

**معوقات استخدام الأساليب الكمية وعلاقتها بجودة القرارات الإدارية**  
**"دراسة ميدانية للبنوك العاملة في فلسطين"**

**Obstacles of Using Quantitative Methods and its**  
**Relationship with the Quality of Managerial Decisions**  
**Field study of Banks Operating in Palestine**

عصام الدين حسونة

وفيق حلمي الأغا

محمد جودت فارس

mfares2000@yahoo.com

قسم إدارة الأعمال

قسم إدارة الأعمال

قسم إدارة الأعمال

جامعة الأزهر - غزة

جامعة الأزهر - غزة

جامعة الأزهر - غزة

2013/11/7

تاريخ القبول

2013/7/2

تاريخ الاستلام

**الملخص:** هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم معوقات استخدام الأساليب الكمية وعلاقتها بجودة القرارات الإدارية في البنوك العاملة في فلسطين من خلال التعرف على مستوى معرفة المديرين بالأساليب الكمية، ومدى حاجتهم لاستخدام تلك الأساليب ودرجة تطبيقهم لها في أعمالهم، كما تم التعرف على مدى استخدام أهم الأساليب الكمية المستخدمة في اتخاذ القرارات، والتعرف على مصادر المعرفة بها، ومدى الرغبة في معرفة الأساليب الكمية، وشملت الدراسة عدد (11) بنكاً من البنوك العاملة في فلسطين، من خلال استبانة تم تصميمها لهذا الغرض أجابت عليها عينة طبقية عشوائية والبالغ عددها 300 استبانة من أصل 380 استبانة تم توزيعها على عدد من المدراء والمسؤولين العاملين في البنوك العاملة في فلسطين، بسبه 79% من إجمالي الاستبيانات التي تم توزيعها.

ومن أبرز النتائج التي تم التوصل إليها وجود علاقة طردية بين المتغيرات المستقلة "مدى المعرفة بالأساليب الكمية، ومدى الرغبة في التعرف على الأساليب الكمية، ومدى حاجة العمل لاستخدام الأساليب الكمية والاستفادة منها، والأساليب المستخدمة في اتخاذ القرار، ومدى دعم الإدارة العليا لاستخدام الأساليب الكمية، وبين جودة القرارات الإدارية، ووجود علاقة عكسية بين أسلوب التجربة والخطأ في اتخاذ القرارات الإدارية وبين جودة القرارات الإدارية، كما تبين أن غالبية مفردات عينة الدراسة لديهم معرفة بالأساليب الكمية، كما أن غالبيتهم تستخدم أسلوب تحليل التكاليف والمنافع بشكل كبير في أعمالهم، وهناك نسبة كبيرة من مفردات عينة الدراسة لديهم رغبة كبيرة في معرفة الأساليب الكمية، كما يتم استخدامها في أعمالهم بالتوافق مع استخدام الأساليب الكيفية والأساليب التقليدية، كما قدمت الدراسة بعض التوصيات التي من شأنها تفعيل استخدام الأساليب الكمية من قبل المديرين ومنها الاهتمام بالبعد التعليمي والتدريبي وتكثيف تدريب مدراء المصارف، بالإضافة إلى إنشاء مراكز أبحاث مختصة لتطويع وتطوير الأساليب الكمية بما يتوافق مع القطاع المصرفي.

**Abstract:** The aim of study to is identify the most obstacles for using quantitative methods and their relation to the quality of administrative decisions in banks operating in Palestine, by identifying the extend of managers knowledge in quantitative methods, and the need to use those methods and the degree of applying them in their businesses, also have been identified the use of the most quantitative methods used in decision-making, and identifying the sources of knowledge concerned, and the desire to learn quantitative methods. The study included number of (11) Bank operating in Palestine, through a questionnaire designed for this purpose, a stratified random sample of 300 questionnaires out of 380 questionnaires were distributed to a number of managers, directors and officials who work in the Palestinian banks which is 79% of the total questionnaires were distributed.

The most important findings have been reached, there is a positive relationship between the independent variables, "the knowledge of quantitative methods, and the desire to classify the quantitative methods, and the need of using of quantitative methods in their businesses and benefiting it, and methods used in decision-making, also how senior management support the use of quantitative methods. And the quality of the managerial decision-making, , and the presence of an inverse relationship between the method of trial and error in the administrative decision-making and the quality of administrative decisions. Furthermore there is, that the majority of the respondents of the sample have knowledge of quantitative methods. Most of them use the method of analysis costs and benefits greatly in their work. There are a large proportion of the respondents of the sample to have a great desire to know the quantitative methods which is used in their work in accordance with the use of methods of qualitative and traditional methods. The study also provided some recommendations that would activate the use of quantitative methods by managers, containing the attention of education and training dimensions and to intensify the training of managers of banks, in addition to the establishment of specialized research centers for the adaptation and development of quantitative methods in accordance with banking sector.

### مقدمة

تعد المصارف من أهم المؤسسات المالية التي تلعب دوراً مهماً وحيوياً في الاقتصاد على المستوى المحلي ، وذلك لانتشارها جغرافياً في جميع مناطق المجتمع وبالأخص المصارف التجارية وبالتالي تتجمع لديها معظم مدخرات المواطنين، بجانب ذلك تقوم بالعديد من الخدمات المصرفية المهمة التي تؤدي في مجموعها الى تسهيل أداء النظام الاقتصادي ( عاشور ، 1995).  
وتسعى البنوك والمؤسسات المالية والخدمية إلى إعادة النظر بسياساتها بين فترة وأخرى من أجل

### معوقات استخدام الأساليب الكمية وعلاقتها بجودة القرارات الإدارية

جذب المزيد من المستفيدين والمستثمرين وكسب الرضا والقبول، تبعاً للتحركات والتغيرات في المناخات الاقتصادية من جهة، ورغبة الإدارة العليا بإجراء الدراسات والأبحاث المتعلقة بتحركات السوق وتبني الأفكار والمقترحات الهادفة من أجل اقتناص الفرص المتاحة لتفعيل أنشطتها وتنفيذها بأساليب وسياقات مبتكرة ومتجددة باستمرار من جهة أخرى، ويأتي هذا التحول نتيجة إعادة جدولة خططها في ضوء تلك الأبحاث والدراسات التي خلصت إليها، إذ بات من الواضح أن موضوع إدارة المصارف في الوقت الحاضر أصبح أكثر تعقيداً من ذي قبل بسبب نمو وتزايد حجم المصارف المتطورة وتعدد أنشطتها واتساع أساليب وأنماط الخدمات المؤداة مع تزايد حاجات ومتطلبات المجتمع، مما انعكس ذلك على صعوبة عملية اتخاذ القرارات من قبل الإدارة العليا، باعتبارها تمثل جوهر العملية الإدارية والمحور الأساس لأجندتها في رسم سياستها وتحقيق أهدافها، فطالما أن القرار يمتد في أغلب الأحوال إلى المستقبل، فإن متخذي القرار يسعون إلى تحقيق الأهداف من خلال معرفة الأبعاد الأساسية للمشكلة وتشخيصها بأسلوب علمي في تحديد وتحليل عوامل القرار بغية الكشف عن إيجابية وسلبية الترابط بين مكوناته الأساسية للخروج بصياغة واضحة لمعالجة المشكلة بما يتلاءم ومتطلبات الواقع (الخرجي، 2009).

### مشكلة الدراسة

إن المصارف تشكل ركيزة أساسية ودوراً مهماً وحيوياً في دعم الاقتصاد الوطني الفلسطيني، ونظراً لأهمية هذه الشركات ومحاولة الارتقاء بها إلى أفضل مستوى إداري ومالي من أجل تنمية الاقتصاد الوطني والذي يعد الأساس الذي تقوم عليه أي دولة، لذلك فإن هذا يتطلب الكثير من الجهود لحل المشكلات والتغلب على الأزمات وتحمل إدارة المصارف المسؤولية الكاملة عن تخطيط الأهداف ومراقبة تنفيذها واتخاذ القرارات الإدارية بشأنها (مجلة البنوك في فلسطين، 2011).

بلغ إجمالي الخسائر الناتجة عن الأوراق المالية والاستثمارات للجهاز المصرفي الفلسطيني لعام 2008 (3.9) مليون دولار، كما بلغت الديون المتعثرة في الجهاز المصرفي الفلسطيني في عام 2010 (88.5) مليون دولار ما نسبته (3%) من إجمالي التسهيلات الائتمانية بعد استبعاد التسهيلات المتعثرة لأكثر من (6) سنوات من البيانات المالية للمصارف (التقرير السنوي سلطة النقد الفلسطينية، 2011)، وحيث أن تلك الاستثمارات والتسهيلات الائتمانية ترجع إلى قرارات إدارية تتعلق بتوظيف الأموال فإن هذا يدعو إلى دراسة الأسس التي يتم الارتكاز عليها في عملية اتخاذ القرار.

ويمكن القول أن نجاح هذه الجهود يعتمد إلى جانب عوامل أخرى على مدى استخدام الأساليب الكمية الملائمة التي يمكن الاعتماد عليها لاتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف وتتمثل مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

"هل هناك علاقة بين معوقات استخدام الأساليب الكمية و جودة القرارات الإدارية في

## المصارف العاملة في فلسطين؟

### متغيرات الدراسة

المتغير التابع: جودة القرارات الإدارية.

### المتغيرات المستقلة:

- المعرفة بالأساليب الكمية عند اتخاذ القرار.
- الرغبة في التعرف على الأساليب الكمية.
- الحاجة إلى استخدام الأساليب الكمية.
- الأساليب المستخدمة في اتخاذ القرار.
- دعم الإدارة العليا لاستخدام الأساليب الكمية.

### فرضيات الدراسة

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المعرفة بالأساليب الكمية عند متخذي القرار بالبنوك العاملة في فلسطين وبين جودة القرارات الإدارية.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الرغبة في التعرف على الأساليب الكمية من قبل متخذ القرار بالبنوك العاملة في فلسطين وبين جودة القرارات الإدارية.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الحاجة إلى استخدام الأساليب الكمية من قبل متخذ القرار بالبنوك العاملة في فلسطين وبين جودة القرارات الإدارية.
4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الأساليب المستخدمة في اتخاذ القرارات وبين جودة القرارات الإدارية.
5. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين دعم الإدارة العليا لاستخدام الأساليب الكمية وبين جودة القرارات الإدارية.

### أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أهم المعوقات التي تحول دون استخدام الأساليب الكمية لدى المصارف العاملة في فلسطين وعلاقتها بجودة القرارات الإدارية وذلك من حيث:

1. التعرف على مستوى المعرفة لدى متخذي القرار في البنوك العاملة في فلسطين بالأساليب الكمية.
2. التعرف على مصادر المعرفة بالأساليب الكمية لدى متخذي القرار.
3. التعرف على أهم الأساليب الكمية المستخدمة في اتخاذ القرارات لدى المصارف العاملة في فلسطين.
4. التعرف على مدى الرغبة في معرفة الأساليب الكمية لدى المصارف العاملة في فلسطين.

### أهمية الدراسة

تتركز أهمية الدراسة من أهمية القرارات التي ترتبط بجوانب العملية الإدارية المختلفة، وتبرز أهميتها في ثلاثة جوانب:

1. الأهمية العلمية: تستمد الأهمية العلمية لهذه الدراسة من أهمية الموضوع الذي تتناوله كون موضوع الأساليب الكمية أحد الموضوعات المهمة والحيوية التي حظيت ولا تزال تحظى باهتمام بالغ من قبل المهتمين بهذا المجال، ومما يزيد أهميتها ارتباط الأساليب الكمية بجودة القرارات التي تعتبر جوهر العملية الإدارية، كما تستمد هذه الدراسة أهميتها العلمية من النتائج المتوقعة منها والتي يمكن أن تساهم في تقديم دليل علمي عن العلاقة بين معوقات استخدام الأساليب الكمية وبين جودة القرارات الإدارية.
2. الأهمية العملية: تنبع أهمية هذه الدراسة من الناحية العملية من أهمية استخدام الأساليب الكمية ومدى تأثير هذا الاستخدام على أداء المنظمات ومدى بقائها واستمرارها وقدرتها على المنافسة بما يتوفر لدى مدراءها من معرفة وقدرة على استخدام الأساليب الكمية لاتخاذ قرارات إدارية، حيث أن القرارات الإدارية لا تتم بالصورة المنشودة بدون استخدام أساليب علمية ومنطقية تفي باحتياجات متخذي تلك القرارات، لذا فإن عملية الربط بين معوقات استخدام الأساليب الكمية وجودة القرارات الإدارية أمر لا بد منه لما للأساليب الكمية من أهمية في دعم عمليات التخطيط واتخاذ القرارات والتأثير عليها.

