسين بيئة العمل، وتعزيز الكفاءة التشغيلية، من خلال بناء ثقافة مؤسسية مرنة ومحفزة ومتمحورة حول العمل الجماعي والكفاءة.

من هنا، فإن دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وفاعلية فرق العمل الصحية تُمثل مدخلًا مهمًا لفهم سلوك المنظمات الصحية، وتطوير استراتيجيات قائمة على المعرفة في تحسين الأداء الجماعي، وتحقيق الجودة الشاملة في الرعاية الصحية. وهي خطوة مهمة نحو تفعيل الدور المؤسسي الداخلي في دعم الممارسات السريرية وتحسين النتائج الصحية.

مشكلة الدراسة:

تُعد الثقافة التنظيمية أحد المكونات المحورية في تشكيل هوية المؤسسات الصحية، ولها تأثير مباشر على سلوك الأفراد، وأنماط التفاعل، ومستوى الأداء الوظيفي. وقد أظهرت العديد من الدراسات أن الثقافة التنظيمية تمثل بيئة خفية لكنها فعالة في توجيه السلوك، وبناء العلاقات، وتعزيز القيم

المهنية التي تؤثر على جودة الخدمة المقدمة داخل المؤسسات الصحية (Çağatay et al., 2024; Almutairi et al., 2022). فهي الإطار المرجعي الذي يتحرك من خلاله الموظفون، بما يعزز الالتزام، والانتماء، والعمل الجماعي، وهي بذلك تتجاوز كونها مفهوماً نظرياً إلى كونها أداة تنظيمية فعالة.

في السياق الصحي، تتضاعف أهمية الثقافة التنظيمية بسبب تعقيد العمل وتداخله بين تخصصات متعددة، مما يجعل من التعاون والتنسيق داخل الفرق الصحية عاملاً حاسماً لتحقيق السلامة والجودة. وقد بينت دراسة (Vahedi et al., 2024) أن الثقافة التنظيمية الإيجابية تسهم في تحسين جودة خدمات التمريض من خلال تعزيز بيئة العمل الداعمة، بينما أظهرت دراسة (Hulkova et al., 2024) أن ضعف الثقافة التنظيمية وانخفاض الرضا المهني يؤديان إلى انخفاض في الكفاءة وزيادة الضغوط النفسية، مما يؤثر على الأداء العام للفرق الصحية.

ورغم وفرة الدراسات التي تناولت أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي أو الرضا المهني أو جودة الخدمة، إلا أن هناك ندرة في الدراسات التي تناولت بشكل مباشر العلاقة بين الثقافة التنظيمية وفاعلية فرق العمل الصحية، خصوصاً في السياق السعودي. ففي دراسة (Siokalang, 2023)، أثبت أن الثقافة التنظيمية تؤثر على أداء العاملين من خلال سلوك المواطنين التنظيمية، ولكنها لم تتناول بعمق علاقة هذه الثقافة بفعالية الفريق ككيان جماعي. وكذلك، في دراسة (Ahsan & Lestari, 2023) تم التركيز على دافعية العمل كمتغير وسيط بين الثقافة التنظيمية والأداء، دون التركيز على أبعاد فعالية الفريق الصحي ذاته.

ومع التوجهات الاستراتيجية الحديثة في المملكة العربية السعودية، وفي إطار رؤية ٢٠٣٠، تسعى المستشفيات إلى تطوير بيئة العمل وتعزيز الأداء المؤسسي من خلال تنمية ثقافة تنظيمية تدعم

فرق العمل الفعالة. وفي هذا السياق، تشير دراسة (Al-Harbi, 2024) إلى أن القيادة الداعمة والثقافة التنظيمية الإيجابية تؤثر بشكل مباشر على رضا العاملين وتحقيق التكامل بين أعضاء الفريق. كما شددت دراسة (Sprajc & Lukhanin, 2022) على أهمية القيم الأخلاقية والتركيز على الجودة كجزء لا يتجزأ من ثقافة المنظمة المؤثرة في نتائج الرعاية الصحية.

وبناءً على ما سبق، تبرز مشكلة الدراسة في التساؤل التالي:
ما أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها (القيم الأخلاقية، دعم القيادة، العمل الجماعي والمشاركة، التواصل التنظيمي، التركيز على الجودة) على فاعلية فرق العمل الصحية في مستشفى الملك خالد؟

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من عدة جوانب نظرية وتطبيقية، ترتبط بموضوعها الحيوي وبيئة تطبيقها داخل المؤسسات الصحية، وعلى وجه التحديد في مستشفى الملك خالد، أحد الصروح الطبية الهامة في المملكة العربية السعودية.

أولاً: الأهمية النظرية

➤ إثراء الأدبيات العلمية العربية في مجال العلاقة بين الثقافة التنظيمية وفاعلية فرق العمل الصحية، من خلال تناول هذه العلاقة بأبعاد واضحة ومحددة، تُسهم في سد الفجوة المعرفية في هذا المجال، خاصة في السياقات العربية والمستشفيات الحكومية.

➤ تقديم إطار مفاهيمي وبحثي متكامل يربط بين أبعاد الثقافة التنظيمية (مثل القيم الأخلاقية، ودعم القيادة، والعمل الجماعي) وأبعاد فاعلية فرق العمل الصحية، بما يُمكن الباحثين من استخدام هذا النموذج في دراسات مستقبلية مماثلة.

