



دور اتخاذ القرارات الادارية في تحقيق الميزة التنافسية

دراسة ميدانية في المصارف غير الحكومية العراقية (مصرف بغداد)

أ.م.د. خالد عبد الله إبراهيم

كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة الأنبار

المستخلص:

يهدف هذا البحث الى التعرف على أهمية اتخاذ القرارات الإدارية في المصارف غير الحكومية العراقية وخصوصاً مصرف بغداد وما هي الحلول المبتكرة التي تواجه التحديات التي تتعرض لها المصارف من خلال المنافسة وبما يتماشى وسياسة الجودة المعتمدة لديها . كما يهدف البحث الى تقديم النتائج والتوصيات التي يمكن الاسترشاد بها في اتخاذ القرارات الإدارية لتحقيق جودة الخدمات المصرفية واستغلالها كفرص نحو التقدم والنجاح . وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة توصلت الدراسة الى عدد من النتائج كان من أهمها ان الزبائن المستفيدين من الخدمات المصرفية لديهم ثقة بالمصرف عينة الدراسة لقدرتهم على انجاز الخدمات المصرفية العالية الجودة. وعلى ضوء النتائج خلصت الدراسة الى عدد من التوصيات كان من أهمها ضرورة تبني المصرف لنظم إدارة الجودة وتطبيق كامل لمتطلبات (ISO 9001:2008) لتحقيق الأهداف ومنافسة المصارف الأخرى وتحسين الخدمات المصرفية وفقاً لمتطلبات ورغبات المستفيدين من الخدمات المصرفية في ضوء القرارات الإدارية المتخذة من قبل مجلس إدارة المصرف عينة الدراسة .

Abstract

This research aims to identify the importance of managerial decision-making in non-Iraqi government banks, particularly the Bank of Baghdad and what are the innovative solutions that meet the challenges faced by the banks through competition and in full conformity and quality policy accredited to it .The research also aims to provide findings and recommendations that can guide management decisions to achieve the quality of banking services and exploited as opportunities to progress and success And using appropriate statistical tests the study found a number of the most important findings was that the beneficiaries of banking customers have confidence in the bank study sample of their ability to accomplish high quality banking services.

In light of the study concluded that a number of the recommendations was the most important need for the adoption of the bank to quality management systems and full implementation of the requirements of (Iso 9001: 2008) to achieve the goals and compete with other banks and improve banking services according to the requirements and desires of the beneficiaries of banking services in the light of the administrative decisions taken by the Board of Bank management study sample.



المقدمة:

إن التحولات والتغيرات المستمرة والمتسارعة التي يشهدها العالم اليوم في كافة الميادين الحياتية تؤثر على المنظمات الاقتصادية باعتبارها ركيزة هذه التحولات فهي تسعى لتجديد المستمر في الأساليب والتقنيات لمواجهة التحديات والتكيف معها وذلك بتبني حل استراتيجي شامل ومتكامل باتخاذ القرارات واللازمة لإحداث ذلك التغيير والتطوير ، حيث كان من نتائج العولمة ان وضعت المنظمات في أكثر دول العالم في بيئات اقتصادية ومالية وقانونية ذات تغير كبير وسريع فجعلت العالم المترامي الأطراف كقرية صغيرة فلم تعد هناك القيود التي كانت مفروضة من قبل من جانب الدول لحماية صناعاتها المحلية والإقليمية وأصبحت حرية حركة وتداول السلع والخدمات اكبر بكثير مما كانت عليه في الماضي مما أشعل حدة المنافسة بين المنظمات العالمية والإقليمية والمحلية .

حيث يتسم هذا العالم بالنمو المتسارع والتغيير الكبير في ميادين الحياة كافة، وقد كان للتطور العلمي والتكنولوجي الذي شهده العقد الاخير من القرن هذا اثراً كبيراً في تعميق استعمال النظم الحديثة والتقنيات التي انعكست بصورة كبيرة على تحسين مرونة عمليات الانتاج.

من خلال ذلك يتطلب من المنظمات بضرورة العمل بالحركة السريعة لتحسين مواردها ونتاجها فضلاً عن الموارد المستخدمة في ذلك، وذلك من خلال تطبيق هذه النظم والتقنيات وكلّ حسب عمل المنظمة التي تلائمها النظم والتقنيات وذلك لتعظيم عوائدها والمحافظة عليها وتحسين مركزها التنافسي، ولتحقيق الهدف هذا ينبغي استخدام افضل التكنولوجيا التي تعد من ابرز التحديات التي تواجه الشركات الان نظراً لهورها الاستراتيجي ف تحقيق الاداء المتميز للعمليات، والمحافظة على ميزتها التنافسية في الاسواق فضلاً عن ارضاء الزبون والمجتمع من خلال الانتاج بالجودة المطلوبة.

لقد أصبح القرار الاستراتيجي قضية رئيسية لكثير من المنظمات الصناعية والخدمية في كافة القطاعات وذلك نتيجة لتغيير معايير الأداء في هذه المنظمات التي لم تعد قاصرة على مجرد تقديم الخدمة او السلعة بل تعدته بالحرص على توفير الجودة المناسبة التي تلبى حاجة الزبون ورغباته لذلك أصبح للقرار الاستراتيجي أهمية كبيرة ومحور اهتمام الكثير من الباحثين والمتخصصين في مجالات الإدارة الحديثة.

وللقرار الاداري اثر على جودة المنتج او الخدمة التي يمكن ان تكون سلاحا تنافسيا تستخدمه المنظمات كوسيلة لتمييز سلعها وخدماتها عن منافسيها لتحقيق الميزة التنافسية وان للقدرة التنافسية شقين الأول هو قدرة التميز على المنافسين وأما الثاني هو القدرة على كسب فعال ومؤثر للزبائن من خلال القدرة على تقديم السلعة او الخدمة وبالتالي زيادة الحصة السوقية للمنظمة.

حيث تناول هذا البحث دراسة واقع القرارات الادارية في مصرف بغداد وهو احد المصارف غير الحكومية العراقية المهمة والذي له دور بارز في ادائه المالي والاقتصادي وتنوع خدماته وكثرة زبائنه حيث ركز البحث في المبحث الأول على منهجية البحث وتضمن المبحث الثاني الجانب النظري إما المبحث الثالث فركز على الجانب العملي والاستنتاجات والتوصيات.



المبحث الأول: منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث:

يعتبر القطاع الخدمي العراقي من أكثر القطاعات الاقتصادية حدة في مستوى التنافس وفي ظل هكذا بيئة تنافسية يصبح من المحتم على إدارات المنظمات العاملة في هذا القطاع أن تكون قادرة على تحديد توجهاتها العامة وفق أسلوب علمي صحيح يسمح لها بتحقيق أفضل أداء لأعمالها وفق متغيرات البيئة التنافسية التي يعمل بها وبالشكل الذي يضمن استمرارها وبقائها واستنادا الى ما سبق فإنه يمكن تحديد أبعاد المشكلة في هذا المبحث وكما يلي :-

- 1 - هل يعتمد المصرف عينة البحث على أسلوب منهجي علمي يساعدها في تبني قرار إستراتيجي يكون قادر على تلبية احتياجاته ؟
- 2 - هل يهتم المصرف وفي ظل المنافسة الشديدة بتحديد أسباب تحقيق الميزة التنافسية لاسيما الكفوية منها ؟
- 3 - محدودية البحوث والدراسات المنهجية القائمة على الربط بين هذه المتغيرات من خلال مؤشرات كمية واقعية غير خاضعة للتضليل الذي قد تتعرض له المؤشرات الذاتية .

ثانياً : أهمية البحث :

تتبع أهمية هذا البحث كونه يركز على موضوع هام جدا ويؤثر على قدرة المصرف التنافسية وتحقيق أهدافه الا وهو موضوع القرارات الادارية في مجال عمل المصارف من اجل تحقيق النجاح الاستراتيجي في عمل المصرف .

ومن هنا فإن هذه الدراسة المستندة إلى مفاهيم مشتقة من الإدارة الاستراتيجية تعد رافدا مهما قد يعمل على مساعدة المصارف في استكمال بعض جوانب تصوراتها حول الإدارة الاستراتيجية وتطبيقاتها ولاسيما على المستوى العملي ، كما وتكشف هذه الدراسة عن واقع القرار الاستراتيجي المتبع في المصرف عينة الدراسة ومدى ملاءمته لها من خلال الوقوف على تأثيره في الميزة التنافسية الكفوية والتي عبر عنها البحث بانخفاض التكاليف النسبية الرئيسية لذلك المصرف .

فضلا عن ذلك ، فإن احد جوانب أهمية هذه الدراسة يكمن في استخدامها للقيم والمؤشرات الكمية في قياس المتغيرات المبحوثة كافة، خاصة تلك التي تعبر عن القرارات الادارية والمزايا التنافسية مما يعطي بعدا واقعيًا وحياديا للواقع المبحوث ولنمط عمل المصارف العاملة فيه .

ثالثاً : فرضيات البحث :

اعتمد البحث على فرضيتان وهما :

- 1 - الفرضية الأولى : هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القرارات الادارية والميزة التنافسية .
- 2 - الفرضية الثانية : هناك علاقة بين المتغيرات الديموغرافية والميزة التنافسية .
 - أ - هناك علاقة بين عمر الموظف والميزة التنافسية .
 - ب - هناك علاقة بين خبرة الموظف والميزة التنافسية .
 - ج - هناك علاقة بين المؤهل العلمي للموظف والميزة التنافسية .