### مفهوم القرار

إن عملية اتخاذ القرارات تتم لمعالجة مشكلات قائمة أو لمواجهة حالات أو مواقف معينة محتملة الوقوع أو لتحقيق أهداف مرسومة (حجازي، 2006). وهناك العديد من التعريفات التي وضعها علماء الإدارة توضح معنى القرار الإداري ومن تلك التعريفات.

يعرف (عاشور، 2002) القرار بأنه " عملية اختيار بديل من بين عدة بدائل وهذا يعني أنه إذا لم يكن هناك اختيار فلا يوجد قرار".

وعرف (الفضل، 2008) القرار بأنه " تعبير عن إرادة ورغبة معينة لدى شخص معين (مادي أو معنوي)، حيث يتم الإعلان عن ذلك بشكل شفهي أو مكتوب من أجل بلوغ هدف معين ويفترض في هذه الحالة توفر البدائل والاختيارات اللازمة لبلوغ ما يصبو إليه متخذ القرار من أهداف".

### مراحل اتخاذ القرارات الإدارية

لكي يكون القرار فعالاً لا بد أن يكون مدروساً من جميع الجوانب الفنية والتقنية والإنسانية ومن خلال منهج علمي بمراحل متتابعة (الهوري، 2002)، وهناك شبه اتفاق بين كتاب الإدارة حول المراحل والخطوات التي تمر بها عملية اتخاذ القرارات وحول ضرورة إتباع هذه الخطوات ومضمونها ويرجع ذلك إلى أن مراحل هذه العملية تتفق مع متطلبات المنهج العلمي (كنعان، 2003).

**وهذه المراحل هي:**

#### **المرحلة الأولى: تشخيص المشكلة:**

المشكلة تعني انحراف أو عدم توازن بين ما هو كائن وبين ما يجب أن يكون، وعلى ذلك فإن المشكلة هي عبارة عن نتيجة غير مرغوب فيها حيث يكون المطلوب هو تصحيح أو إلغاء الشيء (الهوري، 2002).

فمرحلة تشخيص المشكلة الإدارية هي أن يتم التعرف على جميع جوانب المشكلة أو الموضوع محل القرار وتحديد الهدف الذي نسعى لاتخاذ القرار من أجله بالاستناد على أعمال متعددة تتضمن التعرف على المشكلة وإجراء الدراسات التحليلية للمشكلة وأبعادها لتحديد نوع المشكلة والنقاط المهمة والجوهرية في المشكلة وتوقيت حل المشكلة والمشاكل المترتبة على عدم حل المشكلة بالإضافة إلى المشاكل المترتبة على حل المشكلة، فعلى صحة تحديد حجم المشكلة وأبعادها تتوقف صحة القرار أو عدم صحته، ويلاحظ في هذه المرحلة أن كثيراً من متخذي القرار لا يصلون إلى تشخيص المشكلة تشخيصاً صحيحاً، حيث أن لكل مشكلة جوانب متعددة وعدم تحديد تلك الجوانب تحديداً واضحاً يؤدي بالضرورة إلى قرار غير سليم، كما أن المشكلات لا تتطابق إطلاقاً حيث تحتاج كل مشكلة إلى تحديد يختلف عن الأخرى (عامر وآخرون، 2011).

#### **المرحلة الثانية: تحليل المشكلة محل القرار**

يتطلب الأمر بعد التعرف على المشكلة وتحديد متابعها الخطوات نحو تحليل المشكلة محل القرار وتقييمها وهذا يستلزم عدة موضوعات مثل تحليل الموقف وأصل المشكلة وما إذا كان هناك من يستطيع حلها بالشكل الأمثل ويقتضي تحليل المشكلة محل القرار عدد من الخطوات المطلوبة، من حيث تصنيف المشكلة تحديد طبيعتها وحجمها ومدى تعقدها ونوعية الحل الأمثل، وجمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالمشكلة محل القرار (كنعان، 2003).

#### **المرحلة الثالثة: البحث عن الحلول البديلة**

يعرف الحل البديل على أنه الإجراء الممكن اتخاذه وذلك من خلال البحث عن إجابات حيال المشكلة التي تواجه متخذ القرار والبحث عن جميع الوسائل والطرق التي تؤدي إلى حل المشكلة، وتجدر الإشارة إلا أنه لا يوجد مشكلة قد لا يتواجد أو يتوفر لها أكثر من بديل لحل تلك المشكلة (Anderson, 2002).

#### المرحلة الرابعة: تقييم البدائل المتاحة لحل المشكلة

وتتم عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار البديل الأنسب وفقاً لمعايير واعتبارات موضوعية يستند إليها المدير في عملية الاختيار وأهم هذه المعايير: ( Adair, 2007 )

- تحقيق البديل للهدف أو الأهداف المحددة، فيفضل البديل الذي يحقق للمنظمة الأهداف أو أكثرها مساهمة في تحقيقها.
- اتفاق البديل مع أهمية المنظمة وأهدافها وقيمها ونظمها وإجراءاتها.
- قبول أفراد المنظمة للحل البديل واستعدادهم لتنفيذه.
- درجة تأثير البديل على العلاقات الإنسانية والمعاملات الناجحة بين أفراد التنظيم.
- درجة السرعة المطلوبة في الحل البديل، والموعود الذي يراد الحصول فيه على النتائج المطلوبة.
- مدى ملائمة كل بديل مع العوامل البيئية الخارجية للمنظمة مثل العادات والتقاليد.
- القيم وأنماط السلوك وما يمكن أن تفرزه هذه البيئة من عوامل مساعدة أو معوقة لكل بديل.
- المعلومات المتاحة عن الظروف البيئية المحيطة.
- كفاءة البديل، والعائد الذي سيحققه إتباع البديل المختار.

#### المرحلة الخامسة: اختيار أفضل البدائل (القرار)

- في هذه المرحلة تترجم الجهود السابقة إلى اختيار أفضل البدائل الذي يتيح أكبر قدر من الفوائد والمزايا المحتملة ويقلص السلبيات والعيوب إلى أقل ما يمكن (المغربي، 2006).
- كما انه يجب أن يتسم القرار الخاص باختيار أحد البدائل بالسمات الآتية:
- تحقيق الأهداف الجوهرية التي تم إصدار القرار لأجلها.
  - الملائمة والإمكانات المتاحة.
  - تقليل الآثار السلبية عند التطبيق.
  - الاهتمام بدراسة عنصر المخاطرة في مراحل التنفيذ المختلفة مستقبلاً.
  - توفير الوقت والجهد بالمقارنة مع الخيارات الأخرى.

#### المرحلة السادسة: متابعة تنفيذ القرار:

وهي المرحلة الأخيرة التي تتضمن التطبيق الفعلي للبديل، فمراحل اتخاذ القرار تنتهي عملياً بوضع القرار موضع التنفيذ وهذا يتطلب معرفة وإمام من لهم علاقة بتنفيذ القرار بالخطوات اللازمة لتنفيذه، ومتابعة التنفيذ للتأكد من أن القرار يحقق الأهداف المطلوبة، كما أن التنفيذ وتقييم مدى فاعلية القرار

المنفذ قد تمثل البداية لمرحلة جديدة يتم فيها اللجوء إلى اختيار بديل آخر من بين البدائل المتاحة في حالة عدم تحقيق الهدف المطلوب ( النعيمي ، 2008).

### أساليب اتخاذ القرار

هناك محددات عقلية ومعرفية تحدد قدرة الإنسان على جمع المعلومات ومعالجتها، والوقت الذي كانت فيه البيانات التي تعمل ضمنها المنظمات تمتاز بالبساطة و التأكد وقلة المتغيرات وبطئها قد مضى نظراً للتقدم التقني والمعرفي، لذلك باتت البيانات من التعقيد بحيث يصبح صعباً توفير معلومات تامة لمتخذ القرار تجعله يتخذ قراراته برشد تام، وأن هذه القيود أو المحددات البشرية والبيئية جعلت متخذ القرار يعمل في ظل رشد محدود وليس تاماً (عبوي، 2010).

### أولاً: الأساليب النوعية:

عرف (نجم، 2001) الأساليب النوعية أنها الأساليب التي تعتمد في التنبؤ على الحس الذاتي والخبرة والتقدير الإداري ويسبب تباين مستويات الخبرة ، فإن مديرين قد يصلان إلى تنبؤين مختلفين ورغم تطور الأساليب الكمية، فإن الأساليب النوعية لازالت مهمة في بعض الحالات، كما في ظروف التغيرات السريعة والكبيرة وعندما لا يمكن التحويل على البيانات الماضية كمؤثرات التنبؤ بالأحداث المستقبلية أو عندما لا تتوفر مثل هذه البيانات كما في المنتجات الجديدة.

**وهناك أكثر من أسلوب نوعي لاتخاذ القرارات الإدارية ومن أهم الأساليب النوعية:**

#### 1. العصف الذهني:

ذكر ( عامر وقنديل، 2010) أن العصف الذهني يقوم على مبدئين رئيسيين تترتب عليهما أربع قواعد يقتضى إتباعها في جلسات توليد الأفكار التي تعقد للتدريب على مهارات حل المشكلات أو لأغراض حل مشكلات معينة بهذا الأسلوب ، أحد هذين المبدئين يؤكد على ضرورة "أرجاء التقييم أو النقد لأي فكرة إلى ما بعد جلسة توليد الأفكار، أما المبدأ الثاني فيؤكد على معنى أن الكم ويولد كيف وينطوي هذا المبدأ على التسليم بأن الأفكار والحلول المبتكرة للمشكلات تأتي لعدد من الحلول غير الجيدة أو الأفكار الأقل أصالة.

#### 2. قائمة الاختيار:

يتكون هذا الأسلوب من صياغة سلسلة من الأسئلة بعناية شديدة متعلقة بنشاط معين أو خطوات معينة أو عمل معين أو قسم معين أو سياسة معينة أو أي جزء آخر من منظمة ما ، وهي من أسهل الأدوات عند إعدادها حيث يتم التحقق من وجود أو عدم وجود سمات محددة في كل بديل والبدائل و يتم ترتيب البدائل على أساس عدد الخيارات التي اختيرت ( Johnson & Kazense, 1993).

#### 3. الإدارة بالأهداف:

تمثل الإدارة بالأهداف أحد المداخل التي يمكن تطبيقها في المنظمة ككل لضمان العمل لتحقيق



الأهداف المرغوبة ولغرض ضمان التنفيذ الناجح لا بد من وضع وتبليغ أهداف المنظمة ووضع الأهداف الفردية التي تساعد في تحقيق أهداف المنظمة ومراجعة الأداء بشكل دوري لمطابقتها بالأهداف، إن الإدارة بالأهداف توفر الفرصة لربط أهداف الأفراد على كل مستوى بأهداف الأفراد في المستوى الأعلى منه ، وهذا يساهم في تحقيق الأهداف على كل مستوى إذا تم بالطريقة المثلى والمنطقية في تحقيق أهداف المنظمة ككل ، كما توفر الإدارة بالأهداف أيضاً أسلوباً للتكامل بين خطط المنظمة في مجالات الموارد المادية والمالية والبشرية وبين الأهداف المتوقعة للفرد أن يحققها ( الدوري، 2005).

#### 4. أسلوب دلفي:

يتم من خلال هذه الطريقة الاتفاق مع مجموعة من الخبراء للاشتراك في عملية التنبؤ ومن ثم يتم إرسال مجموعة من الأسئلة على صورة استبيان لكل خبير على عنوانه ويقوم الخبير بدوره في الإجابة على الأسئلة وإرجاعها للمنظمة للعمل على تفريغ الاستبيانات والملائمة بين التقديرات المختلفة والوصول إلى تقدير وسط ويتم إعادة هذا التقدير للخبراء لإبداء الرأي حوله وإجراء التعديلات اللازمة عليه وتكرر العملية بنفس الروتين إلى أن يتم التوصل إلى تقدير مشترك يوافق عليه جميع الخبراء المشاركين في الدراسة ( الفياض وقداة، 2010).

