

تحليل أسباب الخطأ في اتخاذ القرارات في المصارف

العامّة في سورية

(دراسة استكشافية باستخدام تحليل المسار)

الدكتور عبد الكريم حسين

قسم الإحصاء - كلية الاقتصاد

جامعة دمشق

الملخص

هدفَ هذا البحث إلى تحليل أسباب الخطأ في اتخاذ القرارات في المصارف العامة في سورية، وذلك باستخدام أسلوب تحليل المسار؛ وقد وزعت (293) استبانة على عينة عشوائية من مجتمع البحث الأصلي. وتوصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- 1 - يعدّ التناقض الذهني من أكثر الأسباب المؤدية إلى الخطأ في اتخاذ القرارات في المصارف العامة.
- 2 - تتأثر مستويات ممارسة الخطأ في اتخاذ القرارات بأربعة عوامل شخصية ووظيفية لمتخذ القرار هي: العمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة الإجمالية، ونطاق الإشراف الإداري.
- 3 - إن العوامل الشخصية والوظيفية لمتخذ القرار التي تحدد التحدي الدقيق، تمثلت في الجنس والعمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة الإجمالية؛ وقد بينت النتائج أن الإناث أكثر ميلاً للتحدي الوظيفي من الذكور، وذلك في محاولة لإثبات وجودهن في التنظيم. كما أن المديرين الأكبر سناً أقل ميلاً للتحدي من المديرين الأصغر سناً؛ وهذا يعود إلى أن المديرين الأصغر سناً يرون أن الوقت مازال أمامهم لتحقيق مراكز إدارية عليا أكثر ممن هم أكبر سناً.
- 4 - إن أبعاد ثقافة المنظمة جميعها تؤثر تأثيراً سلبياً في درجة ممارسة الخطأ في اتخاذ القرارات.

1. المقدمة:

تعدّ عملية اتخاذ القرارات إحدى الركائز الأساسية في العمليات والبحوث الإدارية المعاصرة إذ لا يكاد يخلو منها مرجع إداري واحد لارتباطها المحوري المباشر بالعملية الإدارية التي تستهدف تحقيق أهداف الوحدة الإدارية مهما اختلف مستواها التنظيمي. ويعدّ اتخاذ القرارات جوهر عمل القيادة الإدارية ونقطة الانطلاق بالنسبة إلى النشاطات جميعها التي تجري داخل التنظيم وتلك التي تتعلق بتفاعلاته مع بيئته الخارجية. وتزداد أهمية القرارات كلما كبر حجم المنظمة وتعقدت وتشعبت نواحي نشاطاتها وتكثفت اتصالاتها وازدادت ديناميكية بيئتها الخارجية والداخلية.

وتعدّ عملية اتخاذ القرارات أكثر النشاطات التي يمارسها المديرون في منظمات الأعمال على المستويات الإدارية جميعها كما أنها تعدّ النشاط الوحيد الذي يميّز سلوك المدير ويميّز 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 كان هناك حاجة لاتخاذ قرار.

وتبرز أهمية اتخاذ القرارات من كونها وظيفة إدارية وعملية تنظيمية فهي وظيفة إدارية لأنها مجموعة من المسؤوليات الرئيسية التي يتحملها المدير، كما أنها عملية تنظيمية لأنها تقوم على اتخاذ كثير من القرارات التي تعدّ مسؤولية أكبر من أن ينفرد بها المدير وحده، فهي تحتاج إلى جهود كثيرة من الأفراد على شكل جماعات؛ فالمدير في الوقت الحاضر لا يعمل في عزلة بل تتأثر قراراته بأرائه وبأفكار المحيطين به وبطبيعة البيئة التي يعمل بها (Rue and Bayars, 1980). فعلمية اتخاذ القرارات هي الاختبار والمحك للإدارة فقدرة المدير على الوصول إلى القرار الصحيح في موقف ما ومهارته في تحديد البدائل ومهارته في إقناع الآخرين في قبول القرار الذي اتخذه، تعدّ من العوامل الأساسية التي تؤدي إلى نجاح المدير في القيادة وفي اتخاذ القرارات. وحتى يستطيع المدير أن يتخذ القرارات لا بدّ من توفر السلطة له للقيام بذلك.

2. مشكلة البحث:

تتمثل مشكلة البحث في محاولة إيجاد إطار نظري لبعض أسباب الخطأ في اتخاذ القرارات في المصارف العامة في سورية 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.

3. أهمية البحث:

تأتي أهمية هذا البحث من أهمية القطاع المصرفي ذاته ودوره في الاقتصاد الوطني وإسهامه الرئيسي في استقطاب القوى العاملة وتوظيفها وأهمية اتخاذ القرارات بوصفه عاملاً مهماً في عمليات هذا القطاع على المستويات الإدارية جميعها إذ يمتاز العمل المصرفي بحساسيته وتفاعله مع التغيرات الاقتصادية الاجتماعية 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 بالعاملين جميعهم في المصرف سواء كانت هذه القرارات روتينية أم إستراتيجية. كذلك تأتي أهمية هذا البحث من كونه يحاول تحليل أسباب الخطأ في اتخاذ القرارات والوقوف على أهم هذه الأسباب. كما يأخذ بالحسبان مجموعة من العوامل الشخصية والوظيفية والعوامل الثقافية وأثرها في اتخاذ القرارات ودورها في إخفاق هذه القرارات من هنا فإنه يستمد أهميته من تميزه على البحوث السابقة التي اقتصر على تحديد أثر بعض العوامل الشخصية والوظيفية أو التنظيمية كل على حدة وليس من خلال التفاعل بين هذه العوامل.

4. أهداف البحث:

هدف هذا البحث إلى يأتي:

- 1- تحديد أسباب الخطأ في اتخاذ القرارات في المصارف العامة في سورية.
- 2- تعرف تأثير العوامل الشخصية والوظيفية لمتخذ القرارات في الأسباب المؤدية إلى الخطأ في اتخاذ القرارات في المصارف العامة في سورية.
- 3- تعرف تأثير عوامل ثقافة المنظمة في الأسباب المؤدية إلى الخطأ في اتخاذ القرارات في المصارف العامة في سورية.
- 4- تعرف تأثير التفاعل بين العوامل الشخصية والوظيفية لمتخذ القرارات وعوامل ثقافة المنظمة على الأسباب المؤدية إلى الخطأ في اتخاذ القرارات في المصارف العامة في سورية.

5. فرضيات البحث:

- 1- ممارسة الإدارات الوسطى والإشرافية في المصارف العامة تؤدي إلى الخطأ في اتخاذ القرارات.
- 2- ترتبط ممارسة الإدارات الوسطى والإشرافية في المصارف العامة لأبعاد الثقافة التنظيمية باتخاذ القرارات.

3 - هناك أثر مهم إحصائياً للعوامل الشخصية والوظيفية لمتخذ القرارات والمتمثلة (بالجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة الإجمالية، ونطاق الإشراف، والمستوى الإداري) من خلال تأثير ثقافة المنظمة المتمثلة (بالتحدي الوظيفي، والاتصال، والتماسك الاجتماعي) في ممارسة الإدارات الوسطى والإشرافية لأسباب الخطأ في اتخاذ القرارات في المصارف العامة.

6. الدراسات السابقة:

تطرفت العديد من الدراسات إلى موضوع اتخاذ القرارات، وقد تناول بعضها المعوقات والضغوط التي تواجه هذه العملية في حين تناولت دراسات أخرى عملية تطبيق القرارات في المنظمات. وتناول بعضها الآخر العوامل التي تؤثر في سير عملية اتخاذ القرارات. وقد كانت هذه الدراسات على نوعين: الأول الدراسات النظرية والآخر الدراسات الميدانية.

اقتصرت الدراسات النظرية على سرد العوامل والاعتبارات التي تؤثر في عملية اتخاذ القرارات وقد لخصها (ياغي 1993) بعدة عوامل تتمثل في:

- حجم المنظمة ونموها وعدد العاملين فيها ونوعيتهم والمنتفعين منها، ونمط بنائها وسلامته.
 - نوع القرار، وأهميته وطبيعة المشكلة التي تنتظر الحل المناسب لها.
 - وجود نظام معلومات قادر على جمع البيانات وتسجيلها وتحليلها وتفسيرها فضلاً عن قدرته على توفير بيانات ومعلومات دقيقة تتناسب مع طبيعة المشكلة.
 - مدى ملاءمة الظروف البيئية الداخلية والخارجية وما يترتب عليها من ضغوط على المدير متخذ القرار.
 - نوع المعوقات البيئية التي تحيط بعملية اتخاذ القرارات.
 - الموارد المادية والبشرية المتاحة.
 - المدة الزمنية المتاحة لاتخاذ القرارات.
- واستعرض (كنعان، 1995) العوامل التي تؤثر في عملية اتخاذ القرارات بشكل عام وفقاً للتقسيمات الآتية:
- عوامل إنسانية: تتعلق بالمدير متخذ القرار والمساعدين والمستشارين الذين يستعين بهم المدير والمروسين وغيرهم ممن يساهم في القرار.
 - عوامل تنظيمية: تتمثل في القوى الكامنة في الموقف الإداري الذي خلق المشكلة محل القرار والاتصالات الإدارية والتفويض واللامركزية الإدارية ونطاق الإشراف.

