

عنوان البحث

دور المهارات الإدارية على نمط اتخاذ القرار الإداري لدى المديرين في المرافق الصحية الخاصة
بمدينة جدة

إعداد الطالبة/

روتانا احمد العسيري

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

العام الدراسي:

2024 م 1446 هـ

شكر وتقدير

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "من لم يشكر الناس لم يشكر الله"

"صدق رسول الله صلى الله عليه وسلم"

الحمد لله على إحسانه والشكر لو على توفيقه وامتنانه

ونشهد أن لا إله إلا الله وحده لا شريك له تعظيماً لشأنه

ونشهد أن سيدنا ونبينا محمد عبده ورسوله الداعي إلى رضوانه

صلى الله عليه وعلى آله وأصحابه وأتباعه وسلم.

بعد شكر الله سبحانه وتعالى على توفيقه لنا لإتمام هذا العمل

أتقدم بجزيل بالشكر الجزيل إلى من شرفنا بإشرافهما على إعداد العرض المبدئي

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن د. فيصل علي جراد

لهم منا جزيل الشكر والتقدير

إطار الدراسة العام

محتويات العرض المبدئي

جدول المحتويات

2	شكر وتقدير
5	مقدمة:
6	مشكلة الدراسة:
7	أهمية الدراسة:
7	الأهمية النظرية:
7	الأهمية التطبيقية:
8	أهداف الدراسة:
8	تساؤلات الدراسة:
9	فروض الدراسة:
10	متغيرات الدراسة:
11	الدراسات السابقة:
15	التعقيب على الدراسات السابقة:
15	المنطلقات النظرية للدراسة:
26	أدوات الدراسة:
27	حدود الدراسة:
27	مفاهيم مصطلحات الدراسة:
28	المراجع:

مقدمة:

المرافق الصحية الخاصة تقع ضمن إطار المنظومة الصحية بشكل عام وما لها من دور مركزي ومحوري في النظام الصحي في المملكة العربية السعودية لما تقوم به من مهام وادوار متعددة على مستوى الافراد والمجتمع معا وهناك شبه اجماع في كافة الأوساط المسؤولة عن الصحة ان المرافق الصحية الخاصة هي حجر الأساس في تقديم الخدمات الصحية اللازمة للمواطنين والتي تمكن العاملين في المجال الصحي من تحقيق الأهداف الموكلة إليهم وتوفير بيئة مناسبة لتقديم تلك الخدمات بكفاءة وفاعلية

تتنوع المهارات الإدارية الواجب توافرها في مديري المرافق الصحية الخاصة ومن ابرز تلك المهارات هي المهارات التقنية من حيث توافر المعرفة والقدرة علي استخدام تكنولوجيا المعلومات الحديثة في عمليات اتخاذ القرار وتحليل البيانات وأيضا المهارات العقلية تمكن مديري المرافق الصحية الخاصة بتحليل المشاكل وتشخيص الحلول المناسبة والقدرة علي التنبؤ المستقبلي واستخدامهم لمهارات التواصل مع جميع الأطراف والحفاظ علي علاقات وثيقة بين المديرين والموظفين من خلال عملية منظمة واشراف مباشر من المديرين تعتمد بصورة مباشرة علي ما يمتلكه المديرين من مهارات إدارية.

تتنوع أنماط اتخاذ القرار يمكن حصرها في اربع أنواع رئيسية وهو النمط الأوتوقراطي في اتخاذ القرار بصورة توصف بالدكتاتورية والانفراد في عملية اتخاذ القرار والنوع الثاني النوع الديمقراطي في عملية اتخاذ القرار عن طريق ا لتشاور والمشاركة في عملية اتخاذ القرار والنمط الثالث الذي يمكن ان يستخدمه المديرون هو النمط الحر ويكون عبارة عن عدم التدخل في عملية اتخاذ القرار ويكون المسئول عن القرار هم الرؤوسين ويكون لهم الحرية في اتخاذ القرار والنوع الأخير هو نمط اتخاذ القرار الابوي ويلعب فيه المدير دور الاب المسئول عن الاسرة بحيث يكون هناك ثقة كبيرة ومساواة بين جميع الافراد والإدارات داخل المرافق الصحية الخاصة وحتى تقوم إدارة المرافق الصحية الخاصة بالأدوار المنتظرة منها كان لابد من وجود مدير علي قدر كبير من الاحترافية وامتلاك المهارة الكافية وامتلاكه وعيا كافيا

لأداء المهام والمسئوليات المكلف بها وفي تحقيق رؤيتها ورسالتها وذلك من خلال الاستفادة من المهارات والقدرات التي يتميز بها القائد والتي تمكنه من اتخاذ القرارات الرشيدة لجعل المرفق الصحي المسئول عنه متواكب مع المتغيرات المختلفة ولديها القدرة على الاستمرار وتهيئة الأجواء المناسبة للعاملين لتفجير مواهبهم ابداعهم وتحفيزهم او للمساهمة بما لديهم من أفكار بقرارات رشيدة لحل المشكلات. ويقاس مدى نجاح وكفاءة إدارة المرفق الصحي من خلال معرفة أثر القيادة الإدارية على العاملين فيه.

مشكلة الدراسة:

تم الإشارة في بعض الدراسات السابقة التي أجريت في مجال عمليات اتخاذ القرار الإداري وما هي المهارات اللازمة والضرورية للمساعدة في اتخاذ القرارات بصورة صحيحة يتم بناءها علي خبرات ومهارات إدارية موثوق بها ويعتمد نجاح المرافق الصحية الخاصة بدرجة كبيرة على القيادات الإدارية الموجودة بها إذ لا يمكن توقع نجاح أي عمل إداري بدونها باعتبار القيادة عملية تأثير على المرؤوسين تعمل على توجيه قدراتهم واهتمامهم في المسار الذي يضمن تحقيق الاهداف المنشودة بناء علي النمط المستخدم في اتخاذ القرار الإداري ولكن عدم استخدام الأنماط القيادية الملائمة لظروف العاملين بالمرافق الصحية الخاصة بمدينة جدة قد يؤدي إلى عدم تحقيق أهدافها ان نجاح القائد يركز أساسا على صفاته وخصائصه الشخصية التي تحدد نوع المهارات الإدارية التي يمارسها في التأثير على موظفيه في المرافق الصحية الخاصة لتحسين مستوى أدائهم بحيث لا يمكن تطبيق نمط واحد في كل المرافق الصحية الخاصة وأن النمط الناجح في عملية اتخاذ القرارات يختلف باختلاف الادارة في ممارستها للمهارات الإدارية المطلوبة.

