

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ



الجامعة الإسلامية - غزة
عمادة الدراسات العليا
كلية التجارة
قسم المحاسبة

تحليل أسباب الخطأ في اتخاذ القرارات في المصارف

الوطنية العاملة في قطاع غزة

إعداد الباحث

محمود رجب محمود مسعود

إشراف/ الأستاذ الدكتور

أ.د يوسف حسين محمود عاشور

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة والتمويل

1429 هـ - 2008 م

قبل البدء

بسم الله الرحمن الرحيم

"وَجَعَلْنَا اللَّيْلَ وَالنَّهَارَ آيَاتَيْنِ فَمَحَوْنَا آيَةَ اللَّيْلِ وَجَعَلْنَا آيَةَ النَّهَارِ
مُبْصِرَةً لِتَبْتَغُوا فَضْلًا مِّن رَّبِّكُمْ وَلِتَعْلَمُوا حُدُودَ السِّنِينَ وَالْحَسَابِ
وَكَلَّ شَيْءٍ فَطَلْنَاهُ تَفْصِيلًا"

سورة الإسراء "آية رقم 12"

ملخص الدراسة

إيماناً من الباحث بأهمية عملية اتخاذ القرارات، وخاصة بالعمل المصرفي و ذلك لحساسيته وخطورته على مجمل النشاط الاقتصادي و الاجتماعي، و وجود مشاكل وصعوبات وأخطاء في اتخاذ القرارات الإدارية المصرفية سوف تؤثر على رشد القرار المتخذ و بالتالي تؤثر على نجاح العمل المصرفي بأكمله. وبالتالي فإن هذه الدراسة ستركز على دراسة الصعوبات والمشاكل و أسباب الخطأ في اتخاذ القرارات الإدارية في المصارف الوطنية في قطاع غزة. و تناقش العوامل المؤثرة على اتخاذ القرارات و ذلك من خلال العوامل الشخصية و عوامل ثقافة المنظمة و العوامل الأخرى التي تؤدي إلى أسباب الخطأ و تؤثر على اتخاذ القرارات المصرفية و المتمثلة في (التناقض الذهني ، تبرير الذات، تطبيق القرار الإداري ، نظم المعلومات ، الإفراط بالحذر ، المسؤولية الشخصية ، المسؤولية أمام الغير ، التجنب الدفاعي و التأجيل) ذلك من خلال استطلاع آراء الإدارة العليا و الوسطى في المصارف حول أسباب الخطأ في اتخاذ القرارات و كيفية تحليل هذه الأسباب، وكان مجتمع الدراسة مكون من متخذي القرارات في جميع المصارف الوطنية في قطاع غزة و المتمثلة من 11 مصرف و تم اختيارها بطريقة الحصر الشامل حيث تم توزيع 114 استبانة و كانت الردود 109 أي ما يمثل 95.6% .

وقد قام الباحث بصياغة الفرضيات المناسبة لهذه المشكلات و الأخطاء و إجراء تحليل و مناقشة متعمقة لموضوع الدراسة و كانت النتائج من خلال تحليل الفرضيات كالتالي:

- 1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع تطبيق ممارسة كل من الإدارة العليا و الوسطى لأبعاد ثقافة المنظمة في المصارف الوطنية في قطاع غزة المتمثلة (بالتحدي الوظيفي ، الاتصال ، التماسك الاجتماعي) يعزى للخصائص الشخصية و الوظيفية من حيث (نوع الجنس ، العمر ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة الإجمالية ، نظام الإشراف).
- 2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع تطبيق ممارسة كل من الإدارة العليا و الوسطى للعوامل التي تؤدي إلى أسباب الخطأ في اتخاذ القرارات في المصارف الوطنية في قطاع غزة و تعزى لبعض الخصائص الشخصية من حيث (نوع الجنس ، العمر ، سنوات الخبرة ، و نطاق الإشراف).

3- توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع تطبيق ممارسة كل من الإدارة العليا والوسطى لأبعاد ثقافة المنظمة و لصالح رؤساء الأقسام في المصارف الوطنية في قطاع غزة يعزى لعامل (المسمى الوظيفي).

4- توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع تطبيق ممارسة كل من الإدارة العليا والوسطى للعوامل التي تؤدي إلى أسباب الخطأ في اتخاذ القرارات في المصارف الوطنية في قطاع غزة يعزى لعامل (المؤهل العلمي و المسمى الوظيفي) ، كان موجه نحو الحاصلين البكالوريوس أكثر من الحاصلين على الماجستير و لصالح رؤساء الأقسام أكثر من المراقبين وذلك على التوالي.

و بذلك يكون الباحث أوصى من خلال دراسته على الاهتمام بتحليل أسباب الخطأ في

اتخاذ القرارات في المصارف الوطنية في قطاع غزة

Study Abstract

Believing of the importance of decision-making process, particularly banking as its sensitivity and seriousness on the overall economic and social activity. Where problems, difficulties and errors in management decisions will affect the banking model decision and therefore affect the success of the entire banking work.

Thus, this research will focus on the study of the difficulties, problems and the causes of error in management decisions at national banks in the Gaza Strip. It discusses the factors affecting the decision-making and, through personal factors and factors of the culture of the organization and other factors that lead to the causes of the error and affect the decisions of the bank which represented by (Mental contradiction, self-justification, the application of the administrative, information systems, excessive caution, personal responsibility, responsibility to others, avoidance and defensive postponement) through soliciting the views of senior management and the Central Banks on the reasons for the error in decision-making and how to analyze these reasons, the study was composed of community decision makers in all national banks in the Gaza Strip and 11 of the Banks which was chosen in a comprehensive selection where 114 questionnaires were distributed; the responses were 109 representing by 95.6%.

The researcher formulate appropriate hypotheses for these errors and problems, analyze and have a deep discussion of the study and the study where results through assumptions analysis was as follow:

- 1 . No statistically significant differences at the level of significance of 5% on the reality of the practice of middle management and higher dimensions of organizational culture in the national banks in the Gaza Strip represented (challenging career, communication, social cohesion) attributable to the personal and functional characteristics in terms of (gender, age, Qualified scientific, total years of experience, supervisory system).
- 2 . No statistically significant differences at the level of significance of 5% on the reality of the practice of senior management and the Central of the factors that lead to the causes of the error in decision-making at national banks in the Gaza Strip due to some personal characteristics in terms of (gender, age, years of experience, and the scope of supervision)

3. There are statistically significant differences at the level of significance of 5% on the reality of the practice of middle management and higher dimensions of organizational culture and for the benefit of section chiefs in national banks in the Gaza Strip due to the factor (job title).
4. There are statistically significant differences at the level of significance of 5% on the reality of the practice of senior management and the Central of the factors that lead to the causes of the error in decision-making at national banks in the Gaza Strip due to the factor (qualified scientific and job title), was directed towards obtaining bachelor's more than obtaining the Masters for the benefit of undergraduate , master's more than that, respectively and for heads of departments more auditors.

Thus, the researcher recommended through his research on the analysis of the reasons for the error in decision-making at national banks in the Gaza Strip.

المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع	م
أ	قبل البدء	1
ب	ملخص الدراسة باللغة العربية	2
ث	ملخص الدراسة باللغة الانجليزية Abstract	3
ح	قائمة المحتويات (الفهرس)	4
د	قائمة الجداول	5
ر	قائمة الملاحق	6
ز	الدعاء	7
س	الإهداء	8
ش	شكر و تقدير	9
ا	الفصل الأول : خلفية الدراسة و أهميتها	10
2	أولاً : المقدمة	11
5	ثانياً : مشكلة الدراسة	12
6	ثالثاً : فرضيات الدراسة	13
9	رابعاً : أهداف الدراسة	14
10	خامساً : أهمية الدراسة	15
11	سادساً : منهجية الدراسة	16
11	سابعاً : مجتمع الدراسة و اختيار العينة	17
12	ثامناً : مفاهيم الدراسة و مصطلحاتها	18
14	الفصل الثاني : الدراسات السابقة	19
15	أولاً : الدراسات المحلية	20
17	ثانياً : الدراسات العربية	21
24	ثالثاً : الدراسات باللغة الانجليزية	22

24	رابعاً : التعليق على الدراسات	23
26	الفصل الثالث : الجهاز المصرفي الفلسطيني	24
27	المبحث الأول : المصارف و أنواعها	25
33	المبحث الثاني : المصارف ما بين (الفرص و العوائق)	26
39	الفصل الرابع : اتخاذ القرارات (العامة و المصرفية)	27
40	المبحث الأول : اتخاذ القرارات و أنواعها	28
48	المبحث الثاني : الأخطاء التي تؤثر في اتخاذ القرارات في القطاع المصرفي	29
61	الفصل الخامس : نتائج التحليل الدراسة الميدانية وتفسيرها	30
62	المبحث الأول : طرق وإجراءات الدراسة : منهجية الدراسة	31
74	المبحث الثاني : تحليل و اختبار فرضيات الدراسة	32
135	ملخص النتائج	33
137	الفصل السادس : النتائج و التوصيات	34
138	أولاً : النتائج	35
141	ثانياً : التوصيات	36
144	المراجع العلمية	37
147	الملاحق	38

قائمة الجداول

رقم الصفحة	محتويات الجدول	م
29	جدول المصارف الوطنية الفلسطينية	1
30	جدول المصارف الأردنية في فلسطين	2
30	جدول المصارف المصرية في فلسطين	3
30	جدول المصارف الأجنبية في فلسطين	4
32	جدول عدد المصارف العاملة وفروعها في فلسطين خلال عام 2006	5
34	جدول التسهيلات الائتمانية المباشرة خلال الفترة (2005-2006)	6
36	جدول الأهمية النسبية للتسهيلات الائتمانية المباشرة حسب القطاعات الاقتصادية خلال الفترة	7
64	جدول مجتمع الدراسة: عينة الدراسة	8
65	جدول مكان العمل لأفراد العينة	9
66	جدول يوضح نوع الجنس لأفراد العينة	10
66	جدول يوضح الفئات العمرية لأفراد العينة	11
67	جدول يوضح المؤهل العلمي لأفراد العينة	12
67	جدول يوضح الوصف الوظيفي لأفراد العينة	13
68	جدول سنوات الخبرة لأفراد العينة في مجال عملهم	14
68	جدول نطاق الإشراف على الموظفين لأفراد العينة	15
76	جدول تحليل فقرات المجال الأول (تقييم القدرة على اتخاذ القرارات)	16
78	جدول نتائج اختبار "ت" للعينة الواحدة لدرجة استجابات الأفراد في مجال الاتصال	17
80	جدول نتائج اختبار "ت" للعينة الواحدة لدرجة استجابات الأفراد في مجال التحدي الوظيفي	18
82	جدول نتائج اختبار "ت" للعينة الواحدة لدرجة استجابات الأفراد في مجال التماسك الاجتماعي	19
84	جدول نتائج اختبار "ت" للعينة الواحدة لدرجة استجابات الأفراد في مجال العلاقة بين ثقافة المنظمة والعوامل الشخصية والوظيفية لمتخذ القرار	20
86	جدول نتائج اختبار "ت" للعينة الواحدة لدرجة استجابات الأفراد في مجال العلاقة بين ممارسات الخطأ في اتخاذ القرارات والعوامل الشخصية والوظيفية لمتخذ القرار	21
88	جدول نتائج اختبار "ت" للعينة الواحدة لدرجة استجابات الأفراد في مجال العلاقة بين ممارسات الخطأ في اتخاذ القرارات وعوامل ثقافة المنظمة	22

91	جدول نتائج اختبار "ت" للعينة الواحدة لدرجة استجابات الأفراد في مجال التناقض الذهني لمتخذ القرار	23
94	جدول نتائج اختبار "ت" للعينة الواحدة لدرجة استجابات الأفراد في مجال تبرير الذات في اتخاذ القرار	24
97	جدول نتائج اختبار "ت" للعينة الواحدة لدرجة استجابات الأفراد في مجال تطبيق القرار الإداري	25
99	جدول نتائج اختبار "ت" للعينة الواحدة لدرجة استجابات الأفراد في مجال نظم المعلومات	26
101	جدول نتائج اختبار "ت" للعينة الواحدة لدرجة استجابات الأفراد في مجال الإفراط في الحذر	27
103	جدول نتائج اختبار "ت" للعينة الواحدة لدرجة استجابات الأفراد في مجال المسؤولية الشخصية	28
105	جدول نتائج اختبار "ت" للعينة الواحدة لدرجة استجابات الأفراد في مجال المسؤولية أمام الغير	29
107	جدول نتائج اختبار "ت" للعينة الواحدة لدرجة استجابات الأفراد في بعد التجنب الدفاعي والتأجيل	30
109	جدول ترتيب المجالات حسب أهميتها في تحديد نجاح القرارات الإدارية	31
109	جدول ترتيب المجالات حسب أهميتها في أسباب الخطأ في اتخاذ القرارات الإدارية	32
111	جدول نتائج اختبار (ت) للمقارنة بين متوسط درجات الذكور ومتوسط درجات الإناث في درجة أبعاد ثقافة المنظمة	33
112	جدول تحليل التباين الأحادي بين الفئات العمرية المختلفة لأفراد العينة بالنسبة لمجالات ثقافة المنظمة	34
113	جدول نتائج اختبار (ت) للمقارنة بين متوسط درجات الأفراد الحاصلين على شهادة الماجستير والأفراد الحاصلين على شهادة البكالوريوس في درجة أبعاد ثقافة المنظمة	35
115	جدول يوضح تحليل التباين الأحادي بين للمسمى الوظيفي لأفراد العينة بالنسبة أبعاد ثقافة المنظمة	36
115	جدول نتائج اختبار شفهي للمقارنات البعدية في بعدي الاتصال و التماسك الاجتماعي بالنسبة للمسميات الوظيفية	37
117	جدول تحليل التباين الأحادي بين لسنوات الخبرة العملية لأفراد العينة بالنسبة لأبعاد ثقافة المنظمة (تحليل التباين الأحادي - One-Way ANOVA) لدراسة الفروقات بين سنوات الخبرة العملية	38
118	جدول تحليل التباين الأحادي بين نطاق الإشراف لأفراد العينة بالنسبة أبعاد ثقافة المنظمة	39
120	جدول نتائج اختبار (ت) للمقارنة بين متوسط درجات الذكور ومتوسط درجات الإناث في درجة العوامل التي تؤدي إلى أسباب الخطأ في اتخاذ القرار	40
121	جدول تحليل التباين الأحادي بين الفئات العمرية لأفراد العينة بالنسبة للعوامل التي تؤدي إلى أسباب الخطأ في اتخاذ القرار	41

123	جدول نتائج اختبار (ت) للمقارنة بين متوسط درجات الأفراد الحاصلين على شهادة الماجستير والأفراد الحاصلين على شهادة البكالوريوس في درجة العوامل التي تؤدي إلى أسباب الخطأ في اتخاذ القرار	42
125	جدول تحليل التباين الأحادي بين المسميات الوظيفية المختلفة لأفراد العينة بالنسبة للعوامل التي تؤدي إلى أسباب الخطأ في اتخاذ القرار	43
126	جدول نتائج اختبار شفهي للمقارنات البعدية في بعدي الإفراط في الحذر و التجنب الدفاعي والتأجيل بالنسبة للمسميات الوظيفية	44
128	جدول تحليل التباين الأحادي بين سنوات الخبرة العملية لأفراد العينة بالنسبة للعوامل التي تؤدي إلى أسباب الخطأ في اتخاذ القرار	45
130	جدول تحليل التباين الأحادي بين نطاق الإشراف لأفراد العينة بالنسبة للعوامل التي تؤدي إلى أسباب الخطأ في اتخاذ القرار	46
132	جدول مصفوفة الارتباط بين أبعاد ثقافة المنظمة والعوامل الشخصية	47
135	جدول ملخص الفرضيات (النتائج)	48

قائمة الملاحق

الصفحة	الملاحق	م
148	ملحق رقم (1) أسماء المحكمين	1
149	ملحق رقم (2) صدق و ثبات الاستبانة	2
155	ملحق رقم (3) الاستبانة	3

دعاء

اللهم علمني ما ينفعني

وانفعني بما علمتني

وزدني علماً

إهداء

- إلى روح الشهداء و أخص بالذكر شهداء عائلة مسعود ، إلى من يتكلمون في زمن الصمت، إلى من يقفون في زمن الركوع، وإلى جنات الخلد.
- إلى والدي الكريمين، أطال الله عمرهما، وأمددهما الله بالصحة والعافية، ووفقني الله إلى برهما فيما بقي من العمر، وجزأهم عنى خير الجزاء.
- إلى زوجتي ، مثال الزوجة الناصحة الصابرة ، والتي هيأت لي المدوء النفسي، وتحملت عناء تفرغتي لإتمام هذه الدراسة، مصدر أملهى الدائم، يحفظها الله.
- إلى إخوتي و أخواتي الكرام ، الذين قدموا لي كل العون والدعم و الرأي و المحبة ، وفقهم الله لكل خير .
- إلى حمائي و حمايتي لهم منى كل الحب و الوفاء ، وفقهم الله لكل خير .
- إلى زملائي في العمل، العريصين على تأدية هذه الخدمة المقدسة بشكل مميز، وفقهم الله و سدد خطاهم.
- إلى أصدقائي و أحبائي الأعمام، الذين ساعدوني وشجعوني ووقفوا بجانبى في دراستي - حفظهم الله - من كل سوء، وفقهم لكل خير ونفع بهم الإسلام والمسلمين.
- إلى ابن عمي الغالي محمد يونس مسعود" أبو يونس" الذي شاركني السمر والتعب لإنجاز هذا البحث.
- إلى المهندس ماهر اسليم الذي شاركني التعب لإنجاز هذا البحث.
- إلى أستاذتي الكرام، كان لهم كل الفضل في خدمتي ومواصلة مشواري الدراسي.
- أهدي عملي - وجمدي المتواضع - ثمرة جهودهم معي - على تفضلهم بإتاحة الفرصة أمامي لإكمال دراستي للحصول على درجة الماجستير في هذا الصرح العلمي الشامخ، وهذا هو المعمود من فضائلهم وأيادهم البيضاء .

فجزأهم الله خير الجزاء

شكر وتقدير

* أرفع بالغ الشكر وعظيم الامتنان للكريم المنان. علي منه، وفضله، وتوفيقه، في أداء هذا العمل المتواضع وإتمام هذا البحث، ولولا رعايته وعنايته لما دون حرفه واحد فيه.

* يشرفني أن أتقدم بالشكر والتقدير والامتنان لسعادة الأستاذ الدكتور/ يوسف حسين عاشور الذي تفضل بإشرافه علي هذا البحث، فله الفضل بعد الله علي إيجاد فكرة هذه الدراسة، ومن ثم قدم لي النص والإرشاد طيلة فترة البحث فله مني كل التحية والتقدير.

* ثم الشكر موصول للأساتذة المناقشين للرسالة الذين تفضلوا بقبول مناقشة هذه الرسالة أستاذي الفاضل الدكتور/ فارس محمود أبو معمر صاحب الفضل في صقل مهارة الإدارة المالية لطلبة الجامعة الإسلامية ولولا جهودها ته لما وقفت بين أيديكم للمناقشة. والدكتور/ يوسف بحر الذي تمنيت أن أنتهل من علمه في برنامج الماجستير ولم تشاء الظروف إلا أن الله أنعم علي بأن يكون أحد المناقشين للرسالة.

* كما أتقدم بالشكر لكل أعضاء هيئة التدريس والموظفين في الجامعة الإسلامية وخص بالذكر أستاذتي في كلية التجارة، فعلى أيديهم نشأت، ومن علمهم نمت، وبتوجيهاتهم واصلت، فأتملت دراستي هذه، فجزأهم الله كل خير.

* والشكر موصول لأساتذتي المحكمين، الذين قاموا مشكورين بتحكيم هذا البحث.

* كما أتقدم بالشكر الجزيل لمدرء وموظفي البنوك الذين ساعدوني في الحصول علي المعلومات اللازمة في إتمام هذا البحث من خلال تعبئة الاستبانة.

• فإنني اشكر كل هؤلاء وشكري موصولاً إلي الذين ساعدوني في إتمام هذا البحث والذين لم أذكرهم بأسمائهم.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

- أولاً: المقدمة
- ثانياً: مشكلة الدراسة
- ثالثاً: فرضيات الدراسة
- رابعاً: أهداف الدراسة
- خامساً: أهمية الدراسة
- سادساً: منهجية الدراسة
- سابعاً: مجتمع الدراسة واختيار العينة
- ثامناً: مفاهيم الدراسة ومصطلحاتها

أولاً: المقدمة

إن حياتنا اليومية مليئة بالقرارات التي تتعلق بكافة شؤون الحياة، فما دامت هناك مسائل تحتمل الإجابة عليها بنعم أم لا. أو تختلف وجهات النظر في تصريفها أو معالجتها ، فهناك ما يحتاج الأمر فيه إلى اتخاذ قرار بشأنه.

وفي دنيا الأعمال تزداد المشاكل عدداً وتباين تعقيداً. فالمدير المسئول يسعى لأن يجعل مرؤوسيه يعملون تحقيقاً للهدف المرسوم .و جعل المرؤوسين يعملون بمقتضى إصدار قرارات بذلك توزع العمل عليهم وتحدد مسئولية كل منهم وسلطاته، وتنظم العلاقات وتحقق الانسجام فيما يوكل إليهم من أعمال. وإن الهدف في حد ذاته قرار ، والخطط التي توضع وصولاً إلى هذا الهدف تبنى هي الأخرى على انسجام قرارات تتخذ بشأنها ، وضع السياسات التي تسيّر عليها المنشأة و مجموعة القواعد و النظم التي يحكمها ، ومعالجة المشكلات التي تواجهها ، كل هذه الأمور تقتضي قرارات تنظيمية أو تنفيذية(عساف، 1982،ص503).

و تعتبر عملية اتخاذ القرارات إحدى الركائز الأساسية في العمليات و البحوث الإدارية المعاصرة، وتعتبر جوهر العملية الإدارية وأهم عناصرها و نقطه انطلاق مهمة وتزداد أهمية القرارات كلما كبر حجم المنظمة وتفرعت نواحي أنشطتها و أعمالها و تكثفت اتصالاتها لجميع أنشطة المنظمة وتفاعلت ديناميكياً بيئتها الداخلية مع بيئتها الخارجية (غراب،1987،ص7).

إن اتخاذ القرارات الإدارية في منظمة الأعمال هي ترجمة فعلية لما هو مطلوب تحقيقه ومهام تناط عادة بالمدير (Manager) سواء كان موقع هذا المدير في مستوى الادارة العليا أو الإدارة التنفيذية. وهذه المهمة لا تتم بشكل فجائي بل بالعكس هي عبارة عن عملية منسقة وفق صلاحيات معينة(الفضل،2004،ص26).

وتعتبر عملية اتخاذ القرارات من المهام و الأدوار الأساسية لأي مدير في المنظمات على اختلاف أنواعها . كما أن أحد الصفات الرئيسية للمدير المعاصر أنه متخذ للقرارات Decision maker . ونظراً لأن عملية اتخاذ القرارات أصبحت معقدة وتحتاج إلى معرفة

ومعلومات ومهارات تقدير الموقف، فلقد أصبح من الضروري أن يهتم جميع المديرين على مختلف المستويات الإدارية في المنظمة بتنمية معارفهم ومهاراتهم في حل المشاكل، و كذلك الاستخدام المناسب لتكنولوجيا نظم المعلومات. لقد أصبحت عملية اتخاذ القرارات اليوم تعتمد اعتماداً كبيراً على تكنولوجيا المعلومات و الحاسب الآلي (إدريس، 2007، ص284).

ويجب أن لا يعتقد المدير أو المسئول أن عملية اتخاذ القرار بهذه السهولة ولكن يجب العلم بأن أي قرار يتخذه المدير قد يؤدي إلى نجاح المشروع أو فشله، وبالتالي فإن عملية اتخاذ القرارات في غاية الصعوبة والحساسية لأن هذا القرار الذي يتم اتخاذه قد يكون بين طياته نجاح المشروع وتحقيق المزيد من الأرباح وقد يؤدي إلى فشل الشركة وتكبيدها خسائر (أبو معمر، 2000، ص1).

جاءت هذه الدراسة للتعرف على بعض الأسباب التي تؤدي إلى الخطأ في اتخاذ القرارات الإدارية في المصارف الوطنية الفلسطينية، و ذلك لتمكينا من الاستمرار والمضي قدماً بأقل قدر ممكن من الأخطاء وخاصة أن العمل المصرفي يتميز بالحساسية العالية. وعلى هذا الأساس فإن مشكلة الإدارة تتمثل في محاولة إيجاد إطار نظري لبعض أسباب الخطأ في اتخاذ القرارات الإدارية في المصارف الوطنية الفلسطينية من خلال تحديد مجموعة من هذه الأسباب ومحاولة إيجاد الحلول لها ودراسة أثر بعض العوامل الشخصية و الوظيفية وعوامل ثقافة المنظمة ودورها في نشوء الخطأ في اتخاذ القرار، و بسبب حساسية القطاع المصرفي لتمثلها خطورة كبيرة مقارنة بالقطاعات الأخرى وتأثره بالمتغيرات الاجتماعية و الاقتصادية بشكل واضح، ودور القطاع المصرفي الكبير في بناء الاقتصاد الوطني وفتح آفاق جديدة في استقطاب و توظيف القوى العاملة.

إن مجالات اتخاذ القرارات في المصارف هي خمس مجالات أساسية هي كالتالي إدارة الأصول (وبصفة خاصة محفظة القروض والأوراق المالية)، وإدارة الخصوم ، و إدارة رأس المال (حقوق الملكية) ، و الرقابة علي النفقات ، وسياسة التسويق (حنفي، 2002، ص27).

ومثال على عملية منح الائتمان للفرد أو للمؤسسة، يتطلب تقسيم العناصر الأساسية المؤثرة على اتخاذ قرار منح الائتمان وهذه العملية تعرف بعملية تحليل الائتمان حيث يقوم قسم الائتمان في المصرف بتحويل طلب الائتمان إلى الجهة المختصة في تحليل الائتمان في المصرف والذي يقوم بوضع تقرير شامل عن المقترض لذا يقوم المصرف بعملية تحليل الائتمان إلى تقييم مصادر الخطر التي يتوقعها المصرف والتي تعوق المقترضين عن سداد القروض الممنوحة لهم خلال الفترة القادمة وفي ضوء التحليل الائتماني الذي تجريه المصارف يقدم قسم الائتمان توصية إلى لجنة الائتمانات والتسهيلات موضحا موقف المقترض كي تتخذ بناء على ذلك قرارها بالموافقة من عدمه على طلب الاقتراض، وتعتمد معظم المصارف على عناصر أساسية لعملية التحليل الائتماني تتمثل بسمعة العميل، المركز المالي، قدرته على الدفع، الظروف المختلفة المحيطة بهدف الائتمان، والضمانات الممكن تقديمها مقابل منح الائتمان، درجة المخاطرة، والالتزامات القانونية (الدوري، السامرائي ، 2006 ، ص 74).

ثانياً: مشكلة الدراسة:

إيماناً من الباحث بأهمية عملية اتخاذ القرارات و خاصة بالعمل المصرفي وذلك لحساسيته وخطورته على مجمل النشاط الاقتصادي و الاجتماعي إلا أن الدراسات العربية بالذات ما زالت بحاجة إلى تعمق و إثراء كبير و ذلك لأهمية الموضوع، وان التطور التكنولوجي والإداري بشكل كبير والذي يستدعي ضرورة متابعة هذا التطور خاصة في مجال اتخاذ القرارات. كذلك فإن وجود منهجية اتخاذ قرارات تعتمد على عوامل سيكولوجية تحكمها عوامل كثيرة ومتغيرة بشكل مستمر.

وتتلخص مشكلة الدراسة في الإجابة على السؤال التالي :-

ماهي العوامل التي تؤثر على أسباب الخطأ في اتخاذ القرارات في المصارف الوطنية؟

ويتفرع من المشكلة الرئيسية للدراسة التساؤلات التالية :

- 1- ما أثر قدره متخذي القرارات على نجاح اتخاذ القرار أو فشله ؟
- 2- ما أثر العوامل الشخصية والوظيفية لمتخذ القرارات على الخطأ في اتخاذ القرارات ؟
- 3- ما أثر عوامل ثقافة المنظمة على الخطأ في اتخاذ القرارات ؟
- 4- إلى أي مدى يؤدي أثر العوامل الشخصية والوظيفية لمتخذ القرار على عوامل ثقافة المنظمة وما هو دورها على أسباب الخطأ في المصارف الوطنية ؟

ثالثاً : فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع تطبيق ممارسة الإدارة العليا و الوسطى لأبعاد ثقافة المنظمة في المصارف الوطنية في قطاع غزة الممثلة (بالتحدي الوظيفي ، الاتصال ، التماسك الاجتماعي) يعزى للخصائص الشخصية والوظيفية من حيث (نوع الجنس ، العمر ، المؤهل العلمي ،المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة ، نظام الإشراف.

و ينبثق عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

- 1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع تطبيق ممارسة الإدارة العليا والوسطى لأبعاد ثقافة المنظمة في المصارف الوطنية في قطاع غزة يعزى لعامل (الجنس) .
- 2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع تطبيق ممارسة الإدارة العليا والوسطى لأبعاد ثقافة المنظمة في المصارف الوطنية في قطاع غزة يعزى لعامل (الفئات العمرية).
- 3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع تطبيق ممارسة الإدارة العليا والوسطى لأبعاد ثقافة المنظمة في المصارف الوطنية في قطاع غزة يعزى لعامل (المؤهل العلمي).
- 4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع تطبيق ممارسة الإدارة العليا والوسطى لأبعاد ثقافة المنظمة في المصارف الوطنية في قطاع غزة يعزى لعامل (المسمى الوظيفي).
- 5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع تطبيق ممارسة الإدارة العليا والوسطى لأبعاد ثقافة المنظمة في المصارف الوطنية في قطاع غزة يعزى لعامل (سنوات الخبرة).
- 6- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع تطبيق ممارسة الإدارة العليا والوسطى لأبعاد ثقافة المنظمة في المصارف الوطنية في قطاع غزة يعزى لعامل (نطاق الإشراف).

- **الفرضية الرئيسية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع تطبيق ممارسة الإدارة العليا و الوسطى للعوامل التي تؤدي إلى أسباب الخطأ في اتخاذ القرارات في المصارف الوطنية في قطاع غزة وتعزى لبعض الخصائص الشخصية من حيث (نوع الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، و نطاق الإشراف).

و ينبثق عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع تطبيق ممارسة الإدارة العليا والوسطى للعوامل التي تؤدي إلى أسباب الخطأ في اتخاذ القرارات في المصارف الوطنية في قطاع غزة يعزى (لنوع الجنس).

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع تطبيق ممارسة الإدارة العليا والوسطى للعوامل التي تؤدي إلى أسباب الخطأ في اتخاذ القرارات في المصارف الوطنية في قطاع غزة يعزى لعامل (الفئة العمرية).

3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع تطبيق ممارسة الإدارة العليا والوسطى للعوامل التي تؤدي إلى أسباب الخطأ في اتخاذ القرارات في المصارف الوطنية في قطاع غزة يعزى لعامل (المؤهل العلمي).

4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع تطبيق ممارسة الإدارة العليا والوسطى للعوامل التي تؤدي إلى أسباب الخطأ في اتخاذ القرارات في المصارف الوطنية في قطاع غزة يعزى لعامل (المسمى الوظيفي).

5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع تطبيق ممارسة الإدارة العليا والوسطى للعوامل التي تؤدي إلى أسباب الخطأ في اتخاذ القرارات في المصارف الوطنية في قطاع غزة يعزى لعامل (سنوات الخبرة).

6- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع تطبيق ممارسة الإدارة العليا والوسطى للعوامل التي تؤدي إلى أسباب الخطأ في اتخاذ القرارات في المصارف الوطنية في قطاع غزة يعزى لعامل (نطاق الإشراف).

- **الفرضية الثالثة :** لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مجالات ثقافة المنظمة و المتمثلة (بالتحدي الوظيفي ، الاتصال ، التماسك الاجتماعي) و العوامل التي تؤدي إلى أسباب الخطأ في اتخاذ القرار.

و ينبثق عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

1- لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مجال (الاتصال) في ثقافة المنظمة و العوامل التي تؤدي إلى أسباب الخطأ في اتخاذ القرار.

2- لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مجال (التحدي الوظيفي) في ثقافة المنظمة و العوامل التي تؤدي إلى أسباب الخطأ في اتخاذ القرار.

3- لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مجال (التماسك الاجتماعي) في ثقافة المنظمة و العوامل التي تؤدي إلى أسباب الخطأ في اتخاذ القرار.

رابعاً : أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى الوقوف على الأسباب التي تؤثر سلباً على عملية اتخاذ القرارات الإدارية في المصارف العاملة في قطاع غزة ومن ثم تحليل هذه الأسباب و تقديم توصيات لنتائج الدراسة المكتشفة. ومن أهم أهداف هذه الدراسة:

1- تحديد أسباب الخطأ في اتخاذ القرارات في المصارف الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة.

2- التعرف على تأثير العوامل الشخصية و الوظيفية لمتخذ القرارات وهل لها تأثير على الأسباب المؤدية إلى الخطأ في اتخاذ القرارات في المصارف الوطنية الفلسطينية ومنها تقييم القدرة باتخاذ القرار للإدارات العليا و الوسطى .

3- التعرف على تأثير عوامل المنظمة و ثقافتها وما هو دورها في أسباب الخطأ في اتخاذ القرارات في المصارف الوطنية الفلسطينية.

4- التعرف على تأثير التفاعل بين العوامل الشخصية و الوظيفية لمتخذ القرارات وعوامل ثقافة المنظمة ودور تأثير التفاعل على أسباب الخطأ في اتخاذ القرارات الإدارية في المصارف الوطنية في قطاع غزة.

5- تقديم التوصيات إلى الإدارات في المصارف الفلسطينية تساعدنا عن تفادي وتلاشي الأخطاء التي تؤثر على فعالية تلك المصارف.

خامساً : أهمية الدراسة:

1- تسهم هذه الدراسة في معالجة مشكلة الأخطاء في اتخاذ القرارات الإدارية في المصارف الوطنية العاملة في قطاع غزة من حيث أنها تناقش العوامل المؤثرة في ذلك من ناحية العوامل الشخصية و الوظيفية و من ناحية أخرى عوامل ثقافة المنظمة و أيضاً الأسباب التي أدت إلى وجود أخطاء في اتخاذ القرارات الإدارية و وذلك للتعرف على نقاط الضعف و القوة في هذه المتغيرات و العوامل، الأمر الذي سيساعد الإدارة على تطوير هذه العوامل لتقديم خدمة أفضل بحيث تحقق نجاح القرار الإداري، مما سينعكس ايجابياً على إدارة المصارف، وبالتالي تحقيق ربحية أعلى وهو الهدف الأساسي للمصرف في ظل أوضاع المنافسة في السوق المصرفي بين المصارف الوطنية و المصارف الوافدة.

2- تضيف هذه الدراسة إلى البحث العلمي موضوع جوهرى في بيئة لم يسبق أن تمت دراستها إذ تفتقر المكتبات المحلية لمثل هذه الدراسة حيث أنها على حد علم الباحث الدراسة الأولى في فلسطين والتي تقدم نموذجاً نظرياً وعملياً يتمثل في تحليل أسباب الخطأ في اتخاذ القرارات في المصارف الوطنية في فلسطين وذلك من خلال تحليل العلاقة في اتخاذ القرار والأسباب التي تؤدي إلى الأخطاء عند اتخاذ القرارات وكيفية تحليلها و معالجتها.

3- حساسية القطاع المصرفي لخطورته الكبيرة مقارنة بالقطاعات الأخرى وتأثره بالمتغيرات الاجتماعية و الاقتصادية بشكل واضح.

4- القطاع المصرفي لما له من دور كبير في بناء الاقتصاد الوطني ويفتح آفاق جديدة في استقطاب و توظيف القوى العاملة.

5- سوف تفيد الدراسة الجهات المعنية في اتخاذ القرارات في القطاع المصرفي، وخاصة أن معظم الأفراد العاملين في المصارف يقومون بعملية اتخاذ القرارات وسوف تفيد الجهات الأكاديمية أيضاً حيث هذا الموضوع حيوي ومهم لتلك الجهات.

6- من المؤكد أن تسهم توصيات الدراسة إذا ما أخذ بها في تحسين أداء الجهاز المصرفي الفلسطيني .

سادساً : منهجية الدراسة:

أ. منهجية التحليل:

سوف يتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في إجراء الدراسة ، لكونه أكثر المناهج استخداماً في دراسة الظواهر الإنسانية والاقتصادية ولأنه يناسب المشكلة موضوع الدراسة.

ب. منهجية جمع البيانات:

قام الباحث في بداية دراسته بجمع البيانات و المعلومات من خلال :

مصادر ثانوية:

الاستعانة بالبيانات الثانوية من الكتب والأبحاث والمقالات والمجلات المهنية المتخصصة، و القرارات و القوانين والتعميمات الصادرة عن سلطة النقد الفلسطينية بخصوص موضوع الدراسة.

مصادر أولية:

ونظراً لأن البيانات الثانوية المنشورة لا تفي بغرض الدراسة وتحقيق أهدافها يتم الاعتماد أيضاً على البيانات الأولية المتمثلة في الاستبيان كأداة للدراسة لجميع المعلومات وسيتم تحليل النتائج باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS لاستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة.

سابعاً: مجتمع الدراسة واختيار العينة

أ. مجتمع الدراسة:

تهدف الدراسة إلى استطلاع آراء متخذي القرارات (الموظفين) في جميع المصارف الوطنية العاملة في فلسطين حول أسباب الخطأ في اتخاذ القرارات الإدارية ، وحول الوقوف على أهم نقاط القوة ونقاط الضعف للعوامل المؤثرة على هذه الأسباب، و يتكون مجتمع الدراسة من متخذي القرارات في جميع المصارف الوطنية العاملة في قطاع غزة .

ب. عينة الدراسة:

وتم اختيارها بطريقة الحصر الشامل حيث تم الحصول على كشف بأسماء المصارف الوطنية وفروعها في قطاع غزة من المركز الوطني للمعلومات ، ومن خلال الاسترشاد بالنشرات التي توزعها المصارف الوطنية و من خلال تقرير سلطة النقد الفلسطينية لعام 2006 .

ثامناً : مفاهيم الدراسة:

الجهاز المصرفي:

مجموعة المؤسسات المالية المصرفية و القوانين المنظمة لعملها وعلاقتها في المجتمع والخاضعة لرقابة المصرف المركزي (عاشور، 2003، ص24).

الإدارة العليا:

تتكون الإدارات العليا من مدراء المصارف و مراقبو المصارف (نواب المدراء).

الإدارة الوسطى:

تتكون الإدارات الوسطى من رؤساء الأقسام في المصارف.

القرار:

هو عبارة عن أمر شفوي أو كتابي يحدد بموجبه ما يجب عمله أو تجنبه و الامتناع عنه بعد تفحص الأمر موضوع القرار (العنبي، 2005، ص172).

الخطأ في اتخاذ القرار:

هو تنفيذ القرار بعيداً عن مقررات الخطة الرسمية و ليس محدود التعليمات و القواعد و الإجراءات المناسبة.

حالات اتخاذ القرارات:

حالة التأكد:

وهي الحالة التي تستطيع المنظمة الإحاطة بكافة المعلومات المتعلقة بها وكذلك بالنتائج المتوقعة. ويكون ذلك إما باختيار الحد الأعلى للربح أو الحد الأدنى للتكاليف أو الحد الأفضل للجودة. فالاختيار سهل في ضوء الواقع (العنبي، 2005، ص176).

حالة المخاطرة:

وتتميز بوجود حالات مختلفة غير أننا نعرف احتمالات حدوث تلك الحالات. وتستخدم العمليات لتحديد القرار المناسب (العنبي، 2005، ص176).

حالة عدم التأكد:

وتتميز بوجود حالات متعددة لا تعرف احتمالية حدوث أي منها. ويمكن تقدير الاحتمالية من خلال تجارب الماضي وخبرة متخذ القرار. وهناك معايير معتمدة يمكن الاستعانة بها كالمعيار المتشائم لأبراهام وولد ومعيار لابلاس و معيار سافيج أو معيار الندم (العنبي، 2005، ص176).

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات المحلية

ثانياً: الدراسات العربية

ثالثاً: الدراسات الأجنبية

رابعاً: التعليق على الدراسات

الدراسات السابقة:

تناولت بعض الدراسات موضوع اتخاذ القرارات حيث تناول منها بيئة الأعمال ومركزية اتخاذ القرارات وأثرهما في فاعلية المنظمات (العبادي، 2005) ، ومنها دور المعلومات المحاسبية في ترشيد قرارات الاستثمار في سوق عمان للأوراق المالية (خليل، 2005) ، وتناولت دراسة ثالثة أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في رشد اتخاذ القرار: دراسة تجريبية على البنوك الجزائرية (السيد، 2004) ، دراسة أخرى أسباب تحليل الخطأ في اتخاذ القرارات في البنوك التجارية في الأردن (الفاعوري-العمرى، 2002). وقد قسمت الدراسات إلى الأقسام التالية:

أولاً: الدراسات المحلية:

الدراسة الأولى : دراسة أبو معمر (2005) بعنوان "تقييم أداء المصارف العاملة في فلسطين"

وقد شملت الدراسة جميع البنوك العاملة في فلسطين كمجتمع وعينة الدراسة و يهدف البحث إلى التعرف على مدى التزام البنوك العاملة في فلسطين بأنظمة وقوانين سلطة النقد الفلسطينية وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج كان من أهمها:

تلتزم غالبية البنوك بالملاءة المالية التي حددتها سلطة النقد الفلسطينية حين عدم التزام معظم المصارف الوافدة بها ، وتلتزم جميع البنوك الوطنية و الوافدة بنسبة السيولة المحددة من قبل سلطة النقد الفلسطينية.

وخلصت نتائج الدراسة على التوصيات التالية:

لم تلتزم بعض البنوك بحجم رأس المال المحدد من قبل سلطة النقد و بالتالي فإنه لا بد من فرض قيود صارمة على هذه البنوك، و إلزام البنوك الوافدة بالملاءة المالية حسب الفروع و ليس حسب البنك الأم.

الدراسة الثانية : أبو كرش(2005) "إدارة مخاطر الائتمان المصرفي" و كان هدف الدراسة يتمثل في بيان أهمية التحليل المالي و الائتماني كأداة في اتخاذ القرارات المالية الرشيدة، إظهار التأثيرات التي تحدثها إدارة مخاطر الائتمان في الصناعة المصرفية.

وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج كان من أهمها:

يعتبر موضوع إستراتيجية تقييم أطر الائتمان المصرفي من المواضيع الحديثة التي تمثل مكانة هامة لدى القطاعات المختلفة و خاصة الجهاز المصرفي بعد أن ثبت لها جدوى هذه الوسيلة كادت تساعد أصحاب القرار بما يتوجب عليهم فعله وتطبيقه من بدائل في السياسات المتمثلة في توفير السيولة لمواجهة سحبات المودعين من جهة و تعظيم الربح من جهة ثانية وذلك من خلال تهيئة المعلومات والبيانات الملائمة.

وخلصت نتائج الدراسة على التوصيات التالية:

يدعو الباحث إلى إيلاء التحليل المالي و الائتمان و أهمية أكبر لدى موظف المؤسسات المالية و المصرفية و حيث أن التحليل المالي لا يقتصر على وظيفة التخطيط بل امتدت أيضاً لتشمل وظيفة الرقابة ، حيث أن أهمية التحليل المالي في المنشأة تنبع من حقيقة تحديد قدرة المنشأة على اقتراض و الوفاء بسداد ديونها ، الحكم على مدى كفاءة إدارة المنشأة ، الاستفادة منه في أسهمها ، و الاهتمام بتدريب و تثقيف الكوادر من موظفي التسهيلات الائتمانية في البنوك العاملة في فلسطين على مستوى عال حتى يستطيعوا القيام بأعمالهم بشكل فعال ذلك و طريق تزويدهم بالدورات المتكررة والمتخصصة وإشراكهم بالندوات والمؤتمرات المتعلقة.

