

جامعة ميد أوشن



كلية الإدارة

تخصص الإدارة الصحية

أثر الثقافة التنظيمية على فاعلية فرق العمل الصحية دراسة ميدانية

على مستشفى الملك خالد

إعداد الطالبة/ منار هاني العنزي

الرقم الأكاديمي / ٢٤٣٠٠١٢٨٦

إشراف/

أ.د / الفيصل عبد الحميد

العام الدراسي:

2025



إِهْدَاء

(وَآخِرُ دَعْوَاهُمْ أَنِ الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ)

الحمد لله حباً وشكراً وامتناناً على البدء والختام

من قال انا لها "نالها" وأنا لها وإن أبت .. رغماً عنها أتيت بها

أختمُ بحث الماجستير بإهداء هذا الجُهد إلى من لا ينفصل اسمه عن إسمي

الغائب عن عيني، الحاضر في قلبي (والدي الحبيب - رحمه الله)

إلى من اضاءت في ليالي العتمة طريقي، الى من ضمت دعواتها اسمي

(والدي الحبيبة حفظها الله)

أهدي هذا الإنجاز لُكل من كان عوناً وسنداً في هذا الطريق .. فالحمد لله الذي ما

تمَّ جهد إلا بعونه ولا خُتم سعي إلا بفضله ولطفه وكرمه

شكر ونفاس

نحمد الله عز وجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي،
والذي ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمداً كثيراً

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلي الأستاذ الدكتور ...

د / الفیصل عبد الحمید محمد حسن

على كل ما قدمه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع
دراستنا في جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلي إدارة جامعة ميد أوشن ممثلة بالكادر الأكاديمي
والإداري، لما قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعنا الحظ بذكر أسمائهم راجياً من المولي
عز وجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى .

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها المتمثلة في: القيم الأخلاقية، دعم القيادة، العمل الجماعي والمشاركة، التواصل التنظيمي، والتركيز على الجودة، على فاعلية فرق العمل الصحية في مستشفى الملك خالد بالمملكة العربية السعودية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (٣٣٠) موظفًا من الطواقم الصحية والإدارية في المستشفى.

وتوصلت النتائج إلى أن الثقافة التنظيمية بأبعادها مجتمعة تؤثر تأثيرًا معنويًا دالًا إحصائيًا على فاعلية فرق العمل الصحية، كما تبين أن جميع الأبعاد الخمسة تؤثر بشكل معنوي، وكان أكثرها تأثيرًا هو بُعد العمل الجماعي والمشاركة، يليه التركيز على الجودة، ثم دعم القيادة، فالقيم الأخلاقية، وأخيرًا التواصل التنظيمي.

وقد أوصت الدراسة بضرورة تعزيز الثقافة التنظيمية الإيجابية داخل المؤسسات الصحية من خلال دعم القادة، وتفعيل قنوات التواصل، وغرس القيم الأخلاقية، وتشكيل فرق عمل متكاملة ومتعاونة، مع التأكيد على دمج مكونات الثقافة التنظيمية ضمن برامج التأهيل والتطوير الوظيفي المستمر.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، القيم الأخلاقية، دعم القيادة، العمل الجماعي، فاعلية فرق

العمل، المستشفيات السعودية، مستشفى الملك خالد.

قائمة المحتويات

أ.....	بسم الله الرحمن الرحيم
ب.....	الإهداء
ب.....	الشكر والتقدير
د.....	المستخلص
ه.....	قائمة المحتويات
ط.....	قائمة الجداول
ي.....	قائمة الأشكال
١.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
١.....	المقدمة
٢.....	١,١ مشكلة الدراسة:
٣.....	٢,١ أهمية الدراسة:
٤.....	أولاً: الأهمية النظرية
٤.....	ثانياً: الأهمية التطبيقية
٤.....	٣,١ أهداف الدراسة:
٥.....	٤,١ تساؤلات الدراسة
٦.....	٥,١ فروض الدراسة:
٦.....	٦,١ الدراسات السابقة:
١٤.....	٧,١ الفجوة البحثية

٨,١ المنطلقات النظرية للدراسة:.....	١٥
٩,١ المنهجية وطرق البحث:.....	١٧
١٠,١ نوع الدراسة:.....	١٧
١١,١ مصادر جمع البيانات:.....	١٨
١٢,١ أداة الدراسة:.....	١٨
١٣,١ الأساليب الإحصائية المستخدمة.....	١٩
١٤,١ حدود الدراسة:.....	١٩
الفصل الثاني: الإطار النظري:.....	٢٠
المبحث الأول: الثقافة التنظيمية في المنظمات الصحية.....	٢٠
تمهيد.....	٢٠
١,١,٢ مفهوم الثقافة التنظيمية.....	٢٠
٢,١,٢ أهمية الثقافة التنظيمية في بيئة العمل الصحي.....	٢١
٣,١,٢ أهداف الثقافة التنظيمية.....	٢٣
٤,١,٢ أبعاد الثقافة التنظيمية.....	٢٥
٥,١,٢ أثر الثقافة التنظيمية على المنظمات الصحية.....	٢٨
المبحث الثاني: فاعلية فرق العمل الصحية.....	٣٠
تمهيد.....	٣٠
١,٢,٢ مفهوم فاعلية فرق العمل.....	٣٠
٢,٢,٢ أهمية فاعلية فرق العمل الصحية.....	٣١
٣,٢,٢ أهداف فرق العمل الصحية.....	٣٣

٣٤	٤,٢,٢ العوامل المؤثرة في فاعلية فرق العمل الصحية.....
٣٨	الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....
٣٨	المقدمة.....
٣٨	١,٣ منهج الدراسة.....
٣٨	٢,٣ مجتمع الدراسة.....
٣٩	٣,٣ عينة الدراسة.....
٣٩	٤,٣ أداة الدراسة.....
٤٠	٥,٣ صدق الأداة.....
٤٢	٦,٣ ثبات أداة الدراسة (Reliability).....
٤٣	٧,٣ أساليب التحليل الإحصائي.....
٤٥	الفصل الرابع: تحليل البيانات.....
٤٥	تمهيد.....
٤٥	١,٤ الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة.....
٤٨	٢,٤ تحليل الوصفي لأبعاد الثقافة التنظيمية.....
٥٦	٣,٤ اختيار الفرضيات.....
٦٢	الفصل الخامس النتائج والتوصيات.....
٦٢	١,٥ التمهيد.....
٦٢	٢,٥ مناقشة النتائج.....
٦٥	٢,٥ التوصيات.....
٦٧	Abstract.....

٦٨	قائمة المراجع.....
٦٨	أولاً: المراجع العربية.....
٦٩	ثانياً: المراجع الأجنبية.....
٧٢	الملاحق.....
٧٣	استمارة استبيان.....

قائمة الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة
١.	الجدول (١): مصفوفة الارتباط بين أبعاد الثقافة التنظيمية (n = 330)	٤١
٢.	الجدول (٢) المتغير المستقل – الثقافة التنظيمية	٤٢
٣.	الجدول (٣) توزيع العينة حسب الجنس	٤٥
٤.	الجدول (٤) توزيع العينة حسب الفئة الوظيفية	٤٦
٥.	الجدول (٥) توزيع العينة حسب المؤهل العلمي	٤٧
٦.	الجدول (٦) توزيع العينة حسب سنوات الخبرة	٤٨
٧.	جدول (٧): التحليل الوصفي لبُعد القيم الأخلاقية	٤٩
٨.	جدول (٨): التحليل الوصفي لبُعد دعم القيادة	٥٠
٩.	جدول (٩): التحليل الوصفي لبُعد العمل الجماعي والمشاركة	٥١
١٠.	جدول (١٠): التحليل الوصفي لبُعد التواصل التنظيمي	٥٢
١١.	جدول (١١): التحليل الوصفي لبُعد التركيز على الجودة	٥٣
١٢.	جدول (١٢): التحليل الوصفي لمتغير فاعلية فرق العمل الصحية	٥٥

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
٥٧	جدول (١٣): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد الثقافة التنظيمية على فاعلية فرق العمل الصحية	١٣.
٥٨	جدول (١٤): تحليل الفرضية الفرعية الأولى "أثر القيم الأخلاقية على فاعلية فرق العمل الصحية"	١٤.
٥٩	جدول (١٥): أثر دعم القيادة على فاعلية فرق العمل الصحية	١٥.
٦٠	جدول (١٦): أثر العمل الجماعي والمشاركة على فاعلية فرق العمل الصحية	١٦.
٦٠	جدول (١٧): أثر التواصل التنظيمي على فاعلية فرق العمل الصحية	١٧.
٦١	جدول (١٨): أثر التركيز على الجودة على فاعلية فرق العمل الصحية	١٨.

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
٤٦	الشكل (١) توزيع العينة حسب الجنس	١.
٤٦	الشكل (٢) توزيع العينة حسب الفئة الوظيفية	٢.
٤٧	الشكل (٣) توزيع العينة حسب المؤهل العلمي	٣.
٤٨	الشكل (٤) توزيع العينة حسب سنوات الخبرة	٤.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

المقدمة

تمثل بيئة العمل داخل المؤسسات الصحية عنصرًا حاسمًا 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 تأثيرًا طويل الأمد على الأداء المؤسسي، حيث تلعب دورًا 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، ويُسهم في رفع معدلات الرضا والانتماء، وتطوير بيئة العمل بما يدعم الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة (Çağatay et al., 2024).

في السياق الصحي تحديدًا، فإن أهمية الثقافة التنظيمية تزداد نظرًا لخصوصية العمل الطبي الذي يتطلب تنسيقًا عاليًا وتفاعلاً مستمرًا بين أعضاء الفريق متعدد التخصصات. إذ إن تقديم الرعاية الصحية الحديثة لم يعد يعتمد على الجهد الفردي، بل أصبح عملاً جماعيًا 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 و متمحورة حول العمل الجماعي والكفاءة.

من هنا، فإن دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وفاعلية فرق العمل الصحية تُمثل مدخلاً مهماً 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.

١,١ 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). ففي 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 المواطنة 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؟

٢,١ أهمية الدراسة:

تنبع 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.

ثانياً: الأهمية التطبيقية

- تكتسب الدراسة أهمية خاصة في ظل التحديات التي تواجه القطاع الصحي، خصوصاً 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 تماسكاً وكفاءة.
- تنسجم الدراسة مع أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠ في محور تطوير القطاع الصحي وتحسين الكفاءة التشغيلية وبيئة العمل داخل المؤسسات الصحية.

٣,١ 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 ، وتنبثق 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 .

٤,١ 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 أسئلة 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؟

٥,١ 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 ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد القيم الأخلاقية على فاعلية فرق العمل الصحية في مستشفى الملك خالد.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد دعم القيادة على فاعلية فرق العمل الصحية في مستشفى الملك خالد.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد 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.

٦,١ الدراسات السابقة:

✍ دراسة (Siokalang, 2023)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين الصحيين من خلال سلوك المواطنة 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 Iagoi Babang ومركز 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 تأثيرًا مباشرًا وذا دلالة إحصائية على سلوك المواطنة التنظيمية، والذي بدوره يؤثر كذلك بشكل مباشر وملحوظ على أداء العاملين الصحيين. وبذلك، فإن الثقافة التنظيمية تؤثر على الأداء من خلال التوسط الجزئي لسلوك المواطنة التنظيمية.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الثقافة التنظيمية الإيجابية داخل المراكز الصحية، خصوصًا في المناطق الحدودية، من خلال دعم سلوك المواطنة 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 دمغان (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، ورضاهم، 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.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة على أداء العاملين في القطاع الصحي، لا سيما الممرضين، 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

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 ومُشرعو 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 المرضى 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 المرضى، 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 مؤشراً مهماً ومؤثراً 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 منهجاً تحليلياً نظرياً يستند إلى مراجعة الأدبيات واستنتاج العلاقات التفاعلية بين الثقافة التنظيمية، العمليات التشغيلية، ورفاه الموظفين.

وأظهرت النتائج أن التركيز على رضا الموظفين بوصفه عنصراً جوهرياً في الثقافة التنظيمية لا يُعد خياراً إضافياً، بل ضرورة أساسية لتحقيق نظام صحي عالي الجودة ومستدام. وبيّنت الدراسة أن تطوير بيئة عمل داعمة، إلى جانب تحسين الكفاءة التشغيلية، ينعكس إيجاباً 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 تحسناً تراكمياً في جودة الخدمات الصحية، من خلال الدمج بين الكفاءة التشغيلية والاستدامة البيئية، مما يجعل من الثقافة التنظيمية أداة استراتيجية في بناء مستقبل صحي أكثر توازناً واستدامة.

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 ويُشعرهم 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.

٧,١ 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 تنبع 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 يُساهم في إثراء المعرفة التطبيقية في هذا المجال الحيوي، وتقديم توصيات عملية قابلة للتنفيذ لتحسين كفاءة العمل الجماعي في البيئة الصحية السعودية.

٨,١ 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; et al., 2024).

■ دعم القيادة اصطلاحياً: يشير إلى مدى تقديم القادة الدعم والتوجيه والتمكين للعاملين، وتشجيعهم على الأداء الفعال 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.

ثانيًا: 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.

٩,١ 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 ميدانيًا. وقد تم اختيار هذا المنهج نظرًا 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.

١٠,١ 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 خصيصًا 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.

١١,١ 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.

١٢,١ 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 الجودة وتم 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.

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

١٣,١ 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

١٤,١ 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

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: الثقافة التنظيمية في المنظمات الصحية

تمهيد

تشكل الثقافة التنظيمية الإطار غير الملموس الذي يوجّه سلوك الأفراد داخل المنظمات، ويحدد طريقة التفكير، والتواصل، واتخاذ القرار. وفي البيئات الصحية، تصبح هذه الثقافة حجر الأساس في توجيه الأداء المهني لفرق العمل متعددة التخصصات، حيث تتقاطع العوامل التقنية والإنسانية في بيئة عمل معقدة وعالية المخاطر.

إن فهم الثقافة التنظيمية وتحليلها أصبح ضرورة استراتيجية لأي منظمة صحية تطمح إلى تحسين جودة خدماتها، وتعزيز أداء كوادرها، وتحقيق رضا المستفيدين، فالثقافة ليست مجرد قيم وشعارات، بل هي منظومة متكاملة من القناعات والسلوكيات التي تُترجم يوميًا في الممارسة المهنية داخل المستشفيات والمراكز الصحية.

