

مشروع خطة الأطروحة

العنوان باللغة العربية:

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

ب. العنوان باللغة الإنجليزية:

The impact of managerial skills on decision-making patterns: The
mediating role of organizational culture among health 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

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 الادارية، باعتبارها ميزة مهمة إضافية (موكلي، 2024).

يعتبر صنع واتخاذ من الموضوعات ذات الأهمية الكبرى التي شغلت بال العلماء وبخاصة المشتغلين بعلم الاجتماع أو الإدارة أو النفس، أو السياسة، وتنطلق الأهمية من أمرين أساسيين: أمر أكاديمي وأمر مجتمعي ويتمثل الأمر الأكاديمي في افتقار الدراسات الاجتماعية بصفة عامة إلى دراسة عن مثل هذا الموضوع، كما يتمثل الامر المجتمعي في أهمية المجتمعات بالنسبة للقائمين على امرها من مخططين او منفذين مع تسابق المجتمعات خاصة النامية منها في الدخول في مضمار التنمية والتحديث، وحيث أن ثمة فرق بين كل من صنع القرار (الغامدي، 2023).

يعد اتخاذ القرار هو الاختيار والمحك للإدارة، فقدرات الإدارة العليا على الوصول إلى النهاية الصحيحة فيما يجب أن تفعله في موقف ما وفي تقديرها، ومهارتها في إقناع الأطراف الأخرى ذات العلاقة وقبول قراراتها التي اتخذته، على اعتبار أن هذه العوامل التي يمكن من خلالها تحقيق النجاح في القيادة وذلك ضمن الثقافة التنظيمية السائدة داخل بيئة العمل. (الخطيب، 2019).

أثبتت العديد من الدراسات والابحاث أن نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها يُقاس بمجموعة من المتغيرات، منها المهارات الإدارية بالإضافة الي استخدام نمط مناسب لاتخاذ القرار، وهذا ما تحاول هذه الدراسة إثباته. وتتجلى أهمية الثقافة التنظيمية من خلال الدور الذي تؤديه المورد البشرية في تلك المنظمات من دور رئيسي وهام في عمليات إدارة الوقت والافراد والاجتماعات، والتنفيذ نشاطات المنظمة لتلك الاستراتيجيات لتحقيق اهداف جميع الأطراف العاملة في المنظمة من المورد البشري والمنظمة (Fahle, & Saniuk, 2022).

فبقاء المنظمات في ظل بيئة تتميز بمنافسة تامة وعدم الاستقرار، مرهون بمدى دراسة سلوك أفرادها والتأثير فيهم، بالشكل الذي يؤدي إلى ولائهم ورضاهم عن العمل، هذا الذي يجعل الفرد يتحرك في حدود ومجال ذلك القدرة علي اتخاذ القرار والصلاحيات المخولة إليه، وتنعكس بذلك

مستويات الأداء لديه وفقاً لدرجات الرضا، إذ أن وجود مستويات مرتفعة من الرضا الوظيفي يؤثر إيجاباً على الأداء الفردي، وبالتالي على أداء المنظمة كلها (ال ناصر، 2022).

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 عامًا، بالإضافة إلى 120 مركزاً 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 طبقاً لها العاملون فيها؛ مما يجعل الثقافة التنظيمية عنصراً مؤثراً في نجاح الشركات بين منافسيها. وهذا ما يدفعها لخلق ثقافات تنظيمية منتجة تبنى من خلالها بيئة عمل إيجابية لأصحابها وموظفيها. (الشوا، 2020).

تهدف عملية اتخاذ جوهر العملية الإدارية في مستوياتها العليا والتنفيذية، على انجاز أن أي عمل إداري يحتاج إلى اتخاذ قرار، ونجاح هذا العمل يتوقف على المهارات الإدارية وأيضاً حسن اتخاذ القرار ضمن الثقافة السائدة في المرافق الصحية في المنطقة الشرقية ومن ثم يصبح الاهتمام بتحسين عملية اتخاذ القرار وترشيدها من جوهر اهتمام إدارة مديري تلك المرافق بتطوير وتنمية أساليب العمل بها، فكل وظيفة من وظائف الإدارة تشمل على عملية اتخاذ القرار الإداري.