ثانيًا :الأهمية التطبيقية

- تكتسب الدراسة أهمية خاصة في ظل التحديات التي تواجه القطاع الصحي، خصوصًا فيما يتعلق بتطوير الأداء الجماعي داخل الفرق الصحية، وتحقيق جودة الخدمات المقدمة للمرضى.
- تقدم نتائج الدراسة مؤشرات عملية لصناع القرار ومديري المستشفيات حول دور الثقافة التنظيمية في تعزيز التعاون والفعالية داخل فرق العمل الصحية، بما يُسهم في رفع كفاءة الخدمات وتحقيق أهداف الرعاية الصحية الشاملة.
- تُمكن إدارة مستشفى الملك خالد من تقييم الواقع التنظيمي الحالي، والعمل على تطوير البيئة الداخلية، بما يعزز من دافعية الموظفين، ويدعم بيئة عمل أكثر تماسكًا وكفاءة.
- تتسجم الدراسة مع أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠ في محور تطوير القطاع الصحي وتحسين الكفاءة التشغيلية وبيئة العمل داخل المؤسسات الصحية.

أهداف الدراسة:

- هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها (القيم الأخلاقية - دعم القيادة - العمل الجماعي والمشاركة - التواصل التنظيمي - التركيز على الجودة) على فاعلية فرق العمل الصحية دراسة ميدانية على مستشفى الملك خالد ، وتتنبثق العديد من الاهداف فرعية :
- ✓ تحليل أثر القيم الأخلاقية في بيئة العمل على فاعلية فرق العمل الصحية في مستشفى الملك خالد .
- ✓ دراسة تأثير دعم القيادة على أداء وتكامل فرق العمل الصحية في مستشفى الملك خالد .

✓ تحديد أثر ثقافة العمل الجماعي والمشاركة في صنع القرار على تنسيق وتعاون الفرق الصحية في مستشفى الملك خالد .

✓ تحليل دور التواصل التنظيمي في تحسين كفاءة العمل داخل الفرق الصحية في مستشفى الملك خالد .

✓ بيان أثر التركيز على الجودة في الثقافة التنظيمية على فعالية فرق العمل في تقديم الرعاية الصحية في مستشفى الملك خالد .

✓ اقتراح مجموعة من التوصيات الإدارية والتنظيمية التي من شأنها تطوير الثقافة التنظيمية وتحسين أداء الفرق الصحية في مستشفى الملك خالد .

تساؤلات الدراسة

ما أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها (القيم الأخلاقية، دعم القيادة، العمل الجماعي والمشاركة، التواصل التنظيمي، التركيز على الجودة) على فاعلية فرق العمل الصحية في مستشفى الملك خالد؟ وتتفرع منه عدة اسئلة فرعية منها :

- إلى أي مدى تؤثر القيم الأخلاقية في بيئة العمل على فاعلية فرق العمل الصحية في مستشفى الملك خالد؟
- ما أثر دعم القيادة على أداء وتكامل فرق العمل الصحية في مستشفى الملك خالد؟
- كيف تؤثر ثقافة العمل الجماعي والمشاركة في اتخاذ القرار على تنسيق وتعاون الفرق الصحية في مستشفى الملك خالد؟

▪ ما دور التواصل التنظيمي في تحسين كفاءة العمل داخل فرق العمل الصحية في مستشفى الملك خالد؟

▪ إلى أي مدى يسهم التركيز على الجودة في الثقافة التنظيمية في تعزيز فاعلية فرق العمل الصحية في تقديم الرعاية بمستشفى الملك خالد؟

▪ ما التوصيات الإدارية والتنظيمية المقترحة لتطوير الثقافة التنظيمية بما يسهم في تحسين فاعلية فرق العمل الصحية في مستشفى الملك خالد؟

فروض الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة فقد أعتمد على مجموعة من الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة التنظيمية بأبعادها (القيم الأخلاقية، دعم القيادة، العمل الجماعي والمشاركة، التواصل التنظيمي، التركيز على الجودة) على فاعلية فرق العمل الصحية في مستشفى الملك خالد، وينبثق من هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الفرعية التالية:

➤ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لُبُعد القيم الأخلاقية على

فاعلية فرق العمل الصحية في مستشفى الملك خالد.

➤ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لُبُعد دعم القيادة على فاعلية

فرق العمل الصحية في مستشفى الملك خالد.

➤ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لُبُعد العمل الجماعي والمشاركة

على فاعلية فرق العمل الصحية في مستشفى الملك خالد.

➤ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد التواصل التنظيمي على فاعلية فرق العمل الصحية في مستشفى الملك خالد.

➤ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد التركيز على الجودة على فاعلية فرق العمل الصحية في مستشفى الملك خالد.

الدراسات السابقة:

دراسة (Siokalang, 2023)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين الصحيين من خلال سلوك المواطننة التنظيمية (OCB) بأبعاده، وذلك في المراكز الصحية الواقعة في المناطق الحدودية. استخدمت الدراسة المنهج الكمي، وتم جمع البيانات من خلال توزيع الاستبانة على جميع أفراد الطاقم الطبي في مركز Jagoi Babang لومركز Siding الصحي، حيث تكونت عينة الدراسة من 104 من العاملين الصحيين.

وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية تؤثر بشكل مباشر وكبير على أداء العاملين الصحيين، كما أن لها تأثيراً مباشراً وذا دلالة إحصائية على سلوك المواطننة التنظيمية، والذي بدوره يؤثر كذلك بشكل مباشر وملحوظ على أداء العاملين الصحيين. وبذلك، فإن الثقافة التنظيمية تؤثر على الأداء من خلال التوسط الجزئي لسلوك المواطننة التنظيمية.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الثقافة التنظيمية الإيجابية داخل المراكز الصحية، خصوصاً في المناطق الحدودية، من خلال دعم سلوك المواطننة التنظيمية لدى العاملين الصحيين، كما دعت إلى إجراء دراسات موسعة تشمل قطاعات ومناطق حدودية أخرى لزيادة تعميم النتائج.

دراسة (Saavedra et al., 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الذكاء العاطفي والقيادة والثقافة التنظيمية والمناخ الوظيفي والتأزر الإبداعي بأبعادها المختلفة على فاعلية فرق العمل في إحدى الجامعات الخاصة في بيرو. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التنبئي باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM)، حيث تم جمع البيانات من خلال توزيع ٥١٢ استبانة على موظفي الجامعة.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الذكاء العاطفي والقيادة يؤثران بشكل مباشر وإيجابي على فاعلية فرق العمل، كما أن الثقافة التنظيمية، والمناخ الوظيفي، والتأزر الإبداعي تلعب دور الوسيط في هذه العلاقة، مما يعزز من فاعلية الفرق. كما أظهر النموذج المعدل للدراسة مؤشرات جودة ملائمة للملاءمة النموذجية الإحصائية.

وأوصت الدراسة بضرورة تنمية المهارات القيادية والقدرات العاطفية لدى أعضاء فرق العمل الجامعية، والعمل على تعزيز مناخ تنظيمي وثقافة عمل إيجابية تدعم الإبداع والتعاون، كما قدمت إطارًا نظريًا متكاملًا يمكن البناء عليه في دراسات مستقبلية، وتوصيات عملية لتحسين إدارة وأداء فرق العمل في المؤسسات الأكاديمية

دراسة (Çağatay et al., 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدراك الثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة على ازدهار العاملين الصحيين في مستشفى جامعي.، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من خلال أدوات بحثية تشمل: "نموذج المعلومات الشخصية"، و"استبيان دينيسون للثقافة التنظيمية"، و"مؤشر الازدهار الجديد"، وشملت عينة الدراسة 299 من العاملين الصحيين.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدراك الثقافة التنظيمية وازدهار العاملين، حيث أوضحت نتائج تحليل الانحدار الخطي أن الثقافة التنظيمية تفسر 22.6% من التغير في مستوى الازدهار. كما أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد أن أبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة تفسر 25.1% من الازدهار، وكانت العلاقة بين هذه الأبعاد وازدهار العاملين علاقة معنوية ومؤثرة. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتطوير الثقافة التنظيمية بشكل إيجابي في المؤسسات الصحية، والعمل على تهيئة بيئة داعمة ومشجعة تُمكن العاملين من تحقيق الازدهار الذاتي والمهني، لما لذلك من أثر مباشر على كفاءة رأس المال البشري وفعالية المؤسسة الصحية ككل.

دراسة (Vahedi et al., 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر كل من الكفاءة القيادية والثقافة التنظيمية بأبعادهما المختلفة على جودة الخدمات الصحية، وذلك في مستشفى ولاية دماغان (Velayat Hospital) خلال عام ٢٠٢٤. واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي المقطعي، حيث تم جمع البيانات من عينة عشوائية مكونة من ١٠٠ ممرضة.

وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والكفاءة القيادية، كما وُجدت علاقات إيجابية بين جودة الخدمات الصحية وكل من الثقافة التنظيمية والكفاءة القيادية، وإن كانت هذه الأخيرة غير دالة إحصائيًا بشكل قوي، مما يشير إلى إمكانية استكشافها بشكل أعمق في دراسات لاحقة.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز مهارات القيادة لدى الكوادر الصحية، إلى جانب ترسيخ ثقافة تنظيمية إيجابية داخل المستشفيات، حيث يمثل كلا العاملين دعامة أساسية لتحسين جودة خدمات التمريض

والارتقاء بمخرجات الرعاية الصحية. كما دعت إلى الاستثمار في برامج التدريب القيادي وتعزيز بيئة العمل الثقافية الداعمة للابتكار والتعاون المهني.

دراسة (Sprajc & Lukhanin, 2022)

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير الثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة على جودة الرعاية الصحية، وذلك من خلال مراجعة الأدبيات العلمية في قواعد بيانات متعددة مثل Scopus، Web of Science، PubMed، CHINAL، وSAGE، واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي عبر مراجعة الأدبيات (Literature Review)، حيث ركزت على تحليل الأبعاد الثقافية التي تؤثر في جودة تقديم الخدمات الصحية، والتي تشمل: رعاية المرضى، سلامتهم، رضاهم، كما تناولت البعدين السريري والنفسي-العاطفي لجودة الرعاية الصحية.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية التي تركز على الجودة يمكن أن تؤثر بشكل إيجابي على جودة الرعاية وسلامة المرضى ورضاهم، وفي الوقت نفسه تعزز بيئة العمل الإيجابية داخل المؤسسات الصحية.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز هذه القيم والمحددات الثقافية داخل المؤسسات الصحية، باعتبارها أدوات فاعلة لتحسين جودة الخدمات الصحية، وبيئة العمل، وتقليل معدلات الإجهاد والاحتراق الوظيفي بين العاملين.