- عوامل بيئية: تتمثل في طبيعة النظام السياسي والاقتصادي في الدولة ومدى انسجام القرار مع الصالح العام والقوانين والأنظمة والتقدم التكنولوجي.
- ضغوط المديرين: وقد قسمت الضغوط التي يتعرض لها المدير وتؤثر في قراراته إلى ضغوط داخلية متمثلة في: ضغوط الرؤساء وضغوط التنظيمات غير الرسمية ومراكز القوى التي تخلقها وضغوط خارجية تتمثل في: ضغوط الرأي العام والضغوط الاقتصادية والضغوط النابعة من العلاقات الاجتماعية للمدير خارج نطاق العمل.

وتناولت دراسة (الشريف، 1996) الضغوط الإدارية وأثرها في متخذي القرار، وقد هدفت إلى تعريف القرار ومدى تأثره بالضغوط الإدارية وإلى توضيح طبيعة الضغوط ومصادرها والآثار المترتبة عليها وقد حددت الدراسة مسببات عدة للضغوط الإدارية قُسمت إلى قسمين: قسم يتعلق بالمناخ التنظيمي الداخلي وتتمثل في: الهيكل التنظيمي، والوظيفة، ونمط القيادة والإشراف. وقسم يتمثل في المناخ التنظيمي الخارجي ويشمل: الجهاز الرئاسي والجهاز التنفيذي، والأحزاب السياسية وجماعات الضغط، والرأي العام. أما الضغوط السلبية التي تؤثر في سلوك متخذي القرار فكانت: حالة عدم الاستقرار النفسي والأسري لمتخذي القرار، وانخفاض الدعم الاجتماعي الذي يتلقونه من أفراد المجتمع ورؤسائهم في قمة الهرم الإداري.

أما دراسة (الأعرجي، 1996) فقد ركزت على إبراز الأبعاد التحليلية لمحدودية الرشد التي تكمن وراء ممارسة الخطأ في محددات ثلاثة يعاني منها عادة متخذ القرار هي: محدودية المقدرة على التركيز على أكثر من مشكلة أو هدف واحد في الوقت نفسه ومحدودية المقدرة على الربط بين المخزون المعرفي لمتخذ القرار من جهة والمعلومات التي يستقبلها آنياً من البيئة عن متغيرات القرار المزمع اتخاذها من جهة أخرى، ومحدودية المقدرة على الاستدعاء من الذاكرة البعيدة لدى متخذ القرار لأغراض عملية اتخاذ القرار. وقد افترضت الدراسة بأن مستويات كل من المحدوديات الثلاث السابقة بوصفها الأسباب الرئيسية لحالات الخطأ تتباين من حالة إلى أخرى بتباين تأثيرات العوامل المذكورة (Prietule and Simon, 1989).

أما دراسة (زايد، 1996) فقد توصلت إلى أن الأسباب التي تدفع المديرين إلى تصعيد مخصصات القرار تمثلت في حاجة متخذ القرار إلى تبرير الذات وتحمل المسؤولية الشخصية كما كان للمسؤولية أمام الغير أثر ملموس في تصعيد مخصصات القرار.

وبيّنت الدراسة أن المديرين الأصغر سناً أكثر إحساساً بالمسؤولية الشخصية والمسؤولية أمام الآخرين من المديرين الأكبر سناً. كما بيّنت النتائج أن متخذي القرار من أصحاب الخبرة المرتفعة

كانوا أكثر إحساساً بالتناقض الذهني من أصحاب الخبرة المتوسطة والقليلة. وفيما يتعلق بأثر المستوى الإداري أشارت النتائج إلى أن المستويات الإدارية الإشرافية كانت أكثر عرضة للإحساس بالتناقض الذهني والمسؤولية أمام الغير من المستويات الإدارية الوسطى والعليا. أما نطاق الإشراف فقد أشارت النتائج إلى أن المديرين الذين يشرفون على أعداد محدودة أكثر عرضة للإحساس بالتناقض الذهني.

وهدفت دراسة (Winterman et al., 1998) إلى تحديد أثر المعلومات في عملية اتخاذ القرارات في المؤسسات الحكومية. انصب هدف الدراسة على تعرف اتجاهات الإدارات في المؤسسات الحكومية عن 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 وتعذ المصادر الداخلية للمعلومات أفضل المصادر دقة وسرعة وترابطاً. وإن تنوع المعلومات المقدمة تعكس درجة تعقيد القرار المتخذ وأن دقة المعلومات ووقتها وسرعتها تسهم 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) في 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) في اتخاذ القرارات. تكون مجتمع الدراسة من متخذي القرارات في القطاع الصناعي في دولة الإمارات العربية المتحدة.

وبيّنت النتائج وجود ارتباطات مهمة إحصائياً بين أنماط القرارات وبين ثقافة المؤسسة بأبعادها السبعة وبين مستوى التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة والمؤهل العلمي والمستوى الإداري وهذا يشير من ثمة إلى أنه من خلال هذه العوامل فإنه من الممكن التنبؤ بنمط متخذ القرارات في البيئات المشابهة.

من العرض السابق للدراسات يتضح أن الدراسات طبقت في بيئات متطورة عملت على تطوير المفهوم والمراحل بنفسها، كما قامت هذه البيئات نفسها بتطوير النظريات الخاصة بهذا الموضوع كما تطرقت إلى تطبيق عملية اتخاذ القرارات في القطاعات الاقتصادية جميعها حيث استعرضت مراحل عملية اتخاذ القرارات والمشكلات التي تواجه هذه العملية والمعايير التي يُعتمد 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 إخفاق القرار كما تطرقت الدراسات إلى القرارات الإستراتيجية وتحليل فحوى القرار ودراسة العوامل التي تؤثر على هذه القرارات ومدى نجاحها أو إخفاقها والنتائج المترتبة على ذلك.

7. نموذج الدراسة:

بقي الاعتقاد سائداً في مجال القرارات بأن متخذ القرارات يمكن أن يمثل العقلانية التامة (Perfect Rationality) إلا أن هذا المفهوم لم يستمر طويلاً حيث ظهر مفهوم العقلانية المحدودة (Bounded Rationality) الذي جاء به مارش وسيمون (March and Simon, 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 القرارات وكميتها.. (Wang, 1994); (Goodman, 1993); (Basi, 1998); (Heracleous, 1994).

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

جاءت فكرة نموذج هذه الدراسة القائم على وجود علاقات السبب (Cause-effect) بين العوامل المستقلة والعامل التابع من خلال العوامل الوسيطة (ثقافة المنظمة) في ضوء الأدبيات النظرية وتعدد وتنوع المشكلات والمعوقات التي تعترض عملية اتخاذ القرارات واعتماداً على نتائج هذه الدراسات مثل (Simons and Thompson, 1998); (Main and Rambo, 1998); (Wally and Baum, 1994). ويتضح ذلك النموذج في الشكل رقم (1) وقد اختار الباحث في ضوء هذه الدراسات مجموعة من الأسباب التي كان من الممكن قياسها والسيطرة عليها وتحديد أسبابها.

وفيما يتعلق بالخصائص الشخصية والوظيفية لمتخذ القرار وأثرها في عملية اتخاذ القرارات نجد كثيراً من الدراسات التي بحثت في أثر هذه العوامل في عملية اتخاذ القرارات والتي انطلق منها الباحث في تحديد المسارات الواردة في نموذج الدراسة (شكل رقم 1).

أشار بعض الباحثين من أمثال (Galca and Wright, 1999); (Noorderhaven, 1995) إلى أثر الجنس في عملية اتخاذ القرارات.

أما عن تأثير العمر فقد تناول كل من (Noorderhaven, 1995); (Yousef, 1998); (Hit and Tyler, 1991) أثر العمر في عملية اتخاذ القرارات.

أما عن متغير سنوات الخبرة فقد أشار إلى أثر هذا المتغير كل من

(Haley, 1997); (Halley and Tan, 1996); (Benett, 1998).

وجاءت دراسات أخرى لتؤكد أهمية المؤهل العلمي في عملية اتخاذ القرارات مثل

(Rayan, 1995); (Noorderhaven, 1995); (Papadakis et al., 1998).

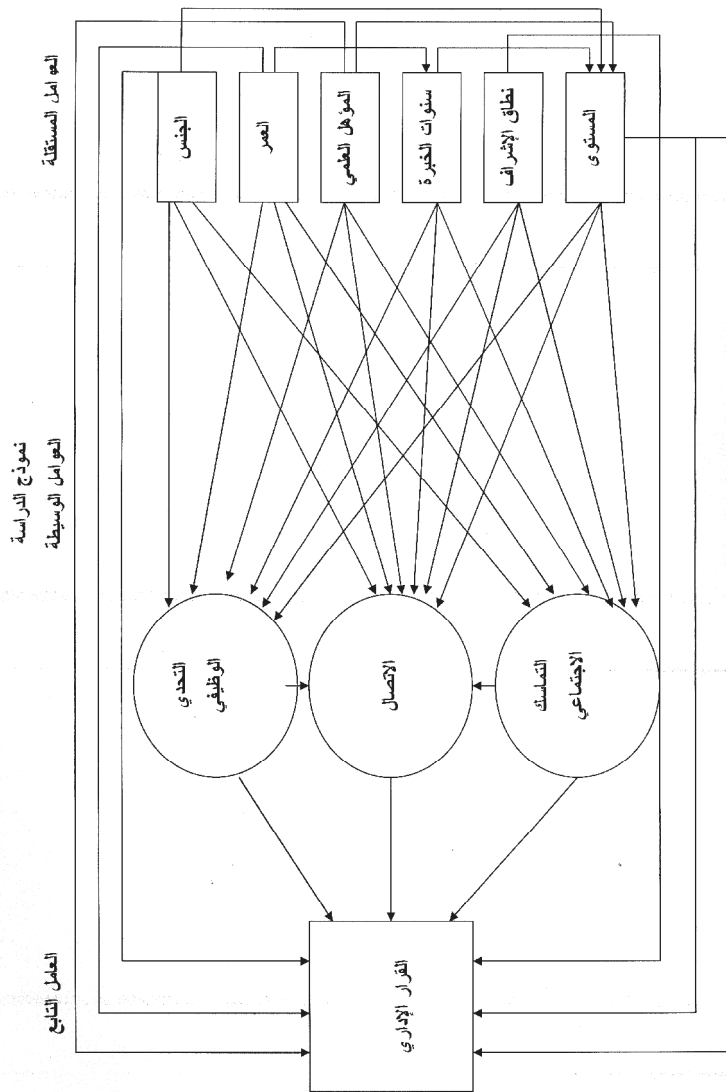
أما عن نطاق الإشراف فقد تطرقت كثير من الدراسات إلى أثر هذا المتغير في عملية اتخاذ القرارات مثل (Papadakis et al., 1998); (Hit and Tyler, 1991).