#### 5. أسلوب الجماعة الصورية:

سميت هذه الطريقة بهذا الاسم، لأن تكوينها على الورق فقط، حيث لا يوجد نقاش فعلي و شفوي بين أفراد الجماعة، بل يتم على الورق. وهذا الأسلوب عبارة عن خليط بين أسلوب العصف الذهني وأسلوب دلفي، وضح (السكرانة، 2009) الخطوات التي تمر بها هذه الطريقة كما يلي:

- **تحديد المشكلة:** يقوم القائد أو المدير بتحديد المشكلة أمام أعضاء الاجتماع.
- **بدائل الحل:** يقوم كل فرد بوضع أفكار عن بدائل الحل على ورقه أمامه.
- **تجميع الحلول:** يتم تجميع الحلول بواسطة القائد وكتابتها واحدة تلو الأخرى على سبورة أو لوحة، ولا يلزم ربط أسماء الأعضاء بالحلول.
- **الاقتراع:** يقوم كل فرد بالتصويت على هذه البدائل ووضعا إياهم في ترتيب، فالترتبة الأولى تعني أفضل حل، والرتبة الثانية تعني الرتبة التالية في الأفضلية، والرتبة الأخيرة تشير إلى أسوأ حل أو بديل.
- **القرار النهائي:** يقوم القائد بتجميع الرتب لكل بديل باستخدام الجمع كعملية حسابية للتعرف على نتائج كل بديل، والبديل الذي يحصل على أقل مجموع يعتبر البديل الأفضل.

#### ثانياً: الأساليب الكمية:

تعتبر الأساليب الكمية، أسلوب رياضي يتم من خلاله معالجة المشاكل الاقتصادية والإدارية

والتسويقية بمساندة الموارد المتاحة من البيانات والأدوات والطرق التي تستخدم من قبل متخذي القرار لمعالجة المشاكل (سعيد، 2007).

وفي ما يلي أهم الأساليب الكمية المستخدمة في اتخاذ القرارات الإدارية:

#### 1. نظرية القرارات:

نظرية القرارات عبارة عن مدخل تحليلي متناسق لدراسة عملية اتخاذ القرارات ووضع نموذج للاختيار الرشيد والأفضل وفقاً لمعايير وأهداف محددة، إن عملية تحليل القرارات تتطلب وضعها بشكل معين يسهل عملية تحليل ، ويعتمد اختيار الشكل المناسب لصياغة أو تمثيل القرار على طبيعة القرار وحجمه ومدى توفر المعلومات اللازمة لاتخاذ. ومن أهم الأساليب المستخدمة بهذا المجال مصفوفة القرارات، وشجرة القرارات (الفضل ، 2008).

#### 2. تحليل التكاليف والمنافع:

يعتبر أسلوب تحليل التكلفة أحد الأساليب واسعة الانتشار المستخدمة لاتخاذ القرارات و تحليل النظم ودراسات الجدوى، وليس من السهولة الحصول على النتائج التحليلية المناسبة بمجرد تأمين المعلومات المطلوبة لعملية صنع القرار بالاعتماد على البيانات المحاسبية وتحديد تأثيرها، وإنما يتطلب الأمر تحليل السلوك الفعلي للتكلفة وعناصرها الثابتة والمتغيرة في المراحل المقترحة محل القرار، كذلك العمل على إيجاد الفروقات والتباينات في سلوك التكلفة للعمليات المختلفة وتحديد القيمة المثلى لأداء تلك العمليات (العلي، 2009).

#### 3. التنبؤ:

معظم الشركات الكبرى تبني تنبؤاتها بشكل كبير على التحليل الكمي للسلاسل الزمنية الاقتصادية والتي تعكس كل من التغير الدوري والاتجاه العام والموسمي ، وأظهر علماء التطبيق الاقتصادي في الإدارة ميلاً متزايداً إلى الاعتماد في تنبؤاتهم على المعادلات أو نسق المعادلات مما يلعب دوراً كبيراً في إظهار أثر مختلف العوامل المستقلة على المتغيرات المراد التنبؤ بها (رزق، 1999).

#### 4. البرمجة الخطية:

تعتبر البرمجة الخطية من أهم التطورات العلمية التي توصل إليها الإنسان في النصف الثاني من القرن العشرين، حيث عرفها (النيداني، 2002) أنها عبارة عن أسلوب رياضي يهدف إلى تقرير الوضع الأمثل لاستخدامات موارد المنظمة المحدودة (المادية، المالية، البشرية...إلخ)، بغية تحقيق أقصى المنافع.

#### 5. نظم المحاكاة:

يعتبر مدخل المحاكاة مدخلاً واسع الاستخدام ويعرف مدخل المحاكاة على أنه أسلوب لتقليد

وتمثيل نظام معين واقعي أو مشكلة حقيقية خلال مدة معينة من خلال نموذج يتحدد من مجموعة من الفرضيات ويتم الربط بين عناصر النموذج بعلاقات رياضية أو بأسس منطقية (الصفار والتميمي، 2007).

#### 6. نظرية صفوف الانتظار:

تسمى هذه النماذج أحياناً بنماذج خطوط الانتظار والفرضيات التي تقوم عليها نماذج صفوف الانتظار تتلخص في أن زمن وصول الزبائن يكون عشوائياً أو منتظماً وأن الخدمة تقدم للزبائن وفقاً لمقياس معين كترتيب وصولهم مثلاً وتسمح هذه النماذج بتحديد العدد الأمثل للزبائن الذين يمكن خدمتهم ضمن الطاقة المتوفرة (عوض، 2010).

#### 7. النماذج الشبكية:

تعتبر نماذج شبكات الأعمال أحد أساليب المنهج الكمي في الإدارة، حيث يتسم هذا الأسلوب في تخطيط ومتابعة تنفيذ المشاريع الإنتاجية والخدمية، والسيطرة والرقابة على الأداء أثناء عملية متابعة التنفيذ ، ويتسم هذا الأسلوب في كونه ذا طابع هندسي يعتمد على الأشكال والرسومات الهندسية والبيانية في التعبير عن أنشطة وفعاليات المشروع ( الفضل ، 2008).

#### 8. نماذج التخصيص:

من أهم نماذج التخصيص وهم طرق النقل والتعين:

##### أ. طريقة النقل:

وتستخدم طريقة النقل أساساً لتخفيض تكاليف النقل من عدد من المصادر إلى عدد من النقاط . ومن الأمثلة على ذلك النقل من المستودعات إلى المصانع أو بالعكس وكذلك النقل من المصانع أو المستودعات إلى مراكز التوزيع أو من تاجر الجملة إلى تاجر التجزئة (الطراونة وعبيدات، 2009).

##### ب. طريقة التعيين:

تعتبر مشكلة التعيين حالة خاصة من مشاكل النقل و تتعلق بتعيين عدد معين من الأجهزة والعمال لإنجاز عدد معين من الوظائف، وذلك عن طريق تعيين جهاز واحد لعدد من الموظفين، أو عامل واحد لوظيفة واحدة وهذا يتطلب تساوي عدد الأجهزة مع عدد الوظائف، أي وظيفة لكل شخص مثلاً حيث لا يمكن أن يقوم الشخص بأكثر من وظيفة وكذلك لا يقوم شخصان بوظيفة واحدة، وتتعلق المشكلة باختيار أفضل تعيين قد يؤدي إلى تخفيض التكاليف أو إلى تعظيم الأرباح في المنظمة. (الفضل، 2008).

### الدراسات السابقة

#### الدراسات العربية

**1) دراسة ( عاشور وآخرون، 2012):**

**بمعنوان: ( استخدام نموذج محاكاة بالحاسوب لحل خطوط الانتظار في عيادة صحية )**

هدفت الدراسة إلى تطبيق الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات لمساعدة متخذ القرار بطريقة علمية في حل المشكلة ، حيث تمثلت المشكلة في انتظار المرضى داخل العيادة الصحية لمركز شهداء الشيخ رضوان لمدة تزيد في المتوسط عن ساعتين ونصف للحصول علي الخدمة، وقد تمثل الحل في بناء نموذج محاكاة لمشكلة صفوف الانتظار في العيادة الصحية بغزة يعمل علي خفض الوقت الذي يقضيه المريض في النظام في المتوسط إلى ساعة فقط، كما خفض النظام المقترح التكلفة الكلية للعيادة الصحية من 2140 دولار إلي 1800 دولار يوميا، أي بخفض سنوي بمبلغ النصف مليون دولار.

وقد أوصت الدراسة بتطبيق البديل الأكثر كفاءة في حل مشكلة الانتظار ويخفض في نفس الوقت التكاليف الكلية للنظام، وبضرورة استخدام الأساليب الكمية وبحوث العمليات بشكل عام والمحاكاة بشكل خاص في اتخاذ القرارات في الوزارات والمؤسسات.

**2) دراسة (الصيد، 2009):**

**بمعنوان: (أساليب المدخل الكمي وأهميتها في ترشيد القرارات الإدارية)**

هدفت الدراسة إلى إبراز أهمية المدخل الكمي في اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات الجزائرية، وكانت نتائج الدراسة أن نماذج وأساليب المنهج الكمي لا تأخذ بعين الاعتبار المشاعر الإنسانية والرغبات الذاتية عند التطبيق كما أن هناك الكثير من المشكلات التي تتسم بالتنوع والتعقيد وعدم الاستقرار ومنه يجب بناء نموذج تكاملي بين المدخل الكمي والنوعي، فاستخدام الأساليب الكمية تتطلب البراعة والكفاءة في اختيار الأسلوب الملائم أي الدقة في استخدام الأساليب والنماذج النوعية تمكن صانع القرار من استخدام خبرته وكفاءته.

وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة انه ليس هناك رشد مطلق عند اتخاذ القرار وعدم القرار بثلاثية الحلول الممكن والأفضل والأمثل وكما توصلت إلي أن القرار يتم اتخاذه برشد مقيد.

**3) دراسة (خنشول واخرون، 2009):**

**بمعنوان: (النماذج والطرق الكمية في صنع واتخاذ القرار تطبيق شجرة القرار كنموذج )**

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات وتحديد العديد من الصعوبات التي تواجه هذه العملية تم دراسة حالة مشروع من خلال شجرة القرارات لإحدى المؤسسات الخدمية المتخصصة بعمليات النقل البري في الجزائر، وكانت أهم النتائج يتطلب استخدام هذه الأساليب وجود مهارات معينة قد يصعب توافرها وصعوبة تكوين مجموعة من البدائل الصحيحة التي تتناسب مع المشكلة وصعوبة التحديد الدقيق للأهداف النهائية والدقة وأنه لا يوجد طريقة مثل واحدة للقرار تتناسب كل الظروف والمواقف.

**(4 دراسة (رحيم وسليم ، 2008):**

**بعنوان: (استخدام الأساليب الكمية في ترشيد اتخاذ قرارات منح الائتمان بالبنوك التجارية)**

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم منهج حديث في ترشيد اتخاذ قرارات منح الائتمان بالبنوك التجارية الجزائرية، باستخدام نموذج برمجة الأهداف ذات الأولوية، معتمدين في ذلك على دراسة حالة تطبيقية افتراضية وبرمجة الهدف هي أسلوب برمجة خطة لمشاكل القرار متعدد المعايير أو الأهداف، حيث يتم تعيين دالة الهدف لتدنية الانحرافات عن الأهداف، وكانت أهم نتائج الدراسة أن أسلوب برمجة الهدف، يتميز بمرونة عملية لإجراء التغيرات والتحويلات في نمط الأولويات أو معلمات النموذج وأن استخدام نموذج برمجة الأهداف له ميزة خاصة تميزه عن باقي النماذج، وهي أنه يبين لمتخذ القرار مقدار التضحيات التي يمكن أن يتكبدها من جراء هذا تفضيل بديل عن آخر.

**(5 دراسة (عايش، 2008):**

**بعنوان: (واقع استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرار وحل المشكلات لدى المؤسسات الأهلية بقطاع غزة)**

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق المؤسسات الأهلية للأساليب الكمية في حل المشكلات واتخاذ القرار وكذلك تحديد مصادر المعرفة بهذه الأساليب وعلى نوعية الأساليب التي تمارس في المؤسسات الأهلية وحيث تم جمع البيانات بالاعتماد على الاستبانة حيث قام الباحث بتوزيع 200 استبانة بواقع 50% من مجتمع الدراسة تم استرداد 161 استبانة ما نسبته 80.5% من عينة الدراسة وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن المعرفة بالأساليب الكمية لدى العاملين في المؤسسات الأهلية ومدى تطبيقها دون المتوسط وأن أساليب اتخاذ القرار التي يتم إتباعها 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.