دراسة (Almutairi et al., 2022)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة على أداء العاملين في القطاع الصحي، لا سيما المرضى، داخل بيئة المستشفيات، واستخدمت الدراسة منهج المراجعة

المنهجية للأدبيات، حيث قام الباحثون بتحليل ٢٢ دراسة ومصدرًا علميًا تم الحصول عليها من قواعد بيانات عالمية مثل ScienceDirect ، PubMed ، Google Scholar ، بالإضافة إلى منشورات علمية أخرى ذات صلة تم نشرها خلال الفترة ما بين ٢٠١١ و ٢٠٢١.

أظهرت نتائج الدراسة أن للثقافة التنظيمية تأثيرًا كبيرًا على فعالية العاملين الصحيين، حيث يمكن أن تسهم في تحسين الأداء من خلال تعزيز الالتزام والانضباط، وتشكيل بيئات عمل داعمة تنتمي إلى مجموعات ثقافية فرعية داخل المؤسسة، بالإضافة إلى الدور الحيوي الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في توجيه الثقافة التنظيمية نحو تحسين الممارسات المهنية.

وقد أوصت الدراسة بضرورة إدراك إدارات المستشفيات لأهمية الثقافة التنظيمية وتأثيرها العميق على الأداء، داعية إلى استثمار الجهود في بناء ثقافة إيجابية داخل بيئات العمل الصحية، تركز على قيم مهنية واضحة، وممارسات إدارية تشجع على الالتزام والانضباط، وتدعم النمو

دراسة (Khairullah, 2023)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر كل من بيئة العمل والثقافة التنظيمية بأبعادهما المختلفة على أداء الموظفين في مركز كونير الصحي بمقاطعة لوماجانج ، و استخدمت الدراسة المنهج الكمي، وتم تطبيقها على جميع موظفي مركز كونير الصحي، حيث اعتمد الباحث على أسلوب العينة المشبعة، أي أن جميع أفراد المجتمع الأصلي تم اعتبارهم ضمن عينة الدراسة، والتي بلغت 45 موظفًا. وتم جمع البيانات من خلال توزيع استبانة مصممة لهذا الغرض، في حين تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد كأداة إحصائية لتحليل العلاقة بين المتغيرات المستقلة (بيئة العمل والثقافة التنظيمية) والمتغير التابع (أداء الموظفين).

أظهرت نتائج الدراسة أن كلاً من بيئة العمل والثقافة التنظيمية لهما تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية على أداء الموظفين، مما يشير إلى أن تحسين بيئة العمل وتطوير ثقافة تنظيمية صحية يمكن أن يؤدي إلى رفع كفاءة العاملين وتعزيز مستويات الأداء داخل المؤسسة الصحية. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتوفير بيئة عمل مريحة ومحفزة، والعمل على غرس ثقافة تنظيمية إيجابية تركز على التعاون والشفافية والتمكين، لما لذلك من دور في تحقيق الأداء الأمثل للموظفين وضمان استدامة الجودة في تقديم الخدمات الصحية.

دراسة (Ahsan & Lestari, 2023)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي على أداء الممرضين، مع استخدام دافعية العمل كمتغير معدل، واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي باستخدام التصميم المقطعي (Cross-sectional)، وشملت العينة 131 ممرضاً تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية الطبقية التناسبية، وأظهرت نتائج الدراسة أن الثقافة التنظيمية لها تأثير مباشر ودال إحصائياً على دافعية العمل، وكذلك الرضا الوظيفي يؤثر بشكل معنوي على الدافعية وكذلك الدافعية كان لها تأثير قوي ومباشر على الأداء، وتشير هذه النتائج إلى أن دافعية العمل تُعد متغيراً وسيطاً مهماً يعزز تأثير كل من الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي على أداء الممرضين.

وقد خلصت الدراسة إلى أن بيئة العمل الإيجابية والثقافة التنظيمية الداعمة تُسهم في تعزيز رضا العاملين ودافعيتهم، وهو ما ينعكس في النهاية على تحسين أداء الممرضين وجودة وسلامة الرعاية الصحية المقدمة. وأوصت الدراسة بضرورة تبني ممارسات إدارية تهتم ببناء ثقافة تنظيمية مشجعة، وتحقيق الرضا الوظيفي، وتحفيز العاملين بشكل مستمر كوسيلة لتعزيز الأداء المهني في قطاع التمريض.

دراسة (Nambiyar, 2023)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة (العائلية - الابتكارية - السوقية - الهرمية) على الأداء المؤسسي في المستشفيات الحكومية والخاصة في الهند، واستخدمت الدراسة المنهج المختلط (Mixed-Methods)، حيث تم جمع البيانات من خلال استبيان موجه إلى موظفي المستشفيات باستخدام أداة تقييم الثقافة التنظيمية (OCAI)، إضافة إلى مقابلات معمقة مع مديري المستشفيات.

