

## أثر المتغيرات الديموجرافية على فعالية قرارات الإدارة العليا فى شركات القطاع الخاص الكويتي

نورية عنبر مال الله

مقدمة

يعتبر اتخاذ القرار بشكل عام جوهر العملية الإدارية وتسعى الإدارة دائماً إلى اتخاذ القرار السليم بما يتناسب مع الأهداف المنشودة وذلك وفقاً للإمكانيات والموارد المتاحة وعلى ضوء الموقف الراهن ويهدف القرار إلى إيجاد الحلول اللازمة للمشاكل الإدارية المطروحة سواء كانت مالية أو إنتاجية.

وتستهدف عملية اتخاذ القرارات الحكم على الأمور من حيث اختيار أولوية الأهداف الواجب تنفيذها حسب الخطة المرسومة للمنظمة كما يستهدف أيضاً إيجاد حلول للمشكلات التي قد تعترض المنظمة سواء كانت مالية أو إدارية أو إنتاجية أو عمالية، ولكي نتوصل لقرارات رشيدة أصبح لا مناص من اللجوء إلى تطبيق الأساليب والطرق المعلىة الحديثة (الأساليب الكمية والرياضية والإحصائية وطرق بحوث العمليات) وذلك بدلاً عن الأساليب التقليدية المتمثلة في الحكم الشخص والتجربة والخطأ.

ولقد ظهرت الأساليب الكمية كأسلوب لتحليل المشكلات إبان الحرب العالمية الثانية واستخدمت في بادئ الأمر لأغراض عسكرية ثم انتقل استخدامها للأغراض المدنية وخاصة في مجال الصناعة، وبحوث العمليات هي استخدام الأساليب والطرق والأدوات الكمية لمعالجة المشاكل التي تواجه الإدارة والمساعدة

## أثر المتغيرات الديموجرافية على فعالية قرارات الإدارة العليا فى شركات القطاع الخاص الكويتي

فى اتخاذ القرارات وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة بأفضل السبل الممكنة وهى تشمل مجموعة من الأساليب مثل البرمجة الخطية وبرمجة الأهداف وأسلوب المسار الحرج ونماذج المخزون وصفوف الانتظار وغيرها من الأساليب الكمية والتي تساعد المؤسسات فى اتخاذ القرار المناسب

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

### المشكلة البحثية

تتعلق مشكلة الدراسة من أن إشكالية التعليم التقني والنظري تؤثر بشكل كبير على درجة تطور القيادات الإدارية ومدى قدرتها فى اتخاذ القرارات المناسبة، حيث يفقد أولئك إلى استخدام الدراسات التطبيقية التي تعتمد على الأساليب الكمية بشكل عام فى القطاع الخاص بالعالم العربي، ودولة الكويت بشكل خاص، حيث أن هناك أثر مباشر لضعف استخدام تلك الأساليب فى اتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة وهو ما يدفع بشكل كبير فى طريق التعرف على أسباب ذلك وطرق تفعيل استخدام الأساليب الكمية ومن هنا تتلخص مشكلة الدراسة فى التساؤل حول العلاقة بين استخدام الأساليب الكمية واتخاذ قرارات الإدارة العليا مع التطبيق على المتغيرات الديموجرافية لشركات القطاع الخاص الكويتي؟

## أهمية البحث

تتبع أهمية موضوع البحث من ندرة الدراسات العربية المتعلقة بمجال الإحصاء بشكل عام وينبع ذلك من ضعف استخدام الأساليب الكمية والدراسات التطبيقية على الرغم من أهميتها البالغة، بالإضافة إلى أهمية عملية اتخاذ القرارات الإدارية وأهميتها لدفع عملية التنمية، على اعتبار أن استخدام الحاسب الآلي أصبح ضرورة قصوى فمن غير المتصور وجود مؤسسة لا تستخدم تلك التقنية وبالتالي هناك أهمية كبيرة لتعظيم الاستفادة من برامج تلك التقنية.

## أهداف البحث

تهدف الدراسة إلى التعرف على مدى معرفة متخذي القرارات الأعدادية في القطاع الخاص الكويتي بالأساليب الكمية، ومصادر تلك المعرفة، وكذلك التعرف على أهم الأساليب الكمية المستخدمة في اتخاذ القرارات والمشكلات التي تواجهها وكيفية تفعيلها.

## فروض البحث:

تتطلق الدراسة من قياس العلاقة بين الأساليب الكمية لاتخاذ القرار والمتغيرات الديموجرافية للقيادات العليا في القطاع الخاص الكويتي ويمكن تناولها فيما يلي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية في وبين متغير العمر في شركات القطاع الخاص الكويتي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية وبين متغير النوع في شركات القطاع الخاص الكويتي.

## أثر المتغيرات الديموجرافية على فعالية قرارات الإدارة العليا فى شركات القطاع الخاص الكويتي

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استخدام الأساليب الكمية فى اتخاذ القرارات الإدارية وبين متغير المؤهل العلمي فى شركات القطاع الخاص الكويتي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استخدام الأساليب الكمية فى اتخاذ القرارات الإدارية وبين متغير المنصب الإداري فى شركات القطاع الخاص الكويتي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استخدام الأساليب الكمية فى اتخاذ القرارات الإدارية وبين متغير سنوات الخبرة فى شركات القطاع الخاص الكويتي.

### الدراسات السابقة

فيما يلي نتناول أهم الدراسات السابقة فى مجال البحث:

- **دراسة (قاسم، 2011)** هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات للمدراء العاملين فى مكتب غزة الاقليمي التابع للأونروا، وقد أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة) وعملية اتخاذ القرار كما توصلت بالدراسة إلا أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين حول الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات تعزى للصفات الشخصية والوظيفية (الجنس والعمر والمؤهل العلمي، والدرجة الوظيفية)
- **دراسة (عياش، 2008)** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق المؤسسات الأهلية للأساليب الكمية فى حل المشكلات واتخاذها، وخلصت الدراسة إلى أن المعرفة بالأساليب الكمية لدى العاملين فى المؤسسات الأهلية ومدى تطبيقها دون المتوسطة ويبدو أن هناك حاجة لمزيد من الجهد فى التعريف

بالأساليب الكمية وتطبيقها ، وان هناك رغبة كبيرة في التعرف على الأساليب الكمية لاتخاذ القرار وتطبيقها لدى العاملين في المؤسسات الأهلية، وان التعليم والاهتمام الذاتي لدى العاملين هو من الطرق الرئيسية للحصول على المعرفة بالأساليب الكمية في اتخاذ القرار وان أساليب اتخاذ القرار التي يتم إتباعها في المؤسسة تتراوح بين الخبرة الشخصية والاستشارات سواء من داخل المؤسسة وخارجها وأن الطرق الكمية التي تستخدمها المؤسسات الأهلية محدودة.