وتهدف الدراسة بشكل أساسي إلى بيان أثر المهارات الإدارية على أنماط اتخاذ القرار من خلال الدور الوسيط للثقافة التنظيمية لدى مديري المرافق الصحية في المنطقة الشرقية بالسعودية.

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 (وهيبة، 2020).

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 الإدارية المواقف والسمات الشخصية، مهارات الاتصال، والمهارات الاجتماعية، والذكاء العاطفي، وأيضاً القدرة على إدارة الأفراد والوقت والاجتماعات وغيرها. وهذا يعني أن القائد أو المدير يجب أن يركز على الأشخاص. (العنزي، 2021).

لم يعد من الضروري فقط أن يتطلب أسلوب الإدارة أن تكون في خدمة الأشخاص التابعين ولكن من الضروري تعزيز إدارة تطوير الأفراد والفريق، ومساعدة المرؤوسين على النمو والتطور، والسعي إلى جعلهم أكثر تحفيزاً وتمكيناً. والتي تولد الالتزام والمشاركة والشعور بالانتماء إلى المنظمة عبر نشر ثقافة تنظيمية تدعم الاتجاه الإداري ونمط اتخاذ القرار. (Health (2013)

عملية اتخاذ القرارات جزء من الوظائف التخطيطية والتنسيقية وعمليات التوجه والرقابة والمتابعة. كما أن تتم في كل مستوى من المستويات التنظيمية وفي كل نشاط من أنشطة المنظمة، وأن عملية صنع القرار تتم في ظل ظروف التطبيق العملي للتخطيط التنموي، حيث نكون بصدد خطط طويلة المدى واسعة الانتشار، ومع تعدد وتداخل المشكلات والحاجات وعدم توافر المعلومات الكافية، تصبح مسألة الأولويات واتخاذ القرارات في غاية الأهمية (الدوسري، 2016).

أن الدراسات السابقة في مجملها ركزت على عدد من الأمور المشتركة التي من شأنها إيضاح أثر المهارات الإدارية على نمط اتخاذ القرار وقد تناولت الدراسة العديد من الدراسات السابقة ابعاد ومحددات المتغير المستقل دور المهارات بأبعادها (إدارة الوقت - وإدارة الافراد - إدارة الاجتماعات) الإدارية 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 اتخاذ القرار بأبعاده (الأوتوقراطي والديموقراطي والحر) بالتحليل والدراسة ومن اهم تلك الدراسات كانت دراسة (الموكلي، 2024) ودراسة (الغامدي، 2023).

على ضوء ما سبق يمكن صياغة التساؤل الرئيسي التالي:

ما أثر المهارات الإدارية بأبعادها (إدارة الوقت – إدارة الافراد – إدارة الاجتماعات) على أنماط اتخاذ 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؟

أسئلة البحث

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

- هل يوجد أثر ايجابي لمهارة إدارة الوقت على أنماط اتخاذ القرار بأبعاده (الأوتوقراطي والديموقراطي والحر) في موجود متغير وسيط الثقافة التنظيمية بأبعادها (القيم والمعتقدات والأعراف) في المرافق الصحية الحكومية بالمنطقة الشرقية .
- هل يوجد أثر ايجابي لمهارة إدارة الافراد على أنماط اتخاذ القرار بأبعاده (الأوتوقراطي والديموقراطي والحر) في موجود متغير وسيط الثقافة التنظيمية بأبعادها (القيم والمعتقدات والأعراف) في المرافق الصحية الحكومية بالمنطقة الشرقية .
- هل يوجد أثر ايجابي لمهارة إدارة الاجتماعات على أنماط اتخاذ القرار بأبعاده (الأوتوقراطي والديموقراطي والحر) في موجود متغير وسيط الثقافة التنظيمية بأبعادها (القيم والمعتقدات والأعراف) في المرافق الصحية الحكومية بالمنطقة الشرقية.
- ما هي السياسات والتوصيات التي يمكن أن تتبناها المؤسسات الحكومية لتحسين المهارات الإدارية في اختيار نمط اتخاذ القرار المناسب بناءً على نتائج البحث؟

أهمية الدراسة (النظرية والتطبيقية):

