

مشروع الأطروحة

أثر المهارات الإدارية على أنماط إتخاذ القرار: الدور الوسيط للثقافة
التنظيمية لدى مديري المرافق الصحية في المنطقة الشرقية بالسعودية

**The Impact of Managerial Skills on Decision-Making Patterns: The
Mediating Role of Organizational Culture among Healthcare Facility
Managers in the Eastern Province of Saudi Arabia**

عوض جمعان الطريس	اسم الباحث:
232000373	الرقم الأكاديمي
كلية الادارة	الكلية
الدكتوراه	برنامج

1447هـ - 2025 م

الفصل الأول
الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة الدراسة

يشهد سوق العمل في العصر الحالي تطورات سريعة ومتلاحقة، ما دفع إلى زيادة الحاجة لتوَقّر مهارات إضافية إلى جانب الخبرات المهنية والتخصصية لدى العاملين والعاملات، وفي بيئة العمل المعاصرة بات التوجه ينصب نحو ما يعرف بـ "المهارات الإدارية، باعتبارها ميزة مهمة إضافية (موكلي، 2024).

تعد المهارات الإدارية ذات أهمية بالغة في بيئة العمل الحديثة، حيث تساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية، وزيادة الإنتاجية، وتحسين بيئة العمل، وإتخاذ قرارات صائبة، وإدارة التغيير بفعالية، وبناء قادة المستقبل، حيث تساعد المهارات الإدارية في ترجمة الأهداف الكبيرة إلى خطط عمل قابلة للتنفيذ، وتوجيه الموارد والجهود نحو تحقيقها، مما يضمن تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. (علوي، 2021)

ومن خلال التخطيط والتنظيم الفعال، يمكن للمديرين تحسين استخدام الموارد المتاحة (البشرية، المالية، المادية)، مما يقلل من الهدر ويزيد من الكفاءة التشغيلية، وبالتالي ينعكس إيجاباً على إنتاجية الفريق والمؤسسة ككل، حيث يساهم المدير الماهر في خلق بيئة عمل إيجابية ومحفزة من خلال مهارات التواصل الفعال والتعامل الإنساني، مما يزيد من رضا الموظفين وولائهم للمؤسسة. وتساعد المهارات التحليلية وإتخاذ القرارات على تقييم البدائل المختلفة واختيار المسار الأفضل للمؤسسة، مما يقلل من المخاطر ويزيد من فرص النجاح (محمد، 2025)

وتنطلق أهمية عملية صنع وإتخاذ القرار من أمرين أساسيين: أمر أكاديمي وأمر مجتمعي ويتمثل الأمر الأكاديمي في افتقار الدراسات الاجتماعية بصفة عامة إلى دراسة عن مثل هذا الموضوع، كما يتمثل الأمر المجتمعي في أهمية المجتمعات بالنسبة للقائمين على أمرها من مخططين أو منفذين مع تسابق المجتمعات خاصة النامية منها في الدخول في مضمار التنمية والتحديث، وحيث أن ثمة فرق بين كل من صنع القرار (الغامدي، 2023).

وسوف تتناول الدراسة الحالية المرافق الصحية في المنطقة الشرقية بالسعودية من خلال تنظيم الأعمال والخدمات المتعلقة بأنطها حيث تتكون المرافق الصحية بالمنطقة الشرقية من 22 مستشفى عاما، بالإضافة إلى 120 مركزا للرعاية الصحية. ويخدم هذا التجمع أكثر من 1.94 مليون مستفيد في المنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية

المرافق الصحية في المنطقة الشرقية في حاجة دائمة إلى ثقافة تسمح لها بالنمو والاستدامة في تقديم الخدمات، وتضمن لها ذلك من خلال الحفاظ عليها وتطويرها باستمرار. وتنشأ الثقافة التنظيمية من قبل القادة لوضع أسس يعمل طبقا لها العاملون فيها وهذا ما يمثل أساس الفجوة البحثية للدراسة الحالية والتي اختلفت عن الدراسات السابقة من خلال دراسة ابعاد المهارات الإدارية الممثلة في إدارة الوقت والقرد والاجتماعات في ظل أنماط إتخاذ القرار (الأوتوقراطي - الديموقراطي - الحر) في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في المرافق الصحية الحكومية في المنطقة الشرقية، ومما سبق تم تحديد الهدف الرئيسي من الدراسة وهو "بيان أثر المهارات الإدارية على أنماط إتخاذ القرار في ظل الثقافة التنظيمية لدى مديري المرافق الصحية في المنطقة الشرقية بالسعودية.

1.2 مشكلة الدراسة وأسئلتها:

الثقافة التنظيمية والمهارات الإدارية هما جانبان أساسيان يؤثران على نجاح أي منظمة. الثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم والمعتقدات والمواقف والسلوكيات التي تشكل شخصية المنظمة وتوجه طريقة عمل الأفراد فيها. أما المهارات الإدارية فهي القدرات والأساليب التي يستخدمها المديرون لتخطيط وتنظيم وتوجيه وتحفيز وتقييم الموظفين لتحقيق أهداف المنظمة في الوقت الحاضر، تعتبر وظائف الإشراف والتنسيق والتخطيط والتنظيم لا تزال تحظى بالتقدير، إلا أن تلك المهارات "الأكثر ليونة" ويقصد بها المهارات الإدارية لا تقل أهمية، أي تلك الكفاءات أو القدرات الشخصية التي تيسر أسلوب العمل في أي منظمة، وتشمل المهارات الادارية المواقف والسمات الشخصية، مهارات الاتصال، والمهارات الاجتماعية، والذكاء العاطفي، وأيضا القدرة على إدارة الافراد والوقت والاجتماعات وغيرها. وهذا يعني أن القائد او المدير يجب أن يركز على الأشخاص (الموكلي، 2024).

لم يعد من الضروري فقط أن يتطلب أسلوب الادارة أن تكون في خدمة الأشخاص التابعين ولكن من الضروري تعزيز إدارة تطوير الأفراد والفريق، ومساعدة الرؤوسين على النمو والتطور، والسعي إلى جعلهم أكثر تحفيزا وتمكينا. والتي تولد الالتزام والمشاركة والشعور بالانتماء إلى المنظمة عبر نشر ثقافة تنظيمية تدعم الاتجاه الإداري ونمط إتخاذ القرار أصبح جزء من الوظائف التخطيطية والتنسيقية وعمليات التوجه والرقابة والمتابعة (محمد، 2025)

أن الدراسات السابقة في مجملها ركزت على عدد من الأمور المشتركة التي من شأنها إيضاح أثر المهارات الادارية على نمط إتخاذ القرار وقد تناولت الدراسة العديد من الدراسات السابقة ابعاد ومحددات المتغير المستقل دور المهارات بأبعادها (إدارة الوقت – وإدارة الافراد – إدارة الاجتماعات) الادارية بالتحليل والدراسة ومن اهم تلك الدراسات كانت دراسة (الشوا، 2021) ودراسة (عليوة، 2021). ودراسة (العنزي، 2021) وغيرها من الدراسات وقد تناولت الدراسة العديد من الدراسات السابقة الخاصة بالمتغير التابع الخاص بأنماط إتخاذ القرار بأبعاده (الأوتوقراطي والديموقراطي والحر) بالتحليل والدراسة ومن اهم تلك الدراسات كانت دراسة (الموكلي، 2024) ودراسة (الغامدي، 2023).

ومن خلال ما تقدم فان العلاقة بين متغيرات الدراسة المستقل والتابع والوسيط وابعاد كل منهما لم يتم تناولها بشكل كاف في سياق الدراسات البحثية في المملكة العربية السعودية وتحديدًا في مجال الخدمات الصحية لقياس أثر المهارات الإدارية على نمط إتخاذ القرار بوجود ثقافة تنظيمية مناسبة لطبيعة عمل المرافق الصحية.

على ضوء ما سبق يمكن صياغة التساؤل الرئيسي التالي:

ما أثر المهارات الإدارية بأبعادها (إدارة الوقت – وإدارة الافراد – إدارة الاجتماعات) على انماط إتخاذ القرار بأبعاده (الأوتوقراطي والديموقراطي والحر) في موجود متغير وسيط الثقافة التنظيمية بأبعادها (القيم والمعتقدات والأعراف) في المرافق الصحية الحكومية بالمنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية؟

1.3 أسئلة الدراسة

من خلال تحديد التساؤل الرئيسي وعلي ذلك امن صياغة مشكلة الدراسة من خلال الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما دور الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط العلاقة بين المهارات الإدارية ونمط إتخاذ القرار؟
2. ما هي السياسات والتوصيات التي تتبناها المؤسسات الحكومية لتحسين المهارات الإدارية في اختيار نمط إتخاذ القرار المناسب بناء على نتائج البحث؟

3. ما أثر إدارة الوقت على أنماط إتخاذ القرار بأبعاده الثلاثة في المرافق الصحية الحكومية؟
4. ما أثر إدارة الافراد على أنماط إتخاذ القرار بأبعاده الثلاثة في المرافق الصحية الحكومية؟
5. ما أثر إدارة الاجتماعات على أنماط إتخاذ القرار بأبعاده الثلاثة في المرافق الصحية الحكومية؟

1.4 أهمية الدراسة (النظرية والتطبيقية):

تنبع أهمية هذا البحث من حيث انه يدرس مدى أثر المهارات الإدارية على أنماط إتخاذ القرار من خلال بيان الدور الوسيط للثقافة التنظيمية لدى مديري المرافق الصحية في المنطقة الشرقية بالسعودية من خلال ما ستتوصل اليه الدراسة من نتائج البحث وما سوف تطرحه من مقترحات وتوصيات قد تستفيد منها جميع الاطراف الفاعلة في المنظمة في التعرف على المهارات الإدارية المطلوبة ودورها في تحديد ذلك نمط إتخاذ القرار المناسبة وأيضا تنبع أهمية الدراسة من أهمية استخدام الثقافة التنظيمية في ممارسة إدارية حيوية والتي تعمل على تنمية رأس المال البشري وتحقيق أعلى مستويات الأداء والتميز مما يحقق اهداف المؤسسات محل الدراسة.

ويمكن تلخيص هذه الأهمية في النقاط التالية:

أولا: الأهمية العلمية:

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

1. سد الفجوة البحثية من خلال إبراز أهمية ممارسات إدارة تلك المؤسسات لبناء ثقافة تنظيمية فعّالة، في إطار من القيم والمعتقدات والأعراف الخاصة ببيئة العمل.
2. توضيح الأسس العلمية التي يمكن أن يستند إليها البحث لتحديد أثر المهارات الإدارية على أنماط إتخاذ القرار من خلال بيان الدور الوسيط للثقافة التنظيمية لدى مديري المؤسسات الحكومية ودراسة العلاقة بين هذه المهارات الإدارية ونمط إتخاذ القرار.

3. إثراء المكتبة العربية بالدراسات والتحليلات المتعلقة بدور المهارات الادارية وعلاقتها بنمط إتخاذ القرار ضمن الثقافة التنظيمية السائدة في مكان العمل، مما يسهم في تعزيز الفهم الأكاديمي والممارسات العملية في هذا المجال.

ثانيا: الأهمية العملية:

1. بناء ثقافة تنظيمية فعالة تساعد في تطوير فهم أعمق لكيفية تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على تقييم أداء الموظفين في المرافق الصحية في المنطقة الشرقية بالسعودية، من خلال تحليل وجهات نظر الموظفين لتقديم توصيات عملية لتحسين الأداء.
 2. أهمية تدريب المدراء على المهارات الإدارية مما في تحديد العوامل الأكثر تأثيرا على رضا الموظفين، مما يتيح للقادة في المرافق الصحية في المنطقة الشرقية بالسعودية لإتخاذ قرارات قائمة على البيانات لتحسين بيئة العمل.
 3. تحسين سياسات إتخاذ القرار من خلال تقديم توصيات قائمة على تحليل البيانات الميدانية، بهدف تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية في المرافق الصحية في المنطقة الشرقية بالسعودية ، مع التركيز على آليات التحفيز، التدريب، وتقييم الأداء لضمان تحقيق رضا وظيفي مستدام.
- وقوف الدراسة الحالية على أثر الثقافة التنظيمية على الممارسات الإدارية، مما يوفر لصناع القرار في المجال الصحي في المملكة العربية السعودية معلومات يمكن توظيفها في إيجاد ثقافة تنظيمية إيجابية والعمل على تخفيف مستوى الثقافة التنظيمية السلبية في المرافق الصحية الحكومية ما ينعكس إيجابيا على الأداء التنظيمي بشكل عام.

1.5 أهداف الدراسة:

بناء على مشكلة الدراسة تم تحديد الهدف الرئيسي للبحث " تحديد أثر المهارات الإدارية بأبعادها (إدارة الوقت – وإدارة الافراد – إدارة الاجتماعات) على انماط إتخاذ القرار بأبعاده (الأوتوقراطي والديموقراطي والحر) في موجود متغير وسيط الثقافة التنظيمية بأبعادها (القيم والمعتقدات والأعراف) في المرافق الصحية الحكومية بالمنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية ."

ومن خلال الهدف الرئيسي للبحث يمكن بيان اهداف البحث كما يلي :

1. توضيح العلاقة بين المهارات الادارية وانماط إتخاذ القرار من خلال تحليل الأدبيات العلمية وجمع بيانات ميدانية وتقديم سياسات واضحة.
2. تحليل أثر المهارات الإدارية في إدارة الوقت وإدارة الافراد وإدارة الاجتماعات على أنماط إتخاذ القرار الإداري (الأوتوقراطي والديموقراطي والحر) في المرافق الصحية الحكومية بالمنطقة الشرقية.
3. قياس الدور الوسيط للثقافة التنظيمية بأبعادها (القيم والمعتقدات والأعراف) على العلاقة بين أثر المهارات الإدارية على نمط إتخاذ القرار في المرافق الصحية بالمنطقة الشرقية
4. تقديم توصيات لصنّاع القرار في المؤسسات الحكومية بالصحية بالمنطقة الشرقية لتحسين المهارات الإدارية لمديري المرافق الصحية من خلال اكتساب مهارات قيادية وثقافة تنظيمية ملائمة.

1.6 فرضيات الدراسة:

بناء على تحديد مشكلة الدراسة واستئلهما الفرعية وتحديد اهداف الدراسة يتم اعداد عدد من الفروض في سبيل الإجابة على تلك الأسئلة وتحقيق الأهداف المطلوبة حيث يقوم البحث على محاولة اختبار صحة الفروض. الفرضية الرئيسية

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ايجابية للمهارات الإدارية بأبعادها (إدارة الوقت – وإدارة الافراد – إدارة الاجتماعات) على انماط إتخاذ القرار بأبعاده (الأوتوقراطي والديموقراطي والحر) في موجود متغير وسيط الثقافة التنظيمية بأبعادها (القيم والمعتقدات والأعراف) في المرافق الصحية الحكومية بالمنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية.

ويمكن تلخيص فرضيات الدراسة كما يلي :-

الفرضية الاولى: هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمهارات إدارة الوقت على انماط إتخاذ القرار في المرافق الصحية الحكومية بالمنطقة الشرقية.

الفرضية الثانية: هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمهارات إدارة الافراد على انماط إتخاذ القرار في المرافق الصحية الحكومية بالمنطقة الشرقية.

الفرضية الثالثة: هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمهارات إدارة الاجتماعات على أنماط إتخاذ القرار في المرافق الصحية الحكومية بالمنطقة الشرقية.