١،١،٢ مفهوم الثقافة التنظيمية

تعد الثقافة التنظيمية من أكثر المفاهيم حيوية وتأثيرًا في بيئة العمل، إذ تمثل الإطار غير الرسمي الذي يحكم سلوكيات الأفراد والجماعات داخل المنظمات، ويوجه طريقة التفكير واتخاذ القرار والتفاعل، وقد تنوعت تعريفات الباحثين لهذا المفهوم باختلاف الزوايا النظرية والتطبيقية، إلا أنها تتقاطع حول جوهر مشترك يتمثل في القيم والمعتقدات المشتركة التي تحدد هوية المنظمة وتوجه مساراتها السلوكية.

فقد عرّف Schein (2021) الثقافة التنظيمية بأنها: "مجموعة من الافتراضات الأساسية التي تم اختراعها أو اكتشافها أو تطويرها من قبل مجموعة معينة أثناء تعلمها كيفية التعامل مع مشكلاتها

الخارجية والتكامل الداخلي، وتُعتبر صالحة بما يكفي لتُعلم للأعضاء الجدد الطريقة الصحيحة للإدراك والتفكير والشعور حيال تلك المشكلات". أما (Ahsan & Lestari (2023) فركّزا على البعد السلوكي، حيث وصفا الثقافة التنظيمية بأنها: "الأنماط المشتركة من السلوك والمعايير والقيم التي تحكم العلاقة بين الموظفين داخل المنظمة، وتؤثر في التزامهم وإنتاجيتهم واتجاهاتهم نحو العمل".

من جهة أخرى، يرى (Al-Harbi (2024 أن الثقافة التنظيمية في القطاع الصحي هي: "المنظومة غير الرسمية من القيم والمعتقدات المهنية التي تسود بين العاملين في المرافق الصحية، وتشكل طريقة تفكيرهم وتعاونهم، وتؤثر على جودة الخدمات المقدمة ورضا المرضى". وتُعرفها (Hulkova et al. (2024 على أنها: "الإطار الأخلاقي والسلوكي الذي يُحدد توقعات التصرفات المقبولة داخل مؤسسة الرعاية الصحية، ويؤثر في رضا العاملين وقدرتهم على التعامل مع الضغوط المهنية".

أما الباحثون العرب، فقد أشار قدور (2024) إلى أن الثقافة التنظيمية هي: "ذلك النمط المتكرر من القيم والمعايير المتفق عليها ضمن المؤسسة، والذي يتجلى في سلوك الأفراد وطريقة اتخاذ القرارات داخلها، ويُعد محركاً أساسياً للابتكار والفعالية".

في حين تؤكد أمين وصحراوي (2023) أن الثقافة التنظيمية: "مجموعة من المبادئ والرموز والسلوكيات التي تسود بين العاملين وتُشكل الأساس الذي تُبنى عليه هوية المؤسسة وولاء العاملين لها".

و يرى الباحث أن الثقافة التنظيمية في السياق الصحي لا تقتصر على كونها مفاهيم نظرية أو شعارات مؤسسية، بل هي بُنية سلوكية وعملية متجذرة تؤثر على الأداء اليومي لفرق العمل الصحية، ويؤمن الباحث أن الثقافة التنظيمية الصحية الفعالة تقوم على القيادة الداعمة، الأخلاق المهنية، الشفافية، والالتزام المستمر بالجودة، وهي عناصر جوهرية لبناء بيئة مهنية مرنة وآمنة وذات أداء عالٍ.

٢,١,٢ أهمية الثقافة التنظيمية في بيئة العمل الصحي

تتجلى أهمية الثقافة التنظيمية في بيئة العمل الصحي في كونها تشكل الإطار المرجعي الذي يُحدد طريقة تفكير وسلوك العاملين داخل المؤسسات الصحية، ويؤثر بصورة مباشرة على جودة الرعاية المقدمة،

وأداء الفرق الصحية، وسلامة المرضى، فالمؤسسات الصحية لا تعتمد فقط على الهياكل التنظيمية والإجراءات الإدارية، بل على الثقافة السائدة التي تضمن الاتساق، والانضباط، والانخراط المهني بين العاملين. (Ahsan & Lestari, 2023)

وتبرز الأهمية الأولى للثقافة التنظيمية في تعزيز جودة الرعاية الصحية، حيث تشير الأدبيات إلى أن الثقافة التي تركز على القيم المهنية، والتعاون، والانفتاح على التعلم، ترتبط ارتباطاً وثيقاً بتحسين الممارسات السريرية وتقليل الأخطاء الطبية. (Sprajc & Lukhanin, 2022) فبيئة العمل التي تدعم الملاحظات البناءة وتقبل النقد، تسهم في تقويم الأداء المستمر، وتعزيز الثقة بين أعضاء الفريق الطبي.

كما تُعد الثقافة التنظيمية أداة فعالة في تحسين التنسيق والعمل الجماعي، خاصة أن الرعاية الصحية تعتمد على فرق متعددة التخصصات. وجود ثقافة تشجع على المشاركة والتعاون يسهل تبادل المعلومات، ويُعزز فهم الأدوار والمسؤوليات، ما يؤدي إلى قرارات علاجية أكثر فعالية، كما أكد ذلك ديوب وخطاب (٢٠٢٢) في دراستهما حول فاعلية فرق العمل في المستشفيات.

إضافة إلى ذلك، فإن الثقافة التنظيمية الإيجابية تُسهم في رفع الرضا الوظيفي وخفض معدلات الاحتراق النفسي بين العاملين، وهو ما أكدته دراسة (Hulkova et al. (2024 التي وجدت أن العلاقة بين الثقافة الصحية والرضا المهني كانت قوية بشكل خاص بين الممرضين في البيئات الضاغطة. كما أشار Hoxha et al. (2024 إلى أن الثقافة التي تعزز القيم الإنسانية والدعم النفسي تساعد في الاحتفاظ بالكفاءات وتقليل تسرب الموظفين.

و تلعب الثقافة التنظيمية دوراً حاسماً في إدارة التغيير داخل المؤسسات الصحية، خصوصاً في ظل التحولات الرقمية والطبية المستمرة. الثقافة المرنة والداعمة للابتكار تُسهّل تبني النظم الجديدة، وتكسر مقاومة التغيير، كما أوضح شريرو وآخرون (٢٠٢٢) في دراستهم حول الثقافة التنظيمية والتحول الرقمي.

كذلك، تسهم الثقافة التنظيمية في تعزيز الامتثال للسياسات والمعايير الأخلاقية، وهو أمر حاسم في القطاع الصحي الذي يتعامل مع قضايا حياة وموت، فالثقافة التي تُشجع على النزاهة، الشفافية،

والالتزام، تُقلل من فرص التلاعب أو الإهمال، وتدعم سمعة المنشأة الطبية على المدى البعيد (Vahedi et al., 2024).

وأخيرًا، تعزز الثقافة التنظيمية من ولاء العاملين وانتمائهم للمؤسسة، إذ يشعر الأفراد أنهم جزء من كيان مشترك يحمل رسالة إنسانية ومهنية. هذا الشعور بالانتماء ينعكس إيجابًا على الأداء الفردي والجماعي، ويؤدي إلى بيئة مستقرة وأكثر استدامة (أمين & صحراوي، ٢٠٢٣).

٣,١,٢ أهداف الثقافة التنظيمية

تُعد الثقافة التنظيمية من الركائز الأساسية التي توجه سلوك العاملين وتؤطر العلاقات الوظيفية داخل أي منظمة، وتكتسب أهميتها بصورة مضاعفة في المؤسسات الصحية نظرًا لطبيعة العمل المعقدة والحساسية، وللثقافة التنظيمية مجموعة من الأهداف التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها لضمان استقرار بيئة العمل ورفع كفاءتها.

أولاً: توحيد الرؤية والسلوك المهني

تهدف الثقافة التنظيمية إلى خلق تجانس داخلي بين العاملين من خلال ترسيخ قيم وسلوكيات مشتركة، تساعد على تقليل التباين في تفسير المواقف التنظيمية، وتوجيه السلوك نحو الأهداف المؤسسية، بما يضمن انسجام الأفراد والجماعات مع التوجهات العامة للمؤسسة (Almutairi et al., 2022).

ثانيًا: تعزيز الالتزام والولاء المؤسسي

تسهم الثقافة التنظيمية في غرس مشاعر الانتماء لدى العاملين، من خلال تبني قيم مثل العدالة، الاحترام، والتقدير المتبادل، ما يؤدي إلى تعزيز الولاء وتقليل معدلات الدوران الوظيفي، وهو ما أكدته دراسة أمين وصحراوي (٢٠٢٣) في تطبيقها على المؤسسات النفطية.

ثالثًا: دعم بيئة عمل محفزة وأمنة

من الأهداف الأساسية للثقافة التنظيمية أيضًا خلق بيئة تنظيمية مستقرة تسودها الثقة، وتشجع على المبادرة والابتكار، وتقلل من التوتر والصراعات، لا سيما في القطاعات التي تتطلب تديسقًا عاليًا مثل الرعاية الصحية (Vahedi et al., 2024).

رابعًا: توجيه سلوك الأفراد نحو الأداء الفعال

تعمل الثقافة التنظيمية على تشكيل القواعد غير المكتوبة التي تحدد ما هو مقبول ومرفوض داخل المنظمة، وتساعد على ضبط السلوكيات الفردية، وتوجيهها نحو الأداء المتقن والجماعي، بما يتوافق مع القيم المؤسسية (Nambiyar, 2023).

خامسًا: تعزيز القدرة على التكيف مع التغيير

تُساهم الثقافة التنظيمية الإيجابية في رفع مرونة المؤسسة وقدرتها على التفاعل مع التحديات الداخلية والخارجية، سواء تعلق الأمر بالتكنولوجيا الجديدة أو التغيرات في متطلبات الخدمة أو حتى الأزمات الصحية، كما أشار إلى ذلك شريرو وآخرون (٢٠٢٢) في دراستهم حول التغيير الثقافي المرتبط بالذكاء الاصطناعي.

سادسًا: دعم جودة اتخاذ القرار

من خلال نشر ثقافة تشجع على التفكير النقدي والمشاركة، تُمكن الثقافة التنظيمية القيادات والموظفين من اتخاذ قرارات مبنية على بيانات دقيقة، وتبادل وجهات النظر، ما يرفع من جودة وكفاءة القرارات السريرية والإدارية (Çağatay et al., 2024).

سابعًا: تعزيز التعلم التنظيمي المستمر

تهدف الثقافة التنظيمية كذلك إلى بناء ثقافة تعلم تدفع العاملين لتبادل المعرفة، والتفاعل مع التحديات كمصادر للتطوير المهني والتحسين المستمر، مما يعزز الابتكار ويقلل من الأخطاء المتكررة في الممارسات اليومية (Hoxha et al., 2024).

٤,١,٢ أبعاد الثقافة التنظيمية

🔹 القيم الأخلاقية (Ethical Values)

تمثل القيم الأخلاقية جوهر الثقافة التنظيمية، فهي الأساس الذي يُبنى عليه كل سلوك فردي وجماعي داخل المؤسسة. في البيئات الصحية، تصبح هذه القيم أكثر أهمية نظرًا للطبيعة الحساسة للعمل وتأثيره المباشر على حياة المرضى وسلامتهم. تشمل القيم الأخلاقية مبادئ مثل النزاهة، الصدق، العدالة، الشفافية، والمسؤولية. فالأخلاق لا تقتصر فقط على الامتثال للمعايير القانونية والتنظيمية، بل تتجاوز ذلك إلى خلق جو من الثقة المتبادلة بين الموظفين والإدارة والمرضى.

يؤكد (Saavedra et al. (2024 أن المؤسسات التي تعزز القيم الأخلاقية تكون أكثر قدرة على تقليل سلوكيات الفساد أو الإهمال، وتوفير بيئة عمل تحفز على الالتزام المهني والشفافية، وهذه القيم تلعب دورًا حيويًا في تشكيل "الضمير التنظيمي" الذي يوجه العاملين إلى اتخاذ القرارات التي تراعي المصلحة العامة وسلامة المريض، حتى في حالات الضغط والظروف المعقدة. علاوة على ذلك، تُعد القيم الأخلاقية في المؤسسات الصحية قوة محركة نحو التعاطف المهني والرحمة، مما يُساهم في تحسين جودة التفاعل بين مقدمي الخدمة والمرضى، ويعزز صورة المؤسسة ويُرسخ سمعتها المجتمعية.

🔹 دعم القيادة (Leadership Support)

القيادة هي المحور الحيوي الذي تلتف حوله الثقافة التنظيمية، وهي القادرة على تعزيزها أو إضعافها. دعم القيادة يعني توفير بيئة تشجع الموظفين على الابتكار، والمشاركة في صنع القرار، وتحمل المسؤولية، كما يعني أن يكون القائد قدوة في الالتزام بالقيم والمعايير المؤسسية.

وتشير الدراسات إلى أن القيادة التحويلية التي تحفز الموظفين من خلال الرؤية المشتركة، والاحترام، والاعتراف بالجهود، تساهم بشكل مباشر في بناء ثقافة إيجابية تدعم الأداء الفردي والجماعي (Al-Harbi, 2024).

في المستشفيات، يعتبر دعم القيادة من أهم العوامل التي تؤثر في قدرة الفرق الصحية على التنسيق والتعاون، إذ إن القادة الفاعلين يمكنون الفرق من تجاوز التحديات، ويخففون من ضغوط العمل، ويرفعون معنويات الأفراد، مما ينعكس إيجابيًا على جودة الرعاية المقدمة. بالإضافة إلى ذلك، يُعد الدعم القيادي عنصرًا أساسيًا في تمكين الموظفين وتطوير مهاراتهم، من خلال توفير فرص التدريب، والملاحظات البناءة، وإزالة العوائق البيروقراطية.

❶ العمل الجماعي والمشاركة (Teamwork and Participation)

يُعتبر العمل الجماعي والمشاركة من الأبعاد الحيوية التي تحدد مدى نجاح الثقافة التنظيمية في تحقيق أهدافها. في القطاع الصحي، حيث تتطلب الرعاية تنسيقًا عاليًا بين مختلف التخصصات، يصبح العمل الجماعي أساسًا لا غنى عنه.

تشير أمين وصحراوي (2023) إلى أن المشاركة الفعالة في اتخاذ القرار، وتبادل المعلومات، وتقاسم المسؤوليات بين أعضاء الفريق تعزز من الشعور بالانتماء وتقلل من الصراعات الداخلية. وتعزز الثقافة العمل الجماعي تبني بيئة تشجع على التعاون بدلاً من المنافسة، وتكسر الحواجز بين الأقسام والتخصصات المختلفة، مما يُسهل تبادل الخبرات والمعرفة، ويساهم في اتخاذ قرارات علاجية أفضل. كما أن المشاركة تنمي مفهوم المسؤولية المشتركة، حيث يشعر كل عضو في الفريق بأنه جزء لا يتجزأ من العملية العلاجية، وله دور حاسم في النتائج النهائية، مما يرفع من جودة الأداء ويقلل من الأخطاء الطبية (عامر وآخرون، ٢٠٢٣).