**(6 دراسة (الجد يلي، 2004):**

**بعنوان: (واقع استخدام الأساليب الكمية في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات - دراسة ميدانية للقطاع الحكومي في قطاع غزة)**

هدفت الدراسة إلى بيان مدى استخدام الأساليب والطرق الكمية في تحليل المشكلات، واتخاذ القرارات في القطاع الحكومي الفلسطيني، والدور الذي يمكن أن تلعبه الأساليب الكمية وخاصة أساليب بحوث العمليات في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات، وقد تم توزيع ( 240 ) استبانة عشوائياً على الفئات المعنية من مديري الإدارات ورؤساء الأقسام وغير ممن يشاركون في صنع القرارات وقد تم استرداد ( 180 ) استبانة، ما نسبته ( 75 % ) وكانت أهم النتائج التي تم التوصل إليها: إن درجة المعرفة بالأساليب الكمية كبيرة في مواقع اتخاذ القرار، وكذلك المعرفة بالأساليب

الكمية مصدرها الأول يتمثل بالدراسة الجامعية لأن الجامعات الفلسطينية تدرس الأساليب الكمية للطلبة، وأن هناك رغبة كبيرة لدى من لا يعرفون الأساليب الكمية لتطوير معارفهم عند الأساليب والفرص الكمية بنسبة 88.3%.

#### (7 دراسة (عاشور، 2003)

**بعنوان: (واقع استخدام الأساليب الكمية في تحليل المشكلات بالقطاع الحكومي بدولة فلسطين)**  
هدفت الدراسة 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 وأفضل طرق نشرها وزيادة الوعي بها، وقد تم توزيع استبانة على 425 من موظفي 17 وزارة واستخدم الباحث الأسلوب الإحصائي لتحليل النتائج وكانت أهم النتائج: أن الأساليب غير معروفة بشكل كبير لدى متخذي القرار في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية وأن الرغبة في معرفة واستخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرار فوق المتوسط، وأن التعليم الجامعي يساهم في انتشار المعرفة بالأساليب الكمية غير أن مساهمته ضعيفة.

#### الدراسات الأجنبية

#### (1 دراسة (Fethi & Pasiouras , 2009)

##### **بعنوان: (تقييم أداء بنك باستخدام بحوث العمليات و الذكاء الصناعي)**

هدفت هذه الدراسة إلى عرض شامل لعدد 179 دراسة منشورة خلال الفترة من عام 1998 إلى عام 2008 من مختلف بلدان العالم وظفت بحوث العمليات و الذكاء الصناعي في تقييم أداء البنوك، حيث تم مناقشة العديد من تطبيقات أساليب بحوث العمليات والتي طبقت بشكل واسع في ميدان العمل المصرفي، وأهم النتائج التي تم التوصل إليها يتم إعارة كفاءة الربح وكفاءة القدرة الإنتاجية القليل من الاهتمام عند تطبيق بحوث العمليات في البنوك، وأن معظم الدراسات استخدمت نماذج بحوث العمليات بشكل منقوص ونتائج هذه الدراسات كانت متحيزة حسب أهداف الجهة المعدة للدراسة وأن معظم الدراسات اعتمدت في متغيرات مالية على الرغم من استخدام بعض الدراسات متغيرات غير مالية لبناء نماذج بحوث العمليات.

#### (2 دراسة: (Lee & others, 2008)

##### **بعنوان: (بحوث العمليات كأداة إدارية عملية لاتخاذ القرار )**

الهدف من الدراسة هو دعم فكرة الاعتماد على الأساليب الكمية بالإضافة إلى الحدس في عملية اتخاذ القرار كنموذج متكامل وليس فقط الاعتماد على الحدس في عملية اتخاذ القرار في المؤسسات الأمريكية، وتعتبر بحوث العمليات واحدة من أهم الأدوات الإدارية تستخدم من قبل المنظمات الربحية و غير الربحية مثل شركة فورد وسامسنج والقوات المسلحة الأمريكية، وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة أن اتخاذ القرارات واحدة من أهم المهارات الإدارية للقدرة على استغلال

المصادر المتوفرة بأنسب الطرق و تسخير كل الجهود لتحقيق الأداء الأمثل بكفاءة عالية، وأن استخدام تقنيات بحوث العمليات بما فيها البرمجة الخطية والمحاكاة وصقوف الانتظار تمكن إدارة المنظمة سر اتخاذ قرارات ذات جودة عالية، وأن المؤسسات ذات البيئة الصغيرة والأقل تعقيداً يعتمد في اتخاذ القرارات على الحدس والحد الأدنى من استخدام الأساليب التابعة لتحقيق أهداف المنظمة.

### (3) دراسة: (Jane and others, 2008)

#### بمعنوان: (نموذج عمل لتطبيق بحوث العمليات في الصحة و برامج التحكم بالأوبئة)

تأتي هذه الدراسة كنتيجة لجهود مجموعة من المنظمات الدولية العاملة في مجال الصحة و الأبحاث وكان الهدف العام من الدراسة ينقسم إلى جزئين، وضع أساس عام لتطبيق نماذج بحوث العمليات خلال مجتمع الصحة العالمي ومحاكاة تكامل بحوث العمليات مع نماذج بحوث العمليات وكانت أهم نتائج هذه الدراسة إلى إعداد نموذج مخطط تدفق لعملية تطبيق بحوث العمليات ويقدم قائمة اختيار من 16 خطوة لأهم النشاطات المطلوبة للتخطيط والتنفيذ والمتابعة تطبيق نماذج بحوث العمليات على مستوى إقليم أو دولة ، وقد تم تحديد خطوات تطبيق بحوث العمليات للأنشطة الرئيسية لمراحل التخطيط، التطبيق، المتابعة.

### (4) دراسة ( Fuller & Martinec, 2005 ):

#### بمعنوان: (بحوث العمليات و إدارة العمليات ، من الاختيار الأمثل حتى الأنظمة المثلى)

هدفت هذه الدراسة لمناقشة تطور استخدام إدارة العمليات وبحوث العمليات للمنظمات في الولايات المتحدة الأمريكية في عملية اتخاذ القرار، بالإضافة إلى توضيح الفرق بين أدوات بحوث العمليات وأدوات إدارة العمليات، حيث تحاول الدراسة الإجابة على التساؤل "كيف يتميز أو يختلف الجانب الأكاديمي أو النظري لبحوث العمليات وإدارة العمليات عن تطبيق نماذجها في قطاع الخدمات وكانت أهم نتائج هذه الدراسة في أن كلاً من بحوث العمليات وإدارة العمليات تعطي مؤشر باتجاه التركيز على الجوانب الإدارية والتقليل من شأن التقنيات والأدوات في حل المشاكل، فإن بحوث العمليات وإدارة العمليات بعيدة في فلسفتها أن لم تكن منفصلة عن الأدوات والتقنيات المستخدمة على أرض الواقع.

### منهج الدراسة

بناءً على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها فقد استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً، كما لا يكتفي هذا المنهج عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة، بل يتعداه إلى التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات يبني عليها التصور المقترح بحيث يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع.

وقد استخدم الباحثون مصدرين أساسيين للمعلومات:

1. المصادر الثانوية: والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.
2. المصادر الأولية: تم جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للبحث، وتم صممها بالاستعانة بالدراسات السابقة.

### مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من المستويات الإدارية المختلفة من الإدارة العليا، والإدارة الوسطى، وجميع المدراء والمسؤولين على اختلاف مستوياتهم ومسمياتهم الوظيفية بالمصارف العاملة في فلسطين باستثناء البنوك التي ليس لديها فروع عاملة بقطاع غزة لصعوبة التواصل مع إدارات تلك البنوك، ويمثل جدول رقم (1) حصراً لمجتمع البحث والذي يبلغ عدده (1034) والذي تم إعداده حيث تم جمع البيانات من المواقع الإلكترونية للمصارف والزيارات الميدانية للمصارف من خلال الاستفسار من المسؤولين والعاملين بها، كذلك تم الاستناد لتقارير سلطة النقد للعامين 2009 و 2010.

جدول رقم (1): يوضح عدد المدراء والمسؤولين من مختلف المستويات الإدارية للبنوك العاملة في فلسطين و التي لديها فروع في قطاع غزة.

اسم المصرف	المدراء /الرؤساء الإدارة العامة/الإقليمية	مدير فرع	مساعد مدير دائرة /فرع	رئيس قسم	المجموع	النسبة المئوية
بنك فلسطين	26	42	42	118	228	22%
البنك التجاري الفلسطيني	11	5	5	26	47	4.5%
بنك الاستثمار الفلسطيني	11	10	10	36	67	6.5%
البنك الإسلامي العربي	19	8	8	48	83	8.2%
بنك القدس	18	12	12	54	96	9%
البنك الإسلامي الفلسطيني	16	15	15	56	102	9.8%
البنك العقاري المصري العربي	11	6	6	28	51	5.2%
بنك القاهرة عمان	1	17	17	62	114	11.2%
البنك العربي	17	12	12	52	93	8.9%
بنك الأردن	16	8	8	42	74	7.1%
بنك الإسكان للتجارة والتمويل	15	10	10	44	79	7.6%



### معوقات استخدام الأساليب الكمية وعلاقتها بجودة القرارات الإدارية

المجموع	178	145	145	566	1034	100%
---------	-----	-----	-----	-----	------	------

وقد تم استخدام طريقة العينة الطبقية العشوائية ، حيث تم توزيع 380 استبانة على عينة الدراسة وقد تم استرداد 305 استبانة، وقد تم استبعاد 5 استبيانات لعدم جدية الإجابة من قبل المبحوثين، ليصبح العدد النهائي 300 استبانة بنسبة 79% من إجمالي الاستبيانات التي تم توزيعها، ويمثل جدول رقم (2) حصراً للعدد النهائي لعينة الدراسة.

جدول رقم (2): يوضح عدد المبحوثين من المدراء والمسؤولين من مختلف المستويات الإدارية للبنوك العاملة في فلسطين (عينة الدراسة).

م.	البنك	مساعد نائب مدير عام مدير عام مدير تنفيذي	مدير دار الافتاء	مساعد نائب مدير دار الافتاء	رئيس قسم	المجموع
1	بنك فلسطين	6	8	17	20	36
2	البنك التجاري	1	2	5	2	12
3	بنك الاستثمار الفلسطيني	2	4	1	4	7
4	البنك الإسلامي العربي	1	0	7	6	8
5	بنك القدس	0	0	0	1	3
6	البنك الإسلامي الفلسطيني	2	1	9	8	10
7	البنك العقاري المصري العربي	3	4	5	6	12
8	بنك القاهرة عمان	2	4	14	6	30
9	البنك العربي	0	1	3	2	4
10	بنك الأردن	2	4	4	6	8
11	بنك الإسكان للتجارة والتمويل	0	1	3	2	1
	المجموع	19	29	68	63	121
						300

### اختبار التوزيع الطبيعي : Normality Distribution Test

تم استخدام اختبار كولمغوروف-سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (3).

جدول (3) يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

#### محمد فارس وآخرون

م	المحور	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1	مدى المعرفة بالأساليب الكمية.	0.004
2	مدى الرغبة في التعرف على الأساليب الكمية.	0.000
3	مدى حاجة العمل لاستخدام الأساليب الكمية والاستفادة منها.	0.000
4	الأساليب المستخدمة في اتخاذ القرار.	0.000
5	مدى دعم الإدارة العليا لاستخدام الأساليب الكمية.	0.000
6	جودة القرارات الإدارية.	0.000
	جميع المحاور السابقة معاً	0.000

يتضح من النتائج في الجدول رقم ( 3 ) أن القيمة الاحتمالية لجميع محاور الدراسة كانت أقل من مستوي الدلالة  $\alpha = 0.05$ . وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المحاور لا يتبع التوزيع الطبيعي وبذلك سيتم استخدام الاختبارات اللامعلمية للإجابة على فرضيات الدراسة المتعلقة بهذه المحاور، وسوف يتم استخدام التكرارات الإحصائية والنسب المئوية وتم استخدام معامل الارتباط سبيرمان واختبار الإشارة بسبب أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي واختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الدراسة.