الفرضية الرابعة: هناك أثر ذو دلالة إحصائية لدور الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين المهارات الإدارية ونمط إتخاذ القرار؟

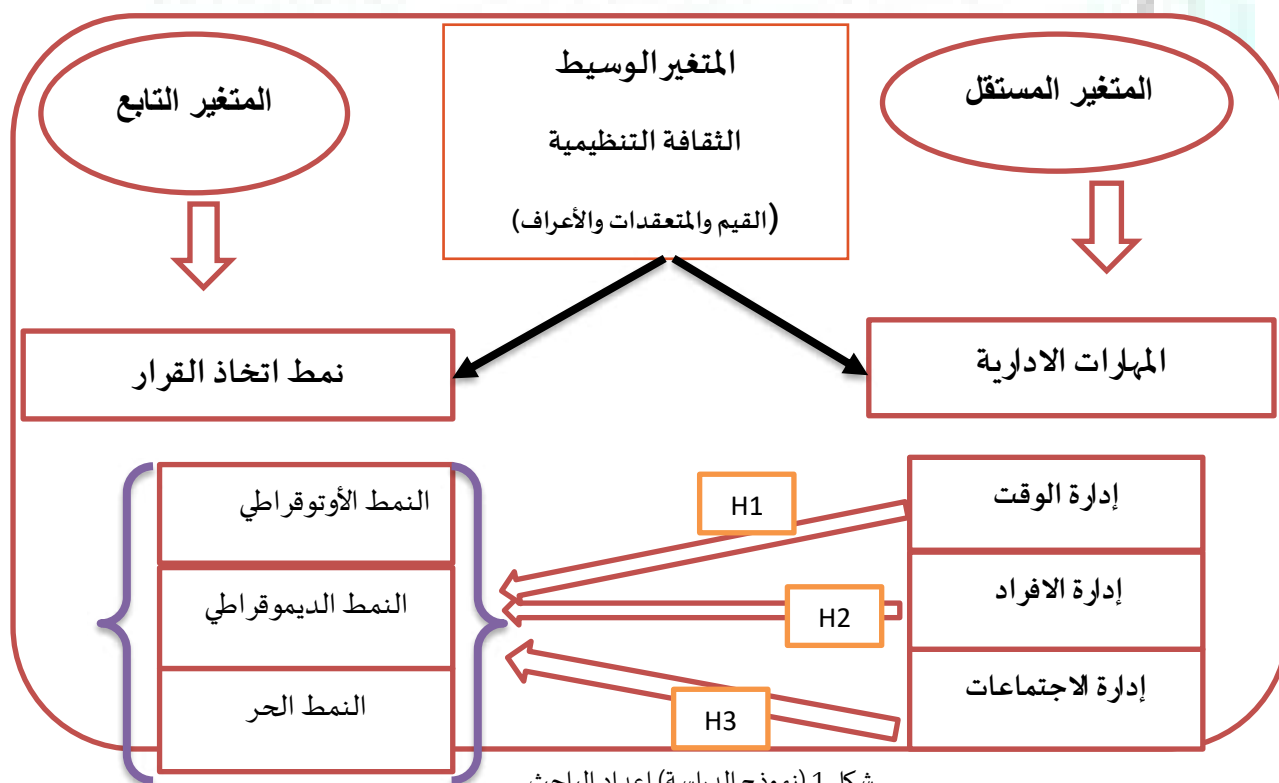
1.7 نموذج الدراسة

نموذج الدراسة هو عبارة عن هيكل يعبر عن الظاهرة أو المشكلة الخاصة بأثر المهارات الإدارية على أنماط إتخاذ القرار لدى مديري المرافق الصحية في المنطقة الشرقية بالسعودية، ومن خلال هذا النموذج او الشكل يتم توضيح الفكرة المراد دراستها، ويحتوي على أهم المتغيرات التي يتكون منها البحث كما يلي:

أولاً: المتغير التابع: المهارات الادارية

ثانياً: المتغير التابع: نمط إتخاذ القرار

ثالثاً: - المتغير الوسيط: الثقافة التنظيمية



شكل 1 (نموذج الدراسة) اعداد الباحث

1.8 حدود الدراسة: (المكانية، الزمانية، البشرية)

حدود مكانية:

سوف تكون الدراسة في المرافق الصحية في المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية

حدود زمنية: عام 2025 م – 1447 هـ

حدود موضوعية:

تستعرض الدراسة أثر المهارات الإدارية على أنماط إتخاذ القرار من خلال بيان الدور الوسيط للثقافة التنظيمية لدى مديري المرافق الصحية في المنطقة الشرقية بالسعودية

حدود بشرية:

العاملين والموظفين في المرافق الصحية بالمنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية بمختلف مستوياتهم الإدارية (إدارة عليا من المديرين ومساعدتهم في الأقسام الإدارية والفنية والتشغيلية)

1.9 مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية

المهارات الإدارية الادارية:

- التعريف الاصطلاحي للمهارات الادارية: هي مجموعة من الاستراتيجيات والأساليب التي يعتمد عليها مديرو المرافق الصحية من أجل أداء المهام وتوزيع المسؤوليات على العاملين في تلك المرافق بما يحقق الأهداف المرغوبة وبما يضمن انضباط العاملين بالقواعد واللوائح المنصوص عليه (وهيبة، 2020).
- التعريف الإجرائي للممارسات الادارية "هي الأنشطة والإجراءات والتدابير التي يقوم بها مدراء المرافق الصحية بالمنطقة الشرقية بهدف تحسين وتنظيم بيئة العمل الداخلية بتلك المرافق وتشمل إدارة الافراد والوقت والاجتماعات والأزمات.. (Health, 2013)

الثقافة التنظيمية:

- التعريف الاصطلاحي للثقافة التنظيمية: هي مجموعة المعتقدات والقيم والمعايير التي يتم تطويرها في المنظمة كمبادئ توجيهية سلوكية لأعضائها لحل قضايا التكيف الخارجي والتكامل الداخلي (الأحمري، 2022).
- التعريف الإجرائي للثقافة التنظيمية: أنها القيم أو المعتقدات أو التصورات المشتركة التي يحتفظ بها العاملون داخل المنظمة أو الوحدة التنظيمية؛ لأن الثقافة التنظيمية تعكس القيم والمعتقدات والمعايير السلوكية التي يستخدمها العاملون في المنظمة لإعطاء معنى للمواقف التي يواجهونها، والتي يمكن أن تؤثر على مواقف وسلوك العاملين، وتمنع حدوث أي نزاع داخلي محتمل. (الغامدي، 2023).

نمط إتخاذ القرار:

- مفهوم نمط إتخاذ القرار اصطلاحاً: هو قرار من جانب واحد تتخذه الإدارة في قضية فردية تترتب عليه نتائج قانونية مباشرة الموكلية، (2023).
- مفهوم نمط إتخاذ القرار اجرائياً: هو ببساطة عملية يستخدمها المديرون في إتخاذ إجراءات لحل المشكلة. وإنه جزء لا يتجزأ من نظام إدارة المؤسسة الذي يهدف إلى تحسين الكفاءة. وهو نشاط مستمر وديناميكي لكل عمل (العنزي، 2021).

إدارة الوقت:

- هي عملية تخطيطية تتضمن تنظيم وتخصيص الوقت المتاح لمختلف الأنشطة لزيادة الإنتاجية والكفاءة إلى أقصى حد. اصطلاحاً، هي مهارة تساعد على تحديد الأولويات، وتخصيص الوقت للأنشطة الهامة، وتحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة وفعالية في وقت أقل، وتشمل كل من الحياة المهنية والشخصية. (الأحمري، 2022)

إدارة الافراد:

- هي عملية إدارة وتوجيه الموظفين في المنظمة لزيادة الإنتاجية وتعزيز النمو المهني وتحقيق الأهداف التنظيمية. تتضمن مهامها الأساسية توظيف الموظفين، وتدريبهم، وتقييم أدائهم، وتحفيزهم، وإشراكهم (الغامدي، 2023).

إدارة الاجتماعات:

- هي عملية تخطيط وتنظيم وتنسيق وإدارة الاجتماعات لتحقيق أهدافها المحددة بفعالية وكفاءة. يشمل ذلك تحديد الأهداف، ووضع جدول أعمال واضح، ودعوة المشاركين المناسبين، وإدارة الوقت والنقاشات بفعالية، وضمان توثيق القرارات والإجراءات المتخذة. الهدف الأساسي هو ضمان أن الاجتماع مثمر ويساهم في تحقيق أهداف الفريق أو المؤسسة دون إهدار للوقت والموارد. (الشوا، 2021).

النمط الأوتوقراطي

- يعرف اصطلاحاً: أسلوب يتركز فيه كل السلطة في يد فرد واحد يتخذ القرارات بشكل منفرد دون مشاركة الآخرين، ويعتمد على قوته وسيطرته لتوجيهه رؤوسيه وتنفيذ الأوامر. (العنزي، 2021).

- يعرف اجرائياً: هو أسلوب إداري يتسم بالسيطرة المطلقة للقائد على كافة جوانب العمل، حيث يتخذ القرارات بشكل فردي دون استشارة فريقه. يعتمد هذا النمط على سلطة القائد المباشرة ويفرض الأوامر والطاعات، مما يضمن سرعة إتخاذ القرارات، ولكنه في المقابل يقلل من مشاركة الفريق ويؤثر سلباً على معنوياتهم وابتكارهم

النمط الديمقراطي

- يعرف اصطلاحاً هو أسلوب قيادة تشاركي يتميز بمشاركة أعضاء الفريق في عملية صنع القرار. يقوم القائد الديمقراطي بإشراك الآخرين في المناقشات ويسعى للحصول على مدخلاتهم وآرائهم، مع الحفاظ على دوره في توجيه العمل وإتخاذ القرار النهائي أو بناء الإجماع. يهدف هذا الأسلوب إلى تعزيز الثقة، وتشجيع الابتكار، وزيادة الروح المعنوية والتعاون داخل الفريق (وهيبة، 2020).

- يعرف إجرائياً هو أسلوب قيادة تشاركي حيث يشارك القائد الموظفين في عملية صنع القرار من خلال مشاركة المعلومات وتشجيع النقاش وجمع الآراء قبل إتخاذ القرار النهائي. على الرغم من أن القائد يحتفظ بحق إتخاذ القرار النهائي، إلا أنه يعزز ثقافة الثقة والتعاون والإبداع ويمكّن الموظفين من خلال جعلهم جزءاً من العملية.

النمط الحر في القيادة

- يعرف اصطلاحاً بـ "القيادة التفويضية" أو "القيادة غير التدخلية"، هو أسلوب يمنح فيه القائد فريقه حرية كاملة في إتخاذ القرارات وتنفيذ المهام مع الحد الأدنى من التوجيه أو التدخل. (محمد، 2025)
- يعرف إجرائياً بأنه يعني أن القائد يمنح الموظفين استقلالية وحرية كبيرة في إتخاذ القرارات وإنجاز مهامهم، ويقدم لهم الحد الأدنى من التوجيه والتحكم، ولا يتدخل إلا عند الحاجة الماسة.

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، مثل مراكز الولادة ومراكز الرعاية النفسية ومكاتب الأطباء إلى مراكز الرعاية العاجلة والمستشفيات الكبيرة مع غرف الطوارئ المعقدة ومراكز الصدمات.

1.10 إجراءات الدراسة:

1.10.1 منهج الدراسة:

سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في إعداد هذا البحث من خلال وصف وتعريف متغيرات الدراسة وتحليل العلاقات المباشرة وغير المباشرة فيما بينها بالإضافة الى الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث وذلك عن طريق الحصول على البيانات الثانوية الضرورية لإتمام البحث بالإضافة إلى الحصول على البيانات الأولية للبحث وذلك باستخدام الطرق الكمية من خلال توزيع استبيان وتعتبر منهجية الدراسة هي الاستراتيجية المتبعة عند إجراء البحث أو الرسالة العلمية، وعلى الباحث أن يختار أنسب الطرق التي تعينه على تنفيذ البحث، ولقد سهلت ادبيات البحث العلمي ذلك الأمر من خلال وضع مجموعة من الإجراءات المنظمة للبحث.

1.10.2 مجتمع وعينة الدراسة:

• مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراية من العاملين في المرافق الصحية الخدمية الحكومية بالمنطقة الشرقية المتمثلة في المملكة العربية السعودية من كافة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة سواء في الإدارة العليا او الفنية او الإدارة التشغيلية بتلك المرافق وبلغ مجموع موظفي القطاع الصحي في المنطقة الشرقية 85 ألف موظف موزعين على التخصصات المختلفة بتلك المرافق تتكون المرافق الصحية بالمنطقة الشرقية من 22 مستشفى عاما، بالإضافة إلى 120 مركزا للرعاية الصحية. ويخدم هذا التجمع أكثر من 1.94 مليون مستفيد

عينة الدراسة:

يتوقف حجم العينة المناسبة للبحث على عدة عوامل في البحث مثل نوع المجتمع الأصلي، ونوع البحث، وفروض البحث، وتكاليف البحث، وأهمية النتائج، وطرق جمع البيانات سوف يتم العمل باستخدام سحب العينة بالطريقة العشوائية البسيطة من مفردات مجتمع الدراسة حيث ان عدد افراد العاملين بالمرافق الصحية بالمنطقة الشرقية حوالي 85000 موظفا وطبقا للدوال الرياضية في تحديد حجم العينة باستخدام تحديد حجم العينة باستخدام جدول مورجان ومن المتوقع ان يكون حجم العينة 384 موظفا من موظفي المرافق الصحية بالمنطقة الشرقية من المستويات الإدارية العليا من المديرين ومساعديهم

أدوات الدراسة

تعد أداة الاستبانة من أهم أدوات البحث العلمي وأكثرها استخداما في العلوم الاجتماعية المعاصرة، كونها استمارة بحث يتم من خلالها الحصول على المعلومات والحقائق التي يتم جمعها من عينة الدراسة. وتشتمل على مجموعة من الأسئلة او العبارات التي يطلب من أفراد عينة الدراسة الإجابة عليها، وسوف يتم إرسال الاستبانة بالبريد الإلكتروني، تم اعداد الاستبانة حول موضوع الدراسة وهي أثر المهارات الإدارية على أنماط إتخاذ القرار من خلال بيان الدور الوسيط للثقافة التنظيمية لدى مديري المرافق الصحية في المنطقة الشرقية بالسعودية

سوف يتم إعداد استبانة لتحقيق أهداف الدراسة من خلال الاستفادة من الاستبانات المعدة في الدراسات السابقة سوف تتكون الاستبانة من جزئين رئيسيين كما يلي:

الجزء الاول:

خاص بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة مثل (النوع والعمر والمؤهل العلمي والوظيفية وسنوات الخبرة).

الجزء الثاني:

سوف يتكون من ثلاث محاور تمثل:

أولا المتغير المستقل وابعاده (إدارة الوقت – وإدارة الافراد – إدارة الاجتماعات) وأثرها على الرضا الوظيفي من خلال (18) فقرة بمعدل 6 فقرات لكل بعد

ثانيا المتغير التابع وابعاده (الأوتوقراطي والديموقراطي والحر) من خلال (12) فقرة بمعدل 4 فقرات لكل بعد

ثالثا المتغير الوسيط وابعاده (القيم والمعتقدات والأعراف) من خلال (12) فقرة بمعدل 4 فقرات لكل بعد

مكونات وتصميم الاستبانة

أولا البيانات الشخصية	وتضمن التساؤلات الخاصة بالاسم والعمر والنوع والمؤهل العلمي والوظيفة وسنوات الخبرة
المتغير المستقل: المهارات الإدارية	
بعد إدارة الوقت	وتتكون من 6 فقرات
بعد إدارة الافراد	وتتكون من 6 فقرات
بعد إدارة الاجتماعات	وتتكون من 6 فقرات
المتغير التابع: نمط إتخاذ القرار	
النمط الأوتوقراطي	وتتكون من 4 فقرات
النمط الديموقراطي	وتتكون من 4 فقرات

النمط الحر	وتتكون من 4 فقرات
المتغير الوسيط: الثقافة التنظيمية	
القيم	وتتكون من 4 فقرات
المعتقدات	وتتكون من 4 فقرات
الاعراف	وتتكون من 4 فقرات

1.10.3 صدق - وثبات الاستبانة:

يقصد بصدق الاستبانة أن تقيس فقرات الاستبانة ما وضعت لقياسه وتم حسابه كما يلي:

- الصدق الظاهري للاستبانة: للتعرف على مدى صدق أداة الدراسة تم عرضها على الأستاذ المشرف وتم الأخذ بملاحظته وإعادة صياغة بعض الفقرات وإجراء التعديلات المطلوبة بالاعتماد بشكل أساسي ودقيق بحيث يعمل على تحقيق التوازن بين محتويات الاستبانة في كل فقراته على حسب كل فرض.
- صدق الاتساق الداخلي: بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة لبيانات العينة الكلية للدراسة.
- الصدق البنائي (CFA) التعريف: هو التحقق من أن الأداة (الاستبانة) تقيس بالفعل المفاهيم التي صممت لقياسها، وذلك من خلال تحليل الارتباطات بين عناصر أو مفردات الاستبانة باستخدام معامل ارتباط بيرسون
- الثبات: يشير إلى مدى اتساق الأداة واستقرارها في تقديم نتائج متشابهة عند تكرار القياس، حتى لو تغيرت بعض الظروف. باستخدام مقياس الفا كرونباخ
- العلاقة بينهما: الاختبار الصادق يكون ثابتا بالضرورة، لكن الاختبار الثابت ليس بالضرورة صادقا، فمن الممكن أن يكون الاختبار ثابتا في إعطاء نفس النتائج الخاطئة. لذلك، يجب أن يجمع الاستبيان بين الصدق والثبات معا

سوف يتم الاعتماد على نموذج ليكرت الخماسي في الإجابة على فقرات الدراسة في المحاور الثلاثة في الجزء الثاني من الاستبيان جدول رقم (2)

الإجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

1.11 وسائل جمع بيانات الدراسة:

أولاً: المصادر الأولية:

وهي الاستبانة وسيتم ذلك من خلال توزيع استمارات الاستبيان على عينه الدراسة وذلك للوقوف على آرائهم حول توجد علاقة ارتباطية إيجابية لأثر المهارات الإدارية على أنماط إتخاذ القرار من خلال بيان الدور الوسيط للثقافة التنظيمية لدى مديري المرافق الصحية في المنطقة الشرقية بالسعودية من أجل جمع البيانات والمعلومات اللازمة وسيتم الاعتماد في الجانب الميداني على الاستبيان الأداة الرئيسة للدراسة. وتمثل الاستبانة هي أداة بحثية تستخدم لجمع البيانات واستطلاع آراء الأفراد في موضوع معين. يتم تصميم الاستبانة عادة في شكل سلسلة من الأسئلة المفتوحة أو المغلقة التي يتم توزيعها على الأفراد المشاركين. يتم استخدام الاستبانات في مجالات مختلفة مثل البحث العلمي واستطلاعات الرأي والدراسات الاجتماعية وهي موضوع الدراسة الحالية.