ويعدّ المستوى الإداري من العوامل المهمة التي تطرقت إليها الدراسات من حيث تأثيرها في عملية اتخاذ القرارات. (Hit and Tyler, 1991); (Harrison, 1987).

وفيما يتعلق بأثر ثقافة المنظمة في عملية اتخاذ القرارات فقد تناولت كثير من الدراسات أثر هذه العوامل في اتخاذ القرارات بشكل مباشر أو غير مباشر مثل

(Zeits et al., 1997); (Recardo and Jolly, 1997); (Karathanos, 1998); (Sackmann, 1992); (Noorderhaven, 1995); (Yousef, 1998); (Denison, 1996).

وأخيراً في ضوء الدراسات التي أخذت في الحسبان العوامل الشخصية والوظيفية وثقافة المنظمة وأثرها في اتخاذ القرارات حُدِّت التفاعلات والمسارات لمعرفة أثرها في عملية اتخاذ القرارات (Cooper and Yousef, 1998); (Yousef, 1998) وهلكان لها دور فاعل في الخطأ في اتخاذ القرار ومن هذه الدراسات (Main and Rambo, 1998); (Marshall, 1976).



الشكل رقم (1): الإطار النظري المقترح للعلاقة بين ممارسات الخطأ في اتخاذ القرارات الإدارية والعوامل الشخصية لمتخذ القرار وثقافة المنظمة

عينة البحث:

اعتمدت الدراسة على مقابلة مجموعة من المديرين بلغ عددهم (8) في المستويات الإدارية الوسطى والإشرافية في المصارف العامة لتوضيح بعض المفاهيم ومعرفة آرائهم في واقع القرارات في المصارف العامة وتحديد بعض أسباب الخطأ في هذه القرارات وما الأسباب الإدارية الحقيقية وراء ذلك . وقد اعتمد هذا الأسلوب قبل استخدام الاستبانة لجمع البيانات وذلك لضمان الحصول على بيانات دقيقة من واقع العمل المصرفي تبيّن أسباب الخطأ في اتخاذ القرارات في المصارف العامة. وقد جرى التحقق من صدق الأداة الظاهري والمحتوى حيث اعتمدت علاقات الارتباط التي تزيد على (30%) وكانت دلالتها الإحصائية مهمة عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ والجدول رقم (1) يبين هذه العلاقات ويظهر أنه تم حذف فقرة من فقرات مقياس أسباب الخطأ في القرار الإداري وثلاث فقرات من مقياس ثقافة المنظمة حيث كانت ارتباطات هذه الفقرات مع مجالاتها غير مهمة إحصائياً وأقل من (30%). وجرى التحقق من ثبات الأداة باستخدام أداة القياس نفسها على الأفراد أنفسهم في ظل ظروف واحدة أو نفسها وقام الباحث باستخراج معامل الاتساق الداخلي ألفا - كرونباخ (Alpha Cronbach) لإجابات المبحوثين الذين اختارهم من مجتمع الدراسة سابقاً والبالغ عددهم (25) وتحليل البيانات تبين أن ثبات أداة القياس الخاصة بأسباب الخطأ في اتخاذ القرارات بلغ (93%) وأن ثبات الأداة الخاصة بثقافة المنظمة بلغ (91%) وهما نتيجتان عاليتان جداً وتدلان على ثبات عالٍ للاستبانة.

جدول رقم (1)

معاملات ارتباط بيرسون الخاصة بقياس صدق المحتوى لأدوات القياس (ارتباط الفقرة مع البعد الذي

تنتمي إليه)

رقم الفقرة	الثقافة التنظيمية	القرارات الإدارية	الخطأ في الإجراءات	الخطأ في التنفيذ	الخطأ في المعلومات	الخطأ في التطبيق	الخطأ في التوقيت	الخطأ في الصياغة	الخطأ في التفسير	الخطأ في التقييم	الخطأ في التنبؤ
1	*0.68	*0.68	*0.62	*0.81	*0.81	*0.80	*0.72	*0.73	*0.73	*0.73	*0.62
2	*0.75	*0.65	*0.52	*0.55	*0.80	*0.80	*0.80	*0.70	*0.53	*0.52	*0.60
3	*0.71	*0.73	*0.88	*0.84	*0.80	*0.80	*0.78	*0.37	*0.69	*0.81	0.21
4	*0.71	*0.67	*0.82	*0.77	*0.76	*0.76	*0.84	*0.44	0.30-	*0.31	*0.67
5	*0.73	*0.53	*0.86	*0.83	*0.92	*0.92	*0.82	*0.56	*0.72	*0.52	*0.83
6	*0.58							*0.65	*0.78	*0.06	*0.88
7								*0.40	*0.62	*0.58	*0.86
8								*0.57		*0.58	
9										*0.31	

* معامل الارتباط مهم إحصائياً عند مستوى $(0.01 \geq \alpha)$

أما عينة الدراسة، فقد شملت 293 مديراً من مستويات مختلفة يمثلون مجتمع الدراسة الذي هو المديرون في المصارف العامة في سورية.

8. تحليل المسار (Path Analysis):

استُفيد من الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS التي هي اختصار (Statistical Package for Social Sciences) في نسخة الحديثة Amos في تحليل البيانات التي جُمعت جمعها في هذه الدراسة حيث استُخدم أسلوب تحليل المسار وحددت العلاقات من خلال المسار الذي افترضه الباحث حيث يكون المتغير الذي يصل إليه السهم عبارة عن متغير تابع والمتغير الذي ينطلق منه السهم المتغير المستقل. ويعد هذا التحليل من أقوى الأساليب الإحصائية لدراسة تأثير مجموعة من العوامل المستقلة في متغير تابع. ولكي يستخدم التحليل المساري استخداماً سليماً حولت المتغيرات جميعها إلى متغيرات معيارية مطلقة (Standardized Variables) (Sharma, 1996) واستخدمت كذلك طريقة أبعاد كوكس (Cook's Distances) لاستبعاد المشاهدات التي تعدّ خارجة عن نطاق الحدود (Outliers). أما عن مشكلة الترابط بين العوامل المستقلة (Multicollinearity) فيوضح الجدول رقم (4) معاملات ارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة وتشير الأرقام إلى عدم وجود مشكلات ترابط بين المتغيرات المستقلة. وبين (Nunnally, 1978) أنه في حالة الحصول على عامل ارتباط فوق حد (0.80) فإن ذلك يسبب مشكلات الترابط (Multicollinearity). ونلاحظ من أرقام الجدول عدم وجود معامل ارتباط يصل إلى هذه الدرجة إذ إن أكبر قيمة لمعامل الارتباط بلغت (0.64) ومن أجل اختبار مشكلة الترابط فقد حُسبت معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor) (VIF) الذي يقيس التضخم في تقديرات المعاملات بسبب ترابطها (Collinearity) مع متغيرات مستقلة أخرى. وقد حُسبت معاملات التضخم (VIF) من خلال التحليل المساري الذي كانت قيمه جميعها تقع ضمن الحدود المقبولة (أقل من 10) وهذا يوضح أن خاصية الترابط (Multicollinearity) لكل متغير مستقل لم تؤثر في النتائج النهائية للتحليل المساري عند حساب معاملات تحليل الانحدار وهذا يدعو إلى الاحتفاظ بالمتغيرات جميعها في النموذج.

9. وصف خصائص عينة الدراسة:

يبين الجدول رقم (2) توزيع عينة الدراسة التي تمثل المديرين في المصارف العامة حسب المستويات الإدارية. ويظهر من الجدول أن المديرين من الإدارة الإشرافية قد شكلوا (51.5%) من عينة الدراسة في حين شكلت نسبة المديرين من الإدارة الوسطى (48.5%) من العينة وقد حرص الباحث عند توزيع الاستبانات على المزوجة بين متغيرات الدراسة وذلك لضمان تمثيل كامل للمستويات الإدارية جميعها والفئات جميعها التي تشملها متغيرات الدراسة، إذ إنَّ حيث أن تمثيل الفئات جميعها بدرجات متقاربة عملية مهمة لضمان صحة المقارنة والقياس.