رابعاً : أهداف البحث :

يمكن تحديد أهداف البحث بصورة دقيقة وعلى النحو التالي:

- 1- محاولة تشخيص واقع القرار الاداري المتبع في المصارف غير الحكومية العراقية والذي يحسن من الأداء ويحقق ميزة تنافسية .
- 2 - تحديد مستوى الأداء للمصرف في سوق المنافسة عينة البحث.
- 3- تحديد العلاقة بين القرار الاداري المتبع في المصرف والميزة التنافسية.

خامساً : حدود البحث :

تحدد البحث بحدود مكانية وإجرائية فمن حيث المكان سيقصر البحث على احد المصارف العراقية غير الحكومية وهو مصرف بغداد .
ومن حيث الأجراء سيتم توزيع استبانة على عينة من مجموع الموظفين ويحدود (53) استبانة وذلك من مجتمع البحث المكون من (285) موظف .

سادساً : منهج البحث :

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي في تشخيص القرار الاداري ومداخل دراسة الميزة التنافسية ومنهجاً تحليلياً كمياً في تفسير علاقة القرار الاداري في المزايا التنافسية للمصرف المبحوث .

سابعاً : أدوات التحليل والمعالجة الإحصائية :

لغرض اختبار مخطط البحث وفرضياته اعتمد البحث الأساليب الإحصائية الآتية:
(الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، معامل الارتباط (بيرسون)

ثامناً : وسائل جمع البيانات والمعلومات :

من اجل انجاز البحث بجانبية النظري والعملي سيتم الاعتماد على جمع البيانات والمعلومات المتوفرة في الكتب والمجلات والبحوث المنشورة في الدوريات والمراجع المتوفرة وباللغتين العربية والأجنبية هذا بالنسبة الى الجانب النظري.

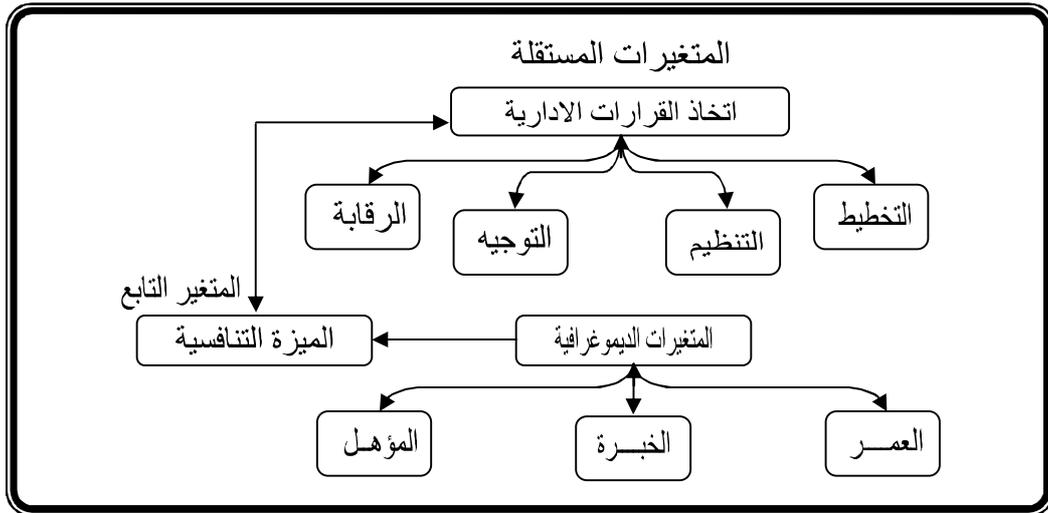
اما بالنسبة للجانب العملي او التطبيقي فسوف يتم الاعتماد على البيانات المباشرة من خلال الاستبانة وغير المباشرة وهي المستخرجة من جميع التقارير السنوية الصادرة عن المصرف عينة الدراسة.

تاسعاً : هيكلية البحث :

لقد تم تقسيم البحث الى مقدمة وثلاث مباحث تضمن المبحث الأول منهجية البحث وتضمن المبحث الثاني الإطار النظري للبحث حيث تم تعريف مفهوم القرار الاداري والدراسات السابقة وتعريف بالميزة التنافسية ، اما المبحث الثالث فقد تضمن الجانب العملي والاستنتاجات والتوصيات .

عاشراً : مقاييس البحث ومتغيراته :

اعتمد البحث على المقياس الخماسي كما هو مبين في استمارة الاستبيان المرفقة في البحث وان متغيرات البحث المستقلة هي القرارات الادارية والمتغيرات الديموغرافية .
أما المتغير التابع فهو الميزة التنافسية ، وفيما يلي مخطط يوضح ذلك.



شكل رقم (1) المصدر: إعداد الباحث

متغيرات البحث

المبحث الثاني : الجانب النظري

أولاً : مفهوم اتخاذ القرار الإداري :

اختلف مفهوم القرار الإداري لدى علماء الإدارة والباحثين والمهتمين باختلاف خلفياتها الثقافية والعلمية والفلسفية، إلا أن جميعها تصب في مصب واحد وتتطوي على مضمون واحد، فعلى سبيل المثال:

القرار الإداري عند تاننباوم Tannenbaum يعني الاختيار الحذر والدقيق لأحد البدائل من بين اثنين أو أكثر من مجموعات البدائل السلوكية.

وعند نيجرو Nigro القرار الإداري هو الاختيار المدرك (الواعي) بين البدائل المتاحة في موقف معين. (المهيدات، 2004، 18)

وعند أحمد ماهر القرار الإداري هو أفضل بديل لحل المشكلة أو هو الحل.

أما اتخاذ القرار الإداري عند خليل محمد العزاوي فهو القرار الذي يؤمن الحد الأقصى في تحقيق أهداف التنظيم ضمن معطيات البيئة التي يعمل بها ولذلك فإن الأهداف ووسائل تحقيقها يجب أن تكون معروفة، أما متخذ القرار فهو ذلك الفرد الاقتصادي الذي يستطيع تحديد النتائج المحتملة بكل بديل أو تصرف موجود أمامه وترتيب تلك النتائج تبعاً لأهمية كل منها بالنسبة له ولأهداف التنظيم ثم اختيار البديل الأفضل تبعاً لتقديراته ومعرفته. (العزاوي، 2006، 57)

وبالنظر إلى التعريفات السابقة لبعض الكتاب الغربيين والعرب للقرار الإداري يتضح بأنها تتضمن عنصرين أساسيين يشترط توفرهما لوجود القرار الإداري:

1.العنصر الأول: وجود عدد من البدائل المتاحة: وهنا يفترض وجود حالة من عدم التأكد نتيجة وجود خيارين على الأقل في موقف معين لمواجهة مشكلة معينة.

2.العنصر الثاني: الاختيار المدرك الواعي لأحد البدائل: وهنا يعني أن تكون المفاضلة وعملية الاختيار ناتجة عن دراسة ووعي وإدراك لاختيار أحد البدائل المطروحة واتخاذ القرار الإداري. (كنعان، 2007، 84)



ومن أجل اتخاذ القرار الإداري يجب أن تتوفر في متخذ القرار الشروط التالية بعد إخضاعه لبرنامج التدريب: (العزاوي، 2006، 58)

1. أن يعرف كل الأهداف التي يرغب في تحقيقها أو المشاكل التي يرغب في حلها، ثم يرتب هذه الأهداف بالتسلسل وفق معايير معينة.
2. أن يعرف الحلول الممكنة لكل بديل.
3. أن يعرف مزايا وعيوب كل بديل.
4. أن يختار دائماً البديل الأفضل الذي يؤدي إلى إيجاد الحل الأمثل.

أهمية اتخاذ القرارات الإدارية :

إن اتخاذ القرارات الإدارية يعود على المنظمة بزيادة الأرباح أو الفرص التنافسية وزيادة سعر الأسهم أو الحصة السوقية وأحياناً أخرى يتم اتخاذها لإنقاذ المنظمة من وضع خطير والتي تؤدي إلى توقف أنشطتها وإغلاقها، أو بإلغاء خط أو خطوط إنتاجية لأنها تؤثر في سياسة تحقيق الأرباح أو إغلاق فرع أو فروع تابعة للمنظمة.... الخ، ومعنى ذلك أن للقرارات الإدارية دوراً مركزياً وجوهرياً في حياة المنظمة ومخرجاتها التي تؤثر فيما بعد في العاملين فيها. (Huczynski & Buchanan, 2001, 337)

لذا فإن أهمية القرارات الإدارية في المنظمات تتبع من أهمية تحقيق أهدافها ولا يمكن أن تحقق هذه الأهداف من دون إصدار قرارات إدارية داخل المنظمة. إذ إن القرارات الإدارية تهدف إلى تفعيل التنظيم الإداري للرفع من كفاءة التنظيم ومعالجة مشكلاته دائماً، وتزداد أهمية القرارات كلما تعددت طريقة صناعته أي سوف يؤدي إلى ازدياد عدد المشاركين في إعدادها والجهات المرتبطة وعدد البدائل والاختيارات والخطوط المطروحة، فالقرار وسيلة وليس غاية يراد من خلالها تحقيق هدف معين. (محمد، 2002، 261)

وهكذا تجري أهمية عملية اتخاذ القرارات في دورة مستمرة مع استمرار العملية الإدارية نفسها. (القصيبي، 2007، 1)

1. اتخاذ القرارات عملية مستمرة: يمارس الإنسان اتخاذ القرارات طوال حياته اليومية فمنذ قيامه من نومه يقرر ماذا يأكل؟ وماذا يلبس؟ وهكذا إلى أن يقرر أن يذهب إلى النوم وإذا كان هذا موقف الإنسان العادي فإن مجال العمل في المنظمات ما هو إلا مجموعة مستمرة ومتنوعة من القرارات الإدارية في مختلف المجالات كالإنتاج والتسويق والتنظيم والأفراد ونحوها.

