

بسم الله الرحمن الرحيم



الجامعة الإسلامية-غزة
عمادة الدراسات العليا
كلية التجارة
قسم إدارة الأعمال

واقع استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرار وحل المشكلات

لدى المؤسسات الأهلية بقطاع غزة

إعداد الطالب

جابر محمد عياش

إشراف الأستاذ الدكتور

يوسف حسين عاشور

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير

1429 هـ - 2008 م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

{يرفع الله الذين آمنوا منكم والذين أوتوا العلم درجاتٍ والله بما

تعملون خير { المجادلة (11)

صدق الله العظيم

دعاء

اللهم إن في تدبيرك ما يغنيني عن الحيل، وإن في كرمك ما هو فوق
الأمل، وإن في حلمك ما يسد الخلل،

وإن في عفوك ما يمحو الزلل،

اللهم فبقوة تدبيرك وفيض كرمك وسعة حلمك وعظيم عفوك

صلي وسلم وبارك على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه صلاة

تجينا بها من كل شيء يا من بيده ملكوت كل شيء،

اللهم لا نفتقر وأنت ربنا ولا نضام وأنت حسبنا وأنت على كل شيء قدير في كل

لحظة ونفس عدد ما وسعه علم الله .

آمين،،،

الإهداء

إلى روح والدي ووالدتي رحمهما الله

إلى زوجتي وإخوتي وأخواتي الأوفياء

إلى أرواح الشهداء

إلى من يحب النجاح والتوفيق ويرجو لي الخير .

أهدي جهدي المتواضع لهم جميعا ،،

شكر وتقدير

يُسعدني بعد إتمام دراستي أن أتقدم بالدعاء حمداً وشكراً لله تعالى أولاً وآخراً على فضله وكرمه وبركته الذي

أنعم عليّ بالتوفيق بإنجاز هذا العمل المتواضع ليضاف إلى ميادين البحث العلمي .

ويطيب لي عرفاناً بالجميل أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى أولئك الذين وقفوا بجاني طوال فترة دراستي ولم يخلوا

عليّ بمساعدة أو إرشاد أو توجيه ، وأخص بالذكر أستاذي المشرف الفاضل / الأستاذ الدكتور يوسف

عاشور الذي قدم لي الدعم والإرشاد مما دفع بهذه الرسالة إلى النور .

وأنتقدم بوافر التقدير وعظيم الامتنان للجنة المناقشة الأفاضل الذين شرفوني بقبول مناقشة الدراسة لدورهم

الكبير في إثراء وإغناء الدراسة من علمهم وخبرتهم .

وكما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من ساهم من قريب أو بعيد في تحكيم وتطبيق وتنقيح وتحليل وإنجاز

هذه الدراسة لتسهيل مهمتي في توفير المعلومات والإجراءات .

جزاهم الله عنى خيراً الجزاء والعطاء ،،

الباحث / جابر عياش 2008م

قائمة المحتويات

| الصفحة | المحتوى |
|---|------------------------------------|
| ب | آية قرآنية |
| ج | دعاء |
| د | الإهداء |
| هـ | شكر وتقدير |
| و | قائمة المحتويات |
| ط | قائمة الجداول |
| ك | قائمة الملاحق |
| ل | ملخص الدراسة باللغة العربية |
| م | ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية |
| الفصل الأول : خلفية الدراسة وأهميتها | |
| 2 | مقدمة |
| 4 | مشكلة الدراسة |
| 4 | متغيرات الدراسة |
| 4 | فرضيات الدراسة |
| 6 | أهداف الدراسة |
| 6 | أهمية الدراسة |
| 7 | منهجية الدراسة |
| الفصل الثاني : الدراسات السابقة | |
| 9 | الدراسات العربية |
| 18 | الدراسات الأجنبية |
| 26 | تعليق على الدراسات السابقة |
| الفصل الثالث : الإطار النظري | |
| أولاً : صناعة القرار | |
| 29 | 1 . مفهوم وماهية صناعة القرار |
| 31 | 2 . مراحل اتخاذ القرار (الخطوات) |
| 32 | 3 . أنواع القرارات الإدارية |

| | |
|----|--|
| 34 | 4 . عناصر مشكلة اتخاذ القرار وأسباب القرار الخاطيء |
| 35 | 5 . خصائص عملية اتخاذ القرارات |
| 35 | 6 . العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار |
| 37 | 7 . الصعوبات التي تعترض عملية اتخاذ القرار |
| 37 | 8 . أهمية القرارات الإدارية |
| 38 | 9 . واقع اتخاذ القرار في المؤسسات الأهلية |
| 41 | ثانيا : الأساليب الكمية (بحوث العمليات) |
| 42 | 1 . مفهوم وماهية بحوث العمليات |
| 44 | 2 . أنواع و أساليب بحوث العمليات |
| 45 | 3 . دور الأساليب الكمية في ترشيد القرار |
| 46 | 4 . المنهج العلمي لبحوث العمليات |
| 46 | 5 . العوامل التي ساعدت في تطوير بحوث العمليات |
| 47 | 6 . المجالات التي تطبق فيها بحوث العمليات |
| 48 | 7 . العقبات التي تعترض تطبيق بحوث العمليات |
| 49 | 8 . المهارات المطلوبة في باحث العمليات |
| | ثالثا : المنظمات الأهلية في فلسطين |
| 50 | 1 . ماهية المؤسسات غير الحكومية (الأهلية) |
| 52 | 2 . المؤسسات الأهلية (نشأتها وتطورها) |
| 53 | 3 . الدور الذي تلعبه المؤسسات الأهلية في فلسطين |
| 55 | 4 . المؤسسات الأهلية وعملية التنمية والبناء |
| 57 | 5 . الصعوبات والتحديات التي تواجه المؤسسات الأهلية |
| 59 | 6 . العلاقة بين المؤسسات غير الحكومية والحكومية |
| | الفصل الرابع : الطريقة والإجراءات |
| 62 | منهجية الدراسة |
| 63 | مجتمع وعينة الدراسة |
| 63 | أداة الدراسة |
| 65 | صدق وثبات الاستبانة |
| 74 | اختبار التوزيع الطبيعي |
| 75 | المعالجات الإحصائية |
| | الفصل الخامس : نتائج الدراسة وتفسيرها |

| | |
|---|---------------------|
| 77 | خصائص عينة الدراسة |
| 85 | تحليل فقرات الدراسة |
| 103 | تحليل الفرضيات |
| الفصل السادس : النتائج والتوصيات | |
| 127 | النتائج |
| 130 | التوصيات |
| 131 | الدراسات المقترحة |
| قائمة المراجع | |
| 132 | المراجع العربية |
| 136 | المراجع الأجنبية |
| قائمة الملاحق | |
| 138 | الاستبيان |

قائمة الجداول

| رقم الصفحة | اسم الجدول | رقم الجدول |
|------------|--|---------------|
| 65 | معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول (مدى المعرفة عن الأساليب الكمية في اتخاذ القرار وتطبيقها) والدرجة الكلية لفقراته | جدول رقم (1) |
| 66 | معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني (طرق الحصول على المعرفة بالأساليب الكمية لاتخاذ القرار) والدرجة الكلية لفقراته | جدول رقم (2) |
| 67 | معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث (أساليب اتخاذ القرار الذي يتم إتباعه في المؤسسات الأهلية) والدرجة الكلية لفقراته | جدول رقم (3) |
| 68 | معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع (الأساليب الكمية لاتخاذ القرار الذي يتم إتباعها في المؤسسات الأهلية) والدرجة الكلية لفقراته | جدول رقم (4) |
| 69 | معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الخامس (الأسباب التي تحد من تطبيق الطرق الكمية في اتخاذ القرار) والدرجة الكلية لفقراته | جدول رقم (5) |
| 70 | معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال السادس (أفضل الطرق لتفعيل استخدام الأساليب الكمية في المؤسسات الأهلية) والدرجة الكلية لفقراته | جدول رقم (6) |
| 70 | معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال السابع (أسباب استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرار في المؤسسات الأهلية) والدرجة الكلية لفقراته | جدول رقم (7) |
| 71 | معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثامن (مدى استخدام الحاسوب والبرامج التقنية للمساعدة في اتخاذ القرار في المؤسسات الأهلية) والدرجة الكلية لفقراته | جدول رقم (8) |
| 72 | الصدق البنائي لمجالات الدراسة | جدول رقم (9) |
| 73 | معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية) | جدول رقم (10) |
| 74 | معاملات الثبات (طريقة ألفا كرونباخ) | جدول رقم (11) |
| 75 | اختبار التوزيع الطبيعي (1-Sample Kolmogorov-Smirnov) | جدول رقم (12) |
| 77 | توزيع عينة الدراسة حسب متغير عمر المؤسسة بالسنين | جدول رقم (13) |
| 77 | توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد العاملين الدائمين في المؤسسة | جدول رقم (14) |
| 78 | توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد العاملين المتطوعين في المؤسسة | جدول رقم (15) |
| 79 | توزيع عينة الدراسة حسب متغير مجال عمل المؤسسة | جدول رقم (16) |
| 80 | توزيع عينة الدراسة حسب متغير فروع المؤسسة | جدول رقم (17) |
| 80 | توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر | جدول رقم (18) |
| 81 | توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة | جدول رقم (19) |

| | | |
|-----|---|---------------|
| 82 | توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي | جدول رقم (20) |
| 83 | توزيع عينة الدراسة حسب متغير التخصص | جدول رقم (21) |
| 84 | توزيع عينة الدراسة حسب متغير المنصب الإداري الذي تشغله في المؤسسة | جدول رقم (22) |
| 85 | تحليل فقرات المجال الأول (مدى المعرفة عن الأساليب الكمية في اتخاذ القرار وتطبيقها) | جدول رقم (23) |
| 87 | تحليل فقرات المجال الثاني (طرق الحصول على المعرفة بالأساليب الكمية لاتخاذ القرار في المؤسسات الأهلية) | جدول رقم (24) |
| 89 | تحليل فقرات المجال الثالث (أساليب اتخاذ القرار الذي يتم إتباعه في المؤسسات الأهلية) | جدول رقم (25) |
| 91 | تحليل فقرات المجال الرابع (أنواع الأساليب الكمية لاتخاذ القرار الذي يتم إتباعها في أساليب اتخاذ القرار في المؤسسات الأهلية) | جدول رقم (26) |
| 94 | تحليل فقرات المجال الخامس (الأسباب التي تحد من تطبيق الطرق الكمية في اتخاذ القرار في أنواع الأساليب الكمية لاتخاذ القرار الذي يتم إتباعه في المؤسسات الأهلية) | جدول رقم (27) |
| 96 | تحليل فقرات المجال السادس (الطرق المتبعة لتفعيل استخدام الأساليب الكمية في المؤسسات الأهلية) | جدول رقم (28) |
| 98 | تحليل فقرات المجال السابع (أسباب استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرار في المؤسسات الأهلية) | جدول رقم (29) |
| 100 | تحليل فقرات المجال الثامن (مدى استخدام الحاسوب والبرامج التقنية للمساعدة في اتخاذ القرار في المؤسسات الأهلية) | جدول رقم (30) |
| 103 | اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات حسب متغير العمر | جدول رقم (31) |
| 105 | اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات حسب متغير المؤهل العلمي | جدول رقم (32) |
| 106 | اختبار شفهي للمقارنات المتعددة حسب متغير المؤهل العلمي | جدول رقم (33) |
| 108 | اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات حسب متغير التخصص | جدول رقم (34) |
| 109 | اختبار شفهي للمقارنات المتعددة حسب متغير التخصص | جدول رقم (35) |
| 110 | اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات حسب متغير سنوات الخبرة | جدول رقم (36) |
| 110 | اختبار شفهي للمقارنات المتعددة حسب متغير سنوات الخبرة | جدول رقم (37) |
| 113 | اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات حسب متغير حجم المؤسسة (عدد العاملين الدائمين في المؤسسة) | جدول رقم (38) |
| 114 | اختبار شفهي للمقارنات المتعددة حسب متغير عدد العاملين الدائمين في المؤسسة | جدول رقم (39) |
| 116 | اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات حسب متغير حجم المؤسسة (عدد العاملين المتطوعين في المؤسسة) | جدول رقم (40) |
| 117 | اختبار شفهي للمقارنات المتعددة حسب متغير عدد العاملين المتطوعين في المؤسسة | جدول رقم (41) |

| | | |
|-----|--|---------------|
| 119 | اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات حسب متغير عمر المؤسسة | جدول رقم (42) |
| 119 | اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات حسب متغير مجال عمل المؤسسة | جدول رقم (43) |
| 122 | اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات حسب متغير عدد أفرع المؤسسة | جدول رقم (44) |
| 122 | اختبار شففيه للمقارنات المتعددة حسب متغير عدد أفرع في المؤسسة | جدول رقم (45) |

| | |
|---------------|-----------|
| قائمة الملاحق | |
| 138 | الاستبيان |

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق المؤسسات الأهلية للأساليب الكمية في حل المشكلات و اتخاذ القرار ومصادر المعرفة بهذه الأساليب وعلى نوعية الأساليب التي تمارس في المؤسسات الأهلية ، وتهدف الدراسة إلى تحديد المعوقات والمشكلات التي تواجه استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات في المؤسسات الأهلية . حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، حيث تكون مجتمع الدراسة من العاملين في المؤسسات الفاعلة المؤثرين في اتخاذ القرار وقد بلغ عددهم 400 مفردة ، وقد تم الاعتماد على الاستبانة لجمع البيانات ، أما عينة الدراسة فتم توزيع 200 استبانة على العاملين في المؤسسات الفاعلة بمعدل استبانتين لكل مؤسسة أي بواقع 50% من مجتمع الدراسة وتم استرداد 161 استبانة ، أي ما نسبته 80.5% من عينة الدراسة .

وقد خلصت الدراسة إلى أن المعرفة بالأساليب الكمية لدى العاملين في المؤسسات الأهلية ومدى تطبيقها دون المتوسطة ويبدو أن هناك حاجة لمزيد من الجهد في التعريف بالأساليب الكمية وتطبيقها ، وإن هناك رغبة كبيرة في التعرف على الأساليب الكمية لاتخاذ القرار وتطبيقها لدى العاملين في المؤسسات الأهلية، وإن التعليم والاهتمام الذاتي لدى العاملين هو من الطرق الرئيسية للحصول على المعرفة بالأساليب الكمية في اتخاذ القرار. وإن أساليب اتخاذ القرار التي يتم إتباعها في المؤسسة تتراوح بين الخبرة الشخصية والاستشارات سواء من داخل المؤسسة وخارجها وأن الطرق الكمية التي تستخدمها المؤسسات الأهلية محدودة فأكثر الأساليب التي تتخذها هي النماذج المالية وإدارة المشروع فقد بينت النتائج أن من أهم الأسباب التي تحد من استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرار في المؤسسات الأهلية عدم توفر الأشخاص المتخصصين لدى المؤسسات

وقد خرجت الدراسة بعدة توصيات أهمها : لا بد من العمل على تنمية الوعي لأهمية ومزايا استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرار و أن العاملين في المؤسسات الأهلية بحاجة إلى تدريب على الأساليب الكمية في اتخاذ القرار من خلال تنظيم الدورات التدريبية ، وأنه لا بد من توجيه مزيد من الاهتمام بالأساليب الكمية في الكليات والمعاهد والمؤسسات الأكاديمية الأخرى والمعنية بعلوم الإدارة والعلوم الأخرى ذات العلاقة ، وإنشاء مركز متخصص بالأساليب الكمية لاتخاذ القرار و العمل على تصميم وتطوير نظم معلومات إدارية حديثة من شأنها أن تنعكس إيجابا على دقة وكفاءة البيانات المطلوبة للمساعدة في اتخاذ القرار الرشيد .

Abstract

This study aims to identify the NGO's application of quantitative methods in solving problems, decision-making, sources of knowledge of these methods and the types of these methods adopted in NGO's. The study also aims to eliminate obstacles that face NGO's in the use of quantitative methods in decision-making. The researcher used the analytical descriptive approach. The population of the study involves employees in NGO's who affect decision-making. A questionnaire was designed as a mean of data collection. The study sample consists of 200 employees to whom the questionnaire was distributed. Two questionnaires were distributed to each NGO which consist of 50% of the study population. 161 questionnaires i.e. 80.5% were returned back to the researcher.

The researcher found out that NGO's employees knowledge of quantitative methods is below the intermediate level, thus an effort seems to be required in this domain. The researcher also found out that NGO's employees have a greet desire to identify quantitative methods of decision-making and their application and that education and interest is their main way to get knowledge about. Moreover, it was found that means of decision-making adopted in NGO's ranges from personal experience and consultation either from inside or outside the NGO's themselves. Quantitative methods used by NGO's are limited; the most frequent amongst which are financial forms and project administration. It was obvious that amongst the most important causes that limit the use of quantitative methods in decision-making in NGO's is no availability of specialist.

The researcher, Findlay, has set several recommendations amongst which are:

- 1- Increasing the employees' awareness about the advantages and the importance of using quantitative methods in decision-making is required.**
- 2- Employees in NGO's should be trained to use quantitative methods in decision-making through training courses.**
- 3- More interest towards quantitative methods is needed in colleges, institutes as well as other academic institutions concerned with administration and other related approach.**
- 4- Establishing a center specialized in quantitative methods in decision-making is needed.**
- 5- Designing and developing new administrative information systems which positively reflect the accuracy and preciseness of the data needed for decision-making is required.**

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

أولا : المقدمة

ثانيا : مشكلة الدراسة

ثالثا : متغيرات الدراسة

رابعا : فرضيات الدراسة

خامسا : أهداف الدراسة

سادسا : أهمية الدراسة

سابعا : منهجية الدراسة

المقدمة

لقد تعزز بالآونة الأخيرة، ونتيجة لتطورات عالمية دور المنظمات الأهلية في تقديم الخدمات، نظراً لقلّة تكاليف الخدمات التي تقدمها، ونظراً للتأثير الاجتماعي الذي تحدثه هذه المنظمات من خلال تقديمها للخدمات، ونظراً لكفاءتها في إدارة البرامج التنموية، ونظراً لارتباط تقديم الخدمات بعملية الانتقال الديمقراطي والتغيير الاجتماعي في كل الأحوال (عبد الهادي 2004) .

أشارت نتائج دراسة مركز بيسان للبحوث والإنماء (2001) حول دور المنظمات الأهلية في بناء المجتمع المدني، أن 135 مؤسسة أهلية فلسطينية (65.2%) من حوالي 207 مؤسسات أهلية شملتها العينة، لا تزال تقدم خدمات مختلفة للمجتمع الفلسطيني وفي قطاعات تنموية مختلفة. إن ذلك يدل على أهمية استمرار تقديم الخدمات من قبل المنظمات الأهلية.

إن استمرار تقديم الخدمات من قبل المنظمات الأهلية، يعود إلى عدم قدرة السلطة الوطنية الفلسطينية تقديم كافة الخدمات إلى المجتمع الفلسطيني وعدم قدرة القطاع الخاص القيام بذلك أيضاً، وخاصة على صعيد الخدمات الاجتماعية. كما أن ذلك مرتبط أيضاً بتقديم الخدمات للمناطق المهمشة ، إضافة إلى ذلك، فإن مصادر السلطة الفلسطينية ما تزال محدودة، مما يجعلها غير قادرة على الاستجابة لكافة متطلبات العملية التنموية. إن اهتمام المنظمات الأهلية الفلسطينية بنموذج وشكل تقديم الخدمة الذي يختلف جذرياً عن نموذج تقديم الخدمة من قبل الحكومة الفلسطينية أو القطاع الخاص، يستند إلى مبدأ تقوية المجتمع المحلي وتعزيز مشاركته في إدارة البرامج التنموية المختلفة (مركز بيسان للبحوث والإنماء 2001) .

وعند مراجعة اتخاذ القرارات في المؤسسات الأهلية فإننا نرى اختلافاً واضحاً في نوعية الهيئات القيادية التي تتخذ القرارات بين الأنواع المختلفة من المنظمات، فهناك مؤسسات تعود مرجعيتها العليا والتي تتخذ القرارات وفقاً لأنظمتها لهيئة عمومية أو مجالس إدارة (جمعية الصلاح الإسلامية)، وهناك منظمات تعود مرجعيتها لمجالس أمناء (دار الأرقم). إن هذا الاختلاف يكشف عن طبيعة النمط

الإداري في اتخاذ القرارات الذي تعتمد الأنواع المختلفة من المنظمات، وهو ما ينعكس على فاعلية وكفاءة المنظمات المختلفة في تقديم خدماتها وتحقيق الأهداف التي أسست من أجلها .

ويعتبر اتخاذ القرار بشكل عام جوهر العملية الإدارية وتسعى الإدارة دائما إلى اتخاذ القرار السليم بما يتناسب مع الأهداف المنشودة وذلك وفقا للإمكانيات والموارد المتاحة وعلى ضوء الموقف الراهن ويهدف القرار إلى إيجاد الحلول اللازمة للمشاكل الإدارية المطروحة سواء كانت مالية أو إنتاجية (مشرفي 1997) .

أما الأساليب الكمية في اتخاذ القرار كأسلوب لتحليل المشكلات فقد ظهرت أبان الحرب العالمية الثانية واستخدمت في بادئ الأمر لأغراض عسكرية ثم انتقل استخدامها للأغراض المدنية وخاصة في مجال الصناعة ، وبحوث العمليات هي استخدام الأساليب والطرق والأدوات الكمية لمعالجة المشاكل التي تواجه الإدارة والمساعدة في اتخاذ القرارات وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة بأفضل السبل الممكنة وهي تشمل على مجموعة من الأساليب مثل البرمجة الخطية وبرمجة الأهداف وأسلوب المسار الحرج ونماذج المخزون وصفوف الانتظار وغيرها من الأساليب الكمية والتي تساعد المؤسسات في اتخاذ القرار المناسب (عاشور 2003) .

وقد بينت المدرسة الإدارية في جامعة لانكستر (النسخة الالكترونية جامعة لانكستر 2005) مدى احتياجنا لبحوث العمليات لأنه يؤدي إلى تحقيق أفضل استفادة ممكنة من الموارد المتاحة، فالأسواق العالمية اليوم تعني أن يتوقع العملاء تقديم المنتجات العالية الجودة والخدمات عندما يحتاجون إليها ، و المنظمات سواء كانت عامة أو خاصة أو أهلية تحتاج إلى توفير هذه المنتجات والخدمات بفعالية وكفاءة قدر الإمكان، وهذا يتطلب تخطيطا دقيقا وتحليل وهو عادة يستند إلى الأساليب والنماذج الكمية في اتخاذ القرار .

واستخدام الأساليب الكمية كأسلوب حديث ومفيد للمؤسسات الحكومية والخاصة والأهلية يفرض على الباحثين أن ينطلقوا لتبيان أهمية هذه الأساليب لحل المشكلات التي تواجه المؤسسات لكي تعينهم في

اتخاذ قرارات رشيدة وسليمة تؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المؤسسة وتقديم خدمات ذات جودة عالية تعود النفع على المؤسسة والمستفيد .

مشكلة الدراسة

هناك 1069 مؤسسة أهلية عاملة في قطاع غزة (وزارة الداخلية 2006) والتي تقدم خدماتها الاجتماعية والصحية والتعليمية لشرائح كثيرة من المجتمع الفلسطيني وتواجه إدارة هذه المؤسسات العديد من المشكلات الإدارية والمالية داخلية وخارجية يومية وإستراتيجية . والتي لا بد أن تتخذ فيها قرارات جوهرية متنوعة ومتعددة وتتمثل المشكلة الأساسية في عدم معرفة مدى تطبيق إدارة المؤسسات الأهلية في قطاع غزة للأساليب الكمية في اتخاذ القرار وتحديد المشكلات التي تحد من تطبيقها .

متغيرات الدراسة

المتغير التابع

- استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرار .

المتغيرات المستقلة

- المتغيرات الديمغرافية (العمر - المؤهل - التخصص - سنوات الخبرة) .

- المتغيرات التنظيمية (حجم المؤسسة - عمر المؤسسة - عدد العاملين - تخصص المؤسسة -

التقنيات الحديثة) .

فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استخدام الأساليب الكمية في

اتخاذ القرار وبين الخصائص الديمغرافية لمتخذ القرار (العمر - المؤهل - التخصص - سنوات

الخبرة) عند مستوى دلالة 0.05 .

ولاختبار هذه الفرضية تم تجزئتها إلى أربع فرضيات فرعية

الأولى خاصة بالعمر والثانية خاصة بالمؤهل العلمي والثالثة خاصة بالتخصص والرابعة خاصة بسنوات الخبرة وهي كما يلي .:

1 - لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرار وبين العمر لدي متخذ القرار عند مستوى دلالة 0.05 .

2 - لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرار وبين المؤهل العلمي لمتخذ القرار عند مستوى دلالة 0.05 .

3 - لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرار وبين التخصص العلمي لمتخذ القرار عند مستوى دلالة 0.05 .

4 - لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرار وبين سنوات الخبرة لمتخذ القرار عند مستوى دلالة 0.05 .

الفرضية الرئيسية الثانية : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرار وبين الخصائص التنظيمية للمؤسسات الأهلية (عمر المؤسسة - عدد العاملين - تخصص المؤسسة - حجم المؤسسة) عند مستوى دلالة 0.05 .

ولاختبار هذه الفرضية تم تجزئتها إلى اربع فرضيات فرعية الأولى خاصة بحجم المؤسسة - والثانية خاصة بعمر المؤسسة - والثالثة خاصة بعدد العاملين - والرابعة خاصة بتخصص المؤسسة)

1 - لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرار وبين عمر المؤسسة عند مستوى دلالة 0.05 .

2 - لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرار وبين عدد العاملين في المؤسسة عند مستوى دلالة 0.05 .

3 - لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرار وبين تخصص المؤسسة عند مستوى دلالة 0.05 .

- 4 - لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرار وبين حجم المؤسسة عند مستوى دلالة 0.05 .

أهداف الدراسة :

- التعرف على مدى تطبيق المؤسسات الأهلية للأساليب الكمية في حل المشكلات و اتخاذ القرار ومصادر المعرفة بهذه الأساليب .
- التعرف على نوعية الأساليب الكمية في اتخاذ القرار والتي تمارس في المؤسسات الأهلية .
- تحديد المعوقات والمشكلات التي تواجه استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات في المؤسسات الأهلية .
- بيان الفائدة التي يمكن أن تعود علي المؤسسات من استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرار .

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة في .:

- كونها تتعلق بموضوع إداري يعتبر جوهر العملية الإدارية ألا وهو اتخاذ القرارات ولاسيما معرفة مدى استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرار في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة المؤسسات التي لها دور كبير في تقديم الخدمات المتنوعة للمجتمع مما قد يلقي الضوء على هذا الموضوع الحيوي والمهم والذي يساهم في استغلال امثل للموارد المتاحة للمؤسسات الأهلية مما يعزز من تقديم الخدمات للمجتمع .
- إنها دراسة تتبع أهميتها من حجم الموارد التي تتعامل بها هذه المؤسسات وبالتالي التعرف على أساليب اتخاذ القرار في هذه المؤسسات والعمل على دفع هذه القرارات في اتجاه الأساليب الكمية مما يؤدي إلى استغلال هذه الموارد بما يعود بالنفع على المجتمع .

- تتبع أهمية هذه الدراسة للوقوف على المشكلات التي تحول دون استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرار في المؤسسات الأهلية .

- نظرا لندرة هذه الدراسات في فلسطين في هذا المجال فان هذه الدراسة ستساهم في خلق الحافز لدى الباحثين في تناول دراسات مماثلة عن واقع استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات ومن ثم إثراء المكتبة مما يترتب عليه زيادة الوعي باستخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرار .

منهجية الدراسة :

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة لأنه يناسب الدراسة التي سيتم بحثها وهي واقع استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرار في المؤسسات الأهلية والتي تقدم الخدمات المختلفة في قطاع غزة وذلك عن طريق مصدرين :

1 - المصادر الثانوية : تم تغطية الجانب النظري للدراسة من خلال الرجوع للتقارير والمقالات والدراسات والأبحاث والكتب والمراجع السابقة التي تناولت موضوع استخدام الأساليب الكمية لاتخاذ القرار و المؤسسات الأهلية ودورها في تقديم الخدمات .

2 - المصادر الأولية: نظرا لان البيانات الثانوية غير كافية لقللة الأبحاث والدراسات في هذا المجال فسيتم جمع البيانات الأولية من خلال البيانات التي سيتم جمعها بواسطة دراسة مسحية ستقوم على مسح عينة من العاملين في المؤسسات الأهلية وخاصة صانعي القرار في المؤسسة .

وتم استخدام الأسلوب الإحصائي الوصفي لتحليل النتائج التي سيتم الحصول عليها عند استرداد الاستبيانات ويتمثل هذا في النسب المئوية وحساب التكرارات ويتلاءم هذا الأسلوب مع المنهج الوصفي بالإضافة إلى استخدام البرنامج الإحصائي **spss** بكامل معاملاته وارتباطاته .

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

أولا : الدراسات العربية والمحلية

ثانيا : الدراسات الأجنبية

أولاً الدراسات العربية والمحلية

هناك بعض الدراسات التي بحثت في واقع استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرار في القطاعات الحكومي والخاص والأهلي في مناطق مختلفة من الوطن العربي منها .:

1- دراسة عاشور (2003 م) بعنوان واقع استخدام الأساليب الكمية في تحليل المشكلات بالقطاع الحكومي بدولة فلسطين .

وهدف البحث إلى دراسة مدى انتشار الأساليب الكمية في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية من حيث تطبيق هذه الأساليب والمعرفة بها والرغبة في الاستزادة منها وكيفية تعلمها ومشاكل تطبيقها و أفضل طرق نشرها وزيادة الوعي بها .

استخدم الباحث الأسلوب الوصفي في بحثه وتم جمع البيانات بواسطة استبيان تم توزيعها على 425 من موظفي سبعة عشر وزارة واستخدم الباحث الأسلوب الإحصائي الوصفي لتحليل النتائج وقد توصل الباحث إلى العديد من النتائج منها إن الأساليب الكمية غير معروفة بشكل كبير لدي متخذي القرار في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية فقد كانت النتائج دون المتوسط ، كما تبين من خلال البحث أن الرغبة في معرفة واستخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرار فوق المتوسط وقد تبين من خلال البحث أن التعليم الجامعي يساهم في انتشار المعرفة بالأساليب الكمية ولكن يبدو أن مساهمته ضعيفة .

بالنسبة للمعوقات الرئيسية لتطبيق الأساليب الكمية فهي تتمثل في نقص المتخصصين وعدم توفر التمويل الكافي وعدم توفر الحاسوب والبيانات الدقيقة .

وفي النهاية أوصى الباحث إلى ضرورة الاهتمام بتدريب وتأهيل العاملين على كيفية استخدام الأساليب الكمية واستخدام أشخاص مؤهلين ومتخصصين في العمل في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية بالإضافة إلى إيجاد قسم متخصص في الوزارات وإدخال الحاسوب والبرامج الخاصة باستخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرار .

2 - دراسة كوين و روربو (2002) بعنوان كيفية تحسين عملية اتخاذ القرارات التنظيمية تقرير حول الائتمار بالقرارات المؤتممة .

و هدفت الدراسة إلى التعرف أسلوب التداول بالقرارات المؤتممة وذلك من خلال اختبار وفحص إسهاماته في تحسين اتخاذ القرارات التنظيمية ولتحقيق هذا الهدف قام الباحث بعرض عدد من المفاهيم حول معالجة المعلومات ثم بناء إطار متكامل من المعايير الضرورية لتقويم عملية اتخاذ القرار وقد خلص الباحثان إلى أن هناك بعض المشكلات التي تواجه الائتمار بالقرارات المؤتممة وهي ليست دواء عاما يشفي جميع الأمراض ولكنها أيضا ستكون تجربة إدارية شائعة وان كل المنظمات الكبيرة سيكون لها شكل من أشكال هذه العملية بالإضافة إلى إمكانية إعداد وتصميم برامج تدريبية مكثفة توسع المهارات الفردية والجماعية وكذلك يعد هذا أسلوبا يفيد كل من يركز على كل مفاهيم عمليات اتخاذ القرارات العملية الفعالة ، والتداول بالقرارات المؤتممة أو الآلية أسلوبا جديدا في عملية اتخاذ القرارات التنظيمية وهي عملية تتيح للقادة الإداريين أن يدمجوا التحليل الكمي بالفهم الذاتي للاستفادة من تكنولوجيا الحاسوب والمشاركة الجماعية ويجري تطبيق هذا الأسلوب الآن على نطاق واسع من المشكلات وقد أعطى نتائج مدهشة هذا ونعتقد أن معظم المنظمات سوف تستخدم هذا الأسلوب خلال العشر سنوات القادمة .

3 - دراسة الوسية (2001) بعنوان مدى تطبيق أساليب بحوث العمليات في القطاع الصحي .

ونلاحظ في معظم الدول النامية ومنها المملكة العربية السعودية انخفاض حجم الموارد المالية الموجهة للإنفاق على قطاع الخدمات المتنوعة، ومنها القطاع الصحي ولذلك فقد ظهرت الحاجة إلى ترشيد الإنفاق (سواء الحكومي أو الخاص)، وحسن استغلال الموارد المتاحة .

وحتى يكون ترشيد الإنفاق مثاليا يجب استخدام أساليب علمية ومنها الأساليب الكمية وخاصة (أساليب بحوث العمليات)، والتي تساعد متخذي القرار على اتخاذ القرارات بفاعلية أكبر بدلا من الاعتماد على الطرق التقليدية وأسلوب المحاولة والخطأ.

وتهدف هذه الدراسة إلى معرفة المدى الذي وصل إليه تطبيق أساليب بحوث العمليات في القطاع الصحي في المملكة وقد اشتمل البحث على جانبين: - جانب نظري - جانب ميداني .

ركز الجانب النظري على عرض لبعض أساليب بحوث العمليات وأمثلة على كيفية تطبيق هذه الأساليب في المجال الصحي وإمكانية الاستفادة منها كوسائل مساعدة في عملية اتخاذ القرار. ثم تطرقت الباحثة إلى نماذج من تطبيقات بحوث العمليات في القطاع الصحي في العالم الغربي، ومن ثم تعريف المستشفيات ومفهوم الكفاءة بها. وقد لوحظ أن الفرق الرئيسي بين الدول المتقدمة والدول النامية في العصر الحديث لا يرجع فقط إلى الموارد المالية والبشرية والطبيعية وإنما يرجع في الأساس إلى كيفية تنظيم وإدارة هذه الموارد بالشكل الذي يحقق الاستغلال الأمثل والأهداف المرجوة بأقل تكلفة ممكنة وعلى أفضل صورة مخططة.

أما الجانب الميداني فيهدف إلى معرفة مدى تطبيق أساليب بحوث العمليات في مستشفيات مدينة جدة، وتم فيه توزيع استبيانات على عينة شملت كل من المديرين الأطباء والمديرين الإداريين بالمستشفيات العامة والخاصة بمدينة جدة .

ولقد دلت النتائج على اعتماد أغلب المديرين على المنهج التقليدي لاتخاذ القرار وقصور استخدام أساليب بحوث العمليات على الرغم من توافر معظم التقنيات اللازمة لتطبيق هذه الأساليب في المستشفيات.

كما انتهى البحث بمجموعة من التوصيات لدعم وتحقيق جودة الخدمات المقدمة مع تحقيق الوفورات اللازمة للمستشفيات من أجل القيام بدورها في تحقيق عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية والإدارية.

4 - في دراسة أيوب (2001) بعنوان نظرة أفراد الإدارة العليا لخصائص عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية في المنشآت السعودية الكبرى .

والتي هدفت إلى التركيز على عدد من القرارات الإستراتيجية ذات الطبيعة الاستثمارية التي تتخذ في المنشآت السعودية الكبرى والتي تؤثر على أدائها في الأجل القصير والطويل معا ثم تحديد العلاقة الموجودة بين عملية اتخاذ هذه القرارات الإستراتيجية وبين بعض العوامل التي ترتبط بهذه العملية .

استخدم الباحث الأسلوب الوصفي حيث تم جمع المعلومات عن طريق قائمة استقصاء تم توزيعها بشكل عشوائي على ثلاث مديرين في 100 منشأة سعودية كبرى وقد استخدم الباحث التحليل الوصفي الإحصائي .