يمكن تلخيص مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

- ما هو دور المهارات الإدارية على نمط اتخاذ القرار الإداري لدى المديرين في المرافق الصحية الخاصة

بمدينة جدة؟

أهمية الدراسة:

تنقسم أهمية البحث الى جزئين أهمية نظرية وأهمية تطبيقية كما يلي:

الأهمية النظرية:

ويمكن تحديد أهمية البحث على وفق المستوى الأكاديمي تتجلى أهمية البحث بالآتي:

- محاولة معرفة مدى التأثير الذي تلعبه المهارات الادارية على نمط اتخاذ القرار الإداري من اجل ضمان تحقيق الخطط المستهدفة.
- محاولة تحديد العلاقة بين متغيري الدراسة للمهارات الإدارية ونمط اتخاذ القرار المناسب من وجهة نظر المديرين او متخذي القرار.
- أهمية دراسة النمط المستخدم في عملية اتخاذ القرار لدى المديرين.

الأهمية التطبيقية:

أما على المستوى العملي فتكمن أهمية البحث في الاتي:

- ✓ محاولته تقديم الأسس العلمية التي يمكن أن تستند عليها المرافق الصحية الخاصة بمدينة جدة في تحديد نوع المهارات الإدارية اللازمة لمديري المرافق الصحية الخاصة.
- ✓ توضيح القيادة الإدارية وأنماطها وما يمكن أن تسهم وما يترتب عليها من تحسين وتطوير في الأداء.

أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيسي للدراسة في "بيان دور المهارات الإدارية على نمط اتخاذ القرار الإداري لدى المديرين في المرافق الصحية الخاصة بمدينة جدة".

وبناء على الهدف الرئيسي للدراسة يمكن تحديد بعد الأهداف الفرعية تتمثل فيما يلي:

- 1- ايضاح درجة توافر المهارات الإدارية والفنية لدى المديرين في المرافق الصحية الخاصة بمدينة جدة.
- 2- بيان مدى دور المهارات الإدارية القائمة على تطبيقات الويب على عملية اتخاذ القرارات الإدارية لدى المديرين في المرافق الصحية الخاصة بمدينة جدة.
- 3- ايضاح دور الدورات التدريبية في تنمية المهارات الإدارية وأثرها في عملية اتخاذ القرار الإداري لدى المديرين في المرافق الصحية الخاصة بمدينة جدة.

تساؤلات الدراسة

بناء على التساؤل الرئيسي للدراسة يمكن صياغة بعض الأسئلة الفرعية تتمثل فيما يلي:

- 1- ما هي درجة توافر المهارات الإدارية والفنية لدى المديرين في المرافق الصحية الخاصة بمدينة جدة؟
- 2- ما دور المهارات الإدارية القائمة على تطبيقات الويب على عملية اتخاذ القرارات الإدارية لدى المديرين في المرافق الصحية الخاصة بمدينة جدة؟

3- ما هو دور الدورات التدريبية في تنمية المهارات الإدارية وأثرها في عملية اتخاذ

القرار الإداري لدى المديرين في المرافق الصحية الخاصة بمدينة جدة؟

فروض الدراسة:

من خلال تحديد مشكلة الدراسة واستلقتها وبناء على اهداف الدراسة يمكن صياغة الفرضية

الرئيسية للدراسة كما يلي:

"دور المهارات الإدارية على نمط اتخاذ القرار الإداري لدى المديرين في المرافق الصحية الخاصة بمدينة جدة".

وبناء على ورد في الفرضية الرئيسية للدراسة يمكن اشتقاق عدد من الفرضيات الفرعية في محاولة للإجابة على مشكلة الدراسة وتتمثل في الاتي:

الفرضية الاولى:

ما هي درجة توافر المهارات الإدارية والفنية لدى المديرين في المرافق الصحية الخاصة بمدينة جدة.

الفرضية الثانية:

ما دور المهارات الإدارية القائمة على تطبيقات الويب على عملية اتخاذ القرارات الإدارية لدى المديرين في المرافق الصحية الخاصة بمدينة جدة.

الفرضية الثالثة:

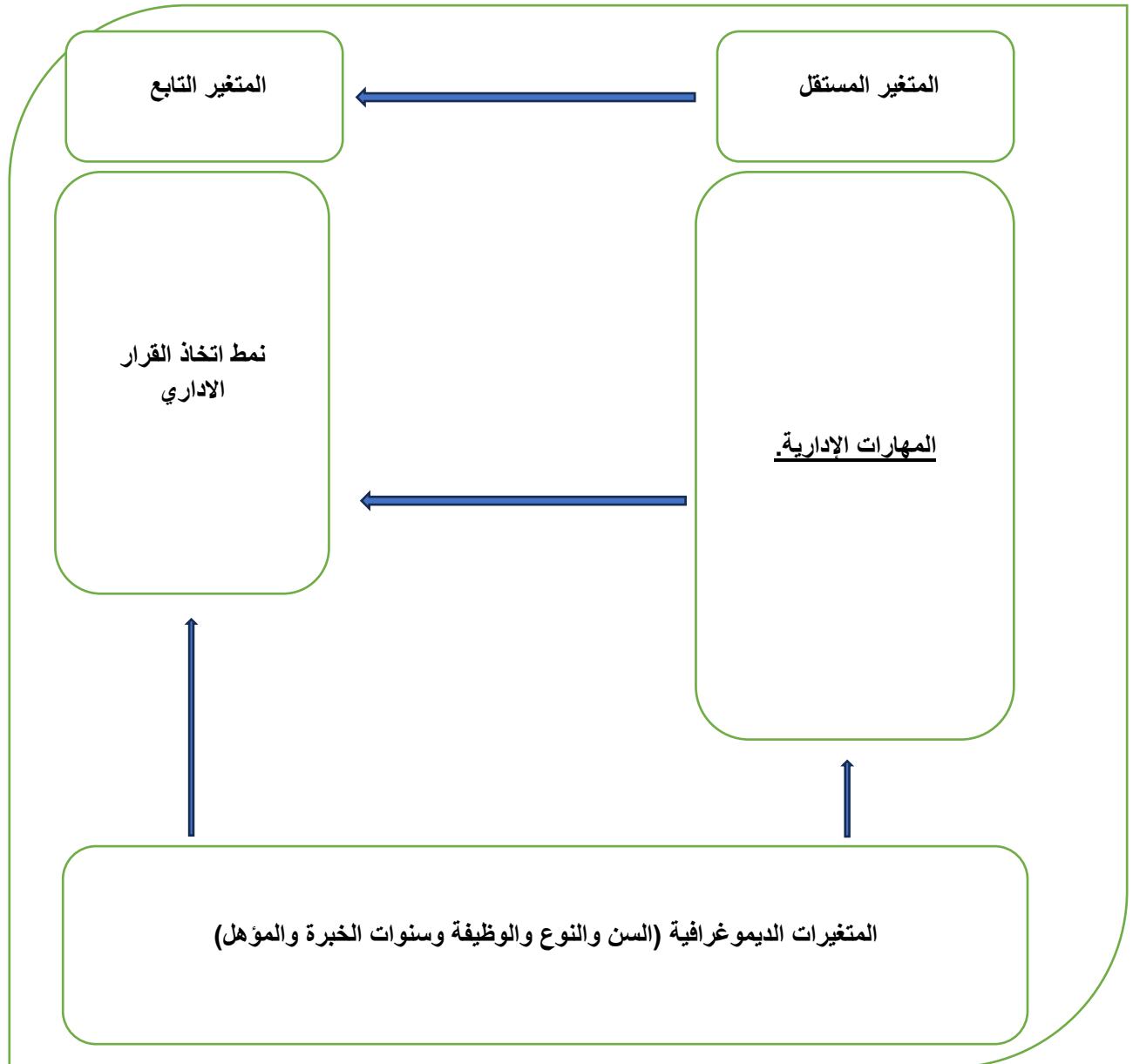
ما هو دور الدورات التدريبية في تنمية المهارات الإدارية وأثرها في عملية اتخاذ القرار الإداري لدى المديرين في المرافق الصحية الخاصة بمدينة جدة.

متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل: ممارسة المهارات الإدارية.

المتغير التابع: نمط اتخاذ الإداري لدى المديرين.

المتغيرات الديموغرافية (السن والنوع والوظيفة وسنوات الخبرة والمؤهل)



الدراسات السابقة:

-دراسة (الهنائي، 2023م)

جاء عنوان الدراسة "درجة توافر المهارات الإدارية والفنية لدى مديري مدارس التعليم ما بعد الاساسي لتطبيق مدخل الادارة بالتجوال بمدينة الداخلية"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة توافر المهارات الإدارية والفنية لدى مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي لتطبيق مدخل الإدارة بالتجوال بمدينة الداخلية بسلطنة عمان، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام أداة الدراسة فقد قامت الباحثة بتطوير استبانة تكونت من 46 فقرة موزعة على ثمانية مجالات رئيسية هي: العلاقات الإنسانية، اتخاذ القرار إدارة الوقت التحفيز، تحسين الاتصال، تقويم الأداء التطوير والإبداع التغذية الراجعة وبعد التحقق من صدق الأداة المستخدمة وثباتها باستخدام المنهج الوصفي التحليلي ، تم تطبيقها على أفراد الدراسة من المعلمين والبالغ عددهم ١٣٧ وتم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية استخدمت اختبار (T) ومن اهم النتائج كانت إن درجة توافر المهارات الإدارية والفنية لدى مديري مدارس بالنسبة لمحاور أداة الدراسة تراوحت بين الدرجة الكبيرة جدا ومن اهم النتائج الخاصة بالدراسة ايضا وجود فروقا دلالة إحصائية لدرجة توافر المهارات الإدارية والفنية لدى مديري من وجهة نظر عينة الدراسة بالنسبة لمتغير النوع لصالح الإناث في جميع المحاور ماعدا محور تحسين الاتصال أما بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة لم تكن هنالك فروقا له دالة إحصائية إلا في محور العلاقات الإنسانية وفي ضوء نتائج الدراسة تم تقديم مجموعة من التوصيات من أبرزها: القيام بتصميم برامج تدريبية لتنمية مهارات مديري المدارس في مجالات الإدارة من حيث مفاهيمها وعملياتها وأساليب ممارستها ومنح مدير المدرسة المزيد من الصلاحيات الإدارية والمالية لتمكينه من ممارسة نمط الإدارة المناسب في المدرسة.

-دراسة (الهمداني، 2022م):

عنوان الدراسة " أثر أنماط اتخاذ القرار لدى القيادات الإدارية بجامعة صنعاء على الأداء الوظيفي للمرؤوسين".

هدفت الدراسة إلى تحديد ودراصة أثر أنماط اتخاذ القرار السائدة لدى القيادات الإدارية بجامعة صنعاء، على الأداء الوظيفي للمرؤوسين، وكذا تحديد العلاقة بين أنماط اتخاذ القرار من وجهة نظر القيادات أنفسهم، ومن وجهة نظر مرؤوسهم، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق قوائم الاستقصاء الخاص بقياس مستوى الأداء الوظيفي للمرؤوسين، على عينة من القيادات الإدارية (مدراء الادارات) بلغ عددهم 30 مديرا ومن المرؤوسين في تلك الادارات 60 من العاملين كان من اهم نتائج الدراسة: وجود تأثير مهم لأنماط اتخاذ القرار الخاصة بالقيادات الإدارية (مديري الإدارات والاقسام) في جامعة صنعاء على الأداء الوظيفي لمرؤوسهم، وأن تأثير النمط الديكتاتوري وشبه الاستشاري سلبيا على مستويات الأداء الوظيفي للمرؤوسين، ووجود علاقة معنوية بين أنماط اتخاذ القرار من وجهة نظر القيادات الإدارية أنفسهم ومن وجهة نظر مرؤوسهم.