ثانياً : الدراسات العربية:

الدراسة الأولى: دراسة العبادي (2005) بعنوان: "بيئة الأعمال ومركزية اتخاذ القرارات وأثرهما في فاعلية المنظمات" وقد شملت العينة (30) منظمة صناعية أردنية تنتمي إلى مختلف الفروع الصناعية في الأردن وتم اختيار (106) مدير من المديرين العاملين في الإدارات الرئيسية، وهدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء المنهج الموقفي في تحديد العلاقة أعلاه من خلال اختيار العلاقة بين فاعلية المنظمة ودرجة المركزية في اتخاذ القرارات المرتبطة بالسياسات الإدارية ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، تقسيم وتفصيل المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة.

وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج كان من أهمها:

وضحت النتائج إلى أن المنهج الموقفي المتعلق بدراسة هذه العلاقة ساري المفعول إلى حد معين من خلال إثبات بعض فرضيات الدراسة، وهذا يدل على أن إدراك متخذي القرارات البيئية السوقية سواء الثابتة أم المتغيرة يزيد من فاعلية منظماتها في تحقيق أهدافها، وهذا يتم من خلال تحديد مدى مركزية اتخاذ القرارات اعتماداً على نوع البيئة حيث تحدد درجة تفويض الصلاحيات قدرة متخذي القرار على ممارسة فاعلية الرقابة على أنشطة المنظمة.

وخلصت نتائج الدراسة على التوصيات التالية:

خلال الإثبات النسبي لفرضيات البحث فإن هذه الدراسة توصي بضرورة زيادة إدراك المدراء لظروف البيئة السوقية التي يعملون فيها بحيث تكون القرارات الخاصة بالتركيب الإداري والعمليات التنظيمية الأخرى منسجمة مع تلك الظروف لا سيما وأن المنظمات قيد الدراسة تساهم بشكل كبير في الناتج القومي للأردن.

الدراسة الثانية: دراسة خليل (2005) بعنوان: "دور المعلومات المحاسبية في

ترشيد قرارات الاستثمار في سوق عمان للأوراق المالية"

واعتمد البحث في تحقيق أهداف الدراسة و اختبار فرضياته على البيانات الثانوية المستخرجة من تقارير سوق عمان و أيضاً من تقارير الوحدات الاقتصادية المفيدة بهذا السوق، وعينة الدراسة تتكون من أربعة قطاعات وهي البنوك و التأمين والصناعة والخدمات **هدفت الدراسة إلى تحديد أهم العوامل المؤثرة في اتخاذ قرارات الاستثمار في الأوراق المالية المتداولة بسوق عمان المالي.**

وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج كان من أهمها:

هناك عوامل مؤثرة في القيمة السوقية لأسهم شركات المدرجة في سوق عمان المالي ولكافة القطاعات المدرجة و منها (القيمة الاسمية للسهم ، سعر الإغلاق ،حجم التداول، عدد الأسهم، وعدد العقود المنفذة ، الأرباح ،الفوائد ، مخصص التسهيلات الائتمانية) إلا أن هناك تباين في مدى تأثير هذه العوامل المحاسبية والمالية على كل قطاع فليس بالضرورة أن تكون العوامل المؤثرة في القطاع الواحد أن تؤثر بنفس الدرجة على كافة القطاعات الأخرى.

وخلصت نتائج الدراسة على التوصيات التالية:

الاهتمام بنشر المعلومات المحاسبية وتوفيرها، وإتاحتها للمستثمر في سوق عمان المالي وذلك من خلال كل شركة في كل قطاع بنشر ملخصات ترفق مع القوائم المالية تتضمن أهم المعلومات المحاسبية المؤثرة في قرارات الاستثمار، بالإضافة إلى إصدار التقارير الدفترية.

الدراسة الثالثة: دراسة السيد (2004) بعنوان: " أثر تطبيق إدارة الجودة

الشاملة في رشد اتخاذ القرار: دراسة تجريبية على البنوك الجزائرية"

وقد شملت الدراسة عينة من البنوك الجزائرية تتمثل في 16 بنكاً والعينة شملت 145 مديراً من الإدارات العليا في البنوك المدرجة. وتناولت هذه الدراسة الأهداف التالية:

1- التعرف على رشد القرارات المتخذة في البنوك الجزائرية التي تبنت برنامجاً للجودة

2- التعرف على طبيعة العلاقة بين رشد القرار المتخذ و بين نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج كان من أهمها:

1- هناك علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين، متغير رشد القرار ومدى نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

2- ضعف مستوى رضا المديرين في الشركات عينة البحث عن مخصصات الميزانية المتعلقة بالصرف على أنشطة تحديد الاحتياجات التدريبية.

وخلصت نتائج الدراسة على التوصيات التالية:

1- ضرورة وجود نظام معلومات متكامل لتزويد الإدارة بالمعلومات المتعلقة بالإنجاز وبمدى تقدم البنك اتجاه تحقيق أهدافها وبكيفية سير عملية تطبيق برامج الجودة.

2- التركيز على مشاركة الموظفين في وضع الأهداف و اتخاذ القرارات و التوسع في السماح بهذه المشاركة، و التركيز على تنمية روح الفريق و العمل الجماعي في الشركات التي تتبنى إدارة الجودة الشاملة.

الدراسة الرابعة: دراسة الفاعوري، العمري (2002) بعنوان " تحليل أسباب الخطأ في اتخاذ القرارات في البنوك التجارية في الاردن" دراسة استكشافية باستخدام تحليل المسار.

وقد شملت الدراسة عينة من البنوك الأردنية تتمثل في 112 فرعاً والعينة شملت 342 مديراً من الإدارات الوسطى و الإشرافية في البنوك المدرجة. وتناولت هذه الدراسة الأهداف التالية:

1- تحديد أسباب الخطأ في اتخاذ القرارات في البنوك التجارية الأردنية .

2- التعرف على تأثير العوامل الشخصية والوظيفية لمتخذ القرارات على الأسباب المؤدية إلى الخطأ في اتخاذ القرارات في البنوك التجارية الأردنية ، و التعرف على تأثير عوامل

ثقافة المنظمة على الأسباب المؤدية إلى الخطأ في اتخاذ القرارات في البنوك التجارية الأردنية.

وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج كان من أهمها:

- 1- إن شعور متخذي القرار بالتناقض الذهني كان أكثر الأسباب المؤدية إلى الخطأ في اتخاذ القرارات التي تتخذها الإدارات الوسطى و الإشرافية في البنوك التجارية. وقد كانت ممارستهم لهذا الخطأ عالية، وتبرير الذات كانت عالية ، التطبيق ، و نظم المعلومات، و الإفراط في الحذر، و التهرب من المسؤولية كانت تمارس بدرجة متوسطة من قبل الإدارات الوسطى و الإشرافية، إنها لا تلجأ إلى تجنب اتخاذ القرارات و تأجيلها.
- 2- وجود درجات ممارسة متوسطة من التحدي و الاتصال و التماسك الاجتماعي و التي تعكس عوامل ثقافة المنظمة الداخلية.

وخلصت نتائج الدراسة على التوصيات التالية:

- 1- على المدير أن يدرك عند التعرف على المشكلة تحديد طبيعة الموقف الذي خلق المشكلة.
- 2- على متخذي القرارات عدم تصدي للمشكلات في غير أوقاتها، والتي لم يحن وقتها بعد، و عدم التصدي لاتخاذ قرارات تكون في اختصاص الآخرين.
- 3- إن التنفيذ يتطلب اتخاذ الخطوات اللازمة لوضعه موضع التنفيذ، وهذا يتطلب تحديد الوقت اللازم لتنفيذ القرار، ومراحل التنفيذ، والأفراد الذين سيتولون التنفيذ و مسؤولية كل منهم، وطرق ووسائل التنفيذ، وتحديد الموارد البشرية اللازمة لتنفيذه.
- 4- على الإدارات التحقق من أن تنفيذ القرار يتم وفقاً لمقررات الخطة الرسمية ، وفي حدود التعليمات و القواعد الموضوعة.

الدراسة الخامسة: دراسة الصباح (2002) بعنوان " أثر قوة مديري الإدارة العليا

في تحديد الأهداف الإستراتيجية في البنوك الأردنية: دراسة ميدانية"

وقد شملت الدراسة عينة من البنوك تتمثل في 16 بنكاً والعينة شملت 75 مديراً من الإدارات العليا في البنوك التجارية المدرجة أسهماً في سوق عمان المالي وتناولت هذه الدراسة الأهداف التالية:

- 1- تقديم دراسة نظرية ونموذج يساعد الإدارة المصرفية، بما ينعكس إيجابياً على أدائها .
 - 2- تشخيص مصادر قوة المديرين ومن ثم اتجاهاتها نحو الخيارات الإستراتيجية.
 - 3- وضع المقترحات الملائمة لتحسين نواحي القوة وتلافي نواحي الضعف في إدارة تلك البنوك وبما يعزز دورها في خدمة الاقتصاد الوطني .
- وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج كان من أهمها:**

- 1- ظهور تأثير إيجابي ومعنوي بين القوة و الأهداف التسويقية، ويعزى سبب ذلك إلى شدة المنافسة التي تتعرض لها البنوك الأردنية من البنوك الأجنبية العاملة في السوق الأردني وكذلك المنافسة مع بعضها البعض.
- 2- قاد التحليل لتأثير القوة في الأهداف و الموارد البشرية إلى إظهار تأثيرات ذات دلالة معنوية، و أظهر التحليل وجود تأثير معنوي بين القوة والموارد المادية.

وخلصت نتائج الدراسة على التوصيات التالية:

- 1- ينصح الباحث إدارة البنوك فحص مصادر القوة التي يتمتع بها الأفراد لفهم الأهداف التي يسعون لتحقيقها.
- 2- إمكانية تطبيق الدراسة على المستويات الإستراتيجية الأخرى في البنوك لا سيما مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية والمستوى الوظيفي.

الدراسة السادسة: دراسة أيوب (2001) بعنوان: " التقييم الذاتي وتقييم الآخرين للمهارات الإدارية في مستوى الإدارة الوسطى وعلاقته بنمط المدير في حل المشكلات في البنوك التجارية السعودية"

وقد شملت الدراسة عينة من جميع البنوك السعودية التجارية الوطنية و الأجنبية تتمثل العينة العشوائية في 9 بنكاً والعينة كان توزيعها بشكل عشوائي شملت 170 مديراً من الإدارات الوسطى في البنوك التجارية وقد أجابوا 109 مدير وتناولت هذه الدراسة الأهداف التالية:

الاستفادة من مقياس نمط حل المشكلات واتخاذ القرارات الإدارية لتحديد نمط المدير في التعامل مع مشكلات العمل في البنوك التجارية السعودية، ومدى تأثر هذا النمط بثقافة المديرين وخبرتهم في مجال العمل البنكي.

وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج كان من أهمها:

- 1- أن نمط المديرين في التعامل مع المشكلات الإدارية واتخاذ القرارات يختلف باختلاف خصائصهم الشخصية كاختلاف المستوى التعليمي وعدد سنوات الخبرة، ويتجه نحو التزايد مع ارتفاع المستوى التعليمي وطول فترة الخبرة في العمل البنكي.
- 2- نمط التعامل مع المديرين مع المشكلات الإدارية يرتبط بشكل عام بدرجة التقييم الذاتي للمديرين في استخدام مهارات العمل، أما تقييم الآخرين (الرئيس والمرؤوسين) لهذه المهارات الإدارية، فلم يكن له علاقة بنمط المديرين في التعامل مع المشكلات.

وخلصت نتائج الدراسة على التوصيات التالية:

- 1- إحداث تغييرات هامة بخصوص (الخبرة والمؤهل العلمي) في إجراء العمل وطرقه بهدف تحسين الأداء النهائي للإدارة و العاملين بها.
- 2- ينصح الباحث المدراء بأن يستمعوا إلى آراء المرؤوسين بالنسبة لمشاكل العمل ويتبادلوا معهم طرح الحلول و أبعاد تطبيقها، كما يجب عدم تردد المرؤوسين في عرض آرائهم ومقترحاتهم على رؤسائهم المباشرين، وطريقة صنع قراراتهم الإدارية.

الدراسة السابعة: دراسة الطراونة، معاينة (1997) بعنوان: " قدرة متخذي

القرارات على الاستفادة من البيانات المالية" دراسة ميدانية

وقد شملت الدراسة عينة من الدوائر الحكومية و المؤسسات العامة و البنوك التجارية و تتمثل

العينة من 260 مديراً من أصحاب القرارات و تناولت هذه الدراسة الأهداف التالية :

1- إظهار أهمية البيانات المالية كأساس لعمليات صناعة القرارات الإدارية و خاصة القرارات المالية و الإدارية و التي تترتب عليها أثراً مالية.

2- إظهار أهمية البيانات المالية في مجال ترشيد القرارات الإدارية على مختلف مستويات التنظيم و في التنظيمات الحكومية و المؤسسات العامة و المؤسسات المالية.

وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج كان من أهمها:

1- أظهرت النتائج أهم عامل يساعد على التنبؤ بقدرة متخذ القرار على التعامل مع البيانات المالية المتعلقة بعمله هو القرارات المتعلقة بالموازنة.

2- نسبة عالية من أفراد العينة يعتقدون بأن لديهم القدرة على التعامل مع البيانات المالية لترشيد قراراتهم.

وخلصت نتائج الدراسة على التوصيات التالية:

1- إعداد متخذي القرارات الإدارية في مجال التحليل المالي و عقد الدورات في مجال اتخاذ القرارات مما يسهم في زيادة قدرة متخذي القرارات في التعامل بفعالية مع البيانات المالية.

2- تأهيل متخذي القرارات ليتمكنوا من معالجة المواقف الإدارية التي تتطلب قرارات صعبة ودراسة أسباب تجنب اتخاذ القرارات التي تحقق أهداف المنظمة عند ارتفاع كلفة هذه القرارات .

ثالثاً: الدراسات الانجليزية:

First study; Mustafa S. M. Al-Sheikh and Athors(2005)
The role of Marketing Information System in decision-making In banks: Conceptual framework.

دور نظام المعلومات التسويقية في صنع القرار في البنوك : الإطار المفاهيمي و هدفت الدراسة إلى:

- تسلط الضوء على أهمية استخدام MAKES في صنع القرار.
- وصف عينة القرارات التي يتخذها المديرين باستخدام MAKES.
- وضع الشروط الضرورية لنجاح وتنفيذ MAKES في صنع القرار.

وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج كان من أهمها:

- 1-إن أدوار الدعم القائمة على الحاسوب لتطوير إستراتيجية تسويقية حقيقية.
- 2-التحدي الفردية القائمة على الحاسوب و التقنيات والتكنولوجيا سريعة التغير.
- 3-دعم تقنية واحدة لا تستطيع أن تلبي متطلبات واسعة من جديد.

وخلصت نتائج الباحث بالدراسة على التوصيات التالية:

- لا بد من أن يتم إصلاح التقنيات لان كل تقنية تكون محدودة الفوائد التي تجعل ملائمة المشاكل ولكن ليس للتقنيات الأخرى.
- رفع نقاط الضعف من أجل وضع نظام ذكي.
- يتم الجمع للتغلب على نقاط الضعف أو الحد من التقنيات الإفرادية أو التكنولوجيا.

رابعاً : التعليق على الدراسات السابقة

لقد تناولت الدراسات التزام البنوك في الأنظمة و القوانين المصرفية و مدى هذا الالتزام وتأثيره على تقييم المصارف الفلسطينية، كما تناولت دراسات أخرى بيان أهمية التحليل المالي و الائتماني كأداة في اتخاذ القرارات المالية الرشيدة، إظهار التأثيرات التي تحدثها إدارة مخاطر الائتمان في الصناعة المصرفية.

ودراسات ثالثة تناولت تقييم اختيار العلاقة بين فاعلية المنظمة ودرجة المركزية في اتخاذ القرارات المرتبطة بالسياسات الإدارية ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، وتناولت الدراسات أيضاً أهمية المعلومات المحاسبية وغير المحاسبية في ترشيد القرارات الاستثمارية في ضوء احتياجات المستثمر بالسوق المالي، وتحديد أهم العوامل المؤثرة في اتخاذ قرارات الاستثمار في الأوراق المالية المتداولة، كما وقد تناولت الجودة الشاملة من خلال العوامل الشخصية، ودرست التعرف على رشد القرارات المتخذة في البنوك التي تبنت برنامجاً للجودة، والتعرف على طبيعة العلاقة بين رشد القرار المتخذ و بين نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة. ولقد بحثت جميع الجوانب المتعلقة بالأهداف المالية و الإدارية و الاجتماعية من ناحية القوة في المدراء وتحديد الأهداف الإستراتيجية، وتناولت تقييم المشكلات واتخاذ القرار من خلال العوامل الشخصية و الكيفية للمدراء و المرؤوسين وتم معالجتها، وتطرقت للاستفادة من مقياس نمط حل المشكلات واتخاذ القرارات الإدارية لتحديد نمط المدير في التعامل مع مشكلات العمل في البنوك ، ومدى تأثير هذا النمط بثقافة المديرين وخبرتهم في مجال العمل البنكي، و تطبيق مقياس تقييم المهارات الإدارية على المديرين ورؤسائهم ومرءوسيههم لتحديد المهارات الإدارية الموجودة لدى المديرين تبعاً لرؤيتهم الخاصة، و العمل على الربط بين مدى تطابق التقييم الذاتي وتقييم الآخرين للمهارات الإدارية، و لقد تناولت أيضاً البيانات المالية وتأثيرها على متخذي القرار ، و لم تأخذ هذه الدراسات بعين الاعتبار تحليل أسباب الخطأ في اتخاذ القرارات من خلال العوامل الشخصية و عوامل ثقافة المنظمة إلا دراسة وحيدة تناولت جميع أهداف الدراسة و لكن لم تأخذ بعين الاعتبار العلاقة بين الأسباب التي تؤدي إلى اتخاذ القرار و العوامل الشخصية وتأثيرها عليها، فقط تناولت العوامل الشخصية وعلاقتها من ثقافة المنظمة ، ومن خلال التحليل تناولت الدراسة أسئلة بدلاً من الفرضيات ولم يتم بدراسة علاقة ثقافة المنظمة مع العوامل التي تؤدي إلى أسباب الخطأ في اتخاذ القرار.

الفصل الثالث

الجهاز المصرفي

المبحث الأول :

المصارف بأنواعها

المبحث الثاني :

المصارف ما بين (الفرص و التسهيلات)

المبحث الأول

المصارف وأنواعها

أولاً : تعريف الجهاز المصرفي

ثانياً : الجهاز المصرفي في فلسطين

ثالثاً : التطورات المصرفية في الأراضي

الفلسطينية

رابعاً : تطور الأداء المصرفي

أولاً: تعريف الجهاز المصرفي:-

يعرف الجهاز المصرفي بأنه "مجموعة المؤسسات المالية المصرفية و القوانين المنظمة وعلاقتها في المجتمع و الخاضعة لرقابة المصرف المركزي" (عاشور، 2003، ص24).

وحسب (قانون المصارف الفلسطيني، رقم 2، 2002، ص7)، فإن الأعمال المصرفية هي "جميع الخدمات المصرفية، ومنها قبول الودائع واستعمالها مع الموارد الأخرى للمصرف في الاستثمار كلياً أو جزئياً بالإقراض أو بأي طريقة أخرى يسمح بها القانون".

كما عرف المشرع المصري في مادة 19 من القانون 57 لسنة 1951 المصرف بأنه "كل شخص طبيعي أو اعتيادي يكون عمله الرئيسي قبول الودائع من الجمهور تدفع تحت الطلب أو لأجل".

وفي الولايات المتحدة الأمريكية يعرف القانون المصرف بأنه "منشأة حصلت على تصريح للقيام بأعمال مصرفية يسمى bank charter سواء حصلت على هذا التصريح من الحكومة المركزية " الاتحادية أو الفدرالية" أو من حكومة الولاية التي تباشر نشاطها فيها.

ثانياً: الجهاز المصرفي في فلسطين (سلطة النقد، 2006).

1- سلطة النقد الفلسطينية:

تأسست سلطة النقد الفلسطينية أواخر عام 1994م لبناء النظام المصرفي و النقدي و ضمان استقراره تشجيع النمو الاقتصادي للأراضي الفلسطينية.

2- المصارف التجارية:

يتكون القطاع المصرفي في فلسطين بشكل أساسي من المصارف التجارية التي تستقطب النسبة الأكبر من إيداعات الوحدة الاقتصادية و إيداعات الأفراد، وهي بالتالي تحتكر توجيه الإيداعات نحو الأنشطة الاقتصادية المختلفة.

- 2-أ. المصارف الوطنية: وهي المصارف التي تأسست بترخيص من سلطة النقد الفلسطينية.
- 2-ب. المصارف العربية و الأجنبية: وهي المصارف التي تأسست بترخيص من السلطات المصرفية في البلد الأم، و حاصلة على ترخيص من سلطة النقد الفلسطينية لمزاولة العمل داخل فلسطين.

3- المصارف الإسلامية:

تعمل في فلسطين ثلاث مصارف إسلامية وهي: الإسلامي العربي، الإسلامي الفلسطيني، الأقصى الإسلامي، وتقوم هذه المصارف بتوجيه نشاطها الاقتصادي وفق الشريعة الإسلامية.

4- المصارف المتخصصة :

تعمل في فلسطين مصارف متخصصة منها (بنك التنمية والائتمان الزراعي والبنك العقاري المصري العربي) وهما مصريان، ويعمل بنك التنمية والائتمان الزراعي على دعم القطاع الزراعي وذلك بتقديم التسهيلات الائتمانية للمزارعين للمساهمة في تمويل البذور والمبيدات والأسمدة، مع إمكانية تقديم تسهيل طويل الأجل كاستصلاح الأراضي. (أبو حسين، 2001م، ص87) ، أما في عام 2006 تم إنشاء مصرف جديد وهو مصرف الرفاه لتمويل المشاريع الصغيرة و هو بنك وطني و متخصص في دعم ومساندة المشاريع الصغيرة. (سلطة النقد الفلسطينية، 2006، ص114).

عدد المصارف و فروعها:

بلغ عدد المصارف العاملة في فلسطين 22 مصرفاً، وبإجمالي فروع ومكاتب 153. وفيما يلي تفصيل لتلك المصارف التجارية و فروعها موزعة حسب جنسيتها حتى عام 2007م (11) أحد عشر مصرفاً وطنياً وهي تستحوذ على 50% من إجمالي عدد المصارف، وعلى 51.6% من إجمالي عدد الفروع و المكاتب ، مقابل 50% تعود لأحد عشر مصرفاً وافداً ، تستحوذ على 48.4% من إجمالي عدد الفروع و المكاتب ، أو 74 فرعاً موزعة كالتالي:

جدول رقم (1)

المصارف الوطنية

عدد الفروع	سنة التأسيس	اسم المصرف
28	1960	بنك فلسطين المحدود
5	1994	البنك التجاري الفلسطيني
7	1995	بنك الاستثمار الفلسطيني
8	1995	البنك الإسلامي العربي
10	1995	بنك القدس للتنمية والاستثمار
11	1995	بنك الإسلامي الفلسطيني
1	1996	البنك العربي الفلسطيني للاستثمار
4	1996	بنك فلسطين الدولي
2	1997	البنك الأقصى الإسلامي
1	2006	بنك الرفاه لتمويل المشاريع الصغيرة
2	2001	المؤسسة المصرفية الفلسطينية
79		مجموع الفروع

(سلطة النقد الفلسطينية، 2006)

ثمانية مصارف أردنية:

جدول رقم (2) المصارف الأردنية

المصارف الوافدة الأردنية		
عدد الفروع	سنة التأسيس	اسم المصرف
16	1986	بنك القاهرة عمان
23	1994	البنك العربي
8	1994	بنك الأردن
3	1994	البنك التجاري الأردني
5	1995	البنك الأهلي الأردني
7	1995	بنك الإسكان للتجارة والتمويل
2	1995	البنك الأردني الكويتي
1	1995	بنك الإتحاد للادخار والاستثمار
65		مجموع الفروع

(سلطة النقد الفلسطينية، 2006)

جدول رقم (3) مصرفان مصريان

المصارف الوافدة المصرية		
عدد الفروع	سنة التأسيس	اسم المصرف
7	1994	البنك العقاري المصري العربي
1	1996	البنك الرئيس للتنمية والائتمان الزراعي
8		مجموع الفروع

(سلطة النقد الفلسطينية، 2006)

جدول رقم (4) مصرف أجنبي واحد

المصارف الوافدة الأجنبية		
عدد الفروع	سنة التأسيس	اسم المصرف
1	1998	بنك HSBC شرق الأوسط
1		مجموع الفروع

(سلطة النقد الفلسطينية، 2006)

ثالثاً: التطورات المصرفية في الأراضي الفلسطينية

مع أن القطاع المصرفي كغيره من القطاعات الاقتصادية لم يكن بمعزل عن الأوضاع الاقتصادية المتراجعة، والأزمة المالية التي ألمت بالأراضي الفلسطينية خلال عام 2006، إلا أنه كان أقلها تضرراً، وذلك جراء الجهود التي بذلتها، والإجراءات التي اتخذتها سلطة النقد بالتعاون والتنسيق مع المجتمع المصرفي لتفادي الآثار السلبية لهذه الأوضاع، والتي توجت، كما تشير البيانات المستقاة من الميزانية المجمعّة للمصارف العاملة في الأراضي الفلسطينية، بتحسّن نسبي في أداء هذا القطاع، وإن كان بنسبة أقل من العام السابق .

فقد ارتفع عدد المصارف العاملة في الأراضي الفلسطينية خلال عام 2006 إلى 21 مصرفاً، ومؤسسة مالية مصرفية واحدة تقدم خدماتها وأنشطتها من خلال شبكة من الفروع والمكاتب المنتشرة في كافة المناطق والبالغ عددها 153 فرعاً، متزايدة بنسبة 8.5% مقارنة مع العام المنصرم . إلى جانب ارتفاع في إجمالي موجودات هذه المصارف بنسبة 2.4%، لتبلغ حوالي 5737.1 مليون دولار، مقارنة مع نمو بنحو 9.9% في عام 2005.

وواكب هذه الزيادة بعض التغيرات سواء ما تعلق منها بمصادر هذه الموجودات، أو باستخداماتها . فمن حيث المصادر، ارتفعت ودائع العملاء بنسبة طفيفة 0.3%، مقارنة مع عام 2005، لتصل إلى 4202.6 مليون دولار، وتزايد تركيزها في الضفة الغربية جراء الظروف التي يعاني منها قطاع غزة . كما قامت المصارف بدعم وتعزيز قاعدتها المالية بنسبة 6.7%، لترتفع حقوق ملكيتها إلى 589.3 مليون دولار، جراء الارتفاع الكبير الذي طرأ على رأس المال المدفوع بنسبة 52.3% مقارنة مع العام السابق . كذلك نجحت المصارف في استقطاب مزيد من ودائع الجهاز المصرفي بنحو 6.6%، لترتفع إلى 459.1 مليون دولار نتيجة ارتفاع الودائع بين المصارف العاملة في الأراضي الفلسطينية . أما من حيث الاستخدام فقد ارتفعت الأهمية النسبية للتسهيلات الائتمانية المباشرة إلى 33.2% من مجموعة استخدامات الأموال المتاحة للمصارف مقارنة مع عام 2005، والأرصدة لدي المصارف في فلسطين إلى 3.8%، والأرصدة لدي المصارف في الخارج إلى 41.9%، والموجودات الأخرى إلى 2.1%، مقابل تراجع الأهمية النسبية للنقد في الصندوق إلى 3.0%، وأرصدة لدي سلطة النقد إلى 9.1%، والاستثمارات إلى 3.2% . ومحافظة البنود المدينة برسم التحصيل على ثبات أهميتها النسبية عند نفس المستوى المتحقق في العام السابق البالغ 0.9% . (سلطة النقد الفلسطينية، 2006، ص 95). وذلك يتفق مع نتائج دراسة (الكيلاني، 2005) حيث أشارت إلى مواكبة التطورات المصرفية و القدرة على البقاء في ظل المنافسة الشديدة، والحصول على حصة سوقية مناسبة من العملاء. انظر الجدول. (المراقب، 2007، ص 25).

جدول رقم (5)

عدد المصارف العاملة وفروعها في فلسطين خلال عام 2006

الفترة	المحافظة	الإدارات			عدد الفروع	
		العامة	الإقليمية	المجموع	بنوك محلية	بنوك وافدة
عام 2006	المحافظة الشمالية	9	10	19	54	58
	المحافظة الجنوبية	2	1	3	25	16
	المجموع	11	11	22	79	74

المصدر: سلطة النقد الفلسطينية بيانات غير منشورة

رابعاً: تطور الأداء المصرفي

تشير البيانات المستقاة من الميزانية المجمعة للمصارف العاملة في الاراضى الفلسطينية إلى أن الجهود التي تبنتها سلطة النقد الفلسطينية بالتعاون مع المجتمع المصرفي الفلسطيني قد أثمرت عن مزيد من التفعيل لدور المصارف في الاقتصاد إلى جانب تحسن نسبي في أدائها، تمثل في زيادة موجودات هذه المصارف خلال عام 2006 بنسبة 2.4% لتصل إلى 5737.1 مليون دولار مقارنة مع نمو بحوالي 9.9% في عام 2005 (سلطة النقد الفلسطينية، 2006، ص 97).

وذلك يتفق مع نتائج دراسة (الكيلاني، 2005) حيث أشارت إلى مواكبة التطورات المصرفية والقدرة على البقاء في ظل المنافسة الشديدة، و يتفق مع نتائج دراسة (الابجي، 2005) حيث أشارت إلى وضع دعائم إستراتيجية للتطوير في القطاع المصرفي الذي يعتبر أهم القطاعات التي تمد الاقتصاد بالمال و ينبعث به الحياة الاقتصادية ومن ثم يؤثر على كافة الجوانب الأخرى.

المبحث الثاني

المصارف ما بين (الفرص و العوائق)

أولاً : مساهمة البنوك العاملة في فلسطين
في دعم القطاعات الاقتصادية

ثانياً : التسهيلات التي تقدمها المصارف
للقطاعات الاقتصادية

ثالثاً : المشكلات التي تواجه المصارف
العاملة في فلسطين عند منح التسهيلات

رابعاً : العوائق التي تمنع التوسع في
منح التسهيلات

أولاً: مساهمة البنوك العاملة في فلسطين في دعم القطاعات الاقتصادية

ارتفع الرصيد القائم من التسهيلات الائتمانية الممنوحة في نهاية عام 2006 بنسبة 6.3%، لترتفع إلى 1903.3 مليون دولار، مقارنة مع نمو كبير بنحو 25.9% في عام 2005، ليستحوذ هذا الرصيد على مانسبته 33.2% من إجمالي استخدامات الأموال المتاحة والتي استخدمت داخل الأراضي الفلسطينية في مختلف المناطق وشتى المجالات والأنشطة الاقتصادية، باستثناء 0.9% منها، وبقيمة 17.3 مليون دولار استخدمت في مجالات خارج فلسطين.

وساهمت الظروف الصعبة التي يعيشها قطاع غزة في مزيد من التركيز لهذه التسهيلات في الضفة الغربية التي استحوذت على 72.4% من إجمالي الرصيد القائم، وبقيمة 1378.6 مليون دولار، متزايدة بنحو 15.7%، مقارنة مع نمو بنسبة 31.8% في عام 2005. وعلى العكس من ذلك، تراجع تركيز هذه التسهيلات في قطاع غزة إلى حوالي 27.6% من الرصيد القائم، وبقيمة 524.6 مليون دولار، بانخفاض نسبة 12.5%، مقارنة مع نمو بنحو 15.7% في عام 2005. الأمر الذي يشير بوضوح إلى ارتباط هذه التسهيلات بحجم النشاط والأداء الاقتصادي، خاصة وأن الحصار والإغلاق المفروض على قطاع غزة والذي زادت حدته في عام 2006 قد ساهم في تعميق الفجوة بين مساهمة كل من الضفة الغربية وقطاع غزة في النشاط الاقتصادي. ففي الوقت الذي تشير فيه الدلائل إلى تراجع محدود (إلى حد ما) في النشاط الاقتصادي والمؤشرات الاقتصادية والاجتماعية في الضفة الغربية، فإن هذه الدلائل تشير على تراجع أكثر حدة في قطاع غزة (سلطة النقد الفلسطينية، 2006، ص 103-104). وذلك يتفق مع نتائج دراسة (الكيلاي، 2005) حيث أشارت إلى الحصول على حصة سوقية مناسبة من العملاء.

جدول رقم (6)

التسهيلات الائتمانية المباشرة خلال الفترة (2005-2006)

البيان	2005	2006
حسب الجهة المودعة		
قطاع عام، ومنه:	576.50	376.42
السلطة الوطنية الفلسطينية	471.91	275.52
قطاع خاص، ومنه:	3613.59	3826.15
المقيم	3528.95	3735.91

حسب التوزيع الجغرافي		
3285.55	3082.49	الضفة الغربية
917.01	1107.60	قطاع غزة
حسب نوع الوديعة		
1402.87	1551.08	ودائع جارية
927.38	813.62	ودائع توفير
1871.30	1825.39	ودائع لأجل
حسب نوع العملة		
2306.55	2192.88	دولار أمريكي
1076.11	1042.38	دينار أردني
603.11	739.17	شيقل إسرائيلي
216.79	215.66	عملات أخرى
4202.56	4190.09	المجموع

المصدر : سلطة النقد الفلسطينية، السلسلة السنوية للميزانيات المجمعّة للمصارف العاملة في فلسطين.

ثانياً: التسهيلات التي تقدمها البنوك للقطاعات الاقتصادية

شهد عام 2006 تراجعاً في مزاحمة القطاع العام للتسهيلات التي من المفترض توجيهها نحو القطاع الخاص من أجل تنفيذ مخططاته ومشاريعه الاقتصادية في مجالات التنمية المختلفة. فقد استحوذ القطاع العام خلال عام 2006 على مانسبته 25.4% من إجمالي الرصيد القائم للتسهيلات، وبقيمة 483.9 مليون دولار، بتراجع نسبته 18.3%، مقارنة مع نمو ملحوظ بحوالي 43.8% في عام 2005. ويعزى هذا الانخفاض إلى تراجع التسهيلات الائتمانية الممنوحة للسلطة الوطنية الفلسطينية، والسلطات المحلية الفلسطينية ومؤسسات القطاع العام غير المالية الأخرى على حد سواء، حيث تراجعت التسهيلات الممنوحة للسلطة الفلسطينية بنسبة 16.4%، لتتخفض إلى 455.7 مليون دولار، مقارنة مع نمو بنحو 42.0% في عام 2005 علماً بأن غالبية هذه التسهيلات استخدمت في مواجهة الضائقة المالية، وتأمين جزء من التمويل اللازم لتغطية بند الأجور والرواتب والمستوردات من المحروقات. كما تراجعت التسهيلات الممنوحة للسلطات المحلية الفلسطينية ومؤسسات القطاع العام الفلسطينية غير المالية الأخرى بنسبة 40.1%، لتتخفض إلى حوالي 28.2 مليون دولار، مقارنة مع نمو بنحو 68.2% في عام 2005.

وفي المقابل ارتفع نصيب القطاع الخاص من الرصيد القائم للتسهيلات الائتمانية، ليستحوذ على مانسته 74.6 من هذا الرصيد، وبقيمة 1419.4 مليون دولار، بزيادة نسبتها 18.4%، مقارنة مع 18.6% في عام 2005. وتظهر هذه الأرقام بوضوح أن التراجع في تسهيلات القطاع العام ترجمت بالكامل في صورة زيادة في التسهيلات الممنوحة للقطاع الخاص. وحظي القطاع الخاص المقيم على 94.1% من الرصيد القائم، وبقيمة 1335.9 مليون دولار، بارتفاع نسبته 17.8%، مقارنة مع 17.1% في عام 2005. في حين حظي القطاع الخاص غير المقيم على 5.9%، وبقيمة 83.5 مليون دولار، بزيادة نسبتها 28.0%، مقارنة مع 52.1% في عام 2005 (سلطة النقد الفلسطينية، 2006، ص104-105). وذلك يتفق مع نتائج دراسة (الكيلاني، 2005) حيث أشارت إلى أن الاهتمام بقطاع الأفراد من شأنه أن يؤدي إلى تنويع استثمارات البنك.

جدول رقم (7)

الأهمية النسبية للتسهيلات الائتمانية المباشرة حسب القطاعات الاقتصادية خلال الفترة (2006-2005)

2006	2005	القطاع الاقتصادي
74.61	68.97	القطاع الخاص: منه
17.91	12.6	قطاعات الإنتاج السلعي
10.86	10.55	الإتشاءات
17.37	19.27	قطاعات الخدمات الإنتاجية
9.25	7.84	مجموع الخدمات
19.22	18.71	قطاعات الخدمات الاجتماعية
25.39	32.03	القطاع العام: منه
23.92	28.41	السلطة الوطنية الفلسطينية
0.29	0.33	السلطات المحلية الفلسطينية
1.18	2.29	مؤسسات القطاع العام غير المحلية
100.00	100.00	المجموع
1903.29	1791.36	مج التسهيلات (مليون دولار)

المصدر: سلطة النقد الفلسطينية.

ثالثاً: المشكلات التي تواجه المصارف العاملة في فلسطين عند منح التسهيلات (الفليت، 2004، ص56).

- 1- عدم ملائمة المناخ الاستثماري الفلسطيني.
- 2- مشكلات من القوانين ذات العلاقة المعمول بها داخل فلسطين.
- 3- صعوبة توفر الضمانات النقدية والعينية التي تطلبها البنوك.
- 4- عدم موضوعية مكاتب المحاسبة والمراجعة التدقيق.
- 5- مشكلات من سلطة النقد الفلسطينية.
- 6- عقبات من رجال الأعمال (العلاء).
- 7- مشكلات من إدارة البنوك العاملة في فلسطين
- 8- البنوك الوطنية والبنوك الوافدة.

رابعاً: العوائق التي تمنع التوسع في منح التسهيلات.

ومما سبق يمكن استخلاص أن للمصارف رغبة في التوسع في منح التسهيلات لجميع القطاعات، ولكن لهذه اللحظة فإن المصارف لا تقوم بالدور المطلوب منها في التنمية الاقتصادية في فلسطين ويرجع السبب في ذلك إلى عاملين وهما (الفليت، 2004، ص64):

1- العوامل الخارجية:

وهي العوامل التي من خارج المصرف، ولا تستطيع إدارة المصرف تغييرها أو السيطرة عليها وهي تكمن بالتالي:

- 1- عدم وجود استقرار سياسي أو اقتصادي داخل فلسطين.
- 2- افتقار فلسطين لمؤسسات داعمة ومشجعة له، كعدم وجود مؤسسة ضمان قروض أو مراكز استشارية أو مراكز لإعداد دراسات جدوى.
- 3- ارتفاع المخاطر في بعض القطاعات الاقتصادية خاصة القطاع الزراعي.
- 4- انتشار الأراضي الغير مسجلة في دائرة تسجيل الأراضي (الطابو).
- 5- قلة وعي المجتمع الفلسطيني بالبنوك ودورها في التنمية.
- 6- اندلاع انتفاضة الأقصى.

2- العوامل الداخلية:

وهي العوامل التي تتخذ من قبل الإدارة وتكون سيطرتها وعلاجها من خلال الإدارة وهذه العوامل هي:

- 1-المركزية في اتخاذ قرار التسهيل.
- 2-سياسات متحفظة جداً وغير مرنة ومتشددة عند منح التسهيل الائتماني. ومن تم فإن دور البنوك في دعم القطاعات الاقتصادية ضعيف جداً.
- 3-منح التسهيلات قصيرة الأجل.
- 4- عدم اتخاذ قرارات صائبة في عملية توزيع ومنح تسهيلات ائتمانية .

خلاصة:

بعد النظر في هذه المشكلات يرى الباحث بأنه يمكن أن تكون هذه المشكلات أحد الأسباب بأن القرارات في المصارف لا تؤتي نتائجها المرجوة، وبذلك بعد هذه الدراسة يتوقع الباحث أن تكون هذه المشكلات أحد مصادر الخطأ في اتخاذ القرارات في المصارف الفلسطينية و ذلك من خلال العوامل الشخصية المتمثلة (بالجنس، العمر، الخبرة، نطاق الإشراف، المؤهل العلمي) بالمصارف الفلسطينية أو عوامل ثقافة المنظمة المتمثلة (بالاتصال، التحدي الوظيفي، التماسك الاجتماعي) أو الأسباب التي تؤدي إلى الخطأ في اتخاذ القرارات المصرفية و ذلك من خلال (التناقض الذهني، تبرير الذات، تطبيق القرار الإداري، نظم المعلومات، المسؤولية الشخصية، المسؤولية أمام الغير، التجنب الدفاعي و التأجيل).

و يتفق مع دراسة الفاعوري، العمري (2002) في وجود درجات ممارسة متوسطة من التحدي و الاتصال و التماسك الاجتماعي و التي تعكس عوامل ثقافة المنظمة الداخلية، و إن مستويات ممارسة الخطأ في اتخاذ القرارات تتأثر بأربعة عوامل شخصية ووظيفية لمتخذ القرار وهي: العمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة الإجمالية، ونطاق الإشراف حيث شرحت (0.35) من التباين من مستويات.

ويتفق مع دراسة زايد (1996) الأسباب التي تدفع المديرين إلى تصعيد مخصصات القرار فقد أظهرت نتائج الدراسة أن حاجة متخذ القرار إلى تبرير الذات وتحمل المسؤولية الشخصية كانا من أكثر الأمور تأثيراً.

الفصل الرابع

اتخاذ القرارات (العامة و المصرفية)

المبحث الأول :

اتخاذ القرارات وأنواعها

المبحث الثاني :

**الأخطاء التي تؤثر في اتخاذ القرارات في
القطاع المصرفي**

المبحث الأول

اتخاذ القرارات وأنواعها

المقدمة

أولاً : تعريف اتخاذ القرارات

ثانياً : اتخاذ القرارات وعناصرها

ثالثاً : صفات القرارات

رابعاً : أنواع اتخاذ القرارات

خامساً : خطوات اتخاذ القرارات

المقدمة

تتطوي العملية الإدارية وما يرافقها من تحديد الأهداف واختبار البرامج وتنفيذها ومراقبة النتائج أن يقوم المدير باتخاذ قرارات يومية بعضها قد يكون روتيني الشكل والبعض الآخر قد يكون لمعالجة مواقف طارئة وهذه القرارات تأخذ طريقها في كل مجالات العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة ومن كل أوجه النشاط المختلفة من إنتاج وتسويق وإدارة مالية وأفراد، ويجب إلا يعتقد المدير أو المسؤول أن عملية اتخاذ القرار بهذه السهولة ولكن يجب العلم بأن أي قرار يتخذه المدير قد يؤدي إلى نجاح المشروع أو فشله ، وبالتالي فإن عملية اتخاذ القرارات في غاية الصعوبة والحساسية لأن هذا القرار الذي يتم اتخاذه قد يكون بين طياته نجاح المشروع وتحقيق المزيد من الأرباح وقد يؤدي إلى فشل الشركة وتكبيدها خسائر، واتخاذ القرار بطبيعته إما حل مشكلة موجودة أو لحل مشكلة متوقع حدوثها في المستقبل (أبو معمر، 2000، ص1).

و تعتبر عملية اتخاذ القرارات من المهام والأدوار الأساسية لأي مدير في المنظمات على اختلاف أنواعها. كما أن أحد الصفات الرئيسية للمدير المعاصر أنه متخذ للقرارات. ونظراً لأن عملية اتخاذ القرارات أصبحت معقدة وتحتاج إلى معرفة ومعلومات ومهارات وتقدير الموقف، فلقد أصبح من الضروري أن يهتم جميع المديرين على مختلف المستويات الإدارية في المنظمة بتنمية معارفهم ومهاراتهم في حل المشاكل (إديس، 2007، ص284).