ثانياً: المصادر الثانوية :

سوف يتم الحصول عليها من خلال الاطلاع والبحث في المراجع العلمية والمجلات والدراسات والأبحاث والدوريات العربية منها والأجنبية التي لها

صله بموضوع دراستنا الحالية من خلال استخدام مجموعة من الرسائل والأبحاث والدراسات العلمية، والرسائل العلمية المنشورة في المجالات والمواقع الالكترونية عبر متصفحات الانترنت اعداد في الإطار النظري للدراسة.

ثالثا: المقابلات

سواء عن طريق المقابلات الشخصية او عبر الهاتف وتتضمن نفس الأسئلة الموجود في استمارة الاستبيان.

1.12 المعالجات الإحصائية المقترحة:

سوف تعتمد الدراسة في تحليل البيانات على استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، كما سيتم الاستعانة ببرنامج (الأكسل) لعمل الرسوم البيانية، وسيتم استخدام المعالجات والاختبارات الإحصائية التالية:

- معامل بيرسون للارتباط بين فقرات ومحاور الدراسة يستخدم في اختبار وجود علاقة دالة إحصائية بين متغيرات الدراسة
- معامل الفا كرونباخ للتحقق من الثبات لأداة الدراسة المستخدمة وهي الاستبانة
- التكرارات والنسب المئوية لوصف المبحوثين وفقا للمتغيرات الشخصية
- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للإجابة على تساؤلات الدراسة
- تحليل التباين انوفا (ANOVA) (لاختبار الفروق بين المجموعات).
- استخدام تحليل الانحدار المتعدد (لفحص العلاقة بين المتغيرات)

1.13 خطوات تنفيذ خطة الدراسة:

ينقسم البحث الى خمسة فصول :

- **الفصل الأول:** يقدم الفصل الأول مقدمة حول الوضع الراهن لأثر المهارات الإدارية على أنماط إتخاذ القرار من خلال بيان الدور الوسيط للثقافة التنظيمية لدى مديري المرافق الصحية في المنطقة الشرقية بالسعودية كم يستعرض هذا الفصل الغرض والأهداف من البحث الذي نجريه. وتساؤلات البحث كذلك بالإضافة إلى شرح ومراجعة لبعض الدراسات السابقة وحدود وإجراءات الدراسة.
- **الفصل الثاني:** الإطار النظري لأثر المهارات الإدارية على أنماط إتخاذ القرار من خلال بيان الدور الوسيط للثقافة التنظيمية لدى مديري المرافق الصحية في المنطقة الشرقية بالسعودية من خلال تقسيم الفصل الى ثلاثة أجزاء الجزء الأول لبيان المهارات الإدارية والجزء الثاني لبيان أنماط إتخاذ القرار والجزء الثالث لبيان الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في الجمع بين أثر المهارات الإدارية على نمط إتخاذ القرار
- **الفصل الثالث:** يشمل الفصل بعض الجوانب التمهيدية للدراسة الإحصائية مثل: (منهجية الدراسة - مجتمع الدراسة - عينة الدراسة - أدوات الدراسة- بيئة الدراسة - خطوات تطبيق الدراسة)
- **الفصل الرابع:** يتناول الفصل الدراسة الميدانية للإجابة على أسئلة الدراسة وفرضياتها من خلال التحليل الاحصائي للبيانات التي جمعها من خلال الاستبيان في صورة مجاميع ونسب ومتوسطات وانحراف معياري وغيرها من المعايير الإحصائية للبحث
- **الفصل الخامس:** يستعرض هذا الفصل مقارنة النتائج مع النظريات المقدمة والمراجعات الأدبية التي تم مناقشتها، من خلال تقديم النتائج والتوصيات والخاتمة الخاصة بالبحث.
- **المراجع العربية والاجنبية**
- **الملاحق الخاصة بالدراسة**

الفصل الثاني
الإطار النظري للدراسة
والدراسات السابقة

2. الإطار النظري

2.1 مقدمة:

تعدّ المهارات الادارية والسلوكية جوهر النجاح لأيّ مؤسسة تسعى لتحقيق أهدافها بفعالية وكفاءة عالية. تعرّف هذه المهارات على أنّها مجموعة من القدرات والخصائص التي تمكّن الفرد من أداء المهام الإدارية بكفاءة عالية، ممّا يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة ورفع مستوى أدائها. وتشمل هذه المهارات مجموعة متنوعة من الجوانب، بما في ذلك المهارات البشرية بمختلف أوجهها، والمهارات التقنية، والمعرفة، والخبرة الكافية في شؤون الشركة، فضلا عن القدرة على تحفيز الموظفين والتفاعل معهم بشكل إيجابي. كما تتضمن أيضا المهارات المفاهيمية، وهي القدرة على تطوير الأفكار وتنفيذها عمليا. (محمد، 2025).

2.2 المبحث الأول: المهارات الإدارية

المهارات الإدارية مهمة لأنها تحافظ على سير العمليات الإدارية والتجارية بسلاسة، ويجب أن يكون لدى أي منظمة ناجحة وفعالة مهندسون إداريون لديهم مهارات قوية في هذا المجال، بالإضافة إلى مساهمين فرديين لديهم مهارات إدارية جيدة، فهناك العديد من المهارات الشخصية والتقنية التي تساهم في تكوين مجموعة قوية من المهارات الإدارية، وفي حين أن المهارات الفنية المطلوبة للمهام الإدارية قد تختلف من شركة إلى أخرى (مثل الكفاءة في استخدام برامج أو منصات معينة) إلا أن هناك العديد من المهارات الشخصية الشائعة بين الأشخاص ذوي المهارات الإدارية القوية (موكلي، 2024).

2.2.1 مفهوم المهارات الإدارية

عرفت المهارات بأنها " القدرة على تحقيق عمل الإدارة من خلال فهم القائد الإداري لعمله وممارسة نشاطاته داخل المنظمة بما يتلاءم لتحقيق أهداف التنظيم ويكفل تحقيق متطلبات المرؤوسين وإشباع حاجاتهم (Adama & Okeke, 2024).

والمهارة تعني المعرفة المتخصصة في أحد فروع العلم والكفاءة في استخدام هذه المعرفة أفضل استخدام، المهارات الإدارية هي مهارات أساسية لأي شخص تتمثل مهمته في إدارة فريق، وتنوع هذه المهارات وتحدد قدرة المدير على قيادة موظفيه وإدارة البعد البشري وتعبئة المهارات الفنية لكل شخص واستخدامها بشكل جيد للمؤسسة وإتخاذ القرارات الصحيحة (فاضل، 2023).

يمكن تعريف المهارات الإداريّة بأنّها مجموعة من الخصائص أو القدرات التي ينبغي أن تكون لدى السلطة التنفيذيّة من أجل الاضطلاع بمهام محدّدة في مؤسسةٍ تجاريّةٍ ما. وتشمل هذه المهارات قدرتها على أداء الواجبات التنفيذيّة مع محاولة تجنّب الأزمات وللحدّ من حدوث المشاكل بسرعة عند وقوعها.. (Agrawal, 2020)

ويرى الباحث ان المهارات الادارية هي اسلوب وطريقة وضع الوجهة المستقبلية للمنظمة، وبيان الغرض من عملها من خلال تحليل المتغيرات الوسيطة حولها، وإتخاذ القرارات الضرورية لتحديد المصادر اللازمة لتحقيق ذلك، واعتبارها خطة كاملة لتحقيق الأهداف، من خلال المخطط العام الذي يتحكم في سياسة المنظمة في جميع المجالات المختلفة كما تعنى بالقدرات والخصائص التي يجب أن يتمتع بها المديرون والقادة التنفيذيون لأداء المهام الموكلة إليهم بفعالية داخل المؤسسة. تشمل هذه المهارات القدرة على التخطيط، التنظيم، التوجيه، والتنسيق بين الموارد المختلفة، مع تجنب الأزمات المحتملة ومعالجة المشكلات بسرعة وفعالية عند حدوثها.

2.2.2. أهمية المهارات الإدارية

تكمن أهمية المهارات الإدارية في كونها المحرك الأساسي لرفع كفاءة الأداء، وتحقيق أهداف المؤسسة بفعالية من خلال تخطيط وتنظيم الموارد وتوجيه الفرق. فهي تتيح إتخاذ قرارات دقيقة، وحل المشكلات، وإدارة الوقت، والقيادة بذكاء عاطفي، مما يضمن زيادة الإنتاجية وتحقيق النجاح الاستراتيجي للعمل. تعدّ المهارات الإداريّة الجيّدة سببا أساسيا لنجاح أي مؤسسة وتحقيق أهدافها وغاياتها في سوق العمل. والمدير الذي يمتلك هذه المهارات قادر على دفع الحركة الإنتاجيّة للمؤسسة ودعم رؤيتها لتنفيذ أهدافها التجاريّة بعددٍ أقل من العقبات والاعتراضات من المصادر الداخليّة والخارجيّة (بن سليم، 2021).

أبرز نقاط أهمية المهارات الإدارية تفصيليا:

- القدرة على تحويل الأهداف العامة إلى خطط تنفيذية قابلة للقياس، مما يقلل الهدر في الوقت والموارد.
- تمكن القادة من تحفيز فرق العمل، وتوزيع المهام بإنصاف، وزيادة مستوى الانخراط في العمل.
- تمكن من التحليل الدقيق للتحديات وإيجاد حلول مبتكرة وفورية تحت الضغط.
- تعد حجر الأساس لبناء فريق متماسك، ونقل الأفكار بوضوح، وتعزيز التعاون.
- تساعد في التركيز على المهام الحاسمة أولا، وتعدد المهام بكفاءة، وتجنب التسويف.
- تمكن القادة من مساعدة فرقهم على التأقلم مع المتغيرات والتحديات. (علوي، 2021).

ويرى الباحث انه يمكن ايجاز ما سبق بان اهمية المهارات الإدارية (الفنية، البشرية، والمفاهيمية) ليست مجرد خيار، بل هي ضرورة لاستدامة الأعمال ونجاحها على المدى الطويل وتؤكد المهارات الإدارية من خلال تنوعها أهمية حاسمة لمختلف المناصب وعلى مختلف مستويات المؤسسات والشركات، من قياداتها العليا إلى المشرفين ومن ثم إلى المديرين

2.2.3 اهداف المهارات الإدارية

فيما يلي اهداف مادة المهارات الادارية.(Alzuod, el, al,2023):

أولاً: تحسين كفاءة العمل

- وضع خطط عمل واضحة لتحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة وفعالية.
- ترتيب المهام وتحديد الأولويات وتوزيعها على الموظفين بشكل مناسب.
- الاستفادة من الوقت بشكل أمثل وتجنب الهدر.
- تفويض المهام للموظفين المناسبين وتقديم الدعم والتوجيه اللازمين.
- زيادة الإنتاجية وتحقيق الأهداف بشكل أسرع. وتقليل التكاليف وزيادة الأرباح.
- تحسين سمعة الشركة وجذب العملاء والموظفين الموهوبين.

ثانياً: تحفيز الموظفين

- بناء علاقات قوية مع الموظفين وخلق بيئة عمل إيجابية تحفز على الإبداع والإنتاجية.
- تقديم التقدير والثناء للموظفين على إنجازاتهم وتحفيزهم على بذل المزيد من الجهد.

ثالثاً: تحقيق الأهداف

- تحديد الأهداف بشكل واضح وقابل للقياس.
- متابعة الأداء بشكل دوري وتقييم النتائج.
- حل المشكلات التي تواجه العمل بشكل فعال.
- إتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب.

رابعاً: تطوير الذات

- السعي لتطوير المهارات الإدارية بشكل مستمر من خلال التعلم والتدريب.
- إيجاد حلول إبداعية للمشكلات والتحديات.
- قيادة الفريق بشكل فعال وتحفيزهم على تحقيق الأهداف.

خامساً: تحسين العلاقات

- التواصل بشكل واضح وفعال مع مختلف الأطراف، مثل العملاء والموردين والشركاء.
- بناء علاقات قوية مع مختلف الأطراف.
- حل النزاعات بشكل فعال وبناء.

ويرى الباحث ان المهارات الإدارية تهدف إلى تحسين أداء المؤسسة، زيادة الإنتاجية، وتنظيم الموارد بفعالية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية. تشمل الأهداف الرئيسية التخطيط الدقيق، تطوير القيادة، حسن تنظيم المهام، إتخاذ القرارات وحل المشكلات، بالإضافة إلى إدارة الوقت بكفاءة وتقليل التكاليف لزيادة الأرباح وتلعب المهارات الإدارية دوراً رئيسياً في تحقيق النجاح في مختلف المجالات، سواء في العمل أو في الحياة الشخصية.

2.2.4 أنواع المهارات الإدارية:

وفقا لما ذكره عالم النفس الاجتماعي والتنظيمي الأمريكي روبرت كاتز، أن الأنواع الأساسية الثلاثة لمهارات الإدارة تشمل: (بو بكر، 2016).

1- المهارات التقنية

تنطوي المهارات التقنية على مهارات تمنح للمديرين القدرة على استخدام مجموعة متنوعة من التقنيات لتحقيق أهدافهم. وتشمل هذه المهارات:

- آلات التشغيل. - البرامج الحاسوبية.
- أدوات الإنتاج وقطع المعدات.
- المهارات اللازمة لزيادة المبيعات.
- تصميم أنواع مختلفة من المنتجات والخدمات، وتسويقها.

2- المهارات المفاهيمية

وتشمل هذه المهارات كل ما يحتاجه المديرون من المعرفة والقدرة على التفكير المجرد وكذلك صياغة الأفكار. ومنها يتمكن المديرون من رؤية المفاهيم كاملة، من خلال تحليل وتشخيص المشكلة، وإيجاد حلول مبتكرة لها. وهذا يساعد على التنبؤ بالعقبات -بفعالية- قد تواجهها الإدارة أو المؤسسات التجارية ككل.

3- المهارات البشرية أو مهارات العلاقات الشخصية

المهارات البشرية تعتبر من أهم مهارات المستقبل، وتتمثل في قدرة المديرين على التفاعل والتواصل الفعال مع الآخرين. هذه المهارات تمكن المديرين من الاستفادة من قدرات جميع أعضاء فريق العمل وتحفيزهم لتحقيق أفضل النتائج (Akbari, el, al, 2024)

2.2.5 أبعاد المهارات الإدارية

أبعاد المهارات الإدارية الرئيسية وتشمل: (مجيد، 2024).

- القدرة على استخدام الأدوات والتقنيات الخاصة بمجال عمل محدد، وتعتمد على المعرفة التخصصية والخبرة.
- المهارات الإنسانية/الشخصي وتشمل التواصل الفعال، والقدرة على العمل الجماعي، والتعاطف، والتفاعل الإيجابي مع فريق العمل لتعزيز بيئة العمل.
- القدرة على تحليل المشكلات وتشخيصها، والتفكير الاستراتيجي، وصياغة الأفكار، والتنبؤ بالعقبات لرؤية الصورة الكاملة للمؤسسة.
- مهارات إدارة العمليات وتشمل التخطيط، وتنظيم العمل، تفويض المهام، ومتابعة الأداء لضمان تحقيق الأهداف .

أهم المهارات الإدارية الفرعية (حسب الاتجاهات الحديثة): (غالب وآخرون، 2024).

- إتخاذ القرار عبر القدرة على اختيار أفضل الحلول في الوقت المناسب.
- إدارة الوقت عبر تنظيم المهام والأنشطة لتحقيق الكفاءة.
- القيادة والتحفيز من خلال توجيه الفرق وبناء الثقة.

- حل المشكلات والابتكار عبر إيجاد طرق مبتكرة للتغلب على التحديات.
- استخدام التكنولوجيا من خلال مهارات ضرورية لإدارة الأعمال الحديثة.

ويرى الباحث بان المهارات تعد حاسمة لتحسين أداء المدير وتطوير المؤسسة، ويمكن اكتسابها من خلال التدريب والتعلم المستمر حيث تتمثل أبعاد المهارات الإدارية الأساسية في مزيج من القدرات الفنية، الإنسانية، والإدراكية التي تمكن القادة من تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية. تشمل هذه الأبعاد التخطيط الاستراتيجي، إتخاذ القرارات، التواصل الفعال، حل المشكلات، تفويض المهام، وإدارة الوقت. تطوير هذه الأبعاد يضمن زيادة الإنتاجية وتحسين بيئة العمل

2.2.6 تطوير المهارات الإدارية

طرق يمكن القيام بها لتطوير المهارات الإدارية: (Efa, et al. 2023)

- البحث عن فرص للقيادة حيث ان جميع القدرات المهنية تتطلب المهارات الإدارية
- تحديد مجالات الفرص وتحسينها،
- تحديد نقاط الضعف المحتملة واستغلال فرص القيادة
- البحث عن نموذج يحتذى به من خلال البحث عن قادة عظماء داخل المنظمة وخارجها.