أظهرت نتائج الدراسة أن الثقافة التنظيمية الهرمية هي السائدة في كل من المستشفيات الحكومية والخاصة، تليها الثقافات العائلية والسوقية ثم الابتكارية. ومع ذلك، تفوقت المستشفيات الخاصة على نظيراتها الحكومية من حيث الأداء العام للمستشفى ورضا الموظفين عن ثقافة العمل. وقد أبرزت النتائج وجود علاقة بين نوع الثقافة التنظيمية ومستوى الأداء، حيث ساهمت المرونة الإدارية والبيئة الداعمة في تعزيز الأداء في المستشفيات الخاصة.

وأوصت الدراسة بضرورة أن يتبنى مديرو ومُشرّعو القطاع الصحي في الهند أساليب إدارية أكثر مرونة وتعاونًا، مع التركيز على تحسين بيئة العمل وتعزيز مشاركة الموظفين في المستشفيات الحكومية. كما دعت إلى إجراء مزيد من الدراسات المستقبلية لفهم العلاقة بين الثقافة التنظيمية ومخرجات أخرى، مثل رضا المرضى والنتائج السريرية، بما يساهم في تطوير السياسات الصحية وتحقيق أداء مؤسسي مستدام.

دراسة (Hulkova et al., 2024)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية في المؤسسات الصحية على رضا الممرضين عن عملهم، وذلك في ظل تنامي الاهتمام بجودة بيئة العمل وأثرها على استقرار الكوادر التمريضية وأدائهم الوظيفي.

استخدمت الدراسة المنهج الكمي الوصفي، حيث تم جمع البيانات خلال الفترة من سبتمبر إلى نوفمبر ٢٠٢٢ من خلال استبيان مُعد من قبل الباحثين، وتمت معالجتها وتحليلها إحصائيًا. شارك في الدراسة 136 ممرضًا وممرضة، وكانت النسبة الأكبر منهم من الفئة العمرية أقل من ٢٩ عامًا (67%) ، وحملة درجة البكالوريوس. (77%)

أظهرت نتائج الدراسة أن الثقافة التنظيمية للمؤسسة الصحية تؤثر بشكل كبير على رضا الممرضين، حيث عبّر فقط 36.7% من المشاركين عن رضاهم عن الثقافة التنظيمية في مكان عملهم، في حين أشار 63.2% إلى أن ظروف العمل والعلاقات المهنية والتواصل مع الزملاء أو الرؤساء تُعد من أبرز العوامل التي تؤثر على مستوى رضاهم أو عدم رضاهم عن بيئة العمل، وهو ما يعكس تصوراتهم تجاه الثقافة التنظيمية للمؤسسة.

وخلصت الدراسة إلى أن مستوى الثقافة التنظيمية في المؤسسة الصحية يُعد مؤشرًا مهمًا ومؤثرًا في مستوى رضا الممرضين، وأوصت بضرورة تعزيز ثقافة تنظيمية إيجابية تُراعي بيئة العمل التعاونية والتواصل الفعال والعلاقات المهنية الصحية، لما لذلك من أثر مباشر في تحسين الرضا الوظيفي والاستقرار المهني للعاملين في القطاع التمريضي.

دراسة (Hoxha et al., 2024)

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف استراتيجيات مبتكرة لتعزيز جودة الرعاية الصحية المستدامة، مع التركيز على الدور المحوري للثقافة التنظيمية ورضا الموظفين، و اعتمدت الدراسة منهجًا تحليليًا نظريًا يستند إلى مراجعة الأدبيات واستنتاج العلاقات التفاعلية بين الثقافة التنظيمية، العمليات التشغيلية، ورفاه الموظفين.

وأظهرت النتائج أن التركيز على رضا الموظفين بوصفه عنصرًا جوهريًا في الثقافة التنظيمية لا يُعد خيارًا إضافيًا، بل ضرورة أساسية لتحقيق نظام صحي عالي الجودة ومستدام. وبيّنت الدراسة أن تطوير بيئة عمل داعمة، إلى جانب تحسين الكفاءة التشغيلية، ينعكس إيجابًا على الصحة النفسية للعاملين، ويؤدي إلى رفع مستوى رعاية المرضى، وترسيخ ثقافة الاستدامة داخل النظام الصحي.

وأوصت الدراسة بتبني ممارسات إدارية قائمة على مبادرات مثل "Green Lean Six Sigma"، مع توجيه اهتمام خاص نحو تعزيز رفاه الموظفين من خلال بناء ثقافة تنظيمية مرنة، متعاونة، وفعّالة. كما أكدت على أن هذا التوجه يُمكن أن يحقق تحسنًا تراكميًا في جودة الخدمات الصحية، من خلال الدمج بين الكفاءة التشغيلية والاستدامة البيئية، مما يجعل من الثقافة التنظيمية أداة استراتيجية في بناء مستقبل صحي أكثر توازنًا واستدامة.

دراسة (Al-Harbi, 2024)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر أنماط القيادة والثقافة التنظيمية بأبعادهما المختلفة على رضا الموظفين عن العمل في مستشفى الملك فيصل التخصصي ومركز الأبحاث بالمملكة العربية السعودية، و استخدمت الدراسة المنهج النوعي (Qualitative Approach) لفهم التصورات والخبرات الذاتية للعاملين بالمستشفى، حيث تم جمع البيانات من خلال مقابلات شبه منظمة مع سبعة من

القيادات العليا، بالإضافة إلى أربع مجموعات تركيز (Focus Groups) ضمت موظفين من أقسام: الرعاية الصحية المساعدة، الإشراف، التمريض، والموارد البشرية، ليصل إجمالي المشاركين إلى 41 موظفًا .

وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة الفعالة والثقافة التنظيمية الداعمة تؤثران بشكل كبير وإيجابي على رضا الموظفين، حيث أبرز المشاركون أهمية توفير الموارد المناسبة، وتعزيز التواصل المفتوح، ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، وبناء الثقة داخل بيئة العمل. وقد تركزت نتائج التحليل حول ثلاثة محاور رئيسية: أنماط القيادة السائدة، تأثير القيادة على رضا الموظفين، وأثر الثقافة التنظيمية على مستويات الرضا.

وأوصت الدراسة بضرورة أن يتبنى قادة المؤسسات الصحية نهجًا تشاركيًا وإنسانيًا في القيادة يعزز من تفاعل الموظفين ويُسعرهم بالتقدير والانتماء، بالإضافة إلى ضرورة تطوير ثقافة تنظيمية قائمة على الثقة والدعم المهني والمساءلة، بما ينعكس إيجابًا على رضا العاملين وجودة الخدمات المقدمة. كما شددت على أهمية إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية لتوسيع فهم العلاقة بين القيادة، الثقافة، والرضا الوظيفي في البيئات الصحية المختلفة داخل المملكة

الفجوة البحثية

على الرغم من تعدد الدراسات السابقة التي تناولت أثر الثقافة التنظيمية على متغيرات مختلفة مثل أداء العاملين (Siokalang, 2023; Khairullah, 2023)، والرضا الوظيفي (Hulkova et al., 2024; Al-Harbi, 2024)، ودافعية العمل (Ahsan & Lestari, 2023)، وازدهار الموظفين (Çağatay et al., 2024)، وجودة الخدمات الصحية (Vahedi et al., 2024; Sprajc &

(Lukhanin, 2022)، إلا أن هناك محدودية ملحوظة في الدراسات التي ربطت بشكل مباشر وشامل بين الثقافة التنظيمية وفاعلية فرق العمل الصحية.

كما أن الدراسات السابقة تنوعت في توجهاتها، فمنها من ركز على متغيرات وسيطة مثل سلوك المواطنة التنظيمية، أو الذكاء العاطفي، أو الكفاءة القيادية، لكنها لم تُفرد دراسة مستقلة ومتكاملة تدرس أثر أبعاد محددة للثقافة التنظيمية على فاعلية فرق العمل الصحية بشكل مباشر وميداني في السياق السعودي، وخاصة في المستشفيات العامة.

وتُعد فاعلية فرق العمل الصحية محورًا بالغ الأهمية في بيئات الرعاية الصحية المعقدة، حيث أن جودة الرعاية وسلامة المرضى تعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة عمل الفريق الطبي، إلا أن الربط بين هذا المفهوم والثقافة التنظيمية ما زال غير مشبع بحثيًا في الأدبيات المحلية والعربية.

ومن هنا تتبع أهمية هذه الدراسة الحالية، حيث تسعى إلى سد هذه الفجوة من خلال:

- تحليل أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها (القيم الأخلاقية، دعم القيادة، العمل الجماعي والمشاركة، التواصل التنظيمي، التركيز على الجودة) على فاعلية فرق العمل الصحية.
- إجراء دراسة ميدانية تطبيقية على مستشفى الملك خالد بالمملكة العربية السعودية، بما يُسهم في إثراء المعرفة التطبيقية في هذا المجال الحيوي، وتقديم توصيات عملية قابلة للتنفيذ لتحسين كفاءة العمل الجماعي في البيئة الصحية السعودية.

المنطلقات النظرية للدراسة:

أولاً: الثقافة التنظيمية

التعريف الاصطلاحي: الثقافة التنظيمية هي مجموعة من القيم والمعتقدات والاتجاهات والسلوكيات المشتركة بين أعضاء المنظمة، والتي توجه طريقة تفكيرهم وتفاعلهم واتخاذهم للقرارات داخل بيئة العمل. وتمثل الثقافة التنظيمية الإطار المرجعي الذي يضبط سلوك الأفراد داخل المؤسسة ويؤثر على الأداء الفردي والجماعي (Vahedi et al., 2024; Almutairi et al., 2022)

التعريف الإجرائي: يقصد بالثقافة التنظيمية في هذه الدراسة مستوى إدراك العاملين في مستشفى الملك خالد لأبعاد الثقافة التنظيمية، كما تم قياسه من خلال استجابتهم على فقرات الاستبانة المصممة لهذا الغرض. وتشمل هذه الأبعاد:

- **القيم الأخلاقية اصطلاحياً:** تُشير إلى المبادئ الأخلاقية والسلوكيات المهنية التي تحكم تصرفات العاملين داخل المؤسسة، مثل النزاهة والاحترام والمسؤولية. **إجرائياً:** درجة التزام العاملين وملاحظاتهم حول مدى تطبيق المعايير الأخلاقية في بيئة العمل بمستشفى الملك خالد، كما تم قياسها عبر فقرات محددة في الاستبانة. (Sprajc & Lukhanin, 2022; Hulkova et al., 2024)
- **دعم القيادة اصطلاحياً:** يشير إلى مدى تقديم القادة الدعم والتوجيه والتمكين للعاملين، وتشجيعهم على الأداء الفعّال والمشاركة في اتخاذ القرار (Al-Harbi, 2024; Ahsan & Lestari, 2023)
- **إجرائياً:** مستوى شعور العاملين في مستشفى الملك خالد بأن القيادات تدعمهم وتوفر بيئة مشجعة وموجهة نحو الإنجاز.