جدول رقم 12/

توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الإداري

النسبة (%)	التكرار	المستوى الإداري
51.5	151	إدارة إشرافية
48.5	142	إدارة وسطى
100	293	المجموع

وفيما يتعلق بتوزيع عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية والوظيفية المتمثلة في (الجنس والعمر، والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة الإجمالية ونطاق الإشراف) يبين الجدول رقم (3) هذا التوزيع حيث يظهر أن (72.4%) من عينة الدراسة كانوا من الذكور في حين بلغت نسبة الإناث (27.6%). أمّا عن توزيع أفراد عينة الدراسة حسب أعمارهم فقد أشارت النتائج أن (40.6%) من العاملين في المصارف تراوح أعمارهم بين (31-40) سنة وبلغت نسبة الذين أعمارهم ضمن شريحة (41-50) سنة (30%) في حين بلغت نسبة الذين أعمارهم (30 سنة فأقل) (23.5%) من عينة الدراسة أمّا الذين تزيد أعمارهم على (50) سنة فقد بلغت نسبتهم (5.8%) فقط.

أمّا فيما يخص توزيع المديرين في عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي فتشير النتائج أن غالبيتهم (60.8%) من حملة الشهادة الجامعية الأولى أمّا عن حملة شهادة المعهد المتوسط فأقل فقد بلغت نسبتهم (23.9%) وبلغت نسبة الذين يحملون الشهادات العليا (الماجستير والدكتوراه) (15.4%) من عينة الدراسة.

جدول رقم (3)

توزيع عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية والوظيفية

النسبة (%)	التكرار	المتغير	
72.4	212	ذكور	الجنس
27.6	81	إناث	
23.5	69	30 سنة فأقل	العمر
40.6	119	31-40 سنة	
30.0	88	41-50 سنة	
5.8	17	أكثر من 50 سنة	المؤهل العلمي
23.9	70	معهد متوسط فأقل	
60.8	178	إجازة جامعية	
15.4	45	دراسات عليا	
14.7	43	1-5 سنوات	سنوات الخبرة الإجمالية
27.0	79	6-10 سنوات	
18.1	53	11-15 سنة	
40.3	118	16 سنة فأكثر	
25.6	75	لا أحد	نطاق الإشراف
39.6	116	1-5	
17.7	52	6-10	
17.1	50	11 فأكثر	

وفيما يتعلق بسنوات الخبرة الإجمالية يظهر من الجدول أن غالبية المديرين والبالغه نسبتهم (40.3%) كانت خبراتهم الإجمالية تزيد على 16/ سنة يليهم الذين خبراتهم (6-10) سنوات إذ بلغت نسبتهم (27%) أمّا الذين خبراتهم تراوح بين (11-15) سنة فقد بلغت نسبتهم (18.1%) من عينة الدراسة وأخيراً بلغت نسبة الذين لا تزيد خبراتهم على (5) سنوات (14.7%) من عينة الدراسة .

وأخيراً فيما يتعلق بنطاق الإشراف تشير النتائج الواردة في الجدول أن (25.6%) من المديرين لا يشرفون على أي موظف في حين (39.6%) يشرفون على (5) موظفين فأقل وكان (17.7%) من المديرين في الإدارات الوسطى والإشرافية يشرفون على (6-10) موظفين أمّا الذين يشرفون على أكثر من (10) موظفين فقد بلغت نسبتهم (17.1%) من عينة الدراسة وهذا مؤشر على صغر حجم الفروع المصرفية في سورية .

10 - العوامل المؤدية إلى الخطأ في اتخاذ القرارات

1.10 - ممارسة الإدارات الوسطى والإشرافية في المصارف للأسباب التي تؤدي إلى الخطأ :

يبين الجدول رقم (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لممارسات الإدارات الوسطى والإشرافية للأسباب التي تؤدي إلى الخطأ في اتخاذ القرارات مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب أهميتها.

يظهر من الجدول أن أكثر أسباب الخطأ التي تمارسها الإدارات الوسطى والإشرافية 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 من مراحل اتخاذ القرار، وهي مرحلة شعور ما بعد القرار وبمعنى آخر فإن الإحساس بالتناقض يحدث نتيجة عكسية سلبية تشير إلى إخفاق القرار أو عدم نجاحه مما يؤدي إلى شعور متخذ القرار بحالة من عدم التوازن. ولما كان متخذ القرار يسعى بصفة عامة إلى الاحتفاظ بصورة إيجابية عن نفسه عقب اتخاذ القرار فإن مثل هذه التغذية السلبية العكسية تخلق حالة من عدم التوازن وهو ما يعرف بالتناقض الذهني.

وقد كشف التطبيق العملي عن أن عدم صحة بعض القرارات أو عدم دقتها كثيراً ما ينجم عن عدم ضبط الانفعالات النفسية أو كبت جماح الأهواء والنزعات الذاتية والشخصية. إذ كثيراً ما تتخذ القرارات في أوقات الانفعال وتنفذ 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 القرار لتأثيرات عاطفية أو غريزية تفقده صوابه فيتخذ بعض القرارات مستسلماً لهذا التأثيرات وهذا ما أكدته كثير من الدراسات مثل (Callen, 1997); (Anderson, 2000); (Haley, 1997); (Messick and Bazerman, 1996); (Skytner, 1999)

وجاء في المرتبة الثانية ممارسة الإدارة الوسطى والإشرافية بدرجة عالية لتبرير الذات في اتخاذ القرارات بمتوسط حسابي بلغ (3.96) إذ من المتوقع أن يعدّل 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 تحديداً يحدث ذلك في الحالات التي يؤدي القرار الذي اتخذه المدير إلى نتائج سلبية ففي مثل هذه الحالات يميل متخذ القرار إلى تشويش تلك النتائج السلبية وطمسها بعمليات ذهنية بدلاً من تعديل سلوكه وتحويل النتائج السلبية إلى اتجاهات نفسية ومعنوية .

جدول رقم (4)

درجة ممارسة أسباب الخطأ في اتخاذ القرارات مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب الأهمية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	أسباب الخطأ
0.53	4.16	التناقض الذهني
0.74	3.96	تبرير الذات
0.79	2.95	التطبيق
0.78	2.78	نظم المعلومات
0.73	2.64	الإفراط في الحذر
0.79	2.57	التهرب من المسؤولية
0.83	2.16	التجنب الدفاعي
0.74	1.99	التأجيل
0.53	2.90	الإجمالي العام

ولاشك أن ميل متخذ القرار إلى تبرير ذاته يمكن أن يتأثر -إلى حد كبير - بنمط شخصية متخذ القرار ومدى ثقته بنفسه وبمعنى آخر فإن تبرير الذات يمكن أن يكون عاملاً مساعداً في حدوث ظاهرة الخطأ في اتخاذ القرار أكثر من كونه متغيراً قائماً بذاته. ويعزى السبب في ذلك إلى أن حاجة متخذ القرار إلى تبرير ذاته تنشأ في المقام الأول بسبب مسؤوليته عن القرار ورغبته في الدرجة الثانية في الاحتفاظ بصورة جيدة لنفسه أمام الآخرين. ويمكن أن يضاف إلى ذلك عدم استقرار المدير وعدم إحساسه بالثقة في حالة وقوع الخطأ غير المقصود. وقد يكون لعدم الاستقرار هذا أسبابه مثل

التكوين النفسي للمدير وعلاقات المدير الاجتماعية خارج التنظيم ودخله ومكانته الاجتماعية التي غالباً ما تكون مبنية على أسس تابعة من النفوذ الممنوح له وهذا أكدته بعض الدراسات مثل (Gallen, 1999); (Messick and Bazerman, 1996); (O'Loughlin and McFadzean, 1999).

أمّا عن السبب الثالث والمؤدي 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 الموجود في المصارف بمتوسط حسابي بلغ (2.78). وهذا قد يعود إلى تعدد مستويات التنظيم وضيق نطاق الإشراف للمديرين على رؤوسهم. ذلك أن تعدد المستويات الإدارية في التنظيم يؤدي إلى كثرة الفواصل بين هذه المستويات وكذلك بين هذه المستويات وقمة الهرم التنظيمي. ويترتب على ذلك صعوبة إحكام عمليات التوجيه وصعوبة استخدام أدوات وقنوات الاتصال المختلفة مما يؤدي إلى إعاقة وصول البيانات والمعلومات إلى مراكز اتخاذ القرارات بالشكل المطلوب وفي الوقت المناسب كما يمكن أن يعزى إلى تضارب الأولويات بين الإدارات وعدم فعالية إدارة الفريق وأسلوب الإدارة وضعف نظام الاتصالات وتضارب الوظائف وتداخلها، وغياب التطوير الإداري كما بيّن ذلك (Al-Chamdi, 1998).

ويمكن أن تعزى أسباب الخطأ المتأتية من نظم المعلومات إلى الثقة الزائدة بالرأي الشخصي للمدير مما يؤدي إلى عدم البحث عن معلومات أساسية لاتخاذ القرار وكذلك يعود إلى اعتقاد متخذ القرار بتوافر المعلومة بشكل حتمي في الوقت الذي يريده والاعتقاد بأن المعلومات المتوفرة موثوقة بها ودقيقة وعدم التحقق من صحتها، ومن ثم يؤدي إلى قرارات خطأ، وهذا يتفق مع ما بيّنه (Russo and Schoemaker, 1989).

وتشير النتائج إلى أن درجة ممارسة الإدارات الوسطى والإشرافية للإفراط في الحذر كانت متوسطة إذ بلغت درجة ممارستهم لذلك (2.64). ويمكن القول: إن درجة ممارسة هذا الخطأ ذات تأثير قليل نسبياً في القرار الإداري. ويرى الباحث أن ذلك يعود إلى أن عدم توفر صفة الشجاعة لدى المدير يؤدي إلى خوفه في مواجهة المواقف الصعبة ومن ثم عدم نجاحه في إيجاد الحلول للمشكلات التي تواجهه ومن أهم الأسباب التي تؤدي إلى إفراطه في الحذر شعوره بأنه غير كفء وأنه ليس بمستوى زملائه ممن يتولون مثل هذا المركز من الناحية العملية. ويمكن أن يعزى ذلك أيضاً إلى خوف المديرين من فقدان مراكزهم إن هم أخطؤوا في قرار ما أو أخفقوا في التوفيق بين القرارات. ولا ننسى حساسية العمل في الجهاز المصرفي وصعوبة معالجة القرار في كثير من الأحيان. وقد أكد كثير من الباحثين مسألة الشجاعة والحذر عند متخذ القرار وميله للمخاطرة (Singh, 1986).