تنبع أهمية هذا البحث من حيث انه يدرس مدى أثر المهارات الإدارية على أنماط اتخاذ 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 والمطلوبة ودورها في تحديد ذلك نمط اتخاذ القرار المناسبة وأيضاً 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:

أولاً: الأهمية العلمية:

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 أجل 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 في المرافق الصحية الحكومية بالمنطقة الشرقية
- إبراز أهمية ممارسات إدارة تلك المؤسسات لبناء ثقافة تنظيمية فعالة، في إطار من القيم والمعتقدات والأعراف الخاصة ببيئة العمل.
- تحديد التحديات والصعوبات التي تواجه عملية اختيار نمط اتخاذ القرار المناسب واقتراح حلول للتغلب على هذه التحديات بما يساهم في تحسين المهارات الإدارية للمديرين.
- تحليل مدى تأثير المهارات الادارية والعوامل المؤثرة فيها الخاصة بالثقافة التنظيمية في القطاع الحكومي، وكيفية تأثير هذه المهارات على نمط اتخاذ القرار.

- توضيح الأسس العلمية التي يمكن أن يستند إليها البحث لتحديد أثر المهارات الإدارية على أنماط اتخاذ القرار من خلال بيان الدور الوسيط للثقافة التنظيمية لدى مديري المؤسسات الحكومية ودراسة العلاقة بين هذه المهارات الإدارية ونمط اتخاذ القرار.
- إثراء المكتبة العربية بالدراسات والتحليلات المتعلقة بدور المهارات الادارية وعلاقتها بنمط اتخاذ القرار ضمن الثقافة التنظيمية السائدة في مكان العمل، مما يساهم في تعزيز الفهم الأكاديمي والممارسات العملية في هذا المجال.

ثانياً: الأهمية العملية:

- يساعد البحث 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
- يسعى البحث إلى قياس العلاقة بين مستوى رضا العاملين وإنتاجيتهم في المؤسسات الحكومية الخدمية بالرياض، مما يوفر بيانات يمكن استخدامها لتطوير استراتيجيات تحفيزية فعالة
- يساعد البحث في تحديد العوامل الأكثر تأثيراً على رضا الموظفين، مما يتيح للقادة في المرافق الصحية في المنطقة الشرقية بالسعودية لاتخاذ قرارات قائمة على البيانات لتحسين بيئة العمل
- أهمية تقديم توصيات قائمة على تحليل البيانات الميدانية، بهدف تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية في المرافق الصحية في المنطقة الشرقية بالسعودية بالرياض، مع التركيز على آليات التحفيز، التدريب، وتقييم الأداء لضمان تحقيق رضا وظيفي مستدام
- تنبع أهمية هذه الدراسة بتركيزها على المرافق الصحية في المنطقة الشرقية بالسعودية، وهو قطاع لم يحظَ بالدراسة الكافية فيما يتعلق بتأثير ممارسات الموارد البشرية على رضا الموظفين، مما يساهم في تقديم حلول مخصصة لهذا القطاع
- يهدف البحث إلى تقديم استراتيجيات عملية لرفع مستوى الرضا في المرافق الصحية في المنطقة الشرقية بالسعودية، مما ينعكس إيجابياً على جودة الخدمات المقدمة.

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 إيجابياً على الأداء التنظيمي بشكل عام.

أهداف الدراسة:

بناء على مشكلة الدراسة تم تحديد الهدف الرئيسي للبحث " تحديد أثر المهارات الإدارية بأبعادها (إدارة الوقت – وإدارة الافراد – إدارة الاجتماعات) على أنماط اتخاذ 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 :