وقد تم تحديد عملية اتخاذ القرار في خمسة أبعاد تتعلق ببعد الشد والشمول والسلوك السياسي والتعارض في اتخاذ القرارات والاتصالات الجانبية واللامركزية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية وقد تم دراسة العلاقة بين عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية ونوع النشاط الاقتصادي للمنشأة وعمر أفراد المنشأة وعمر أفراد الإدارة العليا ومستواهم التعليمي ومستوي الخبرة لديهم في المستوى التعليمي، وكذلك دراسة العلاقة بين هذه الأبعاد ومجموعة من العوامل تشمل خصائص البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة وخصائص البيئة الداخلية وحجم المنشأة وخصائص متخذي القرار وقد بينت نتائج الدراسة أن عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية تختلف باختلاف نوع النشاط الاقتصادي وكذلك باختلاف عمر أفراد الإدارة العليا ومستواهم التعليمي وخبراتهم وبينت الدراسة إن خصائص البيئة الداخلية لها تأثير على عملية اتخاذ القرارات وكذلك البيئة الخارجية وقد خلص الباحث إلى عرض العديد من التوصيات التي تفيد المؤسسات في المملكة العربية السعودية .

5- دراسة السامرائي (1999 م) حول اتجاهات العاملين نحو استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ

القرار في القطاع الحكومي الأردني .

حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع استخدام الأساليب الكمية وبحوث العمليات في القطاع الحكومي الأردني واهم الأسباب التي تعيق عملية استخدام الأساليب الكمية واقتراح مجالات التطوير في عملية اتخاذ القرار بما يضمن الكفاءة والفاعلية وتوضيح الحاجة لاستخدام الأساليب الكمية للاهتمام بهذا المجال بدءا بالجامعات والكليات وصانعي القرار وانتهاء بالموظف .

وقد استخدم الباحث الأسلوب الوصفي الذي يقوم على استعراض لأهم الأدبيات والجهود العلمية السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة بالإضافة إلى أسلوب الدراسة الميدانية التي تعتمد على جمع وتحليل البيانات التي تم جمعها من عينة البحث وذلك عن طريق استبانته تم توزيعها على 340 من مديري الإدارات ورؤساء الأقسام وفئات قيادية أخرى من العاملين في القطاع الحكومي في الأردن .

وقد كان من نتائج هذا البحث أن درجة المعرفة بالأساليب الكمية ضعيفة جدا في مواقع اتخاذ القرار بالإضافة إلى سيطرة الأساليب التقليدية وعدم وجود إمام ومعرفة بالأساليب الكمية وكيفية استخدامها وان هناك رغبة لدى من لا يعرفون إلى تطوير معارفهم وان هناك عدد قليل من المتخصصين في هذا المجال .

وقد أوصى الباحث في نهاية بحثه إلى ضرورة استحداث أقسام لبحوث العمليات في الوزارات لتحسين جودة القرار واستخدام الأساليب الكمية وتعيين المختصين في هذا المجال ليثروا الوزارات والقيام بعملية التطوير من خلال التدريب والتأهيل لزيادة المعرفة .

6 - دراسة احمد (1998) بعنوان واقع استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات
دراسة ميدانية للمؤسسات الصناعية والخدمية في المملكة الأردنية الهاشمية .

هدف البحث إلى التعرف على أساليب اتخاذ القرارات ومدى تطبيق الأساليب الكمية في
اتخاذ القرار في المؤسسات محل البحث بالإضافة إلى التعرف على المعوقات والمشاكل التي
تحد من تطبيق الأساليب الكمية وإبراز أهمية استخدام الأساليب الكمية وتسليط الضوء عليها .

لقد تم اختيار عينة البحث من المؤسسات التي يتوقع أن تستخدم أساليب التحليل الكمي
وقد تم تصميم استبانته وتوزيعها على أفراد العينة وبلغت 150 مؤسسة واستخدم الباحث أسلوب
التحليل الوصفي الإحصائي .

وتوصل الباحث إلى نتائج لدراسته بينت أن ثلث المؤسسات المبحوثة تطبق الأساليب
الكمية للمساعدة في اتخاذ القرار وتبين أن الأساليب الكمية غير معروفة بشكل كبير وان
الأساليب المتبعة محدودة وبسيطة وان مجالاتها محدودة أيضا وان العائق الرئيسة في عدم
تطبيق الأساليب الكمية هي عدم المعرفة بهذه الأساليب وان هناك بعض المقومات لاستخدام
الأساليب الكمية تتمثل في استخدام الحاسوب والرغبة في الاستخدام والتطوير والمعرفة .

وأوصى الباحث في نهاية بحثه إلى التأكيد على جانب التأهيل والتدريب من خلال
المعاهد والمراكز وغيرها وتوجيه المزيد من الاهتمام بالأساليب الكمية من خلال الكليات
والجامعات والمؤسسات الأكاديمية وربط الدراسة النظرية بالعملية والعمل على تطوير نظم
معلومات وبرامج ملائمة للأساليب الكمية لاتخاذ القرار والعمل على تنمية الوعي والأهمية عن
طريق الندوات واللقاءات والمحاضرات وتوفير عدد من المتخصصين في هذا المجال لخلق
ثقافة ورأي عام مع استخدام الأساليب الكمية لاتخاذ القرار .

7- دراسة درويش (1992 م) بعنوان واقع استخدام الأساليب الكمية في تحليل المشكلات و اتخاذ

القرارات دراسة ميدانية للقطاع الحكومي بدولة الإمارات العربية المتحدة

وهدفت الدراسة إلى بيان مدى استخدام الأساليب الكمية في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات في القطاع الحكومي الإماراتي وإبراز الدور الذي تلعبه الأساليب الكمية في عملية تحليل المشكلات واتخاذ القرارات في القطاع الحكومي الإماراتي وتحديد المشكلات والصعوبات التي تحد من استخدام الأساليب الكمية واقتراح الحلول المناسبة لهذه المشكلات وإبراز المزايا والفوائد التي تعود على القطاع الحكومي من استخدام الأساليب الكمية ونشر استخدام الأساليب الكمية في هذا القطاع .

استخدم الباحث الأسلوب الوصفي في بحثه وتم جمع البيانات بواسطة استبيان تم توزيعها على 300 من موظفي خمسة عشر وزارة واستخدم الباحث الأسلوب الإحصائي الوصفي لتحليل النتائج وقد توصل الباحث إلى العديد من النتائج منها .

إن الأساليب الكمية غير معروفة بشكل كبير لدى الغالبية العظمى من متخذي القرار في القطاع الحكومي، بالنسبة لتطبيق الأساليب الكمية بلغت النسبة 12.3 % والأساليب المستخدمة أساليب بسيطة والمشاكل الرئيسية لتطبيق الأساليب الكمية تتمثل في عدم توفر الأشخاص المتخصصين وعدم وجود تشجيع من رؤساء العمل وعدم توفر الحاسوب والبيانات الدقيقة .

وفي النهاية أوصى الباحث إلى ضرورة الاهتمام بالأساليب الكمية في اتخاذ القرارات بتكثيف الدورات التدريبية وتأهيل العاملين على كيفية استخدام الأساليب الكمية واستخدام أشخاص مؤهلين ومتخصصين في العمل في القطاع الحكومي بالإضافة إلى إدخال الحاسوب والبرامج الخاصة باستخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرار في القطاع الحكومي في دولة الإمارات العربية المتحدة .

8 - دراسة العزة (1989 م) بعنوان النماذج الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية

هدفت الدراسة إلى إظهار فكرة استخدام نماذج رياضية كأحدى الوسائل للوصول إلى قرارات فعالة لمعالجة الكثير من المشكلات الإدارية وقد تم في هذه الدراسة استعراض لتعريفات النماذج وخصائصها وطرق تصنيفها على وجه العموم ومن التركيز على النماذج الرياضية وطرق بنائها وطرق تصنيفها ومجالات استخدامها وأهم أسباب الأخطاء الناتجة عن استخدامها مع توضيح تفصيلي لخمس من المشكلات الإدارية والتي يوجد لها نماذج رياضية لحلها وتشمل تلك المشكلات قطاعا واسعا من الأعمال الإدارية وهي - مشكلات التخصيص والتوزيع - مشكلات الشبكات - الحالات التنافسية - مشكلات التخزين - مشكلات صفوف الانتظار كذلك فقد بين الباحث مجال ظهور كل منها وأهم الوسائل الرياضية المستخدمة في حل كل منها وتم إعطاء نبذة عن عدد من الوسائل المستخدمة ثم بين العلاقة بين المشكلات الإدارية والأساليب الرياضية المستخدمة لحلها في اتخاذ القرارات المختلفة وهذا المقال يعطي فكرة عن أهمية الطرق الكمية في اتخاذ القرارات وسعة مجال تطبيقها في ميادين واسعة ومتعددة من المجالات الإدارية ليتم اختيار ما يناسب على ضوء طبيعة المشكلة الإدارية .

9 - دراسة ياغي (1989 م) بعنوان اختبار المراحل العلمية لاتخاذ القرارات الإدارية

دراسة تطبيقية على الخطوط الملكية الأردنية

هدفت الدراسة إلى التعرف على المراحل التي تمر بها القرارات الإدارية في الخطوط الملكية الأردنية ومقارنة هذه المراحل بالمراحل العلمية لاتخاذ القرارات الإدارية والتعرف على العوامل التي تحكم هذه المراحل وتقديم مادة مؤصلة عن مراحل اتخاذ القرارات في الواقع العملي لأحدى المؤسسات العربية للاستفادة منها مستقبلا .

ناقش هذا البحث بصورة تحليلية بعض التساؤلات التي تثار حول موضوع المراحل العلمية لاتخاذ القرارات الإدارية من حيث عددها و صحة افتراض ترتيبها على النحو الذي تناوله علماء الإدارة .

وقد تناول البحث وصف مراحل عملية اتخاذ القرارات الإدارية في احدي المنظمات في المملكة الأردنية الهاشمية معتمداً بذلك على منهج نموذج الحالة الدراسية (ثم مقارنة المراحل العلمية بالمراحل العلمية لاتخاذ القرار للتعرف على مدى التشابه والاختلاف بينهما حيث استخدم الباحث اختبار تورنج المعدل الذي اقترحه بعض علماء الإدارة المشهورين والواقع أن هذا الاختبار يركز على عملية مقارنة مجموعة الأحداث التي ينتبأ بها النموذج مع مجموعة الأحداث التي تقع فعلا وعليه فانه يعتبر أسلوب ملائم وقوي لاختبار المراحل العلمية بالمراحل العملية لتقييم درجة تماثلها أو تطابقها .

وقد توصل الباحث إلى نتائج مفادها أن الخطوات التي تتبعها المنظمة في اتخاذ القرار الإداري تتشابه بعض الخطوات مع ما يتناولها علماء الإدارة من حيث الترتيب أو التعاقب من جهة وتختلف في عدد المراحل التي يمر بها القرار الإداري من الناحية النظرية من جهة والعملية من جهة أخرى كما أكد الباحث أن هناك عوامل تحكم مراحل عملية اتخاذ القرارات الإدارية تبعا لطبيعة المشكلة وأهمية القرار ونوع القرار وطبيعة الموقف الذي يواجه المدير متخذ القرار والوقت المتاح لاتخاذ القرار مما يؤدي إلى صعوبة تقسيم مراحلها من الناحية العملية لتتطابق مع المراحل العلمية .

ثانياً : الدراسات الأجنبية

1 - study Titled Of odgaard K , others (2005) Titled :

"Using operations research methods to improve the efficiency of hospital porter services"

هذه الورقة الثانية من سلسلة جزأين بشأن دراسة بورتير لخدمات المستشفى العام في فانكوفر وهي دراسة تحليل وتقييم العمليات الجارية ، وتقديم توصيات محددة لتحسين النظام ، طورنا أنشطة الحاسوب إلى أسلوب المحاكاة لتقييم وتقدير توصياتنا عن الفائدة المحتملة، وتصف هذه الورقة محاكاة نموذج تحليل السيناريوهات ، واهم النتائج والتوصيات.

كما يصف وضع نموذج رياضي لتحسين مستوى العرض والطلب على خدمات بورتير ، هذه ورقة فنية إلى جانب مرافق التكنولوجيا التي توفر خلفية دراسة النهج والتصورات الأساسية بطريقة طبيعية نموذج بورتير للخدمات مثل خدمة متعدد مغلقة وألوية ترتيبها للنظام وصول الطالبات ، خدمة الطلب إكمال الخدمة من مجموعة خدمات بورتير وبعد ذلك تقييم تأثير خدمات العتاله على المريض والانتظار ، الميزة الرئيسية لهذا النوع من العرض انه يقدم أفكاراً لأداء المبادلات مثل كيف يمكن تكوين قواعد لمختلف مستويات الأولوية على متوسط أوقات الانتظار ولكن عيوبها هي أنها بطيئة ومعقدة لتحليل مفصل للسيناريوهات ومقاييس محددة للأداء يعني طابور الانتظار والطول.

هذه الدراسة ، مركزة على آثار محددة على تغيير الجداول الزمنية المختلفة لزيادة الطلب من قبل مواعيد العمل ، وأكثر من ذلك مركزية ولامركزية الهجينة .

لذا اخترنا معالجة مسائل محددة من العرض باستخدام نظام المحاكاة فالغرض الأساسي من تطوير نموذج المحاكاة دراسة تأثير التغييرات المقترحة قبل تنفيذها، فائدة أخرى المحاكاة أن هذه التغييرات يمكن تقييمها من حيث مجموعة واسعة من تدابير الأداء ، بما يعني إرسال نسبة مرات الوظائف التي يؤديها وأهدافها وتحويل جزء من وظائف أكثر من أداة فعالة لإيصال هذه الآثار إلى الإدارة.

واعتمدت هذه الورقة على التفاصيل التقنية ونتائج دراسة بورتر للعمليات في المستشفى العام في فانكوفر وتبين كيف أن بحوث العمليات أدوات أساسية يمكن تحديد فرص كبيرة لتحسين أداء النظم ، وقد استخدم الباحث البرمجة الخطية كمحسن لتغيير الجداول و نموذج محاكاة سيناريو تحليل وتقييم الأداء .

ومن أهم نتائج هذه الدراسة انه حتى الدول الصغيرة التي تبدو عديمة التغيرات الكبيرة لها آثارها في تخفيض الوقت، فالنظام يلبي أهداف الأداء حوالي 95 ٪ من الوقت ، كذلك تحسين جدول الموظفين لن يؤدي إلى تحسين الأداء العام فقط بل أيضا زيادة في الطلب ، ومن النتائج الرئيسية الأخرى هي أن النظام المركزي التام يؤدي إلى تدهور الأداء .

إن من أهم الدروس التي تعلمها هذه الدراسة أهمية وجود إطار يثبت للمديرين و مجموعات المستخدمين في القوى العاملة أهمية استخدام بحوث العمليات .

2 – study of Andrew Greasley (2004) Titled :

" The case for the organizational use of simulation in Birmingham uk "

تصف هذه الورقة استخدام المحاكاة على نحو أكمل في الصناعة التحويلية الكبيرة المنظمة في برمنجهام ببريطانيا وتحليل كيف يمكن أن يكون ، وبالرغم من وضوح فوائد استخدام المحاكاة ، من تحليل هذه الدراسة رأينا أنه قد تم نشر الأسلوب الأكثر فعالية في سياق النظرة التنظيمية للاستعمال . بعض التوصيات بشأن كيفية الاستفادة من المحاكاة داخل المنظمة ، غالبا ما يكون الاستثمار في تطوير نموذج محاكاة . التطورات الأخيرة في برامج المحاكاة من حيث تحسين سهولة الاستخدام والاندماج التنظيمي بيانات ينظر إلى زيادة أمكانية دور أكبر للمحاكاة إذا نوقشت الحواجز التنظيمية التي يمكن التغلب عليها .

النتائج من التقرير إن المحاكاة عمليا يمكن ضمان وضع أفضل أداء للمرافق وتقتصر محاكاة تحسين التعليم وفعالية مهندس صناعي والمساهمة في تطوير فن صنع القرار.ولكن من نتائج هذا التقرير أن برنامج المحاكاة منخفض مع إدارة المنظمات وكذلك حققت المحاكاة من حيث الأهداف والتقنية تقديم

تقييم للأداء النظام ، وبالتالي تحقيق الهدف المحدد للمشروع .

هذا التحليل والتوصيات التالية حول استخدام أسلوب المحاكاة التنظيمية يجب أن يكون هناك تدريب في تطبيق المحاكاة في المنظمة التي لها محل الكلمة و التركيز والمشاركة وخصوصا في مراكز الكمبيوتر او على المصانع التي يمكن أن يقترح إجراء المحاكاة. كما ينبغي أن يشمل ذلك كبار المديرين إن إمكانية استخدام المحاكاة ينبغي إدماجها في برامج التغيير داخل المنظمة .

هناك حاجة إلى إجراء تقييم للبرامج الأدوات المتاحة حاليا ، مع التركيز على الحاجة إلى توفير قدرات مناسبة في مجالات التنمية والنموذج مستعمل دعم الحوار والتكامل مع البيانات التنظيمية ولكن رغم التطورات في البرامج واستخدام نماذج النظم البصرية التفاعلية ستواصل تحسين قابلية المحاكاة ، الإطار التنظيمي لتنفيذ هذا الأسلوب يحتاج إلى معالجة لضمان الحصول على الفائدة القصوى من هذا النهج.

3 – study of Zhao xiande , and others (2002) Titled :

" Optimizing the service configuration with the least total cost approach in Hong Kong "

هذا البحث الغرض منه تقييم التكلفة الإجمالية للمرحلتين نظام الخدمة وعدد الخادمت والعمل على تقليل التكلفة الإجمالية ، والمرحلتين هما نظام خدمة الزبائن أي الحاجة إلى الانتظار لشراء تذاكر الطعام (المرحلة 1) ، ثم ننتظر مرة أخرى لتبادل تذاكرهم الغذائية في المرافق الأخرى المجاورة (المرحلة 2) ، ففي هاتين المرحلتين هناك عدة قضايا إدارية هامة في التصميم والتوظيف في نظام تقديم الخدمات ، على سبيل المثال ، لا يكون الزبائن راضين عن نفس المقدار من الانتظار في كل مرحلة من العملية . إذا لم يكن الأمر كذلك ، فما هي الإستراتيجية التي يتطلع إليها المدير وموظفي الخدمة لتحسين رضا العملاء والربحية .

في هذه الدراسة نحن أولا قمنا بتقييم أثر الانتظار على إرضاء العميل ومستقبل التردد بالشراء

باستخدام بيانات جمعت من مطعم الطلاب ، وأيضا حساب التكلفة الإجمالية المهمة التي تتضمن تكلفة الخدمات والتكاليف من الانتظار الطويل في تأثيره على مستقبل الشراء .

بعد ذلك وضعنا نموذج محاكاة لمحاكاة عمليات الخدمة والانتظار سلوك الطالب في المطعم بتغيير عدد من الخادمتين في مرحلتين مختلفتين من الخدمات وحساب التكلفة الإجمالية لكل زبون ، الخدمة تمكننا من تحسين أداء النظام مع الأخذ بعين الاعتبار كلفة كل خدمة وتكلفة الانتظار حيث تأثيره على مستقبل عمليات الشراء. هذا النهج المنظور المتكامل للتسويق رضاء العملاء وإدارة العمليات من منظور تكلفة الخدمة في تصميم الخدمات.

مسح البيانات من الدراسات الميدانية كانت أكثر دقة وواقعية لتقدير معالم النموذج ومكنتنا من تحديد العدد الأمثل للخدمة في كل مرفق في مرحلتين خدمة النظام.

وكان من نتائج هذه الدراسة تحديد إجمالي تكلفة بناء النموذج ليشمل التكلفة التشغيلية لتوفير الخدمات والتسويق وكلفة فقدان المبيعات نتيجة لانتظار ، مسح البيانات من الدراسات الميدانية لمطعم الجامعة سمحت للأكل أكثر واقعية تقدير معالم نموذج التكلفة الإجمالية بالإضافة إلى استخدام نموذج المحاكاة وحيث مكننا النموذج من تحديد العدد الأمثل للخدمة في كل مرفق في السنتين أي درجة الخدمة.

وقد تبين أن أفضل نظام ترتيبات ممكنة يمكن تحقيقه عن طريق المحاكاة بالكمبيوتر إذا كانت الإدارة مستعدة لإجراء تغييرات كبيرة في عمليات التخطيط أو سلسلة من المرافق.

هذه الورقة تسهم في الأدبيات الأكاديمية من حيث تقديم النموذج الذي اقترحه ديفيز (1991) من مرحلة واحدة لنظام الخدمة مدة خدمة النظام علاوة على ذلك ، هذه الدراسة تثبت كيف الحاسوب محاكاة نموذج يمكن استخدامه لتحسين أداء الخدمة باستخدام نظام التشغيل مجموع تكاليف الوظيفة ، الكلفة الإجمالية لكل وظيفة وتشمل تكلفة الخدمة والانتظار في المدة من حيث أثر الانتظار على إرضاء العميل وشراء المستقبل.

هذه الورقة الجديدة التي يمكن استخدامها لتشغيل تحسينات مراعاة رضاء العملاء وأثرها على مستقبل إيرادات. النهج المقدمة في هذه الورقة يمكن أن تستخدم لتشغيل العديد من التحسينات في أماكن الخدمة.

4 - study Of John Board ,and other (1999) Titled :

"The Application of Operations Research Techniques to Financial Markets in uk "

يبين هذا التقرير تطبيق تقنيات بحوث العمليات في الأسواق المالية البريطانية حيث يبين الأساليب الكمية والبرمجة أو التقنية التي تم تطبيقها على نطاق واسع في معظم الأسواق المالية. ويبين الباحث الأساليب الكمية المستخدمة في الأسواق المالية مثل البرمجة الخطية، من الدرجة الثانية، واللاخطية، والعدد الصحيح، وأسلوب الهدف، وغيرها مما استخدم لحل مجموعة كبيرة من المشاكل في الأسواق المالية ومن التطبيقات التي تم استخدام الأساليب الكمية فيها حوافظ الأسهم والسندات والقروض والعملات، والأسهم والسندات مؤشر التتبع، وتقدير المخاطر الضمنية المحايدة لخيارات الاحتمالات، ووضع جدول زمني للكوبونات السندات البلدية للعروض، وتحديد إطار تسعير السندات، وتحديد الشركة نسبة الديون إلى رأس المال، وعندما يقرر إعادة تمويل السندات المستحقة، وتقدير تكلفة رأس المال، وإيجاد التجارة إستراتيجية لتنفيذ الكتلة التجارية، كما تطرق الكاتب إلى استخدام مونتى كارلو المحاكاة على نطاق واسع في الأسواق المالية أساسا لتقييم الخيارات والأوراق التي تكمن مع الخيارات، أو التقنيات الأخرى الأقل استخداما في الأسواق المالية وقد تم اختبار استخدام الشبكات العصبية ونظرية اللعبة التي طبقت في المعارك لمراقبة الشركات، وسلاسل ماركو ف لتقييم حافظات القروض واختبار كفاءة السوق. وتطرق الكاتب إلى أهمية استخدام وتطوير الأساليب الكمية لمواجهة المشاكل المعقدة في الأسواق المالية. إن هذه الورقة تكشف على أن التقنيات وبحوث العمليات تلعب دورا هاما في الأسواق المالية، فهي تقدم تحسينات هائلة في الوقت الحقيقي مع توافر البيانات، وسرعة في الحاسوب، وهذا الدور سيزداد و سيخلق فرصة لتقوم بحوث العمليات بدور أكبر في الأسواق المالية .

5- Study of Carlos A. Valero (1997) Titled:

"Applications Of Qualitative And Quantitative Techniques Of Management In Administrative/Academic Decision Making In Institutions Of Higher Education In Virginia"

الغرض من هذه الدراسة هو دراسة مدى تطبيق التقنيات الكمية والنوعية الإدارية في التخطيط والتوجيه لدى مديري الكليات والجامعات في ولاية فرجينيا ومراقبة الأنشطة لتعزيز قدراتهم الإدارية والأكاديمية لصنع القرار .

الدراسة توجه إلى أعلى المستويات التنظيمية والتنفيذية في فئتين من الإداريين والأكاديميين لتحديد أنواع الأساليب والتقنيات الإدارية المستخدمة ودرجات الألفة مع هذه الأساليب، وتواتر استخدام المزايا والمعوقات الإدارية والتنظيمية والفردية و العوامل التي تدخل في استخدام هذه الأساليب النوعية والكمية ، تقنيات اختيرت من مصادر متنوعة من المؤلفات ذات الصلة.

واتبعت هذه الدراسة المبادئ التوجيهية للبحوث الاستكشافية الوصفية مع تجميع بيانات المشارك خلال

استبيان أرسل بالبريد إلى 288 من الإداريين اختيرت عشوائيا من اثني عشر كليات وجامعات في

فرجينيا. وتم تحليل البيانات باستخدام الإحصاءات الوصفية وتحليل الفرق المضروب لوصف قدرة

المدرء على صنع القرار من حيث مدى الاستفادة من التقنيات والأساليب المختارة.

وبينت النتائج أن قدرة المديرين على معرفة التقنيات ومدى استخدامها منخفضة نسبيا، ولا يوجد اختلافات

إحصائية كبيرة في درجة الألفة ومدى استخدام مختلف إدارة التقنيات (النوعية والكمية)،

أما فئة المدير الأكاديمي و المدير التنفيذي أفادت معظم التقنيات المتصلة الألفة ومدى استخدامها لتبادل

الأفكار، والقوائم، والمقارنة وتحليل التكاليف والفوائد ، ويرى المجيبون بالإيجاب استخدام التقنيات

النوعية أكثر من الكمية في صنع القرار .

وكذلك بينت نتائج الدراسة أنها يمكن أن تفيد كل من الممارسين والأكاديميين، الدراسات النوعية والكمية

المنهجية لا يمكن عزلها عن العمليات اليومية والنجاح في تطبيق وتنفيذ الأساليب لن تؤدي إلى عدم

الاهتمام بالدورات التدريبية للنخبة من مديري المجموعات أو مستخدميها، وذلك عبر تحسين فرق فنية، الأساليب و التقنيات الإدارية يجب اختيارها واضحة المعالم والأهداف والخطط الاستراتيجية، ويجب أن يخطط لها وتدار بنفس القدرة والدقة والتزام القيادة العليا، وان تكون مرنة وسريعة الاستجابة للثقافة التنظيمية، وتمكين الأفراد .

6 – study of E.E. Nkereuwem and uwem eteng (1994) Titled :

"The application of operations research in library management in university of calabar nigeria "

هذه الدراسة هي مصدر رئيسي للاهتمام باستخدام نموذج رياضي يحدد الكتاب استعمال عدة نماذج تتعلق احتمال توزيع المهام والمستخدمين في مكتبه .

نتائج هذه الدراسات يمكن أن تستخدم على المدى القصير والطويل في انتداب الموظفين من مجالات وأنواع الخدم وإعادة توجيه عمليات المكتبة مثلا في تلبية الطلب على الدراسة التسهيلات وعلى أساس ما تقدم يمكن الخلوص إلى انه ينبغي استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة في اخذ العينات استعمال المكتبة متى يتم ذلك .

الغرض من هذه الدراسة هو قياس وتقييم استخدام الطلاب للمكتبة فمن الضروري العثور على عينة عشوائية و إجراء مسح ما كتب الطلاب القراءة في المكتبة

ومن ابرز نتائج هذه الدراسة ، أن هناك انخفاض استخدام المكتبة لأغراض قراءة الكتب أثناء الامتحانات وأشارت الدراسة إلى أن مجموع عدد القراء في العينة 20 في المائة من قراءة الكتب ، 66 في المائة غير قراءة الكتب ، 12.9 في المائة من مواد أخرى .

وفي النهاية خلص الباحث إلى انه يمكن حصر المشكلة في عدم توفير إدارة المكتبة الكتب اللازمة و الإيحاء هنا هو أن يكون هناك عرض اكبر من أنواع الكتب التي تستخدم أكثر من غيرها. ويتضح من

النتائج التي تفيد مستخدمي المكتبة هي أكثر احتمالاً لاستخدام المكتبة لأغراض غير استشارة الكتب كالمجلات أو الصحف .

7 – study of A Charanes (1978) Titled :

" study on Measuring the efficiency of decision making units in uk "

تهدف الدراسة إلى تطوير مقياس فاعلية صناعة القرار مع إشارة خاصة لإمكانية استخدامها في تقييم البرامج العامة ، وهي تزود بالطرق الجديدة وتفسير فاعلية وحدات اتخاذ القرار في البرنامج العام لتحسين التخطيط والرقابة لتلك النشاطات وهذا مبدئياً تعريف جديد للكفاءة حيث ترتبط العلاقة بين مفاهيم الهندسة والاقتصاد كذلك يتم تزويد كل من النماذج والإجراءات ومقارنتها بالتطبيقات العملية بالإضافة لإنتاج أنواع جديدة من وظائف الإنتاج وطرق جديدة لضمان التخمينات من البيانات التجريبية حيث نعملها بطرق تمكننا من إحضار مفاهيم اقتصادية مختلفة للعمل على طرق جديدة نافعة. هذه تعمل مع نماذج جديدة وتفسيرات، وقد توصل الباحث في ضوء النتائج التي حصل عليها في مستوى واحد منتظم إلى انه يمكن الانتقال إلى مستويات أخرى بإثارة العديد من الأسئلة والتي تتطلب تبرير من المسؤولين عن عدم الكفاءة وقد اختلف استخدام البرنامج من القطاع العام إلى القطاع الخاص وكذلك من صناعة إلى أخرى وذلك بسبب طبيعة كل قطاع و أهدافه ولكن يمكن بمزيد من البحث والدراسة والتطوير الوصول إلى الأفضل .

التعليق على الدراسات السابقة :

من خلال مناقشة الدراسات العربية والأجنبية السابقة فقد تبين التالي :

يعد تطبيق الأساليب الكمية في اتخاذ القرار على مستوى المؤسسات الأهلية والحكومية والخاصة في الوطن العربي عامة وفي فلسطين خاصة ما زال محدوداً ، ومن هنا تكمن أهمية الدراسة الحالية .

هدفت بعض الدراسات إلى الكشف عن أهمية دراسة واقع استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرار في المؤسسات الحكومية والخاصة وتطبيقاتها في حل المشكلات وفي تطوير الأداء المؤسسي في الوطن العربي .

اتفقت الدراسات في المنهجية المستخدمة ، فقد استخدمت المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على أدوات الاستبانة أو المقابلة .

أوضحت الدراسات أن استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرار (بحوث العمليات) أصبح نظاماً عالمياً تسعى كافة المؤسسات إلى تطبيقه والاستفادة منه نظراً للعائد المعنوي والمادي الذي يعود على المؤسسات من تطبيقه .

أظهرت نتائج الدراسات أن هناك عدداً كبيراً من المعوقات التي تقف حائلاً أمام استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرار تتمثل في :عدم توفر المؤهلين و المتخصصين ، عدم توفر الحاسوب والتقنيات الحديثة ، ضعف التمويل و قصور البحث العلمي ،عدم وجود أقسام متخصصة في المؤسسات ، ضعف الوعي والمعرفة المتعلقة بالأساليب الكمية في اتخاذ القرار .

أوصت الدراسات إلى ضرورة الاهتمام بالأساليب الكمية في اتخاذ القرار وتكثيف الدورات التدريبية وتأهيل العاملين واستخدام أشخاص مؤهلين ومتخصصين وإدخال الحاسوب والتقنيات إلى المؤسسات و افتتاح أقسام خاصة بتطبيق الأساليب الكمية بالمؤسسات

وتتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أنها :

- هدفت إلى بيان أهمية استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرار كعلم إداري حديث وأهمية تطبيقه في المؤسسات .

- التعرف إلى المعوقات التي تقف حائلاً أمام تطبيق الأساليب الكمية في اتخاذ القرار في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة .

- استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحليل البيانات و استخدام أدوات الدراسة المتمثلة في الاستبيان .

- الخروج بتوصيات تسهم في نشر الوعي بالأساليب الكمية و إزالة المعوقات .

تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في :

- بيئة الدراسة : طبقت الدراسة الحالية على بيئة تختلف عن بيئات الدراسات السابقة حيث تناولت المؤسسات الأهلية في قطاع غزة .

- مجتمع وعينة الدراسة : تم اختيار مجتمع الدراسة من أفراد المستويات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة .

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة :

تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في كونها الأولى من نوعها التي تبحث في واقع استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرار في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة .

الفصل الثالث

الإطار النظري

أولاً : صناعة القرار

ثانياً : الأساليب الكمية (بحوث العمليات)

ثالثاً : المنظمات الأهلية في فلسطين

أولاً: صناعة القرار

1. مفهوم وماهية صنع القرار

يعتبر اتخاذ القرار بشكل عام جوهر العملية الإدارية وتسعى الإدارة دائماً إلى اتخاذ القرار السليم

بما يتناسب مع الأهداف المنشودة وذلك وفقاً للإمكانيات والموارد المتاحة وعلى ضوء الموقف الراهن ويهدف القرار (مشرفي 1997) إلى إيجاد الحلول اللازمة للمشاكل الإدارية المطروحة سواء كانت مالية أو إنتاجية .

ويعرف على وآخرون(2001) القرار بأنه " عملية الاختيار بين بديلين أو أكثر وان عملية اتخاذ القرار: هي تلك العملية المبنية على الدراسة والتفكير الموضوعي الواعي للوصول إلى قرار وهو الاختيار ما بين بديلين " .

عرف عاشور (2002) القرار ببساطة انه " عملية اختيار بديل من بين عدة بدائل وهذا يعني انه اذا لم يكن هناك اختيار فلا يوجد قرار " .

و عرف أبو معمر (2000) اتخاذ القرار " بأنها اختيار حذر لبديل من بين مجموعة من البدائل بحيث يحقق هذا البديل أقصى عائد باستخدام نفس الموارد حيث أن اتخاذ القرار بطبيعته إما لحل مشكلة موجودة أو لحل مشكلة متوقع حدوثها في المستقبل " .

ويعرف جوزيفسون من معهد الأخلاقيات (2005) صنع القرار " انه أمر أساسي في كل جزء

من حياة الشخص ، ولكن يصبح الأمر أكثر أهمية تدريجياً عندما ينتقل الفرد إلى الأدوار القيادية ، فيكون لديه إمكانية استخدام كل الموارد التي تمكنه من اتخاذ أفضل القرارات " .

أما روبرت هاريس (1998) يقول في مقدمة إلى صنع القرار علينا جميعاً اتخاذ قرارات متفاوتة

الأهمية في كل يوم ، حتى أن فكرة صنع القرار يمكن أن تكون بالأحرى الفن المتطور ، ويعرف صنع القرار بأنه : " دراسة لتحديد واختيار البدائل على أساس القيم والتفضيلات من متخذ القرار ، واتخاذ قرار

يعني أن هناك الخيارات البديلة التي ينبغي النظر فيها ، وفي هذه الحالة نحن نريد ليس فقط التعرف على أكبر عدد من هذه البدائل الممكنة ولكن لاختيار بديل واحد وهو أفضل ما يتناسب مع الأهداف ، الرغبات ، أسلوب الحياة ، والقيم ، و هلم جرا " .

يعتبر الجوهري وآخرون (1998) موضوع صنع القرار واتخاذ من الموضوعات ذات الأهمية

الكبرى التي شغلت بال العلماء الاجتماعيين وبخاصة المصطلعين منهم بعلم الاجتماع أو الإدارة . فكلما قرار تعني البت النهائي والإرادة المحددة لصانع القرار بشأن ما يجب وما لا يجب فعله للوصول لوضع معين والى نتيجة محددة ونهائية ومن هنا يمكن تعريف القرار بأنه " مسار فعل يختاره المقرر باعتباره أنسب وسيلة متاحة أمامه لانجاز الهدف أو الأهداف التي يبتغيها لحل المشكلة التي تشغله " .

ويعتبر ألن باركر وآخرون (1998) اتخاذ قرار ما، هو أكثر من مجرد اختيار ما تفعله. إذ إنه

ينطوي على التزام منطقي وعاطفي مهما كان هذا الالتزام بسيطاً. إضافة إلى ذلك، فإنه غالباً ما يتضمن تقديم التزام بالنيابة عن الآخرين ولاسيما في مكان العمل أو الأسرة والطلب منهم أن يلتزموا بالتزامك.

إضافة إلى الالتزام، فإن القرار يحتاج أيضاً إلى عمل وهذا يشمل حل المشاكل. وفي الواقع، فإن أولى

خطوات صنع القرار ربما تكون توضيح المشكلة التي سيتم حلها. وهناك أنواع عديدة لكل من هذه

المشاكل والقرارات: فنية، وإدارية، وشخصية، ومالية. وبالطبع، فإن القرار الواحد غالباً ما ينطوي على

مشاكل في أي أو كل جانب من هذه الجوانب غير أن حل مشكلة ما قد لا يتضمن بالضرورة عمل أي

شيء في حين اتخاذ قرار ما سيؤدي دائماً إلى إجراء أو عمل من نوع ما. وهذا صحيح حتى لو قررنا ألا

نفعل أي شيء : بمعنى أن اختيار اللافعل هو قرار له نفس قوة أي قرار آخر .

