

اتخاذ القرارات في البنوك التجارية: دراسة تطبيقية على دولة الكويت

د. منصور الشمالي، د. منصور الفضلي، د. حسين المريخي
كلية الدراسات التجارية الهيئة العامة للتعليم التطبيقي، الكويت

الملخص

ما تزال الحاجة ماسة لإجراء العديد من الدراسات حول أسباب الخطأ في اتخاذ القرارات. لذا هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أسباب الخطأ في اتخاذ القرارات والتعرف على تأثير العوامل الشخصية والوظيفية لمتخذ القرار وعوامل ثقافة المنظمة على ممارسة المديرين لأسباب الخطأ في اتخاذ القرارات.

Abstract

A plethora of research has been done on decision making. yet there is more to be done in connection with the reasons that lead to wrong decisions and the effects of demographic and occupational features of decision maker as well as the influence of organization culture on the practice of supervisory and middle management for errors that lead to wrong decisions.

مقدمة البحث

تعتبر عملية اتخاذ القرارات إحدى الركائز الأساسية في العمليات والبحوث الإدارية المعاصرة، حيث لا يكاد يخلو منها مرجع إداري واحد، لارتباطها المحوري المباشر بالعملية الإدارية التي تستهدف تحقيق أهداف الوحدة الإدارية مهما اختلف مستوياتها التنظيمية. ويعتبر اتخاذ القرارات جوهر عمل القيادة الإدارية ونقطة الإنطلاق بالنسبة لجميع الأنشطة التي تتم داخل التنظيم وتلك التي تتعلق بتفاعلاته مع بيئته الخارجية. وتزداد أهمية القرارات كلما كبر حجم المنظمة وتعقدت وتشعبت نواحي أنشطتها وتكثفت اتصالاتها وازدادت ديناميكية بيئتها الخارجية والداخلية. وتعتبر عملية اتخاذ القرارات أكثر الأنشطة التي يمارسها المديرون في منظمات الأعمال على جميع المستويات الإدارية، كما تعتبر النشاط الوحيد الذي يميز سلوك المدير، ويميز المديرين عن غيرهم. كما أن اتخاذ القرارات يرتبط بتحقيق الأهداف على اختلاف أنواعها، فحيثما كان هناك مجال للاختيار بين أكثر من بديل للوصول إلى هدف ما كانت هناك حاجة إلى اتخاذ قرار.

مشكلة الدراسة

على الرغم من الجهود البحثية الكبيرة في موضوع اتخاذ القرارات عربياً وعالمياً، إلا أن المحاولات العربية بالذات لازالت بحاجة إلى إثراء كبير، وذلك لأهمية هذا الموضوع، وأهمية التغيرات التكنولوجية والإدارية المتطورة بشكل كبير، والتي تستدعي ضرورة متابعة هذه التغيرات خاصة في مجال اتخاذ القرارات، كذلك فإن

منهجية اتخاذ القرارات تعتمد على عوامل سيكولوجية تحكمها عوامل كثيرة ومتغيرة بشكل دائم، وهذه العوامل قد يكون من السهل السيطرة عليها وقد لا يكون ذلك ممكناً. وانطلاقاً من ذلك، فإن هذه الدراسة جاءت للتعرف على بعض الأسباب التي تؤدي إلى الخطأ في اتخاذ القرارات في البنوك التجارية الكويتية إيماناً من الباحثين بأهمية عملية اتخاذ القرارات في العمل المصرفي بشكل عام. وإدراكاً منهم لحاجة هذه البنوك لمثل هذه الدراسات لتمكينها من الاستمرار في العمل بأقل ما يمكن من الأخطاء وخاصة أن العمل المصرفي يتميز بالحساسية وعلى هذا الأساس فإن مشكلة الدراسة تتمثل في محاولة إيجاد إطار نظري لبعض أسباب الخطأ في اتخاذ القرارات في البنوك التجارية الكويتية من خلال تحديد مجموعة من هذه الأسباب ومحاولة إيجاد الحلول لها ودراسة أثر بعض العوامل الشخصية والوظيفية وعوامل ثقافة المنظمة ودورها في نشوء الخطأ في اتخاذ القرارات.

أهمية الدراسة

تأتي أهمية هذه الدراسة من أهمية القطاع المصرفي ذاته، ودوره في الاقتصاد الوطني ومساهمته الرئيسية في استقطاب وتوظيف القوى العاملة، وأهمية اتخاذ القرارات كعامل مهم في عمليات هذا القطاع على جميع المستويات الإدارية، حيث يمتاز العمل المصرفي بحساسيته وتأثره بالتغيرات الاقتصادية والاجتماعية بشكل واضح كما يمتاز العمل في القطاع المصرفي بارتفاع نسبة الخطورة فيه أكثر من باقي القطاعات الاقتصادية الأخرى. لذلك فإن مسألة اتخاذ القرارات عملية تتعلق بجميع العاملين في البنك سواء كانت هذه القرارات روتينية أو استراتيجية.

كذلك تأتي أهمية هذه الدراسة من كونها من الدراسات الاستكشافية القليلة التي تحاول تحليل أسباب الخطأ في اتخاذ القرارات والوقوف على أهم هذه الأسباب. كما تأخذ بعين الاعتبار مجموعة من العوامل الشخصية والوظيفية والعوامل الثقافية وأثرها على اتخاذ القرارات ودورها في فشل هذه القرارات، من هنا فإنها تستمد أهميتها من تميزها على الدراسات السابقة التي اقتصرَت على تحديد أثر بعض العوامل الشخصية والوظيفية أو التنظيمية كل على حدة وليس من خلال التفاعل بين هذه العوامل.

الأهداف

تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:

1. تحديد أسباب الخطأ في اتخاذ القرارات في البنوك التجارية في الكويت.
2. التعرف على تأثير العوامل الشخصية والوظيفية لمتخذ القرارات على الأسباب المؤدية إلى الخطأ في اتخاذ القرارات في البنوك التجارية في الكويت.
3. التعرف على تأثير عوامل ثقافة المنظمة على الأسباب المؤدية إلى الخطأ في اتخاذ القرارات في البنوك التجارية في الكويت.

4. التعرف على تأثير التفاعل بين العوامل الشخصية والوظيفية لمتخذ القرارات وعوامل ثقافة المنظمة على الأسباب المؤدية إلى الخطأ في اتخاذ القرارات في البنوك التجارية في الكويت.
5. تقديم توصيات إلى الإدارات في البنوك التجارية لتساعدها على تلافي الأخطاء التي تحد من فعالية قراراتها.

الدراسات السابقة

تطرق العديد من الدراسات إلى موضوع اتخاذ القرارات حيث تناول البعض منها المعوقات والضغوط التي تواجه هذه العملية، في حين تناولت دراسات أخرى عملية تطبيق القرارات في المنظمات، وتناول البعض الآخر العوامل التي تؤثر على سير عملية اتخاذ القرارات حيث اقتصر بعض الدراسات على سرد العوامل والاعتبارات التي تؤثر في عملية اتخاذ القرارات والتي لخصها (ياغي ، 1993) بعدة عوامل تتمثل في : حجم المنظمة ونموها ، وعدد ونوعية العاملين فيها ، والمتفاعلين منها ، ونمط وسلامة بنائها ، ونوع القرار ، وأهميته ، وطبيعة المشكلة التي تنتظر الحل المناسب لها ، ووجود نظام معلومات قادر على جمع البيانات وتسجيلها وتحليلها وتفسيرها ، بالإضافة إلى أن يكون قادراً على توفير بيانات ومعلومات دقيقة تتناسب مع طبيعة المشكلة ، ومدى ملائمة الظروف البيئية الداخلية والخارجية ، وما يترتب عليها من ضغوط على المدير متخذ القرار ، ونوع المعوقات البيئية التي تحيط بعملية اتخاذ القرارات ، والموارد المادية والبشرية المتاحة ، والفترة الزمنية المتاحة لاتخاذ القرارات .

واستعرض (كنعان ، 1995) العوامل التي تؤثر في عملية اتخاذ القرارات بشكل عام وفقاً لعوامل انسانية وعوامل تنظيمية وعوامل بيئية وضغوط المديرين الداخلية .

وتناولت دراسة (الشريف ، 1996) الضغوط الإدارية وأثرها على متخذي القرار ، وقد هدفت إلى التعرف على القرار ومدى تأثره بالضغوط الإدارية ، وقد حددت الدراسة مسببات عدة للضغوط الإدارية ثم تقسيمها إلى قسمين : قسم يتعلق بالمناخ التنظيمي الداخلي ، وقسم يتمثل في المناخ التنظيمي الخارجي ، أما الضغوط السلبية التي تؤثر على سلوك متخذي القرار فكانت حالة عدم الاستقرار النفسي والأسري لمتخذي القرار ، وانخفاض الدعم الاجتماعي الذي يتلقونه من أفراد المجتمع ورؤسائهم في قمة الهرم الإداري .

وهدف دراسة (عبد الوهاب ، 1979) إلى التعرف على الطريقة التي يتبعها المديرون في اتخاذ القرارات ، والتعرف على مشكلات اتخاذ القرارات . وقد صنف الباحث المشكلات حسب مرحلة اتخاذ القرار إلى مشكلات سرعة اتخاذ القرار، ومشكلات أثناء تنفيذ القرار ، ومشكلات عند متابعة القرار.

وتناولت دراسة (ياغي ، 1989) رضا المديرين عن عملية اتخاذ القرارات ، واستهدفت الدراسة تحديد العلاقة بين رضا المديرين السعوديين العاملين في القطاع العام عن عملية اتخاذ القرارات وبين العوامل التي تؤثر في هذه العملية . أظهرت الدراسة أن العوامل التي تؤدي إلى عدم رضا المديرين عن عملية اتخاذ القرارات تتمثل في : العوامل المتعلقة بنوعية وكمية البدائل والحلول المقترحة لحل المشكلات الإدارية وطبيعة المشكلة ، ووضع المنظمة ، وفلسفتها ، والعوامل الشخصية للمدير متخذ القرار ، والوقت المتاح أمام المدير متخذ القرار . كما تتمثل في فهم أفراد المنظمة لمضمون البدائل أو الحلول المقترحة لحل المشكلات ، ووجود الصراعات في عملية اتخاذ القرارات في المنظمات التي يعملون بها ، وصعوبة تطبيق القرارات التي يتم اتخاذها ، ووجود المضايقات عند المشاركة في عملية اتخاذ القرارات .

أما دراسة (الأعرجي ، 1997) فقد ركزت على إبراز الأبعاد التحليلية لمحدودية الرشد التي تكمن وراء ممارسة الخطأ في محددات ثلاثة يعاني منها عادة متخذ القرار (Prictule and Simon , 1989) هي : محدودية المقدرة على التركيز على أكثر من مشكلة أو هدف واحد في الوقت نفسه ، ومحدودية المقدرة على الربط بين الخزير المعرفي لمتخذ القرار من جهة والمعلومات التي يستقيها أنياً من البيئة عن متغيرات القرار المزمع اتخاذه من جهة أخرى ، ومحدودية المقدرة على الاستدعاء من الذاكرة البعيدة لدى متخذ القرار لأغراض عملية اتخاذ القرار . وقد افترضت الدراسة أن مستويات كل من هذه الأمور الثلاثة السابقة باعتبارها الأسباب الرئيسية لحالات الخطأ ، تتباين من حالة لأخرى بتباين تأثيرات العوامل المذكورة .

أما (دراسة زايد ، 1996) فقد توصلت إلى أن الأسباب التي تدفع المديرين إلى تصعيد متخصصات القرار تمثلت في حاجة متخذ القرار إلى تبرير الذات وتحمل المسؤولية الشخصية ، كما كان للمسؤولية أمام الغير أثر ملموس في تصعيد متخصصات القرار . وبينت الدراسة أن المديرين الأصغر سناً أكثر احساساً بالمسؤولية الشخصية والمسؤولية أمام الآخرين من المديرين الأكبر سناً . كما تبين أن متخذي القرار من أصحاب الخبرة المرتفعة كانوا أكثر احساساً بالتناقض الذهني من أصحاب الخبرة المتوسطة والقليلة .