(Cosgrave, 1996); (Hitt and Tyler, 1988) وقدراته الإبداعية والتحليلية (Fiegenbaum and Thomas, 1988) وكذلك قدرته على الشمولية في وضع البدائل وتقييمها؛ مما يؤدي إلى توسع مدارك المدير ومن ثم التخلص من الخوف من اتخاذ القرارات (Federickson and Mitchell, 1984); (Eisen, 1989).

أمّا عن تهرب الإدارات الوسطى والإشرافية من مسؤولية اتخاذ القرارات فقد كانت بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (2.57). وهذه الدرجة تعدّ عائقاً أمام اتخاذ القرار الإداري. وقد يعزى هذا إلى السبب الذي أشار إليه بارنارد (Barnard, 1976) والذي يتمثل في شعور المدير بعدم الرضا عن الإخفاق في تحقيق ما عزم على إنجازه وما يرى نفسه ملتزماً أدبياً بتحقيقه أو عدم الرضا عند القيام بعمل يرى نفسه ملتزماً أدبياً بعدم القيام به. ويرتبط بذلك ثقة المدير بنفسه وقدرته على تنفيذ ما يقرره ورغبته في تنفيذه. 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 ذلك إلى انخفاض مستوى الأمان الوظيفي عند الموظفين وخاصة إذا كان لهم قرارات سلبية فيما مضى.

وأخيراً تشير النتائج إلى أن التجنب الدفاعي للإدارات الوسطى والإشرافية في اتخاذ القرارات وتأجيلها كانت متدنية بمتوسط حسابي بلغ (2.16) للتجنب و(1.99) للتأجيل. وهذا يعزى إلى أن طبيعة العمل المصرفي لا تسمح بتجنب القرارات بحكم الوصف الوظيفي وبحكم التخصص الوظيفي في العمل فمسؤوليات كل مدير واضحة لا يمكن تركها للغير كما أن طبيعة العمل المصرفي تفرض إنجاز العمل بشكل سريع ودون توقف، ومن ثم فإن مسألة تأجيل اتخاذ القرارات مسألة غير مسموح بها في المصارف.

وبشكل عام تشير النتائج إلى أن درجة ممارسة الإدارات الوسطى والإشرافية لأسباب الخطأ في القرارات كانت متوسطة إذ بلغ متوسط ممارستهم لهذه الأسباب (2.90).

2.10 - أثر الثقافة التنظيمية في اتخاذ القرارات

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (5) إلى أن درجة الاتصال بين الإدارات الإشرافية والإدارات الوسطى مع الموظفين ومع الإدارة العليا كانت متوسطة (3.21). وهذه النتيجة تشير إلى قصور في فعالية الاتصال بين الإدارات وبين الموظفين وهذا قد يعود إلى قصور أساليب الاتصال وعدم كفاءتها أو مناسبتها أو الإفراط في الاتصال مما يؤدي إلى تراكم المعلومات بما يزيد على حاجة الإدارة ومن ثم يشكل عبئاً عليها بسبب عدم توافر 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 ومن ثمَّ عدم توافر الوقت الكافي للمدير للاتصال بالموظفين جميعاً كما أن الحاسب الآلي وما يتصل به من نظم المعلومات قد أحدث تحولات جوهرية في تكوين القوى العاملة وفي أنواع الوظائف ومتطلباتها فضلاً عما يوفره الحاسب الآلي من درجة عالية من المرونة في مكان العمل ووقته. ومن ثمَّ أصبحت الإدارة تعتمد على هذا المصدر من المعلومات على حساب قنوات الاتصال الأخرى مع الموظفين. ولا ننسى الاختلافات في قدرات المدير الفردية ومهاراته في التعامل مع كل نمط من أنماط البشر بمستوياتهم وطباعهم واتجاهاتهم المختلفة.

جدول رقم 15/

درجة ممارسة أبعاد ثقافة المنظمة في المصارف العامة في سورية

ثقافة المنظمة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التحدي الوظيفي	2.77	0.46
الاتصال	3.21	0.93
التماسك الاجتماعي	2.72	0.71
الإجمالي العام	2.90	0.51

كما تشير النتائج إلى أن درجة التماسك الاجتماعي والتحدي الوظيفي في المصارف العامة كانت متوسطة كما تبين ذلك قيم المتوسطات الحسابية إذ بلغت (2.72) (2.77) على التوالي. ويمكن أن يعزى ذلك إلى طبيعة العمل المصرفي التي تتصف بالرتابة والتكرار مما أدى إلى غياب الإبداع والابتكار بحيث أصبح ينظر إلى المرؤوسين كأئهم أدوات ميكانيكية وأنهم مجردين من كل معرفة وقدرة على التعلم وعلى حل المشكلات ولا يمكن أن يسهموا في إيجاد الحلول المناسبة لهذه المشكلات ويمكن أن يرتبط انخفاض التحدي الوظيفي والتماسك الاجتماعي في المصارف العامة بانخفاض مستوى الاتصال فالمدير القائد في أي مستوى إداري يتوقع أن يكون فاعلاً في عملية الاتصال.

من هنا يمكن أن يعزى كل ذلك (انخفاض ممارسة أبعاد ثقافة المنظمة) إلى أن نمط الاتصال السائد في المصارف العامة 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 بالإمكان العمل بها .

3.10 - أثر لعوامل الشخصية والوظيفية لمتخذ القرار

سندرس هل هناك أثر دال إحصائياً للعوامل الشخصية والوظيفية لمتخذ القرار والمتمثلة بـ (الجنس والعمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة الإجمالية ونطاق الإشراف والمستوى الإداري) من خلال تأثير ثقافة المنظمة المتمثلة بـ (التحدي الوظيفي والاتصال والتماسك الاجتماعي) في ممارسة الإدارات الوسطى والإشرافية لأسباب الخطأ في اتخاذ القرارات في المصارف العامة. قيست معاملات التحليل المساري لكل مجموعة من المتغيرات المستقلة والمتغير التابع باستخدام معاملات الانحدار المعيارية ولكي يُعرضَ النموذج المقترح بشكل أسهل فقد تم التخلص من المسارات التي لا تظهر معنوية إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ ومن خلال الشكل رقم (2) وضّحت 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 ثانٍ ثم إلى متغير ثالث ومن ثمّ فإن العلاقة تعدّ غير مباشرة بين المتغير الأول والثالث وهناك نوع آخر من العلاقة بين متغيرين يطلق عليها علاقة زائفة (Spurious effect). فمثلاً هناك علاقة من هذا النوع بين التماسك الاجتماعي وبين التحدي الوظيفي نظراً إلى وجود علاقة بين المتغيرين من جهة وبين الاتصال من جهة أخرى. وهذا بالطبع مع عدم وجود علاقة مباشرة أو غير مباشرة بين المتغيرين. وبمعنى آخر فإن هناك متغيراً سابقاً لكل من التماسك الاجتماعي أو التحدي الوظيفي ولن نتطرق إلى هذا النوع من التأثير لعدم وجود أساس إحصائي لشرحها. لُخصت نتائج اختبار مدى المعنوية الإحصائية لمعاملات المسارات في الجدول رقم (6). وكما ذكر سابقاً فقد استخدم معيار معنوية $(\alpha = 0.05)$ لقاعدة أو شرط الإبقاء على المسار في النموذج أو حذفه منه. وعلى هذا الأساس فإن الشكل رقم (2) يوضح الشكل المساري لمجمل العلاقات التي بقيت في النموذج.

أولاً العلاقة بين ثقافة المنظمة والعوامل الشخصية والوظيفية لمتخذ القرار:

يلاحظ من الشكل رقم (2) أن محددات التحدي الوظيفي في المصارف العامة هي أربعة متغيرات هي (الجنس والعمر والمؤهل العلمي والخبرة) ويلاحظ أن الخبرة الكلية كانت أكثر المتغيرات الشخصية والوظيفية التي تؤثر في التحدي الوظيفي بنسبة (0.55) يلي ذلك متغير العمر إذ يؤثر تأثيراً سلبياً في التحدي الوظيفي إذ كلما زاد العمر قلت درجة التحدي الوظيفي في المصارف وقد بلغ مقدار التأثير (0.39-). من ناحية أخرى نلاحظ أن العمر يؤثر أيضاً تأثيراً غير مباشر في عملية

التحدي الوظيفي من خلال المتغير الوسيط بسنوات الخبرة الإجمالية وقد كان مستوى ذلك التأثير عالياً جداً إذ بلغ معامل التأثير (0.94). ونرى أيضاً أن التحدي الوظيفي معتمد أيضاً على قنوات ووسائل الاتصال في المصارف ومن ثم فإن وسائل الاتصال تؤثر إيجابياً في درجة التحدي الوظيفي إذ إن 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 وحدة واحدة وزادت قنوات الاتصال في تلك الوحدة بجانب تشجيع الإدارة للمناخ الجيد ولإبداع ومن ثم يؤدي إلى رفع مستوى التحدي الوظيفي بين العاملين. أما عن تأثير الجنس فقد كان سلبياً مما قد يفسر على أن الإناث تحاول إثبات وجودها في مركزها كصانعة قرار وأنها على مقدر لإدارة العمل ومنافسة الرجل في أعماله.

