

العدد السادس - مارس 2016

## صناعة القرار في المصارف الليبية

دراسة نظرية ومقارنة على بعض المصارف الليبية العاملة بمدينة المرج

د. بركات أحمد عبدالقادر.

( استاذ مساعد بقسم ادارة اعمال - كلية الادارة والمحاسبة المرج / جامعة بنغازي - ليبيا )



## العدد السادس – مارس 2016

### الملخص

إن هذا البحث هو بحث استكشافي يحاول الباحث من خلاله التعرف على الواقع العملي لعملية صنع القرار الإداري في المصارف الليبية من خلال جمع المعلومات وتحليلها للوقوف على كفاءة الأساليب المتبعة. هذا وقد اشتمل البحث على جانبين هما الجانب النظري والذي يعني باستقراء الأدب الإداري والرجوع إلى المراجع ذات العلاقة؛ أما الجانب الآخر فهو الجانب الميداني الذي أتبع فيه أسلوب المسح الشامل لجمع البيانات الأولية باستخدام صحيفة الاستبيان كأداة رئيسية وضعت لأفراد العينة من مدراء ومسؤولين في الإدارات الوسطى والدنيا للمصارف التجارية العاملة بمدينة المرج. ونظراً لطبيعة هذا البحث فقد استخدمت النسبة المئوية كأسلوب إحصائي وصفي في تحليل البيانات. لقد توصل الباحث من خلال هذا البحث إلى مجموعة من النتائج حددت في مجملها القصور البين الذي تعاني منه المصارف التجارية الليبية، ويحد من مهام معظم المدراء ويظهر عجزهم على إيجاد توازن بين مسؤولياتهم ونشاطهم الوظيفي وهو ما انعكس سلباً على صناعة القرار وفق المقررات والأصول العلمية للإدارة. هذا ومن مادة هذه النتائج أوصى البحث ببعض النقاط التي تسهم في تذليل هذه الصعاب وترشد مجتمع البحث إلى الكيفية والأساليب العلمية التي تمكنهم من التعامل مع تلك المشاكل والصعاب وإيجاد الحلول المناسبة لها، كما تسهم في تطوير قدراتهم ومهاراتهم الإدارية في مجال صناعة القرار.

## Abstract

This research is the Exploratory research from which the researcher is trying to identify the practice of administrative decision-making process in the Libyan banks through the collection and analysis of information to determine the efficiency of the methods used. This has included research on two aspects side theory, which means extrapolating administrative literature and refer to the relevant references; the other side is the field side, which followed a comprehensive survey for the collection of raw data using a newspaper questionnaire as a key tool developed for members of the sample of managers and administrators in the middle and lower departments style Commercial banks operating in the meadow. Due to the nature of this research percentage statistical method and it has been used in a descriptive analysis of the data.

We have reached a researcher through this research to the set of results identified in its entirety palaces Albin suffered by the Libyan commercial banks, and limits most managers tasks and shows their inability to find a balance between their responsibilities and functional activity which is reflected negatively on the decision-making process in accordance with the decisions of scientific and asset management.

This is material these results recommended Find some points that contribute to overcome these difficulties and to guide the research community to how scientific methods that enable them to deal with those problems and difficulties and to find appropriate solutions, and contribute to the development abilities and management skills in decision-making.

## العدد السادس – مارس 2016

### مقدمة :

إن صناعة القرار بدأت منذ أن نظم الإنسان نفسه وشكل الأسر والمجتمعات البشرية ليتلاءم مع ظروفه المعيشية. وقد أشارت الحضارات القديمة إلى ذلك من خلال النقوش والكتابات والمخطوطات القديمة عن وجود تنظيمات رسمية وأساليب إدارية استخدمت في مواجهة المشكلات.

غير أن مرحلة فهم السلوك والتنبؤ به هي وليدة الدراسات العلمية في العصر الحديث، وفهما ركيزتان من ركائز صنع القرارات التنظيمية. ولعل ما نشهده اليوم من اهتمام منقطع النظير لموضوع القرار الإداري في الأوساط العامة والخاصة يعود إلى ما تشهده المنظمات الحديثة من تطور تكنولوجي وزيادة مفرطة في حجم المنظمات وتنوع أشكالها ومخرجاتها وانفتاحها على العالم وبالتالي ارتفاع سقف طموحاتها وأهدافها بسبب هيمنتها المطلقة على مختلف جوانب الحياة البشرية. الأمر الذي يلزمنا بضرورة التأكد من أن صناعة القرار في منظماتنا العامة الليبية ينجز وفقاً للأسس والمبادئ الإدارية الحديثة. أي معرفة أين منظماتنا من صناعة القرارات الإدارية وفق الأساليب الحديثة.

لذلك يهدف هذا البحث إلى تسليط الضوء على أدبيات الإدارة في مجال صناعة القرار مع الوقوف على الواقع الفعلي للمنظمات المصرفية العاملة بمدينة المرج في هذا المجال. حيث سيتم الاعتماد على المصادر العلمية لتغطية الجانب النظري لأسس ومفاهيم وأساليب صناعة القرار في العلوم الإدارية من خلال الكتب والمراجع والدوريات والمجلات والتقارير العلمية.

أما الجانب الثاني الذي يمثل الدراسة التطبيقية سيتم من خلال استقراء الواقع الفعلي لصناعة القرار في بعض المصارف العاملة بمدينة المرج الليبية باستخدام صحيفة الاستبيان والمقابلة الشخصية كأداتين مناسبتين لجمع البيانات والمعلومات من عينة البحث المستهدفة وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى نتائج الدراسة وتقديم التوصيات والمقترحات.

### مشكلة البحث :

إن من أهم ما يثار في عملية صنع القرار الإداري أو حتى ما يتعلق بمراحل اتخاذ القرار هي تلك المرتبطة بمدى صحة ما قدمه خبراء الإدارة في السابق فيما يخص ترتيب مراحل اتخاذ القرار الإداري فهذه العملية تأخذ منحى آخر في بلادنا تحكمه عوامل كثيرة ومعقدة ولها أشكالاً متعددة ومتباينة نظراً لاعتبارات البيئة المحلية وما يعكسه الواقع الاجتماعي في هذا الجانب، وتأثير العوامل السيكولوجية والفسولوجية في صانع القرار، بالإضافة إلى قدراته ومهاراته المحدودة في إيجاد التوازن بين الأسس العلمية والواقع العملي.

هذا بالإضافة إلى ما التمسه الباحث من خلال زيارته لبعض المؤسسات العامة الخدمية العاملة بمدينة المرج في قطاعي الصرافة والصحة والتي تشير إلى إهدار عنصر الوقت من خلال تأخر صناع القرار في إصدار القرارات السليمة في وقتها. كما أن ما يستند عليه في ذلك لا يتعدى بعض البيانات الشخصية أو التحريرية المتواضعة والتي تحتاج إلى التأكد من مدى صحتها وتوقيتها. بالإضافة إلى دور العلاقات غير الرسمية في اتخاذ قرارات يشوبها كثير من التساؤلات. وهي ما يعتبرها الباحث من المؤشرات السلبية التي تؤكد احتمالية استخدام أساليب غير علمية من قبل صناع

## العدد السادس – مارس 2016

القرار في هذه المؤسسات العامة عند صياغة القرارات. والذين يعتبرهم الباحث في منأى عن الأصول العلمية للإدارة التي تحتم دراسة المشكلة وفق أطرها العلمية بالإضافة إلى عدم درايتهم بعواقب القرار غير السليم، أو القرار الصحيح في الوقت غير السليم الذي يفوت الكثير من الفرص التي تدعم المؤسسة وتزيد من موقفها.

