

واقع الثقافة التنظيمية بالمستشفيات الحكومية

محمد عودة الكنديري

باحث دكتوراة قسم الاجتماع والخدمة الاجتماعية

كلية الآداب جامعة الملك عبدالعزيز

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى تحديد دور الثقافة التنظيمية في تحقيق فاعلية التنظيم من وجهة نظر الممارسين الصحيين بالمستشفيات، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتقييم البيانات والمعلومات المتعلقة بالثقافة التنظيمية والإجابة عن تساؤلات الدراسة والتأكد من صحة فرضياتها، كما اعتمدت على الاستبانة كأداة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة. وتكون مجتمع الدراسة من جميع الممارسين الصحيين بالمستشفيات الحكومية بمدينة مكة بالمملكة العربية السعودية وعددهم (٨١٦٦)، في حين تمثلت عينة الدراسة في عينة عشوائية عددها (٣٦٦) مفردة من مجتمع الدراسة، وقد تم توزيع عدد (٣٦٦) استبانة على عينة الدراسة وتحديد الاستبانات الصالحة والاستبانات التالفة، حيث كان عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (٣٥٤) بنسبة (٩٦.٧%) من إجمالي الاستبانات وبالتالي أصبحت عينة الدراسة مكونة من (٣٥٤) من الممارسين الصحيين بالمستشفيات الحكومية بمدينة مكة بالمملكة العربية السعودية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن المكونات السائدة للثقافة التنظيمية في المستشفيات جاءت ذات درجة مرتفعة حيث جاء المتوسط الحسابي مساويا (٣.٧٢)، كما أن معايير الفاعلية التنظيمية بالمستشفيات جاءت ذات درجة مرتفعة حيث جاء المتوسط الحسابي مساويا (٣.٥٢)، بالإضافة إلى وجود علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين مكونات الثقافة التنظيمية وفاعلية التنظيم في المستشفيات حيث إنه بزيادة مكونات الثقافة التنظيمية تزداد فاعلية التنظيم في المستشفيات. وأوصت الدراسة بالاهتمام بنشر الوعي بأهمية الثقافة التنظيمية في تحقيق فاعلية التنظيم بالمستشفيات الحكومية بمدينة مكة بالمملكة العربية السعودية، ودراسة المعوقات التي تحد من فاعلية الثقافة التنظيمية بالمستشفيات الحكومية بمدينة مكة بالمملكة العربية السعودية ووضع حلول فاعلة للتغلب عليها لتحسين جودة الخدمات وكفاءة الأداء بهذه المستشفيات.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية- فاعلية التنظيم- المستشفيات الحكومية- مكة- المملكة العربية السعودية

Abstract

The study aims to determine the role of organizational culture in achieving organizational effectiveness from the point of view of health practitioners in hospitals. The study used the descriptive analytical approach to evaluate data and information related to organizational culture, answer the study's questions, and verify the validity of its hypotheses. It also relied on the questionnaire as a tool for collecting data from the study population. The study population consisted of all health practitioners in government hospitals in the city of Mecca, the Kingdom of Saudi Arabia, and their number was (8166), while the study sample represented a random sample of (366) individuals from the study population. (366) questionnaires were distributed to the study sample and valid questionnaires were determined. And the invalid questionnaires, as the number of applicable

questionnaires was (354), representing (96.7%) of the total questionnaires. Thus, the study sample became composed of (354) health practitioners in government hospitals in Mecca in the Kingdom of Saudi Arabia. The results of the study found that the prevailing components of organizational culture in hospitals were of a high degree, with the arithmetic mean equaling (3.72), and that the standards of organizational effectiveness in hospitals were of a high degree, where the arithmetic mean was equal to (3.52), In addition, there is a strong positive relationship with statistical significance between the components of organizational culture and the effectiveness of the organization in hospitals, as by increasing the components of organizational culture, the effectiveness of the organization in hospitals increases. The study recommended paying attention to spreading awareness of the importance of organizational culture in achieving organizational effectiveness in government hospitals in Mecca, the Kingdom of Saudi Arabia, and studying the obstacles that limit the effectiveness of the organizational culture in government hospitals in Mecca, the Kingdom of Saudi Arabia, and developing effective solutions to overcome them to improve the quality of services and efficiency of performance in these hospitals.

Keywords: Organizational culture - organizational Effectiveness - Government Hospitals - Mecca - Kingdom of Saudi Arabia

أولاً: مشكلة الدراسة:

تمارس الثقافة التنظيمية دوراً أساسياً على جميع المستويات والأنشطة داخل التنظيم الإداري للمنظمات حيث تساعد على إيجاد مناخ تنظيمي مناسب، ويعمل هذا المناخ على تطوير الأداء وتحسينه بشكل جيد وفعال، بما يحقق الأهداف الفردية والجماعية والتنظيمية حيث أشارت دراسة (Belén et, al (2021) إلى وجود علاقة إيجابية بين وجود الثقافة التنظيمية وتحسين أداء المنظمة وتطويره، وتتميز ثقافة المنظمة بالتغيير والديناميكية، حيث تتطور الثقافة التنظيمية وتتغير استجابة للمتغيرات التي تحدث في بيئة المنظمة (الداخلية والخارجية)، ويتحدد نجاح أو فشل المنظمات بالاستناد إلى الثقافة التنظيمية السائدة فيها، وفي حال وجود ثقافة تنظيمية مناسبة فإن ذلك سيساهم في تكوين رؤية واضحة للعاملين في المنظمة من حيث (رسالتها وأهدافها واستراتيجيتها)، كما أن امتلاك العاملين للثقافة التنظيمية الصحيحة يساعد على توجيههم وتحديد أنماط تفكيرهم، وتطلعاتهم، بما تحتضنه هذه الثقافة من قيم، وعادات وتقاليد، واتجاهات، تحافظ على وحدة الجماعة

وتماسكها، ولقد أثبتت العديد من الدراسات أهمية الثقافة التنظيمية ودورها في إيجاد إطار محدد للعمل وموجه لأداء العاملين كدراسة عبد الرزاق وآخرون (2019)، وتتميز بيئة العمل الراهنة في المنظمات بالتغيرات السريعة التي من شأنها التأثير على أداء هذه المنظمات، كما أصبحت بيئة المنظمات المعاصرة أكثر تعقيداً وتنوعاً، كل ذلك دفع هذه المنظمات للبحث عن ميزة تنافسية تمكنها من البقاء والاستمرارية والنجاح في ظل هذه التحديات الراهنة، فالمنظمات التي تنطلق في عملها من ثقافة تنظيمية قوية تمكن العاملين فيها من الالتزام والانضباط والابتكار، كما تحقق بيئة عمل قائمة على الثقة المتبادلة بينهم، وتدفعهم للقيام بأعمالهم على أكمل وجه وتقديم أفضل الخدمات وهو ما أكدته دراستي محمد (٢٠١٥)، و. (Morcos 2018) وكذلك دراسة (Harhash et, al, 2020) التي أكدت ضرورة الحفاظ على الثقافة التنظيمية للرعاية الصحية باعتبارها عاملاً أساسياً للارتقاء بنوعية وطبيعة الخدمات المقدمة في قطاع الصحة.

لذا أصبح من الضروري على كل المنظمات وخاصة الصحية إيجاد ثقافة تنظيمية خاصة، تتبناها وتلتزم بها من أجل تحقيق أهدافها، لتزيد من مستوى أداء موظفيها وترفع من إنتاجيتهم.

إلا أن الواقع الحالي قد يخالف ذلك، وهذا ما أكدته نتائج بعض الدراسات مثل دراسة مشاركة ومصالح (٢٠١٥) التي توصلت إلى أن استجابات أفراد العينة كانت مرتفعة على الثقافة البيروقراطية، في حين كانت متوسطة على الثقافة المساندة والإبداعية، وكانت مستويات الولاء الوظيفي الثلاثة بدرجة متوسطة، وفي المستشفيات أيضاً فقد أكدت نتائج دراسة عبابنة وحاتمة (٢٠١٣) أن نمط الثقافة التنظيمية السائد في مستشفيات القطاع العام هو النمط البيروقراطي.

كما أثبتت دراسة شبير (٢٠٠٧) ضعفاً إدارياً يتعلق بالجوانب الإنسانية والعلاقات الشخصية بين العاملين في المستشفى كما أن الإدارة لا تعمل على الاستفادة من أخطائها أو من تجارب الآخرين وبالتالي عدم وجود استعداد لمواجهة الازمات.

وانطلاقاً من أهمية الثقافة التنظيمية في التأثير الإيجابي أو السلبي على العديد من المتغيرات السلوكية التنظيمية كان لا بد من دراسة هذه الثقافة التنظيمية وتحديد علاقتها بتحقيق فاعلية التنظيم، وفي ضوء ذلك فإن مشكلة الدراسة تتبلور في السؤال الرئيس الآتي:

ما دور الثقافة التنظيمية في تحقيق فاعلية التنظيم من وجهة نظر الممارسين الصحيين بالمستشفيات ؟

ثانياً: أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحقيق الهدف الرئيس الآتي:

تحديد دور الثقافة التنظيمية في تحقيق فاعلية التنظيم من وجهة نظر الممارسين الصحيين بالمستشفيات، ويتفرع عن هذا الهدف الأهداف الفرعية الآتية:

-تحديد المكونات السائدة للثقافة التنظيمية في المستشفيات.

-تحديد معايير الفاعلية التنظيمية بالمستشفيات.

-التعرف على طبيعة العلاقة بين مكونات الثقافة التنظيمية وفاعلية التنظيم في المستشفيات

ثالثاً: أسئلة الدراسة:

تتلخص أسئلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

ما دور الثقافة التنظيمية في تحقيق فاعلية التنظيم من وجهة نظر الممارسين الصحيين بالمستشفيات تبعاً لمتغيرات (النوع الاجتماعي، سنوات الخبرة)، والإجابة عن التساؤلات الفرعية الأتية:

- ما المكونات السائدة للثقافة التنظيمية في المستشفيات؟
- ما معايير الفاعلية التنظيمية بالمستشفيات؟
- ما عوامل الثقافة التنظيمية ومؤشراتها الدالة على فاعلية التنظيم في المستشفيات؟
- ما طبيعة العلاقة بين مكونات الثقافة التنظيمية وفاعلية التنظيم في المستشفيات؟

رابعاً- أهمية الدراسة:

-أهمية الثقافة التنظيمية الضرورية لكافة المنظمات حكومية كانت أم خاصة، فهي بمثابة عصب الحياة للمنظمات في سعيها للتكيف مع المرحلة الحديثة للاقتصاد المعرفي ومواكبة تطورات العصر.

-تسليط الضوء على الثقافة التنظيمية والسلوك التنظيمي باعتبارهما مكون من المكونات الأساسية والمهمة في تحديد مستوى فاعلية المنظمات والحفاظ على استقرارها وبلورة الميزة التنافسية للمنظمات.

-لفت الانتباه إلى الدور الكبير للثقافة التنظيمية في رسم معالم واضحة للمنظمات وتكوين هويتها الثقافية المميزة وبالتالي تحقيق الفاعلية للمنظمات وزيادة كفاءتها.

-تفيد هذه الدراسة الممارسين الصحيين بالمستشفيات من خلال إكسابهم طرائق توظيف الثقافة التنظيمية في تحقيق فاعلية التنظيم بالمستشفيات، وتعريفهم بالعلاقة التي تربط بين مكونات الثقافة التنظيمية وعلاقتها بفاعلية التنظيم.

-تُفيد نتائج الدراسة كافة العاملين في مؤسسات القطاع الصحي من خلال لنشر الوعي بأهمية الثقافة التنظيمية بتوفير صورة متكاملة تعكس القيم والاعتقادات حول أين كانت المنظمة في الماضي، وكيف كانت، وماهي الآن؟ وكيف ستكون في المستقبل، كما تساعد على إيجاد الإحساس بالذاتية والهوية للعاملين، وتحقيق الالتزام بينهم وتدعيم استقرار المنشأة كنظام اجتماعي.

خمساً: الدراسات السابقة:

(١) الدراسات العربية:

أنجز عبد الإله دراسة (٢٠٠٦) بعنوان: واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات دراسة مقارنة، للتعرف على نوع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر وجامعة الأقصى بقطاع غزة، ولتحقيق هذه الأهداف تم استخدام الاستبانة، وطبقت على عينة مكونة من ٢٦٤ موظفاً، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة الإسلامية تميل إلى ثقافة الإنجاز بينما ثقافة جامعتي الأزهر والأقصى تميل إلى ثقافة النظم والأدوار، وكان مستوى التطوير التنظيمي في الجامعة الإسلامية مرتفع جداً وفي جامعة الأزهر مرتفع بينما في جامعة الأقصى متوسط، وأظهرت الدراسة وجود علاقة دالة إحصائياً بين الثقافة التنظيمية ومجالات التطوير التنظيمي.

وأجرى خوين دراسة (٢٠٠٩) بعنوان الثقافة التنظيمية وفاعلية المنظمة إلى التحري عن دلالات الثقافة التنظيمية وحصر أبعادها وبناء أدوات قياسها وتحديد مستوياتها وطبيعتها علاقتها بمتغيرات تنظيمية أخرى، واعتمدت هذه الدراسة المدخل السلوكي لقياس الفاعلية، تم استخدام الاستبانة لقياس فاعلية الثقافة التنظيمية،

وتم اختيار جامعة بغداد لتطبيق الدراسة واختبار فرضياتها، حيث صُنفت الكليات التابعة للجامعة إلى مجموعتين تتضمن المجموعة الأولى الكليات العلمية وتتضمن الثانية الكليات الإنسانية، وبلغ عدد أفراد العينة (١٢٧) عضو هيئة تدريسية، وأظهرت النتائج ارتفاع درجة الثقافة التنظيمية، وتفاوت مستوى الفاعلية في الكليات العلمية والإنسانية بين الارتفاع في الانتاجية والتأرجح للرضا الوظيفي والتماثل في تحقيق الهدف، ولكل من الثقافة التنظيمية وفاعلية المنظمة أسس فكرية تجسدت في المداخل العلمية لدراستها، وتصنيف الأبعاد المشخصة للثقافة التنظيمية ضمن نوعين من الأبعاد (الذاتية، والموضوعية) تعكس الأولى الأبعاد الجوهرية للثقافة التنظيمية والراسخة في المنظمة، والثانية تبين الأبعاد الظاهرية التي من السهل تشخيصها بينهم.

وهدفت دراسة **عبابنة، وحاتمة (٢٠١٣)**، التعرف دور الثقافة التنظيمية السائدة (البيروقراطية، والإبداعية، والمهمة، والداعمة) في دعم إدارة المعرفة، واكتساب المعرفة، وتخزينها، ونقلها، وتطبيقها) في مستشفيات القطاع العام العاملة في محافظة إربد-الاردن، وتم استخدام الاستبانة لتحقيق هذا الهدف، وشملت العينة على (٢٥٣) عاملاً في ثمانية مستشفيات حكومية، وخلصت الدراسة إلى النتائج الآتية: إن نمط الثقافة التنظيمية السائد في مستشفيات القطاع العام هو النمط البيروقراطي، وإن درجة ممارسة إدارة المعرفة في المستشفيات عينة الدراسة كانت بمستوى متوسط، وكان أعلاها بعد تطبيق المعرفة، وأقلها ممارسة بعد نقل المعرفة، بالإضافة إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين أنماط الثقافة التنظيمية السائدة وبين أبعاد إدارة المعرفة، حيث وجد أن أقوى علاقة كانت بين إدارة المعرفة والنمط الابداعي، وكان أضعفها بين إدارة المعرفة والنمط البيروقراطي.

عملت دراسة **بلكبير (٢٠١٣)** على تحديد أثر الثقافة التنظيمية على الابتكار والأداء في المؤسسات، ولتحقيق هذا الهدف تم إجراء دراسة تحليلية شاملة لمجموعة من الدراسات، وبينت هذه الدراسة التحليلية وجود علاقة بين ثقافة الابتكار والأداء والدور الحيوي والكبير للثقافة التنظيمية في ضمان نجاح المؤسسات حاضراً ومستقبلاً.