- دراسة (الزغبى، 2005) هدفت الدراسة إلى قياس مدى استخدام الأساليب الكمية لدى قطاع الصناعات الاستخراجية في الأردن وكشفت الدراسة عن أن هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين كل من القرارات متوسطة الأجل والقرارات طويلة الأجل والقرارات شبه المهيكلة والقرارات ذات النطاق الواسع من ناحية واستخدام الأساليب الكمية من ناحية أخرى وأوصت الدراسة بضرورة إدخال مساقات أكاديمية متخصصة في الأساليب الكمية في الدراسة الجامعة وإعادة النظر في أساليب الاختيار والتعيين والترقية.

- دراسة (شليبي، 2003) هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق الأساليب الكمية في القطاعات الصناعية بمدينة جدة والتعرف على مجالات تطبيقها، وتوصلت الدراسة إلى أن العائق الرئيسي لاستخدام الأساليب الكمية هو ارتفاع التكلفة وعدم توفر المتخصصين في هذا المجال وكشفت الدراسة أيضاً أن استخدامات الحاسب الآلي في القطاعات الصناعية يقتصر على المجالات التقليدية يأتي في مقدمتها حفظ البيانات وملفات العاملين والطباعة واعمال السكرتارية وإعداد كشوفات الرواتب ويأتي في المرتبة الأخيرة استخدامه في تشغيل برامج متخصصة في الأساليب الكمية.

## أثر المتغيرات الديموجرافية على فعالية قرارات الإدارة العليا فى شركات القطاع الخاص الكويتي

- دراسة (الوسية، 2001) تناولت الدراسة مدى تطبيق أساليب بحوث العمليات فى القطاع الصحي فى المملكة العربية السعودية وتوصلت الدراسة إلى أن أغلب المديرين يعتمدون على المنهج التقليدي لاتخاذ القرار وقصور استخدام أساليب بحوث العمليات على الرغم من توافر معظم التقنيات اللازمة لتطبيق هذه الأساليب فى المستشفيات .

- دراسة (النسفي، 1997) تناولت الدراسة استخدام الأساليب الكمية فى اتخاذ القرارات فى المنشآت الصناعية اليمينة وتوصلت الدراسة إلى انخفاض درجة تطبيق تلك المنشآت للأساليب الكمية فى عملية اتخاذ القرارات، وأن الأكثر استخداماً لدى المنشآت اليمينة هي أساليب البرمجة الخطية والتنبؤ وتحليل التعادل، وأظهرت الدراسة أن أهم معوقات استخدام الأساليب الكمية فى عملية اتخاذ القرارات تتمثل فى عدم معرفة المديرين بتلك الأساليب وصعوبة التطبيق وعدم توافر الامكانيات ونقص التدريب.

يتضح من مراجعة أهم الدراسات السابقة أن هناك ضعف لاستخدام الأساليب الكمية فى اتخاذ القرارات الإدارية على مستوى الوطن العربي كما أن الدراسات التطبيقية على الواقع الكويتي قليلة وهو ما يزيد من أهمية الدراسة الحالية

### مفاهيم الدراسة

#### أولاً: عملية اتخاذ القرار

تعد عملية اتخاذ القرار من المسئوليات التي يتحملها المدير بوصف اتخاذ القرار نشاطاً غدارياً وتنظيمياً وأهم العوامل التي تكونها هي الأشخاص الذين يتخذون القرار، وتعد عملية اتخاذ القرارات جزء من حل المشكلة وهي آلية لاتخاذ

البدايل والخيارات في كل مرحلة من مراحل عملية حل المشكلات (موسى، 2010،  
(23

وتعتبر القرارات الإدارية هي جوهر عمل القيادة الإدارية وهي نقطة الانطلاق بالنسبة لجميع النشاطات والتصرفات التي تتم داخل المنظمة بل وفي علاقتها وتفاعلها مع بيئتها الخارجية كما أن توقف اتخاذ القرارات مهما كان نوعها يؤدي إلى تعطيل العمل وتوقف النشاطات والتصرفات مما يؤدي إلى اضمحلال المنظمة وزوالها ويظل مجال الاختيار موجوداً أمام القيادات بالإدارية في ممارسة مهامها حتى ولو شارفت المنظمة على الانتهاء. (كنعان، 2003، 9-10)

وتتغلغل عملية اتخاذ القرارات في جميع الوظائف الإدارية ، ويتوقف نجاح المنظمات إلى حد كبير على مدى سلامة وصواب القرارات التي يتم اتخاذها وتتطوي عملية اتخاذ القرارات على مجموعة من العناصر منها الاختيار، توفر البدائل، الأهداف والغايات ودوافع السلوك، الوقت المناسب، توفر الموارد البشرية والمادية للمنظمة ، وأخيراً مناخ وظروف العمل في المنظمة.(عبدالله، 2006: 11)

### أهمية عملية اتخاذ القرار

تتجلى أهمية اتخاذ القرارات في اطار العملية الادارية في كونها من أهم وأصعب الحالات التي تواجه الافراد والجماعات والمنظمات على حد سواء، ولذا فقد تم اعتبار عملية اتخاذ القرار جوهر العملية الادارية، اذ عدم الشروع باتخاذ القرارات أو عدم اتخاذها بالشكل المناسب والصحيح من شأنه أن يخلق تكريسا للاخفاق والتتصل عن اداء المهام والانشطة المطلوبة لتحقيق الأهداف المبتغي

## أثر المتغيرات الديموجرافية على فعالية قرارات الإدارة العليا فى شركات القطاع الخاص الكويتي

انجازها، فضلا عن تعرض المنظمة للمشكلات وعدم امكانية مواصلتها لسبل الاستقرار و الاستمرار لاسيما في اطار المنافسة المحتدمة والظروف التي افرزتها العولمة ، كما تمثل عملية اتخاذ القرار لب العملية الإدارية حيث يتطلب تخطيطاً، ويفرض تنفيذاً؛ فاتخاذ القرار هو جوهر العمل الإداري وقلبه النابض الذي بدونه يصبح العمل الإداري عبثاً، ولا جدوى منه، ويعتبر اتخاذ القرار اختيار أحد البدائل التي تم تحديدها باعتباره أفضل هذه البدائل من حيث الكفاءة والفاعلية بالنسبة للموقف الإداري، وهذا يعني أن الإداري يقوم بتحليل الموقف ثم تشخيص جوانبه، ومن ثم تحديد بدائل تمثل حلول للمشكلات التي كشف عنها التشخيص ويفترض على المدير عند اتخاذ القرار أن يمتلك مجموعة من المهارات أهمها: (الأسطل، 2009: 112)

- المهارة في تحديد كمية المعلومات المطلوبة ونوعها لاتخاذ القرار .
- المهارة في تحديد حجم مشاركة الآخرين معه في اتخاذ القرار .
- المهارة في التمييز بين القرارات المختلفة والمفاضلة بينها.
- المهارة في توقع النتائج المترتبة على قراراته.