كما قسم جلوك (Glueck 1979) العوامل التي تؤثر في عملية اتخاذ القرار إلى عوامل تتعلق بظرفية القرار وتشمل أهمية القرار ، والوقت ، وعوامل تتعلق ببيئة القرار وتشمل اللاتأكد وعوامل تتعلق بمتخذ القرار وتشمل : صيغة القرار ، والقرارات الفردية والقرارات الجماعية ، وجوانب السلطة للقرار والمتمثلة بالأبعاد السياسية والرسمية المحيطة بالقرار .

وقسم كل من فنك وزملائه (Fink et al ., 1983) المعوقات التي تواجه القرارات إلى نوعين هما معوقات سلوكية (Behavioral Barriers) ، ومعوقات عاطفية (Emotional Barriers) وشملت المعوقات السلوكية تصرفات المديرين عند حدوث

المشكلة والتسويق والمماثلة والتركيز الشديد مما يؤدي إلى فقدان الجوانب الإبداعية ، وتجاهل الحدث الذي قد يكون مهماً في كثير من الأحيان . أما المعوقات العاطفية فشملت عدم إعطاء الوقت الكافي للعملية ، والذعر والخوف من الفشل أو عدم الحزم ، والرغبة في أن يكون متخذ القرار محبوباً متجنباً للعداء ، والخوف من الظهور بمظهر الجاهل ، والكبرياء .

واستعرض مودي (Moody,1983) مجموعة من العوامل التي عرضها على أنها تعتبر من مشاكل القرارات وهذه المشاكل هي : التوجيه الخاطيء ، والعينة المناسبة (Sampling) ، والتحيز والاختيار ، وتفسير البيانات ، والقفز للنتائج ، والاختلافات غير الجوهرية ، والتضمين ، وأخيراً المركز الوظيفي (Status) الذي يعمل على إيجاد العوائق بين المدير والموظفين .

وقدم (Russo and Schomaker , 1989) وصفاً لعشرة أخطاء يرتكبها المدبرون بشكل عام وهذه الأخطاء هي : التخمين Immersion وعدم معرفة البنية أو التركيب Structure blindness ونقص وجهة النظر Lake of perspective والاعتماد الزائد على التقييم الذاتي Over reliance on your judgement ، واستخدام طرق مختصرة Imprudent shortcuts ونقص توفر اجراء منظم Lake of organized procedure ونقص في الطريقة / المجموعة Group / process deficiency ، واستغناء نفسك بالنسبة للتغذية الراجعة

Insufficient analysis والتحليل غير الكافي Fooling yourself about feedback وإهمال توثيق أساليب اتخاذ القرارات السابقة Neglecting to validate the decision process .

وحدد كل من (Yeoman and Watson 1997) مجموعة من العوامل التي تؤدي إلى الخطأ في القرارات الإدارية تشمل : ثقافة المنظمة ، وجودة القرارات ، والنقطة المفرطة ، والمرونة في القرارات ، وعجز النظام الذي اعتبره خطأ بشرياً ليس من باب الصدفة .

يرى (Haracleous,1994) أن النموذج العقلاني في اتخاذ القرارات لا يصف عمليات اتخاذ القرارات الحقيقية ولا يمكن استخدامه كمرشد ملائم لصنع قرارات فعالة ، وقد قدم نموذجاً يركز على العوامل الثقافية والتنظيمية والعملياتية كمرشد لصنع قرارات فعالة . توصلت الدراسة إلى أن المنهجية التي اتبعتها الإدارة في إدارة الشركة واتخاذ القرارات والتي استندت إلى النموذج العقلاني Rational Model كانت السبب فيما وصلت إليه الشركة ، فقد بينت النتائج أن الإدارة ضللت واعتقدت أن لديها التصور الواضح والدقيق للمشكلة في حين أنها لا تملك هذا التصور ، وأن الإدارة تعتمد على الذاكرة مع أن الأمر يحتاج إلى البحث الشامل للبدائل ذات النتائج المنطقية وتبين أيضاً أن البدائل تقارن مع بعضها البعض في حين أنه يجب دراسة كل حالة بشكل منفصل . وبينت النتائج أن توفير معلومات واضحة ودقيقة كان عملية صعبة جداً وشبه مستحيلة.

وأجريت دراسة (Mann et al., 1997) شملت الولايات المتحدة الاميركية واستراليا ونيوزلندا وهونج كونج وتايوان . وهدفت إلى اختيار الصدق العاملي لاستبانة فلنדרز لاتخاذ القرارات (Making Questionnaire Flinders Decision) شملت الاستبانة ثلاثة نماذج رئيسية للتغلب على التضاربات في اتخاذ القرارات وهذه النماذج هي (الحذر ، والحذر المفرط ، والتجنب الدفاعي) . تم اختبار الصدق العاملي باستخدام تحليل العوامل. وكان من نتائج الدراسة بروز خمسة نماذج رئيسية تمثل علاقات هيكلية مختلفة بين نماذج التغلب على التضاربات في اتخاذ القرارات ويمكن اعتماد مصداقيتها. وأدى ذلك إلى أن تصبح أسباب النزاع في اتخاذ القرارات أربعة بدل ستة أسباب هي : الحذر Vigilance، والحذر المفرط Hyper vigilance والتهرب من المسؤولية Buck – Passing والتأجيل Procrastination . وبذلك تم استبعاد التجنب الدفاعي Defensive avoidance والتبرير Rationalization .

وتناولت دراسة (Al –Gamdi, 1998) المعوقات التي تواجه تطبيق القرارات الاستراتيجية في بريطانيا. وحددت الدراسة خمسة عشر عائقاً أمام تطبيق القرارات الاستراتيجية.

توصلت الدراسة إلى أن أكثر القرارات الاستراتيجية التي اتخذتها الشركة في الفترة الأخيرة كانت تقديم سلعة أو خدمة جديدة يليها إنشاء وحدة أو فرع جديد. أما أكثر المعوقات التي تواجه تطبيق القرارات فهي:

1_ إن تطبيق القرار يأخذ وقتاً أكثر من اللازم.
2_ أن هناك مشاكل مهمة تظهر خلال مرحلة التطبيق لم تؤخذ بعين الاعتبار من قبل .

3- إن تنسيق تطبيق الفعاليات لم يكن فعالاً بدرجة كافية.

4- إن الاهتمام بمسائل المنافسة والمشاكل الأخرى يصرف الانتباه عن تطبيق القرار .

5- إن أسس تطبيق القرار لم يتم تعريفها بدقة وبتفصيل.

6- إن نظم المعلومات المستخدمة لمتابعة تطبيق القرار لم تكن كافية.

ويرى كل من (Main and Rambo, 1998) أن عملية اتخاذ القرارات عبارة عن مصيدة للمديرين، حيث حددت الدراسة مجموعة من العوامل التي تؤدي إلى الوقوع في هذه المصيدة منها: عوامل تتعلق بالمشروع وتشمل الأوضاع المالية والاقتصادية وخصائص سيكولوجية وتشمل هذه الخصائص التفاؤلية المفرطة / وهم السيطرة، وتبرير الذات، والنظام Framing والتكاليف المغرقة Sunk Costs والتي تظهر نتيجة لمحاولة المديرين تبرير ذاتهم . ومن العوامل التي حددتها الدراسة العوامل الاجتماعية وتتمثل في تبرير القرارات للآخرين، أما العوامل المؤسسية فتشمل العوامل الداخلية المتمثلة بحجم المنظمة، وقنوات الاتصال، وهوية المنظمة. أما العوامل الخارجية فتشمل العوامل الاقتصادية والعوامل السياسية الخارجية.

تناولت دراسة (Simons and Thompson , 1998) المحددات الاستراتيجية في محيط اتخاذ القرارات الإدارية في استراليا . وقد هدفت الدراسة إلى وضع تعريف لاتخاذ القرارات الإدارية من وجهة نظر المديرين، وتحديد أثر العوامل البيئية والمؤسسية والشخصية وعوامل محتوى القرار على عملية اتخاذ

القرارات. توصلت الدراسة إلى أن هذه العوامل تمثلت بالعوامل البيئية (وهي الظروف الخارجية، آراء العملاء، المبيعات، المنافسون حصة السوق، ثبات البيئة، طلبات العملاء، السياسات والتعليمات الحكومية، والدعم الحكومي) والعوامل المؤسسية (الصراع بين الموظفين، الرسمية، الدعم الداخلي من الموظفين، الأهداف المالية ، الإجراءات الإدارية ، الدعم المالي ، القوى البشرية ، الفعالية في العمل) وعوامل محتوى القرار (درجة التعقيد ، عدد المنتفعين ، وشرعية القرار) والعوامل الشخصية (الخبرة السابقة ، وقدرة التحمل ، والشخصية الاجتماعية ، والاستعداد للإنجاز ، والمؤهل العلمي) .

وهدفت دراسة (Winterman et al.,1998) إلى تحديد أثر المعلومات في عملية اتخاذ القرارات في المؤسسات الحكومية. انصب هدف الدراسة على التعرف على اتجاهات الإدارات في المؤسسات الحكومية حول أثر المعلومات وأنواعها وجودتها كمدخلات في عملية اتخاذ القرارات. وقد توصلت الدراسة إلى أن المديرين يدركون أهمية دور المعلومات في عملية اتخاذ القرارات، وأن القرارات في الدوائر الحكومية هي عبارة عن معلومات كثيفة وترتكز على مزيج من المتطلبات المعقدة. كما تعتبر المصادر الداخلية للمعلومات أفضل المصادر دقة وسرعة وترابطاً. كما تبين أن تنوع المعلومات المقدمة يعكس درجة تعقيد القرار المتخذ، وأن دقة المعلومات ووقتها وسرعتها تساهم بدرجة كبيرة في جودة القرار، وتعمل على تجنب القرارات السيئة وتجنب النزاعات بين الأقسام الأخرى، كما تعمل على تقليل التكلفة وعدم إهدار الوقت. ولبيان أثر العوامل المؤسسية: ثقافة المنظمة، ومستوى التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة، على أنماط قرارات المديرين في دولة الإمارات العربية المتحدة، أجرى (Yousef, 1998) دراسة هدفت إلى تحديد أثر هذه العوامل بجانب الخصائص الشخصية لمتخذ القرار: المؤهل العلمي، والعمر، والمستوى الإداري، والجنسية، على اتخاذ القرارات في القطاع الصناعي في دولة الإمارات العربية المتحدة وبينت النتائج وجود ارتباطات مهمة احصائياً بين أنماط القرارات وبين ثقافة المؤسسة بأبعادها السبعة، وبين مستوى التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة والمؤهل العلمي، والمستوى الإداري، وهذا يشير بالتالي إلى أنه من خلال هذه العوامل فإنه من الممكن التنبؤ بنمط متخذ القرارات في البيئات المشابهة.

الاستنتاج

من العرض السابق للدراسات يتضح أنها طبقت في بيئات متطورة، عملت على تطوير المفهوم والمراحل هي بذاتها ، وهي أقدم في تطبيق الأسس العلمية الصحيحة للعملية . كما قامت نفس هذه البيئات بتطوير النظريات الخاصة بهذا الموضوع، كما تطرقت إلى تطبيق عملية اتخاذ القرارات في جميع القطاعات الاقتصادية.حيث استعرضت مراحل عملية اتخاذ القرارات والمشاكل التي تواجه هذه العملية والمعايير التي يتم الاعتماد عليها . وقد صنفت الدراسات العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات إلى عدة مجموعات هي عوامل شخصية وعوامل تنظيمية وعوامل ثقافية. أما الدراسات الأجنبية فقد اهتمت بتحديد المعوقات والأسباب التي تؤدي إلى فشل القرار، كما تطرقت الدراسات إلى القرارات الاستراتيجية وتحليل فحوى القرار، ودراسة العوامل التي تؤثر على هذه القرارات ومدى نجاحها أو فشلها والنتائج المترتبة على ذلك. وتتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بأنها تأخذ بعين الاعتبار ثقافة المنظمة والعوامل الشخصية ودورها في الخطأ في اتخاذ القرارات، كما تتميز بأنها من الدراسات التحليلية القليلة في البيئة العربية التي تعمل على تحليل أسباب الخطأ وليس مجرد ذكرها.