وقام **مشاركة، ومصالح بدراسة (٢٠١٥)** بعنوان: الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء الوظيفي لدى العاملين في الوزارات الحكومية في فلسطين، إلى معرفة أبعاد الثقافة التنظيمية ومستوى الولاء الوظيفي للعاملين في الوزارات الفلسطينية، واستخدام المنهج الوصفي، وتكونت العينة من (١٣٦) موظفاً، وأظهرت النتائج أن استجابات أفراد العينة كانت مرتفعة على الثقافة البيروقراطية، في حين كانت متوسطة على الثقافة المساندة والإبداعية، وكانت مستويات الولاء الوظيفي الثلاثة بدرجة متوسطة، بالإضافة إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين أبعاد الثقافة التنظيمية وأبعاد الولاء الوظيفي، وتبين وجود علاقة ارتباط سلبية بين الثقافة البيروقراطية والولاء المستمر، وعدم وجود علاقة بين الثقافة الإبداعية والولاء المستمر.

وتمثل هدف دراسة **الجبوري (٢٠١٨)** بعنوان دور الثقافة التنظيمية في تحسين مستوى الأداء التنظيمي "دراسة ميدانية"، إلى تعرف دور الثقافة التنظيمية في تحسين مستوى الأداء التنظيمي، وتوصلت الدراسة إلى وجود ضعف في استخدام أسلوب المكافآت المادية والمعنوية بسبب عدم وجود نظام تقسيم للأداء يوضح من خلاله أداء العاملين المبدعين الذي يؤدي بالنتيجة إلى زيادة اندفاعهم نحو العمل. وأوصت الدراسة ضرورة العمل على رفع الأداء لدى العاملين في الشركات الصناعية المبحوثة وتعزيز الرضا الوظيفي من

خلال إعادة النظر بنظام تقييم الحوافز المادية والمكافآت بشكل يوازي الجهود المبذولة في العمل والذي ينعكس بشكل إيجابي على أدائهم.

وأجرى **عبد الرزاق وآخرون دراسة (٢٠١٩)** بعنوان: الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة، هو الكشف عن أثر عناصر الثقافة التنظيمية المتمثلة في القيم التنظيمية، والمعتقدات التنظيمية، والتوقعات التنظيمية، والأعراف التنظيمية في تحديد التوجه الاستراتيجي بعناصره تم اعتماد الاستبانة، وبلغت عينة الدراسة (٤٦) مسؤولاً في القيادات الإدارية العليا، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية وأثر معنوي بين الثقافة التنظيمية والتوجه الاستراتيجي، مما يؤكد الدور المهم والفعال للثقافة التنظيمية في رسم التوجهات الاستراتيجية للوزارة.

وسعت دراسة **عجود (٢٠٢٠)** بعنوان أثر الثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي دراسة نظرية وتطبيقية في عينة من موظفي دائرة زراعة الديوانية، إلى تسليط الضوء على ثقافة المنظمة وأهميتها، ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام الاستبانة، وتكونت عينة الدراسة من (٧٢) موظفاً في مديرية زراعة الديوانية، وأظهرت النتائج أن مستوى إجابة أفراد العينة في عبارات الثقافة التنظيمية كان متوسطاً، واختلفت أبعاد ومكونات الثقافة التنظيمية فيما بينها من حيث متوسط الاجابة في عباراتها فقد جاء بعد العمل الجماعي أولاً، وهذا يعكس الشعور الإيجابي لأفراد العينة حيال التعاون والتعاقد فيما بينهم وشعورهم بروحية الفريق الواحد فيما جاء بعد المكافآت أخيراً، بالإضافة إلى وجود علاقة ايجابية بين الثقافة التنظيمية والاداء الوظيفي ووجود تأثير للثقافة التنظيمية في الاداء الوظيفي.

هدفت دراسة **البوم (٢٠٢٠)** بعنوان أثر الثقافة التنظيمية في أداء العاملين دراسة تطبيقية على مستشفى الزاوية التعليمي، للتعرف على مدى تأثير الثقافة التنظيمية بمتغيراتها (الابتكار، الثقة، الالتزام بالوقت) في أداء العاملين بمستشفى الزاوية التعليمي، ومعرفة طبيعة الأثر الذي يتركه أي بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية على أداء العاملين، ولتحقيق هذا الهدف تم تصميم استبانة لجمع البيانات المتعلقة بالجانب الميداني ووزعت على عينة قصديه تمثلت في بعض رؤساء الأقسام وبعض المدراء وبعض الأطباء بالمستشفى والبالغ عددهم (٧٤)، وبينت النتائج وجود أثر إيجابي للثقافة التنظيمية بجوانبها الثلاثة "الابتكار، الثقة، الالتزام بالوقت" على أداء العاملين بمستشفى الزاوية التعليمي، بالإضافة إلى وجود ثقة متبادلة بين الزملاء فيما يقدمونه من خدمات للمرضى، وأظهرت النتائج عدم الرضاء عن العمل لدى العاملين مما سيؤدي إلى دوران العمل، وأن العامل الديني لدى العاملين بالمستشفى له دور كبير في مدى التزامهم بالعمل.

عملت دراسة **تقوى، وأمينة (٢٠٢١)** بعنوان: واقع الثقافة التنظيمية في منظمات الاعمال دراسة حالة شركة Zappos على تسليط الضوء على واقع الثقافة التنظيمية في منظمات الاعمال الدولية وتشخيص طبيعتها، ولتحقيق هذا الهدف تم دراسة واقع الثقافة التنظيمية في شركة Zappos متجر الانترنت للبيع بالتجزئة، وأظهرت النتائج من خلال تشخيص الثقافة التنظيمية للشركة اتباعها للقيم العشر الأساسية التي تعتبر العمود الفقري لشركة Zappos، خلقت هذه القيم في المؤسسة ثقافة إبداعية تتميز بروح الدعاية والتواصل المفتوح وروح العمل الجماعي والاسري، وعززت هذه القيم مفهوم العمل في مجموعات دون الحاجة لوجود قادة، بل اقتصر دور القادة على تحقيق الربط بين هذه المجموعات، وهذه الثقافة التنظيمية التي اعتمدها شركة Zappos ساهمت بشكل فعال في نجاحها وهي التي منحها السبق والريادة في مجالها.

سعت دراسة عبد الحميد (٢٠٢٢) بعنوان مفهوم الثقافة التنظيمية: مراجعة نظرية تطبيقية، إلى التعرف على المفهوم الحقيقي للثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز كفاءة السياسات الإدارية بالمنظمات في ضوء المتغيرات العالمية الحالية، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي وتم الاطلاع على الكتب والمراجع والدوريات المتخصصة العربية والأجنبية والدراسات والأبحاث السابقة المنشورة وغير المنشورة، والمؤتمرات العلمية المتعلقة بمجال الدراسة، ولقد بينت نتائج مراجعة الأدب النظري المتعلقة بالثقافة التنظيمية الدور الكبير والجوهري لها في تطوير كفاءة الأداء في أي منظمة؛ فهي تعكس آلية تفاعل العاملين بها واستجاباتهم للتغيير، وكيفية تحديد المنظمة لصورته الذهني لتكون واضحة لأصحاب المصلحة، سواء كانوا موظفين محتملين أو شركاء، كما تحدد الثقافة التنظيمية أيضاً الإجراءات والسياسات التي تسترشد بها المنظمة وتعمل وفقاً.

(٢) الدراسات الأجنبية:

The Role of Organizational Culture in Organizational Change - Identifying a Realistic Position for Prospective IS Research (livari 2005) بعنوان: دراسة -

سعت هذه الدراسة إلى استعراض المفاهيم المختلفة للثقافة التنظيمية في الأدبيات الموجودة في الأنثروبولوجيا والدراسات التنظيمية وبحوث نظم المعلومات، وتسليط الضوء على المفاهيم المختلفة مفهوم التغيير التنظيمي، وتمت مناقشة الأدبيات السابقة من خلال أربعة مداخل أساسية هي المدخل المقارن، التفسيري، الوظيفي، والمعاصر، وتم تحديد ثلاثة مواقف حول الثقافة التنظيمية والتغيير: متفائل ومتشائم ونسبوي، الموقف المتفائل انتقد الاعتماد على مفاهيم ساذجة للغاية للثقافة والتغيير، أما الموقف المتشائم فكان هناك انعدام لوجود صلة بالممارسة، وأوصت الدراسة باتباع الموقف النسبي باعتباره الأكثر واقعية لدراسة أبحاث نظم المعلومات المرتقبة حول الثقافة التنظيمية والتغيير.

Redefined and Importance of Organizational Culture (Kumar 2016) بعنوان: دراسة -

هدفت هذه الدراسة لإلقاء الضوء على تعريف وأهمية وعناصر الثقافة التنظيمية ودراسة التطور التاريخي والتفاهات التأسيسية لمصطلح الثقافة التنظيمية الثقافية التنظيمية، ولتحقيق هذا الهدف تم الاطلاع على الأدبيات التربوية الخاصة به، وأكدت الدراسة التأثير المباشر للثقافة التنظيمية على المنظمة وموظفيها ومساعدتها في تحديد ونقل دوران الموظفين والوظائف، فالثقافة تعطي معنى الهوية الجماعية لجميع العاملين في المنظمة، ويعتبر عامل الثقافة التنظيمية مهم لتأسيس بيئة عمل قوية، تضم أفضل العلاقات الإنسانية التي تحفز الموظفين على أداء الواجبات ووضع الحد الأقصى من إنتاجهم نحو تحقيق الهدف التنظيمي جنباً إلى جنب مع الهدف الشخصي.

Organizational culture; Definition and trend (Morcos 2018) بعنوان: دراسة -

وتجلى هدف هذه الدراسة إلى مناقشة بعض التعريفات الثقافية العامة والتعريفات المحددة للثقافة التنظيمية، وتعرف كيف تؤثر ثقافة المنظمة على استراتيجية الابتكار للمنظمات، وتحديد تأثير الاتجاهات والتطورات على الهيكل التنظيمي والعلاقة بين بنية المنظمات وثقافتها، وتقديم أمثلة على الاتجاهات والتطورات الحالية

والأساليب المختلفة الموجودة حالياً لمساعدة المؤسسات على إحداث التغيير المطلوب في ثقافتها أو هيكلها، وأظهرت الدراسة أن تعريف الثقافة قد تغير بشكل كبير على مر السنين من وصف السلوكيات والمعايير الجماعية داخل المنظمة، والتي لا يمكن التأثير عليها، والانتقال إلى فهم أن الثقافة التنظيمية ملموسة بشكل غير متوقع ويمكن تصميمها عن عمد والاستفادة منها كتجربة، ولقد زادت المنظمات التي تركز على الثقافة التنظيمية من دخلها كما أظهرت الأبحاث التي أجريت على (٢٠٧) شركة من كبرى الشركات في الولايات المتحدة الأمريكية على مدار ١١ عاماً، بنسبة ٦٨٢٪ مقابل ١٦٦٪ للمنظمات التي لم تركز على ثقافتها، وتتطلب ثقافة المنظمات التركيز والاهتمام من القيادة ويجب أن تكون مدمجة بوعي في الهيكل التنظيمي، وبدأت بعض المنظمات هذا التغيير في وقت أبكر من غيرها، وحصدت فوائد كونها قادرة على التكيف بنجاح مع التغييرات السريعة في العالم واتجاهاته، وخلق قيمة مستمرة لعملائها وموظفيها ومؤسساتهم، وعملوا باستمرار على جذب الموظفين المخلصين وتطويرهم والاحتفاظ بهم، ولذلك فإن الاستثمار في الثقافة التنظيمية له تأثير لا يمكن إنكاره على زيادة الإنتاجية.

-دراسة (Harhash et, al (2020 بعنوان: Healthcare Organizational Culture: A Concept Analysis

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح وتعريف مفهوم الثقافة التنظيمية للرعاية الصحية وصفاتها وسوابقها وعواقبها، ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام خطوات تحليل المفهوم على النحو الآتي: اختيار المفهوم، تحديد أهداف التحليل، تحديد التعاريف المختلفة للمفهوم، تحديد سمات المفهوم وتحديد السوابق والنتائج، وتمت مراجعة جميع الدراسات بين عامي ٢٠١٠ و ٢٠٢٠، وأظهرت النتائج أم مفهوم الثقافة التنظيمية للرعاية الصحية هو مفهوم متعدد الأبعاد، ولا يوجد تعريف واحد بسيط، قابل للتعميم، أو كيفية تقييمه، وأكدت الدراسة ضرورة الحفاظ على الثقافة التنظيمية للرعاية الصحية باعتبارها عاملاً أساسياً للارتقاء بنوعية وطبيعة الخدمات المقدمة في قطاع الصحة.

- دراسة (et, al Belén (2021 بعنوان: Organizational Culture and Corporate Performance in the Ecuadorian Environment

سعت هذه الدراسة إلى تعرف تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الشركات في قطاع الخدمات الأكوادوري، استخدمت الدراسة أربع سمات للثقافة التنظيمية واثني عشر مفهوماً لأداء الشركات باستخدام استبيان مصمم عبر شبكة الإنترنت، والذي تم توفيره لطلاب الدراسات العليا من البرامج الأكاديمية في Universidad de Las Americas (UDLA) في كيتو، الإكوادور والبالغ عددهم (١٥٤) طالباً، كان المجيبون يعملون كمديرين أو موظفين في شركات الخدمات الأكوادورية الصغيرة. تم تصميم العناصر التشغيلية للاستبيان لقياس الثقافة التنظيمية وأداء الشركات باستخدام نموذج دينيسون، وكشفت النتائج عن علاقة إيجابية إحصائية بين الثقافة التنظيمية وأداء الشركة، كما بينت النتائج تأثير كل من (المشاركة، القدرة على التكيف والاتساق والمهمة) على الأداء غير المالي لقطاع الخدمات الأكوادوري، وكانت المشاركة هي المحدد الحاسم لتأثير الثقافة التنظيمية على أداء الشركات، بينما يُظهر التدريب أقوى ارتباط بالثقافة التنظيمية.

سادسا: مصطلحات الدراسة:

(١) تعريف الثقافة:

مجلة الخدمة الاجتماعية

هي السلوك المكتسب والذي يتضمن الأفكار والقيم التي يمارسها الأفراد ويلتزمون بها انطلاقاً من كونهم أعضاء في مجتمع منظم، والثقافة بطبيعتها لا تتجلى لنا كظاهرة إلا بعد إدراك تأثيراتها، ولكل ثقافة خصائصها التي تميزها وتحدد شخصيتها عن غيرها، والثقافة بناء تتداخل فيه العناصر المادية والفكرية وكل منها يؤثر في الآخر ويتأثر به. (آل سعود، ٢٠٠٣، ٥).

(٢) تعريف الثقافة التنظيمية:

هي مجموعة من القيم والمعتقدات والافتراضات والتقاليد التي نشأت وتطورت واستقرت في منظمة ما والتي توجه سلوك أفرادها بحيث تكون الطريقة التي تنجز بها الأعمال ويتم تلقينها للأعضاء الجدد ولا يمكن لأي فرد أن يستمر في المنظمة إذا كان لا يؤمن بها. (البوم، ٢٠٢٠، ٦)

التعريف الاجرائي للثقافة التنظيمية:

مستوى إلمام الممارسين الصحيين في المستشفيات الحكومية في مدينة مكة في المملكة العربية السعودية، وإدراكهم للقيم والمعتقدات والافتراضات والتقاليد التي يتفاعلون من خلالها لتحقيق أهدافها، وتوجه سلوكهم باعتبارها الطريقة التي ينجزون بها أعمالهم داخل المستشفى، والأسس التي تحكم نظام إدارتها وتنظم أسلوب تعاملهم مع الجهات والمؤسسات الخارجية.

(٣) تعريف الفاعلية:

هي استعداد وطاقة المؤسسة في الاستغلال الأفضل للموارد المتاحة لها ويمكن التعبير عنها بالإنتاجية، وكذلك ترتبط بتقييم تحكم المؤسسة في العمليات من ناحية تقنية اقتصادية. (سعال، ٢٠١٨، ٨١).