-دراسة (الموكلي، 2023م):

بعنوان "أثر استخدام استراتيجية مشاركة العاملين في اتخاذ القرار في برامج التغيير على الرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية على موظفي وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان بالمملكة العربية السعودية". تهدف تلك الدراسة لاكتشاف أثر استخدام استراتيجية مشاركة العاملين في اتخاذ القرار في برامج التغيير على الرضا الوظيفي لدى موظفي والعاملين بوزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان بالمملكة العربية السعودية، وقد تم استخدام المنهج الوصفي كمنهج أساسي لإجراء تلك الدراسة ملائمة لهدف وطبيعة الدراسة تم تطبيق الدراسة على عينة تم اختيارها بصورة عشوائية من العاملين البالغ عددهم 280 شخص من الموظفين من منطقة جدة وتم استخدام الاستبانة كأداة لإجراء الدراسة تكونت من 3

محاوَر: الأول: مستوى مشاركة العاملين في اتخاذ القرار والثاني: مشاركة العاملين في برامج التغيير في اتخاذ القرار والرضا الوظيفي والثالث: أساليب وآليات مشاركة العاملين في برامج التغيير في اتخاذ القرار والرضا الوظيفي وتوصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها أن المتوسط العام لأثر مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات على الرضا الوظيفي مرتفعة ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة عدة مقترحات أهمها إمكانية تعزيز دور العاملين وحثهم على المشاركة في عملية اتخاذ القرارات في برامج التغيير بجانب المديرين.

دراسة (Sharif & Mohsen, 2020):

جاءت الدراسة بعنوان The effect of practicing administrative skills on the managerial decision-making style of managers Afghanistan International Bank (AIB)

أثر ممارسة المهارات الإدارية على نمط اتخاذ القرار الإداري لدى المديرين بنك أفغانستان الدولي (AIB) وهدفت إلى تحديد آثار المشاركة في صنع القرار على رضا الموظفين بين موظفي البنك الدولي الأفغاني، وبحثت الدراسة أيضا في تأثير التزام العامل والهيكل التنظيمي داخل مكان وسلوك القائد والمستوى الأكاديمي وبيئة العمل على الرضا الوظيفي للموظفين. تألف المجتمع العام للدراسة من موظفي بنك أفغانستان الدولي (AIB)، وتكونت المعلومات التي تم جمعها في هذه الدراسة من البيانات الأولية والبيانات الثانوية بما في ذلك المقالات والبحوث السابقة والمواقع الإلكترونية، وتم استخدام برنامج SPSS 24 لتحليل المعلومات، وأظهرت النتائج أن مشاركة الموظف في صنع القرار لها تأثير إيجابي على الرضا الوظيفي.

-دراسة (يسمينه، 2018):

دراسة بعنوان "إشكالية القيادة الإدارية وعملية اتخاذ القرار"

تشكل القيادة الإدارية محورا أساسيا في أي منظمة سواء كانت اقتصادية أو إدارية أو تربوية أو غيرها، ذلك ألن القيادة تقوم على مجموعة من النشاطات التي من شأنها أن تساهم في بناء الهيكل الخارجي والداخلي للمؤسسة باعتبارها الركيزة الأساسية لها، ذلك لأن إحداث التغيير والتطوير في أي منظمة ال يتم إلا في ظل قيادة واعية ورشيدة، وذلك من خلال اتخاذ القرارات الرشيدة التي تضمن السير الاستراتيجي لقوانين المؤسسة.

-دراسة (فياض، 2021م):

بعنوان أثر جودة نظم المعلومات الإدارية على فعالية اتخاذ القرار في وحدات الحكم المحلي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيه: جودة المعلومات متغير وسيط ويسعى متخذ القرار إلى أن تكون قراراته فعالة – أي أنها تحقق الأهداف المرجوة من عملية اتخاذ القرار. وقد هدفت الدراسة إلى التعرف إلى نظم المعلومات الإدارية وأثرها في فعالية اتخاذ القرار في وحدات الحكم المحلي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها. وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي للملائمة في البحث عن البيانات والتوصل إلى النتائج المتوخاة من الدراسة، وقد اشتمل مجتمع البحث على العاملين في الهيئات المحلية في محافظة جنين، حيث تم اختيار عينة عشوائية بلغت 160 وزعت عليهم الاستبانة

بطريقة العشوائية، وبعد أن تم جمع البيانات، تم استخدام البرنامج الاحصائي SPSS لتحليل البيانات، تم إجراء هذه الاختبارات تم التوصل إلى النتائج الآتية: تبين أن جودة نظم المعلومات لها تأثير عال على جودة اتخاذ القرار وأن جودة نظم المعلومات تؤثر في جودة المعلومات المستخلصة وأن تأثير رقي نظم المعلومات على جودة اتخاذ القرار أعلى من مرونة النظم كما أن النتائج أظهرت أن جودة المعلومات تلعب دور الوسيط بين جودة نظم المعلومات وفعالية اتخاذ القرار.

التعقيب على الدراسات السابقة:

نلاحظ أن الدراسات السابقة في مجملها ركزت على عدد من الأمور المشتركة التي من شأنها أن تطور وتحسن المهارات الادارية من خلال البرامج التدريبية المقدمة في هذا الشأن والتي يأتي في مقدمتها توفير الفرص اللازمة لتأهيل ورفع كفاءة متخذ القرار من خلال تقديم البرامج التدريبية والدورات لتحقيق الكفاءة والفاعلية اللازمة لتحقيق الاستمرارية والإنتاجية على المدى البعيد، كما أنه ومن الملاحظ من خلال الدراسات السابقة ومن خلال التوصيات فقد اتفقت بعض الدراسات على أهمية عملية اتخاذ القرار الإداري واختلاف الأنماط

واختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في اختلاف البيئة التي تجري فيها الدراسة حيث يتم اجراء الدراسة الحالية في المرافق الصحية بمدينة جدة.

المنطلقات النظرية للدراسة:

مقدمة

تعد دراسة السلوك الإنساني ومحاولة تحديد أبرز العوامل المؤثرة فيه من بين أهم المتغيرات التي تضمن نجاح القائد الإداري في مهمته فهي تبين له طريقة التعامل مع كل فرد وفق ما يتلاءم مع طبيعته ووفق كل ظرف يوجد فيه وتبرز له مواطن الخلل والضعف في قراراته وتوجيهاته عملية اتخاذ القرار في آخر المطاف تقاس بنتائجها في سبيل ضمان الاستمرارية والبقاء للمرافق الصحية قادرة علي تقديم الخدمات للمواطنين عن طريق التدريب والتأهيل للمهارات الإدارية للعاملين والمديرين علي حد سواء في جميع التخصصات الصحية والإدارية وذلك في ظل منافسة حادة وفي بيئة يعد فيها الثابت الوحيد هو التغيير. تهدف هذه الدراسة إلى تحديد الأنماط المختلفة والمتنوعة في عملية اتخاذ القرار لمديري المرافق الصحية الخاصة في محافظة جدة كما تهدف إلى تحديد أثر المهارات الإدارية علي نمط اتخاذ القرار للمديرين في