نموذج الدراسة

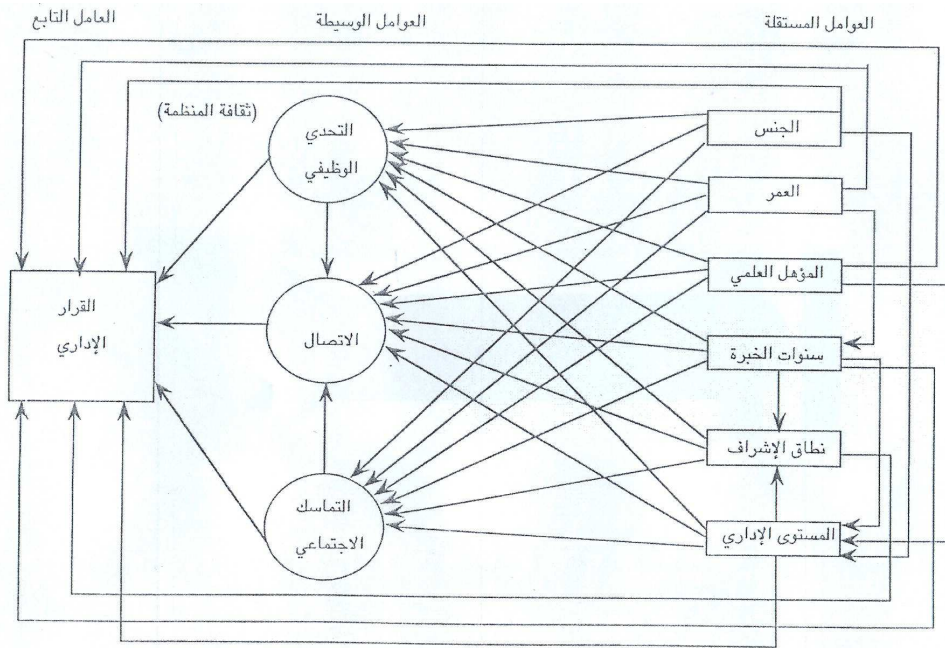
بقي الاعتقاد سائداً في مجال القرارات بأن متخذ القرار يمكن أن يمثل العقلانية التامة (Perfect Rationality)، إلا أن هذا المفهوم لم يستمر، حيث ظهر مفهوم العقلانية المحدودة (Bounded Rationality) الذي جاء به مارش وسايمون (March and Saimon , 1958) ويشير هذا المفهوم إلى أن القرارات الشخصية محدودة ، فإطار محدودية الرشد يركز على أن متخذ القرار يفتقر إلى المعلومات المهمة وإلى المعايير ذات العلاقة ، كما أن محددات الوقت والمال ودقة المعلومات ودرجة عدم التأكد ، تحد من نوعية وكمية القرارات : (Heracleous, 1994 ; Basi,1998; Goodman,1993;.Wang,1994)

من هنا جاءت الدراسات الحديثة لتشير إلى أن هامش الخطأ لا يمكن استبعاده عن عمليات القرار، فقد أشارت دراسة من قبل جمعية الإدارة الأميركية (American Management Association) إلى أن قرارات المديرين الصحيحة تمثل (50%) فقط من مجموع القرارات (Natale et al; 1995) وتؤكد دراسات أخرى أن الخطأ في القرار من شأنه أن يضعف فعالية المنظمة كما أن القرارات الخاطئة من شأنها أن تؤثر على كل من يعمل مع المديرين وربما على جميع العاملين في المنظمة (Heracleous,1994; Natale et al,1995)

وفي ضوء الأدب النظري وتعدد وتنوع المشاكل والمعوقات التي تعترض عملية اتخاذ القرارات واعتماداً على نتائج هذه الدراسات من أمثال:

Cooper and Marshal , 1976; Fink et al.,1988; Wally and Baum,1994;
Russo and Schomker,1989;Yeoman and Weston,1997;Main and
Rambo,1998;Simons and Sampson,1998;Mann et al .,

جاءت فكرة نموذج هذه الدراسة القائم على وجود علاقات السبب Cause – effect بين المتغيرات المستقلة و المتغير التابع من خلال العوامل الوسيطة (ثقافة المنظمة) وكما يتضح ذلك في الشكل رقم (1) .



الشكل رقم (١): الإطار النظري المقترح للعلاقة بين ممارسات الخطأ في اتخاذ القرارات الإدارية والعوامل الشخصية لمتخذ القرار وثقافة المنظمة

وقد اختار الباحثون في ضوء هذه الدراسات مجموعة من الأسباب التي كان من الممكن قياسها والسيطرة عليها وتحديد أسبابها. وفيما يتعلق بالخصائص الشخصية والوظيفية لمتخذ القرار وأثرها على عملية اتخاذ القرارات نجد الكثير من الدراسات التي بحثت أثر هذه العوامل على عملية اتخاذ القرارات والتي انطلق منها الباحث في تحديد المسارات الواردة في نموذج الدراسة المبين في الشكل (1) . أشار بعض الباحثين أمثال

(Harrison,1987;Noorderhaven 1995;Park,1996;Galca and Wright,1999)
إلى أثر الجنس على عملية اتخاذ القرارات. أما عن تأثير العمر فقد تناول
(Hitt and Tyler,1991;Yousef,1998;Noorderthaven,1995)
أثر العمر على عملية اتخاذ القرارات . أما عن تأثير
العمر فقد تناول
(Hitt and Tyler, 1991;Yousef, 1998; Noorderthaven, 1995)
أثر العمر على عملية اتخاذ القرارات. أما عن متغير سنوات الخبرة فقد أشار إلى أثر
هذا المتغير كل من
Noorderthaven,1995;Hitt and Tyler,1991;Fredrickson,
1984;Haley,1997;Bennett,1998;Haley and Tan,1996)
وجاءت دراسات أخرى لتؤكد أهمية المؤهل العلمي في عملية اتخاذ القرارات مثل
(Hitt and Tyler,1991;Papadakis .et al., Noorderhaven,1995)
أما على نطاق الإشراف فقد تطرقت الكثير من الدراسات إلى أثر هذا
المتغير على عملية اتخاذ القرارات مثل
Hitt and Tyler,0991; Fredrickson and Iaquinto,1989; Papadakis et
al.,1998)
ويعتبر المستوى الإداري من العوامل المهمة التي تطرقت إليها الدراسات من حيث
تأثيرها على عملية اتخاذ القرارات (Harrison,1987;Hitt and Tyler,1991)
وفيما يتعلق بأثر ثقافة المنظمة على عملية اتخاذ القرارات فقد تناولت الكثير من
الدراسات أثر هذه العوامل على اتخاذ القرارات بشكل مباشر أو غير مباشر مثل
(Hostede et al., 1990;
Sackmann,1992; Karathanos,1998;Recardo and Jolly,1997;Zeits et
al.,1997;Noorderhaven,1995; Yousef,1998; Haley and Tan,1996;
Denison,1996)
وأخيراً، في ضوء الدراسات التي أخذت بعين الاعتبار العوامل الشخصية والوظيفية
وثقافة المنظمة وأثرها على اتخاذ القرارات ثم تحديد التفاعلات والمسارات لمعرفة
أثرها على عملية اتخاذ القرارات وهل لها دور فاعل في الخطأ في القرار ومن هذه
الدراسات
(Yousef,1998; Cooper and Marshall,1976;Main and Rambo, 1998)

أساليب جمع البيانات

استناداً إلى تصميم هذا البحث ونوع البيانات المطلوبة تم اعتماد مجموعة من الوسائل
لجمع البيانات تتمثل فيما يلي :
- وسائل جمع البيانات الثانوية

تم الاعتماد على الكتب والمقالات والأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث من أجل توضيح المفاهيم الأساسية للموضوع والخروج بتصميم للدراسة يحقق أهدافها ويخرج بنتائج مفيدة للباحثين المهتمين بهذا الموضوع وتكون مهمة للقطاع المبحوث، وقد تم الحصول على هذه البيانات من المكتبات ومن خلال شبكة الانترنت.

- وسائل جمع البيانات الأولية

اعتمدت الدراسة على مقابلة مجموعة من المديرين بلغ عددهم (8) في المستويات الإدارية الوسطى والإشرافية لتوضيح بعض المفاهيم ومعرفة آرائهم حول واقع القرارات في البنوك التجارية وتحديد بعض أسباب الخطأ في هذه القرارات وماهي الأسباب الإدارية الحقيقية وراء ذلك . وقد اعتمد هذا الأسلوب قبل استخدام الاستبانة لجمع البيانات وذلك لضمان الحصول على بيانات دقيقة - من واقع العمل البنكي - تبين أسباب الخطأ في اتخاذ القرارات .

أداة القياس (الاستبانة)

تم تحديد ثمانية أسباب تؤدي إلى الخطأ في اتخاذ القرارات استناداً إلى الأطر النظرية التي انتهى إليها الباحثون الأكاديميون، وقد تم تلخيص هذه الأسباب بالتناقض الذهني Cognitive Dissonance وتقيسه الأسئلة من (1-6) ، والإفراط في الحذر وتقيسه الأسئلة من (7-11) والتجنب الدفاعي والذي تقيسه الأسئلة من (17-21) ، والتأجيل وتقيسه الأسئلة من (22-26) ، وتبرير الذات وتقيسه الأسئلة من (27-34) والتطبيق وتقيسه الأسئلة من (35-42) ، ونظام المعلومات وتقيسه الأسئلة من (43 - 49) كما تم اعتماد التحدي الوظيفي ، والاتصال ، والتماسك الاجتماعي كأبعاد لقياس ثقافة المنظمة .

الاختبارات الخاصة بأداء القياس

- صدق الأداة

تهدف هذه العملية إلى التأكد من أن المقياس الذي تم استخدامه بهذه الدراسة يقيس فعلياً ما ينبغي قياسه (Zikmond 1994) من اختبارات الصدق التي تم استخدامها في هذه الدراسة.

1. الصدق الظاهري (Face Validity): ولتحقيق ذلك تم عرض الاستبيان على مجموعة من المختصين الأكاديميين، كما تم توزيع الاستبانة على عينة مختارة من مجتمع الدراسة (Pilot Study)، وذلك للتعرف على مدى فهم هذا المجتمع للعبارات والألفاظ المستخدمة ودرجة وضوحها وسهولتها وتم تعديل المطلوب على الفقرات التي كانت تعاني من صعوبة في الفهم.

2. صدق المحتوى (Content Validity): وقد تم قياس صدق محتوى الاستبانة من خلال قياس العلاقة بين كل فقرة وبين البعد الذي تنتمي إليه وتم استبعاد الفقرات التي كان معامل ارتباطها ضعيفاً وقد اعتمدت علاقات الارتباط التي

تزيد عن 30 % وكانت دلالتها الإحصائية مهمة عند مستوى (0.05 %) ،
والجدول (1) يبين هذه العلاقات. ويظهر أنه تم حذف فقرة من فقرات مقياس
أسباب الخطأ في القرار الإداري وثلاث فقرات من مقياس ثقافة المنظمة
فكانت ارتباطات هذه الفقرات مع مجالاتها غير مهمة إحصائياً وأقل من
(30 %) .

- ثبات الأداة

ويقصد بثبات الأداة إمكانية الحصول على نفس البيانات عند إعادة الدراسة باستخدام
أداة القياس نفسها على الأفراد أنفسهم في ظل الظروف نفسها ، وقام الباحث باستخراج
معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لإجابات المبحوثين الذين
تم اختبارهم من مجتمع الدراسة سابقاً والبالغ عددهم (25) . وبتحليل البيانات تبين
أن ثبات أداة القياس الخاصة بأسباب الخطأ في اتخاذ القرارات بلغ (93 %) وأن
ثبات الأداة الخاص بثقافة المنظمة بلغ (91 %) . وهما نتيجتان عاليتان جداً وتدلان
على ثبات عال للاستبانة .

- مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من كافة المديرين في الإدارات الوسطى والإشرافية في البنوك
التجارية الأردنية والبالغ عددها (9) بنوك تجارية أردنية بينما بلغ عدد الفروع (316)
فرعاً ، وبلغ عدد الفروع التي شملتها عينة الدراسة (112) فرعاً . وقد تم توزيع
(342) استبانة ، تم استعادة (293) استبانة منها صالحة للاستخدام وبذلك تكون نسبة
الاسترجاع (86 %) .