(٤) تعريف فاعلية التنظيم:

عبارة عن إصدار أحكام على التنظيم فيما إذا كان التنظيم يعمل ويحقق أهدافه المنشودة بطريقة مرضية أم لا، بحيث تشكل هذه الأحكام قاعدة أساسية لاتخاذ القرارات، ويتم إحداث التغيير في المنظمة عندما تكون الفعالية التنظيمية غير مرضية، كما تشير هذه الفاعلية إلى درجة التطابق بين الأهداف التنظيمية والنتائج المتحصل عليه. (بن برطال وآخرون، ٢٠١٧، ٢٠١).

التعريف الاجرائي لفاعلية التنظيم:

مدى قدرة المستشفيات على تحقيق أهدافها، ومدى قدرتها على المنافسة في مجالها، ومدى تكيفها وتوافقها في بيئتها الداخلية والخارجية ومدى استمرارها من خلال الثقافة التنظيمية المرتبطة باللوائح والإجراءات التنفيذية.

سابعا: الثقافة والتنظيمات الاجتماعية:

(١) مفهوم التنظيم:

ويستعمل مصطلح التنظيم بشكل عام للدلالة على التنظيم بوصفه ممارسة تضمن تحقيق التنسيق والتكامل بين مجموعة من العاملين في إطار نسق من الفعاليات والأنشطة وصولاً إلى هدف محدد، كما يستخدم مصطلح التنظيم للإشارة إلى ما ينتج عن هذا التنسيق من تجمع إنساني

يأخذ شكل جماعة بشرية متعاونة ومتفاعلة ضمن بنية منظمة، وهناك تداخل وعدم وضوح في مفهوم المنظمة (التنظيم Organization) لدى الكثير، وهناك خلط بين المصطلح بوصفه فعالية (أنشطة وظيفية)، وبين التنظيم بوصفه بنية (كياناً عضوياً) كما يوجد فرق بين كل من التنظيم كنشاط، والتنظيم ككيان عضوي، والفرق لا يكمن في الناحية اللغوية وإنما يتجسد في الناحية التطبيقية، والتنظيم بوصفه كياناً قائماً يعبر عن المنظمة التي تم تعريفها من العديد من الباحثين كالاتي (الطائي، ٢٠١٧):

- هي كيان اجتماعي ذو هدف موجه مادياً ومعنوياً وهيكلي مقصود، وأنظمة نشاط منسقة ترتبط بالبيئة الخارجية
- أداة يستعملها العاملون لتنسيق أنشطتهم بهدف الحصول على شيء يرغبون به.
- كيان اجتماعي هادف مصمم وفق هيكلية مدروسة ومنظمة ومنسقة لأداء الأنشطة.
- نظام مكون من مجموعة متكاملة من الأجزاء والعناصر المترابطة تعمل معاً لتحقيق الهدف العام.

أما بالنسبة لتعريف التنظيم وفق سلاطينة وآخرون (٢٠١٣) فقد تم تحديد تعريف التنظيم من خلال معادلة رياضية مبسطة على النحو الآتي: التنظيم = أعمال + أفراد + إمكانيات + سياسات + نظم وإجراءات

من خلال المعادلة الرياضية السابقة فإن التنظيم هو مجموعة من الأعمال التي يقوم بها مجموعة من الأفراد بتوفر الإمكانيات اللازمة، لتطبيق سياسات محددة بوجود نظم وإجراءات محددة. (سلاطينة وآخرون، ٢٠١٣، ١٧).

وقد تختلف مسميات التنظيم لكن جوهرها واحد لا يتغير، ففي بعض الأحيان يتم استخدام مصطلح البيروقراطية للإشارة إلى مصطلح التنظيم وقد يميل البعض الآخر إلى استخدام مصطلحات محددة مثل المؤسسة أو المنظمة، وجميعها تشير إلى المعنى الذي يتضمنه مصطلحا التنظيم والبيروقراطية، ويعتبر الطابع التنظيمي من أبرز سمات العصر الراهن، وأصبح يسمى بعصر التنظيمات نتيجة لانتشار التنظيمات داخل المجتمعات الحديثة. (لطفى، ٢٠٠٧).

(٢) مفهوم الثقافة التنظيمية:

تتوضح الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة من القيم والمعتقدات التي تؤثر في تفكير العاملين وإدراكهم وتفسيرهم للأشياء داخل المنظمة وخارجها، مما ينعكس على ممارسات الإدارة وأسلوبها في تحقيق أهداف المنظمة واستراتيجياتها (عبابنة، وحاتمة، ٢٠١٣، ٦٥٥)

كما تعرف الثقافة التنظيمية بأنها "مجموعة من القيم المشتركة لدى أفراد المنظمة وتحكم سلوكهم وعلاقتهم وتفاعلهم مع بعضهم البعض ومع العملاء والموردين وغيرهم من الأطراف خارج المنظمة، ومن خلالها يمكن تحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية وتحقيق خبرة تنافسية للمنظمة". (عبد الإله، ٢٠٠٦، ١٨).

وعلى الرغم من الاختلافات في تعاريف الثقافة التنظيمية إلا أن هناك اتفاقاً يؤكد بأنها أحد عناصر البيئة الداخلية للتنظيم وهي محصلة العلاقات الاجتماعية المتكررة بين العاملين المتمثلة في القيم والمعتقدات والأعراف، وبالتالي فالثقافة التنظيمية هي منظومة متكاملة من الأفكار والمعتقدات والقيم والأعراف التي تتشكل نتيجة للعلاقات القائمة بين العاملين في المنظمة وتشكل بدورها الأنماط السلوكية السائدة التي تحكم سلوكهم وتؤثر في عمليات المعرفة التنظيمية، وتتعكس نتائجها بشكل مباشر على الخدمات المقدمة للمستفيدين وعلى كفاءة القرارات. (عبابنة، وحاتمة، ٢٠١٣)

وهناك ارتباط وثيق بين الثقافة التنظيمية والتنظيم والاستمرار بمتابعة التطوير التنظيمي ضمن المنظمات، حيث يعتبر التطوير التنظيمي ظاهرة صحية وطبيعية في حياة المنظمات، من خلال زيادة كفاءة الأداء الوظيفي وفعاليتها، وتزداد أهمية التطوير التنظيمي في العصر الحالي الذي يعتبر عصر التطورات والتغيرات المستمرة والسريعة، ليس على البيئة الخارجية فحسب، بل على مستوى بيئة المنظمة الداخلية أيضاً، ويمثل التطوير التنظيمي خطة إيجابية، مهمتها تطوير المنظمة وتحسينها ونقلها من مرحلة إلى مرحلة أخرى أكثر فعالية وناجحاً وأكثر ملاءمة لتغيرات البيئة المحيطة. (عبد الإله، ٢٠٠٦).

وانطلاقاً من ذلك تعتبر الثقافة التنظيمية أحد المقومات الضرورية والأساسية لنجاح وتطور المنظمات، ومن خلالها يتم تحديد نمط التصرفات وقواعد السلوك المتبعة في المنظمة والتي يقتنع بها العاملين ويتبنونها في تعاملاتهم، وترسخ هذه الثقافة مع مرور الزمن لتشكل في النهاية مجمل أساليب التفكير والطرانق المحددة لإنجاز العمل واتخاذ القرارات. (عبد الرزاق وآخرون، ٢٠١٩).

(٣) أهمية الثقافة التنظيمية:

تتجلى أهمية الثقافة التنظيمية انطلاقاً من اعتبارها قوة خفية ذات تأثير متعدد الجوانب يدخل في كافة أنشطة المنظمات وعملياتها، ويؤثر في تحديد فاعلية المنظمات وتحسين مستويات أدائها، وتوصف الثقافة التنظيمية بأنها المحفز الأساسي للقدرة التنظيمية الكامنة، كما تشكل الثقافة التنظيمية القوية مصدر للميزة التنافسية مع المنظمات الأخرى، وتتمثل أهمية الثقافة التنظيمية بما يلي (صديقي، ٢٠١٣):

- تحسين التكامل والتفاعل الداخلي بين العاملين في المنظمة من خلال التواصل والعمل معاً بفاعلية.
 - ضمان التأقلم والتكيف بين العاملين في المنظمة والبيئة الخارجية المحيطة.
 - إرشاد الأفراد وتحديد الأنشطة في المنظمة لتوجيه الفكرة وتوحيد الجهود للوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة وتأدية رسالتها.
 - وضع المعايير الخاصة بأسلوب وسرعة استجابة العاملين في المنظمة لتحركات المنافسين الآخرين ولتلبية احتياجات العملاء، بشكل يضمن للمنظمة تواجدها وازدهارها.
- وأظهرت الدراسات الأكاديمية وأبحاث الرعاية الصحية والجودة الأمريكية أهمية الثقافة التنظيمية من خلال ما توصلت إليه من نتائج متمثلة بدور الثقافة التنظيمية في التأثير على سلامة المرضى وتحسين ظروف العمل، كما أشارت دراسات أخرى إلى أن وجود ثقافة تنظيمية إيجابية وداعمة تساهم في تحسين سلامة

المرضى، وتلعب دوراً رئيسياً في الحد من إصابات الرعاية الصحية، ونتيجة لذلك ركزت الأنظمة الصحية اهتمامها على وجود ثقافة تنظيمية عامة، وأكدت على ضرورة إيجاد سياسة تركز على الاختلاف عما هو مألوف وموجود في اللوائح الرسمية والعلاقات المبنية على التقارير المرتبطة بالنتائج السلبية لتحسين الجودة وتعبق وجود ثقافة مرنة تواكب مختلف المتغيرات (عليو وآخرون، ٢٠١٩، ص ١٣٩).

(٤) عناصر الثقافة التنظيمية:

تؤثر ثقافة المنظمة على قراراتها وأفعالها، وتعمل على توجيه القيم والأفكار والمعتقدات السائدة للمنظمة، ويعتبر فهم الثقافة التنظيمية والوعي بعناصرها ومكوناتها من الأمور الأساسية لوصف الظواهر التنظيمية وتحليلها، وبالتالي تشكل الثقافة التنظيمية البوصلة التي تحدد اتجاه المنظمة (Tharp, 2009)، وهذه العناصر هي:

١. القيم التنظيمية: تشير إلى القيم التي يتبناها العاملون في المنظمة، وهذه القيم توجه سلوكهم ضمن البيانات التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم التعاون والعمل بروح الفريق. وهذه القيم كالآتي:

- القوة: فالمنظمة الناجحة تتبنى القوة التي تدفع المدراء إلى إدارة المنظمة بفاعلية من خلال إدراكها لمقاومة العاملين للسلطة في المنظمة، وتكتسب القوة من أربعة مصادر هي الملكية، المعلومات، الجاذبية، المكافأة والعقاب.

- الصفوة: ومن العناصر الأساسية للقيادة الإدارية المتميزة وجود مجموعة من القدرات والكفاءات النادرة نسبياً والتي لا تتوفر إلا لدى مجموعة قليلة من الأفراد ويتم اختبارهم وفقاً لمعايير منها تحديد الكفاءات، استخدام المعايير الموضوعية، تحري السجل السلوكي، التعرف في قيم المرشح واستكشاف دوافعه للعمل والانجاز.

- المكافئات: تستخدم الإدارة الناجحة أنظمة الثواب والعقاب من أجل توحيد جهود العاملين في اتجاه رفع مستوى الاداء وتشكيل السلوك المناسب.

- الفاعلية: تعتبر مهمة من أجل التوصل الى القرارات المناسبة وللحد من الصراعات والنزاعات الشخصية وتقييم المعلومات للتحقق من فاعليتها عند عملية اتخاذ القرار.

- الكفاءة: فلكي تنجح المنظمة لابد من الالتزام بقيمة الكفاءة من اجل الوصول إلى الاداء الفعال وتوجيه الافراد لتجويد العمل واتقانه.

- العدالة: ان رضا العاملين وشعورهم بالعدالة في المعاملة والأجور يعد حافزاً مهماً لتحقيق الأداء الفعال لذا تتبنى المنظمات قيمة العدالة التي تتطلب من المدراء ان يعاملوا جميع العاملين معاملة واحدة بهدف الحصول في ولائهم وانتمائهم.

- فرق العمل: تتجز الجماعة المتميزة بالديناميكية والفاعلية اهدافها من خلال فرق العمل بصورة أكثر فاعلية، وتتجلى أهميتها في تعويض جوانب الضعف الفردية بجوانب القوة لدى اعضاء الفريق. (عبود، ٢٠٢٠).

٢. الشعارات: هي كلمات نظامية تتحول بشكل تدريجي إلى قناعة لدى المؤسسة ويتم ترجمتها على شكل عبارات ذات قوة تجنيدية للمستخدمين، ويشكل الاعتقاد بالقيم التي تحملها الشعارات وينتج عنها تبني سلوكيات لمستخدميها متوافقة معها، وتحدد هوية المؤسسة وتسمح بالتذكير بطرائق غير رسمية بقيمتها، رسالتها وأهدافها، وهي تشكل بالتالي أداة تجنيد و طريقة لتوجيه السلوكيات مرتبطة بالمؤسسة (دربالي، ٢٠١٩، ٨٠).
٣. المعتقدات التنظيمية: ويقصد بها الأفكار المشتركة التي تساعد العاملين معرفة كيفية إنجاز العمل وتحديد المهام التنظيمية.
٤. الأعراف التنظيمية: وهي مجموعة المعايير والقوانين التي يجب على العاملين في المنظمة التقيد بها.
٥. التوقعات التنظيمية: وهي التوقعات التي تحددها المنظمة وتوقعها من العاملين، والعكس أيضاً. (محمد، ٢٠١٥، ٢٠١٥).
٦. اللغة: تعتبر اللغة مكون أساسي فهي تحدد هيكلية محددة للواقع وتفرض نموذج معين لإدراك المواقف، فمثلاً التسميات المحددة تؤدي إلى تبني سلوكيات تختلف باختلاف التسميات المخصصة لهم. (دربالي، ٢٠١٩، ٢٠١٩).

(٥) العوامل التي ساعدت على ظهور الثقافة التنظيمية:

- الحاجة إلى وجود مدخل أكثر شمولاً للمساعدة على تفسير الجوانب الخاصة بالمناخ التنظيمي.
- التباين والاختلاف في الأداء التنظيمي للمنظمات، مع توفر بعض التشابه في الهياكل التنظيمية.
- تأثير الثقافات القومية على الأداء: كالنجاح الذي حققته الشركات اليابانية مما دعا إلى البحث عن أسباب هذا النجاح والتفوق.
- الحاجة إلى وجود سياسات واستراتيجيات خاصة بإدارة الموارد البشرية تتلاءم مع الاختلاف في الثقافات والمجتمعات التي تنشط فيها الشركات متعددة الجنسيات.
- الفشل الذي رافق بعض مشروعات الاندماج، والذي نتج عن عدم توافق القيم التي يحملها العاملون والمديرون الذين جاءوا من منطقتين مختلفتين. (العنقري، ٢٠١١)
- المنافسة الشديدة بين المنظمات وما تبعها من تحديات كبيرة على مستوى المنظمات من حيث الاهتمام بالإنتاجية والجودة.
- الاعتقاد المتزايد بعدم وجود التنظيم الأمثل الذي يناسب جميع المنظمات والظروف المتغيرة والمستجدة.
- لكل نوع من التنظيم نتائج جيدة وفاعلة وذلك حسب نوع النشاط وطبيعة العمل والعاملين وظروف البيئة. (علام، وحلمي، ٢٠١٣، ٢٠١٣).