المرافق الصحية الخاصة في تطوير أداء الخاص بالمديرين وتحقيق الابداع بالتطبيق على عينة من العاملين في المرافق الصحية الخاصة بمدينة جدة بأخذ بنظر الاعتبار طبيعة وأبعاد العلاقات بين متغيرات النمط اتخاذ القرار والقدرات والمهارات الإدارية الإبداعية واسترشادا بهذا المخطط اعتمادا على ما تقدم فإن موضوعي النمط في عملية اتخاذ القرار الإداري والوظيفي يستحقان البحث لأهميتهما في تطوير الأداء للمرافق الصحية وجعلها باقية في دائرة المنافسة في تقديم الخدمات الصحية بكفاءة وفاعلية الأمر الذي يتطلب معرفة متغيرات النمط المستخدم في اتخاذ القرار وعلاقتها بتطوير المهارات الإدارية اللازمة لتحسين أداء المديرين في المرافق الصحية الخاصة بجدة

مفهوم المهارات الإدارية

يمكن تعريف المهارات الإدارية " القدرة على اتخاذ القرارات الإدارية بالإضافة الى التوجيهية وقيادة الاتباع والمؤوسين في مكان العمل وتتضمن عدد من المهارات المتنوعة منها المهارات البشرية والمهارات الفنية والتقنية وأيضا مهارات المعرفة وكيفية أدارته واستغلالها في تحفيز العاملين والتفاعل معهم بشكل يضمن سير العمل بشكل أكثر إيجابية وبمستوى على من الكفاءة والفاعلية بشكل يضمن تحقيق الأهداف وتنفيذها على ارض الواقع بما يخدم اهداف مكان العامل والعاملين أيضا.

أنواع المهارات الإدارية:

نستعرض بعض اهم المهارات الإدارية التي يجب ان يتم توافرها في الإدارة العليا والإدارة الوسطى في مكان العمل سواء كان خدما او تجاريا او صناعيا ومن اهم تلك المهارات الإدارية ما يلي:

1- المهارات التقنية

يمكن ان نحدد تعريف او مفهوم لتلك المهارة في انها القدة على امتلاك والتميز في احد التخصصات الإدارية في المجال المحاسبي او التسويقي او الهندسي او البرمجي او الخدمي وان عملية اكتساب تلك المهارات يتم خلال التعليم من خلال الحصول علي شهادات متخصصة في مجال معين ومن ثم تأتي مرحلة التدريب العملي لتطوير تلك المهارات في أي من المجالات الوظيفية بما ينمي تلك المهارات

2- المهارات الإنسانية (البشرية)

تركز المهارات البشرية او الإنسانية على الجانب الشخصي للقائد او المدير الإداري في القدرة علي إدارة الفريق وتوجيه سلوكيات التابعين في مكان العمل بشكل إيجابي يضمن تحقيق الثقة بينة وبين التابعين بشكل يحقق ضمان سير العمل والحماس في تأدية المهام الوظيفية

3- مهارات التشخيص:

تتضمن المهارات الخاصة بالتشخيص للمشاكل التي تواجه الوحدة الإدارية او المؤسسة لمعرفة سبب تلك المشكلة واكتشاف الحلول المناسبة لحل المشكلة بما يضمن عدم تكرارها مرة اخرى

4- مهارات التحليل:

تعتبر مهارات التحليل من أكثر المهارات تخصصا في علم الإدارة وتركز على تحديد ما هيه المتغيرات الأساسية والرئيسية في كل مشكلة تواجهه المؤسسة او الإدارة والربط بين تلك المتغيرات مع بعضها البعض في سبيل الحصول على حصل أمثل لتلك المشكلة بما يضمن الحل الصحيح للمشكلة

5- المهارات الفكرية

تضمن المهارات الفكرية امتلاك القدرة التي تساعد على تحقيق التكامل والتناسق بين الأنشطة داخل المؤسسة او الإدارة او الهيئة بما يساعد على حل المشاكل والمساعدة في عملية التخطيط والتنفيذ والمساعدة في عملية صنع واتخاذ القرار بما يسهم بشكل كبير في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للوحدة الإدارية سواء كانت مؤسسة او إدارة او هيئة.

المهارات الإدارية وطرق تنميتها

تتعد طرق تنمية المهارات الإدارية ومستوى تلك المهارات وفيما يلي سوف نستعرض لاهم تلك الطرق التي تسهم بشكل كبير في تنمية المهارات الإدارية كما يلي:

- تطوير المهارة من خلال التعلم أثناء العمل الميداني
- التعلم من المتخصصين والخبراء في تلك المجالات
- التعلم من خلال الملاحظة عن طريق التدريب المباشر
- تنمية المهارات من خلال توفير التدريب العملي
- توفير المحاضرات، والمؤتمرات، الخاصة بتطوير المهارات الإدارية.

المهارات الإدارية المطلوب تو افرها في المدير

يوجد الكثير من المهارات التي يجب ان يمتلكها المدير ولكن في بحثنا هذا سوف نركز على 6 مهارات إدارية أساسية يجب أن يمتلكها أي مدير لأداء مهامه وهي كما يلي:

المهارة الاولى: التخطيط

تتماشى عملية التخطيط مع الموارد المتاحة مثل الوقت والمال والعمل. وان التخطيط الجيد يسهم في تحقيق الأهداف ضمن بالموارد المتاحة. ويمثل التخطيط هو جانب حيوي داخل المؤسسة. ويسهم التخطيط هو عملية صياغة مجموعة من الإجراءات الخاصة بالاستراتيجيات كما يسهم التخطيط في تحديد الأهداف وأيضا يسهم التخطيط في تحديد المهام والجداول الزمنية لتحقيق الأهداف كما يسهم التخطيط في تطوير الاستراتيجيات كما يشير التخطيط إلى قدرة الفرد على تنظيم الأنشطة

المهارة الثانية: الاتصالات (التواصل):

امتلاك المدير بمهارات تواصل متنوعة وفعالة كما تتعدد اشكال الاتصال سواء أكان رسميا أم غير رسمي وأيضا تتعدد اشكال التواصل سواء كان رأسيا أو أفقيا كما تتعدد