توفر المشاركة في اتخاذ القرار أعلى مستويات الشعور بالالتزام لدى المشاركين في صنعه، بالإضافة إلى الاستفادة الكاملة من المعلومات المتوفرة عند أعضاء الاجتماع، وكذلك مهارات الإبداع المحتمل وجودها لديهم، فالقرار الجيد هو نتاج فهم المعلومات المتعلقة بالقرار، والنظر إلى جميع البدائل الممكنة لصنع القرار، وأن تأخذ في الحسبان كل العناصر الهامة المتعلقة بالقرار وهي: (حنفي وأبو قحف، 1993: 144)



- دراسة المعلومات: هي نقطة البداية لكي تتأكد أنك تتخذ القرار المناسب، وما تتفقه من وقت في هذه المرحلة هو استثمار جيد، وستكون له نتائج إيجابية فيما بعد، ولذا عليك أن تتأكد في هذه المرحلة من أنك قد توصلت إلى المعلومات الصحيحة، وأنت تملك كل الحقائق المتاحة.

- تحديد الهدف: حدد ما الذي تريد أن تحققه، صف هدفك في صورة نتائج نهائية، وتجنب التفاصيل الدقيقة.

- وضع البدائل: إعداد قائمة بجميع الوسائل الممكنة والكفيلة للوصول إلى الهدف، اكتب كل البدائل حتى غير الواقعية منها؛ فكثير من الإبداعات والابتكارات بدأت بأفكار بدت للبعض أنها غير واقعية.

- تحديد معايير التقييم: بعد تجميع كل الأفكار الممكنة، أنت بحاجة إلى وسيلة لفرز وتقييم هذه الأفكار، ويكون ذلك عن طريق وضع معايير فاصلة، تحكم بين الأفكار، وتنتقي أفضلها، وكمثال على ذلك، إذا أردت أن تختار موقع شركتك، عليك باختيار عدة معايير تكون هي الفاصلة في اختيار الموقع، مثل مدى القرب من السوق، أو مدى سهولة النقل والمواصلات، أو الهدوء، أو المناخ الجيد...إلخ.

- الاختيار من بين البدائل: الخطوة الأخيرة في عملية اتخاذ القرار هي اختيار البديل الأفضل بعد دراسة هذه البدائل وتقييمها.

### ثانياً: الأساليب الكمية لاتخاذ القرارات

تعتبر الأساليب الكمية مدخل منطقي ونظامي في تناوله لعملية اتخاذ القرار أي أنها عملية اتخاذ القرار باستخدام الطرق العلمية وهذا التعريف أعطي أهمية للحقائق والأرقام كأساس في التحليل الكمي حيث تعتبر الأساليب الكمية حقل واسع يتضمن

## أثر المتغيرات الديموجرافية على فعالية قرارات الإدارة العليا في شركات القطاع الخاص الكويتي

كافة المداخل الرشيدة لعملية صنع القرار واتخاذ القرارات الإدارية بالاعتماد على الطرق العملية كأساس ومنهج في البحث والدراسة. (السامرائي، 1996: 22)

يمكن تناول أهم الأساليب الكمية لاتخاذ القرارات في الإدارة العليا في

التالي: (قاسم، 2011: 57)

### 1- الاحتمالات

تعتمد عملية اتخاذ القرار الامثل على قياس الاحتمالات، والاحتمال درجة اعتقاد في حدث ما وقيمة الاحتمالات تبدأ من الصفر إذا كان الموقف مستحيل الحدوث وقد تكون (1) إذا كان الموقف متوقع الحدوث بنسبة (100%) أي مؤكدة ومن أسباب صعوبة وتعقد هذه المرحلة هو اختيار البديل الأفضل سيتبعه اختبارات لاحقة مما يتطلب من متخذ القرار التأكد من احتمالات المستقبل وقياسها إذا أمكن

### 2- بحوث العمليات

تعتمد الطريقة العلمية في المفاضلة بين البدائل التي يمكن اتخاذها اتجاه مشكلة معينة من خلال المقاييس الرياضية والمنطقية

### 3- نظرية المباريات

تشمل مجموعة من النماذج التي تمكن من تحديد الاستراتيجيات التي تواجهها متخذ القرار كأحد المشاركين في مباريات المنافسة وكيفية الوصول إلى الاستراتيجية الأفضل وقد أسهمت هذه النظرية في حل المشكلات التي تتعلق بوجود منافسة حيث ثبت جودها كأسلوب علمي في اتخاذ القرارات في مواقف وظروف

المنافسة. (كنعان، 2003، 197)

#### 4- البرمجة الخطية:

هو أسلوب يستخدم في تحديد الاستغلال الأفضل للإمكانات والموارد المتاحة عندما يكون هناك منتج أو أكثر يتنافسان على هذه الإمكانات المتاحة وهو مجموعة من النماذج الرياضية والرسوم البيانية. (موسى، 2010، 45)

#### 5- المحاكاة

تستخدم المحاكاة من خلال الحاسبات الإلكترونية والتكنولوجيا الحديثة لاختبار صلاحية النماذج الرياضية والرسوم البيانية والمسارات في تقييم البدائل وتوقعات نتائج القرارات الإدارية. (موسى، 2010، 45)

#### منهج الدراسة

تستخدم الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لاعتماده على وصف الحالة، حيث يعتمد المنهج الوصفي على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كميّاً أو تعبيراً كميّاً ويتم البحث الوصفي من خلال استجواب جميع أفراد مجتمع البحث أو عينة كبيرة منهم بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة جودتها.

