

تحليل العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار دراسة تطبيقية على الموظفين بشركة ليبيا للإتصالات فرع غريان

د. نوري خليفة عثمان خليفة

قسم الإدارة / كلية المحاسبة / جامعة غريان

nuri19762016@gmail.com

أ. عماد رمضان عمر عمار

قسم الإدارة / كلية المحاسبة / جامعة غريان

emadbatech@gmail.com

المستخلص:

تناولت الدراسة تحليل العناصر الرئيسية لاتخاذ القرار لدى المديرين، المتمثلة في (العوامل الشخصية، العوامل الإنسانية، العوامل التنظيمية والإدارية والعوامل البيئية والاجتماعية) حيث تمحورت مشكلة الدراسة في التساؤل التالي: ما هي العوامل التي تؤثر في اتخاذ القرار لدى المديرين لإنجاز مهامهم بالمستوى المطلوب في شركة ليبيا بفرع غريان؟

إذ تسلط الدراسة الضوء على مفهوم اتخاذ القرار، وأهمية اتخاذ القرارات الإدارية، والعوامل المؤثرة فيه بصفة عامة، والصعوبات التي تعترض عملية اتخاذ القرارات الإدارية، حيث بينت نتائج التحليل الإحصائي المتضمنة استمارة الاستبيان قبول الفرضية الأولى والتي تنص على إنه يوجد أثر ذات دلالة إحصائية لمستوى اتخاذ القرار يُعزى للأبعاد التالية (العوامل الشخصية والعوامل الإنسانية، العوامل التنظيمية والإدارية والعوامل البيئية والاجتماعية) كذلك قبول الفرضية الثانية والتي تبين بوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابة عينة الدراسة والمتوسط الافتراضي بالجهة محل الدراسة، تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (نوع الجنس، العمر، المستوى التعليمي والراتب الشهري، الوظيفة، سنوات الخبرة العملية) إضافة إلى مجموعة من التوصيات التي نأمل الأخذ بها بعين الاعتبار من قبل الجهة محل الدراسة.

الجزء الأول: الإطار التمهيدي للدراسة

المقدمة:

ترتبط القرارات ارتباطاً مباشراً بحياتنا اليومية كأفراد وجماعات ومنظمات حتى إن عملية اتخاذ القرارات باتت تسيطر على أغلب الأنشطة اليومية التي يمارسها الفرد في سبيل مجارة متطلبات الحياة وعلى كفاءة المستويات ، وعلى مستوى الجماعات وتنظيماً للعلاقات فيما بينهم وانتهاءً بالمنظمات الإدارية كونها تُشكل أهم المقومات الرئيسية في إنجاح هذه المنظمات وتسيير دقة العمل فيها حيث تزداد أهمية القرارات باعتبارها إحدى الوظائف المستمرة في العمل الإداري والمحور الرئيسي الفعال في دراسة الإدارة ووظائفها من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة إذ تشمل مجموعة عوامل تؤثر في اتخاذ القرار بالمنظمة منها (العوامل الشخصية، العوامل الإنسانية، العوامل التنظيمية والإدارية والعوامل البيئية والاجتماعية) بالإضافة إلى دورها في تحليل السلوك الوظيفي في المنظمات الإدارية فهي صلب الإدارة (سيد جاد العرب، 2005، ص 305) وعليه فإن عملية اتخاذ القرارات تمارس في جميع المستويات الإدارية ويقوم بها كل مدير ، وتوجد في كل جزء من أجزاء المنظمة وتتعامل مع كل موضوع محتمل ، فمثلاً في التخطيط تحدد قرارات العمل الذي يجب تأديته والسبل التي يتعين إتباعها لإنجاز هذا العمل ، وفي التنظيم تحدد القرارات نوع العمل الذي يوزع على أعضاء معينين من الأفراد ، وتفويض القدر المعين من السلطة الذي يمكنهم من القيام بالعمل ، وفي التوجيه تقوم القرارات بإقناع أعضاء الجماعة بالعمل المحدد الذي يجب القيام به وهو العمل المناسب لتحقيق الأهداف وفي الرقابة فإن مقارنة الأداء الفعلي بما هو مخطط تتم بواسطة قرارات تعتمد على النتائج أو لا تعتمد عليها (جميل توفيق، 1997، ص 103) .

1 - مشكلة الدراسة:

تعد عملية إتخاذ القرارات من العمليات المعقدة فليست كل القرارات سهلة وواضحة ، فهي جوهر العملية الإدارية بأكملها، وتعد علم خاص له أصوله وقواعده المنهجية ومهارات خاصة تساعد في اختيار القرار الأنسب ، إذ أستاذ الباحثان وجود تباين لدى المديرين عند اتخاذ القرار بالجهة محل الدراسة ، الأمر الذي يتطلب منا دراسة تحليل العناصر الرئيسية لإتخاذ القرار لدى المديرين، وبالتالي تمثلت مشكلة الدراسة في

التساؤل التالي : ما هي العوامل التي تؤثر في إتخاذ القرار لدى الموظفين لإنجاز مهامهم بالمستوى المطلوب بالجهة محل الدراسة ؟

2 - فرضيات الدراسة:

تسعى الدراسة إلى اختبار الفرضيات التالية:

1. يوجد أثر ذات دلالة إحصائية لمستوى اتخاذ القرار يُعزى للأبعاد التالية (العوامل الشخصية، العوامل الإنسانية، العوامل التنظيمية والإدارية، العوامل البيئية والاجتماعية).
2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المديرين حول العناصر الرئيسة لاتخاذ القرار وفقاً للمتغيرات (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الراتب الشهري، الوظيفة، سنوات الخبرة العملية).

3 - أهداف الدراسة:

يسعى البحث لتحقيق الأهداف التالية:

- 1- التعرف على العناصر الرئيسية المؤثرة في اتخاذ القرار لدى المديرين بالجهة محل الدراسة.
- 2- تحديد دور متغيري المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في التأثير على درجة إتخاذ القرار لدى المديرين بالجهة محل الدراسة.
- 2- المساعدة في التعرف على بعض الجوانب الأساسية في عدم اتخاذ القرار المناسب، ومحاولة معالجتها.

4 - أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في إلقاء الضوء على تحليل العناصر الرئيسية لإتخاذ القرار لدى المديرين بشركة لبيانا مكتب غريان، باعتباره من المواضيع التي يجب أن توجه إليها الدراسات والبحوث، وبما يؤدي إلى تلبية المتطلبات ومساعدة إدارة الشركة من خلال نتائج البحث التعرف على واقع اتخاذ القرار لدى المديرين ومن ثم التخطيط في ضوء هذه النتائج، وتقديم رؤى تساهم في الرفع من مستوى اتخاذ القرار.

5 - منهجية الدراسة :

إنطلاقاً من مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المنهج المتبع في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي والذي يهدف إلى وصف الظاهرة وتشخيصها وإلقاء الضوء على جوانبها المختلفة بغرض فهمها وتحديد أسبابها حيث تم استخدام مصدرين أساسيين للبيانات :

1- المصادر الثانوية: تتمثل في الكتب والمراجع ذات العلاقة والدوريات، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع البحث.

2 - المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث لجاء الباحثان لجمع البيانات الأولية من خلال الاستبيان كأداة رئيسة للبحث.

6 - حدود الدراسة :

1.. الحدود الموضوعية: أقتصرت الدراسة على تحليل العناصر الرئيسية لإتخاذ القرار لدى المديرين .

2- الحدود المكانية: يقتصر تطبيق هذه الدراسة على شركة ليببانا للإتصالات مكتب غريان

3 - الحدود الزمنية: وتمثلت في الفترة الزمنية التي استغرقت لجمع بيانات البحث، والتي أمتدت الفترة ما بين يناير 2024م إلى ديسمبر 2024م.

7 - مصطلحات الدراسة:

القرار: هو " وسيلة اختيار مدرك وواع لأحسن البدائل المتاحة محققاً أكبر عائد وأقل كلفة أو محققاً الأهداف المطلوبة ".

إتخاذ القرار: هو عمل فكري وموضوعي يسعى إلى اختيار البديل " الحل " الأنسب من بدائل متعددة ومتاحة أمام متخذ القرار، وذلك عن طريق المفاضلة بينها، باستخدام معايير تخدم ذلك، وبما يتماشى مع الظروف الداخلية والخارجية التي تواجه متخذ القرار .

8 - الدراسات السابقة:

لقد أجريت العديد من البحوث والدراسات التي تناولت موضوع إتخاذ القرار، إذ تباينت هذه الدراسات من حيث أهدافها ومتغيراتها وبيئاتها، والبيانات التي استخدمتها، وإن أوجه الاختلاف من حيث دراستنا كانت دراستنا تختص بتحليل أكثر تفصيلاً للعوامل المؤثرة في إتخاذ القرار، ومن هذه الدراسات ما يلي:

- دراسة نجيب إبراهيم البوعيشي 2003 ف بعنوان " صناعة وإتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات العامة " دراسة تطبيقية على الشركة العامة للكهرباء بليبيا ، هدفت الدراسة للتعرف على العوامل المؤثرة في صنع القرارات الإدارية وإتخاذها بالجهة محل الدراسة والتعرف على أسلوب إتخاذ القرارات بالشركة ومدى استخدام

المديرين للأساليب الحديثة مثل الطرق الكمية والإحصائية في صنع واتخاذ القرارات ، ومعرفة مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية حيث توصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها ، وجود تأثير للعوامل الشخصية والتنظيمية والفنية على عملية صنع واتخاذ القرارات الإدارية بالجهة محل الدراسة ، قلة استخدام المديرين للأساليب الحديثة في صناعة واتخاذ القرارات الإدارية بالشركة .