2. اتخاذ القرارات أداة المدير في عمله: لكل ذي مهنة أدواته التي يستخدمها في عمله فالنجار أدواته المنشار والكاغيب أدواته القلم وهكذا. أما أداة المدير في عمله اليومي فهو اتخاذ القرارات والتي بواسطتها يمارس العمل الإداري حيث يقرر ما يجب عمله؟ ومن يقوم به؟ ومتى يتم القيام به؟... الخ. وعليه كلما ارتفعت قدرة المدير في اتخاذ القرارات كلما ارتفع مستوى أدائه الإداري.

3. القرارات الاستراتيجية تحدد مستقبل المنظمة: ترتبط القرارات بالمدى الطويل في المستقبل ومثل هذه القرارات يكون لها تأثيراً كبيراً في نجاح المنظمة أو فشلها.

4. اتخاذ القرارات أساس لإدارة وظائف المنظمة: إن الدور الإداري في وظائف المنظمة تحتوي على مجموعة من القرارات الخاصة بإدارة الجوانب المختلفة لهذه الوظائف، فوظيفة الإنتاج تنطوي على



مجموعة من القرارات الخاصة بتحديد ماذا تنتج؟ وما هو الحجم المناسب؟، ونشاط التسويق به عدد من القرارات الخاصة بتخطيط السوق والتسعير والترويج، ونشاط الموارد البشرية فإنها تتضمن العديد من القرارات الخاصة بتعيين الأفراد وترقياتهم وتنقلاتهم وغيرها، ونشاط التمويل فإن هناك قرارات تتعلق بتحديد حجم رأس المال ومصادر الحصول عليها والقرارات الخاصة بإدارة رأس المال واستخداماته في المنظمة.

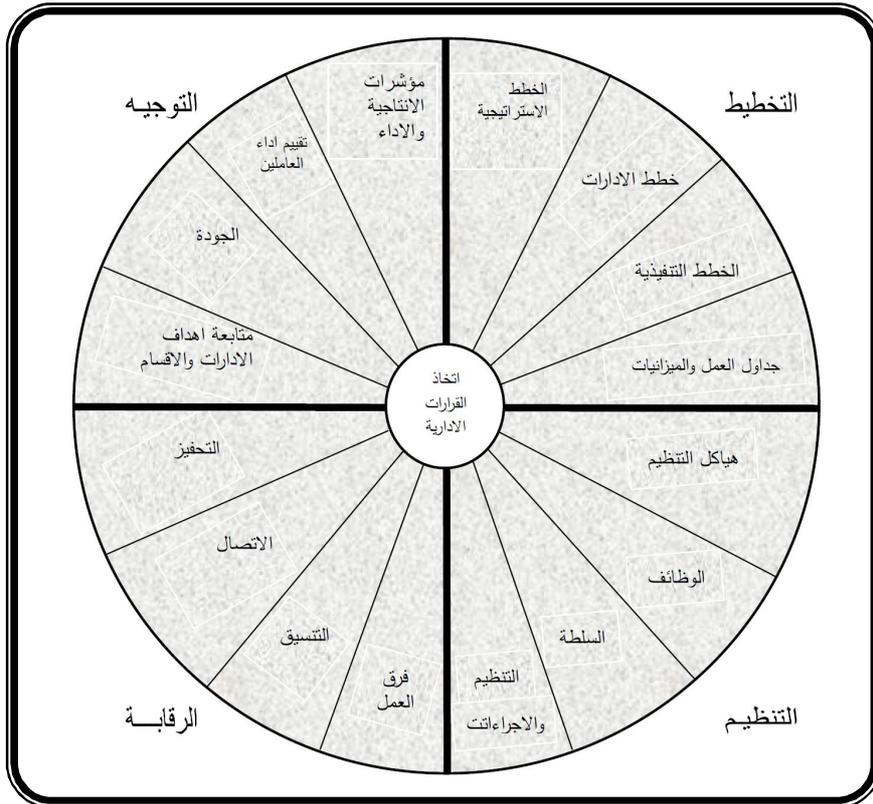
5. اتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية: يرى البعض أن اتخاذ القرارات هو جوهر وظيفة التخطيط نظراً لأن العديد من أنشطة وظيفية التخطيط ينطوي على سلسلة من القرارات ولكننا نرى أن اتخاذ القرارات ليس جوهر التخطيط وحدها ولكنه أساس وجوهر كل الوظائف الإدارية الأخرى من تنظيم وتوجيه ورقابة لأن كل من هذه الوظائف تنطوي على مجموعة من القرارات الإدارية الحاسمة.

أنواع القرارات الإدارية:

يوجد العديد من التصنيفات التي استخدمها الباحثون للتمييز بين الأنواع المختلفة من القرارات: فقد قام سايمون (Simon, 1960) بتصنيف القرارات إلى نوعين أساسيين: قرارات مبرمجة وقرارات غير مبرمجة، فالقرارات المبرمجة هي تلك القرارات التي تتصف بأنها متكررة وروتينية ومحددة جيداً وتوجد إجراءات مسبقة كلها وهي مبرمجة أيضاً لأن معايير الحكم فيها عادةً ما تكون واضحة وغالباً ما تتوفر معلومات كافية بشأنها ومن السهل تحديد البدائل فيها. أما القرارات غير المبرمجة فهي تلك التي تتصف بأنه غير متكررة وغير روتينية وغير محددة جيداً ولا توجد إجراءات معروفة مسبقاً كلها. وعادةً ما تظهر الحاجة لصنع هذه النوعية من القرارات عندما تواجه المنظمة مشكلة لأول مرة ولا توجد خبرات مسبقة بشأن كيفية حلها.

وميز دافت (Daft, 1992) بين أنواع أخرى من القرارات وذلك وفقاً لنوع المشاركين في صنع القرار. فتمت التفرقة بين القرارات الفردية والقرارات التنظيمية: فالقرارات الفردية هي تلك القرارات التي يقوم ببعضها مدير واحد. أما القرارات التنظيمية فهي تلك التي يشارك في صنعها العديد من المديرين. وغالباً ما تصنع القرارات التنظيمية من خلال لجان أو اجتماعات حيث يشارك في صنع القرار أكثر من وجهة نظر واحدة.

وميز البعض (Olson and Courtney, 1985 & Anthony, 1992) بين أنواع القرارات وفقاً للمستوى التنظيمي الذي يصنع القرار عنده. فيمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من القرارات هي: القرارات التشغيلية، والقرارات الإدارية، والقرارات الاستراتيجية، فالقرارات التشغيلية هي القرارات التي تضع في المستويات التنظيمية الدنيا وهي تلك المتعلقة بالعمليات التشغيلية للمنظمة. أما القرارات الإدارية فهي القرارات التي تضع عند مستوى الإدارة الوسطى، فعند هذا المستوى يقوم المديرين بصنع قرارات لحل مشكلات التنظيم والرقابة على الأداء. وأخيراً فإن القرارات الاستراتيجية هي القرارات التي تصنع عند قمة الهيكل التنظيمي بواسطة الإدارة العليا في المنظمات، وهي تلك القرارات التي تغطي مدى زمني أطول من سابقها. وتتعلق القرارات الاستراتيجية بالوضع التنافسي للمنظمة في السوق. (علي شريف وآخرون، 2007، 186) والشكل رقم (2) يوضح مجالات اتخاذ القرارات في الوظائف او العمليات الادارية المختلفة.



شكل رقم (2) مجالات اتخاذ القرارات في الوظائف او العمليات الادارية المختلفة

لمصدر: (احمد ماهر، اتخاذ القرار بين العلم والابتكار، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2000، ص 37)
فالتخطيط هو عملية التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل ويتضمن توزيع موارد المنظمة على مختلف الاستخدامات الممكنة من اجل تحقيق أهداف المنظمة، أو هو نشاط مجتمعي أو مؤسسي مدروس يهدف الى تحقيق غايات معينة عن طريق وضع استراتيجية مثلى تقوم على استخدام الإمكانيات والموارد المتاحة أفضل استخدام ممكن لمواجهة مشكلات معقدة ضمن بيئات معقدة ويقترن ذلك بالترام ونفوذ لتنفيذ الاستراتيجية المختارة (الرهوان، 2004، ص 19)

حيث تتفق عملية التخطيط مع عملية اتخاذ القرارات من حيث المعايير التي وضعت لتقسيم انواع التخطيط وبعض المعايير التي وضعت لتقسيم انواع القرارات كمرحلة وضع اسس التخطيط والبحث عن المجالات البديلة وفحصها وتقييم تلك المجالات واختيار الافضل منها، ويضاف الى ذلك ان القدرات والمهارات اللازمة لوضع الخطة او لاتخاذ القرارات ينبغي ان تتوافر في جميع من يشغلون المناصب القيادية التي تتولى عملية التخطيط واتخاذ القرار، وهكذا يتضح مدى الارتباط بين عملية اتخاذ القرارات الادارية وعملية التخطيط وان العملية التخطيطية في النهاية تقوم على اتخاذ القرارات (كنعان، 2007، ص 94-96).