وهنا نلاحظ بأن التعاريف السابقة لاتخاذ القرار تشترك في اختيار بديل من بدائل متعددة مع التأكيد على

1 - تحديد المشكلة .

2- تحديد الهدف .

3- إيجاد البدائل وتقييمها .

4 - اختيار البديل الأمثل .

مما سبق نستخلص أن اتخاذ القرار هو عملية إدارية يتم من خلالها اختيار بديل من عدة بدائل بعد دراسة المشكلة وتحديد الأهداف وتقييم البدائل (.

2. مراحل اتخاذ القرار (خطوات)

يصف علماء الإدارة أبو معمر (2000) و روبرت هيرس (1998) سالم آخرون (1983) مراحل اتخاذ القرار بأنها :

- أ - تحديد المشكلة وهي عبارة عن تشخيص للمشكلة بدقة حيث يسهل وضع حلول ملائمة لتلك المشكلة .
- ب - تحديد الأهداف التي ينبغي تحقيقها وذلك لتوجيه القرار إلى الوجهة الصحيحة التي سيتم تحقيقها .
- ج - للحصول على حقائق ومعلومات فلا بد من الحصول على أكبر عدد ممكن من الحقائق حول القرار ضمن الحدود الزمنية المفروضة .
- د - البحث عن بدائل بعد عملية التشخيص يجب البحث عن بدائل ملائمة للمشكلة وعملية البحث هذه ليست بالسهلة .
- هـ - تقويم البدائل : بعد عملية البحث السابقة يتم إجراء غربلة وتقييم لتلك البدائل المتاحة ليتسنى للإدارة اختيار البديل المناسب .
- ز - اختيار البديل الأفضل : وهذه المرحلة هي عبارة عن مرحلة اتخاذ القرار ولعل هذه المرحلة من أخطر المراحل وأصعبها وفي هذه الخطوة يتم اختيار البديل المناسب .
- ح - التنفيذ والمتابعة وبطبيعة الحال ، لا تنسى تنفيذ القرار وتقييم التنفيذ أحد البنود الهامة وهناك أمر كثيرا ما يغفل في التنفيذ و هو شرح القرار لأولئك الذين يشاركون في تنفيذه فهم أكثر استعدادا لدعم القرارات .

3. أنواع القرارات الإدارية

يصنف قاسم (2004) القرارات من حيث درجة أهميتها للمؤسسة ومستوي القرار إلى .:

أ - القرارات الإستراتيجية

هي القرارات المتعلقة بتحديد الأهداف والاستراتيجيات والسياسات الرئيسية للمنظمة والرقابة على الأداء العام للمنظمة حيث يتم اتخاذ هذه القرارات من خلال الإدارة العليا في المنظمة وهي تتميز بقدر عال من عدم التأكد وهي تتعلق بالمستقبل البعيد مثل الخطط طويلة الأمد الخاصة بتحديد أهداف المنظمة وصياغة سياستها اللازمة لتحقيق الأهداف .

ب - القرارات التكتيكية

حيث يتم اتخاذها في المستوي الإداري المتوسط عادة ويغلب على هذا النوع من القرارات درجة الكفاءة وفعالية استخدام الموارد وتقويم فعالية أداء الوحدات التنظيمية في المنظمة .

ج - القرارات التشغيلية

يتم اتخاذ هذه القرارات من قبل الإدارة الدنيا وتشمل على عمليات صنع القرار المرتبطة بتسيير العمليات اليومية في المنظمة حيث يمتاز هذا النوع من القرارات بأنه يحتاج إلى معلومات محددة ومتاحة للمنظمة لأنها قرارات على درجة عالية من التأكد وتتعلق بفترات زمنية قصيرة .

ويصنف عاشور (2002) القرارات الإدارية حسب معايير كثيرة منها

أ - الهدف : هناك قرارات أحادية الهدف وأخرى متعددة الهدف .

ب - الزمن : قرارات ساكنة لا تأخذ بعد الزمن وأخرى متحركة ديناميكية أي تأخذ بعد الزمن .

ج - وظائف الإدارة : قرارات تنظيمية وتخطيطية وتوجيهية ورقابية .

د - النمط الديمقراطي : قرارات فردية وقرارات جماعية .

هـ - المنافسة : قرارات في ظل المنافسة وقرارات في ظل عدم المنافسة .

- و - وظائف المشروع : قرارات إنتاج وتوزيع ومالية وأفراد .
- ز - الأهمية : قرارات إستراتيجية وتكتيكية وتشغيلية .
- ح - الخطورة : قرارات بسيطة وقرارات مصيرية .
- ط - مداها : قرارات طويلة متوسطة وقصيرة الأجل .
- ي - برمجتها : قرارات مبرمجة وقرارات غير مبرمجة .
- ك - الاحتمال : قرارات احتمالية وقرارات مؤكدة .
- ل - حالة التأكد : قرارات في ظل حالة التأكد وقرارات في حالة عدم التأكد .
- م - المخاطرة : قرارات في ظل المخاطرة وقرارات في ظل عدم المخاطرة .
- ن - المعلومات : قرارات في ظل معلومات كاملة وقرارات في ظل معلومات غير كافية .

ويصنف كذلك وليم هازنبرج (2005) مستويات القرار إلى ثلاث مستويات وهي :

القرارات الإستراتيجية:

التي تؤثر في جميع عناصر وأجزاء المنظمة وتقع مسؤولية إصدار القرارات الإستراتيجية على عاتق الإدارة العليا في منظمات الأعمال .

القرارات التكتيكية:

هي القرارات التي تؤثر في قطاع معين ، أو جزء من أجزاء المنظمة، وهي القرارات التي تتعلق مثلا بقطاع الإنتاج ، أو التمويل، أو الشراء ، أو القرارات التي تتعلق بالعمليات التسويقية...الخ. ويتولى القيام بأعباء إصدار تلك القرارات الإدارة الوسطى.

القرارات الروتينية:

هي التي يقوم بإصدارها رؤساء الأقسام ، أو مستويات الإدارة الدنيا وهي كثيرة ويومية وقد تكون محددة في إطار من اللوائح والنظم المعمول بها ، ومثل هذه القرارات تطبيق اللوائح على العامل الذي يغيب أو الوقت الإضافي، أو المكافآت شبه الدورية .

4. عناصر مشكلة اتخاذ القرار و أسباب القرار الخاطئ

عندما يعرض متخذ القرار المشكلة التي يواجهها أثناء العمل ويطلب من باحث العمليات إيجاد حلا لها . لا بد أن تتوفر لهذه المشكلة إمكانية لحلها كليا إذ أن بحوث العمليات لا تعنى بالجانب الوصفي كما لا بد أن يكون لها هدفا محددا لتحقيق أعلى الأرباح أو تخفيض الخسائر ولتحقيق أي من هذين الهدفين لا بد أن تكون هناك محددات تتمثل في الموارد الموظفة طاقات إنتاج، قوى عاملة مواد أولية... الخ .

تتضمن مشكلة اتخاذ القرار العناصر الأساسية (الموسوي 2001) التالية

- الهدف : وهو النتيجة النهائية التي يجب الوصول إليها وذلك من خلال تنفيذ بعض الإجراءات على المتغيرات الداخلية والمؤثرة على المشكلة .
- المتغيرات: وهي مجموعة من العناصر والتي تفرض قيودا معينة على الحل .

أما أسباب القرار الخاطئ فيعود إلى ما يلي (على وآخرون 2001)

- أ - نقص المعلومات وهذا إما أن يكون بسبب عدم صحتها أو لان المعلومات غير كاملة بخصوص البدائل المختلفة ومدى تأثيرها على النتائج النهائية .
- ب - عدم القدرة على تحديد الأهداف بصورة دقيقة وهذا قد يؤدي إلى عدم القدرة على معرفة البديل الأكثر ملائمة من غيره .
- ج - عدم توافر الوقت الكافي للتعرف على البدائل المتاحة .

5 . خصائص عملية اتخاذ القرار

تتميز عملية اتخاذ القرار بعدة خصائص (علي وآخرون 2001) يمكن إجمالها بالاتي

- أ - عملية اتخاذ القرار تتصف بالواقعية .
- ب - عملية اتخاذ القرار تتأثر بالعوامل الإنسانية المنبثقة عن سلوكيات الأشخاص .
- ج - أي قرار إداري لا بد وان يكون امتداد من الحاضر إلى المستقبل .
- د - عملية اتخاذ القرار هي عامة أي أنها تشمل معظم المنظمات وهي شاملة إذ تشمل جميع المناصب الإدارية في المؤسسة .
- هـ - إنها عملية تتكون من مجموعة خطوات متتابعة .
- و - إنها عملية تتأثر بالعوامل البيئية المختلفة والمحيط بها .
- ز - تتصف عملية اتخاذ القرار بالاستمرارية أي أنها تمر من مرحلة إلى مرحلة وباستمرار .

6 . العوامل المؤثرة في عملية القرار الإداري

هناك عدة عوامل تؤثر في عملية اتخاذ القرار الإداري (علي وآخرون 2001) وهي كما يلي :

- أ : عوامل البيئة الخارجية : وهي العوامل التي تؤثر في القرار بطريقة غير مباشرة مثل .
 - العوامل الاقتصادية : وهي العوامل المتعلقة بالركود والرخاء والكساد الاقتصادي والتشجيع على الاستثمار ودعم الحكومة ... الخ .
 - العوامل السياسية والتنظيمية : وهي العوامل المتعلقة بالأحوال السياسية السائدة في الدولة مثل الاستقرار والقوانين والعلاقات الخارجية .
 - العوامل الثقافية : وهي العوامل المتعلقة باللغة والدين والحضارة وغيرها .
 - العوامل التكنولوجية : وهي العوامل المتعلقة بمدى التقدم التكنولوجي في الدولة من أجهزة واتصالات ومواصلات وغيرها .

ب : العوامل الداخلية : وهي العوامل التي تؤثر على القرار بشكل مباشر مثل :

- حجم المنظمة

- القوانين واللوائح في المنظمة

- الموارد المالية والبشرية في المنظمة

- العلاقة ما بين مدراء الأقسام والإدارات

ج : تأثير متخذ القرار نفسه :

وهذا العامل من العوامل المهمة لأنه يؤثر على القرار بصورة مباشرة وغير مباشرة وهذا يعتمد على طبيعة القرار ومن هذه العوامل .

- العوامل السيكولوجية الداخلية مثل الشخصية والدوافع والإدراك والمواقف والاتجاهات

- العوامل المؤثرة في متخذ القرار مثل الجماعات والعائلة والقيم والعادات

د : تأثير حالات القرار

وهذه هي الظروف البيئية المحيطة بالقرار وهن أربعة حالات

- البيئة البسيطة المستقرة (حالة التأكد) : وهذه البيئة تمتاز بان العوامل البيئية المؤثرة تكون بسيطة

وقليلة وغير متغيرة

- البيئة البسيطة المتغيرة (ما بين المخاطرة وعدم التأكد) وتتميز بان عدد العوامل البيئية قليلة وبسيطة

ولكنها تتغير من فترة لأخرى وكذلك القرار

- البيئة المعقدة المستقرة (حالة المخاطرة) وهنا العوامل البيئية كثيرة ولكنها بسيطة ولا تتغير من فترة

إلى أخرى فهي إلى حد ما واضحة ولكن هناك بعض المخاطرة وذلك لكثرة العوامل البيئية وعدم التأكد من المعلومات .

- البيئة المعقدة المتغيرة (حالة عدم التأكد) فيها تكون العوامل البيئية كثيرة وصعبة وغير واضحة وهي

تتغير من فترة إلى أخرى مما يعقد الاحتمالات .

7. الصعوبات التي تعترض عملية اتخاذ القرار

هناك العديد من الصعوبات التي نواجهها أثناء عملية اتخاذ القرار وهي تحد من وصولنا إلى القرار الأمثل الذي نصبو إليه في تحقيق أهدافنا والتي يجب أن نأخذها بعين الاعتبار أثناء العملية (مشرفي 1997) ومن هذه الصعوبات :

أ - عدم إدراك المشكلة وتحديد بدقتها : يلقي المدير صعوبة في تحديد المشكلة وقد تنصب قراراته على حل المشاكل الفرعية بعيدا عن المشكلة الأساسية .

ب - عدم القدرة على تحديد الأهداف التي يمكن أن تتحقق باتخاذ القرار .

ج - البيئة التي تعمل فيها المؤسسة وتتجلى الصعوبة في تحديد المعايير سواء كانت مادية أو معنوية أو منفعة .

د - شخصية متخذ القرار ووقوعه عند اتخاذ القرار تحت تأثير بعض العوامل كالقيود الداخلية أو العملية التنفيذ وخضوع لسلطة أعلى ويضاف إلى ذلك درجة ذكائه وخبراته وقدراته العلمية والعقلية والجسدية وغيرها .

هـ - نقص المعلومات والخوف من اتخاذ القرار فيجب أن تكون المعلومات ممثلة للظاهرة المدروسة .

و - ضيق الوقت لدى المدير يؤدي إلى عدم تمكنه من الإحاطة بالبيانات اللازمة حتى يستطيع دراستها وبالتالي لا يستطيع تقييم البدائل المتاحة لديه حتى يتسنى له اختيار البديل الأمثل .

8. أهمية القرارات الإدارية

عملية القرارات الإدارية هي محور العملية الإدارية وأصبح مقدار النجاح الذي تحدده المنظمة يتوقف إلى حد بعيد على قدرة وكفاءة قيادتها على اتخاذ القرارات المناسبة ، ذلك أن عملية اتخاذ القرارات تشمل من الناحية العملية كافة جوانب التنظيم الإداري وأنها لا تقل أهمية عن عملية التنفيذ وترتبط بها ارتباطا وثيقا وان أي تفكير في العملية الإدارية يجب أن يركز على أسس وأساليب اتخاذ القرارات كما يركز على

أسس وإجراءات تنفيذها (كنعان 2003)

9. واقع اتخاذ القرارات في المؤسسات الأهلية في فلسطين

إن اتخاذ القرارات الإدارية في منظمات الأعمال هي ترجمة فعلية لما هو مطلوب تحقيقه من أهداف ومهام وهي مهمة تناط عادة بالمدير سواء كان موقع هذا المدير في مستوى الإدارة العليا أو التنفيذية وهذه المهمة لا تتم بشكل فجائي بل هي عملية منسقة تجري وفق خطوات منطقية محكومة بإمكانات محددة ويتم تنظيم هذه العملية وفق صلاحيات معينة (الفضل 2004)

يدير أعمال المؤسسة الأهلية مجلس إدارة مكون من (7 - 13) عضواً وتتخذ القرارات في مجلس الإدارة بالأغلبية المطلقة. أما الجمعية العمومية للمؤسسة الأهلية فتصدر قراراتها بالأغلبية المطلقة في الجلسات العادية وبأغلبية الثلثين إذا كان التصويت على قرارات تختص بحل الجمعية أو مجلس الإدارة أو اتحاد أو اندماج المؤسسة (القانون الفلسطيني للجمعيات الأهلية لسنة 2000)

ينص النظام الأساسي لجمعية إدارة الأعمال في المادة رقم 25 على إن الجمعية العمومية تصدر قراراتها بأغلبية ثلثي الأعضاء في الحالات التالية: حل الجمعية أو تعديل النظام الأساسي أو عزل أعضاء مجلس الإدارة أو دمج الجمعية مع جمعية أخرى أما قرارات الجمعية العمومية بالأغلبية المطلقة فتصدر فيما عدا ما سبق.

أما مجلس الإدارة فينتكون من 11 عضو يسير أعمال الجمعية ويتخذ القرارات التي تحقق أهداف الجمعية وتكون قرارات المجلس صحيحة إذا حصلت على الأغلبية المطلقة ويتم متابعة تنفيذ قرارات مجلس الإدارة عبر المجلس والطاقت الإداري للجمعية (النظام الأساسي لجمعية إدارة الأعمال)

أما مجلس إدارة جمعية الصلاح الإسلامية فينتكون من 13 عضو وتتخذ القرارات في اجتماع مجلس الإدارة بأغلبية الأصوات وعند تعادل الأصوات يعتبر صوت الرئيس مرجحاً ويتخذ مجلس الإدارة القرارات التي تساعد الجمعية على تحقيق أهدافها.

أما الجمعية العمومية فتتخذ قرارات تؤثر على مصير الجمعية مثل حل الجمعية أو تعديل أهدافها أو عزل مجلس الإدارة وتتخذ هذه القرارات بأغلبية ثلثي الأعضاء.

أما فيما يتعلق بتنفيذ قرارات مجلس الإدارة فيقوم طاقم إداري من المؤسسة بتنفيذ هذه القرارات واتخاذ القرارات الإدارية الروتينية اليومية التي تساهم في تسيير أعمال الجمعية بما يخدم المصلحة العامة وأهداف الجمعية (النظام الأساسي والداخلي لجمعية الصلاح الإسلامية)

أما اتخاذ القرارات في جمعية دار اليتيم الفلسطيني والتي تتكون من 9 أعضاء فإن القرارات تتخذ فيها بالأغلبية المطلقة خلال اجتماع مجلس الإدارة من خلال التصويت وهذه القرارات التي تتخذ هي القرارات الإدارية والمالية وغيرها من القرارات التي يتخذها المجلس لتسيير أعمال الجمعية بما تخدم مصلحة الأيتام والمجتمع .

أما القرارات التصيرية مثل حجب الثقة عن مجلس الإدارة أو حل الجمعية أو إدماجها في جمعية أخرى أو تعديل أهداف الجمعية فتؤخذ في اجتماع الجمعية العمومية وبإجماع ثلثي الأعضاء

أما تنفيذ قرارات مجلس الإدارة فيقوم الطاقم الإداري العامل في الجمعية بتنفيذ هذه القرارات وترجمتها على أرض الواقع (النظام الأساسي واللائحة الداخلية لجمعية دار اليتيم الفلسطيني)

عند مناقشة واقع اتخاذ القرار في المؤسسات الأهلية فإننا من خلال ما سبق نخلص إلى أن المؤسسات

الأهلية تتشابه في أن هناك مستويات لاتخاذ القرار وذلك حسب نوع القرار وأهميته وأثره على المؤسسة

أ - القرارات التي تتخذها الجمعية العمومية للمؤسسة هي القرارات التصيرية الذي يترتب عليها وجود الجمعية مثل قرارات حل الجمعية أو حجب الثقة عن مجلس الإدارة أو دمج الجمعية أو اتحادها وهذه القرارات لأهميتها تصدر بأغلبية ثلثي أعضاء الجمعية العمومية .

ب - القرارات التي يتخذها مجلس الإدارة وهي قرارات إدارية ومالية وفنية وغيرها وتأتي هذه القرارات خلال ممارسة المجلس لمهام عمله من تسيير أعمال الجمعية وحل المشاكل التي تواجه الجمعية خلال تحقيق أهدافها ومجلس الإدارة في ذلك يتخذ القرارات بالأغلبية المطلقة بعد عرض المشكل والحلول البديلة واتخاذ كافة الإجراءات الأخرى ولتحقيق المصلحة العامة تطرح الحلول على التصويت ويتخذ

القرار بالأغلبية وإذ تساوت الأصوات فان صوت رئيس مجلس الإدارة هو المرجح ومن ثم يصدر القرار للتنفيذ إلى الجهة المختصة (المدير والموظفين)

ج - القرارات الدارية والروتينية اليومية التي يتخذها مدير المؤسسة والطاقم الإداري والتي يتم فيها تنفيذ قرارات مجلس الإدارة ويتخذ المدير هذه القرارات إما لا يتعارض مع سياسة المؤسسة والنظم الداخلية وجميع هذه القرارات التي يتم اتخاذها في المؤسسات الأهلية إنما تتخذ بعد دراسة المشكلة واستيفاء البيانات والمعلومات حول المشكلة ووضع البدائل ومناقشتها وبحث السلبيات والايجابيات لكل بديل من قبل أعضاء مجلس الإدارة ومن يتم اتخاذ القرار ويذهب إلى الطاقم الإداري لتنفيذه ومتابعته .

ثانياً : الأساليب الكمية (بحوث العمليات)

مقدمة

لم تعد القرارات الإدارية في العصر الحديث ضرباً من ضروب الحدس والتخمين تعتمد على التجربة والخطأ ، وإنما أصبحت تركز على أساس علمي ، دعامة الطريقة العلمية في البحث وأساسه استخدام الأسلوب الكمي للتوصل إلى قرارات أكثر دقة وأصالة علمية .

وإذا كان أسلوب الإدارة التقليدية يتماشى مع الوضع في الماضي بكل ما صاحبه من ظروف ساهمت في الحفاظ عليه حتى عصرنا هذا ، إلا أن الإدارة اليوم تواجه نوعاً من التحدي الناتج عن زيادة أعبائها ، وعدم استقرار الظروف والعوامل المحيطة بها . لذلك فإن كل تقدم تحرزه في سبيل التغلب على هذا التحدي ومواجهته يحقق مزيداً من التقدم ليس فقط في المجتمع المحلي وإنما على مستوى المجتمع العالمي كله . فالإدارة لا تمثل أهمية بالغة للدول المتقدمة فقط ، وإنما تزداد أهميتها بالنسبة للدول النامية . فلولاها ما وصلت المؤسسات في الدول المتقدمة إلى المستوى الهائل من الكفاءة والقدرة الإنتاجية وبدونها سوف لا تحقق الدول النامية أهدافها في التقدم والرخاء (مشرفي 1997) .

كان لزاماً على المتخصصين في العلوم الإدارية البحث عن قواعد وأسس جديدة للعمل والسلوك الإداري، وذلك مثل بلوغ مستويات الجودة الشاملة والإنتاج الآني وغير ذلك ومن هنا ازدادت الحاجة والرغبة نحو اعتماد أساليب علمية متطورة لترشيد القرار الإداري لكي يأتي متجانساً مع ما هو مطروح من تحديات أمام المنظمات الإدارية ومنظمات الأعمال إن هذه الأساليب في مجموعها تعرف باسم بحوث العمليات والذي عرف من قبل المختصين في العلوم الإدارية المنهج الكمي لدراسة الإدارة العامة حيث نمت وتطورت أساليب بحوث العمليات جنباً إلى جنب مع النمو والتطور الذي حصل في تقنيات الحاسوب والبرمجيات العلمية مما ساعد على توسعه وزيادة تطبيقه في الواقع العملي لمعالجة الكثير من المشاكل في وظائف منظمة الإدارة المختلفة (إنتاج ، أفراد ، خزين ، مالية ، إلخ) (عاشور 2002) .

1 . مفهوم وماهية بحوث العمليات

ويعرف عاشور (2002) بحوث العمليات على أنها " منهج مبني على أسس علمية لمساعدة الإدارة في حل المشاكل التي تواجهها واتخاذ قرار بشأنها وهي منهج راشد في حل المشاكل التي تواجهها الإدارة ومساعدتها في اتخاذ القرار " .

ويمكن القول أن " بحوث العمليات هو تطبيق أساليب التحليل المتقدم للمساعدة على اتخاذ قرارات أفضل عن طريق استخدام تقنيات مثل النمذجة الرياضية لتحليل الأوضاع المعقدة " ، وبحوث العمليات تعطي المسؤولين التنفيذيين سلطة إصدار قرارات أكثر فعالية وأكثر إنتاجية (النسخة الإلكترونية Edleman 2007) .

وفقا لبحوث عمليات المجتمع بريطانيا العظمى فان بحوث العمليات " هو الهجوم من العلوم الحديثة على المشاكل المعقدة الناشئة من توجيه وإدارة النظم الكبيرة للرجال ، والآلات والمواد والأموال في الصناعة ، والتجارة ، والحكومة والدفاع. والمميزة بالنهج العلمي النموذجي للنظام " ، وتتضمن قياس عديد من العوامل مثل التغيير والمخاطر ، مع التنبؤ بها والتي تقارن نتائج قرارات بديلة ، والغرض من ذلك هو مساعدة الإدارة على تحديد سياستها وإجراءاتها علميا (النسخة الإلكترونية بحوث العمليات البريطانية 2005) .

" بحوث العمليات هو استخدام التقنيات التحليلية المتطورة لتحسين صنع القرار. وهو يعرف أحيانا ، إدارة العلوم أو الهندسة الصناعية. في شغل الوظائف من ذوى المهارات لدعم اتخاذ القرار ، والتحليل المنطقي لأعمال تحليل السوق والتخطيط السوقي " (النسخة الإلكترونية جامعة لانكستر المدرسة الإدارية 2005) .

"بحوث العمليات ، ببساطة هو استخدام النماذج الرياضية ، والإحصاءات والخوارزميات للمساعدة في صنع القرار " ، وهو الأكثر استخداما لتحليل النظم المعقدة في العالم الحقيقي بهدف تحسين الأداء وهو احد أشكال الرياضيات التطبيقية (النسخة الالكترونية Sodhi December 2007) .

" بحوث العمليات يمكن وصفه بأنه منهج علمي لحل المشاكل في إدارة النظم المعقدة ، في بيئة سريعة التغير " ، فهم المطلوب سيسهل اختيار وتنفيذ الحلول الأكثر فعالية والتي عادة ما تتطوي على تفاعلات معقدة بين الناس ، والمواد والأموال .

بحوث العمليات قد استخدمت حديثا بشكل مكثف في مجالات الأعمال والصناعة والحكومة وتطورت أساليب التحليل ، مثل : البرمجة الرياضية ، والمحاكاة ، نظرية الألعاب ، ونظريه الانتظار ، والشبكة الخ وممارسة بحوث العمليات هو جهد فريق ، وتحتاج إلى تعاون وثيق بين صناعات القرار ، والمهرة أو المحللون والناس الذين سيتأثرون بإدارة العمل (الصفحة الالكترونية بحوث العمليات الأوروبية 2006) .

ويذكر **الفضل (2004)** بان مصطلح الأساليب الكمية بأنها " مجموعة من الأدوات أو الطرق التي تستخدم من قبل متخذ القرار لمعالجة مشكلة معينة أو لترشيد القرار الإداري المزمع اتخاذه بخصوص حالة معينة" ويفترض في هذه الحالة توفر القدر الكافي من البيانات المتعلقة بالمشكلة ويتطلب تطبيقها واستخدامها أيضا تحديد الفرضيات والعوامل المؤثرة بشكل مباشر أو غير مباشر .

ويعرف القاضي(1998) بحوث العمليات بأنه " علم وفن يهتم بالبحث عن أفضل الحلول الواجب إقرارها لحل مشكلة معينة وتحث ظروف معينة وذلك باستخدام طرق رياضية لمعالجة العوامل المؤثرة على الحل وتحليلها من اجل إعطاء الفرصة للمختصين لاتخاذ القرار المناسب " .

أما عزام (2003) فيذكر أن " علم بحوث العمليات هو علم يعني مجموعة من النظريات والأساليب العلمية المبنية على علوم الرياضيات والإحصاء والحاسب للوصول إلى حلول مثلى للمشكلات تسهم بشكل فعال في تحقيق الهدف " .

أما مشرقي وآخرون (1997) فيعرفون بحوث العمليات على أنها " علم وفن يهتم بالبحث عن أفضل الحلول الواجب إقرارها لحل مشكلة معينة وتحت ظروف معينة وذلك باستخدام طرق رياضية " .

وهنا نلاحظ بأن التعاريف السابقة للأساليب الكمية في اتخاذ القرار (بحوث العمليات) تشترك في استخدام الأساليب العلمية والنماذج الرياضية لتحسين صنع القرار مع التأكيد على :

1 - تحديد المشكلة .

2- تحديد الهدف .

3- إيجاد البدائل وتقييمها .

مما سبق يمكن استخلاص تعريف للأساليب الكمية لاتخاذ القرار وهو عملية إدارية يتم من خلالها استخدام الأسلوب العلمي الكمي الإحصاء والرياضيات لدراسة المشكلة وتحديد الأهداف وتقييم البدائل لاتخاذ القرار الأمثل .

2. أنواع وأساليب بحوث العمليات

هناك الكثير من أنواع الأساليب الكمية التي تستخدم من قبل متخذ القرار في مجال ترشيد القرار الإداري أو لغرض حل مشكلة معينة في احد مجالات إدارة المؤسسة من اجل الحصول على الحلول المطلوب وفي هذا الصدد يمكن الحصول على ثلاثة أنواع من الحلول :

- الحل الممكن

- الحل الأفضل

- الحل الأمثل

والأساليب الكمية في اتخاذ القرار تختلف وتتعدد في آليات ووسائل الوصول إلى النتائج فمنها ما يستخدم الأسلوب المباشر ومنها ما يستخدم الأسلوب غير المباشر للوصول إلى نفس النتيجة ومن الأساليب الكمية (الهيتي 2000 ص 23) .

- القواعد الأساسية في الرياضيات والإحصاء

- نظرية الاحتمالات
- شجرة القرارات
- البرمجة الخطية
- أساليب التنبؤ
- التحليل الشبكي
- استراتيجيات اتخاذ القرار
- نماذج النقل
- نظرية المباريات
- صفوف الانتظار
- الرقابة على المخزون
- الرقابة على الجودة
- سلسلة ماركوف

3. دور الأساليب الكمية في ترشيح القرار

إن المقصود بالترشيح هو البحث عن حالة العقلانية لأي تصرف أو سلوك إنساني في أي من مجالات الحياة المختلفة بحيث يتحقق الاستخدام الأمثل والصحيح للإمكانيات المتاحة وعملية اتخاذ القرار يجب أن تكون على أساس علمي مدروس في حين أن العشوائية والحدس والتخمين لم يعد مناسباً لاتخاذ القرارات بسبب التطورات الاقتصادية والتكنولوجيا السريعة التي حدثت في العالم وما ترتب على ذلك من تعقيد وصعوبات في اتخاذ القرارات ، لهذا السبب كان لا بد من اعتماد منهج علمي واضح قائم على أساس الاستعانة بتطبيق الأساليب الكمية في اتخاذ القرار والتي تتم عادة في اتجاهين أساسيين :

الأول : المساهمة المباشرة في عملية حل المشكلات التي تواجه منظمات الأعمال كما هو الحال في استخدام المخططات الشبكية (أسلوب شبكات الأعمال) أو نماذج التخزين وذلك لإغراض التخطيط والرقابة وغيرها من الأعمال .

الثاني: المساهمة بشكل غير مباشر في حل المشكلات التي تواجه المنظمات من خلال ترشيد القرار الإداري المطلوب اتخاذه ويكون ذلك على أساس إيجاد حالة مناسبة أو مثالية لأجل المقارنة مع ما هو كائن في الواقع العملي (الفضل 2004 ص 24).

4. المنهج العلمي لبحوث العمليات

- أ - تحليل المشكلة: في هذه الخطوة يتم تعريف أهداف البحث وصيغة الحل المطلوبة .
- ب - اختيار النموذج الرياضي: في هذه الخطوة يقوم الباحث بتشكيل النموذج الذي يمثل الوضع القائم تماما ويمكن عن طريق ذلك تفحص مدي تأثير بعض العوامل على الحل .
- ج - الحصول على الحل للمشكلة : يستطيع الباحث استخدام النموذج للوصول إلى الحل المطلوب بتغيير بعض العوامل ومعرفة مدي تأثيرها على النتيجة .
- د - يحدد الباحث الشروط الواجب توافرها لاستخدام الحل ويحدد نقاط الضعف الموجودة والنتيجة عن الافتراضات في النموذج المستخدم .
- هـ - استخدام النموذج في هذه الحالة يجري تعميم استخدام النموذج ويجب أن يوضح لمن سيستخدمه نقاط القوة والضعف في النموذج (سالم وآخرون 1983 ص 27) .

5. العوامل التي ساعدت في تطور بحوث العمليات

تطور علم بحوث العمليات بشكل سريع وذلك لوجود عوامل ساعدت في هذا التطور ومن أهمها :

أ - لعل أهم العوامل التي ساعدت على ظهور هذا العلم متابعة الباحثين والعلماء الذين عملوا بشكل متواصل للوصول إلى حلول للمشاكل المختلفة .

ب - ظهور علم الحاسب والحاسبات الالكترونية وتطورها بشكل مذهل أدى إلى تطور علم بحوث العمليات حيث أمكن الحصول على نتائج أفضل وأسرع .

ج - تشكيل جمعيات ولجان متخصصة في بحوث العمليات ونشرها للأبحاث أدى إلى نشر هذا العلم

د - انتقال تدريس هذا العلم في الجامعات والمعاهد أدى إلى انتشاره (عزام 2003ص 14)

- **ويضيف الهيئي (2000 ص 15)** أسباب أخرى ساعدت على تطور بحوث العمليات منها

- إدراك إدارات المنظمات لأساليب ترشيد عملية صنع القرارات الإدارية عن طريق تحليل المشكلة الإدارية من خلال الأساليب الكمية .

- ظهور الأقسام المتخصصة بالأساليب الكمية والتي تساعد في نشر وتأكيد دور الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الرشيدة .

6. المجالات التي تطبق فيها بحوث العمليات

تطبق بحوث العمليات في العديد من المجالات (عزام 2003) نذكر منها :

أ - المجال العسكري : فهو يلعب دورا مهما في مجال التخطيط العسكري واتخاذ القرار والتوزيع الأمثل للإمكانات العسكرية المتاحة .

ب - المجال المالي يستخدم في النواحي المالية كالمصارف وميزانية الدول وتوزيع الميزانية الأمثل في الأغراض المختلفة .

ج - مجال الصناعة يستخدم في هذا المجال حيث يؤدي إلى تعظيم الربح وتخفيض التكلفة في التصنيع والإنتاج والنقل وغيرها .

د - في مجال الإنشاءات لبناء الجسور والمشاريع الضخمة لتوفير الوقت المستخدم للمشروع .

- هـ - في الصناعات الثقيلة كصناعات السفن والبوارج والطائرات وكيفية صيانتها .
- و - في إدارة المستشفيات وضبط عملية التغذية والأدوية ضمن الإمكانيات .
- ز - في الزراعة والتسويق الزراعي .

وهناك مجالات أخرى تستخدم فيها بحوث العمليات مما يدل على أن بحوث العمليات تستخدم في كافة مجالات الحياة فهي تستخدم (مشرقى وآخرون 1997) كذلك في :

- في المجالات الإدارية حيث يوفر هذا العلم المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب .
- في مجال الإنتاج والتصنيع وبأقل تكلفة وأعلى ربح .
- في مجال التوزيع والنقل وبأقل تكلفة .
- في مجالات التعيين وذلك لاختيار الشخص المناسب للوظيفة الملائمة .
- في مجالات التخطيط من خلال متابعة المشاريع وإعداد الخطة الزمنية اللازمة لتنفيذ المشاريع المختلفة .

7. العقبات التي تعترض تطبيق بحوث العمليات

هناك العديد من العقبات التي تعترض تطبيق بحوث العمليات والمستخدم في حل المشاكل الإدارية

(عاشور 2002 ص 27) ومن أهم العقبات :

- أ - عدم الحصول على دعم وتأييد متخذي القرار في المؤسسة .
- ب - عدم الحصول على دعم وتأييد المؤثرين في عملية اتخاذ القرار .
- ج - عدم الأخذ بعين الاعتبار المتأثرين بالنتائج والتوصيات .
- د - عدم القدرة على الاتصال بالفئات المشار إليها أعلاه .
- هـ - عدم تطبيق أساليب مناسبة للمشكلة .
- و - عدم مراعاة عنصر التكلفة .

ز - عدم اخذ جميع العوامل الكمية والوصفية بالاعتبار .

8 . المهارات المطلوبة لباحث العمليات

يحتاج بحوث العمليات إلى مهارات إضافية تساعد في إنجاح مشروع بحوث العمليات ومن أهم هذه

المهارات (عاشور 2002 ص 36) ما يأتي :

- أ - شخصية متحمسة للعمل وحل المشاكل والصبر وتحمل مشاق الطريق .
- ب - شخصية قوية قادرة على الاتصال ومنظمة في مواعيدها وعملها .
- ج - الاحتفاظ بعلاقات متميزة مع العميل صاحب المشروع .
- د - القدرة على الملاحظة وجمع البيانات .
- هـ - توليد بدائل كثيرة للمشكلة .
- و - القدرة على التحليل وبناء النموذج الرياضي .
- ز - القدرة على الإقناع والاقتراع وقبول الرأي الآخر وعدم التصلب على الرأي .