وبالتالي، يمكن اعتبار العمل الجماعي والمشاركة الركيزة التي تبني من خلالها الفرق الصحية ثقافة الثقة والتعاون، والتي تُعد ضرورية في بيئة العمل المعقدة والديناميكية.

❷ التواصل التنظيمي (Organizational Communication)

التواصل التنظيمي هو الأداة التي تترجم الثقافة إلى ممارسات يومية ملموسة، فهو الرابط الحيوي بين الأفراد والمستويات الإدارية المختلفة. جودة التواصل داخل المنظمة تحدد مدى وضوح الأهداف، سرعة

تبادل المعلومات، وشفافية القرارات، وهي عوامل رئيسية تؤثر على كفاءة العمل. تُظهر الدراسات أن ضعف التواصل هو أحد أبرز أسباب فشل فرق العمل الصحية، حيث يؤدي إلى سوء الفهم، تأخير القرارات، وزيادة معدلات الخطأ (ديوب وخطاب، ٢٠٢٢).

في المقابل، تؤدي ثقافة التواصل الفعال إلى خلق بيئة عمل يشعر فيها الجميع بأن صوتهم مسموع، ويتم تبادل المعلومات بحرية ومسؤولية، ما يعزز من قدرة الفرق على التنسيق الفوري في حالات الطوارئ وتحسين جودة الرعاية.

علاوة على ذلك، فإن التواصل التنظيمي لا يقتصر على نقل المعلومات فقط، بل يشمل التغذية الراجعة المستمرة التي تتيح الفرصة للتحسين والتطوير المستمر، فضلاً عن بناء علاقات مهنية إيجابية تقوم على الاحترام والثقة.

🎯 التركيز على الجودة (Focus on Quality)

التركيز على الجودة هو البعد الذي يعكس التزام المنظمة المستمر بالتميز والابتكار في تقديم الخدمات، وهو يتجسد في ثقافة العمل اليومية، حيث يصبح تحسين الأداء، وتقليل الأخطاء، والالتزام بالمعايير جزءاً من هوية المؤسسة.

تُعتبر الجودة في القطاع الصحي أمراً حيوياً لأنه مرتبط مباشرة بسلامة المرضى ورضاهم، وقد أشارت دراسة (Vahedi et al. (2024 إلى أن ثقافة الجودة تحفز على تطوير إجراءات العمل، ومراقبة النتائج، وتحسين الخدمات باستمرار.

وجود ثقافة تُعلي من شأن الجودة يجعل الموظفين أكثر وعياً بأهمية المراجعة الذاتية، والتعلم من الأخطاء، والالتزام بالمعايير الأخلاقية والمهنية، مما يعزز من استدامة الأداء المتميز.

كما أن التركيز على الجودة يدفع المنظمات إلى اعتماد نهج التقييم والتطوير المستمر، ويشجع على تبني تقنيات وأساليب حديثة لتحسين الرعاية الصحية، ويحفز الابتكار التنظيمي (بوعلام وبركان، ٢٠٢٤).

بالتالي، يُعتبر هذا البُعد عاملاً محوريًا في بناء ثقافة تنظيمية صحية قادرة على التكيف مع التغيرات السريعة والمتطلبات المتزايدة لقطاع الرعاية الصحية.

٥,١,٢ أثر الثقافة التنظيمية على المنظمات الصحية

تلعب الثقافة التنظيمية دورًا جوهريًا في تحديد أداء المنظمات الصحية ومدى تحقيقها لأهدافها الاستراتيجية، نظرًا لتداخل العوامل البشرية والتنظيمية والتقنية في بيئة الرعاية الصحية المعقدة. إذ تُشكل الثقافة التنظيمية الإطار الذي يؤثر على سلوك الأفراد والجماعات، ويحدد مستوى التعاون، والابتكار، وجودة الخدمات المقدمة.

١. تحسين جودة الرعاية الصحية

تساهم الثقافة التنظيمية الإيجابية في تعزيز جودة الرعاية الصحية من خلال ترسيخ قيم الالتزام، السلامة، والمسؤولية الجماعية. فقد أظهرت دراسة (Hoxha et al. (2024 أن وجود ثقافة تنظيمية داعمة يحفز الفرق الطبية على الالتزام بالبروتوكولات والإجراءات الطبية الدقيقة، مما يقلل من الأخطاء الطبية ويحسن من نتائج المرضى.

٢. تعزيز العمل الجماعي والتنسيق

تشجع الثقافة التنظيمية التي تركز على المشاركة والتواصل الفعال على تكوين فرق عمل متماسكة، تساهم في تحسين التنسيق بين مختلف التخصصات الصحية، وقد بينت دراسة ديوب وخطاب (2022) أن ضعف الثقافة التنظيمية يؤدي إلى زيادة الصراعات، وتأخير اتخاذ القرارات، وهو ما يؤثر سلباً على استمرارية وجودة الخدمات الصحية.

٣. رفع مستوى رضا الموظفين والاحتفاظ بهم

تنعكس الثقافة التنظيمية الإيجابية على مستويات رضا العاملين في القطاع الصحي، حيث يشعر الموظفون بالدعم والتقدير مما يقلل من معدلات الاحتراق النفسي والتسرب الوظيفي، وفقًا لـ Hulkova et al.

al. (2024). فإن ثقافة العمل الصحية المستقرة تدعم استدامة الموارد البشرية المؤهلة في المؤسسات الصحية.

٤. تعزيز القدرة على التكيف مع التغيرات

في ظل التطورات السريعة في مجال التكنولوجيا الصحية، تلعب الثقافة التنظيمية دورًا محوريًا في تمكين المؤسسات الصحية من التكيف مع التغيرات المستمرة، واعتماد الابتكارات الجديدة، كما أشار شريرو وآخرون (2022) في دراستهم حول تأثير الثقافة على تبني التحول الرقمي.

٥. دعم اتخاذ القرار وتحسين الأداء

توفر الثقافة التنظيمية إطارًا موحدًا يسهل عملية اتخاذ القرارات السريعة والإدارية، ويعزز المساءلة والشفافية، مما ينعكس على فعالية الأداء التنظيمي، وأكدت دراسة (Al-Harbi 2024) أن المنظمات ذات الثقافة التنظيمية القوية تمتلك قدرة أعلى على حل المشكلات والتعامل مع الأزمات بشكل أكثر كفاءة.

٦. بناء سمعة مؤسسية قوية

تؤثر الثقافة التنظيمية أيضًا على الصورة العامة للمؤسسة الصحية في المجتمع، حيث تعزز الثقافة الإيجابية من ثقة المرضى والمستفيدين، وتدعم العلاقات مع الجهات التنظيمية والشركاء. الثقافة التي تبرز القيم المهنية والأخلاقية ترفع من مكانة المؤسسة، وتساهم في جذب الكفاءات والموارد.

إجمالاً، يمكن القول إن الثقافة التنظيمية هي العنصر الحاسم الذي يحدد نجاح أو فشل المؤسسات الصحية في بيئاتها المتغيرة، فهي ليست فقط مجموعة قيم وسلوكيات، بل هي منظومة متكاملة تؤثر في كل جانب من جوانب العمل الصحي.

المبحث الثاني:فاعلية فرق العمل الصحية

تمهيد

تشكل فرق العمل الصحية العمود الفقري لأي نظام رعاية صحية متطور، حيث تتطلب طبيعة الخدمات الصحية المتعددة التخصصات والتقنية تضافر جهود مجموعة من المهنيين الصحيين لتحقيق أفضل نتائج ممكنة للمرضى. ففي بيئات الرعاية الصحية، يواجه العاملون تحديات معقدة تتمثل في التنسيق الدقيق بين التخصصات المختلفة، وإدارة الحالات الطارئة، وضمان تقديم رعاية مستمرة وآمنة، وتبرز أهمية فاعلية فرق العمل كعامل رئيسي يحدد مدى نجاح المؤسسات الصحية في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، سواء على مستوى جودة الخدمات، أو تحسين تجربة المرضى، أو رفع كفاءة استخدام الموارد. وتعرف فاعلية فرق العمل بأنها القدرة على تحقيق الأهداف المشتركة بكفاءة وفعالية، مع المحافظة على رضا أعضاء الفريق واستمرارية الأداء الجيد في ظل ضغوط العمل المتزايدة، وتتميز فرق العمل الصحية بخصوصيات فريدة، منها التداخل المعرفي بين التخصصات، والحاجة إلى اتخاذ قرارات سريعة ومبنية على معلومات دقيقة، بالإضافة إلى ضرورة التعامل مع عوامل نفسية واجتماعية تؤثر في ديناميكية الفريق.

إن تعزيز فاعلية فرق العمل الصحية لا يقتصر فقط على تحسين التعاون بين الأفراد، بل يمتد إلى تعزيز القدرات التنظيمية، وتطوير مهارات التواصل، وتفعيل آليات اتخاذ القرار الجماعي، مما يؤدي إلى رفع جودة الخدمات وتقليل الأخطاء الطبية، وتحقيق استدامة الأداء في بيئة متغيرة ومتطلبة. لذلك، تحظى دراسة فاعلية فرق العمل الصحية بأهمية كبيرة في البحث العلمي والإداري، حيث تقدم رؤى وأدوات تساعد المؤسسات الصحية على تحسين أدائها والارتقاء بمستوى الرعاية الصحية المقدمة.

١,٢,٢ مفهوم فاعلية فرق العمل

تُعرف فاعلية فرق العمل بأنها القدرة على تحقيق الأهداف المشتركة بكفاءة عالية، مع المحافظة على رضا الأعضاء واستمرارية الأداء المتميز عبر الزمن، و تعكس مدى قدرة الفريق على التعاون والتنسيق بين أعضائه لتحقيق نتائج إيجابية تتماشى مع متطلبات المنظمة والمستفيدين.

وفقاً لـ (Tannenbaum et al., 2022)، فاعلية فرق العمل هي "مدى نجاح الفريق في تحقيق أهدافه

المحددة مع المحافظة على الروح الجماعية والتواصل الفعال بين أعضائه".

وفي السياق الصحي، تعتبر فاعلية فرق العمل مقياساً حيويًا يحدد جودة الرعاية المقدمة، حيث تشمل القدرة على اتخاذ قرارات سريعة ودقيقة، والتعامل مع الحالات الطارئة، وضمان سلامة المرضى (Hulkova et al., 2024).

كما يؤكد ديوب وخطاب (2022) أن فاعلية فرق العمل تتجلى في ثلاثة أبعاد رئيسية: الإنجاز الجماعي، جودة العلاقات داخل الفريق، واستدامة الأداء في ظل الضغوط المهنية.

و تتطلب الفرق الصحية فاعلية عالية بسبب التعقيدات المتعددة في بيئة العمل الطبي، التي تستلزم توازنًا دقيقًا بين المعرفة العلمية، المهارات العملية، والتفاعل الإنساني، الأمر الذي يجعل من فاعلية الفرق الصحية محورًا مركزيًا في تحسين النتائج الصحية وتقليل معدلات الخطأ.

من جانب آخر، أشار (Saavedra et al., 2024) إلى أن الفاعلية تشمل القدرة على دمج المعرفة والتخصصات المتعددة، وتحقيق التناغم بين الأعضاء بغرض تحسين نتائج المرضى.

كما أوضح عامر وآخرون (2023) أن فاعلية الفرق الصحية لا تقتصر على المهارات التقنية فقط، بل تشمل القدرة على التفاعل الاجتماعي والمهني ضمن بيئة عمل معقدة ومتغيرة.

يؤمن الباحث أن فاعلية الفرق الصحية تتطلب توافر عناصر متعددة مثل وضوح الأهداف، التواصل المفتوح، المشاركة في اتخاذ القرار، والتناسق بين الأعضاء، بالإضافة إلى دعم القيادة والثقافة التنظيمية الإيجابية التي تعزز من بيئة التعاون.

٢,٢,٢ أهمية فاعلية فرق العمل الصحية

تُعد فاعلية فرق العمل الصحية من العوامل الأساسية التي تحدد جودة وكفاءة الخدمات الصحية المقدمة، إذ تؤثر بشكل مباشر على نتائج المرضى، وأداء المؤسسات الصحية، ورضا العاملين، وفي

ظل التحديات المتزايدة التي تواجه القطاع الصحي، مثل تعقيد الحالات المرضية، والضغط الزمني، والحاجة إلى اتخاذ قرارات سريعة ودقيقة، تظهر أهمية تحقيق فاعلية عالية في فرق العمل.

أولاً، تسهم الفاعلية في تحسين جودة الرعاية الصحية من خلال تعزيز التنسيق بين التخصصات المختلفة، مما يقلل من الأخطاء الطبية ويضمن استمرارية الرعاية بطريقة متكاملة (Hulkova et al., 2024). فرق العمل الفعالة تتيح تبادلًا سلسًا للمعلومات والخبرات، ما يُعزز من دقة التشخيص وفعالية العلاجات.

ثانيًا، ترفع الفاعلية من كفاءة الأداء التشغيلي للمؤسسات الصحية، حيث يتم توزيع المهام بشكل واضح، وتجنب التكرار والازدواجية في الإجراءات، مما يؤدي إلى تقليل الهدر في الموارد وتحسين استخدام الوقت (ديوب وخطاب، ٢٠٢٢).

ثالثًا، تساهم فرق العمل الصحية الفعالة في زيادة رضا الموظفين وتحسين بيئة العمل، إذ يشعر أعضاء الفريق بالدعم والتقدير، وتتحقق لديهم روح التعاون والثقة، مما يقلل من معدلات الاحتراق الوظيفي والتسرب (Saavedra et al., 2024).

رابعًا، تلعب الفاعلية دورًا حاسمًا في تعزيز القدرة على التكيف مع التحديات والأزمات، مثل تفشي الأمراض أو الحالات الطارئة، إذ تمكن الفرق من اتخاذ قرارات سريعة وفعالة والتنسيق بين الموارد بكفاءة عالية (عامر وآخرون، ٢٠٢٣).

خامسًا، تساهم الفاعلية في تحسين تجربة المرضى ورضاهم، حيث يشعر المرضى بأنهم في رعاية فريق متكامل ومتعاون، مما يعزز الثقة والالتزام بالعلاج ويؤثر إيجابيًا على النتائج الصحية.

تُعد فاعلية فرق العمل الصحية ركيزة لا غنى عنها لتحقيق الأداء المتميز في المؤسسات الصحية، وتعزيز الاستجابة لمتطلبات الرعاية المعاصرة، وبالتالي فهي محور رئيسي للبحث والتطوير في قطاع الصحة.