أولاً: تعريف اتخاذ القرارات:

هناك تعريفات متعددة لهذه العملية تختلف باختلاف الهدف من التعريف والزاوية التي ينظر منها إلى عملية اتخاذ القرار.

- فيعرفها أبو معمر: هي عملية اختيار حذر لبديل من بين مجموعة بدائل بحيث يحقق هذا البديل أقصى عائداً باستخدام نفس الموارد (أبو معمر، 2000، ص1).

- و يعرفها بروس: بأنها عملية اختيار عمل واحد من بين عدد من البدائل (Bross,1953,p.1)

- و تعريف والتر كاست: بأنها عملية إنهاء عدم التأكد الإداري عن طريق اختيار أفضل البدائل أو الوسائل المتاحة لتحقيق الأهداف. (Cast,1953,p.70).

- و تعريف آخر للنظريات الحديثة: يركز على دور هذه العملية في تغيير المنظومة وهذا يبدو جلياً في تعريف فيلدمان وكانتر اللذان يعرفانها بأنها "مشكلة اختيار الأسلوب الذي يغير المنظومة من حالة أولية إلى حالة نهائية" (Feldman&Kanter,1992,p614)

- تعريف عاشور: هو عملية اختيار بديل من بين عدة بدائل، وهذا يعني أن:
* إذا لم يكن هناك اختيار فلا يوجد قرار.

ومما سبق يمكن القول أن ركني القرار هما: الاختيار والبدائل.

وهناك افتراض أساسي في عملية اتخاذ القرار في بحوث العمليات، وهذا الافتراض هو نفس افتراض النظرية الاقتصادية القائمة عليه، وهو افتراض الرشد في المقرر، وينبني على هذا الافتراض هدف المقرر وهو: تعظيم المنفعة أو العائد إلى أقصى حد ممكن، أو تقليل التكلفة إلى أدنى حد ممكن، وأن المقرر دائماً يختار البديل الأمثل الذي يعظم منافعه أو يقلل تكلفته (عاشور، 2001، ص 245).

- وقد عرف الباحث القرار من خلال دراسته : على أنه عملية اختيار البديل الأفضل من بين عدة بدائل و ذلك من خلال المنهج العلمي و دراسة الأساليب المتبعة مع الأخذ بعين الاعتبار عناصر اتخاذ القرار في عملية الاختيار.

ثانياً: مفهوم اتخاذ القرارات وعناصرها: (أبو قحف، 2003، ص 132).

أن جزءاً كبيراً من وقت المدير اليومي يتم إنفاقه في اتخاذ القرارات المختلفة، وان عملية اتخاذ القرارات تتغلغل في كل الوظائف الإدارية فان نجاح المصارف يتوقف إلى حد كبير على مدى سلامة ورشد القرارات التي يتم اتخاذها وبخصوص مفهوم عملية اتخاذ القرارات في ضوء آراء الكتاب والممارسين يمكن القول بأن اتخاذ القرارات هي : عملية اختيار بديل واحد من بين بديلين محتملين أو أكثر لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة في ضوء معطيات كل من البيئة الداخلية والخارجية والموارد المتاحة للمصرف وفي واقع هذا المفهوم يمكن إدراك أن عملية اتخاذ القرارات تنطوي على عدد من العناصر.

2/2 عناصر اتخاذ القرارات:

1- الاختيار.

2- توافر البدائل.

3- الأهداف والغايات أو محركات ودوافع السلوك.

- 4- الوقت.
- 5- الموارد البشرية المتوافرة للمنظمة.
- 6- البيئة الداخلية للمنظمة اى (مناخ العمل).
- 7- البيئة الخارجية بما تحويه من متغيرات سياسية واقتصادية واجتماعية.

ثالثاً : صفات القرار (عاشور، 2001، ص246)

يتميز القرار بعدة صفات وخصائص وهي:

1. القابلية للترشيد:

وهذا يعني أنه يكون هناك فرصة لمتخذ القرار العمل على تنميته وتطويره وزيادة كفاءته بزيادة الخبرة في مجاله.

2. التأثر بالعوامل الاجتماعية والإنسانية:

وذلك لأن متخذ القرار إنسان بالدرجة الأولى وهو يعيش مع أفراد آخرين فهو يتأثر بما يتأثرون فرحاً وحزناً وتبعاً لذلك تتأثر القرارات التي يتم اتخاذها بالعوامل المحيطة بمتخذ القرار.

3. امتداد الماضي بالحاضر بالمستقبل:

فالقرار يتخذ الآن ، بناء على عوامل ومعلومات مستمدة من الماضي (القريب أو البعيد) ومما هو متوقع حدوثه في المستقبل من متغيرات، ولكن يمتد تأثير القرار للمستقبل ويحدد اتجاهه ومساره.

4. التأثر بالمجهود الجماعي:

بالرغم من أن متخذ القرار شخص واحد لكنه يبني القرار بناء على معلومات مستمدة من مصادر وجهات مختلفة تتأثر بمجموعة من الأفراد.

5. العمومية :

أي أنه الخطوات والإجراءات التي تمر بها عملية اتخاذ القرارات متشابهة حتى ولو اختلفت في المنهج وظروف اتخاذها.

6. الشمول:

وهي توفر القدرة على اتخاذ القرار بغض النظر عن المستوى التنظيمي سواء كان مدير إدارة عليا أو وسطى أو دنيا أي أن اتخاذ القرار يشمل جميع المستويات.

7. الاستمرار:

ليس هناك فصل بين الخطوات والإجراءات التي يتم إتباعها في عملية اتخاذ القرار، فهي عملية مستمرة و مترابطة ومتداخلة.

وحتى يصبح القرار فعالاً لا بد من الأخذ بعين الاعتبار العوامل التالية (أبو معمر، 2000، ص12)

1. التحليل المنطقي للمشكلة بعيداً عن المؤثرات العاطفية أو محاولة التقليل من أهمية المنشأة.
2. لا بد وان يحدد الهدف المطلوب للوصول إليه بدقة لكي يكون القرار المتخذ هو الطريق الصحيح لتحقيق الهدف
3. ضمان التعاون مع الأفراد في تنفيذ القرار
4. التمعن في إصدار القرار قبل اتخاذه وعدم التسرع.
5. عدم التخوف من إصدار القرار بحجة الخوف.
6. ضرورة متابعة نتائج القرارات حتى لا تتحرف النتائج عن الهدف المطلوب تحقيقه.

رابعاً: أنواع اتخاذ القرارات

يمكن تصنيف القرارات حسب معايير كثيرة منها ما يلي (عاشور، 2001، ص247)

1. الهدف: هناك قرارات أحادية الهدف ، وأخرى متعددة الأهداف
2. الزمن: قرارات ساكنة (لا تأخذ بعد الزمن) وأخرى متحركة ديناميكية أي تأخذ البعد الزمني.
3. وظائف الإدارة: أي هناك قرارات تنظيمية، تخطيطية، توجيهية، رقابية.
4. النمط الديمقراطي: قرارات فردية، قرارات جماعية.
5. المنافسة: قرارات في ظل منافسة وقرارات في ظل عدم المنافسة (الاحتكار بأنواعه)
6. وظائف المشروع: قرارات إنتاج، توزيع، مالية، أفراد.
7. الأهمية: قرارات إستراتيجية، وتكتيكية، وتنفيذية تشغيلية.
8. الخطورة: قرارات بسيطة لا يشعر بها الفرد وقرارات مصيرية تؤثر في مسار المستقبل
9. مداها: طويلة، ومتوسطة، وقصيرة الأجل.
10. برمجتها: قرارات يسهل برمجتها، وقرارات يصعب برمجتها.
11. الاحتمال: قرارات احتمالية، وقرارات غير احتمالية (مؤكدة).
12. منهج اتخاذها (الموضوعية): قرارات تتخذ بناء على المنهج الشخصي، وقرارات تتخذ بناء على المنهج الجماعي.
13. حالة التأكد: قرارات في ظل حالة التأكد، وأخرى في ظل حالة عدم التأكد.

14. المخاطرة : قرارات في ظل عامل المخاطرة، وقرارات في ظل عدم المخاطرة.
15. المعلومات: قرارات في ظل معلومات كاملة وقرارات في ظل معلومات غير كاملة، وهذه الأنواع تتمثل على جميع المؤسسات و منها العمل المصرفي في فلسطين.

وتصنيفات القرارات حسب معاييرها تنطبق على النظام المصرفي كله بشكل عام و على القطاع المصرفي الفلسطيني بشكل خاص أي يرى الباحث أن جميع أنواع القرارات تطبق على المصارف الفلسطينية.

خامساً : خطوات اتخاذ القرارات:

في البداية لا يعني أن كل قرار يجب أن يتم وفق الخطوات الإدارية و الروتينية التي سيتم الحديث عنها، ولكن ما يجب التركيز عليه هو أن هذه الخطوات تؤدي إلى فاعلية ودقة القرارات مع العلم بأن هناك قرارات عاجلة لحل مشاكل طارئة (أبو معمر، 2000، ص3).

وإن أي فرد في أي منظمة لا يمكن أن يتوصل إلى قرار كامل الرشيد والعقلانية، وأن أي قرار من قبل أي فرد في أي مستوى وأي مجال هو محدود الرشيد، ولكن الإداري الناجح يحاول أن يبلغ أعلى مستويات الرشيد في قراراته. وأن نتائج أي قرار تتوقف إلى حد كبير على طبيعة وهيكلية العملية التي يتم بها صنع القرار. وحتى يحقق القرار النتائج المنشودة وأن يكون القرار فعالاً في حل المشكلات أو تجنبها، يقترح إتباع الخطوات الآتية في عملية صنع القرار (حريم، 2004، ص246).

1- وضع أهداف محددة : إن من شأن وجود أهداف واضحة ومحددة أن يحدد النتائج الواجب تحقيقها، والمقاييس، و المعايير التي يمكن استخدامها لمعرفة إذا كان قد تم تحقيق هذه النتائج. كما أن الأهداف تساعد على توحيد الأفراد في المنظمة، وهو أمر حيوي لنجاح المنظمة .

2- تحديد وتشخيص المشكلة: تعني المشكلة وجود تفاوت، و اختلاف بين الوضع الحالي والوضع المرغوب، المنشود وهكذا يتضح وجود مشكلة حينما يتم وضع الأهداف، ويتم تحديد مدى خطورة المشكلة للمنظمة من خلال قياس الفجوة بين مستوى الأداء المرغوب (المحدد) من الأهداف، ومستوى الأداء الفعلي .

كما يمكن اعتبار الفرص من بين المشكلات. إلا أن الفرص يجب البحث عنها واكتشافها

3- وضع الأولويات : إن عملية صنع القرارات وتنفيذ الحلول تحتاج إلى موارد، ولما كانت موارد أي منظمة محدودة، لذا يجب وضع قائمة أولويات بالمشكلات: أي ترتيب المشكلات

من حيث أهميتها وخطورتها ومداهها ودرجة الإلحاح، والنتائج والآثار التي قد تترتب على عدم حلها .

4- تحديد أسباب المشكلة : من غير المناسب تحديد حل معين لمشكلة بدون معرفة أسبابها ومن الأفضل أن يتم تحديد أسباب المشكلة من قبل الأفراد الذين يواجهون تلك المشكلة باستمرار .

5- تحديد معايير القرار: تعني المعايير العناصر المناسبة للقرار، وتأتي هذه الخطوة بعد إتمام تشخيص المشكلة ومعرفة مسبباتها، وتشمل معايير القرار عناصر أو عوامل مثل: التكلفة، المردود، الاعتمادية، الخدمة، المواصفات، الزمن اللازم لتنفيذ الحل، والخدمة بعد الشراء وغيرها.

6- إعطاء قيم وأوزان للمعايير: تتفاوت المعايير التي تم تحديدها في الخطوة السابقة من حيث أهميتها، ولذا إن عملية صنع القرار الفعالة تأخذ في الاعتبار هذا الأمر، وبذلك يتم إعطاء قيمة (وزن) لكل معيار. ويمكن إعطاء أعلى قيمة (مثلاً 10 نقاط) لأهم معيار، ومن ثم إعطاء القيمة المناسبة لكل من المعايير المتبقية .

7- تطوير الحلول البديلة: يقصد بالبديل الحل أو الوسيلة الممكنة المتاحة أمام صانع القرار للتعامل مع المشكلة وحلها. ولا بد لصانع القرار أن يفترض وجود عدة بدائل لحل أي مشكلة، وبالتالي إعطاء الوقت الكافي لتطوير ما يمكن من البدائل، على أن يتم ذلك بحذر وبدون إبطاء قد يتسبب في تفاقم المشكلة وعدم جدوى حلها.

8- تقييم الحلول البديلة: بعد ما يتم تحديد الحلول الممكنة يجرى تقييم لهذه البدائل، ولا ينبغي أن يتم مثل ذلك التقييم بعد كل بديل، لأن من شأن ذلك أن يؤثر سلباً على عدد الحلول التي يمكن تطويرها، وفي هذه المرحلة تتم معرفة نقاط قوة وضعف كل بديل، وعوائده وتكاليفه، ومزاياه وسلبياته. ويتم تقييم كل بديل حسب المعايير والأوزان التي تم اعتمادها في المرحلتين 5،6 .

9- اختيار البديل الأنسب: وهنا يقوم صانع القرار باختيار الحل الأفضل من بين الحلول البديلة استناداً إلى نتائج التحليل الناقد لكل بديل والذي يحقق الأهداف المرسومة في المرحلة رقم (1) ، وهذا يعنى أن القرار وسيلة وليس غاية في ذاته .

10- تنفيذ القرار: تتضمن هذه الخطوة إيصال القرار للأفراد المعنيين بتنفيذه لنيل قبولهم وتفهمهم للقرار، والالتزام بتنفيذه، ومهما كان القرار جيداً ، فإن نتائجه تتوقف على التنفيذ السليم الفعال له . ومن الممكن أن يؤدي القرار الجيد إلى نتائج غير جيدة بسبب تنفيذ القرار بصورة سيئة .

11- تقييم فاعلية القرار: في هذه المرحلة يتم تقييم نتائج تنفيذ القرار ومدى نجاحه في تحقيق الأهداف المرسومة. ويتضمن التقييم الفعال قياس النتائج بشكل دوري ومقارنتها مع النتائج المنشودة، وفي حال وجود تفاوت يجب إجراء ما يلزم من تعديل أو تغيير سواء بالنسبة للبديل الذي تم اختياره أو في الأهداف المرسومة إذا كان يصعب تحقيقها . ويفيد التقييم صانع القرار في استلهام الدروس والاستفادة من خبراته وتجاربه وبالتالي تطوير قدراته في صنع القرار . وبعد مناقشة المراحل المتتابعة في عملية صنع القرار، فإنه يجدر التنبيه إلى أنه على صانعي القرارات النظر لعملية صنع القرار على أنها عملية متكاملة بدءاً من أولى مراحلها المتمثلة في إدراك المشكلة وتحديدها، وانتهاء بتنفيذ الحل ومتابعة التنفيذ والتقييم .(حريم،2004،ص246).

يتفق مع نتائج دراسة(ياغي،1989) حيث أشارت إلى تشابه بعض خطوات المراحل العلمية لاتخاذ القرارات الإدارية التي يتناولها علماء الإدارة في كتاباتهم و بين القرار الإداري في المنظمة محل الدراسة من حيث التسلسل و التعاقب و الألفاظ، و تختلف الخطوات العلمية لاتخاذ القرارات الإدارية في المنظمة محل الدراسة في عددها من عدد الخطوات التي يتناولها علماء الإدارة في كتاباتهم، الأمر الذي يتطلب مواصلة البحث العلمي لمحاولة الوصول إلى مراحل تعكس الوضع الطبيعي في الممارسات الفعلية لعملية اتخاذ القرارات الإدارية في المنظمات الإدارية العربية.

المبحث الثاني

الأخطاء التي تؤثر في اتخاذ القرارات في القطاع

المصرفي

أولاً : القيود والعوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات

ثانياً : عوائق اتخاذ القرار

ثالثاً : أسباب الخطأ في اتخاذ القرارات

رابعاً : مشاكل عملية اتخاذ القرارات في المجتمعات

النامية

خامساً : المجالات الأساسية لاتخاذ القرارات في

العمل المصرفي

سادساً : العناصر الأساسية لتحليل القرار في عملية

الائتمان المصرفي

سابعاً : أهم المشكلات المصرفية التي تهدد المصرف

بالإفلاس أو بالإعسار عند اتخاذ القرار الخاطئ

ثامناً : أسباب الخطأ في اتخاذ القرارات المصرفية

الفلسطينية

أولاً : القيود والعوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار: (عاشور، 2001، ص249)

هناك الكثير من العوامل الإنسانية والاجتماعية والبيئية التي تؤثر في عملية اتخاذ القرار .
1- أهم العوامل التي تؤثر في عملية اتخاذ القرار هو المدير متخذ القرار نفسه من حيث: عمره، خبرته السابقة، مستوى التعليم، النشأة الاجتماعية، حب المغامرة، الابتكار، المبادرة، القدرة على الاستفادة من القرارات المختلفة، قدرته المادية، المعتقدات الدينية والأدبية والأخلاقية، سعة اطلاعه، قدرته على الصبر والتحمل.

تتفق مع نتائج دراسة (زيدية، 2007) حيث أشارت أن وجود علاقة قوية بين قوة المدير الإدارية العليا وتحديد الأهداف الإستراتيجية تعزى لمتغير الشخصية (العمر، المؤهل العلمي، الجنس) وذلك للمصارف الوطنية الفلسطينية.

2- أهم العوامل التنظيمية التي تؤثر على عملية اتخاذ القرار هو التنظيم الذي يعمل ضمنه المدير من حيث موقع المدير في التنظيم، وحجم المنظمة، ونوعها، والجماعات الرسمية وعلاقتها بالقرار .

و يتفق مع دراسة (بركات، 2007) وجود مستوى جيد من الثقافة التنظيمية لدى العاملين في البنوك العاملة في قطاع غزة بنسبة 77.26% ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التزام البنوك العاملة في قطاع غزة بالتركيز على تلبية احتياجات العاملين و الثقافة التنظيمية.

3- أهم العوامل البيئية التي تؤثر في عملية اتخاذ القرار هو النظام الاقتصادي والاجتماعي والسياسي والديني للمجتمع، والتقاليد والقيم الاجتماعية والتقدم التكنولوجي السائد في المجتمع.

وذلك يتفق مع نتائج دراسة (قشوه، 1977) حيث أشارت إلى أن للبيئة الخارجية دور مهم في الأداء الكلي للإدارة وتؤثر بشكل مباشر في عملية اتخاذ القرارات.

و أضاف (أبو القحف، 2003، ص140): عوامل أخرى مؤثرة على اتخاذ القرارات ومنها

- هناك عوامل خاصة بالتكلفة و العائد.
- عوامل أخرى مثل ضغوط الوقت ، التعارض بين أهداف المنظمة وأهداف أطراف التعامل الخارجي مع المنظمة مثل العملاء و الموردين.
- المتغيرات السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية السائدة في المجتمع.
- درجة التقدم التكنولوجي في مجال نشاط المنظمة ومعدلات النمو.
- درجة المنافسة التي تواجه المنظمة في السوق.

ثانياً : عوائق اتخاذ القرار: (أبو معمر، 2000، ص15)

1- العوائق الداخلية :

وتتمثل العوائق الداخلية في العوائق المالية والعوائق البشرية والعوائق الفنية ، فمن المعروف أنه في حال عدم وجود أموال لدى الشركة أو تجد الشركة صعوبات مالية ، وكان القرار يتطلب حلاً مالياً فإن الوضع المالي للشركة سيؤثر سلباً على اتخاذ القرار وبالتالي يصبح عائقاً ، كذلك فإن قدرة الموظفين الفنية بحكم قلة الخبرة والكفاءة يعيق من اتخاذ قرار معين ، إلى ذلك فإن الاستعانة بالآلات والمعدات الحديثة والمتقدمة قد يعيق من اتخاذ قرار معين . وعادة ما يمكن التغلب على العوائق الداخلية (أبو معمر، 2000، ص15).

يتأثر القرار بالعوامل البيئية الداخلية في المصارف من حيث حجم المصرف ومدى نموه وعدد العاملين فيه والمتعاملين معه والظروف الداخلية المحيطة باتخاذ القرار وتأثيره على مجموع الأفراد في المصرف، وأيضاً الموارد المالية والبشرية والفنية، لذلك تعمل الإدارة على توفير الجو الملائم والبيئة المناسبة لكي يتحقق نجاح القرار المتخذ . ومن العوامل البيئية الداخلية التي تؤثر على اتخاذ القرار في المصارف الفلسطينية تلك التي تتعلق بالهيكل التنظيمي وطرق الاتصال والتنظيم الرسمي وغير رسمي وطبيعة العلاقات السائدة وإمكانات الأفراد وقدراتهم ومدى تدريبهم توفر مستلزمات التنفيذ المادية والمعنوية والفنية، يضاف لذلك إن القرارات التي يتخذها المدير تتأثر أيضاً بالقرارات التي يتخذها مديرون آخرون بالمصرف نفسه، وبهذا فإن نوعية القرارات وأثرها في أي مصرف تعكس الخلفية والقيم والمفاهيم التي يعمل ضمنها المديرون الآخرون حين يتعرضون لمواجهه المشاكل التي تستدعي الحل فتستند إلي مفاهيمهم وأهدافهم وهذا ما يجعل متخذ القرار مضطراً للالتزام بقرارات غيره من المديرين على الرغم من إنها ترتبط بمفاهيم وأهداف قد تختلف عن مفاهيمه وأهدافه (أيوب، 1997).

2- العوائق الخارجية:

وهذه العوائق هي التي تنشأ في المجتمع الذي تعيش بداخله الشركة ، وعادة لا تملك الشركة إمكانية التغلب عليها ، وهذه العوائق قد تتمثل في الظروف السياسية ، والاقتصادية والاجتماعية والبيئية والفنية والأنظمة والقوانين التي تحكم المجتمع وقد تتمثل في الدولة ، الرأي العام ، المنافسين المستهلكين.... الخ (أبو معمر، 2000، ص15).

بما إن المصارف تمثل خلية من خلايا المجتمع العاملة فإن قراراتها تؤثر على خلايا هذا المجتمع بصورة مباشرة أو غير مباشرة بسبب تأثيرها بنتائج هذه القرارات نتيجة للتفاعل الذي يحدث بينها وبين المصارف، ومن العوامل البيئية الخارجية التي تؤثر في اتخاذ القرارات

هي الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية السائدة في المجتمع، والمنافسة الموجودة في السوق وتكتلات النقابات والمستهلكين والتشريعات والقواعد الحكومية والتغييرات والتطورات التقنية، وسلطة النقد الفلسطينية والقيم والعادات الاجتماعية والرأي العام والسياسة العامة للدولة . يضاف إلي ذلك مجموعة القرارات التي تتخذها المصارف الاخرى في المجتمع سواء كانت منافسة المصرف أو متعاملة معه . إذ إن كل قرار يتخذ في مصرف ما لا بد إن يتأثر ويعمل ضمن إطار القرارات التي اتخذتها المصارف الاخرى وكذلك المؤسسات والوزارات والتنظيمات المتعددة .

3- تأثير متخذ القرار :

تتصل عملية اتخاذ القرار بشكل وثيق بصفات الفرد النفسية ومكونات شخصيته وأنماط سلوكه التي تتأثر بظروف بيئية مختلفة كالأوضاع العائلية أو الاجتماعية أو الاقتصادية مما يؤدي إلي حدوث أربعة أنواع من السلوك عند متخذ القرار هي المجازفة والحذر والتسرع والتهور ويقع متخذ القرار تحت تأثير هذه العوامل مما ينتج عنها انطباعات خاصة ومظاهر سلوك معينة، كذلك فإن مستوي ذكاء متخذ القرار وما اكتسبه من خبرات ومهارات وما يملك من ميول وانفعالات تؤثر في اتخاذ القرار، بالإضافة إلي الأهداف الشخصية لمتخذ القرار ومدى إدراكه لأهداف التنظيم غالباً ما تؤثر في نوعية القرار المتخذ وأسلوب اتخاذه حيث تعكس أفكاره وقيمه ومعتقداته وأهدافه (أيوب، 1997).

وذلك يتفق مع دراسة (قشوه، 1977) بان تحديد المعوقات الموجودة في البيئة يمكننا من اقتراح حلول مناسبة للقضاء على تلك المعوقات أو حصر تأثيرها السلبي.

ثالثاً : أسباب الخطأ في اتخاذ القرارات: (سالم، حسن، 1983، ص20).

- 1- النقص في المعلومات، وهذا إما أن يكون بسبب عدم صحتها أو لأن المعلومات غير كاملة بخصوص البدائل المختلفة ومدى تأثيرها على النتائج النهائية.
- 2- عدم القدرة على تحديد الأهداف بصورة دقيقة، وهذا قد يؤدي إلى عدم القدرة على معرفة البديل الأكثر ملائمة من غيره.
- وفي كثير من الأحوال قد يكون هنالك عدد من الأهداف المتضاربة التي قد يؤدي عدم حلها إلى البلبلة أو التخبط في اختيار البديل الملائم.
- 3- عدم توافر الوقت الكافي للتعرف على البدائل المتاحة له.

وهذا يتفق مع دراسة الفاعوري _ العمري (2002) التي تناولت أسباب الخطأ في اتخاذ القرارات في المصارف الأردنية حيث أشارت إلى أن التنفيذ يتطلب اتخاذ الخطوات اللازمة لوضعه موضع التنفيذ، وهذا يتطلب تحديد الوقت اللازم لتنفيذ القرار، ومراحل التنفيذ، والأفراد الذين سيتولون التنفيذ و مسؤولية كل منهم، وطرق ووسائل التنفيذ، وتحديد الموارد البشرية اللازمة لتنفيذه، و على متخذي القرارات عدم تصدي للمشكلات في غير أوقاتها، والتي لم يحن وقتها بعد، و عدم التصدي لاتخاذ قرارات تكون في اختصاص الآخرين.

رابعاً : مشاكل عملية اتخاذ القرارات في المجتمعات النامية(عاشور، 2001، ص251).
هناك العديد من المشاكل والمعوقات التي تقف حائلاً دون اتخاذ قرارات إدارية أقرب إلى الصحة، أو أقرب إلى الصواب، وبالتالي لا يصبح اتخاذ قرار سليم هدف في حد ذاته، بل تتدخل بعض العوامل التي تؤثر على القرار وتوجهه وهي من ثلاثة أصناف، وذلك كما يلي:

أ- المشاكل التي تعود إلى طبقة الإداريين أنفسهم والتي يتمثل أهمها في ما يأتي:

- 1-تأثير عامل ندرة الكوادر الإدارية: وهذا راجع إلى عوامل كثيرة منها هجرتهم إلى البلاد المتقدمة
- 2-تأثير عوامل غير موضوعية، فاختيار القيادات الإدارية قد لا يتم وفق معايير موضوعية
- 3-تأثير الاختيار بقيم وعادات اجتماعية سيئة، مثل : المحسوبية، العائلية، الولاء الشخصي وليس الولاء للوظيفة، الحزبية، الرشوة، الوساطة.
- 4-تأثير وظيفة المدير بالقرار الذي سيتخذه قد يجعله جباناً لا يتخذه.
- 5-تأثير المدير بعامل الخبرة، فقد يكون بدون خبرة في المجال أو جديداً على العمل في المنظمة.
- 6-تأثير الخطاب الوصفي وعدم الاهتمام بالنواحي الكمية في القرارات.

ب- المشاكل والمعوقات الإدارية :

- 1-الافتقار إلى المعلومات في الوقت والجودة والكمية والمكان اللازم.
- 2-الافتقار إلى توزيع السلطات، والمركزية وتركز السلطة في قمة الهرم التنظيمي.
- 3-الافتقار إلى التخطيط السليم.
- 4-الافتقار إلى التنظيم السليم.

ج-المشاكل والمعوقات البيئية:

- 1-عدم التطور الاجتماعي والاقتصادي والسياسي والتكنولوجي.
 - 2-عدم الاستقرار الاجتماعي والاقتصادي والسياسي
 - 3-الاحتكام إلى عادات وتقاليد اجتماعية بالية
- وكذلك يتفق مع دراسة الفاعورى - العمري (2002) بان شعور متخذي القرار بالتناقض الذهني كان أكثر الأسباب المؤدية إلى الخطأ في اتخاذ القرارات التي تتخذها الإدارات الوسطى و الإشرافية في المصارف التجارية، وقد كانت ممارستهم لهذا الخطأ عالية، هذا وقد أشار إلى إن مستويات ممارسة الخطأ في اتخاذ القرارات تتأثر بأربعة عوامل شخصية ووظيفية لمتخذ القرار وهي: العمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة الإجمالية، ونطاق الإشراف.

خامساً: المجالات الأساسية لاتخاذ القرارات العمل المصرفي.

وكالاتي(حنفي،2002،ص27):

مما سبق يتضح إن المجالات الخمسة الأساسية لاتخاذ القرارات هي :

- 1- إدارة الأصول (وبصفة خاصة محفظة القروض والأوراق المالية)
- 2- إدارة الخصوم .
- 3- إدارة رأس المال (حقوق الملكية) .
- 4- الرقابة علي النفقات .
- 5- سياسة التسويق .

1- إدارة الأصول :

فيما يتعلق بالأصول والخصوم وحقوق الملكية - حيث ينبغي إن تدرك المؤسسات المالية بوجود وجود فجوة أو فرق بين العائد من إدارة الأصول والعوائد التي تدفع للمودعين وأصحاب الودائع وأصحاب حقوق الملكية .

يعرف الفرق بين متوسط العائد علي الأصول ومتوسط تكلفة الودائع وحقوق الملكية بصافي الفائدة فبينما تحاول هذه المؤسسات إن تعرض أقل عائد علي المودعين، وإقراض الأموال بأعلى معدل فائدة ممكنة، ولكن ذلك غير ممكن بسبب المنافسة بين المؤسسات المالية، ولاشك إن كل هذه المؤسسات تعمل جاهدة علي وجود صافي فائدة موجب ويتحقق ذلك بخفض

النفقات، وذلك بالاستفادة من المزايا الناتجة عن استخدام الأساليب التكنولوجية، زيادة حجم العمل أو النشاط رفع كفاءة العمليات أو التشغيل الداخلي مع البحث عن مصادر جديدة للدخل بتقديم خدمات جديدة، كالتداول في النشاط .

2- إدارة الخطر :

تنطوي إدارة الأصول والخصوم ورأس المال علي مخاطر خاصة بالمؤسسة ذاتها، لذلك يتطلب الأمر تقييم كلا من العائد والمخاطر المصاحبة لمختلف الأدوات المالية كمدخل للإدارة الجديدة للمؤسسة المالية .

3- السيولة :

يوجد نوعين من المخاطر المصاحبة للمؤسسة المالية :

أ- الخطر الأول يتعلق بالتدفق النقدي الخارج حيث قد لا تتوافر سيولة في ذات الوقت التي تكون أو تظهر الحاجة إلي السيولة النقدية .

ب-تعتبر المؤسسة ذات قدرة علي السيولة إذا ما كانت قادرة علي أداء الالتزامات النقدية (كالسحب من الودائع ومقابلة القروض من العملاء)

في ذلك الوقت الذي تظهر فيه الحاجة . ولكن قد يبدو هذا امرأ صعبا - فالأصول تختلف فيما بينها من حيث درجة السيولة (أي المقدرة علي تحويلها إلي نقدية بسرعة وبأقل خسارة ممكنة - بالإضافة إلي اختلاف الحاجة إلي السيولة النقدية من مؤسسة مالية لآخري ويتوقف هذا علي مدي إمكانية التنبؤ بهذه التدفقات .

4-الإعسار أو الإفلاس :

يعتبر هذا الخطر الثاني الذي يجب أخذه في الحسبان لأي مؤسسة مالية وهو عدم مقدرة المؤسسة علي تغطية التزاماتها في الأجل الطويل .

فإذا ما كانت القيمة السوقية للأصول المالية اقل من مجموع الالتزامات فهذا يعني من الناحية الفنية إن المؤسسة مفلسة، فعادة نجد الأصول التي تعطي عوائد عالية تنطوي علي مخاطر كبيرة، لذلك ينبغي علي الإدارة تعظيم عائد الملاك دون إن يترتب علي ذلك إعسار أو إفلاس المؤسسة .

5-رأس المال (صافي حقوق الملكية)

تعتبر المخاطر الناتجة عن الإفلاس مجال آخر لإدارة المؤسسة المالية - ذلك المتعلق بحقوق الملكية والذي يشكل استثمارات الملاك - بصفة عامة يرغب الملاك في تدني استثماراتهم إلي أدنى مستوي وذلك للاستفادة القصوى من الرفع المالي (الرفع المالي بمعنى استخدام نسبة من الأموال ذات التكلفة الثابتة (كالقروض) بهدف زيادة العائد للملاك) . بينما ترغب الإدارة في الاستفادة القصوى من الرفع المالي لزيادة العائد المتوقع للملاك، ولكن يجب أن تكون علي

علم بأن استخدام مستوي عالي من الرفع المالي (استخدام أموال الغير بصفة أساسية) لا يؤدي بالتبعية إلي زيادة المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة المالية في كل الأحوال - لذلك ينبغي علي الإدارة إن تشكل هيكل الأصول والخصوم بطريقة لا تؤدي إلي الإفلاس .

6- الرقابة علي النفقات

تعتبر عملية الضبط والرقابة علي النفقات هامة لحماية وزيادة الربحية، يعتبر هذا العامل والمميز للمؤسسة المربحة من غير المربحة .

دفعت المنافسة بين البنوك التجارية وغيرها من المؤسسات المالية إلي الرقابة علي التكاليف وبصفة خاصة بند الأجور والمرتبات والتي تشكل نسبة كبيرة من النفقات، لذلك تعمل الإدارة علي خفض تكلفة العمل والنفقات الاخرى غير المباشرة، وقد أمكن استخدام الحاسوب الآلي والأطراف الالكترونية في تسجيل البيانات المالية وتخزينها وأمكن بهذا الشكل إحلال رأس المال محل عنصر العمل وخفض التكلفة .

7- سياسة التسويق

يعتبر المجال الأخير والهام بالنسبة لإدارة المؤسسة المالية - ذلك الذي يتعلق بتسعير الخدمات المالية للعملاء، فهل هي من المؤسسات التي تتبع سياسة التوجه نحو السوق في الوقت الحاضر

وذلك بالتعرف علي حاجات العميل، وتخطط لأسواق معينة بالإعلان والترويج لتقديم خدمات جديدة ومبتكرة . لذلك تستخدم بحوث السوق وأدواته للتعرف علي أسلوب جذب المدخرات وطلب القروض .

يتطلب الأمر التنسيق بين الإعلان والعلاقات العامة مع العملاء، وتسعير الخدمات المالية ومواقع المكاتب والتسهيلات بهدف الوصول إلي العملاء وتلبية مطالبهم بطريقة ملائمة واقتصادية .

يتوقف نجاح إستراتيجية التسويق علي مدي التحديد الدقيق والكمي للأهداف - وصياغة الخطط الطويلة والقصيرة الأجل، والبحث بصفة دائمة علي متطلبات واحتياجات العملاء وتلبيتها .

سادساً: العناصر الأساسية لتحليل القرار في عملية الائتمان المصرفي : (الدوري، السامرائي، 2006، ص 117)

إن عملية منح الائتمان للفرد أو للمنظمة، يتطلب تقسيم العناصر الأساسية المؤثرة علي اتخاذ قرار منح الائتمان وهذه العملية تعرف بعملية تحليل الائتمان حيث يقوم قسم الائتمان في المصرف بتحويل طلب الائتمان إلي الجهة المختصة في تحليل الائتمان في المصرف والذي

يقوم بوضع تقرير شامل عن المقترض لذا يقوم المصرف بعملية تحليل الائتمان إلي تقييم مصادر الخطر التي يتوقعها المصرف والتي تعوق المقترضين عن سداد القروض الممنوحة لهم خلال الفترة القادمة وفي ضوء التحليل الائتماني الذي تجريه المصارف يقدم قسم الائتمان توصية إلي لجنة الائتمانات والتسهيلات موضحا موقف المقترض كي تتخذ بناء علي ذلك قرارها بالموافقة من عدمه علي طلب الاقتراض، وتعتمد معظم المصارف علي عناصر أساسية لعملية التحليل الائتماني تتمثل بسمعة العميل، المركز المالي، قدرته علي الدفع، الظروف المختلفة المحيطة بهدف الائتمان، والضمانات الممكن تقديمها مقابل منح الائتمان، درجة المخاطرة، والالتزامات القانونية . وسوف يتم شرح تلك العناصر الأساسية في أدناه :-

1- سمعة العميل : تعني في مجال الائتمان معرفة مدي حرص العميل علي سداد التزاماته وتمسكه بشروط الاتفاق واهم هذه المعلومات هي :-

❖ معلومات عن سمعة العميل من خلال قدرته علي الدفع، طبيعة تعامله مع المصرف سابقا، مدي انتظام العميل في سداد القروض التي سبق وان حصل عليها .

2- معلومات عن أخلاقيات المقترض ومكانته وسمعته الاجتماعية

3- خبرته في مجال اختصاصه الذي يقوم به ومدي كفاءته في العمل الإداري

4- معلومات شخصية تتمثل بالعمر، التحصيل العملي، استقراره العائلي ، الثقافة التي يملكها العميل .

وبذلك لا بد من الأخذ بعين الاعتبار عند منح الائتمان هذه العناصر في اتخاذ القرار المصرفي و إذا لم تأخذ بعين الاعتبار يكون هناك خطأ في اتخاذ القرار المصرفي سوف يؤدي إلي فشل العمل المصرفي و من ثم يؤدي إلي إفلاسه.

سابعاً: أهم المشكلات المصرفية التي تهدد المصرف بالإفلاس أو بالإعسار عند اتخاذ القرار الخاطئ ودور مؤسسة ضمان الودائع في علاجها (الدوري ،السامرائي، 2006،ص 152-153)

المشكلات التي تحدث عند اتخاذ القرار الخاطئ :-

1- الائتمان الرديء

2- عجز السيولة

3- عدم كفاية رأس المال

4- التركيز في أنشطة المصرف في مجال الودائع أو القروض

5- ظهور خسائر نتيجة سوء إدارة أو زيادة في تكاليف التشغيل أو غش أو اختلاس أو احتيال

دور مؤسسة ضمان الودائع هو :-

1- دور وقائي : فرض الضوابط والمعايير الكفيلة بالحيلولة دون الوقوع في أي من تلك المشكلات .

2- دور علاجي : التدخل عند المشكلة من خلال تقديم القروض اللازمة بأسعار فائدة مدعمة أو وضع المصرف تحت سيطرة المؤسسة أو تعويض المودعين .

دور المؤسسة في علاج المشكلات المصرفية :-

1- في حالة الائتمان الرديء يكون دور المؤسسة في العلاج هو :-

- تحديد القروض إلي حقوق الملكية والودائع

- تحديد نسبة القروض للعميل الواحد بالنسبة لرأس المال المصرف ورأس مال العميل .

- تحديد نسبة الديون المشكوك فيها

2- أما في حالة عجز السيولة فتكون :-

- مراقبة نسبة السيولة أي الملائمة بين مكونات محفظة المصرف وأنواع الودائع.

3- في حالة عدم كفاية رأس المال :-

- مراقبة نسبة رأس المال إلي الودائع أو الموجودات ذات المخاطر

- تحديد زيادة الاحتياطات

- تحديد الأرباح المحتجزة

- فرض زيادة في رأس مال المصرف

4- في حالة التركيز في أنشطة المصرف :-

- مراقبة قيام المصارف بتحقيق المزج المناسب من عملاء الودائع وعملاء القروض وتوزيعهم علي القطاعات المختلفة لمنع مخاطر المصرف في عميل أو قطاع معين .

5- في حالة ظهور خسائر فان المصرف يتبع الآتي :-

- إبداء الرأي في مدير المصرف الرئيسي وأعضاء مجلس إدارته.

- مراجعة الضوابط الفنية لبعض العمليات المصرفية.
- الرجوع إلى القرارات الإدارية و التحقق من صحتها.

ثامناً : أسباب الخطأ في اتخاذ القرارات المصرفية الفلسطينية:

1-المخاطر الناشئة عن أخطاء المصارف:

تعمل المصارف على الحد من المخاطر المرتبطة بإدارة التسهيلات و تضع الأنظمة الكفيلة بدعم رقابتها على التسهيلات (القرض) ، إلا أنه قد تنشأ بعض المشاكل عن عدم متابعة المصرف أحكام اتفاقيات القروض بدقة ، أو تطورات قيمة الضمان و المحافظة عليه ، أو الإفراج بالخطأ عن بعض الضمانات كالبضائع أو الأوراق المالية أو الودائع ، أو عدم المطالبة بسداد أو تجديد قيمة خطابات الضمان التي تغطي بعض القروض قبل انتهاء صلاحيتها.

و تحرص المصارف على إمساك مجموعة من السجلات تستهدف متابعة الشروط الأساسية للقرض و خاصة ما يتعلق بمواعيد سداده و قيمة الضمان و التأمين عليه ضد الأخطار المختلفة.

كما تجري التفتيش الدوري على حالتها و قيمتها و مدى توافر الاحتياطات المناسبة للمحافظة عليها ضد الحريق و السرقة.

2-مشكلات من إدارة المصارف العاملة في فلسطين:

تعتبر عمليات إقامة صانعو سياسات التسهيلات الائتمانية في فروع المصارف الأجنبية المقر الرئيسي للمصرف يؤدي إلى منح مدراء الفروع في فلسطين لصلاحيات ضعيفة ووجوب رجوعهم إلى الإدارة العليا في كثير من القضايا و هذا يعيق اتخاذ القرار بصورة سريعة و فعالة و خاصة أن الإدارة العامة لا تعطي الرد بسرعة.(عاشور،2003،ص410)

و لا ننسى إن بعض المشكلات التي تواجه بعض إدارة المصارف العاملة في فلسطين هو عدم توافر المعلومات الضرورية أو عدم استغلالها، أو توظيفها بشكل جيد في عملية اتخاذ القرار، يؤدي إلى ارتكاب أخطاء في هذا المجال، ومن أهم هذه الأخطاء ما يلي:

أ- قصر النظر الذهني:

قد ينصب اهتمام المسئول الإداري على المشكلات الحالية البسيطة بدلاً من التركيز على المشاكل التي لها امتداد في المستقبل.

ب- التبسيط:

قد يركز متخذ القرار على أعراض المشكلة، بدل الاهتمام بأسبابها. وقد ينتج ذلك عن السعي إلى البحث عن حلول سريعة، وإن كانت ساذجة وغير ملائمة لحل المشكلة.

ت- الاعتماد على الخبرات الشخصية:

إن الاعتماد على الخبرات الشخصية، وعدم الاهتمام بتجميع المعلومات حول المشكلة يؤدي في العديد من الحالات على اتخاذ القرار غير الرشيد والفعال، لحل المشكلة القائمة.

ث- الأفكار المسبقة:

يعتمد صانع القرار في هذه الحالة على استنتاجات وصل إليها مسبقاً، ثم يبحث عن مبررات لها قصد في دعمها. وفي الواقع فإن هذا الأسلوب يشكل خطأ في عملية اتخاذ القرار، حتى وإن حاول المسئول الإداري إقناع الآخرين بأنه اتخذ قراره وفقاً لتسلسل منطقي.

ج- التردد في اتخاذ القرار:

قد لا يجد المسئول الإداري حافزاً لاتخاذ القرار، نتيجة تخوفه من أن يصبح عرضة للنقد وفي مثل هذه الحالة فإن المشكلة القائمة ستزداد حدة، وقد يفوت الوقت الملائم لحلها، خاصة إذا كانت من المشاكل التي تستوجب حلاً عاجلاً.