— دراسة أحمد توفيق العيسى 1993 ف بعنوان " عملية اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات العامة في دولة الإمارات العربية (دراسة ميدانية) " هدفت هذه الدراسة للتعرف على طبيعة ونوع القرارات الإدارية التي تتخذ على مختلف المستويات الإدارية في المؤسسات العامة في دولة الإمارات ، ومدى التفويض الممنوح للعاملين ، وطرق الحصول على المعلومات ، حيث توصلت إلى مجموعة من النتائج من بينها ضعف مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات العامة ، وقلة تفويض المديرين صلاحياتهم إلى المرؤوسين بالجهة محل الدراسة .

— دراسة ندى دروزة 2003 ف ، فلسطين بعنوان " مدى قدرة مدير المدرسة على إتخاذ القرارات التطويرية وإحداث التغيير بمنطقة نابلس " هدفت الدراسة للتحقق من مدى إتخاذ مدير المدرسة في وكالة الغوث الدولية للقرارات التطويرية في أربعة مجالات تتعلق بعناصر العملية التعليمية (البيئة المدرسية - التلميذ - المعلم - المناهج) حيث توصلت إلى مجموعة من النتائج من بينها أن أعلى القرارات التطويرية كانت متعلقة بمجال التلميذ ، يليها المتعلقة بمجال المعلم ثم مجال البيئة المدرسية ، في حين كانت أدنى القرارات التطويرية هي التي تتعلق بمجال المناهج المدرسية .

الجزء الثاني: الإطار النظري للدراسة

- مفهوم إتخاذ القرار :

تعددت تعريفات ومفاهيم إتخاذ القرارات، إلا أن أغلبها يدور في محور اختيار بديل من عدة بدائل لحل مشكلة قائمة أو متوقعة بعد جمع المعلومات وتحليلها.

فقبل التطرق لمفهوم إتخاذ القرار يمكن تعريف القرار بأنه " عمل فكري وموضوعي يسعى إلى اختيار البديل " الحل " الأنسب من بدائل متعددة ومتاحة أمام متخذ القرار، وذلك عن طريق المفاضلة بينها، باستخدام معايير تخدم ذلك، وبما يتماشى مع الظروف الداخلية والخارجية التي تواجه متخذ القرار " (عمر عقيلي، 1997م، ص 210).

وعُرف أيضاً بأنه الاختيار القائم على أساس بعض المعايير لبديل واحد من بين بديلين محتملين أو أكثر وتتطوي عملية اتخاذ القرارات على بديلين أو أكثر، ذلك لأنه إذا لم يوجد إلا بديل واحد فليس هناك من قرار ليتخذ، وعلى هذا فإن أساس عملية اتخاذ القرارات هو وجود بدائل، حتى يمكن القيام بعملية الاختيار، وإذا لم يكن هناك بدائل لما كانت هناك مشكلة وذلك لعدم وجود مجال للاختيار، وبالتالي لا توجد حاجة لاتخاذ قرار "(جميل توفيق، 2000م، ص 104) .

كما عُرف اتخاذ القرار بأنه مهما كان العمل الذي يقوم به المدير فإنه يتم من خلال عملية اتخاذ القرارات وهي قد تتم كممارسة يومية روتينية، لدرجة أن المدير قد لا يعني أنه يتخذ هذه القرارات، أو أنها قد تؤثر على وجود ومستقبل المشروع، وتحتاج إلى سنوات من التحليل المنظم. (سيد محمد جاد الرب، 2005م، ص 360) .

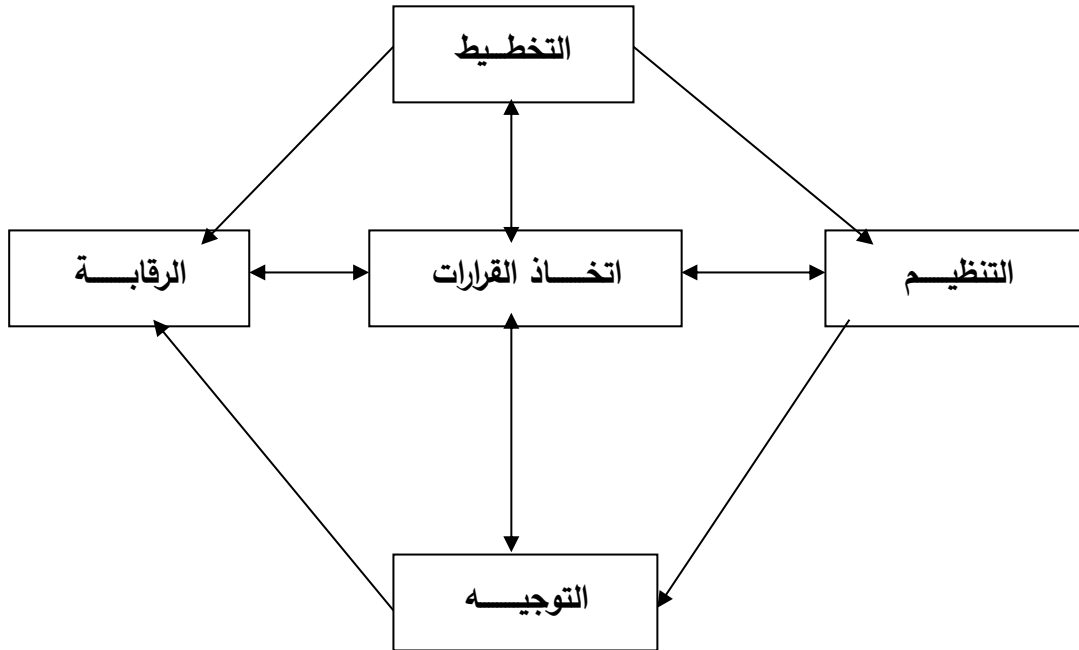
- أهمية اتخاذ القرارات الإدارية.

لإتخاذ القرارات أهمية بالغة في منظمات الأعمال ، فقد تناولها العديد من علماء الإدارة بالدراسة والتحليل والخبراء والمدراء الذين ارتقوا بشركاتهم إلى أعلى المستويات من حيث الحجم ورأس المال ، واستخدام التكنولوجيا في العمليات المختلفة ، ومن بين علماء الإدارة الذين ركزوا اهتمامهم في هذا المجال هيربرت سايمون واضع نظرية " اتخاذ القرارات " حيث ذكر أن عملية اتخاذ القرارات هي قلب الإدارة النابض لأنه لا يمكن للمنظمة أن تتحرك وتنمو ، ولا تدوم بدون سلسلة من القرارات الرئيسية والفرعية المتكاملة في اتجاه تحقيق الأهداف بكفاءة عالية (علي صالح ، 2001 ، ص 106) .

كما أن عملية اتخاذ القرارات تشمل من الناحية العملية كافة جوانب التنظيم الإداري، ولا تقل أهمية عن عملية التنفيذ، وترتبط بها ارتباطاً وثيقاً، وأن أي تفكير في العملية الإدارية ينبغي أن يُركز على أسس وأساليب اتخاذ القرارات وإجراءات تنفيذها.

وتجدر الإشارة إلي أن أهمية القرار في المنظمة تزداد، ونطاق شموله يتسع كلما ارتفع مستوى السلطة الإدارية التي تتخذ القرار داخل الهيكل التنظيمي للمنظمة، فمتخذ القرار يجب أن يملك السلطة الإدارية التي تعطيه الحق في اتخاذ قرارات في حدود معينة (عبد الرحمن توفيق، 2003، ص 12).

والشكل (1) يوضح أهمية اتخاذ القرارات في العملية الإدارية.



المصدر - لبنان الشامي، الإدارة، المبادئ الأساسية (بيروت، المركز القومي للنشر) ب ط، 2001م ف ، ص 88 .

- العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات الإدارية.

هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر في عملية اتخاذ القرارات الإدارية والمتمثلة في الآتي: .

أولاً . العوامل الشخصية والإنسانية:

وتتبع هذه العوامل من كون عملية الاختيار بين البدائل المتاحة أمام المدير متخذ القرار نتاج تفاعل إنساني تتفاعل فيه عدة عوامل ، فمن هذه العوامل ما يخص المدير نفسه متخذ القرار ، حيث يؤثر في عملية ورشد القرار الإداري ، ومن العوامل النابعة من شخصية المدير متخذ القرار متمثلة في فهم المدير الشامل والعميق للأمور ، وهذه الصفة تعني إلمام المدير متخذ القرار بالمعرفة ، لأن دوره يتطلب أن تكون لديه معرفة شاملة بما حوله وان يكون غنياً ثقافياً وله القدرة على التوقع ، ذلك أن أفضل القرارات هي التي لا تضع في اعتبارها الموقف الذي يتصل بها مباشرة ، بل تتجاوز ذلك إلى ظروف المستقبل ، وتزداد قدرة متخذ القرار على التوقع كلما اتسعت معرفته بماضي وحاضر المنظمة التي يديرها ، ومؤهل المدير وتخصصه في مجال الإدارة ، فالعملية الإدارية عملية متشعبة الجوانب ، وتضم جوانب إدارية وإنسانية واجتماعية وسياسية ، وهذا يتطلب

أن يكون لدى المدير المؤهل العالي والتخصص في مجال الإدارة ، وأن يكون أكثر ألاماً بالأساليب العلمية للإدارة وقدرة المدير على المبادأة والابتكار ، وترتبط بهذه القدرة قدرات أخرى هي الشجاعة والأقدام ، والقدرة على ابتكار الوسائل الكفيلة بمواجهة المشكلة محل القرار وحلها ، وسرعة التصرف ، والقدرة على تحمل المسؤولية (كاسر منصور ، 2006 ، ص 33) .