وبناء على ما تقدم برزت مشكلة هذا البحث. والتي يمكن صياغتها في السؤال التالي : ((هل يمارس صناع القرار في المؤسسات المصرفية الليبية العاملة بمدينة المرج مهامهم وفقاً للأسلوب العلمي؟)).

### أهداف البحث :

يهدف هذا البحث إلى تسليط الضوء على الأسس العلمية لعملية اتخاذ وصياغة القرار، والاطلاع على الواقع العملي لها في المؤسسات الخدمية العامة الليبية العاملة بمدينة المرج مستهدفاً ما يلي :

- 1 – إبراز أهمية القرارات الإدارية وفقاً للأسس العلمية.
- 2 – إمكانية التعرف على مراحل صنع القرار الإداري في القطاع المصرفي.
- 3 – التعرف على الأساليب المعتمدة لدى إدارة المصارف محل البحث في صنع القرار.
- 4 – إمكانية التعرف على المشاكل المتعلقة باتخاذ القرار الإداري وتحليلها بشكل علمي للوقوف على الأسباب التي تعيق عملية اتخاذ القرار في الوقت المناسب بغرض تحديد جوانب الضعف وإمكانية معالجتها والوصول إلى بعض المقترحات العملية التي من شأنها أن تسهم في تحسين عملية اتخاذ القرارات في المؤسسات محل البحث.

### أهمية البحث :

يأمل الباحث أن يكون هذا البحث إضافة للدراسات التي تناولت عملية صنع القرار الإداري في القطاع المصرفي الليبي من خلال ما قد يسهم به في إظهار الواقع والتعرف على الإمكانيات المتاحة والأساليب المتبعة في ممارسة الاختصاصات كما يرى الباحث أن لهذا البحث أهمية مباشرة تكمن في ما وصل إليه من نتائج وتوصيات ستسهم في تقويم عمليات صنع القرار في القطاع المصرفي الليبي من خلال تتبعها الفعلي للمراحل التي تمر بها صناعة القرار الإداري في المصارف محل البحث، وبالتالي فهي أيضاً مادة بحثية يمكن الاستفادة من نتائجها مستقبلاً. كما أنها إثراء للمكتبة الليبية التي تفنقر للمعرفة العلمية والعملية في هذا الجانب، ومحفزاً للدارسين و الباحث لتناول هذا الموضوع باعتباره مجالاً حديثاً.

### منهج البحث :

يعتبر هذا البحث بحثاً وصفيّاً لمشكلة واقعية أكثر شمولاً، مما يساعد الباحث في منحه فرصة واسعة ومرونة مطلوبة في تصوير المشكلة واكتشاف أبعادها قياساً مما تشير إليه الأسس العلمية في إصدار القرار. لذلك سوف تشتمل منهجية البحث على الجوانب التالية :-

## العدد السادس – مارس 2016

- المنهج الاستقرائي: وفيه يتم الاعتماد على المصادر العلمية كالكتب، والدوريات، والمنشورات، والوثائق العلمية لوضع الإطار النظري لهذه الدراسة.
- النهج الاستنباطي: وفيه يتم الاعتماد على المصادر العملية المتمثلة في الجانب الميداني كمصدر معلوماتي مرضٍ.

هذا وقد اعتمد هذا البحث على أداتين لجمع البيانات هما "الاستبانة" و "المقابلة الشخصية" مستهدفاً من خلالهما جميع الإداريين في فروع مصارف الجمهورية، والوحدة، والادخار بمدينة المرج. بينما اقتضت عينة البحث على المديرين ورؤساء الاقسام والمكاتب بالمصارف محل البحث والذين بلغ عددهم (30) مديراً. هذا ولقد تم الاستعانة بالإحصاء الوصفي لتحليل البيانات المتحصل عليها، أما فيما يتعلق بمادة هذا البحث فقد صنفت وفقاً للمحاور التالية:

أولاً:- المحور النظري ويشتمل على الأصول والأساليب العلمية لصناعة القرار.

ثانياً:- المحور التطبيقي ويشتمل على الواقع العملي لصناعة القرار في المصارف محل البحث.

ثالثاً:- النتائج والتوصيات.

### الدراسات السابقة:

إن من أهم المرجعيات العلمية لدى الباحثين هي الدراسات البحثية كمصدر تجريبي للتعرف وفهم الجوانب البحثية وحركتها وتأثيراتها. فهي مدد معلوماتي يساعد الباحث على دراسة المشكلة بشكل أوسع وأعم.

غير أن ما توفره المراكز البحثية بمدينة المرج هو قدر متواضع جداً في مجال النظم الإدارية الخدمية في ليبيا وذلك حسب علم الباحث الذي أختار منها ما يرى أنها ستسهم في إثراء هذه الدراسة وهي على النحو التالي:

#### 1. دراسة هاشم ( 1987م ):

تناولت هذه الدراسة طرق العمل من الجانب التطبيقي حيث أجريت على قطاع الأعمال الكويتي مستهدفة إمكانية الوقوف على الأوضاع والظروف التي تشكل المناخ التنظيمي السائد وتحليل نتائجها والتعرف على مدى الارتباط بين طبيعة المناخ السائد في العمل ووجود الأجهزة والوحدات المتخصصة في المؤسسات وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة طردية بين المناخ السائد والأجهزة المتخصصة كما وضحت هذه العلاقة طرق العمل<sup>1</sup>.

#### 2. دراسة عبدالمقصود ( 1993م ):

1 زكي محمود هاشم ( 1987م )، وحدات التنظيم وطرق العمل بين النظرية والتطبيق، مجلة الإدارة العامة، العدد ( 55 )، ص ص: 61-106.

### العدد السادس – مارس 2016

لقد اشارت هذه الدراسة بأن ليبيا من بين الدول العربية التي تفتقر للخبرات والكفاءات المهنية ذات المستويات العالية من حملة الدرجات العلمية المتخصصة وهو ما ألة إلية كأحد أهم أسباب عجز القوى العاملة في المؤسسات الليبية عن أداء مهامها بالكيفية السليمة. وقد أوصى الباحث في دراسته بعدم السماح بممارسة المهن دون مراعاة مبدأ التخصص من خلال الوصف والتوصيف الوظيفي المعتمد<sup>2</sup>.

#### 3. بوخريص (1993 م):

لقد تناولت هذه الدراسة واقع ممارسة المديرين لمهامهم الوظيفية التخصصية لمعرفة أثر ذلك على أداء إداراتهم وعلى مدى تحقيق أهداف مؤسساتهم هذا وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك قصور واضح وضعف شديد ناتج عن عدم الاهتمام الواضح من قبل الإدارة العليا بإداراتهم بالإضافة إلى الصعوبات والعوائق التي تواجه أدائهم مما انعكس سلباً على كفاءتهم وفعالية في ممارستهم لمهامهم التخصصية حيث أثر بشكل كبير على الأداء وتحقيق الأهداف<sup>3</sup>.

#### 4. دراسة الأوجلي (2002 م):

لقد تناولت هذه الدراسة نقص المعلومات وأثرها على العلاقة بين السلوك القيادي والمناخ التنظيمي بالمصارف التجارية الليبية. وقد أوضحت الدراسة للقادة الإداريين من تأثير بالغ على المناخ الإداري. هذا وقد توصلت الدراسة إلى أن أداء المسؤولين بالمصارف هو الضمان للحصول على المعدلات المستهدفة وهي تتوقف على صلاحية المناخ الإداري الذي يعملون فيه<sup>4</sup>.