#### الصدق : Validity

يقصد بصدق الاستبانة أن تقيس أسئلة الاستبانة ما وضعت لقياسه، وقد تم التأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

##### 1-صدق المحكمين:

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (14) من متخصصين في الإدارة والإحصاء والمحاسبة والبنوك، وقد تم الاستجابة لآراء المحكمين وتم إجراء ما يلزم من حذف وتعديل.

##### 2- صدق الاستبانة:

##### - صدق الاتساق الداخلي Internal Validity

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المحور الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وتم حساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محاور الاستبانة والدرجة الكلية للمحور نفسه.

##### - الصدق البنائي Structure Validity

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل محور من محاور الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.

##### 3- ثبات الاستبانة Reliability:

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبانة أكثر من

### معوقات استخدام الأساليب الكمية وعلاقتها بجودة القرارات الإدارية

مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.

### أولاً: نتائج الاتساق الداخلي

#### محور " مدى المعرفة بالأساليب الكمية"

يوضح جدول (4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور " مدى المعرفة بالأساليب الكمية " والدرجة الكلية للمحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  وبذلك يعتبر المحور صادق لما وضع لقياسه.

جدول (4) : يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور " مدى المعرفة بالأساليب الكمية " والدرجة الكلية للمحور

م	الفقرة	معامل سبيرمان للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1	نظرية القرارات.	.569	*0.000
2	تحليل التكاليف والمنافع.	.454	*0.000
3	التنبؤ.	.584	*0.000
4	البرمجة الخطية.	.702	*0.000
5	نظم المحاكاة.	.648	*0.000
6	نظرية صفوف الانتظار.	.771	*0.000
7	إدارة الجودة الشاملة .	.529	*0.000
8	أسلوب بيرت والمسار الحرج .	.756	*0.000
9	نماذج التخصيص .	.773	*0.000

\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

#### محور " مدى الرغبة في التعرف على الأساليب الكمية" :

يوضح جدول (5) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "مدى الرغبة في التعرف على الأساليب الكمية" والدرجة الكلية للمحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  وبذلك يعتبر المحور صادق لما وضع لقياسه.

#### محور " مدى حاجة العمل لاستخدام الأساليب الكمية والاستفادة منها"

ويوضح جدول (6) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "مدى حاجة العمل لاستخدام الأساليب الكمية والاستفادة منها " والدرجة الكلية للمحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة

دالة عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  وبذلك يعتبر المحور صادق لما وضع لقياسه.

جدول (5) : يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور " مدى الرغبة في التعرف على الأساليب الكمية" والدرجة الكلية للمحور

م	الفقرة	معامل سبيرمان للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1	رغبتك في التعرف على الأساليب الكمية.	.857	*0.000
2	رغبتك في الاستمرار بالمعرفة على كل ما هو جديد بالأساليب الكمية.	.889	*0.000
3	رغبتك في الحصول على دورات متخصصة في الأساليب الكمية.	.861	*0.000

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

جدول (6) : يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور " مدى حاجة العمل لاستخدام الأساليب الكمية والاستفادة منها " والدرجة الكلية للمحور

م	الفقرة	معامل سبيرمان للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1	مدى حاجة العمل لاستخدام الأساليب الكمية.	.582	*0.000
2	زيادة كفاءة تقديم الخدمات.	.743	*0.000
3	المساعدة في توضيح الفروقات بين الآراء.	.652	*0.000
4	تقليل المخاطر.	.790	*0.000
5	تحسين جودة اتخاذ القرار.	.799	*0.000
6	السماح لاستقراء المزيد من الخيارات.	.686	*0.000
7	تقليل التكلفة بشكل مناسب.	.747	*0.000
8	تسريع عملية اتخاذ القرار.	.802	*0.000
9	مزيد من المعلومات في الوقت المناسب.	.779	*0.000

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

محور " الأساليب المستخدمة في اتخاذ القرار"

- أولاً : الأساليب التقليدية لاتخاذ القرار

يوضح جدول (7) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور " الأساليب التقليدية لاتخاذ القرار " والدرجة الكلية للمحور ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  وبذلك يعتبر المحور صادق لما وضع لقياسه.

جدول (7) : يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور " الأساليب التقليدية لاتخاذ القرار " والدرجة الكلية للمحور

م	الفقرة	معامل سبيرمان للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1	الخبرة.	.613	*0.000
2	التقييم الشخصي.	.598	*0.000
3	التجربة والخطأ.	.783	*0.000
4	الحس والتخمين.	.766	*0.000
5	اللجان.	.507	*0.000
6	النظم والقوانين.	.241	*0.000

\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

ثانياً : "الأساليب النوعية لاتخاذ القرار"

يوضح جدول (8) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور " الأساليب النوعية لاتخاذ القرار " والدرجة الكلية للمحور ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  وبذلك يعتبر المحور صادق لما وضع لقياسه.

جدول (8) : معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور " الأساليب النوعية لاتخاذ القرار " والدرجة الكلية للمحور

م	الفقرة	معامل سبيرمان للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1	عصف ذهني.	.616	*0.000
2	قائمة اختيار.	.506	*0.000
3	الإدارة بالأهداف.	.465	*0.000
4	نظم إدارة المعلومات.	.577	*0.000
5	نظرية x&y.	.781	*0.000
6	أسلوب دلفي.	.772	*0.000
7	أسلوب الجماعة الصورية.	.742	*0.000

\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

ثالثاً : " الأساليب الكمية لاتخاذ القرار"

يوضح جدول (9) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور " الأساليب الكمية لاتخاذ القرار " والدرجة الكلية للمحور ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية

$\alpha = 0.05$  وبذلك يعتبر المحور صادق لما وضع لقياسه.

جدول (9) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "الأساليب الكمية لاتخاذ القرار" والدرجة الكلية للمحور

م	الفقرة	معامل سبيرمان للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1	نظرية القرارات.	.650	*0.000
2	تحليل التكاليف والمنافع.	.421	*0.000
3	التنبؤ.	.560	*0.000
4	البرمجة الخطية.	.684	*0.000
5	نظم المحاكاة.	.626	*0.000
6	نظرية صفوف الانتظار.	.786	*0.000
7	إدارة الجودة الشاملة.	.487	*0.000
8	أسلوب بيرت والمسار الحرج.	.724	*0.000
9	نماذج التخصيص.	.697	*0.000

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

#### - محور "مدى دعم الإدارة العليا لاستخدام الأساليب الكمية"

يوضح جدول (10) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "مدى دعم الإدارة العليا لاستخدام الأساليب الكمية" والدرجة الكلية للمحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  وبذلك يعتبر المحور صادق لما وضع لقياسه.

جدول (10) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "مدى دعم الإدارة العليا لاستخدام الأساليب الكمية" والدرجة الكلية للمحور

م	الفقرة	معامل سبيرمان للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	توجهات الإدارة العليا لاستخدام الأساليب الكمية	.868	*0.000
2.	توفير الاعتمادات المالية لاستخدام الأساليب الكمية.	.910	*0.000
3.	ترشيح العاملين لحضور دورات تدريبية متخصصة.	.780	*0.000

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

#### - محور "جودة القرارات الإدارية"

يوضح جدول (11) معاملاً الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "جودة القرارات الإدارية" والدرجة الكلية للمحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  وبذلك يعتبر المحور صادق لما وضع لقياسه.

### معوقات استخدام الأساليب الكمية وعلاقتها بجودة القرارات الإدارية

جدول (11): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور " جودة القرارات الإدارية " والدرجة الكلية للمحور

م	الفقرة	معامل سبيرمان للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	إعداد قائمة مكتوبة بالأهداف أو الغايات.	.472	*0.000
2.	الحصول على أكبر قدر ممكن من البيانات الدقيقة والمعلومات المحايدة والملائمة زمنياً	.771	*0.000
3.	الحصول على المعلومات المهمة لاتخاذ القرار من كل فرد يحتمل أن يتأثر بالقرار .	.767	*0.000
4.	يتم الحصول على أكبر عدد ممكن من البدائل التي تأخذها بشكل فعلي وتفصيلي قبل	.783	*0.000
5.	عندما يتم تقييم البدائل المختلفة يتم استعراض مزايا وعيوب كل بديل.	.839	*0.000
6.	تقوم بتصفية وتقليل عدد البدائل ثم بعد ذلك يتم البحث عن معلومات أكثر عن كل	.817	*0.000
7.	يتم اختبار كفاءة كل بديل من البدائل المختارة ،وتحديد مدى فعاليته في تحقيق	.840	*0.000
8.	تقوم بفحص كافة المعلومات المتعلقة بالقرار قبل التعهد بتنفيذه .	.854	*0.000
9.	يتم وضع خطة تفصيلية لتنفيذ القرارات الهامة.	.858	*0.000
10.	يتم وضع الخطط البديلة (خطط الطوارئ).	.806	*0.000
11.	يتم تخطيط وتقييم نتائج القرارات الهامة.	.818	*0.000

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 50.05$ .

### ثانياً: الصدق البنائي Structure Validity

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل محور من محاور الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة. يبين جدول (12) أن جميع معاملات الارتباط في جميع محاور الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  وبذلك يعتبر جميع محاور الاستبانة صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (12) : معامل الارتباط بين درجة كل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة.

م	المحور	معامل سبيرمان للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1	مدى المعرفة بالأساليب الكمية.	.592	*0.000
2	مدى الرغبة في التعرف على الأساليب الكمية.	.307	*0.000
3	مدى حاجة العمل لاستخدام الأساليب الكمية والاستفادة منها.	.521	*0.000
4	الأساليب التقليدية لاتخاذ القرار .	.653	*0.000
5	الأساليب النوعية لاتخاذ القرار .	.786	*0.000
6	الأساليب الكمية لاتخاذ القرار .	.753	*0.000
7	الأساليب المستخدمة في اتخاذ القرار .	.840	*0.000

#### محمد فارس وآخرون

8	مدى دعم الإدارة العليا لاستخدام الأساليب الكمية.	.434	*0.000
9	مدى توفر الإمكانيات المادية لاستخدام الأساليب الكمية.	.500	*0.000
10	جودة القرارات الإدارية.	.799	*0.000

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

#### ثالثاً: الثبات Reliability

##### معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient :

استخدم الباحثون طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (13).

جدول (13): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

م	المحور	معامل ألفا كرونباخ	الثبات *
1	مدى المعرفة بالأساليب الكمية.	0.852	0.923
2	مدى الرغبة في التعرف على الأساليب الكمية.	0.868	0.932
3	مدى حاجة العمل لاستخدام الأساليب الكمية والاستفادة منها.	0.918	0.958
4	الأساليب المستخدمة في اتخاذ القرار.	0.846	0.920
5	مدى دعم الإدارة العليا لاستخدام الأساليب الكمية.	0.796	0.892
6	جودة القرارات الإدارية.	0.939	0.969
	جميع المحاور السابقة معا	0.910	0.954

\* الثبات = الجذر التربيعي للموجب لمعامل ألفا كرونباخ

واضح من النتائج الموضحة في جدول (13) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة لكل محور حيث تتراوح بين (0.796، 0.939) لكل محور من محاور الاستبانة. كذلك كانت قيمة معامل ألفا لجميع فقرات الاستبانة (0.910). وكذلك قيمة الثبات كانت مرتفعة لكل محور حيث تتراوح بين (0.892، 0.969) لكل محور من محاور الاستبانة. كذلك كانت قيمة الثبات لجميع فقرات الاستبانة (0.954) وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع. وتكون الاستبانة في صورتها النهائية قابلة للتوزيع، وبذلك تكون الاستبانة على درجة جيدة من الصدق والثبات وتفي بمتطلبات تطبيق المقياس على أفراد العينة. الوصف الإحصائي لعينة الدراسة: فيما يلي عرض لعينة الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية.

#### - توزيع عينة الدراسة حسب المنصب الوظيفي

جدول (14): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي



#### معوقات استخدام الأساليب الكمية وعلاقتها بجودة القرارات الإدارية

النسبة المئوية %	العدد	المنصب الوظيفي
6.3	19	مدير عام/مدير إقليمي/مساعد نائب مدير عام
9.7	29	مدير تنفيذي
22.7	68	مدير دائرة/فرع
21.0	63	مساعد نائب مدير دائرة/فرع
40.3	121	رئيس قسم
100.0	300	المجموع

يتضح من جدول (14) أن ما نسبته (6.3%) من عينة الدراسة المنصب الوظيفي لديهم مدير عام/مدير إقليمي/مساعد نائب مدير عام ، (9.7%) مدير تنفيذي، (22.7 % ) مدير دائرة/فرع، (21.0%) مساعداً نائب مدير دائرة/فرع ، بينما (40.3%) المنصب الوظيفي لديهم رئيس قسم .

