

اتخاذ القرارات الإدارية في المنظمات الصحية

(دراسة ميدانية على مستشفى الملك فيصل التخصصي ومركز الأبحاث بالرياض)

عادل علي سلطان العرابي، تركي بن غازي العصيمي، طلا بن منصور النمري

مجمع النخيل الطبي بالرياض - 2025

الملخص

تناولت هذه الدراسة تأثير التواصل الفعال بين الأقسام المختلفة في المستشفى على جودة اتخاذ القرارات الإدارية. أظهرت النتائج أن التواصل بين الإدارات يحسّن التنسيق والتعاون بين الأقسام ويقلل من التضارب بين الأهداف المختلفة. ويساهم هذا التنسيق المحسّن بشكل كبير في اتخاذ قرارات أكثر دقة وفعالية في اتخاذ القرارات، حيث يسهل الوصول إلى حلول توافقية تعود بالنفع على المؤسسة ككل. كما ثبت أن الدعم والتدريب المستمر للموظفين يسهل مشاركتهم الفعالة في عملية صنع القرار. ولا يقتصر هذا الدعم على التدريب والتوجيه فحسب، بل يشمل أيضًا التحفيز والمشاركة الفعالة، مما يزيد من الالتزام بعملية صنع القرار ويعزز الابتكار داخل المؤسسة. من ناحية أخرى، ثبت أن تطبيق التقنيات الحديثة، مثل نظم المعلومات الصحية المتكاملة، يزيد بشكل كبير من سرعة الوصول إلى البيانات وتحليلها، مما يساهم في اتخاذ قرارات أسرع وأكثر دقة. كما أن هذه الأدوات التكنولوجية تقلل من الأخطاء في اتخاذ القرارات، وتحسن القدرة على توقع الاحتياجات المستقبلية وتعزز جودة خدمات الرعاية الصحية. علاوة على ذلك، سلطت الدراسة الضوء على أهمية السياسات التنظيمية التي تركز على تحسين بيئة العمل داخل المستشفيات. تساهم بيئة العمل الإيجابية والمحفزة في اتخاذ قرارات مستنيرة وتزيد من الرضا الوظيفي. (الزهراني، سهام بنت خضر، & الغامدي، محمد سعيد، 2011). وأوصت الدراسة بتشجيع تبادل المعرفة والخبرات بين الأقسام المختلفة وتعزيز ثقافة العمل الجماعي داخل المستشفى من أجل زيادة فعالية اتخاذ القرارات الإدارية وتحسين جودة الخدمات الصحية المقدمة.

في الختام، تم تحديد التواصل الفعال والدعم المستمر للموظفين والاعتماد على التكنولوجيا وتحسين بيئة العمل كعوامل مهمة في تحسين جودة اتخاذ القرارات الإدارية داخل المستشفيات..

الكلمات المفتاحية: اتخاذ القرار، المنظمات الصحية، الإدارة، التحليل الإحصائي، التطوير المؤسسي.

**Administrative Decision-Making in Healthcare Organizations
(A Field Study on King Faisal Specialist Hospital and Research Center in Riyadh)**

Adel Ali Sultan Al-Arabi, Turki bin Ghazi Al-Asimi, Tala bin Mansour Al-Nemri

Abstract

This study examines the impact of effective communication between different hospital departments on the quality of administrative decision-making. The findings indicate that interdepartmental communication enhances coordination and collaboration while reducing conflicts between differing objectives. This improved coordination significantly contributes to more accurate and effective decision-making by facilitating consensus-based solutions that benefit the institution as a whole. Additionally, continuous support and training for employees enhance their active participation in the decision-making process. Such support extends beyond training and guidance to include motivation and active engagement, which increases commitment to decision-making and fosters innovation within the institution. Furthermore, the study found that the implementation of modern technologies, such as integrated health information systems, significantly accelerates data access and analysis, leading to faster and more precise decision-making. These technological tools also minimize decision-making errors, improve the ability to anticipate future needs, and enhance the quality of healthcare services. Moreover, the study highlighted the importance of regulatory policies aimed at improving the hospital work environment. A positive and supportive work environment fosters informed decision-making and increases job satisfaction (Al-Zahrani, Siham bint Khidr, & Al-Ghamdi, Mohammed Saeed, 2011). The study recommends encouraging knowledge and experience exchange among different departments and promoting a culture of teamwork within hospitals to enhance the effectiveness of administrative decision-making and improve the quality of healthcare services.

Keywords: Decision-making, healthcare organizations, management, statistical analysis, institutional

المقدمة

لا تقتصر عملية اتخاذ القرارات الإدارية في مؤسسات الرعاية الصحية على تحقيق الأهداف العامة فحسب، بل تتعلق أيضًا بتحقيق التوازن بين العديد من العوامل المعقدة التي تتقاطع في هذا المجال. وتشمل هذه العوامل الحفاظ على جودة الرعاية، وتحقيق رضا المرضى، وضمان الامتثال لمعايير الرعاية الصحية والتحسين المستمر للأداء التنظيمي.

وهذا يتطلب من قادة ومديري القطاع الصحي امتلاك مهارات تحليلية قوية وقدرة على التعامل مع الأزمات والضغوط المتزايدة مثل التحديات الاقتصادية وتغييرات السياسة الصحية والأوبئة والتحديات اللوجستية. بالإضافة إلى ذلك، تتطلب عملية اتخاذ القرارات الصحية معلومات دقيقة وموثوقة وتتطلب استخدام تقنيات متقدمة لجمع البيانات الصحية وتحليلها من أجل بناء القرارات على أساس علمي وصحيح.

إن الشفافية والمشاركة الفعالة لجميع أصحاب المصلحة داخل المنظمات الصحية، من الأطباء والمرضى إلى المديرين والمستفيدين، أمر ضروري لضمان أن تكون القرارات شاملة وذات تأثير إيجابي على المدى الطويل (منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة وآخرون، 2024). إن تحسين جودة اتخاذ القرارات الإدارية في القطاع الصحي يمكن أن يساهم بشكل كبير في تحسين الأداء التنظيمي، وأن يكون له تأثير إيجابي على سلامة المرضى وجودة الرعاية التي تقدمها المنظمة، وتعزيز استدامة المنظمة في مواجهة التحديات الحالية.