ثانياً . العوامل التنظيمية والإدارية:

وتتمثل في نمط التنظيم وفلسفته ، وتعدد المستويات الإدارية ، وفي قيم المدير والعاملين ومصالحهم ، ومدى توافقها أو تعارضها ، وكذلك تؤثر في حجم وحدات العمل وتوزيعها الجغرافي ، والضغط الخارجية والداخلية التي يتعرض لها المدير والعاملون ، وطبيعة الاتصالات الإدارية التي يحصل المدير من خلالها على المعلومات والبيانات المطلوبة لاتخاذ القرار ، وبالتالي فإن سلامة ورشد القرارات الإدارية تعتمد على حسن هذه الاتصالات وسرعتها وفعاليتها في أداء مهمتها ، وكذلك تؤثر درجة المركزية أو اللامركزية (التفويض) في عملية اتخاذ القرارات ففي حالة المركزية الشديدة تنحصر جميع القرارات في يد المدير ، مما يزيد من أعبائه ، ويحرمه من التفرغ في التفكير في المسائل الإستراتيجية والمهمة في التنظيم مما قد تؤثر على رشد القرارات وعقلانياتها (أحمد العيسي ، 1993 ، ص 55) .

ثالثاً . العوامل البيئية:

هناك مجموعة من العوامل أو القيود التي تؤثر في فاعلية القرارات، تنبع من الظروف البيئية المحيطة بالقرار، وأهم هذه العوامل: . (نعيم الطاهر، 2010، ص 170).

1 . طبيعة النظام السياسي والاقتصادي في الدولة.

تتأثر هذه العملية بمدى القيود التي يفرضها النظام السياسي على حرية صانعي القرار، أو توجيه قراراتها لتأتي منسجمة مع فلسفة النظام، كما تؤثر أيضاً المتغيرات والقوى الاقتصادية على فاعلية القرارات الإدارية.

2 . مدى انسجام القرار مع الصالح العام.

على متخذ القرار أن يراعى مدى تحقيق القرار لأهداف مجموع المواطنين، وليس أهداف فئة محددة منهم قد تكون صاحبة مصلحة خاصة في اتخاذ القرار .

3 . التقاليد والقيم الاجتماعية.

تتأثر قرارات الإدارة بالتقاليد الاجتماعية والقيم الدينية ، حيث يبدو تأثير التقاليد الاجتماعية على القرارات التي يتخذها المديرون واضحاً وملومساً من خلال سلوكهم واتجاهاتهم عند اتخاذ القرارات ولقد ثبت من خلال الممارسة العملية أن الكثير من العادات والتقاليد الاجتماعية التي تمارس في مجتمع القرية ، ولاسيما في الدول النامية تمتد إلى الأجهزة الحكومية ، وتتأثر بها قياداتها ، فالتزام كبار الموظفين في هذه الأجهزة في مساعدة أهل قريتهم وتفضيلهم على غيرهم وقضاء حاجاتهم وإنجاز مصالحهم ، هو امتداد لتقاليد القرية التي تفرض عليهم هذه الالتزامات ، وكذلك القيم الدينية عاملاً مؤثراً في الإدارة بشكل عام والقرارات الإدارية بشكل خاص .

4 . النصوص التشريعية.

تتأثر عملية اتخاذ القرارات بالتغيرات السريعة والمفاجئة في النظم والقوانين واللوائح التي تعمل المنظمة في إطارها.

- الصعوبات التي تعترض عملية اتخاذ القرارات الإدارية.

هناك العديد من الصعوبات أو المشاكل التي تعترض أي قرار والمتمثلة في الآتي: (طارق البديري 2002، ص 108).

أولاً . عدم إدراك المشكلة وتحديد بدقتها.

يلقى المدير صعوبة في تحديد المشكلة وقد تنصب قراراته على حل المشاكل الفرعية من هذه المشكلة وعدم التعرض إلى المشكلة الحقيقية.

ثانياً: عدم القدرة على تحديد الأهداف التي يمكن أن تتحقق بإتخاذ القرار.

قد تتعلق الأهداف بتحديد رقم مبيعات في منظمة إنتاجية ما، وبالتالي يجب إدراك هذه الأهداف الرئيسية حتى لا تتعارض مع الأهداف الفرعية ضمن المنظمة، ومن ثم العمل على تحقيق الأهداف الأكثر أهمية، ثم الانتقال إلى الأهداف الأخرى.

ثالثاً: البيئة التي تعمل فيها المنظمة.

يقصد بالبيئة التقاليد والعادات والقوانين والتغييرات والعلاقات الإنسانية والظروف الاقتصادية والمالية والسياسية والتطورات التكنولوجية ، وتتجلى الصعوبة في تحديد المعايير سواء كانت مادية أو معنوية أو

منفعة حيث يتم من خلال هذه المعايير تحويل النتائج غير المادية أو الأحكام الشخصية إلى معايير ملموسة فمثلاً المعيار المناسب لقياس مدى فعالية عملية الإنتاج بمقياس مادي يشير إلى عدد الوحدات التي تم إنتاجها ، لكن مقياس مدى الفعالية الكلية لعملية الإنتاج قد يرتبط بمقياس يشير إلى مساهمتها في الإيرادات الكلية أو في خدمة المجتمع .

رابعاً: شخصية متخذ القرار.

قد يكون المدير واقعاً عند اتخاذ قراره تحت تأثير بعض العوامل كالقيود الداخلية التي تشمل التنظيم الهرمي الذي تقرره السلطة السياسية، وما ينجم عنه من بيروقراطية وجمود، وضرورة التقيد بالإجراءات الداخلية أو قيود خارجية، وبالتالي ينجم عنها خضوع الإدارة لسلطة أعلى كالسلطة السياسية التي تحدد الغايات الكبرى الواجب تحقيقها، مما تنعكس سلباً على أفكاره وتطلعاته، مما يؤثر على المنظمة ونجاحها، ويضاف إلى ذلك درجة ذكائه وخبراته وقدراته العلمية والعقلية وموقعه داخل التنظيم. (حسن مشرقي، 1997، ص 33) .

خامساً: نقص المعلومات والخوف من اتخاذ القرارات.

إن نقص المعلومات تعدّ من أهم الصعوبات التي تعترض عملية اتخاذ القرار حيث تعد المعلومات مادة الإداري في اتخاذ القرارات، ويجب أن تكون المعلومات ممثلة للظاهرة المدروسة، وهذه المعلومات جوهرية تمكن الإدارة من استخدامها ووضع التقديرات اللازمة حول الأوضاع القائمة، والتنبؤ بما ستكون عليه الأمور مستقبلاً.

وبالتالي فإن توفر المعلومات بالكمية والنوعية الملائمتين، وبالوقت المناسب يمثل العمود الفقري لاتخاذ القرار الإداري، حيث يعد الأساس في تحديد البدائل وتقييمها واختيار البديل الأنسب، وتزداد القدرة على اتخاذ القرارات الناجحة كلما زادت جودة المعلومات المتاحة وكفايتها ومقدار الدقة في عرضها وشرحها للحقائق المتعلقة بالظاهرة موضع الدراسة ولتأمين ذلك لابد من وجود " نظام معلومات " يساعد على القيام بوظيفة التخطيط والرقابة والتشغيل عن طريق تأمين المعلومات الموجودة في الوقت المناسب للقيام بعملية اتخاذ القرار (إبراهيم عبد الواحد، ص 36).

الجزء الثالث: عرض وتحليل البيانات الأولية للدراسة

يتناول هذا الجزء تحليل بيانات الدراسة التي تم استيفائها من خلال أداة الدراسة الاستبانة حول موضوع " تحليل العناصر الرئيسية لأخذ القرار لدى المديرين دراسة تطبيقية على شركة "، ويتم تحقيق أهداف هذه الدراسة ، قام الباحثين بإعداد إستبانة تضمنت مجموعة من الأسئلة والتي تم تفرغها وتحليلها إحصائياً باستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS)، وذلك للتوصل إلى النتائج المطلوبة للدراسة.

أساليب التحليل الإحصائي:

لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- 1- حساب التكرارات والنسب المئوية للبيانات الأولية لعينة الدراسة.
- 2 - حساب المتوسط المرجح والانحراف المعياري (One – Sample statistics) لكل عبارة من عبارات الاستبيان.
- 3 - التأكد من ثبات الاستبيان، بطريقتين هما: بحساب معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) وحساب معامل سبيرمان براوان (Spearman-Brown Coefficient) (طريقة التجزئة النصفية) .
- 4 — تطبيق اختبار (ت) للعينات المستقلة (Independent Samples Test) واختبار تحليلي التباين الأحادي (ANOVA) لإختبار صحة فرضيات الدراسة.

مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين ورؤساء الأقسام والمكاتب والإدارات والمدراء بشركة ليبيا للإتصالات والبالغ عددهم (35) شخص، حسب المعلومات التي تم الحصول عليها من الشركة حيث تم استخدام المسح الشامل.