من الملاحظ انخفاض نسبة المبحوثين من ذوي المناصب العليا مقارنة بنسبة المبحوثين في الإدارات التنفيذية والدنيا وهذا يرجع لسببين، السبب الأول أن الإدارة العليا والوسطى تمثل ما نسبة 10% من مجتمع الدراسة بينما الإدارة التنفيذية وباقي الموظفين تمثل ما نسبة 75% من إجمالي عدد الموظفين في البنوك العاملة في فلسطين والنسبة المتبقية البالغة 15% تمثل الموظفين من فئة المستخدمين (مجلة البنوك في فلسطين، 2011)، أما السبب الثاني فيرجع إلى صعوبة الوصول للمدراء في الإدارات العليا وخاصة العاملين في الإدارات العامة والإقليمية في الضفة الغربية.

#### - توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

##### جدول (15): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية %	العدد	الجنس
76.3	229	ذكر
23.7	71	أنثى
100.0	300	المجموع

يتضح من جدول (15) أن ما نسبته 76.3% من عينة الدراسة ذكور، بينما الباقي 23.7% إناث. حيث تبلغ نسبة الإناث 28% من إجمالي الموظفين العاملين في البنوك العاملة في فلسطين (مجلة البنوك في فلسطين، 2011) فبالتالي تعتبر نسبة الإناث في عينة الدراسة مقاربة إلى حد ما من النسبة الفعلية للإناث في مجتمع الدراسة.

#### - توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة

##### جدول (16): يوضح توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة

النسبة المئوية %	العدد	عدد سنوات الخبرة
2.0	6	من 1-5 سنوات

#### محمد فارس وآخرون

15.3	46	من 6-10 سنوات
29.7	89	من 11-15 سنة
39.7	119	من 16-20 سنة
13.3	40	أكثر من 20 سنة
<b>100.0</b>	<b>300</b>	<b>المجموع</b>

يتضح من جدول (16) أن ما نسبته (2.0%) من عينة الدراسة سنوات الخبرة لديهم من 1-5 سنوات، (15.3%) تتراوح من 6-10 سنوات، (29.7%) تتراوح من 11-15 سنة، (39.7%) تتراوح من 16-20 سنة، بينما (13.3%) سنوات الخبرة لديهم أكثر من 20 سنة.

ورجع ذلك إلى أن المبحوثين في هذه الدراسة من أصحاب المناصب الوظيفية مما له انعكاس واضح على نسب عينة الدراسة، وكما أن النسبة الأكبر في عينة الدراسة من منصب رئيس قسم و مساعد مدير فبلغت النسبة الأكبر من عينة الدراسة سنوات الخبرة لديهم من 16 إلى 20 سنة وهي سنوات الخبرة لأغلب هذه الفئة من المناصب الإدارية.

#### - توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

جدول (17): المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية %
ثانوية عامة	1	0.3
دبلوم	21	7.0
بكالوريوس	210	70.0
دراسات عليا	68	22.7
<b>المجموع</b>	<b>300</b>	<b>100.0</b>

يتضح من جدول (17) أن ما نسبته (0.3%) من عينة الدراسة من حملة الثانوية العامة، (7.0%) من درجة الدبلوم، (70.0%) من حملة درجة البكالوريوس، بينما (22.7%) من حملة درجة الدراسات العليا.

نسب عينة الدراسة مقارنة إلى حد ما من النسب الفعلية لتوزيع موظفين القطاع المصرفي الفلسطيني حيث تبلغ ما نسبة (72%) من مجتمع الدراسة مؤهلهم العلمي بكالوريوس، (5%) دراسات عليا، (17%) دبلوم، (6%) ثانوية عامة (مجلة البنوك في فلسطين، 2011). و يرجع ارتفاع النسبة في عينة الدراسة للمؤهلات العلمية من الدراسات العليا وانخفاضها في المؤهل العلمي دبلوم، بما يختلف عن مجتمع الدراسة فيعزى ذلك إلى أن عينة الدراسة لم تشمل الموظفين للمناصب الوظيفية الأقل من درجة رئيس قسم ولكن شملت أصحاب المناصب العليا في البنوك.

#### اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين

### معوقات استخدام الأساليب الكمية وعلاقتها بجودة القرارات الإدارية

#### المعرفة بالأساليب الكمية عند متخذي القرار بالبنوك العاملة في فلسطين وبين جودة القرارات الإدارية.

تم استخدام اختبار الإشارة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الموافقة قد وصلت إلى الدرجة المتوسطة (المحايد) وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول رقم (18).

جدول (18) : يوضح المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات محور " المعرفة بالأساليب الكمية"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الرتبة
1	نظرية القرارات.	3.83	76.53	12.52	*0.000	2
2	تحليل التكاليف والمنافع.	3.93	78.60	13.47	*0.000	1
3	التنبؤ.	3.75	75.07	11.89	*0.000	3
4	البرمجة الخطية.	3.32	66.49	6.54	*0.000	6
5	نظم المحاكاة.	3.36	67.14	7.14	*0.000	5
6	نظرية صفوف الانتظار.	3.16	63.27	3.73	*0.000	7
7	إدارة الجودة الشاملة .	3.66	73.29	11.58	*0.000	4
8	أسلوب بيرت والمسار الحرج .	2.77	55.44	-1.68	*0.046	9
9	نماذج التخصيص .	3.02	60.41	1.57	0.058	8
	جميع فقرات المحور معاً	3.42	68.48	9.61	*0.000	

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

من جدول (18) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للمرتبة الأولى وهي الفقرة الثانية " تحليل التكاليف والمنافع " يساوي (3.93) (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (78.60%)، قيمة اختبار الإشارة (13.47) وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للمرتبة التاسعة وهي الفقرة الثامنة " أسلوب بيرت والمسار الحرج " يساوي (2.77) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (55.44%)، قيمة اختبار الإشارة (-1.68)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد انخفض عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة قليلة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

حيث أن كل من أسلوب بيرت و المسار الحرج تستخدم بشكل واسع في مجالات المقاولات والمشاريع وعلى الرغم من ذلك فإن ضرورة زيادة اهتمام مدراء المصارف بالنماذج الشبكية والعمل على تطويرها لحل العديد من المشاكل التي تحتاج هذا النوع من الأساليب مثل مشكلة تحديث بيانات العملاء والتي تم تحديد موعد انتهائها قبل نهاية عام 2011، ومشكلة الالتزام بإرسال البيانات المالية والإحصائية بمواعيدها (تعاميم سلطة النقد، 2011).

- وبشكل عام يمكن القول: بأن المتوسط الحسابي يساوي (3.42)، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي (68.48%)، قيمة اختبار الإشارة (9.61)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر محور " مدى المعرفة بالأساليب الكمية " دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المحور يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المحور.

ويعزى ذلك إلى وجود مصادر معرفة لدى العاملين في البنوك في فلسطين إضافة إلى تنوع للمعرفة لدى البعض منهم، كما تدل على إن لديهم دراية بأساسيات الأساليب الكمية المستخدمة في دعم أنظمة اتخاذ القرارات، و اتفقت هذه النتائج مع دراسة ( Lee & others, 2008)، كما اتفقت مع دراسة ( الجديلي، 2004) حيث بلغت نسبة المعرفة في مواقع اتخاذ القرار في القطاع الحكومي في قطاع غزة ما بنسبة (82.8%)، وعلى الرغم أن مدى المعرفة في هذه الدراسة والبالغة (68.48%) غير أنه يوجد تفاوت في مدى المعرفة من أسلوب إلى آخر في الأساليب الكمية، فيمكن القول أن الفقرات المستخدمة في هذا المحور قد تعطي نتائج أكثر دقة من الدراسات السابقة لنسبة مدي المعرفة بالأساليب الكمية، ويعزى ذلك إلى أن بعض الدراسات السابقة استخدمت فقرة واحدة لقياس مدى المعرفة بينما في هذه الدراسة فقد تم استخدام تسعة فقرات، بحيث يتم قياس مدى معرفة كل أسلوب من الأساليب الكمية على حده، وقد استخدم الباحث هنا تسعة أساليب من الأساليب الكمية لأهمية وشمولية تلك الأساليب.

كما اختلفت هذه النتائج مع نتائج بعض الدراسات كدراسة (عاشور، 2003)، (عائش، 2008) التي أشارت إلى المعرفة المتوسطة لدى المبحوثين في المجتمعات التي تم دراستها، ويعزو ذلك إلى الفارق الزمني بين هذه الدراسة والدراسات الأخرى باستثناء دراسة (عائش، 2008) التي كان من نتائجها أن المعرفة دون المتوسط لدى العاملين في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة، ويعزى ذلك إلى الفرق في معايير التوظيف والتأهيل والتدريب للعاملين لدى المصارف عن العاملين لدى المؤسسات الأهلية، إضافة إلى الفرق الجوهري بين أهداف المصارف وأهداف المؤسسات الأهلية والقائمين عليها.

يبين جدول (19) أن معامل الارتباط بين درجة المعرفة بالأساليب الكمية وبين جودة القرارات الإدارية يساوي (1.107)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.032) وهي أقل من مستوى الدلالة

### معوقات استخدام الأساليب الكمية وعلاقتها بجودة القرارات الإدارية

$\alpha = 0.05$  وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين درجة المعرفة بالأساليب الكمية عند متخذي القرار بالبنوك العاملة في فلسطين وبين جودة القرارات الإدارية عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ).

ويعزى ذلك إلى أن زيادة المعرفة بالأساليب الكمية له الأثر المباشر على قدرة تحديد الأسلوب الأمثل للاستخدام، إلى أن الأساليب الكمية يتم الاعتماد عليها مراحل اتخاذ القرار وخاصة مرحلة تحديد البدائل المتاحة، حيث أن جودة القرار تستند على استخدام الخطوات العلمية لاتخاذ القرار.

**جدول (19): يوضح معامل الارتباط بين المعرفة بالأساليب الكمية عند متخذي القرار**

**بالبنوك العاملة في فلسطين وبين جودة القرارات الإدارية**

المحور	معامل سبيرمان للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
درجة المعرفة بالأساليب الكمية	.107	*0.032

\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

**الفرضية الثانية:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الرغبة في التعرف على الأساليب الكمية من قبل متخذ القرار بالبنوك العاملة في فلسطين وبين جودة القرارات الإدارية.

تم استخدام اختبار الإشارة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الموافقة قد وصلت إلى الدرجة المتوسطة (المحايد) وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (20).

**جدول (20): يوضح المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات محور " الرغبة في التعرف على الأساليب الكمية "**

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتبة
1.	رغبتك في التعرف على الأساليب الكمية.	4.17	83.40	15.54	*0.000	1
2.	رغبتك في الاستمرار بالمعرفة على كل ما هو جديد بالأساليب الكمية.	4.16	83.18	15.40	*0.000	2
3.	رغبتك في الحصول على دورات متخصصة في الأساليب الكمية.	4.07	81.36	14.97	*0.000	3
	جميع فقرات المحور معاً	4.13	82.68	15.20	*0.000	

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

من جدول (20) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للمرتبة الأولى وهي الفقرة الأولى " رغبتك في التعرف على الأساليب الكمية " يساوي (4.17) (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (83.40%)، قيمة اختبار

الإشارة (15.54)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للمرتبة الثالثة وهي الفقرة الثالثة " رغبتك في الحصول على دورات متخصصة في الأساليب الكمية " يساوي (4.07) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (81.36%)، قيمة اختبار الإشارة (14.97)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جداً من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور يساوي (4.13)، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي (82.68%)، قيمة اختبار الإشارة (15.20)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) لذلك يعتبر محور "الرغبة في التعرف على الأساليب الكمية " دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المحور يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جداً من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المحور.

ويعزى ذلك إلى اهتمام غالبية العاملين في المصارف العاملة في فلسطين بمختلف درجاتهم الوظيفية إلى رغبتهم في التعرف على الأساليب الكمية، لأن هذه الأساليب تستخدم وبشكل كبير في أعمالهم.