▪ **العمل الجماعي والمشاركة اصطلاحياً:** يُعبّر عن مدى تعاون الموظفين وتفاعلهم كمجموعة متكاملة لتحقيق الأهداف المشتركة، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات وتنفيذ المهام (Nambiyar, 2023)

▪ **إجرائياً:** مدى تقييم العاملين في مستشفى الملك خالد لمستوى العمل التعاوني والمشاركة في أنشطة الفرق واتخاذ القرار.

▪ **التواصل التنظيمي اصطلاحياً:** يشير إلى فعالية قنوات الاتصال الرسمية وغير الرسمية داخل المنظمة، ومدى الانفتاح والوضوح في تبادل المعلومات. (Hulkova et al., 2024)

إجرائياً: تقييم المشاركين لمدى جودة وشفافية التواصل بينهم وبين الإدارة أو بين أفراد الفريق داخل مستشفى الملك خالد.

▪ **التركيز على الجودة اصطلاحياً:** يعكس اهتمام المنظمة بتحسين جودة الخدمات والعمليات، وتبني معايير أداء عالية تضمن سلامة المرضى ورضاهم. (Vahedi et al., 2024)

إجرائياً: مدى إدراك العاملين لوجود توجه مؤسسي نحو تقديم رعاية صحية ذات جودة عالية وتحسين الأداء باستمرار.

ثانياً: فاعلية فرق العمل الصحية

▪ **التعريف الاصطلاحي:** فاعلية فرق العمل الصحية هي قدرة الفريق متعدد التخصصات على تحقيق أهداف الرعاية الصحية بكفاءة من خلال التعاون، والتنسيق، والتكامل بين أعضائه، مع ضمان جودة الرعاية وسلامة المرضى ورضاهم. (Saavedra et al., 2024)

▪ التعريف الإجرائي: تشير فاعلية فرق العمل الصحية في هذه الدراسة إلى درجة استجابة العاملين في مستشفى الملك خالد على فقرات الاستبانة التي تقيس مدى كفاءة وتكامل فرق العمل التي ينتمون إليها.

المنهجية وطرق البحث:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وهو المنهج الذي يُستخدم عادة عند دراسة الظواهر كما هي في الواقع، بهدف وصفها وتحليل علاقاتها واستخلاص النتائج بناءً على البيانات التي يتم جمعها ميدانياً. وقد تم اختيار هذا المنهج نظراً لملاءمته لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى تحليل أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة على فاعلية فرق العمل الصحية في بيئة واقعية، وهي مستشفى الملك خالد. يسمح هذا المنهج بفهم طبيعة العلاقات بين المتغيرات المستقلة (أبعاد الثقافة التنظيمية) والمتغير التابع (فاعلية فرق العمل الصحية)، كما يُتيح استخدام الأساليب الإحصائية في اختبار الفرضيات وتفسير النتائج بشكل علمي دقيق.

نوع الدراسة

تُعد هذه الدراسة من نوع الدراسات الكمية الميدانية، حيث تعتمد على جمع بيانات كمية قابلة للقياس والتحليل الإحصائي من خلال أداة استبانة مغلقة تم تطويرها خصيصاً لهذه الدراسة. وقد تم تطبيق هذه الأداة على عينة من العاملين الصحيين في مستشفى الملك خالد بهدف الحصول على بيانات فعلية تعبر عن الواقع التنظيمي وبيئة الفرق الصحية داخل المستشفى.

مصادر جمع البيانات

- **المصادر الثانوية:** وتتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع البحث بالإضافة إلى الاعتماد على الأبحاث والدراسات السابقة، والدوريات، والمجلات العلمية، والمقالات.
- **المصادر الأولية:** اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات من مصادرها والتي تم تصميمها خصيصاً لهذا الغرض على Google Forms وإرسال رابطها إلى مجتمع البحث.

أداة الدراسة

سيتم تصميم استبانة مغلقة مكونة من ثلاثة أقسام رئيسية على النحو التالي:

١. الجزء الأول: البيانات الشخصية والديموغرافية
ويتضمن معلومات حول: الجنس، الفئة الوظيفية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، القسم الوظيفي.
٢. الجزء الثاني: أبعاد الثقافة التنظيمية (المتغير المستقل)
ويتكون من (5) أبعاد رئيسية تم اشتقاقها من الأدبيات والدراسات السابقة، وهي:
 - القيم الأخلاقية
 - دعم القيادة
 - العمل الجماعي والمشاركة
 - التواصل التنظيمي
 - التركيز على الجودةوتم توزيع فقرات هذا المحور بواقع يُذكر عدد الفقرات لكل بعد، مثل: ٤ فقرات لكل بعد

٣. الجزء الثالث: فاعلية فرق العمل الصحية (المتغير التابع)

ويتكون من عدة فقرات تقيس مدى فاعلية الفرق في حدود ١٥ فقرة .