الجدول رقم (1)

معاملات ارتباط بيرسون الخاصة بـ **قياس**
صدق المحتوى لأنواع القياس (ارتباط القفزة مع البعد الذي تنتمي إليه)

رقم القفزة	التناقض الذهني	الفرط في الحزن	التجنب الدفاعي	التبرير	التأجيل	تبرير الذات	التطبيق	نظم المعلومات	التحدي الوظيفي	الاتصال	التماثل الاجتماعي
1	0.68	0.68	0.62	0.81	0.80	0.72	0.73	0.73	0.35	0.81	0.62
2	0.75	0.65	0.52	0.55	0.80	0.80	0.70	0.53	0.52	0.88	0.60
3	0.71	0.73	0.88	0.84	0.80	0.78	0.37	0.69	0.81	0.20	0.21
4	0.71	0.67	0.82	0.77	0.76	0.84	0.44	0.30~	0.31	0.91	0.67
5	0.73	0.53	0.86	0.83	0.92	0.82	0.56	0.72	0.52	0.92	0.83
6	0.58						0.65	0.78	0.06	0.88	0.88
7							0.40	0.62	0.58		0.86
8							0.57		0.58		
9									0.31		

معامل الارتباط هام جدا عند مستوى $(\alpha \leq 0,001)$ -

الجدول رقم (2)

توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الإداري

النسبة	التكرار	المستوى الإداري
%51.5	151	إدارة تنفيذية
%48.5	142	إدارة وسطى
%100	293	المجموع

الجدول رقم (3)

توزيع عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية والوظيفية

المتغير	التكرار	النسبة
الجنس	ذكور	72.4
	اناث	27.6
العمر	30 سنة فأقل	23.5
	31-40 سنة	40.6
	41-50 سنة	30.0
	أكثر من 50	5.8
	دبلوم فأقل	23.9
المؤهل العلمي	بكالوريوس	60.8
	دراسات عليا	15.4
	5-1 سنوات	14.7
سنوات الخبرة الإجمالية	6-10 سنوات	27
	11-15 سنة	18.1
	16 سنة فأكثر	40.3
	لا أحد	25.6
نطاق الإشراف	5-1	39.6
	10-6	17.7
	11 فأكثر	17.1
	50	

الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

تحليل المسار (Path analysis)

تمت الاستفادة من الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical package for social sciences-spss) في تحليل البيانات التي جمعت في هذه الدراسة حيث تم استخدام أسلوب تحليل المسار ليصار إلى تحديد العلاقات من خلال المسار الذي افترضه الباحث إذ يكون المتغير الذي يصل إليه السهم عبارة عن متغير تابع والمتغير الذي ينطلق منه السهم العامل المستقل ويعتبر هذا التحليل من أقوى الأساليب الإحصائية لدراسة تأثير مجموعه من العوامل المستقلة على متغير تابع ولكي يتم استخدام التحليل المساري بشكل سليم تم تحويل جميع المتغيرات إلى متغيرات معيارية مطلقه (Standardized (Sharama,1996) Variables) وتم كذلك استخدام طريقه ابعاد كوك (cook's distances) لاستبعاد المشاهدات التي تعتبر خارجة عن نطاق الحدود

(outliers). أما عن مشكله الترابط بين العوامل المستقلة (multicollinearity) فيوضح الجدول رقم (1) معاملات ارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة. وتشير الأرقام إلى عدم وجود مشكلات الترابط بين المتغيرات المستقلة. وبين (Nunnally, 1978) انه في حالة الحصول على عامل ارتباط فوق حد (80,0) فان ذلك يسبب مشكلات الترابط (multicollinearity) ونلاحظ من أرقام الجدول عدم وجود ارتباط يصل إلى هذه الدرجة حيث ان أكبر قيمة لمعامل الارتباط بلغت (64,0). ومن أجل اختبار مشكله الترابط فقد تم احتساب معامل تضخم التباين (VIF) (Variance Inflation Factory) الذي يقيس التضخم في تقديرات المعاملات بسبب ترابطها (Collinearartiy) مع تغيرات مستقلة أخرى. وقد تم احتساب معاملات التضخم (VIF) من خلال التحليل المسارى الذي كانت جميع قيمه تقع ضمن الحدود المقبولة (أقل من 10)، وهذا يوضح ان خاصية الترابط (multicollinearity) لكل متغير مستقل لم تؤثر في النتائج النهائية للتحاليل المسارى عند احتساب معاملات تحليل الانحدار وهذا يدعو إلى الاحتفاظ بجميع المتغيرات في النموذج.

التحليل والنتائج

يتضمن هذا الجزء عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها ومناقشتها في إطار الأهداف و الأسئلة التي تم تحديدها سابقا، ويبدأ الجزء بتقديم وصف تفصيلي لعينه الدراسة التي تشمل الخصائص الشخصية والوظيفية للمديرين في الإدارتين الوسطى والإشرافية. ثم يلي ذلك عرض موسع وشامل لأسئلة الدراسة ومناقشة نتائجها.

وصف خصائص عينه الدراسة

يبين الجدول رقم (3) توزيع عينه الدراسة حسب المستويات الإدارية. ويظهر من الجدول أن المديرين من الإدارة الإشرافية قد شكلوا (51,5%) من عينه الدراسة في حين شكلت نسبة المديرين من الاداره الوسطى (48,5%) من العينه. وقد حرص الباحثون عند توزيع الاستبانات على المزاوجة بين متغيرات الدراسة وذلك لضمان تمثيل كامل لجميع المستويات الادارية وجميع الفئات بدرجات متقاربة عمليه مهمة لضمان صحة المقارنة والقياس.

وفيما يتعلق بتوزيع عينه الدراسة حسب الخصائص الشخصية والوظيفية المتمثلة في (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمى، وسنوات الخبرة الإجمالية، ونطاق الإشراف) فيبين الجدول رقم (3) هذا التوزيع، حيث يظهر أن (72,4%) من عينه الدراسة كانوا من الذكور في حين بلغت نسبة الاناث (27,6%). وهذا يعكس نسبه تدنى مشاركته وتولى المرأة الكويتية للمناصب الادارية في البنوك التجارية.

أما عن توزيع أفراد عينه الدراسة حسب أعمارهم فقد أشارت النتائج إلى أن (40,6%) من العاملين في البنوك تتراوح أعمارهم بين (31-40) سنة كما بلغت نسبة الذين تتراوح أعمارهم بين (41-50) سنة (30%) من عينه الدراسة في

حين بلغت نسبة الذين تكون أعمارهم (30) سنة فأقل (23,5%) من عينة الدراسة . أما الذين تزيد أعمارهم عن (50) سنة فقد بلغت نسبتهم (5,8%) فقط .
أما فيما يخص توزيع المديرين عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي فتشير النتائج إلى أن غالبيتهم (60,8%) من حملة الشهادة الجامعية (البكالوريوس)، أما عن حملة شهادة الدبلوم فأقل فقد بلغت نسبتهم (23,9%) كما بلغت نسبة الذين يحملون الشهادات العليا (الماجستير و الدكتوراة) (15,4%) من عينة الدراسة .
وفيما يتعلق بسنوات الخبرة الإجمالية، فيظهر من الجدول أن غالبية المديرين البالغة نسبتهم (40,3%) كانت خبراتهم الإجمالية تزيد عن (16) سنة، يليهم الذين خبراتهم (6 - 10) سنوات حيث بلغت نسبتهم (27%) أما الذين تتراوح خبراتهم بين (11-15) سنة فقد بلغت نسبهم 18.1% ونسبة الذين لا تزيد خبرتهم عن (5) سنوات (14,7%) من عينة الدراسة .
وأخيرا فيما يتعلق بنطاق الاشراف فتشير النتائج الواردة في الجدول إلى أن (25,6%) من المديرين لا يشرفون على أى موظف في حين كان (39,6%) يشرفون على (5) موظفين فأقل وكان (17,7%) من المديرين في الإدارات الوسطى والاشرفيه يشرفون على (6-10) موظفين . أما الذين يشرفون على أكثر من (10) موظفين فقد بلغت نسبتهم (17,1%) من عينة الدراسة، وهذا مؤشر على صغر حجم الفروع البنكية في الكويت .

تحليل أسئلة الدراسة

السؤال الأول: يبين الجدول رقم (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لممارسات الإدارات الوسطى والاشرفية الأسباب التي تؤدي إلى الخطأ في اتخاذ القرارات مرتبه ترتيبا تنازليا حسب أهميتها. ويظهر من الجدول أن أكثر أسباب الخطأ في اتخاذ القرارات مرتبه ترتيبا تنازليا حسب أهميتها. ويظهر من الجدول أن أكثر أسباب الخطأ التي تمارسها الإدارات الوسطى والاشرفيه كانت التناقض الذهني لدى متخذ القرار بمتوسط حسابي بلغ (4,16%). وهذا يعود إلى حساسية العمل في القطاع المصرفي مما يؤدي إلى شعور متخذ القرار بالتناقض الذهني في مرحلة متأخرة من مراحل اتخاذ القرار، وهي مرحلة شعور ما بعد القرار. وبمعنى آخر فإن الإحساس بالتناقض يحدث نتيجة عكسية سلبية تشير إلى فشل أو عدم نجاح القرار، مما يؤدي إلى شعور متخذ القرار بحاله من عدم التوازن، ولما كان متخذ القرار يسعى بصفه عامه إلى الاحتفاظ بصوره ايجابية عن نفسه عقب اتخاذ القرار، فإن مثل هذه التغذية السلبية العكسية تخلق حاله من عدم التوازن وهو ما يعرف بالتناقض الذهني .

وقد كشف التطبيق العملي عن أن عدم صحة بعض القرارات أو عدم دقتها كثيرا ما ينجم عنه عدم ضبط الأنفعالات النفسية أو كبت جماح الأهواء والنزاعات الذاتية

والشخصية اذ كثيرا ما تتخذ القرارات في فترات الانفعال ويتم تنفيذها قبل أن يعود متخذها إلى رشده، وفي حالات أخرى يصعب على متخذ القرار نفسه تحديد الأسباب اللاشعورية التي دفعته إلى اتخاذ بعض القرارات التي لا يقتنع بوجهتها. وفي ظروف أخرى يخضع فيها متخذ القرارات لهذه مستسلما لهذه التأثيرات وهذا ما أكدت عليه كثيرا من الدراسات مثل (Gallen, 1997; Anderson, 2000; Messick and Bazerman)

وجاء في المرتبة الثانية ممارسة الادارة الوسطى والاشرفية بدرجة عالية لتبرير الذات في اتخاذ القرارات بمتوسط حسابي بلغ (3,96%) حيث من المتوقع أن يعدل متخذ القرار من قراراته أو سلوكه الذي أدى إلى نتائج سلبية أو غير مقبولة من الآخرين، ومع ذلك فهناك العديد من المواقف التي لا يستجيب فيها متخذ القرار إلى محددات الثواب والعقاب المفروضة عليه من البيئة التنظيمية التي يعمل بها. وبصورة أكثر تحديدا يحدث ذلك في الحالات التي يؤدي فيها القرار الذي اتخذه المدير إلى نتائج سلبية ففي مثل هذه الحالات يميل متخذ القرار إلى تشويش وطمس تلك النتائج السلبية بعمليات ذهنية بدلا من تعديل سلوكه وتحويل النتائج السلبية إلى اتجاهات نفسية ومعنوية.