### المحور النظري

#### الأصول والأساليب العلمية

#### لصناعة القرار الإداري

إن تصرف الفرد وجهوده قد تكون عملاً مقصوداً في الغالب فهي نتائج تفكير وتدبر كما أنها قد تكون عملاً غير مقصود نتيجة اللا شعور، أو كردة فعل. فإذا كان التصرف قد حدث نتيجة تفكير فذلك يعني أن الفرد قد اتخذ قراراً، أي العمل مقصود فالاختيار هو أساس اتخاذ القرار من بين البدائل المطروحة كما أن الاستدلال عليها يتم بالأشياء المتعلقة بها كالحوادث والصفات المشتركة والعلاقات بينها<sup>5</sup>.

<sup>2</sup> سيد محمود عبدالمقصود (1993 م)، الخبرات البشرية العربية، سلسلة بحوث التنمية والحضارات، مركز دراسات العالم الإسلامي، صص: 221-225

<sup>3</sup>أوريدة سليمان بوخريص (1993 م)، دراسة واقع ممارسة مديري إدارات الإنتاج لوظائفهم التخصصية وأثر ذلك على الأداء، رسالة ماجستير غير منشورة كلية الاقتصاد وإدارة الأعمال.

<sup>4</sup> محمد فرج الأوجلي (2002 م)، السلوك القيادي والمناخ التنظيمي بالمصارف التجارية، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الدراسات العليا-بنغازي.

<sup>5</sup> سيد محمود الهوارى (1973) الأصول والأسس العلمية، القاهرة، الإدارة \_ مكتبة عين شمس، ط5، صص: 35-39.

## العدد السادس – مارس 2016

إن صناعة القرار الإداري هي نشاط فكري خلاق يرتبط بشكل مباشر بالأهداف ويؤثر في مستقبل المنظمة بشكل كبير. فهذه العملية هي جوهر العمل الإداري، كما أن كليهما يعتبر تفكير ابتكاري وعمليات ذهنية متميزة تتطلب قدرات تخمينية وتصويرية وإبداعية تتم داخل مساحة من الواقعية لما هو متاح نظراً لاعتمادهما على الحقائق. فصناعة القرار تبنى على دراسات وتحاليل علمية وتتطلب جهود فكرية توحد العلاقات بين مسببات المشكلة لتحديد مدى تأثير الحلول المقترحة كبدايل تم فرزها وحددت مزاياها وعيوبها لصياغة أفضلها في شكل قرار إداري. وهنا وجب التنويه إلى أن المرحلة الأخيرة من صناعة القرار التي تتعلق بالمقارنة بين البدائل وتحديد أفضلها هي التي يطلق عليها "اتخاذ القرار" وبالتالي فإن صناعة القرار هي عمليات أشمل وأكبر.

### مفهوم صناعة القرار :

يعرف القرار بأنه العملية التي يقوم بها الفرد في البت النهائي فيما يجب أن يكون أو لا يكون لاختيار أفضل الحلول أو البديل المناسب من بين مجموعة من البدائل وذلك لمواجهة مشكلة أو موقف معين على أن يحقق أقصى فاعلية ويتناسب مع الظروف القائمة.

إن عملية صناعة القرار تتم لمعالجة مشكلة قائمة أو مواجهة موقف معين قائم أو محتمل الوقوع أو لتحقيق هدف أو أكثر مستقبلاً. وهذه العملية تتوقف على قدرات صانع القرار المكتسبة بالإضافة إلى مدى يقظته، فقد تكون جوانب المشكلة غامضة أو أن أسبابها معقدة أو غير موجودة أي غير ظاهرة مما يتطلب درجات عالية من الحذر وجهود كبيرة لاستطلاع الظروف المحيطة حتى يمكن التنبؤ بها وتوقع حدوثها. لذلك يقوم صانع القرار بتجميع البيانات والمعلومات اللازمة وتحليلها أخذاً في الاعتبار الظواهر المحيطة حتى يتمكن من اختيار أفضل البدائل وصياغته كقرار رشيد يحقق ما اتخذ من أجله. لذلك من البديهي أن تصنع قرارات تعمل على إيجاد الحلول المناسبة للمشكلات والصعوبات التي تعترض جهود أو نشاط ما، وفي المقابل على صانع القرار أن يأخذ في الحسبان الفرص وإمكانية الاستفادة منها التي تعزز قدراته وإمكانياته في إنجاح نشاطاته<sup>6</sup>.

إن الحاجة لاتخاذ قرار ما يقابلها هي نتيجة ينبغي تحقيقها وبالتالي فإن هذه العملية تحتاج إلى وسائل ومسارات وجهود ذهني للوصول إلى هذه النتيجة. وعليه يعرف القرار بأنه المسار الذي يختاره صانع القرار كأفضل وسيلة متاحة لتحقيق هدف محدد.

### العوامل المؤثرة في صناعة القرار :

تأتي مسؤولية صناعة القرار الإداري في معظم الحالات في جهود أكثر من فرد نتيجة لما تتطلبها من دراسة وأبحاث تقوم بها لجنة أو أكثر معدة لهذا الغرض.

هذا وقد أثبتت الدراسات الإدارية بأن القرارات تتأثر بعدة عوامل قد تعيق صدورها بالكيفية السليمة أو قد تؤدي إلى تأخرها، حيث تعتبر المؤثرات الآتية من أهم المؤثرات على صناعة القرار<sup>7</sup> :

1. عوامل البيئة الخارجية : تعتبر المنظمة إحدى خلايا المجتمع التي تتأثر به بشكل مباشر أو غير مباشر. وبالتالي فإن صنع القرار الإداري في المنظمة يتأثر بالظروف

6 حسن علي (1997)، نظرية القرارات الإدارية – مدخل كمي في الإدارة، الكتبية الدولية للنشر، القاهرة، ص 99.  
7 كاسر نصر المنصور (2000م)، نظرية القرارات الإدارية، عمان، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، ص 29.

## العدد السادس – مارس 2016

الاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية، والتقنية. كما يتأثر بقيم المجتمع وعاداته ومعتقداته. هذا بالإضافة إلى تأثيره بما يصدر عن المنظمات من قرارات سواء كانت هذه المنظمات منافسة أو ترتبط بالمنظمة من خلال معاملات أو يضمها إطار مؤسسي واحد كمؤسسات الدولة المختلفة.

2. عوامل البيئة الداخلية : تعتبر البيئة الداخلية من أهم المؤثرات في القرار الإداري. فحجم المنظمة، ومدى نموها، وعدد العاملين بها وغيرها هي من خصائص المنظمة كدرجة المركزية بها، ودرجة العلاقات التنظيمية بين الأفراد والإدارات، ودرجة وضوح الأهداف، ومدى توفر الموارد. كل ذلك له انعكاساته سلباً أو إيجاباً على القرار ويظهر واضحاً في النواحي التي ترتبط بالنواحي الداخلية المحيطة بصناعة القرار، كما يظهر تأثيرها على أفراد التنظيم، وعلى الموارد المتاحة. لذلك تعمل الإدارة على توفير المناخ المناسب لنجاح القرار، كالإعلان عن الهدف من القرار، فمن خلاله تشجع القدرات الإبداعية على تحقيق سرعته وفعاليتها.

ويعتبر الهيكل التنظيمي، وطرق الاتصال، والتنظيم الرسمي وغير الرسمي من أهم عوامل البيئة الداخلية المؤثرة في صناعة القرار. كما أن ما يتخذه المدراء الآخرين من قرارات داخل المنظمة لها تأثيرها على اتخاذ القرار حيث يجد نفسه مضطراً للالتزام بالقرارات الصادرة عن غيره على الرغم من كونها قرارات تحمل مفاهيم وأهداف قد تختلف عن مفاهيمه وما يجب أن يعبر عنه القرار.