ثالثاً : المنظمات الأهلية في فلسطين

1. ماهية المنظمات غير الحكومية (الأهلية)

تطلق عدّة مصطلحات على المنظمات غير الحكومية، كالمنظمات غير الربحية، والمنظمات الأهلية، وغيرها. ويمكن القول أن كلها تؤدي إلى نفس المعنى، ونقدم فيما يلي سرداً ببعض التعريفات الرسمية والعلمية لهذا المصطلح ، يشير هذا المصطلح " إلى اتحاد أو جمعية أو مؤسسة أو صندوق خيري أو مؤسسة (شركة) لا تسعى للربح أو أي شخص اعتباري آخر لا يعتبر بموجب النظام القانوني المعني جزءاً من القطاع الحكومي ولا يدار لأغراض تحقيق الربح " مصطلح منظمات غير حكومية ليس مصطلحاً قانونياً، ولكنه يستخدم عند الإشارة إلى الهيئات غير الحكومية التي لا تسعى للربح والعاملة في الأنشطة الاجتماعية أو التنمية (البنك الدولي، المركز الدولي لقوانين الهيئات التي لا تستهدف الربح 1997).

يشير مصطلح المنظمات غير الحكومية إلى مجموعة كبيرة من المنظمات المستقلة إلى حد كبير عن الحكومات وتتسم بصورة رئيسية بأن لها أهدافاً إنسانية أو تعاونية أكثر من كونها أهدافاً تجارية، وتسعى بصورة عامة إلى تخفيف المعاناة، أو تعزيز مصالح الفقراء والفئات المستضعفة الأخرى، أو حماية البيئة، أو توفير الخدمات الاجتماعية الأساسية، أو الاضطلاع بتنمية المجتمعات المحلية.

كما يشير مصطلح المنظمات غير الحكومية إلى الهيئات المنظمة رسمياً ومنشأة قانونياً، أي الهيئات المعترف بها كأشخاص معنويين (قانونيين) أو اعتباريين في النظام القانوني الذي تنشأ في إطاره (عبد العزيز 2007) .

ويعرف السالم (2002) " المنظمات بأنها وحدات اجتماعية هادفة أنشطتها منسقة ويتفاعل فيها الأفراد

ضمن حدود معينة واضحة نسبياً من أجل تحديد أهداف مشتركة " .

ويعرف الفضل (2004) " المنظمة بأنها عبارة عن تجمع للأفراد بشكل منتظم يسعى هذا التجمع إلى

تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف المحددة " .

ومن هنا نرى أن المنظمة تتميز بثلاث خصائص أساسية :

- إنها تجمع أفراد أي أنها أكثر من فرد .

- لها غرض أو هدف أو مجموعة من الأهداف .

- لها هيكل تنظيمي يوضح طبيعة العلاقات بين أفرادها .

وهذه العناصر الثلاثة تشترك فيها كل منظمة ولكن الاختلاف في اغلب الأحيان بين منظمة وأخرى في طبيعة الهدف أو الغاية فمنها ربحية وغير ربحية وخدمانية وغيرها من المنظمات .

" ويطلق كذلك على المنظمات الأهلية منظمات المجتمع المدني وهو مجموعة من المنظمات

الطوعية الحرة التي تشغل المجال العام، والتي تقع ما بين الأسرة وما بين الدولة. " ويشترط في هذه

المنظمات أن تتشكل بالإرادة الطوعية وأن تكون عضويتها اختيارية، وأن تتسم بالاستمرارية والوضعية

القانونية وأن تقدم خدمات وتدافع عن مصالح أعضائها وأن لا يكون تحقيق الربح هدفاً رئيسياً لها. كما

تلتزم منظمات المجتمع المدني في عملها وعلاقاتها بالطابع السلمي والتسامح واحترام الرأي الآخر.

ويستثنى من هذا التعريف المنظمات القائمة على العضوية القسرية القائمة على عضوية القرابة

والدم أو التي تفرضها الدولة على منتسبيها. ذلك أن أحد أهم الشروط الأساسية لوجود وفاعلية المجتمع

المدني هو الاستقلالية والإرادة الحرة للأفراد، وأن يكون الانضمام والانسحاب طوعياً.

أما الشروط الأخرى فهي أن يكون للمنظمة المدنية كيان جماعي، التقى أفرادها بالتراضي ونظموا

شروط العضوية بينهم خلال نظام أو لائحة تحدد أهداف المنظمة ووسائلها وشروط العضوية فيها وحقوق

الأعضاء وواجباتهم، وينطوي الشرط الثالث على ركن أخلاقي ومعنوي أساسه القبول بالحقوق في

الاختلاف وإدارة الخلاف بوسائل سلمية متحضرة، واحترام الرأي الآخر والتعاون والتنافس السلمي

(دليل منظمات المجتمع المدني ، 2000) .

ويذكر منصور (2004) " أن المؤسسات الأهلية هي مجموعة التنظيمات التطوعية الحرة التي تملا

المجال بين الأسرة والدولة - أهدافها العمل من أجل تحقيق مصالح أفرادها وهي تلتزم بقيم ومعايير

سامية مثل الاحترام والتراضي والتسامح والإدارة السليمة للتنوع والخلاف " . تنتوع هذه المؤسسات تبعاً

لأهدافها وفئاتها المستهدفة ومصادر تمويلها وكذلك في مدى التزامها بالقوانين والأنظمة ولذلك نجد أن هناك مؤسسات ناجحة وأخرى فاشلة - مؤسسات ديمقراطية قادرة على عكس الديمقراطية والتأثير في المحيط ... وأخرى متوقعة تسيء للعمل الأهلي .

2. المؤسسات الأهلية الفلسطينية نشأتها وتطورها

المنظمات الأهلية الفلسطينية خلال (1917 - 1948) تركز مضمون العمل الأهلي في تلك الفترة على مقاومة تأسيس وطني قومي يهودي في فلسطين ، تمايزت وتتنوعت أشكال العمل الأهلي في تلك الفترة ، فنشطت النقابات العمالية "جمعية العمال العرب 1925" واتحادات الطلاب والمرأة والنوادي الرياضية والجمعيات الخيرية (عبد الهادي 2004) .

المنظمات الأهلية الفلسطينية عام (1948 - 1993) حملت المؤسسات الأهلية على كاهلها قسطاً كبيراً من النتائج الإنسانية المأساوية التي خلفتها النكبة الفلسطينية الأولى عام 1948، حيث تدفقت أعداد هائلة من اللاجئين إلى مدن وقرى الضفة الغربية وغزة مما أضاف أعباء ومهام جسيمة على المنظمات الأهلية الفلسطينية التي كانت تسمى نفسها الجمعيات الخيرية، ولا زالت عشرات منها تحمل ذات الاسم والصفة حتى الآن. وفي عام 1967 وبعد الاحتلال الإسرائيلي لما تبقى من الأرض الفلسطينية، شهدت الأوضاع الاجتماعية طوراً مأساوياً جديداً في الضفة الغربية وقطاع غزة وقد تشكلت عشرات الجمعيات والمؤسسات الأهلية الجديدة المتخصصة بالمهام الاجتماعية والإنسانية الناشئة. هكذا تضاعفت أعداد الجمعيات والمؤسسات بين أعوام 1967 وحتى أواخر الثمانينات من أجل استيعاب المهام الجديدة الطارئة . مرحلة الانتفاضة (1988 - أيلول 1993) : شهدت هذه المرحلة تغيرات هامة ونوعية على صعيد الأهداف والبرامج التنموية للمؤسسات الأهلية الفلسطينية من جهة ، كما شهدت نشوء منظمات أهلية فلسطينية جديدة تماماً ، أسميناها بالمؤسسات والمراكز المهنية المتخصصة ، لقد تمحور النشاط السياسي خلال الانتفاضة على شعار "التحضير لبناء الدولة الفلسطينية المستقلة" بناءً على الاعتقاد

السياسي بإمكانية نشوء دولة فلسطينية مستقلة وبالتالي أضافت المؤسسات الأهلية بعداً آخر لعملها ودورها هو عنصر البناء إلى جانب عنصر المقاومة كما ربطت المؤسسات الأهلية الفلسطينية بإحكام ما بين عنصرَي المقاومة والبناء ، إلا أن الطابع السياسي بقي غالباً في عملها .

وامتازت هذه المرحلة أيضاً بظهور المؤسسات المهنية المتخصصة المساندة للمنظمات القاعدية أدوات التغيير الاجتماعي والتنموي المنشود (عبد الهادي 2004) .

المنظمات الأهلية في ظل وجود السلطة الوطنية الفلسطينية عام 1993 في ظل وجود السلطة الوطنية الفلسطينية وقع انفراجا على أوضاع المنظمات الأهلية التي عانت طويلاً من قوانين الاحتلال، كما أن أعداداً كبيرة من المؤسسات الأهلية المتخصصة قد أنشئت بعد عام 1993. لعل النشاط الهائل الذي تمتعت به المؤسسات الأهلية دليل على هذا الشوق غير المحدود لدى فئات المجتمع الفلسطيني والاستعداد للمشاركة في عملية البناء في ظل وجود سلطة فلسطينية لأول مرة في التاريخ النضالي الوطني الفلسطيني. هذا إضافة إلى تأثير المجتمع الفلسطيني ونخبه على وجه الخصوص بالثقافة العالمية الجديدة والاتجاهات الحديثة في عمل مؤسسات المجتمع المدني العالمية ومحاولة محاكاتها والتواصل معها. كما تطور الاهتمام بأنواع من التخصصات المدنية والقانونية دون أن تلغى المؤسسات الأهلية والجمعيات التاريخية (أبو علة 2003) .

3. الدور الذي تلعبه المؤسسات الأهلية في فلسطين

عملت المؤسسات الأهلية الفلسطينية طيلة عشرات السنين في الضفة الغربية وقطاع غزة وفقاً لدستور وقوانين تنظم علاقة المجتمع الفلسطيني بمؤسساته الرسمية والشعبية. وقد تنوعت الخدمات التي قدمتها المؤسسات الأهلية على المستويين العمودي والأفقي. فقد شملت قطاعات اجتماعية أوسع نتيجة حرية حركتها واندفاعها للمساهمة في عملية البناء، ويمكن تلخيص العناوين العريضة لهذه الخدمات فيما يلي :

-**في مجال المحافظة على البيئة** : نشاطات واسطة للتنظيف البيئي والحدّ من التلوث ونشر مطبوعات عن الزراعة والبيئة البحرية (غزة)، تطوير نماذج زراعية حديثة في كل من أريحا وغزة، تنمية المشروعات الصغيرة الزراعية والمساهمة في حل مشاكل التسويق الزراعي وبرامج الإقراض والادخار وحملات تشجير في غزة وبيبرزيت .

-**في مجال الثقافة الوطنية والتراثية**: تشكلت فرق فنية ومسرحية عديدة ونظمت عشرات الدورات للفن التشكيلي والرسم. كذلك تم تنظيم معارض وإعادة صناعة الأزياء، بالإضافة لتطوير تصاميم الطابع الفلسطينية والعملات بما يتناسب وتاريخ فلسطين قديماً وحديثاً، وإنشاء مكاتب حديثة وعقد مؤتمرات علمية وإقامة مهرجانات تراثية وتنظيم برامج اتصال مع أطفال العالم العربي والعالم إجمالاً.

-**على صعيد حقوق الإنسان** : المشاركة في الحملات الدولية ضد انتهاكات حقوق الإنسان ومتابعة قضايا المعتقلين في سجون الاحتلال والسلطة والدفاع عن حقوق العمال. كذلك إصدار نشرات منتظمة حول الانتهاكات باللغتين العربية والإنجليزية ونشر الوعي بحقوق الإنسان على نطاق شعبي واسع وتنظيم زيارات أهالي المعتقلين وإنشاء مكاتب قانونية متخصصة وتنظيم ورش عمل قانونية وإنشاء روضات لأبناء الأسرى.

-**في التنمية الاقتصادية** : أنشئت مراكز لتطوير المشاريع الصغيرة ولتنظيم عملية الإرشاد الزراعي ومنح القروض الزراعية (أريحا وغزة). كذلك تم إنشاء مراكز لصحة الحيوانات والحفاظ على الثروة الحيوانية، ومشاريع إقراض للنساء، وإقراض إسكاني لترميم المنازل وتجديدها، وإنشاء مراكز تعليم الكمبيوتر، وتبادل الوفود الشبابية، والمشاركة في المعارض التجارية العربية والعالمية، وإقامة دورات تدريب للصيادين (قطاع غزة).

- **في مجال التأهيل والتدريب** : ترميم مباني صحية وشبابية وعقد دورات التأهيل المهني، إنشاء رياض أطفال موزعة على أنحاء الضفة الغربية وغزة، تنظيم برامج تعليم لغات أجنبية، العناية بالمعوقين وتأهيلهم، تدريب متطوعين لمحو الأمية، تعزيز القدرات المؤسسية لتنظيم رحلات لمدن وقرى الوطن،

إنشاء مكاتب، تنظيم دورات تقنية، تنظيم برامج لتعليم الأمهات وتدريبهن على كيفية التعامل مع أبنائهن، تنفيذ برامج البناء المؤسسي وتنظيم الأسرة، إنشاء مدارس لتدريب الفنون للأطفال في غزة والضفة.

-**في المجال الصحي** : تقديم خدمات صحية علاجية ووقائية منتشرة في أنحاء الضفة وغزة، تنفيذ برامج تأهيل المعاقين جسدياً، برامج الصحة النفسية للأطفال والنساء، برامج التوعية بمخاطر المخدرات، إنشاء مراكز للعلاج الطبيعي ورعاية الأم الحامل، إقامة ورش وندوات صحية واسعة وعديدة.

-**المرأة والطفل** : إضافة لاستفادة قطاعي النساء والأطفال من البرامج المقدمة في المجالات الواردة أعلاه، طورت المؤسسات الأهلية الخاصة بالنساء والأطفال كثيراً من برامجها المتعلقة بحقوق المرأة والطفل وامتدت لتشمل النساء في المخيمات والقرى والأحياء الفقيرة. ولعل برامج القروض النسائية والمشاريع الصغيرة قد حظيت باهتمام واسع نتيجة المسؤوليات الكبيرة والاستثنائية التي تتحملها النساء الفلسطينيات في إعالة الأسر. لقد نظمت عشرات ورش العمل الخاصة بأوضاع النساء الفلسطينيات وشاركت المؤسسات النسوية في إنشاء شبكات نسائية عربية وفي عضوية مؤسسات نسوية عالمية. وتوجّه اهتمام النخب النسوية نحو التوعية بالحقوق وضرورة تطوير مشاريع قوانين للأحوال الشخصية (أبو علبه 2003) .

4. المنظمات الأهلية وعملية التنمية والبناء

باتت المؤسسات الأهلية اليوم تساهم أكثر في عملية البناء المؤسسي ، من خلال الخدمات التي تؤديها للمجتمع وفي كافة المجالات والتي جعلت المنظمات غير الحكومية لبنة هامة من لبنات عملية التنمية ، هذا الدخول في لعبة التنمية لم يكن انتقالاً ميكانيكياً وبقرار مسبق بل اقتضته الطبيعة الوظيفية للمنظمات غير الحكومية.

غير أن السؤال الأشمل الذي بات يطرح في حقل الدراسات التنموية حول العلاقة الفعلية بين المنظمات غير الحكومية وعمليات التنمية آخذين بعين الاعتبار فكرة الدعم الخارجي والاستخدام الأدوات لهذه المنظمات من قبل الدول المانحة الكبرى. في هذا نرى وجوب النظر لفكرة الدعم الخارجي وعلاقتها الفعلية بفكرة بناء الدول النامية وعمليات التنمية. ما من شك أن الدعم الخارجي هو إحدى أدوات السياسة الخارجية للدول المانحة سواء أرادت من ورائه الدفع باتجاه إصلاحات اقتصادية تساهم في تعزيز علاقاتها التجارية أو إصلاحات سياسية تساهم في وصول بعض النخب المتصالحة مع الاستقرار العالمي أو من خلال تحقيق مصالح مرتبطة أكثر مباشرة بالأهمية للبلدان التي تتلقى الدعم الخارجي أو لإضفاء صورة نيرة عن وجه البلد الذي يقدم الدعم الخارجي وهذا جزء مهم من وظائف وزارة الخارجية: تحسين صورة الدولة الغنية في أذهان الدول الأخرى. (أبو سيف 2005)

إن الاهتمام بتقديم الخدمات التنموية للمجتمع الفلسطيني ، لا يزال يحظى بأهمية بالغة، على الرغم من وجود السلطة الوطنية الفلسطينية وقيامها بتقديم خدمات مختلفة للمجتمع الفلسطيني. إلا أنه من الملاحظ أن الوزارات المختلفة لا تستطيع أن تغطي كافة الخدمات الاجتماعية ، وخاصة في المناطق الريفية البعيدة، كما أنها لا تغطي بعض القطاعات التنموية الأخرى.

على الرغم من نشوء السلطة الوطنية الفلسطينية، وعلى الرغم من قيامها حالياً بتقديم العديد من الخدمات الصحية والتعليمية والاجتماعية والاقتصادية إلى المواطنين الفلسطينيين، إلا أنه لا يزال للمنظمات الأهلية الفلسطينية دوراً هاماً على صعيد تقديم الخدمات في إطار من التكامل والتنسيق والشاركة مع السلطة الوطنية الفلسطينية، بحيث يتم تنافي التكرار والازدواجية. كما يتم تقديم هذه الخدمات في إطار رؤية تربط بإحكام ما بين الإغاثة والتنمية البشرية.

لقد تعززت بالآونة الأخيرة، ونتيجة لتطورات عالمية دور المنظمات الأهلية في تقديم الخدمات، نظراً لقلّة تكلفة الخدمات التي تقدمها، ونظراً للتأثير الاجتماعي الذي تحدثه هذه المنظمات من خلال تقديمها

للخدمات، ونظراً لكفاءتها في إدارة البرامج التنموية، ونظراً لارتباط تقديم الخدمات بعملية الانتقال الديمقراطي، والتغيير الاجتماعي في كل الأحوال، من الصعوبة بمكان، تقديم هذه الخدمات بدون سياسة وطنية واضحة تضعها السلطة الوطنية الفلسطينية وبدون إجراءات مهنية تعتمدها الوزارات المختلفة، ذات الاختصاص لتسهيل عملية تقديم الخدمات من قبل المنظمات الأهلية. إننا نعتقد أنه آن الأوان لبحث أكثر تفصيلاً لطبيعة مضمون "نموذج التعاون المهني" بين الطرفين وانعكاساته المؤسساتية والتنظيمية (عبد الهادي 2004) .

5. الصعوبات والتحديات التي تواجهها المؤسسات الأهلية

تواجه القطاع الأهلي الفلسطيني تحديات وصعوبات كبيرة منها :

أولاً: عدم الإدراك الكافي لبعض قيادات العمل الأهلي الفلسطيني (أما بحسن نية أو سوء نية) للتغيرات السياسية والتنموية الحاصلة على الصعيد الدولي، وما تتطلبه هذه التغيرات من ضرورة إجراء تغييرات هيكلية على صعيد البني الداخلية للمنظمات الأهلية، لكي تتمكن من لعب دورها الجديد "تقديم خدمات نوعية ومتميزة ومستدامة للمجتمع المحلي". بالإجمال لم تدرك هذه القيادات أهمية إحداث تأثير تنموي واضح بدلاً من الاقتصار على بعض مخرجات التنمية.

ثانياً: عدم الإدراك الكافي لبعض المنظمات الأهلية للتغيرات السياسية الهامة الجارية حالياً، وضرورة تحولها من مؤسسات اغاثية، فنوية سياسية، عائلية وفردية إلى مؤسسات تنموية مهنية وديمقراطية وشفافية. كما أن مهام الانتقال الديمقراطي وبناء المجتمع المدني يستدعي بالضرورة نظاماً مؤسساتياً يختلف نوعياً عن البني التقليدية السابقة.

ثالثاً: إدراك بعض المنظمات الأهلية الفلسطينية لأهمية التغيير والانفتاح الديمقراطي، وأحجامها عن القيام بإجراءات مؤسساتية خشية سيطرة قوى سياسية أخرى على المؤسسة أو سيطرة الحكومة عليها. أي أنها تحصن وتحمي نفسها من خلال استمرار الأمر الواقع.

رابعاً: هناك بعض المنظمات الأهلية الفلسطينية التي لا تريد القيام بإصلاحات مؤسساتية وإدارية تنظيمية وديمقراطية خوفاً على زعامتها وقيادتها الفردية، لأن إعادة الهيكلة قد يحمل في ثناياها تغيير القيادات التقليدية وتطوير وتدريب قيادات شابة.

خامساً: هناك بعض المؤسسات غير الحكومية المحافظة بطبعها، والتي تخشى التغيير بشكل عام، وتعتبر امتداداً للمؤسسات ومنظمات المجتمع الطبيعي كالعائلة والحمولة، وبالتالي لا توجد لديها أصلاً نزعات أو اتجاهات للتغيير الديمقراطي.

سادساً: تنظر بعض المنظمات الأهلية الفلسطينية إلى عمليات التطور المؤسسي باعتبارها عملية مفروضة من الخارج، وخاصة من قبل الجهات المانحة، بهدف إحداث تغيير فكري وبرنامجي وإداري في عمل المؤسسة، وأن هناك أهدافاً مشبوهة لهؤلاء المانحين من خلال إصرارهم على ضرورة التطوير المؤسسي، بالمفهوم الذي يرونه هم لأغراضهم وأهدافهم. يعتقد هذا الفريق، أن عملية التطوير المؤسسي هي عملية داخلية يجب أن تتم بالتدرج ووفق أولويات واحتياجات المؤسسة نفسها. أن هذا الفريق أيضاً، يعتقد أن عملية البناء المؤسسي يجب أن تستند إلى رؤية ومفاهيم ووسائل محلية خاصة، كما يجب أن تستند إلى التطور التلقائي الطبيعي لمؤسسات المجتمع المدني.

سابعاً: عدم التنفيذ الدقيق والأمثل "لقانون الجمعيات والهيئات الأهلية" قد يعيق إلى ابعدها، عمليات التطور المؤسسي والتنظيمي للمنظمات الأهلية. أن المنظمات الأهلية الفلسطينية غير مستعدة لإبداء قدر كبير من الشفافية والديمقراطية والمسائلة والمحاسبة، بوجود قوانين رجعية ومحافظة، ما لم تضمن حماية كافية من اضطهاد السلطات المركزية، مما يجعل هذه المؤسسات تحجم عن إجراء إصلاحات داخلية كبيرة يستند هذا الرأي إلى أن مسألة التطور المؤسسي هي مسألة شاملة وليست جزئية، ولا يمكن تطبيقها أو تنفيذها بشكل انتقائي أو اختياري أو جزئي (عبد الهادي 2004) .

6. العلاقة بين المنظمات الأهلية والحكومية

إن وجود السلطة الوطنية الفلسطينية ولد استحقاقات ومتطلبات وأدوار جديدة للعمل الأهلي ، من أهمها تحديد مضمون العلاقة ما بين الدولة من جهة والفرد الفلسطيني من جهة ثانية والمجتمع المدني من جهة ثالثة وكذلك علاقة المجتمع المدني مع القطاع الخاص من جهة رابعة .

إن من واجب منظمات العمل الأهلي المساهمة بفعالية في بناء مجتمع مدني قوي وقادر قائم على أساس الحكم وسيادة القانون ، إن المجتمع المدني لا يمكن له أن يكون فاعلاً بدون تنظيم علاقاته مع السلطة الوطنية ، وخاصة على صعيد الإطار القانوني ، والإطار التنموي الذي يستند إلى سياسات وطنية تنموية عامة تستجيب لمصالح وألويات المجتمع المحلي ، إضافة إلى ذلك فإن عملية التنمية لا يمكن لها أن تتم أو تحقق إنجازات واضحة بدون إجراء تطوير حقيقي على صعيد التطوير المؤسسي والتنظيمي للمؤسسات السياسية للسلطة الوطنية الفلسطينية أو وزاراتها ومؤسساتها الفنية " عملية الإصلاح" ، كما لا يمكن بناء مجتمع مدني ديمقراطي ، بدون الدفاع عن حقوق الفئات الضعيفة والمهشمة وضمان مصالحهم وحقوقهم السياسية والاقتصادية والاجتماعية والقانونية في إطار رؤية إستراتيجية شاملة لمكافحة الفقر ، إن هذه الرؤية في غاية الأهمية وخاصة في المرحلة الراهنة حيث تزداد معدلات الفقر بوتائر متسارعة ، ويتعرض المواطنون الفلسطينيون إلى إجراءات اقتصادية في غاية الصعوبة .

في هذا الإطار أيضاً ، يجب إعادة النظر بشكل جذري في العلاقة القائمة ما بين السلطة الوطنية والمواطنين الفلسطينيين على قاعدة عقد اجتماعي جديد ، يستند إلى مبادئ المساواة والعدالة الاجتماعية واحترام حقوق الإنسان ، إنه من الصعوبة بمكان الحديث عن مجتمع مدني قوي وفعال بدون تقوية وتمكين وتطوير البنى الديمقراطية والمؤسساتية لمؤسسات السلطة الوطنية ومؤسسات المجتمع المدني على السواء ، يجب النظر إلى مسائل الديمقراطية والحكم السليم واحترام حقوق المواطن والتنمية ، كحزمة متكاملة مترابطة لا يمكن الفصل بين أجزائها (عبد الهادي 2004) .

مع ظهور نجم المنظمات غير الحكومية وانشغالها وربما منافستها للدولة في تقديم الخدمات والمساهمة في عملية الحراك الاجتماعي أصبحت هذه المنظمة ليست جزءاً من النسيج المؤسسي فحسب بل إنها باتت محوراً لكثير من مفاصل التغيير في المجتمع والمنافسة . هذا بدوره رفع من حجم المهام الملقاة على عاتق المنظمات ورفع من درجة احتكاكها مع سلطات الدولة سواء في ساحة المواجهة من حيث تبادل وتراشق الاتهامات حول فشل مشاريع التنمية أو عبر التنسيق مع الجهات الرسمية بشأن خطط التنمية العامة. وهنا وقعت المنظمات غير الحكومية في مطب التناقض المركزي في مهامها. فبدخولها في المعترك الرسمي لماكينه التنمية ضحت المنظمات غير الحكومية بالكثير من مصدر نزاهتها وأثارت حول نفسها العديد من الأسئلة مثلاً حول علاقتها بالطبقات الفقيرة والمسحوقة وبالأفكار الثورية التي حملتها في عملية مخاضها من رحم الحراك الاجتماعي (أبو سيف 2005) .

الفصل الرابع

الطريقة والإجراءات

أولاً : منهجية الدراسة

ثانياً : مجتمع وعينة الدراسة

ثالثاً : أداة الدراسة

رابعاً : صدق وثبات الاستبانة

خامساً : اختبار التوزيع الطبيعي

سادساً : المعالجات الإحصائية

يتناول هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة ، والأفراد مجتمع الدراسة وعينتها ، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها ، وصدقها وثباتها ، كما يتضمن هذا الفصل وصفاً للإجراءات التي تمت في تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها ، وأخيراً المعالجات الإحصائية التي تم الاعتماد عليها في تحليل الدراسة .

أولاً : منهجية الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي يعرف بأنه طريقة في البحث تتناول إحداث وظواهر وممارسات موجودة متاحة للدراسة والقياس كما هي دون تدخل الباحث في مجرياتها ويستطيع الباحث أن يتفاعل معها فيصفها ويحللها ، وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرار في المؤسسات الأهلية والتي تقدم الخدمات المختلفة في قطاع غزة ، وتعتمد الدراسة على نوعيين أساسيين من البيانات:

1 - النوع الأول جمع البيانات عبر مصادرها الثانوية : تم تغطية الجانب النظري للدراسة من خلال الرجوع للتقارير والمقالات والدراسات والأبحاث والكتب والمراجع السابقة التي تناولت موضوع استخدام الأساليب الكمية لاتخاذ القرار و المؤسسات الأهلية ودورها في تقديم الخدمات .

- النوع الثاني المصادر الأولية: نظراً لأن البيانات الثانوية غير كافية لقلّة الأبحاث والدراسات في هذا المجال تم جمع البيانات الأولية من خلال البيانات التي تم جمعها بواسطة دراسة مسحية قامت على مسح عينة من العاملين في المؤسسات الأهلية وخاصة صانعي القرار في المؤسسة من أعضاء مجلس الإدارة والمدراء والمنتفذين في المؤسسة حيث أن عدد المؤسسات الأهلية في قطاع غزة 1069 مؤسسة طبقاً لإحصائيات (وزارة الداخلية 2006) واعتمد هذا المنهج على تجميع الحقائق والمعلومات، ثم

مقارنتها وتحليلها وتفسيرها، للوصول إلى تعميمات مقبولة وذلك من خلال تحليل البيانات واستخدام البرنامج الإحصائي **spss** حيث تم عرض الجداول والرسوم والمقارنات بشكل سهل ومناسب .

ثانياً : مجتمع وعينة الدراسة

تم اختيار مجتمع الدراسة من العاملين في المؤسسات الأهلية الفاعلة وهم (رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي وأمين الصندوق وأمين السر) أي أربع مفردات (والمؤسسة الفاعلة هي المؤسسة التي تزيد ميزانيتها السنوية عن 500000 ش) وقد بلغ عدد المؤسسات الفاعلة 100 مؤسسة وذلك حسب إحصائيات وزارة الداخلية (2006) وبذلك يكون مجتمع الدراسة $100 \times 4 = 400$ مفردة .

أما عينة الدراسة فتم توزيع 200 استبانة على العاملين في المؤسسات الفاعلة بمعدل استبانتين لكل مؤسسة أي بواقع 50% من مجتمع الدراسة وتم استرداد 161 استبانات ، وبعد تفحص الاستبانات لم تستبعد أي منها نظرا لتحقيق الشروط المطلوبة للإجابة على الاستبيان، وبذلك يكون عدد الاستبانات الخاضعة للدراسة 161 استبانة أي ما نسبته 80.5 % من عينة الدراسة .

ثالثاً : أداة الدراسة :

وقد تم إعداد الاستبانة على النحو التالي:

- 1- إعداد استبانة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.
- 2- عرض الاستبانة على المشرف من أجل اختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات.
- 3- تعديل الاستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.
- 4- تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم.
- 5- إجراء دراسة اختباريه ميدانية أولية للاستبانة وتعديل حسب ما يناسب.
- 6- توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة ، وقد تم تقسيم الاستبانة إلى قسمين كالتالي

القسم الأول: يحتوى على الخصائص العامة عن المؤسسة ومجتمع عينة الدراسة ويتكون من 10 فقرات

القسم الثاني : يتكون من ثمانية مجالات تتناول التعرف على واقع استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ

القرار في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة كالتالي:

المجال الأول: يناقش مدى المعرفة عن الأساليب الكمية في اتخاذ القرار وتطبيقها وتتكون من 6 فقرات.

المجال الثاني: يناقش طريقة الحصول على المعرفة بالأساليب الكمية لاتخاذ القرار ويتكون من 5 فقرات.

المجال الثالث : يناقش أساليب اتخاذ القرار الذي يتم إتباعه في المؤسسات الأهلية ويتكون من 9 فقرات

المجال الرابع: يناقش الأساليب الكمية لاتخاذ القرار الذي يتم إتباعه في المؤسسات الأهلية ويتكون من 15 فقرة.

المجال الخامس: يناقش الأسباب التي تحد من تطبيق الأساليب الكمية في اتخاذ القرار ويتكون من 9 فقرات.

المجال السادس: يناقش أفضل الطرق لتفعيل استخدام الأساليب الكمية في المؤسسات الأهلية ويتكون من 4 فقرات.

المجال السابع: يناقش أسباب استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرار في المؤسسات الأهلية ويتكون من 9 فقرات.

المجال الثامن: يناقش مدى استخدام الحاسوب والبرامج التقنية للمساعدة في اتخاذ القرار في المؤسسات الأهلية، ويتكون من 9 فقرات.

وقد كانت الإجابات لكل فقرة وفق مقياس ليكارت الخماسي كالتالي:

| التصنيف | لا توجد | قليلة | وسط | كبيرة | كبيرة جدا |
|---------|-----------------|-------------|--------|-------------|-----------------|
| | قليل جدا | قليل | أحيانا | كثيرا | كثير جدا |
| | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
| | بدرجة قليلة جدا | بدرجة قليلة | أحيانا | بدرجة كبيرة | بدرجة كبيرة جدا |
| الدرجة | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

رابعاً : صدق وثبات الاستبيان:

تم تقنين فقرات الاستبيان وذلك للتأكد من صدقه وثباته كالتالي:
صدق فقرات الاستبيان : تم التأكد من صدق فقرات الاستبيان بطريقتين.

(1) صدق المحكمين :

تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين تألفت من (8) أعضاء من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التجارة بالجامعة الإسلامية متخصصين في المحاسبة والإدارة والإحصاء وقد تم الاستجابة لآراء السادة المحكمين وتم إجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم بعد تسجيلها في نموذج تم إعداده، وبذلك خرج الاستبيان في صورته شبه النهائية ليتم تطبيقه على العينة الاستطلاعية.

(2) صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان:

وقد تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان على عينة الدراسة البالغة 30 مفردة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمجال التابع له.

- قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات المجال الأول (مدى المعرفة عن الأساليب الكمية في اتخاذ القرار وتطبيقها):

جدول رقم (1)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول (مدى المعرفة عن الأساليب الكمية في اتخاذ القرار وتطبيقها) والدرجة الكلية لفقراته

| مستوى المعنوية | معامل الارتباط | الفقرة | مسلسل |
|----------------|----------------|---|-------|
| 0.000 | 0.822 | ما مدى معرفتك بالأساليب الكمية لاتخاذ القرار (بحوث العمليات) | 11 |
| 0.000 | 0.734 | ما مدى رغبتك في التعرف على الأساليب الكمية لاتخاذ القرار | 12 |
| 0.000 | 0.865 | ما مدى استخدامك للأساليب الكمية في عملك | 13 |
| 0.000 | 0.605 | ما مدى رغبتك في استخدام الأساليب الكمية في عملك | 14 |
| 0.000 | 0.660 | حسب معرفتك ما مدى تطبيق الأساليب الكمية في عملك | 15 |
| 0.000 | 0.729 | حسب معرفتك ما مدى تطبيق الأساليب الكمية في مؤسستك | 16 |

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 28 تساوي 0.361

جدول رقم (1) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول (مدى المعرفة عن الأساليب الكمية في اتخاذ القرار وتطبيقها) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، وكذلك قيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 28 والتي تساوي 0.361، وبذلك تعتبر فقرات المجال الأول صادقة لما وضعت لقياسه .

- قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات المجال الثاني (طرق الحصول على المعرفة بالأساليب الكمية لاتخاذ القرار)

جدول رقم (2)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني (طرق الحصول على المعرفة بالأساليب الكمية لاتخاذ القرار) والدرجة الكلية لفقراته

| مسلسل | الفقرة | معامل الارتباط | مستوى المعنوية |
|-------|--------------------------|----------------|----------------|
| 17 | الدراسات العليا | 0.703 | 0.000 |
| 18 | الدراسة الجامعية | 0.628 | 0.001 |
| 19 | الدورات التدريبية | 0.596 | 0.002 |
| 20 | التعليم والاهتمام الذاتي | 0.474 | 0.008 |
| 21 | الخبرة من مكان العمل | 0.488 | 0.010 |

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 28 تساوي 0.361

جدول رقم (2) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني: (طرق الحصول على المعرفة بالأساليب الكمية لاتخاذ القرار) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، وكذلك قيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 28 والتي تساوي 0.361، وبذلك تعتبر فقرات المجال الثاني صادقة لما وضعت لقياسه .

- قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات المجال الثالث (أساليب اتخاذ القرار الذي يتم إتباعه في المؤسسات الأهلية):

جدول رقم (3)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث (أساليب اتخاذ القرار الذي يتم إتباعه في المؤسسات الأهلية) والدرجة الكلية لفقراته

| مستوى المعنوية | معامل الارتباط | الفقرة | مسلسل |
|----------------|----------------|---------------------------------|-------|
| 0.005 | 0.496 | الخبرة السابقة | 22 |
| 0.030 | 0.397 | الحكم الشخصي | 23 |
| 0.013 | 0.462 | التجربة والخطأ | 24 |
| 0.020 | 0.428 | الحس والتخمين | 25 |
| 0.024 | 0.412 | تشكيل اللجان | 26 |
| 0.001 | 0.597 | ورش العمل | 27 |
| 0.045 | 0.369 | الاستشارات من داخل المؤسسة | 28 |
| 0.000 | 0.664 | الاستشارات من خارج المؤسسة | 29 |
| 0.002 | 0.545 | القرارات المبرمجة على الكمبيوتر | 30 |

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 28 تساوي 0.361

جدول رقم (3) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث (أساليب اتخاذ القرار الذي يتم إتباعه في المؤسسات الأهلية) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، وكذلك قيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 28 والتي تساوي 0.361، وبذلك تعتبر فقرات المجال الثالث صادقة لما وضعت لقياسه .

- قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات المجال الرابع (الأساليب الكمية لاتخاذ القرار الذي يتم إتباعها في المؤسسات الأهلية).