#### مجتمع الدراسة وعينة الدراسة

يشمل مجتمع الدراسة القيادة العليا في شركات القطاع الخاص الكويتي والذي يعمل به حوالي 75 ألف عامل كويتي - بخلاف العمالة الوافدة - وتتكون عينة الدراسة 120 عينة عشوائية من القيادات العليا لعدد 6 شركات بفروعها المختلفة بالقطاع الخاص في الكويت وقد راعى الباحث تنوع مجالات العمل في قطاعات مختلفة

## أثر المتغيرات الديموجرافية على فعالية قرارات الإدارة العليا فى شركات القطاع الخاص الكويتي

وهي ( الشركة الكويتية للأغذية- زين للاتصالات الخليوية- بنك الكويت الوطني- الشركة الكويتية للاستثمار - شركة عقارات الكويت- شركة نفط الكويت) **حساب الصدق والثبات:** للتأكد من مدى صلاحية استمارة الاستبيان كاداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة الحالية، تم إجراء إختيار مدى الاتساق الداخلي لفقرات المقياس باستخدام معامل ألفا كرونباخ وكانت النتائج كالتالي:

### جدول رقم (1)

#### معامل ألفا كرونباخ لصدق وثبات العينة

م	المتغير	معامل الصدق	معامل الثبات
1	المعرفة بالأساليب الكمية	0.92	0.959
2	مصدر المعرفة بالأساليب الكمية	0.86	0.937
3	أهمية استخدام الأساليب الكمية	0.88	0.938
4	اسلوب اتخاذ القرارات	0.91	0.953
5	أنواع الأساليب الكمية	0.89	0.943
6	تفعيل الأساليب الكمية	0.87	0.932
	إجمالي المحاور	0.89	0.943

يتضح من الجدول رقم (1) أن درجة الصدق والثبات تتميز بأنها مرتفعة نسبياً حيث بلغ معامل الصدق 89% بينما بلغ معامل الثبات 94.3% وكانت أعلى درجات الصدق والثبات فيما يتعلق بمتغير درجة المعرفة بالأساليب الكمية حيث بلغت درجة الصدق 92% ودرجة الثبات 95,9%.

التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

أولاً: المتغير المستقل (الخصائص الديموجرافية لاتخاذ القرار)

1- متغير السن

تم سؤال المبحوثين عن العمر وأعطوا أربع إجابات بديلة والجدول التالي يوضح الإجابات على هذا المتغير:

جدول رقم (2)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن

م	الفقرة	التكرار	النسبة	الترتيب
1	30 -	23	19.17	4
2	40-	27	22.5	3
3	50-	29	24.17	2
4	50 فأكثر	41	34.16	1
	المجموع	120	100	

يشير جدول رقم (2) إلى أن هناك ترتيب تصاعدي في عمر القيادات حيث مثل العمر أقل من 30 سنة أقل النسب وأعلاها هي 50 سنة فأكثر وهو ما يوضح ارتفاع أعمار القيادات العليا في شركات القطاع الخاص في الكويت

أثر المتغيرات الديموجرافية على فعالية قرارات الإدارة العليا فى  
شركات القطاع الخاص الكويتي

2- متغير الجنس

جدول رقم (3)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

م	الفقرة	التكرار	النسبة	الترتيب
1	ذكر	89	74.17	1
2	أنثى	31	25.83	2
3	المجموع	120	100	

يشير جدول رقم (3) إلى أن أغلب القيادات من الذكور حيث مثل الذكور تقريباً ثلاثة أرباع القيادات العليا فى شركات القطاع الخاص.

3- متغير المؤهل العلمي

جدول رقم (4)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

م	الفقرة	التكرار	النسبة	الترتيب
1	أقل من بكالوريوس	21	17.5	2
2	بكالوريوس	70	58.33	1
3	ماجستير	21	17.5	2
4	دكتورة	8	6.67	4
	المجموع	120	100	

يشير جدول رقم (4) إلى أن أكثر القيادات من الحاصلين على درجة بكالوريوس بنسبة 58.33% بينما كان أقلهم الحاصلين على درجة الدكتوراة بنسبة 6.67%، ويتضح أن من قاموا بعمل دراسات عليا ما بعد الجامعة بلغت نسبتهم 24.17% وهي نسبة قليلة بالنسب للمناصب التي يتولاها هؤلاء في تلك الشركات.

#### 4- متغير الخبرة

#### جدول رقم (5)

#### توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة

م	الفقرة	التكرار	النسبة	الترتيب
1	5-	31	25.83	2
2	10-	24	20	3
3	15-	20	16.67	4
4	15 فأكثر	45	37.5	1
	المجموع	120	100	

يشير جدول رقم (5) إلى أن هناك توزيع لسنوات الخبرة لدى القيادات حيث أن من لديهم خبرة أكثر من 15 عام بلغت نسبتهم 37.5% يليهم من بلغت خبرتهم أقل من خمس سنوات حيث بلغت نسبتهم 25.83% يليهم من بلغت سنوات خبرتهم أقل من عشر سنوات بنسبة 20% وأخيراً سنوات خبرة أقل من 15 عاماً وبلغت نسبتهم 16.67%، ويرى الباحث أن هذا التوزيع يشير إلى أن هناك توازن بين الشباب والخبرة لدى تلك الشركات.

أثر المتغيرات الديموجرافية على فعالية قرارات الإدارة العليا فى  
شركات القطاع الخاص الكويتي

5- متغير المنصب الإداري

جدول رقم (6)

توزيع عينة الدراسة حسب المنصب الإداري

م	الفقرة	التكرار	النسبة	الترتيب
1	مدير إدارة	22	18.33	3
2	مدير تنفيذي	28	23.33	2
3	مدير فرع	18	15	4
4	رئيس قسم	35	29.17	1
5	نائب مدير	17	14.17	5
	المجموع	120	100	

يشير جدول رقم (6) إلى أن هناك تنوع لتوزيع العينة بين المناصب الإدارية المختلفة وجاء في المرتبة الاولى فئة رئيس القسم بنسبة 29.17% يليها فئة المدير التنفيذي بنسبة 23.33% بينما كانت أقل الفئات ما يتعلق بنائب المدير بنسبة 14.17%.