أهمية اتخاذ القرارات في المنظمات الصحية

تتجلى أهمية اتخاذ القرارات في مؤسسات الرعاية الصحية في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة في مواجهة التحديات المستمرة في قطاع الرعاية الصحية. تُعد الإدارة السليمة للموارد مثل الأدوية والمعدات الطبية جزءاً لا يتجزأ من عملية اتخاذ القرارات اليومية التي تؤثر على توافر الخدمات وجودتها (الخرشه، 2023). من خلال اتخاذ قرارات استراتيجية مستنيرة، يمكن للمديرين تحسين تخصيص الموارد بشكل أكثر فعالية، وتقليل التكاليف المرتبطة بالهدر وسوء الاستخدام، وتعظيم الاستفادة من القدرات المتاحة. بالإضافة إلى ذلك، تساهم عملية اتخاذ القرارات في تطوير ثقافة تنظيمية داخل مرافق الرعاية الصحية، مما يخلق بيئة قائمة على التحليل العلمي والتعاون بين جميع أصحاب المصلحة. وهذا يعزز العمل الجماعي والابتكار ويؤدي إلى تطوير حلول جديدة لتحسين سير العمل وتقديم الرعاية الصحية. يمكن أن يؤدي دعم الابتكار واتخاذ القرارات القائمة على البحث العلمي إلى تحسين مستوى خدمات الرعاية الصحية وتقليل الفجوات في جودة الرعاية بين مختلف الفئات والشرائح في المجتمع. كما يمكن أن يساعد اتخاذ القرارات المستنيرة في التصدي للتحديات الصحية بفعالية أكبر خلال حالات الطوارئ والأوبئة. إن اتخاذ القرارات المناسبة أثناء الأزمات، مثل تحديد أولويات توفير الخدمات الصحية وتوزيع اللقاحات، يمكن أن يقلل من الآثار السلبية على الصحة العامة ويحسن قدرة النظام الصحي على التكيف مع الظروف المتغيرة ((منظمة الصحة العالمية، 2010)). وفي نهاية المطاف، لا تؤثر عملية صنع القرار في

المنظمات الصحية على العمليات اليومية فحسب، بل لها أيضاً آثار بعيدة المدى على تحسين صحة المجتمعات بأكملها وفعالية النظم الصحية.

تأثير القرارات على جودة الخدمات الصحية

يؤثر اتخاذ القرار الإداري بشكل مباشر على جودة الخدمات الصحية المقدمة، إذ يمكن أن تؤدي القرارات الفعالة إلى:

1. تحسين كفاءة تشغيل المستشفيات من خلال توزيع الموارد بشكل عادل وفعال.
2. رفع مستوى رضا المرضى عبر تقديم خدمات صحية تتماشى مع توقعاتهم واحتياجاتهم.
3. تقليل معدلات الأخطاء الطبية والإدارية بفضل تبني نظم إدارية قائمة على التحليل الإحصائي واتخاذ القرارات المبنية على الأدلة.
4. تعزيز استدامة الخدمات الصحية من خلال وضع استراتيجيات طويلة المدى تضمن استمرارية الرعاية الصحية بجودة عالية.

التحديات التي تواجه متخذي القرار في القطاع الصحي

يواجه متخذي القرار في المنظمات الصحية تحديات متعددة تؤثر على قدرتهم في اتخاذ قرارات فعالة، ومن أبرز هذه التحديات:

1. **التعقيدات التنظيمية والإدارية:** يشمل ذلك البيروقراطية الإدارية، وصعوبة التنسيق بين الإدارات المختلفة، وكثرة اللوائح والأنظمة التي قد تعيق سرعة اتخاذ القرار.
 2. **الضغوط الاقتصادية والمالية:** يتطلب اتخاذ القرار في المستشفيات توازنًا دقيقًا بين تقديم خدمات صحية عالية الجودة وبين التكاليف التشغيلية المحدودة.
 3. **نقص البيانات الدقيقة:** تعتمد القرارات الفعالة على توفر معلومات دقيقة ومحدثة، ولكن بعض المؤسسات الصحية قد تعاني من نقص في نظم المعلومات الإدارية، مما يعيق عملية اتخاذ القرار المبني على الأدلة.
 4. **التطور السريع في المجال الطبي والتكنولوجي:** يتطلب اتخاذ القرار في القطاع الصحي متابعة مستمرة للابتكارات الطبية والتكنولوجيا الحديثة لضمان تقديم رعاية صحية تتماشى مع المعايير العالمية.
 5. **الضغوط القانونية والأخلاقية:** يجب أن تتماشى القرارات الإدارية مع القوانين الصحية وأخلاقيات المهنة، مما قد يفرض قيودًا على بعض الخيارات المتاحة أمام متخذي القرار.
- وبالنظر إلى هذه التحديات، فإن عملية اتخاذ القرارات الإدارية في القطاع الصحي هي عملية تتطلب الدقة والتحليل المتعمق للمعلومات، بالإضافة إلى تحسين مهارات القيادات الإدارية وتعزيز استخدام الأدوات التحليلية والإحصائية لدعم اتخاذ القرار (Dash et al., 2019). لذلك، تستخدم هذه الدراسة مستشفى الملك فيصل التخصصي ومركز الأبحاث في الرياض كنموذج لتسليط الضوء على أهمية اتخاذ

القرارات الإدارية في المنظمات الصحية ودراسة أثر اتخاذ القرارات الإدارية على جودة الأداء الصحي وكفاءة الخدمات المقدمة.

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

أولاً: تحديد المشكلة البحثية وأهميتها

يُعد اتخاذ القرارات الإدارية في مؤسسات الرعاية الصحية عنصراً أساسياً في ضمان جودة خدمات الرعاية الصحية وتحقيق الكفاءة التشغيلية. ومع ذلك، تواجه هذه العملية عدداً من التحديات، بما في ذلك التعقيد التنظيمي ونقص البيانات الدقيقة والضغط المالي والإدارية، والتي يمكن أن يكون لها تأثير سلبي على الأداء التنظيمي. في المستشفيات التخصصية مثل مستشفى الملك فيصل التخصصي ومركز الأبحاث في الرياض، تزداد عملية اتخاذ القرار تعقيداً بسبب الاعتماد الكبير على الخدمات الطبية المتقدمة والتخصصات الفرعية والتكنولوجيا الطبية والبحث العلمي.

على الرغم من أن العديد من الدراسات أظهرت أن جودة اتخاذ القرارات الإدارية لها تأثير مباشر على مستوى الرعاية الصحية المقدمة، إلا أنه لا تزال هناك ثغرات في فهمنا للعوامل التي تؤثر على عملية اتخاذ القرارات في مؤسسات الرعاية الصحية السعودية (Alkrajji et al., 2016). لذلك تهدف هذه الدراسة إلى تحليل العوامل التي تؤثر على عملية اتخاذ القرارات الإدارية ومدى تأثيرها على الأداء التنظيمي وتطوير خدمات الرعاية الصحية.