الجدول رقم 4

درجة ممارسة اسباب الخطأ في اتخاذ القرارات مرتبة ترتيبا تنازليا حسب الأهمية

أسباب الخطأ	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التناقض الذهني	4,16	0,53
تبرير الذات	3,96	0,74
التطبيق	2,95	0,79
نظم المعلومات	2,78	0,78
الافراط في الحذر	2,64	0,73
التهرب من المسؤولية	2,57	0,79
التجنب الدفاعي	2,16	0,83
التأجيل	1,99	0,74
العام	2,90	0,53

الجدول رقم 5
درجه ممارسه أبعاد ثقافة المنظمة في البنوك التجارية في الأردن

ثقافة المنظمة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التحدى الوظيفي	2,77	0,46
الاتصال	3,21	0,93
التماسك الاجتماعي	2,72	0,71

ولا شك في أن ميل متخذ القرار إلى تبرير ذاته يمكن أن يتأثر إلى حد كبير بنمط شخصيه متخذ القرار ومدى ثقته بنفسه. وبمعنى آخر فإن تبرير الذات يمكن أن يكون عاملاً مساعداً في حدوث ظاهره الخطأ في اتخاذ القرار أكثر من كونه متغيراً قائماً بذاته. ويعزى السبب في ذلك إلى أن حاجه متخذ القرار إلى تبرير ذاته تنشأ في المقام الأول بسبب مسؤولية عن القرار، ورغبته في الدرجة الثانية في الاحتفاظ بصورة جيدة لنفسه أمام الآخرين ويمكن أن يضاف إلى ذلك عدم استقرار المدير وعدم احساسه بالثقة في حالة وقوع الخطأ غير المقصود. وقد يكون لعدم الاستقرار هذا أسباب مثل التكوين النفسي للمدير وعلاقات المدير الاجتماعية خارج التنظيم ودخله ومكانته الاجتماعية التي غالباً ما تكون مبنية على اسس نابعة من النفوذ الممنوح له وهذا ما أكدت عليه الدراسات مثل

(Messick and Bazerman, 1996, Gallen , 1997; O'loughlin and McFadzean,1999)

أما عن السبب الثالث المؤدى إلى الخطأ في اتخاذ القرارات فقد تمثل في تطبيق القرار الإداري. وقد بلغ متوسط ممارسة الإدارات الوسطى والإشرافية لهذا الخطأ (2,95%)، وجاء في المرتبة الرابعة الأسباب الناتجة عن نظم المعلومات الموجودة في البنوك بمتوسط حسابي بلغ (2,78%). وهذا قد يعود إلى تعدد مستويات التنظيم وضيق نطاق الإشراف للمديرين على مرؤوسيههم ذلك ان تعدد المستويات الإدارية في التنظيم يؤدي إلى كثرة الفواصل بين هذه المستويات، وكذلك بين هذه المستويات وقمة الهرم التنظيمي، ويترتب على ذلك صعوبة احكام عمليات التوجيه وصعوبة استخدام أدوات وقنوات الاتصال المختلفة مما يؤدي إلى اعاقه وصول البيانات والمعلومات إلى مراكز اتخاذ القرارات بالشكل المطلوب وفي الوقت المناسب، كما يمكن أن يعزى إلى تضارب الأولويات بين الإدارات وعدم فعاليه اداره الفريق، وأسلوب الإدارة وضعف نظام الاتصالات، وتضارب وتداخل الوظائف، وغياب التطوير الإداري كما بين ذلك (Al-Ghamdi,1998).

أما عن أسباب الخطأ المتأتية من نظم المعلومات فيمكن أن يعزى ذلك إلى النقص الزائدة بالرأى الشخصي، ممّا يؤدي بالتالي إلى عدم البحث عن معلومات أساسية لاتخاذ

القرار، وكذلك يعود إلى اعتقاد متخذ القرار بتوفر المعلومة بشكل حتمي في الوقت الذي يريده، والاعتقاد بأن المعلومات المتوفرة موثقة ودقيقة ولا داعي للتحقق من صحتها وهذا يؤدي بالتالي إلى قرارات خاطئة وهذا يتفق مع ما بينه (Russo and Schoemaker, 1989).

وتشير النتائج إلى أن درجة ممارسة الادارات الوسطى والاشرفية الافراط في الحذر كانت متوسطة، حيث بلغت درجة ممارستهم لذلك (2,64%) ويمكن القول أن درجة ممارسة هذا الخطأ ذات تأثير قليل نسبيا على القرار الاداري. ويرى الباحث أن ذلك يعود إلى أن عدم توفر صفة الشجاعة لدى المدير يؤدي إلى خوفه من مواجهة المواقف الصعبة، وبالتالي عدم نجاحه في إيجاد الحلول للمشاكل التي تواجهه. ومن أهم الاسباب التي تؤدي إلى إفراطه في الحذر، شعوره بأنة غير كفء، وأنه ليس بمستوى زملائه ممن يتولون مثل هذا المركز من الناحية العملية. ويمكن أن يعزى أيضا إلى خوف المديرين من فقدان مراكزهم إن هم أخطأوا في قرار ما أو فشلوا في التوفيق بين القرارات. ولا ننسى حساسية العمل في الجهاز المصرفي وصعوبة معالجه القرار في أغلب الأحيان. وقد أكد الكثير من الباحثين على مسأله الشجاعة والحذر عند متخذ القرار وميله للمخاطرة (Fiegenbaum and Thomas, 1988; Singh, 1986; Hitt and Cosgrave, 1996; Tyler, 1991) وكذلك قدرته على الشمولية في وضع وتقييم البدائل مما يؤدي إلى توسيع مدارك المدير وبالتالي التخلص من الخوف من اتخاذ القرارات (Federickson and Mitchell, 1984; Eisenhardt, 1989) الادارات الوسطى والاشرفية من مسؤولية اتخاذ القرارات فقد كانت بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (2,57%) وهذه الدرجة تعتبر عائقا أمام اتخاذ القرار الاداري. وهذا قد يعزى إلى السبب الذي أشار ايه بارنارد (Barnard, 1976) والذي يتمثل في شعور المدير بعدم الرضا عن الفشل في تحقيق ما عزم على إنجازه، وما يرى نفسه ملتزما أدبيا بعدم القيام به. ويرتبط بذلك ثقة المدير بنفسه، وقدرته على تنفيذ ما يقرره، ورغبته. ويمكن أن يعزى تهرب المدير من المسؤولية إلى انخفاض مستوى ثقته بنفسه، وعدم قدرته على تنفيذ ما يقرره، وعدم رغبته في تحمل أعباء الوظيفة وتحمل مسؤولية القرارات التي يتخذها، ويعود إلى انخفاض مستوى الأمان الوظيفي عند الموظفين خاصة إذا كان لهم قرارات سلبية فيما مضى .

واخيرا تشير النتائج إلى أن التجنب الدفاعي للإدارات الوسطى والإشرافية في اتخاذ القرارات وتأجيلها كانا متدنيين بمتوسط حسابي بلغ (2,16) للتجنب و(1,99) للتأجيل. وهذا يعزى إلى أن طبيعة العمل البنكي لا تسمح بتجنب القرارات بحكم الوصف الوظيفي وبحكم التخصص الوظيفي في العمل، فمسؤوليات كل مدير واضحة ولا يمكن تركها للغير كما أن طبيعة العمل المصرفي تقتض إنجاز العمل بشكل

سريع ودون توقف وبالتالي فإن مسألة تأجيل اتخاذات القرارات مسألة غير مسموح بها في البنوك. وهذه النتائج لا تتفق مع ما جاء به. فنك وزملائه (Fink et al., 1983) وبشكل عام تشير النتائج إلى أن درجة ممارسه الادارات الوسطى والاشرفية لأسباب الخطأ في القرارات كانت متوسطه حيث بلغ متوسط ممارستهم لهذه الأسباب (2,90).

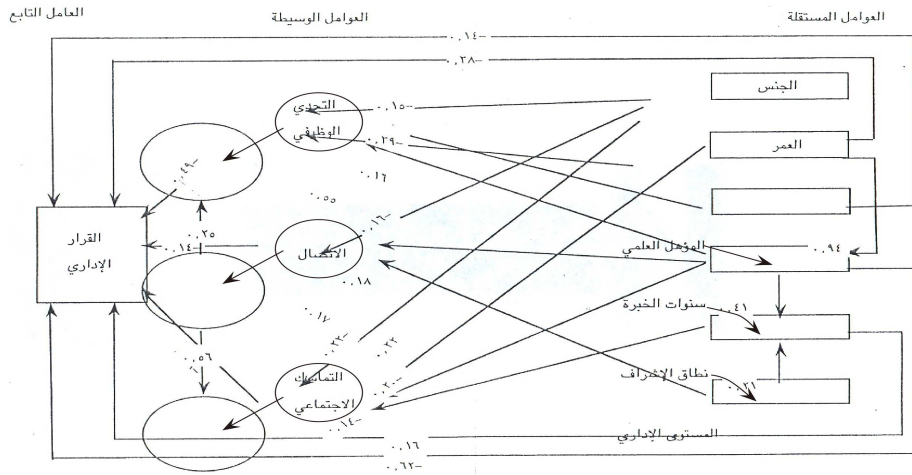
السؤال الثاني: ما درجة ممارسة الادارات الوسطى والإشرافية في البنوك التجارية لأبعاد الثقافة التنظيمية من خلال ارتباطها باتخاذ القرارات؟

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (5) إلى أن درجة الاتصال بين الادارات الاشرافية والادارات الوسطى مع الموظفين ومع الادارة العليا كانت متوسطة (3,21). وهذه النتيجة تشير إلى قصور في فعالية الاتصال بين الادارات وبين الموظفين، وهذا قد يعود إلى قصور أساليب الاتصال بين الادارات وبين الموظفين، وهذا قد يعود إلى قصور أساليب الاتصال وعدم كفاءتها أو مناسبتها أو إلى الإفراط في الاتصال مما يؤدي إلى تراكم المعلومات بما يزيد عن حاجه الاداره و بالتالي يشكل عبئاً عليها بسبب عدم توفر الوقت الكافي لمراجعة كل هذه المعلومات، وكذلك فإن قدرة المدير على استيعاب هذا الكم الهائل من المعلومات محدودة. كما يمكن أن يعزى ذلك إلى ازدحام العمل المصرفي وبالتالي عدم توفر الوقت الكافي للمدير للاتصال بجميع الموظفين، كما أن الحاسب الآلي وما يتصل به من نظم معلومات قد أحدث تحولات جوهرية في تكوين القوى العاملة وفي أنواع الوظائف ومتطلباتها إضافة إلى ما يوفره الحاسب الآلي من درجة عالية من المرونة في مكان ووقت العمل، و بالتالي أصبحت الإدارة تعتمد على هذا المصدر من المعلومات على حساب قنوات الاتصال الأخرى مع الموظفين. ولا ننسى الاختلافات في قدرات ومهارات المدير الفردية في التعامل مع كل نمط من أنماط البشر بمستوياتهم وطباعهم واتجاهاتهم المختلفة. وهذه النتائج تتفق مع نتائج دراسات كل من (عبد الفتاح, 1995; Zeitz et al., 1976; Barnard, 1996a; Black and Gregersen, 1997; Pastor, 1996) والتي أبرزت أهمية الاتصال والمشاركة في اتخاذ القرارات وأهمية قبول السلطة من المرؤوسين. كما تشير النتائج إلى أن درجة التماسك الاجتماعي والتحدى الوظيفي في البنوك التجارية كانت متوسطة كما تبين ذلك قيم المتوسطات الحسابية حيث بلغت (2,72) و (2,77) على التوالي. ويمكن أن يعزى ذلك إلى طبيعة العمل البنكي التي تتصف بالرتابة والتكرار مما يؤدي إلى غياب الابداع والابتكار بحيث أصبح ينظر إلى المرؤوسين كأنهم أدوات ميكانيكية، وأنهم مجردون من كل معرفة وقدرة على التعلم وحل المشكلات، ولا يمكن أن يساهموا في إيجاد الحلول المناسبة لهذه المشكلات مع أن الكثير من الكتاب أمثال (هيجان, 1993; Barnard 1976; Simon 1962) قد أكدوا على أهمية دور المرؤوسين كعامل مؤثر في نجاح المدير أو فشله في اتخاذ القرارات. ويمكن أن يرتبط

انخفاض التحدى الوظيفي، والتماسك الاجتماعي في البنوك التجارية إلى انخفاض مستوى الاتصال. فالمدير القائد في أي مستوى إداري يتوقع أن يكون فاعلا في عملية الاتصال من هنا يمكن أن يعزى كل ذلك (انخفاض ممارسة أبعاد ثقافة المنظمة) إلى أن نمط الاتصال السائد في البنوك التجارية لا يتعدى قيام المديرين بالحوار والثقة المتبادلة وتبادل المعلومات في محاولة إيجاد نوع من العلاقة، في حين أن القادة الإداريين بحاجة إلى أن تكون آراؤهم ومقترحاتهم وتعليماتهم مفهومة لدى الآخرين حتى يصبح بالامكان العمل بها .