أشتمل الاستبيان على جزئين: -

- الجزء الأول: البيانات الديموغرافية والمتمثلة في (الجنس - العمر - المستوى التعليمي - الراتب الشهري -الوظيفة-سنوات الخبرة العملية).
- الجزء الثاني: البيانات المتعلقة بالعوامل الرئيسية لاتخاذ القرار ، وتمثلت في أربعة محاور هي:

(بُعد العوامل الشخصية، بُعد العوامل الإنسانية، بُعد العوامل التنظيمية والإدارية، بُعد العوامل البيئية والاجتماعية).

حيث تم صياغة الاستبيان بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي، والجدول رقم (1) يوضح الدرجات التي أعطيت لأجابات على المقياس والمتوسط المرجح.

الجدول رقم (1) يوضح الدرجات التي أعطيت لأجابات على المقياس والمتوسط المرجح.

المتوسط المرجح	الدرجة	خيارات المقياس
(1.79 – 1)	1	غير موافق على الإطلاق
(2.59 – 1.8)	2	غير موافق
(3.39 – 2.6)	3	موافق لحد ما
(4.19 – 3.4)	4	موافق
(5 – 4.20)	5	موافق تماماً

تحليل إستجابات الاستبيان:

بالاعتماد على أهداف الدراسة، وفرضيتها تم تحليل البيانات المتحصل عليها من الاستبيان والتوصل إلى ما يلي:

أولاً: ثبات الاستبيان:

قام الباحثان بحساب معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) وحساب معامل سبيرمان براوان (Spearman-Brown Coefficient) (طريقة التجزئة النصفية) لإختبار ثبات الإستبانة حيث بلغت قيمته 97 % وبالتالي يمكن الإعتماد عليها في الحصول على البيانات من عينة الدراسة والجدول التالي يبين النتائج.

جدول رقم (2) معاملات الثبات لبيانات الاستبيان

المحور	موضوع المحور	معاملات الثبات	
		معامل ألفا كرونباخ Cronbach's) (Alpha	سبيرمان براون (Spearman-Brown Coefficient)
المحور الأول:	بُعد العوامل الشخصية.	0.946	0.982
المحور الثاني:	بُعد العوامل الإنسانية.	0.970	0.971
المحور الثالث:	بُعد العوامل التنظيمية والإدارية.	0.940	0.974
المحور الرابع:	بُعد العوامل البيئية والاجتماعية	0.968	0.983
الاستبيان ككل	العوامل الأساسية	0.989	0.995

من الجدول رقم (2) يتضح أن معاملات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبيان وللاستبيان ككل تتراوح قيمتها بين (0.940-0.989) ومعاملات سبيرمان براون تتراوح قيمتها بين (0.971-0.995) وهي معاملات ثبات مرتفعة، هذا يعني أن الاستبانة تتصف بالثبات.

ثانياً: صدق الاستبيان:

تم التأكد من الصدق الداخلي للاستبيان، وذلك بحساب معاملات الارتباط (Pearson Correlation) بين درجات عبارات كل محور والدرجة الكلية للمحور، ومعاملات الارتباط بين درجات المحاور مع الدرجة الكلية للاستبيان. والجدول التالي يبين النتائج:

الجدول رقم (3) يوضح معاملات الثبات لبيانات عبارات الاستبيان.

	بُعد العوامل الشخصية		Pearson Correlation	sig
1	أؤمن أن الحالة المزاجية تؤثر على قراراتي .		0.965	0.000
2	أؤمن أن الثقافة التي نشأت فيها تؤثر على اختياري .		0.947	0.000
3	أميل إلى اتخاذ القرار بناء على التفكير المنطقي .		0.889	0.000
4	تلعب خبراتي السابقة دوراً كبيراً في اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب .		0.893	0.000
5	أعتمد على الأصدقاء للحصول على نصائح قبل اتخاذ القرار .		0.872	0.000

0.000	0.919	نرى أن اتخاذ القرار يعتمد على المعلومات المتاحة لي .	6
sig	Pearson Correlation	بُعد العوامل الإنسانية	
0.000	0.962	أؤمن بأن الاهتمام بالحاجات الإنسانية يؤثر في اتخاذ قراراتي .	7
0.000	0.964	أعتبر ردود فعل الآخرين مهمة في اتخاذ قراراتي .	8
0.000	0.953	أؤمن بأن العلاقات الاجتماعية تلعب دوراً في اختياراتي .	9
0.000	0.916	أؤمن بأن التواصل الفعال مع الآخرين دور أساسي في اتخاذ القرار .	10
0.000	0.943	أعتبر أن الدعم الاجتماعي يساعدني في اتخاذ القرارات .	11
0.000	0.930	أشعر بأن الأخلاق والقيم الإنسانية تؤثر على قراراتي .	12
sig	Pearson Correlation	بُعد العوامل التنظيمية والإدارية	
0.000	0.936	أؤمن بأن السياسات التنظيمية تؤثر على قراراتي.	13
0.000	0.989	أرى أن وجود المشاكل بين الموظفين يؤثر سلباً على عملية اتخاذ القرار في الشركة	14
0.000	0.946	أعتبر أن وضوح الهيكل التنظيمي بالشركة عامل إيجابياً في سرعة اتخاذ القرارات.	15
0.000	0.939	أميل إلى إتباع التعليمات الإدارية عند اتخاذ قرارات مهمة .	16
0.000	0.827	أميل إلى الاستفادة من الخبرات السابقة للمنظمة في قراراتي .	17
0.000	0.871	أشعر أن الدعم من الإدارة يسهل عملية اتخاذ القرار .	18
sig	Pearson Correlation	بُعد العوامل البيئية والاجتماعية	
0.000	0.979	أؤمن أن الظروف البيئية (التغيرات المناخية - الظروف الاقتصادية المحلية مثل بطالة - تضخم) تؤثر على قراراتي	19
0.000	0.948	أعتبر أن القضايا البيئية (تلوث الهواء ——— تغير المناخ) تؤثر على كيفية اتخاذي للقرارات.	20
0.000	0.930	تلعب العوامل الثقافية (قيم وعادات وتقاليد) في طبيعة القرار الذي يتم اتخاذه	21
0.000	0.935	أعتبر أن الدعم الاجتماعي يساعدني في اتخاذ قرارات أفضل.	22
0.000	0.906	أؤمن أن الثقافة المحلية تلعب دوراً في اتخاذ قراراتي.	23
0.000	0.964	أشعر أن الآراء العامة تؤثر على قراراتي	24

فمن الجدول رقم (3) يتبين أن جميع معاملات الارتباط بين درجات عبارات كل محور والدرجة الكلية للمحور دالة إحصائياً عن مستوى (0.01) . حيث تم حساب معاملات الارتباط بين درجات محاور الاستبيان، ودرجة الاستبيان ككل، والجدول رقم (4) يوضح النتائج:

الجدول رقم (4) يوضح معاملات الثبات لبيانات محاور الإستبيان

Sig	Pearson Correlation	الاستبيان ككل العوامل الأساسية لاتخاذ القرار	
0.000	0.995	بُعد العوامل الشخصية	المحور الأول
0.000	0.994	بُعد العوامل الإنسانية	المحور الثاني
0.000	0.967	بُعد العوامل التنظيمية	المحور الثالث
0.000	0.978	بُعد العوامل البيئية والاجتماعية	المحور الرابع

من الجدول السابق يتبين أن جميع معاملات الارتباط بين درجات كل محور والدرجة الكلية للاستبيان دالة إحصائياً عن مستوى (0.01).

مما سبق يتبين أن عبارات الاستبيان مرتبطة بمحاوره، وأن محاور الاستبيان مرتبطة بالاستبيان ككل، وهذا يشير إلى أن الاستبيان يتصف بالصدق الداخلي، بالتالي هو صالح لقياس ما أعد لقياسه.

تحليل استجابات عينة الدراسة:

أولاً: البيانات الأولية لعينة الدراسة:

للتعرف على خصائص البيانات الأولية لعينة الدراسة التي تم الحصول عليها من استجابات عينة الدراسة تم حساب التكرارات والنسب المئوية والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

نوع الجنس:

يتضح من الجدول رقم (5) أن نسبة الإناث هي (57.1%) والذكور بلغت نسبتهم (42.9%) مما يعطي انطباع بالثقة حول قدرة عينة الدراسة على إبداء رأيهم بالاستناد إلى نوع الجنس.

جدول رقم (5) توزيع العينة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
42.9%	9	الذكور
57.1%	12	الإناث
100%	21	المجموع

العمر:

يتضح من الجدول رقم (6) أن الفئة العمرية (من 30 إلى 40 سنة) هم الأعلى نسبة فقد بلغت (50%) يليهم ذوي الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) حيث بلغت نسبتهم (41.7%) يليهم ذوي الفئة العمرية (من 41 إلى 50 سنة) حيث بلغت نسبتهم (8.3%) وهذا يشير إلى أن (100%) عينة الدراسة هم من ذوي الفئات العمرية التي تقل عن (50 سنة) وهي الفترة العمرية المتسمة بالحيوية والنشاط، مما يعطي انطباع بالثقة والأهلية في آراء عينة الدراسة بالاستناد على أعمارهم.