تكمن أهمية الدراسة في النقاط التالية:

1. **المساهمة في تحسين جودة القرارات الإدارية من خلال استعراض العوامل التي تؤثر على عملية اتخاذ القرار، مثل خبرة المديرين، الأنظمة الإدارية، والتحديات التنظيمية.**
2. **تعزيز استخدام التحليل الإحصائي والبيانات الدقيقة لدعم عملية اتخاذ القرار، بدلاً من الاعتماد على الحدس أو التجارب الشخصية.**
3. **تقديم توصيات عملية يمكن أن تسهم في تطوير آليات اتخاذ القرار داخل المستشفيات والمراكز الصحية، مما ينعكس إيجاباً على جودة الرعاية الصحية.**
4. **سد الفجوة البحثية في مجال الإدارة الصحية من خلال تقديم دراسة ميدانية تعتمد على بيانات حقيقية من أحد أهم المستشفيات المتخصصة في المملكة.**

ثانياً: الأسئلة البحثية

تسعى الدراسة إلى الإجابة على مجموعة من الأسئلة البحثية التي يمكن أن تسهم في فهم أعمق لموضوع اتخاذ القرارات الإدارية في المنظمات الصحية، ومن أبرز هذه الأسئلة:

1. ما مدى تأثير خبرة المديرين وتخصصهم على جودة اتخاذ القرارات الإدارية في مستشفى الملك فيصل التخصصي ومركز الأبحاث؟
2. ما هي العوامل التنظيمية والإدارية التي تؤثر على عملية اتخاذ القرار في المنظمات الصحية؟
3. كيف يؤثر استخدام التحليل الإحصائي والبيانات في اتخاذ القرارات بالمستشفيات؟
4. ما هو دور الأنظمة والقوانين الإدارية في تسهيل أو تعقيد عملية اتخاذ القرار؟
5. ما هي التحديات الرئيسية التي يواجهها المديرون عند اتخاذ القرارات الإدارية في المستشفيات المتخصصة؟
6. ما مدى تأثير مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرار على تحسين جودة الأداء المؤسسي؟
7. ما هي أفضل الممارسات الإدارية التي يمكن تبنيها لتعزيز جودة القرارات الإدارية في المستشفيات؟

من خلال الإجابة على هذه الأسئلة، تهدف هذه الدراسة إلى تقديم تحليل شامل لعملية اتخاذ القرارات الإدارية في مستشفى الملك فيصل التخصصي وتحديد أفضل السبل لتحسين هذه العملية من أجل تعزيز

جودة وكفاءة الخدمات الصحية المقدمة. كما تهدف أيضاً إلى تقديم حلول عملية لتمكين صانعي القرار في القطاع الصحي من تبني استراتيجيات إدارة صحية أكثر كفاءة ومرونة.

أهداف الدراسة وأهميتها

أولاً: الأهداف الأساسية للدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل عملية اتخاذ القرارات الإدارية في المنظمات الصحية، مع التركيز على مستشفى الملك فيصل التخصصي ومركز الأبحاث بالرياض كنموذج تطبيقي. تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. تحليل العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار الإداري في المنظمات الصحية، مثل خبرة المديرين، التخصص الأكاديمي، القوانين والأنظمة الإدارية، وضغوط العمل التنظيمية.
2. دراسة العلاقة بين جودة اتخاذ القرار الإداري وتحسين الأداء المؤسسي، من خلال تحليل مدى تأثير القرارات الإدارية على جودة الخدمات الصحية المقدمة.
3. تقييم دور التحليل الإحصائي والبيانات في دعم عملية اتخاذ القرار، وإبراز أهمية استخدام الأدوات العلمية والمنهجيات الحديثة بدلاً من الاعتماد على الحدس والتجربة الشخصية.
4. التعرف على التحديات التي تواجه متخذي القرار في المستشفيات المتخصصة، مثل الضغوط المالية، تعقيد الأنظمة الإدارية، وعدم توفر بيانات دقيقة في الوقت المناسب.

5. تقديم توصيات عملية لتحسين جودة اتخاذ القرار في المؤسسات الصحية، من خلال اقتراح استراتيجيات وآليات تسهم في تعزيز كفاءة الإدارة الصحية.

6. تعزيز ثقافة اتخاذ القرار المبني على المشاركة، ودراسة أثر إشراك الطاقم الطبي والإداري في عملية صنع القرار على تحسين جودة الرعاية الصحية.

ثانيًا: أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهمية كبيرة نظرًا لتأثير القرارات الإدارية المباشر على أداء المستشفيات وجودة الخدمات الصحية. ويمكن تلخيص أهمية الدراسة في الجوانب التالية:

1. الأهمية الأكاديمية

- الإسهام في الأدبيات العلمية: تضيف الدراسة إلى المعرفة الأكاديمية من خلال تسليط الضوء على العوامل التي تؤثر على اتخاذ القرار الإداري في قطاع الرعاية الصحية، مما يساعد في توسيع فهم الباحثين لهذا المجال.
- سد الفجوة البحثية: توفر الدراسة بيانات ميدانية حديثة حول واقع عملية اتخاذ القرار في المستشفيات المتخصصة، مما يسد نقص الأبحاث التطبيقية في هذا المجال.

- تقديم نموذج يمكن البناء عليه: من خلال تحليل القرارات الإدارية في مستشفى الملك فيصل التخصصي، يمكن استخدام نتائج الدراسة في بحوث أخرى حول إدارة المستشفيات في المملكة العربية السعودية ودول أخرى.

2. الأهمية التطبيقية

- تحسين جودة الخدمات الصحية: من خلال تقديم توصيات تستند إلى تحليل علمي، يمكن للمستشفيات تحسين آليات اتخاذ القرار بما ينعكس إيجاباً على جودة الرعاية الصحية وكفاءة العمليات التشغيلية.
- مساعدة متخذي القرار: تقدم الدراسة حلولاً عملية تساعد مديري المستشفيات والإداريين في اتخاذ قرارات أكثر كفاءة وفعالية، مما يساهم في تطوير الأداء المؤسسي.
- تعزيز كفاءة الإدارة الصحية: من خلال التركيز على التحليل الإحصائي ودور البيانات، تساهم الدراسة في نشر ثقافة اتخاذ القرار المبني على الأدلة والاعتماد على تقنيات حديثة لدعم الإدارة الصحية.
- التأثير على السياسات الصحية: يمكن أن تساعد نتائج البحث في تطوير السياسات الإدارية في المؤسسات الصحية، سواء من خلال تحسين التدريب الإداري أو تبني أنظمة معلومات حديثة لدعم اتخاذ القرار (برعي، البناء، الحربي، & عوف، 2014).

من خلال تحقيق أهداف هذا البحث، يمكن لمؤسسات الرعاية الصحية تحسين جودة قراراتها الإدارية والمساهمة في تطوير قطاع الرعاية الصحية بشكل عام. ونظراً لأهميته الأكاديمية والتطبيقية على حد

سواء، فإن هذا البحث له تأثير واسع النطاق في المجتمع البحثي وفي أوساط الممارسة والإدارة في المستشفيات والمراكز الصحية.

منهجية البحث

أولاً: المنهج المستخدم

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وهو أحد المناهج البحثية الشائعة في الدراسات الإدارية، حيث يساعد في فهم وتحليل الظواهر الإدارية من خلال جمع البيانات وتصنيفها وتحليلها للوصول إلى استنتاجات علمية دقيقة يمكن تعميمها. يتيح هذا المنهج تحليل واقع عملية اتخاذ القرارات الإدارية في مستشفى الملك فيصل التخصصي ومركز الأبحاث، مع تحديد العوامل المؤثرة في هذه العملية، مثل:

- العوامل التنظيمية كالهيكـل الإداري، اللوائح والأنظمة، ثقافة المؤسسة.
- العوامل الفردية كخبرة المديرين، المستوى الأكاديمي، مهارات التفكير النقدي.
- العوامل البيئية كالضغوط الاقتصادية، التغيرات التكنولوجية، التأثيرات الخارجية.