3. العوامل أو المؤثرات الشخصية لمتخذ القرار : تتصل صناعة القرار بصفات الفرد السيكولوجية والفسولوجية. فالجوانب النفسية والمكونات الشخصية للفرد وأنماط سلوكه تتأثر ببيئته وبظروفها المختلفة، كالأوضاع العائلية أو الاجتماعية أو الاقتصادية مما يؤدي بصانع القرار إلى أن يسلك مسلك المجازفة أو الحذر أو التسرع أو التهور. كما أن الفروقات الشخصية لصانع القرار لها تأثيرها في طبيعة القرار، فمستوى ذكاء المقرر، وخبرته، ومهارته، وميوله وانفعالاته جميعها ذات تأثير في القرار. وتختلف درجة هذا التأثير باختلاف نوعية المقررين إذ نجد أن بعضهم ينتابه الارتباك عند تحديد المشكلة أو تحديد البدائل، أو متردداً في اتخاذ القرار، أو متسرعاً، أو حذراً ويعمل ببطء لتجنب الوقوع في الخطأ. أي أن متخذ القرار يتأثر بعوامل واعتبارات منها ما هو غير موضوعي لا يتعلق بالمشكلة، بل تعكس أفكاره وقيمه ومعتقداته وأهدافه الشخصية متأثرة بتكوينه الشخصي ودوافعه واتجاهاته وقيمه الاجتماعية عند إصدار القرار.

4. عوامل ظروف القرار : إن القرار الإداري غالباً يتخذ وفق موقف معين وإن اختلاف المواقف لدى الإدارة وصانع القرار من حيث العوامل والظروف المحيطة بالمشكلة بالإضافة إلى دقة المعلومات المتوفرة لها تأثيرها الواضح على صناعة القرار مما قد يؤدي إلى اتخاذ قرارات في ظروف عدم التأكد أو في ظروف التأكد، أو في درجة من المخاطرة.

وهنا نود أن نشير إلى أنه بالإضافة إلى العوامل السابقة هناك تأثير لعنصر الزمن على صناعة القرار، فكلما طالت الفترة الزمنية المتاحة لمتخذ القرار كلما تمكن من إيجاد بدائل أكثر وكانت مخرجات القرار أقرب إلى الصواب. بالإضافة إلى تأثيره على أهمية القرار من حيث عدد الأفراد

## العدد السادس – مارس 2016

المتأثرين بالقرار، وكلفة القرار، والوقت اللازم لاتخاذ القرار لذلك فكلما زادت أهمية القرار، ازدادت أهمية المعلومات وكيفية الحصول عليها.

### مراحل اتخاذ القرار :

لقد وصف بعض المهتمين عملية اتخاذ القرار على أنها "الاختيار" من بين البدائل المتاحة، إلا أن هذه النظرة هي نظرة بسيطة لعملية اتخاذ القرار فهي ليست نشاطاً محدداً يتضمن اختيار بديل من بين البدائل المتاحة فقط. بل أن هذه العملية تتألف من خطوات رئيسية هي كالتالي<sup>8</sup> :-

1 – مرحلة تحديد المشكلة : وتشمل الاعتراف بالمشكلة من حيث تحديدها وبلورتها.

2 – مرحلة جمع المعلومات : وهي المعلومات المتعلقة بالمشكلة وظروفها المحيطة والمواقف الحقيقية وما يتصل بها من مؤثرات. بالإضافة إلى تصنيفها وتحليلها.

3 – مرحلة تحديد المعايير التي يتخذ على أساسها القرار وتعيين أوزانها بناءً عليها.

4 – مرحلة تحديد البدائل وتطويرها.

5 – مرحلة تحليل البدائل وتقييمها.

6 – مرحلة اختيار البديل الأمثل : وهي مرحلة القرار.

7 – مرحلة تنفيذ وتطبيق البديل الأمثل.

8 – مرحلة التقييم والمتابعة : وتهدف إلى تقييم كفاءة القرار المتخذ.

### أنواع القرارات :

إن للقرارات أشكالاً عدة وجوانب عديدة صنف عليها كمجموعات وإن من أهم هذه التصنيفات المتداولة ما يلي :-

أولاً : حسب عدد متخذي القرار : فقد تم تصنيفها إلى :

1. قرارات فردية : وهي القرارات التي تتخذ من جانب واحد (شخص واحد) وتهدف إلى تحقيق

هدف واحد، أو عدة أهداف تخدم مصلحة واحدة.

2. قرارات جماعية : وهي القرارات التي تتخذ من شخصين أو أكثر، وتهدف إلى تحقيق أكثر

من هدف فرعي تكون في مجملها هدفاً رئيسياً.

ثانياً : حسب المضمون : تصنف القرارات حسب المضمون إلى :

1. القرار السياسي : هو القرار المتعلق بتصميم وتشكيل الأهداف ويتسم بالشمولية ويركز على

الشرعية القانونية والتراضي.

<sup>8</sup> سلطان بن محمد بن علي سلطان ، (1999م) ، أساسيات الإدارة \_ المبادئ والتطبيقات الحديثة ، الرياض ، دار المريخ للنشر والتوزيع ، ص 87 .

## العدد السادس – مارس 2016

2. القرار الإداري : هو القرار الذي يعكس سلطة الإدارة الملزمة بمقتضى القوانين واللوائح، وان الباعث عليه هو تحقيق المصلحة العامة.

ويختلف القرار الإداري باختلاف المركز الإداري الذي يشغله صانع القرار (المدير)، وبمدى الصلاحيات الممنوحة له، كما أن لبيئة المنظمة تأثيراً مباشراً في شكل القرار. ونتيجة لهذه الاختلافات فقد تم تصنيف القرارات الإدارية إلى عدة أنواع كالتالي<sup>9</sup> :-

أولاً : من الناحية القانونية :- تقسم القرارات الإدارية وفقاً للمعيار القانوني إلى ما يلي :

1 – مدى القرار وعموميته ويتضمن :

أ – القرار التنظيمي : وهو القرار المنظم لقواعد عامة تنطبق على عدد غير محدد من الأفراد كاللوائح التنظيمية والسياسات والنظم الإدارية.

ب – القرار الفردي : وهو القرار الموجه من المدير إلى فرد معين كقرار التعيين.

2 – تكوين القرار ويتضمن :

أ – قرارات بسيطة : وهي التي لها كيان مستقل وأثر قانوني، كتوقيع الجزاء الإداري والمكافأة.

ب – قرارات مركبة (مندمجة) : وهي التي تدخل في تكوين مسألة قانونية، كنزع الملكية أو الدخول في مزاد.

3 – الرقابة القضائية : وذلك من حيث أثر الرقابة القضائية عليها وهي تتضمن :

أ – قرارات تخضع لرقابة القضاء.

ب – قرارات سيادية لا تخضع لرقابة القضاء.

4 – أثر القرار على الأفراد ويتضمن :

أ – قرارات ملزمة كالأوامر الإدارية.

ب – قرارات غير ملزمة ويقتصر أثرها فقط على الإدارة مثل التعليمات الإدارية التي توضح الإجراءات.

5 – القابلية للإلغاء أو التعويض وتتضمن :

أ – قرارات قابلة للإلغاء أو التعويض، كقرارات الفصل وتوقيع الجزاء.

ب – قرارات غير قابلة للإلغاء، كقرارات مجلس الإدارة المتعلقة بالنواحي التنظيمية.