جدول رقم (4)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع (الأساليب الكمية لاتخاذ القرار الذي يتم إتباعها في المؤسسات الأهلية) والدرجة الكلية لفقراته

| مستوى المعنوية | معامل الارتباط | الفقرة | مسلسل |
|----------------|----------------|---------------------|-------|
| 0.000 | 0.605 | البرمجة الخطية | 31 |
| 0.008 | 0.485 | شجرة القرارات | 32 |
| 0.000 | 0.765 | طريقة برت | 33 |
| 0.000 | 0.784 | نماذج التنبؤ | 34 |
| 0.000 | 0.743 | نظرية صفوف الانتظار | 35 |
| 0.000 | 0.866 | نماذج المخزون | 36 |
| 0.000 | 0.795 | التحليل الإحصائي | 37 |
| 0.000 | 0.680 | نماذج المحاكاة | 38 |
| 0.000 | 0.656 | النماذج المالية | 39 |
| 0.001 | 0.584 | نماذج إدارة المشروع | 40 |
| 0.000 | 0.627 | نماذج قياس الجودة | 41 |
| 0.000 | 0.688 | المسار الحرج | 42 |
| 0.000 | 0.639 | نماذج التعيين | 43 |
| 0.000 | 0.819 | نماذج النقل | 44 |
| 0.034 | 0.388 | نماذج المشتريات | 45 |

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 28 تساوي 0.361

جدول رقم (4) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع (الأساليب الكمية لاتخاذ القرار الذي يتم إتباعها في المؤسسات الأهلية) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، وكذلك قيمة r المحسوبة اكبر من قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 28 والتي تساوي 0.361، وبذلك تعتبر فقرات المجال الرابع صادقة لما وضعت لقياسه .

- قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات المجال الخامس (الأسباب التي تحد من تطبيق الطرق الكمية في اتخاذ القرار) .

جدول رقم (5)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الخامس (الأسباب التي تحد من تطبيق الطرق الكمية في اتخاذ القرار) والدرجة الكلية لفقراته

| مستوى المعنوية | معامل الارتباط | الفقرة | مسلسل |
|----------------|----------------|--|-------|
| 0.002 | 0.537 | عدم توافر الأشخاص المتخصصين | 46 |
| 0.000 | 0.780 | عدم توفر التقنيات والبرامج الحديثة والحاسوب | 47 |
| 0.000 | 0.782 | عدم اهتمام واقتناع الإدارة | 48 |
| 0.000 | 0.826 | عدم المعرفة بهذه الأساليب | 49 |
| 0.000 | 0.601 | عدم توفر التمويل الكافي | 50 |
| 0.000 | 0.679 | عدم كفاية ودقة البيانات | 51 |
| 0.000 | 0.806 | عدم وجود الوقت الكافي لدراسة المشاكل بأسلوب علمي | 52 |
| 0.000 | 0.609 | صعوبة التعامل مع الأساليب الكمية | 53 |
| 0.004 | 0.511 | عدم الحاجة للأساليب الكمية | 54 |

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 28 تساوي 0.361

جدول رقم (5) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الخامس (الأسباب التي تحد من تطبيق الطرق الكمية في اتخاذ القرار) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، وكذلك قيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 28 والتي تساوي 0.361، وبذلك تعتبر فقرات المجال الخامس صادقة لما وضعت لقياسه.

- قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات المجال السادس (أفضل الطرق لتفعيل استخدام الأساليب الكمية في المؤسسات الأهلية).

جدول رقم (6)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال السادس (أفضل الطرق لتفعيل استخدام الأساليب الكمية في المؤسسات الأهلية) والدرجة الكلية لفقراته

| مستوى المعنوية | معامل الارتباط | الفقرة | مسلسل |
|----------------|----------------|---|-------|
| 0.000 | 0.843 | وجود شخص متخصص في الأساليب الكمية في المؤسسة | 55 |
| 0.020 | 0.421 | تدريب وتأهيل مجموعة من العاملين في المؤسسة | 56 |
| 0.000 | 0.755 | إنشاء قسم متخصص في الأساليب الكمية في المؤسسة | 57 |
| 0.004 | 0.504 | إنشاء مركز متخصص يخدم مجموعة من المؤسسات | 58 |

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 28 تساوي 0.361

جدول رقم (6) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الخامس (أفضل الطرق لتفعيل

استخدام الأساليب الكمية في المؤسسات الأهلية) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات

الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، وكذلك قيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية عند

مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 28 والتي تساوي 0.361، وبذلك تعتبر فقرات المجال الخامس صادقة

لما وضعت لقياسه.

- قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات المجال السابع (أسباب استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرار في المؤسسات الأهلية).

جدول رقم (7)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال السابع (أسباب استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرار في المؤسسات الأهلية) والدرجة الكلية لفقراته

| مستوى المعنوية | معامل الارتباط | الفقرة | مسلسل |
|----------------|----------------|-------------------------------------|-------|
| 0.000 | 0.685 | لأنها مناسبة للمشكلة موضوع البحث | 59 |
| 0.002 | 0.540 | لأنها تحسن من عملية اتخاذ القرار | 60 |
| 0.000 | 0.628 | لبساطة الأسلوب المستخدم وسهولته | 61 |
| 0.000 | 0.767 | لتوفر المختصين في تطبيقها | 62 |
| 0.000 | 0.688 | لسهولة الحصول على البيانات المطلوبة | 63 |
| 0.000 | 0.767 | لتوفر خدمات وبرامج الكمبيوتر | 64 |
| 0.000 | 0.704 | لأنها مطلوبة من الجهات العليا | 65 |
| 0.001 | 0.558 | لأنها تخفض التكاليف | 66 |
| 0.000 | 0.638 | لأنها توفر الوقت والجهد | 67 |

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 28 تساوي 0.361

جدول رقم (7) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال السابع (أسباب استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرار في المؤسسات الأهلية) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، وكذلك قيمة r المحسوبة اكبر من قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 28 والتي تساوي 0.361، وبذلك تعتبر فقرات المجال الخامس صادقة لما وضعت لقياسه.

- قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات المجال الثامن (مدى استخدام الحاسوب والبرامج التقنية للمساعدة في اتخاذ القرار في المؤسسات الأهلية).
- جدول رقم (8)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثامن (مدى استخدام الحاسوب والبرامج التقنية للمساعدة في اتخاذ القرار في المؤسسات الأهلية) والدرجة الكلية لفقراته

| مستوى المعنوية | معامل الارتباط | الفقرة | مسلسل |
|----------------|----------------|----------------------------|-------|
| 0.007 | 0.479 | برنامج الورد | 68 |
| 0.000 | 0.729 | برنامج الإكسل | 69 |
| 0.000 | 0.757 | برامج إدارة المشروع | 70 |
| 0.000 | 0.627 | البرامج المالية والمحاسبية | 71 |
| 0.000 | 0.634 | البرامج الإدارية | 72 |
| 0.000 | 0.686 | البرامج الإحصائية | 73 |
| 0.000 | 0.841 | برامج شؤون الموظفين | 74 |
| 0.000 | 0.833 | برامج المخازن | 75 |
| 0.000 | 0.597 | برامج النقل والمواصلات | 76 |

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 28 تساوي 0.361

جدول رقم (8) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثامن (مدى استخدام الحاسوب والبرامج التقنية للمساعدة في اتخاذ القرار في المؤسسات الأهلية) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، وكذلك قيمة r المحسوبة اكبر من قيمة

r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 28 والتي تساوي 0.361 ، وبذلك تعتبر فقرات المجال الخامس صادقة لما وضعت لقياسه.

الصدق البنائي لمجالات الاستبانة

جدول رقم (9)

الصدق البنائي لمجالات الدراسة

| المجال | عنوان المجال | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|--------|---|----------------|---------------|
| الأول | مدى معرفتك عن الأساليب الكمية في اتخاذ القرار وتطبيقها | 0.408 | 0.035 |
| الثاني | طرق الحصول على المعرفة بالأساليب الكمية لاتخاذ القرار | 0.491 | 0.007 |
| الثالث | أساليب اتخاذ القرار الذي يتم إتباعه في المؤسسات الأهلية | 0.549 | 0.002 |
| الرابع | أنواع الأساليب الكمية لاتخاذ القرار الذي يتم إتباعه في المؤسسات الأهلية | 0.642 | 0.000 |
| الخامس | الأسباب التي تحد من تطبيق الطرق الكمية في اتخاذ القرار في المؤسسات الأهلية | 0.629 | 0.000 |
| السادس | أفضل الطرق لتفعيل استخدام الأساليب الكمية في المؤسسات الأهلية | 0.454 | 0.013 |
| السابع | أسباب استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرار في المؤسسات الأهلية | 0.671 | 0.000 |
| الثامن | مدى استخدام الحاسوب والبرامج التقنية للمساعدة في اتخاذ القرار في المؤسسات الأهلية | 0.609 | 0.000 |

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 28 تساوي 0.361

جدول رقم (9) يبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الاستبانة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة، والذي يبين أن محتوى كل مجال من مجالات الاستبيان له علاقة قوية بهدف الدراسة عند مستوى دلالة (0.05).

ثبات الاستبانة: Reliability

وقد تم إجراء خطوات الثبات على العينة الاستطلاعية نفسها بطريقتين هما طريقة التجزئة النصفية ومعامل ألفا كرونباخ.

• طريقة التجزئة النصفية Split-Half Coefficient:

تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون بين معدل الأسئلة الفردية الرتبة ومعدل الأسئلة الزوجية الرتبة لكل محور من محاور الاستبانة، وقد تم تصحيح معاملات الارتباط باستخدام معامل ارتباط سبيرمان براون للتصحيح (Spearman-Brown Coefficient) حسب المعادلة التالية:

$$\text{معامل الثبات} = \frac{2r}{r+1} \text{ حيث } r \text{ معامل الارتباط وقد بين جدول رقم (10) يبين أن هناك معامل ثبات}$$

كبير نسبيا لفقرات الاستبيان .

جدول رقم (10)

معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية)

| المجال | عنوان المجال | معامل الارتباط | معامل الثبات | مستوى المعنوية |
|--------|---|----------------|--------------|----------------|
| الأول | مدى معرفتك عن الأساليب الكمية في اتخاذ القرار وتطبيقها | 0.68087 | 0.81014 | 0.000 |
| الثاني | طرق الحصول على المعرفة بالأساليب الكمية لاتخاذ القرار | 0.70541 | 0.827261 | 0.000 |
| الثالث | أساليب اتخاذ القرار الذي يتم إتباعه في المؤسسات الأهلية | 0.72571 | 0.841057 | 0.000 |
| الرابع | أنواع الأساليب الكمية لاتخاذ القرار الذي يتم إتباعه في المؤسسات الأهلية | 0.74351 | 0.852889 | 0.000 |
| الخامس | الأسباب التي تحد من تطبيق الطرق الكمية في اتخاذ القرار في المؤسسات الأهلية | 0.65975 | 0.794999 | 0.000 |
| السادس | أفضل الطرق لتفعيل استخدام الأساليب الكمية في المؤسسات الأهلية | 0.73358 | 0.846318 | 0.000 |
| السابع | أسباب استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرار في المؤسسات الأهلية | 0.77257 | 0.871695 | 0.000 |
| الثامن | مدى استخدام الحاسوب والبرامج التقنية للمساعدة في اتخاذ القرار في المؤسسات الأهلية | 0.68872 | 0.815671 | 0.000 |
| | جميع الفقرات | 0.72657 | 0.841634 | 0.000 |

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 28 تساوي 0.361

طريقة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha :

تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة كطريقة ثانية لقياس الثبات وقد يبين جدول رقم (11) أن معاملات الثبات مرتفعة لمحاور الاستبانة.

جدول رقم (11)

معاملات الثبات (طريقة ألفا كرونباخ)

| المجال | عنوان المجال | عدد الفقرات | معامل ألفا كرونباخ للثبات |
|--------|---|-------------|---------------------------|
| الأول | مدى معرفتك عن الأساليب الكمية في اتخاذ القرار وتطبيقها | 6 | 0.84315 |
| الثاني | طرق الحصول على المعرفة بالأساليب الكمية لاتخاذ القرار | 5 | 0.85245 |
| الثالث | أساليب اتخاذ القرار الذي يتم إتباعه في المؤسسات الأهلية | 9 | 0.87884 |
| الرابع | أنواع الأساليب الكمية لاتخاذ القرار الذي يتم إتباعه في المؤسسات الأهلية | 15 | 0.89254 |
| الخامس | الأسباب التي تحد من تطبيق الطرق الكمية في اتخاذ القرار في المؤسسات الأهلية | 9 | 0.81576 |
| السادس | أفضل الطرق لتفعيل استخدام الأساليب الكمية في المؤسسات الأهلية | 4 | 0.87954 |
| السابع | أسباب استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرار في المؤسسات الأهلية | 9 | 0.90147 |
| الثامن | مدى استخدام الحاسوب والبرامج التقنية للمساعدة في اتخاذ القرار في المؤسسات الأهلية | 9 | 0.84873 |
| | جميع الفقرات | 66 | 0.89254 |

خامسا : اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف - سمرنوف (1- Sample K-S))

تم اختبار كولمجروف - سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لان معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا. ويوضح الجدول رقم (12) نتائج الاختبار حيث أن قيمة مستوى الدلالة لكل مجال اكبر من 0.05 ($sig. > 0.05$) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويجب استخدام الاختبارات المعلمية.

جدول رقم (12)

اختبار التوزيع الطبيعي (1-Sample Kolmogorov-Smirnov)

| المجال | عنوان المجال | عدد الفقرات | قيمة Z | قيمة مستوى الدلالة |
|--------|---|-------------|--------|--------------------|
| الأول | مدى معرفتك عن الأساليب الكمية في اتخاذ القرار وتطبيقها | 6 | 1.238 | 0.093 |
| الثاني | طرق الحصول على المعرفة بالأساليب الكمية لاتخاذ القرار | 5 | 1.148 | 0.143 |
| الثالث | أساليب اتخاذ القرار الذي يتم إتباعه في المؤسسات الأهلية | 9 | 0.981 | 0.291 |
| الرابع | أنواع الأساليب الكمية لاتخاذ القرار الذي يتم إتباعه في المؤسسات الأهلية | 15 | 0.656 | 0.783 |
| الخامس | الأسباب التي تحد من تطبيق الطرق الكمية في اتخاذ القرار في المؤسسات الأهلية | 9 | 0.713 | 0.690 |
| السادس | أفضل الطرق لتفعيل استخدام الأساليب الكمية في المؤسسات الأهلية | 4 | 1.159 | 0.136 |
| السابع | أسباب استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرار في المؤسسات الأهلية | 9 | 0.962 | 0.312 |
| الثامن | مدى استخدام الحاسوب والبرامج التقنية للمساعدة في اتخاذ القرار في المؤسسات الأهلية | 9 | 0.800 | 0.543 |
| | جميع الفقرات | 66 | 0.471 | 0.979 |

سادسا : المعالجات الإحصائية:

لقد تم تفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج SPSS الإحصائي وتم استخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

- 1- النسب المئوية والتكرارات
- 2- اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة
- 3- معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الفقرات
- 4- اختبار كولومجروف-سمرنوف لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا (1-Sample K-S)
- 5- اختبار One sample t test
- 6- اختبار One Way ANOVA
- 7- اختبار شفبه للمقارنات المتعددة

الفصل الخامس

نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها

- أولاً : خصائص عينة الدراسة**
- ثانياً : تحليل فقرات الدراسة**
- ثالثاً : تحليل الفرضيات**

أولاً : خصائص وسامات عينة الدراسة كالتالي:

معلومات عامة عن المؤسسة

1 - عمر المؤسسة بالسنين

الجدول التالي يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغير عمر المؤسسة بالسنين .

جدول رقم (13)

| النسبة المئوية | التكرار | عمر المؤسسة بالسنين |
|----------------|---------|-----------------------|
| 17.4 | 28 | اقل من 5 سنوات |
| 32.3 | 52 | من 5- اقل من 10 سنوات |
| 19.9 | 32 | من 10- 15 سنة |
| 30.4 | 49 | أكثر من 15 سنة |
| 100.0 | 161 | المجموع |

يبين جدول رقم (13) أن 17.4% من المؤسسات الأهلية بلغت أعمارها اقل من 5 سنوات، و 32.3% من المؤسسات الأهلية تراوحت أعمارها من 5- اقل من 10 سنوات، و 19.9% من المؤسسات الأهلية تراوحت أعمارها من 10- 15 سنة ، و 30.4% من المؤسسات الأهلية بلغت أعمارها أكثر من 15 سنة وهذا يدل على أن هذه المؤسسات متجذرة في المجتمع الفلسطيني وليست وليدة مرحلة معينة في التاريخ الفلسطيني .

2 - عدد العاملين الدائمين في المؤسسة

الجدول التالي يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد العاملين الدائمين في المؤسسة .

جدول رقم (14)

| النسبة المئوية | التكرار | عدد العاملين الدائمين في المؤسسة |
|----------------|---------|----------------------------------|
| 50.9 | 82 | اقل من 10 عاملين |
| 18.0 | 29 | من 10 - 20 عامل |
| 7.5 | 12 | من 21- 30 عامل |
| 23.6 | 38 | أكثر من 30 عامل |
| 100.0 | 161 | المجموع |

يبين جدول رقم (14) أن 50.9% من المؤسسات الأهلية بلغ عدد العاملين الدائمين اقل من 10 عمال، و 18.0% من المؤسسات الأهلية تراوح عدد العاملين الدائمين من 10-20 عامل، و 7.5% من المؤسسات الأهلية تراوح عدد العاملين الدائمين من 21-30 عامل، و 23.6% من المؤسسات الأهلية بلغ عدد العاملين الدائمين أكثر من 30 عامل مما سبق يتضح لنا بان هناك تفاوت في عدد العاملين في المؤسسات الأهلية مما يعطينا مؤشر أن هناك حجم العمل في هذه المؤسسات كبير مما يدل على أهمية هذه المؤسسات وحجم ما تقدمه من خدمات للمجتمع وأن اتخاذ القرار الأمثل يحقق الاستخدام الأمثل للموارد مما يعود بالنفع على المؤسسة والمجتمع .

3 - عدد العاملين المتطوعين في المؤسسة

الجدول يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد العاملين المتطوعين في المؤسسة .

جدول رقم (15)

| عدد العاملين المتطوعين في المؤسسة | التكرار | النسبة المئوية |
|-----------------------------------|---------|----------------|
| اقل من 10 | 99 | 61.5 |
| من 10 إلى 20 | 21 | 13.0 |
| من 21 - 30 | 14 | 8.7 |
| أكثر من 30 | 27 | 16.8 |
| المجموع | 161 | 100.0 |

يبين جدول رقم (15) أن 61.5% من المؤسسات الأهلية بلغ عدد العاملين المتطوعين اقل من 10 عمال ، و 13.0% من المؤسسات الأهلية تراوح عدد العاملين المتطوعين من 10-20 عامل، و 8.7% من المؤسسات الأهلية تراوح عدد العاملين المتطوعين من 21-30 عامل، و 16.8% من المؤسسات الأهلية بلغ عدد العاملين المتطوعين أكثر من 30 عامل وهذا يدل على أن هناك تفاوت في عدد المتطوعين في المؤسسات الأهلية وهذا مؤشر طبيعي سببه حجم عمل المؤسسة مما يدل على أن هناك مؤسسات كبيرة لها تأثيرها في المجتمع لا بد من نشر الوعي بالأساليب الكمية لدي العاملين والمتطوعين في هذه المؤسسات للوصول إلى اكبر استفادة من الموارد .

4 - مجال عمل المؤسسة

يبين الجدول رقم 16 توزيع عينة الدراسة حسب متغير مجال عمل المؤسسة .

جدول رقم (16)

| النسبة المئوية | التكرار | مجال عمل المؤسسة |
|----------------|---------|-------------------|
| 16.1 | 26 | اجتماعية |
| 6.2 | 10 | صحية وطبية |
| 6.8 | 11 | تعليمية وثقافية |
| 2.5 | 4 | المرأة والطفولة |
| 3.1 | 5 | رياضية وشبابية |
| 8.1 | 13 | ذوي احتياجات خاصة |
| 57.1 | 92 | مجالات متعددة |
| 100.0 | 161 | المجموع |

يبين جدول رقم (16) أن 16.1% من المؤسسات الأهلية هي مؤسسات " اجتماعية" و 6.2% من المؤسسات الأهلية هي مؤسسات " صحية وطبية"، و 6.8% من المؤسسات الأهلية هي مؤسسات " تعليمية وثقافية"، و 2.5% من المؤسسات الأهلية هي مؤسسات "مرأة وطفولة"، و 3.1% من المؤسسات الأهلية هي مؤسسات " رياضة وشباب"، و 8.1% من المؤسسات الأهلية هي مؤسسات " ذوي احتياجات خاصة"، و 57.1% من المؤسسات الأهلية هي مؤسسات " مجالات متعددة".

تدل نتائج الجدول السابق على أن الدراسة غطت جميع أنواع المؤسسات الخيرية وتدل كذلك على أن أكثر من نصف المؤسسات الأهلية الفاعلة هي مؤسسات تعمل في مجالات متعددة ويرجع سبب ذلك إلى أن المؤسسات تحاول جلب تمويل اكبر للمؤسسة من خلال مشاريع المؤسسات المانحة ويليها المؤسسات الاجتماعية وهذا يدل على احتياج المجتمع لمثل هذه المؤسسات التي تحاول التخفيف من المشاكل المتعددة والاجتماعية في المجتمع ويمكن القول بان المؤسسات عامة لا بد أن تتعرف على الأساليب الكمية لاتخاذ القرار الأمثل الذي يؤدي إلى استخدام امثل للموارد يعود على المجتمع بالخير والنفع .

5 - فروع المؤسسة

يوضح الجدول التالي توزيع عينة الدراسة حسب متغير فروع المؤسسة .

جدول رقم (17)

| النسبة المئوية | التكرار | فروع المؤسسة |
|----------------|---------|---------------|
| 65.2 | 105 | لا يوجد فروع |
| 11.2 | 18 | 1-2 فرع |
| 15.5 | 25 | من 2 - 5 فروع |
| 8.1 | 13 | أكثر من 5 فرع |
| 100.0 | 161 | المجموع |

يبين جدول رقم (17) أن 65.2% من المؤسسات لا يوجد لها فروع ، و 11.2% من المؤسسات يتراوح عدد فروعها من 1-2 فرع، و 15.5% من المؤسسات يتراوح عدد فروعها من 2-5 فروع، و 8.1% من المؤسسات يبلغ عدد فروعها أكثر من 5 فروع يبين الجدول على أن ثلث المؤسسات لها فروع وهذا يدل على حجم الموارد في هذه المؤسسات مما يعني انه لا بد من استغلال امثل لهذه الموارد من خلال اتخاذ القرار الرشيد في إدارة هذه الموارد .

ثانيا : خصائص وسمات عينة الدراسة

1 - العمر

يوضح الجدول التالي توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر .

جدول رقم (18)

| النسبة المئوية | التكرار | العمر |
|----------------|---------|------------|
| 23.6 | 38 | أقل من 30 |
| 36.0 | 58 | من 30 - 40 |
| 24.8 | 40 | من 41 - 50 |
| 15.5 | 25 | أكثر من 50 |
| 100.0 | 161 | المجموع |

يبين جدول رقم (18) أن 23.6% من عينة الدراسة بلغت أعمارهم أقل من 30 سنة، و 36.0% من عينة الدراسة تراوحت أعمارهم أقل من 30-40 سنة، و 24.8% من عينة الدراسة تراوحت أعمارهم أقل من 41-50 سنة، و 15.5% من عينة الدراسة بلغت أعمارهم أكثر من 50 سنة .

الشباب يعني الطاقة والحيوية فالمجتمع الفلسطيني مجتمع شاب تتراوح نسبة الشباب فيه حوالي 60% وبالمقارنة مع الجدول السابق فإن أعمار العاملين في المؤسسات الأهلية هي من الشباب حيث كانت نسبة الأقل من 40 هي 58.8% وهي قريبة من نسبة الشباب في المجتمع الفلسطيني وهذا يدل على وجود عنصر الشباب في المؤسسات الأهلية ولكن هذا لا يمنع من وجود عنصر الخبرة في المؤسسات الأهلية حيث تجمع بين الشباب والخبرة .

2 - سنوات الخبرة

يبين الجدول التالي توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة .

جدول رقم (19)

| النسبة المئوية | التكرار | سنوات الخبرة |
|----------------|---------|----------------|
| 17.4 | 28 | أقل من 5 سنوات |
| 37.3 | 60 | من 5-10 سنوات |
| 16.1 | 26 | من 10-15 سنة |
| 29.2 | 47 | أكثر من 15 سنة |
| 100.0 | 161 | المجموع |

يبين جدول رقم (19) أن 17.4% من عينة الدراسة بلغت سنوات الخبرة لديهم أقل من 5 سنوات، و 37.3% من عينة الدراسة تراوحت سنوات الخبرة لديهم من 5-10 سنوات ، و 16.1% من عينة الدراسة تراوحت سنوات الخبرة لديهم من 10-15 سنة، و 29.2% من عينة الدراسة بلغت سنوات الخبرة أكثر من 15 سنة . تشير النتائج إلى أن أكثر من 80% من العاملين في المؤسسات الأهلية لديهم سنوات خبرة أكثر من خمس سنوات وهذا يدل على أنهم أكثر حنكة في اتخاذ القرارات الرشيدة التي تخدم المجتمع .

3 - المؤهل العلمي

يوضح الجدول التالي توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي .

جدول رقم (20)

| المؤهل العلمي | التكرار | النسبة المئوية |
|---------------|---------|----------------|
| دبلوم | 24 | 14.9 |
| بكالوريوس | 103 | 64.0 |
| ماجستير | 23 | 14.3 |
| دكتوراه | 6 | 3.7 |
| أخرى | 5 | 3.1 |
| المجموع | 161 | 100.0 |

يبين جدول رقم (20) أن 14.9% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي " دبلوم " ، و 64.0% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي " بكالوريوس " ، و 14.3% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي " ماجستير " ، و 3.7% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي " دكتوراه " ، و 3.1% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي " أخرى " تشير هذه الإحصائيات على أن نسبة 93.2% من العاملين في المؤسسات الأهلية يحملون مؤهلا (دبلوم - بكالوريوس - ماجستير) وان نسبة 3.1% يحملون مؤهلا منخفضا مما يدل على أن معظم العاملين في المؤسسات مؤهلين علميا مع اختلاف مؤهلاتهم وان أكثر مؤهل كما تشير النتائج هو البكالوريوس حيث كانت نسبتها 64% من العينة .

4 - التخصص

يبين الجدول التالي توزيع عينة الدراسة حسب متغير التخصص .

جدول رقم (21)

| التخصص | التكرار | النسبة المئوية |
|--------------|---------|----------------|
| محاسبة | 24 | 14.9 |
| إدارة | 34 | 21.1 |
| علوم | 4 | 2.5 |
| لغة عربية | 12 | 7.5 |
| لغة انجليزية | 7 | 4.3 |
| رياضيات | 2 | 1.2 |
| علم نفس | 12 | 7.5 |
| أخرى | 66 | 41.0 |
| المجموع | 161 | 100.0 |

يبين جدول رقم (21) أن 14.9% من عينة الدراسة تخصصهم "محاسبة"، و 21.1% من عينة الدراسة تخصصهم "إدارة"، و 2.5% من عينة الدراسة تخصصهم "علوم"، و 7.5% من عينة الدراسة تخصصهم "لغة عربية"، و 4.3% من عينة الدراسة تخصصهم "لغة انجليزية"، و 1.2% من عينة الدراسة تخصصهم "رياضيات"، و 7.5% من عينة الدراسة تخصصهم "علم نفس"، و 41.0% من عينة الدراسة تخصصهم "أخرى"، أظهرت النتائج اختلاف في التخصصات العلمية في العينة مما يشير إلى تنوع مصادر المعرفة لدى العاملين بالأساليب الكمية لاتخاذ القرار .

5 - المنصب الإداري الذي تشغله في المؤسسة

يبين الجدول التالي توزيع عينة الدراسة حسب متغير المنصب الإداري الذي تشغله في المؤسسة .

جدول رقم (22)

| النسبة المئوية | التكرار | المنصب الإداري الذي تشغله في المؤسسة |
|----------------|---------|--------------------------------------|
| 23.0 | 37 | رئيس مجلس إدارة |
| 20.5 | 33 | أمين السر |
| 19.9 | 32 | أمين الصندوق |
| 36.6 | 59 | مدير المؤسسة |
| 100.0 | 161 | المجموع |

يبين جدول رقم (22) أن 23.0% من عينة الدراسة مناصبهم الإداري " رئيس مجلس الإدارة" ، و 20.5% من عينة الدراسة مناصبهم الإداري " أمين سر" ، و 19.9% من عينة الدراسة مناصبهم الإداري " أمين الصندوق" ، و 36.6% من عينة الدراسة مناصبهم الإداري " مدير المؤسسة" . مما سبق يتبين أن متخذي وصانعو القرار في المؤسسات الأهلية هم أصحاب المناصب الإدارية في المؤسسة وانه ليس هناك تفاوت كبير فيما بينهم في اتخاذ القرار مما يدل على أن القرار في المؤسسات الأهلية يؤخذ بالتشاور .

ثانياً : تحليل فقرات الدراسة

في الجداول التالية تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة (One Sample T test) لتحليل فقرات الاستبانة ، وتكون الفقرة ايجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.97 (أو مستوى المعنوية اقل من 0.05 والوزن النسبي اكبر من 60 %) وتكون الفقرة سلبية بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة أصغر من قيمة t الجدولية والتي تساوي -1.97- (أو مستوى المعنوية اقل من 0.05 والوزن النسبي اقل من 60 %) وتكون آراء العينة في الفقرة محايدة إذا كان مستوى المعنوية لها اكبر من 0.05

1 - تحليل فقرات المجال الأول: مدى المعرفة عن الأساليب الكمية في اتخاذ القرار وتطبيقها

جدول رقم (23)

تحليل فقرات المجال الأول(مدى المعرفة عن الأساليب الكمية في اتخاذ القرار وتطبيقها)

| رقم | الفقرة | المتوسط الحسابي | الوزن النسبي | قيمة t | مستوى الدلالة | الترتيب |
|-----|--|-----------------|--------------|--------|---------------|---------|
| 12 | ما مدى رغبتك في التعرف على الأساليب الكمية لاتخاذ القرار | 4.02 | 80.38 | 16.015 | 0.000 | 1 |
| 14 | ما مدى رغبتك في استخدام الأساليب الكمية في عملك | 3.89 | 77.74 | 13.284 | 0.000 | 2 |
| 11 | ما مدى معرفتك بالأساليب الكمية لاتخاذ القرار (بحوث العمليات) | 3.19 | 63.75 | 2.580 | 0.011 | 3 |
| 16 | حسب معرفتك ما مدى تطبيق الأساليب الكمية في مؤسستك | 3.02 | 60.38 | 0.257 | 0.797 | 4 |
| 13 | ما مدى استخدامك للأساليب الكمية في عملك | 2.97 | 59.37 | -0.398 | 0.691 | 5 |
| 15 | حسب معرفتك ما مدى تطبيق الأساليب الكمية في عملك | 2.94 | 58.87 | -0.741 | 0.460 | 6 |
| | جميع فقرات المجال | 3.34 | 66.81 | 6.413 | 0.000 | |

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة "0.05" ودرجة حرية "103" تساوي 1.98

يبين جدول رقم (23) نتائج تحليل فقرات المجال الأول (مدى المعرفة عن الأساليب الكمية في اتخاذ القرار وتطبيقها)، والذي يبين الوزن النسبي لآراء أفراد عينة الدراسة في محتوى كل فقرة وكذلك الترتيب حسب الأهمية لكل فقرة فقد كانت النتائج كما يلي:

- بلغ الوزن النسبي لآراء أفراد عينة الدراسة في الفقرة " ما مدى رغبتك في التعرف على الأساليب الكمية لاتخاذ القرار " 80.38% واحتلت المرتبة " الأولى ، أما الفقرة ما مدي رغبتك في استخدام الأساليب الكمية في عملك فقد بلغ الوزن النسبي لآراء أفراد عينة الدراسة 77.74% واحتلت المرتبة " الثانية"

ومن هذه النتائج نرى أن وجود الرغبة الكبيرة لدى الغالبية من متخذي القرار للتعرف على الأساليب الكمية لاتخاذ القرار ومدى رغبتهم في استخدام هذه الأساليب دليل على إدراك هؤلاء لأهمية هذا العلم وبالتالي فإن ذلك سيكون له دور كبير في نشر استخدام وتطبيق الأساليب الكمية في المؤسسات الأهلية في المستقبل .

- بلغ الوزن النسبي لآراء أفراد عينة الدراسة في الفقرة " ما مدى معرفتك بالأساليب الكمية لاتخاذ القرار) (بحوث العمليات) " 63.75% واحتلت المرتبة " الثالثة " أما الفقرة " حسب معرفتك ما مدى تطبيق الأساليب الكمية في مؤسستك " فقد بلغ الوزن النسبي 60.38% واحتلت المرتبة " الرابعة" و الفقرة " ما مدى استخدامك للأساليب الكمية في عملك " بلغ الوزن النسبي 59.37% واحتلت المرتبة " الخامسة" وبلغ الوزن النسبي لآراء أفراد عينة الدراسة في الفقرة " حسب معرفتك ما مدى تطبيق الأساليب الكمية في عملك " 58.87% واحتلت المرتبة " السادسة "

ومن الجدول السابق يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الأول 3.34 ، و الوزن النسبي يساوي 66.81% وهي اكبر من الوزن النسبي المحايد " 60% " وقيمة t المحسوبة تساوي 6.413 وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.97 ، و مستوى الدلالة تساوي 0.00 وهي اقل من 0.05 مما يدل على أن معرفة أفراد العينة عن الأساليب الكمية في اتخاذ القرار وتطبيقها هي متوسطة

وهذا يتفق مع الدراسة التي قام بها عاشور (2003) والتي عنوانها واقع استخدام الأساليب الكمية في تحليل المشكلات بالقطاع الحكومي بدولة فلسطين حيث توصل إلى أن متوسطي المعرفة والتطبيق للأساليب الكمية يأتون في المرتبة الأولى

2 - تحليل فقرات المجال الثاني: (طرق الحصول على المعرفة بالأساليب الكمية لاتخاذ القرار في المؤسسات الأهلية)

جدول رقم (24)

تحليل فقرات المجال الثاني(طرق الحصول على المعرفة بالأساليب الكمية لاتخاذ القرار في المؤسسات الأهلية)

| رقم | الفقرة | الحسابي المتوسط (2) | الوزن النسبي | قيمة t | مستوى الدلالة | الترتيب |
|-----|--------------------------|---------------------|--------------|--------|---------------|---------|
| 20 | التعليم والاهتمام الذاتي | 1.82 | 91.22 | 9.723 | 0.000 | 1 |
| 21 | الخبرة من مكان العمل | 1.80 | 90.14 | 9.192 | 0.000 | 2 |
| 19 | الدورات التدريبية | 1.80 | 90.00 | 8.682 | 0.000 | 3 |
| 18 | الدراسة الجامعية | 1.66 | 82.94 | 3.743 | 0.000 | 4 |
| 17 | الدراسات العليا | 1.23 | 61.36 | -6.794 | 0.000 | 5 |
| | جميع فقرات المجال | 1.74 | 86.86 | 10.696 | 0.000 | |

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة "0.05" ودرجة حرية "103" تساوي 1.98

يبين جدول رقم (24) نتائج تحليل فقرات المجال الثاني(طرق الحصول على المعرفة بالأساليب الكمية لاتخاذ القرار في المؤسسات الأهلية)، والذي يبين الوزن النسبي لآراء أفراد عينة الدراسة في طرق الحصول على المعرفة بالأساليب الكمية لاتخاذ القرار في المؤسسات الأهلية وكذلك الترتيب حسب الأهمية لكل طريقة وقد كانت النتائج كما يلي:

- بلغ الوزن النسبي لآراء أفراد عينة الدراسة التعليم والاهتمام الذاتي " 91.22% واحتلت المرتبة الأولى

واحتلت المرتبة الثانية" الخبرة من مكان العمل **90.14%** اما الدورات التدريبية فقد حصلت على " **90.00%** واحتلت المرتبة " الثالثة " و قد بلغ الوزن النسبي لآراء أفراد عينة الدراسة " الدراسة الجامعية " **82.94%** واحتلت المرتبة " الرابعة .