وانتقلت هذه النتائج مع أغلب الدراسات كدراسة (عايش، 2008)، (الجديلي، 2004)، (عاشور، 2003)، ولم تختلف نتائج هذه النتائج مع دراسات أخرى حيث أن الرغبة في المعرفة من طبيعة الإنسان.

يبين جدول (21) أن معامل الارتباط بين الرغبة في التعرف على الأساليب الكمية وبين جودة القرارات الإدارية يساوي (0.162)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.003) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الرغبة في التعرف على الأساليب الكمية من قبل متخذ القرار بالبنوك العاملة في فلسطين وبين جودة القرارات الإدارية عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ).

ويعزى ذلك إلى أن الرغبة في التعرف على الأساليب الكمية تؤدي إلى المعرفة واكتساب المهارات اللازمة لاستخدام الأساليب الكمية مما له أثر مباشر على جودة القرارات الإدارية، فترتفع

### معوقات استخدام الأساليب الكمية وعلاقتها بجودة القرارات الإدارية

الجودة القرارات الإدارية مع زيادة الرغبة في التعرف على الأساليب الكمية.  
جدول (21): معامل الارتباط بين الرغبة في التعرف على الأساليب الكمية من قبل متخذ القرار بالبنوك العاملة في فلسطين وبين جودة القرارات الإدارية

الفرض	معامل سبيرمان للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
الرغبة في التعرف على الأساليب الكمية من قبل متخذ القرار بالبنوك العاملة في فلسطين.	.162	*0.003

\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$

الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الحاجة إلى استخدام الأساليب الكمية من قبل متخذ القرار بالبنوك العاملة في فلسطين وبين جودة القرارات الإدارية.

تم استخدام اختبار الإشارة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الموافقة قد وصلت إلى الدرجة المتوسطة (المحايد) وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (22).  
جدول (22) : يوضح المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات محور " حاجة العمل لاستخدام الأساليب الكمية والاستفادة منها "

م	الفرقة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختيار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتبة
1	مدى حاجة العمل لاستخدام الأساليب الكمية.	4.07	81.34	14.25	*0.000	4
2	زيادة كفاءة تقديم الخدمات.	4.25	84.97	15.27	*0.000	1
3	المساعدة في توضيح الفروقات بين الآراء.	3.91	78.12	13.44	*0.000	8
4	تقليل المخاطر.	4.14	82.84	14.41	*0.000	3
5	تحسين جودة اتخاذ القرار.	4.21	84.23	14.57	*0.000	2
6	السماح لاستقراء المزيد من الخيارات.	3.85	77.03	13.03	*0.000	9
7	تقليل التكلفة بشكل مناسب.	4.06	81.28	13.91	*0.000	5
8	تسريع عملية اتخاذ القرار.	4.06	81.22	14.01	*0.000	6
9	مزيد من المعلومات في الوقت المناسب.	3.98	79.53	13.36	*0.000	7
	جميع فقرات المحور معاً	4.06	81.19	14.99	*0.000	

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

من جدول (22) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للترتبة الأولى وهي الفقرة الثانية " زيادة كفاءة تقديم الخدمات " يساوي (4.25) (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (84.97%)، قيمة اختبار الإشارة 15.27،

وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جداً من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. ويعزى ذلك إلى إدراك مدراء البنوك إلى حاجة استخدام الأساليب الكمية لما تعطي البنوك من مزايا تنافسية من خلال زيادة كفاءة تقديم الخدمات نظراً لتشابه الخدمات لدى المصارف.

- المتوسط الحسابي للمرتبة التاسعة وهي الفقرة السادسة " السماح لاستقراء المزيد من الخيارات " يساوي 3.85 أي أن المتوسط الحسابي النسبي (77.03%)، قيمة اختبار الإشارة (3.03)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

يعتبر السماح لاستقراء المزيد من الخيارات والبدائل لاتخاذ القرار مهماً على الرغم من أن درجة أهميته أقل من المنافع الأخرى لاستخدام الأساليب الكمية وخاصة زيادة كفاءة تقديم الخدمات وتحسين جودة القرار وتقليل المخاطر نظراً لطبيعة العمل المصرفي في ظل ظروف منافسة شديدة ومحاطة بالمخاطر، وحيث أن بيئة العمل المصرفي تتسم بسرعة متغيراتها، لذا أغلب القرارات وخاصة التشغيلية لا تتيح الوقت الكافي لاستقراء المزيد من الخيارات عند اتخاذ القرار.

- وبشكل عام يمكن القول: بأن المتوسط الحسابي يساوي (4.06)، وأن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات المحور يساوي (81.19%)، قيمة اختبار الإشارة (14.99)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) لذلك يعتبر محور " مدى حاجة العمل لاستخدام الأساليب الكمية والاستفادة منها " دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المحور يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جداً من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المحور.

ويعزى ذلك إلى زيادة الوعي لدى العاملين في المصارف العاملة في فلسطين بمختلف مستوياتهم الإدارية، إضافة إلى التطورات المتسارعة في اتساع أساليب وأنماط الخدمات وارتفاع شدة المنافسة، كذلك تعقيدات الأزمات المالية و صعوبة إدارة المخاطر المصرفية، مما لها انعكاس واضح على إدراك أهمية استخدام الأساليب الكمية و الحاجة إلى استخدامها وكذلك حجم المنافع العائدة من استخدامها.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (رحيم وسليم، 2008) التي أشارت إلى إدراك الباحثين أهمية استخدام الأساليب الكمية، واختلفت مع دراسة (عابش، 2008) الذي توصل إلى أن الأساليب الكمية تحسن من اتخاذ القرار في المرتبة الأولى لدى العاملين في المؤسسات الأهلية بقطاع غزة بينما أتت في المرتبة الثانية لدى العاملين في المصارف العاملة في فلسطين ويعزى ذلك



### معوقات استخدام الأساليب الكمية وعلاقتها بجودة القرارات الإدارية

إلى الفرق طبيعة المؤسسات الأهلية غير الهادفة للربح وطبيعة العمل المصرفي الذي يعطي اهتماماً أعلى إلى زيادة كفاءة تقديم الخدمات.

يبين جدول (23) أن معامل الارتباط بين مدى الحاجة إلى استخدام الأساليب الكمية وبين جودة القرارات الإدارية يساوي (0.151)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.005) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الحاجة إلى استخدام الأساليب الكمية من قبل متخذ القرار بالبنوك العاملة في فلسطين وبين جودة القرارات الإدارية عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ).

ويعزى ذلك إلى أن الحاجة لاستخدام الأساليب الكمية له الأثر المباشر على استخدام الأساليب الكمية والدافع الأقوى لاستخدامها، فكلما زادت الحاجة لاستخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية زادت جودة القرارات المتخذة.

جدول (23) : يوضح معامل الارتباط بين الحاجة إلى استخدام الأساليب الكمية من قبل متخذ القرار بالبنوك العاملة في فلسطين وبين جودة القرارات الإدارية

الفرض	معامل سبيرمان للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
الحاجة إلى استخدام الأساليب الكمية من قبل متخذ القرار بالبنوك العاملة في فلسطين.	.151	*0.005

\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

**الفرضية الرابعة:** " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الأساليب المستخدمة في اتخاذ القرارات وبين جودة القرارات الإدارية .

تم استخدام اختبار الإشارة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الموافقة قد وصلت إلى الدرجة المتوسطة (المحايد) الاستخدام وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (24).

جدول (24): يوضح المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لجميع فقرات محور " الأساليب المستخدمة في اتخاذ القرار "

المحور	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)
الأساليب المستخدمة في اتخاذ القرار	3.47	69.36	11.29	*0.000

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

من جدول (24) يمكن استخلاص ما يلي:

المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور يساوي (3.47) (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (69.36%)، قيمة اختبار الإشارة (11.29) وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) لذلك يعتبر محور " الأساليب المستخدمة في اتخاذ القرار " دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المحور قد زاد عن درجة متوسطة

الاستخدام وهي 3 وهذا يعني أن الأساليب المستخدمة في اتخاذ القرار تستخدم كثيراً من قبل أفراد العينة.

ويمكن القول أن هناك أهمية لعملية اتخاذ القرارات بالنسبة لأي منظمة من خلال كونها ترتبط بجوانب العمليات الإدارية المختلفة، إضافة إلى أهمية التكامل بين الأساليب المختلفة، كما أن هناك أكثر من أسلوب للتعامل مع مشكلة واحدة.

وانفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة دراسة (Fethi & Pasiouras, 2009)، (Lee & others, 2008)، (Fuller & Martinec, 2005)، (الصيد، 2009) التي أشارت إلى استخدام مدراء المؤسسات كلا الأسلوبين الكمي والنوعي كما توجد حاجة إلى استخدام الخبرة لاتخاذ القرارات. يبين جدول (25) أن معامل الارتباط بين محاور " الأساليب المستخدمة في اتخاذ القرار " وبين جودة القرارات الإدارية يساوي (0.162)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.002) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الأساليب المستخدمة في اتخاذ القرارات وبين جودة القرارات عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ). ويعزى ذلك إلى أن المشكلات التي تتسم بالتنوع والتعقيد وعدم الاستقرار، ومنه يجب بناء نموذج تكاملي بين المدخل الكمي والمدخل النوعي، كما أن استخدام الأساليب الكمية تتطلب البراعة والكفاءة في اختيار الأسلوب الملائم إضافة إلى استخدام صانع القرار إلى خبرته وبراعته لحل تلك المشكلات.

جدول (25): يوضح معامل الارتباط بين الأساليب المستخدمة في اتخاذ القرارات وبين جودة القرارات الإدارية

المحور	معامل سبيرمان للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
الأساليب المستخدمة في اتخاذ القرارات.	.162	*0.002

\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

**الفرضية الخامسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين دعم الإدارة العليا لاستخدام الأساليب الكمية وبين جودة القرارات الإدارية .**

تم استخدام اختبار الإشارة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى الدرجة المتوسطة (المحايد) وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (26).

جدول (26) : يوضح المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات محور " دعم الإدارة العليا لاستخدام الأساليب الكمية "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الرتبة
1.	توجهات الإدارة العليا لاستخدام الأساليب الكمية	3.83	76.55	12.13	*0.000	1
2.	توفير الاعتمادات المالية لاستخدام الأساليب	3.66	73.22	11.02	*0.000	3

### معوقات استخدام الأساليب الكمية وعلاقتها بجودة القرارات الإدارية

3.	ترشيح العاملين لحضور دورات تدريبية متخصصة.	3.79	75.84	11.32	*0.000	2
	جميع فقرات المحور معاً	3.76	75.26	11.98	*0.000	

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

من جدول (26) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي المرتبة الأولى هي للفقرة الأولى " توجهات الإدارة العليا لاستخدام الأساليب الكمية " يساوي (3.83) (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (76.55%)، قيمة اختبار الإشارة (12.13) وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للمرتبة الثالثة وهي الفقرة الثانية " توفير الاعتمادات المالية لاستخدام الأساليب الكمية " يساوي (3.66) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (73.22%)، قيمة اختبار الإشارة (11.02) وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

ويعزى ذلك إلى دعم الإدارات العليا البنوك العاملة في فلسطين لتوفير أنظمة برامج محوسبة عالية المستوى وكذلك العمل على تطويرها بشكل مستمر.

- وبشكل عام يمكن القول: بأن المتوسط الحسابي يساوي (3.76)، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي (75.26%)، قيمة اختبار الإشارة (11.98) وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) لذلك يعتبر محور " مدى دعم الإدارة العليا لاستخدام الأساليب الكمية " دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المحور يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المحور.

ويعزى ذلك إلى وجود توجه كبير لدى الإدارات العليا في المصارف العاملة في فلسطين وينعكس ذلك على توفير الاعتمادات المالية اللازمة وترشيح العاملين لدورات تدريبية مختصة في الأساليب الكمية وذلك لمواجهة التحديات التي تواجه متخذي القرار وخاصة في مجال إدارة المخاطر و تطبيق متطلبات بازل II.

واختلفت هذه النتائج مع الدراسات السابقة كدراسة (الجديلي، 2004)، (عاشور، 2003) والتي تم تطبيقها على المؤسسات الحكومية في فلسطين مما يدل على الفرق الواضح بمستوى دعم الإدارات

العليا للمصارف العاملة في فلسطين والتي تعتبر في غالبيتها قطاع خاص عن توجهات الإدارات العليا في المؤسسات الحكومية الفلسطينية.