(٦) أنماط الثقافة التنظيمية:

مجلة الخدمة الاجتماعية

- ١- ثقافة بيروقراطية: يتم التركيز فيها على اتباع القوانين والتعليمات وتحديد المسؤوليات والسلطات، ويتم التعاون بين الوحدات، وتتميز بوجود تسلسل هرمي للسلطة.
- ٢- ثقافة إبداعية: ويظهر هذا النوع من الثقافة في المنظمات التي يعتبر الإنجاز والمخاطرة في العمل وفي حالة زيادة الضغوط المستمرة وهي تشتمل على المجازفة وتسبب الإرهاق والتوتر لدى العاملين كونها خلاقة وذات تحدي.
- ٣- ثقافة داعمة: تتميز بالتفاعل والتماسك كالعامل بروح الفريق والتعاون والحرية الفردية ومراعاة المبادئ الإنسانية والعمل.
- ٤- ثقافة العمليات: تركز هذه الثقافة على طريقة إنجاز العمل وليس على النتائج التي يتم الوصول إليها، ويسود الحذر والحيطة بين العاملين الذين يحاولون حماية أنفسهم.
- ٥- ثقافة المهمة: تركز هذه الثقافة على ثقافة المهمة في الوصول إلى الأهداف وإنجاز المهام وتهتم بالنتائج وتحاول توظيف الموارد بأفضل طريقة لتحقيق أفضل النتائج وبأقل التكاليف.
- ٦- ثقافة الدور: ويكون التركيز فيها على نوع التخصص الوظيفي أكثر من التركيز على الفرد، وتولي اهتماماً كبيراً بالقواعد والأنظمة، وتعمل على توفير الأمن الوظيفي والاستمرارية في العمل وثبات الأداء التنظيمي، ويكون لها تأثير في سلوك العاملين وتعمل على تشكيل شخصياتهم والتحكم بخبراتهم. (عبابنة، وحناملة، ٢٠١٣).

(٧) وظائف الثقافة التنظيمية:

- لا يمكن للمنظمات أن تعمل بدون وجود ثقافة تنظيمية خاصة بها، فهي أساسية لمساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها وتوجيه أعضاء المنظمة نحو تحقيق الأهداف التنظيمية المحددة، وبالتالي تقوم الثقافة التنظيمية بتحقيق الوظائف الآتية:
- الحد من الصراع: فالثقافة المشتركة تعزز الاتساق في الإدراك، وتعريف المشكلة، وتقييم القضايا والآراء، وتحديد تفضيلات العمل
 - التنسيق والرقابة: فالثقافة تعزز الاتساق في النظرة العامة، كما تسهل العمليات التنظيمية للتنسيق والرقابة
 - الحد من عدم اليقين: إن تبني الإطار الذهني الثقافي هو أداة لتخفيف القلق وتبسيط عالم العمل، وجعل الخيارات أسهل
 - الحافز: يمكن للثقافة الملائمة والتماسكة العمل على تحديد الهوية والولاء، وتعزيز المعتقدات والقيم التي تشجع الموظفين على الأداء
 - الميزة التنافسية: تعمل الثقافة القوية على تحسين فرص المنظمة في تحقيق النجاح في السوق
 - تعزيز استقرار النظام الاجتماعي باعتباره اللاصق الاجتماعي الذي يساعد على ربط المنظمة من خلال توفير معايير مناسبة لما يجب أن يقوله الموظفون ويفعلونه
 - آلية تحكم ذات مغزى توجه أو تشكل اتجاهات وسلوكيات الموظفين. (Bamidele, 2022)

مجلة الخدمة الاجتماعية

يظهر ما سبق من الوظائف التي تؤديها الثقافة التنظيمية أنها تسهم بدور هام في نجاح وتطور المنظمات ولا سيما المؤسسات الصحية فهي تعبر عن نمط التصرفات وقواعد السلوك التي تتبناها تلك المؤسسات ويقتنع بها العاملون ويتم تبنيها في سلوكهم وتعاملهم بحيث يتم ترسيخ أساليب معينة وطرق لإنجاز المهام واتخاذ القرارات.

(٨) الثقافة التنظيمية والعوامل الموقفية:

من الصعب فصل الثقافة التنظيمية عن ثقافة الوسط المحيط بها وعن الثقافات الفرعية الموجودة، وتتفاعل الثقافة التنظيمية مع هذين المستويين منها:

١-: الثقافات الخارجية والوسط المحيط:

يمكن للثقافات العقلانية أن تحدد أنماط الحياة الجماعية وكيفية السلوك المختلف للجماعات بحكم أنها تتميز بثقافتها الخاصة وثقافتها الفرعية، وأجرى العالم هوفستد في العام (١٩٨٧)) دراسة تهدف إلى إثبات أن قيم النظام الاجتماعي المحيط الموجودة في الخارج (تتغلغل داخل المنظمات، وركزت هذه الدراسة على شركة متعددة الجنسيات يعمل بها مستخدمون و مسيروون من دول مختلفة، وتوصل هوفستد إلى اكتشاف أن مرد الاختلافات الكثيرة في سلوكيات ومواقف الفاعلين ليست المستوى التدريجي ولا الوظيفة أو السن أو الجنس وإنما الجذور الثقافية.

وتوصل هوفستد إلى عدة نتائج أساسية من أبرزها ما يلي:

- الفردية في مقابلة الجماعية: فالمجتمع الذي يتبنى الاتجاه الفردي هو مجتمع يمنح الأولوية والأهمية الكبرى للفرد على حساب الجماعة على خلاف المجتمع الجماعي الذي يولي الجماعة حق الأولوية والصدارة.

- المسافة بالنسبة للسلطة أو المسافة التدريجية:

ويقصد بها المسافة بين الرئيس وبين مرؤوسيه أي موقف المرؤوسين من سلطة الرئيس، فحسب ثقافتهم تكون درجة قبول أو رفض المرؤوسين لسلطة الرئيس.

- التحكم في اللا تأكد: وهي الطريقة التي يتعامل بها الأفراد مع مشكلة اللاتأكد، حيث تتخذ بعض المجتمعات مواقف أكثر سلبية من مجتمعات أخرى اتجاه المجالات الغامضة والغير أكيدة (قوجيل، ٢٠١٦، ٥٧-٥٨).

٢-: التركيبة الاجتماعية للمنظمة والثقافات الفرعية:

فالمؤسسة هي عبارة عن تجمع لثقافات فرعية مناسبة لمختلف الجماعات المتواجدة فيها وعليه فإن فئات التنفيذ والتحكم والتأطير بإمكانها إفراز ثقافات مختلفة تتعايش داخل المنظمات.

(٩) مصادر تكوين الثقافة التنظيمية:

يتشارك العاملون في المنظمات نفس الاتجاهات والقيم، وهناك مجموعة من المصادر التي تساهم في تكوين الثقافة التنظيمية وهي كما يلي:

- **مؤسس المنظمة:** يسهم مؤسس المنظمة في صياغة الثقافة التنظيمية وتحديدتها، مما أدى إلى ظهور بعض القيم منها تشكيل رؤية واضحة لمستقبل المنظمة، واختيار كبار العاملين في المنظمة بأسلوب يتم من خلاله نقل اتجاهاتهم وقيمهم إلى العاملين الجدد.

- **التأثر بالبيئة الخارجية:** تنمو ثقافة المنظمة متأثرة بخبرة المنظمة وصلتها مع البيئة الخارجية حيث تختار كل منظمة السوق المناسب لها، ولذلك يكون لبعض القيم والممارسات تأثير على المنظمة بالمقارنة مع القيم والممارسات الأخرى.

- **الاتصال بالعاملين الآخرين:** تتأثر الثقافة التنظيمية بعملية التفاعل والاتصال بين مجموعة من العاملين مع بعضهم البعض والذين يعطون معنى مماثل للأحداث والأنشطة خاصة التي لها علاقة بالمنظمة (حين، وقرط، ٢٠١٨).

وبالنظر إلى الخصائص المميزة للمستشفى على اعتبار أنها منظمة تتميز عن سائر المنظمات الأخرى/ ويمكن تخيص هذه الخصائص فيما يأتي (علي، ٢٠٠٩):

- المستشفى نظام مفتوح يحوي أنظمة جزئية كثيرة تتفاعل مع بعضها البعض
- يعد المستشفى تنظيماً معقداً يستل على عدد كبير من الأفراد علاوة على التخصص الدقيق في أقسامه المختلفة وأساليب التكنولوجيا المستخدمة في الوقاية والعلاج
- المستشفى نظام إنساني من الدرجة الأولى لأنها تعمل من أجل الإنسان المريض أو المستفيد من خدماتها
- المستشفى نظام متعدد الأهداف
- المستشفى نظام تزدوج فيه خطوط السلطة.

وبالتالي فإن المستشفى كمنظمة لها مصادر للثقافة التنظيمية تختلف عن غيره من المنظمات الأخرى انطلاقاً من الخصائص السابقة التي تتميز بها.

(١٠) مداخل الثقافة التنظيمية:

هناك سبعة مداخل لتطور مفهوم الثقافة التنظيمية، وهذه المداخل كما يلي:

١. المدخل التاريخي: الثقافة التنظيمية ضمن هذا المدخل هي بمثابة ميراث اجتماعي او تقليدي ينتقل عبر الاجيال، ومن رواد هذا المدخل (Tannen, Seashore, Georgopoulos & Yuchtman, Seashore, Georgopoulos & Tannen) (baum)
٢. المدخل السلوكي: يؤكد هذا المدخل على ان الثقافة هي سلوكيات مشتركة ومتعلمة ومن رواده (Perrow, Etzoni)

٣. المدخل المعياري: تعبر فيه الثقافة التنظيمية عن المثاليات والقيم ومن رواد هذا المدخل (Filley & House, Cyert, March).
٤. المدخل الوظيفي: الثقافة في هذا المدخل هي طريقة لحل مشاكل الافراد التي تنتج عن

- التكيف والتأقلم مع البيئة وقد تبنى هذا المدخل (Macgregor, Addison, Likert)
٥. المدخل الفكري: فالثقافة التنظيمية عبارة عن افكار معقدة او عادات مكتسبة، ومن رواده (Cross, Selznick).
٦. المدخل الهيكلي: تتكون الثقافة التنظيمية من أفكار ورموز أو مجموعة سلوكيات مثالية مترابطة، ومن أبرز رواده ((Georgiou & Baranard, White, Levine)
٧. المدخل الرمزي: وتحدد الثقافة التنظيمية وفق هذا المدخل من خلال معايير محددة تشترك بها المنظمة ومن رواده (Fremont, Parsons, Merton)(خوين، ٢٠٠٩).

(١١) أبعاد السلوك التنظيمي:

- للسلوك التنظيمي ثلاثة أبعاد تنظيمية هي: المناخ التنظيمي، والفاعلية التنظيمية، والأهداف التنظيمية.
- المناخ التنظيمي: يرتبط بمشاعر الأفراد واتجاهاتهم داخل التنظيم ووجهات نظرهم أو قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها.
 - الفعالية التنظيمية: تعتمد على مجموعة من العوامل مثل أساليب الاشراف وبناء السلطة وأنماط الاتصال.
 - الأهداف التنظيمية: تعتبر المفهوم الجوهرى في دراسة التنظيم، وهي الغايات التي يعمل التنظيم ككل على تحقيقها، وترتبط دراسة الأهداف بالتعرف على الأهداف العامة والأهداف الفرعية للأقسام، وعلى الأهداف الرسمية وغير الرسمية للأعضاء (لطي، ٢٠٠٧، ٧١).
- ### (١١) معايير قياس الفاعلية التنظيمية:
- تختلف هذه المعايير باختلاف الباحثين وباختلاف المدخل المستخدم في دراسة الفاعلية، وحدد دافت (Daft) ثلاثة طرائق لقياس الفاعلية التنظيمية هي:
- الطريقة المعتمدة على المصادر: وفيها يتم تقييم الفاعلية من خلال ملاحظة بداية العمليات، وتحديد درجة فاعلية حصول المنظمة على المصادر اللازمة لتحقيق أعلى مستوى من الأداء.
 - طريقة العمليات الداخلية: تهتم بالأنشطة الداخلية وتقاس الفاعلية التنظيمية باعتبارها الكفاءة الخاصة بالمنظمات.

- **طريقة الأهداف:** تهتم بالإنتاج ومدى تحقيق المنظمات لأهدافها على أساس مستوى الإنتاج المنشود، ويصعب قياس الفاعلية من خلال مؤشر واحد لأن المنظمات لها أهداف عديدة ومتضاربة (عيد، ٢٠٢٢، ٣٥).

ثامنا: أنواع الثقافة التنظيمية:

قد تكون الثقافة التي تتبناها المنظمة ثقافة قوية أو ضعيفة وذلك تبعاً لمكوناتها ونتائجها، وبما أن ثقافة المنظمة هي محصلة لمجموعة من القوى المتداخلة والملائمة التي يتم اتباعها وتقبلها من قبل معظم العاملين في المنظمة، وبذلك تعمل على توحيدهم بقوة من أجل تحقيق أهداف المنظمة وخططها، وفيما يلي توضيح لكل من الثقافة التنظيمية القوية والثقافة التنظيمية الضعيفة:

- **الثقافة التنظيمية القوية:** يوجد عاملان رئيسيان لتحديد درجة قوة ثقافة المنظمة أولهما الإجماع أو درجة المشاركة للقيم والاعتقادات الحيوية ذاتها في المنظمة من قبل العاملين، وكلما كان هناك اتفاق وإجماع أكبر من قبل الأعضاء على القيم والمعتقدات كانت الثقافة قوية، ويرتبط ذلك بتعريف العاملين بالقيم السائدة في المنظمة وتزويدهم بها وتنويرهم بألية عملها، ونظام العوائد والمكافآت، أما العامل الآخر فهو الشدة والتمسك بالاعتقادات المهمة، وتزداد ثقافة المنظمة قوة بتزايد شدة تمسك العاملين بالقيم والاعتقادات المؤثرة لصالح المنظمة، وتكمن قوة الثقافة التنظيمية في قدرتها على تكوين نمط من القيم والسلوكيات المتميز عن غيرها من المنظمات المشابهة لها.

- **الثقافة التنظيمية الضعيفة:** يعاني الأعضاء من صعوبة في تحقيق التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها نتيجة لعدم اتباع أعضاء المنظمة لها وضعف الثقة والقبول الواسع من معظمهم، وتفتقر المنظمة في هذه الحالة إلى التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات (عبد الإله، ٢٠٠٦).

وإلى جانب التصنيف السابق هناك من يميز بين أنماط من الثقافة باعتبار الطابع العام لها على النحو الآتي (Mihlar، ٢٠٢١، ١٠٣٩):

- **الثقافة البيروقراطية:** ويتم فيها تنظيم العمل، وتحديد المسؤوليات والسلطات، كما تتميز بالتنسيق بين الوحدات وتسلسل السلطة بشكل هرمي وتقوم على التحكم والالتزام.

- **ثقافة القوة:** وهي قريبة من نمط الثقافة البيروقراطية، وتتسم بالنظام والاستقرار إذ إن القيادة العادلة توحد الجهود خلف القائد كما يقوم القائد بحماية التابعين والمخلصين بالإضافة لذلك يتم تحفيز الأفراد عن طريق أسلوب العقاب والثواب.

- **الثقافة الإبداعية:** هي الثقافة التي تقوم بتوفير بيئة العمل المشجعة والمساعدة على الإبداع، ويتصف أفرادها بالجرأة والمخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.

- **الثقافة المساندة:** وتتسم بتعاملها الإنساني مع العاملين دون اعتبارهم الآلات.

مجلة الخدمة الاجتماعية

- **ثقافة العمليات:** ينحصر اهتمامها بطريقة إنجاز العمل وليس النتائج التي تتحقق، فينتشر الحذر والحيطه بين الأفراد.
- **ثقافة المهمة:** تركز على تحقيق الأهداف وإنجاز العمل، وتهتم بالنتائج، وتسعى إلى استخدام الموارد بطريقة مثالية من أجل تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف.
- **ثقافة الإنجاز:** وتتقارب مع ثقافة المهمة في سماتها حيث يتم التركيز على الأهداف ويكون لدى العاملين التزام مشترك وحماس قوي للوصول إلى الأهداف.
- **ثقافة الدور:** وينصب تركيزها على نوع التخصيص الوظيفي والأدوار الوظيفية.