6 – أثر القرار على وظائف المنظمة : وتقسّم القرارات الإدارية وفق هذا المعيار إلى ما يلي<sup>10</sup> :

أ – قرارات تتعلق بالوظائف الإدارية وكيفية تنفيذها.

<sup>9</sup> محمد عبدالفتاح الصيرفي ، (2003م) ، دار الثقافة للنشر والتوزيع والدار العالمية الدولية ، عمان ، ص ص : 61-62 .

<sup>10</sup> كاسر نصر المنصور ، مرجع سابق ، ص ص : 27-28 .

## العدد السادس – مارس 2016

ب – قرارات تتعلق بوظائف المنظمة وحجمها وأساليبها وتتضمن :

- قرارات الإنتاج ونوعيته وحجمه.
- قرارات التسويق.
- قرارات التمويل.
- قرارات تتعلق بشؤون الأفراد.

ثانياً : من ناحية النتائج :- تقسم القرارات الإدارية حسب معيار درجة تحقيق النتائج إلى 11 :

أ – قرارات رشيدة : وهي القرارات التي تكون مخرجاتها جيدة بحيث تؤدي إلى حلول للمشاكل القائمة.

ب – قرارات غير رشيدة : وهي على العكس من سابقتها فهي لا تؤدي إلى نتائج أو قد تحقق جزءاً بسيطاً من النتائج التي صيغت من أجلها.

ثالثاً : من ناحية طبيعة المشكلة :- تصنف القرارات وفقاً لمعيار طبيعة المشكلة. فهناك نوعان من المشكلات يجب أن تعالجها القرارات الإدارية وهي :

أ – مشكلات روتينية (طبيعية) يواجهها متخذ القرار يومياً وبصفة مستمرة ومتكررة لذلك فهي تحتاج إلى قرارات منتظمة وروتينية نظراً لتوفر المعلومات بشأنها وتدفقها بسهولة ويسر.

ب – مشكلات غير روتينية (غير طبيعية) فهي المشكلات التي لا تحدث بشكل متكرر لذلك فهي تحتاج لقرارات تتعامل مع الموقف غير المعروف كما أن المعلومات التي يحتاجها صانع القرار من الصعب الحصول عليها في هذا النوع من المشكلات.

### المشكلات الرئيسية في صناعة القرار :

هناك العديد من العوامل الإيجابية تسهم في التوصل إلى القرار السليم وذلك من خلال تحليل جوانب عملية صنع القرارات. كما أن هناك عقبات تواجه صانع القرار تمثل مشاكل رئيسية ومباشرة، تتعدد أشكالها وتباين سلبياتها في عدم التوصل إلى القرار السليم والتي من أبرزها ما يلي 12 :-

1 – مجموعة المشاكل المتعلقة بتكوين المشكلة : إن ما يتعلق بتكوين المشكلة، وعدم إيضاحها أو ربطها بغيرها من المشاكل، يؤكد عدم إدراك صانع القرار لجوانب المشكلة وحدودها بدقة، فنجد قراراته منصبة على حلول لبعض المشاكل الفرعية دون التعرض للمشكلة الحقيقية. حيث يعزى ذلك إلى عدم وجود بيانات ومعلومات إحصائية دقيقة وسليمة وواضحة تمكن من استخدام ووضع التقديرات اللازمة حول الأوضاع القائمة والتنبؤ بها مستقبلاً. فالمعلومات هي مادة صنع القرار الجوهرية لذلك من المهم أن تكون ممثلة للظاهرة المدروسة، وإلا فإن ذلك سيعرقل التحليل السليم لجوانب المشكلة ومن ثم الوصول إلى تفسير منطقي لأسبابها.

11 سلطان بن محمد بن علي ، مرجع سابق ، ص95 .

12 محمد حسن يس ، إبراهيم درويش (1987م) ، المشكلة الإدارية وصناعة القرار ، القاهرة ، دار الفكر العربي ، ص ص : 231-233.

## العدد السادس – مارس 2016

كما أن عدم منح صانع القرار الوقت الكافي لذلك فإنه لا يستطيع تصحيح المسار الخاطئ للقرار أو استبدال وسائله غير الملائمة.

2 – مجموعة المشكلات المتعلقة بصانع القرار : إن كل ما يتعلق بصانع القرار مرتبط بقدرته وإمكانياته على استيعاب المشكلة وتحليلها، أو تكون مرتبطة بالجوانب السلوكية في شخصيته والتي منها ما هو فسيولوجي أو سيكولوجي، كالاتحاد على اعتباره وتقديراته الشخصية أو مرونته المفرطة، أو عدم حياديته، أو استجابته لتأثيرات معينة غير موضوعية أو قد لا تتفق مع صالح المنظمة، أو عدم القدرة على التكيف مع قيم المنظمة، أو بسبب ضعف في التنسيق بين مختلف العوامل، أو بسبب عجز أو تقصير وسائل الاتصال والتي قد ينجم عنها خضوع صانع القرار إلى سلطة عليا تفرض عليه قيود وإجراءات داخلية وخارجية تحد من نشاطه وتنعكس سلباً على قدراته، أو أفكاره وتطلعاته مهما بلغت كفاءته في اتخاذ القرار السليم مما يؤثر على المنظمة ونجاحها في توقع المستقبل والتنبؤ به والاستعداد له، خصوصاً وأن هناك مشاكل مرتبطة بالمستقبل ومتغيراته التي لا يمكن توقعها ولم تدخل في حسابان أو تصورات صانع القرار.

3 – مجموعة المشاكل المتعلقة بالأهداف : إن المشاكل المتعلقة بالأهداف هي مشاكل ترتبط بعدم قدرة صانع القرار على تحديد الأهداف التي يمكن أن تتحقق باتخاذ القرار. فقد تتعلق الأهداف بتحديد رقم إنتاج أو مبيعات في منظمة صناعية. وهنا يتطلب من صانع القرار إدراك الأهداف الرئيسية حتى لا تتعارض مع الأهداف الفرعية، مع التأكيد على تحقيق الهدف الأهم ثم الانتقال إلى الهدف المهم وهكذا.

4 – مجموعة المشاكل المتعلقة بالبيئة : نظراً لصعوبة تحديد مختلف العوامل البيئية من قبل صانع القرار فإن القرار قد يظهر عجزاً في بعض الجوانب. فالبيئة لها نقاط قوة وضعف كما أن لها فرص ومخاطر تسعى المنظمة للتعرف عليها والتكيف مع عواملها بغية استغلال هذه المزايا وتجنب تلك العيوب. والمقصود ببيئة المنظمة هنا هي التقاليد والعادات والقوانين والمعتقدات والتغيرات والعلاقات الإنسانية والظروف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتقنية وغيرها، لذلك على صانع القرار أن يتنبه للصعوبات والعراقيل والمشاكل التي تواجهه عند تحديد المعايير التي يقيس عليها البدائل سواء كانت مادية أو معنوية فمن خلال هذه المعايير يتم تحويل النتائج غير المادية أو الأحكام الشخصية إلى نتائج ملموسة.

### تحسين عملية اتخاذ القرار :

إن إسهامات العديد من الكتاب والمفكرين فيما يتعلق بتحسين الأساليب المتبعة في اتخاذ القرار قد خلصت إلى بعض النقاط الهامة التي تستوجب الإشارة إليها وهي:

1 – ترتيب وتصنيف الحقائق : إن عملية اتخاذ القرار السليم تعتمد ولا شك على الحقائق بعيداً عن الآراء الشخصية، كما تعتمد على معرفة البدائل وما هي سلبياتها وإيجابياتها.