إما التنظيم فهو وضع نظام للعلاقات بين الأفراد تتحدد مسؤوليات كل فرد في النتائج الكلية لتحقيق الأهداف المشتركة والتنظيم الاداري يؤثر في عملية اتخاذ القرارات من خلال تقسيم العمل وتحديد الاختصاصات للعاملين، وتحديد القواعد والاجراءات المفصلة التي تحكم سير العمل، ونقل عملية اتخاذ القرارات الى جميع اجزاء التنظيم، سواء من أعلى لأسفل أو من أسفل لأعلى أو أعلى المستوى الاقفي، والعمل على تحقيق تنمية وتدريب العاملين. فكل هذه العناصر تؤثر في عملية اتخاذ القرارات.



وتختلف طبيعة عملية اتخاذ القرارات واهميتها تبعاً لاختلاف طبيعة التنظيم وشكله ودرجة اللامركزية التي يأخذ بها. (كنعان، 2007، ص 97).

اما التوجيه فيعمل على اصدار الاوامر للمرؤوسين لإرشادهم الى طريقة الاداء الصحيحة لتنفيذ ما يكفون به من اعمال. (طارق الخير وآخرون، 2004، ص 328) حيث يعمل الاداري على اتخاذ القرارات التي تحفز العاملين، وقرارات التي تمس بناء فرق العمل وطريقة عملها والتنسيق بين اعضائها، كما تؤخذ قرارات تنسق بين اجزاء المنظمة (ماهر، 2008، ص 38).

إما الرقابة فهي أداة ادارية تضمن سير الاعمال في الاتجاه الصحيح وان الامكانيات المادية والبشرية يتم استخدامها بطريقة تمكن الإدارة من الوصول الى الاهداف المرسومة بكفاءة وفاعلية. (شاهين، 2007، ص 25)، حيث تتخذ قرارات تحدد المؤشرات الانتاجية ومعايير الجودة المستخدمة، والانحرافات وسبل معالجتها، واساليب الرقابة على اداء العاملين (ماهر، 2008، ص 38).

علاوة على ما ورد في اعلاه، فان عملية اتخاذ القرارات ترتبط بعملية التنسيق والتي تبرز من خلال تنظيم وتوحيد الجهود والطاقات البشرية والمادية في المنظمة لضمان حسن استخدامها لاتخاذ القرار وتنفيذه، وكذلك ارتباطها بالسياسات الادارية، حيث ان جميع مراحل وخطوات عملية رسم السياسات تكاد تتفق في مضمونها مع مراحل وخطوات اتخاذ القرارات الادارية حيث ان مراحل وضع السياسات تسير بشكل دائري تبدأ بمرحلة المبادأة ثم الصياغة الاولية فالمشاركة العامة فالصياغة النهائية واخيراً المراجعة. ولاتخاذ القرارات علاقة متبادلة مع الاتصال، اذ ان الاتصالات هي التي تنقل البيانات والمعلومات والحقائق اللازمة لاتخاذ قرار معين وان نقل هذه البيانات والمعلومات قد يتم عن طريق التسلسل الرئاسي وفق القاعدة الهرمية وقد يتم بطرق اخرى لا تلتزم في سيرها قنوات الاتصال الرسمي. (كنعان، 2007، ص 100-106).

وخلاصة القول وتحقيقاً لما ورد في اعلاه من ان اتخاذ القرار هو العملية الادارية، حيث ان اولى خطوات صنع القرار هو تحديد المشكلة والهدف المتوخاة من اتخاذ القرار وهذا يتطلب التخطيط لهذه العملية استناداً الى القرار المتخذ (قرار تشغيلي، قرار تكتيكي، قرار استراتيجي)، كما يتطلب اتخاذ اجراءات تنظيمية مناسبة وفق الهيكل التنظيمي المعتمد في المنظمة والوظائف التي تؤثر فيها القرار، ومعلوم ان القرار الذي يتخذ بشكل فردي قد يكون تأثيره سلبي على المنظمة لذا يتطلب تشكيل فرق عمل تتحدد لها المهام والواجبات الموكلة لها لجمع المعلومات والبيانات التي يتطلبها متخذ القرار فضلاً عن التنسيق ما بين الفرق وهذا يعتمد على توجيه الإدارة العليا لموظفيها المؤثرين في القرار، واتخاذ القرار ينبغي مراقبة تنفيذه ومدى تأثير القرار على الانتاجية او الجودة او اداء العاملين... الخ.

أهم أخطاء صناعة واتخاذ القرارات الادارية:

تبحث الصناعة القرارية عن كل المقومات التي تصل بها إلى بر الأمان مقدمة مخرجاتها للمدير، ومن ثم يستطيع أن يختار البديل المناسب بثقة واطمئنان، طالما كانت فعاليات المدخلات والنشاطات التحويلية على ما يرام.

وفي بعض الأحيان قد تأتي الرياح بما لا تشتهي السفن، بسبب ضعف وقلة التدريب على اتخاذ القرارات حيث قد يحدث التسرع أو التردد من أولئك حائزي السلطة الذين سيختارون البدائل، أو قد يقعون



في أخطاء أخرى تقلل من شأن القرار المتخذ. وفيما يلي يمكن عرض أهم الأخطاء أو الأخطاء الشائعة في الصناعة القرارية بسبب قلة التدريب وكما يلي: (حجازي، 2006، 128)

1. القرار السيئ:

هناك مقولة إدارية شائعة أن أسوأ من القرار السيئ هو عدم الاعتراف به، ويحدث ذلك بسبب التدخل النفسي من المدير في المنظمة في القرار، إذ أنه يشعر بأن القرار قطعة منه، وإن القرار السيئ سوف ينعكس على شخصية المدير بالسوء ولكن المدير القوي الواصل بقدراته هو من يعترف بخطئه بدلاً من أن يستمر في محاولة الإثبات بأن قراره كان سليماً.

2. التردد:

عندما يكون المدير غير آمن أو غير مطمئن، لخوفه من الخطأ ومن عواقبه، وينطوي التردد على البحث المستمر في جدواها وفي قيمتها وعليه اختيار البديل في وقت لا يكون مناسباً له.

3. التسرع:

يخاف بعض المديرين من أن يقال عليهم بأنهم غير حاسمين أو مترددين. وعليه يتخذون قراراتهم بسرعة ومن ثم ستأتي على مستوى غير مرضي وكأن لسان حالهم يقول اتخاذ أي قرار أفضل من لا شيء.

4. المنطقية:

يبدو كل شيء الأدوات والناس أم المديرين بأنه منطقي وعقلاني ولكن الناس الذين يستأثرون بالقرارات سيكون الأمر بالنسبة لهم جداً مختلف ومن ثم سيحبطون. فمن المستحسن دوماً أن يضعوا أنفسهم موضع الآخرين ومحاولة رؤية القرارات من وجهة نظرهم.

5. الموافقة:

ينظر غالبية المديرين إلى ذواتهم وإلى أسفل ناحية المرؤوسين ولكنهم قلما يرفعون رؤوسهم إلى رؤسائهم وإلى القوانين واللوائح بمعنى أنه لا بد من الحصول على موافقة المستويات الأعلى، وعلى التأكد من مدى الإمكانية لاتخاذ القرارات في ضوء القوانين واللوائح وذلك حتى لا تكون هناك مشكلات عندما لا تتم الموافقة أو الإمكانية.

6. الشناء والشكر:

عند القيام بالصناعة القرارية، فالمؤكد أن هناك مشتركين كثر من المرؤوسين والمستشارين وغيرهم وعندما يأتي القرار على المستوى اللائق، فيها هنا قد ينظر المدير لذاته فقط وينسى أولئك الذين ساهموا في صناعة القرار. وعليه يجب الشناء والشكر حيثما يستوجب.

خلاصة القول لا بد من التدريب لجميع المستويات من المدراء في مستوى الإدارة العليا والوسطى والدنيا من أجل اتخاذ القرارات المبنية على الحقائق والمعلومات والتي تساهم في حل المشكلات في المنظمات من أجل بقائها ونموها واستمرارها في تحقيق مزايا تنافسية في السوق.

ثالثاً : الدراسات السابقة:



سيتطرق الباحث هنا الى بعض الدراسات السابقة التي اهتمت بموضوع القرار الإداري والميزة التنافسية ومنها :

1. دراسة (زير ، 2002) حيث تناولت هذه الدراسة اثر المعلومات على اتخاذ القرارات في البنوك التجارية الأردنية وقد شملت هذه الدراسة على (16) بنكا تجاريا وتم اختيار الإدارة العليا كمجتمع وعينة الدراسة ، حيث هدفت الدراسة الى معرفة مدى فعالية القرارات التي يتخذها مدراء الإدارة العليا في البنوك التجارية وعلاقتها بالمعلومات وتوصلت الدراسة الى العديد من النتائج كان من أهمها هو توفر المعلومات من حيث الكم والنوع والدقة له اثر إيجابي على فعالية هذه القرارات وان استخدام الحاسبات وتكنولوجيا المعلومات المستخدمة في البنوك التجارية الأردنية تساعد على اتخاذ قرارات صائبة وبجهد اقل .