٣,٢,٢ أهداف فرق العمل الصحية

تُعد أهداف فرق العمل الصحية محورية في توجيه سلوك الأعضاء وتحقيق التكامل المنشود بين مختلف التخصصات داخل المنظمات الصحية، وهي تعكس الرؤية الشاملة لكيفية تقديم رعاية صحية متكاملة وفعالة. وقد تناول الباحثون هذه الأهداف من زوايا متعددة، مؤكدين أهميتها في رفع جودة الأداء وضمان استمرارية تقديم الخدمات.

وكما يشير Saavedra et al. (2024)، فإن الهدف الأول والأكثر جوهرية يتمثل في تقديم رعاية صحية شاملة ومتكاملة، حيث يُبرزون أن الفرق الصحية الفعالة تعمل على دمج مهارات وخبرات الأعضاء المتنوعة لتغطية جميع جوانب حالة المريض، ما يقلل من التكرار ويعزز من دقة التشخيص والعلاج.

وكما يؤكد Hoxha et al. (2024)، فإن من أهم الأهداف هو تحسين جودة الرعاية وسلامة المرضى، وذلك من خلال تعزيز الرقابة المتبادلة وتقليل معدلات الأخطاء الطبية، حيث أظهرت أبحاثهم أن الفرق ذات الأهداف الواضحة والقيم المشتركة تحقق نتائج صحية أفضل وتقلل من الحوادث السريرية.

ويشير عامر وآخرون (2023) إلى أن هدف دعم اتخاذ القرار السريري والإداري يُعد من أهم وظائف فرق العمل الصحية، خاصة في بيئات الرعاية الحرجة، حيث يؤكدون أن التفاعل بين التخصصات المختلفة يسمح باتخاذ قرارات أكثر شمولية وموضوعية، ويقلل من احتمالية التحيز الفردي، مما يعزز فعالية التدخلات العلاجية.

وكما يشير Nambiyar (2023)، فإن من بين الأهداف الأساسية كذلك تحسين الكفاءة التشغيلية وتقليل الهدر، وذلك عبر تنظيم توزيع المهام داخل الفريق، ومنع الازدواجية في الإجراءات، مما يُساهم في استغلال الموارد المتاحة بشكل أمثل وتحقيق الاستدامة في العمل.

ويؤكد Saavedra et al. (2024) أيضًا على أن فرق العمل تسعى إلى تحسين بيئة العمل ورفع الروح المعنوية، من خلال بناء مناخ من الثقة والاحترام المتبادل، ما يقلل من الصراعات، ويُعزز التزام الأعضاء بالمؤسسة، وبالتالي يرفع من جودة الأداء العام.

وكما يشير عامر وآخرون (2023) ، فإن فرق العمل الصحية تلعب دورًا مهمًا في دعم التعلم المستمر ونقل المعرفة بين الأعضاء، حيث يُمكن هذا الهدف الفرق من مواجهة التحديات الجديدة بمهارات متطورة، ويعزز من التكيف مع المتغيرات السريعة في بيئة الرعاية الصحية.

وأخيرًا، يبرز من خلال دراسات متعددة، ومنها دراسة (Hoxha et al. (2024، أن هدف تحسين تجربة المريض وزيادة رضاه يُعد عنصرًا حاسمًا في تقييم نجاح فرق العمل الصحية، حيث إن التنسيق المتكامل بين أعضاء الفريق يخلق لدى المريض شعورًا بالأمان والثقة، مما يؤثر إيجابيًا على التزامه بالخطة العلاجية والنتائج الصحية النهائية.

يرى الباحث أن هذه الأهداف ليست منفصلة أو مستقلة، بل هي حلقات متصلة تشكل شبكة مترابطة من العناصر التي يجب أن تتكامل داخل فرق العمل الصحية.

٤,٢,٢ العوامل المؤثرة في فاعلية فرق العمل الصحية

تُعد فاعلية فرق العمل الصحية نتاجًا مركبًا لتفاعل مجموعة من العوامل التنظيمية والسلوكية والبنوية، التي تشكل البيئة التي يعمل فيها الفريق وتؤثر في جودة التعاون بين أعضائه، ودرجة التناغم، ومستوى الأداء. وقد أثبتت الأدبيات أن هذه العوامل ليست مستقلة عن بعضها البعض، بل إنها تتشابك لتؤثر بشكل جماعي ومركب على أداء الفرق في بيئات العمل الصحية المعقدة. ويمكن تصنيف هذه العوامل ضمن عدة محاور رئيسية كما يلي:

أولاً: القيادة الداعمة والتحفيزية

تُعد القيادة من أبرز العوامل الحاسمة في تحديد فاعلية فرق العمل، حيث يتوقف الكثير من أداء الفريق على الأسلوب القيادي المعتمد، ومدى دعم القائد لأعضاء الفريق، وتوفيره للبيئة الآمنة والمحفزة، وتشير دراسة (Al-Harbi (2024 إلى أن القادة الذين يمارسون القيادة التشاركية، ويستمعون إلى آراء

الفريق، ويشجعون التعبير عن الأفكار دون خوف، ينجحون في تعزيز روح العمل الجماعي، وتقوية الثقة، وتحقيق أعلى مستويات التنسيق.

القيادة الفعالة ليست فقط مصدر توجيه إداري، بل هي قوة محركة لبناء ثقافة الاحترام والدافعية، وهي التي تضع معايير واضحة وتوزيعًا منصفًا للمهام، وتُسهم في حل الخلافات وتحفيز الأداء، كما أن القائد الذي يحتضن التنوع داخل الفريق، ويدرك نقاط القوة لدى كل عضو، يستطيع تحقيق انسجام فعال يرفع من فاعلية الفريق ككل.

ثانيًا: الثقافة التنظيمية الداعمة

تلعب الثقافة التنظيمية دورًا جوهريًا في تشكيل المناخ العام الذي تعمل فيه الفرق الصحية. الثقافة التي تعزز قيم التعاون، والشفافية، والمساءلة، والانفتاح على التغذية الراجعة، تدعم فاعلية الفريق وتُحسن من علاقاته الداخلية.

وقد بيّنت دراسة (Saavedra et al. (2024 أن المؤسسات الصحية ذات الثقافة المرنة والمبنية على قيم العمل الجماعي تُسجل مستويات أعلى من الرضا الوظيفي والانخراط المهني، مما ينعكس إيجابيًا على أداء الفرق الصحية.

الثقافة التنظيمية الإيجابية تُعزز الالتزام الجماعي، وتُوفر قاعدة أخلاقية مشتركة، وتشجع على تبني أفضل الممارسات المهنية، كما تساعد الفرق على التكيف مع التغيرات المؤسسية أو التكنولوجية، وتقليل التوتر الناتج عن ضغوط العمل.

ثالثًا: وضوح الأدوار وتوزيع المسؤوليات

من العوامل الحيوية التي تؤثر في فاعلية الفرق هو مدى وضوح الأدوار بين الأعضاء وتوزيع المهام بطريقة عادلة ومتناسبة مع الكفاءة. فعندما تكون المهام محددة بدقة، والمسؤوليات مفهومة، يقل التداخل بين الأعضاء وتقل الصراعات الداخلية.

كما أشار ديوب وخطاب (2022) إلى أن غموض الأدوار داخل الفرق الصحية يؤدي إلى خلل في التنسيق، وتأخير القرارات، ورفع نسبة الخطأ، بينما يؤدي وضوح المهام إلى تسهيل الأداء وتحقيق الفاعلية الجماعية.

وضوح الأدوار أيضًا يساهم في رفع مستوى المساءلة الذاتية، إذ يشعر كل فرد بأن له دورًا محددًا يجب أن يؤديه بإتقان، مما يعزز الانتماء والالتزام الشخصي نحو الفريق.

رابعًا: جودة التواصل الداخلي

يُعتبر التواصل عنصرًا حاسمًا في فاعلية أي فريق، ويزداد أثره أهمية في الفرق الصحية التي تتطلب تبادلًا سريعًا ودقيقًا للمعلومات حول الحالات الطبية. التواصل الفعال يُساهم في تقليل الأخطاء، وتسريع اتخاذ القرار، وتحسين التفاهم بين أعضاء الفريق.

وقد أظهرت دراسة (Vahedi et al. (2024 أن المؤسسات التي تتبنى ثقافة تواصل مفتوح تتمتع بفرق أكثر تماسكًا وفاعلية، حيث يُتاح لكل عضو التعبير عن رأيه، ومشاركة معارفه، وتلقي التغذية الراجعة بشكل بناء.

العوائق في التواصل مثل انعدام الشفافية، أو تسلسل إداري معقد، أو نقص الأدوات التقنية، تؤثر سلبًا على الأداء، وتؤدي إلى تكرار الأخطاء وسوء التنسيق، مما يضعف فعالية الفريق ويضر بجودة الرعاية.

خامسًا: التدريب والتأهيل المستمر

يُعد توفر برامج التدريب والتطوير المهني من العوامل الأساسية التي ترفع من كفاءة الفرق الصحية. فالتغيرات السريعة في الأدوات الطبية والتقنيات العلاجية تتطلب تحديثًا مستمرًا للمهارات الفردية والجماعية.

كما تشير (Hoxha et al. 2024) إلى أن الفرق التي تتلقى تدريبات مشتركة تُظهر مستوى أعلى من التفاهم المهني والتكامل أثناء العمل، مما يُحسن الأداء ويزيد من سرعة الاستجابة للحالات الحرجة.

التدريب لا يقتصر على المعرفة السريرية، بل يجب أن يشمل مهارات التواصل، إدارة الصراع، اتخاذ القرار الجماعي، مما يُعزز من كفاءة التفاعل بين أعضاء الفريق ويزيد من مرونته التنظيمية.

سادسًا: الدعم الإداري والتقني

توفر الموارد الكافية والبنية التحتية المناسبة – سواء من حيث الأجهزة الطبية أو نظم المعلومات أو فرق الدعم الفني – له تأثير مباشر على فاعلية الفرق، و الفرق التي تعمل في بيئة داعمة إداريًا وتقنيًا تكون أكثر قدرة على التركيز في مهامها، واتخاذ قرارات دقيقة، دون انشغال بالعوائق اللوجستية أو نقص الموارد.

ويُشير (Nambiyar 2023) إلى أن فاعلية الفرق لا تعتمد فقط على المهارات البشرية، بل على تكامل النظام الإداري، وقدرته على إزالة العوائق وتمكين الأفراد.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

المقدمة

يتضمن هذا الفصل عرضاً تفصيلياً للمنهجية العلمية التي تم اتباعها في تنفيذ هذه الدراسة، وذلك من خلال تحديد نوعها، وأدواتها، وطريقة تصميمها، وجمع بياناتها، وتحليلها، وقد تم تصميم هذه المنهجية بما يتناسب مع طبيعة مشكلة الدراسة، وأهدافها، وتساؤلاتها.

١,٣ منهج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وهو المنهج الأكثر ملاءمة لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى تحليل 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.

ويُعد المنهج الوصفي التحليلي مناسباً لدراسة الظواهر التنظيمية في بيئات العمل الحقيقية، حيث يهدف إلى وصف الظاهرة كما هي قائمة من خلال جمع البيانات الميدانية، وتحليلها إحصائياً للكشف عن العلاقات بين المتغيرات، واختبار الفرضيات.

ويركز هذا المنهج على تفسير وتحليل المعطيات كما هي موجودة في الواقع دون تدخل في متغيراتها، مما يتيح فهماً أعمق للتفاعلات بين الثقافة التنظيمية وفاعلية فرق العمل الصحية، كما يسمح بقياس مدى التأثير الإحصائي لكل بُعد من أبعاد الثقافة التنظيمية على مؤشرات الفاعلية، باستخدام أساليب تحليل كمية دقيقة تعكس دقة وموثوقية النتائج.

٢,٣ مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين في مستشفى الملك خالد بنجران، وهو أحد المستشفيات المرجعية الكبرى التابعة لوزارة الصحة في المملكة العربية السعودية، وبحسب البيانات المتاحة عبر المنصات

الرسمية والمهنية) مثل(LinkedIn ، يُقدّر عدد العاملين في المستشفى بحوالي 2,309 موظفًا، يتوزعون على فئات مهنية مختلفة .

٣,٣ عينة الدراسة

نظرًا لكبر حجم مجتمع الدراسة، واعتمادًا على جدول (Krejcie & Morgan (1970) لتحديد حجم العينة المناسب للمجتمعات الكبيرة، تم تحديد حجم العينة بـ 330 مشاركًا على الأقل، وهو ما يُعد كافيًا من الناحية الإحصائية للحصول على نتائج يمكن تعميمها بدرجة ثقة ٩٥% وهامش خطأ لا يتجاوز ٥.٠%

وقد تم استخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية (Stratified Random Sampling) بهدف ضمان تمثيل جميع الفئات الوظيفية داخل المستشفى، حيث تم تقسيم مجتمع الدراسة إلى طبقات حسب المسمى الوظيفي (أطباء – تمريض – فنيون – إداريون – صيادلة)، وتم اختيار أفراد العينة من كل طبقة بنسبة تتناسب مع حجمها الفعلي داخل مجتمع المستشفى.

٤,٣ أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة على الاستبانة المغلقة كأداة رئيسية لجمع البيانات من أفراد العينة، نظرًا لما توفره من قدرة على قياس المتغيرات النفسية والتنظيمية بدقة، ولسهولة توزيعها وتحليلها إحصائيًا في مجتمع كبير ومتعدد التخصصات مثل العاملين في مستشفى الملك خالد.

وقد تم تصميم الاستبانة بعناية استنادًا إلى أدبيات نظرية رصينة ودراسات سابقة تناولت موضوع الثقافة التنظيمية وفاعلية فرق العمل الصحية، بما يضمن صلاحية الأداة في قياس الأبعاد المستهدفة من الدراسة، ومواءمتها للسياق الصحي محل البحث.

تتكون الاستبانة من ثلاثة أقسام رئيسية:

١- القسم الأول: البيانات الديموغرافية ويهدف إلى التعرف على خصائص المشاركين مثل: (الجنس، الفئة الوظيفية، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، القسم أو الإدارة، طبيعة العمل ضمن فريق صحي).

لـ القسم الثاني: الثقافة التنظيمية ويتناول هذا القسم المتغير المستقل، ويتكوّن من (25)فقرة موزعة على خمسة أبعاد رئيسية هي:

١. القيم الأخلاقية
٢. دعم القيادة
٣. العمل الجماعي والمشاركة
٤. التواصل التنظيمي
٥. التركيز على الجودة

وتمت صياغة الفقرات بما يعكس الإدراك الذاتي للعاملين تجاه بيئة العمل التنظيمية في المستشفى.