2 – توظيف الأحاسيس الداخلية : إن من الوسائل الفعالة عند الإنسان تحكيم أحاسيسه في ما يتخذه من قرارات حيوية في حياته. فمثلاً نجده يفعل ذلك عندما يختار وظيفته أو صديق جديد فإنه يتجه إلى أحاسيسه الداخلية وحده وتخمينه في اتخاذ القرارات الهامة.

### العدد السادس – مارس 2016

- 3 – سلامة التوقيت والحالة المزاجية : أكدت الدراسات بأن الفرد يكون متضيقاً عندما يكون مزاجه سيء كما أن معنوياته تهبط ويكون ذو تصرفات عدوانية. بينما يكون متساهلاً وسلوكه متزن ويميل للتسامح عندما يكون مزاجه جيد. لذلك من المفروض تأجيل أخذ القرار عندما يكون المزاج غير معتدل لوقت آخر.
- 4 – مناقشة الآخرين : التأكيد على ضرورة التشاور مع المختصين ومناقشة القرارات ذات الأهمية. فذلك يساعد في طرح جميع الأفكار المفيدة عند اتخاذ القرار. مع عدم التركيز الزائد على شكلية القرار من قبل صناع القرار.
- 5 – اختبار مرتكزات القرار : ويقصد به فحص الافتراضات التي بني عليها القرار.
- 6 – التحليل الموضوعي للمشكلة : هناك الكثير ممن يتخذون قرارات معتمدين فيها على إدراكهم لما هو حولهم. فهم ينظرون إلى العالم من خلال قيمهم وشخصية كل منهم وقدراته. فهي ذات تأثير سيء على كيفية تفسير الحقائق كما يريد. أو كما يرغب في رؤيتها.

### المحور التطبيقي

### واقع صناعة القرار في المصارف محل البحث

#### أسلوب جمع وتحليل البيانات :-

وبعد أن انتهى البحث من تحديد المشكلة وصياغة الهدف، وبعد الاستعانة بالكتب والمراجع والدراسات التطبيقية لتوضيح الجوانب النظرية منه وصياغة الإطار العلمي الذي يعالج موضوع البحث بشكل واضح وصريح. فقد وصل البحث إلى أول خطواته العملية نحو تحقيق نتائج البحث ومعتمداً على استمارة الاستبيان كأداة مناسبة لجمع المعلومات من ثم يتم تحليلها من خلال التأكيد النسبي على وجود علاقات بين المتغيرات الفردية والاجتماعية والتنظيمية وتأثيرها على صناعة القرار. وبذلك يتم تسليط الضوء على الواقع الإداري لصناعة القرار في المصارف محل البحث من خلال استقراء شريحة مستهدفة من المدراء والمسؤولين بها في المستويات الإدارية الوسطى والدنيا بعد استلام ردودهم على أسئلة صحيفة الاستبيان. حيث بلغ عدد أفراد العينة (67) مديراً ومسؤولاً من الإدارات الوسطى والمباشرة تمثل مجتمع البحث باعتبار أن الأوضاع الإدارية في المصارف الليبية متماثلة في الغالب نظراً لخضوعها لنفس القوانين واللوائح، وفي بيئة واحدة. إلا أن إمكانية إجراء المسح الشامل غير ممكن بالنسبة لظروف الدراسة نظراً لكبير حجم مجتمع الدراسة وانتشاره في رقعة جغرافية مترامية الأطراف.

واستناداً إلى جدول Knegcie & Morgan وباستخدام أسلوب المعاينة الطبقية النسبية فقد تم اختيار (60) مديراً ومسؤولاً يقومون بصنع القرارات التنظيمية، والفردية أو القرارات البسيطة لمواجهة المعوقات التنظيمية في هذه المصارف بشكل شبه يومي.

هذا وقد أوضحت البيانات المجمعة من ردود المستقصى منهم على أسئلة صحيفة الاستبيان الموزعة الكيفية المتبعة في اتخاذ القرار المصرفي والممارسات الإدارية، كما أن تحليل البيانات

## العدد السادس – مارس 2016

المتعلقة بخصائص الأفراد ومعرفة صفاتهم الديمغرافية التي يمتازون بها كالعمر والمؤهل، والتخصص، والخبرة والدورات التدريبية. قد أكدت في مجملها أن التوزيع العمري لأكثر من 70% من أفراد العينة هي لقدرات قد تجاوزت العقد الثالث من العمر وهم أغلبهم من الذكور. كما أن أكثر من 40% من أفراد العينة من حملة المؤهلات الجامعية أو ما يعادلها وأن 60% منهم هم في مستوى الإدارة الإشرافية من رؤساء مكاتب ومشرفين.

وقد أوضحت البيانات أن 80% من أفراد العينة لديهم خبرة وظيفية في العمل المصرفي وقد تحصلوا على دورات تدريبية.

ومن جانب آخر فقد أوضح تحليل البيانات المتحصل عليها من ردود المستقصى منهم والمتعلقة بالنواحي العامة لصناعة القرارات المصرفية والتي بلغت أكثر من 1000 فقرة جمعت من 60 صحيفة استبيان تم توزيعها شملت كل منها ثمانية عشر سؤالاً وضعت للتعرف على الأساليب التنظيمية المتبعة في تسيير العمل وكيفية اتخاذ القرارات في المصارف محل البحث.

ويوضح الجدول الآتي تحليلاً وافياً لتلك العبارات، والتي استخدمت فيه النسبة المئوية للاستدلال على مدى مواكبة التطبيق العملي لعملية اتخاذ القرار للأسس العلمية.

### جدول (1)

#### يوضح النواحي العامة لدى عينة البحث

م	الفقرة	أوافق تماماً	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق على الإطلاق
		النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %
1	نتبنى الأفكار الجديدة للحلول	16	27 %	26	43 %	4
2	نعتمد على أسلوب صفوف الانتظار لتحديد عدد الصرافين المطلوبين	8	13 %	22	37 %	8
3	تؤخذ القرارات الرئيسية من قبل الإدارة العامة	28	47 %	24	40 %	6
4	يعتمد اتخاذ القرارات السريعة على المعلومات الواردة من الإدارة	16	27 %	34	57 %	8

### العدد السادس - مارس 2016

5	18	30	30	50	6	10	6	10	0	-	خبرة المدير هي وراء القرار الصحيح
6	6	10	18	30	6	10	2	37	8	13	للمسؤول حرية ممارسة عمله
7	18	30	20	33	4	7	4	23	4	7	توفر التسهيلات المالية هي الحافز على انجاز الأعمال
8	18	30	18	30	6	10	6	10	1	20	وجود البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات
9	12	20	12	20	6	10	4	40	6	10	لا مركزية في اتخاذ القرار
10	16	27	16	27	12	20	8	13	8	13	لا تأخير من الإدارة العامة في المعلومات
11	16	27	12	20	8	13	6	27	8	13	تعيين المسؤول يتم وفقاً للمؤهل
12	0	-	26	43	12	20	8	30	4	7	هناك بطء في انجاز العمل من الموظفين
13	6	10	18	30	6	10	8	30	1	20	إشراك المستويات الدنيا عند اتخاذ القرار
14	24	40	20	33	4	7	6	10	6	10	التعامل مع الزبون من خلال المستندات لا بالعلاقات الشخصية
15	18	30	28	47	6	10	8	13	0	-	الحلول تتطلب وقتاً كافياً للدراسة
16	4	7	22	37	14	23	2	20	8	13	الاعتماد على أساليب البرمجة الخطية للمفاضلة بين البدائل
17	22	37	18	30	12	20	6	10	2	3	عدم الاعتماد على أسلوب تحليل التعادل لأنه من اختصاص الإدارة العليا، فهي المكلفة بالأرباح والخسائر
18	12	20	12	20	14	23	2	20	1	17	الاعتماد على الموازنات الرأسمالية للمفاضلة بين البدائل

## العدد السادس – مارس 2016

هذا وقد لاحظ الباحث عند مقارنته المراحل العلمية بالمراحل العملية لصنع القرار الإداري في المصارف محل البحث أن الترتيب العملي لا يتوافق مع ما تنص عليه الأصول العلمية للإدارة، والتي يظهرها الجدول الآتي بشكل مقارن.