يبين جدول (27) أن معامل الارتباط بين دعم الإدارة العليا لاستخدام الأساليب الكمية وبين جودة القرارات الإدارية يساوي (0.349)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين دعم الإدارة العليا لاستخدام الأساليب الكمية وبين جودة القرارات الإدارية عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ).

ويعزو الباحثون ذلك إلى أن دعم الإدارة العليا يؤدي إلى استخدام الأساليب الكمية بأكثر فعالية وإلى زيادة المعرفة بتلك الأساليب وكيفية استخدامها من خلال الدورات التدريبية التي تعقدتها البنوك للعاملين مما له الأثر المباشر على جودة القرارات الإدارية.

جدول (27): يوضح معامل الارتباط بين دعم الإدارة العليا لاستخدام الأساليب الكمية وبين جودة القرارات الإدارية

الفرض	معامل سبيرمان للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
دعم الإدارة العليا لاستخدام الأساليب الكمية.	.349	*0.000

\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$

## النتائج

توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1. تبين من النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين درجة المعرفة بالأساليب الكمية عند متخذي القرارات بالبنوك العاملة في فلسطين وبين جودة القرارات الإدارية وأن هذه العلاقة طردية، كذلك يمكن القول: إنه توجد معرفة جيدة بالأساليب الكمية لدى المسؤولين العاملين في المصارف العاملة في فلسطين، ولكن تتفاوت درجة المعرفة من أسلوب إلى آخر من بين الأساليب الكمية، وتعتبر الدراسات الجامعية المرتبة الأولى من مصادر المعرفة بالأساليب الكمية للأشخاص مستخدمي هذه الأساليب في البنوك العاملة في فلسطين.
2. تبين من النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين درجة الرغبة في التعرف على الأساليب الكمية عند متخذي القرارات بالبنوك العاملة في فلسطين وبين جودة القرارات الإدارية وأن هذه العلاقة طردية، كذلك توجد رغبة كبيرة لدى العاملين في المصارف العاملة في فلسطين للتعرف ولزيادة المعرفة بالأساليب الكمية من خلال الجهود الذاتية والدورات التدريبية.
3. تبين النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين درجة حاجة العمل لاستخدام الأساليب الكمية لدى البنوك العاملة في فلسطين وبين جودة القرارات

الإدارية وأن هذه العلاقة طردية، كما تبين وجود حاجة كبيرة لاستخدام الأساليب الكمية في المصارف العاملة في فلسطين، والاستفادة من استخدامها في مجالات عديدة والفائدة الرئيسية لاستخدام الأساليب الكمية في زيادة كفاءة تقديم الخدمات المصرفية.

4. تبين من النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استخدام كل من أسلوب اللجان وأسلوب النظم والقوانين من بين الأساليب التقليدية في اتخاذ القرارات الإدارية وبين جودة القرارات الإدارية وأن هذه العلاقة طردية، كما توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استخدام أسلوب التجربة والخطأ في اتخاذ القرارات الإدارية وبين جودة القرارات الإدارية وأن هذه العلاقة عكسية، كما لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استخدام كل من أسلوب الخبرة، التقييم الشخصي، الحدس والتخمين من بين الأساليب التقليدية في اتخاذ القرارات الإدارية وبين جودة القرارات الإدارية، كذلك لا زال الاعتماد على الأساليب التقليدية في اتخاذ القرار لدى المسؤولين العاملين في البنوك العاملة في فلسطين بنسبة كبيرة جداً وأن الخبرة تستخدم دائماً لديهم.

5. تبين من النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استخدام الأساليب النوعية في اتخاذ القرارات الإدارية وبين جودة القرارات الإدارية وأن هذه العلاقة طردية، كذلك يمكن القول: إن الأساليب النوعية تستخدم كثيراً من قبل المسؤولين العاملين في البنوك العاملة في فلسطين و يعتبر أسلوب قائمة الاختيار الأكثر استخداماً من بين الأساليب النوعية لدى الأشخاص مستخدمي هذه الأساليب في البنوك العاملة في فلسطين.

6. تبين من النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية وبين جودة القرارات الإدارية وأن هذه العلاقة طردية، كذلك يمكن القول: إن الأساليب الكمية تستخدم كثيراً من قبل المسؤولين العاملين في البنوك العاملة في فلسطين و كذلك يعتبر أسلوب تحليل التكاليف والمنافع الأكثر استخداماً من بين الأساليب الكمية لدى الأشخاص مستخدمي هذه الأساليب في البنوك العاملة في فلسطين.

7. تبين من النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين درجة دعم الإدارة العليا لاستخدام الأساليب الكمية بالبنوك العاملة في فلسطين وبين جودة القرارات الإدارية وأن هذه العلاقة طردية، لذلك يمكن القول: توجد توجهات بدرجة كبيرة لدى الإدارات العليا للبنوك العاملة في فلسطين لاستخدام الأساليب الكمية.

#### التوصيات

يقترح مجموعة من التوصيات وهي ما يلي:

1. زيادة المعرفة بكافة الأساليب الكمية لدى العاملين في البنوك العاملة في فلسطين من خلال

- الدورات التدريبية وورش العمل بطرق حديثة تحاكي النمط الواقعي للمساهمة في بناء نماذج كمية فعالة توافق بيئة العمل.
2. يجب علي الجامعات الفلسطينية إعادة النظر في المناهج التعليمية التي تتعلق بالأساليب الكمية مع عدم إهمال الأساليب الأخرى بحيث يتم محاكاتها للواقع العملي بشكل يسمو عن الأسلوب التقليدي المتبع حالياً في تدريس تلك المساقات مما له أثار سلبية على مدى فهم تلك الأساليب، مما ينعكس على استخداماتها في الحياة العملية وفعاليتها في اتخاذ القرارات.
3. إنشاء مركز أبحاث مختص بالأساليب الكمية بالتعاون بين سلطة النقد الفلسطينية و جمعية البنوك الفلسطينية، للعمل على تطوير الأساليب الكمية والنماذج الخاصة بها، كذلك تطوير القيود الخاصة ببناء النماذج بما يتوافق مع البيئة الخاصة بالمصارف العاملة في فلسطين، إضافة إلى تطوير مختلف الأساليب الكمية بما يتفق مع احتياجات العمل المصرفي.
4. مطلوب من المدراء والمسؤولين بالبنوك العاملة في فلسطين الحد من استخدام الأساليب التقليدية وخاصة أسلوب التجربة والخطأ لما له من اثر سلبي على جودة القرارات الإدارية.
5. العمل على التكامل الإيجابي بين أساليب اتخاذ القرار المختلفة وعليه يجب بناء نموذج تكاملي بين المدخل الكمي والمدخل النوعي، كما أن استخدام الأساليب الكمية تتطلب البراعة والكفاءة في اختيار الأسلوب الملائم إضافة إلى استخدام صانع القرار إلى خبرته وبراعته لحل تلك المشكلات.
6. يجب علي مدراء ومسؤولين البنوك العاملة في فلسطين التوسع في استخدام الأساليب الكمية والعمل على وضع أسس عامة لتطبيق الأساليب الكمية وتضمينها كجزء مهم لتخطيط وتنفيذ ومتابعة الأنشطة الرئيسة في البنوك.
7. إعداد دراسات متخصصة بتطبيقات الأساليب الكمية علي أنشطة المصارف مثل الأنشطة الاستثمارية.
8. يقترح إجراء دراسات لإعداد مخطط لتدفق عملية تطبيق الأساليب الكمية لأنشطة التخطيط والتنفيذ والرقابة لدي المؤسسات.

### قائمة المراجع

#### أولاً: المراجع العربية:

- الجديلي، ربحي(2004): واقع استخدام الأساليب الكمية في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات، دراسة ميدانية للقطاع الحكومي في قطاع غزة.
- حجازي، محمد حافظ (2006): دعم القرارات في المنظمات، الناشر دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، الإسكندرية، الطبعة الأولى.
- الخرجي، منير حسين (2009): استراتيجية اتخاذ القرارات في المصارف العراقية

- خنشول (2009) : النماذج والطرق الكمية في صنع واتخاذ القرار تطبيق شجرة القرار كنموذج. الدوري، زكريا (2005): الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- رحيم، سيلم (2008): استخدام الأساليب الكمية في ترشيد واتخاذ قرارات منح الانتماء بالبنوك التجارية، الجزائر.
- رزق، جورج فهمي (1999): الاقتصاد التطبيقي في إدارة الأعمال، المكتبة الأكاديمية، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا.
- سعيد، سهيلة عبد الله (2007): الجديد في الأساليب الكمية وبحوث العمليات، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى.
- السكرانة، بلال خلف (2009): المهارات الإدارية في تطوير الذات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن.
- الصفار والتيمي، ماجدة، أحمد (2007): بحوث العمليات تطبيقات على الحاسوب، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الصيد، نسيم أحمد (2009): أساليب المدخل الكمي وأهميتها في ترشيد القرارات الإدارية، الجزائر.
- الطراونة وعبيدات، محمد، سليمان (2009): مقدمة في بحوث العمليات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- عاشور، يوسف و رستم، رفعت والبحيصي، منال (2012): استخدام نموذج محاكاة بالحاسوب لحل مشكلة خطوط الانتظار في عيادة صحية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد العشرون، العدد الثاني.
- عاشور، يوسف حسين (1995): أفاق الجهاز المصرفي الفلسطيني، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- عاشور، يوسف حسين (2002) : مقدمة في بحوث العمليات، الطبعة الثالثة، غزة.
- عاشور، يوسف حسين (2003): واقع استخدام الأساليب الكمية في تحليل المشكلات بالقطاع الحكومي بدولة فلسطين، الإداري العدد 95.
- عامر وقنديل، سامح، علاء (2010): التطوير التنظيمي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- عامر، سامح، علاء، محمد (2011): إدارة التفاوض، دار الفكر، عمان، الأردن.
- عائش، جابر محمد (2008): واقع استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرار وحل المشكلات لدى المؤسسات الأهلية بقطاع غزة، الجامعة الإسلامية.
- عبودي، زيد (2010): دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان-الأردن.
- العلي، عبد الستار محمد (2009): إدارة المشروعات العامة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة،

- عمان، الأردن.  
عوض، مردا كمال (2010): الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية بحوث العمليات، دار البداية عمان - الأردن.  
الفضل، مؤيد (2008): مدخل الأساليب الكمية في التسويق، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن.  
الفياض وقداد، محمود أحمد ، عيسى يوسف (2010): إدارة الإنتاج والعمليات مدخل نظمي ، دار صفاء للنشر والتوزيع - عمان.  
كنعان، نواف (2003): اتخاذ القرارات بين النظرية والتطبيق، عمان - الأردن.  
المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح (2006): الأصول العلمية والتوجيهات المستقبلية لمدير القرن الحادي والعشرون، المكتبة العصرية، المنصورة.  
نجم، نجم عبود (2001): إدارة العمليات النظم والأساليب والاتجاهات الحديثة، معهد الإدارة العامة - المملكة العربية السعودية.  
النيداني، محمد أسعد (2002): مقدمة في بحوث العمليات، الجامعة المفتوحة طرابلس، مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية، الطبعة الأولى.  
الهوري، سيد (2002): الإدارة الأصول والأسس العلمية للقرن ال 21، مكتبة الجامعة الإسلامية.

#### ثانياً: المراجع الانجليزية:

- Adair, J (2007) Decision Making & Problem Solving Strategies, MPG Books Ltd, Bodmin, Cornwall.  
Anderson, B F (2002) Three secrets of wise decision Making, Single Reef Press, Portland.  
Fethi, M. D. and Pasiouras, F. (2009) Assessing Bank Performance with Operational Research and Artificial Intelligence Techniques: A Survey, University of Bath, School of Management, Working Paper Series.  
Fuller, J. A. and Martinec, C. L. (2005) Operations Research And Operations Management: From Selective Optimization To System Optimization West Virginia University, West Virginia University.  
Jane and others, (2008) Framework for Operations and Implementation Research in Health and Disease Control Programs, Special Program for Research and Training in Tropical Diseases, Switzerland.  
Johnson, R. S. and Kazense, L E (1993) The Mechanics of Quality Processes, ASQC Quality Press, Milwaukee, Wisconsin.  
Lee, E. and Oh, J. Y., and Pines, E. (2008) Practical Managerial Decision Making Tools: Operations Research, Journal of Applied Business and Economics, N.41.