جدول رقم (6) توزيع العينة حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
من 25 سنة إلى أقل من 35 سنة	9	42.9%
من 35 إلى أقل من 55 سنة	10	47.6%
من 55 سنة فأكثر	2	9.5%
المجموع	21	100%

الحالة الاجتماعية:

يتضح من الجدول رقم (7) أن نسبة المتزوجين هي (66.7%) والعزاب حيث بلغت نسبتهم (33.3%).

جدول رقم (7) توزيع العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية	التكرار	النسبة المئوية
أعزب	7	42.9%
متزوج	14	57.1%
المجموع	21	100%

الراتب الشهري:

يتضح من الجدول رقم (8) أن ذوي الراتب الشهري (1000-1500) هم بنسبة (20.8%) وأن ذوي الراتب الشهري (1501-2000) هم بنسبة (50%)، وكذلك ذوي الراتب الشهري (أكثر من 2000) هم بنسبة (28.2%).

جدول رقم (8) توزيع العينة حسب متغير الراتب الشهري

الراتب الشهري	التكرار	النسبة المئوية
1500-1000	5	20.8%
2000-1501	11	50%
أكثر من 2000	5	28.2%
المجموع	24	100%

سنوات الخدمة:

يتضح من الجدول رقم (9) أن ذوي سنوات الخدمة من فئة (أقل من 5 سنوات) هم بنسبة (52.4%) وذوي سنوات الخدمة من فئة (من 5 - إلى 10 سنوات) هم بنسبة (19%)، وذوي سنوات الخدمة من فئة (أكثر من 10 سنوات) هم بنسبة (28.8%)،

جدول رقم (9) توزيع العينة حسب متغير سنوات الخدمة

سنوات الخدمة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	11	52.4%
من 5 إلى أقل من 10 سنة	4	19%
أكثر من 10 سنوات	6	28.6%
المجموع	21	100%

الوظيفة:

يتضح من الجدول رقم (10) أن نسبة الموظفين هي (61.9%) بينما رئيس الوحدة حيث بلغت نسبتهم (19.04%) ، وكذلك نسبة (14.2%) من الموظفين ، ونسبة (4.7%) مدير ادارة .

جدول رقم (10) توزيع العينة حسب متغير الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
موظف	13	61.9%
رئيس وحدة	4	19.04%
رئيس قسم	3	14.2%
مدير ادارة	1	4.7%
المجموع	21	100%

المستوى التعليمي:

يتضح من الجدول رقم (11) أن ذوي المؤهلات الجامعية (ليسانس أو بكالوريوس) هم الأعلى نسبة فقد بلغت (57.14%) يليهم ذوي المؤهل العلمي (دبلوم عالي) حيث بلغت نسبتهم (19.04%) يليهم ذوي المؤهل العلمي (تعليم متوسط) حيث بلغت نسبتهم (14.2%) ومؤهلات ماجستير ما نسبته 9.5% أي أن حوالي (67%) من عينة الدراسة من ذوي المؤهلات الجامعية فأكثر، مما يعطي انطباع بالثقة والأهلية في آراء عينة الدراسة بالاستناد على مؤهلاتهم العلمية.

جدول رقم (11) توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
14.2%	3	تعليم متوسط (ثانوي)
19.04%	4	دبلوم عالي
57.14%	12	جامعي
9.5%	2	ماجستير او اعلي
100%	21	المجموع

ثانياً: تحليل فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى:

يوجد أثر ذات دلالة إحصائية لمستوى اتخاذ القرار يُعزى للأبعاد التالية (العوامل الشخصية، العوامل الإنسانية، العوامل التنظيمية والإدارية، العوامل البيئية والاجتماعية).

حيث تم حساب المتوسط المرجح والانحراف المعياري واختبار (t) لعينة واحدة (One-Sample Statistics) لمعرفة الدلالة الإحصائية للفرق بين استجابات عينة الدراسة والمتوسط الافتراضي (3.00) حول كل عامل فرعي وحول كل عامل رئيسي للحكم عن حجم تأثير تلك العوامل على اتخاذ القرار لدى المديرين للإنجاز مهامهم بالمستوى المطلوب.

وللتعرف على تأثير استجابات عينة الدراسة بسبب اختلاف الخصائص الديموغرافية تم اختبار فرضية الدارسة التي تنص على ما يلي:

الفرضية الصفرية:

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابة عينة الدراسة والمتوسط الافتراضي، تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (نوع الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الراتب الشهري، الوظيفة، سنوات الخبرة العملية).

الفرضية البديلة:

Ha: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابة عينة الدراسة والمتوسط الافتراضي، تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (نوع الجنس، العمر، المستوى التعليمي، والراتب الشهري، الوظيفة، سنوات الخبرة العملية) وفيما يلي النتائج:

أولاً: تأثير بُعد العوامل الشخصية:

الجدول (12) يبين آراء عينة الدراسة حول تأثير العوامل الشخصية، وحجم تأثير تلك العوامل على اتخاذ القرار لدى المديرين لإنجاز مهامهم بالمستوى المطلوب.

جدول رقم (12) إحصاءات آراء عينة الدراسة حول بُعد العوامل الشخصية

رقم	بُعد العوامل الشخصية	المقياس	موافق تماماً	موافق	موافق لحد ما	موافق	غير موافق	غير موافق على الإطلاق	المتوسط	الانحراف المعياري	Sig	حجم التأثير
1	أؤمن أن الحالة المزاجية تؤثر على قراراتي	التكرار	9	3	3	4	2		3.62	1.465	0.067	متوسط
		النسبة %	42.9	14.3	14.3	19	9.5					
2	أؤمن أن الثقافة التي نشأت فيها تؤثر على قراراتي.	التكرار	4	5	6	6	-		3.33	1.111	0.184	متوسط
		النسبة %	19	23.8	28.6	28.6	-					
3	أميل إلى اتخاذ القرار بناء على التفكير المنطقي	التكرار	6	12	2	1	-		4.10	0.768	0.000	كبير
		النسبة %	28.6	57.1	9.5	4.8	-					
4	تلعب خبراتي السابقة دوراً كبيراً في اتخاذ القرار	التكرار	10	10	1	-	-		4.43	0.598		كبير

	0.00 0			-	-	4.8	47. 6	47. 6	النسب ة %	المناسب في الوقت المناسب	
متوس ط	0.62 9	0.889	3.10	-	5	11	3	2	التكرار	أعتمد على الأصدقاء للحصول على نصائح قبل اتخاذ القرار	5
				-	23. 8	52. 4	14. 3	9.5	النسب ة %		
كبير	0.00 0	1.078	4.19	-	3	1	6	11	التكرار	نرى أن اتخاذ القرار يعتمد على المعلومات المتاحة لي	6
				-	14. 3	4.8	28. 6	52. 4	النسب ة %		
كبير	0.00 1	0.908	3.79	بُعد العوامل الشخصية							

من الجدول (12) يتبين أن المتوسط المرجح لاستجابات عينة الدراسة حول تأثير بُعد العوامل الشخصية بلغ (3.79) بانحراف معياري قدره (0.908) وأن الدلالة الإحصائية (sig) بلغت (0.001) وهذا يشير إلى أن الفرق بين المتوسط المرجح والمتوسط الافتراضي (3) دال احصائياً لصالح المتوسط المرجح، حيث يعني أن بُعد العوامل الشخصية له حجم تأثير كبير على اتخاذ القرار لدى المديرين لإنجاز مهامهم بالمستوى المطلوب. كما يبين الجدول السابق حجم تأثير العوامل الشخصية الفرعية، والتي يمكن ترتيبها على النحو التالي:

- العوامل الشخصية الفرعية ذات حجم التأثير الكبير مرتبة تنازلياً:

- تلعب خبراتي السابقة دوراً كبيراً في اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب.
- نرى أن اتخاذ القرار يعتمد على المعلومات المتاحة لي.
- أميل إلى اتخاذ القرار بناء على التفكير المنطقي.

- العوامل الشخصية الفرعية ذات حجم التأثير المتوسط مرتبة تنازلياً:

- أؤمن أن الحالة المزاجية تؤثر على قراراتي.
- أؤمن أن الثقافة التي نشأت فيها تؤثر على قراراتي.
- أعتمد على الأصدقاء للحصول على نصائح قبل اتخاذ القرار

الجدول رقم (13) يوضح مقارنة بين آراء عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديموغرافية

المتغيرات الديموغرافية	الفرق بين المتوسطات	نوع الاختبار	قيمة احتمال المعنوية Sig	الدلالة الإحصائية	القرار الإحصائي
نوع الجنس	ذكور	T	0.000	الفرق دال إحصائياً	ترفض الفرضية الصفرية وتحل محلها الفرضية البديلة
	إناث				
العمر	من 25 سنة إلى أقل من 35 سنة	F	0.000	الفرق دال إحصائياً	ترفض الفرضية الصفرية وتحل محلها الفرضية البديلة
	من 35 سنة إلى أقل من 55 سنة				
	من 55 سنة فما فوق				
الحالة الاجتماعية	أعزب	T	0.000	الفرق دال إحصائياً	ترفض الفرضية الصفرية وتحل محلها الفرضية البديلة
	متزوج				
الراتب الشهري	من 1000 إلى 1500 د	F	0.000	الفرق دال إحصائياً	ترفض الفرضية الصفرية وتحل محلها الفرضية البديلة
	من 1501 إلى 2000 د				
	أكثر من 2000 د				
الوظيفة	موظف-رئيس وحدة	T	0.001	الفرق دال إحصائياً	ترفض الفرضية الصفرية وتحل محلها الفرضية البديلة
	رئيس قسم-مدير إدارة				
سنوات الخبرة العملية	أقل من 5 سنوات	F	0.000	الفرق دال إحصائياً	ترفض الفرضية الصفرية وتحل محلها الفرضية البديلة
	من 5 إلى 10 سنوات				
	أكثر من 10 سنوات				

من خلال الإجابة عن تساؤل الدراسة تبين أن بُعد العوامل الشخصية له حجم تأثير كبير على اتخاذ القرار لدى المديرين لإنجاز مهامهم بالمستوى المطلوب، فمن الجدول السابق يتبين ما يلي :

- تأثرت أراء عينة الدراسة بمتغير نوع الجنس، فقد كان الذكور هم أكثر تأييداً لهذه النتيجة من الإناث.