وسيتم مراجعة الاستبانة من قبل عدد من المحكمين المختصين في الإدارة الصحية لضمان الصدق الظاهري والمحتوى.

الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية لتحقيق أهداف الدراسة:

- معامل " ألفا كرونباخ" لقياس ثبات أداة الدراسة ومعامل الارتباط بيرسون لقياس صدق أداة الدراسة والعلاقة بين المتغيرات
- التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري المتعلقة بمتغيرات الدراسة ولجميع الاستجابات على فقرات الاستبيان.
- معامل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر كل بعد من أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع

حدود الدراسة:

- ← **حدود موضوعية:** تركز الدراسة على أثر أبعاد الثقافة التنظيمية (القيم الأخلاقية، دعم القيادة، العمل الجماعي والمشاركة، التواصل التنظيمي، التركيز على الجودة) على فاعلية فرق العمل.
- ← **حدود زمنية:** سيتم إجراء الدراسة خلال الفترة ٢٠٢٤ إلى ٢٠٢٥ م .
- ← **حدود مكانية :** ستقتصر هذه الدراسة على مستشفى الملك خالد.
- ← **الحدود البشرية :** ستقتصر تطبيق أدوات الدراسة على عينة من العاملين الصحيين في مستشفى الملك خالد، بما في ذلك الأطباء، الممرضين، الفنيين، والإداريين المرتبطين بالفرق الصحية

- Ahsan, A., & Lestari, R. (2023). Impact Of Organizational Culture And Job Satisfaction On Nurse Performance In General Hospital : A Path Analysis. Jurnal Aisyah : Jurnal Ilmu Kesehatan, 8(1). <https://doi.org/10.30604/jika.v8i1.1638>
- Al-Harbi, S. (2024). Exploring the Impact of Leadership and Organisational Culture on Job Satisfaction in the Healthcare Sector: A Case Study of King Faisal Specialist Hospital & Research Centre, Saudi Arabia. <https://doi.org/10.59019/ddze9990>
- Almutairi, R., Aditya, R. S., Kodriyah, L., Ah, Y., Solikhah, F. K., Al Razeeni, D. M., & Kotijah, S. (2022). Analysis of organizational culture factors that influence the performance of health care professionals: A literature review. Journal of Public Health in Africa, 13(s2). <https://doi.org/10.4081/jphia.2022.2415>
- Çağatay, H., KASTAN-Neslihan, Y., Ertugrul, B. S., & Tekinyildiz, E. (2024). The effect of organizational culture in health services on employee flourishing. <https://doi.org/10.3233/wor-230286>
- Hoxha, G., Simeli, I., Theocharis, D., Vasileiou, A., & Tsekouropoulos, G. (2024). Sustainable Healthcare Quality and Job Satisfaction through

Organizational Culture: Approaches and Outcomes. Sustainability.

<https://doi.org/10.3390/su16093603>

- Hulkova, V., Kilikova, M., Sabo, S., Cauda, R., & Kimuli, D. (2024). Organizational Culture of Health Care Facility as a Predictor of the job Satisfaction of Nurses. Clinical Social Work Journal. https://doi.org/10.22359/cswhi_15_2_06
- Khairullah, M. N. (2023). Organizational Culture And Work Environment On Employee Performance At The Kunir Community Health Center. Jurnal Ilmu Manajemen Advantage, 7(2), 251–256. <https://doi.org/10.30741/adv.v7i2.1166>
- Nambiyar, P. (2023). Analyzing the Impact of Organizational Culture on Performance: A Study of Public and Private Hospitals in India. Journal of Management and Administration Provision, 3(1), 7–11
- Saavedra, M., Vallejos, M. A., Huancahuire-Vega, S., Morales–García, W. C., & Campos, L. A. (2024). Work Team Effectiveness: Importance of Organizational Culture, Work Climate, Leadership, Creative Synergy, and Emotional Intelligence in University Employees. Administrative Sciences, 14(11), 280. <https://doi.org/10.3390/admsci14110280>
- Siokalang, M. A. (2023). The Influence of Work Culture on The Performance of Health Workers in Border Area Through Organizational

Citizenship Behavior (OCB). *Management and Sustainable Development Journal (MSDJ)*, 5(1), 92–106. <https://doi.org/10.46229/msdj.v5i1.680>

- Sprajc, P., & Lukhanin, O. (2022). Impact of Organizational Culture on Work Environment and Quality. <https://doi.org/10.18690/um.fov.3.2022.70>
- Vahedi, H., Shivyari, S. R., Soltanmohamadi, S., & Babakhanian, F. (2024). The Role of Leadership Competence and Organizational Culture in Enhancing Healthcare Service Quality. *Journal of Archives in Military Medicine*, 12(3). <https://doi.org/10.5812/jamm-156498>

Mid–Ocean University

College of Management

Specialization: Health Administration



**The Impact of Organizational Culture on the
Effectiveness of Healthcare Work Teams: A Field Study
on King Khalid Hospital**

Preparation: Manar Hani Alanzi

243001286

Supervision:

Dr. Al faisal Abdelhameed Mohamed

Dr. Fayez Ali Jrad

1446 – 2025