### جدول (2)

ترتيب المراحل وفق الأصول العلمية	ترتيب المراحل عند صناع القرار
لصناعة القرار	في المصارف محل البحث
فهم ومراقبة بيئة القرار	تحديد المشكلة
تحديد المشكلة	تشخيص المشكلة
تحديد أهداف المشكلة	تحديد أهداف المشكلة
تشخيص المشكلة	تأسيس المعايير
تطوير بدائل الحلول	فهم ومراقبة بيئة القرار
تأسيس المعايير	تطوير البدائل
تقييم بدائل الحلول	تقييم بدائل الحلول
اختيار أفضل البدائل	اختيار أفضل البدائل
تنفيذ أفضل البدائل	تنفيذ أفضل البدائل
متابعة وتقييم البدائل	متابعة وتقييم البدائل

هذا وقد لاحظ الباحث عندما قدموا أفراد العينة قائمة ترتيب العوامل التي تحكم عملية صنع القرار الإداري. بأن المعنيين باتخاذ القرارات في تلك المصارف يرون أن أهمية القرار تأتي في المقام الأول، وأن نوعية القرار تأتي ثانياً من حيث الترتيب، وأن طبيعة المشكلة هي في المقام الثالث، ثم جاء بعدها الوقت المتاح لاتخاذ القرار، ثم طبيعة الموقف، ونوعية القوى العاملة، وتوفير النواحي المادية ثم جاء نمط المنظمة التي يعمل بها المدير، تتبعها الضغوط الخارجية. وهذا الترتيب لا يتوافق مع ما هو متعارف عليه في علم الإدارة، وبالتالي سيكون له انعكاسات سلبية على القرارات المتخذة.

وبالنظر إلى الجدول السابق يتضح أن ترتيب مراحل صنع القرار لدى صناع القرارات الإدارية في المصارف محل البحث، لا تتوافق مع الترتيب السليم المنصوص عليه في الأسس العلمية لصناعة القرار، مما يؤكد نقص خبرة هؤلاء المسؤولين عند معالجتهم للمشكلات المصرفية.

## العدد السادس – مارس 2016

### النتائج والتوصيات

إن ما قام به الباحث من محاولة لدراسة صنع القرار الإداري في بعض من المصارف الليبية العاملة بمدينة المرج، هي محاولة للوصول إلى النتائج الفعلية التي يعكسها الواقع العملي لأداء المدراء والمسؤولين في ما يتعلق باتخاذ القرارات الإدارية، والتي تعتبر مادة التوصيات التي يؤمل من خلالها المساهمة في معالجة المشكلات التي تعاني منها عملية صنع القرار وتقويم انحرافاتهما.

#### أولاً : النتائج المتعلقة بخصائص المسؤولين :

لقد أظهرت نتائج هذا البحث فيما يتعلق بخصائص المديرين، أن مدراء الإدارات الوسطى والمباشرة في المصارف محل البحث هم في الغالب فوق العقد الثالث من العمر، ومن حملة المؤهلات الجامعية والمعاهد العليا، وأن خبراتهم فوق الخمس سنوات في مجال العمل المصرفي. كما أن منهم من تحصل على دورات تدريبية في الداخل والخارج.

إن هذه المؤشرات تعتبر إيجابية تتيح فرص العمل القيادي وتوثق العلاقات الرسمية وغير الرسمية بين المسؤولين ومروسيهم نظراً لتقارب المراحل العمرية والمستويات التعليمية. غير أن النقص في التدريب. وأن أكثر من 60% من هؤلاء المسؤولين هم في المستويات الدنيا، هي جوانب لا يجب إغفالها من قبل الإدارة العليا، نظراً لدور التدريب في تأهيل مسؤولي الصف الثاني والثالث لرفع كفاءة الأداء المصرفي خصوصاً في اتخاذ القرارات، وتحليل الأعباء الوظيفية والتقويم إدارة وتنظيماً.

#### ثانياً : النتائج المتعلقة بالنواحي العامة لصناعة القرار :

إن ما تناوله هذا البحث من دراسة وافية للنواحي العامة لصناعة القرار قد أسهم وبشكل كبير في إفراز النتائج من خلال جمع المعلومات وتحليلها وتفسيرها. فقد أوضحت البنود التي استعرضها الجدول رقم (1) بعض النتائج الهامة كتنبي الأفكار الجديدة لحل المشكلات والتي بلغت ما نسبته 70% واستخدام الأساليب العلمية في تحديد موظفي الصرافة (50%)، والاستثمارات الرأسمالية (88%)، والاعتماد على المنظور التكنولوجي في إرسال واستلام المعلومات المصرفية (84%)، وأن من أهم عناصر القرار هي خبرة المدير (80%)، كما أن الصلاحيات الممنوحة تناسب تقريباً متطلبات العمل (40%)، وأن للتسهيلات المالية دور تحفيزي في إنجاز الأعمال (63%)، وأن صناعة القرار تتم من خلال التنظيم اللامركزي أحياناً (40%)، وأن تعيين المسؤولين تخضع للمؤهلات العلمية (47%)، وأن العمل يتم بشكل رسمي (73%)، وأن المشاركة في صنع القرار ليست بالصورة المطلوبة (40%)، وأن الأداء يتسم بالتباطي (43%)، وأن حل المشاكل يتطلب الكثير من الوقت للدراسة والمراقبة (77%)، كما أن المفاضلة بين البدائل تعتمد أساليب البرمجة الخطية أحياناً (44%)، وأن الإدارة العليا هي المكلفة بالأرباح والخسائر وهي التي تتبع أسلوب التعاون (67%)، ومن خلال تحليل ردود المستقضي منهم المتعلقة بعملية صناعة القرار في المصارف الليبية فإن نتائج هذا البحث يمكن حصرها في التالي :-

1 – إن هناك من المسؤولين من لا يتبنى الأفكار الجديدة لحل المشكلات.