- تأثرت آراء عينة الدراسة بمتغير العمر، فقد كان ذوي الفئة العمرية (من 25 سنة إلى أقل من 35 سنة) هم أكثر تأييداً لهذه النتيجة، من الفئات العمرية الأخرى.
- تأثرت آراء عينة الدراسة بمتغير الحالة الاجتماعية، فقد كان فئة العزاب هم أكثر تأييداً لهذه النتيجة من فئة المتزوجين.
- تأثرت آراء عينة الدراسة بمتغير الراتب الشهري، فقد كان ذو الراتب من فئة (من 1000 إلى 1500 د) أكثر تأييداً لهذه النتيجة، من الفئات الأخرى.
- تأثرت آراء عينة الدراسة بمتغير الوظيفة، فقد كانت فئة الموظفين هم أكثر تأييداً لهذه النتيجة من فئة رؤساء الوحدة.
- تأثرت آراء عينة الدراسة بمتغير سنوات الخبرة العملية، فقد كان ذوي الفئة (أقل من 5 سنوات) هم أكثر تأييداً لهذه النتيجة من الفئات الأخرى.

ثانياً: تأثير بُعد العوامل الإنسانية:

الجدول (14) يبين آراء عينة الدراسة حول تأثير العوامل الإنسانية، وحجم تأثير تلك العوامل على اتخاذ القرار لدى المديرين لإنجاز مهامهم بالمستوى المطلوب.

جدول رقم (14) إحصاءات آراء عينة الدراسة حول بُعد العوامل الإنسانية

رقم	بُعد العوامل الإنسانية	المقياس	موافق تماماً	موافق لحد ما	غير موافق	غير موافق على الإطلاق	المتوسط	الانحراف المعياري	Sig	حجم التأثير
7	أؤمن بأن الاهتمام بالحاجات الإنسانية يؤثر في اتخاذ قراراتتي.	التكرار	7	4	7	3	3.71	1.102	0.008	كبير
		النسبة %	33.3	19	33.3	14.3	-	-	-	-
8	أعتبر ردود فعل الآخرين مهمة في اتخاذ قراراتتي.	التكرار	2	6	5	6	3.00	1.183	1.000	متوسط
		النسبة %	9.5	28.6	23.8	28.6	9.5	-	-	-
9	أؤمن بأن العلاقات الاجتماعية تلعب دوراً في اختياراتتي.	التكرار	3	3	3	8	2.87	1.354	0.273	متوسط
		النسبة %	14.3	14.3	14.3	38.1	19	-	-	-
10	أؤمن بأن التواصل الفعال مع الآخرين دور أساسي في اتخاذ القرار	التكرار	5	10	6	-	3.95	0.740	0.000	كبير
		النسبة %	23.8	47.6	28.6	-	-	-	-	-
11		التكرار	6	8	5	1	3.81	1.078	0.003	كبير

				4.8	4.8	23.8	38.1	28.6	النسبة %	اعتبر أن الدعم الاجتماعي يساعدني في اتخاذ القرارات .
				-	3	1	9	8	التكرار	أشعر بأن الأخلاق والقيم
				-	14.3	4.8	42.9	38.1	النسبة %	الإنسانية تؤثر على قراراتتي.
كبير	0.000	1.024	4.05							
كبير	0.027	1.022	3.53	بُعد العوامل الإنسانية						

من خلال الجدول (14) يتبين أن المتوسط المرجح لاستجابات عينة الدراسة حول تأثير بُعد العوامل الإنسانية بلغ (3.53) بانحراف معياري قدره (1.022) وأن الدلالة الإحصائية (sig) بلغت (0.027) وهذا يشير إلى أن الفرق بين المتوسط المرجح والمتوسط الافتراضي (3) دال احصائياً لصالح المتوسط المرجح، وهذا يعني أن بُعد العوامل الإنسانية له حجم تأثير كبير على اتخاذ القرار لدى المديرين لإنجاز مهامهم بالمستوى المطلوب. كما يبين الجدول حجم تأثير العوامل الإنسانية الفرعية، والتي يمكن ترتيبها على النحو التالي:

- العوامل الإنسانية الفرعية ذات حجم التأثير الكبير مرتبة تنازلياً:

- أشعر بأن الأخلاق والقيم الإنسانية تؤثر على قراراتتي.
- أؤمن بأن التواصل الفعال مع الآخرين دور أساسي في اتخاذ القرار.
- أعتبر أن الدعم الاجتماعي يساعدني في اتخاذ القرارات.
- أؤمن بأن الاهتمام بالحاجات الإنسانية يؤثر في اتخاذ قراراتتي.

- العوامل الإنسانية الفرعية ذات حجم التأثير المتوسط مرتبة تنازلياً:

- أعتبر ردود فعل الآخرين مهمة في اتخاذ قراراتتي.
- أؤمن بأن العلاقات الاجتماعية تلعب دوراً في اختياراتتي.

وللتعرف على الدلالة الإحصائية للفروق بين استجابات عينة الدراسة والتي تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (نوع الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الراتب الشهري، الوظيفة، سنوات الخبرة العملية) .

حول تأثير العوامل الشخصية على اتخاذ القرار لدى المديرين لإنجاز مهامهم بالمستوى المطلوب، تم اختبار الفرضية الصفريّة، والجدول (15) يبين نتائج اختبار فرضية الدراسة فيم يخص تأثير الخصائص الديموغرافية:

الجدول رقم (15) يوضح مقارنة بين آراء عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديموغرافية

القرار الإحصائي	الدلالة الإحصائية	قيمة احتمال المعنوية Sig	نوع الاختبار	الفرق بين المتوسطات	المتغيرات الديموغرافية
ترفض الفرضية الصفرية وتحل محلها الفرضية البديلة	الفرق دال احصائياً	0.000	T	4.50	ذكور
				2.81	إناث
ترفض الفرضية الصفرية وتحل محلها الفرضية البديلة	الفرق دال احصائياً	0.000	F	4.50	من 25 سنة إلي أقل من 35 سنة
				3.02	من 35 سنة إلي أقل من 55 سنة
				1.75	من 55 سنة فما فوق
ترفض الفرضية الصفرية وتحل محلها الفرضية البديلة	الفرق دال احصائياً	0.000	T	4.69	أعزب
				2.95	متزوج
ترفض الفرضية الصفرية وتحل محلها الفرضية البديلة	الفرق دال احصائياً	0.000	F	4.83	من 1000 إلي 1500 د
				3.55	من 1501 إلي 2000 د
				2.20	أكثر من 2000 د
ترفض الفرضية الصفرية وتحل محلها الفرضية البديلة		0.003	T	2.43	موظف-رئيس وحدة
				3.88	رئيس قسم -مدير ادارة
ترفض الفرضية الصفرية وتحل محلها الفرضية البديلة		0.000	F	4.32	أقل من 5 سنوات
				3.21	من 5 إلى 10 سنوات
				2.31	أكثر من 10 سنوات

- من خلال الإجابة عن تساؤل الدراسة تبين أن بُعد العوامل الإنسانية له حجم تأثير كبير على اتخاذ القرار لدى المديرين لإنجاز مهامهم بالمستوى المطلوب، ومن الجدول السابق يتبين ما يلي:
- تأثرت آراء عينة الدراسة بمتغير نوع الجنس، فقد كان الذكور هم أكثر تأييداً لهذه النتيجة، من الإناث.
 - تأثرت آراء عينة الدراسة بمتغير العمر، فقد كان ذوي الفئة العمرية (من 25 سنة إلى أقل من 35 سنة) هم أكثر تأييداً لهذه النتيجة، من الفئات العمرية الأخرى.
 - تأثرت آراء عينة الدراسة بمتغير الحالة الاجتماعية، فقد كان فئة العزاب هم أكثر تأييداً لهذه النتيجة من فئة المتزوجين.
 - تأثرت آراء عينة الدراسة بمتغير الراتب الشهري، فقد كان ذو الراتب من فئة (من 1000 إلى 1500 د) أكثر تأييداً لهذه النتيجة، من الفئات الأخرى.
 - تأثرت آراء عينة الدراسة بمتغير الوظيفة، فقد كانت فئة الموظفين هم أكثر تأييداً لهذه النتيجة من فئة رؤساء الوحدة.
 - تأثرت آراء عينة الدراسة بمتغير سنوات الخبرة العملية، فقد كان ذوي الفئة (أقل من 5 سنوات) هم أكثر تأييداً لهذه النتيجة من الفئات الأخرى.

ثالثاً: تأثير بُعد العوامل التنظيمية والإدارية:

الجدول (16) يبين آراء عينة الدراسة حول تأثير العوامل التنظيمية والإدارية، وحجم تأثير تلك العوامل على اتخاذ القرار لدى المديرين لإنجاز مهامهم بالمستوى المطلوب.