أما الاتصال فيتأثر تأثيراً مباشراً بثلاثة عوامل شخصية هي: الجنس وسنوات الخبرة الكلية والمستوى الإداري ويتأثر أيضاً تأثيراً غير مباشر بالعمر عن طريق المتغير الوسيط سنوات الخبرة الإجمالية. ويظهر من اتجاه العلاقات أن تأثير الجنس في الاتصال كان سلبياً بمعنى أن الإناث أكثر فعالية في الاتصال من الذكور في حين كانت الإدارات الوسطى وذوو الخبرة المرتفعة أكثر ممارسة للاتصال أي إن اتجاه العلاقات كان إيجابياً وهذا يمكن أن يفسر بأن رغبة الإناث بالتواصل وفتح قنوات الاتصال تشير إلى رغبتهم في إضفاء الصبغة الاجتماعية على شخصياتهم ومحاولة إظهار ذواتهم بعدم الأتانية وحب الآخرين ومحاولة إبراز أهميتهم الوظيفية في العمل كذلك محاولتهم إقناع الآخرين بقدرتهم على تحمل زمام الأمور والقيام بالواجبات والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم وقدرتها على استيعاب الآخرين وحل مشكلاتهم.

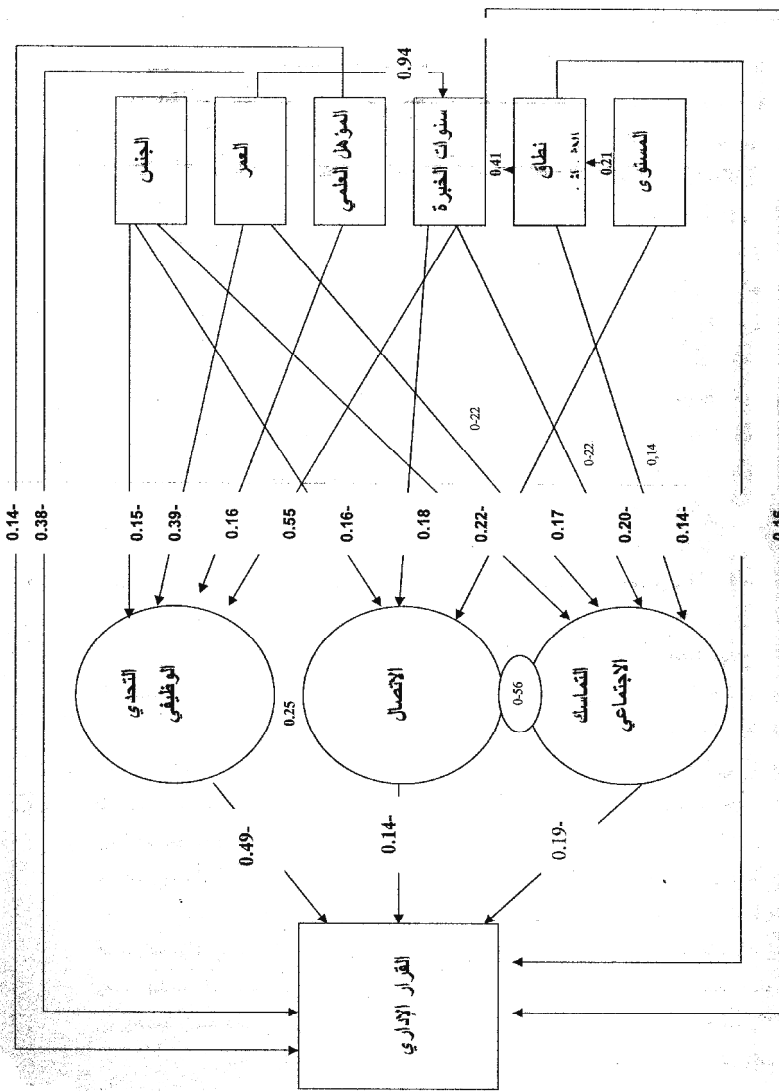
جدول رقم (6)

ملخص نتائج التحليل المساري (المتغيرات ذات المعنوية الإحصائية)

VIF	F	R ²	t	B	المتغير المستقل	المتغير التابع
1.00	*22.59	0.88	*17.12	0.94	العمر	سنوات الخبرة
1.00	*19.74	0.17	*7.73	0.41	سنوات الخبرة	نطاق الإشراف
1.00	*4.45	0.12	*2.56	0.21	المستوى الإداري	نطاق الإشراف
1.00	*5.28	0.21	*2.24	0.17	المستوى الإداري	الاتصال
1.59			*2.69	- 0.16	الجنس	
1.96			*2.61	0.18	الخبرة	
1.00	*6.51	0.18	*2.71	0.25	الاتصال	التحدي الوظيفي
1.59	*4.86	0.30	*2.53	-0.15	الجنس	التحدي الوظيفي
1.82			*2.29	- 0.39	العمر	
1.96			*3.17	0.55	الخبرة	
1.52			*2.12	0.16	المؤهل العلمي	

1.00	*13.04	0.32	*11.62	0.56	الاتصال	التماسك الاجتماعي
1.59	*3.74	0.27	*3.65	- 0.22	الجنس	التماسك الاجتماعي
1.68			*2.281	- 0.14	نطاق الإشراف	
1.82			*2.28	0.22	العمر	
1.96			*2.14	- 0.20	الخبرة	
1.52	*7.01	0.35	*2.42	- 0.14	المؤهل العلمي	القرار الإداري
1.68			*2.65	- 0.16	نطاق الإشراف	
1.82			*2.24	- 0.38	العمر	
1.96			*3.64	- 0.62	سنوات الخبرة	
1.24	*13.04	0.36	*9.16	- 0.49	التحدي الوظيفي	القرار الإداري
1.25			*2.86	- 0.14	الاتصال	
1.00			*2.39	- 0.19	التماسك الاجتماعي	

* قيمة (t) و (B) و (F) ذات دالة إحصائية عند مستوى $(0.01 \geq \alpha)$



الشكل رقم (2) النموذج المساري النهائي والمقترح للعلاقة بين ممارسات أسباب الخطأ في اتخاذ القرارات الإدارية والعوامل الشخصية لمتخذ القرار

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

ويظهر من اتجاه العلاقات أن تأثير الجنس وسنوات الخبرة ونطاق الإشراف كانت سلبية ففيما يتعلق بالجنس فإن الأمر هنا يمكن أن يعزى إلى ما قد ذكر 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 رغبتها في بناء أواصر الثقة معهم لضمان دعمهم مستقبلاً. أما عن نطاق الإشراف فإن أثره السلبي قد يعود إلى أن اتساع هذا النطاق يجعل من المدير متخذ القرار غير قادر على تخصيص كثير من الوقت والجهد للموظفين والعمل على توطيد العلاقات معهم. كذلك يظهر من الشكل رقم (2) وجود أثر للاتصال في التماسك الاجتماعي إذ 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 الذي ينعكس من خلال قنوات الاتصال المفتوحة بين الموظفين والإدارات سواء كانت قنوات الاتصال هذه رسمية أم غير رسمية.

ثانياً العلاقة بين ممارسة الخطأ في اتخاذ القرارات والعوامل الشخصية والوظيفية لمتخذ القرار:

يتضح من التحليل أن أهم العوامل الشخصية والوظيفية التي تؤثر تأثيراً مباشراً في ممارسة أسباب الخطأ في اتخاذ القرارات كانت العمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة الإجمالية ونطاق الإشراف. ويلاحظ أن سنوات الخبرة كانت المتغير الأكثر تأثيراً في ممارسة أسباب الخطأ في اتخاذ القرارات حيث شرحت (0.62-). من ناحية أخرى نرى أن متغير العمر يؤثر أيضاً تأثيراً غير مباشر في ممارسة أسباب الخطأ من خلال سنوات الخبرة وقد أظهرت النتائج أنه 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 تصميماً على توفير البيانات والمعلومات الخاصة باتخاذ القرارات.

أما عن تأثير سنوات الخبرة فقد أشارت النتائج إلى أن لهذا المتغير تأثيراً سلبياً في ممارسة أسباب الخطأ في اتخاذ القرارات. وهذه النتيجة تعكس دور الخبرة التي يكتسبها المدير من خلال عمله في صقل قدرته على اتخاذ القرار المناسب حيث تكون هذه الفئة من المديرين (الأكثر خبرة) أنجح في استغلال المعلومات وتوظيفها في اتخاذ القرار السليم.

أما المؤهل العلمي فهو يعكس فن الإدارة العلمي في صقل معرفة المدير المؤهل علمياً في ظل التطورات الإدارية والتكنولوجية الحديثة التي يشهدها العالم والقطاع المصرفي بشكل خاص. ويمكن أن تفسر الإشارة السالبة هنا بأن المصارف العامة كغيرها من المنظمات تعمل على تطوير المدير وتدريبه بدرجة أكثر كلما زاد مؤهله العلمي وذلك كي تؤهله لمراكز إدارية مستقبلية، ومن ثم فإنها تحرص على تعليمه وتدريبه على فنون العمل الإداري واتخاذ القرارات الجوهرية جميعها. من هنا فإن قدرته على اتخاذ القرارات السليمة وتفادي أسباب الخطأ في اتخاذها تصبح أفضل.

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 في قدرته على اتخاذ القرارات الرشيدة، ومن ثم إخفاقه في القرارات التي يتخذها.