وهناك من صنف الثقافة التنظيمية على أساس توجهات العاملين داخل منظماتهم إلى (الشميلي، ٢٠١٧، ص١٤٣):

- **ثقافة إنتاجية:** تُركز على توجهات العاملين نحو العمل لتحسين ضعف أدائهم بما يوفره العمل من ضمانات كافية.
- **ثقافة مهنية:** تتسم بمهارات وتخصصات عامة إذ تعتمد على قيادة متبادلة بدلاً من السلطة الرسمية والقواعد والإجراءات.

في حين صنفها دافت (Daft) بناء على التكيف مع البيئة الخارجية للمنظمة (حجاجي، ٢٠٢١):

- **ثقافة التكيف:** تركز على البيئة الخارجية حيث تحاول المؤسسة التغيير لمقابلة احتياجات الزبائن من خلال الابتكار والتطوير.
- **ثقافة الرسالة:** تعطي فيها المؤسسة الأهمية الأساسية لوضوح الرؤية لأغراضها ويكون التركيز على جزء محدد من الزبائن ضمن البيئة الخارجية دون الحاجة إلى تغيير سريع.
- **ثقافة القبيلة:** تُركز على مدى انهماك ومشاركة الأفراد في المؤسسة وعلى السرعة في إجراء التغييرات المتوقع حصولها في البيئة الخارجية.
- **الثقافة البيروقراطية:** تُركز على تماسك واستقرار البيئة الداخلية حيث تتسم بالتعاون والامتثال بين الأفراد.

-العوامل المحددة للثقافة التنظيمية داخل المنظمات:

- المناخ العام (الجو المحيط) ودرجة ملائمته لأداء العمل.
- روح المنظمة أو الجماعة وتشير إلى الطريقة التي يتم بها التخطيط والإعداد للأمر.
- طبيعة العمل ضمن فريق أو بشكل فردي.
- القيم والمثل السائدة: وتضم رسالة المنظمة وكيفية تقديمها وعرضها.

مجلة الخدمة الاجتماعية

- نمط الإدارة المتبع ويتم التعرف عليه من خلال ما يقوم به الأفراد وليس من خلال ما يقولونه.
- لغة التخاطب وسلوك الاتصال المتبع في المنظمة.
- التشاركية في الأفكار بين العاملين في المنظمة.
- نوع البيئة المحيطة هل هي مشجعة على أداء العمل بكفاءة.
- وجود معايير اختيار وتقييم محددة.
- الإشاعات السلبية التي تصدر عن المنظمة وكيفية مواجهتها والتصدي لها.
- الترتيب والتسلسل الوظيفي والتنظيم الموجود في الإدارات والأقسام.
- قيم المنظمة المشتركة هل هي واضحة ومعروفة للجميع وهل توجد مؤشرات تدل على الثقافة السائدة في المنظمة (بلكبير، ٢٠١٣).

-المعايير المختلفة للفاعلية التنظيمية:

-الفاعلية الكلية: ويقصد بها القدرة التنظيمية الشاملة في تحقيق الأهداف والنتائج المتميزة ضمن الإمكانيات المتاحة.

-الإنتاجية: وهي علاقة نسبية بين عناصر الإنتاج وقيمه وفقاً لمقاييس نقدية أو مادية.

-الكفاءة: وهي علاقة نسبية بين المدخلات والمخرجات، للوصول إلى أكبر مخرجات بأقل مدخلات ممكنة.

-الربحية: تشير إلى نسبة العائد المالي المحقق من استثمار الأموال أو عناصر إنتاجية محددة.

- الجودة: وتتمثل بمستوى الجودة وخصائص السلعة أو الخدمة المقدمة وفقاً لمعايير محددة.

- الحوادث: تتعلق بمعدل الإصابات في مجال الأعمال. (بن برطال وآخرون، ٢٠١٧)

- النمو: وتتمثل في قدرة التنظيم على تحقيق التطور الازدهار والانتشار.

- الغياب: ويشير إلى ظاهرة انقطاع أو ابتعاد مؤقت للعاملين عن أماكن عملهم لأسباب عديدة.

- دوران العمل: وهو عدم استقرار العاملين في وظائفهم وانتقالهم من وظيفة لأخرى أو من منظمة لأخرى.

- الرضا الوظيفي: وهو درجة قناعة العاملين بأساليب المكافآت والحوافز وهو تعبير عن الجانبين المادي والمعنوي.

- الحوافز: هي المؤثرات المادية والمعنوية الذاتية والخارجية التي توجه سلوك العاملين وتؤثر على معنوياتهم.

- المعنويات أو الروح الجماعية: وهي الشعور العام والتوجه النفسي الذي تنعكس آثاره مادياً على سلوك العاملين.

- الرقابة: وهي الآلية الخاصة بضبط السلوك العام فردياً وتنظيماً ومجتمعياً.

- تحقيق التماسك: من خلال التقليل من آثار الصراعات والعمل على تحقيق التعاون والتنسيق وتصميم شبكة اتصال فعالة.

- **المرونة والتكيف:** تشير إلى امكانية المنظمة على استيعاب التغيرات التي تطرأ على مستوى البيئة، وتحقق هذه المرونة من خلال إعادة صياغة للأهداف الموضوعية بما يتلاءم مع الظروف المستجدة (سعال، ٢٠١٨).

مؤشرات فعالية الثقافة التنظيمية ودورها في تنمية المستشفيات.

مؤشرات الفعالية التنظيمية وفقاً للعامل الزمني:

* مؤشرات الفعالية على المدى القصير: وتتضمن مؤشرات: الإنتاج، الكفاءة، الرضا.

* مؤشرات الفعالية على المدى المتوسط: وتشمل مؤشري التكيف والنمو.

* مؤشرات الفعالية على المدى الطويل: وتضم مؤشري البقاء والاستمرار (سلطانية وآخرون، ٢٠١٣).

تاسعا: المدخل الوصفي في قياس الثقافة التنظيمية:

اعتمدت الدراسات الأولى للثقافة التنظيمية على المدخل الوصفي حيث يعتمد هذا المدخل عند قياسه للظاهرة التنظيمية على أساليب القياس التقليدية التي تتمثل في المقابلات الشخصية المتعمقة والملاحظة الشخصية وتستخدم طرق مختلفة للقياس إذ إنها تسعى إلى الملاحظة الدقيقة لتصرفات الأفراد في المنظمة وتدوينها بينما تسعى في الأجل القصير إلى محاولة التعرف على القيم والافتراضات الأساسية من خلال المقابلات المتعمقة وكذلك دراسة القصص وتفسيرها وتحليل المحادثات بين الأفراد لاستنتاج طبيعة اللغة الخاصة ودراسة الرموز المادية (Mihlar، ٢٠٢١، ١).

ويرى البعض ان المدخل الوصفي هو المدخل الأمثل لقياس ثقافة المنظمة بشكل متكامل حيث أشار مارتن أن ملاحظة العمليات التنظيمية الأساسية وتدوينها بشكل حيوي وفعال يعد الأسلوب الأمثل للفهم العميق للخبرات التنظيمية والافتراضات الأساسية ولا ينسنى ذلك إلا من خلال المقابلات المتعمقة والملاحظة الشخصية.

ومن ناحية أخرى يمتاز المدخل الوصفي بمساعدة الباحثين على التعرف على التجليات المادية للثقافة إذ يسهل من خلال الملاحظة التعرف على الرموز الثقافية والطبقات السائدة والقصص المتداول واللغة الدارجة والممارسات الإدارية، إلا أنه وبالرغم من تميز المدخل الوصفي في توفير معلومات متعمقة عن الثقافة التنظيمية فقد وجهت إليه مجموعة من الانتقادات التي جعلته غير كاف لقياس الظاهرة الثقافية ومن بين هذه الانتقادات نذكر (Mihlar، ٢٠٢١، ١٠٤١)

- لا يساعد في توضيح العلاقة بين الثقافة التنظيمية والمتغيرات التنظيمية والبيئية المرتبطة بالثقافة.

- لا يسمح لتعميم النتائج التي تم التوصل إليها على كل المنظمات
- لا يشجع أسلوب المقابلة الشخصية على التعرف بوضوح على القيم والمعتقدات التي يحملها الأفراد حيث يتولد شعور لدى المقابل بعد الارتياح عندما تكون المقابلة وجهاً لوجهاً كما قد يعتمد الأفراد إعطاء إجابات لا تعكس معتقداتهم وآرائهم وذلك لإعطاء الباحث انطباع جيد عن مستواهم وثقافتهم.
- يشجع أسلوب الملاحظة الشخصية على تصرف الأفراد بصورة مختلفة وبشكل أفضل في الغالب.
- احتمالية التحيز تكون عالية في المدخل الوصفي فقد يدخل عنصر العاطفة ويكون هو الغالب أثناء المقابلة الشخصية.

عاشرا: منهجية الدراسة وإجراءاتها

منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة؛ سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في تقييم البيانات والمعلومات المتعلقة بالثقافة التنظيمية لأنه المنهج الأنسب لطبيعة الدراسة.

مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع الممارسين الصحيين بالمستشفيات الحكومية بمدينة مكة بالمملكة العربية السعودية كمجتمع أصلي لإجراء الدراسة والبالغ عددهم (٨١٦٦) فرد وقد تم تحديد حجم العينة باستخدام معادلة كوكران وكان حجم العينة (٣٦٦) فرد

وبعد توزيع الاستبانات أداة الدراسة وتحديد الاستبانات الصالحة والاستبانات التالفة كان عدد الاستبانات الصالحة للتطبيق (٣٥٤) بنسبة (٩٦.٧%) من اجمالي الاستبانات وبالتالي أصبحت عينة الدراسة مكونة من (٣٥٤) من الممارسين الصحيين بالمستشفيات الحكومية بمدينة مكة بالمملكة العربية السعودية

حدود الدراسة:

الحدود الزمانية: العام الدراسي ١٤٤٥هـ

الحدود المكانية: التجمع الصحي في مدينة مكة - المملكة العربية السعودية.

أداة الدراسة: تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة

بناء أداة الدراسة:

يتكون الاستبيان من جزأين رئيسيين هما **الجزء الأول**: ويشمل البيانات الأولية لأفراد عينة الدراسة **الجزء الثاني**: البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة

صدق أداة الدراسة: وقد قام الباحث بالتأكد من صدق أداة الدراسة من خلال القيام بما يلي:

-**الصدق الظاهري للأداة (التحكيمي):** تم عرضها على عدد من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين؛ وذلك للاسترشاد بآرائهم، وقد طلب من المحكمين وقد تم الأخذ بملاحظات المحكمين، واعتماد العبارة التي أتفق عليها من قبل المحكمين بنسبة تزيد عن (٨٥ %) فأكثر وبذلك أصبح الاستبيان في شكله النهائي بعد التأكد من صدقه الظاهري مكون من (٦٧) فقرة

مجلة الخدمة الاجتماعية

-صدق البناء لأداة الدراسة: قام الباحث بالتأكد من صدق الاتساق الداخلي وذلك بتطبيق الاستبيان على عينة استطلاعية من الممارسين الصحيين بالمستشفيات الحكومية بمدينة مكة بالمملكة العربية السعودية وعددها (٣٠) فرد خارج عينة الدراسة ، حيث جاءت النتائج على النحو التالي:

أولاً: المكونات الساندة للثقافة التنظيمية في المستشفيات حيث تراوح معامل الارتباط بين 0.574 ، و0.799. وأن معاملات الارتباط بين الفقرات بالمحور الأول والدرجة الكلية للمحور جاءت جميعها موجبة ودالة إحصائياً وذات قيم متوسطة ومرتفعة، فضلاً عن كونها ذات دلالة إحصائية مما يشير إلى تمتع فقرات محور المكونات الساندة للثقافة التنظيمية في المستشفيات بدرجة صدق مرتفعة وعلية فإن هذه النتيجة توضح صدق فقرات المحور وصلاحيته للتطبيق الميداني.

ثانياً: معايير الفاعلية التنظيمية : صدق الاتساق بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني والدرجة الكلية للمحور وتراوحت بين 0.611 - 0.938. وجميعها موجبة ودالة إحصائياً وذات قيم متوسطة ومرتفعة، فضلاً عن كونها ذات دلالة إحصائية مما يشير إلى تمتع فقرات محور معايير الفاعلية التنظيمية بدرجة صدق مرتفعة جداً وعلية فإن هذه النتيجة توضح صدق فقرات المحور وصلاحيته للتطبيق الميداني.

ثالثاً: الثقافة التنظيمية ومؤشراتها الدالة على فاعلية التنظيم

صدق الاتساق بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث والدرجة الكلية للمحور وتراوحت بين 0.696- 0.880. وجميعها موجبة ودالة إحصائياً وذات قيم متوسطة ومرتفعة، فضلاً عن كونها ذات دلالة إحصائية مما يشير إلى تمتع محور الثقافة التنظيمية ومؤشراتها الدالة على فاعلية التنظيم بدرجة صدق مرتفعة جداً وعلية فإن هذه النتيجة توضح صدق فقرات المحور وصلاحيته للتطبيق الميداني.

رابعاً: معوقات الثقافة التنظيمية

صدق الاتساق بين كل فقرة من فقرات المحور الرابع والدرجة الكلية للمحور وتراوحت بين 0.521- 0.902. وجميعها موجبة ودالة إحصائياً وذات قيم متوسطة ومرتفعة، فضلاً عن كونها ذات دلالة إحصائية مما يشير إلى تمتع فقرات محور معوقات الثقافة التنظيمية بدرجة صدق مرتفعة جداً وعلية فإن هذه النتيجة توضح صدق فقرات المحور وصلاحيته للتطبيق الميداني.

ثبات أداة الدراسة:

وقد تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Alpha Chronbach) للتأكد من ثبات أداة الدراسة وذلك بتطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية قوامها (٣٠) من الممارسين الصحيين بالمستشفيات الحكومية بمدينة مكة بالمملكة العربية السعودية خارج عينة الدراسة ولهم نفس خصائص عينة الدراسة ، ويوضح الجدول التالي قيم معاملات الثبات ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبانة:

جدول رقم (1) معامل ثبات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة

معامل الفا كرونباخ	عدد الفقرات	المحور
0.937	19	أولاً: المكونات الساندة للثقافة التنظيمية في المستشفيات
0.955	20	ثانياً: معايير الفاعلية التنظيمية
0.961	14	ثالثاً: الثقافة التنظيمية ومؤشراتها الدالة على فاعلية التنظيم
0.913	14	رابعاً: معوقات الثقافة التنظيمية

مجلة الخدمة الاجتماعية

0.955

67

الدرجة الكلية للثبات

تشير نتائج الجدول السابق إلى ارتفاع معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ على كافة محاور الاستبيان وكذلك على الدرجة الكلية، حيث بلغت (0.955) مما يدل على صلاحية الاستبانة لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها.
احتساب الدرجات على أداة الدراسة:

بعد أن تمّ تطبيق أداة الدراسة على عينة الدراسة، قام الباحث برصد الدرجات باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، حيث إنه لكل عبارة خمسة مستويات، بحيث تعطى درجة لكل درجة موافقة، كالتالي: الدرجة (1) لدرجة الموافقة (منخفضة جدا)، والدرجة (2) لدرجة الموافقة (منخفضة)، والدرجة (3) لدرجة الموافقة (متوسطة)، والدرجة (4) لدرجة الموافقة (كبيرة)، والدرجة (5) لدرجة الموافقة (كبيرة جدا).

أساليب تحليل البيانات:

قام الباحث بحساب الوسط الحسابي لإجابات أفراد مجتمع الدراسة. ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى (5-1=4)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (4/5=0.80) بُعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يوضحها الجدول الآتي:

جدول رقم (2) درجة الموافقة ومدى الموافقة على مقياس ليكرت الخماسي.