2. دراسة (سوزان غودمان Susan Goodman 1999) وهي بعنوان الحاجة للمعلومات في عملية اتخاذ القرارات ، حيث هدفت هذه الدراسة الى مناقشة النظريات المتعلقة باستخدام المعلومات في عملية اتخاذ القرارات ، وقد أجريت الدراسة على الإداريين في العديد من الشركات والمصانع في أمريكا وتوصلت الى نتائج كان من أهمها وجود نظريات لاستخدام المعلومات في عملية اتخاذ القرارات مثل نظرية المعالجة ونظرية سلة المهملات وبينت الدراسة انه من المفيد للشركة تجديد وتطوير الكفاءات القادرة على إدارة الشركة والتلاؤم مع الفرص المتاحة من خلال عينة من الموظفين وان الشركات الناجحة تقوم بإيجاد مصادر معلومات متجددة وتعمل على نشرها في فروعها وان الإداري الناجح يقوم بجمع المعلومات من خلال النقاش مع الآخرين والتعامل معهم اكثر من الكتب والمصادر النظرية لان المعلومات من الآخرين تكون اكثر عملية وواقعية وأثبتت الدراسة انه لا بد من وجود معيار او مقياس لاتخاذ القرار رغم ان معظم المشاركين فيه يكون لديهم معلومات متشابهة .

3. دراسة (الشرفا ، 2008) وهي بعنوان دور ادارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة ، حيث هدفت هذه الدراسة بشكل أساسي الى التعرف على دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف وتسليط الضوء على أهمية إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في مواجهة التحديات غير المسبوقة حاضرا ومستقبلا التي يواجهها القطاع المصرفي في قطاع غزة والمتمثلة في ظاهرة العولمة والتحول في اقتصاديات الصناعة وظهور المنشآت الرقمية والتأكيد على تعزيز الميزة التنافسية وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها تطبق المصارف العاملة في قطاع غزة نظام تكنولوجيا إدارة المعرفة في جميع الأقسام وتحرص على ضرورة الاستفادة من المهارات والخبرات المتوفرة لديها واستثمار الكوادر البشرية ومعارفهم في مجال التنمية ومواكبة التطورات المتلاحقة كما تبين ان هناك علاقة بين تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة والميزة التنافسية (جودة المنتجات ، الأداء المالي ، السيطرة على الأسواق ، كفاءة العمليات ، الابداع والتطوير)

4. دراسة (Bentov ، 2001) وهي بعنوان استخدام تكنولوجيا المعلومات من اجل الميزة التنافسية : دراسة حالة حيث هدفت هذه الدراسة الى معرفة اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحقيق ميزة تنافسية في شركات صناعة السيارات ، وتم تطبيق الدراسة على شركة BMW المطبقة لنظام معلومات



استراتيجي يدعى INFONET يرتبط بشكل خاص بالجوانب التسويقية والمحاسبية وتوصلت الدراسة الى عدد من النتائج كان من أهمها ان هذا النظام منح الشركة قدرة افضل على اتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بأنشطتها المختلفة سواء فيما يخص حجم مبيعاتها او موظفيها او زبائننا او عن كامل السوق وذلك بسبب القدرة الكبيرة لهذا النظام على توفير المعلومات الهامة والتي من خلالها يتم اتخاذ القرارات ذات العلاقة بالوضع الحالي والمستقبلي للشركة عينة الدراسة حيث اوصت الدراسة بتطبيق هذا النظام في مجالات أخرى من اجل تحديد الفرص التي يوفرها هذا النظام وبالتالي يحقق مزايا تنافسية للشركة .

رابعا : الميزة التنافسية :

تتشأ الميزة التنافسية من قدرة المنظمة على أداء أنشطتها بكلفة اقل او فاعلية اكبر من منافسيها (pits 68 : 1996 , & lie) كما ان الميزة التنافسية المستدامة تأتي اليوم من خلال ما تملكه المنظمات من موارد بشرية تصل الى درجة عالية من المهارات وتصبح كفاءات أساسية لا تستطيع المنظمة الاستمرار في المنافسة دون امتلاكها لهذه الكفاءات ويعرف (Kotler , 1997 : 35) الميزة التنافسية على أنها قابلية المنظمة على الأداء بأسلوب واحد او عدة أساليب ليس بإمكان المنافسين أتباعها حاليا او مستقبلا وان (الميزة التنافسية) ترتبط بقدرة المنظمة على بنائها فقد تتمثل بتوفير جودة أفضل للمنتج او تقديم خدمات أفضل او كلفة منخفضة او أبداع في منتجاتها او تميز في المنتج او الخدمة المقدمة او المعروفة التي تمتلكها مقارنة بالمنظمات الأخرى .

ويعرف (Pitts and lie , 1996 : 55) الميزة التنافسية بأنها استغلال المنظمة لنقاط قوتها أداخلية في أداء الأنشطة الخاصة بها بحيث تخلق قيمة لا يستطيع المنافسون تحقيقها في أدائهم لأنشطتهم . وللميزة التنافسية أهمية كبيرة في حياة المنظمة بغض النظر عن طبيعة ونوع النشاط الذي تزاوله فمن خلالها يمكن للمنظمة البقاء والنمو والاستقرار حيث تمثل الميزة التنافسية مؤشرا ايجابيا على ان المنظمة في موقع قوي في السوق من خلال حصولها على حصة سوقية أكبر من منافسيها وكذلك تمثل معيارا مهما للمنظمات الناجحة لأنها هي التي توحد نماذج جيدة للميزة التنافسية باستمرار وتعد الميزة التنافسية سلاحا تنافسيا لمواجهة تحديات السوق والمنظمات المنافسة وهناك عدة مداخل لدراسة الميزة التنافسية هي :

- مدخل التحليل الاستراتيجي.
 - مدخل النظرة الاستراتيجية المستندة الى الموارد.
 - مدخل هيكل الصناعة.
 - مدخل الاستراتيجيات العامة.
- سيقوم الباحث هنا بإعطاء فكرة مختصرة عن المداخل الأربعة للميزة التنافسية :-

1- مدخل التحليل الاستراتيجي :-

يعرف (Johnson & schelcs , 1998 : 10) التحليل الاستراتيجي بأنه مجموعة من الوسائل التي تستخدمها الإدارة في تحديد مدى التغيير في البيئة الخارجية وتحديد الميزة التنافسية او الكفاءة المميزة للمنظمة في السيطرة على البيئة الداخلية مما يسهم في زيادة قدرة الإدارة العليا في تحديد أهدافها



ومركزها الاستراتيجي . يلاحظ ان التحليل الاستراتيجي يشمل البيئة الخارجية وتضم الفرص والتهديدات والبيئة الداخلية وتشمل نقاط القوة والضعف وهو ما يعرف بتحليل Swot .

2- مدخل النظرة الإستراتيجية المستندة الى الموارد:

يتضمن افتراض ان المنظمة هي الوحدة المناسبة للتحليل فالمنظمة القادرة على تحقيق التكامل بين مواردها وقابليتها النادرة هي التي ستكون قادرة على تحقيق الميزة التنافسية وتشمل هذه الموارد ، الموارد المالية ، الموارد البشرية، الموارد المعلوماتية، الموارد الطبيعية، وغيرها، إذ أن التدريب المستمر لقدرات الموارد البشرية لدى المنظمة بوصفها أصول نادرة يمكن ان تحقق ميزة تنافسية .

3 - مدخل هيكل الصناعة:-

يقوم هذا المدخل على أساس ان الميزة التنافسية ما هي إلا دالة لانتماء المنظمة في قطاع ألسناعة الذي تعمل فيه والذي يمتاز بخصائص هيكلية مواتية كالقوة التفاوضية للمشتري والمجهزين فضلا عن تهديد الداخلين الجدد وتهديد البدائل المحتملة بالشكل الذي يحدد شدة المنافسة في تلك ألسناعة.

4- مدخل استراتيجيات التنافس العامة:-

يرى porter (القطب : 2002 : 60) ان الاستراتيجية التنافسية تستند الى الأنشطة الفريدة والمختلفة وهي تتعلق بالمركز التنافسي للمنظمة في مجال الصناعة التي تعمل فيها وان ذلك المركز هو الذي يحدد مدى قدرتها على تحقيق أرباح اعلى من معدل ألسناعة وهناك ثلاث أنواع من الاستراتيجيات هي :-

- استراتيجية قيادة الكلفة: قدرة المنظمة في توفير المنتج بتكاليف اقل مقارنة بالمنافسين
- استراتيجية التميز: جعل المنتج او الخدمة منفردا للمشتري.
- إستراتيجية التركيز: اختيار مجال تنافسي محدود داخل قطاع الصناعة.

العلاقة بين اتخاذ القرارات الإدارية والمزايا التنافسية :

هناك دور أساسي لعملية اتخاذ القرارات الإدارية المبنية على المعلومات ومعالجة البيانات والتي تأخذ منهجية علمية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمة حيث ان الميزة التنافسية هي الأخرى مبنية على تخفيض التكاليف وجودة المنتج والسرعة في التسليم والمرونة في تحقيق الرغبات ومتطلبات الزبون وهذا يحتاج الى قرارات إدارية ذات كفاءة وفاعلية حيث كلما كانت القرارات المتخذة صائبة كلما استطاعت من تحقيق المزايا التنافسية وكلما كانت القرارات المتخذة مبنية على أسس علمية وتأخذ بنظر الاعتبار تخفيض التكاليف بأنواعها سواء المتغيرة او الثابتة وجودة عالية سواء في السلع او الخدمات وسرعة في التسليم للمنتجات سواء السلع او الخدمات والمرونة في تعديل مواصفات تلك المنتجات فهذا يحمل بمضمونه تحقيق ميزة تنافسية .