السؤال الثالث: هل هناك أثر هام احصائيا للعوامل الشخصية والوظيفية لمتخذ القرار المتمثلة (بالجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة الإجمالية ونطاق الاشراف والمستوى الإداري) من خلال تأثير ثقافة المنظمة المتمثلة (بالتحدى الوظيفي، والاتصال، والتماسك الاجتماعي) على ممارسة الادارات الوسطى والاشرفية لأسباب الخطأ في اتخاذ القرارات في البنوك التجارية ؟ تم قياس معاملات التحليل المسارى لكل مجموعة من المتغيرات التابعة والمتغير المستقل باستخدام معاملات الاتحاد المعيارية (Sharma, 1996). ولكي يتم عرض النموذج المقترح بشكل أسهل فقد تم التخلص من كافة المسارات التي لا تظهر معنوية احصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0,05$). ومن خلال الشكل رقم (2) تم توضيح العلاقة المباشرة بين كل متغير تابع ومستقل عن طريق السهم الخارج من المتغير المستقل إلى المتغير التابع. ومن ناحية أخرى فإن العلاقة غير المباشرة ستكون ممثلة بسهمين متتاليين من متغير إلى متغير ثان، ثم إلى متغير ثالث، وبالتالي فإن العلاقة تعتبر غير مباشرة بين المتغير الأول والثالث. وهناك نوع آخر من العلاقة بين متغيرين يطلق عليها علاقة زائفة (Spurious effect) فمثلا هناك علاقة من هذا النوع التماسك الاجتماعي وبين التحدى الوظيفي نظرا لوجود علاقة بين المتغيرين من جهة وبين الاتصال من جهة أخرى، وهذا بالطبع من عدم وجود علاقة مباشرة أو غير مباشرة بين المتغيرين. وبمعنى آخر فإن هناك متغيرا سابقا لكل من التماسك الاجتماعي أو التحدى الوظيفي ولن نتطرق إلى هذا النوع من التأثير لعدم وجود اساس احصائي لشرحه (Wonnacott and Wonnacott, 1997).

تم تلخيص نتائج اختبار مدى المعنوية الاحصائية لمعاملات المسارات في الجدول رقم (6). وكما ذكر سابقا فقد استخدم معيار معنوية ($0,05$) لقاعدة أو شرط ابقاء المسار في النموذج أو حذفه منه. وعلى هذا الأساس فإن الشكل رقم (2) يوضح الشكل المسارى لمجمل العلاقات التي بقيت في النموذج.



الشكل رقم (٢)

النموذج المساري النهائي والمقترح للعلاقة بين ممارسات أسباب الخطأ في اتخاذ القرارات الإدارية والعوامل الشخصية لمتخذ القرار وثقافة المنظمة

أولاً: العلاقة بين ثقافة المنظمة والعوامل الشخصية والوظيفية لمتخذ القرار

يلاحظ من الشكل رقم (2) أن محددات التحدي الوظيفي في البنوك التجارية هي أربعة متغيرات: (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة) ويلاحظ أن الخبرة الكلية كانت أكثر المتغيرات الشخصية والوظيفية التي تؤثر على التحدي الوظيفي بنسبة (0,55)، يلي ذلك متغير العمر حيث بشكل سلبي على التحدي الوظيفي فكلما زاد العمر قلت التحدي الوظيفي في البنوك حيث بلغ مقدار التأثير (-0,39). من ناحية أخرى نلاحظ أن العمر يؤثر أيضاً بشكل غير مباشر على عملية التحدي الوظيفي من خلال المتغير الوسيط سنوات الخبرة الإجمالية حيث كان مستوى ذلك التأثير عالياً جداً بلغ معامل التأثير (0,94) ونرى أيضاً أن التحدي الوظيفي معتمد أيضاً على قنوات ووسائل الاتصال في البنوك وبالتالي فإن وسائل الاتصال تؤثر إيجابياً على درجة التحدي الوظيفي، إذ أن ذلك يقع ضمن المناخ الاجتماعي الذي تعمل في إطاره المجموعة فكلما كان المناخ مريحاً وخالياً من مظاهر القلق والتوتر ساعد ذلك على تعاون أفراد المجموعة في وحده واحدة، وزادت قنوات الاتصال في تلك الوحدة بجانب تشجيع الإدارة للمناخ الجيد والإبداع، وبالتالي يؤدي إلى رفع مستوى التحدي الوظيفي بين العاملين. أما عن تأثير الجنس فقد كان سلبياً مما قد يفسر أن الاناث يحاولن إثبات وجودهن في مركزهن كصانعات قرار وان لهن القدرة على إدارة العمل ومنافسة الرجل في أعماله وهذا يتفق مع ما جاء في دراسة (OKanlawon, 1994) التي أكدت مقدرة المرأة على القيام بالأعمال الموكلة اليها بكفاءة وفاعلية وأن قدرتها على ذلك توازي قدرة الرجل بل لديها القدرة للتغلب عليه .

أما الاتصال فيتأثر بشكل مباشر بثلاثة عوامل شخصية هي: الجنس، وسنوات الخبرة الكلية، والمستوى الإداري، و يتأثر أيضا بشكل غير مباشر بالعمر عن طريق المتغير الوسيط وسنوات الخبرة الإجمالية. ويظهر من اتجاه العلاقات أن تأثير الجنس على الاتصال من الذكور، في حين كانت الإدارات الوسطى وذو الخبرة المرتفعة أكثر ممارسة الاتصال، أي أن اتجاه العلاقات كان إيجابيا. وهذا يمكن أن يفسر على أن الاناث يرغبن بالتواصل وفتح قنوات الاتصال لاضفاء الصبغة الاجتماعية على شخصياتهن، ومحاولة إظهار ذاتهن بعدم الأنانية وحب الآخرين، ومحاولة إبراز أهميتها الوظيفية في العمل (OKanlawon,1994)، كذلك محاولتها اقناع الآخرين بقدرتها على تحمل زمام الأمور والقيام بالواجبات والمسؤوليات الملقاة على عاتقها وقدرتها على استيعاب الآخرين وحل مشاكلهم، ويؤكد ذلك ما بينته الدراسات السابقة من أن قدرة المرأة على الاتصال كانت أكبر من قدرة الرجل على ذلك (Galea and Wright,1999) وتتفق هذه النتائج مع نتائج (Papadakis et al.,1998) التي بينت أن الخصائص الشخصية والوظيفية للمدير تؤثر على قنوات الاتصال في المؤسسات .

وفيما يتعلق بالتماسك الاجتماعي فإنه يتأثر بأربعة عوامل شخصية لمتخذ القرار هي: الجنس، والعمر، وسنوات الخبرة ونطاق الإشراف. ويتأثر بشكل غير مباشر بالعمر من خلال المتغير الوسيط سنوات الخبرة الإجمالية.

الجدول رقم (6)
ملخص نتائج التحليل المساري (المتغيرات ذات المعنوية الإحصائية)

المتغير التابع	المتغير المستقل	B	t	R ²	F	VIF
سنوات الخبرة	الجنس	0,94	*17,12	0,88	*22,59	1,00
نطاق الإشراف	سنوات الخبرة	0,41	*7,73	0,17	*19,74	1,00
نطاق الإشراف	المستوى الإداري	0,21	*2,56	0,12	*4,45	1,00
الاتصال	المستوى الإداري	0,17	*2,24	0,21	*5,28	1,00
	الجنس	0,16-	*2,69			1,59
	الخبرة	0,18	*2,61			1,96
التحدي الوظيفي	الاتصال	0,25	*2,71	0,18	*6,51	1,00
التحدي الوظيفي	الجنس	0,15-	*2,53	0,30	*4,86	1,59
	الجنس	0,39-	*2,29			1,82
	الخبرة	0,55-	*3,17			1,96
	المؤهل العلمي	0,16	*2,12			1,52
التماسك الاجتماعي	الاتصال	0,56	*11,62	0,32	*13,04	1,00
التماسك الاجتماعي	الجنس	0,22-	*3,65	0,27	*3,74	1,59
	نطاق الإشراف	0,14-	*2,281			1,68
	الجنس	0,22	*2,28			1,82
	الخبرة	0,20-	*2,14			1,96
القرار الإداري	المؤهل العلمي	0,14-	*2,42	0,35	*7,01	1,52
	نطاق الإشراف	0,16-	*2,65			1,68
	الجنس	0,38-	*2,24			1,82
	سنوات الخبرة	0,62-	*3,64			1,96
القرار الإداري	التحدي الوظيفي	0,49-	*9,16	0,36	*13,04	1,24
	الاتصال	0,14-	*2,86			1,25
	التماسك الاجتماعي	0,19-	*2,39			1,00

*قيمة (ت) و (ف) دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \geq 0,01$) .

ويظهر من اتجاه العلاقات أن تأثير الجنس وسنوات الخبرة ونطاق الإشراف كان سلبياً. ففيما يتعلق بالجنس فإن هذا الأمر يمكن أن يعزى إلى ما قد تم ذكره سابقاً. أما عن سنوات الخبرة فإن ذوي الخبرة القليلة أكثر قدرة على بناء العلاقات الاجتماعية من ذوي الخبرة الطويلة وهذا قد يعود إلى رغبة هذه الفئة في اكتساب الدعم المعنوي من الموظفين في حالة مواجهة أي مشكلة وكذلك بناء أواصر الثقة معهم لضمان دعمهم مستقبلاً. أما عن نطاق الإشراف فإن أثره السلبي قد يعود إلى أن اتساع هذا النطاق يجعل المدير متخذ القرار غير قادر على تخصيص الكثير من الوقت للموظفين، والعمل على توطيد العلاقات معهم. كذلك يظهر من الشكل وجود أثر الاتصال على التماسك الاجتماعي حيث كان هذا التأثير كبيراً وبلغ (0,56)، وهذا يشير إلى أن الاتصال يعمل على رفع مستوى التماسك الاجتماعي بدرجة كبيرة مما يشير إلى سلامة المناخ الاجتماعي وحسن علاقات العمل بين الموظفين، والذي ينعكس من خلال قنوات الاتصال المفتوحة بين الموظفين والإدارات سواء كانت قنوات

الاتصال هذه رسمية أو غير رسمية. وقد أكد كل من سايمون و بارنارد (Simon,1976;Barnard) من خلال تخصيص جانب كامل من طرحهما للموضوع أهمية الاتصال ودورة في نجاح المؤسسة أو فشلها .

ثانياً:العلاقات بين ممارسات الخطأ في اتخاذ القرارات والعوامل الشخصية والوظيفية لمتخذ القرار.

يتضح من التحليل أن أهم العوامل الشخصية والوظيفية التي تؤثر بشكل مباشر على ممارسة أسباب الخطأ في اتخاذ القرارات كانت العمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة الإجمالية، ونطاق الاشراف. ويلاحظ أن سنوات الخبرة كانت المتغير الأكثر تأثيراً على ممارسة أسباب الخطأ في اتخاذ القرارات حيث شرحت (-0.62)، ومن ناحية أخرى نرى أن متغير العمر يؤثر أيضاً بشكل غير مباشر على ممارسة أسباب الخطأ، من خلال سنوات الخبرة. أظهرت النتائج انه كلما زاد عمر متخذ القرار قلت ممارسته لأسباب الخطأ، وهذا يعزى إلى أن المديرين الأصغر سناً أكثر ميلاً للمخاطرة وأن المديرين الأكبر سناً أبطأ في اتخاذ القرارات وأكثر تصميمًا على توفير البيانات والمعلومات الخاصة باتخاذ القرارات. وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسات كل من. (Hitt and Tyler 1991;yousef,1998; Noorderhaven, 1996) أما عن تأثير سنوات الخبرة فقد أشارت النتائج أن لهذا المتغير تأثيراً سلبياً على ممارسة أسباب الخطأ في اتخاذ القرارات وهذه النتيجة تتفق مع النتائج (Noordrhaven,1995;Hitt and Tyler, 1991;Bennett,1998;simons and Thompson, 1998;Haley, 1996;Fredrickson, 1985;Haley and Tan,1997). وهذه النتيجة تعكس دور الخبرة التي يكتسبها المدير من خلال عمله في صقل قدرة المدير على اتخاذ القرار المناسب حيث تكون هذه الفئة من المديرين (الأكثر خبره) أنجح في استغلال المعلومات وتوظيفها في اتخاذ القرار السليم.