لـ القسم الثالث:فاعلية فرق العمل الصحية ويشمل هذا القسم ١٠ فقرات

واعتمدت الدراسة على مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة استجابة المشاركين لكل فقرة.

٥,٣ صدق الأداة

يُقصد بصدق الأداة (Validity) مدى قدرتها على قياس ما وضعت لقياسه بدقة وموضوعية. وقد حرص الباحث على التأكد من صدق الاستبانة المستخدمة في هذه الدراسة من خلال ثلاثة أنواع رئيسية من الصدق:

أولاً: الصدق الظاهري (Face Validity)

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين الأكاديميين والمتخصصين في مجالات الإدارة الصحية وعلم النفس التنظيمي، بهدف التأكد من مناسبة الصياغة وسلامة اللغة ووضوح الفقرات، بالإضافة إلى مدى تمثيلها الفعلي لكل بعد من أبعاد الدراسة، وقد تم الأخذ بملاحظاتهم العلمية وتعديل بعض العبارات لتكون أكثر وضوحًا وارتباطًا بالبيئة الصحية.

ثانيًا: الصدق المحتوى (Content Validity)

تمت مراجعة الاستبانة استنادًا إلى أدبيات علمية ونماذج معتمدة من دراسات سابقة في موضوع الثقافة التنظيمية وفرق العمل الصحية، مما يعزز من شمولية الأداة وارتباطها بالمفاهيم النظرية والميدانية ذات الصلة، وقد تم التأكد من أن الفقرات تغطي جميع أبعاد المتغيرات دون إغفال أو تكرار.

ثالثًا: الصدق التركيبي (Construct Validity)

للتحقق من الصدق التركيبي لأداة الدراسة، تم استخدام مصفوفة الارتباط البيئي بين أبعاد المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية)، وذلك لتحديد درجة الترابط الداخلي بين الأبعاد، ومدى تمثيلها جميعًا للبنية المفاهيمية للمتغير. وفيما يلي نتائج المصفوفة:

الجدول (١): مصفوفة الارتباط بين أبعاد الثقافة التنظيمية (n = 330)

البعد	القيم الأخلاقية	دعم القيادة	العمل الجماعي	التواصل التنظيمي	التركيز على الجودة
القيم الأخلاقية	1.00	0.69	0.73	0.64	0.71
دعم القيادة	0.69	1.00	0.76	0.72	0.68
العمل الجماعي	0.73	0.76	1.00	0.70	0.75
التواصل التنظيمي	0.64	0.72	0.70	1.00	0.67
التركيز على الجودة	0.71	0.68	0.75	0.67	1.00

وتشير القيم المرتفعة لمعاملات الارتباط بين كل بُعد والدرجة الكلية لمحور الثقافة التنظيمية (جميعها تتجاوز ٠,٨٠) إلى وجود اتساق داخلي مرتفع جدًا بين الفقرات التابعة لكل بُعد والمجال العام للمتغير، مما يعكس صدق الأداة في تمثيل مختلف جوانب الثقافة التنظيمية داخل بيئة المستشفى.

ويُلاحظ أن أعلى ارتباط سُجل في بعد العمل الجماعي والمشاركة (0.863) ، مما يدل على مركزية هذا البُعد في تشكيل الثقافة التنظيمية في السياق الصحي، كما أن بُعد دعم القيادة جاء ثانياً، مما يعزز من فرضية الدراسة بأن التفاعل القيادي الإيجابي ينعكس مباشرة على إدراك العاملين للثقافة التنظيمية.

٦,٣ ثبات أداة الدراسة (Reliability)

للتحقق من مدى ثبات أداة الدراسة، تم استخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لقياس درجة الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة، وذلك لكل بُعد من أبعاد المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) والمتغير التابع (فاعلية فرق العمل الصحية)، بالإضافة إلى حساب المعامل العام لكل محور. ويُعد معامل كرونباخ ألفا من أكثر الأساليب شيوعاً واستخداماً في الدراسات الاجتماعية والتنظيمية، حيث يُعبر عن مدى اتساق إجابات المشاركين عبر فقرات تقيس البُعد ذاته. وتشير القيم التي تفوق (٠,٧٠) إلى ثبات مقبول، في حين تعتبر القيم التي تتجاوز (٠,٨٠) مؤشراً على ثبات مرتفع جداً.

نتائج معامل كرونباخ ألفا لأبعاد الدراسة:

أولاً: المتغير المستقل – الثقافة التنظيمية

الجدول (٢) المتغير المستقل – الثقافة التنظيمية

البُعد	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
القيم الأخلاقية	5	0.85
دعم القيادة	5	0.88
العمل الجماعي والمشاركة	5	0.90
التواصل التنظيمي	5	0.86
التركيز على الجودة	5	0.87
المتغير المستقل ككل	25	0.93
المتغير التابع فاعلية فرق العمل الصحية	10	0.92

تشير النتائج إلى أن جميع قيم كرونباخ ألفا تجاوزت الحد المقبول (0.70) ، بل إن أغلبها تراوحت بين (٠,٨٥ – ٠,٩٣)، مما يدل على درجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة.

٧,٣ أساليب التحليل الإحصائي

اعتمدت الدراسة على مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية، باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS (الإصدار ٢٦)، بهدف معالجة البيانات الميدانية المستخرجة من الاستبانة وتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، وتم اختيار هذه الأساليب بما يتناسب مع طبيعة المتغيرات ومستوى القياس المعتمد (مقياس ليكرت الخماسي).

أولاً: الإحصاءات الوصفية

- استُخدمت لتحليل خصائص أفراد العينة وتوصيف استجاباتهم على فقرات الاستبانة، وتشمل:
- التكرارات والنسب المئوية: لتحليل البيانات الديموغرافية (الجنس، الوظيفة، سنوات الخبرة...).
 - المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لتحديد مستوى استجابات المشاركين على كل بُعد من أبعاد الثقافة التنظيمية وفاعلية فرق العمل.
 - تحليل أعلى وأدنى القيم: للكشف عن ترتيب الأبعاد بحسب إدراك العاملين لها.

ثانياً: اختبار صدق وثبات الأداة

- معامل ارتباط بيرسون: للتحقق من صدق الاتساق الداخلي بين الفقرات والدرجة الكلية لكل محور.
- معامل كرونباخ ألفا: لقياس الثبات والاتساق الداخلي لفقرات كل بُعد.

ثالثاً: الإحصاءات الاستدلالية

استخدمت هذه الأساليب لاختبار فرضيات الدراسة والكشف عن العلاقات بين المتغيرات كما يلي:

- تحليل الارتباط (Pearson Correlation): للكشف عن قوة واتجاه العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية وفاعلية فرق العمل الصحية.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد (Simple & Multiple Regression): لاختبار مدى تأثير الثقافة التنظيمية بأبعادها على فاعلية فرق العمل، وتحديد إسهام كل بُعد في التنبؤ بالمتغير التابع.

الفصل الرابع: تحليل البيانات

تمهيد

يهدف هذا الفصل إلى عرض وتحليل نتائج البيانات التي تم جمعها ميدانيًا باستخدام الاستبانة، وذلك للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها المتعلقة بتحديد 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 بنجران، وقد تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لإجراء التحليلات الكمية المناسبة، بما يشمل الإحصاء الوصفي والاستدلالي، مع عرض النتائج في جداول توضيحية ومناقشتها تفسيرياً.

١,٤ الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة

تم تحليل بيانات العينة من حيث: الجنس، الفئة الوظيفية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والإدارة أو القسم، ويهدف هذا التحليل إلى توصيف أفراد العينة وفهم خلفياتهم، وربط ذلك لاحقاً بمتغيرات الدراسة.

الجدول (٣) توزيع العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	184	55.8%
أنثى	146	44.2%
المجموع	330	100%

الشكل (١) توزيع العينة حسب الجنس

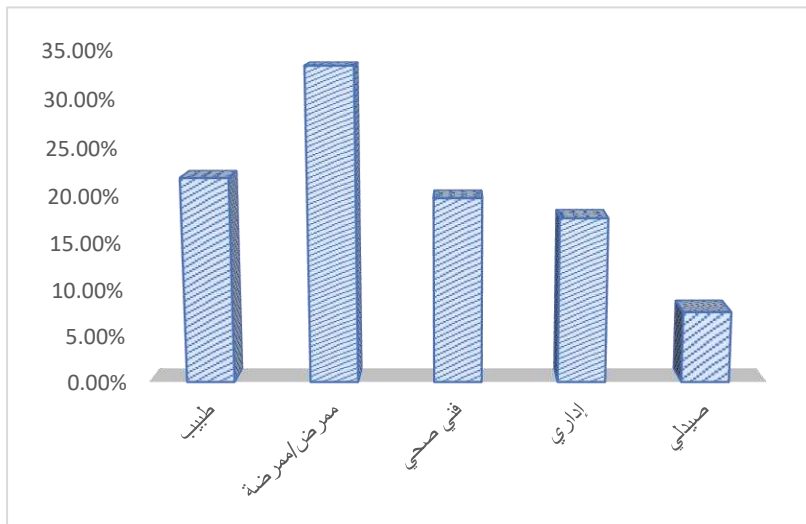


أظهرت نتائج التوزيع أن نسبة الذكور بلغت (٥٥,٨%) مقابل (٤٤,٢%) للإناث، وهو ما يشير إلى هيمنة نسبية للذكور ضمن عينة الدراسة، وقد يُعزى هذا التفاوت إلى طبيعة بعض التخصصات الصحية أو الفنية التي تشهد تمركزاً أعلى للذكور، خاصة في الأقسام الجراحية والطوارئ والتقنية الطبية.

الجدول (٤) توزيع العينة حسب الفئة الوظيفية

الفئة الوظيفية	التكرار	النسبة المئوية
طبيب	72	21.8%
ممرض/ممرضة	110	33.3%
فني صحي	65	19.7%
إداري	58	17.6%
صيدلي	25	7.6%
المجموع	330	100%

الشكل (٢) توزيع العينة حسب الفئة الوظيفية

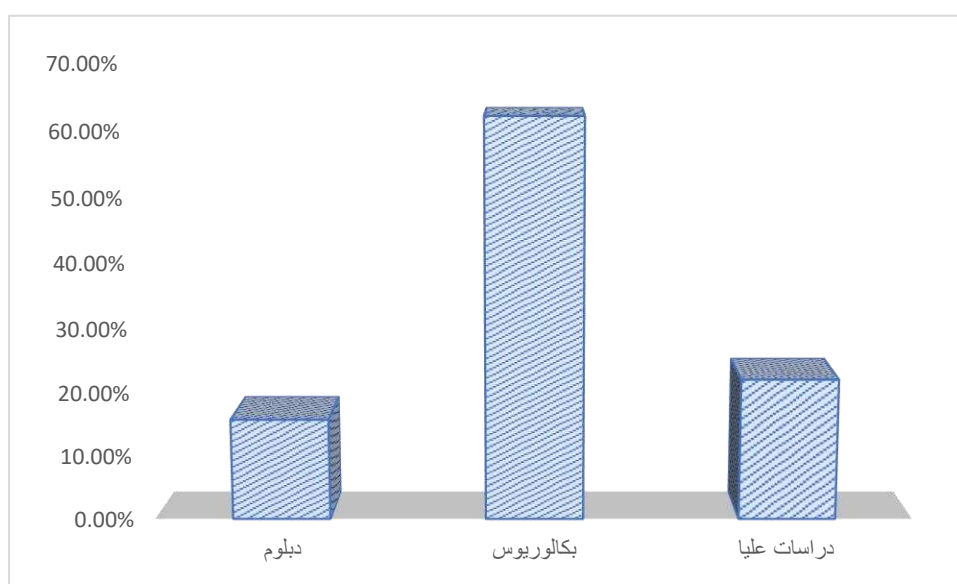


يشير توزيع العينة حسب الفئات الوظيفية إلى أن الكوادر التمريضية تمثل النسبة الأكبر بواقع (٣٣,٣%)، تليها فئة الأطباء بنسبة (٢١,٨%)، ثم الفنيين الصحيين (١٩,٧%)، ثم الإداريين (١٧,٦%)، وأخيرًا الصيدالة (٧,٦%). ويعكس هذا التوزيع الطبيعة التشغيلية للمستشفيات السعودية

الجدول (٥) توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
دبلوم	52	15.8%
بكالوريوس	205	62.1%
دراسات عليا	73	22.1%
المجموع	330	100%

الشكل (٣) توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

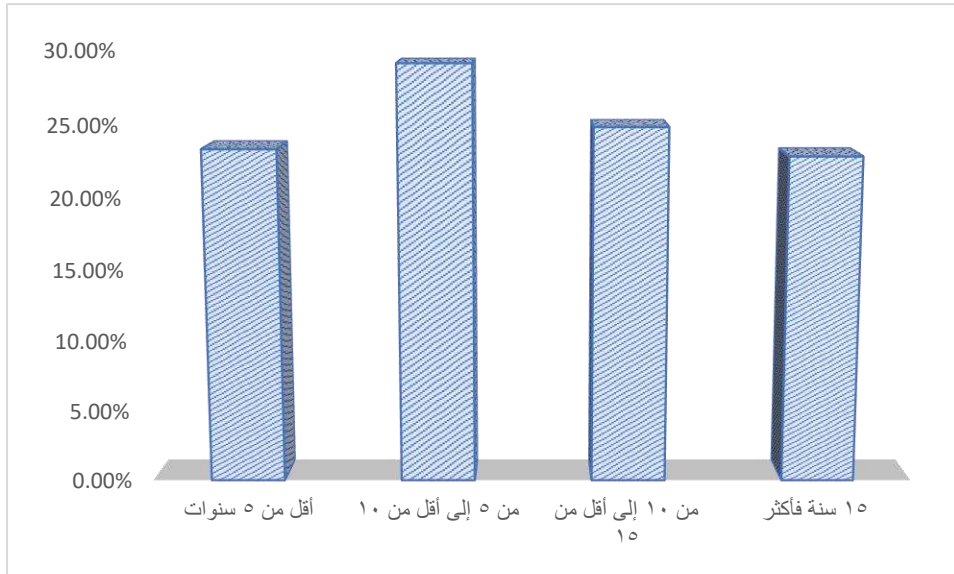


توضح البيانات أن غالبية المشاركين يحملون درجة البكالوريوس (٦٢,١%)، يليهم حملة الدراسات العليا (٢٢,١%)، ثم حملة الدبلوم (١٥,٨%)، ويُعبر هذا التوزيع عن مستوى تأهيلي مرتفع نسبيًا داخل المستشفى، يعكس التوجه نحو توظيف الكفاءات المؤهلة أكاديميًا في مختلف الوظائف الصحية.