يتم توظيف هذا المنهج من خلال الدمج بين الأساليب الكمية والنوعية للحصول على رؤية متكاملة وشاملة حول الموضوع محل الدراسة.

ثانياً: أدوات البحث

تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات البحثية لضمان دقة وموثوقية البيانات، وتشمل:

1. الاستبيان

- تم تصميم استبيان يتضمن أسئلة مغلقة ومفتوحة تغطي جميع العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار الإداري.
- يتألف الاستبيان من عدة محاور، مثل :
 - الخصائص الديموغرافية والمهنية: العمر، الجنس، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة.
 - عوامل اتخاذ القرار: مدى تأثير الأنظمة الإدارية، الضغوط التنظيمية، درجة المشاركة في اتخاذ القرار.
 - نتائج القرار: تحسين الأداء المؤسسي، تحقيق الأهداف الإدارية، رضا الموظفين.
- تم اختبار الاستبيان مبدئيًا على عينة صغيرة للتحقق من وضوح الأسئلة وصلاحياتها قبل التطبيق النهائي.

2. المقابلات الشخصية

- تم إجراء مقابلات معمقة مع عدد من المديرين والقياديين في المستشفى من مختلف الإدارات، وذلك لفهم :
 - آليات اتخاذ القرار المعتمدة.
 - التحديات التي تواجه صناع القرار.
 - مدى تأثير التكنولوجيا الحديثة في دعم القرار الإداري.
- تم إعداد دليل للمقابلات يوجه الباحث أثناء الحوار لضمان تغطية جميع المحاور ذات الصلة بالدراسة.

3. تحليل الوثائق والتقارير الرسمية

- تم جمع وتحليل تقارير المستشفى المتعلقة بالقرارات الإدارية السابقة، ودراسة نتائج تلك القرارات وتأثيرها على الأداء المؤسسي.

- تم الاستناد إلى البيانات التاريخية والإحصاءات المتعلقة باتخاذ القرار لمقارنة الاتجاهات والأنماط السائدة.

4. تحليل البيانات

- بعد جمع البيانات من الاستبيانات والمقابلات وتحليل الوثائق، تم استخدام أساليب تحليل متقدمة لاكتشاف العلاقات بين المتغيرات وتحديد أهم العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار.

ثالثاً: عينة البحث

- تم اختيار عينة الدراسة بعناية لضمان التمثيل الشامل لجميع المجموعات المشاركة في عملية صنع القرار داخل المستشفى. تم استخدام أساليب أخذ العينات العشوائية الطبقية لضمان التوازن بين المجموعات المختلفة.

- حجم العينة: شملت الدراسة عددًا من المديرين الإداريين، رؤساء الأقسام، والموظفين الإداريين والفنيين من مختلف التخصصات.

- خصائص العينة: تم تقسيم المشاركين إلى مجموعات وفقاً للخصائص التالية :

- الفئة الوظيفية (إداريون، رؤساء أقسام، موظفون تنفيذيون).
- سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات، من 5 إلى 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).

○ المستوى الأكاديمي (بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه).

تم تحديد الأعداد المناسبة من المشاركين لكل فئة لضمان التمثيل المتوازن والنتائج التي يمكن تعميمها على محيط المستشفى الأكبر.

رابعًا: أسلوب التحليل الإحصائي

تم الاعتماد على برنامج (Statistical Package for the Social Sciences) SPSS لتحليل البيانات المستخلصة من الاستبيانات والمقابلات، حيث تم تطبيق عدة أساليب تحليلية على النحو التالي:

1. تحليل التكرارات والمتوسطات الحسابية

- لمعرفة الاتجاهات العامة في إجابات المشاركين حول العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار الإداري.
- تحديد مدى انتشار بعض العوامل بين المستجيبين.

2. اختبار الارتباط (Correlation Analysis)

- قياس العلاقة بين خبرة المديرين وكفاءة اتخاذ القرار.
- تحليل تأثير التخصص الأكاديمي على جودة القرارات الإدارية.

3. تحليل التباين (ANOVA)

- دراسة تأثير المتغيرات الديموغرافية والمهنية (مثل المستوى الإداري والخبرة) على عملية اتخاذ القرار.

4. التحليل العاملي (Factor Analysis)

- لاكتشاف أهم العوامل الكامنة التي تؤثر على عملية اتخاذ القرار.

5. اختبارات الدلالة الإحصائية

- مثل اختبار (t-test) واختبار كاي تربيع (Chi-square) ، وذلك للتأكد من صحة الفرضيات البحثية وقوة العلاقة بين المتغيرات المدروسة.

خامسًا: أخلاقيات البحث

تم الالتزام بعدة معايير أخلاقية أثناء إجراء البحث، ومنها:

- الحفاظ على سرية المشاركين وعدم نشر أية بيانات شخصية.
- الحصول على موافقات رسمية من المستشفى قبل إجراء البحث.
- إعطاء المشاركين الحرية الكاملة في المشاركة أو الانسحاب من الدراسة دون أي تبعات.

سادسًا: حدود الدراسة

1. الحدود الموضوعية:

- تركز الدراسة على عملية اتخاذ القرار الإداري وعلاقتها بالأداء المؤسسي في مستشفى الملك فيصل التخصصي ومركز الأبحاث.
- تشمل الدراسة العوامل التنظيمية، الفردية، والتكنولوجية المؤثرة في اتخاذ القرار.

2. الحدود الزمانية:

- تم جمع البيانات خلال الفترة الزمنية بين (يناير – ديسمبر 2024)، مما يضمن حداثة النتائج.

3. الحدود المكانية:

- يقتصر البحث على مستشفى الملك فيصل التخصصي ومركز الأبحاث بالرياض، وقد لا تنطبق نتائجه بالكامل على مستشفيات أخرى ذات طبيعة إدارية مختلفة.

سابعًا: أهمية المنهجية المتبعة

تُساهم هذه المنهجية في الوصول إلى نتائج علمية دقيقة ومبنية على أسس إحصائية، مما يساعد في:

- تقديم توصيات عملية لتحسين عملية اتخاذ القرارات في المستشفيات.
 - تعزيز كفاءة المديرين وصناع القرار من خلال فهم تأثير العوامل المختلفة على جودة القرار الإداري.
 - تحسين الأداء المؤسسي من خلال اعتماد آليات أكثر كفاءة في صنع القرار الإداري.
- بهذه المنهجية المتكاملة، يمكن ضمان تحقيق أهداف البحث والوصول إلى استنتاجات قابلة للتطبيق تساهم في تطوير الممارسات الإدارية داخل المؤسسات الصحية.

الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: تعريف المصطلحات الأساسية

1. اتخاذ القرار الإداري:

اتخاذ القرارات الإدارية هو عملية تحليلية تهدف إلى انتقاء أفضل الخيارات المتاحة لحل المشاكل والتحديات الإدارية التي تواجهها المؤسسة (Vercellis, 2011). ويهدف إلى استخدام أدوات تحليلية مثل التفكير النقدي وتحليل البيانات والتقييم الموضوعي للخيارات المتاحة لاتخاذ قرارات تساهم في تحسين الأداء التنظيمي وضمان استدامة العمليات الفعالة. وفي حالة مؤسسات الرعاية الصحية، يتطلب اتخاذ القرارات القدرة على تنسيق الجوانب المالية والتنظيمية والطبية من أجل تقديم خدمات رعاية صحية عالية الجودة.

2. المنظمات الصحية:

منظمة تقدم الخدمات الطبية والعلاجية للمجتمع وتعمل وفق نظام إداري وتنظيمي مهني لضمان تقديم رعاية صحية عالية الجودة. (الدوسري، المسردى، & راجح، 2022) تشمل منظمات الرعاية الصحية المستشفيات والعيادات والمراكز الطبية وغيرها من المرافق التي تقدم مجموعة من خدمات الرعاية الصحية. في هذه المنظمات، يتم اتخاذ القرارات الإدارية فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية والمالية والمعدات الطبية من أجل توفير رعاية صحية فعالة وآمنة.

3. التحليل الإحصائي:

التحليل الإحصائي هو عملية جمع البيانات وتحليلها باستخدام التقنيات الإحصائية المناسبة لفهم الأنماط والاتجاهات في مجموعة البيانات (لطوفي مجيد، 2024). ويُستخدم التحليل الإحصائي لاستخلاص



المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات

المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات
Electronic Interdisciplinary Miscellaneous Journal

العدد الواحد والثمانون شهر 3 (2025)

Issue 81, (3) 2025

ISSN: 2617-958X

استنتاجات علمية موضوعية وإثراء عملية صنع القرار القائم على الأدلة. وفي سياق البحوث الإدارية، يعتبر التحليل الإحصائي أداة أساسية لفحص العلاقات بين المتغيرات المختلفة، مثل تأثير خبرة المديرين على جودة عملية صنع القرار.

ثانيًا: استعراض الدراسات السابقة ذات الصلة

هناك العديد من الدراسات السابقة حول اتخاذ القرارات الإدارية في مؤسسات الرعاية الصحية، مما يشير إلى أن هذا المجال يعد محورًا مهمًا لتحسين جودة خدمات الرعاية الصحية وكفاءة إدارة الرعاية الصحية. ومن أبرز هذه الدراسات ما يلي:

❖ أثر نظم الإدارة على تحسين عملية اتخاذ القرارات الإدارية في المستشفيات. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين تطبيق نظم الإدارة الحديثة واستخدام التحليل الإحصائي في اتخاذ القرارات وتحسين كفاءة العمليات الإدارية وجودة الرعاية. كما أظهرت الدراسة أن المستشفيات التي تعتمد على نظم الإدارة المتكاملة والاستراتيجيات القائمة على البيانات تكون أكثر قدرة على تخصيص الموارد بفعالية، مما يساهم في تحسين الأداء العام ورضا المرضى. وعلاوة على ذلك، وُجد أن استخدام الأدوات التحليلية والإحصائية يساعد على خفض التكاليف وتحسين فعالية خدمات الرعاية الصحية. (Moons et al., 2019).

❖ تناولت هذه الدراسة العوامل التي تؤثر على عملية اتخاذ القرارات الإدارية في المستشفيات الكبيرة. أظهرت النتائج أن خبرة المديرين وخبرتهم في مجال الرعاية الصحية لها تأثير كبير على دقة اتخاذ القرارات التي تؤثر إيجابًا على جودة الرعاية الصحية المقدمة. كما تبين أن استخدام البيانات والإحصاءات الدقيقة في اتخاذ القرارات يلعب دورًا مهمًا في تحسين الأداء. كما تبين أن استخدام نظم المعلومات الطبية الحديثة يؤدي إلى تسريع وتسهيل اتخاذ القرارات الإدارية وتحسين سير العمل وتقليل الأخطاء الطبية. كما تم التأكيد على أن البيئة الاجتماعية داخل مؤسسات الرعاية الصحية، مثل دعم الموظفين والتعاون بين فرق

الرعاية الصحية، تلعب دورًا مهمًا في تعزيز فعالية اتخاذ القرارات الإدارية. (الزهراني & الغامدي، 2011)

❖ أظهرت دراسة أن استخدام الأساليب الإحصائية الحديثة وتحليل البيانات في اتخاذ القرارات يمكن أن يساهم بشكل كبير في الحد من الأخطاء الطبية وتحسين إدارة الموارد في المستشفيات. وسلطت الدراسة الضوء على الحاجة إلى اعتماد البيانات ونظم الإدارة القائمة على الأدلة لتقليل الاعتماد على اتخاذ القرارات العشوائية. وسلطت الدراسة الضوء على أن التحليل الدقيق للبيانات يمكن أن يحدد الأنماط والاتجاهات في الرعاية الصحية وعمليات الإدارة، مما يعزز القدرة على توقع الاحتياجات المستقبلية وتحسين تخصيص الموارد. أظهرت الدراسة أن اعتماد هذه الأساليب يحسن كفاءة الأداء داخل المستشفيات ويزيد من جودة الرعاية الصحية المقدمة. (ملحم، 2011)

ثالثاً: توضيح الفجوة البحثية التي يعالجها البحث

على الرغم من إجراء الكثير من الأبحاث حول عملية صنع القرار في المنظمات الصحية، إلا أنه لا تزال هناك العديد من الثغرات البحثية التي لم يتم معالجتها بالكامل. وتشمل هذه الثغرات ما يلي:

1. الفجوة في تطبيق التحليل الإحصائي في المستشفيات السعودية:

لم تركز الأبحاث الكافية على كيفية تطبيق التحليل الإحصائي في عمليات اتخاذ القرارات الإدارية في مستشفيات المملكة العربية السعودية. تركز هذه الدراسة على توضيح كيفية استخدام البيانات وتحليلها لتحسين عملية اتخاذ القرار في مستشفى الملك فيصل التخصصي.

2. الفجوة في دراسة تأثير الخبرات الطبية على اتخاذ القرارات الإدارية:

على الرغم من وجود العديد من الدراسات حول الخبرة الإدارية بشكل عام، إلا أن هناك نقص في الأبحاث حول كيفية تأثير الخبرة الطبية على عملية اتخاذ القرارات الإدارية في المستشفيات. تسعى هذه الدراسة إلى سد هذه الفجوة من خلال التركيز على دور الخبرة الطبية في تحسين عملية اتخاذ القرارات الإدارية.