حيث اذا ما تم اتخاذ القرارات الإدارية المبنية على المعلومات الدقيقة في المصارف فان هذا سوف يؤدي الى تحقيق ميزة تنافسية للمصرف الذي سوف يقدم خدمات سريعة ومتنوعة للزبون وذات جودة عالية وملائمة لمتطلبات الزبائن وهذا سوف يحمل بمضمونه تحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة وفاعلية .



المبحث الثالث : الجانب العملي

نشأة المصارف الأهلية وتطورها :

صدر قانون الشركات العراقي رقم (21) في عام 1997 والذي ينظم عمل الشركات في العراق سواء أكانت مساهمة أو محدودة... الخ وقانون البنك المركزي العراقي رقم (12) لسنة 1991 والذي يسمح بممارسة الأنشطة المصرفية، والمصارف الأهلية شكلت بموجب القانون رقم (21) ومارست العمل المصرفي الشامل بموجب القانون رقم (12) أعلاه، من أهم أهداف المصارف الآتي:

1. تعبئة الأموال الوطنية بصفة ودائع وتوظيفها في مختلف المجالات الاستثمارية والأعمال المصرفية التجارية الأخرى (المحلية والدولية) وفق القوانين النافذة مساهمة منها في تعزيز مسيرة التنمية الاقتصادية للبلاد وفق إطار السياسة العامة للدولة وبما يحقق أهداف المصارف في التطور والنمو.

2. تحقيق أعلى أرباح للمساهمين.

3. تطوير وتأهيل وتنمية المهارات المصرفية للعاملين فيها.

4. المساهمة في دعم مسيرة التنمية الاقتصادية والخبرات ودعم الاقتصاد الوطني.

5. الحفاظ على الموقع الريادي للمصرف بين المصارف الخاصة الأخرى العاملة في العراق من خلال تقديم أفضل الخدمات للزبائن.

ويمكن توضيح نشأة مصارف بغداد عينة الدراسة بشكل مبسط وكما يأتي:

نبذة مختصرة عن مصرف بغداد :

1. التأسيس: تم تأسيس مصرف بغداد بتاريخ 18/2/1992 برأسمال قدره (100) مليون دينار وهو أول مصرف عراقي خاص سمح قانون تعديل قانون البنك المركزي العراقي رقم (12) لسنة 1991 بتأسيسه، وقد أجرى المصرف تعديل عقد التأسيس وذلك بممارسته الصيرفة الشاملة في 25/9/1998 بعد حصول موافقة البنك المركزي العراقي على ذلك وبلغ عدد موظفيه (474) موظفاً و(9) أعضاء مجلس إدارة كاصلاء.

2. الأنشطة والتوسعات: خلال السنوات السابقة ولغرض تحقيق أهدافه تم فتح فروع للمصرف في جميع أنحاء محافظات العراق سعياً منها لجذب المزيد من الزبائن، ومن أهم الأنشطة التي يتعامل بها المصرف:

أ. الودائع بأنواعها.

ب. الائتمان النقدي والائتمان التعهدي (خطابات الضمان، الاعتمادات المستندية)

ج. الاستثمارات المالية المساهمات.

د. التوسط في بيع وشراء الأوراق المالية.

هـ. الاستثمارات طويلة الأجل.

و. المحفظة الاستثمارية.

ز. نشاطات مصرفية أخرى (نشاطات العمليات المصرفية الدولية، الحوالات الخارجية، بيع وشراء

العملات الأجنبية).



عرض نتائج الدراسة :

أولاً : المعلومات العامة :

جدول رقم (1) يبين المقاييس الإحصائية الوصفية للمتغيرات العامة والتوزيع التكراري لها

التوزيع التكراري				المقاييس الإحصائية الوصفية				المتغيرات
				معامل التقلطح	معامل الالتواء	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
أكثر من 40	40-30	أقل من 30	الفئات	-0.594	0.309	0.61	1.68	العمر
4	28	21	التكرارات					
7.5	52.8	93.6	النسبة المئوية					
أكثر من 10	10-6	أقل من 5	الفئات	-0.882	-0.157	0.70	1.89	الخبرة
10	27	16	التكرارات					
18.9	50.9	30.2	النسبة المئوية					
بكالوريوس	إعدادية	متوسطة	الفئات	-0.912	0.106-	0.70	2.08	المؤهل
15	27	11	التكرارات					
28.3	50.9	20.8	النسبة المئوية					

المصدر: إعداد الباحث

العمر:

تم تقسيم الموظفين الى ثلاث فئات (أقل من 30 سنة) - (30 وأقل من 40 سنة) - (أكثر من 40 سنة) وقد تم ترميزها الى 1-2-3 على التوالي ومن الجدول 1 تبين مايلي :

المعدل (1.68) حسب الترميز أي المعدل (32 سنة) يمثل البيانات أفضل وذلك لصغر قيمة التشتت (الانحراف المعياري) وان البيانات تكون متركزة حول الوسط الحسابي لصغر قيم معامل الالتواء بشكل مدبب وصغر معامل التقلطح أي غير مسطح ، اما بالنسبة للتوزيع التكراري فان الجزء الأكبر من القيمة أعمارها أقل من (40) سنة حيث بلغ عددهم (49) شخص من (53) ونسبتهم المئوية 92.5%

الخبرة :

تم تقسيم سنوات العمل (الخبرة) الى ثلاث فئات (أقل من 5 سنوات) - (5 سنوات وأقل من 10 سنوات) (أكثر من 10 سنوات) وقد تم ترميزها 1-2-3 على التوالي ومن الجدول (1) تبين ما يلي :-

المعدل (1.89) حسب الترميز أي يعادل (11) سنة ويكون المعدل ممثل للبيانات لصغر الانحراف المعياري (0.70) وكذلك بالنسبة لمعامل الالتواء اذ ان الشكل المدبب وتوزيع البيانات طبيعياً حوله وغير مسطح لصغر معامل التقلطح (-0.882) .

اما بالنسبة للتوزيع التكراري فان اغلب البيانات تتركز على الأقل من (10) سنوات حيث بلغ عددهم (43) موظفاً ونسبتهم المئوية (81.1%)

المؤهل:

تم تقسيم المؤهل الى ثلاث فئات خريج (متوسطة) - (إعدادية) - (جامعية) وتم ترميزها الى 1-2-3 على التوالي ومن الجدول رقم (1) تبين ما يلي :

المعدل (2.08) حسب الترميز ويتركز حول الإعدادية وان البيانات تكون حول الوسط الحسابي وذلك لصغر قيمة الانحراف المعياري (0.70) ويكون أكثر مدبباً لصغر معامل الالتواء وغير مسطح لصغر معامل التقلطح .



حول الوسط الحسابي لان معامل الالتواء صغير (-0.263) وغير مسطح لان معامل التفلطح صغير (-1.161).

اما بالنسبة للتوزيع التكراري لهذه الفقرة فأن الإجابة تتركز نحو الموافقة اذ بلغ التكرارات (52) والنسبة المئوية لها (98.1 %).

4- اتباع عملية الرقابة في مجال اتخاذ القرارات الإدارية في مصرف بغداد X4 :

المعدل (4.45) في آراء العينة نحو الموافقة لان المعدل الحالي عال وان تمثيله للبيانات أفضل لصغر مقاييس التشتت اذ بلغ الانحراف المعياري (0.61) وان انتشار البيانات حول الوسط الحسابي طبيعي لصغر معامل الالتواء (-0.619) وغير مسطح لصغر معامل التفلطح (-0.510).

كما يظهر التوزيع التكراري لهذه الفقرة فتؤكد الإجابة نحو الموافقة اذ بلغت التكرارات (50) نحو الموافقة و(3) محايدة و(صفر) معارضة وبلغت النسبة المئوية للموافقة (94.3 %) من القيمة المدروسة.

ثالثاً : الميزة التنافسية :

جدول رقم (3) يبين المقاييس الإحصائية لمتغيرات الميزة التنافسية والتوزيع التكراري لها

التوزيع التكراري					المقاييس الإحصائية الوصفية				التغيرات
الإجابات					معامل التفلطح	معامل الالتواء	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
معارض بشدة 1	معارض 2	محايد 3	موافق 4	موافق بشدة 5					
0	0	4	20	29	-0.531	-0.811	0.64	4.47	X5
0	0	7.5	37.7	54.7					النسبة المئوية
0	0	2	22	29	-0.325	-0.666	0.58	4.51	X6
0	0	3.8	41.5	54.7					النسبة المئوية
0	0	3	26	24	-0.523	-0.418	0.60	4.40	X7
0	0	5.7	49.1	45.3					النسبة المئوية
0	0	1	24	28	-0.633	-0.416	0.54	4.51	X8
0	0	1.9	45.3	52.8					النسبة المئوية
0	0	3	22	28	-1.056	-0.689	0.61	4.47	X9
0	0	5.7	41.5	52.8					النسبة المئوية
0	0	2	26	25	-0.438	-0.372	0.57	4.43	X10
0	0	3.8	49.1	47.2					النسبة المئوية
0	0	4	22	27	-0.774	-0.676	0.64	4.43	X11
0	0	7.5	41.5	50.9					النسبة المئوية
0	0	2	24	27	-0.478	-0.363	0.58	4.47	X12
0	0	3.8	45.3	50.9					النسبة المئوية
0	0	3	23	27	-0.535	-0.574	0.61	4.45	X13
0	0	5.7	43.4	50.9					النسبة المئوية

المصدر : إعداد الباحث

تضم تسعة فقرات هي :

X5 ساهم القرار الاداري في تسهيل أداء العمليات المالية للمصرف .