2.2.7 أبرز مزايا المهارات الإدارية:

- تساعد في تنظيم المهام وتعددتها، مما يوفر الوقت ويقلل من هدر الموارد.
- تضمن المهارات الإدارية إتمام الأعمال اليومية بسلاسة والوصول إلى الغايات المؤسسية.
- تتيح بناء رؤية واضحة، تحفيز الفريق، وتفويض المسؤوليات، مما يعزز روح الفريق.

- تساعد في وضع خطط دقيقة وتحديد الوقت والتكلفة، مما يسهل المتابعة
- تساعد في مواكبة التحولات السريعة (التقنية، الثقافية) والتعامل مع التحديات المعقدة.
- تعزز التفكير النقدي وسرعة البديهة في التعامل مع التحديات (محمد، 2025).
- تساعد في خلق بيئة إيجابية تزيد من انخراط الموظفين

2.2.8 أبرز تحديات المهارات الإدارية:

- صعوبة الحفاظ على تواصل فعال وواضح بين أعضاء الفريق.
- صعوبة التوفيق بين المهام المتعددة وتحقيق الأهداف بفعالية.
- التعامل مع النزاعات الشخصية، انخفاض الحافز، وإدارة التنوع في الأعمار والجنسيات
- نقص المهارات التكنولوجية اللازمة للتحول الرقمي واستخدام البرامج الحديثة.
- مواجهة صعوبة في إتخاذ قرارات دقيقة عندما تكون المعطيات أو الأهداف غير واضحة.
- فقدان الثقة والبيئة السلبية،

ويرى الباحث للتغلب على هذه التحديات، يحتاج المديرون إلى تطوير مهارات مستمرة في التخطيط، التواصل، والاهتمام بتفاصيل العمل لتحقيق كفاءة أعلى بالإضافة إلى الحاجة الماسة لتطوير المهارات القيادية للتعامل مع التغيرات السريعة

2.2.9 النظريات العلمية للمهارات الإدارية لتطوير المهارات الإدارية:

تتمحور النظريات العلمية للمهارات الإدارية حول تطوير كفاءة العمل ورفع الإنتاجية عبر أسس مدروسة. أبرزها نظرية الإدارة العلمية (فريدريك تايلور) للعمليات والإنتاج،

والنظرية البيروقراطية (ماكس ويبر) للهيكل الرسمية، والنظرية السلوكية التي تركز على العنصر البشري (العلاقات الإنسانية). تهدف هذه النظريات إلى التوفيق بين أعلى إنتاجية وأفضل أجور (بن سليم، 2021).

أهم النظريات العلمية والإدارية لتطوير المهارات الادارية:

- نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور: تركز على دراسة الوقت والحركة لزيادة كفاءة الإنتاج، وتقسيم العمل، وتدريب العمال، والجمع بين أهداف الإدارة وأجور العمال
- النظرية الإدارية لهنري فايول: حددت وظائف الإدارة الخمس (التخطيط، التنظيم، القيادة، التنسيق، الرقابة و 14 مبدأ للإدارة، مثل وحدة الأمر والتسلسل الهرمي.
- النظرية البيروقراطية لماكس ويبر: تدعو إلى هيكل إداري رسمي عقلاني، يركز على القواعد والإجراءات المكتوبة، التخصص الدقيق، وتعيين الموظفين على أساس الكفاءة
- نظرية العلاقات الإنسانية: نشأت كاستجابة للنظريات الكلاسيكية، وتؤكد على دور العوامل النفسية والاجتماعية (المعنويات، التحفيز، الجماعات غير الرسمية) في رفع الإنتاجية.
- النظريات السلوكية والقيادية: تركز على تصرفات القائد (ديمقراطي، أوتوقراطي، حر) بدلاً من صفاته، وتشمل نظريات مثل "نظرية السمات" التي تبحث في صفات القائد الناجح (كالذكاء والثقة) (الغامدي، 2024).

تساعد هذه النظريات في تقديم قواعد عامة توجه المديرين نحو تطبيق وسائل فعالة لإدارة المؤسسات وتحقيق أهدافها .

دور النظريات العلمية في تطوير المهارات الإدارية لدى مديري المرافق الصحية:

تلعب النظريات العلمية دوراً جوهرياً في تطوير المهارات الإدارية لدى مديري المرافق الصحية، حيث تحول الإدارة من مجرد "خبرات شخصية" إلى علم منظم يهدف إلى رفع الكفاءة والإنتاجية. توفر هذه النظريات أطراً فكرية وهيكلية تساعد المديرين على إتخاذ قرارات مدروسة، قيادة الفرق بفعالية، ومواجهة تحديات بيئة العمل المتغيرة. فقد أتاحت نظريات (مثل نظرية فريدريك تايلور) دراسة الوقت والحركة (Time and Motion Study) لتحديد أفضل وأسرع طريقة لإنجاز المهام، مما يطور مهارة التخطيط والتنظيم كما ساهمت في تطوير مهارات توزيع العمل بناءً على القدرات الفردية، مما يرفع الإنتاجية ويقلل التكلفة. والاعتماد على البيانات الدقيقة بدلاً من التخمين لتقييم أداء العاملين .

- ركزت نظريات (مثل مدرسة العلاقات الإنسانية) على أن لدى مديري المرافق الصحية ليسوا مجرد آلات، مما طور مهارات المديرين في التعامل مع الدوافع النفسية والاجتماعية للموظفين، وليس فقط الحوافز المادية حيث تساعد في تهيئة بيئة تعاونية بين الإدارة والموظفين، مما يعزز مهارات القيادة والذكاء العاطفي وركزت (النظرية الكلاسيكية/البيروقراطية) على التسلسل الهرمي والسلطة: ساعدت في توضيح خطوط السلطة والمسؤولية، مما يطور مهارات التنظيم الهيكلي وتحديد الأدوار.

ويرى الباحث بان النظريات العلمية تساهم في تطوير المهارات الإدارية لدى مديري المرافق الصحية من خلال تحويل الممارسة الإدارية من العشوائية إلى المنهجية العلمية، مما يضمن إتخاذ قرارات مبنية على أسس سليمة، وزيادة القدرة على التعامل مع المواقف الإدارية المعقدة بفعالية.

2.3 المبحث الثاني: أنماط إتخاذ القرار

مقدمة:

تعتبر عملية إتخاذ القرارات من حتميات الإدارة العامة والخاصة عل السواء وهي لا تعتبر وظيفة مستقلة من وظائف الإدارة، وإنما تعتبر بمثابة الوسيلة أو الإدارة الأساسية للممارسة جميع وظائف الإدارة من تخطيط وتوجيه وتنسيق واتصال ورقابة وعمليات التغذية العكسية، وتأتي عملية إتخاذ القرارات كعملية ديناميكية لتمثل المضمون العام لنشاط الإدارة على جميع مستوياتها التنظيمية. (Efa, et al. 2023)

ذلك أنها لا تكون مقصورة على منسوب معين وإنما تمارس في جميع المستويات مثلها في ذلك مثل العمل التنفيذي الذي ينتشر في كافة أرجاء التنظيم وهي من المهام الأساسية للإدارة، بل هي الركيزة الأساسية في العمل الإداري، بل إن بعضهم يرى أن العملية الإدارية لا تخرج عن كونها عملية إتخاذ القرارات في عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها بل هي نقطة البدء بالنسبة لجميع الإجراءات وأوجه النشاطات والتصرفات التي تتم في المنظمة ومن ثم أصبحت عملية إتخاذ القرارات هي محدد العملية الإدارية بل هي قلب الإدارة (العززي، 2021).

2.3.1 مفهوم نمط إتخاذ القرار

إتخاذ القرار هو عملية ذهنية وإجرائية منظمة، تهدف إلى اختيار الحل الأمثل من بين عدة بدائل متاحة لحل مشكلة معينة أو تحقيق هدف محدد. تعتمد هذه العملية على جمع المعلومات، وتحليلها، وتقييم النتائج المتوقعة في المستقبل، وهي جوهر الإدارة وتشمل خطوات تبدأ بتعريف المشكلة وتنتهي بالتنفيذ والمتابعة (كمال وآخرون، 2022).

يعرف نمط إتخاذ القرار "هو الاختيار القائم على أساس بعض المعايير واختيار واحد من بين بديلين محتملين أو أكثر" وعند تحليل هذا التعريف نجد انه يشتمل على ثلاثة أمور هي:

أولاً: إن متخذ القرار لابد أن يكون مختاراً، أي انه لا يخضع لأي لون من ألوان الإكراه والإجبار لأن ذلك يخرجها عن الصيغ الصحيحة والموضوعية لإتخاذ القرار.

ثانياً: أن تكون الموضوعية هي الأساس الذي يعتمد عليه عند الترجيح بين البدائل.

ثالثاً: أن تتوفر البدائل المنطقية ففي حالة عدم وجود البدائل لا يلام الإداري على إتخاذ قرار غير صائب.. (Efa, et al. 2023)

ويرى الباحث ان نمط إتخاذ القرار هو الأسلوب الشخصي أو المنهج الذي يتبعه الفرد في جمع المعلومات، تحليلها، وتقييم البدائل للوصول إلى اختيار محدد. يعكس هذا النمط طريقة تفكير الفرد (منطقية أو عاطفية) ومدى تحمله للمخاطر، وتشمل أبرز أنماطه: العقلاني، الحدسي، التلقائي، الاعتمادي.

2.3.2 خطوات إتخاذ القرار:

تتكون خطوات إتخاذ القرار من 8 نقاط كما يلي: (الشوا، 2021)

أولاً: تحديد الهدف أو المشكلة يعد هو الأساس عند إتخاذ القرار وتحديد الهدف

ثانياً: جمع البيانات هي ثاني خطوات إتخاذ القرار حول المشكلة أو الهدف المرجو تحقيقه.

ثالثاً: تحليل البيانات وتحديد مدى صدقها ومناسبتها للواقع والأحداث

رابعاً: تحديد البدائل هي الطريقة التي سوف تتبع لحل المشكلة أو لتحقيق الأهداف.

خامسا: تقييم كل بديل وفيه تتم دراسة ايجابية وسلبية لكل بديل وأيضا النتائج المتوقعة

سادسا: اختيار الحل الأفضل للوصول للهدف أو حل المشكلة الأكثر فعالية والأوفر في الوقت

سابعا: تنفيذ القرار كلما كان البديل مناسباً للواقع وواضحا ومحددا ودقيقا

ثامنا: متابعة تنفيذ القرار ووضع موضع التنفيذ يجب متابعة آثاره ونتائجه.

2.3.3 أنواع القرار:

للقرار انواع متعددة، وقد تختلف باختلاف المعيار الذي يستند عليه، فقد يكون المعيار مصدر القرار أو شكل القرار أو أهمية القرار، ويمكن عرض انواع القرار على النحو التالي:
(الغامدي، 2024).

جدول رقم (1-2) أنواع القرارات الادارية

القرارات المبرمجة:	القرارات غير المبرمجة:
وتعد هذه القرارات بصفة عامة روتينية، وتعالج مشكلات مألوفة وشهلة التحديد والتحليل، وقد وضعت الإدارة فعليا مجموعة من القواعد والسياسات والإجراءات التي تعالج مثل هذه المواقف، وبالتالي يعد قرار مبرمجا، ومن أمثل القواعد: إتخاذ إجراء تأديبي ضد أي موظف يأتي متأخرا عن مواعيد العمل بصفة متكررة، ومن أمثلة الإجراءات، والتي هي عبارة	عندما تتعامل الإدارة مع مشكلات جديدة أو مواقف غير محدودة أو غير مألوفة، وهذه القرارات تسمى قرارات غير هيكلية وغير مبرمجة، أي لم يكن لها تصميم أو تخطيطا مسبقا، كما أن هذه المواقف غير المحددة أو غير المألوفة لا توجد إجراءات معروفة مسبقا لحلها، وفي ذات الوقت لها تأثير على المؤسسة على المدى الطويل، وعامة ما تظهر الحاجة لإتخاذ

عن سلسلة من الخطوات المتتالية لمواجهة مشكلة ما وتشخيصها او حلها،	هذا النوع من القرارات، عندما تواجه المؤسسة المشكلة لأول مرة ولا توجد خبرات بشأن كيفية حلها
---	---

ويرى الباحث بان هذه القرارات فريدة في طبيعتها وتعدو ضرورة بسبب ظهور بعض المواقف غير المتوقعة والمفاجئة مثل تقديم منتج جديد وتقرير استراتيجية التسويق له، وتتطلب هذه المواقف عملية حل للمشكلات تصمم بصفة خاصة لمقابلة المتطلبات الراهنة، ومن هذه المواقف شراء مؤسسة جديدة أو بدء مشروع جديد أو تسريح العمال وإغلاق مؤسسة أثناء الركود الاقتصادي

2.3.4 أنواع القرارات الإدارية

القرارات الأوتوقراطية الانفرادية والقرارات الديمقراطية أو القرارات بالمشاركة

– القرارات السياسية والقرارات الاقتصادية والمالية والاجتماعية (الناصر، 2022).

– القرارات القومية والدولية.

– القرارات الكيفية (الوصفية) والقرارات الكمية (المعيارية). (Elvira, et al. 2024).

– القرارات الاستراتيجية (الحيوية) والقرارات التكنيكية والقرارات التشغيلية

– قرارات تتعلق (بالعنصر البشري - الوظائف الإدارية - النواحي المالية).

ويرى الباحث بأن القرارات الإدارية تتنوع بناء على طبيعتها، نطاقها، وأهميتها، حيث تشمل قرارات استراتيجية طويلة المدى، تكتيكية متوسطة، وتشغيلية يومية روتينية. تنقسم إداريا إلى قرارات مبرمجة (متكررة) وغير مبرمجة (جديدة)، وقانونيا إلى قرارات فردية (لشخص محدد) وتنظيمية (عامة)، وتتخذ إما فرديا أو جماعيا لتسيير أعمال المؤسسة.

2.3.5 تقسيم القرارات حسب المعايير

جدول (2-2) تقسم القرارات الإدارية حسب المعايير. (Elvira, et al. 2024)

يقسم حسب درجة أهميتها:	ومن هنا القرارات الاستراتيجية التي تمس مبرر وجودها وكيانها وأهدافها السياسية، وهناك القرارات الإدارية التي تتعلق بطبيعة الإجراءات التي تتخذ فإنه يقع على امتداد قراراته
تقسيم وفق معياري طبيعتها:	فهناك قرارات نظامية وأخرى شخصية، حيث أن القرارات النظامية وهي التي يتصرف فيها القائد في إطار قواعد النظام الرسمي، أما القرارات الشخصية فهي يتخذها القائد بصفة شخصية
تقسيم حسب درجة إمكان جدولتها	هناك قرارات روتينية متكررة ومن ثم فإنها ليست فريدة أو مميزة من نوعها، وهناك القرارات التي لا يمكن جدولتها وفقا لوتين معين لكونها تتميز بان موضوعاتها ليست متشابهة وتستلزم النظر في كل حالة حسب ظروفها وتتطلب عملية صنع جديدة بعدها، يتم إتخاذ القرار وفق الوضع المقتن.
تقسيم حسب محتواها من درجة التأثير	بالنسبة لبعض القرارات تكون بيانات المؤسسة متاحة ودقيقة والنتائج المتوقعة مضمونة، وهناك من القرارات الأخرى لا يتوافر فيها البيانات ومن ثم فإنها ليست مؤكدة، وتؤخذ قراراتها في إطار من المخاطر لإمكان الحصول على النتائج المرجوة أو عدم الحصول عليها.
تقسيم بحسب الموضوع محل القرار	فهذه قد تكون تحدد المشاكل وتوضع أولويات عنها، وقد تكون قرارات تعطي الإجراءات والأساليب المناسبة للوصول للمشاكل المقررة، وقد تكون قرارات تخطيطية، كما قد تكون تنفيذية وقد تكون تقويمية

تقسيم بحسب	البعد الأفقي: ويبين درجة التأثير التي يحدثها القرار ومن ثم بأمانة أن يقع على
درجة التغيير	امتداد قرارات تتوالى فيما تحدثه من تغير إلى درجة معينة.
المطلوبة وهي من	البعد الرأسي: يبين درجة فهم طبيعة الموقف موضوع القرار والنتائج المترتبة على
خلال بعدين	إتخاذه ومن

يوضح الجدول السابق تقسم القرارات الإدارية بناء على معايير متعددة لضمان دقة الاختيار، وتشمل أهمها: طبيعة الموقف (مبرمجة روتينية، وغير مبرمجة استثنائية)، المستوى الإداري (استراتيجية، تشغيلية)، عدد المشاركين (فردية، جماعية)، والتأكد من النتائج (في ظل التأكد، المخاطرة، أو عدم التأكد). (هلسه، 2020).

2.3.6 أهمية نمط إتخاذ القرار

إتخاذ القرار يعتبر أساس الوظيفة الإدارية، فهي المحور الذي تدور حوله كل الجوانب اللازمة للتنظيم، والعملية الإدارية وصناعة إتخاذ القرار. فالمدير ال يستطيع ممارسة الأعمال بالمنظمة دون أن يلجأ إلى إتخاذ سلسلة من القرارات. وتتضح أهمية صناعة القرار من خلال ارتباطها الوثيق بالأفراد والجماعات والمنظمات، فالقرارات تؤثر وتتأثر بالأفراد وتفرعت ما زاد حجم المنظمات تزداد كل والجماعات إضافة إلى أن زيادة الحاجة لعملية إتخاذ القرار في المنظمات مهامها فالقرار الناجح هو ما تسعى إليه المن مات أهمية كبيرة على عمليات إتخاذ القرار. وتبني المنظمات الناجح والصحيح، وتزداد أهمية إتخاذ القرار بسبب التطورات التقنية والتكنولوجية. (الشوا، 2021).