ثالثاً العلاقة بين ممارسات الخطأ في اتخاذ القرارات وعوامل ثقافة المنظمة:

يتضح من الشكل رقم (2) أن عوامل ثقافة المنظمة جميعها (التحدي الوظيفي والاتصال والتماسك الاجتماعي) تؤثر تأثيراً مباشراً في ممارسة أسباب الخطأ في اتخاذ القرارات. ويؤثر الاتصال تأثيراً غير مباشر في هذه العملية مرتين الأولى من خلال التحدي الوظيفي والثانية من خلال التماسك الاجتماعي. ويظهر من النتائج أن تأثير عوامل ثقافة المنظمة في ممارسة أسباب الخطأ كانت سلبية. فكلما زادت ممارسة هذه العوامل بالطريقة الإيجابية قلت ممارسة الخطأ في القرارات.

أما الاتصال فيبرز تأثيره أكثر من تأثير المتغيرين الآخرين إذ إن لهذا المتغير تأثيراً مباشراً في عملية اتخاذ القرارات وتأثيرين غير مباشرين من خلال التحدي الوظيفي والتماسك الاجتماعي. وهذا يؤكد أهمية الاتصالات في عملية اتخاذ القرارات فهي التي تحدد إخفاقاتها أو نجاحها فالمعلومات الصحيحة تقود إلى قرار ناجح وغير ذلك يؤدي إلى إخفاق القرار وهي أيضاً تعكس صورة البنية الاجتماعية في التنظيم ففنون الاتصال الناجحة والسليمة سواء الرسمية أو غير الرسمية تبين مدى الترابط والتماسك الاجتماعي، ومن ثم تحفز المنافسة بين الموظفين في المصرف.

11. ملخص النتائج:

1 - إن شعور متخذي القرار بالتناقض الذهني كانت أكثر الأسباب المؤدية إلى الخطأ في اتخاذ القرارات التي تتخذها الإدارات الوسطى والإشرافية في المصارف العامة وقد كانت درجة ممارستهم لهذا الخطأ عالية.

- 2 - إن درجة ممارسة الإدارات الوسطى والإشرافية لتبرير الذات كانت عالية مما يشير إلى أن متخذ القرار يعمل على البحث عن المبررات المؤيدة للقرار الذي قام باتخاذها ورغبة شخصية قوية في إثبات صحة قراراته.
- 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 نرى أنه في ضوء النتائج السابقة أن عملية التأجيل والتجنب في اتخاذ القرارات في المصارف العامة من الصعوبة أن تحصل وهذا مرده إلى حساسية العمل المصرفي.
- 5 - وجود درجات ممارسة متوسطة من التحدي الوظيفي والاتصال والتماسك الاجتماعي التي تعكس عوامل ثقافة المنظمة الداخلية. ففيما يتعلق بالتحدي الوظيفي فإن مرد ذلك إلى أن طبيعة العمل المصرفي تمتاز بالرتابة والتكرار وغياب الحوافز المادية والمعنوية التي تجعل من محاولة التميز أمراً غير ضروري وخاصة أن نظام الترقيات في المصارف يكاد يكون مثل نظام الترقيات في المؤسسات الحكومية الذي يعتمد على المدة الزمنية لا على الكفاءة.
- 6 - إن مستويات ممارسة الخطأ في اتخاذ القرارات تتأثر بأربعة عوامل شخصية ووظيفية لمتخذ القرار هي: (العمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة الإجمالية ونطاق الإشراف) وقد شرحت هذه المتغيرات التباين في مستويات ممارسة أسباب الخطأ.
- 7 - إن العوامل الشخصية والوظيفية لمتخذ القرار التي تحدد التحدي الوظيفي تمثلت في الجنس والعمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة الإجمالية وقد بينت النتائج أن الإناث أكثر ميلاً للتحدي الوظيفي من الذكور وذلك في محاولة لإثبات وجودهن في التنظيم كما أن المديرين الأكبر عمراً أقل ميلاً للتحدي من المديرين الأصغر سناً.
- 8 - إن العوامل الشخصية والوظيفية لمتخذ القرار التي تؤثر في فعالية الاتصال في المصارف العامة تمثلت في المستوى الإداري والجنس وسنوات الخبرة الإجمالية. وتشير النتائج أن الإناث أكثر ممارسة للاتصال من الذكور. أمّا عن المستوى الإداري فإن الإدارات الوسطى أكثر ممارسة للاتصال من الإدارات الإشرافية.

- 9 - إن ثلاثة عوامل شخصية ووظيفية لمتخذ القرار تحدد درجة التماسك الاجتماعي في المصارف العامة وهذه العوامل هي: الجنس الذي يشير إلى أن الإناث أكثر ميلاً لخلق جو اجتماعي متماسك في العمل من الذكور، والخبرة إذ إن المديرين الأقل خبرة أكثر ميلاً لخلق التماسك الاجتماعي بين الموظفين والعمر الذي يشير إلى أن المديرين الأكبر سناً أكثر ميلاً لخلق التماسك الاجتماعي بين الموظفين.
- 10 - إن أبعاد ثقافة المنظمة جميعها تؤثر تأثيراً سلبياً في درجة ممارسة الخطأ في اتخاذ القرارات. ويعني ذلك أنه كلما كان مناخ العمل مريحاً وصحياً أدى ذلك إلى تعزيز الروابط الاجتماعية بين الموظفين وأدى كذلك إلى تفعيل قنوات الاتصال وعمل على تحفيز الموظفين، ومن ثم انعكس هذا الأمر على فعالية اتخاذ القرارات.

12. التوصيات:

- 1 - على المدير أن يدرك عند تعرف المشكلة تحديد طبيعة الموقف الذي خلق المشكلة وهل هو موقف ملح ويقتضي أن يبدأ في حل المشكلة في الحال أم أن ظروف هذا الموقف ودرجة أهمية المشكلة تسمح له بالانتظار أو إرجاء الحل . وهذا يتطلب منه التحقق من درجة إلحاح الموقف وأصل المشكلة وذلك من خلال الإحاطة الشاملة بمتطلبات الموقف وظروفه.
- 2 - على متخذي القرارات عدم التصدي للمشكلات في غير أوقاتها والتي لم يحن وقتها بعد وعليهم أيضاً عدم التصدي لاتخاذ قرارات لا تكون ذات أثر فعال وعدم التصدي لاتخاذ قرارات تدخل في اختصاص الآخرين.
- 3 - إن 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 وطرائق التنفيذ ووسائله وتحديد الموارد البشرية اللازمة لتنفيذه وتحديد الإجراءات الوقائية لمنع حدوث انحرافات في تنفيذ القرار.
- 4 - على الإدارات التحقق من أن تنفيذ القرار يتم وفقاً لمقررات الخطة الرسمية وفي حدود التعليمات والقواعد الموضوعية وذلك بقصد اكتشاف الأخطاء وتصحيحها وتفادي تكرارها.
- 5 - تأكيد أن المصلحة العامة تسمو على المصالح الشخصية ومراعاة المديرين لذلك في اتخاذ قراراتهم وأن عليهم التأكد من أن خطة العمل قد أعدت بحكمة وروية وأنها ستنفذ بدقة كما

- أن عليهم تأكيد أن الرقابة الشاملة تقوم على التحقق هل كل شيء يسير وفقاً للخطة الموضوعية وللتعليمات الصادرة .
- 6 - يجب العمل على أن تكون البيانات والمعلومات كافية ودقيقة ومختصرة ومحايمة وليست متحيزة وحيوية وشاملة وأن يتم الحصول عليها بالوقت المناسب وألا تكون مكلفة من حيث الوقت والمال؛ بما يضمن كفاءتها وفعاليتها في تحقيق الهدف من جمعها وهو الوصول إلى القرار الصائب.
- 7 - على المصارف اعتماد الوسائل التكنولوجية الحديثة لتخزين البيانات ومعالجتها وتوظيف الأساليب العلمية الحديثة في اتخاذ القرارات مثل أنظمة مساندة القرارات (DSS) وغيرها من الأنظمة التي تعمل على تحليل البيانات وتوفيرها بسرعة وبدقة كبيرتين.
- 8 - أصبح لزاماً على المدير متخذ القرار عند اتخاذ القرارات، الاستعانة بخبرات المعاونين والمختصين الذين لديهم معارف وخبرات متخصصة تساعده على الإحاطة بأبعاد المشكلة وإيجاد الحل المناسب لها. كما أنه على الإدارات ضرورة إشراك من يعينهم أمر القرار في التنظيم على اختلاف مستوياتهم .

المراجع

المراجع العربية:

- الأعرجي، عاصم، (1997) "تحليل أسباب الخطأ في القرارات المصرفية: دراسة ميدانية في بعض المصارف الأردنية" مجلة الإداري، عمان، العدد 70 سبتمبر.
- الشريف، طلال مسلط عبد الله، (1996) "الضغوط الإدارية وأثرها على متخذي القرار" مجلة الإدارة، المجلد 28، العدد 3 يناير، ص ص 33-47.
- عبد الفتاح، نبيل عبد الحافظ (1995) "مهارات التفكير الإبداعي وعلاقتها بعملية اتخاذ القرارات" الإداري، عمان، السنة 17 العدد 60.
- عبد الوهاب، علي محمد، (1979)، اتخاذ القرارات في المملكة العربية السعودية، الطبعة الثانية الرياض، معهد الإدارة العامة.
- كنعان، نواف (1995) اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، الطبعة الرابعة، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
- هيجان، عبد الرحمن أحمد، (1993)، "المدير والقائد الإداري: تحليل المهارات النفسية الاجتماعية في الإدارة" الإدارة العامة، ع 77، يناير.
- ياغي، محمد عبد الفتاح، (1989) "قياس رضا المديرين عن عملية اتخاذ القرارات الإدارية: دراسة ميدانية لاتجاهات المديرين في القطاع السعودي" المجلة العربية للإدارة، المجلد 13، العدد 2 ربيع، ص ص 5-26.
- ياغي، محمد عبد الفتاح، (1993) اتخاذ القرارات التنظيمية مطابع الفرزدق التجارية، الرياض، طبعة جديدة ومنقحة.