ويمكن للمسئول الإداري أن يتفادى بعض هذه الأخطاء إذا ما أولى المعلومات ما تستحقه من أهمية، واعتبرها ضرورة ملحة في عملية اتخاذ القرار. وعليه فإن اعتماد نظام اتصال بالمؤسسة الإدارية من شأنه أن يساعد على توفير ما تضمنته التقارير الرسمية من معلومات، لأن هذه المعلومات قد تكون مشوهة، وبالتالي فإن الاقتصار عليها قد يؤدي إلى ارتكاب المزيد من الأخطاء في هذا المجال. وتأسيساً على ذلك، يجب أن يتيح نظام الاتصال بالمؤسسة الاستفادة من مصادر معلومات أخرى، مثل: المقترحات، والشكاوى، والاستفتاء، والمقابلات، والملاحظات لأعمال المنظمة، وحتى الأحاديث العابرة.

3-مركزية اتخاذ القرارات:

إن ضعف أداء بعض الإدارات العاملة في المصارف الفلسطينية و من ثم الخطأ في اتخاذ القرارات و ذلك من خلال المركزية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتسهيلات التي ستمنح للقطاعات المختلفة تؤدي إلى تأخير صدور القرار الخاص بالطلب المقدم من قبل العميل حيث يجب أن ينتظر العميل حتى توافق الإدارة العليا في المصارف على هذا الطلب و ذلك بعد دراسته و التأكد من صلاحية الضمانات ، مما يؤثر على أداء هذه البنوك (أبو معمر- ربحان،2005،ص27).

وذلك يتفق مع نتائج دراسة(الكيلاني،2005) حيث أشارت بأن المصارف السورية تعاني من مشكلة الإدارة وضعف الكادر ولهذا لا بد من الاعتماد على رؤية إدارية جديدة تعطي أبعاد صحيحة لخصوصية العمل المصرفي، ووجود حزمة من القوانين تعيق العمل المصرفي وأيضاً ضعف في جهاز الرقابة على الأداء.

وهذه المشاكل أدت إلي تراجع في التسهيلات الائتمانية للقطاع الخاص حيث تراجعت النسبة في هذا المؤشر نهاية الربع الأخير من العام 2006 وبلغت 37.2% مقارنة مع 37.5% نهاية الربع الثالث .

كما وقد انخفضت نسبة التسهيلات الائتمانية إلي ودائع العملاء بشكل طفيف في الربع الأخير من العام 2006 لتبلغ 45.3% مقارنة مع 45.4% الربع السابق.(المراقب، 2007،ص32).

الفصل الخامس

نتائج الدراسة الميدانية و تفسيرها

المبحث الأول :

(طرق و اجراءات الدراسة) منهجية
الدراسة

المبحث الثاني :

تحليل و اختبار فرضيات الدراسة

المبحث الأول

(طرق وإجراءات الدراسة)

منهجية الدراسة

أولاً : منهجية الدراسة

ثانياً : مجتمع الدراسة

ثالثاً : عينة الدراسة

رابعاً : خصائص مجتمع الدراسة

خامساً : أداة الدراسة

سادساً : : صدق وثبات أدوات الدراسة

سابعاً : الأساليب الإحصائية

تمهيد:

يتناول هذا المبحث وصفاً لمنهج الدراسة، ولأفراد مجتمع الدراسة، وعينتها، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها، وصدقها وثباتها، كما يتضمن هذا المبحث وصفاً للإجراءات التي تمت لتقنين أدوات الدراسة و تطبيقها، وأخيراً المعالجات الإحصائية التي تم الإعتماد عليها في تحليل الدراسة.

أولاً : المنهجية الدراسة

أولاً: منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، و تهدف هذه الدراسة إلى دراسة أسباب الخطأ في اتخاذ القرارات في المصارف الوطنية في قطاع غزة وذلك من خلال العوامل الشخصية وثقافة المنظمة وتأثيرها في اسباب الخطا في اتخاذ القرار . وفي ضوء تحديد المشكلة فقد تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي القائم على استطلاع الرأي والذي يعتمد على دراسة ظاهرة (تحليل اسباب الخطأ) كما هي في الواقع ووصفها وتحليلها بدقة، وقد تم جمع البيانات من المصادر الثانوية والاولية، وذلك من خلال استبانة خاصة تم تطويرها وتحكيمها وتوزيعها على متخذي القرارات في البنوك الوطنية، وهم فئة المديرين والمراقبين والمدققين ورؤساء الأقسام، وتم تفرغ البيانات و تحليل النتائج باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS (Staistical Package For Social Scinnce).

ثانياً: مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من متخذي القرارات في المصارف الوطنية العاملة في قطاع غزة ورتبهم الوظيفية (مدير عام، نائب مدير عام، مدير فرع، ورؤساء الاقسام و التي يبلغ عددهم 122 و قد تم توزيع الاستبيانات على كافة مفردات مجتمع الدراسة المتواجدة فيما عدا مصرف واحد و عدد افرعه واحد و هو البنك التجاري الفلسطيني و ذلك بسبب أن الإدارة الرئيسية في رام الله لم تسمح له بتعبئة أي استبانته وبذلك يصبح مجتمع الدراسة 7 مصارف من أصل 8 مصارف و 27 فرع من أصل 28 فرع، و أن هذه المصارف تعمل في مجالات كثيرة تخدم المجتمع منها التجارية ومنها الإسلامية ومنها الإستثمارية، وغيرها .

ثالثاً: عينة الدراسة:

تشمل عينة الدراسة على جميع أصحاب المناصب الإدارية و تشمل جميع المدراء والمراقبين ورؤساء الأقسام المختصون في اتخاذ القرارات في المصارف الوطنية في قطاع غزة لم تأخذ

عينة الدراسة كلا من (المدير العام ، نائب مدير عام) و ذلك لعدم استطاعة الباحث للوصول إليهم وقد بلغت عينة الدراسة 114 مفردة من مجتمع الدراسة، وقد تم استرداد 109 استبانة ، وبعد فحص الاستبانات وجدت انها تحقق الشروط المطلوبة للإجابة على الإستبيان، وبذلك يكون عدد الاستبانات الخاضعة للدراسة 109 أستبانة أي ما يمثل 95.6% من العينة. وقد تم ذلك على مرحلتين كما يأتي:

* **عينة استطلاعية:** حيث تم تطبيق المقياس على 30 من موظفي البنوك في قطاع غزة بالطريقة العشوائية البسيطة بغرض التأكد من صلاحية أداة الدراسة واستخدامها لحساب الصدق والثبات.

• **مجتمع الدراسة الكلي:** بلغ المجتمع في الدراسة 114 من الأفراد العاملين في المصارف الفلسطينية في قطاع غزة ، حيث تم توزيع خمسة استبانات تقريباً على كل فرع لكل مصرف كما يأتي و يتضح من التالي مواصفات مجتمع عينة الدراسة :

جدول رقم (8)

(مجتمع الدراسة، عينة الدراسة)

اسم المصرف	الفروع الفلسطينية	الفروع في قطاع غزة	الاستبانات الموزعة	الاستبانات المستردة	نسبة الردود
المصارف الوطنية الفلسطينية					
فلسطين المحدود	28	10	50	50	100%
الإسلامي الفلسطيني	11	8	35	31	88.6%
العربي الإسلامي	8	2	10	10	100%
القدس للتنمية و الاستثمار	10	2	5	5	100%
فلسطين الدولي	4	1	5	5	100%
الاستثمار الفلسطيني	7	1	5	5	100%
التجاري الفلسطيني	5	0	0	0	0%
المؤسسة المصرفية	2	1	4	3	75%
المجموع	75	25	114	109	95.6%

(سلطة النقد، 2006، بتصرف من الباحث)

الجزء الأول

رابعاً : خصائص مجتمع الدراسة

الجدول التالية تبين خصائص مجتمع الدراسة حسب الصفات الشخصية كالتالي

1- مكان العمل لأفراد العينة.

تبين أن 45.9% من أفراد العينة يعملون في بنك فلسطين المحدود ، بينما 28.4% يعملون في بنك الإسلامي الفلسطيني ، و 9.2% يعملون في البنك العربي الإسلامي، و 4.6% يعملون في بنك القدس للتنمية و الاستثمار و نفس النسبة 4.6% في بنك فلسطين الدولي، و أيضاً 4.6% في بنك الاستثمار الفلسطيني، و 2.8% في بنك (المؤسسة المصرفية). ويتضح ذلك من خلال جدول (9):

جدول (9)

مكان العمل لأفراد العينة

النسبة %	التكرار	مكان العمل
45.9	50	بنك فلسطين المحدود
28.4	31	البنك الإسلامي الفلسطيني
9.2	10	البنك العربي الإسلامي
4.6	5	بنك القدس للتنمية والاستثمار
4.6	5	بنك فلسطين الدولي
4.6	5	بنك الاستثمار الفلسطيني
2.8	3	المؤسسة المصرفية
100	109	المجموع

2- نوع الجنس لأفراد العينة.

تبين أن الغالبية العظمى من أفراد العينة ذكور وبنسبة 88.1% ، بينما 11.9% إناث ، ويعزى ذلك أن أغلبية المديرين و رؤساء الأقسام و المراقبين من الذكور، وهذا ينسجم مع تركيبة القوى العاملة في فلسطين حسب الإحصاء الفلسطيني للقوى العاملة ويتضح ذلك من خلال جدول (10):

جدول (10)

يوضح نوع الجنس لأفراد العينة

الترتيب	النسبة %	التكرار	نوع الجنس
1	88.1	96	ذكر
2	11.9	13	أنثي
	100.0	109	المجموع

3- الفئات العمرية لأفراد العينة.

تبين أن 22.9% من أفراد العينة تراوحت أعمارهم أقل من 30 سنة ، بينما 38.5% تراوحت أعمارهم بين 31 - 40 سنة ، و 33.9% تراوحت أعمارهم بين 41 - 50 سنة ، و 4.6% فقط كانت أعمارهم أكثر من 50 سنة ، وهذا يدل على أن عينة الدراسة من الكوادر الشبابية و أن المصارف الوطنية تختار في إدارة المصرف على الشباب لأنهم الفئة القادرة على العطاء ويتضح ذلك من خلال جدول (11):

جدول (11)

يوضح الفئات العمرية لأفراد العينة

الترتيب	النسبة %	التكرار	الفئات العمرية
3	22.9	25	أقل من 30 سنة
1	38.5	42	31 - 40 سنة
2	33.9	37	41 - 50 سنة
4	4.6	5	أكثر من 50 سنة
	100.0	109	المجموع

4- المؤهل العلمي لأفراد العينة.

تبين أن 86.3% من أفراد العينة حاصلين على الشهادة الجامعية (البكالوريوس) ، و 13.7% حاصلين على شهادة الماجستير، ونلاحظ من خلال الجدول أن أغلب أفراد العينة

تحصل على الدرجة الجامعية (البكالوريوس) وهذا يدل على وجود الكفاءة العلمية في عينة الدراسة ، و أن العمل المصرفي يقوم على أساس الخبرة العلمية و الإدارية في المصارف والاهتمام بالإضافة إلى المستوى العلمي المتقدم .

جدول (12)

يوضح المؤهل العلمي لأفراد العينة

الترتيب	النسبة %	التكرار	المؤهل العلمي
2	13.7	15	ماجستير
1	86.3	94	بكالوريوس
	100.0	109	المجموع

5- الوصف الوظيفي لأفراد العينة .

تبين أن 20.2 % من أفراد العينة يعملون مدراء بنوك ، وأيضاً 20.2% يعملون في البنوك مراقبون ، و 59.7% رؤساء أقسام ، ويعزى السبب أن مشاركة متخذي القرارات هم من الإدارات الوسطى من رؤساء الأقسام كل حسب طبيعة العمل الذي يقوم به وحسب طبيعة عددهم في المصرف ويتضح ذلك من خلال جدول (13):

جدول (13)

يوضح الوصف الوظيفي لأفراد العينة

الترتيب	النسبة %	التكرار	الوصف الوظيفي
2	20.2	22	مدير بنك
3	20.2	22	مراقب
1	59.6	65	رئيس قسم
	100.0	109	المجموع

6- سنوات الخبرة لأفراد العينة في مجال عملهم .

تبين أن 22.0% من أفراد العينة كانت سنوات الخبرة لديهم أقل من 5 سنوات ، بينما 30.3% تراوحت سنوات الخبرة لديهم بين 5 - 10 سنوات ، و 25.7% منهم تراوحت

سنوات الخبرة لديهم بين 11-15 سنة ، في حين 22.0% من أفراد العينة كانت سنوات الخبرة ليهم أكثر من 15 سنة ويعزى السبب في أن غالبية المستجيبين تتراوح مدة عملهم في المصرف الحالي بين 5-10 وبين 11-15 وهذا يدل على أهمية الخبرة المطلوبة للقيام بالمهم و المسؤوليات الكبيرة في المصرف، ويتضح ذلك من خلال جدول (14):

جدول (14)

سنوات الخبرة لأفراد العينة في مجال عملهم

الترتيب	النسبة %	التكرار	مدة العمل
3	22.0	24	أقل من 5 سنوات
1	30.3	33	5 - 10 سنوات
2	25.7	28	11-15 سنة
4	22.0	24	أكثر من 15 سنة
	100.0	109	المجموع

7- نطاق الإشراف على الموظفين لأفراد العينة .

تبين أن 26.6% من أفراد العينة لا يشرفون على أي موظف ، بينما 26.6% من أفراد العينة يشرفون على 1-5 موظفين ، و 11.9% يقومون بالإشراف على 6-10 موظفين ، و 34.9% يقومون بالإشراف على 10-12 موظف ، ويعزى ذلك بأن نطاق الإشراف كبير لذي متخذي القرارات مثل المدراء و ويتضح ذلك من خلال جدول (15):

جدول (15)

نطاق الإشراف على الموظفين لأفراد العينة

الترتيب	النسبة %	التكرار	نطاق الإشراف
3	26.6	29	لا أحد
2	26.6	29	1-5 موظفين
4	11.9	13	6-10 موظفين
1	34.9	38	10-12 موظف
	100.0	109	المجموع

خامساً: أداة الدراسة:

لتحقيق هدف الدراسة وبعد الاطلاع على أدبيات الدراسة فقد تم القيام بتصميم وتطوير استبانة بهدف الحصول على بيانات، وتتكون الاستبانة من 117 سؤالاً وقد مرت الاستبانة بعده مراحل حتى وصلت الى صورتها النهائية، فيما يلي بيان الأجزاء أداة الاستبانة الرئيسية على النحو التالي:

- الجزء الاول: ويشمل اسئلة شخصية تتعلق بالمبجوثين، وتشمل: معلومات عن المديرين والمراقبين ورؤساء الأقسام في المصارف الوطنية وتتمثل في العمر، والجنس، والمسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ونطاق الاشراف، ويتألف هذا الجزء من (7) فقرات .

- الجزء الثاني: يتكون من المجالات التالية:

* المجال الاول: تقيس بعد تقييم القدرة على اتخاذ القرارات في المصارف الوطنية في قطاع غزة ، ويتكون من الفقرات (8-17).

* المجال الثاني: تقيس أبعاد درجة ممارسة الادارات الوسطى والعليا لأبعاد ثقافة المنظمة والمتمثلة بالاتصال و ارتباطها باتخاذ القرار، ويتكون من الفقرات (18-24)

* المجال الثالث: تقيس أبعاد درجة ممارسة الادارات الوسطى والعليا لأبعاد ثقافة المنظمة والمتمثلة بالتحدي الوظيفي و ارتباطها باتخاذ القرار، ويتكون من الفقرات (25-30)

* المجال الرابع: تقيس أبعاد درجة ممارسة الادارات الوسطى والعليا لأبعاد ثقافة المنظمة والمتمثلة التماسك الاجتماعي و ارتباطها باتخاذ القرار، ويتكون من الفقرات (31-34)

* المجال الخامس: تقيس أبعاد العلاقة درجة ممارسة الادارات الوسطى والعليا لأبعاد ثقافة المنظمة و تعزى للعوامل الشخصية و الوظيفية لمتخذ القرار، ويتكون من الفقرات (35-40)

* المجال السادس: تقيس أبعاد العلاقة درجة ممارسة الادارات الوسطى والعليا لممارسة الخطأ في اتخاذ القرار والعوامل الشخصية و الوظيفية لمتخذ القرار، من الفقرات (41-48)

* المجال السابع: تقيس أبعاد العلاقة درجة ممارسة الادارات الوسطى والعليا لممارسة الخطأ في اتخاذ القرار و عوامل ثقافة المنظمة، ويتكون من الفقرات (49-60).

* المجال الثامن: تقيس أبعاد أسباب التي تؤدي الي الخطأ في اتخاذ القرار " التناقض الذهني لدى متخذ القرار" و يتكون من الفقرات (61-70)

* المجال التاسع: تقيس أبعاد أسباب التي تؤدي الي الخطأ في اتخاذ القرار " تبرير الذات لدى متخذ القرار" و يتكون من الفقرات (71-79)

* المجال العاشر: تقيس أبعاد أسباب التي تؤدي الي الخطأ في اتخاذ القرار " تطبيق القرار الاداري لدى متخذ القرار" و يتكون من الفقرات (80-85)

- * المجال الحادي عشر: تقيس أبعاد أسباب التي تؤدي الي الخطأ في اتخاذ القرار" نظم المعلومات لدى متخذ القرار" و يتكون من الفقرات (86-90)
- * المجال الثاني عشر: تقيس أبعاد أسباب التي تؤدي الي الخطأ في اتخاذ القرار" الافراط في الحذر لدى متخذ القرار" و يتكون من الفقرات (91-98)
- * المجال الثالث عشر: تقيس أبعاد أسباب التي تؤدي الي الخطأ في اتخاذ القرار" المسؤولية الشخصية لدى متخذ القرار" و يتكون من الفقرات (99-105)
- * المجال الرابع عشر: تقيس أبعاد أسباب التي تؤدي الي الخطأ في اتخاذ القرار" المسؤولية أمام الغير لدى متخذ القرار" و يتكون من الفقرات (106-113)
- * المجال الخامس عشر: تقيس أبعاد أسباب التي تؤدي الي الخطأ في اتخاذ القرار" التجنب الدفاعي و التأجيل لدى متخذ القرار" و يتكون من الفقرات (114-117)
- وقد كانت الإجابة لكل فقرة وفق مقياس ليكارت الخماسي كالتالي:

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
الترميز	5	4	3	2	1

سادساً: الصدق والثبات لأداة الدراسة :

قام الباحث بتقنين فقرات الإستبانة و ذلك للتأكد من صدق و ثبات فقراته كالتالي:

***صدق فقرات الاستبانة :** تم التأكد من صدق فقرات الإستبانة بطريقتين:

1) صدق المحكمين:

للتأكد من صدق الاستبانة ومدى تحقيقها للأهداف المرجوة كأداة لجمع البيانات فقد تم عرضه بعد اعداده على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في قسمي المحاسبة والادارة في الجامعة الاسلامية ،وذلك للتأكد من دقة صياغة فقرات الاستبانة وصحة العبارات المستخدمة ووضوح عناصرها ومصطلحاتها، وذلك بهدف التعرف على مدى وضوح الاسئلة، وسلامة صياغتها وسهولة فهمها ودرجة شموليتها، واتساق عباراتها وانسجامها مع اهداف الدراسة، وقد قامو مشكورين بابداء بعض الملاحظات من حذف وتعديل بعض الفقرات والعبارات.

وقد تم الاستجابة لأراء المحكمين وقام باجراء مايلزم من اضافة وتعديل في ضوء مقترحاتهم، من صياغة أسئلة واعادة ترتيبها واستبعاد الفقرات الغير ملائمة و اضافة فقرات اخرى ملائمة،

وذلك بهدف زيادة مصداقية أداة جمع المعلومات وذلك قبل اخضاعها للتحليل الاحصائي، وبذلك خرجت الاستبانة بصورتها النهائية، كما ان تلك القائمة الخاصة بأسماء المحكمين موضحة بالملحق رقم (1) .

2 (صدق المقياس :

تم القيام بتوزيع الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من أفرع المصارف بالطريقة العشوائية البسيطة بهدف التأكد من صدق الاستبانة وهي المصارف التالية (فلسطين و الاسلامي الفلسطيني و العربي الاسلامي و القدس للتنمية والاستثمار)، وذلك بتوزيع (30) استبانة وقام بعد ذلك بحساب صدق عبارات المقياس، وذلك من خلال اجراء اختبار تمهيدي (Pilot-Study) على عينة مفردات مجتمع الدراسة، ومن ثم حساب صدق عبارات المقياس.

3 (صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة:

وقد تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاختبار على عينة الدراسة البالغة 30 فرد، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة و الدرجة الكلية للمجال التابع له كالتالي:

جدول رقم (2/1) ملحق رقم (2) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات كل مجال و الدرجة الكلية لفقراته، و الذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن قيمة r المحسوبة لكل فقرة أكبر من قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 و درجة حرية 28 و التي تساوي 0.361، و بذلك تعتبر فقرات الاستبيان صادقة لما وضعت لقياسه، ما عدا الفقرة رقم (8) غير دالة إحصائياً و غير متسقة مع فقرات الاستبانة فلذلك تم استبعادها من التحليل.

الصدق البنائي لمجالات الاستبانة:

يبين جدول رقم (2/2) ملحق (2) مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبيان، و أن محتوى كل بعد من أبعاد الاستبيان له علاقة قوية بهدف الدراسة عند مستوى دلالة (0.05)

* : ثبات الاستبانة Reliability :

وقد تم إجراء خطوات الثبات على العينة الاستطلاعية نفسها بطريقتين هما طريقة التجزئة النصفية ومعامل ألفا كرونباخ.

طريقة التجزئة النصفية Split-Half Coefficient : تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون بين معدل الأسئلة الفردية الرتبة و معدل الأسئلة الزوجية الرتبة لكل مجال و قد تم تصحيح معاملات الارتباط باستخدام معامل ارتباط سبيرمان براون للتصحيح Spearman Brown-Coefficient حسب المعادلة التالية:

$$\text{معامل الثبات} = \frac{2r}{r+1}$$

حيث r معامل الارتباط و قد بين جدول رقم (2/3) ملحق (2)

يبين أن هناك معامل ثبات كبير نسبياً لفقرات الاستبيان، و قد بلغ متوسط معامل الثبات لجميع الفقرات 0.73

طريقة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha :

تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة كطريقة ثانية لقياس الثبات و قد بين جدول رقم (2/4) ملحق (2) أن معاملات الثبات مرتفعة لمجالات الاستبانة و قد بلغ متوسط معامل الثبات لجميع الفقرات 0.80

سابعاً : المعالجات الإحصائية:

لقد قام الباحث بتفريغ و تحليل الاستبانة من خلال برنامج SPSS الإحصائي و تم استخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

- 1- التكرارات والنسب المئوية.
- 2- اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- 3- معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation لقياس صدق الفقرات.
- 4- اختبار كولمجروف - سمرنوف لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا
- 5- اختبار T لعينة واحدة One-Sample Test .
- 6- اختبار T لعينتين مستقلتين Independent Samples Test .
- 7- تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA .
- 8- اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لتجانس التباين Scheffe .

اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف - سمرنوف (1- Sample K-S)

سنعرض اختبار كولمجروف - سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا و هو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لان معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً . و يوضح جدول رقم (2/5) ملحق (2) نتائج الاختبار حيث أن قيمة مستوى الدلالة لكل مجال أكبر من 0.05 (Sig > 0.05) و هذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي و يجب استخدام الاختبارات المعلمية.

المبحث الثاني

تحليل و اختبار فرضيات الدراسة

أولاً : تحليل فرضيات الدراسة

ثانياً : اختبار الفرضيات

تحليل فرضيات الدراسة

مناقشة فقرات الدراسة

تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة (One Sample T test) لتحليل فقرات الاستبانة و الجداول التالية تحتوي على المتوسط الحسابي و الوزن النسبي و قيمة T و مستوى الدلالة لكل فقرة، و تكون الفقرات إيجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة T المحسوبة أكبر من قيمة T الجدوليه و التي تساوي 1.96 عند درجة حرية "108" و مستوى دلالة معنوية " 0.05 " (أو مستوى المعنوية أقل من 0.05 و الوزن النسبي أكبر من 60%) و تكون الفقرة سلبية بمعنى لا يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة T المحسوبة أصغر من قيمة T الجدوليه و التي تساوي -1.96 عند درجة حرية "108" و مستوى معنوية (أو مستوى المعنوية أقل من 0.05 و الوزن النسبي أقل من 60%) ، و تكون أراء العينة في الفقرة محايدة إذا كان مستوى معنوية أكبر 0.05 .

الجزء الثاني

جدول رقم (16)

المجال الأول : تحليل فقرات المجال الأول (تقييم القدرة على اتخاذ القرارات)

الرقم	تقييم القدرة على اتخاذ القرار في المصارف			الوزن النسبي = 60		
	المتوسط	الوزن النسبي	قيمة "ت"	مستوى الدلالة	المتوسط	الوزن النسبي
9	3.2	65.0	2.2	*0.03	عندما أتردد في مسألة يظهر هذا التردد لمروسي	
10	2.5	50.8	-4.5	**0.001	أميل إلى تأجيل اتخاذ قراراتي في كثير من الأحيان أماً أن يحدث ما يعينني على ذلك في المستقبل	
11	1.9	38.9	-11.7	**0.001	أترجح كثيراً في قراراتي بعد اتخاذها وأقرر شيئاً آخر مخالفاً لها	
12	2.8	57.2	-2.2	*0.03	عندما أتخذ قراراً -أو أكون في طريقي لاتخاذ قرار- يساورني الشك فيما إذا كان خطأ أم صواباً	
13	4.4	88.3	16.5	**0.001	بعد أن أتخذ قراراً، أتابعه لأتأكد من أن كل شخص مسئول عن تنفيذه يعرف تماماً ما هو مطلوب منه	
14	3.9	77.1	8.8	**0.001	عندما أحمل أحد الموظفين مسئولية تنفيذ قرار اتخذته. أخوله أيضاً السلطة اللازمة للتنفيذ	
15	4.1	82.4	11.5	**0.001	لا أميل إلى التعصب لرأيي، أو أتحيز لفكرة أو شخص عندما أتخذ القرارات	
16	3.1	61.3	0.5	//0.62	أخشى المساعلة بواسطة المستوى الإداري الذي يعملني أو بواسطة اللجنة النقابية عندما أتخذ قراراً يتعارض مع آراء الرؤساء أو مع المصلحة الذاتية لبعض العاملين	
17	4.5	90.3	23.4	**0.001	أنا مستعد لتحمل مسئولية الفشل إذا اتخذت قراراً و كان خاطئاً	
	3.4	67.7	7.67	**0.00	جميع الفقرات	

قيمة ت الجدولية عند درجة حرية (108) ومستوى معنوية 0.05 تساوى 1.96

يبين جدول رقم (16) تحليل الفقرات المجال الأول ، حيث يتبين أن آراء أفراد المجتمع في الفقرات رقم 11،12،10 سلبي حيث أن الوزن النسبي لكل فقرة أقل من 60% و مستوى المعنوية أقل من 0.05 و هذا إن دل إنما يدل على أن المصرف لا يسمح بالتذبذب في قراراته و يدل على التحمل بالمسئولية في اتخاذ القرارات وثقته عالية في قراراته و آراء أفراد المجتمع في الفقرات (16) محايد حيث أن مستوى الدلالة أكبر من 0.05 أما آراء أفراد المجتمع في بقية الفقرات إيجابية حيث أن الوزن النسبي لكل فقرة أكبر من 60% و مستوى المعنوية أقل من 0.05 و ذلك كما يلي:

1-تحتمل الفقرة (17) المرتبة الأولى كانت بوزن نسبي 90.3% و يعزى ذلك إلى الرغبة في تحمل المسئولية والالتزام بالقرارات و القوانين من قبل المصرف.

- 2- تحتل الفقرة (13) المرتبة الثانية كانت بوزن نسبي 88.3% و يعزى ذلك إلى أن المتابعة هي التي تصنع القرار وموضع التنفيذ بالأسلوب الذي قصده متخذ القرار.
- 3- تحتل الفقرة (15) المرتبة الثالثة كانت بوزن نسبي 82.4% و يعزى ذلك إلى أن القرارات تقوم على الحقائق لا العواطف ، فضلا عن أن المدير الذي يسعى إلى النجاح هو الذي ينزه نفسه عن الهوى.
- 4- تحتل الفقرة (14) المرتبة الرابعة كانت بوزن نسبي 77.1% و يعزى ذلك إلى أن المدير تتلخص مهمته بأن يجعل غيره يعملون و لن يأتي ذلك إلا بتفويضهم السلطة التي تتكافأ مع المسؤولية الملقاة على عاتقهم.
- 5- تحتل الفقرة (9) المرتبة الخامسة كانت بوزن نسبي 65% و يعزى ذلك إلى أن القائد غير الواثق فيما يفعل و يظهر التردد ، يفقد احترام مرؤوسيه وهؤلاء إذا نفذوا القرار الصادر لهم فسوف يكون ذلك بتراخ وإهمال.
- 6- تحتل الفقرة (16) المرتبة السادسة كانت بوزن نسبي 61.3% وهي متوسطة و يعزى ذلك إلى أن المدير الكفاء يفعل ما يعتقد أنه الحق و ما دام يراوده المصلحة العامة، فإن المصلحة غالبية على كل مصلحة دونها، كذلك فلا يأس مع معارضة الرؤساء ما دامت تلك المعارضة موضوعية ومستهدفة مصلحة المنشأة.
- 7- تحتل الفقرة (12) المرتبة السابعة كانت بوزن نسبي 57.2% و يعزى ذلك إلى أن المدير الكفاء هو الذي يثق بقدراته و يعتز بحسن حكمه على الأمور برغم من أن الشك من صفات العقل العلمي، فلا بد أن يحتفظ بشكوكه لنفسه دون إبدائها للغير.
- 8- تحتل الفقرة (10) المرتبة الثامنة كانت بوزن نسبي 50.8% و هي نسبة أقل من متوسطة يعزى ذلك إلى أن المصرف لا يعتمد على عامل الزمن وحده في حل و علاج كثير من المشكلات و القضايا.
- 9- تحتل الفقرة (11) المرتبة التاسعة كانت بوزن نسبي 38.9% و هي ضعيفة يعزى ذلك إلى أن المصرف لا يسمح بأن يتذبذب بين قراراته و يفقد سمعته عند زبائنه و ويصر أن يتسم عمله بالاستمرار .

و بصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات للمجال الأول تساوي 3.4 و الوزن النسبي يساوي 67.7% و هو أكبر من 60% و قيمة T المحسوبة تساوي 7.67 و هي أكبر من T الجدولية و التي تساوي 1.96 و مستوى معنوية تساوي 0.000 و هي أقل من 0.05 مما يعني أن تقييم القدرة على اتخاذ القرارات في المصارف الوطنية قوية وفعالة إدارياً في اتخاذ قراراتها.

و يشير نتائج التحليل الإحصائي بأن قيمة المتوسط الحسابي لإجابات المستجيبين على العبارات المتعلقة باستخدام تقييم القدرة على اتخاذ القرارات قد بلغت 3.4 وهي عند موافق أي أعلى من المتوسطة فهم موافقون على أنهم يمارسون الحد الأدنى من القدرة الإدارية و لديهم العلم في مجال الإدارة و اتخاذ القرارات الإدارية وهي بنسبة 67.7 % .

جدول رقم (17)

المجال الثاني : نتائج اختبار "ت" للعينة الواحدة لدرجة استجابات الأفراد في مجال الاتصال

الرقم	مجال الاتصال	الوزن النسبي = 60			
		المتوسط	الوزن النسبي	قيمة "ت"	
		الدلالة	مستوى		
18	لا يوجد قصور في فاعلية الاتصال بين الإدارات وبين الموظفين	4.2	83.1	16.1	**0.001
19	لا يوجد قصور في أساليب الاتصال وكفاءتها ومناسبتها	4.3	85.3	18.8	**0.001
20	يوجد الوقت الكافي للاتصال بين المدير وجميع الموظفين	4.4	88.8	26.5	**0.001
21	أحدث الحاسب الآلي وما يتصل به من نظم معلومات تحولات جوهرية في تكوين القوى العاملة	4.2	84.4	16.5	**0.001
22	يوفر الحاسب الآلي درجة عالية من المرونة في تكوين أنواع الوظائف ومتطلباتها	4.3	86.4	21.7	**0.001
23	يوفر الحاسب الآلي درجة عالية من المرونة في مكان ووقت العمل	4.2	84.0	16.4	**0.001
24	يوجد قدرات ومهارات فردية بالمدير في التعامل مع كل نمط من أنماط البشر بمستوياتهم أطباعهم واتجاهاتهم المختلفة	4.2	84.8	16.1	**0.001
	جميع الفقرات	4.2	84.8	27.12	0.00

قيمة ت الجدولية عند درجة حرية (108) ومستوى معنوية 0.05 تساوى 1.96

يبين جدول رقم (17) تحليل الفقرات المجال الثاني ، حيث يتبين أن آراء المستجيبين في الفقرات إيجابية حيث أن الوزن النسبي لكل فقرة أكبر من 60% و مستوى المعنوية أقل من 0.05 و ذلك كما يلي:

1- تحتل الفقرة (20) المرتبة الأولى كانت بوزن نسبي 88.8% و يعزى ذلك إلى تنظيم العمل المصرفي ، و قدرة المدير على استيعاب كم هائل من المعلومات.

2- تحتل الفقرة (22) المرتبة الثانية كانت بوزن نسبي 86.4% و يعزى ذلك إلى أن العمل المصرفي يعتمد على مصدر من المعلومات على حساب قنوات الاتصال الأخرى مع الموظفين

3- تحتل الفقرة (19) المرتبة الثالثة كانت بوزن نسبي 85.3% و يعزى ذلك إلى عدم وجود تراكم في المعلومات يزيد عن حاجة الإدارة.

4- تحتل الفقرة (24) المرتبة الرابعة كانت بوزن نسبي 84.8% و يعزى ذلك إلى أهمية الاتصال في المصرف و المشاركة في اتخاذ القرارات و أهمية قبول السلطة من المرؤوسين.

5- تحتل الفقرة (21) المرتبة الخامسة بمعنى أن " احدث الحاسب الآلي وما يتصل به من نظم معلومات تحولات جوهرية في تكوين القوى العاملة " بوزن نسبي 84.4% و يعزى ذلك إلى أهمية الحاسب الآلي في المصارف و نجاحه لهذه المصارف.

6- تحتل الفقرة (23) المرتبة السادسة كانت بوزن نسبي 84% و يعزى ذلك إلى تنظيم العمل المصرفي لعامل الوقت و ذلك من خلال التكنولوجيا المتطورة.

7- تحتل الفقرة (18) المرتبة السابعة كانت بوزن نسبي 83.1% و يعزى ذلك إلى تنظيم العمل المصرفي ، و قدرة المدير على استيعاب كم هائل من المعلومات بما يسد حاجة الإدارة.

و بصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات للمجال الثاني تساوي 4.2 و الوزن النسبي يساوي 84.8% و هو أكبر من 60% و قيمة T المحسوبة تساوي 27.12 و هي أكبر من T الجدولية و التي تساوي 1.96 و مستوى معنوية تساوي 0.000 و هي أقل من 0.05 مما يعني أن الاتصال أبرز أهميته في المشاركة في اتخاذ القرارات و أهمية قبول السلطة من المرؤوسين و أن هناك فاعلية كبيرة في استيعاب المستجيبين لعملية الاتصال.

و يشير نتائج التحليل الإحصائي بأن قيمة المتوسط الحسابي لإجابات المستجيبين على العبارات المتعلقة باستخدام الاتصال في خدمة نجاح القرارات قد بلغت 4.2 و هي عند موافق أي أعلى من المتوسطة فهم موافقون على أنهم يمارسون عملية الاتصال بفاعلية و نجاح في مجال الإدارة و اتخاذ القرارات الإدارية و هي بنسبة 84.8 % .

وقد اتفقت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة أيوب(2001) من حيث أن أهمية الخبرة في مجال العمل الإداري، نمط التعامل مع المديرين مع المشكلات الإدارية يرتبط بشكل عام بدرجة التقييم الذاتي للمديرين في استخدام مهارات العمل، أما تقييم الآخرين (الرئيس والمرؤوسين) لهذه المهارات الإدارية، فلم يكن له علاقة بنمط المديرين في التعامل مع المشكلات. وقد اتفقت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة القواسمة (1989) من حيث أن إشعار القائمين بالتنفيذ بتعدد خطوط الاتصال التي تكفل وصول المعلومات الصحيحة للإدارة، و المعلومات ضرورية حتى تصل مدير المكتبة أو المؤسسة إلى القرار السليم.

جدول رقم (18)

المجال الثالث: نتائج اختبار "ت" للعينة الواحدة لدرجة استجابات الأفراد في مجال التحدي الوظيفي

الرقم	مجال التحدي الوظيفي	الوزن النسبي = 60			
		المتوسط	الوزن النسبي	قيمة "ت"	
		الدلالة	مستوى		
25	لا يتصف طبيعة العمل بالبنك التكرار مما يؤدي إلى غياب الإبداع والابتكار	3.4	67.3	3.7	**0.001
26	يساهم المرؤوسين في إيجاد الحلول المناسبة لحل المشكلات البنكية	4.1	81.7	21.4	**0.001
27	يوجد دور للمرؤوسين كعامل مؤثر في نجاح المدير أو فشله في اتخاذ القرارات	4.3	85.3	20.9	**0.001
28	قدرة المدير على استيعاب كم هائل من المعلومات محدودة	3.1	62.0	1.1	//0.29
29	أراء ومقترحات وتعليمات المدير في البنك مفهومة لدى الآخرين بحيث يمكن التعامل معها	4.1	82.6	18.8	**0.001
30	يؤدي انخفاض التحدي الوظيفي إلى انخفاض مستوى الاتصال	3.6	71.7	7.1	**0.001
	جميع الفقرات	3.8	75.1	19.93	0.00

قيمة ت الجدولية عند درجة حرية (108) ومستوى معنوية 0.05 تساوى 1.96

يبين جدول رقم (18) تحليل الفقرات المجال الثالث ، حيث يتبين أن آراء أفراد المجتمع في الفقرات (28) محايد حيث أن مستوى الدلالة أكبر من 0.05 أما آراء أفراد المجتمع في بقية الفقرات إيجابية حيث أن الوزن النسبي لكل فقرة أكبر من 60% و مستوى المعنوية أقل من 0.05 و ذلك كما يلي:

1- تحتل الفقرة (27) المرتبة الأولى كانت بوزن نسبي 85.3% و يعزى ذلك إلى الرغبة في تحمل المسؤولية كل حسب عمله و اختصاصه و يعزز المصرف الثقة بالنفس كل حسب موقعه

2- تحتل الفقرة (29) المرتبة الثانية كانت بوزن نسبي 82.6% و يعزى ذلك إلى أن عملية الاتصال في المصارف قوية و فعالة و المدراء هم ذات خبرة قوية في مجالهم.

3- تحتل الفقرة (26) المرتبة الثالثة كانت بوزن نسبي 81.7% و يعزى ذلك إلى الرغبة في تحمل المسؤولية كل حسب عمله و اختصاصه و يعزز المصرف الثقة بالنفس كل حسب موقعه، و يعزز روح الماركة في اتخاذ القرار.

4- تحتل الفقرة (30) المرتبة الرابعة كانت بوزن نسبي 71.7% و يعزى ذلك إلى قوة المدير و فاعليته في المؤسسة و اعتماد التحدي الوظيفي على عملية الاتصال القوية في المصرف.

5- تحتل الفقرة (25) المرتبة الخامسة كانت بوزن نسبي 67.3% و يعزى ذلك إلى أن المصرف يعمل بإبداع و تطور جديدة في كل لحظة و على قوة سياسته و قوانينه المعمول به.

6- تحتل الفقرة (28) المرتبة السادسة كانت وهي متوسطة النسبة بوزن نسبي 62% و يعزى ذلك إلى أن المدير لديه القدرة على استيعاب كم هائل من المعلومات و لديه الخبرة الواسعة في عمله.

و بصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات للمجال الثالث تساوي 3.8 و الوزن النسبي يساوي 75.1% و هو أكبر من 60% و قيمة T المحسوبة تساوي 19.93 و هي أكبر من T الجدولية و التي تساوي 1.96 و مستوى معنوية تساوي 0.000 و هي أقل من 0.05 مما يعني أن التحدي الوظيفي أبرز أهميته و ذلك من خلال مشاركة من المرؤوسين و أن هناك فاعلية كبيرة من قبلهم في عملية اتخاذ القرار و حل المشكلات.

و يشير نتائج التحليل الإحصائي بأن قيمة المتوسط الحسابي لإجابات المستجيبين على العبارات المتعلقة باستخدام التحدي الوظيفي قد بلغت 3.8 و هي عند موافق أي أعلى من المتوسطة فهم موافقون على أنهم يمارسون عملية التحدي الوظيفي على أكمل وجه و هي سبب نجاح الإدارة في اتخاذ القرارات الإدارية وهي بنسبة 75.1% .

وقد انفتحت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة أيوب(2001) من حيث أن أهمية الخبرة في مجال العمل الإداري، نمط التعامل مع المديرين مع المشكلات الإدارية يرتبط بشكل عام بدرجة

التقييم الذاتي للمديرين في استخدام مهارات العمل، أما تقييم الآخرين (الرئيس والمرؤوسين) لهذه المهارات الإدارية، فلم يكن له علاقة بنمط المديرين في التعامل مع المشكلات. و اتفقت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة (Foxall and Hackett,1994) من حيث أن في الدول الثلاث أن الأفراد الذين يعملون في مجال وظيفي ذي توجه خارجي كانت درجاتهم في المقياس تميل بشكل أعلى للنمط الابتكاري في حل المشكلات بالمقارنة بالأفراد الذين يعملون في مجال وظيفي ذي توجه داخلي، و كما أشارت الدراسة إلى انه في مجال وظيفي رئيس للإدارة، يمكن تمييز وجود مجموعة من المديرين ذوي التوجه الوظيفي الداخلي نسبياً والتوجه الوظيفي الخارجي نسبياً.

جدول رقم (19)

المجال الرابع : نتائج اختبار "ت" للعينة الواحدة لدرجة استجابات الأفراد في مجال التماسك الاجتماعي

الرقم	مجال التماسك الاجتماعي	الوزن النسبي = 60			
		المتوسط	الوزن النسبي	قيمة "ت"	
		الدلالة	مستوى		
31	درجة اعتماد العاملين على بعضهم البعض وتقدير كل منهم لوجهة نظر زميله تعكس درجة الألفة بين العاملين	4.3	85.7	18.3	**0.001
32	تعتمد علاقات العمل المريحة بين المدير ومرؤوسيه على مدى استعداد المرؤوسين لتحمل مسؤولية اتخاذ القرارات وعدم دفع المسؤولية للآخرين	4.2	83.9	18.1	**0.001
33	الاتصال يعمل على رفع مستوى التماسك الاجتماعي بدرجة كبيرة	4.3	85.1	20.8	**0.001
34	إن نمط الاتصال السائد في البنك يساعد قيام المديرين بالحوار والثقة المتبادلة وتبادل المعلومات	4.1	82.9	22.1	**0.001
	جميع الفقرات	4.2	84.5	24.78	0.00

قيمة ت الجدولية عند درجة حرية (108) ومستوى معنوية 0.05 تساوى 1.96

يبين جدول رقم (19) تحليل الفقرات المجال الرابع ، حيث يتبين أن آراء أفراد المجتمع في الفقرات جميعها إيجابية حيث أن الوزن النسبي لكل فقرة أكبر من 60% و مستوى المعنوية أقل من 0.05 و ذلك كما يلي:

- 1- تحتل الفقرة (31) المرتبة الأولى كانت بوزن نسبي 85.7% و يعزى ذلك إلى ضرورة المشاركة بين العاملين و تقوية هذه المشاركة و جعلهم كأسرة واحدة.
- 2- تحتل الفقرة (33) المرتبة الثانية كانت بوزن نسبي 85.1% و يعزى ذلك إلى ضرورة الاتصال في تبادل المعلومات بين العاملين لأنه سر نجاح اتخاذ القرار.
- 3- تحتل الفقرة (32) المرتبة الثالثة كانت بوزن نسبي 83.9% و يعزى ذلك إلى ضرورة المساهمة و تحمل الجميع لمسئولية اتخاذ القرار وإيجاد الحلول المناسبة لهذه الحلول.
- 4- تحتل الفقرة (34) المرتبة الرابعة كانت بوزن نسبي 82.9% و يعزى ذلك إلى ضرورة المشاركة بين العاملين و تقوية تبادل المعلومات و الحرص على سلامة المؤسسة من خلال الاتصال القوي لاتخاذ قرارات صائبة.

و بصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات للمجال الرابع تساوي 4.2 و الوزن النسبي يساوي 84.5% و هو أكبر من 60% و قيمة T المحسوبة تساوي 24.78 و هي أكبر من T الجدولية و التي تساوي 1.96 و مستوى معنوية تساوي 0.000 و هي أقل من 0.05 مما يعني أن التماسك الاجتماعي أبرز أهميته وذلك من خلال مشاركة من المرؤوسين و وجود علاقات مريحة بينهم و بين المدير وأن الاتصال عامل ضروري لتلقي المعلومات و اتخاذ القرار السليم. و يشير نتائج التحليل الإحصائي بأن قيمة المتوسط الحسابي لإجابات المستجيبين على العبارات المتعلقة باستخدام التماسك الاجتماعي قد بلغت 4.2 و هي عند موافق أي أعلى من المتوسطة فهم موافقون على أنهم يمارسون عملية التماسك الاجتماعي على أكمل وجه ويعتمدون على بعضهم البعض و الجميع يتحمل المسؤولية و هي سبب نجاح الإدارة في اتخاذ القرارات الإدارية و هي بنسبة 84.5 % .

وقد اختلفت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة الفاعوري، العمري (2002) من حيث أن وجود درجات ممارسة متوسطة من التحدي و الاتصال و التماسك الاجتماعي و التي تعكس عوامل ثقافة المنظمة الداخلية.

جدول رقم (20)

المجال الخامس : نتائج اختبار "ت" للعينة الواحدة لدرجة استجابات الأفراد في مجال العلاقة بين

ثقافة المنظمة والعوامل الشخصية والوظيفية لمتخذ القرار:

الرقم	العلاقة بين ثقافة المنظمة والعوامل الشخصية والوظيفية لمتخذ القرار	الوزن النسبي = 60		
		المتوسط	الوزن النسبي	قيمة "ت"
مستوى الدلالة				
35	يتأثر التحدي الوظيفي بالعوامل الشخصية لمتخذ القرار	3.9	78.5	12.4
36	تؤثر قنوات الاتصال تأثيراً إيجابياً على درجة التحدي الوظيفي	4.0	80.4	16.3
37	كلما زادت العوامل الشخصية تأثرت قنوات الاتصال بالإيجاب	3.9	78.9	14.5
38	يتأثر التماسك الاجتماعي بمتغير الجنس	3.7	74.7	10.3
39	زيادة التماسك الاجتماعي لها أثر كبير من خلال زيادة العوامل الشخصية	4.0	79.4	16.1
40	يؤثر الاتصال تأثيراً فعالاً على التماسك الاجتماعي ويعمل على رفع مستواه	4.2	84.6	22.5
	جميع الفقرات	4.0	79.4	22.79
		0.00		

قيمة ت الجدولية عند درجة حرية (108) ومستوى معنوية 0.05 تساوى 1.96

يبين جدول رقم (20) تحليل الفقرات المجال الخامس ، حيث يتبين أن آراء أفراد المجتمع في الفقرات جميعها إيجابية حيث أن الوزن النسبي لكل فقرة أكبر من 60% و مستوى المعنوية أقل من 0.05 و ذلك كما يلي:

1- تحتل الفقرة (40) المرتبة الأولى كانت بوزن نسبي 84.6% و يعزى ذلك إلى ضرورة المشاركة بين العاملين و تقوية هذه المشاركة و المساهمة و تحمل الجميع لمسئولية اتخاذ القرار و إيجاد الحلول المناسبة لهذه الحلول.

2- تحتل الفقرة (36) المرتبة الثانية كانت بوزن نسبي 80.4% و يعزى ذلك إلى تشجيع الإدارة للمناخ الجيد و الإبداع في اتخاذ القرارات.

3- تحتل الفقرة (39) المرتبة الثالثة كانت بوزن نسبي 79.4% و يعزى ذلك إلى تدعيم العلاقات و الدعم المعنوي من الموظفين في حالة مواجهة أي مشكلة.

4- تحتل الفقرة (37) المرتبة الرابعة كانت بوزن نسبي 78.9% و يعزى ذلك إلى سنوات الخبرة القائمة و نطاق الإشراف في الصرف يؤدي إلى تعزيز الاتصال بين المدير و مرؤوسيه

5- تحتل الفقرة (35) المرتبة الخامسة كانت بوزن نسبي 78.5% و يعزى ذلك إلى لخلق روح المنافسة بين الموظفين و العمل على تشجيع الإدارة و المرؤوسين على الإبداع.

6- تحتل الفقرة (38) المرتبة السادسة كانت بوزن نسبي 74.7% و يعزى ذلك إلى أن الإناث يرغبن بالتواصل لإضفاء الصبغة الاجتماعية على شخصياتهن وحاول إظهار دواتهن بعدم الأنانية و حب الآخرين.

و بصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات للمجال الخامس تساوي 4 و الوزن النسبي يساوي 79.4% و هو أكبر من 60% و قيمة T المحسوبة تساوي 22.79 و هي أكبر من T الجدولية و التي تساوي 1.96 و مستوى معنوية تساوي 0.000 و هي أقل من 0.05 مما يعني أن العلاقة بين عوامل ثقافة المنظمة مع العوامل الشخصية و الوظيفية لمتخذ القرار كانت علاقة قوية و أيضا يوجد علاقة قوية بين عوامل ثقافة المنظمة نفسها. و يشير نتائج التحليل الإحصائي بأن قيمة المتوسط الحسابي لإجابات المستجيبين على العبارات المتعلقة باستخدام العلاقة بين عوامل ثقافة المنظمة مع العوامل الشخصية و الوظيفية قد بلغت 4 و هي عند موافق أي أعلى من المتوسطة فهم موافقون على أن عملية ثقافة المنظمة تتأثر و تتفاعل مع العوامل الشخصية على أكمل وجه سبب نجاح الإدارة في اتخاذ القرارات الإدارية و هي بنسبة 79.4% .

وقد اختلفت مع دراسة الفاعوري، العمري (2002) من حيث أن وجود درجات ممارسة متوسطة من التحدي و الاتصال و التماسك الاجتماعي و التي تعكس عوامل ثقافة المنظمة الداخلية.

و اتفقت مع دراسة أيوب (2001) من حيث أن الإدارة العليا تعمل على تشجيع المديرين أصحاب التقييم للتطوير و التحسين الذاتي لتلك المؤهلات و المهارات الإدارية و على إعادة النظر في تقييم مهاراتهم الإدارية و تغيير أنماط سلوكهم بما يتلاءم مع تلك المهارات لتحسين مستوى أداءهم.

جدول رقم (21)

المجال السادس : مجالات تفاعل ثقافة المنظمة بالعوامل الشخصية الوطنية الفلسطينية (المتمثلة
بالعلاقة بين ممارسات الخطأ في اتخاذ القرارات والعوامل الشخصية الوظيفية لمتخذ القرار)

الرقم	العلاقة بين ممارسات الخطأ في اتخاذ القرارات والعوامل الشخصية الوظيفية لمتخذ القرار	الوزن النسبي = 60		
		المتوسط	الوزن النسبي	قيمة "ت"
		مستوى الدلالة		
41	كلما زاد عمر متخذ القرار قلت ممارسته لأسباب الخطأ في اتخاذ القرار	**0.001	3.4	4.5
42	يعكس المؤهل العلمي فن الإدارة العلمي في صقل معرفة المدير بأخر التطورات الإدارية والتكنولوجية الحديثة التي يشهدها العالم والقطاع المصرفي بشكل خاص	**0.001	4.2	17.8
43	المدير الأكثر خبرة انجح في استغلال المعلومات وتوظيفها في اتخاذ القرار السليم	**0.001	4.6	31.5
44	إشراف المدير على مجموعة من الموظفين يقلل الخطأ في اتخاذ القرار	**0.001	4.1	16.0
45	يحرص الجهاز المصرفي على تدريب مدراء الإدارات العليا لتأهلهم في مناصبهم	**0.001	4.1	16.1
46	يوجد تفويض وصلاحيات لموظفين يقومون بانجاز مهام عن المدير	**0.001	3.7	7.9
47	اقتراحات المرؤوسين وتأثيرهم في قرارا المدير يؤدي إلى اختيار البديل الأفضل	**0.001	3.9	11.0
48	يعمل الجهاز المصرفي على تطوير وتدريب المدير بدرجة أكثر كلما زاد مؤهله العلمي	**0.001	3.4	4.5
	جميع الفقرات	0.00	4.0	26.10

قيمة ت الجدولية عند درجة حرية (108) ومستوى معنوية 0.05 تساوى 1.96

يبين جدول رقم (21) تحليل الفقرات المجال السادس ، حيث يتبين أن آراء أفراد المجتمع في الفقرات جميعها إيجابية حيث أن الوزن النسبي لكل فقرة أكبر من 60% و مستوى المعنوية أقل من 0.05 و ذلك كما يلي:

- 1- تحتل الفقرة (43) المرتبة الأولى كانت بوزن نسبي 91.9% و يعزى ذلك إلى أن دور الخبرة التي يكتسبها المدير من خلال عمله في صقل قدرة المدير على اتخاذ القرار المناسب.
- 2- تحتل الفقرة (42) المرتبة الثانية كانت بوزن نسبي 83.7% و يعزى ذلك إلى أن المصارف تعمل على تطوير و تدريب المدراء بدرجة أكثر كلما زاد مؤهله العلمي.

- 3- تحتل الفقرة (45) المرتبة الثالثة كانت بوزن نسبي 82.8% و يعزى ذلك إلى أن المصارف تعمل على تأهيل المدراء لمراكز إدارية مستقبلية، وبالتالي تحرص على تدريبهم على جميع فنون العمل الإداري.
- 4- تحتل الفقرة (44) المرتبة الرابعة كانت بوزن نسبي 82.4% و يعزى ذلك إلى تفويض الصلاحيات إلى الموظفين الذين يقومون بإنجاز الكثير من المهام عن المدير.
- 5- تحتل الفقرة (47) المرتبة الخامسة كانت بوزن نسبي 80.6% و يعزى ذلك إلى الصلاحية الممنوحة للمرؤوسين وتعزيز الثقة بالنفس.
- 6- تحتل الفقرة (46) المرتبة السادسة كانت بوزن نسبي 74.4% و يعزى ذلك إلى إعطاء الوقت الكافي للمدير لتوظيف جهوده نحو اتخاذ القرارات الرشيدة، ولديه الوقت للاطلاع على أنشطة المرؤوسين وحل مشاكلهم.
- 7- تحتل الفقرة (41) المرتبة السابعة كانت بوزن نسبي 68.8% و يعزى ذلك إلى أن المديرين الأصغر سناً أكثر ميلاً للمخاطرة ، و أن المديرين الأكبر سناً أكثر حذراً في اتخاذ القرار و أكثر تصميماً على توفير البيانات و المعلومات الخاصة باتخاذ القرارات.
- 8- تحتل الفقرة (48) المرتبة الثامنة كانت بوزن نسبي 67.5% و يعزى ذلك إلى تأهيلهم لمراكز إدارية مستقبلية، و معرفة جميع فنون العمل الإداري لتفادي الخطأ في اتخاذ القرارات و تصبح قراراتهم أفضل.

و بصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات للمجال السادس تساوي 4 و الوزن النسبي يساوي 80.4% و هو أكبر من 60% و قيمة T المحسوبة تساوي 26.10 و هي أكبر من T الجدولية و التي تساوي 1.96 و مستوى معنوية تساوي 0.000 و هي أقل من 0.05 مما يعني أن العلاقة بين ممارسات الخطأ في اتخاذ القرارات مع العوامل الشخصية و الوظيفية لمتخذ القرار كانت علاقة قوية. و يشير نتائج التحليل الإحصائي بأن قيمة المتوسط الحسابي لإجابات المستجيبين على العبارات المتعلقة باستخدام ممارسات الخطأ في اتخاذ القرارات مع العوامل الشخصية و الوظيفية قد بلغت 4 و هي عند موافق أي أعلى من المتوسط فهم موافقون على أن العوامل الشخصية تعمل على تقليل ممارسة الخطأ في اتخاذ القرارات على أكمل وجه سبب نجاح الإدارة في اتخاذ القرارات الإدارية و هي بنسبة 80.4% .

وقد انفتحت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة الفاعوري، العمري (2002) من حيث أن مستويات ممارسة الخطأ في اتخاذ القرارات تتأثر بأربعة عوامل شخصية ووظيفية لمتخذ القرار وهي:

العمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة الإجمالية، ونطاق الإشراف حيث شرحت (0.35) من التباين من مستويات ممارسة أسباب الخطأ و اتفقت نتائج الدراسة أيضاً مع نتائج دراسة أيوب (2001) من حيث أن نمط المديرين في التعامل مع المشكلات الإدارية واتخاذ القرارات يختلف باختلاف خصائصهم الشخصية كاختلاف المستوى التعليمي وعدد سنوات الخبرة، ويتجه نحو التزايد مع ارتفاع المستوى التعليمي وطول فترة الخبرة في العمل المصرفي.

جدول رقم (22)

المجال السابع : مجالات تفاعل ثقافة المنظمة بالعوامل الشخصية الوطنية الفلسطينية (المتمثلة بالعلاقة بين ممارسات الخطأ في اتخاذ القرارات وعوامل ثقافة المنظمة)

الرقم	العلاقة بين ممارسات الخطأ في اتخاذ القرارات وعوامل ثقافة المنظمة			الوزن النسبي = 60
	المتوسط	الوزن النسبي	قيمة "ت"	
49	3.8	76.5	12.2	**0.001
50	4.1	82.5	19.3	**0.001
51	4.0	79.6	15.1	**0.001
52	4.4	89.0	22.5	**0.001
53	2.5	49.4	-5.2	**0.001
54	4.1	82.4	23.2	**0.001
55	4.0	79.8	17.2	**0.001
56	4.1	81.3	22.4	**0.001
57	4.0	80.6	20.7	**0.001
58	4.1	82.6	20.3	**0.001
59	4.1	81.8	18.8	**0.001
60	4.3	85.3	23.8	**0.001
	جميع الفقرات	79.4	29.61	0.00

قيمة ت الجدولية عند درجة حرية (108) ومستوى معنوية 0.05 تساوى 1.96

يبين جدول رقم (22) تحليل الفقرات المجال السابع ، حيث يتبين أن آراء أفراد المجتمع في الفقرة رقم 53 سلبي حيث أن الوزن النسبي للفقرة أقل من 60% و مستوى المعنوية أقل من 0.05 و هذا يدل على أن هناك علاقات عمل مريحة و تقسيم للعمل بشكل جيد، أما آراء أفراد المجتمع في بقية الفقرات إيجابية حيث أن الوزن النسبي لكل فقرة أكبر من 60% و مستوى المعنوية أقل من 0.05 و ذلك كما يلي:

1- تحتل الفقرة (52) المرتبة الأولى كانت بوزن نسبي 89.0% و يعزى ذلك إلى أن لا بد من المدير يكون أكثر ثقة في قراراته و التحقق منها.

2- تحتل الفقرة (60) المرتبة الثانية كانت بوزن نسبي 85.3% و يعزى ذلك إلى الاهتمام الكبير من خلال إدارة المصرف بقنوات الاتصال الناجحة و السليمة سواء كانت الرسمية و غير الرسمية .

3- تحتل الفقرة (58) المرتبة الثالثة كانت بوزن نسبي 82.6% و يعزى ذلك إلى للتأكيد على أهمية الاتصال في عملية اتخاذ القرارات الإدارية لأنها تحدد فشل أو نجاح القرارات.

4- تحتل الفقرة (50) المرتبة الرابعة كانت بوزن نسبي 82.5% و يعزى ذلك إلى للتأكيد على أهمية الاتصال في عملية اتخاذ القرارات الإدارية لأنها تحدد فشل أو نجاح القرارات.

5- تحتل الفقرة (54) المرتبة الخامسة كانت بوزن نسبي 82.4% و يعزى ذلك إلى الاعتماد على علاقات العمل المريحة بين المدراء و المرؤوسين.

6- تحتل الفقرة (59) المرتبة السادسة كانت بوزن نسبي 81.8% و يعزى ذلك إلى قوة صورة البنية الاجتماعية من خلال التفاعل و التعاون فيما بينهم.

7- تحتل الفقرة (56) المرتبة السابعة كانت بوزن نسبي 81.3% و يعزى ذلك إلى الاهتمام بالمرؤوسين و تحمل مسؤولية الأعمال التي يقومون بها، وعدم دفع المسؤولية على الآخرين..

8- تحتل الفقرة (57) المرتبة الثامنة كانت بوزن نسبي 80.6% و يعزى ذلك إلى درجة الألفة الكبيرة بين العاملين في المصارف.

9- تحتل الفقرة (55) المرتبة التاسعة كانت بوزن نسبي 79.8% و يعزى ذلك إلى قوة التماسك الاجتماعي الذي يؤثر بتأثيراته على عملية الاتصال.

10- تحتل الفقرة (51) المرتبة العاشرة كانت بوزن نسبي 79.6% و يعزى ذلك إلى وجود علاقة عكسية بين العلاقات الايجابية بين العاملين و بين تقليل الخطأ في القرارات الإدارية.

11- تحتل الفقرة (49) المرتبة الحادية عشر كانت بوزن نسبي 76.5% و يعزى ذلك إلى الإبداع و القدرة على اتخاذ القرار بالشكل الصحيح.

12- تحتل الفقرة (53) المرتبة الثانية عشر كانت بوزن نسبي 49.4% وهي ضعيفة و يعزى ذلك إلى أنه هناك علاقات عمل مريحة بين المدير و مرؤوسيه خالية من التوتر.

و بصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات للمجال السابع تساوي 4 و الوزن النسبي يساوي 79.4% و هو أكبر من 60% و قيمة T المحسوبة تساوي 29.61 و هي أكبر من T الجدولية و التي تساوي 1.96 و مستوى معنوية تساوي 0.000 و هي أقل من 0.05 مما يعني أن العلاقة بين ممارسات الخطأ في اتخاذ القرارات مع عوامل ثقافة المنظمة كانت علاقة قوية. و يشير نتائج التحليل الإحصائي بأن قيمة المتوسط الحسابي لإجابات المستجيبين على العبارات المتعلقة باستخدام عوامل ثقافة المنظمة لتقليل ممارسة الخطأ قد بلغت 4 و هي عند موافق أي أعلى من المتوسطة فهم موافقون على أن عملية ثقافة المنظمة تتأثر و تعمل على تقليل الخطأ في اتخاذ القرارات و من ثم تؤدي إلى نجاح الإدارة في اتخاذ القرارات الإدارية و هي بنسبة 79.4% .

وقد اتفقت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة الفاعوري، العمري (2002) من حيث أن مستويات ممارسة الخطأ في اتخاذ القرارات تقل بعوامل ثقافة المنظمة وهي (التماسك الاجتماعي، التحدي الوظيفي ، الاتصال)

و اتفقت نتائج الدراسة أيضاً مع نتائج دراسة أيوب (2001) من حيث أن ينصح الباحث المدراء بأن يستمعوا إلى آراء المرؤوسين بالنسبة لمشاكل العمل ويتبادلوا معهم طرح الحلول و أبعاد تطبيقها، كما يجب عدم تردد المرؤوسين في عرض آرائهم ومقترحاتهم على رؤسائهم المباشرين، وطريقة صنع قراراتهم الإدارية.

جدول رقم (23)

المجال الثامن : نتائج اختبار "ت" للعينه الواحدة لدرجة استجابات الأفراد في مجال التناقض الذهني لمتخذ القرار

الرقم	التناقض الذهني لمتخذ القرار	الوزن النسبي = 60		
		المتوسط	الوزن النسبي	قيمة "ت"
مستوى الدلالة	مستوى الدلالة	مستوى الدلالة	مستوى الدلالة	مستوى الدلالة
61	حساسية العمل المصرفي لا تؤدي إلى شعور متخذ القرار بالتناقض الذهني في مرحلة متأخرة من مراحل اتخاذ القرار	3.6	71.2	6.4
62	الإحساس بالتناقض يحدث نتيجة عكسية سلبية تشير إلى فشل أو عدم نجاح القرار	4.0	80.9	15.6
63	من الصعب أندم على قرار اتخذته	3.5	69.5	5.0
64	يخلق التناقض الذهني حالة من عدم التوازن والتغذية السلبية لمتخذ القرار	4.0	79.8	15.7
65	عدم دقة القرارات ينجم عن عدم ضبط الانفعالات النفسية والنزاعات الذاتية والشخصية	2.2	44.8	-9.9
66	لا يقوم متخذي القرار باتخاذ القرارات في فترات الانفعال ويتم تنفيذها قبل أن يعودوا إلى رشدهم	3.7	74.7	8.8
67	اعتمد على آراء الآخرين بصفة أساسية للحكم على مدى صحة قراراتي.	3.6	71.9	6.5
68	متخذ القرار الذي يعدل من قراراته الوظيفية لا يشعر بالفشل .	3.8	75.8	10.4
69	بعض الأسباب اللاشعورية تدفع متخذ القرار إلى اتخاذ قرارات لا يقنع بها	3.4	67.5	4.5
70	أصيب بحالة من التوتر كلما اتضح لي أنني أخفقت في اتخاذ قرار ما.	1.9	38.3	-10.7
0.00	جميع الفقرات	3.8	76.0	21.01

قيمة ت الجدولية عند درجة حرية (108) ومستوى معنوية 0.05 تساوى 1.96

يبين جدول رقم (23) تحليل الفقرات المجال الثامن ، حيث يتبين أن آراء أفراد المجتمع في الفقرة رقم 65 سلبي حيث أن الوزن النسبي للفقرة أقل من 60% و مستوى المعنوية أقل من 0.05 و هذا إن دل إنما يدل على ضبط الانفعالات الشخصية و لا يوجد نزاعات ذاتية بل المصلحة عامة هي أسمى شئ في المصرف و آراء أفراد المجتمع في الفقرات (70) أيضا سلبي حيث أن مستوى الدلالة أكبر من 0.05 وغير دالة إحصائياً وغير متسقة مع فقرات المجال فلذلك يجب حذفها من المجال و ذلك بسبب عدم دلالتها و ذلك لرفض الباحثين بأنهم يصابون بحالة من التوتر في اتخاذ قراراتهم. أما آراء أفراد المجتمع في بقية الفقرات إيجابية

حيث أن الوزن النسبي لكل فقرة أكبر من 60% و مستوى المعنوية أقل من 0.05 و ذلك كما يلي:

1- تحتل الفقرة (62) المرتبة الأولى كانت بوزن نسبي 80.9 % و يعزى ذلك إلى أن متخذ القرار لا يبد أن يشعر بحالة من التوازن في قراراته، و ذلك بسبب حساسية العمل المصرفي.

2- تحتل الفقرة (64) المرتبة الثانية كانت بوزن نسبي 79.8 % و يعزى ذلك إلى السعي إلى الاحتفاظ بصورة إيجابية عن نفسه عقب اتخاذ القرار.

3- تحتل الفقرة (68) المرتبة الثالثة كانت بوزن نسبي 75.8 % و يعزى ذلك إلى وجود كفاءة للعاملين في المصارف و لا و يوجد فشل في اتخاذ قراراتهم.

4- تحتل الفقرة (66) المرتبة الرابعة كانت بوزن نسبي 74.4 % و يعزى ذلك إلى المصارف تهيئ الجو المناسب لمتخذي القرارات و هناك علاقات مريحة بين المرؤوسين المدراء.

5- تحتل الفقرة (67) المرتبة الخامسة كانت بوزن نسبي 71.9 % و يعزى ذلك إلى الاهتمام بالمرؤوسين و عدم المركزية في اتخاذ القرارات و يوجد مشاركة فعالة.

6- تحتل الفقرة (61) المرتبة السادسة كانت بوزن نسبي 71.2 % و يعزى ذلك إلى صحة القرارات و دقتها ينجم عن عامل الوقت المحدد لاتخاذ القرارات الإدارية في المصرف.

7- تحتل الفقرة (63) المرتبة السابعة كانت بوزن نسبي 69.5 % و يعزى ذلك إلى اهتمام المصارف بمتخذي القرارات و مشاركتهم الفعالة لهذه القرارات و يؤدي ذلك إلى اقتناع العاملين بالقرارات التي يأخذونها.

8- تحتل الفقرة (69) المرتبة الثامنة كانت بوزن نسبي 67.5 % و يعزى ذلك إلى ضبط التأثيرات العاطفية و غريزته التي تفقده صواب القرار فلا يتخذ قرارات مستسلما لتأثيراته العاطفية.

9- تحتل الفقرة (65) المرتبة التاسعة كانت بوزن نسبي 44.8 % وهي متوسطة و يعزى ذلك إلى ضبط الانفعالات النفسية و كبت جماح الأهواء و النزعات الذاتية و الشخصية.

10- تحتل الفقرة (70) المرتبة العاشرة كانت بوزن نسبي 38.8 % وهي ضعيفة و يعزى ذلك إلى أن المصرف يهيئ للعاملين الجو المناسب لاتخاذ القرارات و يعطي الموظفين حقوقهم الكاملة التي تبعدهم عن حالة التوتر .

و بصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات للمجال الثامن تساوي 3.8 و الوزن النسبي يساوي 76% و هو أكبر من 60% و قيمة T المحسوبة تساوي 21.01 و هي أكبر من T الجدولية و التي تساوي 1.96 و مستوى معنوية تساوي 0.000 و هي أقل من 0.05 مما يعني أن التناقض الذهني له أثر كبير في أسباب الخطأ في اتخاذ القرار. و يشير نتائج التحليل الإحصائي بأن قيمة المتوسط الحسابي لإجابات المستجيبين على العبارات المتعلقة باستخدام التناقض الذهني في ممارسة الخطأ قد بلغت 3.8 و هي عند موافق أي أعلى من المتوسطة فهم موافقون على أن عملية القرار تتأثر التناقض الذهني و هي سبب من الأسباب التي تؤدي إلى الأخطاء في اتخاذ القرار وبذلك يعمل المصرف على تقليل الخطأ في اتخاذ القرارات و من ثم تؤدي إلى نجاح الإدارة في اتخاذ القرارات الإدارية و هي بنسبة 76% .

وقد اتفقت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة الفاعوري، العمري (2002) من حيث أن شعور متخذي القرار بالتناقض الذهني كان سبب رئيسي من الأسباب المؤدية إلى الخطأ في اتخاذ القرارات التي تتخذها الإدارات الوسطى و الإشرافية في المصارف التجارية. وقد كانت ممارستهم لهذا الخطأ عالية.

واتفقت نتائج الدراسة أيضاً مع نتائج دراسة زايد (1996) من حيث أن تزويد نطاق الإشراف لأنه يؤثر على إحساس المديرين بالمسئولية الشخصية عند القرار و التناقض الذهني.

جدول رقم (24)

المجال التاسع: نتائج اختبار "ت" للعينة الواحدة لدرجة استجابات الأفراد في مجال تبرير الذات في اتخاذ القرار

الرقم	الوزن النسبي = 60			تبرير الذات في اتخاذ القرار
	المتوسط	الوزن النسبي	قيمة "ت"	
71	3.4	68.8	4.9	لا يميل متخذ القرار إلى تبرير ذاته بدلاً من تعديل قراراته الخاطئة
72	4.0	80.7	15.6	يعدل متخذ القرار من قراراته أو سلوكه الذي أدى إلى نتائج سلبية وغير مقبولة من الآخرين
73	3.9	78.3	10.0	متخذ القرار الناجح هو الذي يدافع عن قراراته مهما كانت الظروف .
74	4.1	82.0	19.4	أنا قادر على تنفيذ التساؤلات التي تدور حول مدى صحة قراراتي .
75	4.3	86.2	21.6	كل قراراتي في العمل لا بد أن يكون لها مبررات منطقية واضحة .
76	4.1	81.3	16.6	يستجيب متخذ القرار إلى محددات الثواب والعقاب المفروضة عليه من البيئة التنظيمية التي يعمل بها
77	3.9	78.5	14.3	ميل متخذ القرار إلى تبرير ذاته يمكن أن يتأثر إلى حد كبير بنمط شخصية متخذ القرار ومدى ثقته بنفسه
78	2.2	44.2	-10.2	ميل متخذ القرار إلى تبرير ذاته يمكن أن يكون عاملاً مساعداً في حدوث ظاهرة الخطأ في اتخاذ القرار
79	3.5	69.5	5.0	لا مانع من الإصرار على تنفيذ قراراتي حتى تثبت صحتها رغم انتقاده من الآخرين.
	3.7	74.6	17.88	جميع الفقرات

قيمة ت الجدولية عند درجة حرية (108) ومستوى معنوية 0.05 تساوى 1.96

يبين جدول رقم (24) تحليل الفقرات المجال التاسع ، حيث يتبين أن آراء أفراد المجتمع في الفقرة رقم 78 سلبي حيث أن الوزن النسبي للفقرة أقل من 60% و مستوى المعنوية أقل من 0.05 و هذا إن دل إنما يدل على أن العاملين في المصارف الفلسطينية يبتعدون عن التبرير و الاهتمام بمسئولياتهم أمام المدراء، أما آراء أفراد المجتمع في بقية الفقرات إيجابية حيث أن الوزن النسبي لكل فقرة أكبر من 60% و مستوى المعنوية أقل من 0.05 و ذلك كما يلي:

1- تحتل الفقرة (75) المرتبة الأولى بمعنى أن " كل قراراتي في العمل لا بد أن يكون لها مبررات منطقية واضحة " بوزن نسبي 86.2% و يعزى ذلك إلى الاحتفاظ بصورة جيدة لنفسه أمام الآخرين.

- 2- تحتل الفقرة (74) المرتبة الثانية كانت بوزن نسبي 82% و يعزى ذلك إلى أن الإلمام بجميع جوانب القرارات و القدرة على توضيح مبرراته لهذا القرار.
- 3- تحتل الفقرة (76) المرتبة الثالثة بمعنى كانت بوزن نسبي 81.3% و يعزى ذلك إلى أن المصرف يقوم بتشجيع للقيام بالقرارات الصحيحة من خلال المكافآت و تشجيعهم على العمل بكفاءة و فاعلية عالية داخل المصرف.
- 4- تحتل الفقرة (72) المرتبة الرابعة كانت بوزن نسبي 80.7% و يعزى ذلك إلى إحساس العاملين في المصرف بالثقة العالية في حالة وقوع الخطأ غير المقصود.
- 5- تحتل الفقرة (77) المرتبة الخامسة كانت بوزن نسبي 78.5% و يعزى ذلك إلى حاجة متخذ القرار إلى تبرير ذاته تنشأ في المقام الأول بسبب مسئوليته أمام الآخرين، و رغبته بصورة جيدة لنفسه أمام الآخرين.
- 6- تحتل الفقرة (73) المرتبة السادسة كانت بوزن نسبي 78.3% و يعزى ذلك إلى الثقة بالنفس في عملية اتخاذ القرارات و كفاءة العاملين في المصرف.
- 7- تحتل الفقرة (79) المرتبة السابعة كانت بوزن نسبي 69.5% و يعزى ذلك إلى الثقة بالنفس في عملية اتخاذ القرارات و كفاءة العاملين في المصرف.
- 8- تحتل الفقرة (71) المرتبة الثامنة كانت بوزن نسبي 68.8% و يعزى ذلك إلى أن يقوم العاملين بتعديل قراراتهم من خلال تحديد محددات الثواب و العقاب المفروضة عليه من البيئة التنظيمية للمصرف.
- 9- تحتل الفقرة (78) المرتبة التاسعة كانت بوزن نسبي 44.2% وهو أقل من المتوسط و يعزى ذلك إلى أن العاملين بالمصرف يبتعدون عن التبرير و الاهتمام بمسئولياتهم أمام المدراء.

و بصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات للمجال التاسع تساوي 3.7 و الوزن النسبي يساوي 74.6% و هو أكبر من 60% و قيمة T المحسوبة تساوي 17.88 و هي

أكبر من T الجدولية و التي تساوي 1.96 و مستوى معنوية تساوي 0.000 و هي أقل من 0.05 مما يعني أن تبرير الذات له أثر في أسباب الخطأ في اتخاذ القرار. و يشير نتائج التحليل الإحصائي بأن قيمة المتوسط الحسابي لإجابات المستجيبين على العبارات المتعلقة باستخدام تبرير الذات في ممارسة الخطأ قد بلغت 3.7 و هي عند موافق أي أعلى من المتوسطة فهم موافقون على أن عملية القرار تتأثر بتبرير الذات و هي سبب من الأسباب التي تؤدي إلى الأخطاء في اتخاذ القرار وبذلك يعمل المصرف على تقليل الخطأ في اتخاذ القرارات و من ثم يؤدي إلى نجاح الإدارة في اتخاذ القرارات الإدارية و هي بنسبة 74.6% .

وقد اختلفت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة الفاعوري، العمري (2002) إن درجة ممارسة الإدارات الوسطى و الإشرافية لتبرير الذات عالية حيث كانت المصارف الفلسطينية درجة ممارسة الإدارات العليا و الوسطى لتبرير الذات قليلة .

وانتقلت نتائج الدراسة مع نتائج مع دراسة زايد (1996) الأسباب التي تدفع المديرين إلى تصعيد مخصصات القرار فقد أظهرت نتائج الدراسة أن حاجة متخذ القرار إلى تبرير الذات وتحمل المسؤولية الشخصية كانا من أكثر الأمور تأثيراً.

جدول رقم (25)

المجال العاشر : نتائج اختبار "ت" للعينة الواحدة لدرجة استجابات الأفراد في مجال تطبيق القرار الإداري

الرقم	الوزن النسبي = 60			تطبيق القرار الإداري
	المتوسط	الوزن النسبي	قيمة "ت"	
80	3.3	66.3	4.5	وجود مستويات إدارية متعددة في البنك لاتعيق التواصل بين العاملين
81	3.8	76.5	10.7	يوجد مستويات إدارية متعددة في البنك لاتعيق التواصل بين المستويات وقمة الهرم
82	3.5	70.3	4.9	كثرة الفواصل بين مستويات الإدارة والبنك يؤدي إلى صعوبة إحكام عمليات التوجيه
83	3.5	70.6	5.2	كثرة الفواصل بين مستويات الإدارة والتنظيم يؤدي إلى صعوبة إحكام عمليات صعوبة استخدام أدوات وقنوات الاتصال المختلفة
84	3.5	70.8	5.4	كثرة الفواصل بين مستويات الإدارة والبنك يؤدي إلى إعاقة وصول بيانات والمعلومات إلى مراكز اتخاذ القرار بالشكل المطلوب والوقت المطلوب
85	3.4	68.6	4.1	كثرة الفواصل بين مستويات الإدارة والبنك يؤدي إلى غياب التطوير الإداري
	3.5	70.7	4.9	جميع الفقرات

قيمة ت الجدولية عند درجة حرية (108) ومستوى معنوية 0.05 تساوى 1.96

يبين جدول رقم (25) تحليل الفقرات المجال العاشر ، حيث يتبين أن آراء أفراد المجتمع في الفقرات إيجابية حيث أن الوزن النسبي لكل فقرة أكبر من 60% و مستوى المعنوية أقل من 0.05 و ذلك كما يلي:

1- تحتل الفقرة (81) المرتبة الأولى كانت بوزن نسبي 76.5% و يعزى إلى فعالية إدارة الفريق و أسلوب الإدارة.

2- تحتل الفقرة (84) المرتبة الثانية بوزن نسبي 70.8% و يعزى ذلك إلى تضارب الأولويات بين الإدارات .

3- تحتل الفقرة (83) المرتبة الثالثة كانت بوزن نسبي 70.6% و يعزى ذلك إلى ضعف نظام الاتصال و تضارب تداخل الوظائف.

4- تحتل الفقرة (82) المرتبة الرابعة كانت بوزن نسبي 70.3% و يعزى ذلك إلى تضارب الأولويات بين الإدارات وفعاليتها و من ثم لابد من التفاعل و المشاركة بين العاملين.

5- تحتل الفقرة (85) المرتبة الخامسة كانت بوزن نسبي 68.6% و يعزى ذلك إلى تضارب تداخل الوظائف

6- تحتل الفقرة (80) المرتبة السادسة بمعنى بوزن نسبي 66.3% و يعزى ذلك إلى وجود بعض التضارب بين العاملين و وجد بعض تداخل الوظائف الموجودة.

و بصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات للمجال العاشر تساوي 3.5 و الوزن النسبي يساوي 70.7% و هو أكبر من 60% و قيمة T المحسوبة تساوي 4.9 و هي أكبر من T الجدولية و التي تساوي 1.96 و مستوى معنوية تساوي 0.001 و هي أقل من 0.05 مما يعني أن تطبيق القرار الإداري له أثر في أسباب الخطأ في اتخاذ القرار. و يشير نتائج التحليل الإحصائي بأن قيمة المتوسط الحسابي لإجابات المستجيبين على العبارات المتعلقة باستخدام التطبيق الإداري في ممارسة الخطأ قد بلغت 3.5 و هي عند موافق أي أعلى من المتوسطة فهم موافقون على أن عملية القرار تتأثر بالتطبيق الإداري و هي سبب من الأسباب التي تؤدي إلى الأخطاء في اتخاذ القرار وبذلك يعمل المصرف على تقليل الخطأ في اتخاذ القرارات و من ثم يؤدي إلى نجاح الإدارة في اتخاذ القرارات الإدارية و هي بنسبة 70.7% .

و اتفقت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة السامرائي (1999) اقترح مجالات التطوير في عملية اتخاذ القرار بما يضمن زيادة الكفاءة و الفاعلية لإنجاز عملية التطوير الإداري.

جدول رقم (26)

المجال الحادي عشر: نتائج اختبار "ت" للعينة الواحدة لدرجة استجابات الأفراد في مجال نظم المعلومات

الرقم	مجال نظم المعلومات	الوزن النسبي = 60		
		المتوسط	الوزن النسبي	قيمة "ت"
86	يرجع الخطأ في اتخاذ القرار إلى اعتقاد متخذ القرار بتوفر المعلومة بشكل حتمي في الوقت الذي يريده	3.8	75.0	9.2
87	يرجع الخطأ في اتخاذ القرار إلى اعتقاد بأن المعلومات المتوفرة موثوقة ودقيقة ولا داعي للتحقق من صحتها	3.9	77.6	11.6
88	يرجع أسباب الخطأ المتأنيبة من نظم المعلومات إلى الثقة الزائدة بالرأي الشخصي	3.9	77.8	12.4
89	عدم البحث عن معلومات أساسية وجديدة يؤدي إلى قرارات خاطئة	4.2	83.9	19.3
90	عدم التدقيق والتحقق من صحة المعلومات السابقة يؤدي إلى قرارات خاطئة	4.2	84.8	19.9
	جميع الفقرات	4.0	79.9	17.36

قيمة ت الجدولية عند درجة حرية (108) ومستوى معنوية 0.05 تساوى 1.96

يبين جدول رقم (26) تحليل الفقرات المجال الحادي عشر ، حيث يتبين أن آراء أفراد المجتمع في الفقرات جميعها إيجابية حيث أن الوزن النسبي لكل فقرة أكبر من 60% و مستوى المعنوية أقل من 0.05 و ذلك كما يلي:

- 1- تحتل الفقرة (90) المرتبة الأولى كانت بوزن نسبي 84.8% و يعزى ذلك إلى أهمية التدقيق و البحث العلمي عن الدراسات و المعلومات السابقة.
- 2- تحتل الفقرة (89) المرتبة الثانية كانت بوزن نسبي 83.9% و يعزى ذلك إلى الاهتمام بالمعلومات و إيجاد حلول في جوهر الموضوع من خلال المعلومات الجديدة.
- 3- تحتل الفقرة (88) المرتبة الثالثة كانت بوزن نسبي 77.8% و يعزى ذلك إلى الاهتمام بالمشاركة و الأخذ برأي العاملين من حوله.
- 4- تحتل الفقرة (87) المرتبة الرابعة كانت بوزن نسبي 77.6% و يعزى ذلك إلى الاهتمام بنواحي الرقابة و التدقيق على المعلومات السابقة.
- 5- تحتل الفقرة (86) المرتبة الخامسة كانت بوزن نسبي 75% و يعزى ذلك إلى عامل الوقت يلعب دور كبير في اتخاذ القرار و البحث عن المعلومة بشكل جيد.

و بصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات للمجال الحادي عشر تساوي 4 و الوزن النسبي يساوي 79.9% و هو أكبر من 60% و قيمة T المحسوبة تساوي 17.36 و هي أكبر من T الجدولية و التي تساوي 1.96 و مستوى معنوية تساوي 0.000 و هي أقل من 0.05 مما يعني أن نظم المعلومات له دور كبير في عملية اتخاذ القرار. و يشير نتائج التحليل الإحصائي بأن قيمة المتوسط الحسابي لإجابات المستجيبين على العبارات المتعلقة باستخدام نظم المعلومات في اتخاذ القرار قد بلغت 4 و هي عند موافق أي أعلى من المتوسطة فهم موافقون على أن عملية القرار تتأثر بنظم المعلومات و هي سبب من الأسباب التي تؤدي إلى نجاح اتخاذ القرار وبذلك يعمل المصرف على تقليل الخطأ في اتخاذ القرارات من خلالها و من ثم يؤدي إلى نجاح الإدارة في اتخاذ القرارات الإدارية و هي بنسبة 79.9% .

وقد اتفقت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة الفاعوري، العمرى (2002) فيما يتعلق بنظم المعلومات: أن أهم مميزات البيانات و المعلومات تلك التي تضمن كفاءتها و فاعليتها في تحقيق الهدف من جمعها و الوصول إلى القرار الصائب، واعتماد الوسائل التكنولوجية الحديثة لتخزين ومعالجة هذه البيانات و توظيف أساليب العلمية الحديثة في اتخاذ القرارات مثل أنظمة .DSS

جدول رقم (27)

المجال الثاني عشر : نتائج اختبار "ت" للعينة الواحدة لدرجة استجابات الأفراد في مجال الإفراط في الحذر

الرقم	الإفراط في الحذر	الوزن النسبي = 60			
		المتوسط	الوزن النسبي	قيمة "ت"	
		الدلالة	مستوى		
91	الحذر الشديد لدى متخذ القرار يرجع إلى عدم الشجاعة والخوف من المواقف الصعبة	**0.001	4.0	79.8	12.6
92	العمل المصرفي لحساسيته يصعب في معالجة القرار في كثير من الأحيان	**0.001	2.3	46.8	-7.1
93	عدم الشجاعة لدى متخذ القرار يؤدي إلى عدم نجاحه في إيجاد الحلول للمشاكل التي تواجهه	**0.001	4.0	80.9	14.8
94	الأسباب التي تؤدي إلى الإفراط في الحذر شعور متخذ القرار بأنه غير كفاء	**0.001	3.8	76.9	11.6
95	الأسباب التي تؤدي إلى الإفراط في الحذر شعور متخذ القرار بأنه ليس بمستوى زملائه ممن يتولون مثل هذا المركز	**0.001	3.7	73.2	8.8
96	الأسباب التي تؤدي إلى الإفراط في الحذر وخوف المديرين من فقدان مراكزهم إن اخطأوا في قرار ما	**0.001	3.9	78.2	11.2
97	يمكن لمتخذ القرار أن يتخلص من الخوف عن طريق ميله للمخاطرة والقدرات الإبداعية والتحليلية	**0.001	3.8	76.1	11.6
98	يمكن لمتخذ القرار أن يتخلص من الخوف عن طريق قدرته على الشمولية في وضع وتقييم البدائل	**0.001	4.1	82.3	17.7
	جميع الفقرات	0.00	3.7	74.5	19.31

قيمة ت الجدولية عند درجة حرية (108) ومستوى معنوية 0.05 تساوى 1.96

يبين جدول رقم (27) تحليل الفقرات المجال الثاني عشر ، حيث يتبين أن آراء أفراد المجتمع في الفقرة رقم 92 سلبي حيث أن الوزن النسبي للفقرة أقل من 60% و مستوى المعنوية أقل من 0.05 و يعزى ذلك عدم صعوبة معالجة القرار في المصارف الفلسطينية ، أما آراء أفراد المجتمع في بقية الفقرات إيجابية حيث أن الوزن النسبي لكل فقرة أكبر من 60% و مستوى المعنوية أقل من 0.05 و ذلك كما يلي:

1- تحتل الفقرة (98) المرتبة الأولى كانت بوزن نسبي 82.3% و يعزى ذلك إلى القدرة الإبداعية و التحليلية و الشمولية في وضع وتقييم البدائل.