أما المؤهل العلمي فهو يعكس فن الإدارة العلمي في صقل معرفه المدير المؤهل علمياً في ظل التطورات الادارية والتكنولوجية الحديثة التي يشهدها العالم والقطاع المصرفي بشكل خاص، الذي يعتبر الممول المالى لهذه المشاريع. ويمكن أن تفسر الإشارة السالبة هنا على أن البنوك التجارية كغيرها من المنظمات تعمل على تطوير وتدريب المدير بدرجة أكثر كلما زاد مؤهله العلمي وذلك كي تؤهله لمراكز ادارية مستقبلية، وبالتالي فإنها تحرص على تعليمه وتدريبه على جميع فنون العمل الإداري، ولاتخاذ القرارات الملائمة. ومن هنا فإن قدرتهم على اتخاذ القرارات السليمة وتفاذي أسباب الخطأ في اتخاذها تصبح أفضل. وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسات كل من (Hitt and Tyler , 1991; Papadakis et al.,1998; simons and. Thompson, 1998; Noorderhaven,1995).

أما نطاق الإشراف فقد أشارت النتائج إلى وجود علاقة عكسية بينه وبين فعالية اتخاذ القرارات وذلك لأنه كلما زاد نطاق الإشراف زادت أعباء المدير مما يؤثر سلباً على قدرته في اتخاذ القرارات الرشيدة. إلا أن نتائج هذه الدراسة لا تتفق مع نتائج الدراسات السابقة (Fredrickson and Iaquinto, 1989; Hitt and Tyler, 1991; Papadakis et al., 1998). حيث أشارت إلى أنه كلما زاد نطاق إشراف المدير قلت ممارسته لأسباب الخطأ في اتخاذ القرارات، وهذا يعزى إلى تفويض الصلاحيات إلى الموظفين الذين يقومون بانجاز الكثير من المهام عن المدير، مما يعطى الوقت الكافي للمدير لتوظيف جهوده نحو اتخاذ القرار الرشيد ويكون لديه الوقت الكافي للإطلاع على أنشطته المرؤوسين حل مشاكلهم (Nykodym et al, 1994; harley, 1995; Rausch 1996). وقد بينت هذه الدراسات أن دور المرؤوسين وتصوراتهم واتجاههم حول المشكلة والحلول البديلة تأثير في اختيار البديل الأفضل. يضاف إلى دورهم المهم في مرحلة تنفيذ القرار، إذ يكون لتعاونهم واقتناعهم بالحل أثر فعال في تنفيذه.

ثالثاً: العلاقة بين ممارسات الخطأ في اتخاذ القرارات وعوامل ثقافة المنظمة
يتضح من الشكل رقم (2) أن جميع عوامل ثقافة المنظمة (التحدى الوظيفي، والاتصال، والتماسك الاجتماعي) تؤثر بشكل مباشر على ممارسة أسباب الخطأ في اتخاذ القرارات. ويؤثر الاتصال بشكل غير مباشر في هذه العملية مرتين، الأولى من خلال التحدى الوظيفي والثانية من خلال التماسك الاجتماعي. ويظهر من النتائج أن تأثير عوامل ثقافة المنظمة على ممارسة هذه العوامل بالطريقة الإيجابية، قلة ممارسة الخطأ في القرارات.

تناولت دراسات كثيرة أثر ثقافة المنظمة على عملية اتخاذ القرارات بأهمية العوامل الثقافية والمؤسسية الداخلية والخارجية في عملية اتخاذ القرارات (Yousef, 1998; Haley and Tan Papadakis et al, 1998; Wally and Oloughlin and Mcfaden 1999; Baum, 1994; Barnard, 1976). وبشكل عام فإن عدم إحساس المرؤوسين بالأمان والاستقرار في العمل يترتب عليه انتقال الكفاءات القادرة على الإبداع إلى أماكن أخرى، وهذا ينعكس أثره على عملية اتخاذ القرارات (tayn, 1995) وثبت أن المدير يكون أكثر ثقة في أن قراراته ستنتال قبول مرؤوسيه عندما تكون عضويتهم في التنظيم الذي يقوده خالية من التوتر والقلق. وتعتمد علاقات العمل المريحة بين المدير ومرؤوسيه على مدى استعداد المرؤوسين لتحمل مسؤولية اتخاذ القرارات وعدم دفع المسؤولية إلى الآخرين، وقدرتهم على فهم التعليمات الصادرة إليهم، ومدى إحساسهم بأهمية المشكلة التي تواجه المدير ومشاركته في حلها (الشريف, 1996). كما أن درجة اعتماد العاملين على بعضهم البعض، ومدى تقدير كل منهم لوجهة نظر زميله تعكس درجة الألفة بين العاملين. أما الاتصال فيبرز تأثيره أكثر من تأثير المتغيرين الآخرين، إذ أن لهذا المتغير تأثيراً مباشراً على عملية اتخاذ

القرارات وتأثيرين غير مباشرين من خلال التحدي الوظيفي، والتماسك الاجتماعي، وهذا يؤكد أهمية الاتصالات في عملية اتخاذ القرارات فهي التي تحدد فشلها أو نجاحها، فالمعلومات الصحيحة تقود إلى قرار ناجح وغير ذلك يؤدي إلى فشل القرار وهي أيضا تعكس صورته البنية الاجتماعية في التنظيم. ففتوات الاتصال الناجحة والسليمة سواء الرسمية أو غير الرسمية تبين مدى الترابط والتماسك الاجتماعي (وليس الشللية) وبالتالي تحفز المنافسة بين الموظفين في البنك.

ملخص النتائج

1. إن شعور متخذ القرار بالتناقض الذهني كان أكثر الأسباب المؤدية إلى الخطأ في اتخاذ القرارات التي تتخذها الإدارات الوسطى والإشرافية في البنوك التجارية. وقد كانت درجه ممارستهم لهذا الخطأ عالية وهذا يعكس رغبة متخذ القرار في عدم الحصول على تغذية عكسية لتقييم نتائج قراراته وأثر ذلك على احساسه بالفشل أو الندم أو التوتر الذي يعقب ادراك عدم جدوى القرار.
2. إن درجة ممارسه الإدارات الوسطى والإشرافية لتبرير الذات كانت عالية، مما يشير إلى أن متخذ القرار يعمل على البحث عن المبررات المؤيدة للقرار الذي قام باتخاذها، ويدل على رغبة شخصية قوية في اثبات صحة قراراته، وأن متخذ القرار لا يقبل نتائج القرارات السلبية إذ من الممكن أن يميل متخذ القرار إلى طمس النتائج السلبية وتشويشها.
3. إن الأسباب المؤدية إلى الخطأ في اتخاذ القرارات المتمثلة بالتطبيق، ونظم المعلومات والإفراط في الحذر، والتهرب من المسؤولية كانت تمارس بدرجة متوسطة من قبل الإدارات الوسطى والإشرافية.
4. إن الإدارات الوسطى والإشرافية لا تلجأ إلى تجنب اتخاذ القرارات أو تأجيلها. من هنا وفي ضوء جميع النتائج السابقة نرى أن عملية التأجيل والتجنب في اتخاذ القرارات في البنوك التجارية يصعب حصولها وهذا مرده إلى حساسية العمل المصرفي. كما أن طبيعة العمل المصرفي لا تحتمل التأجيل والتأخير فالقرارات حتى لو كانت روتينية تتميز بحاجتها إلى السرعة في اتخاذها.
5. وجود درجات ممارسة متوسطة من التحدي الوظيفي والاتصال والتماسك الاجتماعي والتي تعكس عوامل ثقافة المنظمة الداخلية. ففيما يتعلق بالتحدي الوظيفي فإن مرد ذلك أن طبيعة العمل المصرفي تتصف بالرتابة والتكرار وغياب الحوافز المادية والمعنوية التي تجعل محاولة التميز أمرا غير ضروري، خاصة أن نظام الترقيات في البنوك يكاد يكون مثل نظام الترقيات في المؤسسات الحكومية الذي يعتمد على الفترة الزمنية لا على الكفاءة، وهذا

- بالتالي ينعكس على ممارسات الأفراد في البنك مع زملائهم وفي علاقاتهم الاجتماعية وعلى قنوات الاتصال بين الموظفين وبين الإدارات.
6. إن مستويات ممارسة الخطأ في اتخاذ القرارات تتأثر بأربعة عوامل شخصية ووظيفية لمتخذ القرار هي: العمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة الإجمالية ونطاق الإشراف حيث شرحت هذه المتغيرات (0,35) من التباين في مستويات ممارسة أسباب الخطأ.
7. أن العوامل الشخصية والوظيفية لمتخذ القرار التي تحدد التحدي الوظيفي تمثلت في الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة الجمالية، وقد بينت النتائج أن الإناث أكثر ميلا للتحدي الوظيفي من الذكور وذلك في محاولة لإثبات وجودهن في التنظيم كما أن المديرين الأكبر عمرا أقل ميلا للتحدي من المديرين الأصغر سنا. وهذا يعود إلى أن المديرين الأصغر سنا يرون أن الوقت ما زال أمامهم لتحقيق مراكز إدارية عليا أكثر من الأكبر سنا الذين يتوقعون تسريحا من العمل في أي وقت.
8. إن العوامل الشخصية والوظيفية لمتخذ القرار التي تؤثر على فعالية الاتصال في البنوك التجارية تمثلت في المستوى الإداري والجنس، وسنوات الخبرة الإجمالية. وتشير النتائج إلى أن الإناث أكثر ممارسة للاتصال من الذكور وهذا يعود إلى طبيعة المرأة السيكولوجية وتركيبية المجتمع الذكوري (Masculine) التي تساعد على التودد للإناث، وبذلك تكون قدرتها على فتح قنوات الاتصال أكبر أما عن المستوى الإداري فإن الإدارات الوسطى أكثر ممارسة للاتصال من الإدارات الإشرافية وذلك قد يعود إلى مراكز السلطة المتأينة لهذه الفئة بحكم مركزها وبذلك فإن مصادر المعلومات المتوفرة لها أكبر.
9. إن أربعة عوامل شخصية ووظيفية لمتخذ القرار تحدد درجة التماسك الاجتماعي في البنوك التجارية، وهذه العوامل هي: الجنس والذي يشير إلى أن الإناث أكثر ميلا لخلق جو اجتماعي متماسك في العمل من الذكور وأن المديرين الأقل خبرة أكثر ميلا لخلق التماسك الاجتماعي بين الموظفين. أما العمر فيشير إلى أن المديرين الأكبر سنا أكثر ميلا لخلق التماسك الاجتماعي بين الموظفين
10. إن جميع أبعاد ثقافة المنظمة تؤثر بشكل سلبي على درجة ممارسة الخطأ في اتخاذ القرارات. ويعني ذلك أنه كلما كان مناخ العمل مريحا وصحيا تعززت الروابط الاجتماعية بين الموظفين وأدى ذلك إلى تفعيل قنوات الاتصال وعمل على تحفيز الموظفين وبالتالي ينعكس هذا الأمر على فعالية اتخاذ القرارات، إذ أن هذا الأمر يعكس درجة مشاركة عالية من الموظفين وتعاونهم وتكاتفهم

على تطبيق القرار بالشكل السليم وتقديم الدعم المعنوي للمدير في حالة فشل القرار.

التوصيات

1- فيما يتعلق بمرحلة تحديد المشكلة توصي الدراسة بما يلي:

أ- على المدير أن يدرك عند التعرف على المشكلة تحديد طبيعة الموقف الذي خلق المشكلة، وهل هو موقف ملح ويقتضى أن يبدأ في حل المشكلة في الحال أم أن ظروف هذا الموقف ودرجة أهمية المشكلة تسمح بالانتظار أو أرجاء الحل وهذا يتطلب منه التحقق من درجه الحاح الموقف وأصل المشكلة وذلك من خلال الاحاطة الشاملة بجميع متطلبات الموقف وظروفه.

ب- على متخذي القرارات عدم التصدى للمشكلات في غير أوقاتها، والتي لم يحن وقتها بعد، وعليهم أيضا عدم التصدى لاتخاذ قرارات تدخل في اختصاص الآخرين.

2. فيما يتعلق بمرحلة التطبيق والتنفيذ توصي الدراسة بما يلي:

أ- ان تنفيذ القرار يتطلب اتخاذ الخطوات اللازمة لوضعه موضع التنفيذ، وهذا يتطلب تحديد الوقت اللازم لتنفيذ القرار، ومراحل تنفيذه، والأفراد الذين سيتولون التنفيذ ومسؤولية كل منهم، وطرق ووسائل التنفيذ وتحديد الموارد البشرية اللازمة لتنفيذه وتحديد الإجراءات لمنع حدوث انحرافات في تنفيذ القرار. وعليه فإن على متخذ القرار تهيئة البيئة الداخلية لتقبل القرار لتنفيذه وحث الموظفين على تنفيذ ذلك القرار.