- توضيح العلاقة بين المهارات الادارية وانماط اتخاذ القرار من خلال تحليل الأدبيات العلمية وجمع بيانات ميدانية.
- تحليل أثر المهارات الإدارية في إدارة الوقت على أنماط اتخاذ القرار الإداري (الأوتوقراطي والديموقراطي والحر) في موجود متغير وسيط الثقافة التنظيمية بأبعادها (القيم والمعتقدات والأعراف) في المرافق الصحية الحكومية بالمنطقة الشرقية من خلال جمع البيانات باستخدام الاستبيانات وتحليلها إحصائياً.
- تحليل أثر المهارات الإدارية في إدارة الافراد على أنماط اتخاذ القرار الإداري (الأوتوقراطي والديموقراطي والحر) في موجود متغير وسيط الثقافة التنظيمية بأبعادها (القيم والمعتقدات والأعراف) في المرافق الصحية الحكومية بالمنطقة الشرقية من خلال جمع البيانات باستخدام الاستبيانات وتحليلها إحصائياً.
- تحليل أثر المهارات الإدارية في إدارة الاجتماعات على أنماط اتخاذ القرار الإداري (الأوتوقراطي والديموقراطي والحر) في موجود متغير وسيط الثقافة التنظيمية بأبعادها (القيم والمعتقدات والأعراف) في المرافق الصحية الحكومية بالمنطقة الشرقية من خلال جمع البيانات باستخدام الاستبيانات وتحليلها إحصائياً.

- تحديد التحديات التي تواجه المؤسسات الحكومية الصحية بالمنطقة الشرقية في تبني سياسات وممارسات إدارية لتحقيق اهدافها
- تقديم توصيات لصنّاع القرار في المؤسسات الحكومية بالصحة بالمنطقة الشرقية لتحسين المهارات الإدارية لمديري المرافق الصحية من خلال اكتساب مهارات قيادية وثقافة تنظيمية ملائمة.

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 التالية:

يمكن صياغة الفرضية الرئيسية للدراسة كما يلي :

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

لفرضية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ايجابية لمهارة إدارة الافراد على انماط اتخاذ القرار بأبعاده (الأوتوقراطي والديموقراطي والحر) في موجود متغير وسيط الثقافة التنظيمية بأبعادها (القيم والمعتقدات والأعراف) في المرافق الصحية الحكومية بالمنطقة الشرقية.

الفرضية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ايجابية لمهارة إدارة الاجتماعات على انماط اتخاذ القرار بأبعاده (الأوتوقراطي والديموقراطي والحر) في موجود متغير وسيط الثقافة التنظيمية بأبعادها (القيم والمعتقدات والأعراف) في المرافق الصحية الحكومية بالمنطقة الشرقية..

نموذج الدراسة

نموذج الدراسة هو عبارة عن هيكل يعبر عن الظاهرة أو المشكلة الخاصة أثر المهارات الإدارية على أنماط

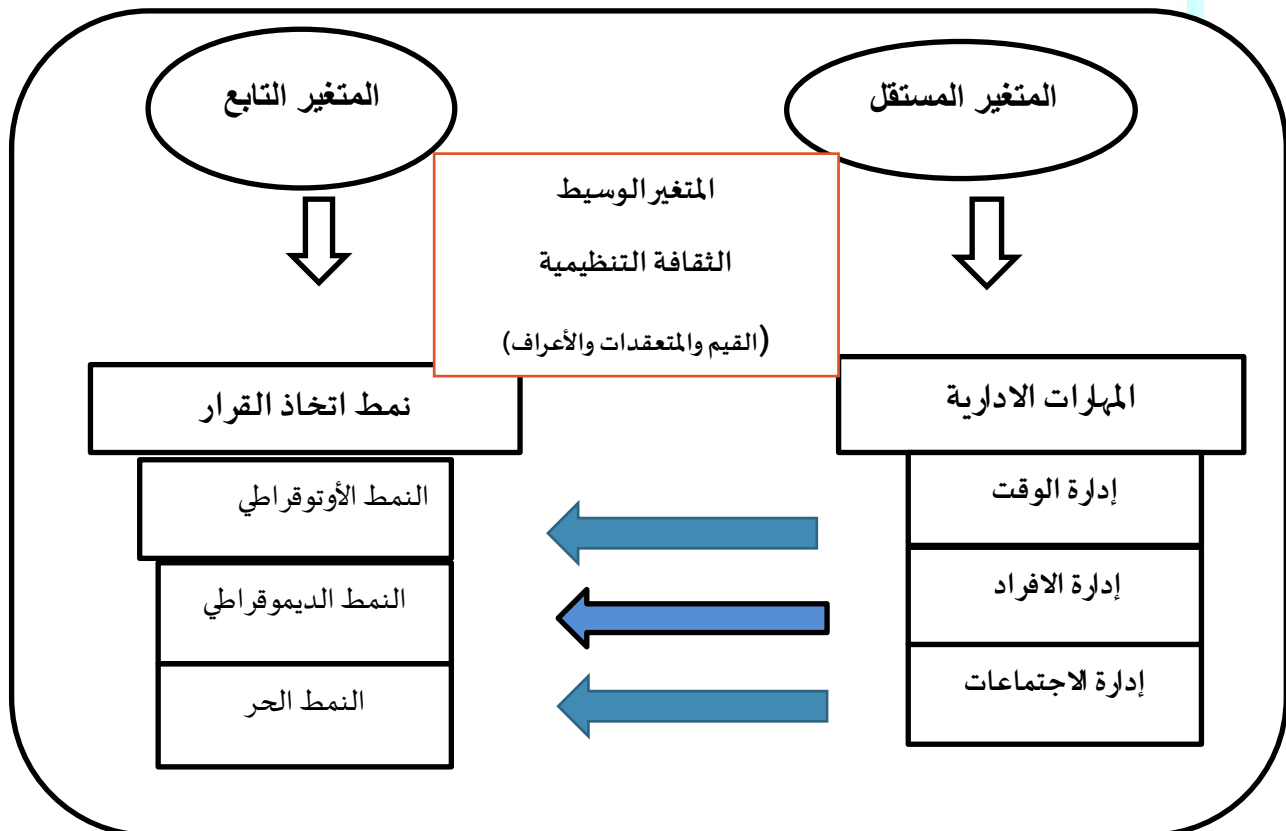
اتخاذ القرار لدى مديري المرافق الصحية في المنطقة الشرقية بالسعودية، ومن خلال هذا النموذج أو