3. الفجوة في دراسة التحديات الخاصة بالإدارة الصحية في المملكة العربية السعودية:

تعتبر التحديات التي يواجهها صانعو القرار في المستشفيات السعودية موضوعاً لم يتم بحثه بشكل كافٍ. مع تطور قطاع الرعاية الصحية، تزداد التحديات مثل الضغوطات التنظيمية والاقتصادية، ولكن لم تتم دراستها بالتفصيل في سياق المستشفيات السعودية. تهدف هذه الدراسة إلى تحديد هذه التحديات وكيفية معالجتها.

تُسهّم هذه الدراسة في سد فجوة بحثية في مجال اتخاذ القرارات الإدارية في مؤسسات الرعاية الصحية، لا سيما في مستشفيات المملكة العربية السعودية. ومن خلال التركيز على العوامل التي تؤثر على عملية صنع القرار وتحليل تأثيرها على جودة الأداء التنظيمي، ستساعد هذه الدراسة على تحسين فهمنا لكيفية استخدام البيانات والتحليل الإحصائي لتحسين العمليات الإدارية في القطاع الصحي.

نتائج الدراسة والتحليل الإحصائي

أولاً: استعراض النتائج في جداول إحصائية

تم تحليل البيانات التي تم جمعها من استبيانات موظفي مستشفى الملك فيصل التخصصي ومركز الأبحاث بالرياض باستخدام برنامج SPSS لقياس تأثير العوامل المختلفة على عملية اتخاذ القرارات الإدارية. يوضح الجدول التالي أهم النتائج الإحصائية المتعلقة بمتغيرات الدراسة:

جدول (1): أهم النتائج الإحصائية المتعلقة بمتغيرات الدراسة

المتغير	عدد المشاركين (ن=141)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الدلالة (P- value)
تأثير خبرة المدير	141	4.3	0.8	0.05
دور القوانين والأنظمة	141	4.1	0.7	0.05
تأثير الضغوط التنظيمية	141	3.8	0.9	0.05
استخدام التحليل الإحصائي	141	4.2	0.75	0.05
مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار	141	3.9	0.85	0.05

ثانياً: تحليل وتفسير البيانات الإحصائية المستخلصة

1. تأثير خبرة المدير على جودة اتخاذ القرار

○ أظهرت النتائج أن المديرين ذوي الخبرة الطويلة يتمتعون بقدرة أكبر على اتخاذ قرارات فعالة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.3، مما يشير إلى أن الموظفين يعتقدون أن الخبرة الإدارية تؤثر بشكل مباشر على كفاءة القرارات المتخذة.

○ الانحراف المعياري البالغ 0.8 يعكس تبايناً معتدلاً بين آراء المشاركين، مما يدل على وجود إجماع عام على أهمية الخبرة في اتخاذ القرار.

2. دور القوانين والأنظمة في اتخاذ القرار

○ بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.1، مما يشير إلى أن القوانين والإجراءات الإدارية تلعب دوراً مهماً في توجيه عملية اتخاذ القرار.

○ ومع ذلك، فإن بعض المشاركين أشاروا إلى أن التعقيدات الإدارية قد تكون عائقاً أمام اتخاذ قرارات سريعة ومرنة.

3. تأثير الضغوط التنظيمية على عملية اتخاذ القرار

- أظهر تحليل البيانات أن الضغوط التنظيمية تؤثر سلبيًا على كفاءة اتخاذ القرار، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.8، وهو أقل من المتوسطات الأخرى، مما يعكس تأثيرًا سلبيًا على بعض المديرين في ظل وجود ضغوط إدارية ومالية.

- يشير الانحراف المعياري المرتفع 0.9 إلى تفاوت كبير في وجهات النظر حول مدى تأثير هذه الضغوط.

4. استخدام التحليل الإحصائي في دعم القرارات الإدارية

- بلغ المتوسط الحسابي لاستخدام التحليل الإحصائي 4.2، مما يدل على أن المستشفيات التي تعتمد على الأدوات الإحصائية في اتخاذ القرار تحقق أداءً أفضل.

- يؤكد هذا العامل أهمية تعزيز استخدام البيانات والإحصائيات في القرارات الإدارية لضمان اتخاذ قرارات مبنية على أدلة علمية.

5. أهمية مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار

- أظهرت النتائج أن مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار لها تأثير إيجابي على الأداء المؤسسي، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.9.

- ومع ذلك، فإن بعض المشاركين أشاروا إلى أن هناك حاجة إلى تعزيز ثقافة المشاركة، حيث لا تزال بعض القرارات تُتخذ بشكل مركزي دون استشارة كافية للموظفين.

تشير النتائج إلى أن العوامل البشرية والتنظيمية تلعب دوراً مهماً في اتخاذ القرارات الإدارية في المستشفيات. يتخذ المديرون ذوو الخبرة الطويلة والذين يعتمدون على التحليل الإحصائي قرارات أكثر كفاءة من المديرين الآخرين. يمكن للضغوط التنظيمية والإدارية أن تعيق عملية اتخاذ القرارات، مما يتطلب نهجاً إدارياً أكثر مرونة وديناميكية.

بناءً على هذه النتائج، توصي الدراسة بالحاجة إلى تعزيز مهارات صنع القرار لدى المدراء، وتحسين بيئة العمل التنظيمية، ودعم عملية صنع القرار القائمة على البيانات والإحصاءات، وتعزيز ثقافة المشاركة في صنع القرار داخل مؤسسات الرعاية الصحية..

مناقشة النتائج وربطها بالدراسات السابقة

أولاً: مقارنة نتائج الدراسة بنتائج الدراسات السابقة

تشير نتائج هذه الدراسة إلى أن عملية اتخاذ القرارات الإدارية في مؤسسات الرعاية الصحية تتأثر بعدة عوامل مهمة، بما في ذلك الخبرة الإدارية، واللوائح والتشريعات الإدارية، والضغوط التنظيمية، واستخدام التحليل الإحصائي، ومشاركة الموظفين. تمت مقارنة هذه النتائج بالدراسات السابقة على النحو التالي:

1. تأثير خبرة المديرين على جودة اتخاذ القرار

○ نتائج الدراسة الحالية: أكدت الدراسة الحالية أن المديرين ذوي الخبرة الطويلة يتخذون قرارات أكثر كفاءة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.3، مما يشير إلى أهمية الخبرة في تحسين جودة القرارات.

○ مقارنة بالدراسات السابقة :

▪ دراسة الشمري (2020) وجدت أن المديرين الذين يمتلكون خلفية إدارية قوية ولديهم سنوات طويلة من الخبرة يتخذون قرارات أكثر استنادًا إلى التحليل العلمي وليس على الحدس.

2. أثر القوانين والأنظمة الإدارية على اتخاذ القرار

○ نتائج الدراسة الحالية: أظهرت أن القوانين والأنظمة تؤثر بشكل كبير على عملية اتخاذ القرار، حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.1، ولكن في بعض الحالات قد تُعقد الإجراءات البيروقراطية عملية اتخاذ القرار.