- X6 ساهمت القرارات الادارية بالاحتفاظ وجذب الموظفين الجيدين
- X7 يهتم المصرف بالقرارات الادارية التي تعزز المعرفة باعتبارها ميزة تنافسية .
- X8 تسهم القرارات الادارية في المصرف بتحسين جودة خدماته .
- X9 تسهم القرارات الادارية بتقليل المنتجات الرديئة .
- X10 يهتم المصرف في اختيار أفضل قرار إستراتيجي لتحقيق أفضل مستوى جودة متمثلة لخدماته .
- X11 يستخدم المصرف أفضل القرارات الاستراتيجية لإيجاد طرق جديدة تختلف عن باقي المصارف المنافسة .
- X12 من خلال القرار الاداري تحسن أداء الموظفين مقارنة بالعام الماضي ورفع كفاءتهم .
- X13 من خلال القرار الاداري ازدادت الحصة السوقية للمصرف .
- وجداول رقم (3) يبين المقاييس الإحصائية الوصفية والتوزيع التكراري لها وبالشكل التالي :-
- 1- ساهم القرار الاداري في تسهيل أداء العمليات المالية للمصرف X5.**
- المعدل (4.47) الإجابة للعينة المدروسة على الفقرة وان مقاييس التشتت (الانحراف المعياري) قيمته صغيرة (0.64) مما يدل على ان البيانات غير متباعدة عن الوسط الحسابي ويؤكدها معامل الالتواء اذ ان قيمته صغيرة (-0.811) مما يدل على ان انتشار البيانات حول الوسط الحسابي بشكل طبيعي ومدبب ، ومن معامل التقلطح صغر قيمته (-0.325) مما يدل على انه غير مسطح .
- اما بالنسبة للتوزيع التكراري فنلاحظ ان اغلب الإجابة نحو الموافقة على الفقرة اذ بلغ عدد التكرارات (49) ونسبتهم المئوية (92.4%) من القيمة المدروسة .
- 2- ساهمت القرارات الادارية بالاحتفاظ وجذب الموظفين الجيدين X6 .**
- المعدل (4.51) الإجابة للقيمة المدروسة على الفقرة وان مقاييس التشتت (الانحراف المعياري) قيمته صغيرة (0.58) مما يدل على ان البيانات غير متباعدة عن الوسط الحسابي ويؤكدها معامل الالتواء اذ ان قيمته صغيرة (-0.666) مما يدل على انتشار البيانات حول الوسط الحسابي بشكل طبيعي ومدبب ، ومن معامل التقلطح صغر قيمته (-0.523) مما يدل على انه غير مسطح .
- اما بالنسبة للتوزيع التكراري فنلاحظ ان اغلب الإجابة نحو الموافقة على الفقرة اذ بلغت عدد التكرارات (51) ونسبتهم المئوية (96.2%) من القيمة المدروسة .
- 3- يهتم المصرف بالقرارات الادارية التي تعزز المعرفة باعتبارها ميزة تنافسية X7 .**
- المعدل (4.40) الإجابة للقيمة المدروسة على الفقرة وان مقاييس التشتت (الانحراف المعياري) قيمته صغيرة (0.60) مما يدل على ان البيانات غير متباعدة عن الوسط الحسابي ويؤكدها معامل الالتواء اذ ان قيمته صغيرة (-0.418) مما يدل على ان انتشار البيانات حول الوسط الحسابي بشكل طبيعي ومدبب ، ومن معامل التقلطح صغر قيمته (-0.633) مما يدل على انه غير مسطح .
- اما بالنسبة الى التوزيع التكراري فنلاحظ ان اغلب الإجابة نحو الموافقة على الفقرة اذ بلغ عدد التكرارات (50) ونسبتهم المئوية (94.3%) من القيمة المدروسة .



4- تسهم القرارات الادارية في المصرف بتحسين جودة خدماته X8 .

المعدل (4.51) الإجابة للعينة المدروسة على الفقرة وان مقاييس التشتت (الانحراف المعياري) قيمته صغيرة (0.54) مما يدل على ان البيانات غير متباعدة عن الوسط الحسابي ويؤكد لها معامل الالتواء اذ ان قيمته صغيرة (-0.416) مما يدل على انتشار البيانات حول الوسط الحسابي بشكل طبيعي ومدبب ومن معامل التقلطح صغر قيمته (-1.065) مما يدل على انه غير مسطح اما بالنسبة للتوزيع التكراري فنلاحظ ان اغلب الإجابة نحو الموافقة على الفقرة اذ بلغ عدد التكرارات (52) ونسبتهم المئوية (98.1) % من القيمة المدروسة .

5- تسهم القرارات الادارية بتقليل الخدمات الرديئة X9 .

المعدل (4.47) الإجابة للعينة المدروسة على الفقرة وان مقاييس التشتت (الانحراف المعياري) قيمته صغيرة (0.61) مما يدل على ان البيانات غير متباعدة عن الوسط الحسابي ويؤكد لها معامل الالتواء اذ ان قيمته صغيرة (-0.689) مما يدل على انتشار البيانات حول الوسط الحسابي بشكل طبيعي ومدبب ، ومن معامل التقلطح صغر قيمته (-0.438) مما يدل على انه غير مسطح . اما بالنسبة للتوزيع التكراري فنلاحظ ان اغلب الإجابة نحو الموافقة على الفقرة اذ بلغ عدد التكرارات (50) ونسبتهم المئوية (94.3) % من العينة المدروسة .

6- يهتم المصرف في اختيار أفضل قرار إستراتيجي لتحقيق أفضل مستوى جودة متمثلة لخدماته X10 .

المعدل (4.43) الإجابة للعينة المدروسة على الفقرة وان مقاييس التشتت (الانحراف المعياري) قيمته صغيرة (0.57) مما يدل على ان البيانات غير متباعدة عن الوسط الحسابي ويؤكد لها معامل الالتواء اذ ان قيمته صغيرة (-0.372) مما يدل على انتشار البيانات حول الوسط الحسابي بشكل طبيعي ومدبب، ومن معامل التقلطح صغر قيمته (-0.774) مما يدل على انه غير مسطح .

اما بالنسبة للتوزيع التكراري فنلاحظ ان اغلب الإجابة نحو الموافقة على الفقرة اذ بلغت عدد التكرارات (51) ونسبتهم المئوية (96.2) % من العينة المدروسة .

7- يستخدم المصرف أفضل القرارات الاستراتيجية لإيجاد طرق جديدة تختلف عن باقي المصارف X11 .

المعدل (4.43) للعينة المدروسة على الفقرة وان مقاييس التشتت (الانحراف المعياري) قيمته (0.64) مما يدل على ان البيانات غير متباعدة عن الوسط الحسابي ويؤكد لها معامل الالتواء اذ ان قيمته صغيرة (-0.676) مما يدل على ان انتشار البيانات حول الوسط الحسابي بشكل طبيعي ومدبب ، ومن معامل التقلطح صغر قيمته (-0.478) مما يدل على انه غير مسطح .

اما بالنسبة للتوزيع التكراري فنلاحظ اغلب الإجابة نحو الموافقة على الفقرة اذ بلغ عدد التكرارات (49) ونسبتهم المئوية (92.4) % من العينة المدروسة .

8- من خلال القرار الاداري تحسن أداء الموظفين مقارنة بالعام الماضي ورفع من كفاءتهم X12 .

المعدل (4.47) الإجابة للعينة المدروسة على الفقرة وان مقاييس التشتت



(الانحراف المعياري) قيمته صغيرة (-0.363) مما يدل على انتشار البيانات حول الوسط الحسابي بشكل طبيعي ومدبب ، ومن معامل التقلطح صغر قيمته (-0.624) مما يدل على انه غير مسطح . اما بالنسبة للتوزيع التكراري فنلاحظ ان اغلب الإجابة نحو الموافقة على الفقرة اذ بلغ عدد التكرارات (51) ونسبتهم المئوية (96.2%) من العينة المدروسة .

9- من خلال القرار الاداري ازدادت الحصة السوقية للمصرف X13 .
المعدل (4.45) الإجابة للعينة المدروسة على الفقرة وان مقياس التشتت (الانحراف المعياري) قيمته صغيرة (0.61) مما يدل على ان البيانات غير متباعدة عن الوسط الحسابي ويؤكدها معامل الالتواء اذ ان قيمته صغيرة (-0.574) مما يدل على انتشار البيانات حول الوسط الحسابي بشكل طبيعي ومدبب ، ومن معامل التقلطح صغر قيمته (-0.535) مما يدل على انه غير مسطح .

اما بالنسبة للتوزيع التكراري فنلاحظ ان اغلب الإجابة نحو الموافقة على الفقرة اذ بلغ عدد التكرارات (50) ونسبتهم المئوية (94.3%) من العينة المدروسة .

رابعا : اختبار فرضيات الدراسة :

أ- الارتباط بين الميزة التنافسية والقرارات الادارية للمصرف : تم استخراج معامل بيرسون للارتباط بعد حساب المعدل ل فقرات الميزة التنافسية والتي رمزنا لها (M2) وكانت النتائج كما في الجدول رقم (4) حيث نلاحظ ان بان الارتباط بين القرارات الادارية والميزة التنافسية معنوي (*0.293) أي هناك تأثير للقرارات الادارية على الميزة التنافسية .