أشكال التواصل سواء كان شفهيًا أم مكتوبًا بالإضافة أنها تسمح قنوات الاتصال للمدير بالتعاون مع الفريق من خلال التواصل الفعال يسهل الأداء السلس للمدير والمؤسسة. مما يؤدي إلى جودة تواصل المدير مع بقية أعضاء فريقه يحدد أيضًا مدى جودة اتباع الإجراءات التي تؤدي إلى جودة مشاركة المعلومات مع فريق العمل ونظرًا لتمكن المدير بمهارات اتصال تحقيق أهداف المؤسسة وأيضًا يساعد التواصل الفعال من المدي على منع النزاعات وحل المشكلات وأيضًا يساعد التواصل في تأدية المهام بما يعمل على نجاح المؤسسة. بالإضافة أنه يساعد التواصل في عمل المجموعة كقوة عاملة موحدة. كما يقصد بالاتصال تدفق المعلومات داخل المؤسسة

المهارة الثالثة: صنع القرار

اتخاذ القرارات عنصرًا أساسيًا في نجاح المدير حيث يؤدي اتخاذ القرارات الصحيحة إلى نجاح المؤسسة كما تؤدي القرارات السيئة إلى الفشل أو ضعف الأداء فلابد من اتخاذ قرارات واضحة وصحيحة حيث يجب أن يكون المدير مسؤولًا عن كل قرار يتخذه كما يجب على المدير الاستعداد لتحمل المسؤولية عن نتائج قراراته وبذلك يحتاج المدير الجيد إلى امتلاك مهارات كبيرة في صنع القرار

المهارة الرابعة: التفويض للسلطات والمهام

التفويض هو السماح بإعادة تعيين للمهام أو إعادة توزيعها ويعتبر التفويض هو عملية نقل المهام والسلطات المتعلقة بالعمل إلى المرؤوسين كما يمثل التفويض هو مهارة إدارية رئيسية. ولابد أن يكون المدير الذي يتمتع بمهارات تفويض ينجح في اختيار تنفيذ التفويض بشكل فعال كما يتمتع المدير بقدرات تفويض جيدة لتحقيق الإنتاجية المطلوبة كما يساعد التفويض المدير على تجنب إهدار الوقت ويساعد التفويض على تسهيل إنجاز المهام بكفاءة ويحسن الإنتاجية ويضمن التفويض المسؤولية والمساءلة من جانب الموظفين

المهارة الخامسة: مهارة حل المشكلات

إيجاد أفضل طريقة للتعامل مع المشكلة ويعتبر حل المشكلات هو مهارة أساسية. تأتي من خلال القدرة على ترتيب الأمور في كل الأحوال كما ان مهارة حل المشكلات تمنح المدير ثقة رؤسائه ومرؤوسيه فلا بد وان يتمتع المدير بالقدرة على معالجة وحل المشكلات المتكررة

المهارة السادسة: مهارة التحفيز

المدير الكفاء يستخدم أساليب التحفيز المناسبة مع كل موقف ويساعد التحفيز على إخراج السلوك أو الاستجابة المرغوبة من الموظفين كما يعتمد اختيار الأساليب المناسبة للتحفيز على ثقافة المؤسسة ويعتمد اختيار الأساليب المناسبة للتحفيز على فريق العمل وشخصياته

كيفية تطوير المهارات الإدارية

ولأن المهارات الإدارية تساعد المديرين حيث تعتبر هذه المهارات جزءا أساسيا لإدارة مهام العمل بفعالية وكفاءة لتحقيق الأهداف المخطط لها بل أنها تعمل باستمرار على تطوير هذه المهارات كذلك. وعلى هذا يمكنك العمل على تطوير بعض المهارات الإدارية لتنظيم العمل الإداري بشكل فعال ويتم ذلك من خلال الخطوات التالية كما يلي:

- الاستماع إلى مقترحات وشكاوى الفريق بفعالية والاستجابة السريعة لتلك المقترحات
 - العمل على كسب ثقة فريق العمل والرؤساء
 - اكتساب مهارات إدارة فرق العمل المتعددة من خلال التخطيط والتنفيذ والمتابعة
 - التفاعل مع فريق العمل بإيجابية والعمل على تحفيزهم
 - التفكير الاستراتيجي واتخاذ القرارات بما يحقق الصورة الكاملة لأهداف المؤسسة
- والعاملين بها
- التواصل بكفاءة مع أعضاء الفريق وفتح قنوات متعددة للاتصالات في كل الاتجاهات

- التوجيه والإرشاد الفعلي من خلال التوظيف الكفاء للإمكانيات والموارد المتاحة
- توزيع الأدوار بناء على نقاط القوة بما يضمن انجاز المهام
- حل الصراعات وتجنب التوتر بين أعضاء فريق العمل بما يضمن تحقيق اهداف المؤسسة
- المرونة والقدرة على التكيف مع التطورات التكنولوجية بما يسهم في نمو المؤسسة

مميزات وعيوب ممارسة المهارات الإدارية

أولاً: مميزات ممارسة المهارات الإدارية

- زيادة التواصل الفعال بين الرؤساء والمرؤوسين.
- وضوح اهداف المؤسسة وكيفية تحقيقها
- تسهيل الرقابة والتوجيه نتيجة لذلك.
- تنمية القدرة علي التخطيط
- رسم صورة كاملة للمؤسسة يسهل تقييم أدائها
- التعرف علي المشكلات ومعالجتها
- الشفافية الناتجة في تقييم أداء الموظفين
- يساعد على تمييز المقصرين والملتزمين واتخاذ الإجراءات المناسبة
- يعزز الالتزام في المؤسسة ويحفزه.
- يسهم في تحديد أداء مهام تناسب مهاراتهم
- يتيح الاستغلال الأمثل للموارد البشرية في المؤسسة.
- تشجيع الابتكار وتنمية مهارات حل المشكلات

ثانياً: عيوب ممارسة المهارات الإدارية:

رغم امتلاك هذا الأسلوب العديد من المميزات، إلا أنه قد يتسبب أيضاً في ظهور بعض المشاكل في المؤسسة مثل:

زيادة الضغط على الموظفين لتحقيق الأهداف في وقت محدد
يتطلب التطبيق عبئا إضافيا من الاجتماعات والأعمال الورقية المتعلقة بالتقييم
قد ينفر العاملين في المستويات الإدارية
صعوبة الدمج بين الأهداف العامة للمؤسسة والأهداف الفردية للعاملين
الاحتماليات المرتفعة لنشوب صراع بين المديرين والموظفين
قد تؤدي إلى زيادة التنافسية بين العاملين في المؤسسة بشكل سيئ.
قد لا يمتلك المدراء المهارات اللازمة لتقديم التوجيه والإرشاد
كما قد لا يمتلك الموظفون المهارات الكافية للتخطيط.
تؤدي إلى تغيير في أخلاقيات العمل والتأثيرات البيئية لنشاط المؤسسة.