2- تحتل الفقرة (93) المرتبة الثانية كانت بوزن نسبي 80.9% و يعزى ذلك إلى توسيع مدارك المدير و بالتالي التخلص من الخوف في اتخاذ القرارات.

3- تحتل الفقرة (91) المرتبة الثالثة كانت بوزن نسبي 79.8% و يعزى ذلك إلى حساسية العمل المصرفي و الدقة في اتخاذ القرارات.

4- تحتل الفقرة (96) المرتبة الرابعة كانت بوزن نسبي 78.2% و يعزى ذلك إلى الـتمعن في أساس العملية لكي تصبح قرارا فعالا و عدم المخاطرة في اتخاذ القرارات.

5- تحتل الفقرة (94) المرتبة الخامسة كانت بوزن نسبي 76.9% و يعزى ذلك إلى عدم الكفاءة في اتخاذ القرار

6- تحتل الفقرة (97) المرتبة السادسة كانت بوزن نسبي 76.1% و يعزى ذلك إلى توسيع مدارك المدير والتخلص من الخوف من اتخاذ القرار.

7- تحتل الفقرة (95) المرتبة السابعة كانت بوزن نسبي 73.2% و يعزى ذلك إلى عدم نجاحه في إيجاد الحلول المناسبة و ضعفه باتخاذ القرارات.

8- تحتل الفقرة (92) المرتبة الثامنة بمعنى كانت بوزن نسبي 46.8% وهي ضعيفة و يعزى ذلك إلى عدم الصعوبة في معالجة القرار و الخبرة لها دور في معالجتها.

و بصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات للمجال الثاني عشر تساوي 3.7 و الوزن النسبي يساوي 74.5% و هو أكبر من 60% و قيمة T المحسوبة تساوي 19.31 وهي أكبر من T الجدولية و التي تساوي 1.96 و مستوى معنوية تساوي 0.000 و هي أقل من 0.05 مما يعني أن الإفراط و الحذر له دور كبير في أسباب الخطأ في اتخاذ القرار. و يشير نتائج التحليل الإحصائي بأن قيمة المتوسط الحسابي لإجابات المستجيبين على العبارات المتعلقة باستخدام الإفراط و الحذر في ممارسة الخطأ قد بلغت 3.7 وهي عند موافق أي أعلى من المتوسطة فهم موافقون على أن عملية الإفراط في الحذر تؤثر على أسباب الخطأ في اتخاذ القرار و هي سبب من الأسباب التي تؤدي إلى عدم نجاح اتخاذ القرار وبذلك يعمل المصرف على تقليل الخطأ في اتخاذ القرارات من خلال الإبداع و التوسع في مدارك الإدارة و الشمولية في التحليل لنجاح الإدارة في اتخاذ القرارات الإدارية وهي بنسبة 74.5% . وقد اتفقت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة الفاعوري، العمري (2002) الأسباب المؤدية إلى الخطأ في اتخاذ القرارات المتمثلة بالتطبيق ، و نظم المعلومات، و الإفراط في الحذر، و التهرب من المسؤولية كانت تمارس بدرجة متوسطة من قبل الإدارات الوسطى و الإشرافية.

جدول رقم (28)

المجال الثالث عشر : نتائج اختبار "ت" للعينة الواحدة لدرجة استجابات الأفراد في مجال
المسئولية الشخصية

الرقم	مجال المسئولية الشخصية	الوزن النسبي = 60		
		المتوسط	الوزن النسبي	قيمة "ت"
		الدلالة	مستوى	
99	من السهل على الإنسان تقويم أعمال الآخرين ،ولكن ليس بنفس الدرجة من السهولة التي يمكن أن يقوم بها أعماله .	**0.001	4.0	13.1
100	إذا اتخذت قرارا فإنني أعمل جاهداً على وضعه موضع التنفيذ .	**0.001	4.2	22.5
101	من الطبيعي أن أعيد النظر في القرارات التي اتخذها مديري السابق للتحقق من مدى جدواها ومناسبتها لظروف العمل .	**0.001	4.2	22.5
102	يتميز الآخرون بالموضوعية في تقويم أعمالي.	**0.001	3.9	13.8
103	اشترائي في اتخاذ القرارات منذ البداية يجعلني ملتزماً بتنفيذ القرار حتى النهاية .	**0.001	4.2	21.3
104	أنا المسئول عن القرارات التي اتخذها فقط وليس عن القرارات التي اتخذها المسئول السابق .	**0.001	3.7	6.9
105	أرفض أن اتخذ قراراً ما لم أكن قادراً على تحمل مسئولياته	//0.8	1.6	-10.5
	جميع الفقرات	0.00	4.0	24.69

قيمة ت الجدولية عند درجة حرية (108) ومستوى معنوية 0.05 تساوي 1.96

يبين جدول رقم (28) تحليل الفقرات المجال الثالث عشر ، حيث يتبين أن آراء أفراد المجتمع في الفقرة رقم (105) سالبة و وزن نسبي أقل من 60% و مستوى دلالة أكبر من 0.05 لذا تم رفض هذه الفقرة ذلك بسبب الثقة في قدرتهم على اتخاذ القرار الصحيح أما في باقي الفقرات إيجابية حيث أن الوزن النسبي لكل فقرة أكبر من 60% و مستوى المعنوية أقل من 0.05 و ذلك كما يلي:

1- تحتل الفقرة (103) المرتبة الأولى كانت بوزن نسبي 84.6% و يعزى ذلك إلى الالتزام الأدبي و الأخلاقي اتجاه العمل.

2- تحتل الفقرة (100) المرتبة الثانية بمعنى أن كانت بوزن نسبي 84.2% و يعزى ذلك إلى الخبرة و الاجتهاد في العمل.

3- تحتل الفقرة (101) المرتبة الثالثة كانت بوزن نسبي 84.2% و يعزى ذلك إلى الخبرة الطويلة في العمل، و الاهتمام بالعمل الرقابي.

4- تحتل الفقرة (99) المرتبة الرابعة كانت بوزن نسبي 79.4% و يعزى ذلك إلى المسؤولية الشخصية و ما عليها من أعمال و الرقابة الذاتية.

5- تحتل الفقرة (102) المرتبة الخامسة كانت بوزن نسبي 78.5% و يعزى ذلك إلى عدم التحيز و العواطف بل النزاهة و الشفافية للمهنة.

6- تحتل الفقرة (104) المرتبة السادسة بمعنى أن " أنا المسئول عن القرارات التي اتخذها فقط وليس عن القرارات التي اتخذها المسئول السابق . " بوزن نسبي 73.2% و يعزى ذلك إلى التحقق من القرارات الذي اتخذها المسئول السابق و الرقابة عليها.

7- تحتل الفقرة (105) المرتبة السابعة كانت بوزن نسبي 32.1% وهي ضعيفة و يعزى ذلك إلى أن العاملين في المصارف يتحملون المسؤولية و ذلك يدل على الالتزام الأدبي و الكفاءة العليا و قدرتهم على اتخاذ القرار.

و بصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات للمجال الثالث عشر تساوي 4 و الوزن النسبي يساوي 80.7% و هو أكبر من 60% و قيمة T المحسوبة تساوي 24.69 و هي أكبر من T الجدولية و التي تساوي 1.96 و مستوى معنوية تساوي 0.000 و هي أقل من 0.05 مما يعني أن المسؤولية الشخصية له دور كبير في اتخاذ القرار. و يشير نتائج التحليل الإحصائي بأن قيمة المتوسط الحسابي لإجابات المستجيبين على العبارات المتعلقة باستخدام المسؤولية الشخصية في ممارسة الخطأ قد بلغت 4 وهي عند موافق أي أعلى من المتوسطة فهم موافقون على أن المسؤولية الشخصية تؤثر على أسباب الخطأ في اتخاذ القرار و هي سبب من الأسباب التي تؤدي إلى عدم نجاح اتخاذ القرار وبذلك يعمل المصرف على تقليل الخطأ في اتخاذ القرارات من خلال الثقة بالنفس و تحمل المسؤولية و الالتزام الأدبي في التحليل لنجاح الإدارة في اتخاذ القرارات الإدارية وهي بنسبة 80.7% .

وقد اتفقت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة الفاعوري، العمري (2002) على أن الأسباب المؤدية إلى الخطأ في اتخاذ القرارات المتمثلة بالتطبيق ، و نظم المعلومات، و الإفراط في الحذر، و التهرب من المسؤولية كانت تمارس بدرجة متوسطة من قبل الإدارات الوسطى و الإشرافية. واتفقت نتائج الدراسة أيضاً مع نتائج دراسة زايد(1996) على أن الأسباب التي تدفع المديرين إلى تصعيد مخصصات القرار فقد أظهرت نتائج الدراسة أن حاجة متخذ القرار إلى تبرير الذات و تحمل المسؤولية الشخصية كانا من أكثر الأمور تأثيراً.

جدول رقم (29)

المجال الرابع عشر: نتائج اختبار "ت" للعينة الواحدة لدرجة استجابات الأفراد في مجال المسؤولية أمام الغير

الرقم	المسؤولية أمام الغير	الوزن النسبي = 60			
		المتوسط	الوزن النسبي	قيمة "ت"	
		الدلالة	مستوى		
106	من الأفضل عدم الإفصاح عن القرارات التي انوي اتخاذها حتى نتاح لي فرصة مراجعتها وتعديلها	4.2	83.9	19.3	**0.001
107	إذا وعدت العاملين معي بشيء فلا بد من الوفاء به مهما كانت النتائج	3.9	78.9	13.7	**0.001
108	من السهل تعديل القرارات التي لم تعلن بعد	1.4	27.3	-7.5	//0.14
109	من الخصائص الهامة لمتخذ القرار الناجح الالتزام الأدبي أمام المرؤوسين بتنفيذ القرارات التي أصدرها	4.3	85.1	23.1	**0.001
110	يصعب التراجع عن القرارات التي ترتب عليها الالتزام مالي.	3.9	78.2	10.6	**0.001
111	لقد أنفقت الكثير من الوقت والجهد على هذا القرار منذ البداية بدرجة يصعب معها التراجع عنه.	2.4	48.4	-6.7	**0.001
112	من الخصائص الهامة لمتخذ القرار الناجح الالتزام الأدبي أمام المرؤوسين بالوعد التي قطعها على نفسه.	4.2	84.6	25.5	**0.001
113	يصعب التراجع عن القرارات التي أعلنتها للآخرين.	2.3	47.0	-7.0	**0.001
	جميع الفقرات	3.2	63.5	6.84	0.00

قيمة ت الجدولية عند درجة حرية (108) ومستوى معنوية 0.05 تساوى 1.96

يبين جدول رقم (29) تحليل الفقرات المجال الرابع عشر ، حيث يتبين أن آراء أفراد المجتمع في الفقرة رقم 108 سلبي حيث أن الوزن النسبي للفقرة أقل من 60% و مستوى المعنوية أكبر من 0.05 وبذلك يجب حذف العبارة لأنها غير متناسقة مع العبارات يدل ذلك على أهمية القرارات و اتخاذها بالشكل الصحيح، و يوجد الفقرات رقم 113،111 سلبية حيث أن الوزن النسبي للفقرة أقل من 60% و مستوى المعنوية أقل من 0.05 إن دل ذلك انما يدل على اختيار البديل الأفضل في اتخاذ القرارات ، أما آراء أفراد المجتمع في بقية الفقرات ايجابية حيث أن الوزن النسبي لكل فقرة أكبر من 60% و مستوى المعنوية أقل من 0.05 و ذلك كما يلي:

- 1- تحتل الفقرة (109) المرتبة الأولى كانت بوزن نسبي 85.1% و يعزى ذلك إلى تنفيذ جميع التعليمات و القوانين الصادرة من المصارف.
 - 2- تحتل الفقرة (112) المرتبة الثانية كانت بوزن نسبي 84.6% و يعزى ذلك إلى الإلتزام الأخلاقي و الوفاء بالوعود و التماسك الاجتماعي بين الموظفين.
 - 3- تحتل الفقرة (106) المرتبة الثالثة كانت بوزن نسبي 83.9% و يعزى ذلك إلى الإلتزام بمبدأ الحيطة و الحذر من اتخاذ القرارات قبل مراجعتها.
 - 4- تحتل الفقرة (107) المرتبة الرابعة كانت بوزن نسبي 78.9% و يعزى ذلك إلى ثقة المدير بنفسه و بالمرؤوسين الذين يعملون معه.
 - 5- تحتل الفقرة (110) المرتبة الخامسة كانت بوزن نسبي 78.2% و يعزى ذلك إلى الحيطة و الحذر في اتخاذ القرارات لأنها تحمل تكاليف و أعباء مالية.
 - 6- تحتل الفقرة (111) المرتبة السادسة كانت بوزن نسبي 48.4% و هي ضعيفة و يعزى ذلك إلى رفض العبارة أي لابد من الاختيار البديل الأفضل و الأخذ النواحي القانونية و المادية للقرار .
 - 7- تحتل الفقرة (113) المرتبة السابعة كانت بوزن نسبي 47% و هي ضعيفة و يعزى ذلك إلى إمكانية التراجع و لكن إذا كان القرار يوجد له بديل أفضل و يدل على التحقق من القرار قبل الإعلان عنه.
 - 8- تحتل الفقرة (108) المرتبة الثامنة كانت بوزن نسبي 27.3% و يعزى ذلك إلى رفض العبارة و ذلك بسبب أن القرارات التي لم يعلن عنها لم نستطيع الحكم عليها بقرار إلا من خلال الإعلان و الإقرار بهذا القرار .
- وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات للمجال الرابع عشر تساوي 3.2 و الوزن النسبي يساوي 63.5% و هو أكبر من 60% و قيمة T المحسوبة تساوي 6.84 وهي

أكبر من T الجدولية و التي تساوي 1.96 و مستوى معنوية تساوي 0.000 و هي أقل من 0.05 مما يعني أن المسؤولية أمام الغير له دور كبير في اتخاذ القرار. ويشير نتائج التحليل الإحصائي بأن قيمة المتوسط الحسابي لإجابات المستجيبين على العبارات المتعلقة باستخدام المسؤولية أمام الغير في ممارسة الخطأ قد بلغت 3.2 وهي عند موافق تقريبا أي أعلى من المتوسطة بقليل فهم موافقون على أن المسؤولية أمام الغير يمكن أن تؤثر على أسباب الخطأ في اتخاذ القرار و هي سبب من الأسباب التي تؤدي إلى عدم نجاح اتخاذ القرار وبذلك يعمل المصرف على تقليل الخطأ في اتخاذ القرارات من خلال الثقة بالنفس و تحمل المسؤولية و الالتزام الأدبي أمام الآخرين و زيادة مستوى الأمان عند الموظفين وذلك لنجاح الإدارة في اتخاذ القرارات الإدارية وهي بنسبة 63.5% .

وقد اتفقت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة الفاعوري، العمري (2002) الأسباب المؤدية إلى الخطأ في اتخاذ القرارات المتمثلة بالتطبيق ، و نظم المعلومات، و الإفراط في الحذر، و التهرب من المسؤولية كانت تمارس بدرجة متوسطة من قبل الإدارات الوسطى و الإشرافية.

جدول رقم (30)

المجال الخامس عشر : نتائج اختبار "ت" للعينات الواحدة لدرجة استجابات الأفراد في مجال التجنب الدفاعي والتأجيل

الرقم	مجال التجنب الدفاعي والتأجيل	الوزن النسبي = 60		
		المتوسط	الوزن النسبي	قيمة "ت"
114	طبيعة العمل بالبنك لا تسمح بتجنب القرارات بحكم الوصف والتخصص الوظيفي	3.9	78.9	14.3
115	مسئوليات كل مدير واضحة ولا يمكن تركها للغير	4.1	82.6	19.8
116	طبيعة العمل بالبنك تقوم على انجاز العمل بشكل سريع ودون توقف	4.3	85.3	20.0
117	مسألة تأجيل اتخاذ القرارات مسألة غير مسموح بها بالبنك	3.8	76.1	19.7
	جميع الفقرات	4.1	82.2	19.80

قيمة ت الجدولية عند درجة حرية (108) ومستوى معنوية 0.05 تساوي 1.96

يبين جدول رقم (30) تحليل الفقرات المجال الخامس عشر ، حيث يتبين أن أراء أفراد المجتمع في الفقرات إيجابية حيث أن الوزن النسبي لكل فقرة أكبر من 60% و مستوى المعنوية أقل من 0.05 و ذلك كما يلي:

1- تحتل الفقرة (116) المرتبة الأولى كانت بوزن نسبي 85.3% و يعزى ذلك إلى مسألة التأجيل غير مسموح بها مطلقاً في البنك لحساسيته.

2- تحتل الفقرة (115) المرتبة الثانية كانت بوزن نسبي 82.6% و يعزى ذلك إلى حكم التخصص الوظيفي في العمل.

3- تحتل الفقرة (114) المرتبة الثالثة كانت بوزن نسبي 78.9% و يعزى ذلك إلى مسألة تأجيل القرارات غير مسموح بها في المصارف و أن كل شخص يقرر بحسب تخصصه.

4- تحتل الفقرة (117) المرتبة الرابعة كانت بوزن نسبي 76.1% و يعزى ذلك إلى إن عامل الوقت له دور كبير في اتخاذ القرارات و عدم التأجيل بالمصارف.

و بصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات للمجال الخامس عشر تساوي 4.1 و الوزن النسبي يساوي 82.2% و هو أكبر من 60% و قيمة T المحسوبة تساوي 19.80 و هي أكبر من T الجدولية و التي تساوي 1.96 و مستوى معنوية تساوي 0.000 و هي أقل من 0.05 مما يعني أن التجنب الدفاعي و التأجيل له دور كبير في أسباب الخطأ في اتخاذ القرار. و يشير نتائج التحليل الإحصائي بأن قيمة المتوسط الحسابي لإجابات المستجيبين على العبارات المتعلقة باستخدام التجنب الدفاعي و التأجيل في ممارسة الخطأ قد بلغت 4.1 و هي موافق أي أعلى من المتوسطة فهم موافقون على أن التجنب الدفاعي و التأجيل يمكن أن تؤثر على أسباب الخطأ في اتخاذ القرار و هي سبب من الأسباب التي تؤدي إلى عدم نجاح اتخاذ القرار وبذلك يعمل المصرف على أن مسألة التأجيل غير مسموح بها مطلقاً في المصرف لحساسيته، و إلى إن عامل الوقت له دور كبير في اتخاذ القرارات و عدم التأجيل بالمصارف وذلك لنجاح الإدارة في اتخاذ القرارات الإدارية وهي بنسبة 82.2% .

وقد اتفقت مع دراسة الفاعوري، العمري (2002) الأسباب المؤدية إلى الخطأ في اتخاذ القرارات المتمثلة بالتجنب الدفاعي كانت تمارس بدرجة متوسطة من قبل الإدارات الوسطى والإشرافية.

جدول رقم (31)
ترتيب المجالات حسب أهميتها في تحديد نجاح القرارات الإدارية

الترتيب	النسبة المئوية %	المجال	الرقم
1	34.84	الاتصال	1
3	31.15	التحدي الوظيفي	2
2	34.01	التماسك الاجتماعي	3
	%100	جميع الفقرات	

يبين جدول رقم (31) ترتيب المجالات حسب أهميتها و تأثيرها في تحديد نجاح اتخاذ القرارات الإدارية حيث تبين من الجدول ما يلي:

هذه النتيجة مشابهة للنتائج في جدول ثقافة المنظمة ، حيث احتل الاتصال المرتبة الأولى من حيث الأهمية في تأثيرها و أهميتها على نجاح اتخاذ القرارات الإدارية ، وهذه النتيجة اختلفت مع نتيجة الفاعوري و العمري(2002) حيث كانت المرتبة الأولى الاتصال يليها التحدي الوظيفي و من ثم التماسك الاجتماعي ، ولكن في هذه الدراسة كانت الأولوية للاتصال و من تم يليها التماسك الاجتماعي و من ثم التحدي الوظيفي، واتفقت معهم فقط في المرتبة الأولى للاتصال و ذلك لأهمية الاتصال في المصارف.

جدول رقم (32)
ترتيب المجالات حسب أهميتها في أسباب الخطأ في اتخاذ القرارات الإدارية

الترتيب	النسبة المئوية %	المجال	الرقم
4	12.62	التناقض الذهني	1
5	12.39	تبرير الذات	2
7	11.74	تطبيق القرار الإداري	3
3	13.27	نظم المعلومات	4
6	12.37	الإفراط في الحذر	5
2	13.40	المسئولية الشخصية	6
8	10.55	المسئولية أمام الغير	7
1	13.65	التجنب الدفاعي	8
	%100	جميع الفقرات	

يبين جدول رقم (32) ترتيب المجالات حسب أهميتها و تأثيرها في أسباب الخطأ في اتخاذ القرارات الإدارية حيث تبين من الجدول ما يلي:

هذه النتيجة مشابهة للنتائج في جدول عوامل الأسباب التي تؤدي إلى الخطأ في اتخاذ القرار ، حيث احتل التجنب الدفاعي المرتبة الأولى من حيث تأثيرها على أسباب التي تؤدي إلى الخطأ في اتخاذ القرارات الإدارية .

وهذه النتيجة اختلفت مع نتيجة الفاعوري و العمري(2002) حيث كانت المرتبة الأولى التناقض الذهني يليها تبرير الذات و من ثم التطبيق الإداري ويليها نظم المعلومات و من ثم يليها الإفراط في الحذر، ثم يليها التهرب من المسؤولية، و من ثم التجنب الدفاعي و التأجيل . أما في دراسة زايد(1996) كان في المرتبة الأولى كل من تبرير الذات و المسؤولية الشخصية و المرتبة الثانية المسؤولية أمام الغير و من ثم التناقض الذهني.

ولكن في هذه الدراسة كانت الأولوية التجنب الدفاعي و من تم يليها نظم المعلومات و من ثم التناقض الذهني و من ثم يليها تبرير الذات و من ثم الإفراط في الحذر و المسؤولية الشخصية و من ثم يليهما المسؤولية أمام الغير و من ثم التطبيق الإداري . و يتضح من هذه الدراسة أن التجنب الدفاعي كان يلعب دور رئيسي في أسباب الخطأ في اتخاذ القرار و أقل مجال يؤثر على اتخاذ القرار هو التطبيق الإداري و هذا إن دل إنما يدل على أن التطبيق الإداري في المصارف كان ناجح جداً حيث أنه كان منخفضاً عن أي مجال في تأثيره على أسباب الخطأ في اتخاذ القرارات الإدارية.

اختبار الفرضيات

الفرضية الرئيسية الأولى : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% حول واقع تطبيق ممارسة الإدارة الوسطى و العليا لأبعاد ثقافة المنظمة في المصارف الوطنية في قطاع غزة الممثلة (بالتحدي الوظيفي ، الاتصال ، التماسك الاجتماعي) يعزى للخصائص الشخصية والوظيفية من حيث (نوع الجنس ، العمر ، المؤهل العلمي ، المسمى الوظيفي ، سنوات الخبرة الإجمالية ، نظام الإشراف .

و ينبثق عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% حول واقع تطبيق ممارسة الإدارة الوسطى و العليا لأبعاد ثقافة المنظمة في المصارف الوطنية في قطاع غزة يعزى لعامل (الجنس) .

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام اختبار (ت) للمقارنة بين متوسط درجات الذكور ومتوسط درجات الإناث في درجات أبعاد ثقافة المنظمة ، ويتضح ذلك كما يوضح جدول (33):

جدول رقم (33)

متوسط درجات الذكور الإناث في درجة أبعاد ثقافة المنظمة

مستوى الدلالة	قيمة "ت"	إناث = 13		ذكور = 96		المجالات
		SD	M	SD	M	
//0.2	1.4	3.5	28.5	3.3	29.9	الاتصال
//0.7	-0.4	2.2	22.8	2.4	22.5	التحدي الوظيفي
//0.7	0.3	1.7	16.7	2.2	16.9	التماسك الاجتماعي
0.43	0.79	5.9	67.9	5.7	69.3	جميع الفقرات

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية 107 ومستوى دلالة (0.05) تساوي 1.96

لاختبار الفرضية تم استخدام اختبار T للفروق بين متوسط عينتين مستقلتين و النتائج مبينة في جدول رقم (33) ، و الذي يبين أن قيمة T المحسوبة لجميع المجالات أقل من قيمة T الجدولية عند درجة حرية " 107" و التي تساوي 1.96، و كذلك كانت قيمة مستوى المعنوية لكل مجال أكبر من 0.05 ، مما يعني **قبول الفرضية** أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية

في أبعاد ثقافة المنظمة بين متوسط درجات الذكور ومتوسط درجات الإناث عند مستوى دلالة 5% ، ويعزى ذلك إلى عدم تأثير الجنس لمتخذي القرارات على تحديد الأهداف الإستراتيجية.

الفرضية الفرعية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% حول واقع تطبيق ممارسة الإدارة الوسطى و العليا لأبعاد ثقافة المنظمة في المصارف الوطنية في قطاع غزة يعزى لعامل (الفئات العمرية).

جدول (34)

تحليل التباين الأحادي بين الفئات العمرية المختلفة لأفراد العينة بالنسبة لمجالات ثقافة المنظمة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى الدلالة
الاتصال	بين المجموعات	9.2	3	3.1	0.3	0.8 غير دالة
	داخل المجموعات	1184.2	105	11.3		
	المجموع	1193.4	108			
التحدي الوظيفي	بين المجموعات	0.2	3	0.1	0.01	غير دالة 1.0
	داخل المجموعات	609.0	105	5.8		
	المجموع	609.1	108			
التماسك الاجتماعي	بين المجموعات	17.3	3	5.8	1.3	غير دالة 0.3
	داخل المجموعات	458.1	105	4.4		
	المجموع	475.4	108			
جميع الفقرات	بين المجموعات	3.3	3	1.10	0.03	0.99
	داخل المجموعات	3568.6	105	33.99		
	المجموع	3571.9	108			

قيمة (F) الجدولية عند مستوي (0.05) بدرجات حرية (3 و 105) = (2.70)

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي ، و النتائج مبينة في الجدول رقم (34) ، والذي يبين أن قيمة مستوى الدلالة لكل مجال أكبر من 0.05. مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لكل من المجالات ، وكذلك بلغت قيمة F المحسوبة لجميع المجالات مجتمعة تساوي 0.03 وهي أقل من قيمة F الجدولية و التي تساوي 2.70 عند درجتَي حرية (3 , 105) و مستوى الدلالة 0.05 ، وكذلك تبين أن

مستوى المعنوية لجميع المجالات مجتمعة تساوي 0.99 و هي أكبر من 0.05 مما يعني قبول الفرضية لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% حول واقع تطبيق ممارسة الإدارة الوسطى و العليا لأبعاد ثقافة المنظمة في المصارف الوطنية في قطاع غزة يعزى لعامل (الفئات العمرية). ويعزى ذلك إلى أن الاهتمام موجه للعوامل الشخصية و الهيكل التنظيمي الرسمي لتطبيق ممارسة مجالات ثقافة المنظمة ليس له علاقة ارتباطيه بالفئات العمرية.

الفرضية الفرعية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% حول واقع تطبيق ممارسة الإدارة الوسطى و العليا لأبعاد ثقافة المنظمة في المصارف الوطنية في قطاع غزة يعزى لعامل (المؤهل العلمي).

جدول (35)

متوسط درجات الأفراد الحاصلين على شهادة الماجستير و شهادة البكالوريوس في درجة أبعاد ثقافة المنظمة

مستوى الدلالة	قيمة "ت"	بكالوريوس = 94		ماجستير = 15		المجال
		SD	M	SD	M	
*0.04	-2.06	3.3	29.9	3.0	28.1	الاتصال
//0.91	-0.11	2.4	22.5	2.0	22.5	التحدي الوظيفي
//0.58	-0.56	2.1	16.9	1.8	16.6	التماسك الاجتماعي
0.15	-1.43	5.84	69.41	4.84	67.13	جميع الفقرات

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية 107 ومستوى دلالة (0.05) تساوى 1.96

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي ، و النتائج مبينة في الجدول رقم (35) ، والذي يبين أن قيمة مستوى الدلالة لمجال (الاتصال) أقل من 0.05 . مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% حول واقع تطبيق ممارسة الإدارة الوسطى و العليا لمجال (الاتصال) في المصارف الوطنية في قطاع غزة يعزى لعامل (المؤهل العلمي)، و أن الفروق لصالح البكالوريوس وذلك لان

المؤهلين بالبيكالوريوس هم الذين يقومون بالاتصال و التعاون المشترك بين الأقسام المختلفة باختلاف المؤهلين علمياً يكونوا عملهم إدارياً أكثر ما هو عملياً.

أما آراء عينة الدراسة حول تطبيق مجال (التحدي الوظيفي) فلا توجد فروق جوهرية بين الآراء تعزى للمؤهل العلمي حيث أن قيمة مستوى الدلالة للمجال أكبر من 0.05 وذلك أن هناك مبدأ الثواب و العقاب في المصارف لذا نجد هناك تحدي وظيفي على أكمل وجه.

و أيضاً آراء عينة الدراسة حول تطبيق مجال (التماسك الاجتماعي) فلا توجد فروق جوهرية بين الآراء تعزى للمؤهل العلمي حيث أن قيمة مستوى الدلالة للمجال أكبر من 0.05 و إن دل ذلك إنما يدل على أن هناك مشاركة فعالة في العمل و اتخاذ القرار.

وكذلك بلغت قيمة T المحسوبة لجميع المجالات مجتمعة تساوي 1.43- وهي أقل من قيمة T الجدولية و التي تساوي 1.96 عند درجة حرية (107) و مستوى الدلالة 0.05 ،

وكذلك تبين أن مستوى المعنوية لجميع المجالات مجتمعة تساوي 0.15 و هي أكبر من 0.05 مما يعني قبول الفرضية لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة

5% حول واقع تطبيق ممارسة الإدارة العليا و الوسطى لأبعاد ثقافة المنظمة في المصارف الوطنية في قطاع غزة يعزى لعامل (المؤهل العلمي). ويعزى ذلك إلى أن

علاقة الاتصال و فاعليته كان موجه نحو البكالوريوس و أن عوامل ثقافة المنظمة الأخرى لا توجد فروق تعزى للمؤهل العلمي.

الفرضية الفرعية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% حول واقع تطبيق ممارسة الإدارة العليا و الوسطى لأبعاد ثقافة المنظمة في المصارف الوطنية في قطاع

غزة يعزى لعامل (المسمى الوظيفي).

جدول (36)

يوضح تحليل التباين الأحادي بين للمسمى الوظيفي لأفراد العينة بالنسبة أبعاد ثقافة المنظمة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى الدلالة
الاتصال	بين المجموعات	101.9	3	34.0	3.3	**0.01
	داخل المجموعات	1091.5	105	10.4		
	المجموع	1193.4	108			
التحدي الوظيفي	بين المجموعات	26.2	3	8.7	1.6	//0.2
	داخل المجموعات	583.0	105	5.6		
	المجموع	609.1	108			
التماسك الاجتماعي	بين المجموعات	48.4	3	16.1	4.0	**0.01
	داخل المجموعات	427.0	105	4.1		
	المجموع	475.4	108			
جميع الفقرات	بين المجموعات	407.8	3	135.9	4.5	0.00
	داخل المجموعات	3164.0	105	30.1		
	المجموع	3571.9	108			

قيمة (F) الجدولية عند مستوي (0.05) بدرجات حرية (3 و 105) = (2.70)

جدول (37)

يوضح نتائج اختبار شففيه للمقارنات البعدية في بعدي الاتصال و التماسك الاجتماعي بالنسبة للمسميات الوظيفية

المجال	المجموعة	المتوسط	المجموعة		
			مدير	نائب مدير	مراقب
الاتصال	مدير	30.0	-	0.99	0.11
	مراقب	30.3		-	0.06
	مدقق	27.4			-
	رئيس قسم	30.0			
التماسك الاجتماعي	مدير	17.1	-	0.94	0.08
	مراقب	16.7		-	0.25
	مدقق	15.375			-
	رئيس قسم	17.34694			
جميع المجالات	مدير	15.21	-	0.95	0.11
	مراقب	14.3		-	0.22
	مدقق	10.5			-
	رئيس قسم	20.25			

** دالة عند 0.01

* دالة عند 0.05

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي ، و النتائج مبينة في الجدول رقم (36) ، و الذي يتبين أن قيمة مستوى الدلالة للمجالات (الاتصال ، و التماسك الاجتماعي) أقل من 0.05 مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية لكل من المجالين السابقين تعزى للمسمى الوظيفي و يبين اختار شفيه للمقارنات المتعددة جدول رقم (37) أن الفروق لصالح رؤساء الأقسام حيث تبين أن متوسط درجة رؤساء الأقسام أكبر من متوسط درجة المراقبين بالنسبة للمجالين و هذا إن دل إنما يدل على أن رؤساء الأقسام هم من يقومون بعملية الاتصال بشكل مستمر و هم من يقومون بالعلاقات الاجتماعية و المشاركة في أمور العمل أكثر من المدراء و المراقبين في المصارف الفلسطينية . أما آراء المجتمع حول تطبيق ممارسة مجال التحدي الوظيفي لا توجد فروق جوهرية بين الآراء تعزى للمسمى الوظيفي حيث أن قيمة مستوى الدلالة لمجال التحدي الوظيفي أكبر من 0.05 و هذا إن دل إنما يدل على أن التحدي الوظيفي لم يأخذ بعين الاعتبار مؤهل علمي بل يعتمد على كيفية إدارة العمل و ترتيبه بشكل سليم . وكذلك بلغت قيمة F المحسوبة لكل المجالات مجتمعاً 4.5 وهي أكبر من قيمة F الجدولية و التي تساوي 2.7 عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية (3 و 105) ، كذلك بلغت قيمة مستوى الدلالة 0.00 وهي أقل من 0.05 مما يعني رفض الفرضية أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% حول واقع تطبيق ممارسة الإدارة الوسطى و العليا لأبعاد ثقافة المنظمة و لصالح رؤساء الأقسام في المصارف الوطنية في قطاع غزة يعزى لعامل (المسمى الوظيفي) و الذي يمكن تفسيره أن رؤساء الأقسام هم الأكثر فاعلية في مجال الاتصال و التماسك الاجتماعي من غيرهم .

الفرضية الفرعية الخامسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% حول واقع تطبيق ممارسة الإدارة الوسطى و العليا لأبعاد ثقافة المنظمة في المصارف الوطنية في قطاع غزة يعزى لعامل (سنوات الخبرة).

جدول (38)

يوضح تحليل التباين الأحادي بين لسنوات الخبرة العملية لأفراد العينة بالنسبة لأبعاد ثقافة المنظمة (تحليل التباين الأحادي - One-Way ANOVA) لدراسة الفروقات بين سنوات الخبرة العملية

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى الدلالة
الاتصال	بين المجموعات	39.5	3	13.2	1.2	//0.3
	داخل المجموعات	1153.9	105	11.0		
	المجموع	1193.4	108			
التحدي الوظيفي	بين المجموعات	5.0	3	1.7	0.3	//0.8
	داخل المجموعات	604.1	105	5.8		
	المجموع	609.1	108			
التماسك الاجتماعي	بين المجموعات	28.3	3	9.4	2.2	//0.1
	داخل المجموعات	447.1	105	4.3		
	المجموع	475.4	108			
جميع الفقرات	بين المجموعات	130.4	3	43.5	1.3	0.3
	داخل المجموعات	3441.5	105	32.8		
	المجموع	3571.9	108			

قيمة (F) الجدولية عند مستوي (0.05) بدرجات حرية (3 و 105) = (2.70)

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي ، و النتائج مبينة في الجدول رقم (38) ، والذي يبين أن قيمة مستوى الدلالة لكل مجال أكبر من 0.05. مما يعني لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لكل من المجالات ، وكذلك بلغت قيمة F المحسوبة لجميع المجالات مجتمعة تساوي 1.3 وهي أقل من قيمة F الجدولية و التي تساوي 2.70 عند درجتي حرية (3 , 105) و مستوى الدلالة 0.05 ، وكذلك تبين أن مستوى المعنوية لجميع المجالات مجتمعة تساوي 0.3 و هي أكبر من 0.05 مما يعني قبول الفرضية لا توجد فروق

ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% حول واقع تطبيق ممارسة الإدارة العليا و الوسطى لأبعاد ثقافة المنظمة في المصارف الوطنية في قطاع غزة يعزى لعامل (سنوات الخبرة). ويعزى ذلك إلى أن الاهتمام موجه نحو تطبيق ممارسة إبعاد ثقافة المنظمة ليس له علاقة ارتباطيه بالفئات سنوات الخبرة.

الفرضية الفرعية السادسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% حول واقع تطبيق ممارسة الإدارة الوسطى و العليا لأبعاد ثقافة المنظمة في المصارف الوطنية في قطاع غزة يعزى لعامل (نطاق الإشراف).

جدول (39)

يوضح تحليل التباين الأحادي بين نطاق الإشراف لأفراد العينة بالنسبة لأبعاد ثقافة المنظمة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى الدلالة
الاتصال	بين المجموعات	25.7	3	8.6	0.8	//0.5
	داخل المجموعات	1167.7	105	11.1		
	المجموع	1193.4	108			
التحدي الوظيفي	بين المجموعات	18.4	3	6.1	1.1	//0.4
	داخل المجموعات	590.8	105	5.6		
	المجموع	609.1	108			
التماسك الاجتماعي	بين المجموعات	11.4	3	3.8	0.9	//0.5
	داخل المجموعات	464.0	105	4.4		
	المجموع	475.4	108			
جميع الفقرات	بين المجموعات	31.6	3	10.5	0.3	0.8
	داخل المجموعات	3540.3	105	33.7		
	المجموع	3571.9	108			

قيمة (F) الجدولية عند مستوي (0.05) بدرجات حرية (3 و 105) = (2.70)

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي ، و النتائج مبينة في الجدول رقم (39) ، والذي يبين أن قيمة مستوى الدلالة لكل مجال أكبر من 0.05. مما

يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لكل من المجالات ، وكذلك بلغت قيمة F المحسوبة لجميع المجالات مجتمعة تساوي 0.8 وهي أقل من قيمة F الجدولية و التي تساوي 2.70 عند درجتي حرية (3 , 105) و مستوى الدلالة 0.05 ، وكذلك تبين أن مستوى المعنوية لجميع المجالات مجتمعة تساوي 0.3 و هي أكبر من 0.05 مما يعني **قبول الفرضية** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% حول واقع تطبيق ممارسة الإدارة الوسطى و العليا لأبعاد ثقافة المنظمة في المصارف الوطنية في قطاع غزة يعزى لعامل (نطاق الإشراف) . ويعزى ذلك إلى أن الاهتمام موجه نحو تطبيق ممارسة إبعاد ثقافة المنظمة ليس له علاقة ارتباطيه (بنطاق الإشراف).

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% حول واقع تطبيق ممارسة الإدارة العليا و الوسطى للعوامل التي تؤدي إلى أسباب الخطأ في اتخاذ القرارات في المصارف الوطنية في قطاع غزة وتعزى لبعض الخصائص الشخصية من حيث (نوع الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، و نطاق الإشراف).

و ينبثق عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الثانية / الفرعية الأولى

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% حول واقع تطبيق ممارسة الإدارة العليا و الوسطى للعوامل التي تؤدي إلى أسباب الخطأ في اتخاذ القرارات في المصارف الوطنية في قطاع غزة يعزى (لنوع الجنس).

جدول (40)

يبين نتائج اختبار (ت) للمقارنة بين متوسط درجات الذكور ومتوسط درجات الإناث في درجة العوامل التي تؤدي إلى أسباب الخطأ في اتخاذ القرار

مستوى الدلالة	قيمة "ت"	إناث = 13		ذكور = 96		المجال
		SD	M	SD	M	
//0.9	0.1	2.6	34.2	3.7	34.2	التناقض الذهني لمتخذ القرار
//0.2	-1.3	3.4	34.8	3.8	33.3	تبرير الذات في اتخاذ القرار
//0.8	-0.3	4.3	18.1	3.9	17.8	تطبيق القرار الإداري
//0.7	-0.3	2.1	20.2	3.1	19.9	نظم المعلومات
//0.9	-0.1	3.4	29.8	3.1	29.6	الإفراط في الحذر
//0.1	-1.5	2.6	25.2	2.6	24.1	المسئولية الشخصية
//0.4	0.8	1.9	24.8	2.1	25.4	المسئولية أمام الغير
//0.3	-1.1	1.1	14.8	1.5	14.4	التجنب الدفاعي والتأجيل
0.45	-0.75	11.2	201.9	14.9	198.7	جميع الفقرات

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية 107 ومستوى دلالة (0.05) تساوى 1.96

لاختبار الفرضية تم استخدام اختبار T للفروق بين متوسط عينتين مستقلتين و النتائج مبينة في جدول رقم (40) ، و الذي يبين أن قيمة T المحسوبة لجميع المجالات أقل من قيمة T الجدولية عند درجة حرية "107" و التي تساوي 1.96، و كذلك كانت قيمة مستوى المعنوية لكل مجال أكبر من 0.05 ، مما يعني قبول الفرضية أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% حول واقع تطبيق ممارسة الإدارة العليا و الوسطى للعوامل التي تؤدي إلى أسباب الخطأ في اتخاذ القرارات في المصارف الوطنية في قطاع غزة يعزى (لنوع الجنس) ويعزى عدم تأثر عامل الجنس بعوامل التي تؤدي إلى أسباب الخطأ في اتخاذ القرار.

الفرضية الثانية / الفرعية الثانية

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% حول واقع تطبيق ممارسة الإدارة العليا و الوسطى للعوامل التي تؤدي إلى أسباب الخطأ في اتخاذ القرارات في المصارف الوطنية في قطاع غزة يعزى لعامل (الفئة العمرية) .

جدول (41)

يوضح تحليل التباين الأحادي بين الفئات العمرية لأفراد العينة بالنسبة للعوامل التي تؤدي إلى أسباب الخطأ في اتخاذ القرار

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى الدلالة
التناقض الذهني لمتخذ القرار	بين المجموعات	8.9	3	3.0	0.2	//0.9
	داخل المجموعات	1337.9	105	12.7		
	المجموع	1346.7	108			
تبرير الذات في اتخاذ القرار	بين المجموعات	81.8	3	27.3	1.9	//0.1
	داخل المجموعات	1471.4	105	14.0		
	المجموع	1553.2	108			
تطبيق القرار الإداري	بين المجموعات	67.9	3	22.6	1.5	//0.2
	داخل المجموعات	1599.1	105	15.2		
	المجموع	1667.0	108			
نظم المعلومات	بين المجموعات	21.1	3	7.0	0.8	//0.5
	داخل المجموعات	940.7	105	9.0		
	المجموع	961.9	108			
الإفراط في الحذر	بين المجموعات	36.4	3	12.1	1.3	//0.3
	داخل المجموعات	988.4	105	9.4		
	المجموع	1024.8	108			
المسئولية الشخصية	بين المجموعات	8.1	3	2.7	0.4	//0.8
	داخل المجموعات	720.0	105	6.9		
	المجموع	728.1	108			
المسئولية أمام الغير	بين المجموعات	9.7	3	3.2	0.7	//0.5
	داخل المجموعات	461.3	105	4.4		
	المجموع	471.0	108			
التجنب الدفاعي والتأجيل	بين المجموعات	6.7	3	2.2	1.1	//0.4
	داخل المجموعات	222.2	105	2.1		
	المجموع	228.9	108			
جميع الفقرات	بين المجموعات	302.2	3	100.74	0.47	0.70
	داخل المجموعات	22352.0	105	212.88		
	المجموع	22654.3	108			

قيمة (F) الجدولية عند مستوي (0.05) بدرجات حرية (3 و 105) = (2.70)

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي ، و النتائج مبينة في الجدول رقم (41) ، والذي يبين أن قيمة مستوى الدلالة لكل مجال أكبر من 0.05. مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لكل من المجالات ، وكذلك بلغت قيمة F المحسوبة لجميع المجالات مجتمعة تساوي 0.47 وهي أقل من قيمة F الجدولية و التي تساوي 2.70 عند درجتي حرية (3 , 105) و مستوى الدلالة 0.05 ، وكذلك تبين أن مستوى المعنوية لجميع المجالات مجتمعة تساوي 0.70 و هي أكبر من 0.05 مما يعني **قبول الفرضية** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% حول واقع تطبيق ممارسة الإدارة العليا و الوسطى للعوامل التي تؤدي إلى أسباب الخطأ في اتخاذ القرارات في المصارف الوطنية في قطاع غزة يعزى لعامل (الفئة العمرية) . ويعزى ذلك إلى أن الاهتمام موجه للعوامل الشخصية و الهيكل التنظيمي الرسمي لتطبيق ممارسة أسباب الخطأ في اتخاذ القرار ليس له علاقة ارتباطيه بالفئات العمرية.