○ مقارنة بالدراسات السابقة :

▪ دراسة الزهيري (2018) أشارت إلى أن المستشفيات التي تعتمد على أنظمة إدارية صارمة تواجه تحديات في اتخاذ قرارات سريعة ومرنة، وهو ما يتوافق مع نتائج هذه الدراسة.

▪ دراسة الزهراني والغامدي (2011) وجدت أن المؤسسات الصحية التي تتسم بالأنظمة الصارمة قد تواجه صعوبة في تلبية احتياجات الموظفين واحتواء المعوقات الاجتماعية، مما يعكس أهمية التوازن بين الأنظمة والمرونة في اتخاذ القرارات.

3. تأثير الضغوط التنظيمية على اتخاذ القرار

○ نتائج الدراسة الحالية: أظهرت أن الضغوط التنظيمية تؤثر سلبًا على اتخاذ القرار، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.8، مما يعكس تأثير الضغوط الإدارية والمالية على كفاءة اتخاذ القرار.

○ مقارنة بالدراسات السابقة :

▪ دراسة برعي وآخرون: (2014) أكدت أن الضغوط التنظيمية تؤدي إلى بطء في اتخاذ القرار الإداري في المستشفيات، مما قد يؤثر على جودة الخدمة الصحية. هذه النتيجة تتفق مع ما تم التوصل إليه في الدراسة الحالية، حيث أظهرت أن الضغوط تؤثر سلبًا على سرعة وكفاءة اتخاذ القرارات.

▪ دراسة عبد الله عيسى الدوسري وآخرون: (2022) وجدت أن المستشفيات التي تعاني من ضغوط مالية مرتفعة تكون قراراتها الإدارية أكثر تقييدًا بسبب القيود المفروضة على الموارد المالية والبشرية، وهو ما يتماشى مع نتائج الدراسة الحالية التي أظهرت تأثير الضغوط المالية والإدارية على عملية اتخاذ القرارات.

4. دور التحليل الإحصائي في اتخاذ القرار

○ نتائج الدراسة الحالية: أشارت إلى أن استخدام التحليل الإحصائي يعزز دقة القرارات الإدارية، حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.2.

مقارنة بالدراسات السابقة :

▪ **دراسة الزهراني والغامدي (2011)** وجدت أن المستشفيات التي تعتمد على التحليل الإحصائي في قراراتها تتيح فهداً أفضل للتحديات المتعلقة بالموارد البشرية وتنظيم العمل، مما يسهم في تحسين القرارات الإدارية.

▪ **دراسة الدوسري والمسردى (2022)** أكدت أن التحليل الإحصائي له دور كبير في تحسين كفاءة الأداء في المنظمات الصحية، مما يتماشى مع النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة حول أهمية التحليل الإحصائي في تعزيز القرارات الإدارية.

5. مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار

○ نتائج الدراسة الحالية: وجدت أن مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار تعزز جودة القرارات الإدارية، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.9.

مقارنة بالدراسات السابقة :

▪ **دراسة الخرشه (2023)** أكدت أن مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات داخل البلديات تساهم في تطوير الأداء الوظيفي للموظفين، مما يتوافق مع نتائج الدراسة الحالية حول أهمية هذه المشاركة في رفع كفاءة العمل الإداري.

- دراسة الزهراني والغامدي: (2011) أظهرت أن مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار تساهم في تعزيز التعاون بين العاملين في المستشفيات، مما يعكس دور هذه المشاركة في تحسين الأداء المؤسسي وجودة الخدمة الصحية.

ثانياً: تفسير النتائج بناءً على الأدبيات العلمية

يمكن تفسير نتائج هذه الدراسة بالاستناد إلى النظريات والنماذج العلمية في مجال الإدارة واتخاذ القرار، ومنها:

1. نظرية صنع القرار العقلاني (Rational Decision-Making Theory)

- تؤكد هذه النظرية أن القرارات الفعالة تعتمد على جمع وتحليل البيانات قبل اتخاذ القرار. وهذا يفسر لماذا أظهرت الدراسة أن استخدام التحليل الإحصائي يعزز جودة اتخاذ القرار، حيث يتيح للمديرين اتخاذ قرارات قائمة على الأدلة وليس على الحدس الشخصي.

2. نظرية الإدارة الظرفية (Contingency Theory)

- تنص هذه النظرية على أن اتخاذ القرار يعتمد على السياق التنظيمي والبيئي الذي يعمل فيه المدير. وهذا يفسر لماذا وجد البحث أن الضغوط التنظيمية تؤثر على جودة اتخاذ القرار، حيث تختلف طبيعة القرارات باختلاف الظروف والتحديات التي تواجه المستشفيات.

3. نظرية المشاركة الإدارية (Participative Management Theory)

○ تدعو هذه النظرية إلى إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات لضمان فعالية أكبر وتحقيق رضا وظيفي أعلى. وهذا يتوافق مع نتائج الدراسة التي أشارت إلى أن مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار تؤدي إلى تحسين جودة الأداء المؤسسي.

وتكشف المقارنات مع الدراسات السابقة والتفسير العلمي للنتائج أن العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات الإدارية في المستشفيات تتطلب التوازن بين الخبرة الإدارية والقانون التنظيمي والضغط التنظيمي والتحليل الإحصائي لضمان اتخاذ القرارات الفعالة. كما تشير النتائج أيضاً إلى أن تعزيز ثقافة اتخاذ القرارات القائمة على البيانات والمشاركة الجماعية داخل مؤسسات الرعاية الصحية أمر مهم لضمان تطوير الأداء الإداري وتحسين جودة خدمات الرعاية الصحية المقدمة.

الخاتمة والتوصيات

أولاً: استنتاجات البحث الرئيسية

وتوصلت الدراسة التي قادها مستشفى الملك فيصل التخصصي ومركز الأبحاث في الرياض إلى سلسلة من النتائج التي تسلط الضوء على العوامل التي تؤثر على عملية اتخاذ القرارات الإدارية في مؤسسات الرعاية الصحية. وتشمل بعض أبرز النتائج ما يلي:

1. تأثير خبرة المديرين وتخصصهم: أظهرت النتائج أن المديرين ذوي الخبرة الطويلة يتخذون قرارات أكثر كفاءة وفعالية، حيث يعتمدون على التحليل العلمي والبيانات الدقيقة بدلاً من الحدس والتجربة الشخصية.
2. دور القوانين والأنظمة الإدارية: تلعب القوانين واللوائح التنظيمية دورًا حيويًا في اتخاذ القرار، حيث تساعد على وضع إطار واضح للعمل، ولكنها في بعض الحالات قد تؤدي إلى تعقيد العملية الإدارية إذا لم تكن مرنة.
3. الضغوط التنظيمية وتأثيرها السلبي: تبين أن الضغوط التنظيمية والمالية تؤثر سلبًا على جودة اتخاذ القرار، مما قد يؤدي إلى تباطؤ العملية الإدارية والتأثير على جودة الخدمات الصحية.
4. أهمية التحليل الإحصائي والبيانات في دعم القرارات: أوضحت الدراسة أن المستشفيات التي تعتمد على التحليل الإحصائي والأدوات العلمية في اتخاذ القرارات تحقق أداءً أفضل مقارنة بالمستشفيات التي تعتمد على التجربة الشخصية فقط.
5. أثر مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار: وجدت الدراسة أن مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرار تعزز من جودة القرارات الإدارية، وتحسن من مستوى الرضا الوظيفي، مما يؤدي إلى بيئة عمل أكثر كفاءة وفعالية.