مفهوم القرار الإداري

- هو قرار من جانب واحد تتخذه الإدارة في قضية فردية تترتب عليه نتائج قانونية مباشرة.
- هو ببساطة عملية يستخدمها المديرون في اتخاذ إجراءات لحل المشكلة.
- إنه جزء لا يتجزأ من نظام إدارة المؤسسة الذي يهدف إلى تحسين الكفاءة.
- القرار الإداري هو نشاط مستمر وديناميكي لكل عمل.

أولا: صنع القرار

هي عملية اتخاذ القرارات من خلال تحديد قرار وجمع المعلومات وتقييم القرارات
البديلة. يمكن أن يساعد استخدام عملية صنع القرار خطوة بخطوة في اتخاذ قرارات
مدروسة ومتعمدة من خلال تنظيم المعلومات ذات الصلة وتحديد البدائل. وهو الذي
يمكن للمديرين من خلاله اتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب. كما يعتبر
اتخاذ القرارات هو الجزء الأساسي لكل فريق لإدارة منظمة. وتتضمن عملية صنع القرار
سلسلة من الخطوات التي يجب اتباعها بشكل صحيح وتشارك المؤسسة عددا كبيرا من
الأشخاص في اتخاذ القرارات الإدارية.

ثانيا: عناصر القرار الإداري

- إطار مفيد وبدائل إبداعية
- معلومات مفيدة
- قيم واضحة
- استدلال سليم
- التزام بالمتابعة

ثالثا: عناصر اتخاذ قرارا جيدا:

- ان تكون المشكلة واضحة
- معرفة المطلوب من حل المشكلة
- إيجاد عدد من الحلول للمشكلة
- توفير المعلومات حول المشكلة
- اختيار أفضل البدائل
- متابعة الحل وإدخال التحسينات المطلوبة

أنواع القرارات الإدارية

على الرغم من أن عملية صنع واتخاذ القرار تكون منطقية، ولكنها مهمة صعبة. تنقسم القرارات الإدارية إلى أنواع متعددة كما يلي:

أولا: من ناحية التكوين:

قرارات بسيطة تتعلق بقضايا مستقلة وتمتاز بأنها سريعة اتخاذ

قرارات مركبة مجموعة من القرارات المتعلقة بموضوع معقد وتتطلب التفكير والموارد لتنفيذها.

ثانيا: من حيث الأثر:

قرارات تسهم في تحقيق أهداف جديدة.

قرارات تكشف عن حقائق جديدة.

ثالثا: من حيث الرقابة:

قرارات خاضعة لرقابة وإعادة التقييم.

قرارات لا تخضع لرقابة ولإعادة التقييم.

رابعا: من حيث القدرة على التنفيذ:

قرارات يجب تطبيقها والالتزام بها من قبل الأفراد.

قرارات لا يلتزم الأفراد بتطبيقها أو الالتزام بها.

خامسا: من حيث نوعية القرار:

قرارات فردية أو محددة لفئة صغيرة من الأفراد.

قرارات تنظيمية وتؤثر على مجموعة كبيرة من الأفراد.

سادسا: من حيث صحة القرار:

القرار الصحيح.

القرار الخاطئ

شروط القرار الإداري

- الدقة والموضوعية والوضوح يسهل التحليل ويضع الموضوع في سياقه الحقيقي.
- الحذر والمسؤولية وأن يتجنب البت في المسائل التي يجب التحقق منها
- أن يظهر الإداري الاحترام والمجاملة في تعامله مع المواطنين والموظفين
- الثقة المتبادلة وأن يتجنب التهديدات أو الضغط
- بناء علاقة تقوم على الاحترام والثقة.
- يجب تجنب الأسلوب المعقد والتكرار الطويل
- استخدام الأسلوب المباشر والواضح في التعبير.

- يجب أن يتحلى بالحياد والمساواة في التعامل مع الجميع

عيوب القرار الإداري:

عيوب القرار الإداري تتجلى في عدة جوانب تؤثر على العملية الإدارية بشكل عام. إليك توضيح لبعض هذه العيوب:

- عمليات اتخاذ القرارات الجماعية مستهلكة للوقت وتكلفة
- يمكن لأعضاء معينين في المجموعة أن يمارسوا هيمنة على باقي الأعضاء،
- قد يتعرض أعضاء المجموعة لضغوط للتوافق
- يصعب تحديد المسؤولية عن القرار النهائي

الفرق بين القرار الإداري والعمل المادي:

الفرق بين القرار الإداري والعمل المادي يتجلى في الطبيعة والوظائف التي تقوم بها كل منهما. باختصار، القرار الإداري يركز على تحديد السياسات واتخاذ القرارات الاستراتيجية، بينما يمثل العمل المادي في تنفيذ هذه السياسات والقرارات وتحقيق الأهداف المحددة.

استراتيجيات تطوير مهارات اتخاذ القرار الإداري

هناك عدة استراتيجيات يمكن اتباعها لتطوير مهارات اتخاذ القرار الإداري:

استخدام التقنية والأدوات المتاحة مثل البرمجيات والتطبيقات لاتخاذ القرارات.

تجريب حلول مختلفة للمشكلات.

التدريب والتعليم المستمر لتعليم الموظفين أساليب اتخاذ القرارات الفعالة

تشجيع الموظفين على استخدام أساليب جديدة وإبداعية في عملية اتخاذ القرارات

التقييم والتغذية الراجعة لتحسين الأداء في المستقبل.

توفير التوجيه والمرافقة وتقديم المشورة والتوجيه عند الحاجة.

الممارسة العملية توفير فرص للموظفين لتطبيق مهارات اتخاذ القرار من خلال المشاركة

وتحليل النتائج والتحفيزات المستخلصة كأساس لاتخاذ القرارات المستقبلية.