- أما الدراسات العليا بلغ الوزن النسبي لآراء أفراد عينة الدراسة **61.36%** واحتلت المرتبة الخامسة والأخيرة

من الجدول يتبين أن نتائج t المحسوبة للفقرات الأربعة السابقة كانت موجبة واكبر من t الجدولية مما يدل على شيوع الطرق الأربعة الأولى في الحصول على المعرفة بالأساليب الكمية في اتخاذ القرار أما الخامسة فكانت سالبة مما يدل على عدم شيوعها كطريقة للحصول على المعرفة بالأساليب الكمية بين العاملين في المؤسسات الأهلية .

ومن الجدول يتبين كذلك أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الثاني **1.74** (من 2) ، و الوزن النسبي يساوي **86.86%** وهي اكبر من الوزن النسبي المحايد " **60%** " وقيمة t المحسوبة تساوي **10.696** وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي **1.97** ، و مستوى الدلالة تساوي **0.000** وهي اقل من **0.05** وهذه النتيجة تدل على وجود طرق متنوعة للحصول على المعرفة بالأساليب الكمية لاتخاذ القرار في المؤسسات الأهلية وتأتي نتائج اهتمام العاملين في المؤسسات الأهلية بالتعليم والاهتمام الذاتي حيث حصلت على المرتبة الأولى منسجم مع الرغبة الشديدة لهؤلاء العاملين في معرفة الأساليب الكمية لاتخاذ القرار ومنسجم كذلك مع ما ورد من نتائج في الجدول رقم (9) والذي يبين التخصصات المختلفة للعاملين في المؤسسات الأهلية والتي لا يحصلون على المعرفة من خلال الدراسة فيطلبونها من خلال التعلم الذاتي .

وتختلف هذه الدراسة مع دراسة السامرائي (1999) والتي عنوانها استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرار في القطاع الحكومي الأردني حيث توصل الباحث إلى أن الدراسة الجامعية تأخذ المرتبة الأولى في طرق الحصول على المعرفة بالأساليب الكمية لاتخاذ القرار في القطاع الحكومي الأردني .

3 - تحليل فقرات المجال الثالث (أساليب اتخاذ القرار الذي يتم إتباعه في المؤسسات الأهلية

جدول رقم (25)

تحليل فقرات المجال الثالث (أساليب اتخاذ القرار الذي يتم إتباعه في المؤسسات الأهلية)

| رقم | الفقرة | الحسابي المتوسط | الوزن النسبي | قيمة t | مستوى الدلالة | الترتيب |
|-----|---------------------------------|-----------------|--------------|---------|---------------|---------|
| 22 | الخبرة السابقة | 3.89 | 77.74 | 13.404 | 0.000 | 1 |
| 28 | الاستشارات من داخل المؤسسة | 3.88 | 77.63 | 12.485 | 0.000 | 2 |
| 26 | تشكيل اللجان | 3.75 | 75.09 | 9.534 | 0.000 | 3 |
| 27 | ورش العمل | 3.45 | 69.04 | 4.762 | 0.000 | 4 |
| 29 | الاستشارات من خارج المؤسسة | 3.23 | 64.56 | 2.754 | 0.007 | 5 |
| 23 | الحكم الشخصي | 2.93 | 58.60 | -0.791 | 0.430 | 6 |
| 24 | التجربة والخطأ | 2.71 | 54.23 | -3.420 | 0.001 | 7 |
| 30 | القرارات المبرمجة على الكمبيوتر | 2.53 | 50.51 | -5.009 | 0.000 | 8 |
| 25 | الحس والتخمين | 2.12 | 42.45 | -11.270 | 0.000 | 9 |
| | جميع فقرات المجال | 3.18 | 63.65 | 4.325 | 0.000 | |

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة "0.05" ودرجة حرية "103" تساوي 1.98

يبين جدول رقم (25) نتائج تحليل فقرات المجال الثالث (أساليب اتخاذ القرار الذي يتم إتباعه في المؤسسات الأهلية)، والذي يبين الوزن النسبي لآراء أفراد عينة الدراسة في أساليب اتخاذ القرار الذي يتم إتباعه في المؤسسات الأهلية وكذلك الترتيب حسب الأهمية لكل فقرة كما يلي:

- بلغ الوزن النسبي لآراء أفراد عينة الدراسة في أسلوب الخبرة السابقة **77.74%** واحتلت المرتبة الأولى ، أما أسلوب الاستشارات من داخل المؤسسة بلغ الوزن النسبي لآراء أفراد عينة الدراسة **77.63%** واحتلت المرتبة الثانية" ، و أسلوب تشكيل اللجان بلغ الوزن النسبي لآراء أفراد عينة الدراسة في **75.09%** واحتلت المرتبة الثالثة ، وبلغ الوزن النسبي لآراء أفراد عينة الدراسة في أسلوب ورش العمل

69.04% واحتلت المرتبة الرابعة" ، وأسلوب الاستشارات من خارج المؤسسة بلغ الوزن النسبي لآراء أفراد عينة الدراسة في 64.56% واحتلت المرتبة الخامسة"

- أما آراء أفراد عينة الدراسة في أسلوب الحكم الشخصي بلغ الوزن النسبي 58.6% واحتلت المرتبة السادسة ، أما أسلوب التجربة والخطأ بلغ الوزن النسبي لآراء أفراد عينة الدراسة في 54.23% واحتلت المرتبة السابعة ، وبلغ الوزن النسبي لآراء أفراد عينة الدراسة في أسلوب القرارات المبرمجة على الكمبيوتر 50.51% واحتلت المرتبة الثامنة و في أسلوب الحس والتخمين بلغ الوزن النسبي لآراء أفراد عينة الدراسة 42.45% واحتلت المرتبة التاسعة والأخيرة

من الجدول يتبين أن نتائج t المحسوبة للفقرات من الأولى إلى الخامسة كانت موجبة واكبر من t الجدولية مما يدل على كثرة استخدامها كأساليب اتخاذ القرار في المؤسسات الأهلية أما الأساليب الأخرى من السادسة إلى التاسعة فكانت سالبة مما يدل على عدم شيوعها كأسلوب اتخاذ قرار بين العاملين في المؤسسات الأهلية .

- وقد أشارت النتائج حصول الخبرة السابقة على 77.74% واحتلت المرتبة " الأولى والاستشارات من داخل المؤسسة " 77.63% واحتلت المرتبة " الثانية"

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة واقع استخدام الأساليب الكمية في تحليل المشكلات واتخاذ القرار للقطاع الحكومي الإماراتي درويش (1992) حيث تبين أن 87 % من المشاركين يعتمدون على أسلوب الخبرة الشخصية ومع الدراسة التي قام بها عاشور (2003) والتي عنوانها واقع استخدام الأساليب الكمية في تحليل المشكلات بالقطاع الحكومي بدولة فلسطين حيث كانت الخبرة الشخصية 89.9 % والاستشارات داخل مكان العمل 80.7 %

-أما النتائج الأخرى تشكيل اللجان 75.09% احتلت المرتبة " الثالثة " ورش العمل 69.04% احتلت المرتبة " الرابعة " الاستشارات من خارج المؤسسة 64.56% احتلت المرتبة الخامسة وهذه النتائج تؤكد

على أسلوب اتخاذ القرار في المؤسسات الأهلية والذي يأتي من خلال اشتراك أعضاء مجلس الإدارة في صنع القرار حيث أن طبيعة وجود مجلس إدارة يخلص إلى اتخاذ القرارات بالتنشاور

- أما ترتيب البنود الأخرى (6،7،8،9) الحكم الشخصي 58.60% " والتجربة والخطأ 54.23% في أسلوب القرارات المبرمجة على الكمبيوتر 50.51% و أسلوب الحس والتخمين 42.45% فقد احتلا المرتبة السادسة والسابعة والثامنة والتاسعة و يدل ذلك على أنها غير شائعة بين أفراد العينة بدرجة كبيرة .

4 - تحليل فقرات المجال الرابع(أنواع الأساليب الكمية لاتخاذ القرار الذي يتم إتباعها في أساليب اتخاذ القرار في المؤسسات الأهلية)

جدول رقم (26)

تحليل فقرات المجال الرابع(أنواع الأساليب الكمية لاتخاذ القرار الذي يتم إتباعها في أساليب اتخاذ القرار في المؤسسات الأهلية)

| رقم | الفقرة | الحسابي المتوسط | الوزن النسبي | قيمة t | مستوى الدلالة | الترتيب |
|-----|---------------------|-----------------|--------------|---------|---------------|---------|
| 39 | النماذج المالية | 3.55 | 71.07 | 6.064 | 0.000 | 1 |
| 40 | نماذج إدارة المشروع | 3.53 | 70.57 | 5.667 | 0.000 | 2 |
| 45 | نماذج المشتريات | 3.33 | 66.67 | 3.384 | 0.001 | 3 |
| 37 | التحليل الإحصائي | 2.83 | 56.58 | -1.715 | 0.088 | 4 |
| 41 | نماذج قياس الجودة | 2.80 | 56.00 | -1.959 | 0.052 | 5 |
| 43 | نماذج التعيين | 2.76 | 55.16 | -2.293 | 0.023 | 6 |
| 32 | شجرة القرارات | 2.68 | 53.68 | -3.343 | 0.001 | 7 |
| 44 | نماذج النقل | 2.62 | 52.47 | -3.598 | 0.000 | 8 |
| 38 | نماذج المحاكاة | 2.58 | 51.63 | -4.159 | 0.000 | 9 |
| 36 | نماذج المخزون | 2.51 | 50.20 | -4.970 | 0.000 | 10 |
| 31 | البرمجة الخطية | 2.49 | 49.80 | -5.102 | 0.000 | 11 |
| 34 | نماذج التنبؤ | 2.17 | 43.40 | -10.084 | 0.000 | 12 |
| 42 | المسار الحرج | 2.11 | 42.21 | -10.627 | 0.000 | 13 |
| 35 | نظرية صفوف الانتظار | 2.03 | 40.67 | -11.614 | 0.000 | 14 |
| 33 | طريقة برت | 1.90 | 37.95 | -15.929 | 0.000 | 15 |
| | جميع فقرات المجال | 2.71 | 54.16 | -4.368 | 0.000 | |

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة "0.05" ودرجة حرية "103" تساوي 1.98

يبين جدول رقم (26) نتائج تحليل فقرات المجال الرابع (أنواع الأساليب الكمية لاتخاذ القرار الذي يتم إتباعها في أساليب اتخاذ القرار في المؤسسات الأهلية)، والذي يبين الوزن النسبي لآراء أفراد عينة الدراسة في أنواع الأساليب الكمية لاتخاذ القرار الذي يتم إتباعه في أساليب اتخاذ القرار الذي يتم إتباعه في المؤسسات الأهلية وكذلك الترتيب حسب الأهمية لكل نوع حيث ظهرت النتائج كما يلي:

- بلغ الوزن النسبي لآراء أفراد عينة الدراسة في الفقرة النماذج المالية **71.07%** واحتلت المرتبة " الأولى" ، وفي الفقرة نماذج إدارة المشروع بلغ الوزن النسبي لآراء أفراد عينة الدراسة **70.57%** واحتلت المرتبة الثانية ، وقد بلغ الوزن النسبي لآراء أفراد عينة الدراسة في الفقرة نماذج المشتريات **66.67%** واحتلت المرتبة الثالثة

- أما آراء أفراد عينة الدراسة في الفقرة التحليل الإحصائي بلغ الوزن النسبي **56.58%** واحتلت المرتبة الرابعة ، وفي الفقرة نماذج قياس الجودة بلغ الوزن النسبي **56.00%** واحتلت المرتبة الخامسة" ، وبلغ الوزن النسبي لآراء أفراد عينة الدراسة في الفقرة نماذج التعيين **55.16%** واحتلت المرتبة السادسة ، وفي الفقرة شجرة القرارات بلغ الوزن النسبي لآراء أفراد عينة الدراسة **53.68%** واحتلت المرتبة السابعة ونماذج النقل **52.47%** واحتلت المرتبة الثامنة ، و نماذج المحاكاة **51.63%** واحتلت المرتبة التاسع ، و نماذج المخزون **50.20%** واحتلت المرتبة العاشرة ، و البرمجة الخطية **49.80%** واحتلت المرتبة الحادية عشرة و نماذج التنبؤ **43.40%** واحتلت المرتبة الثانية عشرة ، و المسار الحرج **42.21%** واحتلت المرتبة الثالث عشرة ، و نظرية صفوف الانتظار **40.67%** واحتلت المرتبة الرابعة عشرة ، أما طريقة برت فقد بلغ الوزن النسبي لآراء أفراد عينة الدراسة في الفقرة **37.95%** واحتلت المرتبة الخامسة عشرة .

من الجدول رقم (26) يتبين أن نتائج t المحسوبة للفقرات من الأولى إلى الثالثة كانت موجبة واكبر من t الجدولية مما يدل على استخدام هذه الأنواع كأساليب كمية لاتخاذ القرار في المؤسسات الأهلية أما الأنواع الأخرى من الرابعة إلى الخامسة عشر فكانت سالبة مما يدل على عدم استخدامها في اتخاذ القرار في المؤسسات الأهلية .

- من خلال النتائج فإن حصول النماذج المالية على المرتبة الأولى في أنواع الأساليب الكمية المستخدمة في المؤسسات الأهلية إنما يدل على اهتمام المؤسسات الأهلية وتوجهها نحو اتخاذ قرارات أكثر دقة وخاصة بالنواحي المالية للوصول إلى الشفافية في استخدام المال أمام المانحين

أما نتائج استخدام برامج إدارة المشروع ونماذج المشتريات والتي تأتي في المرتبة الثانية والثالثة فإن ذلك يعزو إلى طبيعة عمل المؤسسات الأهلية والتي يطغى عليها كثرة المشاريع والمشتريات فهذا الاهتمام ينصب للحصول على رضا المانحين

- أما بالنسبة إلى نتائج استخدام البرمجة الخطية و نماذج التنبؤ و نظرية صفوف الانتظار واحتلالهن المراتب الأخيرة فذلك يعود إلى عدم انتشار هذه الأساليب و المعرفة القليلة نسبيا بهذه الأساليب من قبل العاملين في المؤسسات الأهلية لان هذه الأساليب لا يعرفها إلا المتخصصون

ومن الجدول السابق يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الرابع 2.71 ، و الوزن النسبي يساوي 54.16% وهي اصغر من الوزن النسبي المحايد " 60% " وقيمة t المحسوبة تساوي - 4.368 وهي اصغر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.97 ، و مستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي اقل من 0.05 مما يدل على أن أنواع الأساليب الكمية لاتخاذ القرار الذي يتم إتباعها في أساليب اتخاذ القرار في المؤسسات الأهلية هي قليلة .

اتفقت هذه الدراسة مع دراسة احمد (1998) وهي بعنوان واقع استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرار في المؤسسات الصناعية والخدمية في الأردن حيث توصل الباحث إلى أن المؤسسات الصناعية والخدمية استخدامها لأنواع الأساليب الكمية قليل .

5 - تحليل فقرات المجال الخامس (الأسباب التي تحد من تطبيق الطرق الكمية في اتخاذ القرار في أنواع الأساليب الكمية لاتخاذ القرار الذي يتم إتباعه في المؤسسات الأهلية)

جدول رقم (27)

تحليل فقرات المجال الخامس (الأسباب التي تحد من تطبيق الطرق الكمية في اتخاذ القرار في أنواع الأساليب الكمية لاتخاذ القرار الذي يتم إتباعه في المؤسسات الأهلية)

| رقم | الفقرة | الحياسبي المتوسط | الوزن النسبي | قيمة t | مستوى الدلالة | الترتيب |
|-----|--|------------------|--------------|--------|---------------|---------|
| 46 | عدم توافر الأشخاص المتخصصين | 3.72 | 74.38 | 8.443 | 0.000 | 1 |
| 50 | عدم توفر التمويل الكافي | 3.57 | 71.39 | 6.530 | 0.000 | 2 |
| 49 | عدم المعرفة بهذه الأساليب | 3.42 | 68.43 | 4.397 | 0.000 | 3 |
| 47 | عدم توفر التقنيات والبرامج الحديثة والحاسوب | 3.16 | 63.14 | 1.560 | 0.121 | 4 |
| 51 | عدم كفاية ودقة البيانات | 3.14 | 62.80 | 1.563 | 0.120 | 5 |
| 52 | عدم وجود الوقت الكافي لدراسة المشاكل بأسلوب علمي | 3.04 | 60.88 | 0.483 | 0.630 | 6 |
| 53 | صعوبة التعامل مع الأساليب الكمية | 2.98 | 59.50 | -0.297 | 0.767 | 7 |
| 48 | عدم اهتمام واقتناع الإدارة | 2.94 | 58.75 | -0.610 | 0.543 | 8 |
| 54 | عدم الحاجة للأساليب الكمية | 2.45 | 48.93 | -5.844 | 0.000 | 9 |
| | جميع فقرات المجال | 3.16 | 63.11 | 2.794 | 0.006 | |

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة "0.05" ودرجة حرية "103" تساوي 1.98

يبين جدول رقم (27) نتائج تحليل فقرات المجال الخامس (الأسباب التي تحد من تطبيق الطرق الكمية في اتخاذ القرار في أنواع الأساليب الكمية لاتخاذ القرار الذي يتم إتباعه في المؤسسات الأهلية)، والذي يبين الوزن النسبي لآراء أفراد عينة الدراسة في الأسباب التي تحد من تطبيق الطرق الكمية في اتخاذ القرار في أنواع الأساليب الكمية لاتخاذ القرار الذي يتم إتباعه في المؤسسات الأهلية وكذلك الترتيب حسب الأهمية لكل سبب حيث ظهرت النتائج كما يلي:

- بلغ الوزن النسبي لآراء أفراد عينة الدراسة في سبب عدم توافر الأشخاص المتخصصين **74.38%** واحتل المرتبة " الأولى " ، أما سبب عدم توفر التمويل الكافي فقد بلغ الوزن النسبي لآراء أفراد عينة

الدراسة في 71.39% واحتل المرتبة الثانية" ، وسبب عدم المعرفة بهذه الأساليب حصل على نسبة 68.43% واحتل المرتبة الثالثة " ، أما آراء أفراد عينة الدراسة في سبب عدم توفر التقنيات والبرامج الحديثة والحاسوب بلغ الوزن النسبي " 63.14% واحتل المرتبة " الرابعة" ، أما سبب عدم كفاية ودقة البيانات فقد بلغ الوزن النسبي 62.80% واحتل المرتبة الخامسة" ، و سبب عدم وجود الوقت الكافي لدراسة المشاكل بأسلوب علمي حصل على نسبة 60.88% واحتل المرتبة " السادسة " ، وقد بلغ الوزن النسبي لآراء أفراد عينة الدراسة في سبب صعوبة التعامل مع الأساليب الكمية 59.50% واحتل المرتبة " السابعة" ، و سبب عدم اهتمام واقتناع الإدارة بلغ الوزن النسبي لآراء أفراد عينة الدراسة 58.75% واحتل المرتبة الثامنة" ، و آراء أفراد عينة الدراسة في سبب عدم الحاجة للأساليب الكمية بلغ الوزن النسبي 48.93% واحتل المرتبة " التاسعة "

من الجدول رقم (27) يتبين أن نتائج t المحسوبة للفقرات من الأولى إلى الثالثة كانت موجبة واكبر من t الجدولية مما يدل على شيوعها كأسباب تحد من تطبيق الأساليب الكمية لاتخاذ القرار في المؤسسات الأهلية أما الأسباب الأخرى من الرابعة إلى الثامنة فكان بعضها موجب ولكن اقل من t الجدولية وبعضها سالب ولا يوجد لها دلالة مما يعني أنها اقل شيوعا أما السبب التاسع وهو عدم الحاجة للأساليب الكمية فكان غير شائع ولذلك لا يعتبر من الأسباب التي تحد من تطبيقها في المؤسسات الأهلية.

- وخلصت النتائج إلى أن السبب الأول لعدم تطبيق الأساليب الكمية في المؤسسات الأهلية هو عدم توافر الأشخاص المتخصصين والسبب الثاني هو عدم توفر التمويل الكافي وهذا يتفق مع الدراسة التي قام بها عاشور (2003) والتي عنوانها واقع استخدام الأساليب الكمية في تحليل المشكلات بالقطاع الحكومي بدولة فلسطين حيث كانت عدم توافر الأشخاص المتخصصين 86.2% و عدم توافر التمويل الكافي 82.8% وبعدها تأتي الأسباب الأخرى والتي لا تقل أهمية عن ذلك ومن خلال هذه النتيجة تكون الفرصة للمؤسسات الأهلية للوقوف على هذه العقبات من اجل تذليلها بالتعاون مع

المختصين والمانحين في سبيل الوصول إلى القرارات السليمة التي تساهم في تقديم خدمات أفضل للمجتمع .

ويشكل عام يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الخامس 3.16 ، و الوزن النسبي يساوي 63.11% وهي اكبر من الوزن النسبي المحايد " 60% " وقيمة t المحسوبة تساوي 2.794 وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.97 ، و مستوى الدلالة تساوي 0.006 وهي اقل من 0.05 مما يدل على أن هناك أسباب تحد من تطبيق الطرق الكمية في اتخاذ القرار في أنواع الأساليب الكمية لاتخاذ القرار الذي يتم إتباعه في المؤسسات الأهلية ولكن ليست بصورة كبيرة

6 - تحليل فقرات المجال السادس(الطرق المتبعة لتفعيل استخدام الأساليب الكمية في المؤسسات الأهلية)

جدول رقم (28)

تحليل فقرات المجال السادس(الطرق المتبعة لتفعيل استخدام الأساليب الكمية في المؤسسات الأهلية)

| رقم | الفقرة | المتوسط الحسابي | الوزن النسبي | قيمة t | مستوى الدلالة | الترتيب |
|-----|---|-----------------|--------------|--------|---------------|---------|
| 56 | تدريب وتأهيل مجموعة من العاملين في المؤسسة | 4.34 | 86.75 | 23.885 | 0.000 | 1 |
| 55 | وجود شخص متخصص في الأساليب الكمية في المؤسسة | 4.14 | 82.75 | 15.502 | 0.000 | 2 |
| 58 | إنشاء مركز متخصص يخدم مجموعة من المؤسسات | 4.01 | 80.13 | 13.814 | 0.000 | 3 |
| 57 | إنشاء قسم متخصص في الأساليب الكمية في المؤسسة | 3.49 | 69.75 | 5.526 | 0.000 | 4 |
| | جميع فقرات المجال | 3.99 | 79.84 | 19.851 | 0.000 | |

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة "0.05" ودرجة حرية "103" تساوي 1.98

يبين جدول رقم (28) نتائج تحليل فقرات المجال السادس(الطرق المتبعة لتفعيل استخدام الأساليب الكمية في

المؤسسات الأهلية)، والذي يبين الوزن النسبي لآراء أفراد عينة الدراسة في الطرق المتبعة لتفعيل استخدام

الأساليب الكمية في المؤسسات الأهلية وكذلك الترتيب حسب الأهمية لكل طريقة كما يلي:

- بلغ الوزن النسبي لآراء أفراد عينة الدراسة في طريقة " تدريب وتأهيل مجموعة من العاملين في المؤسسة " **86.75%** واحتلت المرتبة " الأولى " وهذا يدل على أن 86.75 من أفراد العينة يرون بان أفضل طريقة لتفعيل الأساليب الكمية في اتخاذ القرار هو تدريب وتأهيل مجموعة من العاملين في المؤسسة حيث أن هناك رغبة كبيرة لدى العاملين في المؤسسات الأهلية في التعرف على الأساليب الكمية وتطبيقها في المؤسسة

- واحتلت المرتبة " الثانية" وجود شخص متخصص في الأساليب الكمية في المؤسسة حيث بلغ الوزن النسبي لآراء أفراد عينة الدراسة " **82.75%**

- واحتلت المرتبة " الثالثة " إنشاء مركز متخصص يخدم مجموعة من المؤسسات حيث بلغ الوزن النسبي لآراء أفراد عينة الدراسة " **80.13%** "

- واحتلت المرتبة الرابعة" إنشاء قسم متخصص في الأساليب الكمية في المؤسسة حيث بلغ الوزن النسبي لآراء أفراد عينة الدراسة **69.75%**

ومن هنا يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال السادس 3.99 ، و الوزن النسبي يساوي **79.84%** وهي اكبر من الوزن النسبي المحايد " **60%** " وقيمة t المحسوبة تساوي 19.851 وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.97 ، و مستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي اقل من 0.05 حيث دلت النتائج على وجود طرق متعددة يمكن إتباعها لتفعيل استخدام الأساليب الكمية في المؤسسات الأهلية

وتختلف هذه الدراسة مع دراسة السامرائي (1999) والتي عنوانها استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرار في القطاع الحكومي الأردني و مع دراسة درويش (1992) واقع استخدام الأساليب الكمية في تحليل المشكلات واتخاذ القرار للقطاع الحكومي الإماراتي حيث توصل الباحث إلى أن إنشاء قسم متخصص جاءت في المرتبة الأولى وإنشاء مركز متخصص جاء في المرتبة الثانية في طرق تفعيل استخدام الأساليب الكمية لاتخاذ القرار في القطاع الحكومي الأردني والإماراتي .

7 - تحليل فقرات المجال السابع (أسباب استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرار في المؤسسات الأهلية)

جدول رقم (29)

تحليل فقرات المجال السابع (أسباب استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرار في المؤسسات الأهلية)

| رقم | الفقرة | المتوسط الحسابي | الوزن النسبي | قيمة t | مستوى الدلالة | الترتيب |
|-----|-------------------------------------|-----------------|--------------|--------|---------------|---------|
| 60 | لأنها تحسن من عملية اتخاذ القرار | 4.08 | 81.52 | 16.855 | 0.000 | 1 |
| 67 | لأنها توفر الوقت والجهد | 3.95 | 78.98 | 15.519 | 0.000 | 2 |
| 59 | لأنها مناسبة للمشكلة موضوع البحث | 3.84 | 76.82 | 14.441 | 0.000 | 3 |
| 64 | لتوفر خدمات وبرامج الكمبيوتر | 3.68 | 73.54 | 9.635 | 0.000 | 4 |
| 63 | لسهولة الحصول على البيانات المطلوبة | 3.64 | 72.87 | 9.512 | 0.000 | 5 |
| 61 | لبساطة الأسلوب المستخدم وسهولته | 3.58 | 71.67 | 8.283 | 0.000 | 6 |
| 66 | لأنها تخفض التكاليف | 3.57 | 71.39 | 8.165 | 0.000 | 7 |
| 62 | لتوفر المختصين في تطبيقها | 3.25 | 65.10 | 3.236 | 0.001 | 8 |
| 65 | لأنها مطلوبة من الجهات العليا | 3.19 | 63.85 | 2.377 | 0.019 | 9 |
| | جميع فقرات المجال | 3.64 | 72.85 | 13.671 | 0.000 | |

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة "0.05" ودرجة حرية "103" تساوي 1.98

يبين جدول رقم (29) نتائج تحليل فقرات المجال السابع (أسباب استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرار في المؤسسات الأهلية)، والذي يبين الوزن النسبي لآراء أفراد عينة الدراسة في أسباب استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرار في المؤسسات الأهلية وكذلك الترتيب حسب الأهمية لكل سبب حيث ظهرت النتائج كما يلي:

- بلغ الوزن النسبي لآراء أفراد عينة الدراسة في الفقرة "لأنها تحسن من عملية اتخاذ القرار" **81.52%** واحتلت المرتبة "الأولى" و الفقرة "لأنها توفر الوقت والجهد" **78.98%** واحتلت المرتبة "الثانية" و الفقرة "لأنها مناسبة للمشكلة موضوع البحث" **76.82%** واحتلت المرتبة "الثالثة"

- أما آراء أفراد عينة الدراسة في الفقرة " لتوفر خدمات وبرامج الكمبيوتر بلغ الوزن النسبي " **73.54%** واحتلت المرتبة " الرابعة" و الفقرة " لسهولة الحصول على البيانات المطلوبة " **72.87%** واحتلت المرتبة " الخامسة" و الفقرة " لبساطة الأسلوب المستخدم وسهولته " **71.67%** واحتلت المرتبة " السادسة "

-بينما احتلت الفقرة لأنها تخفض التكاليف **71.39%** المرتبة السابع " و الفقرة لتوفر المختصين في تطبيقها **65.10%** واحتلت المرتبة " الثامن " أما الفقرة " لأنها مطلوبة من الجهات العليا **63.85%** فقد احتلت المرتبة " التاسع "

هذه النتائج تعكس الدور الإيجابي الذي تلعبه الأساليب الكمية في حسن استغلال الموارد في المؤسسات الأهلية سواء كانت مادية وبشرية بالإضافة إلى أن تطبيق هذه الأساليب ينعكس إيجاباً على دعم عملية اتخاذ القرارات وتوفير وقت مجلس الإدارة من خلال توفير المعلومات الدقيقة والحلول المناسبة للمشكلات التي تواجه المؤسسات . وجاءت نتائج الدراسة مطابقة للنتائج التي توصل إليها احمد (1998) في دراسته واقع استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات في المؤسسات الصناعية والخدمية في الأردن

ومن نتائج جدول (29) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال السابع 3.64 ، و الوزن النسبي يساوي 72.85% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد " 60% " وقيمة t المحسوبة تساوي 13.671 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.97 ، و مستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على التأكيد على مزايا الأسباب والمزايا لاستخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرار في المؤسسات الأهلية.

8 - تحليل فقرات المجال الثامن (مدى استخدام الحاسوب والبرامج التقنية للمساعدة في اتخاذ القرار في المؤسسات الأهلية)

جدول رقم (30)

تحليل فقرات المجال الثامن (مدى استخدام الحاسوب والبرامج التقنية للمساعدة في اتخاذ القرار في المؤسسات الأهلية)

| رقم | الفقرة | الحسابي المتوسط | الوزن النسبي | قيمة | مستوى الدلالة | الترتيب |
|-----|----------------------------|-----------------|--------------|--------|---------------|---------|
| 68 | برنامج الورود | 4.23 | 84.50 | 15.079 | 0.000 | 1 |
| 71 | البرامج المالية والمحاسبية | 4.21 | 84.13 | 16.366 | 0.000 | 2 |
| 69 | برنامج الإكسل | 4.19 | 83.75 | 16.462 | 0.000 | 3 |
| 72 | البرامج الإدارية | 3.52 | 70.38 | 5.579 | 0.000 | 4 |
| 70 | برامج إدارة المشروع | 3.37 | 67.39 | 3.554 | 0.001 | 5 |
| 74 | برامج شئون الموظفين | 3.14 | 62.88 | 1.481 | 0.141 | 6 |
| 73 | البرامج الإحصائية | 3.03 | 60.50 | 0.255 | 0.799 | 7 |
| 75 | برامج المخازن | 2.83 | 56.63 | -1.596 | 0.112 | 8 |
| 76 | برامج النقل والمواصلات | 2.70 | 54.00 | -2.914 | 0.004 | 9 |
| | جميع فقرات المجال | 3.47 | 69.37 | 7.871 | 0.000 | |

نظرا للارتباط الوثيق بين استخدام الحاسوب والأساليب الكمية فقد رأى الباحث ضرورة التعرف على مدى استخدام برامج الحاسوب في المؤسسات الأهلية و يبين جدول رقم (30) نتائج تحليل فقرات المجال الثامن (مدى استخدام الحاسوب والبرامج التقنية للمساعدة في اتخاذ القرار في المؤسسات الأهلية)، والذي يبين الوزن النسبي لآراء أفراد عينة الدراسة في استخدام الحاسوب والبرامج التقنية للمساعدة في اتخاذ القرار في المؤسسات الأهلية وكذلك الترتيب حسب الأهمية لكل فقرة كما يلي:

- بلغ الوزن النسبي لآراء أفراد عينة الدراسة في استخدام برنامج الورود **84.50%** واحتلت المرتبة الأولى "

- بلغ الوزن النسبي لآراء أفراد عينة الدراسة في استخدام البرامج المالية والمحاسبية **84.13%** واحتلت المرتبة " الثانية "

- بلغ الوزن النسبي لآراء أفراد عينة الدراسة في استخدام برنامج الإكسل **83.75%** واحتلت المرتبة الثالثة ومن هنا نرى أن المؤسسات الأهلية تستخدم الحاسوب وخاصة برامج الوورد والإكسل والبرامج المالية والمحاسبية بشكل كبير وهذا يؤكد النتائج التي تم الحصول عليها في جدول (26) حيث حصلت النماذج المالية على المرتبة الأولى في أنواع الأساليب الكمية المستخدمة في المؤسسات الأهلية

- بلغ الوزن النسبي لآراء أفراد عينة الدراسة في استخدام البرامج الإدارية **70.38%** واحتلت المرتبة الرابعة "

- بلغ الوزن النسبي لآراء أفراد عينة الدراسة في استخدام برامج إدارة المشروع **67.39%** واحتلت المرتبة الخامسة "

- بلغ الوزن النسبي لآراء أفراد عينة الدراسة في استخدام برامج شئون الموظفين " **62.88%** واحتلت المرتبة " السادسة "

-بلغ الوزن النسبي لآراء أفراد عينة الدراسة في استخدام البرامج الإحصائية **60.50%** واحتلت المرتبة السابعة "

-بلغ الوزن النسبي لآراء أفراد عينة الدراسة في استخدام برامج المخازن **56.63%** واحتلت المرتبة الثامنة
-بلغ الوزن النسبي لآراء أفراد عينة الدراسة في استخدام برامج النقل والمواصلات **54.00%** واحتلت المرتبة " التاسعة "

من الجدول رقم (30) يتبين أن نتائج t المحسوبة للفقرات من الأولى إلى الخامسة كانت موجبة واكبر من t الجدولية مما يدل على شيوعها كبرامج تقنية مساعدة لاتخاذ القرار في المؤسسات الأهلية أما البرامج الأخرى من السادسة إلى الثامنة فكان بعضها موجب ولكن اقل من t الجدولية وبعضها سالب

ولا يوجد لها دلالة مما يعني أنها اقل شيوعا واستخداما أما التاسع وهو برامج النقل والمواصلات فكان غير شائع الاستخدام ولذلك لا يعتبر من البرامج التقنية المساعدة لاتخاذ القرار في المؤسسات الأهلية .

والجدول السابق يبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الثامن 3.47 ، و الوزن النسبي يساوي 69.37% وهي اكبر من الوزن النسبي المحايد " 60% " وقيمة t المحسوبة تساوي 7.871 وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.97 ، و مستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي اقل من 0.05 مما يشير إلى أن استخدام الحاسوب والبرامج التقنية للمساعدة في اتخاذ القرار في المؤسسات الأهلية يسير بصورة جيدة ولكن بدرجات متفاوتة

ثالثا: تحليل فرضيات البحث

أولا الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استخدام الأساليب الكمية

في اتخاذ القرار وبين الخصائص الديمغرافية لمتخذ القرار (العمر – المؤهل – التخصص – سنوات

الخبرة) عند مستوى دلالة 0.05

ولاختبار هذه الفرضية تم تجزئتها إلى أربع فرضيات فرعية الأولى خاصة بالعمر والثانية خاصة

بالمؤهل العلمي والثالثة خاصة بالتخصص والرابعة خاصة بسنوات الخبرة وهي كما يلي .:

1 – لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرار في المؤسسات

الأهلية يعزى للعمر لدى متخذ القرار عند مستوى دلالة 0.05

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لفحص الفروق بين متوسطات آراء أفراد

عينة الدراسة في استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرار في المؤسسات الأهلية حسب متغير العمر

والنتائج مبينة في جدول رقم (31) والذي يبين أن مستوى الدلالة لكل مجال أكبر من 0.05 مما يدل على

عدم وجود فروق بين متوسطات آراء أفراد عينة الدراسة في كل مجال حسب متغير العمر

جدول رقم (31)

اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات حسب متغير العمر

| مستوى الدلالة | قيمة F | المتوسط الحسابي | | | | عنوان المجال | المجال |
|---------------|--------|-----------------|-----------|-----------|---------------|--|--------|
| | | أكثر من 50 سنة | 50-41 سنة | 40-30 سنة | أقل من 30 سنة | | |
| 0.237 | 1.428 | 3.346 | 3.408 | 3.417 | 3.149 | مدى معرفتك عن الأساليب الكمية في اتخاذ القرار وتطبيقها | الأول |
| 0.448 | 0.890 | 1.728 | 1.710 | 1.784 | 1.700 | طرق الحصول على المعرفة بالأساليب الكمية لاتخاذ القرار | الثاني |
| 0.952 | 0.114 | 3.183 | 3.150 | 3.179 | 3.221 | أساليب اتخاذ القرار الذي يتم إتباعه في المؤسسات الأهلية | الثالث |
| 0.710 | 0.461 | 2.756 | 2.609 | 2.794 | 2.650 | أنواع الأساليب الكمية لاتخاذ القرار الذي يتم إتباعه في المؤسسات الأهلية | الرابع |
| 0.406 | 0.975 | 3.215 | 3.271 | 3.147 | 3.008 | الأسباب التي تحد من تطبيق الطرق الكمية في اتخاذ القرار في المؤسسات الأهلية | الخامس |

| | | | | | | | |
|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---|--------|
| 0.469 | 0.848 | 4.140 | 4.043 | 3.943 | 3.914 | أفضل الطرق لتفعيل استخدام الأساليب الكمية في المؤسسات الأهلية | السادس |
| 0.272 | 1.312 | 3.700 | 3.598 | 3.737 | 3.507 | أسباب استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرار في المؤسسات الأهلية | السابع |
| 0.270 | 1.320 | 3.302 | 3.533 | 3.582 | 3.339 | مدى استخدام الحاسوب والبرامج التقنية للمساعدة في اتخاذ القرار في المؤسسات الأهلية | الثامن |
| 0.510 | 0.775 | 3.163 | 3.123 | 3.192 | 3.053 | جميع المجالات | |

قيمة F الجدولية عند درجتى حرية (3، 157) ومستوى دلالة "0.05 تساوي 2.66

من الجدول (31) يتبين أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المجالات مجتمعة تساوي 0.510 وهي اكبر من 0.05 ، وكذلك قيمة F المحسوبة تساوي 0.775 وهي اقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.66 مما يعني قبول الفرضية العدمية أي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرار في المؤسسات الأهلية يعزى للعمر لدي متخذ القرار عند مستوى دلالة 0.05 وهذا مرجعه إلى كون معرفة وتطبيق الأساليب الكمية غير مرتبطة بعمر محدد ولكن قد يعرفها ويطبقها ذوي أعمار مختلفة من العاملين في المؤسسات الأهلية .