ثانياً: المتغير التابع: الأساليب الكمية لاتخاذ القرارات الإدارية

ويتضمن أربعة محاور يتم عرضها فيما يلي:

أولاً: المعرفة بالأساليب الكمية

جدول (7)

الإحصاء الوصفي للإستجابات الخاصة بالمعرفة بالأساليب الكمية

م	العبارة	الوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	ما مدى معرفتك بالأساليب الكمية لاتخاذ القرارات	3.70	1.165	74	3
2	درجة استخدامك للأساليب الكمية في عملك	2.68	1.109	53.6	5
3	مدى تطبيق الأساليب الكمية في المؤسسة التي تعمل بها	2.64	1.141	52.8	4
4	أرى أن استخدام تلك الأساليب مفيد في عملية اتخاذ القرار	3.96	1.130	79.2	2
5	أفضل استخدام تلك الأساليب في عملي	4.42	1.041	88.4	1
	الإجمالي	3.48	1.12	76.8	

ن = 120

## أثر المتغيرات الديموجرافية على فعالية قرارات الإدارة العليا فى شركات القطاع الخاص الكويتي

يتضح من الجدول رقم (7) أن اتجاهات مفردات عينة الدراسة قد أظهرت اتجاهاً عاماً نحو الموافقة على درجة المعرفة بالأساليب الكمية حيث كانت قيمة الوسط الحسابي حوالي 3.48<sup>(1)</sup> وذلك بوزن مؤوي حوالي 76.8% وهي موافقة في حدها الأدنى.

ومن نتائج الجدول نلاحظ أن الموافقة التامة كانت فيما يتعلق بتفضيل المبحوثين استخدام الأساليب الكمية في عملهم، بينما كانت الموافقة على أن استخدام تلك الأساليب مفيد في عملية اتخاذ القرار وذلك بوسط حسابي قدره 3.96، وكذلك معرفة المبحوث بالأساليب الكمية لاتخاذ القرارات ودرجة تطبيق المؤسسة التي تعمل بها لتلك الأساليب، بينما كانت الإجابة بالحياد حول استخدام المبحوث لتلك الأساليب في عمله.

ويرى الباحث أنه على الرغم من أن هناك موافقة على هذا المحور إلا أن تلك الموافقة ضعيفة وهو ما عبر عنها بضعف استخدام المبحوث للأساليب الكمية في عمله.

---

(1) يعبر عن حدود الموافقة وعدم الموافقة للمبحوثين حيث عند (1.00-1.79) تميل الاستجابات إلى (عدم الموافقة على الاطلاق)، وعند (1.80-2.59) تميل الاستجابات إلى (عدم الموافقة)، ثم عند (2.60-3.39) تميل الاستجابات إلى (الحياد) وعند (3.40-4.19) تميل الاستجابات إلى (الموافقة) وأخيراً عند (4.20-5.00) تميل الاستجابات إلى (الموافقة تماماً).

## جدول (8)

الإحصاء الوصفي للإستجابات الخاصة بمصدر المعرفة بالأساليب الكمية

م	العبرة	الوسط	ن . م	و.ن	الترتي ب
1	الجامعة	3.39	0.984	78.6	1
2	الدراسات العليا	2.51	1.030	52.2	5
3	الدورات التدريبية بالشركة	2.76	1.120	55.2	3
4	التعليم الذاتي	2.87	1.107	57.4	2
5	الخبرة في مكان العمل	2.67	1.055	53.4	4
	<b>الإجمالي</b>	<b>2.84</b>	<b>1.06</b>	<b>59.36</b>	

ن = 120

يتضح من الجدول رقم (8) أن اتجاهات مفردات عينة الدراسة قد أظهرت اتجاهاً عاماً نحو الحياد على مصدر المعرفة بالأساليب الكمية حيث كانت قيمة الوسط الحسابي حوالي 2.84 وذلك بوزن مئوي حوالي 59.36% وهي درجة قريبة من الرفض. ومن نتائج الجدول نلاحظ أن جميع الاستجابات كانت بالحياد عدا الاستجابة الخاصة بالدراسات العليا التي جاءت بالرفض بوسط حسابي 2.51 ووزن نسبي 52.2%. ويرى الباحث أن إجابات المبحوثين تشير إلى ضعف الاهتمام

## أثر المتغيرات الديموجرافية على فعالية قرارات الإدارة العليا في شركات القطاع الخاص الكويتي

بالأساليب الكمية وتطبيقها في اتخاذ القرارات الإدارية.

ثالثاً: أهمية استخدام الأساليب الكمية

### جدول (9)

الإحصاء الوصفي للإستجابات الخاصة بأهمية الأساليب الكمية

م	العبرة	الوسط	ن . م	و . ن	الترتيب
1	تجعل القرارات المتخذة أكثر دقة واتقاناً	3.74	0.774	74.8	3
2	توفر الجهد والوقت	3.91	0.668	78.2	2
3	تخفيض التكاليف	3.85	0.757	77	4
4	تجعل هناك سرعة وسهولة للحصول على المعلومات	3.92	0.720	78.4	1
5	بساطته أسلوبها وسهولة استخدامها	3.76	0.726	75.2	5
	<b>الإجمالي</b>	<b>3.84</b>	<b>0.73</b>	<b>76.72</b>	

ن = 120

يتضح من الجدول رقم (9) أن اتجاهات مفردات عينة الدراسة قد أظهرت اتجاهات عامماً نحو موافقة المبحوثين على أهمية استخدام الأساليب الكمية في عملية اتخاذ القرارات الإدارية وذلك بوسط حسابي 3.84 ووزن نسبي 76.72%. ومن نتائج الجدول نلاحظ أن جميع الاستجابات كانت بالموافقة على جميع التساؤلات حيث يرى المبحوثين أن الأساليب الكمية لاتخاذ القرارات تجعل القرارات

أكثر دقة وتوفير الجهد والوقت وتخفيض التكاليف ولها دور في سرعة وسهولة الحصول على المعلومات وكذلك بأسلوبها بسيط وسهل الاستخدام. ويمكن القول أن النتائج تشير إلى أن هناك رغبة كبيرة لدى الغالبية من متخذي القرار للتعرف على الأساليب الكمية لاتخاذ القرار ومدى رغبتهم في استخدام هذه الأساليب دليل على إدراك هؤلاء لأهمية هذا العلم وبالتالي فان ذلك سيكون له دور كبير في نشر استخدام وتطبيق الأساليب الكمية في المؤسسات الخاصة في المستقبل.

رابعاً: اسلوب اتخاذ القرارات

### جدول (10)

الإحصاء الوصفي للإستجابات الخاصة بأسلوب اتخاذ القرارات

م	العبارة	الوسط	ن . م	و.ن	الترتيب
1	تشكيل اللحان	2.65	1.237	53	4
2	التجربة والخطأ	2.84	1.052	56.8	2
3	ورش العمل	2.42	1.172	48.4	5
4	الاستشارات خارج مؤسسة العمل	3.65	0.90	73	1
5	القرارات المبرمجة على الكمبيوتر	2.77	1.237	55.4	3
	الإجمالي	2.87	1.12	57.32	

ن = 120

## أثر المتغيرات الديموجرافية على فعالية قرارات الإدارة العليا فى شركات القطاع الخاص الكويتي

يتضح من الجدول رقم (10) أن اتجاهات مفردات عينة الدراسة قد أظهرت اتجاهات عاماً نحو حياد المحبوثين حول أسلوب اتخاذ القرارات وذلك بوسط حسابي قدره 2.87 ووزن نسبي 57.32%.