يجب توثيق الخبرات والدروس المستفادة من القرارات السابقة

يمكن تعزيز التواصل والتعاون بين الأقسام المختلفة في المؤسسة

المنهجية وطرق البحث:

يستخدم الباحث في الدراسة المنهج الوصفي حيث تعتمد الدراسة على المنهج التحليلي الوصفي لغرض الوصول إلى نتائج الدراسة والذي يستخدم الأسلوب الميداني في جمع البيانات بواسطة الاستبانة وتحليلها احصائيا لاختبار صحة فرضيات الدراسة إضافة إلى المسح المكتبي وذلك للاستفادة من الكتب والدوريات العلمية في المهارات الإدارية وعملية اتخاذ القرار الإداري وذلك لبناء الإطار النظري للدراسة. تم استخدام المنهج التطبيقي في البحث الحالي، والذي يسعى لقياس العلاقة بين المتغيرات لموضوع الدراسة، فهو أسلوب بحثي يعتمد على التحليل الاحصائي لاختبار الفرضيات عن طبيعة المشكلة أو الظاهرة أو الموضوع المراد بحثه

أدوات الدراسة:

تم استخدام الاستبانة كأداة لهذه الدراسة، لجمع المعلومات والبيانات المتعلقة بها، نظرا لطبيعتها من حيث أهدافها ومنهجها ومجتمعها، وقد قام الباحث بوضع الهدف الرئيسي للبحث وهو التعرف على دور المهارات الإدارية على نمط اتخاذ القرار الإداري لدى المديرين في المرافق الصحية الخاصة بمدينة جدة وقد تم صياغة أداة البحث بناء على عدد من الدراسات السابقة

حدود الدراسة:

حدود مكانية: المرافق الصحية الخاصة بمدينة جدة في المملكة العربية السعودية.

حدود زمنية: 2024م

الحدود الموضوعية: دراسة دور المهارات الإدارية على نمط اتخاذ القرار الإداري لدى المديرين في المرافق

الصحية الخاصة بمدينة جدة

الحدود البشرية: العاملين بالمرافق الصحية الخاصة بمدينة جدة

مفاهيم مصطلحات الدراسة:

المهارات الإدارية:

القدرة على اتخاذ القرارات الإدارية بالإضافة إلى التوجيهية وقيادة الاتباع والمرؤوسين في مكان العمل

وتتضمن عدد من المهارات المتنوعة منها المهارات البشرية والمهارات الفنية.

مفهوم القرار الإداري

✓ هو قرار من جانب واحد تتخذه الإدارة في قضية فردية تترتب عليه نتائج قانونية مباشرة.

✓ هو ببساطة عملية يستخدمها المديرون في اتخاذ إجراءات لحل المشكلة.

✓ إنه جزء لا يتجزأ من نظام إدارة المؤسسة الذي يهدف إلى تحسين الكفاءة.

✓ القرار الإداري هو نشاط مستمر وديناميكي لكل عمل.

المرافق الصحية

بشكل عام تشمل أي مكان يتم فيه توفير الرعاية الصحية المرافق الصحية هي الأماكن التي تقدم الرعاية

الصحية التي يحتاجها المواطن وتشمل المستشفيات، والعيادات، ومراكز رعاية المرضى الخارجيين،

ومراكز الرعاية المتخصصة،

المراجع:

- أبو ناموس رائدة علي عبد الكريم. (2016). فاعلية القيادة وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى العاملين بالخدمات الطبية العسكرية.
- الوادية، محمد سميح 2015 م: علاقة نظم المعلومات الإدارية بجودة القرارات الإدارية، دراسة حالة وزارة التربية والتعليم العالي قطاع غزة، رسالة ماجستير
- أبو النور مروة. (2012). العوامل المؤثرة في أنماط السلوك القيادي لدى القيادات النسائية في منظمات المجتمع المدني (دراسة حالة على منظمات المجتمع المدني في محافظة رفح).
- أبو درن، إيمان بشير محمد. 2019م إسهامات المشاركة بالمعرفة في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة استطلاعية آراء بعض التدريسيين في كلية التمريض بجامعة الموصل.
- السومري، محمد حسن 2016: دور الإدارة الإلكترونية ومتطلباتها في تطبيق التمكين الإداري في المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية اليمنية،
- بورو. محمد، 2017، دور نظم المعلومات الإدارية في اتخاذ القرارات: دراسة حالة جامعة النيلين، أطروحة ماجستير، جامعة النيلين، الخرطوم – السودان.
- عبد الملك، الأزهرى 2020م "الرضا الوظيفي: تنمية استراتيجية هادفة للتأثير على الأفراد والتقليل من الانعكاسات النفسية والسلوكية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: مدخل نظري تحليلي".
- عليات. سائلة، وشلوش. فاطمة، 2015، نظم المعلومات ودوره في اتخاذ القرارات بالمؤسسة: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمنظفات ومواد الصيانة،
- مدفوني. أميرة، 2016، دور نظم المعلومات في اتخاذ القرار: دراسة ميدانية بمستشفى ابن سينا أم البواقي، أطروحة ماجستير، جامعة العربي بن مهيدي – أم البواقي، الجزائر

المراجع الأجنبية المقترحة

- 1- Azmat, I. H., & Ali, A. K. (2011). The relationship between the leadership styles of heads of departments and academic staff's self-efficacy in a selected Malaysian.
- 2- Blomberg. A, Kallio, T, Pihana. H (2017) Antecedents of Organizational creativity: drivers, barriers or both
- 3- de Luque, M. S., Washburn, N. T., Waldman, D. A., & House, R. J. (2008). Unrequited Profit: How. Stakeholder and. Economic Values Relate to Subordinates'
- 4- Debruyne, Marion & Schoenaerts, Marie. (2006). Innovation outside the lab: Strategic Innovation as the Alternative. Flanders DC Knowledge Center.
- 5- Ogun Yinka, Emmanuel Kayode & Adedoyin, Ronke Charity. (2013). Leadership Styles and Work Effectiveness of School Principals in Ekiti State.
- 6- Omolayo, Bunmi. (2007). Effect of Leadership Style on Job-Related Tension and Psychological Sense of Community in Work Organizations.
- 7- Wang, F. J., Chichi-Jen, S. & Mei-Ling, T. (2010). Effect of leadership style on organizational performance as viewed from human resource management strategy.

Midocean University

College of Management

Department of.....



Title in English

**The role of administrative skills on the administrative decision-making style of
managers in private health facilities in Jeddah**

Prepared by:

Supervised by:

Year:2024