الفرضية الثانية / الفرعية الثالثة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% حول واقع تطبيق ممارسة الإدارة العليا و الوسطى للعوامل التي تؤدي إلى أسباب الخطأ في اتخاذ القرارات في المصارف الوطنية في قطاع غزة يعزى لعامل (المؤهل العلمي) .

جدول (42)

يبين نتائج اختبار (ت) للمقارنة بين متوسط درجات الأفراد الحاصلين على شهادة الماجستير والأفراد الحاصلين على شهادة البكالوريوس في درجة العوامل التي تؤدي إلى أسباب الخطأ في اتخاذ القرار

مستوى الدلالة	قيمة "ت"	بكالوريوس = 94		ماجستير = 15		المجال
		SD	M	SD	M	
//0.58	-0.56	2.7	23.9	2.2	23.5	التناقض الذهني لمتخذ القرار
//0.07	-1.82	3.2	32.3	3.5	30.7	تبرير الذات في اتخاذ القرار
//0.06	-1.87	4.1	47.9	3.1	45.8	تطبيق القرار الإداري
*0.05	-2.02	3.6	34.5	2.8	32.5	نظم المعلومات
**0.01	-2.58	3.3	33.9	5.6	31.2	الإفراط في الحذر
//0.67	-0.43	3.9	17.9	4.0	17.4	المسئولية الشخصية
**0.001	-3.47	2.8	20.3	3.1	17.6	المسئولية أمام الغير
//0.22	-1.25	3.1	29.8	2.6	28.7	التجنب الدفاعي والتأجيل
0.01	-2.86	14.09	200.62	13.56	189.47	جميع الفقرات

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية 107 ومستوى دلالة (0.05) تساوى 1.96

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي ، و النتائج مبينة في الجدول رقم (42) ، والذي يبين أن قيمة مستوى الدلالة لمجالات (نظم المعلومات ، الإفراط في الحذر ، المسئولية أمام الغير) أقل من 0.05 . مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% حول واقع تطبيق ممارسة الإدارة العليا و الوسطى إلى أسباب الخطأ من خلال مجالات (نظم المعلومات ، الإفراط في الحذر ، المسئولية أمام الغير) في المصارف الوطنية في قطاع غزة يعزى بين متوسط درجات الأفراد الحاصلين على شهادة الماجستير و الأفراد الحاصلين على شهادة البكالوريوس و أن الفروق لصالح البكالوريوس وهذا إن دل إنما يدل على أن أصحاب المؤهل البكالوريوس يكون أكثر خطأ في نظم المعلومات و أكثر تخوفاً في اتخاذ القرار و هم الأكثر مسئولية أمام الغير من المدراء في المصارف الوطنية الفلسطينية . أما آراء المجتمع حول تطبيق بقية المجالات فلا توجد فروق جوهرية بين الآراء تعزى للمؤهل العلمي

حيث أن قيمة مستوى الدلالة لكل مجال أكبر من 0.05 ، وكذلك بلغت قيمة T المحسوبة لجميع المجالات مجتمعة تساوي -2.86 وهي أقل من قيمة T الجدولية و التي تساوي 1.96 عند درجة حرية (107) و مستوى الدلالة 0.05 ، وكذلك تبين أن مستوى المعنوية لجميع المجالات مجتمعة تساوي 0.01 و هي أقل من 0.05 مما يعني **أرفض الفرضية** أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% حول واقع تطبيق ممارسة الإدارة العليا و الوسطى للعوامل التي تؤدي إلى أسباب الخطأ في اتخاذ القرارات في المصارف الوطنية في قطاع غزة يعزى لعامل (المؤهل العلمي) . ويعزى ذلك إلى أن علاقة الخطأ في المجالات (نظم المعلومات ، الإفراط في الحذر ، المسؤولية أمام الغير) كان موجه نحو البكالوريوس.

الفرضية الثانية / الفرعية الرابعة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% حول واقع تطبيق ممارسة الإدارة العليا و الوسطى للعوامل التي تؤدي إلى أسباب الخطأ في اتخاذ القرارات في المصارف الوطنية في قطاع غزة يعزى لعامل (المسمى الوظيفي) .

جدول (43)

يوضح تحليل التباين الأحادي بين المسميات الوظيفية المختلفة لأفراد العينة بالنسبة للعوامل التي

تؤدي إلى أسباب الخطأ في اتخاذ القرار.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى الدلالة
التناقض الذهني لمتخذ القرار	بين المجموعات	75.1	3	25.0	2.1	//0.1
	داخل المجموعات	1271.6	105	12.1		
	المجموع	1346.7	108			
تبرير الذات في اتخاذ القرار	بين المجموعات	34.4	3	11.5	0.8	//0.5
	داخل المجموعات	1518.8	105	14.5		
	المجموع	1553.2	108			
تطبيق القرار الإداري	بين المجموعات	94.0	3	31.3	2.1	//0.1
	داخل المجموعات	1573.0	105	15.0		
	المجموع	1667.0	108			
نظم المعلومات	بين المجموعات	63.1	3	21.0	2.5	//0.1
	داخل المجموعات	898.8	105	8.6		
	المجموع	961.9	108			
الإفراط في الحذر	بين المجموعات	97.8	3	32.6	3.7	**0.01
	داخل المجموعات	926.9	105	8.8		
	المجموع	1024.8	108			
المسئولية الشخصية	بين المجموعات	24.6	3	8.2	1.2	//0.3
	داخل المجموعات	703.5	105	6.7		
	المجموع	728.1	108			
المسئولية أمام الغير	بين المجموعات	25.3	3	8.4	2.0	//0.1
	داخل المجموعات	445.7	105	4.2		
	المجموع	471.0	108			
التجنب الدفاعي والتأجيل	بين المجموعات	29.5	3	9.8	5.2	**0.01
	داخل المجموعات	199.4	105	1.9		
	المجموع	228.9	108			
جميع الفقرات	بين المجموعات	1805.5	3	601.8	3.0	0.0
	داخل المجموعات	20848.8	105	198.6		
	المجموع	22654.3	108			

قيمة (F) الجدولية عند مستوي (0.05) بدرجات حرية (3 و 105) = (2.70)

جدول (44)

يوضح نتائج اختبار شففيه للمقارنات البعدية في بعدي الإفراط في الحذر و التجنب الدفاعي والتأجيل بالنسبة للمسميات الوظيفية

المجموعة				المتوسط	المجموعة	المجال
رئيس قسم	مراقب	نائب مدير	مدير			
0.04*	0.92	0.95	-	28.45	مدير	الإفراط في الحذر
0.17	0.99	-		28.95	مراقب	
0.35	-			29.13	مدقق	
-				30.67	رئيس قسم	
0.98	0.06	0.08	-	14.91	مدير	التجنب الدفاعي والتأجيل
0.06	0.98	-		13.82	مراقب	
*0.04	-			13.63	مدقق	
-				14.78	رئيس قسم	
0.74	0.12	0.2	-	18.7	مدير	جميع الفقرات
.06	.35	-		13.4	مراقب	
*0.1	-			12.4	مدقق	
-				9.8	رئيس قسم	

* دالة عند 0.05

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي ، و النتائج مبينة في الجدول رقم (43) ، و الذي يتبين أن قيمة مستوى الدلالة للمجالات (الإفراط في الحذر، و التجنب الدفاعي والتأجيل) أقل من 0.05 مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية لكل من المجالين السابقين تعزى للمسمى الوظيفي و يبين اختار شففيه للمقارنات المتعددة جدول رقم (44) أن الفروق لصالح رؤساء الأقسام حيث تبين أن متوسط درجة رؤساء الأقسام أكبر من متوسط درجة المراقبين بالنسبة للمجالين و هذا إن دل إنما يدل على أن رؤساء الأقسام هم من يتخوفون من اتخاذ القرار و هم أصحاب التأجيل و التجنب الدفاعي من غيرهم من المسميات الأخرى. أما آراء المجتمع حول تطبيق ممارسة المجالات الأخرى لا توجد فروق جوهرية بين الآراء تعزى للمسمى الوظيفي حيث أن قيمة مستوى الدلالة لمجالات الأخرى أكبر من 0.05 . وكذلك بلغت قيمة F المحسوبة لكل

المجالات مجتمعة 3 وهي أكبر من قيمة F الجدولية و التي تساوي 2.7 عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية (3 و 105) ، كذلك بلغت قيمة مستوى الدلالة 0.00 وهي أقل من 0.05 مما يعني رفض الفرضية أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% حول واقع تطبيق ممارسة الإدارة العليا و الوسطى لأبعاد ثقافة المنظمة و لصالح رؤساء الأقسام في المصارف الوطنية في قطاع غزة يعزى لعامل (المسمى الوظيفي) و الذي يمكن تفسيره أن رؤساء الأقسام هم الأكثر خطأ في العوامل التي تؤدي إلى أسباب الخطأ في اتخاذ القرارات للمجالات (الإفراط في الحذر، و التجنب الدفاعي والتأجيل) من غيرهم وذلك للأعباء في العمل و عدم قدرتهم على اتخاذ القرار بنفس الإدارة العليا .

الفرضية الثانية / الفرعية الخامسة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% حول واقع تطبيق ممارسة الإدارة العليا و الوسطى للعوامل التي تؤدي إلى أسباب الخطأ في اتخاذ القرارات في المصارف الوطنية في قطاع غزة يعزى لعامل (سنوات الخبرة) .

جدول (45)

يوضح تحليل التباين الأحادي بين سنوات الخبرة العملية لأفراد العينة بالنسبة للعوامل التي تؤدي إلى

أسباب الخطأ في اتخاذ القرار .

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى الدلالة
التناقض الذهني لمتخذ القرار	بين المجموعات	4.1	3	1.4	0.1	//1.0
	داخل المجموعات	1342.7	105	12.8		
	المجموع	1346.7	108			
تبرير الذات في اتخاذ القرار	بين المجموعات	29.1	3	9.7	0.7	//0.6
	داخل المجموعات	1524.1	105	14.5		
	المجموع	1553.2	108			
تطبيق القرار الإداري	بين المجموعات	93.0	3	31.0	2.1	//0.1
	داخل المجموعات	1574.0	105	15.0		
	المجموع	1667.0	108			
نظم المعلومات	بين المجموعات	46.1	3	15.4	1.8	//0.2
	داخل المجموعات	915.8	105	8.7		
	المجموع	961.9	108			
الإفراط في الحذر	بين المجموعات	63.6	3	21.2	2.3	//0.1
	داخل المجموعات	961.1	105	9.2		
	المجموع	1024.8	108			
المسئولية الشخصية	بين المجموعات	10.7	3	3.6	0.5	//0.7
	داخل المجموعات	717.4	105	6.8		
	المجموع	728.1	108			
المسئولية أمام الغير	بين المجموعات	23.6	3	7.9	1.8	//0.1
	داخل المجموعات	447.4	105	4.3		
	المجموع	471.0	108			
التجنب الدفاعي والتأجيل	بين المجموعات	1.0	3	0.3	0.2	//0.9
	داخل المجموعات	227.8	105	2.2		
	المجموع	228.9	108			
جميع الفقرات	بين المجموعات	687.9	3	229.3	1.1	0.4
	داخل المجموعات	21966.4	105	209.2		
	المجموع	22654.3	108			

قيمة (F) الجدولية عند مستوي (0.05) بدرجات حرية (3 و 105) = (2.70)

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي ، و النتائج مبينة في الجدول رقم (45) ، والذي يبين أن قيمة مستوى الدلالة لكل مجال أكبر من 0.05. مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لكل من المجالات ، وكذلك بلغت قيمة F المحسوبة لجميع المجالات مجتمعة تساوي 1.1 وهي أقل من قيمة F الجدولية و التي تساوي 2.70 عند درجتي حرية (3 , 105) و مستوى الدلالة 0.05 ، وكذلك تبين أن مستوى المعنوية لجميع المجالات مجتمعة تساوي 0.4 و هي أكبر من 0.05 مما يعني **قبول الفرضية** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% حول واقع تطبيق ممارسة الإدارة العليا و الوسطى للعوامل التي تؤدي إلى أسباب الخطأ في اتخاذ القرارات في المصارف الوطنية في قطاع غزة يعزى لعامل (سنوات الخبرة) . ويعزى ذلك إلى أن الاهتمام موجه نحو تطبيق ممارسة إبعاد أسباب الخطأ ليسالها علاقة ارتباطيه بالفئات سنوات الخبرة.

الفرضية الثانية / الفرعية السادسة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% حول واقع تطبيق ممارسة الإدارة العليا و الوسطى للعوامل التي تؤدي إلى أسباب الخطأ في اتخاذ القرارات في المصارف الوطنية في قطاع غزة يعزى لعامل (نطاق الإشراف).

جدول (46)

يوضح تحليل التباين الأحادي بين نطاق الإشراف لأفراد العينة بالنسبة للعوامل التي تؤدي إلى أسباب

الخطأ في اتخاذ القرار .

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى الدلالة
التناقض الذهني لمتخذ القرار	بين المجموعات	24.3	3	8.1	0.6	//0.6
	داخل المجموعات	1322.5	105	12.6		
	المجموع	1346.7	108			
تبرير الذات في اتخاذ القرار	بين المجموعات	80.4	3	26.8	1.9	//0.1
	داخل المجموعات	1472.9	105	14.0		
	المجموع	1553.2	108			
تطبيق القرار الإداري	بين المجموعات	27.6	3	9.2	0.6	//0.6
	داخل المجموعات	1639.3	105	15.6		
	المجموع	1667.0	108			
نظم المعلومات	بين المجموعات	51.8	3	17.3	2.0	//0.1
	داخل المجموعات	910.0	105	8.7		
	المجموع	961.9	108			
الإفراط في الحذر	بين المجموعات	44.8	3	14.9	1.6	//0.2
	داخل المجموعات	980.0	105	9.3		
	المجموع	1024.8	108			
المسئولية الشخصية	بين المجموعات	32.0	3	10.7	1.6	//0.2
	داخل المجموعات	696.2	105	6.6		
	المجموع	728.1	108			
المسئولية أمام الغير	بين المجموعات	6.0	3	2.0	0.5	//0.7
	داخل المجموعات	465.0	105	4.4		
	المجموع	471.0	108			
التجنب الدفاعي والتأجيل	بين المجموعات	6.3	3	2.1	1.0	//0.4
	داخل المجموعات	222.6	105	2.1		
	المجموع	228.9	108			
جميع الفقرات	بين المجموعات	1060.1	3	353.4	1.7	0.2
	داخل المجموعات	21594.1	105	205.7		
	المجموع	22654.3	108			

قيمة (F) الجدولية عند مستوي (0.05) بدرجات حرية (3 و 105) = (2.70)

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي ، و النتائج مبينة في الجدول رقم (46) ، والذي يبين أن قيمة مستوى الدلالة لكل مجال أكبر من 0.05. مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لكل من المجالات ، وكذلك بلغت قيمة F المحسوبة لجميع المجالات مجتمعة تساوي 1.7 وهي أقل من قيمة F الجدولية و التي تساوي 2.70 عند درجتي حرية (3 , 105) و مستوى الدلالة 0.05 ، وكذلك تبين أن مستوى المعنوية لجميع المجالات مجتمعة تساوي 0.2 و هي أكبر من 0.05 مما يعني **قبول الفرضية** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% حول واقع تطبيق ممارسة الإدارة العليا و الوسطى للعوامل التي تؤدي إلى أسباب الخطأ في اتخاذ القرارات في المصارف الوطنية في قطاع غزة يعزى لعامل (نطاق الإشراف). ويعزى ذلك إلى أن الاهتمام موجه نحو تطبيق ممارسة أسباب الخطأ في اتخاذ القرار ليس له علاقة ارتباطيه (بنطاق الإشراف).

الفرضية الثالثة : لا توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين أبعاد ثقافة المنظمة المتمثلة (بالاتصال ، التحدي الوظيفي ، التماسك الاجتماعي) و العوامل التي تؤدي إلى أسباب الخطأ في اتخاذ القرار عند مستوى دلالة 5%.

للتحقق من مدى صحة هذه الفرضية تم إجراء معامل ارتباط "بيرسون" بين درجات مجالات ثقافة المنظمة والعوامل التي تؤدي إلى أسباب الخطأ في اتخاذ القرارات ، ويوضح الجدول التالي النتائج المتعلقة بهذا الفرض.

جدول (47)

مصفوفة الارتباط بين أبعاد ثقافة المنظمة والعوامل التي تؤدي إلى أسباب الخطأ في اتخاذ القرار

أبعاد ثقافة المنظمة	العوامل التي تؤدي إلى أسباب الخطأ في اتخاذ القرارات	الإحصاءات	الاتصال	التحدي الوظيفي	التماسك الاجتماعي
الأول : التناقض الذهني لمتخذ القرار	"r" معامل الارتباط	**0.33	**0.34	//0.01	
	مستوى الدلالة	0.001	0.001	0.06	
الثاني : تبرير الذات في اتخاذ القرار	"r" معامل الارتباط	*0.20	*0.23	*0.21	
	مستوى الدلالة	0.004	0.002	0.003	
الثالث : تطبيق القرار الإداري	"r" معامل الارتباط	//0.06	//0.13	//-0.03	
	مستوى الدلالة	0.12	0.21	0.35	
الرابع : نظم المعلومات	"r" معامل الارتباط	**0.24	//0.14	//0.18	
	مستوى الدلالة	0.002	0.22	0.31	
الخامس : الإفراط في الحذر	"r" معامل الارتباط	//0.10	*0.20	//0.08	
	مستوى الدلالة	0.15	0.004	0.14	
السادس : المسؤولية الشخصية	"r" معامل الارتباط	//0.18	//0.16	**0.39	
	مستوى الدلالة	0.31	0.28	0.000	
السابع : المسؤولية أمام الغير	"r" معامل الارتباط	//0.10	//-0.02	//0.01	
	مستوى الدلالة	0.15	0.32	0.06	
الثامن : التجنب الدفاعي والتأجيل	"r" معامل الارتباط	**0.24	//0.09	**0.25	
	مستوى الدلالة	0.002	0.14	0.001	
جميع الفقرات	"r" معامل الارتباط	**0.24	//0.17	//0.8	
	مستوى الدلالة	0.01	0.29	0.13	
	N	107	107	107	

قيمة R الجدولية عند مستوى دلالة 5% و درجة حرية 107 تساوي 0.198

الفرضية الثالثة / الفرعية الأولى

لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مجال (الاتصال) في ثقافة المنظمة و العوامل التي تؤدي إلى أسباب الخطأ في اتخاذ القرار عند مستوى دلالة 5%.

لوحظ وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين درجة مجال الاتصال والعوامل التالية تؤدي إلى أسباب الخطأ في اتخاذ القرار (التناقض الذهني لمتخذ القرار ، تبرير الذات في اتخاذ

القرار ، نظم المعلومات ، التجنب الدفاعي والتأجيل) ، وهذا يدل على أنه كلما زادت درجة الاتصال كلما أدت إلى زيادة أقل في درجة العوامل التي تؤدي إلى أسباب الخطأ في اتخاذ القرار . التالية (التناقض الذهني لمتخذ القرار ، تبرير الذات في اتخاذ القرار ، نظم المعلومات ، التجنب الدفاعي والتأجيل) والعكس صحيح .

في حين لوحظ عدم وجود علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين مجال الاتصال والعوامل التالية التي تؤدي إلى أسباب الخطأ في اتخاذ القرار (تطبيق القرار الإداري ، الإفراط في الحذر ، المسؤولية الشخصية ، المسؤولية أمام الغير).

مما يعني **أرفض الفرضية** و ذلك وجود علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين مجال (الاتصال) في ثقافة المنظمة و العوامل التي تؤدي إلى أسباب الخطأ في اتخاذ القرار . لأن مستوى الدلالة المعنوية 0.01 وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوي 0.05

الفرضية الثالثة / الفرعية الثانية

لا توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين مجال (التحدي الوظيفي) في ثقافة المنظمة و العوامل التي تؤدي إلى أسباب الخطأ في اتخاذ القرار عند مستوى دلالة 5% .

لوحظ وجود علاقة طردية دالة إحصائياً بين درجة بعد التحدي الوظيفي والعوامل التالية التي تؤدي إلى أسباب الخطأ في اتخاذ القرار (التناقض الذهني لمتخذ القرار ، تبرير الذات في اتخاذ القرار ، الإفراط في الحذر) ، وهذا يدل على أنه كلما زادت درجة التحدي الوظيفي كلما أدت إلى زيادة درجة أقل للعوامل التي تؤدي إلى أسباب الخطأ في اتخاذ القرار (التناقض الذهني لمتخذ القرار ، تبرير الذات في اتخاذ القرار ، الإفراط في الحذر) والعكس صحيح .

في حين لوحظ عدم وجود علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين بعد التحدي الوظيفي والعوامل الشخصية التالية (تطبيق القرار الإداري ، نظم المعلومات ، المسؤولية الشخصية ، المسؤولية أمام الغير ، التجنب الدفاعي والتأجيل) .

مما يعني **قبول الفرضية** و ذلك عدم وجود علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين مجال (التحدي الوظيفي) في ثقافة المنظمة و العوامل التي تؤدي إلى أسباب الخطأ في اتخاذ القرار ، لأن مستوى الدلالة المعنوية 0.17 وهي أكبر من مستوى الدلالة المعنوي 0.05

الفرضية الثالثة / الفرعية الثالثة

لا توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين مجال (التماسك الاجتماعي) في ثقافة المنظمة و العوامل التي تؤدي إلى أسباب الخطأ في اتخاذ القرار عند مستوى دلالة 5%.

لوحظ وجود علاقة طردية دالة إحصائياً بين درجة بعد التماسك الاجتماعي والعوامل التي تؤدي إلى أسباب الخطأ في اتخاذ القرار (تبرير الذات في اتخاذ القرار ، المسؤولية الشخصية ، التجنب الدفاعي والتأجيل) ، وهذا يدل على أنه كلما زادت درجة التماسك الاجتماعي كلما أدت إلى زيادة درجة العوامل التي تؤدي إلى أسباب الخطأ في اتخاذ القرار (تبرير الذات في اتخاذ القرار ، المسؤولية الشخصية ، التجنب الدفاعي والتأجيل) والعكس صحيح .

في حين لوحظ عدم وجود علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين بعد التماسك الاجتماعي والعوامل تؤدي إلى أسباب الخطأ في اتخاذ القرار (التناقض الذهني لمتخذ القرار ، تطبيق القرار الإداري ، نظم المعلومات ، الإفراط في الحذر ، المسؤولية أمام الغير).

مما يعني قبول الفرضية و ذلك لعدم وجود علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين مجال (التماسك الاجتماعي) في ثقافة المنظمة و العوامل التي تؤدي إلى أسباب الخطأ في اتخاذ القرار. لأن مستوى الدلالة المعنوية 0.8 وهي أكبر من مستوى الدلالة المعنوي

0.05

ملخص الفرضيات (النتائج)

جدول رقم (48)

النتيجة	الفرضية	م
مقبولة	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% حول واقع تطبيق ممارسة الإدارة الوسطى و العليا لأبعاد ثقافة المنظمة في المصارف الوطنية في قطاع غزة يعزى لعامل (الجنس)	1
مقبولة	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% حول واقع تطبيق ممارسة الإدارة الوسطى و العليا لأبعاد ثقافة المنظمة في المصارف الوطنية في قطاع غزة يعزى لعامل (الفئات العمرية)	2
مقبولة	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% حول واقع تطبيق ممارسة الإدارة الوسطى و العليا لأبعاد ثقافة المنظمة في المصارف الوطنية في قطاع غزة يعزى لعامل (المؤهل العلمي)	3
مرفوضة	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% حول واقع تطبيق ممارسة الإدارة الوسطى و العليا لأبعاد ثقافة المنظمة في المصارف الوطنية في قطاع غزة يعزى لعامل (المسمى الوظيفي)	4
مقبولة	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% حول واقع تطبيق ممارسة الإدارة الوسطى و العليا لأبعاد ثقافة المنظمة في المصارف الوطنية في قطاع غزة يعزى لعامل (سنوات الخبرة)	5
مقبولة	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% حول واقع تطبيق ممارسة الإدارة الوسطى و العليا لأبعاد ثقافة المنظمة في المصارف الوطنية في قطاع غزة يعزى لعامل (نطاق الإشراف)	6
مقبولة	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% حول واقع تطبيق ممارسة الإدارة العليا و الوسطى للعوامل التي تؤدي إلى أسباب الخطأ في اتخاذ القرارات في المصارف الوطنية في قطاع غزة يعزى (لنوع الجنس).	7
مقبولة	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% حول واقع تطبيق ممارسة الإدارة العليا و الوسطى للعوامل التي تؤدي إلى أسباب الخطأ في اتخاذ القرارات في المصارف الوطنية في قطاع غزة يعزى لعامل (الفئة العمرية)	8
مرفوضة	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% حول واقع تطبيق ممارسة الإدارة العليا و الوسطى للعوامل التي تؤدي إلى أسباب الخطأ في اتخاذ القرارات في المصارف الوطنية في قطاع غزة يعزى لعامل (المؤهل العلمي)	9

النتيجة	الفرضية	م
مرفوضة	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% حول واقع تطبيق ممارسة الإدارة العليا و الوسطى للعوامل التي تؤدي إلى أسباب الخطأ في اتخاذ القرارات في المصارف الوطنية في قطاع غزة يعزى لعامل (المسمى الوظيفي)	10
مقبولة	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% حول واقع تطبيق ممارسة الإدارة العليا و الوسطى للعوامل التي تؤدي إلى أسباب الخطأ في اتخاذ القرارات في المصارف الوطنية في قطاع غزة يعزى لعامل (سنوات الخبرة)	11
مقبولة	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% حول واقع تطبيق ممارسة الإدارة العليا و الوسطى للعوامل التي تؤدي إلى أسباب الخطأ في اتخاذ القرارات في المصارف الوطنية في قطاع غزة يعزى لعامل (نطاق الإشراف)	12
مرفوضة	لا توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين مجال (الاتصال) في ثقافة المنظمة و العوامل التي تؤدي إلى أسباب الخطأ في اتخاذ القرار عند مستوى دلالة 5%	13
مقبولة	لا توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين مجال (التحدي الوظيفي) في ثقافة المنظمة و العوامل التي تؤدي إلى أسباب الخطأ في اتخاذ القرار عند مستوى دلالة 5%	14
مقبولة	لا توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين مجال (التماسك الاجتماعي) في ثقافة المنظمة و العوامل التي تؤدي إلى أسباب الخطأ في اتخاذ القرار عند مستوى دلالة 5%	15

الفصل السادس

النتائج والتوصيات

أولاً :

النتائج

ثانياً :

التوصيات

أولاً : النتائج

من خلال العرض السابق للإطار النظري و أدبيات الدراسة و لنتائج التحليل الإحصائي يمكن تلخيص أهم نتائج الدراسة كالتالي:

تعتمد قوة المصارف على قوة نجاح القرارات الإدارية بشكل رئيسي ، حيث أن غالبية المديرين لديهم القدرة على اتخاذ القرار الصحيح و ذلك من خلال الكفاءة و الفاعلية و عوامل ثقافة المنظمة التي تساعد على ذلك كالتالي:

1- تم تقييم قدرة العاملين في الإدارة العليا و الوسطى في المصارف في قطاع غزة على اتخاذ القرارات ، حيث بلغ (الوزن النسبي 67.7%) مما يعني أن تقييم القدرة على اتخاذ القرارات في المصارف الوطنية قوية وفعالة إدارياً في اتخاذ قراراتها.

2-عوامل ثقافة المنظمة المتمثلة من خلال مجال الاتصال احتلت المرتبة الأولى، حيث بلغ الوزن 84.8% مما يدل على أن متخذي القرارات يمارسون عملية الاتصال بفاعلية و نجاح في مجال الإدارة و اتخاذ القرارات الإدارية وهي بنسبة 84.8 % حيث كان فارق بسيط بين التماسك الاجتماعي.

3- عوامل ثقافة المنظمة المتمثلة من خلال مجال التماسك الاجتماعي احتلت المرتبة الثانية من حيث أهميتها لاتخاذ القرارات الإدارية، حيث بلغ الوزن النسبي 84.5% حيث أوضحت النتائج أن هناك مشاركة من المرؤوسين و وجود علاقات مريحة بينهم وبين المدير وأن الاتصال عامل ضروري لتلقي المعلومات و اتخاذ القرار السليم.

4-عوامل ثقافة المنظمة المتمثلة من خلال مجال التحدي الوظيفي احتلت المرتبة الثالثة، حيث بلغ الوزن النسبي 75.1% مما يدل على أن التحدي الوظيفي أبرز أهميته وذلك من خلال مشاركة من المرؤوسين و أن هناك فاعلية كبيرة من قبلهم في عملية اتخاذ القرار و حل المشكلات.

5- العلاقة بين مجالات ثقافة المنظمة و العوامل الشخصية كانت طردية و قوية حيث أن الوزن النسبي 79.4% و هذا إن دل إنما يدل على أن عملية ثقافة المنظمة تتأثر و تتفاعل مع العوامل الشخصية على أكمل وجه وهي سبب نجاح الإدارة في اتخاذ القرارات الإدارية.

6- العلاقة بين ممارسات الخطأ في اتخاذ القرارات والعوامل الشخصية الوظيفية لمتخذ القرار كانت عكسية و قوية حيث كان الوزن النسبي 80.4 % مما يدل على وجود علاقة عكسية

بين ممارسة الخطأ في اتخاذ القرارات و العوامل الشخصية و هذا إن دل إنما يدل على أن العوامل الشخصية من حيث المسمى الوظيفي و المؤهل العلمي كان لهما دور هام في نجاح القرارات المصرفية و كان هناك دور فعال من خلال العوامل الشخصية في تقليل الخطأ في اتخاذ القرارات المصرفية الفلسطينية .

7- العلاقة بين ممارسات الخطأ في اتخاذ القرارات وعوامل ثقافة المنظمة كانت علاقة عكسية قوية حيث أن الوزن النسبي كان 79.4% و هذا إن دل إنما يدل على أن عملية ثقافة المنظمة تتأثر و تعمل على تقليل الخطأ في اتخاذ القرارات و من ثم تؤدي إلى نجاح الإدارة في اتخاذ القرارات الإدارية.

8- احتلت المرتبة الأولى مجال (العوامل التي تؤدي إلى أسباب الخطأ في اتخاذ القرارات الإدارية و المتمثلة في التجنب الدفاعي) بنسبة مئوية 82.2%.

9- احتلت المرتبة الثانية مجال (العوامل التي تؤدي إلى أسباب الخطأ في اتخاذ القرارات الإدارية و المتمثلة في المسؤولية الشخصية) بنسبة مئوية 80.7%.

10- احتلت المرتبة الثالثة مجال (العوامل التي تؤدي إلى أسباب الخطأ في اتخاذ القرارات الإدارية و المتمثلة في نظم المعلومات) بنسبة مئوية 79.9%.

11- احتلت المرتبة الرابعة مجال (العوامل التي تؤدي إلى أسباب الخطأ في اتخاذ القرارات الإدارية و المتمثلة في التناقض الذهني) بنسبة مئوية 76%.

12- احتلت المرتبة الخامسة مجال (العوامل التي تؤدي إلى أسباب الخطأ في اتخاذ القرارات الإدارية و المتمثلة في تبرير الذات) بنسبة مئوية 74.6%.

13- احتلت المرتبة السادسة مجال (العوامل التي تؤدي إلى أسباب الخطأ في اتخاذ القرارات الإدارية و المتمثلة في الإفراط في الحذر) بنسبة مئوية 74.5%.

14- احتلت المرتبة السابعة مجال (العوامل التي تؤدي إلى أسباب الخطأ في اتخاذ القرارات الإدارية و المتمثلة في تطبيق القرار الإداري) بنسبة مئوية 70.7%.

15- احتلت المرتبة الثامنة مجال (العوامل التي تؤدي إلى أسباب الخطأ في اتخاذ القرارات الإدارية و المتمثلة في المسؤولية أمام الغير) بنسبة مئوية 63.5%.

16- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% حول واقع تطبيق ممارسة الإدارة الوسطى و العليا لأبعاد ثقافة المنظمة في المصارف الوطنية في قطاع غزة المتمثلة (بالتحدي الوظيفي ، الاتصال ، التماسك الاجتماعي) يعزى للخصائص الشخصية والوظيفية من حيث (نوع الجنس ، العمر ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة الإجمالية ، نظام الإشراف). يدل على أن لم يكن هناك فرق في العمل بين العاملين كونه ذكر أو أنثى، و أيضاً المؤهل العلمي لم يلعب دور كبير في اتخاذ القرارات، و سنوات الخبرة الإجمالية، ونظام الإشراف.

17- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% حول واقع تطبيق ممارسة الإدارة العليا و الوسطى للعوامل التي تؤدي إلى أسباب الخطأ في اتخاذ القرارات في المصارف الوطنية في قطاع غزة وتعزى لبعض الخصائص الشخصية من حيث (نوع الجنس، العمر ، سنوات الخبرة ، و نطاق الإشراف)، وجد أن لم يوجد فرق بين كونه ذكر أم أنثى في العوامل التي تؤدي إلى أسباب الخطأ في اتخاذ القرارات و أيضاً الخبرة و نطاق الإشراف.

18- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% حول واقع تطبيق ممارسة الإدارة الوسطى و العليا لأبعاد ثقافة المنظمة و لصالح رؤساء الأقسام في المصارف الوطنية في قطاع غزة يعزى لعامل (المسمى الوظيفي). بمعنى أن المسمى الوظيفي يعطيه القوة و الصلاحية لاتخاذ القرارات، بما يراه مناسب من خلال منصبه في الهيكل التنظيمي.

19- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% حول واقع تطبيق ممارسة الإدارة العليا و الوسطى للعوامل التي تؤدي إلى أسباب الخطأ في اتخاذ القرارات في المصارف الوطنية في قطاع غزة يعزى لعامل (المؤهل العلمي و المسمى الوظيفي) ، كان موجه نحو الحاصلين البكالوريوس أكثر من الحاصلين على الماجستير، رؤساء الأقسام أكثر من المدققين و ذلك على التوالي. و ذلك يدل على أن الحاصلين على درجة علمية أقل و مسمى وظيفي أقل يتعرضون إلى الخطأ أكثر في اتخاذ القرارات .

20- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مجال (الاتصال) في ثقافة المنظمة و العوامل التي تؤدي إلى أسباب الخطأ في اتخاذ القرار عند مستوى دلالة 5%.

21- لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مجال (التحدي الوظيفي، التماسك الاجتماعي) في ثقافة المنظمة و العوامل التي تؤدي إلى أسباب الخطأ في اتخاذ القرار عند مستوى دلالة 5%.

ثانياً: التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة يمكن للباحث اقتراح التوصيات التالية:

1- يوصي الباحث بأن يقوم متخذ القرار عمله ما دام أنه على حق ما دام هدفه المصلحة العامة، فإن المصلحة غالبية على كل مصلحة دونها ، كذلك فلا ييأس من معارضة الرؤساء ما دامت تلك المعارضة موضوعية و مستهدفة مصلحة المصرف ، كما أن الرؤساء المحنكين لا يحبون المرؤوسين الذي يتخذ قراراً استرضاء لهم فحسب.

2-لابد أن تهتم الإدارة بخصوص الخبرة و نطاق الإشراف و المؤهل العلمي في إجراءات العمل لاتخاذ القرار و طرقه بهدف تحسين الأداء النهائي للإدارة و العاملين بها.

3- لا بد من الإدارة العليا أن تعمل على تشجيع المديرين أصحاب القرارات للتطوير و التحسين الذاتي لتلك المؤهلات و المهارات الإدارية و المسميات الوظيفية ، و إعادة النظر في تقييم مهاراتهم الإدارية و تغيير أنماط سلوكهم بما يتلاءم مع تلك المهارات لتحسين مستوى أداءهم الإداري.

4-يوصي الباحث بأن تعمل الإدارة العليا على تدعيم عملية تطوير و صقل المهارات الإدارية لاتخاذ القرارات.

5-ينصح الباحث المدراء بأن يستمعوا إلى آراء المرؤوسين بالنسبة لمشاكل العمل و يتبادلوا معهم طرح الحلول و أبعاد تطبيقها، كما يجب ألا يترددوا المرؤوسين في عرض آرائهم و مقترحاتهم على رؤسائهم المباشرين ، من خلال مقترحاتهم و طريقة صنع قراراتهم الإدارية.

6-إعداد متخذي القرارات الإدارية في مجال التحليل المالي و عقد الدورات في مجال اتخاذ القرارات مما يسهم في زيادة قدرة متخذي القرارات في التعامل بفعالية مع البيانات المالية.

7-المحافظة على إظهار الاهتمام بمطالب و احتياجات القرار و ذلك من خلال الإدراك بأهمية القرار و المشاكل التي تواجهه و متابعتها ، و التأكد من توفر المعلومات اللازمة للقرار ، و الوقت المناسب له ، و التأكد من رضاهم على القرار قبل انصرافهم.

8-تعزيز دور التدريب في إيجاد كوادر متميزة ، و تعزيز دور التدريب في كيفية التعامل مع المشاكل التي تواجه القرارات ، و تحسين أداءه و تعزيز التدريب على التقنيات الحديثة المناسبة و الاستعانة بالخبراء عند تحديد الاحتياجات التدريبية ، و متابعة نتائج عملية التدريب و ضرورة التدريب على استخدام الأساليب الإحصائية لما لها من دور مهم في اتخاذ القرارات.

9- التركيز على الاتصال الفعال و ذلك من خلال سن قوانين و لوائح توضح أهداف المصرف ، و إقرار تعليمات واضحة و دقيقة لتنفيذ الأعمال الإدارية ، وإقرار تعليمات واضحة توضح دور الموظف في تحقيق الأهداف و تعزيز و إيجاد وسائل اتصال مناسبة و فعالة بين الموظفين و متخذي القرارات و العمل على تعزيز قدرة المرؤوسين على الاتصال بأصحاب القرار " متخذي القرار".

10- يوصي الباحث على تعزيز أهمية تطبيق القرار الإداري و ذلك من خلال التنسيق بين المستويات الإدارية المختلفة حتى يتم توصيل المعلومات و عمليات التوجيه بالشكل الصحيح ، و أن يكون الاختيار بين البدائل مرناً و سهلاً في معالجة بعض القرارات في المصارف.

11- يوصي الباحث بأهمية نظم المعلومات لما لها من أهمية في نجاح القرارات الإدارية و أن تقوم العوامل الشخصية و الوظيفية بدور فعال في نجاح هذا القرار.

12- يوصي الباحث بأهمية عوامل ثقافة المنظمة و معالجتها في الأسباب التي تحول دون اتخاذ القرار السليم و تفعيله من خلال مجال التحدي الوظيفي و التماسك الاجتماعي و الاتصال.

الدراسات المستقبلية

- 1- إجراء دراسات تشمل القطاعات الاقتصادية جميعها بقصد التعرف على آلية اتخاذ القرارات في هذه المنظمات.
- 2- إجراء دراسات تهدف إلى تحديد الأنماط الفكرية لمتخذي القرارات في منظمات الأعمال.
- 3- إجراء دراسات تهدف إلى تحديد المعوقات التي تواجه عملية اتخاذ القرارات في منظمات الأعمال.
- 4- الضغوط الاجتماعية و ضغوط العمل و أثرها على اتخاذ القرارات الإدارية في المصارف الفلسطينية.
- 5- إجراء دراسة مستقبلية تبحث في العوامل الأخرى التي قد تكون دافعاً إيجابياً أو سلبياً نحو إتباع اتخاذ القرار في التعامل مع مشكلات العمل وهذه العوامل قد تتعلق في المناخ التنظيمي السائد، بنظم المعلومات المتاحة، بالتدريب الإداري، والعلاقات الإنسانية السائدة.

المراجع العلمية

أولاً : الكتب العربية:

- 1- الشماع، خليل محمد حسن، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الرابعة، 2004.
- 2- العتيبي، صبحي جبر، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
- 3- أبو قحف، عبد السلام، أساسيات التنظيم والإدارة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.
- 4- الفضل، مؤيد، الأساليب الكمية في الإدارة، دار اليازوري، عمان، 2004.
- 5- أبو معمر، فارس محمود، الإدارة المالية، مكتبة أفاق، الطبعة الأولى، غزة، 2000.
- 6- سالم، فؤاد الشيخ، حسن، فالح محمد، بحوث العمليات نظرية وتطبيق، دار المجدلاوي للنشر، عمان، 1983.
- 7- عساف، محمود، أصول الإدارة، مكتب لطفي، الجيزة، 1982.
- 8- عاشور، يوسف حسين، مقدمة في بحوث العمليات، مكتبة الأمل التجارية، الطبعة الثالثة، غزة، 2001.
- 9- إدريس، ثابت عبد الرحمن، نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، 2007.
- 10- المراقب، الاقتصادي الاجتماعي، معهد السياسات الاقتصادية الفلسطيني، سلطة النقد الفلسطينية، التقرير السنوي الثاني عشر، مؤسسة الناشر للدعاية، أيار، 2006.
- 11- سلطة النقد الفلسطيني، النشرة الإحصائية، إدارة الأبحاث و السياسات النقدية، مؤسسة الناشر للدعاية، 2006.
- 12- الحسيني، فلاح-الدوري، مؤيد، إدارة البنوك (مدخل كمي و استراتيجي معاصر، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2000.
- الدوري، زكريا- السامرائي، يسرى، البنوك المركزية والسياسات النقدية، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان، 2006.
- 13- حنفي، عد الغفار، إدارة المصارف (السياسات المصرفية-تحليل القوائم المالية)، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002.

14- عاشور، يوسف/أفاق النظام المصرفي الفلسطيني، الطبعة الثانية، الرنتيسي للطباعة و النشر، غزة، 2003.

15- حريم ، حسين ، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال، عمان ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، 2003.

ثانياً : الدوريات المحكمة:

1- غراب، كمال السيد، نحو نموذج متكامل لاتخاذ القرارات الإستراتيجية، دراسة تحليلية، الإدارة العامة، العدد 56، الرياض، 1987.

2- أيوب، نادية حبيب، التقييم الذاتي وتقييم الآخرين للمهارات الإدارية في مستوى الإدارة الوسطى وعلاقته بنمط المدير في حل المشكلات في البنوك التجارية السعودية، مجلة دراسات، المجلد 29، العدد الأول، الجامعة الأردنية، 2002.

3- السامرائي، حسين الطيف سنجار، اتجاهات العاملين نحو استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرار في القطاع الحكومي الأردني، الإدارة العامة، المجلد الثامن والثلاثون، العدد الرابع، الرياض، 1999.

4- الصياح، عبد الستار، أثر قوة مديري الإدارة العليا في تحديد الأهداف الإستراتيجية في البنوك الأردنية " دراسة ميدانية "، جرش للبحوث والدراسات، المجلد السادس، العدد الأول، 2001.