الجدول (٦) توزيع العينة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من ٥ سنوات	77	23.3%
من ٥ إلى أقل من ١٠	96	29.1%
من ١٠ إلى أقل من ١٥	82	24.8%
15 سنة فأكثر	75	22.8%
المجموع	330	100%

الشكل (٤) توزيع العينة حسب سنوات الخبرة



أظهرت النتائج أن العينة توزعت بشكل متوازن نسبيًا من حيث الخبرة، حيث تراوحت النسب بين (٢٢,٨%) و(٢٩,١%)، وهي دلالة على تنوع الخبرات العملية للعينة، بين العاملين الجدد وأصحاب الخبرات المتقدمة.

٢,٤ تحليل الوصفي لأبعاد الثقافة التنظيمية

يُقصد بالتحليل الوصفي في هذا السياق قياس متوسط استجابات المشاركين حول كل بُعد من أبعاد الثقافة التنظيمية الخمسة، بهدف التعرف على مستوى إدراكهم لثقافة بيئة العمل داخل مستشفى

الملك خالد. تم استخدام المتوسط الحسابي كمؤشر لمستوى الموافقة، والانحراف المعياري كمؤشر على مدى تباين الإجابات.

جدول (٧): التحليل الوصفي لُبُعد القيم الأخلاقية

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة
1	تُشجع إدارة المستشفى على الالتزام بالأمانة والنزاهة في جميع التعاملات.	4.25	0.64	مرتفع
2	يُعامل الموظفون بعضهم البعض باحترام وتقدير بغض النظر عن المهنة أو الدرجة.	4.28	0.58	مرتفع
3	يتم الالتزام بالسرية المهنية بشكل صارم داخل المستشفى.	4.17	0.62	مرتفع
4	تسود روح العدالة والمساواة في توزيع المهام والفرص داخل الفريق الصحي.	4.12	0.66	مرتفع
5	يُراعى البُعد الأخلاقي عند اتخاذ القرارات الطبية والإدارية.	4.23	0.55	مرتفع
	المتوسط الكلي	4.21	0.61	مرتفع

أظهرت نتائج التحليل الوصفي لُبُعد "القيم الأخلاقية" أن المتوسطات الحسابية لفقراته الخمس تراوحت بين (٤,١٢) و(٤,٢٨)، وهي جميعها تقع ضمن المستوى المرتفع حسب مقياس ليكرت الخماسي، حيث بلغ المتوسط الكلي ٤,٢١، وهو مؤشر قوي على أن العاملين في مستشفى الملك خالد يُدركون بوضوح وجود منظومة أخلاقية حاکمة للسلوك التنظيمي، كما أن الانحراف المعياري الكلي بلغ (0.61)، مما يدل على درجة اتساق عالية بين أفراد العينة في تقييم هذا البُعد، ويعكس اتفاقاً عاماً على أن المستشفى يرسّخ

مفاهيم الأخلاق والنزاهة المهنية ضمن بيئته التنظيمية، ويلاحظ أن أعلى استجابة سُجّلت كانت للفقرة المتعلقة باحترام وتقدير الموظفين لبعضهم (٤,٢٨)، تليها الأمانة في التعامل والبعد الأخلاقي في اتخاذ القرار، وهو ما يعكس ثقافة مهنية صحية تُعزز الثقة بين أعضاء الفريق الصحي، وتمهّد لتكامل الأداء الجماعي.

جدول (٨): التحليل الوصفي لُبُعد دعم القيادة

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة
1	تشجع القيادة الموظفين على المبادرة والابتكار في العمل.	4.18	0.63	مرتفع
2	توفر القيادة الدعم المستمر لأفراد الفريق عند مواجهة التحديات.	4.09	0.67	مرتفع
3	تستمع القيادة إلى آراء ومقترحات الموظفين بجدية.	4.04	0.68	مرتفع
4	تتبنى القيادة نمطًا تشاركيًا في اتخاذ القرارات المتعلقة بالفريق.	3.95	0.72	مرتفع
5	تُظهر القيادة التزامًا واضحًا بتعزيز روح الفريق والعمل الجماعي.	3.98	0.61	مرتفع
	المتوسط الكلي	4.05	0.66	مرتفع

تشير البيانات الإحصائية إلى أن بُعد "دعم القيادة" حاز على تقييم مرتفع من قبل المشاركين، حيث بلغ المتوسط الكلي ٤,٠٥، مما يدل على إدراك إيجابي عام لسلوكيات القيادة داخل المستشفى، وقد تراوحت المتوسطات بين (٣,٩٥) و(٤,١٨)، ما يؤكد وجود مستوى متقارب من الرضا عبر مختلف فقرات البُعد، دون وجود تفاوتات كبيرة، وهو ما يعكس نوعًا من الاستقرار والثبات في الممارسات القيادية.

وتُعد الفقرة الأعلى تقييماً هي "تشجع القيادة الموظفين على المبادرة والابتكار" بمتوسط (٤,١٨)، وهو ما يُظهر دور القيادة في تعزيز بيئة تشجع على التجديد والإبداع المهني، بينما كانت أقل الفقرات تقييماً هي المتعلقة بالنمط التشاركي للقيادة (٣,٩٥)، وهو ما قد يشير إلى وجود مجال للتحسين في إشراك الموظفين بقرارات الفريق. ورغم ذلك، تبقى جميع الفقرات ضمن المستوى المرتفع، وهو ما يُبرز أن القيادة داخل مستشفى الملك خالد تلعب دوراً حيوياً في تعزيز ثقافة الثقة والتمكين، مما ينعكس إيجاباً على تماسك الفريق الصحي وفعاليته.

جدول (٩): التحليل الوصفي لبُعد العمل الجماعي والمشاركة

رقم الفرقة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة
1	يتم إنجاز المهام في المستشفى من خلال تعاون فعال بين أعضاء الفريق.	4.22	0.59	مرتفع
2	يشجع المستشفى على تبادل المعرفة والخبرات بين الزملاء.	4.15	0.61	مرتفع
3	يتم حل المشكلات داخل الفريق بروح جماعية تشاركية.	4.10	0.58	مرتفع
4	تسود روح الاحترام والثقة المتبادلة بين أفراد الفريق الصحي.	4.25	0.56	مرتفع
5	تُتاح الفرص لجميع أعضاء الفريق للمساهمة في اتخاذ القرارات اليومية.	4.17	0.55	مرتفع
	المتوسط الكلي	4.18	0.58	مرتفع

أظهرت نتائج بُعد "العمل الجماعي والمشاركة" أن إدراك العاملين في مستشفى الملك خالد لهذا البُعد يُعد مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الكلي ٤,١٨، وهو من أعلى المتوسطات بين أبعاد الثقافة التنظيمية،

مما يدل على وجود ثقافة تعاونية قوية داخل المستشفى، كما أن الانحراف المعياري بلغ (٠,٥٨)، مما يعكس درجة عالية من التجانس بين استجابات أفراد العينة.

وقد جاءت الفقرة "تسود روح الاحترام والثقة المتبادلة بين أفراد الفريق الصحي" في المرتبة الأعلى بمتوسط (٤,٢٥)، وهو ما يعكس مدى التقدير والثقة المتبادلة بين أعضاء فرق العمل، ما يُعتبر عاملاً أساسياً في نجاح العمل التعاوني في البيئات الصحية المعقدة، كما حازت فقرة "يتم إنجاز المهام من خلال تعاون فعال" على متوسط مرتفع (٤,٢٢)، مما يشير إلى فاعلية عالية في الأداء الجماعي اليومي. وبالرغم من أن فقرة "حل المشكلات داخل الفريق بروح جماعية" كانت من أقل الفقرات تقييماً نسبياً (٤,١٠)، إلا أنها لا تزال ضمن المستوى المرتفع، مما يُظهر أن هناك أساساً متيناً للعمل التشاركي وحل النزاعات بطريقة بناءة.

جدول (١٠): التحليل الوصفي لُبُعد التواصل التنظيمي

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة
1	تتوفر قنوات اتصال فعالة بين الموظفين على مختلف المستويات الوظيفية.	3.95	0.73	مرتفع
2	يتم تبادل المعلومات المتعلقة بالمهام بشكل واضح ودقيق.	3.91	0.69	مرتفع
3	تتسم الاجتماعات الإدارية والمهنية بالشفافية والوضوح.	4.02	0.67	مرتفع
4	يتم التعامل مع الملاحظات والاقتراحات باهتمام من قبل الإدارة.	4.01	0.72	مرتفع
5	يتم توضيح الأهداف والتوقعات لكل فريق بشكل منظم.	3.96	0.73	مرتفع
	المتوسط الكلي	3.97	0.71	مرتفع

تعكس نتائج بُعد "التواصل التنظيمي" مستوى إيجابيًا من الإدراك لدى العاملين في مستشفى الملك خالد، حيث بلغ المتوسط الكلي (3.97) وهو يقع ضمن المستوى المرتفع، ومع أن هذا البُعد جاء في الترتيب الأخير بين أبعاد الثقافة التنظيمية الخمسة، إلا أنه لا يزال يُشير إلى فعالية مرضية في قنوات الاتصال داخل المنظمة.

وقد أظهرت الفقرة المتعلقة بـ"شفافية الاجتماعات الإدارية والمهنية" أعلى متوسط (٤,٠٢)، ما يعكس تقدير المشاركين لدرجة الانفتاح في إدارة اللقاءات والمشاركة في القرارات، تلتها فقرة "الاهتمام بالملاحظات والاقتراحات" (٤,٠١)، وهو ما يُعزز صورة الإدارة المتجاوبة والمنفتحة على التغذية الراجعة.

أما الفقرة الأقل نسبيًا فكانت حول وضوح تبادل المعلومات (٣,٩١)، ما قد يشير إلى وجود تحديات في نقل المهام والتفاصيل الدقيقة بين بعض الفرق أو الإدارات، ويستدعي تطوير وسائل الاتصال الداخلي.

وعلى الرغم من هذا التفاوت الطفيف، فإن الانحراف المعياري (٠,٧١) يُعد مقبولًا، مما يدل على تباين محدود في الآراء، ويُعزز الفرضية بأن التواصل داخل المستشفى يُعد عنصرًا داعمًا في ثقافته التنظيمية، خاصة في بيئة تتطلب تنسيقًا مستمرًا بين مختلف التخصصات الصحية

جدول (١١): التحليل الوصفي لبُعد التركيز على الجودة

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة
1	تُولي الإدارة أهمية كبيرة لتحقيق معايير الجودة في تقديم الخدمات الصحية.	4.15	0.60	مرتفع
2	يتم تقييم الأداء بانتظام لتحسين جودة الخدمات الصحية.	4.08	0.63	مرتفع
3	يتم الالتزام بالإجراءات والسياسات المعتمدة لضمان السلامة والجودة.	4.11	0.61	مرتفع

مرتفع	0.65	4.03	يتم تدريب الموظفين بشكل دوري على مفاهيم الجودة والتحسين المستمر.	4
مرتفع	0.70	4.14	يتم تحفيز الفرق الصحية لتقديم خدمات ذات جودة عالية تتجاوز التوقعات.	5
مرتفع	0.64	4.10	المتوسط الكلي	

أوضحت نتائج بُعد "التركيز على الجودة" أن استجابات العاملين في مستشفى الملك خالد تعكس إدراكًا إيجابيًا واضحًا لاهتمام المؤسسة بتطبيق معايير الجودة، حيث بلغ المتوسط الكلي (4.10)، ضمن المستوى المرتفع، كما بلغ الانحراف المعياري (0.64)، وهو ما يُشير إلى درجة جيدة من الاتساق في آراء العينة. وقد حصلت الفقرة الأولى، والتي تناولت أولوية الإدارة للجودة، على أعلى متوسط (٤,١٥)، مما يعكس أن ثقافة الجودة تبدأ من قمة الهرم الإداري، وتنعكس على سلوك وأداء الفرق الصحية، كما أن الالتزام بالسياسات والإجراءات (٤,١١) وتقييم الأداء (٤,٠٨) جاء كذلك في مراكز متقدمة، مما يُشير إلى وجود نظام مؤسسي واضح لإدارة الجودة.

أما الفقرة الخاصة بـ "تدريب الموظفين على مفاهيم الجودة" فجاءت في المرتبة الأخيرة نسبيًا (٤,٠٣)، رغم أنها لا تزال ضمن المستوى المرتفع، وقد يُعزى ذلك إلى تفاوت في فرص التدريب بين الإدارات أو ضغط المهام اليومية، مما يستدعي تطوير برامج أكثر انتظامًا واستهدافًا.

☒ المتغير التابع: "فاعلية فرق العمل الصحية"

جدول (١٢): التحليل الوصفي لمتغيرفاعلية فرق العمل الصحية

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة
1	يعمل أعضاء الفريق بتنسيق فعال يضمن تكامل الأداء.	4.19	0.61	مرتفع
2	يسود جو من الثقة والتعاون بين أفراد الفريق.	4.23	0.57	مرتفع
3	يتم اتخاذ القرارات داخل الفريق بطريقة تشاركية.	4.10	0.62	مرتفع
4	يتعامل الفريق بمرونة مع التغيرات في بيئة العمل.	4.05	0.66	مرتفع
5	يتحمل كل عضو في الفريق مسؤوليته بشكل جاد.	4.20	0.59	مرتفع
6	يتواصل الفريق بفعالية لحل المشكلات بشكل سريع ومنظم.	4.14	0.63	مرتفع
7	تتوفر القيادة داخل الفريق وتوزع المهام بناءً على الكفاءة.	4.08	0.64	مرتفع
8	يسعى الفريق إلى تحقيق الأهداف المشتركة بفعالية.	4.16	0.60	مرتفع
9	يتم تبادل المعلومات والخبرات بين أعضاء الفريق بشكل مستمر.	4.11	0.65	مرتفع
10	يحرص الفريق على تقديم خدمة صحية ذات جودة عالية ومتسقة.	4.25	0.56	مرتفع
	المتوسط الكلي	4.15	0.61	مرتفع

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن أفراد العينة يُقيّمون فاعلية فرق العمل الصحية داخل مستشفى الملك خالد بدرجة مرتفعة جدًا، حيث بلغ المتوسط الكلي (4.15)، وهو ما يعكس إدراكًا واضحًا لنجاح هذه الفرق في الأداء والتعاون وتحقيق الأهداف المشتركة. أما الانحراف المعياري (0.61) فيدل على تجانس جيد في استجابات المشاركين، ويعزز من موثوقية هذا التقييم الإيجابي.