2 - لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرار في المؤسسات

الأهلية يعزى للمؤهل العلمي لمتخذ القرار عند مستوى دلالة 0.05

لاختيار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لفحص الفروق بين متوسطات آراء أفراد عينة الدراسة في استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرار في المؤسسات الأهلية حسب متغير المؤهل العلمي والنتائج مبينة في جدول رقم (32) والذي يبين أن مستوى الدلالة لمجال "أنواع الأساليب الكمية لاتخاذ القرار الذي يتم إتباعه في المؤسسات الأهلية" تساوي 0.013 وهي اقل من 0.05 مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات آراء أفراد عينة الدراسة في أنواع الأساليب الكمية لاتخاذ القرار الذي يتم إتباعه في المؤسسات الأهلية يعزى للمؤهل العلمي، و يبين اختبار شفاه جدول رقم (33)

أن الفروق بين فئة "دكتوراه" و فئة " دبلوم" ولصالح فئة " الدبلوم ". وذلك يعزى إلى أن نسبة الباحثين من حملة الدبلوم اكبر من حملة الدكتوراه أما قيمة مستوى الدلالة لكل مجال من المجالات المتبقية اكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق بين متوسطات آراء أفراد عينة الدراسة في كل من تلك المجالات حسب متغير المؤهل العلمي .

جدول رقم (32)

اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات حسب متغير المؤهل العلمي

| مستوى الدلالة | قيمة F | المتوسط الحسابي | | | | | عنوان المجال | المجال |
|---------------|--------|-----------------|---------|---------|-----------|-------|---|--------|
| | | أخرى | دكتوراه | ماجستير | بكالوريوس | دبلوم | | |
| 0.186 | 1.568 | 3.580 | 3.694 | 3.572 | 3.279 | 3.251 | مدى معرفتك عن الأساليب الكمية في اتخاذ القرار وتطبيقها | الأول |
| 0.436 | 0.952 | 1.500 | 1.733 | 1.754 | 1.740 | 1.756 | طرق الحصول على المعرفة بالأساليب الكمية لاتخاذ القرار | الثاني |
| 0.931 | 0.212 | 3.266 | 3.291 | 3.242 | 3.169 | 3.140 | أساليب اتخاذ القرار الذي يتم إتباعه في المؤسسات الأهلية | الثالث |
| 0.013 | 3.273 | 2.448 | 1.722 | 2.612 | 2.723 | 3.024 | أنواع الأساليب الكمية لاتخاذ القرار الذي يتم إتباعه في المؤسسات الأهلية | الرابع |
| 0.611 | 0.674 | 2.919 | 3.092 | 3.317 | 3.111 | 3.261 | الأسباب التي تحد من تطبيق الطرق الكمية في اتخاذ القرار في المؤسسات الأهلية | الخامس |
| 0.497 | 0.848 | 3.900 | 4.250 | 4.136 | 3.934 | 4.062 | أفضل الطرق لتفعيل استخدام الأساليب الكمية في المؤسسات الأهلية | السادس |
| 0.631 | 0.646 | 3.800 | 3.537 | 3.715 | 3.595 | 3.768 | أسباب استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرار في المؤسسات الأهلية | السابع |
| 0.795 | 0.419 | 3.577 | 3.407 | 3.626 | 3.419 | 3.527 | مدى استخدام الحاسوب والبرامج التقنية للمساعدة في اتخاذ القرار في المؤسسات الأهلية | الثامن |
| 0.491 | 0.858 | 3.097 | 2.933 | 3.215 | 3.112 | 3.236 | جميع المجالات | |

قيمة F الجدولية عند درجتى حرية (4، 157) ومستوى دلالة "0.05" تساوي 2.43

جدول رقم (33)

اختبار شففيه للمقارنات المتعددة حسب متغير المؤهل العلمي

| المجال | الفروق | دبلوم | بكالوريوس | ماجستير | دكتوراه | أخرى |
|---|-----------|--------|-----------|---------|---------|-------|
| أنواع الأساليب الكمية لاتخاذ القرار الذي يتم إتباعه في المؤسسات الأهلية | دبلوم | | 0.301 | 0.413 | 1.303* | 0.576 |
| | بكالوريوس | -0.301 | | 0.112 | 1.002 | 0.275 |
| | ماجستير | -0.413 | -0.112 | | 0.890 | 0.163 |
| | دكتوراه | 1.303* | -1.002 | -0.890 | | - |
| | أخرى | 0.576 | -0.275 | -0.163 | 0.726 | |

• تعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05

يتبين الجدول رقم (32) أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المجالات مجتمعة تساوي 0.491 وهي اكبر من 0.05 ، وكذلك قيمة F المحسوبة تساوي 0.858 وهي اقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.43 مما يعني قبول الفرضية العدمية أي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرار في المؤسسات الأهلية يعزى للمؤهل العلمي لمتخذ القرار عند مستوى دلالة 0.05 ولعل هذا مرجعه إلى كون اغلب مفردات العينة (64 %) من مؤهل واحد درجة البكالوريوس كما أن الأغلبية العظمى (93.2) هم من حملة الدرجات العلمية (دبلوم - بكالوريوس - ماجستير) في حين أن ذوي المؤهلات المنخفضة أو المرتفعة (دكتوراه) لا تتجاوز معا (6.8) وفي هذا المجال تلعب الخبرة والدورات التدريبية على كيفية استخدام الأساليب الكمية الدور الرئيسي في عملية المعرفة والتطبيق لاستخدام الأساليب الكمية وهذا ما يشير إليه جدول (24).

3- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرار يعزى

لتخصص متخذ القرار عند مستوى دلالة 0.05

لاختيار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لفحص الفروق بين متوسطات آراء أفراد عينة الدراسة في استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرار في المؤسسات الأهلية حسب متغير المؤهل العلمي والنتائج مبينة في جدول رقم (34) والذي يبين أن مستوى الدلالة لمجال " أسباب استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرار في المؤسسات الأهلية " تساوي 0.041 وهي اقل من 0.05 مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات آراء أفراد عينة الدراسة في أنواع الأساليب الكمية لاتخاذ القرار الذي يتم إتباعه في المؤسسات الأهلية يعزى للتخصص ، أما قيمة مستوى الدلالة لكل مجال من المجالات المتبقية اكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق بين متوسطات آراء أفراد عينة الدراسة في كل من تلك المجالات حسب متغير التخصص .

جدول رقم (34)

اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات حسب متغير التخصص

| المجال | عنوان المجال | المتوسط الحسابي | | | | | | | | قيمة F | مستوى الدلالة |
|--------|---|-----------------|-------|------|-----------|------|---------|---------|------|--------|---------------|
| | | محاسبة | إدارة | علوم | لغة عربية | لغة | رياضيات | علم نفس | أخرى | | |
| الأول | مدى معرفتك عن الأساليب الكمية في اتخاذ القرار وتطبيقها | 3.19 | 3.46 | 3.33 | 3.45 | 3.38 | 3.67 | 3.40 | 3.29 | 0.517 | 0.821 |
| الثاني | طرق الحصول على المعرفة بالأساليب الكمية لاتخاذ القرار | 1.69 | 1.80 | 1.95 | 1.75 | 1.71 | 2.00 | 1.82 | 1.69 | 1.408 | 0.206 |
| الثالث | أساليب اتخاذ القرار الذي يتم إتباعه في المؤسسات الأهلية | 3.11 | 3.20 | 3.39 | 3.38 | 3.06 | 3.61 | 3.18 | 3.16 | 0.638 | 0.723 |
| الرابع | أنواع الأساليب الكمية لاتخاذ القرار الذي يتم إتباعه في المؤسسات الأهلية | 2.73 | 2.88 | 2.68 | 3.10 | 3.09 | 2.75 | 2.72 | 2.49 | 1.393 | 0.212 |
| الخامس | الأسباب التي تحد من تطبيق الطرق الكمية في اتخاذ القرار في المؤسسات الأهلية | 3.17 | 3.23 | 2.94 | 3.23 | 3.35 | 3.17 | 3.04 | 3.11 | 0.278 | 0.962 |
| السادس | أفضل الطرق لتفعيل استخدام الأساليب الكمية في المؤسسات الأهلية | 3.93 | 3.92 | 4.25 | 4.10 | 4.29 | 4.00 | 4.40 | 3.91 | 1.335 | 0.238 |
| السابع | أسباب استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرار في المؤسسات الأهلية | 3.59 | 3.75 | 3.69 | 3.93 | 4.08 | 3.67 | 3.80 | 3.47 | 2.161 | 0.041 |
| الثامن | مدى استخدام الحاسوب والبرامج التقنية للمساعدة في اتخاذ القرار في المؤسسات الأهلية | 3.34 | 3.52 | 3.69 | 3.73 | 3.73 | 4.06 | 3.66 | 3.35 | 1.035 | 0.409 |
| | جميع المجالات | 3.08 | 3.22 | 3.21 | 3.38 | 3.34 | 3.41 | 3.22 | 3.03 | 1.694 | 0.114 |

قيمة F الجدولية عند درجتى حرية (7، 153) ومستوى دلالة "0.05" تساوي 2.06

جدول رقم (35)

اختبار شففيه للمقارنات المتعددة حسب متغير التخصص

| المجال | الفروق | محاسبة | إدارة | علوم | لغة عربية | لغة انجليزية | رياضيات | علم نفس | أخرى |
|---|--------------|--------|--------|--------|-----------|--------------|---------|---------|-------|
| أسباب استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرار في المؤسسات الأهلية | محاسبة | | -0.162 | -0.107 | -0.343 | -0.492 | -0.079 | -0.216 | 0.119 |
| | إدارة | 0.162 | | 0.055 | -0.181 | -0.330 | 0.083 | -0.054 | 0.281 |
| | علوم | 0.107 | -0.055 | | -0.236 | -0.385 | 0.028 | -0.109 | 0.226 |
| | لغة عربية | 0.343 | 0.181 | 0.236 | | -0.149 | 0.264 | 0.127 | 0.462 |
| | لغة انجليزية | 0.492* | 0.330 | 0.385 | 0.149 | | 0.413 | 0.276 | 0.611 |
| | رياضيات | 0.079 | -0.083 | -0.028 | -0.264 | -0.413 | | -0.137 | 0.198 |
| | علم نفس | 0.216 | 0.054 | 0.109 | -0.127 | -0.276 | 0.137 | | 0.335 |
| | أخرى | -0.119 | -0.281 | -0.226 | -0.462 | -0.611 | -0.198 | -0.335 | |

* تعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05

يتبين جدول رقم (34) أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المجالات مجتمعة تساوي 0.114 وهي أكبر من 0.05 ، وكذلك قيمة F المحسوبة تساوي 1.694 وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.06 مما يعني قبول الفرضية العدمية أي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرار في المؤسسات الأهلية يعزى للتخصص لمتخذ القرار عند مستوى دلالة 0.05 ولعل هذا مرجعة إلى كون اغلب أفراد العينة من تخصصات مختلفة (64%) تخصصات (علوم - لغة عربية - لغة انجليزية رياضيات - أخرى) وان تخصصات المحاسبة والإدارة فقط (36) مما يعني أن معرفة واستخدام الأساليب الكمية للعينة غير مرتبط بعلم معين ولكن قد يتمتع به مختصين في علوم أخرى دون أن يكون قاصرا على علم دون آخر وفي هذا المجال تلعب الخبرة والدورات التدريبية الدور الرئيسي في عملية المعرفة والتطبيق لاستخدام الأساليب الكمية وهذا ما يشير إليه جدول رقم (24) .

4 - لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرار وبين سنوات

الخبرة لمتخذ القرار عند مستوى دلالة 0.05

جدول رقم (36)

اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات حسب متغير سنوات الخبرة

| مستوى الدلالة | قيمة F | المتوسط الحسابي | | | | عنوان المجال | المجال |
|---------------|--------|-----------------|--------------|---------------|----------------|---|--------|
| | | أكثر من 15 سنة | من 10-15 سنة | من 5-10 سنوات | أقل من 5 سنوات | | |
| 0.086 | 2.238 | 3.377 | 3.424 | 3.413 | 3.047 | مدى معرفتك عن الأساليب الكمية في اتخاذ القرار وتطبيقها | الأول |
| 0.358 | 1.082 | 1.748 | 1.688 | 1.776 | 1.678 | طرق الحصول على المعرفة بالأساليب الكمية لاتخاذ القرار | الثاني |
| 0.680 | 0.504 | 3.158 | 3.230 | 3.224 | 3.089 | أساليب اتخاذ القرار الذي يتم إتباعه في المؤسسات الأهلية | الثالث |
| 0.324 | 1.167 | 2.578 | 2.814 | 2.829 | 2.567 | أنواع الأساليب الكمية لاتخاذ القرار الذي يتم إتباعه في المؤسسات الأهلية | الرابع |
| 0.318 | 1.183 | 3.215 | 3.282 | 3.149 | 2.950 | الأسباب التي تحد من تطبيق الطرق الكمية في اتخاذ القرار في المؤسسات الأهلية | الخامس |
| 0.031 | 3.036 | 4.106 | 4.038 | 4.029 | 3.678 | أفضل الطرق لتفعيل استخدام الأساليب الكمية في المؤسسات الأهلية | السادس |
| 0.043 | 2.779 | 3.648 | 3.847 | 3.669 | 3.394 | أسباب استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرار في المؤسسات الأهلية | السابع |
| 0.022 | 3.310 | 3.366 | 3.745 | 3.565 | 3.178 | مدى استخدام الحاسوب والبرامج التقنية للمساعدة في اتخاذ القرار في المؤسسات الأهلية | الثامن |
| 0.043 | 2.777 | 3.114 | 3.252 | 3.197 | 2.944 | جميع المجالات | |

قيمة F الجدولية عند درجتي حرية (3، 157) ومستوى دلالة "0.05" تساوي 2.66

جدول رقم (37)

اختبار شففيه للمقارنات المتعددة حسب متغير سنوات الخبرة

| أكثر من 15 سنة | 10-15 سنة | 5-10 سنوات | أقل من 5 سنوات | الفروق | المجال |
|----------------|-----------|------------|----------------|----------------|---|
| -0.428* | -0.360 | -0.351 | | أقل من 5 سنوات | أفضل الطرق لتفعيل استخدام الأساليب الكمية في المؤسسات الأهلية |
| -0.077 | -0.009 | | 0.351 | 10-5 سنوات | |
| -0.068 | | 0.009 | 0.360 | 10-15 سنة | |
| | 0.068 | 0.077 | 0.428* | أكثر من 15 سنة | |
| -0.254 | -0.453* | -0.275 | | أقل من 5 سنوات | أسباب استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرار في المؤسسات الأهلية |
| 0.021 | -0.178 | | 0.275 | 10-5 سنوات | |
| 0.199 | | 0.178 | 0.453* | 10-15 سنة | |
| | -0.199 | -0.021 | 0.254 | أكثر من 15 سنة | |
| -0.188 | -0.567* | -0.387 | | أقل من 5 سنوات | مدى استخدام الحاسوب والبرامج التقنية للمساعدة في اتخاذ القرار في المؤسسات الأهلية |
| 0.199 | -0.181 | | 0.387 | 10-5 سنوات | |
| 0.379 | | 0.181 | 0.567* | 10-15 سنة | |

| | | | | | |
|--------|---------|--------|--------|----------------|---------------|
| | -0.379 | -0.199 | 0.188 | أكثر من 15 سنة | جميع المجالات |
| -0.169 | -0.307* | -0.253 | | اقل من 5 سنوات | |
| 0.084 | -0.054 | | 0.253 | 5-10 سنوات | |
| 0.138 | | 0.054 | 0.307* | 10-15 سنة | |
| | -0.138 | -0.084 | 0.169 | أكثر من 15 سنة | |

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لفحص الفروق بين متوسطات

آراء أفراد عينة الدراسة في استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرار في المؤسسات الأهلية حسب متغير

سنوات الخبرة والنتائج مبينة في جدول رقم (36) والذي يبين أن:

- قيمة مستوى الدلالة لمجال أفضل الطرق لتفعيل استخدام الأساليب الكمية في المؤسسات الأهلية

يساوي 0.031 وهي اقل من 0.05 مما يعني وجود فروق في آراء عينة الدراسة حول أفضل الطرق

لتفعيل استخدام الأساليب الكمية في المؤسسات الأهلية تعزى لسنوات الخبرة ويبين اختبار شفاهة جدول

رقم (37) أن الفروق بين فئة الخبرة " اقل من 5 سنوات" اقل من 5 سنوات" و فئة الخبرة " 15 سنة

فأكثر " ولصالح فئة الخبرة "15 سنة فأكثر "

- قيمة مستوى الدلالة لمجال أسباب استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرار في المؤسسات الأهلية

" يساوي 0.043 وهي اقل من 0.05 مما يعني وجود فروق في آراء عينة الدراسة حول أسباب استخدام

الأساليب الكمية في اتخاذ القرار في المؤسسات الأهلية تعزى لسنوات الخبرة ويبين اختبار شفاهة جدول

رقم (37) أن الفروق بين فئة الخبرة " اقل من 5 سنوات" اقل من 5 سنوات" و فئة الخبرة " 10-15 سنة

" ولصالح فئة الخبرة "10-15 سنة"

- قيمة مستوى الدلالة لمجال مدى استخدام الحاسوب والبرامج التقنية للمساعدة في اتخاذ القرار في

المؤسسات الأهلية " يساوي 0.002 وهي اقل من 0.05 مما يعني وجود فروق في آراء عينة الدراسة

حول مدى استخدام الحاسوب والبرامج التقنية للمساعدة في اتخاذ القرار في المؤسسات الأهلية تعزى

لسنوات الخبرة ويبين اختبار شفاهة جدول رقم (37) أن الفروق بين فئة الخبرة " اقل من 5 سنوات" و فئة

الخبرة " 10-15 سنة " ولصالح فئة الخبرة "10-15 سنة"

أما قيمة مستوى الدلالة لكل مجال من المجالات المتبقية أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق بين متوسطات آراء أفراد عينة الدراسة في كل من تلك المجالات حسب متغير سنوات الخبرة ومن هنا يتبين أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المجالات مجتمعة تساوي 0.043 وهي أقل من 0.05 ، وكذلك قيمة F المحسوبة تساوي 2.777 وهي أكبر من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.16 مما يعني رفض الفرضية العدمية أي توجد علاقة ارتباطيه و فروق ذات دلالة إحصائية بين استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرار في المؤسسات الأهلية يعزى لسنوات الخبرة لمتخذي القرار عند مستوى دلالة 0.05 ويبين اختبار شففيه جدول رقم (37) أن الفروق بين فئة الخبرة " أقل من 5 سنوات" و فئة الخبرة " 10-15 سنة " ولصالح فئة الخبرة "10-15 سنة" مما يدل على وجود علاقة طردية بين الخبرة واستخدام الأساليب الكمية فمع ازدياد الخبرة يزداد استخدام الأساليب الكمية في المؤسسة

ثانياً الفرضية الرئيسية الثانية : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استخدام الأساليب

الكمية في اتخاذ القرار وبين الخصائص التنظيمية للمؤسسات الأهلية (عدد العاملين - عمر

المؤسسة - تخصص المؤسسة - حجم المؤسسة) عند مستوى دلالة 0.05

ولاختبار هذه الفرضية تم تجزئتها إلى أربع فرضيات فرعية

الأولى خاصة بعدد العاملين - والثانية خاصة بعمر المؤسسة - والثالثة خاصة بتخصص المؤسسة -

والرابعة خاصة بحجم المؤسسة (

1 - لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرار وبين عدد

العاملين في المؤسسة عند مستوى دلالة 0.05

(أ) عدد العاملين الدائمين في المؤسسة

جدول رقم (38)

اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات حسب متغير حجم المؤسسة (عدد العاملين الدائمين في المؤسسة)

| مستوى الدلالة | قيمة F | المتوسط الحسابي | | | | عنوان المجال | المجال |
|---------------|--------|-----------------|----------|----------|------------------|---|--------|
| | | أكثر من 30 | من 21-30 | من 10-20 | أقل من 10 عاملين | | |
| 0.040 | 2.84 | 3.502 | 3.391 | 3.519 | 3.193 | مدى معرفتك عن الأساليب الكمية في اتخاذ القرار وتطبيقها | الأول |
| 0.274 | 1.306 | 1.719 | 1.833 | 1.800 | 1.708 | طرق الحصول على المعرفة بالأساليب الكمية لاتخاذ القرار | الثاني |
| 0.454 | 0.877 | 3.187 | 3.281 | 3.295 | 3.125 | أساليب اتخاذ القرار الذي يتم إتباعه في المؤسسات الأهلية | الثالث |
| 0.363 | 1.072 | 2.609 | 3.082 | 2.801 | 2.670 | أنواع الأساليب الكمية لاتخاذ القرار الذي يتم إتباعه في المؤسسات الأهلية | الرابع |
| 0.114 | 2.016 | 3.036 | 3.305 | 3.410 | 3.098 | الأسباب التي تحد من تطبيق الطرق الكمية في اتخاذ القرار في المؤسسات الأهلية | الخامس |
| 0.247 | 1.393 | 4.006 | 3.770 | 4.172 | 3.953 | أفضل الطرق لتفعيل استخدام الأساليب الكمية في المؤسسات الأهلية | السادس |
| 0.000 | 8.095 | 3.586 | 4.194 | 3.899 | 3.493 | أسباب استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرار في المؤسسات الأهلية | السابع |
| 0.012 | 3.770 | 3.583 | 4.018 | 3.517 | 3.315 | مدى استخدام الحاسوب والبرامج التقنية للمساعدة في اتخاذ القرار في المؤسسات الأهلية | الثامن |
| 0.015 | 3.587 | 3.110 | 3.417 | 3.279 | 3.058 | جميع المجالات | |

قيمة F الجدولية عند درجتى حرية (3، 157) ومستوى دلالة "0.05" تساوي 2.66

جدول رقم (39)

اختبار شففيه للمقارنات المتعددة حسب متغير عدد العاملين الدائمين في المؤسسة

| المجال | الفروق | أقل من 10 عاملين | 10 - 20 عامل | 21 - 30 عامل | أكثر من 30 عامل |
|---|------------------|------------------|--------------|--------------|-----------------|
| مدى معرفتك عن الأساليب الكمية في اتخاذ القرار وتطبيقها | أقل من 10 عاملين | | -0.327* | -0.199 | -0.309 |
| | 10 - 20 عامل | 0.327* | | 0.128 | 0.017 |
| | 21 - 30 عامل | 0.199 | -0.128 | | -0.111 |
| | أكثر من 30 عامل | 0.309 | -0.017 | 0.111 | |
| أسباب استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرار في المؤسسات الأهلية | أقل من 10 عاملين | | -0.406 | -0.701* | -0.093 |
| | 10 - 20 عامل | 0.406 | | -0.295 | 0.313 |
| | 21 - 30 عامل | 0.701* | 0.295 | | 0.608 |
| | أكثر من 30 عامل | 0.093 | -0.313 | -0.608 | |
| مدى استخدام الحاسوب والبرامج التقنية للمساعدة في اتخاذ القرار في المؤسسات الأهلية | أقل من 10 عاملين | | -0.202 | -0.703* | -0.268 |
| | 10 - 20 عامل | 0.202 | | -0.501 | -0.066 |
| | 21 - 30 عامل | 0.703* | 0.501 | | 0.435 |
| | أكثر من 30 عامل | 0.268 | 0.066 | -0.435 | |
| جميع المجالات | أقل من 10 عاملين | | -0.221 | -0.360* | -0.053 |
| | 10 - 20 عامل | 0.221 | | -0.138 | 0.169 |
| | 21 - 30 عامل | 0.360* | 0.138 | | 0.307 |
| | أكثر من 30 عامل | 0.053 | -0.169 | -0.307 | |

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لفحص الفروق بين متوسطات

آراء أفراد عينة الدراسة في استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرار في المؤسسات الأهلية حسب

متغير عدد العاملين والنتائج مبينة في جدول رقم (38) والذي يبين أن:

- قيمة مستوى الدلالة لمجال " مدى معرفتك عن الأساليب الكمية في اتخاذ القرار وتطبيقها " يساوي

0.040 وهي أقل من 0.05 مما يعني وجود فروق في آراء عينة الدراسة حول مدي معرفتك عن

الأساليب الكمية في اتخاذ القرار وتطبيقها تعزى لعدد العاملين الدائمين في المؤسسة ويبين اختبار شففيه

جدول رقم (39) أن الفروق بين الفئة " أقل من 10 عمال " و " الفئة " 10-20 عامل " ولصالح الفئة

" 10-20 عامل " مما يدل على وجود علاقة طردية بين عدد العاملين وبين معرفة وتطبيق الأساليب

الكمية فمع ازدياد عدد العاملين يزداد معرفة و استخدام الأساليب الكمية في المؤسسة

- قيمة مستوى الدلالة لمجال " أسباب استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرار في المؤسسات الأهلية " يساوي 0.000 وهي اقل من 0.05 مما يعني وجود فروق في آراء عينة الدراسة حول أسباب استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرار تعزى لعدد العاملين الدائمين في المؤسسة ويبين اختبار شففيه جدول رقم (39) أن الفروق بين الفئة "اقل من 10 عمال " و الفئة "21-30 عامل " ولصالح الفئة "21-30 عامل " مما يعني وجود علاقة طردية بين عدد العاملين الدائمين وبين أسباب استخدام الأساليب الكمية فمع ازدياد عدد العاملين تتسع أسباب استخدام الأساليب الكمية في المؤسسة

- قيمة مستوى الدلالة لمجال " مدى استخدام الحاسوب والبرامج التقنية للمساعدة في اتخاذ القرار في المؤسسات الأهلية " يساوي 0.012 وهي اقل من 0.05 مما يعني وجود فروق في آراء عينة الدراسة حول مدى استخدام الحاسوب والبرامج التقنية للمساعدة في اتخاذ القرار في المؤسسات الأهلية تعزى عدد العاملين الدائمين في المؤسسة ويبين اختبار شففيه جدول رقم (39) أن الفروق بين الفئة "اقل من 10 عمال " و الفئة "21-30 عامل " ولصالح الفئة "21-30 عامل " مما يعني وجود علاقة طردية بين عدد العاملين الدائمين وبين استخدام الحاسوب والبرامج التقنية للمساعدة في اتخاذ القرار في المؤسسات الأهلية . أما قيمة مستوى الدلالة لكل مجال من المجالات المتبقية اكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق بين متوسطات آراء أفراد عينة الدراسة في كل من تلك المجالات حسب متغير عدد العاملين الدائمين في المؤسسة .

ومن خلال الجدول رقم (38) يتبين أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المجالات مجتمعة تساوي 0.015 وهي اقل من 0.05 ، وكذلك قيمة F المحسوبة تساوي 3.587 وهي اكبر من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.66 مما يعني رفض الفرضية العدمية أي توجد علاقة ارتباطيه وفروق ذات دلالة إحصائية بين استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرار في المؤسسات الأهلية يعزى لعدد العاملين الدائمين في المؤسسة عند مستوى دلالة 0.05 ويبين اختبار شففيه جدول رقم (39) أن الفروق بين الفئة "اقل من 10 عمال " و الفئة "21-30 عامل " ولصالح الفئة "21-30 عامل " مما يدل على وجود علاقة

طردية بين عدد العاملين الدائمين وبين استخدام الأساليب الكمية فمع ازدياد عدد العاملين يزداد استخدام الأساليب الكمية في المؤسسة .

(ب) عدد العاملين المتطوعين في المؤسسة

جدول رقم (40)

اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات حسب متغير حجم المؤسسة (عدد العاملين المتطوعين في المؤسسة)

| مستوى الدلالة | قيمة F | المتوسط الحسابي | | | | عنوان المجال | المجال |
|---------------|--------|-----------------|----------|----------|------------------|---|--------|
| | | أكثر من 30 | من 21-30 | من 10-20 | أقل من 10 عاملين | | |
| 0.002 | 5.110 | 3.642 | 3.523 | 3.575 | 3.185 | مدى معرفتك عن الأساليب الكمية في اتخاذ القرار وتطبيقها | الأول |
| 0.073 | 2.363 | 1.753 | 1.785 | 1.870 | 1.698 | طرق الحصول على المعرفة بالأساليب الكمية لاتخاذ القرار | الثاني |
| 0.091 | 2.195 | 3.282 | 3.431 | 3.255 | 3.105 | أساليب اتخاذ القرار الذي يتم إتباعه في المؤسسات الأهلية | الثالث |
| 0.092 | 2.182 | 2.777 | 3.146 | 2.861 | 2.594 | أنواع الأساليب الكمية لاتخاذ القرار الذي يتم إتباعه في المؤسسات الأهلية | الرابع |
| 0.012 | 3.758 | 3.145 | 3.636 | 2.833 | 3.155 | الأسباب التي تحد من تطبيق الطرق الكمية في اتخاذ القرار في المؤسسات الأهلية | الخامس |
| 0.204 | 1.551 | 4.148 | 4.000 | 4.162 | 3.914 | أفضل الطرق لتفعيل استخدام الأساليب الكمية في المؤسسات الأهلية | السادس |
| 0.113 | 2.020 | 3.676 | 3.871 | 3.827 | 3.562 | أسباب استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرار في المؤسسات الأهلية | السابع |
| 0.002 | 5.112 | 3.773 | 3.801 | 3.688 | 3.293 | مدى استخدام الحاسوب والبرامج التقنية للمساعدة في اتخاذ القرار في المؤسسات الأهلية | الثامن |
| 0.002 | 5.193 | 3.256 | 3.443 | 3.249 | 3.039 | جميع المجالات | |

قيمة F الجدولية عند درجتى حرية (3، 157) ومستوى دلالة "0.05" تساوي 2.66

جدول رقم (41)

اختبار شففيه للمقارنات المتعددة حسب متغير عدد العاملين المتطوعين في المؤسسة

| المجال | الفروق | اقل من 10 عاملين | 20 – 10 عامل | 21 – 30 عامل | أكثر من 30 عامل |
|---|------------------|------------------|--------------|--------------|-----------------|
| مدى معرفتك عن الأساليب الكمية في اتخاذ القرار وتطبيقها | اقل من 10 عاملين | | -0.390 | -0.339 | -0.457* |
| | 10 – 20 عامل | 0.390 | | 0.051 | -0.067 |
| | 21 – 30 عامل | 0.339 | -0.051 | | -0.118 |
| | أكثر من 30 عامل | 0.457* | 0.067 | 0.118 | |
| الأسباب التي تحد من تطبيق الطرق الكمية في اتخاذ القرار في المؤسسات الأهلية | اقل من 10 عاملين | | 0.322 | -0.481* | 0.010 |
| | 10 – 20 عامل | -0.322 | | -0.804 | -0.312 |
| | 21 – 30 عامل | 0.481* | 0.804 | | 0.492 |
| | أكثر من 30 عامل | -0.010 | 0.312 | -0.492 | |
| مدى استخدام الحاسوب والبرامج التقنية للمساعدة في اتخاذ القرار في المؤسسات الأهلية | اقل من 10 عاملين | | -0.395 | -0.508* | -0.480 |
| | 10 – 20 عامل | 0.395 | | -0.113 | -0.085 |
| | 21 – 30 عامل | 0.508* | 0.113 | | 0.028 |
| | أكثر من 30 عامل | 0.480 | 0.085 | -0.028 | |
| جميع المجالات | اقل من 10 عاملين | | -0.210 | -0.405* | -0.217 |
| | 10 – 20 عامل | 0.210 | | -0.194 | -0.007 |
| | 21 – 30 عامل | 0.405* | 0.194 | | 0.187 |
| | أكثر من 30 عامل | 0.217 | 0.007 | -0.187 | |

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لفحص الفروق بين متوسطات

آراء أفراد عينة الدراسة في استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرار في المؤسسات الأهلية حسب

متغير سنوات الخبرة والنتائج مبينة في جدول رقم (40) والذي يبين أن:

- قيمة مستوى الدلالة لمجال " الأسباب التي تحد من تطبيق الطرق الكمية في اتخاذ القرار في

المؤسسات الأهلية " يساوي 0.012 وهي اقل من 0.05 مما يعني وجود فروق في آراء عينة الدراسة

حول مدي معرفتك عن الأسباب التي تحد من تطبيق الطرق الكمية في اتخاذ القرار في المؤسسات

الأهلية تعزى لعدد العاملين المتطوعين في المؤسسة ويبين اختبار شففيه جدول رقم (41) أن الفروق بين

الفئة "اقل من 10 عمال " و "الفئة "اكثر من 30 من عامل " ولصالح الفئة " اكثر من 30 من عامل ،

- قيمة مستوى الدلالة لمجال " مدى استخدام الحاسوب والبرامج التقنية للمساعدة في اتخاذ القرار في المؤسسات الأهلية " يساوي 0.002 وهي اقل من 0.05 مما يعني وجود فروق في آراء عينة الدراسة حول مدى استخدام الحاسوب والبرامج التقنية للمساعدة في اتخاذ القرار في المؤسسات الأهلية تعزى عدد العاملين المتطوعين في المؤسسة ويبين اختبار شففيه جدول رقم (41) أن الفروق بين الفئة "اقل من 10 عمال" و الفئة "21-30 عامل" ولصالح الفئة "21-30 عامل" ، ما سبق يدل على وجود علاقة طردية بين عدد العاملين المتطوعين وبين الأسباب التي تحد من تطبيق الأساليب الكمية واستخدام الحاسوب والبرامج التقنية للمساعدة في المؤسسة .

أما قيمة مستوى الدلالة لكل مجال من المجالات المتبقية اكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق بين متوسطات آراء أفراد عينة الدراسة في كل من تلك المجالات حسب متغير عدد العاملين المتطوعين في المؤسسة .

ومن الجدول (40) يتبين أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المجالات مجتمعة تساوي 0.002 وهي اقل من 0.05 ، وكذلك قيمة F المحسوبة تساوي 5.193 وهي اكبر من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.66 مما يعني رفض الفرضية العدمية أي توجد علاقة ارتباطيه وفروق ذات دلالة إحصائية بين استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرار في المؤسسات الأهلية يعزى لعدد العاملين المتطوعين في المؤسسة عند مستوى دلالة 0.05 ويبين اختبار شففيه جدول رقم (41) أن الفروق بين الفئة "اقل من 10 عمال" و الفئة "21-30 عامل" ولصالح الفئة "21-30 عامل" مما يدل على وجود علاقة طردية بين عدد العاملين وبين الأساليب الكمية فمع ازدياد عدد العاملين تزداد الأسباب استخدام الأساليب الكمية في المؤسسة .