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 اتخاذ القرار

ثالثاً: - المتغير الوسيط: الثقافة التنظيمية



شكل 1 (نموذج الدراسة) اعداد الباحث

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 استخدام استراتيجيات 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) موظفًا من منطقة الرياض، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وتألّفت 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 الي اختلاف عينة ومجتمع الدراسة وكذلك مجال التطبيق في قطاع الاسكان شركة بينما الدراسة الحالية طبقت في القطاع الصحي الحكومي
2	الدراسة الثانية

عنوان الدراسة	تأثير القيادة الإدارية على أداء تجربة المريض: دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريين في مديرية الشؤون الصحية بجدة
المؤلف والسنة	دراسة (الغامدي، 2023)
اهداف الدراسة	الهدف العام من هذا البحث هو دراسة تأثير القيادة الإدارية على أداء تجربة المريض. تألفت عينة الدراسة من جميع أفراد المجتمع، نظرًا لصغر حجمها
منهجية الدراسة	تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ونظرًا 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
اهم النتائج	توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين توفير الإمكانيات المادية والمعنوية للكادر الإداري وأداء إدارة تجربة المريض للكادر الإداري بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة جدة
أوجه الشبه مع الدراسة الحالية	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 الاختلاف عن الدراسة الحالية	اختلف المتغير التابع (أداء تجربة المريض) بالإضافة الى اختلاف عينة ومجتمع الدراسة واختلف الهدف الرئيسي للدراسة والأساليب الاحصائية المستخدمة في كل منهما
3	الدراسة الثالثة
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 منطقه 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 يركز 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 الشبة 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
4	الدراسة الرابعة
عنوان الدراسة	أثرالمهارات الشخصية على جودة تقديم الخدمات الصحية في قطاع غزة (اتحاد لجان العمل الصحي)
المؤلف والسنة	دراسة (الشوا، 2021)
اهداف الدراسة	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
منهجية 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 والمقابلة وكانت عينة الدراسة مكونة من 200 موظف في القطاع الصحي