5- خليل، عطا الله وراذ، دور المعلومات المحاسبية في ترشيد قرارات الاستثمار في سوق عمان للأوراق المالية: دراسة تحليلية، المؤتمر العلمي الرابع، جامعة فيلادلفيا، 2005.

6- الكيلاني، مهدي، إستراتيجية التغيير في العمل المصرفي، المؤتمر العلمي الرابع، جامعة فيلادلفيا، 2005.

7- كنجو، كنجو عبود، الإبعاد المفقودة في القطاع المصرفي العربي في مواجهة تحديات العولمة، المؤتمر العلمي الرابع، جامعة فيلادلفيا، 2005.

8- الابجي، كوثر، إستراتيجية التطوير في القطاع المصرفي العربي، المؤتمر العلمي الرابع، جامعة فيلادلفيا، 2005.

9- السيد ، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في رشد اتخاذ القرار، دراسة تجريبية على البنوك الجزائرية ، الجزائر ، 2004.

- 10- العبادي ، بيئة الأعمال و مركزية اتخاذ القرارات و أثرها في فاعلية المنظمات ، الأردن ، 2005.
- 11- الفاعوري ، العمري ، تحليل أسباب الخطأ في اتخاذ القرار في البنوك التجارية في الأردن ، دراسة استكشافية باستخدام تحليل المسار ، الأردن ، 2002.
- 12- أبو معمر ، فارس ، تقييم أداء المصارف العاملة في فلسطين ، الاستثمار و التمويل في فلسطين ، مؤتمر الجامعة الإسلامية ، 2005.
- 13- أبو كرش ، شريف مصباح ، إدارة مخاطر الائتمان المصرفي ، الاستثمار و التمويل في فلسطين ، مؤتمر الجامعة الإسلامية ، 2005.

14- ; (Mustafa S. M. Al-Sheikh and Athors,2005),The role of Marketing Information System in decision-making: Conceptual framework.

ثالثا : الدوريات و الأبحاث المحلية:

- 1- الكحلوت،خالد محمود، مدى اعتماد المصارف التجارية على التحليل المالي في ترشيد القرار الائتماني،غزة،2005.
- 2-الفليت، خلود عطية،أثر التسهيلات المصرفية على القطاعات الاقتصادية المختلفة،غزة،2004.
- 3-أحمد، بسام محمود، دور نظم المعلومات المحاسبية في ترشيد القرارات الإدارية في منشآت الأعمال الفلسطينية،غزة،2006.
- 4-بركات، منال، واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة،غزة،2007.
- 5-زبيده، منى، أثر مصادر قوة الإدارة العليا في تحديد الأهداف الإستراتيجية، غزة،2007.

الملاحق

ملحق رقم (1) :

أسماء المحكمين لإستبانة
الدراسة

ملحق رقم (2) :

صدق و ثبات الاستبانة

ملحق رقم (3) :

الاستبانة

ملحق رقم (1)
أسماء المحكمين لإستبانة الدراسة

مكان العمل	الوظيفة	الدرجة	الاسم
الجامعة الإسلامية	رئيس قسم المحاسبة	أستاذ مشارك	الدكتور/ حمدي زعرب
الجامعة الإسلامية	عميد التخطيط والتطوير	أستاذ مشارك	الدكتور/ ماجد الفرا
الجامعة الإسلامية	مشرف الدراسات العليا	أستاذ مساعد	الدكتور/ رشدي وادي
الجامعة الإسلامية	رئيس قسم الاقتصاد	أستاذ مساعد	الدكتور/ نافذ بركات
الجامعة الإسلامية	مساعد نائب رئيس الجامعة للشئون الإدارية	أستاذ مشارك	الدكتور/ علي شاهين
الجامعة الإسلامية	رئيس قسم الإدارة	أستاذ مساعد	الدكتور/ يوسف بحر

ملحق رقم (2)

صدق و ثبات الاستبانة

جدول رقم (1/2)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة و الدرجة الكلية لفقراتها

مستوى الدلالة	معاملات الارتباط	الفقرة	مسلسل
معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول (تقييم القدرة على اتخاذ القرار) و الدرجة الكلية لفقراته			
0.58	-0.10	أبني قراراتي على معرفة تامة بالحقائق	8
0.01	0.55	عندما أتردد في مسألة يظهر هذا التردد لمرؤوسى	9
0.01	0.46	أميل إلى تأجيل اتخاذ قراراتي في كثير من الأحيان أماً أن يحدث ما يفنييني عن ذلك في المستقبل	10
0.05	0.39	أراجع كثيراً في قراراتي بعد اتخاذها وأقرر شيئاً آخر مخالفاً لها	11
0.01	0.48	عندما أتخذ قراراً -أو أكون في طريقي لاتخاذ قرار- يساورني الشك فيما إذا كان خطأ أم صواباً	12
0.01	0.53	بعد أن اتخذ قراراً، أتابعه لأتأكد من أن كل شخص مسئول عن تنفيذه يعرف تماماً ما هو مطلوب منه؟	13
0.01	0.52	عندما أحمل أحد الموظفين مسؤولية تنفيذ قرار اتخذته. أخوله أيضاً السلطة اللازمة للتنفيذ؟	14
0.01	0.58	لا أميل إلى التعصب لرأىي، أو أتحييز لفكرة أو شخص عندما أتخذ القرارات؟	15
0.01	0.54	أخشى المساءلة بواسطة المستوى الإداري الذي يعلنوني أو بواسطة اللجنة النقابية عندما أتخذ قراراً يتعارض مع آراء الرؤساء أو مع المصلحة الذاتية لبعض العاملين	16
0.05	0.39	أنا مستعد لتحمل مسؤولية الفشل إذا اتخذت قراراً و كان خاطئاً؟	17
معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني (الاتصال) و الدرجة الكلية لفقراته			
0.01	0.72	لا يوجد قصور في فاعلية الاتصال بين الإدارات وبين الموظفين	18
0.01	0.47	لا يوجد قصور في أساليب الاتصال وكفاءتها ومناسبتها	19
0.01	0.80	يوجد الوقت الكافي للاتصال بين المدير وجميع الموظفين	20
0.01	0.53	أحدث الحاسب الآلي وما يتصل به من نظم معلومات تحولات جوهرية في تكوين القوى العاملة	21
0.01	0.64	يوفر الحاسب الآلي درجة عالية من المرونة في تكوين أنواع الوظائف ومتطلباتها	22
0.01	0.65	يوفر الحاسب الآلي درجة عالية من المرونة في مكان ووقت العمل	23
0.01	0.67	يوجد قدرات ومهارات فردية بالمدير في التعامل مع كل نمط من أنماط البشر بمستوياتهم أطباعهم واتجاهاتهم المختلفة	24
معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث (التحدي الوظيفي) و الدرجة الكلية لفقراته			
0.01	0.66	لا يتصف طبيعة العمل بالبنك التكرار مما يؤدي إلى غياب الإبداع والابتكار	25
0.01	0.68	يساهم المرؤوسين في إيجاد الحلول المناسبة لحل المشكلات البنكية	26
0.01	0.50	يوجد دور للمرؤوسين كعامل مؤثر في نجاح المدير أو فشله في اتخاذ القرارات	27
0.01	0.53	قدرة المدير على استيعاب كم هائل من المعلومات محدودة	28
0.01	0.55	آراء ومقترحات وتعليمات المدير في البنك مفهومة لدى الآخرين بحيث يمكن التعامل معها	29
0.01	0.47	يؤدي انخفاض التحدي الوظيفي إلى انخفاض مستوى الاتصال	30
معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع (التماسك الاجتماعي) و الدرجة الكلية لفقراته			
0.01	0.79	درجة اعتماد العاملين على بعضهم البعض وتقدير كل منهم لوجهة نظر زميله تعكس درجة الألفة بين العاملين	31
0.01	0.70	تعتمد علاقات العمل المريحة بين المدير ومرؤوسيه على مدى استعداد المرؤوسين لتحمل مسؤولية اتخاذ القرارات وعدم دفع المسؤولية للآخرين	32
0.01	0.77	الاتصال يعمل على رفع مستوى التماسك الاجتماعي بدرجة كبيرة	33
0.01	0.71	إن نمط الاتصال السائد في البنك يساعد قيام المديرين بالحوار والثقة المتبادلة وتبادل المعلومات	34

مستوى الدلالة	معاملات الارتباط	الفقرة	مسلسل
المجال الخامس (ثقافة المنظمة والعوامل الشخصية والوظيفية لمتخذ القرار) و الدرجة الكلية لفقراته			
0.01	0.74	يتأثر التحدي الوظيفي بالعوامل الشخصية لمتخذ القرار	35
0.01	0.40	تؤثر قنوات الاتصال تأثيراً إيجابياً على درجة التحدي الوظيفي	36
0.01	0.81	كلما زادت العوامل الشخصية تأثرت قنوات الاتصال بالإيجاب	37
0.01	0.52	يتأثر التماسك الاجتماعي بمتغير الجنس	38
0.01	0.80	زيادة التماسك الاجتماعي لها أثر كبير من خلال زيادة العوامل الشخصية	39
0.01	0.58	يؤثر الاتصال تأثيراً فعالاً على التماسك الاجتماعي ويعمل على رفع مستواه	40
المجال السادس (ممارسات الخطأ في اتخاذ القرارات والعوامل الشخصية والوظيفية لمتخذ القرار) و الدرجة الكلية لفقراته			
0.01	0.53	كلما زاد عمر متخذ القرار قلت ممارسته لأسباب الخطأ في اتخاذ القرار	41
0.01	0.38	يعكس المؤهل العلمي فن الإدارة العلمي في صقل معرفة المدير بأخر التطورات الإدارية والتكنولوجية الحديثة التي يشهدها العالم والقطاع المصرفي بشكل خاص	42
0.01	0.50	المدير الأكثر خبرة نجح في استغلال المعلومات وتوظيفها في اتخاذ القرار السليم	43
0.01	0.73	إشراف المدير على مجموعة من الموظفين يقلل الخطأ في اتخاذ القرار	44
0.01	0.51	يحرص الجهاز المصرفي على تدريب مدراء الإدارات العليا لتأهلهم في مناصبهم	45
0.01	0.67	يوجد تفويض وصلاحيات لموظفين يقومون باتجاز مهام عن المدير	46
0.01	0.55	اقتراحات الرؤوسين وتأثيرهم في قرارا المدير يؤدي إلى اختيار البديل الأفضل	47
0.01	0.64	يعمل الجهاز المصرفي على تطوير وتدريب المدير بدرجة أكثر كلما زاد مؤهله العلمي	48
المجال السابع (ممارسات الخطأ في اتخاذ القرارات وعوامل ثقافة المنظمة) و الدرجة الكلية لفقراته			
0.01	0.42	كلما زاد التحدي الوظيفي قلت ممارسته لأسباب الخطأ في اتخاذ القرار	49
0.01	0.48	يؤثر الاتصال تأثيراً إيجابياً على تقليل الخطأ في اتخاذ القرار	50
0.01	0.61	يوجد ترابط بين التماسك الاجتماعي وتقليل الخطأ في اتخاذ القرار	51
0.01	0.39	عدم إحساس الرؤوسين بالأمن والاستقرار في العمل يترتب عليه انتقال الكفاءات القادرة على الإبداع إلى أماكن أخرى	52
0.01	0.49	يوجد توتر وقلق من قبل الرؤوسين في العمل في الجهاز المصرفي	53
0.01	0.55	تقبل قرارات المدير من قبل رؤوسيه	54
0.01	0.57	توجد علاقات عمل مريحة بين المدير ورؤوسيه	55
0.01	0.59	قدرة الرؤوسين على فهم التعليمات الصادرة إليهم	56
0.01	0.67	تقدر وجهة نظر الرؤوسين من قبل المدير	57
0.01	0.66	يوجد ترابط بين قنوات الاتصال الناجحة والتحدي الوظيفي في اتخاذ القرار	58
0.01	0.51	يوجد ترابط بين قنوات الاتصال الناجحة والتماسك الاجتماعي في اتخاذ القرار	59
0.01	0.46	الاتصال هو الذي يحدد نجاح أو فشل القرارات من خلال مدى صحة المعلومات المتوفرة	60
المجال الثامن (الأسباب التي تؤدي إلى الخطأ في اتخاذ القرار (التناقض الذهني لمتخذ القرار) و الدرجة الكلية لفقراته			
0.01	0.61	حساسية العمل المصرفي لا تؤدي إلى شعور متخذ القرار بالتناقض الذهني في مرحلة متأخرة من مراحل اتخاذ القرار	61
0.01	0.48	الإحساس بالتناقض يحدث نتيجة عكسية سلبية تشير إلى فشل أو عدم نجاح القرار	62
0.01	0.70	من الصعب أندم على قرار اتخذته	63
0.01	0.69	يخلق التناقض الذهني حالة من عدم التوازن والتغذية السلبية لمتخذ القرار	64
0.01	0.58	عدم دقة القرارات ينجم عن عدم ضبط الانفعالات النفسية والنزاعات الذاتية والشخصية	65
0.01	0.77	لا يقوم متخذي القرار باتخاذ القرارات في فترات الانفعال ويتم تنفيذها قبل أن يعودوا إلى رشدهم	66
0.04	0.37	اعتمد على آراء الآخرين بصفة أساسية للحكم على مدى صحة قراراتي.	67
0.01	0.55	متخذ القرار الذي يعدل من قراراته الوظيفية لا يشعر بالفشل .	68
0.01	0.74	بعض الأسباب اللاشعورية تدفع متخذ القرار إلى اتخاذ قرارات لا يفتتح بها	69
0.12	0.29	أصيب بحالة من التوتر كلما اتضح لي أنني أخفقت في اتخاذ قرار ما.	70
المجال التاسع (الأسباب التي تؤدي إلى الخطأ في اتخاذ القرار (تبرير الذات) و الدرجة الكلية لفقراته			
0.01	0.67	لا يميل متخذ القرار إلى تبرير ذاته بدلاً من تعديل قراراته الخاطئة	71

مستوى الدلالة	معاملات الارتباط	الفقرة	مسلسل
0.01	0.60	يعدل متخذ القرار من قراراته أو سلوكه الذي أدى إلى نتائج سلبية وغير مقبولة من الآخرين	72
0.02	0.44	متخذ القرار الناجح هو الذي يدافع عن قراراته مهما كانت الظروف .	73
0.02	0.40	أنا قادر على تنفيذ التساؤلات التي تدور حول مدى صحة قراراتي .	74
0.02	0.42	كل قراراتي في العمل لا بد أن يكون لها مبررات منطقية واضحة .	75
0.01	0.59	يستجيب متخذ القرار إلى محددات الثواب والعقاب المفروضة عليه من البيئة التنظيمية التي يعمل بها	76
0.01	0.71	ميل متخذ القرار إلى تبرير ذاته يمكن أن يتأثر إلى حد كبير بنمط شخصية متخذ القرار ومدى ثقته بنفسه	77
0.02	0.43	ميل متخذ القرار إلى تبرير ذاته يمكن أن يكون عاملاً مساعداً في حدوث ظاهرة الخطأ في اتخاذ القرار	78
0.01	0.52	لا مانع من الإصرار على تنفيذ قراراتي حتى تثبت صحتها رغم انتقاده من الآخرين.	79
المجال العاشر (الأسباب التي تؤدي إلى الخطأ في اتخاذ القرار (تطبيق القرار الإداري) و الدرجة الكلية لفقراته			
0.86	0.03	وجود مستويات إدارية متعددة في البنك لاتعيق التواصل بين العاملين	80
0.01	0.72	وجود مستويات إدارية متعددة في البنك لاتعيق التواصل بين المستويات وقمة الهرم	81
0.01	0.77	كثرة الفواصل بين مستويات الإدارة والبنك يؤدي إلى صعوبة أحكام عمليات التوجيه	82
0.01	0.77	كثرة الفواصل بين مستويات الإدارة والتنظيم يؤدي إلى صعوبة أحكام عمليات لاستخدام أدوات وتقنيات الاتصال المختلفة	83
0.01	0.79	كثرة الفواصل بين مستويات الإدارة والبنك يؤدي إلى إعاقة وصول بيانات والمعلومات إلى مراكز اتخاذ القرار بالشكل المطلوب والوقت المطلوب	84
0.01	0.77	كثرة الفواصل بين مستويات الإدارة والبنك يؤدي إلى غياب التطوير الإداري	85
المجال الحادي عشر (الأسباب التي تؤدي إلى الخطأ في اتخاذ القرار (نظم المعلومات) و الدرجة الكلية لفقراته			
0.01	0.73	يرجع الخطأ في اتخاذ القرار إلى اعتقاد متخذ القرار بتوفر المعلومة بشكل حتمي في الوقت الذي يريده	86
0.01	0.74	يرجع الخطأ في اتخاذ القرار إلى اعتقاد بأن المعلومات المتوفرة موثوق ودقيقة ولا داعي للتحقق من صحتها	87
0.01	0.71	يرجع أسباب الخطأ المتأتمية من نظم المعلومات إلى الثقة الزائدة بالرأي الشخصي	88
0.01	0.76	عدم البحث عن معلومات أساسية وجديدة يؤدي إلى قرارات خاطئة	89
0.01	0.72	عدم التدقيق والتحقق من صحة المعلومات السابقة يؤدي إلى قرارات خاطئة	90
المجال الثاني عشر (الأسباب التي تؤدي إلى الخطأ في اتخاذ القرار (الإفراط في الحذر) و الدرجة الكلية لفقراته			
0.01	0.70	الحذر الشديد لدى متخذ القرار يرجع إلى عدم الشجاعة والخوف من المواقف الصعبة	91
0.01	0.59	العمل المصرفي لحساسيته يصعب في معالجة القرار في كثير من الأحيان	92
0.01	0.63	عدم الشجاعة لدى متخذ القرار يؤدي إلى عدم نجاحه في إيجاد الحلول للمشاكل التي تواجهه	93
0.01	0.70	الأسباب التي تؤدي إلى الإفراط في الحذر شعور متخذ القرار بأنه غير كفء	94
0.01	0.75	الأسباب التي تؤدي إلى الإفراط في الحذر شعور متخذ القرار بأنه ليس بمستوى زملائه ممن يتولون مثل هذا المركز	95
0.01	0.51	الأسباب التي تؤدي إلى الإفراط في الحذر وخوف المديرين من فقدان مراكزهم إن أخطأ في قرار ما	96
0.01	0.49	يمكن لمتخذ القرار أن يتخلص من الخوف عن طريق ميله للمخاطرة والقدرات الإبداعية والتحليلية	97
0.01	0.60	يمكن لمتخذ القرار أن يتخلص من الخوف عن طريق قدرته على الشمولية في وضع وتقييم البدائل	98
المجال الثالث عشر (الأسباب التي تؤدي إلى الخطأ في اتخاذ القرار (المسئولية الشخصية) و الدرجة الكلية لفقراته			
0.01	0.59	من السهل على الإنسان تقويم أعمال الآخرين ،ولكن ليس بنفس الدرجة من السهولة التي يمكن أن يقوم بها أعماله .	99
0.01	0.65	إذا اتخذت قراراً فإني أعمل جاهداً على وضعه موضع التنفيذ .	100
0.01	0.74	من الطبيعي أن أعيد النظر في القرارات التي اتخذها مديري السابق للتحقق من مدى جدواها ومناسبتها لظروف العمل .	101
0.01	0.67	يتميز الآخرون بالموضوعية في تقويم أعمالهم.	102
0.01	0.70	اشترائي في اتخاذ القرارات منذ البداية يجعلني ملتزماً بتنفيذ القرار حتى النهاية .	103
0.01	0.65	أنا المسئول عن القرارات التي اتخذتها فقط وليس عن القرارات التي اتخذها المسئول السابق .	104
0.08	0.32	أرفض أن اتخذ قراراً ما لم أكن قادراً على تحمل مسؤولياته .	105
المجال الرابع عشر (الأسباب التي تؤدي إلى الخطأ في اتخاذ القرار (المسئولية أمام الغير) و الدرجة الكلية لفقراته			
0.04	0.37	من الأفضل عدم الإفصاح عن القرارات التي انوي اتخاذها حتى نتاح لي فرصة مراجعتها وتعديلها	106

مستوى الدلالة	معاملات الارتباط	الفقرة	مسلسل
0.01	0.75	إذا وعدت العاملين معي بشيء فلا بد من الوفاء به مهما كانت النتائج	107
0.14	0.27	من السهل تعديل القرارات التي لم تعلن بعد	108
0.03	0.40	من الخصائص الهامة لمتخذ القرار الناجح الالتزام الأدبي أمام المرؤوسين بتنفيذ القرارات التي أصدرها	109
0.01	0.77	يصعب التراجع عن القرارات التي ترتب عليها الالتزام مالي.	110
0.01	0.66	لقد أنفقت الكثير من الوقت والجهد على هذا القرار منذ البداية بدرجة يصعب معها التراجع عنه.	111
0.01	0.62	من الخصائص الهامة لمتخذ القرار الناجح الالتزام الأدبي أمام المرؤوسين بالوعود التي قطعها على نفسه.	112
0.01	0.62	يصعب التراجع عن القرارات التي أعلنتها للآخرين.	113
المجال الخامس عشر (الأسباب التي تؤدي إلى الخطأ في اتخاذ القرار (التجنب الدفاعي والتأجيل) و الدرجة الكلية لفقراته			
0.01	0.51	طبيعة العمل بالبنك لا تسمح بتجنب القرارات بحكم الوصف والتخصص الوظيفي	114
0.01	0.66	مسئوليات كل مدير واضحة ولا يمكن تركها للغير	115
0.01	0.59	طبيعة العمل بالبنك تقوم على انجاز العمل بشكل سريع ودون توقف	116
0.01	0.59	مسألة تأجيل اتخاذ القرارات مسألة غير مسموح بها بالبنك	117

قيمة معامل الارتباط R الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 و درجة حرية 28 تساوي 0.361

جدول رقم (2/2)

الصدق البنائي لمجالات الدراسة

مستوى المعنوية	معامل الارتباط	المجال	مسلسل
0.02	0.65	تقييم القدرة على اتخاذ القرار	1
0.01	0.84	الاتصال	2
0.01	0.84	التحدي الوظيفي	3
0.01	0.76	التماسك الاجتماعي	4
0.01	0.47	ثقافة المنظمة والعوامل الشخصية والوظيفية لمتخذ القرار	5
0.01	0.40	ممارسات الخطأ في اتخاذ القرارات والعوامل الشخصية والوظيفية لمتخذ القرار	6
0.01	0.72	ممارسات الخطأ في اتخاذ القرارات وعوامل ثقافة المنظمة	7
0.01	0.80	التناقض الذهني لمتخذ القرار	8
0.01	0.86	تبرير الذات في اتخاذ القرار	9
0.01	0.54	تطبيق القرار الإداري	10
0.01	0.69	نظم المعلومات	11
0.01	0.74	الافراط في الحذر	12
0.01	0.60	المسئولية الشخصية	13
0.01	0.57	المسئولية أمام الغير	14
0.01	0.43	التجنب الدفاعي والتأجيل	15

قيمة معامل الارتباط R الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 و درجة حرية 28 تساوي 0.361

جدول رقم (3/2)
معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية)

م	المجال	عدد الفقرات	معامل الارتباط	معامل الارتباط المصحح	مستوى المعنوية
1	تقييم القدرة على اتخاذ القرار	10	0.50	0.66	0.000
2	الاتصال	7	0.61	0.76	0.000
3	التحدي الوظيفي	6	0.54	0.70	0.000
4	التماسك الاجتماعي	4	0.61	0.75	0.000
5	ثقافة المنظمة والعوامل الشخصية والوظيفية لمتخذ القرار	6	0.59	0.74	0.000
6	ممارسات الخطأ في اتخاذ القرارات والعوامل الشخصية والوظيفية لمتخذ القرار	8	0.45	0.63	0.000
7	ممارسات الخطأ في اتخاذ القرارات وعوامل ثقافة المنظمة	12	0.56	0.71	0.000
8	التناقض الذهني لمتخذ القرار	10	0.59	0.74	0.000
9	تبرير الذات في اتخاذ القرار	9	0.48	0.64	0.000
10	تطبيق القرار الإداري	6	0.81	0.89	0.000
11	نظم المعلومات	5	0.63	0.77	0.000
12	الإفراط في الحذر	8	0.44	0.61	0.000
13	المسئولية الشخصية	7	0.65	0.79	0.000
14	المسئولية أمام الغير	8	0.50	0.66	0.000
15	التجنب الدفاعي والتأجيل	4	0.55	0.70	0.000
	جميع الفقرات	110	0.59	0.73	0.00

قيمة معامل الارتباط R الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 28 تساوي 0.361

جدول رقم (4/2)
معاملات الثبات (طريقة ألفا كرونباخ)

م	المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ للثبات
1	تقييم القدرة على اتخاذ القرار	10	0.65
2	الاتصال	7	0.75
3	التحدي الوظيفي	6	0.70
4	التماسك الاجتماعي	4	0.73
5	ثقافة المنظمة والعوامل الشخصية والوظيفية لمتخذ القرار	6	0.72
6	ممارسات الخطأ في اتخاذ القرارات والعوامل الشخصية والوظيفية لمتخذ القرار	8	0.69
7	ممارسات الخطأ في اتخاذ القرارات وعوامل ثقافة المنظمة	12	0.72
8	التناقض الذهني لمتخذ القرار	10	0.76
9	تبرير الذات في اتخاذ القرار	9	0.67
10	تطبيق القرار الإداري	6	0.83
11	نظم المعلومات	5	0.82
12	الإفراط في الحذر	8	0.77
13	المسئولية الشخصية	7	0.75
14	المسئولية أمام الغير	8	0.68
15	التجنب الدفاعي والتأجيل	4	0.65
	جميع الفقرات	110	0.80

جدول رقم (5/2)

اختبار التوزيع الطبيعي (One Sample Kolmogorov Smirnov)

المجال	عنوان المجال	قيمة اختبار Z	مستوى المعنوية
1	تقييم القدرة على اتخاذ القرار	1.03	0.1 غير دالة
2	الاتصال	1.17	0.3 غير دالة
3	التحدي الوظيفي	1.17	0.2 غير دالة
4	التماسك الاجتماعي	1.2	0.1 غير دالة
5	ثقافة المنظمة والعوامل الشخصية والوظيفية لمتخذ القرار	0.9	0.3 غير دالة
6	ممارسات الخطأ في اتخاذ القرارات والعوامل الشخصية والوظيفية لمتخذ القرار	0.81	0.1 غير دالة
7	ممارسات الخطأ في اتخاذ القرارات وعوامل ثقافة المنظمة	1.1	0.1 غير دالة
8	التناقض الذهني لمتخذ القرار	1.01	0.1 غير دالة
9	تبرير الذات في اتخاذ القرار	0.94	0.1 غير دالة
10	تطبيق القرار الإداري	1.14	0.1 غير دالة
11	نظم المعلومات	1.06	0.1 غير دالة
12	الإفراط في الحذر	1.1	0.1 غير دالة
13	المسئولية الشخصية	1.16	0.1 غير دالة
14	المسئولية أمام الغير	1.15	0.1 غير دالة
15	التجنب الدفاعي والتأجيل	0.85	0.1 غير دالة
	جميع الفقرات	0.85	0.32

ملحق رقم (3)



الاستبانة

الجامعة الإسلامية
كلية الدراسات العليا
برنامج الماجستير في المحاسبة والتمويل

(الاستبانة الخاصة بتحليل أسباب الخطأ في اتخاذ القرارات في المصارف الوطنية العاملة في قطاع غزة)

الأخ الكريم الموظف في بنك المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته....

يسعى الباحث في هذه الاستبانة إلى التعرف على ((أسباب الخطأ في اتخاذ القرار في المصارف الوطنية))

وحيث إننا وجدنا فيكم خير مصدر للوصول إلى المعلومات الدقيقة، كونكم أهل الخبرة و الاختصاص، وأنكم خير عون للباحثين، لذا توجهنا إليكم آمليين من الله أن يوفقكم في الإجابة على أسئلة فقرات الإستبانة المرفقة، وأملي أن تكون إجابتكم دقيقة وموضوعية، علماً بأن حرصكم على تقديم المعلومات الدقيقة، سيؤدي إلى تقييم أفضل لموضوع الدراسة، الأمر الذي يعود بالنفع على مؤسستنا ووطننا.

فالرجاء تعبئة هذه الاستبانة بدقة مع العلم أن البيانات الواردة فيها هي لأغراض البحث العلمي ولن يتم نشرها أو إعلانها لغير هذا الغرض.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الباحث

محمود رجب محمود مسعود

الجزء الأول: معلومات عامة

برجاء الإجابة عن الأسئلة التالية بوضع علامة (x) في المكان المناسب

1. الجنس:

ذكر أنثى

2. العمر:

أقل من 30 سنة 30-40 40-50 أكثر من 50 سنة

3. المؤهل العلمي:

دكتوراه ماجستير بكالوريوس دبلوم فأقل

4. المسمى الوظيفي:

مدير عام مدير بنك/فرع مراقب رئيس قسم

5. مدة الخبرة الإجمالية:

أقل من 5 سنوات 5-10 10-15 أكثر من 15 سنة

6. نطاق الإشراف:

لا أحد 1-5 6-10 10-12 موظف

الجزء الثاني: معلومات تتعلق بآراء المستجيبين حول تحليل أسباب الخطأ في اتخاذ القرار

المجال الأول : تقييم القدرة على اتخاذ القرار في البنوك التجارية الفلسطينية		دائماً	غالباً	بعض الأحيان	نادراً	مطلقاً
8	أبني قراراتي على معرفة تامة بالحقائق					
9	عندما أتردد في مسألة يظهر هذا التردد لمروسي					
10	أميل إلى تأجيل اتخاذ قراراتي في كثير من الأحيان أملاً أن يحدث ما يعينني عن ذلك في المستقبل					
11	أترجع كثيراً في قراراتي بعد اتخاذها وأقرر شيئاً آخر مخالفاً لها					
12	عندما أتخذ قراراً أو أكون في طريقي لاتخاذ قرار - ساورني الشك فيما إذا كان خطأ أم صواباً					
13	بعد أن اتخذ قراراً، أتابعه لأتأكد من أن كل شخص مسئول عن تنفيذه يعرف تماماً ما هو مطلوب منه					
14	عندما أحمل أحد الموظفين مسؤولية تنفيذ قرار اتخذته أخوله أيضاً السلطة اللازمة للتنفيذ					
15	لا أميل إلى التعصب لرأيي، أو أتحيز لفكرة أو شخص عندما أتخذ القرارات					
16	أخشى المساءلة بواسطة المستوى الإداري الذي يعلنني أو بواسطة اللجنة النقابية عندما أتخذ قراراً يتعارض مع آراء الرؤساء أو مع المصلحة الذاتية لبعض العاملين					
17	أنا مستعد لتحمل مسؤولية الفشل إذا اتخذت قراراً و كان خاطئاً					
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض بشدة	معارض بشدة
المجال الثاني : ثقافة المنظمة المتمثلة بالاتصال						
18	لا يوجد قصور في فاعلية الاتصال بين الإدارات وبين الموظفين					
19	لا يوجد قصور في أساليب الاتصال وكفاءتها ومناسبتها					
20	يوجد الوقت الكافي للاتصال بين المدير وجميع الموظفين					
21	أحدث الحاسب الآلي وما يتصل به من نظم معلومات تحولات جوهرية في تكوين القوى العاملة					
22	يوفر الحاسب الآلي درجة عالية من المرونة في تكوين أنواع الوظائف ومتطلباتها					
23	يوفر الحاسب الآلي درجة عالية من المرونة في مكان ووقت العمل					
24	يوجد قدرات ومهارات فردية بالمدير في التعامل مع كل نمط من أنماط البشر بمستوياتهم أطباعهم واتجاهاتهم المختلفة					
المجال الثالث : ثقافة المنظمة المتمثلة بالتحدي الوظيفي						
25	لا يتصف طبيعة العمل بالبنك التكرار مما يؤدي إلى غياب الإبداع والابتكار					
26	يساهم المرؤوسين في إيجاد الحلول المناسبة لحل المشكلات البنكية					
27	يوجد دور للمرؤوسين كعامل مؤثر في نجاح المدير أو فشله في اتخاذ القرارات					
28	قدرة المدير على استيعاب كم هائل من المعلومات محدودة					
29	آراء ومقترحات وتعليمات المدير في البنك مفهومة لدى الآخرين بحيث يمكن التعامل معها					
30	يؤدي انخفاض التحدي الوظيفي إلى انخفاض مستوى الاتصال					

المجال الرابع : ثقافة المنظمة المتمثلة بالتماسك الاجتماعي					
				31	درجة اعتماد العاملين على بعضهم البعض وتقدير كل منهم لوجهة نظر زميله تعكس درجة الألفة بين العاملين
				32	تعتمد علاقات العمل المريحة بين المدير ومرؤوسيه على مدى استعداد المرؤوسين لتحمل مسئولية اتخاذ القرارات وعدم دفع المسئولية للآخرين
				33	الاتصال يعمل على رفع مستوى التماسك الاجتماعي بدرجة كبيرة
				34	إن نمط الاتصال السائد في البنك يساعد قيام المديرين بالحوار والثقة المتبادلة وتبادل المعلومات
المجال الخامس : العلاقة بين ثقافة المنظمة والعوامل الشخصية والوظيفية لمتخذ القرار					
				35	يتأثر التحدي الوظيفي بالعوامل الشخصية لمتخذ القرار
				36	تؤثر قنوات الاتصال تأثيراً إيجابياً على درجة التحدي الوظيفي
				37	كلما زادت العوامل الشخصية تأثيرات قنوات الاتصال بالإيجاب
				38	يتأثر التماسك الاجتماعي بمتغير الجنس
				39	زيادة التماسك الاجتماعي لها أثر كبير من خلال زيادة العوامل الشخصية
				40	يؤثر الاتصال تأثيراً فعالاً على التماسك الاجتماعي ويعمل على رفع مستواه
المجال السادس : العلاقة بين ممارسات الخطأ في اتخاذ القرارات والعوامل الشخصية لمتخذ القرار					
				41	كلما زاد عمر متخذ القرار قلت ممارسته لأسباب الخطأ في اتخاذ القرار
				42	يعكس المؤهل العلمي فن الإدارة العلمي في صقل معرفة المدير بأخر التطورات الإدارية والتكنولوجية الحديثة التي يشهدها العالم والقطاع المصرفي بشكل خاص
				43	المدير الأكثر خبرة انجح في استغلال المعلومات وتوظيفها في اتخاذ القرار السليم
				44	إشراف المدير على مجموعة من الموظفين يقلل الخطأ في اتخاذ القرار
				45	يحرص الجهاز المصرفي على تدريب مدراء الإدارات العليا لتأهلهم في مناصبهم
				46	يوجد تفويض وصلاحيات لموظفين يقومون بانجاز مهام عن المدير
				47	اقتراحات المرؤوسين وتأثيرهم في قرارا المدير يؤدي إلى اختيار البديل الأفضل
				48	يعمل الجهاز المصرفي على تطوير وتدريب المدير بدرجة أكثر كلما زاد مؤهله العلمي
المجال السابع : العلاقة بين ممارسات الخطأ في اتخاذ القرارات وعوامل ثقافة المنظمة					
				49	كلما زاد التحدي الوظيفي قلت ممارسته لأسباب الخطأ في اتخاذ القرار
				50	يؤثر الاتصال تأثيراً إيجابياً على تقليل الخطأ في اتخاذ القرار
				51	يوجد ترابط بين التماسك الاجتماعي وتقليل الخطأ في اتخاذ القرار
				52	عدم إحساس المرؤوسين بالأمن والاستقرار في العمل يترتب عليه انتقال الكفاءات القادرة على الإبداع إلى أماكن أخرى
				53	يوجد توتر وقلق من قبل المرؤوسين في العمل في الجهاز المصرفي
				54	تقبل قرارات المدير من قبل مرؤوسيه
				55	توجد علاقات عمل مريحة بين المدير ومرؤوسيه

					قدرة المرؤوسين على فهم التعليمات الصادرة إليهم	56
					تقدر وجهة نظر المرؤوسين من قبل المدير	57
					يوجد ترابط بين قنوات الاتصال الناجحة والتحدي الوظيفي في اتخاذ القرار	58
					يوجد ترابط بين قنوات الاتصال الناجحة والتماسك الاجتماعي في اتخاذ القرار	59
					الاتصال هو الذي يحدد نجاح أو فشل القرارات من خلال مدى صحة المعلومات المتوفرة	60
المجال الثامن: التناقض الذهني لدى متخذ القرار						
					حساسية العمل المصرفي لا تؤدي إلى شعور متخذ القرار بالتناقض الذهني في مرحلة متأخرة من مراحل اتخاذ القرار	61
					الإحساس بالتناقض يحدث نتيجة عكسية سلبية تشير إلى فشل أو عدم نجاح القرار	62
					من الصعب أندم على قرار اتخذته	63
					يخلق التناقض الذهني حالة من عدم التوازن والتغذية السلبية لمتخذ القرار	64
					عدم دقة القرارات ينجم عن عدم ضبط الانفعالات النفسية والنزاعات الذاتية والشخصية	65
					لا يقوم متخذي القرار باتخاذ القرارات في فترات الانفعال ويتم تنفيذها قبل أن يعودوا إلى رشدهم	66
					اعتمد على آراء الآخرين بصفة أساسية للحكم على مدى صحة قراراتي.	67
					متخذ القرار الذي يعدل من قراراته الوظيفية لا يشعر بالفشل .	68
					بعض الأسباب اللاشعورية تدفع متخذ القرار إلى اتخاذ قرارات لا يقتنع بها	69
					أصاب بحالة من التوتر كلما اتضح لي أنني أخفقت في اتخاذ قرار ما.	70
المجال التاسع: تبرير الذات في اتخاذ القرار						
					لا يميل متخذ القرار إلى تبرير ذاته بدلاً من تعديل قراراته الخاطئة	71
					يعدل متخذ القرار من قراراته أو سلوكه الذي أدى إلى نتائج سلبية وغير مقبولة من الآخرين	72
					متخذ القرار الناجح هو الذي يدافع عن قراراته مهما كانت الظروف .	73
					أنا قادر على تنفيذ التساؤلات التي تدور حول مدى صحة قراراتي .	74
					كل قراراتي في العمل لا بد أن يكون لها مبررات منطقية واضحة .	75
					يستجيب متخذ القرار إلى محددات الثواب والعقاب المفروضة عليه من البيئة التنظيمية التي يعمل بها	76
					ميل متخذ القرار إلى تبرير ذاته يمكن أن يتأثر إلى حد كبير بنمط شخصية متخذ القرار ومدى ثقته بنفسه	77
					ميل متخذ القرار إلى تبرير ذاته يمكن أن يكون عاملاً مساعداً في حدوث ظاهرة الخطأ في اتخاذ القرار	78
					لا مانع من الإصرار على تنفيذ قراراتي حتى تثبت صحتها رغم انتقاده من الآخرين.	79

المجال العاشر: تطبيق القرار الإداري					
				وجود مستويات إدارية متعددة في البنك لاتعيق التواصل بين العاملين	80
				وجود مستويات إدارية متعددة في البنك لاتعيق التواصل بين المستويات وقمة الهرم	81
				كثرة الفواصل بين مستويات الإدارة والبنك يؤدي إلى صعوبة إحكام عمليات التوجيه	82
				كثرة الفواصل بين مستويات الإدارة والتنظيم يؤدي إلى صعوبة إحكام عمليات صعوبة استخدام أدوات وقنوات الاتصال المختلفة	83
				كثرة الفواصل بين مستويات الإدارة والبنك يؤدي إلى إعاقة وصول بيانات والمعلومات إلى مراكز اتخاذ القرار بالشكل المطلوب والوقت المطلوب	84
				كثرة الفواصل بين مستويات الإدارة والبنك يؤدي إلى غياب التطوير الإداري	85
المجال الحادي عشر : نظم المعلومات					
				يرجع الخطأ في اتخاذ القرار إلى اعتقاد متخذ القرار بتوفر المعلومة بشكل حتمي في الوقت الذي يريده	86
				يرجع الخطأ في اتخاذ القرار إلى اعتقاد بأن المعلومات المتوفرة موثقة ودقيقة ولا داعي للتحقق من صحتها	87
				يرجع أسباب الخطأ المتأتمية من نظم المعلومات إلى الثقة الزائدة بالرأي الشخصي	88
				عدم البحث عن معلومات أساسية وجديدة يؤدي إلى قرارات خاطئة	89
				عدم التدقيق والتحقق من صحة المعلومات السابقة يؤدي إلى قرارات خاطئة	90
المجال الثاني عشر : الإفراط في الحذر					
				الحذر الشديد لدى متخذ القرار يرجع إلى عدم الشجاعة والخوف من المواقف الصعبة	91
				العمل المصرفي لحساسيته يصعب في معالجة القرار في كثير من الأحيان	92
				عدم الشجاعة لدى متخذ القرار يؤدي إلى عدم نجاحه في إيجاد الحلول للمشاكل التي تواجهه	93
				الأسباب التي تؤدي إلى الإفراط في الحذر شعور متخذ القرار بأنه غير كفاء	94
				الأسباب التي تؤدي إلى الإفراط في الحذر شعور متخذ القرار بأنه ليس بمستوى زملائه ممن يتولون مثل هذا المركز	95
				الأسباب التي تؤدي إلى الإفراط في الحذر وخوف المديرين من فقدان مراكزهم إن اخطأ في قرار ما	96
				يمكن لمتخذ القرار أن يتخلص من الخوف عن طريق ميله للمخاطرة والقدرات الإبداعية والتحليلية	97
				يمكن لمتخذ القرار أن يتخلص من الخوف عن طريق قدرته على الشمولية في وضع وتقييم البدائل	98
المجال الثالث عشر : المسؤولية الشخصية					
				من السهل على الإنسان تقويم أعمال الآخرين ،ولكن ليس بنفس الدرجة من السهولة التي يمكن أن يقوم بها أعماله .	99

					100	إذا اتخذت قراراً فإبني أعمل جاهداً على وضعه موضع التنفيذ .
					101	من الطبيعي أن أعيد النظر في القرارات التي اتخذها مديري السابق للتحقق من مدى جدواها ومناسبتها لظروف العمل .
					102	يتميز الآخرون بالموضوعية في تقويم أعمالي .
					103	اشتراكي في اتخاذ القرارات منذ البداية يجعلني ملتزماً بتنفيذ القرار حتى النهاية.
					104	أنا المسئول عن القرارات التي اتخذها فقط وليس عن القرارات التي اتخذها المسئول السابق .
					105	أرفض أن اتخذ قراراً ما لم أكن قادراً على تحمل مسؤولياته .
المجال الرابع عشر : المسؤولية أمام الغير						
					106	من الأفضل عدم الإفصاح عن القرارات التي انوي اتخاذها حتى تتاح لي فرصة مراجعتها وتعديلها
					107	إذا وعدت العاملين معي بشيء فلا بد من الوفاء به مهما كانت النتائج
					108	من السهل تعديل القرارات التي لم تعلن بعد
					109	من الخصائص الهامة لمتخذ القرار الناجح الالتزام الأدبي أمام المرؤوسين بتنفيذ القرارات التي أصدرها
					110	يصعب التراجع عن القرارات التي ترتب عليها الالتزام مالي .
					111	لقد أنفقت الكثير من الوقت والجهد على هذا القرار منذ البداية بدرجة يصعب معها التراجع عنه.
					112	من الخصائص الهامة لمتخذ القرار الناجح الالتزام الأدبي أمام المرؤوسين بالوعد التي قطعها على نفسه.
					113	يصعب التراجع عن القرارات التي أعلنتها للآخرين.
المجال الخامس عشر :التجنب الدفاعي والتأجيل						
					114	طبيعة العمل بالبنك لا تسمح بتجنب القرارات بحكم الوصف والتخصص الوظيفي
					115	مسئوليات كل مدير واضحة ولا يمكن تركها للغير
					116	طبيعة العمل بالبنك تقوم على انجاز العمل بشكل سريع ودون توقف
					117	مسألة تأجيل اتخاذ القرارات مسألة غير مسموح بها بالبنك