ومن نتائج الجدول نلاحظ أن جميع الاستجابات كانت بالحياد عدا الاستجابة الخاصة بورش العمل التي جاءت الإجابة عنها بالرفض بوسط حسابي 2.42 ووزن نسبي 48.4% . وتدل النتائج على عدم شيوع استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرار لدى غالبية القيادات الإدارية في القطاع الخاص الكويتي.

### خامساً: أنواع الأساليب الكمية المستخدمة في اتخاذ القرارات الإدارية

#### جدول (11)

##### الإحصاء الوصفي للإستجابات الخاصة بأنواع الأساليب الكمية

م	العبارة	الوسط	ن . م	و.ن	الترتيب
1	البرمجة الخطية	2.64	1.084	52.8	3
2	شجرة القرارات	2.4	1.075	48	5
3	التحليل الإحصائي	2.73	1.129	54.6	1
4	المحاكاة	2.73	1.106	54.6	1
5	النماذج الآلية	2.42	1.129	48.4	4
	<b>الإجمالي</b>	<b>2.58</b>	<b>1.1</b>	<b>51.60</b>	

ن = 120

يتضح من الجدول رقم (11) أن اتجاهات مفردات عينة الدراسة قد أظهرت اتجاهات عاماً نحو الرفض حول أنواع الأساليب الكمية المستخدمة في اتخاذ القرارات الإدارية حيث كانت قيمة الوسط الحسابي حوالي 2.58 وذلك بوزن مؤوي حوالي 51.60%.

ومن نتائج الجدول نلاحظ أن الاستجابات التي كانت بالرفض هي المتعلقة بشجرة القرارات والنماذج الآلية بينما عبر باقي الاستجابات عن الحياد وهي المتعلقة بالتحليل الإحصائي والمحاكاة والبرمجية الخطية، وتدل تلك النتائج على أن استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية في شركات القطاع الخاص الكويتي قليل.

سادساً: تفعيل الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات

### جدول (12)

الإحصاء الوصفي للإستجابات الخاصة بتفعيل الأساليب الكمية

م	العبرة	الوسط	ن . م	و.ن	الترتيب
1	اشتراط وجود المعرفة بتلك الأساليب في الموظفين الجدد	4	0.449	80	1
2	عمل برامج تدريبية وتأهيلية للكوادر الإدارية بالشركة	3.89	0.490	77.8	4
3	إنشاء قسم متخصص في	3.65	0.730	73	5

أثر المتغيرات الديموجرافية على فعالية قرارات الإدارة العليا فى شركات القطاع الخاص الكويتي

				الأساليب الكمية بالشركة	
1	80	0.471	4	التعاقد مع مركز متخصص يخدم مجموعة من الشركات	4
3	78.4	0.464	3.92	الاستعانة بخبراء ومستشارين من خارج الشركة.	5
	<b>77.8</b>	<b>0.520</b>	<b>3.89</b>	<b>الإجمالي</b>	

ن = 120

يتضح من الجدول رقم (12) أن اتجاهات مفردات عينة الدراسة قد أظهرت اتجاهاً عاماً نحو الموافقة حول تفعيل الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية حيث كانت قيمة الوسط الحسابي حوالي 3.89 وذلك بوزن مؤي حوالي 77.8%. ومن نتائج الجدول نلاحظ أن جميع الاستجابات جاءت بالموافقة حيث جاء في المرتبة الأولى اشتراط وجود المعرفة بتلك الأساليب في الموظفين الجدد وضرورة التعاقد مع مركز متخصص يخدم مجموعة من الشركات بوسط قدره 4، يليها ضرورة الاستعانة بخبراء ومستشارين من خارج الشركة بوسط قدره 3.92 ثم عمل برامج تدريبية وتأهيلية للكوادر الإدارية بالشركة بوسط قدره 3.89 وأخيراً كان ضرورة إنشاء قسم متخصص في الأساليب الكمية بالشركة بوسط قدره 3.65.



أولاً: الفرض الأول: العلاقة بين الأساليب الكمية لاتخاذ القرار ومتغير العمر

جدول (12)

العلاقة بين الأساليب الكمية ومتغير العمر

م	50 فأكثر	50-	40-	30-	المتغير	م
3.48	3.56	3.31	3.51	3.54	المعرفة بالأساليب الكمية	1
2.84	3.09	2.95	2.51	2.81	مصدر المعرفة بالأساليب الكمية	2
3.84	3.7	3.91	3.81	3.94	أهمية استخدام الأساليب الكمية	3
2.87	3.35	2.88	2.33	2.92	اسلوب اتخاذ القرارات	4
2.58	2.62	2.61	2.51	2.58	أنواع الأساليب الكمية	5
3.89	3.96	3.91	3.75	3.94	تفعيل الأساليب الكمية	6
3.25	3.38	3.26	3.07	3.29	الإجمالي	

ن = 120

أثر المتغيرات الديموجرافية على فعالية قرارات الإدارة العليا في  
شركات القطاع الخاص الكويتي

يتضح من الجدول رقم (12) أن اتجاهات مفردات عينة الدراسة قد أظهرت اتجاهاً عاماً نحو الحياد عند المتغيرات الأربعة وهو ما يدل على أنه لا يوجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استخدام الأساليب الإحصائية في اتخاذ القرارات الإدارية ومتغير السن في القطاع الخاص الكويتي وهو ما يجعلنا نقبل الفرض الفرعي الأول.

جدول (12)

العلاقة بين الأساليب الكمية ومتغير النوع

م	المتغير	ذكر	أنثى	م
1	المعرفة بالأساليب الكمية	3.41	3.55	3.48
2	مصدر المعرفة بالأساليب الكمية	2.86	2.82	2.84
3	أهمية استخدام الأساليب الكمية	3.85	3.83	3.84
4	اسلوب اتخاذ القرارات	2.84	2.9	2.87
5	أنواع الأساليب الكمية	2.57	2.59	2.58
6	تفعيل الأساليب الكمية	3.9	3.88	3.89
	الإجمالي	3.24	3.26	3.25

ن = 120

يتضح من الجدول أن اتجاهات مفردات عينة الدراسة قد أظهرت اتجاهاً عاماً نحو الحياد عند متغيري الدراسة بوسط حسابي قدره 3.25 وكانت النتائج متقاربة جداً بين الذكور 3.24 والإناث 3.26 وهو ما يدل على أنه لا يوجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استخدام الأساليب الإحصائية في اتخاذ القرارات الإدارية ومتغير

النوع في القطاع الخاص الكويتي وهو ما يجعلنا نقبل الفرض الفرعي الثاني.