أهم النتائج	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،
أوجه الشبه مع الدراسة الحالية	تشابه متغيرات الدراسة المستقل والتابع والقطاع المطبق فيه الدراسة وهو القطاع الحكومي وكذلك أداة جمع البيانات والمنهج المستخدم
أوجه الاختلاف عن الدراسة الحالية	تختلف الدراسة في أبعاد المتغير المستقل وكذلك أبعاد المتغير التابع وايضا بالإضافة الي مكان الدراسة هو فلسطين والدراسة الحالية في المملكة العربية السعودية
5	الدراسة الخامسة
عنوان الدراسة	الانماط الشخصية الادارية وعلاقتها بأنموذج كارنيجي في اتخاذ 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 اتخاذ 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 واستخدم برنامج SPSS لاستخراج نتائج الاستبيان
أهم 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
6	الدراسة السادسة
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 الشبه 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
7	الدراسة السابعة
عنوان الدراسة السادسة	أنماط القيادة الإدارية وعملية اتخاذ القرار (دراسة تحليلية)

المؤلف والسنة	دراسة (بن سليم 2021)
اهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين أنماط القيادة الثلاثة (الديمقراطي، الحر، الديكتاتوري) وعملية اتخاذ 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 وتتلاءم مع الظروف الفعلية للعمل والإنتاج داخل المنظمة
أوجه الشبه مع الدراسة الحالية	تشابه متغيرات الدراسة التابع (اتخاذ 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

التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة ، 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 اتخاذ القرار: على المؤسسات الحكومية الخدمية في القطاع الصحي بمنطقة الرياض 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 الدارسات احدى متغيرات الدراسة الحالية وازضافة متغيرات جديدة من اجل تطوير أثر المهارات الإدارية على أنماط اتخاذ 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 اتخاذ 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 اتخاذ 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 (الشوا، 2021) ودراسة (عليوة، 2021). ودراسة (العنزي، 2021) وغيرها من الدراسات وقد تناولت الدراسة العديد من الدراسات السابقة الخاصة بالمتغير التابع الخاص بأنماط اتخاذ القرار بأبعاده (الأوتوقراطي والديموقراطي والحر) بالتحليل والدراسة ومن اهم تلك الدراسات كانت دراسة (الموكلي، 2024) ودراسة (الغامدي، 2023)

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(الخطيب، 2019).

- 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 اتخاذ القرار:

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

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.

إجراءات الدراسة:

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 إلى 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. سيكون الاتجاه البحثي للدراسة مختلط يشمل تحليل البيانات كميًا وكيفيًا.

أدوات الدراسة

تعد أداة الاستبانة من أهم أدوات البحث العلمي وأكثرها استخدامًا 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 أو العبارات التي يطلب من أفراد عينة الدراسة الإجابة عليها، وسوف يتم إرسال الاستبانة بالبريد الإلكتروني، تم إعداد الاستبانة حول موضوع الدراسة وهي أثر المهارات الإدارية على أنماط اتخاذ 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 الأول:

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

الجزء الثاني:

سوف يتكون من ثلاث محاور تمثل المستقل وابعاده (إدارة الوقت – وإدارة الأفراد – إدارة الاجتماعات) وأثرها على الرضا الوظيفي من خلال (18) فقرة بمعدل 6 فقرات لكل محور

مكونات وتصميم الاستبانة

أولا البيانات الشخصية	وتضمن التساؤلات الخاصة بالاسم والعمر والنوع والمؤهل العلمي والوظيفة وسنوات الخبرة
الفرضية الاولى الخاص ببعد إدارة الوقت	وتتكون من 6 فقرات
الفرضية الثانية الخاص ببعد إدارة الافراد	وتتكون من 6 فقرات
الفرضية الثالثة الخاص ببعد إدارة الاجتماعات	وتتكون من 6 فقرات

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

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 عاماً، بالإضافة إلى 120 مركزاً 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 نظام العينة عشوائية بسيطة 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

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 اتخاذ 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 ومساعديهم في الأقسام الإدارية والفنية والتشغيلية)

وسائل جمع بيانات الدراسة:

أولا: 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 اتخاذ 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 صلة بموضوع دراستنا الحالية من خلال استخدام مجموعة من الرسائل والأبحاث والدراسات العلمية، والرسائل العلمية المنشورة في المجلات والمواقع الالكترونية عبر متصفحات الانترنت اعداد في الإطار النظري للدراسة.