ب- على الإدارات التحقق من أن تنفيذ القرار يتم وفقا لمقررات الخطة الرسمية، وفي حدود التعليمات والقواعد الموضوعية، وذلك بقصد اكتشاف الأخطاء وتصحيحها وتقادى تكرارها. ومن هذا المنطلق يجب ان تستهدف المتابعة الاصلاح في المقام الأول والكشف عن أوجه القصور وعلاجها ومساعدة العاملين وليس تصيد الأخطاء، والعقاب عليها، بمعنى أن تكون متابعة ايجابية لا سلبية، لا سيما إذا كان القصور غير معتمد.

ج- التأكيد على أن المصلحة العامة تسمو على المصالح الشخصية وعلى المديرين مراعاة ذلك عند اتخاذ قراراتهم والتأكد من أن خطة العمل قد أعدت بحكمة وروية وأنها ستنفذ بدقة كما أن عليهم التأكيد على أن الرقابة الشاملة تقوم على التحقق مما إذا كان كل شيء يسير وفقا للخطة الموضوعية وللتعليمات الصادر.

3. فيما يتعلق بنظم المعلومات:

أ- أن من أهم مميزات البيانات والمعلومات تلك التي تضمن كفاءتها وفعاليتها في تحقيق الهدف من جمعها وهو الوصول إلى القرار الصائب. من هنا فإنه يجب العمل على أن تكون هذه البيانات والمعلومات كافية، ودقيقة ومختصرة ومحيدة وغير متحيزة، وحيوية وشاملة، وأن يتم الحصول عليها بالوقت المناسب وألا تكون مكلفة من حيث الوقت والمال.

ب- أدى كبر حجم المنظمات الادارية الحديثة وتعدد وتشابك نشاطاتها وأعمالها إلى ازدياد حاجتها إلى وسائل وطرق ثابتة لجمع المعلومات وتحليلها وتصنيفها وحفظها لتكون جاهزة وقريبة من مراكز اتخاذ القرارات، من هنا على البنوك اعتماد الوسائل التكنولوجية الحديثة لتخزين ومعالجة هذه البيانات وتوظيف الأساليب العلمية الحديثة في اتخاذ القرارات مثل أنظمة مساندة القرارات (DSS) وغيرها من الأنظمة التي تعمل على تحليل البيانات وتوفيرها بسرعة وبدقة كبيرتين.

4- أدت التطورات الحديثة في الإدارة إلى تعقد المشكلات الادارية التي تواجه المديرين، وأصبح من الصعب على المدير مواجهة هذه المشكلات وحده مهما كانت قدراته ومعارفه وتجاربه التي قد تساعده على الاحاطة بكل جوانب المشكلة وأبعادها وأسباب نشوئها وكيفية حلها، ومن هنا أصبح لزاما على المدير متخذ القرار عند اتخاذ القرارات، الاستعانة بخبرات المعاونين والمختصين الذين لديهم معارف وخبرات متخصصة تساعده على الاحاطة بأبعاد المشكلة وإيجاد الحل المناسب لها. كما أن على الادارات ضرورة اشراك من يعينهم أمر القرار في التنظيم على اختلاف مستوياتهم.

5- الدراسات المستقبلية:

- أ- إجراء دراسات تشمل القطاعات الاقتصادية جميعها بقصد التعرف على آلية اتخاذ القرارات في هذه المنظمات.
- ب- إجراء دراسات تهدف إلى تحديد الأنماط الفكرية لمتخذي القرارات في منظمة الاعمال.
- ج- إجراء دراسات تهدف إلى تحديد المعوقات التي تواجه عملية اتخاذ القرارات في منظمة الأعمال.

المراجع

- * الأعرجي، عاصم 1997، تحليل أسباب الخطأ في القرارات المصرفية: دراسة ميدانية في بعض المصارف الأردنية، مجلة الإدارى ، عمان ، العدد 70.
- * الشريف، طلال مسلط عبد الله، 1996، الضغوط الإدارية وأثرها على متخذي القرار ،مجلة الإدارة مج28 العدد3، يناير، ص 33-47.
- * عبد الفتاح، نبيل عبد الحافظ، 1995، مهارات الإبداع وعلاقتها بعملية اتخاذ القرارات، الإداري، عمان، السنة 17، العدد 60.
- * عبد الوهاب، على محمد 1979، اتخاذ القرارات في المملكة العربية السعودية ، الطبعة الثانية ،معهد الادارة العامة ،الرياض.
- * كنعان،نواف ، 1995، اتخاذ القرارات الادارية بين النظرية والتطبيق، الطبعة الرابعة مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع ،عمان.

- * هيجان، عبد الرحمن أحمد، 1993، المدير والقائد الإداري: تحليل المهارات النفسية والاجتماعية في الإدارة العامة ع77.
- * ياغي، محمد عبد الفتاح، 1993، اتخاذ القرارات التنظيمية، مطابع الفرزدق التجارية، طبعة جديدة ومنقحة، الرياض.
- * ياغي، محمد عبد الفتاح 1989، قياس رضا المديرين عن عملية اتخاذ القرارات الادارية:دراسة ميدانية لاتجاهات المديرين في القطاع السعودي، المجلة العربية الإدارة،مج 13،العدد2،ص5-26.

- * AL-Ghamadi,S.M. 1998. Obstacles to Successful Implementation of Strategic Decisions: the British Experience ,European Business Review.98.(6):322-327.
- * Anderson,J.A.2000.Intuition in Managers: Are Intuitive managers: More Effective? Journal Of Man Psychology 15(1):46-47
- * Barnard, C.I. 1976. The Functions of the Executive ,Harvard University Press, Cambridge.
- * Basi, R,S. 1988.Administrative Decision Making :A contextual Aalysis, Management Decisions. 36(4): 232-240.
- * Bennett,R.H.1998.The Importance of Tacit Knowledge in Strategic Deliberaations and Decisions Management Decision.36(9):589-597.
- * Black, S. and H.B. Gregersen. 1997.Participation Decision making :An Integration of Multiple Dimensions, Human Relations.50:859-878.
- * Cooper, C.L. and J.Marshall. 1976. Occupational sources of sources of stress :A review of the literature Relating to coronary Heart Disease and Mental III Health . Journal of Occupational Psychology ,49(2): 11-28.
- * Cosgrave, J .1996. Decision making in Emergencies. Disaster Prevention and Management,5(4):28-35.
- * Eisenhardt, K.M 1989.Making fast Strategic Decisions in High-Velocity Environments Academy Of Management Journal, 32(3):543-576.
- * Fiegenbaum, A. and H.thomas.1988.Attitudes Toward Risk and Risk-Return paradox :Prospect Theory Explanations. Academy of Management Journal ,31:85-106
- * Fink, S,L.,R.S Jenks and R.D.Willits.1983.Designing and Managing Organizations, Richard D.,Irwin, Inc., Illinois.
- * Frederickson, J.W. 1984. The Comprehensiveness of Strategic Decision Making processes: Extension Observations, Future Directions .Academy of Management Journal,27(3):445-466.
- * Frederickson, J.W.1985.Effects of Decision Motives and Organizational performance level on Strategic Decision Processes Academy of Management Journal,28(4):821-843.
- * Frederickson, J.W. and T.R. Mitchell. 1984.Strategic Decision processes: Comprehensiveness and performance in an Industry With an Unstable Enviro nment .Academy of Management Journal,27 (2):299-343.
- * Frederickson, J.W.A.L Iaquinto .1989 Intertia and Creeping Rationality in strategic decision Processes Acdey of Management Journal,32(4):516-542

- * Galea , G and B.wright.1999.sex,rolesand Gustice:A study of Gender as a Predictor of fairness in decision making .women in management Review , 14(3):89-98.
- * Gallen, T.1997 .Tine Cognitive Style and Strategic Decisions of Managers .Management Decision, 35 (7): 541-551
- * Glueck,W.F. 1979. Management Essentials, Dryden Press ,Hinsdale, Illinois
- * Haley, G,T.1997.A Strategic Perspective on Overseas Chinese Network's decision making .management Decision, 35 (8) :587-594
- * Haley,G.T and C.T Tan .1996.The Black Hole of South-East Asia:Strategic Decision Making in Informational void .management Decisssion, 34 (9): 43-55.
- * Harley, W.B 1995. Eight Critical Principles of Empowerment. Empowerment in Organization , 3(1): 5-12
- * Harrison,F.E.1987 . The Managerial Decision Making, Process, Third Edition, Houghton Mifflin Company.
- * Heracleous, L.Th.1994.Rational Decision making :Myth or Reality? Management Development Review, 7(4).
- * Hitt, M. and B. Tyler.1991 .Strategic Deision Models: Integrating Different Perspectives. Strategic Management Journal,12(5):327-351.
- * Hosfstede, G.,B. Neuijen, D.D. Ohayr and G.Sanders 1990 Measuring Organization Cultures :AQualitative and Quantitative Stydy Across Twenty Cases, Administrative Science Quarterly ,35(2):286-316
- * Karathanos, P,1998.rafting Corporate Meaning Management Decision, 36 (2) 123-132.
- * Main, D. and R.G. Rambo. 1998. Avoiding Entrapment The CPA Journal,68 (3): 24-28
- * Mann ,L., P. Burnett, M. Radfurd and S. Ford.1997. The Melborne Decision Making Questionnaire: An Instrument for Measuring Patterns for coping with Decisional Conflicts ,journal of Behaavioral Decision Making, 10 (1): 1-19
- * March , J.G ,and H.A. Simon.1958.Organizations, John Willy and Sons, Inc. New York.
- * Messick, D.M and M.H Bazerman. 1996. Ethical Leadership and the Psychology of Decision Making, Sloan Management Review, Winter :9-22
- * Moody, P.H. 1983. Decision , Making: proven Methods For Better Decisions ,McGraw-Hill Inc., Ny.
- * Natale ,S.M., A.F. Libertella ,and B.M. Rothschild, 1995. Decision Making process: the Key to Quality Decision, American Journal of Management Development, 1 (4):5-8.
- * Noorderhaven, N.G. 1995. Strategic Decision Making, Addison, Wesley Publishing Company.
- * Nunnally, J.C. 1978. Psychometric Theory, Second Edition, McGraw-Hill Book company, New York.
- * Nykodym, N., J.L Simonetti .W.R. Nielsen and b.Wellying. 1994. Employee Empowerment , Impowerment in Organizations, 2(3): 45-55
- * O'Loughlin, A. and E. McFadzean. 1999. toward a holistic theory of Strategic Problem Solving, team Performance Management,5(3):103-120

- * OKanlawon, G.1994. women as strategic Decision Makers. Women in Management Review,9 (4):25-32
- * Papadakis, V,M., S Lioukos and D. Chambers . 1998. Strategic Decision Making processes. The Role of Management and Context ,Strategic Management Journal.19(2): 115-147.
- * Park, D., 1996. Gender Role, Decision Style and Leadership Style ,woman in Management Review, 11(8):13-17.
- * Pastor, J. 1996.Empowerment: What it is and What it is not? Empowerment in organization,4 (2):5-7.
- * Rausch , E. 1996a . Guidelines for Participation in Appropriate Decision Making. Management Development Review ,9(4):29-34
- * Recardo, R. and J.golly.1997. Organizational Culture and Teams, SAM Advanced management Journal:1-7.
- * Rue, L.W. and L.L.Byars,1980.Management:Theory and Application, Richard D, Irwin, Inc.
- * Illinois
- * Russo, J.E and P. Schoemaker. 1989.Decision Traps: The Ten barriers to Barriers Decision Making and How and How to Overcome Them, Simon and Schuster Inc., New York
- * Sackmann, S.A. 1992, Culture and Subcultures : An Analysis of Organizational Knowledge . Administrative Science Quarterly, 37:140-161.
- * Sharma, S 1996.Applied Multivariate techniques, john Wiley and sons, New York.
- * Simon , H.A 1962, the New Science of Management Decision, Harper and Row Publishers co., New York. Information on Decision Making in Government Departments. Library Management ,19(2) :110-132.