### جدول (13)

العلاقة بين الأساليب الكمية ومتغير المؤهل العلمي

م	المتغير	أقل من بكالوريوس	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراة	م
1	المعرفة بالأساليب الكمية	2.74	3.49	3.63	4.06	3.48
2	مصدر المعرفة بالأساليب الكمية	0	1.65	3.33	3.54	2.84
3	أهمية استخدام الأساليب الكمية	3.54	3.85	3.94	4.03	3.84
4	اسلوب اتخاذ القرارات	2.42	2.83	3.02	3.21	2.87
5	أنواع الأساليب الكمية	2.01	2.31	2.96	3.04	2.58
6	تفعيل الأساليب الكمية	3.67	3.92	3.90	4.07	3.89
	<b>الإجمالي</b>	<b>2.4</b>	<b>3.01</b>	<b>3.46</b>	<b>3.66</b>	<b>3.25</b>

ن = 120

يتضح من الجدول رقم (13) أن اتجاهات مفردات عينة الدراسة قد أظهرت أن هناك اختلاف بين الاختيارات الأربعة حيث كانت الإجابة بالرفض فيما يخص المؤهل الأقل من بكالوريوس بوسط حسابي قدره 2.4 بينما كانت بالحياد فيما يتعلق

أثر المتغيرات الديموجرافية على فعالية قرارات الإدارة العليا فى  
شركات القطاع الخاص الكويتي

بفئة البكالوريوس بوسط قدره 3.01، وكانت بالموافقة فيما يتعلق بالماجستير والدكتوراة بوسط حسابي قدره 3.46، 3.66 على التوالي، وهو ما يدل على أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استخدام الأساليب الإحصائية في اتخاذ القرارات الإدارية وبتغير المؤهل العملي في القطاع الخاص الكويتي وهو ما يجعلنا نرفض الفرض الفرعي الثالث.

جدول (14)

العلاقة بين الأساليب الكمية وبتغير سنوات الخبرة

م	المتغير	5-	10-	15-	15 فأكثر	م
1	المعرفة بالأساليب الكمية	3.34	3.41	3.51	3.66	3.48
2	مصدر المعرفة بالأساليب الكمية	2.65	2.71	2.88	3.12	2.84
3	أهمية استخدام الأساليب الكمية	3.54	3.66	3.91	4.25	3.84
4	اسلوب اتخاذ القرارات	2.4	2.45	2.94	3.69	2.87
5	أنواع الأساليب الكمية	2.12	2.32	2.64	3.24	2.58
6	تفعيل الأساليب الكمية	3.88	3.86	3.88	3.94	3.89
	الإجمالي	2.99	3.07	3.29	3.65	3.25

ن = 120

يتضح من الجدول رقم (14) أن اتجاهات مفردات عينة الدراسة قد أظهرت أن هناك اختلاف بين الاختيارات الأربعة حيث كانت الإجابة بالحياد فيما يتعلق بسنوات الخبرة الأقل من 15 أما في مجموعها بينما كانت بالموافقة فيما يتعلق بسنوات الخبرة 15 عاماً فأكثر، وهو ما يدل على أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استخدام الأساليب الإحصائية في اتخاذ القرارات الإدارية ومتغير سنوات الخبرة في القطاع الخاص الكويتي وهو ما يجعلنا نرفض الفرض الفرعي الرابع.

### جدول (15)

العلاقة بين الأساليب الكمية ومتغير المنصب الإداري

م	المتغير	مدير إدارة	مدير فرع	رئيس قسم	نائب مدير	م
1	المعرفة بالأساليب الكمية	3.44	3.47	3.76	3.25	3.48
2	مصدر المعرفة بالأساليب الكمية	2.81	2.85	2.92	2.78	2.84
3	أهمية استخدام الأساليب الكمية	3.75	3.84	3.91	3.86	3.84
4	اسلوب اتخاذ القرارات	2.77	2.82	2.88	3.01	2.87
5	أنواع الأساليب	2.47	2.56	2.70	2.59	2.58

أثر المتغيرات الديموجرافية على فعالية قرارات الإدارة العليا في  
شركات القطاع الخاص الكويتي

					الكمية	
3.89	3.91	3.88	3.87	3.9	تفعيل الأساليب الكمية	6
3.25	3.23	3.34	3.24	3.19	الإجمالي	

يتضح من الجدول رقم (15) أن اتجاهات مفردات عينة الدراسة قد أظهرت اتجاهات عاماً نحو الحياد عند المستويات الوظيفية الأربعة التي تم تحديدها وكانت النتائج متقاربة جداً وهو ما يدل على أنه لا يوجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استخدام الأساليب الإحصائية في اتخاذ القرارات الإدارية ومتغير المستوى الوظيفي في القطاع الخاص الكويتي وهو ما يجعلنا نقبل الفرض الفرعي الخامس.

**نتائج الدراسة والتوصيات:**

تناولت الدراسة استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ قرارات الإدارة العليا وذلك بالتركيز على المتغيرات الديموجرافية لشركات القطاع الخاص الكويتي، وقد أظهرت الدراسة أنه على الرغم من معرفة القيادات بتلك الأساليب إلا أن استخدامها في اتخاذ القرارات ضعيف، كما أن القيادات بشركات القطاع الخاص على قناعة كبيرة بأهمية تلك الأساليب الكمية مما يبذل على أن هناك رغبة كبيرة لاستخدامها، كما أكدت الدراسة على أن الأنواع المختلفة للأساليب الكمية أقل في الاستخدام من الأساليب التقليدية، وأن الدراسة أثبتت أن هناك حاجة ماسة لتفعيل الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات.

كما أثبتت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لاستخدام الأساليب الكمية

في اتخاذ القرارات الإدارية ترجع إلى العمر أو النوع أو المنصب الإداري.

بينما تعود الفروق الحقيقية والاختلافات في استخدام تلك الأساليب إلى المؤهل وسنوات الخبرة، وهو ما يضع التزامات كبيرة عند اختيار القيادات الإدارية تراعي المؤهل وسنوات الخبرة.