مقياس الحكم	فئة المتوسط		درجة الترميز (الوزن النسبي)
	إلى	من	
منخفضة جدا	1.80	1	1
منخفضة	2.60	1.81	2
متوسطة	3.40	2.61	3
كبيرة	4.20	3.41	4
كبيرة جدا	5.00	4.21	5

حادى عشر: نتائج الدراسة وتفسيراتها :

أولا دراسة خصائص عينة الدراسة:
١- النوع:

جدول رقم (٣) توزيع أفراد الدراسة وفق متغير النوع

النوع	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	216	61.0
أنثى	138	39.0
المجموع	354	100.0

يتضح من الجدول أنّ نسبة (٦١%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة من الذكور، ونسبة (٣٩%) من إجمالي أفراد الدراسة من الاناث.
٢- سنوات الخبرة في العمل الوظيفي:

جدول رقم (٤) توزيع أفراد الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة في العمل الوظيفي

سنوات الخبرة في العمل الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
أقل من ٥ سنوات	68	19.2
من ٥-١٠ سنوات	87	24.6
١٠ سنوات فأكثر	199	56.2
المجموع	354	100.0

يتضح من الجدول أنّ نسبة (٥٦.٢%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة لديهم ١٠ سنوات فأكثر من الخبرة في العمل الوظيفي، ونسبة (٢٤.٦%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة لديهم من ٥ الى ١٠ سنوات من الخبرة في العمل الوظيفي، ونسبة (١٩.٢%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة لديهم أقل من ٥ سنوات من الخبرة في العمل الوظيفي.

ثانيا الإجابة عن أسئلة الدراسة

السؤال الأول ما المكونات الساندة للثقافة التنظيمية في المستشفيات؟

وجاءت النتائج كما يلي

جدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية والترتيب لفقرات المحور الأول

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
١	يهتم العاملین بإدارة الوقت وتنظيمه في أثناء العمل	3.87	.943	7	كبيرة
٢	تقوم إدارة المستشفى بتطبيق المساواة بين العاملين	3.21	1.220	١٩	متوسطة

مجلة الخدمة الاجتماعية

كبيرة جدا	١	.849	4.30	للعاملين دور مهم في تحقيق أهداف المستشفى	٣
كبيرة	١٢	1.128	3.56	يقوم العاملون في المستشفى بأداء أعمالهم دون رقابة مباشرة عليهم	٤
كبيرة	٤	.961	4.01	لدى العاملين في المستشفى قدرة على تحمل الضغوط والمخاطر من أجل مصلحة المستشفى	٥
كبيرة	٣	.826	4.10	يتوفر لدى العاملين المهارة والقدرة على التكيف مع المستجدات	٦
كبيرة	١٤	1.188	3.49	تسمح إدارة المستشفى للعاملين بتقديم الأفكار الجديدة بحرية	٧
كبيرة	٦	1.011	3.90	يعتقد العاملون في المستشفى بأهمية العمل الجماعي لرفع مستوى الأداء	٨
كبيرة	٨	.906	3.86	يعتقد العاملون في المستشفى بأهمية تطوير علاقات العمل بين العاملين في الأقسام المختلفة	٩
كبيرة جدا	٢	.875	4.30	يعتقد العاملون في المستشفى بضرورة زيادة المكافآت والحوافز الممنوحة للعاملين	١٠
كبيرة	٥	1.052	3.93	يتوفر لدى العاملين الاعتقاد بأهمية الرضا الوظيفي للعاملين في إنجاز الأعمال المطلوب منهم بجودة عالية	١١
كبيرة	٩	1.086	3.84	يوجد قناعة لدى العاملين بأهمية مشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات	١٢
كبيرة	١٠	1.152	3.67	توفر إدارة المستشفى الأمان الوظيفي للمنسوبين فيه	١٣
كبيرة	١٦	1.098	3.41	يشعر العاملون بتوافق بين ثقافة المنظمة وثقافة المنسوبين	١٤
كبيرة	١١	1.061	3.59	هناك وعي وإدراك كاف لثقافة المنظمة من قبل المنسوبين	١٥
كبيرة	١٧	1.109	3.41	تقوم المنظمة باستخدام اسلوب الثواب والعقاب لتحقيق الفاعلية التنظيمية.	١٦
كبيرة	١٣	1.169	3.51	تهتم إدارة المنظمة بالدورات التدريبية لتطوير المنسوبين	١٧
متوسطة	١٨	1.209	3.34	تسعى المنظمة لتفعيل ونشر ثقافة الانجاز والمكافأة عليه	١٨

مجلة الخدمة الاجتماعية

كبيرة	١٥	1.175	3.44	البرامج وأنشطة رفاهية الموظفين دور في تسهيل انتشار ثقافة المنظمة	١٩
كبيرة	١٠٥	3.72	المتوسط العام		

يتبين من الجدول السابق أن المكونات السائدة للثقافة التنظيمية في المستشفيات جاءت ذات درجة مرتفعة حيث جاء المتوسط حسابي مساويا (٣.٧٢)، ودرجة موافقة (كبيرة)، بانحراف معياري بلغ (١.٠٥)، وهي قيمة مرتفعة تدل على تباين آراء أفراد عينة الدراسة حول المكونات السائدة للثقافة التنظيمية في المستشفيات.

وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية لفقرات المحور بين (١.٢٢ - ٠.٨٢٦)، وجاءت جميع الفقرات ذات قيم مرتفعة؛ مما يوضح تباين آراء أفراد عينة الدراسة حول جميع الفقرات فيما عدا الفقرات رقم (١) و (٣) و (٥) و (٦) و (٩) و (١٠) فكانت ذات قيم منخفضة؛ مما يوضح تجانس آراء أفراد عينة الدراسة حول تلك الفقرات.

وجاءت في الترتيب الأول الفقرة رقم (٣): (للعاملين دور مهم في تحقيق أهداف المستشفى)، بمتوسط حسابي بلغ (٤.٣)، وانحراف معياري بلغ (٠.٨٤٩)، وفي الترتيب الثاني الفقرة رقم (١٠): (يعتقد العاملون في المستشفى بضرورة زيادة المكافآت والحوافز الممنوحة للعاملين)، بمتوسط حسابي بلغ (٤.٣)، وانحراف معياري بلغ (٠.٨٧٥)، وفي الترتيب الثالث الفقرة رقم (٦): (يتوفر لدى العاملين المهارة والقدرة على التكيف مع المستجدات)، بمتوسط حسابي بلغ (٤.١)، وانحراف معياري بلغ (٠.٨٢٦)، بينما جاءت في الترتيب الأخير الفقرة رقم (٢): (تقوم إدارة المستشفى بتطبيق المساواة بين العاملين) بمتوسط حسابي بلغ (٣.٢١)، وانحراف معياري بلغ (١.٢٢)

مناقشة نتائج السؤال الأول

يتبين من نتائج التحليل الإحصائي أن المكونات السائدة للثقافة التنظيمية في المستشفيات جاءت بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (٣.٧٢)، وهو ما يدل على درجة موافقة كبيرة لأفراد عينة الدراسة من الممارسين الصحيين بالمستشفيات الحكومية بمدينة مكة بالمملكة العربية السعودية حول المكونات السائدة للثقافة التنظيمية في المستشفيات.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى حرص إدارة المستشفيات على تحقيق المساواة والإنصاف بين جميع العاملين وربط المكافآت والحوافز بالإنجاز مما يزيد من مساهمة العاملين بفاعلية في تحقيق أهداف المستشفيات التي يعملون بها، كما تشير هذه النتيجة إلى قدرة العاملين بالمستشفيات على تحمل ضغوط العمل والتكيف مع المستجدات التي تطرأ في بيئة العمل، وزيادة شعورهم بالرضا الوظيفي وقناعتهم بأهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرارات وإدراكهم بأهمية دو ثقافة المنظمة وأهمية العمل الجماعي في تحقيق الأهداف التنظيمية للمستشفيات مما يشجعهم على أداء الأعمال المطلوبة منهم بجودة عالية.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه نتائج دراسة خوين دراسة (٢٠٠٩) التي أظهرت درجة مرتفعة لمستوى الثقافة التنظيمية، وكذلك تتفق مع نتائج دراسة مشاركة ومصالح (٢٠١٥) التي أظهرت وجود علاقة

مجلة الخدمة الاجتماعية

ارتباط إيجابية بين الثقافة التنظيمية الولاء الوظيفي. وكذلك تتفق أيضاً مع نتائج دراسة عبود (٢٠٢٠) التي أظهرت وجود علاقة ايجابية بين الثقافة التنظيمية ومستوى الأداء الوظيفي، ونتائج دراسة Kumar (٢٠١٦) التي أكدت على التأثير المباشر للثقافة التنظيمية على المنظمة وموظفيها.

بينما اختلفت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه نتائج دراسة الجبوري (٢٠١٨) التي توصلت إلى وجود ضعف في استخدام أسلوب المكافآت المادية والمعنوية مما يؤثر سلباً على مستوى الأداء.

السؤال الثاني ما معايير الفاعلية التنظيمية بالمستشفيات؟
وجاءت النتائج كما يلي

جدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية والترتيب لفقرات المحور الثاني

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
١	يتفهم المنسوبون الأهداف الحقيقية التي يقوم عليها نظام الرعاية الصحية	3.80	.850	٢	كبيرة
٢	تميز الأهداف في المستشفى بالوضوح لجميع العاملين في جميع المستويات الإدارية	3.48	1.102	١٠	كبيرة
٣	يتم صياغة الأهداف العامة للمستشفى بناء على الرسالة الأساسية له كمنظمة صحية	3.74	.962	٣	كبيرة
٤	تتيح الإدارة فرصة الحوار والنقاش بين المرؤوسين	3.34	1.146	١٨	متوسطة
٥	تنفرد الإدارة العليا باتخاذ القرارات اليومية	3.69	1.155	٤	كبيرة
٦	يساعد التنظيم الحالي على إنجاز الأعمال بكفاءة عالية	3.42	1.078	١٣	كبيرة
٧	يتيح التنظيم واللوائح الحالية الفرصة لتنمية الموارد البشرية بشكل فعال.	3.53	1.002	٩	كبيرة
٨	يساعد التنظيم الحالي على التعاون بين جميع العاملين في المستشفى	3.44	1.118	١١	كبيرة
٩	يساعد التنظيم الحالي على الشعور بروح الفريق والتعاون على جميع المستويات الإدارية	3.40	1.140	١٥	متوسطة

مجلة الخدمة الاجتماعية

متوسطة	١٧	1.170	3.35	توضع خطط وبرامج المستشفى بناء على نتائج البحوث الميدانية	١٠
متوسطة	١٩	1.304	3.33	تسعى الإدارة لاختيار الشخص المناسب في المكان المناسب وفق نظام تعيين عادل	١١
كبيرة	١٤	1.216	3.41	تعد العناصر البشرية الموجودة كافية لأداء الخدمة الصحية بالمستوى المطلوب	١٢
متوسطة	١٦	1.146	3.39	تتوفر خطة شاملة لإعداد القوى العاملة وتنمية مهاراتهم	١٣
كبيرة	٧	1.049	3.60	يتم تقييم أداء العاملين وفق سياسة محددة	١٤
كبيرة	١٢	1.200	3.43	يتم شغل الوظائف حسب القدرات والمهارات وفق نظام تكافؤ الفرص	١٥
متوسطة	٢٠	1.224	3.32	تسعى المنظمة لتحقيق سياسة الشفافية ومشاركة المعلومات	١٦
كبيرة	٦	1.048	3.62	تعتمد المنظمة على سياسات وقوانين التنظيم الرسمي لتسيير العمل	١٧
كبيرة	١	.938	3.96	تؤدي علاقات العمل دور في تحسين بيئة العمل وحل مشكلات الإدارة	١٨
كبيرة	٥	1.029	3.66	تؤدي ثقافة المنظمة دور في تعزيز ثقافة الولاء والانتماء	١٩
كبيرة	٨	1.065	3.58	يؤدي التزام الأخصائي الاجتماعي بالعلاقة المهنية إلى تحسين بيئة العمل	٢٠
كبيرة	١٠٠	3.52	المتوسط العام		

تبين من الجدول السابق أن معايير الفاعلية التنظيمية بالمستشفيات جاءت ذات درجة مرتفعة حيث جاء المتوسط حسابي مساوياً (٣.٥٢)، ودرجة موافقة (كبيرة)، بانحراف معياري بلغ (١.١٠)، وهي قيمة مرتفعة تدل على تباين آراء أفراد عينة الدراسة حول معايير الفاعلية التنظيمية بالمستشفيات.

وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية لفقرات المحور بين (١.٣٠٤ - ٠.٨٥)، وجاءت جميع الفقرات ذات قيم مرتفعة؛ مما يوضح تباين آراء أفراد عينة الدراسة حول جميع الفقرات فيما عدا الفقرات رقم (١ و ٣ و ١٨) فكانت ذات قيم منخفضة؛ مما يوضح تجانس آراء أفراد عينة الدراسة حول تلك الفقرات.

مجلة الخدمة الاجتماعية

وجاءت في الترتيب الأول الفقرة رقم (١٨): (تؤدي علاقات العمل دور في تحسين بيئة العمل وحل مشكلات الإدارة)، بمتوسط حسابي بلغ (٣.٩٦)، وانحراف معياري بلغ (٠.٩٣٨)، وفي الترتيب الثاني الفقرة رقم (١): (يتفهم المنسوبون الأهداف الحقيقية التي يقوم عليها نظام الرعاية الصحية)، بمتوسط حسابي بلغ (٣.٨)، وانحراف معياري بلغ (٠.٨٥)، وفي الترتيب الثالث الفقرة رقم (٣): (يتم صياغة الأهداف العامة للمستشفى بناء على الرسالة الأساسية له كمنظمة صحية)، بمتوسط حسابي بلغ (٣.٧٤)، وانحراف معياري بلغ (٠.٩٦٢)، بينما جاءت في الترتيب الأخير الفقرة رقم (١٦): (تسعى المنظمة لتحقيق سياسة الشفافية ومشاركة المعلومات) بمتوسط حسابي بلغ (٣.٣٢)، وانحراف معياري بلغ (١.٢٢٤)

مناقشة نتائج السؤال الثاني

من خلال تحليل نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة حول معايير الفاعلية التنظيمية بالمستشفيات؛ يتضح أن معايير الفاعلية التنظيمية بالمستشفيات جاءت ذات درجة مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ (٣.٥٢)، مما يدل على درجة موافقة كبيرة لأفراد عينة الدراسة من الممارسين الصحيين بالمستشفيات الحكومية بمدينة مكة بالمملكة العربية السعودية حول معايير الفاعلية التنظيمية بالمستشفيات.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى ارتباط الأهداف العامة للمستشفيات بالرسالة الأساسية لها كمؤسسات صحية، ووعي العاملين بالأهداف الحقيقية التي يقوم عليها نظام الرعاية الصحية، وتوافر معايير ومؤشرات فاعلة لقياس الفاعلية التنظيمية باعتبارها الكفاءة الخاصة بالمستشفيات حيث يتم تقييم أداء العاملين وفق سياسة محددة مما يساعد في اختيار الشخص المناسب في المكان المناسب وفق نظام تعيين عادل، علاوة على توافر بيئة عمل اجتماعية تعزز من مشاركة العاملين في عمليات حل المشكلات واتخاذ القرار وتحسين جودة الأداء بالمستشفى.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه نتائج دراسة Kumar (٢٠١٦) التي أكدت على أن الثقافة تعطي معنى الهوية الجماعية لجميع العاملين في المنظمة، ويعتبر عامل الثقافة التنظيمية مهم لتأسيس بيئة عمل قوية. ، ونتائج دراسة تقوى وأمينة (٢٠٢١) التي أظهرت تأثير إيجابي لاعتماد قيم الثقافة التنظيمية في خلق ثقافة إبداعية تتميز بروح الدعابة والتواصل المفتوح وروح العمل الجماعي والاسري، ساهمت بشكل فعال في نجاح الشركة ومنحها السبق والريادة في مجالها.