تبرز أهمية إتخاذ القرار بسبب شموليته، حيث تتمثل الإدارة الرئيسية التي يتم استخدامها من قبل المدراء في عملية صنع وإتخاذ القرار، وهذا الشمول أحيانا التخطيط والتوجيه والتنظيم والرقابة يجعل علماء الإدارة ينظرون الى أن الإدارة ما هي إلا عملية إتخاذ القرار. التي ترتبط ارتباط وثيق بكل وظائف الإدارة فهي عملية تتم في كل مستوى من المستويات التنظيمية وفي كل نشاط

من هذه أنشطة المنظمة فكل المدراء والمشرفين ومديري الإدارات يواجهون ظروف تتطلب منهم
إتخاذ القرار. (Efa, et al. 2023)

2.3.7 اهداف نمط إتخاذ القرار

تهدف أنماط إتخاذ القرار إلى تحديد الأسلوب الأمثل للاختيار بين البدائل لتحقيق الاستقرار،
وضمن التقدم، والتكيف مع المتغيرات. تشمل الأهداف الرئيسية تبسيط عملية صنع القرار،
زيادة الموضوعية، تحسين الجودة، وإدارة المخاطر عبر تفكير استراتيجي يوازن بين القرارات
السريعة والنتائج طويلة المدى. (العامدي، 2024)

أبرز أهداف أنماط إتخاذ القرار (التحليلي، التوجيهي، السلوكي، المفاهيمي). (Elvira, et al. 2024) :

- تقسيم القرارات المعقدة إلى خطوات إدارية لتسهيل الوصول لحل.
- تمكين الأفراد والمؤسسات من الاستجابة السريعة للظروف المتغيرة وضمن الاستمرارية.
- تعزيز الموضوعية: الحد من التحيزات الشخصية والمعرفية (مثل التفكير المرغوب فيه أو التصور الانتقائي) لضمان إتخاذ قرارات مبنية على الحقائق.
- التوفيق بين سرعة التنفيذ ودقة التحليل للوصول إلى أفضل النتائج.
- استخدام الإبداع لاستكشاف حلول فريدة للتحديات.
- تحفيز المرؤوسين وتعزيز التعاون من خلال إشراكهم في العملية .
- المساعدة في إتخاذ قرارات مبنية على معلومات تدعم الرؤية طويلة المدى

- تجنب القرارات العشوائية والتقليل من حدوث الأخطاء الناتجة عن إتخاذ القرارات

المتهورة

- تمكين الأفراد والمؤسسات من الاستجابة السريعة للمتغيرات والمواقف غير المتوقعة

تساعد هذه الأنماط في تحديد التوجه الأنسب للموقف، سواء كان يتطلب تفكيراً منطقياً دقيقاً

أو تفكيراً استراتيجياً

2.3.8 خصائص إتخاذ القرار:

إتخاذ القرار هو عملية ذهنية، إجرائية، ومستمرة تهدف لاختيار البديل الأنسب لحل مشكلة أو

تحقيق هدف، بناء على بيانات وتحليل عقلائي، وتتأثر بالبيئة المحيطة ومرتبطة بنتائج مستقبلية.

تتميز بأنها عملية شمولية لكافة مستويات المنظمة، وتتطلب مهارة للتنبؤ والمفاضلة بين بدائل

متعددة. (Elvira, et al. 2024)

- يجب أولاً تحديد الأهداف.

- يجب تصنيف الأهداف ووضعها حسب الأهمية.

- يجب وضع إجراءات بديلة.

- يجب تقييم البدائل مقابل جميع الأهداف.

- البديل القادر على تحقيق جميع الأهداف هو القرار التجريبي.

- يقيم القرار التجريبي لمزيد من العواقب المحتملة.

تتخذ الإجراءات الحاسمة، وتتخذ إجراءات إضافية لمنع أي عواقب سلبية من أن تصبح مشاكل

وبدء كلا النظامين (تحليل المشاكل وإتخاذ القرارات) مرة أخرى وهناك خطوات تتبع تلك النتيجة

في نموذج القرار الذي يمكن استخدامه لتحديد خطة الإنتاج الأمثل. في حالة الاختلاف، قد يكون لعب الأدوار مفيداً للتنبؤ بالقرارات التي تتخذها الأطراف المعنية. (الأحمري، 2022).

2.3.9. أبعاد نمط إتخاذ القرار

تتمثل أبعاد أنماط إتخاذ القرار في الأساليب المعرفية والسلوكية التي يتبعها الفرد لتحليل المعلومات والوصول إلى قرار، وتركز بشكل رئيسي حول: العقلانية (التفكير المنطقي)، الحدسية (الاعتماد على المشاعر)، الاعتمادية (طلب المساعدة)، التجنب (تأجيل القرار)، والتلقائية (السرعة). وتتأثر هذه الأبعاد بسمات الشخصية والخبرة المكتسبة، وتؤثر بدورها على سرعة ودقة

القرارات المتخذة في المواقف المختلفة. (Fahle, & Saniuk 2022)

أبرز أبعاد (أنماط) إتخاذ القرار (حسب سكوت وبروس 1995)

- النمط العفوي/التلقائي الذي يتسم بسرعة إتخاذ القرار، وإنجاز الأمر دون تفكير طويل.
- النمط العقلاني والذي يعتمد على البحث المنطقي، وتحليل المعلومات، والتأني قبل إتخاذ القرار، ووزن الإيجابيات والسلبيات.
- النمط الحدسي الذي يعتمد على المشاعر الداخلية، والحدس، والانطباعات السريعة بدلا من التحليل المنهجي.
- النمط الاعتمادي الذي يبحث عن دعم، مشورة، وتوجيه الآخرين قبل حسم الأمور، ويخاف من تحمل المسؤولية بمفرده.

أبعاد عملية إتخاذ القرار (حسب نموذج مايرز-بريجز)

تحدد أبعاد عملية إتخاذ القرار حسب نموذج مايرز-بريجز (MBTI) من خلال أربع تفضيلات ثنائية تؤثر على كيفية استقبال المعلومات والتعامل معها، مما ينتج 16 نمطا شخصيا. الأبعاد الرئيسية هي: الانطواء/الانبساط (E/I) لمصدر الطاقة، الحس/الحدس (S/N) لجمع المعلومات، التفكير/الشعور (T/F) لإتخاذ القرار، و**الحكم/الإدراك (J/P) لأسلوب التعامل مع الحياة. عوامل تؤثر في تشكيل نمط إتخاذ القرار

2.3.10 العوامل المؤثرة على إتخاذ القرار:

إن عملية إتخاذ القرار من أكثر العمليات تعقيدا وصعوبة، فهي لا تنشأ بسلاسة بل تحتاج إلى مزيد من الجهد لأن بعض القرارات قد تؤدي إلى مخاطر على متخذها. وبعض القرارات ذات صلة بالواقع الاجتماعي أو السياسي أو الاقتصادي للبلد أو المؤسسة لذلك لابد أن يتحلى متخذ القرار بشخصية ذات بعد معرفي وخبرة كبيرة لكي يستطيع أن يجتاز العقبات التي تظهر أثناء سير العملية الإدارية وقد كتب علماء الإدارة عن العوامل المؤثرة في إتخاذ القرار فقسموها إلى ثلاث فصائل: (Fahle, & Saniuk2022)

- عوامل سلوكية وترجع إلى التكوين النفسي والاجتماعي لمتخذ القرار.
- عوامل اجتماعية تصف البيئة الاجتماعية التي يتخذ القرار في إطارها.
- عوامل حضارية أو ثقافية تصف الأساليب والعادات والتقاليد التي تحكم الأفراد والجماعات في تصرفاتهم في مجتمع معين.
- عوامل شخصية مثل الخبرة، القيم، والمعتقدات، ودرجة تحمل المخاطر.

— عوامل تنظيمية/بيئية مثلالوقت المتاح، طبيعة المشكلة (معقدة أو بسيطة)، وهيكل المؤسسة.

— المهارات وتتمثل في القدرة على التحليل، والتواصل، والقيادة

2.3.11 مميزات صنع القرارات:

من المقبول لدى معظم الناس بوجه عام نزوع الجماعة إلى قرارات أكثر فعالية من القرارات التي يتم اتخاذها من قبل فرد واحد ومن مزايا القرارات الجماعية ما يلي.(Abidin., 2023)

- نظرا لاختلاف تخصصات أعضاء الجماعة، فإنهم يترعون إلى توفير المعلومات كثيرة ومتكاملة وشاملة مما يمكن الجماعة من استنباط عدد أكبر من البدائل.
- تكون تنفيذ القرارات أكثر فعالية نظرا لمشاركة منفذها في صنعها مما يكفل النجاح الباهر لتنفيذ تلك القرارات.
- تقلل القرارات من عد الثقة في القرارات الفردية.
- تساهم القرارات الجماعية في تطوير مهارات التحليل الموضوعي واستنتاج القرارات المثلى باعتبارها أساس لتدريب المرؤوسين.
- تعد القرارات الجماعية قرارات أكثر ديمقراطية من القرارات الفردية علاوة على أنها أكثر قبولا من قبل الأفراد والمرؤوسين.

2.3.12 عيوب صنع القرارات:

رغم ما تتحلى به عملية صنع القرارات الجماعية من مميزات، إلا أنها لا تخلو من بعض العيوب والتي منها ما يلي:(Thip. 2021)

– تستغرق عملية صنع القرارات الجماعية وقتا كثيرا في تجميع أعضاء الجماعة وتستغرق وقتا أكثر في الوصول إلى اتفاق جماعي نظرا لوجود العديد من الآراء الواجب إتخاذها في الاعتبار.

– ربما يوافق بعض الأعضاء ببساطة على آراء الآخرين لمجرد الموافقة فحسب أو خوفا من أن يبعد عنهم.

– لا تتوقف القرارات الجماعية دائما مع الأهداف التنظيمية للمؤسسة ولا سيما عندما لا تتوافق أهداف الجماعة مع أهداف أعضاء المؤسسة الآخرين.

– ربما يركز أعضاء الجماعة على واحد أو أكثر من البدائل المقترحة ويمضوا كل الوقت في تقييم هذه البدائل دون محاولة اعتبار الأفكار أو المقترحات الأخرى ومن ثم حصر الاختبارات على بدائل معدودة.

2.3.13 أنماط إتخاذ القرارات الإدارية:

تتنوع أنماط إتخاذ القرار لتشمل الأساليب الحازمة، التحليلية، السلوكية، والمفاهيمية، وتعتمد على كيفية معالجة المدير للمعلومات (سرعة مقابل دقة) ومدى انفتاحه على مشاركة الرؤوسين. يهدف اختيار النمط المناسب إلى تعزيز كفاءة القرارات، سواء كانت مبرمجة روتينية أو استراتيجية غير مبرمجة، لضمان أعلى جودة بأقل مخاطرة (الغامدي، 2024).

يقصد بالنمط في إتخاذ القرار الإداري منهج المدير وأسلوبه عند إتخاذه للقرار أي مدى انفراده بصنع وإصدار القرار ومدى إيمانه بدرجة اشتراك الرؤوسين معه في المناقشة والتحليل واقتراح البدائل وتقييمها. (محمد، 2025).

– النمط الحاسم: وهو وصف للمدير الذي يعتمد على حد أدنى من المعلومات لغرض الوصول إلى القرار فهو يهتم بالسرعة والنتائج وإهماله للتقارير والدراسات المفصلة أو أن يعيدها إلى من قام بإعدادها.

– النمط المرن وهو المدير الذي يفضل التقارير الملخصة التي تشتمل على تشكيلة من البدائل المطروحة باختصار لغرض قيامه باختيار أحدها وبدلاً من تفضيل الحلول المهيكلية والمعروفة فإنه يرجح تلك الحلول التي تنشأ وتنال القبول التدريجي من قبل الآخرين. (Thip. 2021)

– النمط الهرمي يقوم المدير هنا بفحص ودراسة مجموعة كبيرة من المعلومات قبل الوصول إلى الحل الأفضل فهو يبتغي الكمال والدقة والشمول وبالتالي ينظر إلى التقارير المختصرة كونها غير كافية لإتخاذ القرار. (Thip. 2021)

– النمط التكاملي هو المدير الذي يستعمل أكداً المعلومات الواسعة والمتنوعة لتوليد حلول عديدة ممكنة في أن واحد.

أنماط القيادة:

القيادة الديمقراطية، والتسلطية، والترسلية أو الفوضوية.

نذكر بعض أهم ملامح أنماط القيادة الثلاثة: ويُلخص في الجدول (2-3) التالي: (Thip. 2021)

عامل المقارنة	القيادة الديمقراطية	القيادة التسلطية	القيادة الفوضوية
المناخ الاجتماعي	تشجيع حاجات القائد	دكتاتوري	فوضوي
القائد	يشجع النقد الذاتي	يظل محور انتباه الجماعة	لا يمدح ولا يذم

الأفراد	يترك امامهم حرية الاختيار	ليس لديهم حرية الاختيار لرفاق العمل	يختارون الاصدقاء ورفاق العمل بحرية كاملة.
ترك القائد مكانه	يتساوى الانتاج والعمل في غيابه مع الانتاج والعمل في حضوره	تحدث أزمة شديدة قد تؤدي الى هبوط الروح المعنوية للجماعة	يكون الانتاج في غيابه عاديا او اقل او اكثر حسب ظروف التفاعل الاجتماعي
السلوك الاجتماعي	يسود الشعور بالاستقرار	يسود حدة الطبع وانخفاض الروح المعنوية.	التذمر والقلق بدرجة متوسطة.
القائد	تحدد السياسات نتيجة المناقشات الجماعية. يشجع على المناقشة والتعاون. يشجع النقد الذاتي. يصدر الأوامر بعد مناقشة الأمور. تتم القيادة بالترغيب لا التخويف.	يحدد بنفسه السياسة تحديد كلي. يحدد نوع العمل لكل فرد. يعطي اوامر تعارض الجماعة. يظل محور انتباه الجماعة.	محايد، لا يشارك في المناقشات ولا يظهر اي معارضة. لا يسعى لتحسين العمل. لا يتخذ قرار. لا يمدح ولا يذم.
الأفراد	يترك امامهم حرية الاختيار. أكثر حماسا وتماسكا	ينفذون خطوات العمل دون معرفة كامل العمل. ليس لديهم حرية الاختيار لرفاق العمل	يختارون الاصدقاء ورفاق العمل بحرية كاملة. لهم الحرية في انجاز العمل

2.3.14 النظرية السلوكية (الحديثة) في إتخاذ القرار:

يطلق عليها النظرية الحديثة في إتخاذ القرارات، وتركز على تعبير الرشد المحدد، نظرا لأن الرشد الموضوعي في النظرية السابقة لا يمكن تحقيقه، ويعبر الرشد المحدد عن عملية إتخاذ القرارات في

إطار القيود والتنبؤات غير الكاملة والناقصة، حيث أن الفرد عندما يحاول إتخاذ قرار معين في مشكلة ما فإن يبحث عن الحلول المختلفة حتى يصل إلى حل يرضيه، إلى الحل الذي يحقق الرغبات

الشخصية للفرد التي تقوم على معايير شخصية وغير موضوعية (هلوسة، 2020)

ولكنه ليس أفضل الحلول، وبذلك يكون متخذ القرار قلق لأنه غير متأكد من أن الحل الذي وصل إليه أحسن الحلول وبذلك يستمر في حلول أخرى لكي يخفض درجات القلق، على اعتبار أن الإنسان يميل إلى الرشد الشخصي والقرار الرشيد من وجه النظر الشخصية هو ذلك القرار الذي يعظم العائد بالنسبة للمعرفة الحقيقية لموضوع القرار أي أن الرشد الشخصي هو تعظيم نتيجة القرار في إطار إمكانيات متخذ القرار. (علوي، 2021).

النظرية السلوكية (الحديثة) في إتخاذ القرار لدى مديري المرافق الصحية

تعد النظرية السلوكية الحديثة في إتخاذ القرار لدى مديري المرافق الصحية إطاراً حيوياً لفهم كيفية إتخاذ مديري المرافق الصحية لقراراتهم في الواقع، حيث تتجاوز النماذج العقلانية الكلاسيكية لتدمج علم النفس والاقتصاد في بيئة الرعاية الصحية المعقدة حيث تركز النظرية السلوكية الحديثة في الإدارة الصحية على أن القرارات الإدارية لا تُتخذ دائماً بشكل عقلائي أو مثالي، بل تتأثر بعدة عوامل مثل (العقلانية المحدودة - التحيزات المعرفية والعواطف - إتخاذ القرار الحديسي)

العوامل المؤثرة على قرارات مديري المرافق الصحية

- الخبرة السابقة وحجم العمل.

- العوامل النفسية والاجتماعية.