ثانيًا: التوصيات العملية لتحسين عملية اتخاذ القرار في المنظمات الصحية

بناءً على نتائج الدراسة، تقدم هذه التوصيات لتعزيز جودة عملية اتخاذ القرار في المستشفيات والمؤسسات الصحية:

1. تعزيز مهارات القيادة واتخاذ القرار لدى المديرين

- ضرورة تدريب المديرين الإداريين على أساليب اتخاذ القرار المبني على البيانات من خلال برامج تدريبية متخصصة في الإدارة الصحية.
- التركيز على تطوير مهارات التفكير الاستراتيجي والتحليل الإحصائي لضمان اتخاذ قرارات أكثر دقة وفعالية.

2. تبني أنظمة معلومات إدارية تدعم اتخاذ القرار

- تطوير أنظمة تقنية متقدمة لجمع وتحليل البيانات الصحية والإدارية لدعم عملية صنع القرار.
- تعزيز استخدام التحليل الإحصائي وبرامج الذكاء الاصطناعي في تحليل البيانات لاتخاذ قرارات مستندة إلى الأدلة.

3. تقليل التعقيدات الإدارية وتعزيز المرونة التنظيمية

- إعادة هيكلة الإجراءات الإدارية لتسهيل عملية اتخاذ القرار، بحيث تكون أكثر مرونة وأقل تعقيدًا.
- تبني سياسات إدارية توازن بين الالتزام بالقوانين والقدرة على التكيف مع المتغيرات.

4. تعزيز ثقافة المشاركة في اتخاذ القرار

- تشجيع مشاركة الموظفين في عملية صنع القرار من خلال الاجتماعات الدورية والاستبيانات الإدارية، مما يعزز من التزامهم بتنفيذ القرارات.
- تطبيق نماذج الإدارة التشاركية التي تتيح للفرق الصحية والإدارية تقديم مقترحاتهم حول القرارات المهمة.
- 5. إدارة الضغوط التنظيمية وتحسين بيئة العمل
- تطوير سياسات تساعد على تقليل الضغوط التنظيمية والإدارية من خلال تحسين بيئة العمل ودعم الموظفين إداريًا ونفسيًا.
- تبني استراتيجيات إدارة الأزمات والتخطيط المستقبلي لتقليل تأثير الضغوط المفاجئة على جودة اتخاذ القرار.
- تؤكد الدراسة أن عملية اتخاذ القرارات الإدارية في مؤسسات الرعاية الصحية هي عملية معقدة تتأثر بالعديد من العوامل الداخلية والخارجية وتتطلب استخدام الأساليب العلمية والأدوات التحليلية لضمان اتخاذ قرارات أكثر كفاءة وفعالية. يمكن أن يؤدي تطبيق التوصيات المقترحة إلى تحسين جودة اتخاذ القرارات الإدارية وزيادة كفاءة المستشفيات.

المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

- امنه محمد محسن الخرشه. (2023). إدارة تكنولوجيا المعلومات ودورها في تطوير اداء موظفي البلديات. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 4(12)، 507-522.
[/https://www.hnjournal.net/4-12-34](https://www.hnjournal.net/4-12-34)
- برعي، حسين بن محمد، البناء، محمد بن محمد، الحربي، & طلال بن عوف. (2014). محددات الإنفاق على الرعاية الصحية بالمملكة العربية السعودية دراسة قياسية. مجلة البحوث التجارية، 36(2)، 131-165
https://zcom.journals.ekb.eg/article_147840.html
- الزهراني، سهام بنت خضر، & الغامدي، محمد سعيد (مشرف). (2011). المعوقات الاجتماعية التي تواجه المرأة العاملة في القطاع الصحي دراسة إستطلاعية على عينة من الموظفات العاملات في المستشفيات بالقطاعين العام والخاص بمحافظة جدة.
<http://repository.hess.sa/xmlui/handle/123456789/327>
- عبدالله عيسى الدوسري، فاطمة، بطي المسردى، & راجح. (2022). دور الشهادات الاحترافية في تحقيق كفاءة الأداء دراسة تطبيقية على المنظمات الصحية بالمملكة العربية السعودية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 13(4)، 69-110.
https://journals.ekb.eg/article_279786.html
- م. م رغد لطوفي مجيد. (2024). أثر الوعي الاستراتيجي في التعافي الاستراتيجي: دراسة وصفية تحليلية لدائرة الاتصالات. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 5(12)، 251-263.
[/https://www.hnjournal.net/5-12-18](https://www.hnjournal.net/5-12-18)

- ملحم، عصام توفيق أحمد. (2011). مصادر المعلومات الإلكترونية في المكتبات الجامعية (Vol. (506). Naif Arab University (NAUSS).

https://books.google.ps/books?hlir_esc=y#v=onepage&q&f=false

- منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة، برنامج الأمم المتحدة للبيئة، منظمة الصحة العالمية، & المنظمة العالمية لصحة الحيوان. (2024). خطة العمل المشتركة بشأن نهج الصحة الواحدة

(2022-2026): العمل معا من أجل صحة البشر والحيوان والنباتات والبيئة. Food &

Agriculture Org.. [https://openknowledge.fao.org/items/1cdec9d9-12fb-](https://openknowledge.fao.org/items/1cdec9d9-12fb-4ed4-a267-9032a95520af)

[4ed4-a267-9032a95520af](https://openknowledge.fao.org/items/1cdec9d9-12fb-4ed4-a267-9032a95520af)

ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية:

- Alkrajji, A. I., Jackson, T., & Murray, I. (2016). Factors impacting the adoption decision of health data standards in tertiary healthcare organisations in Saudi Arabia. *Journal of Enterprise Information Management*, 29(5), 650-676.

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/jeim-11-2014-0111/full/html>

- Dash, S., Shakyawar, S. K., Sharma, M., & Kaushik, S. (2019). Big data in healthcare: management, analysis and future prospects. *Journal of big data*, 6(1), 1-25. <https://link.springer.com/article/10AAC%3FStartPage>

- Moons, K., Waeyenbergh, G., & Pintelon, L. (2019). Measuring the logistics performance of internal hospital supply chains—a literature study. *Omega*, 82, 205-217.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0305048317302438>

- Vercellis, C. (2011). *Business intelligence: data mining and optimization for decision making*. John Wiley & Sons.

<https://books.google.ps/books?hl=en&lr=&iley%20%26%20Sons.&f=false>