السؤال الثالث ما عوامل الثقافة التنظيمية ومؤشراتها الدالة على فاعلية التنظيم في المستشفيات؟ وجاءت النتائج كما يلي

جدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية والترتيب ل فقرات المحور الثالث

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة

مجلة الخدمة الاجتماعية

متوسطة	١٤	1.370	3.00	١	تقدم إدارة المستشفى الحوافر المادية والمعنوية للعاملين
كبيرة	١	1.227	3.79	٢	ترتبط الحوافر المقدمة للعاملين بأهداف المستشفى
كبيرة	٤	1.321	3.58	٣	تشجع ادارة المستشفى العاملين لتنمية مهاراتهم وخبراتهم
متوسطة	١٣	1.275	3.02	٤	تعمل ادارة المستشفى من خلال نظام الحوافر على تشجيع روح المبادرة والابتكار بين العاملين
كبيرة	٢	1.101	3.72	٥	لدى ادارة المنشأة هيكل تنظيمي واضح
كبيرة	٦	1.122	3.52	٦	يسهل الهيكل التنظيمي عملية دوران العمل للعاملين
متوسطة	١٢	1.166	3.39	٧	يساعد الهيكل التنظيمي على تبني سياسة الانفتاح نحو العمل بروح الفريق
كبيرة	٧	1.205	3.50	٨	تقدم نظم المعلومات في المستشفى معلومات تفصيلية واضحة عن حقوق العاملين وسياسات العمل
كبيرة	٥	1.115	3.56	٩	تساعد نظم المعلومات للمستشفى في تسهيل عملية استخدام المعرفة من قبل العاملين
كبيرة	٩	1.070	3.47	١٠	تعزز نظم المعلومات في المستشفى المعتقدات المشتركة بين العاملين
كبيرة	٨	1.171	3.48	١١	توفر نظم المعلومات إمكانية تعديل قرارات المستشفى بما يتناسب مع المستجدات
كبيرة	٣	1.137	3.63	١٢	تسهل المستشفى تبادل المعلومات لإنجاز عملياتها
كبيرة	١١	1.159	3.45	١٣	يوجد في المستشفى نظام اتصال فعال لرفع كفاءة العمليات فيه
كبيرة	١٠	1.171	3.46	١٤	توفر المستشفى كل الإمكانيات لأداء العمليات بكفاءة عالية
كبيرة	١.١٩	3.47			المتوسط العام

تبين من الجدول السابق أن عوامل الثقافة التنظيمية ومؤشراتها الدالة على فاعلية التنظيم في المستشفيات جاءت ذات درجة مرتفعة حيث جاء المتوسط حسابي مساويا (٣.٤٧)، ودرجة موافقة (كبيرة)، بانحراف معياري بلغ (١.١٩)، وهي قيمة مرتفعة تدل على تباين آراء أفراد عينة الدراسة حول عوامل الثقافة التنظيمية ومؤشراتها الدالة على فاعلية التنظيم في المستشفيات.

مجلة الخدمة الاجتماعية

وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية لفقرات المحور بين (١.٣٧ - ١.٠٧)، وجاءت جميع الفقرات ذات قيم مرتفعة؛ مما يوضّح تباين آراء أفراد عينة الدراسة حول جميع الفقرات.

وجاءت في الترتيب الأول الفقرة رقم (٢): (ترتبط الحوافز المقدمة للعاملين بأهداف المستشفى)، بمتوسط حسابي بلغ (٣.٧٩)، وانحراف معياري بلغ (١.٢٢٧)، وفي الترتيب الثاني الفقرة رقم (٥): (لدى ادارة المنشأة هيكل تنظيمي واضح)، بمتوسط حسابي بلغ (٣.٧٢)، وانحراف معياري بلغ (١.١٠١)، وفي الترتيب الثالث الفقرة رقم (١٢): (تسهل المستشفى تبادل المعلومات لإنجاز عملياتها)، بمتوسط حسابي بلغ (٣.٦٣)، وانحراف معياري بلغ (١.١٣٧)، بينما جاءت في الترتيب الأخير الفقرة رقم (١): (تقدم إدارة المستشفى الحوافز المادية والمعنوية للعاملين) بمتوسط حسابي بلغ (٣.٠)، وانحراف معياري بلغ (١.٣٧)

مناقشة نتائج السؤال الثالث

يتبين من تحليل نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة من الممارسين الصحيين بالمستشفيات الحكومية بمدينة مكة بالمملكة العربية السعودية أن عوامل الثقافة التنظيمية ومؤشراتها الدالة على فاعلية التنظيم في المستشفيات جاءت ذات درجة مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ (٣.٤٧)، وهو ما يدل على درجة موافقة كبيرة حول عبارات هذا المحور من وجهة نظر عينة الدراسة.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى عدد من الاعتبارات التي من أهمها أن نظام الحوافز المقدمة للعاملين يرتبط بمدى القدرة على تحقيق أهداف المستشفى، كما تعزو هذه النتيجة إلى الهيكل التنظيمي للمستشفيات والذي يتسم بالمرونة وتحديد المهام والمسؤوليات بشكل واضح، وتوافر أنظمة فاعلة للاتصالات وتكنولوجيا المعلومات تعزز من تبادل المعارف والخبرات التراكمية ومشاركتها بين العاملين، وتوافر برامج تدريبية لتنمية مهارات العاملين وهو ما قد يحسن من فاعلية الأداء بالمستشفيات محل الدراسة، وحرص إدارة المستشفى على تنمية روح المبادرة والابتكار لدى العاملين

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه نتائج دراسة هدفت دراسة خوين (٢٠٠٩) التي أظهرت ارتفاع مستوى الثقافة التنظيمية بكليات جامعة بغداد. وكذلك نتائج دراسة Kumar (٢٠١٦) التي حددت بعض المؤشرات لفاعلية الثقافة التنظيمية ومنها العلاقات الإنسانية التي تحفز الموظفين على أداء الواجبات ووضع الحد الأقصى من إنتاجهم نحو تحقيق الهدف التنظيمي جنباً إلى جنب مع الهدف الشخصي، ودراسة عبد الرزاق وآخرون (٢٠١٩)

السؤال الرابع ما معوقات الثقافة التنظيمية؟ جاءت النتائج كما يلي

جدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية والترتيب لفقرات المحور الرابع

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
------------	--------	-----------------	-------------------	--------	---------------

مجلة الخدمة الاجتماعية

١	عدم وجود أدلة تنظيمية في المستشفى توضح المهام والاختصاصات الرئيسة فيه.	3.63	1.008	٣	كبيرة
٢	عجز الهياكل التنظيمية في المستشفى عن مواكبة متطلبات العمل اليومي.	3.46	1.030	١١	كبيرة
٣	الازدواجية والتدخل والتنازع في الاختصاصات فيما بين الوحدات الإدارية.	3.63	1.159	٤	كبيرة
٤	طول الإجراءات المتبعة لإنجاز المعاملات دون مبرر.	3.68	1.124	١	كبيرة
٥	عدم مراعاة تفعيل الأنشطة الاجتماعية في المستشفى.	3.37	1.159	١٢	متوسطة
٦	عدم تمكين العاملين من حرية التعبير أو تقديم الأفكار الجديدة.	3.55	1.090	٨	كبيرة
٧	غياب قيم العمل المتعلقة بالتعاون والابتكار في المستشفى.	3.61	1.125	٥	كبيرة
٨	ضعف قنوات الإدارة العليا بأهمية التغيير الثقافي التنظيمي في المستشفى.	3.65	1.123	٢	كبيرة
٩	الشعور بغياب المسؤولية الاجتماعية	3.60	1.155	٧	كبيرة
١٠	عدم وجود الدورات التدريبية والتطويرية لثقافة العمل	3.47	1.154	١٠	كبيرة
١١	قصور في الأخلاقيات المهنية منها السلبية والأناية في إنجاز العمل	3.51	1.222	٩	كبيرة
١٢	عدم تعاون الأخصائي الاجتماعي مع الفريق الطبي	3.32	1.130	١٣	متوسطة
١٣	عدم الالتزام بمبادئ الخدمة الاجتماعية الطبية	3.30	1.144	١٤	متوسطة
١٤	دور الشللية في انتشار الصراعات بين العاملين	3.61	1.234	٦	كبيرة
المتوسط العام		3.53	١.١٣	كبيرة	

تبين من الجدول السابق أن معوقات الثقافة التنظيمية جاءت ذات درجة مرتفعة حيث جاء المتوسط حسابي مساويا (٣.٥٣)، ودرجة موافقة (كبيرة)، بانحراف معياري بلغ (١.١٣)، وهي قيمة مرتفعة تدل على تباين آراء أفراد عينة الدراسة حول معوقات الثقافة التنظيمية.

وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية لفقرات المحور بين (١.٢٣٤ - ١.٠٠٨)، وجاءت جميع الفقرات ذات قيم مرتفعة؛ مما يوضح تباين آراء أفراد عينة الدراسة حول جميع الفقرات.

مجلة الخدمة الاجتماعية

وجاءت في الترتيب الأول الفقرة رقم (٤): (طول الإجراءات المتبعة لإنجاز المعاملات دون مبرر.)، بمتوسط حسابي بلغ (٣.٦٨)، وانحراف معياري بلغ (١.١٢٤)، وفي الترتيب الثاني الفقرة رقم (٨): (ضعف قنوات الإدارة العليا بأهمية التغيير الثقافي التنظيمي في المستشفى.)، بمتوسط حسابي بلغ (٣.٦٥)، وانحراف معياري بلغ (١.١٢٣)، وفي الترتيب الثالث الفقرة رقم (١): (عدم وجود أدلة تنظيمية في المستشفى توضح المهام والاختصاصات الرئيسة فيه.)، بمتوسط حسابي بلغ (٣.٦٣)، وانحراف معياري بلغ (١.٠٠٨)، بينما جاءت في الترتيب الأخير الفقرة رقم (١٣): (عدم الالتزام بمبادئ الخدمة الاجتماعية الطبية) بمتوسط حسابي بلغ (٣.٣)، وانحراف معياري بلغ (١.١٤٤)

مناقشة نتائج السؤال الرابع

يتبين من تحليل نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة من الممارسين الصحيين بالمستشفيات الحكومية بمدينة مكة بالمملكة العربية السعودية أن معوقات الثقافة التنظيمية جاءت بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ (٣.٥٣)، وهو ما يدل على وجود معوقات للثقافة التنظيمية بالمستشفيات محل الدراسة بدرجة كبيرة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

ويعزو الباحث هذه المعوقات إلى غياب المرونة في الهياكل التنظيمية بالمستشفى وعدم تطويرها لمواكبة مستجدات بيئة العمل الحديثة، والبيروقراطية والروتين الإداري الذي قد يؤدي إلى طول الإجراءات المتبعة لإنجاز المعاملات وتضارب الاختصاصات بين الأقسام الإدارية وضعف روح التعاون بين العاملين مما يؤثر على فعالية الثقافة التنظيمية للمستشفيات ويضعف من تمكين العاملين وتحفيزهم لتقديم أفكار إبداعية، وعدم وجود رغبة لدى الإدارة العليا بالمستشفيات لإحداث تغييرات في الثقافة التنظيمية، وهو ما يعوق فاعلية الثقافة التنظيمية بالمستشفيات.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة اليوم (٢٠٢٠) التي أظهرت عدم الرضاء عن العمل لدى العاملين في مستشفى الزاوية التعليمي مما يؤدي إلى دوران العمل ومن ثم يُمثل أحد المعوقات للثقافة التنظيمية. وكذلك تتفق هذه النتيجة مع ما أسفرت عنه نتائج دراسة الجبوري (٢٠١٨) التي توصلت إلى وجود ضعف في استخدام أسلوب المكافآت المادية والمعنوية بسبب عدم وجود نظام تقسيم للأداء يوضح من خلاله أداء العاملين المبدعين مما يعوق دور الثقافة التنظيمية في تحسين الأداء.

السؤال الخامس ما طبيعة العلاقة بين مكونات الثقافة التنظيمية وفاعلية التنظيم في المستشفيات؟

للتعرف على طبيعة العلاقة بين مكونات الثقافة التنظيمية وفاعلية التنظيم في المستشفيات تم استخدام اختبار الارتباط لبيرسون (Pearson correlation test) وجاءت النتائج كما يلي

جدول (٩) العلاقة بين مكونات الثقافة التنظيمية وفاعلية التنظيم في المستشفيات

فاعلية التنظيم في المستشفيات		مكونات الثقافة التنظيمية
.878**	معامل الارتباط لبيرسون	
.000	مستوى الدلالة	

من الجدول السابق تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مكونات الثقافة التنظيمية وفاعلية التنظيم في المستشفيات حيث جاء مستوى الدلالة مساوياً (٠.٠٠) أقل من (٠.٠٥) وجاء معامل الارتباط مساوياً (٠.٨٧٨) ذات قيمة موجبة أكبر من (٠.٧) مما يشير الى وجود علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين مكونات الثقافة التنظيمية وفاعلية التنظيم في المستشفيات ومنها نستنتج أنه بزيادة مكونات الثقافة التنظيمية تزداد فاعلية التنظيم في المستشفيات

مناقشة نتائج السؤال الخامس

من خلال تحليل نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة من الممارسين الصحيين بالمستشفيات الحكومية بمدينة مكة بالمملكة العربية السعودية حول طبيعة العلاقة بين مكونات الثقافة التنظيمية وفاعلية التنظيم في المستشفيات يتبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مكونات الثقافة التنظيمية وفاعلية التنظيم في المستشفيات محل الدراسة، وهي علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية حيث تزداد فاعلية التنظيم في المستشفيات بزيادة مكونات الثقافة التنظيمية.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه نتائج دراسة Morcos (٢٠١٨) التي أكدت على مساهمة الثقافة التنظيمية في تعزيز قدرة المنظمة على التكيف بنجاح مع التغيرات السريعة في البيئة المحيطة بها، وخلق قيمة مستمرة لعمالها وموظفيها ومؤسساتهم وتطوير مهارات العاملين مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية. ونتائج دراسة عبد الرزاق وآخرون (٢٠١٩) التي أسفرت عن وجود علاقة ارتباط إيجابي قوي بين الثقافة التنظيمية والتوجه الاستراتيجي، مما يؤكد الدور المهم والفعال للثقافة التنظيمية في رسم التوجهات الاستراتيجية للمنظمة. وكذلك نتائج دراسة اليوم (٢٠٢٠) التي توصلت إلى وجود أثر إيجابي للثقافة التنظيمية على أداء العاملين.