جدول رقم (16) إحصاءات آراء عينة الدراسة حول بُعد العوامل التنظيمية والإدارية

رقم	بُعد العوامل التنظيمية والإدارية	المقياس	موافق تماماً	موافق	موافق لحد ما	غير موافق	غير موافق على الإطلاق	المتوسط	الانحراف المعياري	Sig	حجم التأثير
13	ؤمن بأن السياسات التنظيمية تؤثر على قراراتي	التكرار	6	7	7	1	-	3.86	0.910	0.000	كبير
		النسبة%	28.6	33.3	33.3	4.8	-				
14	أرى أن وجود المشاكل بين الموظفين يؤثر سلباً على عملية اتخاذ القرار في الشركة	التكرار	10	3	5	2	1	3.90	1.261	0.004	كبير
		النسبة%	47.6	14.3	23.8	9.5	4.8				

15	أُعتبر أن وضوح الهيكل التنظيمي بالشركة عامل إيجابياً في سرعة اتخاذ القرارات .	التكرار	12	6	3	-	-	4.43	0.746	0.000	كبير
		النسبة %	57.1	28.6	14.3	-	-				
16	أُميل إلى إتباع التعليمات الإدارية عند اتخاذ قرارات مهمة .	التكرار	11	9	1	-	-	4.48	0.602	0.000	كبير
		النسبة %	52.4	42.9	4.8	-	-				
17	أُميل إلى الاستفادة من الخبرات السابقة للمنظمة في قراراتي .	التكرار	15	6	-	-	-	4.71	0.463	0.000	كبير
		النسبة %	71.4	28.6	-	-	-				
18	أُشعر أن الدعم من الإدارة يسهل عملية اتخاذ القرار .	التكرار	10	11	-	-	-	4.48	0.512	0.000	كبير
		النسبة %	47.6	52.4	-	-	-				
بُعد العوامل التنظيمية والإدارية											
								4.31	0.699	0.000	كبير

من الجدول السابق يتبين أن المتوسط المرجح لاستجابات عينة الدراسة حول تأثير بُعد العوامل التنظيمية والإدارية بلغ (4.31) بانحراف معياري قدره (0.699) وأن الدلالة الإحصائية (sig) بلغت (0.000) وهذا يشير إلى أن الفرق بين المتوسط المرجح والمتوسط الافتراضي (3) دال احصائياً لصالح المتوسط المرجح، حيث يعني أن بُعد العوامل التنظيمية والإدارية له حجم تأثير كبير على اتخاذ القرار لدى المديرين لإنجاز مهامهم بالمستوى المطلوب.

كما يبين الجدول حجم تأثير العوامل التنظيمية والإدارية الفرعية، والتي يمكن ترتيبها على النحو التالي:

- العوامل التنظيمية والإدارية الفرعية ذات حجم التأثير الكبير مرتبة تنازلياً:

- أميل إلى الاستفادة من الخبرات السابقة للمنظمة في قراراتي.
- أميل إلى إتباع التعليمات الإدارية عند اتخاذ قرارات مهمة.
- أشعر أن الدعم من الإدارة يسهل عملية اتخاذ القرار
- أعتبر أن وضوح الهيكل التنظيمي بالشركة عامل إيجابياً في سرعة اتخاذ القرارات.
- أرى أن وجود المشاكل بين الموظفين يؤثر سلباً على عملية اتخاذ القرار.
- أؤمن بأن السياسات التنظيمية تؤثر على قراراتي.

الجدول رقم (16) يوضح مقارنة بين آراء عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديموغرافية

القرار الإحصائي	الدلالة الإحصائية	قيمة احتمال المعنوية Sig	نوع الاختبار	الفرق بين المتوسطات	المتغيرات الديموغرافية
رفض الفرضية لصفريه وتحل حلها الفرضية لبديلة	لفرق دال احصائياً	0.001	T	4.94 3.83	نوع الجنس ذكور إناث
رفض الفرضية لصفريه وتحل حلها الفرضية لبديلة	لفرق دال احصائياً	0.000	F	4.94 3.98 3.08	العمر من 25 سنة إلى أقل من 35 سنة من 35 سنة إلى أقل من 55 سنة من 55 سنة فما فوق
رفض الفرضية لصفريه وتحل حلها الفرضية لبديلة	لفرق دال احصائياً	0.000	T	4.98 3.98	الحالة الاجتماعية أعزب متزوج
رفض الفرضية لصفريه وتحل حلها الفرضية لبديلة	لفرق دال احصائياً	0.000	F	5.00 4.42 3.37	الراتب الشهري من 1000 إلى 1500 د من 1501 إلى 2000 د أكثر من 2000 د
رفض الفرضية لصفريه وتحل حلها الفرضية لبديلة		0.002	T	3.53 4.55	الوظيفة موظف-رئيس وحده رئيس قسم-مدير ادارة
رفض الفرضية لصفريه وتحل حلها الفرضية لبديلة		0.000	F	4.89 4.04 3.42	سنوات الخبرة العملية أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

من خلال الإجابة عن تساؤل الدراسة تبين أن بُعد العوامل التنظيمية والإدارية له حجم تأثير كبير على اتخاذ

القرار لدى المديرين لإنجاز مهامهم بالمستوى المطلوب، ومن الجدول السابق يتبين ما يلي:

- تأثرت آراء عينة الدراسة بمتغير نوع الجنس، فقد كان الذكور هم أكثر تأييداً لهذه النتيجة، من الإناث.
- تأثرت آراء عينة الدراسة بمتغير العمر، فقد كان ذوي الفئة العمرية (من 25 سنة إلى أقل من 35 سنة) هم أكثر تأييداً لهذه النتيجة، من الفئات العمرية الأخرى.

- تأثرت آراء عينة الدراسة بمتغير الحالة الاجتماعية، فقد كان فئة العزاب هم أكثر تأييداً لهذه النتيجة من فئة المتزوجين.
- تأثرت آراء عينة الدراسة بمتغير الراتب الشهري، فقد كان ذو الراتب من فئة (من 1000 إلى 1500 د) أكثر تأييداً لهذه النتيجة، من الفئات الأخرى.
- تأثرت آراء عينة الدراسة بمتغير الوظيفة، فقد كانت فئة الموظفين هم أكثر تأييداً لهذه النتيجة من فئة رؤساء الوحدة.
- تأثرت آراء عينة الدراسة بمتغير سنوات الخبرة العملية، فقد كان ذوي الفئة (أقل من 5 سنوات) هم أكثر تأييداً لهذه النتيجة من الفئات الأخرى.

رابعاً: تأثير بُعد العوامل البيئية والاجتماعية:

الجدول (17) يبين آراء عينة الدراسة حول تأثير العوامل البيئية والاجتماعية، وحجم تأثير تلك العوامل على اتخاذ القرار لدى المديرين لإنجاز مهامهم بالمستوى المطلوب.

جدول رقم (17) إحصاءات آراء عينة الدراسة حول بُعد العوامل البيئية والاجتماعية

رقم	بُعد العوامل البيئية والاجتماعية	المقياس	موافق تماماً	موافق	موافق لحد ما	غير موافق	غير موافق على الإطلاق	المتوسط	الانحراف المعياري	Sig	حجم التأثير
19	أؤمن أن الظروف البيئية (التغيرات المناخية - الظروف الاقتصادية المحلية مثل بطالة - تضخم) تؤثر على قراراتي	التكرار	4	3	7	5	2	3.10	1.261	0.733	متوسط
		النسبة %	19	14.3	33.3	23.8	9.5				
20	أعتبر أن القضايا البيئية (تلوث الهواء - تغير المناخ) تؤثر على كيفية اتخاذي للقرارات.	التكرار	1	4	5	10	1	2.71	1.007	0.208	متوسط
		النسبة %	4.8	19	23.8	47.6	4.8				
21	تلعب العوامل الثقافية (قيم وعادات وتقاليد) في طبيعة القرار الذي يتم اتخاذه	التكرار	4	10	7	-	-	3.86	0.727	0.000	كبير
		النسبة %	19	47.6	33.3	-	-				
22		التكرار	3	6	10	1	1	3.43	0.978	0.058	متوسط

				4.8	4.8	47.6	28.6	14.3	النسبة %	أعتبر أن الدعم الاجتماعي يساعدني في اتخاذ قرارات أفضل .
				-	-	4	11	6	التكرار	أؤمن أن الثقافة المحلية تلعب دوراً في اتخاذ قراراتي
	كبير	0.000	0.700	4.10	-	-	19	52.4	28.6	النسبة %
					1	7	8	3	2	التكرار
	متوسط	0.680	1.044	2.90	4.8	33.3	38.1	14.3	9.5	النسبة %
	متوسط	0.092	0.903	3.35	بُعد العوامل البيئية والاجتماعية					

من الجدول (17) يتبين أن المتوسط المرجح لاستجابات عينة الدراسة حول تأثير بُعد العوامل البيئية والاجتماعية بلغ (4.31) بانحراف معياري قدره (0.699)، وأن الدلالة الإحصائية (sig) بلغت (0.000)، وهذا يشير إلى أن الفرق بين المتوسط المرجح والمتوسط الافتراضي (3) غير دال احصائياً وهذا يعني أن بُعد العوامل البيئية والاجتماعية له حجم تأثير متوسط على اتخاذ القرار لدى المديرين لإنجاز مهامهم بالمستوى المطلوب.