ويمكن من خلال الدراسة تقديم التوصيات التالية:

- مراعاة المؤهل المناسب وسنوات الخبرة لمن يتم اختيارهم لتولي مناصب إدارية في شركات القطاع الخاص.
- الاهتمام بتطوير الكوادر الإدارية في شركات القطاع الخاص وفتح الباب أمامهم لا ستكمال الدراسات العليا والأكاديمية التي ترتبط بالمجال العملي والتطبيقي.
- الاهتمام بتدريب القيادات على الأساليب الكمية لاتخاذ القرارات.
- فتح أقسام خاصة بالأساليب الكمية والاهتمام بربطها بالواقع العملي.
- انشاء مراكز متخصصة للأساليب الكمية وتوفير الامكانيات اللازمة لعملها وذلك لتقديم الاستشارات للشركات.
- العمل على تطوير نظم المعلومات الإدارية الحديثة وتهيئة الكفاءات المؤهلة لاستخدامها.
- اشتراط معرفة المتقدمين للوظائف الإدارية لشركات القطاع الخاص بالأساليب الكمية وكيفية استخدامها.

## أثر المتغيرات الديموجرافية على فعالية قرارات الإدارة العليا فى شركات القطاع الخاص الكويتي

### المراجع

- الأسطل، أميمة عبدالخالق، فعالية إدارة الوقت وعلاقتها بالأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، فلسطين: الجامعة الإسلامية، 2009.
- الزغبى، خالد يوسف، واقع استخدام الأساليب الكمية في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات الإدارية : دراسة ميدانية في قطاع الصناعات الاستخراجية في الأردن، مجلة النهضة، مجلد 6، العدد 3، يوليو 2005
- السامرائي، حسين الطيف، الأساليب الكمية في الإدارة، عمان: مؤسسة زهران للنشر والتوزيع، 1996.
- السنفي، عبدالله عبدالله، استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات: دراسة تطبيقية على المنشآت الصناعية اليمينة، مجلة الدراسات الاجتماعية باليمن، العدد 4، ديسمبر 1997
- الوسية، نادية عبدالوهاب، مدى تطبيق أساليب بحوث العمليات في القطاع الصحي، رسالة ماجستير، جامعة الملك عبدالعزيز، 2001
- حنفي، عبد الغفار وبوقحف، عبد السلام، تنظيم وإدارة الأعمال، الإسكندرية: المكتب العربي الحديث، 1993
- شلبي، زلفي عبدالفتاح، دراسة مدى استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات في القطاعات الصناعية بمدينة جدة: دراسة ميدانية، مجلد 11، العدد 2، ديسمبر 2003



- عبدالله، شوقي، إدارة الوقت ومدارس القيادة الإدارية، عمان: دار المشرق الثقافي، 2006
- عياش، جابر محمد، واقع استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات وحل المشكلات لدى مؤسسات الأهلية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية- غزة، 2008
- قاسم، أسماء حرب، أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات: دراسة تطبيقية على المدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأمم المتحدة، رسالة ماجستير، غزة: الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، 2011
- كنعان، نواف، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2003.
- موسى، شهرزاد محمد شهاب، القدرة على اتخاذ القرار وعلاقتها بمركز الضبط، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2011

أثر المتغيرات الديموجرافية على فعالية قرارات الإدارة العليا فى  
شركات القطاع الخاص الكويتي

قائمة الاستبيان

أولاً: الخصائص الديموجرافية

1- السن

- 30-     40-     50-     50 فأكثر

2- الجنس

- ذكر     أنثى

3- المؤهل العلمي

- أقل من     بكالوريوس     ماجستير     دكتورة

4- سنوات الخبرة

- 5-     - 10     - 15     - 20     20 فأكثر

5- المنصب الإداري

- مدير     مدير     رئيس     رئيس     نائب

ثانياً: الأساليب الكمية لاتخاذ القرارات الإدارية

درجة الموافقة					العبارات
موافق على الإطلاق	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق	
<u>أولاً: درجة المعرفة بالأساليب الكمية</u>					
					1- ما مدى معرفتك بالأساليب الكمية لاتخاذ القرارات
					2- درجة استخدامك للأساليب الكمية في عملك
					3- مدى تطبيق الأساليب الكمية في المؤسسة التي تعمل بها
					4- أرى أن استخدام تلك الأساليب مفيد في عملية اتخاذ القرار
					5- أفضل استخدام تلك الأساليب في عملي
ثانياً: مصدر معرفتي بالأساليب الكمية.					

أثر المتغيرات الديموجرافية على فعالية قرارات الإدارة العليا فى  
شركات القطاع الخاص الكويتي

درجة الموافقة					العبارات
موافق على الإطلاق	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق	
					6- الجامعة
					7- الدراسات العليا
					8- الدورات التدريبية بالشركة
					9- التعليم الذاتي
					10- الخبرة في مكان العمل
<b>ثالثاً: أهمية استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية بالشركة</b>					
					11- تجعل القرارات المتخذة اكثر دقة وانقائاً
					12- توفر الجهد والوقت
					13- تخفيض التكاليف
					14- تجعل هناك سرعة وسهولة للحصول على المعلومات
					15- بساطته أسلوبها وسهولة استخدامها
<b>رابعاً: أسلوب اتخاذ القرارات الإدارية في الشركة</b>					
					16- تشكيل اللحان

درجة الموافقة					العبارات
موافق على الإطلاق	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق	
					17- التجربة والخطأ
					18- ورش العمل
					19- الاستشارات خارج مؤسسة العمل
					20- القرارات المبرمجة على الكمبيوتر
<b>خامساً: أنواع الأساليب الكمية لاتخاذ القرارات</b>					
					21- البرمجة الخطية
					22- شجرة القرارات
					23- التحليل الإحصائي
					24- المحاكاة
					25- النماذج الآلية
<b>سادساً: كيفية تفعيل الأساليب الكمية لاتخاذ القرارات</b>					
					26- اشتراط وجود المعرفة بتلك الأساليب في الموظفين الجدد
					27- عمل برامج تدريبية وتأهيلية للكوادر الإدارية بالشركة

أثر المتغيرات الديموجرافية على فعالية قرارات الإدارة العليا فى  
شركات القطاع الخاص الكويتي

درجة الموافقة					العبارات
موافق على الإطلاق	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق	
					28- إنشاء قسم متخصص في الأساليب الكمية بالشركة
					29- التعاقد مع مركز متخصص يخدم مجموعة من الشركات
					30- الاستعانة بخبراء ومستشارين من خارج الشركة.