## العدد السادس – مارس 2016

- 2 – إن الأساليب العلمية لا تحظى بالاهتمام الكلي عند تحديد موظفي الصيرفة.
- 3 – إن النظام المركزي المعمول به لا يسمح للمدراء بحرية التصرف أو اتخاذ القرارات المتعلقة بالاستثمارات مما يضيع على الفروع كثيراً من الفرص المتاحة.
- 4 – كثير من المدراء لا يعتمدون الأساليب العلمية في اتخاذ القرار ويعولون كثيراً على خبراتهم في هذا المجال.
- 5 – الحد من حرية العمل والتصرف من قبل إدارات المصارف مما يعيق الموظفين في المستويات التنفيذية عن الأداء الإبداعي.
- 6 – رغم توفر البنية التحتية من تكنولوجيا المعلومات وتوفير أفضل أنواع الحواسيب. إلا أن مشكلة الاتصالات تفتقر للربط الفعال مما يضعف من كفاءة هذه النظم ويعيق عملية تبادل المعلومات التي تمثل جوهر عملية صنع القرار.
- 7 – إن أكثر من نصف المستقصى منهم يرون أن المدراء لا يعينون وفقاً لكفاءاتهم وقدراتهم العلمية والعملية. مما قد يهدد تطور ونمو المصارف الليبية في المستقبل.
- 8 – إن هناك من المدراء من يؤكد عدم مشورته قبل اتخاذ القرار خصوصاً أولئك الذين يشغلون وظائف المستويات الدنيا.
- 9 – إن أغلب أفراد العينة يقرون بأن عملية حل المشكلات تحتاج إلى الكثير من الوقت والجهد للدراسة والمراقبة. الأمر الذي قد ضيع على الإدارة الكثير من الفرص الاستثمارية.
- 10 – إن أغلب المسؤولين لا يعتمدون الأساليب العلمية عند اختبار البدائل.
- 11 – إن إدارات المصارف لا تقوم بدراسة وتحليل البدائل بالطرق العلمية.
- 12 – أن المفاضلة بين البدائل لا تعتمد المزاي والعيوب كمعيار موضوعي.
- 13 – إن صناعة القرار ليست بالمستوى المطلوب في المصارف الليبية.
- 14 – أن مستوى الخدمات المقدمة للزبائن لا ترقى إلى مستويات الرضا التام عندهم.
- 15 – الإدارات تتجنب معالجة المشاكل المصرفية ووضع الخطط السليمة للرفع من مستويات الخدمة نظراً لمركزية القرارات الاستراتيجية.
- 16 – تشير النتائج السابقة في مجملها أن المسؤولين بالمصارف محل البحث منهم غير القادرين على اتخاذ القرارات السليمة وفقاً للأساليب العلمية الصحيحة.

## العدد السادس – مارس 2016

### ثالثاً : التوصيات :

استناداً إلى ما توصل إليه البحث من نتائج عكست في مجملها الظروف الحالية لمجتمع الدراسة وواقع الممارسات الإدارية في مختلف المستويات الإدارية بالمصارف الليبية. وحيث أن هذه النتائج سالفة الذكر هي مادة حية من وجهة نظر الباحث يمكن صياغتها في شكل توصيات قد تسهم في علاج وتقويم ما أظهره هذا البحث من معوقات وتعمل على تحسين مستويات صناعة القرار للمصارف الليبية.

هذا وقد اعتمد الباحث مخاطبة إدارات هذه المصارف لزيادة فاعليتها في تحسين السمات الشخصية للأفراد وتطوير مهاراتهم وممارساتهم الوظيفية كذلك العمل على تحسين الإطار العام للمصارف وتطوير بنيتها التنظيمية. وقد اعتمد البحث وفقاً لموضوع البحث التوصيات التالية :

1. ضرورة تدريب وتأهيل المسؤولين عن عمليات صنع القرار وفقاً للأساليب العلمية التي تقرها العلوم الإدارية وفي مراكز نوعية متخصصة.
2. تأهيل مختلف المستويات الإدارية وفقاً لمقتضيات التطور السريع في المجال المعلوماتي والأساليب التقنية الحديثة.
3. خلق التوازن بين العمل الرسمي وغير الرسمي وأتباع النمط الديمقراطي في العمل الإداري وإقرار مبدأ الشورى، والتأكيد على المشاركة في صنع القرارات.
4. إتباع الأساليب الحديثة عند المفاضلة بين البدائل المطروحة.
5. ضرورة تطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات وربط جميع شبكاتها بكافة الفروع المصرفية العاملة بالمدن الليبية للحصول على رضى الزبائن.
6. الاعتماد على الأساليب العلمية عند تعيين أو تحديد عدد الصيارفة المطلوبين بالمصارف.
7. ضرورة دراسة آراء ورغبات الزبائن وصياغتها ضمن خطط هذه المصارف للحصول على رضاهم.
8. رفع مستوى الكفاءات الإدارية، والتقيد بالوصف والتوصيف الوظيفي وزيادة فرص ترشيحهم لتقلد المناصب الإدارية التي تتوافق مع قدراتهم ومؤهلاتهم.
9. زيادة الوعي التنظيمي وأهمية القرارات السليمة من خلال محاضرات وندوات مكثفة لموظفي المصارف بما يكفل تعريفهم بأهمية عملهم، ويحدد علاقة وظائفهم بالوظائف الأخرى.
10. رسم خطوط اتصال فعالة، تمكن من نقل البيانات والمعلومات بين الأنشطة المختلفة بسرعة واقتدار.
11. تفويض السلطة بقدر المسؤولية المناطة بالرؤوس، وفي حدود أداء عمله مع أخضاعه للمساءلة الدورية.
12. الحد من تفرد بعض المسؤولين في تسيير إداراتهم، واحترام التسلسل الوظيفي عند تنفيذ العمل.

## العدد السادس – مارس 2016

### المراجع

#### أولاً : المراجع العربية :

1. أبو بكر مصطفى بعيرة، عبدالجليل آدم المنصوري، (1986م)، الموسوعة الإدارية، مصطلحات إدارية مختارة، مطابع الثورة العربية، طرابلس.
2. أحمد ماهر، (1993م)، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، مركز التنمية للإدارة، الإسكندرية.
3. برنار غورينة، (1967م)، الإدارة، ترجمة مارون خوري، منشورات عويدات، بيروت.
4. بيتر ف. دراكر، (1955م)، الإدارة للمستقبل، ترجمة صليب بطرس، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة.
5. إبراهيم درويش، (1973م)، التحليل الإداري، دار النهضة المصرية، القاهرة.
6. حسن علي، (1997م)، نظرية القرارات الإدارية - مدخل كمي في الإدارة، المكتبة الدولية للنشر، القاهرة.
7. سلطان بن محمد بن علي السلطان، (1999م)، أساسيات الإدارة - المبادئ والتطبيقات، دار المريخ للنشر والتوزيع، عمان.
8. سيد محمود الهواري، (1973م)، الإدارة - الأصول والأسس العلمية، مكتبة عين شمس، القاهرة.
9. عبدالغفار حنفي، (1987م)، أساسيات إدارة منظمات الأعمال، الدار الجامعة للنشر، الإسكندرية.
10. علي السلمي، (1979م)، السلوك الإنساني في الإدارة، مكتب غريب للطباعة والنشر، القاهرة.
11. علي محمد عبدالوهاب، (1975م)، إدارة الأفراد - منهج تحليلي، الجزء الأول، جامعة عين شمس، القاهرة.
12. 12 - فايز الزغني، وآخرون، (1997م)، أساسيات الإدارة الحديثة، دار المستقل للنشر والتوزيع، عمان.
13. كاسر نصر المنصور، (2000م)، نظرية القرارات الإدارية، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الرياض.
14. محمد عبدالفتاح الصيرفي، (2003م)، دار الثقافة للنشر والتوزيع، والدار العالمية الدولية، عمان.

## العدد السادس – مارس 2016

### ثانياً : المصادر الأجنبية :

- 1 - American Link. Technological charge & productivity growth. London :harwood academic publishing 1987.
- 2 – Brewer, Fredrick. “Secondary school principals leader ship behavior and atmosphere of schools as perceived by teachers, principals and superintendents, Dissertation Abstracts Intentional, Vol.41 ,No.2,1980.
- 3 – Gibbons, T. study of the relationship between selected organizational environment characteristics and the leadership behavior of elementary principals” Dissertation Abstracts Intentional, Vol.43,No.1,1982,A.
- 4 – Leanard Gene Francis” organizational climate of elementary schools and leadership styles of their principals A Descriptive analysis “Dissertation Abstracts Intentional, Vol. 43,No.2,1982.
- 5–Mukni, Suresn Kumar. “Relationship between Readership between leadership styles, climate and performance in organizations, “Dissertation Abstracts Intentional. Vol. 43, No. , 1982.