كما يبين الجدول حجم تأثير العوامل البيئية والاجتماعية الفرعية، والتي يمكن ترتيبها على النحو التالي:

- العوامل البيئية والاجتماعية الفرعية ذات حجم التأثير الكبير مرتبة تنازلياً:

- أؤمن أن الثقافة المحلية تلعب دوراً في اتخاذ قراراتي.

- تلعب العوامل الثقافية (قيم وعادات وتقاليد) دور في طبيعة القرار الذي يتم اتخاذه كبير.

- العوامل البيئية والاجتماعية الفرعية ذات حجم التأثير المتوسط مرتبة تنازلياً:

- أؤمن أن الظروف البيئية (التغيرات المناخية - الظروف الاقتصادية المحلية مثل بطالة - تضخم) تؤثر على قراراتي

- أعتبر أن القضايا البيئية (تلوث الهواء - تغير المناخ) تؤثر على كيفية اتخاذي للقرارات متوسط.

- أعتبر أن الدعم الاجتماعي يساعدني في اتخاذ قرارات أفضل.

- أشعر أن الآراء العامة تؤثر على قراراتي

وللتعرف على الدلالة الإحصائية للفروق بين استجابات عينة الدراسة والتي تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (نوع

الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الراتب الشهري، الوظيفة، سنوات الخبرة العملية) حول تأثير العوامل الشخصية

على اتخاذ القرار لدى المديرين لإنجاز مهامهم بالمستوى المطلوب تم اختبار الفرضية الصفرية، والجدول (18) يبين نتائج اختبار فرضية الدراسة فيم يخص تأثير الخصائص الديموغرافية:

الجدول رقم (18) يوضح مقارنة بين آراء عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديموغرافية

القرار الإحصائي	الدلالة الإحصائية	قيمة احتمال المعنوية Sig	نوع الاختبار	الفرق بين المتوسطات	المتغيرات الديموغرافية
ترفض الفرضية الصفرية وتحل محلها الفرضية البديلة	لفرق دال احصائياً	0.000	T	4.50	ذكور
				2.81	إناث
ترفض الفرضية الصفرية وتحل محلها الفرضية البديلة	لفرق دال احصائياً	0.000	F	4.50	من 25 سنة إلى أقل من 35 سنة
				3.02	من 35 سنة إلى أقل من 55 سنة
				1.75	من 55 سنة فما فوق
ترفض الفرضية الصفرية وتحل محلها الفرضية البديلة	لفرق دال احصائياً	0.000	T	4.69	أعزب
				2.95	متزوج
ترفض الفرضية الصفرية وتحل محلها الفرضية البديلة	لفرق دال احصائياً	0.000	F	4.83	من 1000 إلى 1500 د
				3.55	من 1501 إلى 2000 د
				2.20	أكثر من 2000 د
ترفض الفرضية الصفرية وتحل محلها الفرضية البديلة		0.003	T	2.43	موظف-رئيس وحده
				3.88	رئيس قسم-مدير إدارة
ترفض الفرضية الصفرية وتحل محلها الفرضية البديلة		0.000	F	4.32	أقل من 5 سنوات
				3.21	من 5 إلى 10 سنوات
				2.31	أكثر من 10 سنوات

من خلال الإجابة عن تساؤل الدراسة تبين أن بُعد العوامل البيئية والاجتماعية له حجم تأثير متوسط على اتخاذ القرار لدى المديرين لإنجاز مهامهم بالمستوى المطلوب، ومن الجدول السابق يتبين ما يلي:

- تأثرت آراء عينة الدراسة بمتغير نوع الجنس، فقد كان الذكور هم أكثر تأييداً لهذه النتيجة من الإناث.
- تأثرت آراء عينة الدراسة بمتغير العمر، فقد كان ذوي الفئة العمرية (من 25 سنة إلى أقل من 35 سنة) هم أكثر تأييداً لهذه النتيجة، من الفئات العمرية الأخرى.
- تأثرت آراء عينة الدراسة بمتغير الحالة الاجتماعية، فقد كان فئة العزاب هم أكثر تأييداً لهذه النتيجة من فئة المتزوجين.
- تأثرت آراء عينة الدراسة بمتغير الراتب الشهري، فقد كان ذو الراتب من فئة (من 1000 إلى 1500 د) أكثر تأييداً لهذه النتيجة، من الفئات الأخرى.
- تأثرت آراء عينة الدراسة بمتغير الوظيفة، فقد كانت فئة الموظفين هم أكثر تأييداً لهذه النتيجة من فئة رؤساء الوحدة.
- تأثرت آراء عينة الدراسة بمتغير سنوات الخبرة العملية، فقد كان ذوي الفئة (أقل من 5 سنوات) هم أكثر تأييداً لهذه النتيجة من الفئات الأخرى.

النتائج:

بيّنت نتائج التحليل الإحصائي بأن العوامل الأساسية في اتخاذ القرار لدى المديرين والمتمثلة في (العوامل الشخصية ، والإنسانية والتنظيمية والإدارية ، والبيئية والاجتماعية) تأثرت بإحجام مختلفة على اتخاذ القرار لدى المديرين بالجهة محل الدراسة ،فالعوامل الشخصية والإنسانية والتنظيمية والإدارية لها حجم تأثير كبير على اتخاذ القرار لدى المديرين بالجهة محل الدراسة بينما العوامل البيئية والاجتماعية لها حجم تأثير متوسط على اتخاذ القرار لدى المديرين ، وبالتالي قبول الفرضية التي تنص على إنه يوجد أثر ذات دلالة إحصائية لمستوى اتخاذ القرار يُعزى للأبعاد التالية (العوامل الشخصية العوامل الإنسانية ،العوامل التنظيمية والإدارية ، العوامل البيئية والاجتماعية) كذلك قبول الفرضية الثانية (البديلة) توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابة عينة الدراسة والمتوسط الافتراضي بالجهة محل الدراسة، تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (نوع الجنس، العمر ، المستوى التعليمي والراتب الشهري، الوظيفة سنوات الخبرة العملية) .

التوصيات:

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها ، يقدم الباحثان بعض التوصيات والتي يأملان أن تساهم في زيادة كفاءة متخذي القرار بشركة ليببانا للاتصالات فرع غريان منها ضرورة العمل على بث روح الفريق الواحد بين الرئيس والمرؤوسين من خلال توطيد العلاقات الطيبة بينهم نظراً لأهمية ذلك في زيادة إستمرارية العاملين بالمنظمة وتخفيض معدل دوران العمل ، والتشاور بين الرئيس والرؤساء المباشرين مع مرؤوسيه في كل ما يتعلق بالعمل وذلك من خلال الاجتماعات وتبادل الآراء والمقترحات ... الخ إضافة إلى تفويض السلطات بالقدر الكافي الذي يضمن إنجاز الأعمال في الوقت المحدد للأفراد المكلفين بمهام قيادية وكذلك في حالة غياب المدير حتى لا يتأخر إنجاز الأعمال .

المقترحات البحثية:

حيث نوصي بإجراء دراسة تتناول أثر العناصر الأساسية لإتخاذ القرار على أداء العاملين بشركة ليببانا للاتصالات.

المصادر والمراجع:

1. عمر وصفي عقيلي، الإدارة، أصول وأسس ومفاهيم، ب ط (عمان ، دار زهران للنشر والتوزيع) 1997ف.
2. جميل أحمد توفيق ، إدارة الأعمال مدخل وظيفي، ط 2 (الإسكندرية ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع) 2000 ف .
- 3 . مهدي حسن زويلف، محمد قاسم القريوي ،المفاهيم الحديثة في الإدارة (عمان : المكتبة الوطنية) ب ط ، 1993 ف .
4. سيد محمد جاد الرب، السلوك التنظيمي، موضوعات وتراجم وبحوث إدارية متقدمة، ط1 (الإسكندرية مطبعة العشري) 2005ف.
- 5 . علي محمد صالح عباس، مبادئ علم الإدارة، ط1 (عمان، مكتبة الرائد العلمية) 2001 ف .
- 6 . عبد الرحمن توفيق ، منهج المدير الفعال ، تحليل المشكلات واتخاذ القرارات، ط 3 (مركز الخبرات المهنية للإدارة) 2003 ف .
- 7 . لبنان الشامي، الإدارة، المبادئ الأساسية (بيروت، المركز القومي للنشر) ب ط، 2001 ف.

8. أحمد محمد المصري ، الإدارة الحديثة ، الإتصال والمعلومات والقرارات ، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية ، 2000 ف .
9. كاسر نصر منصور، الأساليب الكمية في إتخاذ القرارات الدارية (دار الحامد للنشر والتوزيع) عمان 2006ف .
- 10 . نعيم إبراهيم الطاهر، أساسيات إدارة الأعمال ومبادئها(مطبعة عالم الكتب الحديثة) الأردن 2010ف.
11. طارق عبد الحميد البدري ، أساسيات في علم إدارة القيادة، ط 1 (عمان ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع) 2002ف.
- 12 . حسن علي مشرقي، نظرية القرارات الإدارية، مدخل كمي في الإدارة (عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع)، ط1، 1997ف.
- 13 . إبراهيم عبد الواحد نائب، إنعام عبد المنعم باقية، نظرية القرارات، نماذج وأساليب كمية محسوبة ط 1 (عمان، دار وائل للنشر) 2001ف.