السؤال السادس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) في تحديد دور الثقافة التنظيمية في تحقيق فاعلية التنظيم لدى الممارسين الصحيين بالمستشفيات تبعاً لمتغيرات (النوع الاجتماعي، سنوات الخبرة)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم اتباع ما يلي

أولا التحقق من اعتدالية بيانات الدراسة

للتحقق من اعتدالية بيانات استجابات أفراد عينة الدراسة حول دور الثقافة التنظيمية في تحقيق فاعلية التنظيم لدى الممارسين الصحيين بالمستشفيات تم استخدام الاختبارات (Kolmogorov-Smirnov- Shapiro- Wilk) وجاءت النتائج كما يلي:

مجلة الخدمة الاجتماعية

جدول (١٠) اعتمادية بيانات الدراسة

Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnova		
مستوى الدلالة	عدد درجات الحرية	أداة الإحصاء	مستوى الدلالة	عدد درجات الحرية	أداة الإحصاء
.000	354	.971	.000	354	.071

من نتائج الجدول السابق تبين أن بيانات استجابات أفراد عينة الدراسة حول دور الثقافة التنظيمية في تحقيق فاعلية التنظيم لدى الممارسين الصحيين بالمستشفيات جاءت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (٠.٠٥) للاختبارين (Kolmogorov-Smirnov- Shapiro-Wilk) ومنها نستنتج ان بيانات استجابات أفراد عينة الدراسة حول دور الثقافة التنظيمية في تحقيق فاعلية التنظيم لدى الممارسين الصحيين بالمستشفيات لا تتبع التوزيع الطبيعي المعياري ومن ثم تم الاستعانة بالاختبارات اللا معلمية (Non-parametric tests) كما يلي
أولاً النوع

للتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) في تحديد دور الثقافة التنظيمية في تحقيق فاعلية التنظيم لدى الممارسين الصحيين بالمستشفيات تبعاً للنوع تم استخدام اختبار مان ويتني (Mann-Whitney Test) وجاءت النتائج كما يلي

جدول (١١) الفروق في تحديد دور الثقافة التنظيمية في تحقيق فاعلية التنظيم لدى الممارسين الصحيين بالمستشفيات تبعاً للنوع

النوع	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	مستوى الدلالة	أداة الإحصاء
ذكر	216	189.38	40905.00	.006	-2.733
أنثى	138	158.91	21930.00		
المجموع	354				

من الجدول السابق تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) في تحديد دور الثقافة التنظيمية في تحقيق فاعلية التنظيم لدى الممارسين الصحيين بالمستشفيات تبعاً للنوع حيث جاء مستوى الدلالة مساوياً (٠.٠٠٦) أقل من (٠.٠٥) وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) في تحديد دور الثقافة التنظيمية في تحقيق فاعلية التنظيم لدى الممارسين الصحيين بالمستشفيات تبعاً للنوع وكان هذا الفارق لصالح الذكور بمتوسط رتب قدره (١٨٩.٣٨)

ثانياً سنوات الخبرة في العمل الوظيفي

مجلة الخدمة الاجتماعية

للتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في تحديد دور الثقافة التنظيمية في تحقيق فاعلية التنظيم لدى الممارسين الصحيين بالمستشفيات تبعاً لسنوات الخبرة في العمل الوظيفي تم استخدام اختبار كروسكال واليس (Kruskal-Wallis Test) وجاءت النتائج كما يلي

جدول (١٢) الفروق في تحديد دور الثقافة التنظيمية في تحقيق فاعلية التنظيم لدى الممارسين الصحيين بالمستشفيات تبعاً لسنوات الخبرة في العمل الوظيفي

سنوات الخبرة	العدد	متوسط الرتب	مستوى الدلالة	مربع كاي
أقل من ٥ سنوات	68	176.68	.439	1.647
من ٥-١٠ سنوات	87	189.41		
10 سنوات فأكثر	199	172.57		
المجموع	354			

من الجدول السابق تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في تحديد دور الثقافة التنظيمية في تحقيق فاعلية التنظيم لدى الممارسين الصحيين بالمستشفيات تبعاً لسنوات الخبرة في العمل الوظيفي حيث جاء مستوى الدلالة مساوياً (0.439) ذات قيمة أكبر من (0.05) وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في تحديد دور الثقافة التنظيمية في تحقيق فاعلية التنظيم لدى الممارسين الصحيين بالمستشفيات تبعاً لسنوات الخبرة في العمل الوظيفي

مناقشة نتائج السؤال السادس

من خلال تحليل نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة من الممارسين الصحيين بالمستشفيات الحكومية بمدينة مكة بالمملكة العربية السعودية حول عبارات هذا المحور يتبين الآتي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدور الثقافة التنظيمية في تحقيق فاعلية التنظيم لدى الممارسين الصحيين بالمستشفيات تبعاً للنوع، وكان هذا الفارق لصالح الذكور.
 - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدور الثقافة التنظيمية في تحقيق فاعلية التنظيم لدى الممارسين الصحيين بالمستشفيات تبعاً لسنوات الخبرة في العمل الوظيفي.
- ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن معظم أفراد عينة الدراسة من الذكور بمعدل (٦١%) من إجمالي عينة الدراسة، كما أن معظم أفراد عينة الدراسة من ذوي الخبرة التي تزيد عن ١٠ سنوات بمعدل (٥٦.٢%). ومن ثم فإن متغيرات النوع الاجتماعي وسنوات الخبرة لا تؤثر في آراء عينة الدراسة حول دور الثقافة التنظيمية في تحقيق فاعلية التنظيم.

التحقق من فروض الدراسة:

الفرض الأول لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بدور الثقافة التنظيمية في تحقيق فاعلية التنظيم تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي

مجلة الخدمة الاجتماعية

من نتائج السؤال السادس باستخدام اختبار مان ويتني (Mann-Whitney Test) أشارت النتائج الى أن مستوى الدلالة جاء مساويا (٠.٠٠٦) أقل من (٠.٠٥) وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) في تحديد دور الثقافة التنظيمية في تحقيق فاعلية التنظيم لدى الممارسين الصحيين بالمستشفيات تبعاً للنوع وكان هذا الفارق لصالح الذكور بمتوسط رتب قدره (١٨٩.٣٨) وهذا يشير الى أن اتجاه الذكور من أفراد عينة الدراسة حول دور الثقافة التنظيمية في تحقيق فاعلية التنظيم لدى الممارسين الصحيين بالمستشفيات كان أعلى من ذويهم من الاناث

الفرض الثاني لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بدور الثقافة التنظيمية في تحقيق فاعلية التنظيم تبعاً لمتغير سنوات الخبرة
من نتائج السؤال السادس باستخدام اختبار كروسكال واليس (Kruskal-Wallis Test) أشارت النتائج الى أن مستوى الدلالة جاء مساويا (٠.٤٣٩) ذات قيمة أكبر من (٠.٠٥) وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) في تحديد دور الثقافة التنظيمية في تحقيق فاعلية التنظيم لدى الممارسين الصحيين بالمستشفيات تبعاً لسنوات الخبرة في العمل الوظيفي

الفرض الثالث لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور الثقافة التنظيمية وفاعلية التنظيم من وجهة نظر الممارسين الصحيين بالمستشفيات

من نتائج السؤال الخامس باستخدام اختبار الارتباط لبيرسون (Pearson correlation test) أشارت النتائج الى أن مستوى الدلالة جاء مساويا (٠.٠٠٠) أقل من (٠.٠٥) وجاء معامل الارتباط مساويا (٠.٨٧٨) ذات قيمة موجبة أكبر من (٠.٧) مما يشير الى وجود علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين مكونات الثقافة التنظيمية وفاعلية التنظيم في المستشفيات ومنها نستنتج أنه بزيادة مكونات الثقافة التنظيمية تزداد فاعلية التنظيم في المستشفيات.

التوصيات في ضوء ما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج، يمكن للباحث وضع التوصيات على النحو الآتي:

- الاهتمام بنشر الوعي بأهمية الثقافة التنظيمية في تحقيق فاعلية التنظيم بالمستشفيات الحكومية بمدينة مكة بالمملكة العربية السعودية من خلال عقد ندوات وورش عمل دورية بمشاركة جميع الممارسين الصحيين بالمستشفيات.
- دراسة المعوقات التي تحد من فاعلية الثقافة التنظيمية بالمستشفيات الحكومية بمدينة مكة بالمملكة العربية السعودية ووضع حلول فاعلة للتغلب عليها لتحسين جودة الخدمات وكفاءة الأداء بهذه المستشفيات.
- تطوير الهياكل التنظيمية بالمستشفيات الحكومية بمدينة مكة بالمملكة العربية السعودية لمواكبة مستجدات العصر الحالي وزيادة المرونة التنظيمية.

مجلة الخدمة الاجتماعية

- زيادة تمكين العاملين وتشجيعهم على المشاركة بفاعلية في حل المشكلات واتخاذ القرارات الإدارية بالمستشفيات وتطبيق أنظمة عادلة للمكافآت والحوافز بين جميع العاملين.
- اختيار الكوادر البشرية لتولي المناصب القيادية وفق معايير الكفاءة والانجاز.
- العمل على تشجيع روح المبادرة والابتكار بين جميع العاملين بالمستشفيات وتحفيزهم لتطوير الأداء.
- الاستفادة من التجارب المحلية والدولية الرائدة في مجال الثقافة التنظيمية ودراسة كيفية الاستفادة منها لإحداث تغييرات فاعلة في الثقافة التنظيمية بالمستشفيات الحكومية بمدينة مكة بالمملكة العربية السعودية لتحقيق فاعلية التنظيم وزيادة القدرة التنافسية وتحسين جودة الخدمات الصحية بالمستشفيات.

المراجع:

آل سعد، خالد بن سعيد. (٢٠٢٠). مدى تأثير بعض جوانب الإجراءات الاحترازية لمواجهة أزمة الكورونا على الأمن النفسي والاجتماعي للأفراد من وجهة نظر الممارسين الصحيين، مجلة كلية التربية في جامعة الأزهر، ١٨٧ (٤)، ٢١٠-٢٥٥.

آل سعود، منصور بن ماجد بن سعود بن عبد العزيز. (٢٠٠٣). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي في الإدارة المحلية بالمملكة العربية السعودية: دراسة تطبيقية على العاملين في إمارتي منطقة الرياض ومنطقة مكة المكرمة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

بشمانى، شكيب. (٢٠١٤). دراسة تحليلية مقارنة للصيغ المستخدمة في حساب حجم العينة العشوائية. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، مج ٣٦، ٥٤، ٨٥ - ١٠٠.

براهمية، صونية. (٢٠١٨). محاضرات في قياس الثقافة التنظيمية. جامعة محمد لمين دباغين سطيف ٢.

بلكبير، بومدين. (٢٠١٣). أهمية الثقافة التنظيمية في تحقيق الابتكار وتحسين مستويات الأداء في المؤسسات: إطار تحليلي لمجموعة من الدراسات السابقة، حوليات جامعة قلمة للعلوم الاجتماعية والانسانية، 7، 255 - 274.

بن برطال، عبد القادر، والهاشمي، بعاج، ويوسف، خنيش. (٢٠١٧). تطور العلاقة بين الثقافة والفعالية التنظيمية في الفكر الإداري "دراسة نظرية"، مجلة العلوم الادارية والمالية، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، ١ (١)، ١٩٩-٢١٥..

البوم، محمود أحمد فحيل. (٢٠٢٠). أثر الثقافة التنظيمية في أداء العاملين دراسة تطبيقية على مستشفى الزاوية التعليمي، مجلة كلية الاقتصاد للبحوث العلمية، (10) 5، 22-1

مجلة الخدمة الاجتماعية

- الجبوري، سيروان هادي خليل. (٢٠١٨). دور الثقافة التنظيمية في تحسين مستوى الأداء التنظيمي "دراسة ميدانية"، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، (4) 9، 710- 725.
- حفار، إيمان؛ وسوفي، فاطمة، ومدني، عائشة، ونتيش، رندة. (٢٠٢٢). أثر الثقافة التنظيمية على جودة الخدمات الصحية في المستشفيات الخاصة. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، الجزائر.
- حنين، أسماء، وعالية، قراط. (٢٠١٩). تأثير الثقافة التنظيمية على عملية الترقية في المؤسسة "دراسة ميدانية بكلية جامعة أدرار"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أحمد دراية أدرار.
- الخرزاعلة، عبد الله. (٢٠٠٩). الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية في الإدارة التربوية. دار حامد: الأردن.
- خوين، سندس رضوي. (٢٠٠٩). الثقافة التنظيمية وفاعلية المنظمة (دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والإنسانية في جامعة بغداد)، مجلة الإدارة والاقتصاد، 43 - 1
- دربالي، عبد القادر. (٢٠١٩). نظرية المنظمات، ترجمة: الحبيب ثابتي، الجزائر: مخبر تحليل و استشراف و تطوير الوظائف والكفاءات.
- سعال، سومية. (٢٠١٨). الفاعلية التنظيمية في ظل التوجهات الادارية الحديثة، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، 35، 81 - 90
- سلاطنية، بلقاسم، وبن تركي، أسماء، وقريشي، نجاه، وبن رحمون، سهام. (٢٠١٣). الفعالية التنظيمية في المؤسسة مدخل سوسيولوجي، دار الفجر للنشر والتوزيع.
- الشميلي، عائشة. (٢٠١٧). الإدارة الاستراتيجية الحديثة التخطيط الاستراتيجي -البناء التنظيمي-القيادة الإبداعية- الرقابة والحوكمة. دار الفجر للنشر والتوزيع: القاهرة.
- الطائي، منى حيدر عبد الجبار. (٢٠١٧). دور الثقافة التنظيمية في بناء المنظمة الفاعلة، المجلة العربية للإدارة، (3) 37، 59- 80
- عبابنة، رائد إسماعيل، وحتاملة، ماجد أحمد. (٢٠١٣). دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة في المستشفيات الحكومية في الاردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، (4) 9، 651- 670

مجلة الخدمة الاجتماعية

عبد الرزاق، خالدية مصطفى، وعباس، سامي أحمد، وأحمد، علي حميد. (٢٠١٩). الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة "دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية"، المجلة العربية للإدارة، (1) 39، 92-65

خالد، مريم؛ الكيخيا، فيصل؛ عبد اللطيف، سرور. (٢٠٢١). تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية للعاملين الداخليين على جودة الخدمة الداخلية دراسة ميدانية على عينة من العاملين بمستشفى الأطفال بנגازي. مجلة دراسات في الاقتصاد والتجارة. 52-23. (2) 40.

عبود، علي سكر. (٢٠٢٠). أثر الثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي دراسة نظرية وتطبيقية في عينة من موظفي دائرة زراعة الديوانية، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، (39) 10، 255-229

برهوم، أديب؛ وحسن، فداء؛ وسعيد، رشا. (٢٠١٧). أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة مشفى الشهيد مازنه إبراهيم في محافظة طرطوس. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية. 221-203. (1) 39

علي، سنوسي. (٢٠٠٩). تقييم الفعالية التنظيمية للمستشفيات في الجزائر دراسة تطبيقية على المستشفيات العمومية. مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا. (٧). ٢٨٨-٣٠٤.

العنقري، عبدالعزيز بن سلطان عبدالرحمن. (٢٠١١). أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين مع التطبيق على أمانه محافظة الطائف. مجلة البحوث التجارية المعاصرة، (2) 25، 382 - 235. عيد، سماح فرج محمد. (٢٠٢٢). دور الرقابة الداخلية على الفعالية التنظيمية (دراسة تطبيقية على شركة مصر للبترول). مجلة البحوث الإدارية، ٣(٣٩)، ١-٨٠.

القريوتي، محمد قاسم. (٢٠٠٦). مبادئ الإدارة. (ط٣). دار وائل للنشر.

قوجيل، هاجر. (٢٠١٦). أثر ثقافة المنظمة على الانتماء التنظيمي. (رسالة ماجستير). جامعة ٨ ماي ١٩٤٥. قالمة.

محمد، غربي، وإبراهيم، قلاوز. (٢٠١٩). النظرية البنائية الوظيفية: نحو رؤية جديدة لتفسير الظاهرة الاجتماعية، مجلة التمكين الاجتماعي، (3) 1، 185-162

مشاركة، عودة، ومصالح، عطية. (٢٠١٥). الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء الوظيفي لدى العاملين في الوزارات الحكومية في فلسطين، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، (4) 1، 40-15

المومني، واصل. (٢٠٠٦). المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية. دار حامد:
الأردن

المراجع الأجنبية:

Bamidele, R .(2022). *Organizational culture, College of Business and Social Sciences*, Landmark University, Omu-Aran, Kwara State

Belén, A,. Prieto, T,. Rodríguez, I,. & Artieda, C .(2021). Organizational Culture and Corporate Performance in the Ecuadorian Environment. *Administrative Sciences*, 11(132), 1 – 17

Harhash, D, Ahmed, M, El-Shereif, H .(2020). Healthcare Organizational Culture: A Concept Analysis, *Menoufia Nursing Journal*, 5 (1), 65- 77

livari, N .(2005). The Role of Organizational Culture in Organizational Change - Identifying a Realistic Position for Prospective IS Research, Conference: *Proceedings of the 13th European Conference on Information Systems, Information Systems in a Rapidly Changing Economy*, ECIS 2005, Regensburg, Germany.

Kumar, A . (2016) . Redefined and Importance of Organizational Culture, *Global Journals Inc*, 16 (1), 14 – 18.

Linstead, S .(2001). Organizational Culture, The University of York, . *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, 10930-10934

Morcos, M .(2018). Organizational culture; Definition and trend, Research Gate.

Ormerod, R. (2020). The history and ideas of sociological functionalism: Talcott Parsons, modern sociological theory, and the

relevance for OR. Journal of the Operational Research Society, 71(12), 1873-1899.

Tharp, B .(2009). *Defining "Culture" and "Organizational Culture": From Anthropology to the Office*, Haworth.