- الثقافة التنظيمية

ويرى الباحث بان اهم مزايا تطبيق المنظور السلوكي يتمثل في تحسين نتائج المرضى عبر فهم سلوك الكادر الطبي والتمريضي يؤدي إلى تقديم رعاية أفضل ورفع كفاءة العمليات من خلال تقليل الهدر والقرارات الخاطئة الناتجة عن التحيزات المعرفية. وزيادة رضا الموظفين تزيد من الإنتاجية . ان النظرية السلوكية الحديثة تنقل مدير المرفق الصحي من دور "المحاسب العقلاني" إلى دور "القائد الذي يفهم العنصر البشري"، مما يؤدي إلى قرارات أكثر واقعية وقابلية للتنفيذ

2.4 المبحث الثالث: الثقافة التنظيمية

2.4.1 مقدمة:

لقد ظهرت نظرية الثقافة التنظيمية في بداية الثمانينات من القرن الماضي وفحوى هذه النظرية أن لكل منظمة ثقافتها الخاصة، وتتكون من القيم والمبادئ والافتراضات الأساسية التي يكونها الأفراد داخل منظماتهم وبيئاتهم، والتي تدفع بسلوكيات معينة إن الثقافة التنظيمية امتداد للثقافة المجتمعية السائدة (الغامدي، 2022).

وبالتالي فإن سلوك الفرد الوظيفي لا يتولد من فراغ فكري يعيشه وإنما هو نتاج السلوك المجتمعي السلبي أو الإيجابي فالرموز الفكرية والقيم التي يعتنقها الأفراد هي المكونات الأولية لثقافة المجتمع بكافة أجهزته وفئاته ومؤسساته . وثقافة النظام تعطي صورة عن المعايير الهامة التي تقوم عليها قيمه واتجاهاته وأهدافه. إن لكل نظام تقاليده وممارساته وطرق التأقلم الخاصة به التي يكون لها الأثر على اتجاهات العاملين وسلوكهم (الربيعي، 2019).

2.4.2 مفهوم الثقافة التنظيمية

الثقافة التنظيمية هي تعبير عن قيم الأفراد ذوي النفوذ في المنظمة، وتأثير هذه القيم بدورها في الجوانب الملموسة في المنظمة، وفي سلوك الأفراد، كما تحدد الأسلوب الذي ينتهجه هؤلاء الأفراد في قراراتهم وإداراتهم لمؤسستهم ومنظماتهم (Thip. 2021)

هي مجموعة القيم والمعتقدات والمعايير والسلوكيات التي تشكل هوية المنظمة وتوجه تصرفات أعضائها. إنها الإطار غير المكتوب الذي يحدد كيفية تفكير الموظفين وتصرفهم داخل المؤسسة، وتشمل العادات، التقاليد، طرق التواصل، ومستوى الانفتاح على التغيير.. (Elvira, et al. 2024)

ويرى الباحث بان الثقافة التنظيمية هي مجموعة السمات والخصائص المعبرة عن قيم ومعتقدات وأخلاقيات العمل وسلوكياته التي تميز أفراد المنظمة الواحدة عن غيرها، بحيث تشكل منهجا مستقلا ومميزا في التفكير، ومعالجة المشكلات المختلفة.

2.4.3 مكونات الثقافة التنظيمية

تتكون الثقافة التنظيمية مما يلي: (العنزي، 2021).

- القيم والمعتقدات وتتكون من المبادئ الأساسية التي تؤمن بها المؤسسة.
- المعايير والسلوكيات وهي عبارة عن التصرفات المتوقعة داخل المؤسسة
- اللغة والرموز وتتكون من الكلمات والشعارات والقصص التي تستخدم داخل المنظمة
- الهيكل التنظيمي وهو طريقة توزيع السلطة وإتخاذ القرار داخل المؤسسة،
- الممارسات والإجراءات من خلال السياسات والأنظمة التي تعكس القيم التنظيمية.

ويرى الباحث ان الثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم، المعتقدات، السلوكيات، والافتراضات المشتركة التي تشكل "الشخصية" الفريدة للمؤسسة وتوجه طريقة تفكير الموظفين وتفاعلهم، مما يؤثر على إتخاذ القرارات والإنتاجية. تعد بمثابة مخطط أو "قواعد غير مكتوبة" تحدد كيفية إنجاز العمل، وتهدف إلى خلق هوية متميزة للمنظمة وتماسك داخلي.

2.4.4 أنواع الثقافة التنظيمية:

تنوع الثقافة التنظيمية لتشمل أربعة أنواع رئيسية وتشمل القائم على القيم المتنافسة المرنة مقابل الاستقرار، والتركيز الداخلي مقابل الخارجي، والثقافة التعاونية الإبداعية. وتحدد هذه الثقافات أسلوب العمل، التواصل، وقيم المؤسسة (موكلي، 2024).

- ثقافة القوة حيث يكون القرار بيد القادة أو المديرين فقط.
- ثقافة الدور التي تعتمد على القواعد والإجراءات الرسمية.
- ثقافة الإنجاز التي تركّز على تحقيق الأهداف والنتائج، وتعزز روح الابتكار والتنافس.
- ثقافة الدعم التي تهتم بالعلاقات الإنسانية والتعاون بين الموظفين.

2.4.5 أهمية الثقافة التنظيمية

تعد الثقافة التنظيمية حجر الزاوية لنجاح أي مؤسسة، فهي تشكل القيم، المعتقدات، والسلوكيات المشتركة التي توجه أداء الموظفين وتعزز الانتماء والإنتاجية. تكمن أهميتها في توحيد الجهود نحو الأهداف الاستراتيجية، جذب الكفاءات، تعزيز الابتكار، والعمل كـ"هوية" تميز المنظمة، مما يقلل من الدوران الوظيفي ويزيد من الرضا العام. (Elvira, et al. 2024).

- تحدد هوية المنظمة وتساعد على التميز عن المنافسين

- تؤثر على سلوك الموظفين ومستوى رضاهم الوظيفي.
- يوجه سلوكيات الأفراد للعمل بانسجام نحو رؤية المنظمة
- تساعد في جذب المواهب والحفاظ عليها.

ومن جهة أخرى يرى الباحث بأن أهمية الثقافة التنظيمية تتمثل في أنها تعمل على توجيه سلوك الأفراد داخل المنظمة في إطار تنظيمي وهي بهذا تعطي للأفراد ميزات مشتركة تنتقل من جيل إلى آخر هذه الميزات هي التي تمنح المؤسسة هوية في ظل العمل الجماعي المستقر الذي يسعى لتشكيل سلوك الأفراد أثناء فترات العمل

2.4.6 كيفية بناء وتعزيز الثقافة التنظيمية الإيجابية

يتم بناء ثقافة تنظيمية من خلال ما يلي: (ال ناصر، 2022).

- تحديد القيم الأساسية للمؤسسة بوضوح ونشرها بين الموظفين.
- تعزيز القيادة الإيجابية التي تمثل الثقافة المرغوبة.
- تشجيع التواصل المفتوح وتعزيز بيئة العمل الشفافة.
- مكافأة السلوكيات التي تتماشى مع ثقافة المنظمة.
- الاستثمار في التدريب والتطوير المهني لتعزيز القيم التنظيمية.

ويرى الباحث أن بناء ثقافة تنظيمية إيجابية يتطلب التزاما قياديا بنشر الشفافية، تقدير الموظفين، وتعزيز القيم المشتركة. يتم ذلك من خلال التواصل الفعال، الاستماع لآراء الموظفين، الاستثمار في تطويرهم، والاحتفال بالإنجازات، مما يرفع الإنتاجية، يقلل الدوران الوظيفي، ويخلق بيئة عمل آمنة وشاملة.

2.4.7 أهداف الثقافة التنظيمية

أهم أهداف الثقافة التنظيمية بالتفصيل (هلسه، 2020).

- زيادة قدرة المؤسسة على التأقلم مع التطورات والبيئة الخارجية بمرونة.
 - إضفاء طابع فريد للمنظمة (شخصية المنظمة) مما يزيد من ولاء الموظفين.
 - تحديد معايير، قيم، وقواعد (رسمية وغير رسمية) توجه أداء العاملين وتصرفاتهم.
 - ضمان عمل جميع الفرق بفعالية نحو أهداف مشتركة، مما يرفع من الإنتاجية.
 - جذب الموظفين الذين يتشاركون نفس القيم والمبادئ. وخلق بيئة تدعم تبادل الأفكار
 - تقليل الحاجة إلى الإجراءات الصارمة والرسمية. توجه القيم نحو إتخاذ قرارات أخلاقية.
- ويرى الباحث بأن الثقافة التنظيمية تهدف إلى تشكيل هوية فريدة للمؤسسة، وتعزيز الالتزام والتماسك بين الموظفين، وتوجيه سلوكياتهم لتحقيق الأهداف الاستراتيجية. كما تسعى إلى تحسين الأداء المؤسسي، وزيادة القدرة على التكيف مع التغيرات، واستقطاب الكفاءات، وخلق بيئة عمل محفزة للإبداع والابتكار

2.4.8 عناصر الثقافة التنظيمية:

وتتمثل هذه العناصر في التالي: (Elvira, et al. 2024).

- القيم التنظيمية وتمثل القيم في مكان أو بيئة العمل.
- الأعراف التنظيمية وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة.
- التوقعات التنظيمية وتمثل في التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب

ويرى الباحث تتكون الثقافة التنظيمية من مجموعة قيم، معتقدات، افتراضات، وسلوكيات مشتركة تشكل هوية المؤسسة وتوجه تصرفات موظفيها. العناصر الأساسية تشمل: القيم التنظيمية (المبادئ الموجهة)، المعتقدات والافتراضات (الأفكار الراسخة)، الرموز والطقوس (العادات والمظاهر المرئية)، اللغة وقواعد السلوك، بالإضافة إلى القصص والأبطال الذين يجسدون ثقافة المنظمة وتعكس عناصر الثقافة التنظيمية

2.4.9 أبعاد الثقافة التنظيمية

تتمثل تلك الأبعاد في القيم والمعتقدات والسلوكيات المشتركة التي تشكل هوية المنظمة وتؤثر على أداء العاملين، وتشمل أبعاداً رئيسية مثل المشاركة، الاتساق، القدرة على التكيف، والرسالة. كما تتضمن جوانب تفصيلية كالاهتمام بالتفاصيل والتوجه نحو النتائج/الأفراد، والابتكار، مما يعزز التماسك الداخلي والتعامل مع التغيرات الخارجية. (هلوسة، 2020)

أبرز نماذج أبعاد الثقافة التنظيمية: (Anis, 2023).

- نموذج دينيسون الذي يركز على أربعة أبعاد أساسية ترتبط بالأداء:
 - المشاركة عبر تمكين الموظفين، بناء فرق العمل، وتطوير القدرات.
 - الاتساق من خلال وجود قيم أساسية، اتفاق، وتنسيق وتكامل داخل المنظمة.
 - القدرة على التكيف عبر التوجه نحو التعلم، التركيز على العميل، والقدرة على تغيير الهيكل.
 - الرسالة التوجه الاستراتيجي، الأهداف والغايات، والرؤية.
- أبعاد رابينز السبعة وتشمل الاهتمام بالتفاصيل، التوجه نحو النتائج، التوجه نحو الأفراد، التوجه نحو الفريق، العدوانية، الاستقرار، والابتكار والمخاطرة.

- أبعاد القيادة والتحكم وتركز على مسافة السلطة، الفردية مقابل الجماعية،

أبعاد إضافية هامة (Elvira, et al. 2024) :

- البعد الإداري/القيادي والذي يشكل دور القادة في تشكيل الثقافة.
- البعد التنظيمي (النظمي) والذي يتكون من القواعد، الإجراءات، والسياسات.
- البعد الإنساني عبر التركيز على الموارد البشرية والعلاقات .

العلاقة بين المهارات الإدارية والثقافة التنظيمية ونمط إتخاذ القرار

أولاً: العلاقة بين المهارات الإدارية والثقافة التنظيمية هي علاقة تبادلية وتكاملية وثيقة، حيث تشكل المهارات الإدارية (القيادة، الاتصال، إتخاذ القرار) الثقافة التنظيمية وتوجهها، بينما تعمل الثقافة (القيم، المعتقدات، العادات) كبيئة حاضنة وموجهة لسلوك المديرين وممارساتهم. المهارات العالية تعزز ثقافة إيجابية ومبتكرة، بينما تؤثر الثقافة القوية في كفاءة الإدارة . ومن أهم جوانب العلاقة بين المهارات الإدارية والثقافة التنظيمية عبر تشكيل الثقافة وتعزيزها حيث يقوم القادة ذوو المهارات العالية بتشكيل الثقافة التنظيمية (محمد، 2025).

وأيضا تأثير المهارات على المناخ العام بحيث تؤثر المهارات القيادية في خلق ثقافة مشاركة أو ثقافة بيروقراطية، مما ينعكس مباشرة على أداء الموارد البشرية والالتزام التنظيمي. بالإضافة الى دعم الإبداع والابتكار لرفع الكفاءة والفعالية الإنتاجية. تضمن اتساق سلوك الموظفين وتوجههم نحو الأهداف النهائية للمنظمة. وتغير الثقافة التنظيمية لتتوافق مع التحديات الجديدة. باختصار: الثقافة التنظيمية هي "شخصية" المنظمة التي تشكلها المهارات الإدارية وتعمل من خلالها، حيث تؤدي القيادة الفعالة إلى ثقافة قوية. (Elvira, et al. 2024)

ثانياً: توجد علاقة ارتباطية وثيقة بين المهارات الإدارية ونمط إتخاذ القرار؛ حيث تؤثر المهارات الفنية، الإنسانية، والفكرية للقائد بشكل مباشر على أسلوب إتخاذ القرار (عقلاني، بديهي، تشاركي، أو تجنبي). المهارات العالية تعزز إتخاذ قرارات علمية ورشيدة، بينما يؤثر نمط القيادة (مثل الديمقراطي أو السلطوي) في سرعة وجودة القرارات (العنزي، 2021).

أبرز ملامح العلاقة بين المهارات الإدارية ونمط إتخاذ القرار تركيز على المهارات الفكرية ونمط القرار الاستراتيجي عبر إتخاذ قرارات مبنية على دراسة شاملة، تحليلات للبيئة، والقدرة على التعامل مع الظروف المعقدة. وأيضاً المهارات الإنسانية العالية (التواصل، الذكاء العاطفي) تقود القائد إلى نمط إتخاذ قرار جماعي وتشاركي (ديمقراطي)، مما يزيد من قبول الموظفين للقرار ويقلل المقاومة. من خلال الخبرة الفنية والقرارات المبرمجة (الموكلي، 2024)

ثالثاً: تعتبر الثقافة التنظيمية هي "الروح" التي توجه كيفية إتخاذ القرارات داخل أي مؤسسة، فالعلاقة بينهما تكاملية وطرديّة؛ حيث تُحدد قيم المؤسسة من يملك سلطة القرار وكيف يتم تنفيذه. عبر تطبيق الثقافات التي تقدر التسلسل الإداري، يكون نمط إتخاذ القرار انفرادياً من الأعلى إلى الأسفل. التركيز هنا يكون على الالتزام بالقواعد والتحكم. عبر تتبنى نمطاً جماعياً في إتخاذ القرار، حيث يشارك الموظفون بآرائهم، مما يزيد من ولائهم للقرار النهائي. تدعم الثقافة نمط إتخاذ القرار السريع واللامركزي، حيث يُسمح للموظفين بالمخاطرة والتجربة دون خوف من الفشل (الغامدي، 2023).