2 - لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرار وبين عمر

المؤسسة عند مستوى دلالة 0.05

جدول رقم (42)

اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات حسب متغير عمر المؤسسة

| مستوى الدلالة | قيمة F | المتوسط الحسابي | | | | عنوان المجال | المجال |
|---------------|--------|-----------------|--------------|---------------|----------------|---|--------|
| | | أكثر من 15 سنة | من 10-15 سنة | من 5-10 سنوات | أقل من 5 سنوات | | |
| 0.196 | 1.581 | 3.350 | 3.544 | 3.284 | 3.192 | مدى معرفتك عن الأساليب الكمية في اتخاذ القرار وتطبيقها | الأول |
| 0.863 | 0.248 | 1.750 | 1.731 | 1.713 | 1.764 | طرق الحصول على المعرفة بالأساليب الكمية لاتخاذ القرار | الثاني |
| 0.775 | 0.370 | 3.134 | 3.246 | 3.209 | 3.145 | أساليب اتخاذ القرار الذي يتم إتباعه في المؤسسات الأهلية | الثالث |
| 0.283 | 1.281 | 2.598 | 2.952 | 2.707 | 2.616 | أنواع الأساليب الكمية لاتخاذ القرار الذي يتم إتباعه في المؤسسات الأهلية | الرابع |
| 0.220 | 1.487 | 3.142 | 3.277 | 3.218 | 2.923 | الأسباب التي تحد من تطبيق الطرق الكمية في اتخاذ القرار في المؤسسات الأهلية | الخامس |
| 0.275 | 1.304 | 4.102 | 3.820 | 4.004 | 3.973 | أفضل الطرق لتفعيل استخدام الأساليب الكمية في المؤسسات الأهلية | السادس |
| 0.425 | 0.936 | 3.637 | 3.773 | 3.550 | 3.664 | أسباب استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرار في المؤسسات الأهلية | السابع |
| 0.185 | 1.627 | 3.415 | 3.672 | 3.505 | 3.261 | مدى استخدام الحاسوب والبرامج التقنية للمساعدة في اتخاذ القرار في المؤسسات الأهلية | الثامن |
| 0.250 | 1.384 | 3.105 | 3.266 | 3.139 | 3.044 | جميع المجالات | |

قيمة F الجدولية عند درجتي حرية (3، 157) ومستوى دلالة "0.05" تساوي 2.66

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لفحص الفروق بين متوسطات آراء أفراد عينة الدراسة في استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرار في المؤسسات الأهلية حسب متغير عمر المؤسسة والنتائج مبينة في جدول رقم (42) والذي يبين أن مستوى الدلالة لكل مجال أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق بين متوسطات آراء أفراد عينة الدراسة في كل مجال حسب متغير عمر المؤسسة .

وكذلك يتبين أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المجالات مجتمعة تساوي 0.250 وهي اكبر من 0.05 ، وكذلك قيمة F المحسوبة تساوي 1.384 وهي اقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.66 مما يعني قبول الفرضية العدمية أي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرار في المؤسسات الأهلية يعزى لعمر المؤسسة عند مستوى دلالة 0.05 مما يعني عدم وجود علاقة بين عمر المؤسسة واستخدام الأساليب الكمية في المؤسسة .

3 - لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرار لمجال عمل المؤسسة عند مستوى دلالة 0.05

جدول رقم (43)

اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات حسب متغير مجال عمل المؤسسة

| مستوى الدلالة | قيمة F | المتوسط الحسابي | | | | | | | عنوان المجال | المجال |
|---------------|--------|-----------------|-------------------|----------------|-----------------|-----------------|------------|----------|--|--------|
| | | مجالات متعددة | ذوي احتياجات خاصة | رياضية وشبابية | المرأة والطفولة | تعليمية وثقافية | صحية وطبية | اجتماعية | | |
| 0.129 | 1.681 | 3.43 | 3.38 | 3.13 | 3.04 | 3.59 | 3.03 | 3.10 | مدى معرفتك عن الأساليب الكمية في اتخاذ القرار وتطبيقها | الأول |
| 0.148 | 1.611 | 1.77 | 1.77 | 1.64 | 1.50 | 1.58 | 1.78 | 1.70 | طرق الحصول على المعرفة بالأساليب الكمية لاتخاذ القرار | الثاني |
| 0.072 | 1.982 | 3.28 | 2.99 | 2.87 | 3.44 | 3.18 | 3.07 | 2.99 | أساليب اتخاذ القرار الذي يتم إتباعه في المؤسسات الأهلية | الثالث |
| 0.438 | 0.984 | 2.74 | 2.73 | 2.79 | 2.28 | 3.12 | 2.70 | 2.47 | أنواع الأساليب الكمية لاتخاذ القرار الذي يتم إتباعه في المؤسسات الأهلية | الرابع |
| 0.235 | 1.234 | 3.14 | 3.32 | 2.36 | 2.58 | 3.36 | 2.99 | 3.36 | الأسباب التي تحد من تطبيق الطرق الكمية في اتخاذ القرار في المؤسسات الأهلية | الخامس |
| 0.407 | 1.031 | 4.04 | 4.17 | 3.50 | 3.81 | 3.82 | 3.90 | 3.95 | أفضل الطرق لتفعيل استخدام الأساليب الكمية في المؤسسات | السادس |

| الأهلية | | | | | | | | | | |
|---------|-------|------|------|------|------|------|------|------|---|--------|
| 0.101 | 1.808 | 3.73 | 3.78 | 3.67 | 3.25 | 3.65 | 3.46 | 3.38 | أسباب استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرار في المؤسسات الأهلية | السادع |
| 0.157 | 1.580 | 3.50 | 3.58 | 3.73 | 3.56 | 3.61 | 3.73 | 3.09 | مدى استخدام الحاسوب والبرامج التقنية للمساعدة في اتخاذ القرار في المؤسسات الأهلية | الثامن |
| 0.229 | 1.372 | 3.19 | 3.18 | 2.98 | 2.89 | 3.28 | 3.07 | 2.97 | جميع المجالات | |

قيمة F الجدولية عند درجتي حرية (6، 154) ومستوى دلالة "0.05" تساوي 2.16

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لفحص الفروق بين متوسطات آراء أفراد عينة الدراسة في استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرار في المؤسسات الأهلية حسب متغير مجال عمل المؤسسة والنتائج مبينة في جدول رقم (43) والذي يبين أن مستوى الدلالة لكل مجال أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق بين متوسطات آراء أفراد عينة الدراسة في كل مجال حسب متغير مجال عمل المؤسسة .

وبصفة معينة يتبين أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المجالات مجتمعة تساوي 0.229 وهي أكبر من 0.05 ، وكذلك قيمة F المحسوبة تساوي 1.372 وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.16 مما يعني قبول الفرضية العدمية أي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرار في المؤسسات الأهلية يعزى لمجال عمل المؤسسة عند مستوى دلالة 0.05 مما يعني عدم وجود علاقة بين مجال عمل المؤسسة واستخدام الأساليب الكمية في المؤسسة .

3 - لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرار يعزى لعدد

أفرع المؤسسة عند مستوى دلالة 0.05

جدول رقم (44)

اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات حسب متغير عدد أفرع المؤسسة

| مستوى الدلالة | قيمة F | المتوسط الحسابي | | | | عنوان المجال | المجال |
|---------------|--------|-----------------|--------|---------|--------------|---|--------|
| | | أكثر من 5 | من 2-5 | 2-1 فرع | لا يوجد فروق | | |
| 0.007 | 4.192 | 3.697 | 3.646 | 3.313 | 3.227 | مدى معرفتك عن الأساليب الكمية في اتخاذ القرار وتطبيقها | الأول |
| 0.801 | 0.333 | 1.688 | 1.776 | 1.755 | 1.730 | طرق الحصول على المعرفة بالأساليب الكمية لاتخاذ القرار | الثاني |
| 0.000 | 6.955 | 3.555 | 3.484 | 3.101 | 3.077 | أساليب اتخاذ القرار الذي يتم إتباعه في المؤسسات الأهلية | الثالث |
| 0.000 | 11.245 | 3.518 | 3.260 | 2.529 | 2.512 | أنواع الأساليب الكمية لاتخاذ القرار الذي يتم إتباعه في المؤسسات الأهلية | الرابع |
| 0.795 | 0.342 | 3.213 | 3.230 | 3.249 | 3.114 | الأسباب التي تحد من تطبيق الطرق الكمية في اتخاذ القرار في المؤسسات الأهلية | الخامس |
| 0.884 | 0.218 | 4.076 | 4.050 | 3.930 | 3.978 | أفضل الطرق لتفعيل استخدام الأساليب الكمية في المؤسسات الأهلية | السادس |
| 0.009 | 4.023 | 3.974 | 3.872 | 3.696 | 3.534 | أسباب استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرار في المؤسسات الأهلية | السابع |
| 0.000 | 10.886 | 4.239 | 3.888 | 3.290 | 3.301 | مدى استخدام الحاسوب والبرامج التقنية للمساعدة في اتخاذ القرار في المؤسسات الأهلية | الثامن |
| 0.000 | 11.390 | 3.544 | 3.435 | 3.083 | 3.024 | جميع المجالات | |

قيمة F الجدولية عند درجتى حرية (3، 157) ومستوى دلالة "0.05 تساوي 2.66

جدول رقم (45)

اختبار شففيه للمقارنات المتعددة حسب متغير عدد أفرع في المؤسسة

| أكثر من 5 أفرع | 2-5 فرع | 2-1 فرع | لا يوجد فروق | الفروق | المجال |
|----------------|---------|---------|--------------|----------------|---|
| -0.470* | -0.420* | -0.086 | | لا يوجد فروق | مدى معرفتك عن الأساليب الكمية في اتخاذ القرار وتطبيقها |
| -0.384 | -0.334 | | 0.086 | 2-1 فرع | |
| -0.051 | | 0.334 | 0.420* | 2-5 فرع | |
| | 0.051 | 0.384 | 0.470* | أكثر من 5 أفرع | |
| -0.478 | -0.407 | -0.023 | | 2-1 فرع | أساليب اتخاذ القرار الذي يتم إتباعه في المؤسسات الأهلية |
| -0.454* | -0.383 | | 0.023 | أقل من فرعين | |
| -0.071 | | 0.383 | 0.407 | 2-5 فرع | |
| | 0.071 | 0.454* | 0.478* | أكثر من 5 أفرع | |

| | | | | | |
|---------|---------|--------|--------|----------------|---|
| -1.006* | -0.748 | -0.017 | | 2-1 فرع | أنواع الأساليب الكمية لاتخاذ القرار الذي يتم إتباعه في المؤسسات الأهلية |
| -0.990* | -0.732 | | 0.017 | أقل من فرعين | |
| -0.258 | | 0.732 | 0.748 | 2 - 5 فرع | |
| | 0.258 | 0.990* | 1.006* | أكثر من 5 أفرع | |
| -0.440* | -0.33*7 | -0.161 | | لا يوجد فروع | أسباب استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرار في المؤسسات الأهلية |
| -0.278 | -0.176 | | 0.161 | 2-1 فرع | |
| -0.102 | | 0.176 | 0.337* | 2 - 5 فرع | |
| | 0.102 | 0.278 | 0.440* | أكثر من 5 أفرع | |
| -0.937* | -0.587 | 0.012 | | لا يوجد فروع | مدى استخدام الحاسوب والبرامج التقنية للمساعدة في اتخاذ القرار في المؤسسات الأهلية |
| -0.949* | -0.599 | | -0.012 | 2-1 فرع | |
| -0.350 | | 0.599 | 0.587 | 2 - 5 فرع | |
| | 0.350 | 0.949* | 0.937* | أكثر من 5 أفرع | |
| -0.519* | -0.411* | -0.059 | | لا يوجد فروع | جميع المجالات |
| -0.460 | -0.352 | | 0.059 | 2-1 فرع | |
| -0.109 | | 0.352 | 0.411* | 2 - 5 فرع | |
| | 0.109 | 0.460 | 0.519* | أكثر من 5 أفرع | |

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لفحص الفروق بين متوسطات آراء

أفراد عينة الدراسة في استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرار في المؤسسات الأهلية حسب متغير عدد

الفروع في المؤسسات والنتائج مبينة في جدول رقم (44) والذي يبين أن:

- قيمة مستوى الدلالة لمجال " مدي معرفتك عن الأساليب الكمية في اتخاذ القرار وتطبيقها " يساوي

0.007 وهي أقل من 0.05 مما يعني وجود فروق في آراء عينة الدراسة حول مدي معرفتك عن

الأساليب الكمية في اتخاذ القرار وتطبيقها تعزى لعدد الفروع في المؤسسات ويبين اختبار شفاه جدول

رقم (45) أن الفروق بين الفئة " لا يوجد فروع " و الفئة " 2-1 فرع " ولصالح الفئة " 1-2 فرع " ،

وكذلك بين الفئة " لا يوجد فروع " و الفئة " أكثر من 5 فروع " ولصالح الفئة " أكثر من 5 فروع " مما

يعني وجود علاقة طردية بين عدد فروع المؤسسة ومدي المعرفة بالأساليب الكمية وتطبيقها .

- قيمة مستوى الدلالة لمجال " أساليب اتخاذ القرار الذي يتم إتباعه في المؤسسات الأهلية " يساوي

0.000 وهي أقل من 0.05 مما يعني وجود فروق في آراء عينة الدراسة حول أساليب اتخاذ القرار الذي

يتم إتباعه في المؤسسات الأهلية تعزى لعدد الفروع في المؤسسة ويبين اختبار شفاه جدول رقم (45)

أن الفروق بين الفئة " 1-2 فرع " و " الفئة "لا يوجد فروع " ولصالح الفئة " 1-2 فرع " ، وكذلك بين الفئة " 1-2 فرع " و " الفئة " أكثر من 5 فروع " ولصالح الفئة " أكثر من 5 فروع " مما يعني وجود علاقة طردية بين عدد فروع المؤسسة و أساليب اتخاذ القرار الذي يتم إتباعه في المؤسسات الأهلية - قيمة مستوى الدلالة لمجال " أنواع الأساليب الكمية لاتخاذ القرار الذي يتم إتباعه في المؤسسات الأهلية " يساوي 0.000 وهي اقل من 0.05 مما يعني وجود فروق في آراء عينة الدراسة حول أنواع الأساليب الكمية لاتخاذ القرار الذي يتم إتباعه في المؤسسات الأهلية تعزى لعدد الفروع في المؤسسة ويبين اختبار شففيه جدول رقم (45) أن الفروق بين الفئة " 1-2 فرع " و " الفئة "لا يوجد فروع " ولصالح الفئة " 1-2 فرع " ، وكذلك بين الفئة " 1-2 فرع " و " الفئة " أكثر من 5 فروع " ولصالح الفئة " أكثر من 5 فروع مما يعني وجود علاقة طردية بين عدد فروع المؤسسة و أنواع الأساليب الكمية لاتخاذ القرار الذي يتم إتباعه في المؤسسات الأهلية.

- قيمة مستوى الدلالة لمجال " أسباب استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرار في المؤسسات الأهلية " يساوي 0.009 وهي اقل من 0.05 مما يعني وجود فروق في آراء عينة الدراسة حول أسباب استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرار في المؤسسات الأهلية تعزى لعدد الفروع في المؤسسة ويبين اختبار شففيه جدول رقم (45) أن الفروق بين الفئة "لا توجد فروع" و " الفئة " 2-5 فروع " ولصالح الفئة " 2-5 فروع " ، و بين الفئة "لا توجد فروع" و " الفئة " أكثر من 5 فروع " ولصالح الفئة " أكثر من 5 فروع" مما يعني وجود علاقة طردية بين عدد فروع المؤسسة و أسباب استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرار في المؤسسات الأهلية .

- قيمة مستوى الدلالة لمجال " مدى استخدام الحاسوب والبرامج التقنية للمساعدة في اتخاذ القرار في المؤسسات الأهلية " يساوي 0.000 وهي اقل من 0.05 مما يعني وجود فروق في آراء عينة الدراسة حول مدى استخدام الحاسوب والبرامج التقنية للمساعدة في اتخاذ القرار في المؤسسات الأهلية تعزى لعدد الفروع في المؤسسة ويبين اختبار شففيه جدول رقم (45) أن الفروق بين الفئة " أكثر ممن 5 فروع " و

الفئة "لا يوجد فروع" ولصالح الفئة "أكثر من 5 فروع"، وكذلك بين الفئة "1-2 فرع" و "الفئة" أكثر من 5 فروع "ولصالح الفئة" أكثر من 5 فروع " مما يعني وجود علاقة طردية بين عدد فروع المؤسسة و مدى استخدام الحاسوب والبرامج التقنية للمساعدة في اتخاذ القرار في المؤسسات الأهلية

أما قيمة مستوى الدلالة لكل مجال من المجالات المتبقية اكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق بين متوسطات آراء أفراد عينة الدراسة في كل من تلك المجالات حسب متغير عدد أفرع المؤسسة

ومن خلال الجدول رقم (44) يتبين أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المجالات مجتمعة تساوي 0.000 وهي اقل من 0.05 ، وكذلك قيمة F المحسوبة تساوي 11.390 وهي اكبر من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.66 مما يعني رفض الفرضية العدمية أي توجد علاقة ارتباطيه وفروق ذات دلالة إحصائية بين استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرار يعزى لعدد أفرع المؤسسة عند مستوى دلالة 0.05 ، ويبين اختبار شفيه جدول رقم (45) أن الفروق بين الفئة "لا توجد فروع" و الفئة "2-5 فروع" ولصالح الفئة "2-5 فروع" ، و بين الفئة "لا توجد فروع" و الفئة " أكثر من 5 فروع " ولصالح الفئة "أكثر من 5 فروع" مما يعني وجود علاقة طردية بين عدد فروع المؤسسة و بين استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرار في المؤسسات الأهلية أي كلما زادت عدد فروع المؤسسة كلما زاد استخدام الأساليب الكمية لاتخاذ القرار في المؤسسة .

الفصل السادس

النتائج والتوصيات

أولا : النتائج

ثانيا : التوصيات

ثالثا : الدراسات المقترحة

أولاً : النتائج

تناولت الدراسة واقع استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرار في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة والدور الذي يمكن أن تساهم فيه هذه الأساليب في تحليل المشاكل والمساعدة في اتخاذ القرار في المؤسسات الأهلية وتوصل البحث إلى النتائج التالية

1 - فيما يتعلق بمدى المعرفة بالأساليب الكمية في اتخاذ القرار ومدى تطبيقها في المؤسسات الأهلية كشفت الدراسة على أن

- المعرفة بالأساليب الكمية لدى العاملين في المؤسسات الأهلية ومدى تطبيقها متوسطة ويبدو أن هناك حاجة لمزيد من الجهد في التعريف بالأساليب الكمية وتطبيقها
- هناك رغبة كبيرة في التعرف على الأساليب الكمية لاتخاذ القرار وتطبيقها لدى العاملين في المؤسسات الأهلية وهذا يظهر من خلال نتائج الدراسة حيث كانت الرغبة في المعرفة والرغبة في التطبيق كبيرة جدا

2 - أما فيما يتعلق بطرق الحصول على المعرفة فقد كشفت الدراسة أن

التعليم والاهتمام الذاتي لدى العاملين هو من الطرق الرئيسية للحصول على المعرفة بالأساليب الكمية في اتخاذ القرار بالإضافة إلى الخبرة والدورات التدريبية أما الدراسة الجامعية كطريقة من طرق الحصول على المعرفة بالأساليب الكمية فتأتي في المركز الرابع ويعزو ذلك إلى كون الأساليب الكمية قد يعرفها ويطبقها متخصصين في علوم أخرى دون أن يكون قاصرا على علم دون آخر.

3 - أظهرت النتائج أن أساليب اتخاذ القرار التي يتم إتباعها في المؤسسة تتراوح بين الخبرة الشخصية والاستشارات سواء من داخل المؤسسة وخارجها بالإضافة إلى اللجان وورش العمل مما يدل على النمط الجماعي في اتخاذ القرار

4 - تبين أن الطرق الكمية التي تستخدمها المؤسسات الأهلية محدودة فأكثر الأساليب التي تتخذها هي النماذج المالية وإدارة المشروع نماذج المشتريات ويعزو ذلك إلى أن المؤسسات الأهلية ترغب في استقطاب الممولين أما باقي الأساليب الأخرى فهي قليلة الاستخدام نظرا لعدم المعرفة الكافية بهذه الأساليب

5 - أما الأسباب التي تحد من استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرار في المؤسسات الأهلية فقد بينت النتائج أن من أهم الأسباب عدم توفر الأشخاص المتخصصين لدى المؤسسات وعدم توفير التمويل الكافي وعدم المعرفة بهذه الأساليب وعدم توفر التقنية الحديثة

6 - أما أهم الطرق المتبعة لتفعيل الأساليب الكمية في المؤسسات الأهلية فقد كشفت الدراسة أن من أهم الطرق هو تدريب وتأهيل مجموعة من العاملين في المؤسسة ووجود شخص متخصص بهذا المجال

7 - بينت الدراسة أن من أهم أسباب استخدام الأساليب الكمية في المؤسسات الأهلية هي أنها تحسن من عملية اتخاذ القرار وأنها توفر الوقت والجهد بالإضافة إلى أنها مناسبة للمشكلة موضوع البحث

8 - كشفت الدراسة على أن المؤسسات الأهلية تستخدم الحاسوب والبرامج المساعدة في اتخاذ القرار وأن أهم البرامج التي تستخدمها برنامج الورد والإكسل والبرامج المالية والمحاسبية والتي تستخدمها بشكل كبير

9 - كان من نتائج الدراسة انه تم قبول بعض الفرضيات وعدم قبول الأخرى

أ - الفرضية الرئيسية الأولى

- تم قبول الفرضية العدمية والتي تقول بأنه لا توجد علاقة ارتباطيه وفروق ذات دلالة إحصائية بين استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرار في المؤسسات الأهلية يعزى للعمر لدى متخذ القرار

- تم قبول الفرضية العدمية والتي تقول بأنه لا توجد علاقة ارتباطيه وفروق ذات دلالة إحصائية بين استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرار في المؤسسات الأهلية يعزى للمؤهل العلمي لدى متخذ القرار

- تم قبول الفرضية العدمية والتي تقول بأنه لا توجد علاقة ارتباطيه وفروق ذات دلالة إحصائية بين استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرار في المؤسسات الأهلية يعزى للتخصص لدى متخذ القرار

- تم رفض الفرضية العدمية أي توجد علاقة ارتباطيه وفروق ذات دلالة إحصائية بين استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرار في المؤسسات الأهلية يعزى لسنوات الخبرة لدى متخذ القرار

ب - الفرضية الرئيسية الثانية

- تم رفض الفرضية العدمية أي توجد علاقة ارتباطيه وفروق ذات دلالة إحصائية بين استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرار في المؤسسات الأهلية يعزى لعدد العاملين الدائمين والمتطوعين في المؤسسة
- تم قبول الفرضية العدمية والتي تقول بأنه لا توجد علاقة ارتباطيه وفروق ذات دلالة إحصائية بين استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرار في المؤسسات الأهلية يعزى لعمر المؤسسة
- تم قبول الفرضية العدمية والتي تقول بأنه لا توجد علاقة ارتباطيه وفروق ذات دلالة إحصائية بين استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرار في المؤسسات الأهلية يعزى لمجال عمل المؤسسة
- تم رفض الفرضية العدمية أي توجد علاقة ارتباطيه وفروق ذات دلالة إحصائية بين استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرار في المؤسسات الأهلية يعزى لعدد أفرع المؤسسة

ثانياً : التوصيات

في نهاية هذه الدراسة ومن خلال الأدبيات التي تم التعرض لها بالإضافة إلى الجانب العملي وما تضمنته من نتائج الاستبيانات خلص البحث إلى التوصيات التالية .

1 - يتبين من خلال الدراسة أن معرفة واستخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرار في المؤسسات الأهلية هو متوسط كما تبين أن الرغبة في معرفة واستخدام الأساليب الكمية بين متخذي القرار في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة عالية ومن خلال هذه النتائج يمكن الاستدلال على أن متخذ القرار يشعر بأهمية الأساليب الكمية في تحسين عملية اتخاذ القرار وعليه نوصي :

- بتدريب العاملين في المؤسسات الأهلية على الأساليب الكمية في اتخاذ القرار وان تقوم الجهات المعنية مثل اتحاد المؤسسات الأهلية وشبكة المنظمات الأهلية وأقسام إدارة الأعمال ومراكز خدمة المجتمع في الجامعات الفلسطينية بإعداد وتنظيم دورات تدريبية على استخدام وتطبيق الأساليب الكمية والتي من شأنها أن تساهم في صقل تنمية المهارات باستخدام وتطبيق هذه الأساليب في المؤسسات الأهلية .

2 - افتتاح أقسام متخصصة بالأساليب الكمية في الجامعات وربط الدراسة النظرية بالواقع العملي عن طريق استخدام الحالات العملية وتشجيع الطلبة على تطبيق الأساليب الكمية وحث طلبة الدراسات العليا نحو توجيه رسائلهم الجامعية للبحث في مواضيع تتعلق بتطوير الأساليب الكمية وتطبيقها في مؤسسات حيوية .

3 - من المحددات الرئيسية التي نتجت عن هذه الدراسة لاستخدام وتطبيق الأساليب الكمية في المؤسسات الأهلية عينة الدراسة عدم توافر المتخصصين في هذا المجال وللتغلب على هذه المشكلة يمكن إنشاء مركز متخصص بالأساليب الكمية لاتخاذ القرار مع ضرورة توافر كافة الإمكانيات المادية والتقنية والبشرية لهذا القسم ليقدم الاستشارات في هذا المجال لكافة المؤسسات العاملة في فلسطين بالإضافة إلى البحث عن الكفاءات العلمية المتخصصة ورفدها إلى المؤسسات الأهلية لتحسين عملية اتخاذ القرار في المؤسسات الأهلية .

4 - العمل على تصميم وتطوير نظم معلومات إدارية حديثة يراعى فيها الملائمة لطبيعة نشاط المؤسسة وتهيئة الكفاءات المؤهلة لاستخدام هذه النظم والتي من شأنها أن تنعكس إيجاباً على دقة وكفاءة البيانات المطلوبة للمساعدة في اتخاذ القرار الرشيد .

5 - العمل على تنمية الوعي لأهمية ومزايا استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرار عن طريق عقد الندوات والمحاضرات واللقاءات المفتوحة بين متخذي القرار في المؤسسات الأهلية والأكاديميين بالإضافة إلى النشرات التي يتم فيها نشر الحالات العملية التي تبين الأساليب الكمية والفوائد التي تم جنيها نتيجة لاستخدام هذه الأساليب .

ثالثا : الدراسات المقترحة

- نقترح حث طلبة الدراسات العليا نحو توجيه رسائلهم الجامعية للبحث في مواضيع تتعلق بتطوير الأساليب الكمية وتطبيقها في المؤسسات الحيوية
- كما ندعو الباحثين إلى عمل المزيد من البحوث والدراسات حول الأساليب الكمية لاستكشاف المزيد من القضايا المتعلقة بها سواء في القطاع الخاص أو العام .
- دراسة تطبيق نوع من الأساليب الكمية في مؤسسة أهلية تخصصية مثل تطبيق صفوف الانتظار في مؤسسة أهلية توزع مساعدات اجتماعية أو مؤسسة صحية ، أو دراسة تطبيق إدارة المشروع أو المسار الحرج أو بيرت على مشروع في مؤسسة أهلية .

المراجع

المراجع العربية

- 1 - أبو معمر ، فارس محمود (2000) : الإدارة المالية واتخاذ القرارات ، ط 4 غزة : مكتبة أفاق .
- 2 - أبو علبة ، عيلة محمود (2003) : ورقة عمل بعنوان المنظمات الأهلية الفلسطينية في المؤتمر الدولي للجمعيات الإنسانية الخيرية باريس 9-10/1/2003 .
- 3 - البنك الدولي، المركز الدولي لقوانين الهيئات التي لا تستهدف الربح (1997) : دليل الممارسات السلمية بشأن وضع القوانين المتعلقة بالمنظمات غير الحكومية، ورقة بحث رقم 26أ، ، سلسلة بحوث التنمية الاجتماعية.
- 4 - الجوهري ، عبد الهادي ، أبو الغار، ابراهيم (1998) : إدارة المؤسسات الاجتماعية، مدخل سوسيولوجي، دار المعرفة الجامعية .
- 5 - السامرائي ، حسين (1999 م) : اتجاهات العاملين نحو استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرار في القطاع الحكومي الأردني (الإدارة العامة المجلد الثامن والثلاثون العدد الرابع ص 745-766) .
- 6 - السالم ، مؤيد سعيد (2002) : تنظيم المنظمات، دار عالم الكتاب الحديث، عمان الأردن .
- 7 - القاضي ، زياد عبد الكريم (1998) : مقدمة في بحوث العمليات ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان - الأردن .
- 8 - العزة ، محمد صالح (1989 م) : النماذج الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية (الإدارة العامة ص62 - 89) .
- 9 - العبد ، جلال إبراهيم (2004) : استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية .
- 10 - الهيتي ، خالد عبد الرحيم (1999 م) : الأساليب الكمية مدخل اتخاذ القرارات الإدارية ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، الأردن .
- 11 - الفضل ، مؤيد (2004) : الأساليب الكمية في الإدارة ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان الأردن .

- 12 - المنصور ، كاسر نصر (2000) : نظرية القرارات الإدارية (مفاهيم وطرائق كمية) ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان الأردن .
- 13 - الموسوي ، عبد الرسول عبد الرزاق (2001) : المدخل لبحوث العمليات دار وائل للنشر عمان - الأردن .
- 14 - ألن باركر، سامي تيسير سلمان (1998) : اتخاذ القرار، بيت الأفكار الدولية .
- 15 - النعيمي ، محمد عبد العال ، الحمداني ، رفاة شهاب ، الحمداني ، احمد شهاب (1999) : بحوث العمليات ، دار وائل للطباعة والنشر ، عمان ،الأردن .
- 16 - الوسية ، نادية عبد الوهاب (2001) : مدى تطبيق أساليب بحوث العمليات في القطاع الصحي (جامعة الملك عبد العزيز ، المملكة العربية السعودية) .
- 17 - أيوب ، ناديا حبيب (2001) : نظرة أفراد الإدارة العليا لخصائص عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية في المنشآت السعودية الكبرى (مجلة دراسات الخليج العربي والجزيرة العدد 103 ص 15-87) .
- 18 - بوكراس ، ساني ، ترجمة تيب توب (2001) : حل المشكلات واتخاذ القرارات الفعالة ، دار الفاروق للنشر والتوزيع ، القاهرة .
- 19 - درويش ، يوسف (1992 م) : واقع استخدام الأساليب الكمية في تحليل المشكلات و اتخاذ القرارات دراسة ميدانية للقطاع الحكومي بدولة الإمارات العربية المتحدة (الإدارة العامة العدد 73 ص 107 - 134) .
- 20 - رؤية ، مجلة شهرية بحثية متخصصة - الهيئة العامة للاستعلامات - السلطة الوطنية الفلسطينية المجتمع المدني والدولة عاطف أبو سيف . www.sis.gov.ps
- 21 - سالم ، فؤاد الشيخ ، حسن ، فالح محمد (1983) : بحوث العمليات نظرية وتطبيق ، مجدلاوي للنشر والتوزيع عمان الأردن .
- 22 - سيفين ، لطفي لويز (1977 م) : بحوث العمليات المنهج الكمي لاتخاذ القرارات ، دار الفاروق للنشر والتوزيع ، القاهرة .
- 23 - قاسم ، عبد الرازق محمد (2004) : تحليل وتصميم نظم المعلومات المحاسبية ، دمشق .

- 24 - كنعان ، نواف (2003) : اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان الأردن .
- 25- كوين ، روبرت ، روربو ، جون ، ترجمة ياغي ، محمد عبد الفتاح ، مراجعة غرايبة ، هشام (2002) : كيفية تحسين عملية اتخاذ القرارات التنظيمية تقرير حول الانتماء بالقرارات المؤتمتة (المجلة العربية للإدارة ص 166 - 180) .
- 26 - عبد الرحيم ، احمد علاء الدين (1998) : واقع استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات دراسة ميدانية للمؤسسات الصناعية والخدمية في المملكة الأردنية الهاشمية (الإدارة العامة المجلد الثامن والثلاثون العدد الثالث ص 557-585) .
- 27 - عاشور ، يوسف حسين (2002) : مقدمة في بحوث العمليات الطبعة الرابعة مكتبة الجامعة الإسلامية غزة .
- 28- عاشور ، يوسف حسين (2003 م) : واقع استخدام الأساليب الكمية في تحليل المشكلات بالقطاع الحكومي بدولة فلسطين (الإداري العدد 95 ص 89 - 127) .
- 29 - عبد الهادي ، عزت (2004) : رؤية أوسع لدور المنظمات الأهلية الفلسطينية في عملية التنمية ، مركز بيسان للبحوث والإتماء ، رام الله فلسطين .
- 30 - على ، حسين على ، رشاد ، الساعد (2001) : نظرية القرارات الإدارية مدخل نظري وكمي ، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان الأردن .
- 31 - عزام ، صبري (2003) : أساسيات في بحوث العمليات ، عالم الكتب الحديثة ، اربد الأردن .
- 32 - عبد العزيز ، هدى (2007) مقال بعنوان المنظمات غير الحكومية.
- (www.arabvolunteering.org)
- 33 - غنيم ، احمد محمد (2002) : إدارة الإنتاج و العمليات مدخل التحليل الكمي ، المكتبة العصرية المنصورة ، مصر .
- 34 - مشرقى ، حسن على ، القاضي ، زياد عبد الكريم (1997) : بحوث العمليات تحليل كمي في الإدارة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان - الأردن .

- 35 - مرسى ، نبيل محمد (2004) : التحليل الكمي في مجال الأعمال ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، مصر .
- 35 - مركز الأردن الجديد للدراسات (2000) : دليل منظمات المجتمع المدني في الأردن ، عمان الأردن .
- 37 - منصور ، خالد (2004) : المؤسسات الأهلية والعمل الديمقراطي ، الحوار المتمدن - العدد: 1022 -
- (www.rezgar.com) 19 / 11 / 2004
- 38 - مشرفي ، حسن علي (1997) نظرية القرارات الإدارية مدخل كمي في الإدارة دار الفاروق للنشر والتوزيع ، عمان الأردن .
- 39 - مركز التميز للمنظمات غير الحكومية (2007) : (www.ngoce.org)

- 1 -Charanes , A (1978) : study on Measuring the efficiency of decision making units (European journal of operational research 2(1978) pp 429 – 444) .
- 2 –proctor , Tony (1996) : study on Simulation in hospitals (Health manpower management V22 N5 pp 40 – 44) .
- 3- Nkereuwem , E.E and uwem eteng (1994) : The application of operations research in library management (library Review.vol 43 no 6 pp37-43) .
- 4–Greasley , Andrew (2004) : The case for the organizational use of simulation (Journal of manufacturing technology management vol 15 no 7 pp 560 – 566 .
- 5 - K , odgaard , chen li , guee ryan , puterman martin L (2005) : Using operations research methods to improve the efficiency of hospital porter services (Canadian operational research society) .
- 6 -xiande , zhao , lau r.s.m lam kokin (2002) : Optimizing the service configuration with the least total cost approach (international jornal of service industry management , vol 13 no 4 pp 348 – 361) .
- 7 –hillier, Frederik s and Gerald j. liebrman (2001) : Introduction to operations research , 7th ed. Boston : mcgraw – hill .
- 8 –sharma j.k. (1997) : operations research : theory and applications , London : Macmillan .
- 9 –shenay, g.v. and u.k srivashva (1991): operations research for management , 2nd ed .
- 10 - sudhir lakhanpal (1998) : strategic management and operations research , new Delhi : anmol publications pvt itd .
- 11 - The National Academy of Sciences. (1986) : Report of the Research Briefing Panel on Decision Making and Problem Solving Published by National Academy Press, Washington, DC .

- 12- Lancaster University Management School , UK (2005): www.lums.lancs.ac.uk
- 13 – Josephson , (2005): Institute of Ethics , Retrieved from
(<http://www.josephsoninstitute.org/> on January 27, 2005.)
- 14 - Harris Robert (1998) : Introduction to Decision Making , Version Date: July 2, 1998 (<http://www.virtualsalt.com/crebook5.htm>
- 15 - University Counselling Service, 1st Floor Campus Centre (Western Extension), Monash University, Clayton Campus. - (www.adm.monash.edu.au/commser/)
- 16 - Copyright © 2006 Willem Hazenberg Newport International University. All rights reserved : 09-Nov-2006 15:59:54 (<http://www.business-analysis-made-easy.com/Decision-Making-Model>)
- 17 - [Www.pcintv.com](http://www.pcintv.com) Research The Concept of Operations Jan-2006, 09:29- 05
- 18 - www.orssa.org.za ORSSA: Operations Research Society of SA
Page last modified on September 14, 2006, at 09:21 AM
- 19- www.euro.online.org32 The African Operational Research Network, AORN Last update 01 July 2004
- 20 - euro the association of European operation research societie
www.euro.online.org
- 21 - www.wikimediafoundation.org Last update 07 July 2007 .
- 22 - www.scienceofbetter.com (Edleman 2007)
- 23 - www.scf.usc.edu