

مشروع خطة الأطروحة

أثر المهارات الإدارية على أنماط اتخاذ 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 النظري للدراسة

مقدمة الدراسة

يشهد سوق العمل في العصر الحالي تطورات سريعة ومتلاحقة، ما دفع إلى زيادة الحاجة لتوفر 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، واتخاذ 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 واتخاذ القرارات على تقييم البدائل المختلفة واختيار المسار الأفضل للمؤسسة، مما يقلل من المخاطر ويزيد من فرص النجاح (محمد، 2025)

وتنطلق أهمية عملية صنع واتخاذ 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 عامًا، بالإضافة إلى 120 مركزًا 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 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 اتخاذ 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 اتخاذ القرار في ظل الثقافة 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 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 تحفيزاً وتمكيناً. والتي تولد الالتزام والمشاركة والشعور بالانتماء إلى المنظمة عبر نشر ثقافة تنظيمية تدعم الاتجاه الإداري ونمط اتخاذ 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 اتخاذ 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 اتخاذ 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 اثر المهارات الإدارية علي نمط اتخاذ 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 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 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 اتخاذ القرار؟
2. ما هي السياسات والتوصيات التي تتبناها المؤسسات الحكومية لتحسين المهارات الإدارية في اختيار نمط اتخاذ القرار المناسب بناءً على نتائج البحث؟

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

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 المطلوبة ودورها في تحديد ذلك نمط اتخاذ 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 اتخاذ القرار من خلال بيان الدور الوسيط للثقافة التنظيمية لدى مديري المؤسسات الحكومية ودراسة العلاقة بين هذه المهارات الإدارية ونمط اتخاذ القرار.

3. إثراء المكتبة العربية بالدراسات والتحليلات المتعلقة بدور المهارات الادارية وعلاقتها بنمط اتخاذ 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 تأثيراً على رضا الموظفين، مما يتيح للقادة في المرافق الصحية في المنطقة الشرقية بالسعودية لاتخاذ قرارات قائمة على البيانات لتحسين بيئة العمل.
 3. تحسين سياسات اتخاذ القرار من خلال 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.
- 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 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 ."

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

1. توضيح العلاقة بين المهارات الادارية وانماط اتخاذ 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 اتخاذ 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 اتخاذ 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.

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

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

الفرضية الثالثة: هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمهارات إدارة الاجتماعات على أنماط اتخاذ 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 اتخاذ القرار؟

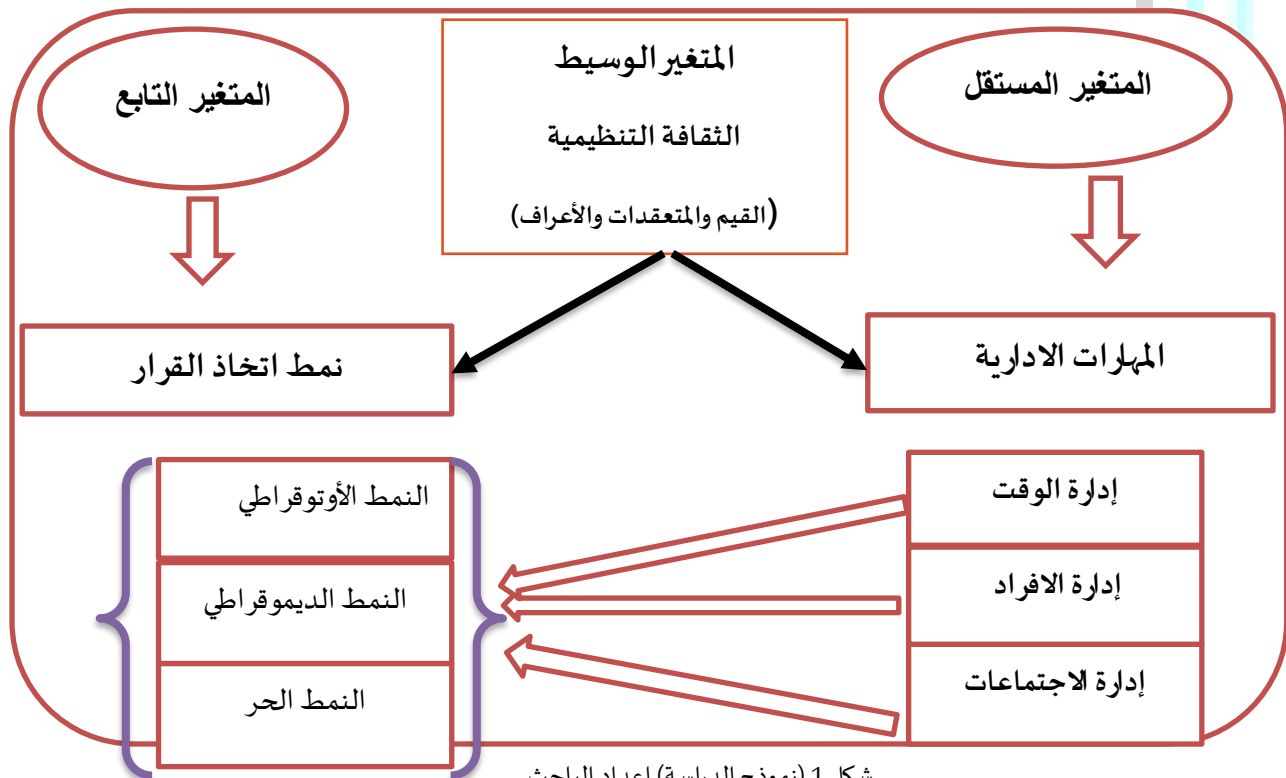
نموذج الدراسة

نموذج الدراسة هو عبارة عن هيكل يعبر عن الظاهرة أو المشكلة الخاصة بأثر 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

حدود الدراسة: (المكانية، الزمانية، الدشرية)

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 ومساعدتهم في الأقسام الإدارية والفنية والتشغيلية)

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 تقترب 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).
- 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. (الخطيب، 2019)
- 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: وأسلوب 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 اتخاذ 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 واتخاذ 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 اتخاذ القرار النهائي. على الرغم من أن القائد يحتفظ بحق اتخاذ القرار النهائي، إلا أنه يعزز ثقافة الثقة والتعاون والإبداع ويُمكن الموظفين من خلال جعلهم جزءاً من العملية.

النمط الحر في القيادة

- يعرف اصطلاحًا بـ "القيادة التفويضية" أو "القيادة غير التدخلية"، هو أسلوب يمنح فيه القائد فريقه حرية كاملة في اتخاذ القرارات وتنفيذ المهام مع الحد الأدنى من التوجيه أو التدخل. (محمد، 2025)

- يعرف إجرائيًا بأنه يعني أن القائد يمنح الموظفين استقلالية وحرية كبيرة في اتخاذ 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.

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.

مجتمع وعينة الدراسة:

• مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراية من العاملين في المرافق الصحية 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 عامًا، بالإضافة إلى 120 مركزًا 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 ومساعدتهم

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 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 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 اتخاذ 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

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 صُممت 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 ثابتاً بالضرورة، لكن الاختبار الثابت ليس بالضرورة صادقاً، فمن الممكن أن يكون الاختبار ثابتاً في إعطاء نفس النتائج الخاطئة. لذلك، يجب أن يجمع الاستبيان بين الصدق والثبات معاً

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

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 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

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.

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)

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 الى 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.
- 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.

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.