2.5 المبحث الرابع: الدراسات المرجعية:

عرض وتحليل الدراسات السابقة ذات الصلة بغرض عرض إطار نظري للبحث، وتم عرض

الدراسات السابقة حسب التسلسل الزمني من الاحداث الي الاقدم كما يلي:

1	الدراسة الاولى
عنوان الدراسة	, أثر الأنماط القيادية في اتخاذ القرار دراسة حالة للمؤسسة الوطنية للملاحة الجوية بمطار تندوف
المؤلف والسنة	دراسة (موسي نورالدين ومعماري زكريا، 2025)
اهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير أنماط القيادة الإدارية (الاستبدادية، الديمقراطية، المتساهلة) على عملية صنع القرار، ومدى تقبل المرؤوسين للقرارات وتنفيذها.
منهجية الدراسة	ولتحقيق هذا الهدف، تم إعداد استبيان وتوزيعه على 24 موظفا في الشركة الوطنية للملاحة الجوية بمطار تندوف.
اهم النتائج	أظهرت نتائج الدراسة وجود أنماط مختلفة من القيادة الإدارية في الشركة، وأن النمط الديمقراطي له تأثير إيجابي كبير على عملية صنع القرار، بينما النمط المتساهل ذو أهمية ضئيلة، في حين أن النمط الاستبدادي له تأثير سلبي
أوجه الشبه مع الدراسة الحالية	تشابه متغير الدراسة المستقل والتابع والمنهج المستخدم في كلا الدراستين " المنهج الوصفي التحليلي" واستخدمتا نفس أداة جمع المعلومات "الاستبيان)

أوجه الاختلاف عن الدراسة الحالية	اختلفت الدراستين في المتغير الوسيط بالإضافة الي اختلاف عينة ومجتمع الدراسة وكذلك مجال التطبيق في قطاع النقل الجوي بينما الدراسة الحالية طبقت في القطاع الصحي الحكومي ومكان تطبيق الدراسة في سوريا بينما الدراسة الحالية في المملكة العربية السعودية
2	الدراسة الثانية
عنوان الدراسة	تصور مقترح لتأثير القيادة الرقمية على جودة القرارات الإدارية: الدور الوسيط للتحويل الرقمي - دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات المصرية
المؤلف والسنة	دراسة محمد (2025)
اهداف الدراسة	يهدف هذا البحث إلى بناء تصور مقترح لتأثير القيادة الرقمية على جودة القرار الإداري، مروراً بأبعاد التحويل الرقمي (البعد التقني، والبعد البشري، والبعد التنظيمي) كمتغير وسيط في شركات الاتصالات المصرية.
منهجية الدراسة	تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي اختار الباحث عينة عشوائية بسيطة، بلغ حجمها 273 فرداً موزعين على فئتين عمريتين
اهم النتائج	أن للقيادة الرقمية تأثيراً إيجابياً ذا دلالة إحصائية على كل من التحويل الرقمي وجودة القرارات الإدارية في شركات الاتصالات المصرية.
أوجه الشبه مع الدراسة الحالية	تشابه متغيرات الدراسة المستقل والتابع وكذلك أداة جمع البيانات والمنهج المستخدم والهدف العام من الدراسة
أوجه الاختلاف عن الدراسة الحالية	تختلف الدراسة في ابعاد المتغير المستقبل القطاع المطبق فيه الدراسة وهو القطاع الاتصالات وكذلك ابعاد المتغير التابع وايضا بالإضافة الي مكان الدراسة هو مصر والدراسة الحالية في المملكة العربية السعودية

3	الدراسة الثالثة
عنوان الدراسة	أثر استخدام استراتيجية مشاركة الموظفين في صنع القرار في برامج التغيير على الرضا الوظيفي لدى موظفي وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان بالرياض
المؤلف والسنة	دراسة (الموكلي، 2024)
اهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر استخدام استراتيجيات مشاركة الموظفين في صنع القرار في برامج التغيير على الرضا الوظيفي لدى موظفي وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان في المملكة العربية السعودية.
منهجية الدراسة	تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي تم تطبيق الدراسة على عينة عشوائية من الموظفين بلغ عددهم (288) موظفا من منطقة الرياض، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وتألقت من ثلاثة محاور
اهم النتائج	توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها أن المتوسط العام لتأثير مشاركة الموظفين في صنع القرار على الرضا الوظيفي مرتفع
أوجه الشبه مع الدراسة الحالية	تشابه متغير الدراسة التابع والمنهج المستخدم في كلا الدراستين " المنهج الوصفي التحليلي " واستخدمتا نفس أداة جمع المعلومات "الاستبيان" ومكان تطبيق الدراسة في المملكة العربية السعودية
أوجه الاختلاف عن الدراسة الحالية	اختلفت الدراستين في المتغير المستقل بالإضافة إلى اختلاف عينة ومجتمع الدراسة وكذلك مجال التطبيق في قطاع الاسكان شركة بينما الدراسة الحالية طبقت في القطاع الصحي الحكومي
4	الدراسة الرابعة

عنوان الدراسة	المهارات الإدارية وتأثيرها في إدارة الصراع التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الأفراد العاملين في هيئة الطرق والجسور ومصارف المياه والنقل بولاية الخرطوم
المؤلف والسنة	دراسة (يوسف، 2023)
اهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى التعرف على المهارات الإدارية وتأثيرها في إدارة الصراع التنظيمي/ دراسة استطلاعية لآراء عينة من الأفراد العاملين في هيئة الطرق والجسور ومصارف المياه والنقل بولاية الخرطوم.
منهجية الدراسة	اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسة في جمع بياناتها الأولية. استخدمت الدراسة أسلوب العينة العشوائية حيث تم توزيع عدد (30) استمارة على عدد من العاملين برئاسة الهيئة بنسبة استرجاع بلغت (88%) من مجموع العاملين برئاسة الهيئة البالغ عددهم (84) موظف. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وبرنامج SPSS في تحليل بياناتها الأساسية. ت
اهم النتائج	وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الإدارية (الإدراكية، الفنية والإنسانية) وإدارة الصراع التنظيمي بهيئة الطرق والجسور ومصارف المياه والنقل بولاية الخرطوم. أن قلة الموارد وندرتها تؤدي إلى نشو ظاهرة الصراع التنظيمي بالمنظمات
أوجه الشبه مع الدراسة الحالية	المتغير المستقل في كلا الدراستين واحد (المهارات الادارية) كما ان كلا الدراستين استخدمتا المنهج الوصفي التحليلي وأيضا اتفقتا على استخدام الاستبانة كأساس لجمع البيانات وكلاهما ناقش المتغير الوسيط المتمثل في البعد التنظيمي
أوجه الاختلاف عن الدراسة الحالية	اختلف المتغير التابع (نمط إتخاذ القرار) بالإضافة الي اختلاف عينة ومجتمع الدراسة واختلف الهدف الرئيسي للدراسة والأساليب الاحصائية المستخدمة في كل منهما ومكان

وقطاع الدراسة في الطرق والجسور في السودان بينما الدراسة الحالية في القطاع الصحي في المملكة العربية السعودية	
الدراسة الخامسة	5
تأثير القيادة الإدارية على أداء تجربة المريض: دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريين في مديرية الشؤون الصحية بجدة	عنوان الدراسة
دراسة (الغامدي، 2023)	المؤلف والسنة
الهدف العام من هذا البحث هو دراسة تأثير القيادة الإدارية على أداء تجربة المريض. تألفت عينة الدراسة من جميع أفراد المجتمع، نظرا لصغر حجمها	اهداف الدراسة
تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ونظرا لصغر حجمها، حيث بلغ عددهم (110) إداريين بمديرية الشؤون الصحية بجدة، تم اختيارهم بطريقة العينة المنظمة عام 1444هـ وبعد توزيع قائمة الاستبيان عبر جوجل درايف	منهجية الدراسة
توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين توفير الإمكانيات المادية والمعينه للكادر الإداري وأداء إدارة تجربة المريض للكادر الإداري بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة جدة	اهم النتائج
المتغير المستقل في كلا الدراستين واحد (المهارات الادارية) كما ان كلا الدراستين استخدمتا المنهج الوصفي التحليلي وكلاهما تمت في الجهات الصحية الحكومية في المملكة العربية السعودية	أوجه الشبه مع الدراسة الحالية
اختلف المتغير التابع (أداء تجربة المريض) بالإضافة الي اختلاف عينة ومجتمع الدراسة واختلف الهدف الرئيسي للدراسة والأساليب الاحصائية المستخدمة في كل منهما	أوجه الاختلاف عن الدراسة الحالية

6	الدراسة السادسة
عنوان الدراسة	أثر القيادة التحويلية على صنع القرارات الإدارية في المؤسسة الأمنية (دراسة تطبيقية على شرطة منطقة مكة المكرمة)
المؤلف والسنة	دراسة (الغامدي، ال ناصر، 2022)
اهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق هدف أساسي، يتمثل في التعرف أثر القيادة التحويلية على صنع القرارات الإدارية في المؤسسة الأمنية من خلال دراسة تطبيقية على شرطة منطقة مكة المكرمة
منهجية الدراسة	اعتمد الباحث على المنهج في المنهج الوصفي التحليلي الذي يتناسب وطبيعة موضوع أثر القيادة التحويلية على صنع القرارات الإدارية في المؤسسة الأمنية "دراسة تطبيقية على شرطة منطقه مكة المكرمة"، وام استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة لاختبار فرضيات الدراسة
اهم النتائج	أن جوهر القيادة التحويلية يرتكز على القدرة على مواءمة الوسائل مع الغايات، وتشكيل وإعادة تشكيل المؤسسات لتحقيق أغراض إنسانية عظيمة وتطلعات أخلاقية، ويقوم هذا النمط القيادي على إدراك الحاجات الظاهرة والكامنة للمرؤوسين، والعمل على إشباع تلك الحاجات، واستثمار أقصى طاقات المرؤوسين بهدف تحقيق تغير مقصود في المؤسسة الأمنية
أوجه الشبه مع الدراسة الحالية	تشابه متغيرات الدراسة التابع والقطاع المطبق فيه الدراسة وهو القطاع الحكومي وكذلك أداة جمع البيانات ونفس المنهج العلمي وكلاهما تمت في المملكة العربية السعودية

7	الدراسة السابعة
عنوان الدراسة	أثر القيادة الإدارية في عملية إتخاذ القرارات في الشركات الصناعية الاردنية
المؤلف والسنة	دراسة (الخليفات، 2022)
اهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى قياس أثر القيادة الإدارية في عملية إتخاذ القرار بعناصرها: التحويلية، التبادلية، الأخلاقية،
منهجية الدراسة	من أجل القيام بذلك فقد تم تصميم أداة الدراسة (الاستبانة) وتوزيعها على عينة عشوائية طبقية مكونة من ١٠٠ موظف من فئة الإدارات العليا في الشركات الصناعية الأردنية، وقد تم استرجاع ٣٦ استبانة صالحة للتحليل الإحصائي أي بنسبة استرداد تساوي 36%، وبعد إجراء التحليل الإحصائي اللازم واختبار الفرضيات باستخدام برمجية الحزمة الإحصائية للعلوم الاحصائية SPSS
اهم النتائج	وجود أثر ضعيف للأساليب القيادية على عملية إتخاذ القرار الإداري في الشركات الصناعية الأردنية، ألا أن الدراسة أظهرت وجود أثر ضعيف للأسلوب التحويلي على عملية إتخاذ القرار الإداري للشركات الصناعية الأردنية، كما أظهرت الدراسة أيضا وجود أثر ضعيف جدا للأسلوب التبادلي على عملية إتخاذ القرار الإداري للشركات الصناعية الأردنية
أوجه الشبه مع الدراسة الحالية	تشابه متغيرات الدراسة المستقل والتابع والمنهج المستخدم والمطبق فيه الدراسة وكذلك أداة جمع البيانات والمنهج المستخدم وتشابه نتائج كلا الدراستين الي حد كبير
أوجه الاختلاف عن الدراسة الحالية	تختلف الدراسة في ابعاد المتغير الوسيط وكذلك ابعاد المتغير التابع وايضا بالإضافة الي مكان الدراسة هو الاردن والدراسة الحالية في المملكة العربية السعودية وأيضا الدراسة مطبقة في الشركات الصناعية بينما الدراسة الحالي في القطاع الصحي

الدراسة الثامنة	8
أثر المهارات الشخصية على جودة تقديم الخدمات الصحية في قطاع غزة (اتحاد لجان العمل الصحي)	عنوان الدراسة
دراسة (الشوا، 2021)	المؤلف والسنة
تهدف هذه الدراسة إلى تحديد أثر المهارات الشخصية الإدارية بأبعادها المختلفة (التواصل، إدارة الأزمات، العمل الجماعي، التفاوض، التخطيط، جودة القرارات، ومهارات القيادة) على تحسين جودة تقديم الخدمات الصحية في قطاع غزة	اهداف الدراسة
اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة هذه الظاهرة، ووصف طبيعتها، ودراسة العلاقة بين أبعادها وأسبابها ومنهجياتها. واستخدمت الدراسة أساليب مختلفة لجمع البيانات، منها الاستبيانات والمقابلات وكانت عينة الدراسة مكونة من 200 موظف في القطاع الصحي	منهجية الدراسة
أهمها وجود أثر معنوي إيجابي ذو دلالة إحصائية للمهارات الإدارية الناعمة في تحسين جودة الخدمات الصحية المقدمة في المحافظات الجنوبية بالتطبيق على اتحاد لجان العمل الصحي،	اهم النتائج
تشابه متغيرات الدراسة المستقل والتابع والقطاع المطبق فيه الدراسة وهو القطاع الحكومي وكذلك أداة جمع البيانات والمنهج المستخدم	أوجه الشبه مع الدراسة الحالية
تختلف الدراسة في ابعاد المتغير المستقبل وكذلك ابعاد المتغير التابع وايضا بالإضافة الي مكان الدراسة هو فلسطين والدراسة الحالية في المملكة العربية السعودية	أوجه الاختلاف عن الدراسة الحالية

9	الدراسة التاسعة
عنوان الدراسة	الانماط الشخصية الادارية وعلاقتها بأنموذج كارنيجي في إتخاذ القرار: الجامعة التقنية الوسطى أنموذجا بالعراق
المؤلف والسنة	دراسة (علوي، 2021)
اهداف الدراسة	يركز البحث إلى قياس العلاقة الارتباط بين الأنماط الشخصية الإدارية بأبعادها (العصامية – الجماهيرية - الإدارية - العبقرية) وأنموذج كارنيجي في إتخاذ القرار بأبعاده (بيئة عدم التأكد - صراع - تأسيس التحالفات – البحث - القرار الاكتفائي).
منهجية الدراسة	واعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية، ضلا عن المقابلات الشخصية. حيث تم توزيع الاستبيانات على عينة قصدية مكونة، من (105) مفردة، واعتمد الباحث (المنهج الوصفي التحليلي) لجمع المعلومات وتحليلها واستخدام برنامج SPSS لاستخراج نتائج الاستبيان
اهم النتائج	جود علاقات ارتباط متنوعة بين الأنماط الشخصية الأربعة وأبعاد أنموذج كارنيجي إذ حققت الشخصية العصامية بوصفها النمط السائد لأنها حققت أعلى ارتباط. في حين حققت ممارسات الشخصية الجماهيرية قيمة ارتباط الأقل من بين قيم معاملات الارتباط الأربعة
أوجه الشبه مع الدراسة الحالية	تشابه متغيرات الدراسة المستقل والتابع ولكنها تختلف في المتغير الوسيط كلا الدراستين استخدمتا نفس أداة جمع والمعلومات وكذلك نفس المنهج العلمي
أوجه الاختلاف عن الدراسة الحالية	تختلف الدراسة في ابعاد المتغير الوسيط (بأنموذج كارنيجي) واختلاف عينة ومجتمع الدراسة ومكان الدراسة والأساليب الإحصائية المطبقة وكذلك الدراسة الحالية طبقت في العراق والدراسة الاساسية في المملكة العربية السعودية

10	الدراسة العاشرة
عنوان الدراسة	أثر الاتصالات الإدارية على تحقيق قرارات إدارية فعّالة في وزارة العدل الكويتية
المؤلف والسنة	دراسة (العنزي، 2021)
اهداف الدراسة	تهدف هذه الدراسة إلى دراسة دور الاتصالات الإدارية في تحقيق قرارات إدارية فعّالة في وزارة العدل الكويتية، وتحديد مستوى الكفاءة الإدارية للاتصالات المستخدمة وأثرها في تحديد خصائص المعلومات الناتجة عن تحقيق فعالية القرارات الإدارية
منهجية الدراسة	تكوّن مجتمع الدراسة من جميع موظفي الإدارة العامة في وزارة العدل بدولة الكويت، وتم استخدام عينة كلية وتوزيعها، وتم استرداد (125) استبانة، قام الباحث بتطوير استبانة مكونة من (35) فقرة، موزعة على خمسة مجالات
اهم النتائج	جود أثر لأنماط وأساليب ومهارات الاتصال الإداري في وزارة العدل الكويتية لتوفير معلومات تتميز بالتوقيت المناسب والدقة والشمولية والوضوح والمرونة وسهولة الوصول..
أوجه الشبة مع الدراسة الحالية	المتغير التابع في كلا الدراستين يدور حول (القرار الإداري) كما ان كلا الدراستين استخدمتا المنهج الوصفي التحليلي وكلاهما تمت في الجهات الحكومية
أوجه الاختلاف عن الدراسة الحالية	استخدمت الدراسة المتغيرات الديموغرافية لقياس تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع بالإضافة الي اختلاف عينة ومجتمع الدراسة وكذلك مجال التطبيق في القطاعي الامني في الكويت بينما الدراسة الحالية طبقت في القطاع الصحي في المملكة العربية السعودية
11	الدراسة الحادية عشر

عنوان الدراسة السادسة	أنماط القيادة الإدارية وعملية إتخاذ القرار (دراسة تحليلية)
المؤلف والسنة	دراسة (بن سليم 2021)
اهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين أنماط القيادة الثلاثة (الديمقراطي، الحر، الديكتاتوري) وعملية إتخاذ القرار داخل المنظمة.
منهجية الدراسة	تم اختيار عينة الدراسة باستخدام بطريقة المسح الشامل. حيث استخدم أسلوب الإحصاء الوصفي في تحليل البيانات المجمعة، وفي ضوء ذلك جرى تحليل البيانات باستخدام الحزمة الإحصائية (SPSS).
اهم النتائج	تستمد القيادة الإدارية أهميتها من قدرتها على الاستغلال الأمثل لمقومات المنظمة ومواردها في رفع الأداء وذلك من خلال استخدام أنماط قيادية تتسم بالفعالية وتلاءم مع الظروف الفعلية للعمل والإنتاج داخل المنظمة
أوجه الشبة مع الدراسة الحالية	تشابه متغيرات الدراسة التابع (إتخاذ القرار) اداة جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة في كلا الدراستين وكذلك معظم النتائج
أوجه الاختلاف عن الدراسة الحالية	تختلف الدراسة في المتغير المستقل (أنماط القيادة) وكذلك المنهجية المستخدمة "الوصفي المسحي الشامل" مكان تطبيق في ليبيا والدراسة الحالية في قطاع الصحة السعودي
12	الدراسة الثانية عشر
عنوان الدراسة السادسة	دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي (جامعة صلاح الدين أنموذجا)
المؤلف والسنة	دراسة (النقشبندي، 2020)

اهداف الدراسة	الهدف من البحث هو تسليط الضوء على دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي (جامعة صلاح الدين أنموذجا) من خلال مراجعة الادبيات في مجال الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي
منهجية الدراسة	تتكون العينة من 70 استمارة وقد كانت 62 منها صالحة للتحليل، حيث تم استخدام أداة القياس لتحليل الاستبيان من خلال البرامج الإحصائية SPSS بواسطة مقياس ليكرت
اهم النتائج	وجود تأثير إيجابي لأبعاد الثقافة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي مع وجود علاقة إيجابية قوية ومعنوية بين أبعاد الثقافة التنظيمية وبين تحقيق الرضا الوظيفي
أوجه الشبه مع الدراسة الحالية	تشابه متغيرات الدراسة الوسيط (الثقافة التنظيمية) اداة جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة في كلا الدراستين وكذلك التوصيات الخاصة بالدراسة
أوجه الاختلاف عن الدراسة الحالية	تختلف الدراسة في المتغير التابع (أنماط القيادة) والمتغير المستقل (المهارات الإدارية) وكذلك المنهجية المستخدمة " الوصفي المسحي الشامل "مكان تطبيق في العراق والدراسة الحالية في قطاع الصحة السعودي

2.6 التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة، تشير هذه الدراسات إلى أن النمط القيادي الديمقراطي هو الأكثر تأثيراً إيجابياً في إتخاذ القرار في المقابل يتسم الأوتوقراطي بتقليل المشاركة وضعف القبول بينما يؤدي النمط المتساهل إلى غياب التنظيم هذه النتائج تبرز امي النمط القيادي المناسب في تعزيز الكفاءة وتحقيق الأهداف المؤسسية.