المراجع الأجنبية:

- AL-Ghamadi, S. M., (1998), "Obstacles to Successful Implementation of Strategic Decisions: The British Experience", *European Business Review*, Vol. 98, No. 6, PP. 322-327.
- Anderson, J. A. (2000), "Intuition in Managers: Are Intuitive Managers More Effective?", *Journal of Man Psychology*, Vol. 15, No. 1, PP. 46-67.
- Barnard, C. I. (1976), *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, Cambridge.
- Basi, R. S. (1988), "Administrative Decision Making: A Contextual Analysis", *Management Decisions*, Vol. 36, No. 4, PP. 232-240.
- Bennett, R. H. (1998), "The Importance of Tacit Knowledge in Strategic Deliberations and Decisions", *Management Decision*, Vol. 36, No. 9, PP. 589-597.

- Black, S., and Gregersen, H. B. (1997), "Participation Decision Making: An Integration of Multiple Dimensions", *Human Relations*, Vol. 50, No., PP. 859-878.
- Cooper, C. L., and Marshall, J. (1976), "Occupational Sources of Stress: A Review of the Literature Relating to Coronary Heart Disease and Mental Ill Health", *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 49, No. 2, PP. 11-28.
- Cosgrave, J., (1996), "Decision Making in Emergencies", *Disaster Prevention and Management*, Vol. 5, No. 4, PP. 28-35.
- Eisenhardt, K. M. (1989), "Making Fast Strategic Decisions in High-Velocity Environments", *Academy of Management Journal*, Vol. 32, No. 3, PP. 543-576.
- Fiegenbaum, A. and Thomas, H. (1988), "Attitudes Toward Risk and Risk-Return Paradox: Prospect Theory Explanations", *Academy of Management Journal*, Vol. 31, No. , PP. 85-106.
- Fink, S. L., Jenks, R. S., and Willits, R. D., (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*, Vol. 27, No. 3, PP. 445-466.
- Frederickson, J. W. (1985), "Effects of Decision Motives and Organizational Performance level on Strategic Decision Processes", *Academy of Management Journal*, Vol. 28, No. 4, PP. 821-843.
- Frederickson, J. W. and Mitchell, T. R. (1984), "Strategic Decision Processes: Comprehensiveness and Performance in an Industry with an Unstable Environment", *Academy of Management Journal*, Vol. 27, No. 2, PP. 299-343.
- Fredrickson, J. W. and Iaquinto, A. L. (1989), "Inertia and Creeping Rationality in Strategic Decision Processes", *Academy of Management Journal*, Vol. 32, No. 4, PP. 516-542.
- Galea, G. and Wright, B., (1999), "Sex, Roles and Justice: A Study of Gender as a Predictor of Fairness in Decision Making", *Women in Management Review*, Vol. 14, No. 3, PP. 89-98.
- Gallén, T., (1997), "The Cognitive Style and Strategic Decisions of Managers", *Management Decision*, Vol. 35, No. 7, PP. 541-551.
- Glueck, W. F., (1979), *Management Essentials*, The Dryden Press, Hinsdale, Illinois.
- Haley, G. T. (1997), "A Strategic Perspective on Overseas Chinese Network's Decision Making", *Management Decision*, Vol. 35, No. 8, PP. 587-594.
- Haley, G. T. and Tan, C. T. (1996), "The Black Hole of South-East Asia: Strategic Decision Making in Informational Void", *Management Decision*, Vol. 34, No. 9, PP. 43-55.
- Harley, W. B., (1995), "Eight Critical Principles of Empowerment", *Empowerment in Organization*, Vol. 3, No. 1, PP. 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*, Vol. 7, No. 4.
- Hitt, M. and Tyler, B., (1991), "Strategic Decision Models: Integrating Different Perspectives", *Strategic Management Journal*, Vol. 12, No. 5, PP. 327-351.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayr, D. D., and Sanders, G., (1990), "Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, No. 2, PP. 286-316.
- Karathanos, P., (1998), "Crafting Corporate Meaning", *Management Decision*, Vol. 36, No. 2, PP. 123-132.
- Main, D., and Rambo, R. G., (1998), "Avoiding Entrapment", *The CPA Journal*, Vol. 68, No. 3, PP. 24-28.
- Mann, L., Burnett, P., Radfurd, M., and Ford, S., (1997), "The Melbourne Decision Making Questionnaire: An Instrument for Measuring Patterns for Coping with Decisional Conflicts", *Journal of Behavioral Decision Making*, Vol. 10, No. 1, PP. 1-19.

- March, J. G., and Simon, H. A., (1958), "**Organizations**", John Wiley and Sons, Inc. New York.
- Messick, D. M. and Bazerman, M. H., (1996), "Ethical Leadership and the Psychology of Decision Making", *Sloan Management Review*, Winter, PP. 9-22.
- Moody, P. H., (1983), "**Decision Making: Proven Methods for Better Decisions**", McGraw-Hill Inc., Ny.
- Natale, S. M., Libertella, A. F., and Rothschild, B. M., (1995), "Decision Making Process: The Key to Quality Decisions", *American Journal of Management Development*, Vol. 1, No. 4, PP. 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., Simonetti, J. L., Nielsen, W. R., and Welling, B., (1994), "Employee Empowerment", **Empowerment in Organizations**, Vol. 2, No. 3, PP. 45-55.
- O'Loughlin, A. and McFadzean, E. (1999), "Toward a Holistic Theory of Strategic Problem Solving", **Team Performance Management**, Vol. 5, No. 3, PP. 103- 120.
- Okanlawon, G., (1994), "Women as Strategic Decision Makers", **Women in Management Review**, Vol. 9, No. 4, PP. 25-32.
- Papadakis, V. M., Lioukas, S., and Chambers, D., (1998), "Strategic Decision Making Processes: The Role of Management and Context", **Strategic Management Journal**, Vol. 19, N. 2, PP. 115-147.
- Park, D., (1996), "Gender Role, Decision Style and Leadership Style", **Women in Management Review**, Vol. 11, No. 8, PP. 13-17.
- Pastor, J., (1996), "Empowerment: What it is and What it is not?" **Empowerment in Organization**, Vol. 4, No. 2, PP. 5-7.
- Rausch, E. (1996a), "Guidelines for Participation in Appropriate Decision Making", **Management Development Review**, Vol. 9, No. 4, PP. 29-34.
- Recardo, R., and Jolly, J., (1997), "Organizational Culture and Teams", **SAM Advanced Management Journal**, Spring PP. 1-7.
- Rue, L. W., and Byars, L. L., (1980), **Management: Theory and Application**, Richard D. Irwin, Inc. Illinois.
- Russo, J. E., and Schoemaker, P. (1989), **Decision Traps: The Ten Barriers to Brilliant Decision Making 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**, Vol. 37, PP. 140-161.
- Sharma, S., (1996), **Applied Multivariate Techniques**, John Wiley and Sons, Inc. New York.
- Simon, H. A., (1962), **The New Science of Management Decision**, Harper and Row Publishers Co., New York.
- Simon, H. A., (1976), **Administrative Behavior**, Third ed., New York, The Free Press.
- Simons, R. H., and Thompson, B. M., (1998), "Strategic Determinants: The Context of Managerial Decision Making", **Journal of Managerial Psychology**, Vol. 13, No. 1/2.
- Singh, J. V. (1986), "Performance, Slack, and Risk Taking in Organizational Decision Making", **Academy of Management Journal**, Vol.29, No.4, PP 562-585
- Skyttner, L., (1999), "Praxeology-G Cybernetic Application", **Kybernetes**, Vol. 28, No. 2, PP. 141-163.
- Wally, S. and Baum, R. J. (1994), "Personal and Structural Determinants of the Pace of Strategic Decision Making", **Academy of Management Journal**, Vol. 37, No. 4, PP. 932-956.
- Wang, Z. M., (1994), "Organizational Decision Making and Competence Utilization Among Chinese Managers", **Journal of Managerial Psychology**, Vol. 9, No. 7, PP. 17-24.
- Winterman, V., Smith, C., and Abell, A., (1998), "Impact of Information on Decision Making in Government Departments", **Library Management**, Vol. 19, No. 2, PP. 110-132.

- Wonnacott, T., and Wonnacott, R. J., (1977), *Introductory Statistics for Business and Economics*, 2nd ed., John Wiley and Sons Inc., New York.
- Yeoman, I., and Watson, S., (1997), "Yield Management", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 8, No. 2, PP. 80-83.
- Yousef, D. A., (1998), "Predictors of Decision Making Styles in a Non-Western Country", *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 19, N. 7, PP. 366-373.
- Zeitz, G., Johannesson, R., and Ritchie, E., (1997), "An Employee Survey Measuring Total Quality Management Practices and Culture", *Group and Organization Management*, December, Vol. 22, No. 4, PP. 414-444.
- Zikmund, W. G. (1994), *Business Research Methods*, Fourth ed., The Dryden Press, Orlando, Florida.