ثالثاً: المقابلات

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

المعالجات الإحصائية المقترحة:

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

- التكرارات والنسب المئوية (لوصف عينة البحث وفقاً للمتغيرات الأولية).
- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (لوصف محاور الدراسة).
- معامل بيرسون (للارتباط بين فقرات ومحاور الدراسة)
- معامل الفا كرونباخ (للتحقق من الثبات لأداة الدراسة).
- تحليل التباين انوفا (ANOVA) (لاختبار الفروق بين المجموعات).
- استخدام تحليل الانحدار المتعدد (لفحص العلاقة بين المتغيرات)

خطوات تنفيذ خطة الدراسة:

ينقسم البحث الى خمسة فصول :

- **الفصل الأول:** يقدم الفصل الأول مقدمة حول الوضع الراهن لأثر المهارات الإدارية على أنماط اتخاذ 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 اتخاذ القرار من خلال بيان الدور الوسيط للثقافة التنظيمية لدى مديري المرافق الصحية في المنطقة الشرقية بالسعودية من خلال تقسيم الفصل الي ثلاثة أجزاء الجزء الأول لبيان المهارات الإدارية والجزء الثاني لبيان أنماط اتخاذ القرار والجزء الثالث لبيان الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في الجمع بين أثر المهارات الإدارية على نمط اتخاذ 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



المراجع المقترحة:

المراجع العربية

- الخطيب، أيمن. (2019). "مساهمة الثقافة الوطنية والتنظيمية في الابتكار"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الزيتونة الأردنية الخاصة، الأردن.
- هلسه، محمد، (2020). "أثر إدارة الوقت على أداء العاملين في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية: دراسة تطبيقية على مديرية تربية بيت لحم". مجلة جامعة فلسطين.
- 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).
- الشهري، ع، (2015) المهارات القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، السعودية.
- العنزي. 2021. أثر الاتصالات الإدارية على تحقيق قرارات إدارية فعالة في وزارة العدل الكويتية.
- أقطي جوهرة (2017). كتاب القيادة الاستراتيجية للمعرفة. الطبعة الأولى، عمان: شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.
- أبو حميد، أ، (2016) دور ممارسة إدارة فرق العمل في تحسين مستوى الأداء واتخاذ القرارات بوزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق المدني، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، غزة.
- الأغا، م، (2018) المهارات الناعمة وعلاقتها بالأداء الوظيفي (دراسة تطبيقية على العاملين في البنوك محافظات فلسطين الجنوبية)، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الجرمي، م، (2015) المهارات الناعمة وأهميتها في إدارة الأعمال، مقال صحفي.

- الدوسري، م، (2016) ما هي المهارات الناعمة وما علاقتها بسوق العمل، موقع تعليم جديد الالكتروني.
 - بوبكر صالم ابراهيم، (2016). "معايير الأداء المهني للعلاقات العامة ودرجة الالتزام بها في المؤسسات الحكومية"، رسالة ماجستير، جامعة بنغازي.
 - علوي، 2021. الانماط الشخصية الادارية وعلاقتها بأنموذج كارنيجي في اتخاذ القرار: الجامعة التقنية الوسطى أنموذجا بالعراق.
 - بن سليم. 2021. أنماط القيادة الإدارية وعملية اتخاذ القرار (دراسة تحليلية). محلة العلوم الإدارية والمالية.
 - حسام الربيعي. (2019). قادة بلا سمات: نظرية السمات القيادية وأثرها في صناعة القرار. جامعة النيلين، أطروحة ماجستير، جامعة النيلين، الخرطوم – السودان
 - شبير، ر (2016) المهارات الناعمة وعلاقتها بالتوجهات الريادية لدى طلبة الكليات التقنية والمهنية في المحافظات الجنوبية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
 - وهيبة مقدم (2020). الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة من خلال لوحة القيادة. مذكرة لنيل شهادة ماجستير تخصص إدارة وأعمال جامعة الملك سعود.
- المراجع الأجنبية المقترحة.
- 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.
 - Khairunnisa, P. & Nadji, M. (2019). "Effect of Leadership Style on Service Quality and Job Satisfaction among Hospital Nurses: A Systematic Review", The 6th International Conference on
 - Public Health, Best Western Premier Hotel, Solo, Indonesia, October 23-24, 2019 Masoli, M. & Daji, D. (2013). "Leadership Styles, Job Performance, Public Health institutions.