و لاحظ الباحث أن هذه الدراسات قد تناولت بعض محاور الدراسة الحالية المتمثلة في المتغير المستقل ودراسات تناولت المتغير التابع ودراسات قد تناولت كلا المتغيرين ولكن ليس بطريقة مباشرة الا إن معظم تلك الدراسات لم تتطرق إلى العلاقة المباشرة لأثر المهارات الادارية على أنماط إتخاذ القرار: على المؤسسات الحكومية الخدمية في القطاع الصحي بالمنطقة الشرقية حيث يعتبر الدراسة من الدراسات القلائل التي تم اجرائها علي المؤسسات الخدمية في القطاع الصحي التي تناولت كلا المتغيرين بالإضافة الي المتغير الوسيط الخاص بالثقافة التنظيمية مما يفتح الطريق نحو اجراء المزيد من الدراسات حول هذا الموضوع عند تناول القطاع الصحي الحكومي بالدراسة سواء تناولت تلك الدراسات احدى متغيرات الدراسة الحالية واطافة متغيرات جديدة من اجل تطوير أثر المهارات الإدارية على أنماط إتخاذ القرار لدى مديري المرافق الصحية في المنطقة الشرقية بالسعودية

نلاحظ أن الدراسات السابقة في مجملها ركزت على عدد من الأمور المشتركة التي من شأنها إيضاح أثر المهارات الإدارية على أنماط إتخاذ القرار لدى مديري المرافق الصحية في المنطقة الشرقية بالسعودية وذلك من خلال بيان أثر محددات الثقافة التنظيمية باعتبارها المحددات الوسيطة والعناصر الأهم في تلك اختيار النمط المناسب في عملية إتخاذ القرار الإداري

وقد تناولت الدراسة العديد من الدراسات السابقة ابعاد ومحددات المتغير المستقل دور المهارات بأبعادها (إدارة الوقت – وإدارة الافراد – إدارة الاجتماعات) الادارية بالتحليل والدراسة ومن اهم تلك الدراسات كانت دراسة (موسي نورالدين ومعماري زكريا، 2025) حيث أظهرت نتائج الدراسة وجود أنماط مختلفة من القيادة الإدارية في الشركة، وأن النمط الديمقراطي له تأثير إيجابي كبير على عملية صنع القرار، بينما النمط المتساهل ذو أهمية ضئيلة، في حين أن النمط الاستبدادي له تأثير سلبي. ودراسة (محمد، 2025) حيث توصلت أن للقيادة الرقمية تأثيرا إيجابيا ذا دلالة

إحصائية على كل من التحول الرقمي وجودة القرارات الإدارية في شركات الاتصالات المصرية. ودراسة (المواكبي، 2024) حيث توصلت إلى عدة نتائج، أهمها أن المتوسط العام لتأثير مشاركة الموظفين في صنع القرار على الرضا الوظيفي مرتفع. ودراسة (يوسف، 2023) والتي توصلت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الإدارية (الإدراكية، الفنية والإنسانية) وإدارة الصراع التنظيمي ببيئة الطرق والجسور ومصارف المياه والنقل بولاية الخرطوم. أن قلة الموارد وندرتها تؤدي إلى نشو ظاهرة الصراع التنظيمي بالمنظمات

ودراسة (الغامدي، 2023) توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين توفير الإمكانيات المادية والمعنوية للكادر الإداري وأداء إدارة تجربة المريض للكادر الإداري بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة جدة. ودراسة (الخليفات، 2022) توصلت إلى وجود أثر ضعيف للأساليب القيادية على عملية إتخاذ القرار الإداري في الشركات الصناعية الأردنية، ألا أن الدراسة أظهرت وجود أثر ضعيف للأسلوب التحويلي على عملية إتخاذ القرار الإداري للشركات الصناعية الأردنية، كما أظهرت الدراسة أيضا وجود أثر ضعيف جدا للأسلوب التبادلي على عملية إتخاذ القرار الإداري للشركات الصناعية الأردنية وغيرها من الدراسات وقد تناولت الدراسة العديد من الدراسات السابقة الخاصة بالمتغير التابع الخاص بأنماط إتخاذ القرار بأبعاده (الأوتوقراطي والديموقراطي والحر) بالتحليل والدراسة

2.6.1 أوجه الاتفاق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

- الاتفاق على أن أنماط إتخاذ القرار الإداري له علاقة طردية بممارسات ومحددات إدارة الموارد البشرية.
- تأثير الثقافة التنظيمية على أنماط إتخاذ القرار بشكل ملحوظ. دراسة (المري، 2024)

- وجود عوامل وخصائص تؤدي إلى ارتفاع أو انخفاض مستوى المهارات الادارية يتوقف على دور الموارد البشرية دراسة (غانم، 2023)

2.6.2 الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

اختلاف ابعاد الدراسة الحالية والتي تضمن ابعاد ((إدارة الوقت – وإدارة الافراد – إدارة الاجتماعات) على انماط إتخاذ القرار بأبعاده (الأوتوقراطي والديموقراطي والحر) في موجود متغير وسيط الثقافة التنظيمية بأبعاده (القيم والمعتقدات والأعراف) والتي تشابه جزئيا مع ابعاد الدراسات السابقة التي تناول ابعاد الأنماط القيادية مثل ((الأوتوقراطي والديموقراطي والحر) العديد من الدراسات السابقة تناولت أثر المهارات الإدارية على علي متغيرات مختلفة غير أداء العاملين مثل أداء تجربة المريض مثل دراسة (الغامدي، 2023) ودراسة (غانم، 2023) والتي تناولت أثر المهارات الشخصية على جودة تقديم الخدمات الصحية وغيرها من الدراسات اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تناولها لأبعاد المهارات الادارية الممثلة في (إدارة الوقت – وإدارة الافراد – إدارة الاجتماعات) وهو ما يمثل المحور الرئيسي للفجوة البحثية للدراسة الحالية

الاختلاف في مكان تطبيق الدراسة حيث يتم تطبيق الدراسة على المؤسسات الحكومية الخدمية بالقطاع الصحي بالمنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية

2.6.3 الفجوة البحثية:

تتمثل الفجوة البحثية في هذه الدراسة في نقص الأدلة الدقيقة للربط بين ابعاد كل من متغيرات الدراسة المستقل المثل في ((إدارة الوقت – وإدارة الافراد – إدارة الاجتماعات) والتابع ممثلا في ابعاد (الأوتوقراطي والديموقراطي والحر) حول دور المهارات الادارية في نمط إتخاذ القرار

في المؤسسات الصحية بالمنطقة الشرقية خصوصاً في السياق المحلي للمملكة العربية السعودية. على الرغم من وجود دراسات تناولت اثر المهارات الإدارية على نمط إتخاذ القرار في بيئات العمل مختلفة وفي أنشطة مختلفة في مجتمع وعينة الدراسة حتى نشاط تلك المؤسسات، فإن معظم هذه الدراسات لا تركز بشكل كافٍ على كيفية تأثير ابعاد المتغير المستقل مثل (إدارة الوقت – وإدارة الافراد – إدارة الاجتماعات) على المتغير التابع (نمط إتخاذ القرار) وأبعاده في وجود متغير وسيط الثقافة التنظيمية بأبعادها (القيم والمعتقدات والأعراف) وهو ما يعتبر الفجوة البحثية لتلك الدراسة وبالتالي، ومن خلال تحليل أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة التأثير الإيجابي للمهارات الادارية علي أكثر من متغير ممثلة في القيادة التحويلية وعملية إتخاذ القرار وصنع القرار وأداء تجربة المريض والصراع التنظيمي ولكن من خلال ابعاد تختلف عن ابعاد الدراسة الحالية وهو ما ساعد إلى بيان الفجوات البحثية الحالية بوضوح من خلال تناول ابعاد محددة ممثلة في إدارة الوقت – وإدارة الافراد – إدارة الاجتماعات). ومن خلال هذا التحليل يتم صياغة الفجوة البحثية التي ستعمل الدراسة الحالية على سدها تفتقر الأدبيات الحالية إلى فهم معمق حول العوامل المؤثرة في التأثير على نمط إتخاذ القرار من خلال أدوات وابعاد المتغير الوسيط (الثقافة التنظيمية) بأبعادها (القيم والمعتقدات والأعراف). هذه الفجوة تفتح المجال لإجراء دراسة شاملة تهدف إلى تسليط الضوء على العلاقة ابعاد كل من المتغير التابع والمستقل.

2.6.4 الإطار المرجعي.

- تتقاطع نتائج الدراسات السابقة مع الإطار النظري لهذه الدراسة، حيث تؤكد أهمية مشاركة المرؤوسين في صنع القرار. لتعزيز القبول والتنفيذ
- يمكن الاستفادة من نتائج الدراسات في تقديم توصيات محددة للمرافق الصحية بالمنطقة الشرقية لتحسين. نماذج القيادة الحالية

المراجع:

المراجع العربية

- الأحمري، وفاء عبد الله علي (2022)، درجة تطبيق وظائف القيادة الرقمية في مكتب التعليم بمحافظة خميس مشيط ومعوقات تطبيقها من وجهة نظر المشرفات التربويات مجلة جامعة حفر الباطن للعلوم التربوية والنفسية، 4، ص 371 - .
- الموكل، 2024. أثر استخدام استراتيجية مشاركة الموظفين في صنع القرار في برامج التغيير على الرضا الوظيفي لدى موظفي وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان بالرياض.
- الغامدي. 2023. تأثير القيادة الإدارية على أداء تجربة المريض: دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريين في مديرية الشؤون الصحية بجدة.
- ال ناصر، الغامدي. 2022. أثر القيادة التحويلية على صنع القرارات الإدارية في المؤسسة الأمنية (دراسة تطبيقية على شرطة منطقة مكة المكرمة). مجلة العلوم التجارية والمالية.
- الشوا، محمد. 2021. أثر المهارات الشخصية على جودة تقديم الخدمات الصحية في قطاع غزة (اتحاد لجان العمل الصحي).
- العنزي. 2021. أثر الاتصالات الإدارية على تحقيق قرارات إدارية فعّالة في وزارة العدل الكويتية.
- بن سليم. 2021. أنماط القيادة الإدارية وعملية إتخاذ القرار (دراسة تحليلية). محلة العلوم الإدارية والمالية.
- الربيعي، حسام. (2019). قادة بلا سمات: نظرية السمات القيادية وأثرها في صناعة القرار. جامعة النيلين، أطروحة ماجستير، جامعة النيلين، الخرطوم - السودان
- علوي، 2021. الانماط الشخصية الادارية وعلاقتها بأنموذج كارنيجي في إتخاذ القرار: الجامعة التقنية الوسطى أنموذجا بالعراق.
- غالب، ألاء عبد الكريم، وجسام، أنفال هادي (2024) القيادة الرقمية ودورها في تنمية التسويق السيبراني دراسة استطلاعية لعينة من المنظمات التسويقية الرقمية، مجلة الغري
- للعلوم الاقتصادية والادارية 20، ص 150-152.
- فاضل، سهيلة محمد (2023)، القيادة الرقمية كمدخل لمعالجة البدانة التنظيمية وفقا لبيئة العمل الإلكتروني، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، ص 849 - 880

— كمال، حنان البدري، ومحمود، حنان عبد الستار (2022) ، القيادة الرقمية مدخل لتعزيز المرونة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان، المجلة التربوية بكلية التربية بسوهاج.

— وهيبة مقدم (2020). الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة من خلال لوحة القيادة. مذكرة لنيل شهادة ماجستير تخصص إدارة وأعمال جامعة الملك سعود.

— محمد، دعاء رمضان على. (2025). تصور مقترح لتأثير القيادة الرقمية على جودة القرارات الإدارية: الدور الوسيط للتحويل الرقمي - دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات المصرية. كلية التجارة. جامعة جنوب الوادي.

— مجيد، أحمد رجب معيش (2024) ، القيادة الرقمية وتأثيرها في الحد من ظاهرة البدانة التنظيمية: دراسة تحليلية لموظفي مديرية بلدية الفلوجة، مجلة الدراسات المستدامة، 6، ص 1574 – 15.

— هلسه، محمد، (2020). "أثر إدارة الوقت على أداء العاملين في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية: دراسة تطبيقية على مديرية تربية بيت لحم". مجلة جامعة فلسطين.

المراجع الأجنبية المقترحة.

- Agrawal, P.; Narain, R. and Ullah, I. (2020). Analysis of barriers in implementation of digital transformation of supply chain using interpretive structural modelling approach. Journal of Modelling in Management, 15, 297–
- Abidin, A. Z. (2023). The influence of digital leadership and digital collaboration on the digital skill of manufacturing managers in Tangerang, International Journal of Artificial Intelligence Research, 6(1), PP.1-8.
- Almehrzi, S.A.S. and Sulaiman, I.F. (2022). The Impact of Digital Transformation on Developing Managerial Skills: A Study by The Ministry of Interior in the (UAE). International E-Journal of Advances in Social Sciences, 8(24), 639-958.
- Adama, H. E., & Okeke, C. D. (2024). Digital transformation as a catalyst for business model innovation: A critical review of impact and implementation strategies, Magna Scientia Advanced Research and Reviews, 10(02),

- Akbari, M., Kok, S. K., Hopkins, J., Frederico, G. F., Nguyen, H., & Alonso, A. D. (2024). The changing landscape of digital transformation in supply chains: impacts of industry 4.0 in Vietnam, *The international journal of logistics management*, 35(4), PP. 1040-1072
- Alzuod, M.A.; Ghaith, M.M.; AL Shibli, A.H. and Tunis, W. (2023). The Impact of Digital Transformation on Achieving Strategic Agility: A Case Study: Jordan Customs. In *Artificial Intelligence (AI) and Finance*, pp. 25-33. Cham: Springer Nature Switzerland.
- Anis, A. (2023). Blockchain in accounting and auditing: unveiling challenges and unleashing opportunities for digital transformation in Egypt, *Journal of Humanities and Applied Social Sciences*, 5(4), PP. 359-380.
- Efa, Wahyu Pasty anitya's et al. (2023). The Role of Information Technology in Improving Human Resources Career Development. *Journal Technology Dan System Informs Basins*, Vol 5 No 3.
- Elvira, Hazin et al. (2024). The Influence of Digital Mindset, Digital Competence, and Leadership Style on Employee Career Development. *Siber International Journal of Education Technology*, Vol. 1 No. 3.
- Fahle, M.; Aljunied, M. & Saniuk, S. (2022). "Leadership Style and Hospital Performance: Empirical Evidence from Indonesia", *Frontiers Journal*, 1
- Federal Medical Centre, Private Health Institutions", *Lapwai Journal of Management Science*, 38.
- Thip waterpot Jana, S. (2021). Digital Transformation of Accounting Firms: The Perspective of Employees from Quality Accounting Firms in Thailand University, Thailand. ISSN 2651-1762, 22(1).