وقد جاءت الفقرة العاشرة، التي تناولت "الحرص على تقديم خدمة صحية عالية الجودة"، في المرتبة الأولى بمتوسط (٤,٢٥)، وهو ما يعكس توجهًا عامًا نحو الالتزام بالمرجعات النهائية للعمل الصحي، والتي تمثل الهدف الأسى للفرق. كما تميزت فقرات الثقة والتنسيق وتحمل المسؤولية بمتوسطات مرتفعة كذلك (٤,٢٠ فأعلى)، ما يُشير إلى توافر خصائص الفريق الفعّال.

أما أقل الفقرات تقيّمًا فكانت متعلقة بالمرونة (٤,٠٥) وتوزيع المهام القيادية (٤,٠٨)، وهي لا تزال ضمن النطاق المرتفع، إلا أنها قد تُمثل مناطق تحتاج إلى تطوير أو إعادة هيكلة مرنة في ظروف العمل المتغيرة أو تعزيز النمط القيادي التوزيعي.

٣,٤ اختيار الفرضيات

نص الفرضية: 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.

أداة الاختبار: تحليل الانحدار الخطي المتعدد المتغيرات المستقلة: أبعاد الثقافة التنظيمية
المتغير التابع: فاعلية فرق العمل الصحية

جدول (١٣): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد الثقافة التنظيمية على فاعلية فرق العمل

الصحية

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار (β)	قيمة T	مستوى الدلالة (Sig.)
(Constant) المقدار الثابت	0.478	2.987	0.003 **
القيم الأخلاقية	0.214	3.865	0.000 **
دعم القيادة	0.192	3.245	0.001 **
العمل الجماعي والمشاركة	0.308	5.102	0.000 **
التواصل التنظيمي	0.159	2.734	0.007 **
التركيز على الجودة	0.265	4.487	0.000 **
معامل الارتباط $(R) = 0.842$		قيمة $F = 96.381$	
معامل التحديد $(R^2) = 0.709$		القيمة الاحتمالية $(Sig.) = 0.000$	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد أن نموذج الدراسة يتمتع بقوة تفسيرية عالية، حيث بلغ معامل التحديد $(R^2) = 0.709$ ، مما يعني أن نحو 71% من التغير في مستوى فاعلية فرق العمل الصحية يمكن تفسيره من خلال الأبعاد الخمسة للثقافة التنظيمية، في حين تُعزى النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى لم يتضمنها النموذج، كما أن قيمة F بلغت (96.381) وهي دالة إحصائية عند مستوى $(Sig. = 0.000)$ ، مما يشير إلى كفاءة النموذج الكلي في تفسير العلاقة بين المتغيرات.

أما على مستوى المتغيرات المستقلة، فقد اتضح أن جميع الأبعاد الخمسة للثقافة التنظيمية تُحدث أثراً ذا دلالة إحصائية إيجابية على فاعلية فرق العمل الصحية، حيث جاءت جميع قيم $(Sig.)$ أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يدعم الفرضيات الفرعية كافة.

وقد سجل بُعد العمل الجماعي والمشاركة أعلى معامل انحدار ($\beta = 0.308$) وأعلى قيمة T (5.102)، وهو ما يعكس الدور الحاسم لهذا البعد في تعزيز كفاءة الفرق الصحية وتكامل أدائها، خاصة في بيئة المستشفيات التي تتطلب تنسيقًا عاليًا وتعاونًا مستمرًا. يليه في التأثير بُعد التركيز على الجودة ($\beta = 0.265$)، مما يُبرز أهمية الالتزام بالمعايير المهنية في رفع فاعلية الأداء الجماعي.

كما أن بُعد القيم الأخلاقية أظهر تأثيرًا مهمًا ($\beta = 0.214$)، مما يُشير إلى أن السلوك المهني والأخلاقيات التنظيمية تُعد من العوامل المؤثرة في فاعلية الفرق الصحية. أما دعم القيادة والتواصل التنظيمي فقد أظهر أيضًا تأثيرًا دالًا إحصائيًا، وإن كان بدرجة أقل نسبيًا، مما يعكس أهمية الأدوار القيادية وأنظمة الاتصال الداخلي في دعم العمل الجماعي.

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لِبُعد القيم الأخلاقية على فاعلية فرق العمل الصحية في مستشفى الملك خالد".

جدول (١٤): تحليل الفرضية الفرعية الأولى "أثر القيم الأخلاقية على فاعلية فرق العمل الصحية"

المتغير التابع	معامل الارتباط r	معامل التحديد r ²	df	F المحسوبة	Sig. F
فاعلية فرق العمل الصحية	0.674	0.454	1	181.946	0.000**

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

تشير نتائج تحليل الانحدار البسيط إلى وجود أثر معنوي قوي وإيجابي لِبُعد القيم الأخلاقية على فاعلية فرق العمل الصحية. حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($r = 0.674$) وهي علاقة قوية نسبيًا، وبلغ معامل التحديد ($r^2 = 0.454$)، مما يعني أن نحو ٤٥,٤% من التغير في فاعلية الفرق الصحية يمكن تفسيره من خلال القيم الأخلاقية داخل بيئة المستشفى.

كما جاءت قيمة F المحسوبة (181.946) دالة إحصائيًا عند مستوى (Sig. F = 0.000) ، مما يدل على كفاءة النموذج، أما معامل الانحدار (B = 0.562) فقد جاء دالًا إحصائيًا أيضًا (T = 13.488, Sig. t = 0.000)، بما يؤكد الفرضية القائلة بوجود تأثير معنوي للقيم الأخلاقية.

وتعكس هذه النتيجة أهمية غرس السلوكيات المهنية والأخلاقية في فرق العمل الصحية، باعتبارها دعامة أساسية ترفع من كفاءة الفريق وتدعم ثقافة الالتزام والاحترام المتبادل بين أفرادها.

الفرضية الفرعية الثانية يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لُبُعد دعم القيادة على فاعلية فرق العمل الصحية.

جدول (١٥): أثر دعم القيادة على فاعلية فرق العمل الصحية

المتغير التابع	معامل الارتباط r	معامل التحديد r ²	df	F المحسوبة	Sig. F
فاعلية فرق العمل الصحية	0.691	0.477	1	196.294	0.000**
المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	T	Sig. t	
دعم القيادة	0.578	0.041	14.010	0.000**	

أثبتت النتائج وجود علاقة قوية ودالة إحصائيًا بين دعم القيادة وفاعلية فرق العمل، حيث بلغ معامل الارتباط (٠,٦٩١) ومعامل التحديد (٠,٤٧٧)، مما يعني أن 47.7% من التغير في فاعلية الفرق الصحية يُعزى إلى دعم القيادة، وهو تأثير معنوي واضح، وهذا يدعم أهمية الدور القيادي في التوجيه والتحفيز وتعزيز الأداء الجماعي.

الفرضية الفرعية الثالثة يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لُبُعد العمل الجماعي والمشاركة على فاعلية فرق العمل الصحية.

جدول (١٦): أثر العمل الجماعي والمشاركة على فاعلية فرق العمل الصحية

المتغير التابع	معامل الارتباط r	معامل التحديد r ²	df	F المحسوبة	Sig. F
فاعلية فرق العمل الصحية	0.726	0.527	1	219.572	0.000**
المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	T	Sig. t	
العمل الجماعي والمشاركة	0.601	0.040	14.816	0.000**	

يُعد هذا البُعد الأقوى تأثيرًا في النموذج الفرعي، حيث بلغ معامل الارتباط (٠,٧٢٦) ومعامل التحديد (٠,٥٢٧)، مما يعني أن 52.7% من التغير في فاعلية الفرق الصحية يُفسر بالعمل الجماعي والمشاركة، ويُبرز ذلك أن التكامل والتعاون داخل الفرق يُشكلان حجر الزاوية في نجاح العمل المؤسسي الصحي.

الفرضية الفرعية الرابعة يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد التواصل التنظيمي على فاعلية فرق العمل الصحية.

جدول (١٧): أثر التواصل التنظيمي على فاعلية فرق العمل الصحية

المتغير التابع	معامل الارتباط r	معامل التحديد r ²	df	F المحسوبة	Sig. F
فاعلية فرق العمل الصحية	0.648	0.420	1	167.214	0.000**
المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	T	Sig. t	
التواصل التنظيمي	0.539	0.053	12.933	0.000**	

تشير النتائج إلى أن التواصل التنظيمي له تأثير دال معنوياً على فاعلية الفرق، حيث فسر نحو ٤٢% من التباين. ويؤكد ذلك أهمية قنوات الاتصال الرسمية وغير الرسمية في تحقيق التنسيق وحل المشكلات داخل الفرق الصحية.

الفرضية الفرعية الخامسة يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لُبُعد التركيز على الجودة على فاعلية فرق العمل الصحية.

جدول (١٨): أثر التركيز على الجودة على فاعلية فرق العمل الصحية

المتغير التابع	معامل الارتباط r	معامل التحديد r ²	df	F المحسوبة	Sig. F
فاعلية فرق العمل الصحية	0.705	0.497	1	203.802	0.000**
المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	T	Sig. t	
التركيز على الجودة	0.584	0.043	14.274	0.000**	

توصل التحليل إلى أن التركيز على الجودة يفسر ما نسبته ٤٩,٧% من التغير في فاعلية الفرق الصحية، وهي نسبة مؤثرة، تعكس الدور المحوري الذي تلعبه جودة الأداء في تعزيز التنسيق والنتائج في بيئة الرعاية الصحية.

الفصل الخامس النتائج والتوصيات

١,٥ التمهيد

يُعد هذا الفصل خلاصة مكثفة لما توصلت إليه الدراسة من نتائج كمية وتحليلية ترتبط بأهدافها وتساؤلاتها وفرضياتها، حيث يعرض ويحلل نتائج الدراسة كما يعرض الفصل في نهايته مجموعة من التوصيات العملية التي تستند إلى نتائج الدراسة.

٢,٥ مناقشة النتائج

أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن المتوسط الحسابي لبُعد القيم الأخلاقية بلغ 4.15 من ٥، وهو ما يُشير إلى أن العاملين في مستشفى الملك خالد لديهم درجة إدراك مرتفعة نسبيًا لوجود معايير أخلاقية واضحة وسلوكيات مهنية متوقعة داخل البيئة التنظيمية. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن المستشفيات، بطبيعتها، تعتمد على ميثاق أخلاقي صارم في التعامل مع المرضى والزلاء، ويخضع العاملون فيها لتدريب مستمر على الالتزام بقيم الأمانة، والاحترام، والخصوصية. ويُعزز من ذلك أن المستشفى يعمل في بيئة صحية تتطلب مستوى عاليًا من الانضباط، مما يعكس التوجه المؤسسي نحو غرس ثقافة أخلاقية واضحة.

○ بُعد دعم القيادة

جاء المتوسط الحسابي لبُعد دعم القيادة عند (4.09)، مما يدل على تقدير أفراد العينة لوجود قيادة داعمة تُحفز وتشجع وتتابع فرق العمل الصحية، وقد يُعزى هذا المستوى المرتفع إلى ما تتميز به القيادة الصحية في المستشفيات الكبرى من تنظيم هرمي واضح، ومتابعة مهنية متواصلة، وتواصل مباشر مع الفرق، مما يُساعد على ترسيخ الشعور بالدعم والتحفيز، ويُقلل من الفجوة بين القيادة وأعضاء الفريق. كما أن أساليب الإدارة الحديثة أصبحت أكثر تركيزًا على التمكين والمشاركة، وهو ما ينسجم مع ما عبّر عنه المبحوثون.

○ بُعد العمل الجماعي والمشاركة

سجّل هذا البُعد أعلى متوسط حسابي في جميع الأبعاد، حيث بلغ (4.24)، وهو ما يؤكد أن العمل الجماعي يُعد ثقافة سائدة في مستشفى الملك خالد، ويُمارس بصورة عملية وفعالة، هذا التوجه يُعد طبيعياً في المؤسسات الصحية التي تعتمد على تكامل الأدوار بين الأطباء، الممرضين، الإداريين، والفنيين، وهو ما يجعل التعاون والمشاركة سمة ضرورية لضمان جودة الخدمة وسرعة الاستجابة. ويبدو أن المستشفى يُشجع صراحة على العمل ضمن فرق متعددة التخصصات، الأمر الذي ينعكس إيجابياً على أداء الفريق ككل.

○ بُعد التواصل التنظيمي

بلغ المتوسط الحسابي لبُعد التواصل التنظيمي (4.02)، وهو مستوى جيد يشير إلى أن القنوات الرسمية وغير الرسمية للتواصل متوفرة داخل المستشفى وتُستخدم بفعالية، ويُمكن تفسير هذا المستوى بأن بيئة العمل الصحية تتطلب تواصلاً لحظياً بين الأقسام والأفراد لضمان التدفق السلس للمعلومات، وتفادي الأخطاء الحرجة. كما أن تطبيق الأنظمة الرقمية الحديثة في المستشفى يساهم في تحسين فعالية الاتصال، مما يجعل هذا البُعد محورياً في تحقيق التنسيق بين أعضاء الفرق الصحية.

○ بُعد التركيز على الجودة

أظهرت نتائج الدراسة أن المتوسط الحسابي لهذا البُعد بلغ (4.18)، وهو ما يعكس مستوى عالٍ من الوعي التنظيمي بأهمية الالتزام بمعايير الجودة في الأداء والخدمة، ويُعزى ذلك إلى الطبيعة التخصصية لمستشفى الملك خالد كمرفق مرجعي، يُحتّم عليه تطبيق برامج الجودة المستمرة، والاعتماد على آليات تقييم الأداء، والمراجعة الدورية للنتائج السريرية والإدارية. ومن هنا يظهر إدراك العاملين لأهمية الجودة كقيمة ثقافية راسخة في المؤسسة.

"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".

أكد تحليل الانحدار المتعدد وجود أثر معنوي دال إحصائيًا لجميع أبعاد الثقافة التنظيمية على فاعلية فرق العمل الصحية، حيث بلغ معامل التحديد (R^2) نحو ٠,٧٠٩، وهي نسبة عالية تُظهر أن ما يقرب من ٧١% من التباين في فاعلية الفرق يُفسّر من خلال الثقافة التنظيمية.

تتسق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Ahsan & Lestari (2023 التي أظهرت أن عناصر الثقافة التنظيمية تمثل محفزًا رئيسيًا لأداء فرق التمريض، كما تتفق مع ما طرحه (Hoxha et al. (2024 بأن ثقافة الجودة والمشاركة والالتزام تؤثر مباشرة على فعالية الأداء الصحي داخل المؤسسات.

أكدت النتائج وجود تأثير دال لُبُعد القيم الأخلاقية على فاعلية فرق العمل الصحية، وهو ما يعكس أهمية السلوك المهني والانضباط الأخلاقي في دعم التفاعل الإيجابي بين أفراد الفرق، وقد دعمت هذه النتيجة دراسة (Khairullah (2023 التي أشارت إلى أن بيئات العمل ذات القيم الأخلاقية المرتفعة تحقق مستويات أعلى من التناغم والالتزام، كما أشارت أمين وصحراوي (2023) إلى أن القيم التنظيمية الأخلاقية تعزز الانتماء المهني والولاء المؤسسي، ما ينعكس على أداء الفريق.

أثبت التحليل وجود تأثير معنوي لدعم القيادة، ما يبرز دور القادة في التحفيز، والتوجيه، وتمكين الأفراد داخل الفرق الصحية.

وقد أكدت دراسة (Al-Harbi (2024 أن النمط القيادي الداعم في المستشفيات السعودية يعزز من رضا العاملين وأداء الفرق، وهو ما انسجم مع نتائج دراستنا. كما أكدت العتيبي وحامد (2024 أهمية القيادة الإيجابية في تحفيز الابتكار وتحقيق أهداف الفريق داخل المؤسسات الصحية.

سجل هذا البُعد أقوى أثر في النموذج، مما يدل على أن فرق العمل الفعّالة تقوم على التعاون والمشاركة وتوزيع الأدوار بوضوح.

تتماشى هذه النتيجة مع ما ورد في دراسة عامر وشفيق وعابدين (2023) التي بينت أن التمكين الجماعي والمشاركة الفعلية في اتخاذ القرار تؤدي إلى تعزيز فاعلية الفرق الصحية. كما أشارت Saavedra

et al. (2024) إلى أن ثقافة التعاون تمثل شرطاً أساسياً لازدهار الأداء الجماعي في المؤسسات الصحية والتعليمية.

بيّنت النتائج أن التواصل التنظيمي يسهم بدرجة ملحوظة في تحسين التنسيق داخل الفرق، وتقليل الأخطاء، وتعزيز التكامل الوظيفي.

وقد أشارت دراسة ديوب وخطاب (2022) إلى أن قصور الاتصال كان من أبرز معوقات فاعلية فرق العمل في مستشفيات دمشق الخاصة، مما يدعم أهمية ما أظهرته هذه الدراسة حول العلاقة المباشرة بين التواصل الجيد وتحقيق الأهداف المشتركة.

أوضحت النتائج أن التركيز على الجودة يُعد من أهم العوامل المؤثرة في فاعلية الفرق، من خلال مراقبة الأداء والتحسين المستمر.

وقد دعمت هذه النتيجة دراسة Çağatay et al. (2024) التي أكدت أن ثقافة الجودة في الخدمات الصحية تعزز من كفاءة الأفراد وتوحيد الرؤية داخل الفرق، كما أشار Vahedi et al. (2024) إلى أن الالتزام بمعايير الجودة يزيد من انضباط الفرق ويقلل من التشتت والتداخل في الأدوار.

٢,٥ التوصيات

- ينبغي على إدارة المستشفى تبني ميثاق أخلاقي واضح يُفعّل عملياً من خلال برامج تدريبية دورية، ويركز على النزاهة، والاحترام، والعدالة، والتعامل الإنساني مع المرضى والزملاء، مع ربط تقييم الأداء الوظيفي بمدى الالتزام بهذه القيم.
- يوصى بتطوير قدرات القيادات الوسطى والعليا عبر برامج نوعية في القيادة التمكينية والداعمة، بما يُعزز دورهم كمحفزين للفرق، ويُبني قدراتهم على إدارة الصراعات وتحفيز روح العمل الجماعي.
- توصي الدراسة باعتماد آليات تنظيمية واضحة لتشكيل فرق عمل متكاملة (أطباء، تمريض، فنيين، إداريين) وفق أهداف موحدة، وتدريبهم على مهارات العمل الجماعي وحل المشكلات بالتشارك.

- يجب تطوير أدوات الاتصال الداخلي بين الإدارات والكوادر الطبية، سواء من خلال أنظمة رقمية فعالة أو اجتماعات دورية، مع خلق مناخ يسمح بتبادل الآراء والتغذية الراجعة بدون قيود.
- ينبغي ترسيخ معايير الجودة في السلوك اليومي لأعضاء الفريق، من خلال تطبيق سياسات "الجودة من المصدر" و"المراجعة الذاتية"، وربط المكافآت بتحقيق مؤشرات الأداء المتعلقة بالجودة. يوصى بوضع معايير دقيقة وموضوعية لتقييم فاعلية فرق العمل الصحية تشمل: الإنتاجية، رضا المرضى، حل المشكلات، وكفاءة التنسيق، بهدف التحسين المستمر وتحديد نقاط القوة والقصور.
- توصي الدراسة بتنفيذ حملات دورية تهدف إلى نشر مفاهيم الثقافة التنظيمية الإيجابية داخل أروقة المستشفى من خلال الملصقات، الاجتماعات، والأنشطة الجماعية الهادفة.
- يُقترح أن تتضمن برامج التهيئة الوظيفية الجديدة مكوناً رئيسياً خاصاً بثقافة المستشفى، بما يضمن انسجام الموظفين الجدد مع القيم والمعايير السائدة منذ اليوم الأول.
- توصي الدراسة بتهيئة بيئة داعمة للإبداع من خلال تشجيع أفراد الفرق على تقديم المبادرات، والمشاركة في تطوير الإجراءات وتحسين الخدمات، عبر منصات اقتراحات ومجموعات عمل مشتركة.

Abstract

This study aimed to explore the impact of organizational culture—represented by its dimensions: ethical values, leadership support, teamwork and participation, organizational communication, and quality focus—on the effectiveness of healthcare teams at King Khalid Hospital in the Kingdom of Saudi Arabia. The study adopted the descriptive-analytical approach and was based on a sample of 330 employees from both medical and administrative staff in the hospital.

The results revealed that the overall organizational culture significantly and statistically influences the effectiveness of healthcare teams. Furthermore, all five dimensions had a statistically significant effect, with teamwork and participation having the strongest impact, followed by quality focus, leadership support, ethical values, and finally organizational communication.

The study recommended enhancing a positive organizational culture within healthcare institutions through leadership empowerment, activating communication channels, fostering ethical values, and forming integrated and collaborative work teams. It also emphasized the importance of incorporating the components of organizational culture into employee orientation and continuous professional development programs.

Keywords: Organizational Culture, Ethical Values, Leadership Support, Teamwork, Team Effectiveness, Saudi Hospitals, King Khalid Hospital.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أمين، لبنه جمازي، و صحراوي، وافية. (٢٠٢٣). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي: دراسة ميدانية بالمديرية المركزية لشركة نفطال. مجلة أفكار وآفاق، مج ١١، ع ٤٤، ٧١ - ٨٨.
- بن عمار، سميرة. (٢٠٢٢). أثر الثقافة التنظيمية على إدارة الموارد البشرية: دراسة حالة بمديرية الطاقة لولاية تلمسان. مجلة البشائر الاقتصادية، مج ٨، ع ٣٤٧ - ٣٣٦.
- بوعلام، موجار، و بركان، أنيسة. (٢٠٢٤). أهمية الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرشاقة التنظيمية: دراسة حالة الجامعات الجزائرية. مجلة المنهل الإقتصادي، مج ٧، ع ٣٢٨ - ٣١٣.
- ديوب، أيمن حسن، و خطاب، فرح باسل. (٢٠٢٢). تأثير صراع المهام على فاعلية فرق العمل: دراسة ميدانية على المستشفيات الخاصة في محافظة دمشق. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، مج ٤٤، ع ٦٤، ٢٩٣ - ٣١٢.
- سامي، فضيلة. (٢٠٢٣). التكوين وعلاقته بالثقافة التنظيمية للمؤسسة: دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز "SONELGAZ". مجلة الحكمة للدراسات الفلسفية، ع ١٤، ١ - ١٩.
- شريرو، رمضان، بوقلقول، الهادي، و باسي، إلهام. (٢٠٢٢). الذكاء الاصطناعي وتغيير الثقافة التنظيمية: التحديات والمتطلبات. مجلة أبحاث، مج ٧، ع ٩٥ - ١١٤.
- العابدي، علي رزاق جواد الفلح، عباس، زياد علي، و الماضي، يصغ رحيم رشيد. (٢٠٢٤). الذكاء الاصطناعي وتأثيره في تعزيز فاعلية فرق العمل الرشيق: بحث استطلاعي تحليلي في كلية العلوم - جامعة الكوفة. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج ٢٠، عدد خاص، ١٨٥٩ - ١٨٧٥.
- عامر، أماني محمد، شفيق، أحمد عبد المنعم، و عابدين، آية حسن راشد. (٢٠٢٣). دور التمكين الإداري في فاعلية فرق العمل المدارة ذاتياً "بالتطبيق على المستشفيات الجامعية بالقلبيوبية". مجلة الدراسات والبحوث التجارية، س ٤٣، ع ١٤، ٣٢٠ - ٣٤١.

- عبد، عذراء محسن، إبراهيم، حكيم خليل، و خلف، ياسر لطيف. (٢٠٢٤). دور سلوكيات صوت الموظف في فاعلية أداء فرق العمل المدارة ذاتياً: بحث ميداني في المديرية العامة لتربية الأنبار. مجلة الإدارة والاقتصاد، ع١٤٥، ٤٥ - ٥٤.
- العتيبي، نادر بن جدي الطويق، و حامد، الناجي محمد. (٢٠٢٤). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري: دراسة ميدانية بمجموعة التوجيهي بالخبر (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الملك فيصل، الأحساء.
- قدور، بديعة عاشور. (٢٠٢٤). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالابتكار التنظيمي: دراسة ميدانية على عينة من موظفي المصارف التجارية العامة بمدينة درنة. مجلة البحوث والدراسات الاقتصادية، ع١٣، ٢٩ - ١.
- محمد، عبدالحسين جاسم، و جبر، مهدي حسين. (٢٠٢٣). تأثير الثقافة التنظيمية على التنشئة الاجتماعية التنظيمية: دراسة تطبيقية لآراء عينة من الموظفين في ديوان محافظة ميسان. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج١٩، ع٣، ٤٤٧ - ٤٧٦.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- 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>

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس أثر الثقافة التنظيمية على فاعلية فرق العمل

الصحية دراسة ميدانية على مستشفى الملك خالد

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل

الحصول منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء

رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهودكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن

جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا

البحث، وسوف أزودكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

١- النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثى

٢- المؤهل العلمي ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس
☐ دراسات عليا

٣- سنوات الخبرة ☐ 5 سنوات فأقل ☐ من 5 - 10 سنة
☐ من 10 - 15 سنة ☐ أكثر من ١٥ سنة

٤- الفئة الوظيفية ☐ طبيب ☐ ممرض / ممرضة
☐ فني صحي ☐ إداري
☐ صيدلي

ثانيا محاور الاستبيان

✿ المحور الأول: الثقافة التنظيمية في المنظمات الصحية، ضع إشارة (√) في المربع

المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أو افق	أو افق بشدة	البعد
القيم الأخلاقية					
					تُشجع إدارة المستشفى على الالتزام بالأمانة والنزاهة في جميع التعاملات.
					يُعامل الموظفون بعضهم البعض باحترام وتقدير بغض النظر عن المهنة أو الدرجة.
					يتم الالتزام بالسرية المهنية بشكل صارم داخل المستشفى.
					تسود روح العدالة والمساواة في توزيع المهام والفرص داخل الفريق الصحي.
					يُراعى البُعد الأخلاقي عند اتخاذ القرارات الطبية والإدارية.
دعم القيادة					
					تشجع القيادة الموظفين على المبادرة والابتكار في العمل.
					توفر القيادة الدعم المستمر لأفراد الفريق عند مواجهة التحديات.

معارض بشدة	معارض	محايد	أو افق	أو افق بشدة	البعد
					تستمع القيادة إلى آراء ومقترحات الموظفين بجدية.
					تتبنى القيادة نمطاً تشاركياً في اتخاذ القرارات المتعلقة بالفريق.
					تُظهر القيادة التزاماً واضحاً بتعزيز روح الفريق والعمل الجماعي.
العمل الجماعي والمشاركة					
					يتم إنجاز المهام في المستشفى من خلال تعاون فعال بين أعضاء الفريق.
					يشجع المستشفى على تبادل المعرفة والخبرات بين الزملاء.
					يتم حل المشكلات داخل الفريق بروح جماعية تشاركية.
					تسود روح الاحترام والثقة المتبادلة بين أفراد الفريق الصحي.
					تُتاح الفرص لجميع أعضاء الفريق للمساهمة في اتخاذ القرارات اليومية.
التواصل التنظيمي					
					تتوفر قنوات اتصال فعالة بين الموظفين على مختلف المستويات الوظيفية.

معارض بشدة	معارض	محايد	أو افق	أو افق بشدة	البعد
					يتم تبادل المعلومات المتعلقة بالمهام بشكل واضح ودقيق.
					تتسم الاجتماعات الإدارية والمهنية بالشفافية والوضوح.
					يتم التعامل مع الملاحظات والاقتراحات باهتمام من قبل الإدارة.
					يتم توضيح الأهداف والتوقعات لكل فريق بشكل منتظم.
التركيز على الجودة					
					تُولى الإدارة أهمية كبيرة لتحقيق معايير الجودة في تقديم الخدمات الصحية.
					يتم تقييم الأداء بانتظام لتحسين جودة الخدمات الصحية.
					يتم الالتزام بالإجراءات والسياسات المعتمدة لضمان السلامة والجودة.
					يتم تدريب الموظفين بشكل دوري على مفاهيم الجودة والتحسين المستمر.
					يتم تحفيز الفرق الصحية لتقديم خدمات ذات جودة عالية تتجاوز التوقعات.

✿ المحور الثاني: فاعلية فرق العمل الصحية ، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أو افق	أو افق بشدة	البعد
					يعمل أعضاء الفريق بتنسيق فعال يضمن تكامل الأداء.
					يسود جو من الثقة والتعاون بين أفراد الفريق.
					يتم اتخاذ القرارات داخل الفريق بطريقة تشاركية.
					يتعامل الفريق بمرونة مع التغيرات في بيئة العمل.
					يتحمل كل عضو في الفريق مسؤوليته بشكل جاد.
					يتواصل الفريق بفعالية لحل المشكلات بشكل سريع ومنظم.
					تتوفر القيادة داخل الفريق وتوزع المهام بناءً على الكفاءة.
					يسعى الفريق إلى تحقيق الأهداف المشتركة بفعالية.
					يتم تبادل المعلومات والخبرات بين أعضاء الفريق بشكل مستمر.
					يحرص الفريق على تقديم خدمة صحية ذات جودة عالية ومتسقة.

مع خالص التقدير والاحترام

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

Academic ID: 243001286

Supervision:

Dr. Al faisal Abdelhameed Mohamed

1446 – 2025