جدول رقم (4) معامل بيرسون للارتباط بين الميزة التنافسية واتخاذ القرارات الادارية

		اتخاذ القرارات الادارية M1
M2	Pearson correlation	0.293*
الميزة التنافسية	Sig . (2- tailed)	0.165
	N	53

المصدر : إعداد الباحث

ب- الارتباط بين الميزة التنافسية والمعلومات العامة :- تم استخدام معامل بيرسون للارتباط بين معدل فقرات الميزة التنافسية وبين المعلومات العامة والتي تخص العمر ، الخبرة والمؤهل وكانت النتائج كما في جدول رقم (5) حيث تبين ما يلي :-

- 1- هناك علاقة معنوية بين الميزة التنافسية والعمر والخبرة .
- 2- ضعف العلاقة بين الميزة التنافسية والمؤهل (الشهادة) .

وفي رأي الباحث يعود ذلك الى ان طبيعة نشاط المصرف هو نشاط خدمي يعتمد على العمر والخبرة أكثر من اعتماده على الشهادة حيث تحتاج الخدمة الى بذل الجهد فكما كان الموظفين بأعمار شابة وذوو خبرة ادى ذلك الى زيادة تحسين نوعية الخدمات وتنوعها وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية للمصرف .



جدول رقم (5) معامل بيرسون للارتباط بين الميزة التنافسية والمعلومات الديموغرافية

		العمر	الخبرة	المؤهل
Xx	Pearson correlation	0.820*	0.344	0.157
الميزة التنافسية	Sig . (2- tailed)	0.562	0.304	0.260

المصدر : إعداد الباحث

الاستنتاجات

توصل الباحث الى عدد من الاستنتاجات وهي كما يلي :-

- 1- يتضح من خلال إجابات عينة البحث على أسئلة الاستبيان ان اغلب العينة كانت إجاباتهم موافق بشدة - موافق وعدد قليل أجاب محايد، بالاعتماد على المتوسط الحسابي المذكور في جدولي (2,3) وهذا في رأي الباحث يعود الى قناعة وولاء الموظفين للمصرف ورضاهم عن أدائه .
- 2- كما يتضح من خلال الدراسة ان الزبائن المستفيدين من الخدمات المصرفية راضين على أداء المصرف عينة الدراسة بالخدمات المصرفية المتنوعة عالية الجودة .
- 3- هناك علاقة معنوية بين اتخاذ القرارات الادارية والميزة التنافسية اذ بلغت *0.293 .
- 4 - هناك علاقة معنوية بين العمر والميزة التنافسية اذ كانت *0.820 .
- 5 - هناك علاقة حقيقية بين الخبرة والميزة التنافسية اذ بلغت *0.344.
- 6 - هناك علاقة حقيقية جدا بين المؤهل والميزة التنافسية اذ بلغت *0.157.
- 7 - جميع العلاقات (معامل الارتباط) موجبة مما يدل على ان العلاقة طردية بين اتخاذ القرارات الادارية والميزة التنافسية وكذلك المتغيرات الديموغرافية .

التوصيات :-

توصل الباحث الى عدد من التوصيات وهي كما يلي :-

- 1- ضرورة توعية موظفي المصرف بأهمية إدارة المعرفة في ترشيد القرارات الادارية وعد تلك العمليات مكملة لبعضها البعض والتشجيع على تثبيتها .
- 2- نظرا لوجود التأثير المعنوي والايجابي للقرار الاداري على الميزة التنافسية لذلك يتوجب على الإدارة العليا الاهتمام بالتحليل الاستراتيجي الذي يؤدي الى اختيار أفضل إستراتيجية .
- 3- توجيه انتباه الإدارات العليا للتهيؤ والاستعداد لاحتمالات تزايد الدور التنافسي من خلال الإنتاج الاقتصادي الذي يتطلب اختيار أفضل الإستراتيجيات المناسبة للتركيز .
- 4- أهمية توجيه القيادات الإدارية نحو التفكير الجدي بأهمية التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة للمصرف في مجال اتخاذ القرارات الادارية والتي تستطيع من خلالها تحقيق ميزة تنافسية .
- 5- ضرورة الاهتمام بالكفاءات والمهارات الادارية والفنية الموجودة في المصرف والسعي لاستقطاب العناصر الكفوءة وذات الخبرة للنهوض من حالة الاستقرار الى حالة النمو لتحقيق الميزة التنافسية .
- 6- الاعتماد في التكاليفات الإدارية وخاصة في الأقسام الفنية للمصرف بالاعتماد على العمر والخبرة لغرض ان يحقق المصرف الميزة التنافسية .
- 7- ضرورة تبني المصرف لنظم إدارة الجودة وتطبيق كامل لمتطلبات (ISO 9001:2008) لتحقيق الأهداف ومنافسة المصارف الأخرى وتحسين جودة الخدمات المصرفية .



المصادر :

- 1-المهيدات ، قاسم محمد سلم ، عملية اتخاذ القرارات لدى الحكام الإداريين في المملكة الأردنية الهاشمية ، جامعة آل البيت ، 2004.
- 2-ماهر ، احمد، اتخاذ القرار بين العمل والابتكار ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2008.
- 3- كنعان، نواف، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- 4- محمد، طارق شريف يونس، أنماط التفكير الاستراتيجي وأثرها في اختيار مدخل اتخاذ القرار، دار الكتاب للنشر والتوزيع، الأردن، 2002.
- 5- القصب، محمد، مجلة العلوم الإدارية، معهد الإمام الشيرازي الدولي للدراسات، واشنطن، العدد10، www.sironling.org.2007.
- 6- العزاوي، خليل محمد، إدارة اتخاذ القرار الإداري، دار كنوز المعرفة، الطبعة الأولى، عمان، 2006.
- 7- شريف، علي شريف: عبد الهادي، علي عبد الهادي: سعيد، محمد سعيد، الإدارة المعاصرة، الإسكندرية، 2007.
- 8- الخير؛ طارق، عبداللطيف؛ عبداللطيف، الخضر؛ علي، عواد؛ يونس ، حرب؛ بيان، عارف؛ دبالا الحج ، مبادئ الإدارة ووظائفها، جامعة دمشق، 2004.
- 9- الرهوان ؛ محمد حافظ ، التخطيط لمواجهة الازمات والكوارث، القاهرة، 2004.
- 10- حجازي. محمد حافظ، دعم القرارات في المنظمات، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية، 2006.
- 11- شاهين؛ سمير محمد راغب ، واقع الرقابة الادارية في المنظمات الاهلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، 2007.
- 12- زير، صبرينة عز الدين، إثر المعلومات على اتخاذ القرارات في البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، اربد، الأردن، 2002.
- 13 - القطب، محيي الدين ((الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية)) دراسة تطبيقية في عينة من شركات التأمين الأردنية، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية 2002.
- 14-Huczynski, Anrzej& Buchanan, Darid, " Organizational Behavior: An Introductory ", text, 2001.4th-ed, Rotlit o, Lombard a, Ltaly,
- 15-pitts, R& lei D (strategic management building and sustaining competitive advantage , west publishing co. u.s.a 1996.
- 16-Philip, K, (marketing, management analysis planning implement and control (new Delhi , prentice- hall 1997.
- 17-Johnson. g & scholeskevan (Exploring corporate strategy text and cases (4th ed prentice- hall. V.s.a.1998.
- 18-Goodman, s.k.Information Needs for Management Decision – Making Records Management Quarterly,27,1999.
- 19- Bentov , k & leavy , R ((global knowledge mentsteise))European management journal 21 (1) February , 2001.



الملحق

بسم الله الرحمن الرحيم

استبانة عن دور اتخاذ القرارات الادارية في تحقيق الميزة التنافسية
دراسة ميدانية في المصارف غير الحكومية العراقية (مصرف بغداد)
يقوم الباحث بأجراء الدراسة أعلاه ويرجى من حضراتكم الإجابة على أسئلة الاستبيان المخصصة لإغراض
البحث العلمي .

شاكرين تعاونكم معنا

المعلومات العامة :

- 1- العمر : اقل من 30 سنة 30 سنة واطل من 40 40 سنة فأكثر
- 2- الخبرة : اقل من 5 سنوات 5 سنوات واطل من 10 سنوات 10 سنوات فأكثر
- 3- المؤهل : متوسطة إعدادية جامعية
- اتخاذ القرارات الادارية:

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرات
					1- يتم إتباع عملية التخطيط في مجال اتخاذ القرارات الإدارية في مصرف بغداد .
					2- يتم إتباع عملية التنظيم في مجال اتخاذ القرارات الإدارية في مصرف بغداد .
					3- يتم إتباع عملية التوجيه في مجال اتخاذ القرارات الإدارية في مصرف بغداد .
					4- يتم إتباع عملية الرقابة في مجال اتخاذ القرارات الإدارية في مصرف بغداد .

الميزة التنافسية :

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرات
					5- ساهم القرار الإداري في تسهيل أداء العمليات المالية للمصرف
					6- ساهمت القرارات الادارية بالاحتفاظ وجذب الموظفين الجيدين .
					7- يهتم المصرف بالقرارات الادارية التي تعزز المعرفة باعتبارها ميزة تنافسية .
					8- تسهم القرارات الادارية في المصرف بتحسين جودة خدماته .
					9- تسهم القرارات الادارية بتقليل الخدمات الرديئة .
					10- يهتم المصرف في اختيار أفضل قرار إستراتيجي لتحقيق أفضل مستوى جودة متمثلة لخدماته .
					11- يستخدم المصرف أفضل القرارات الادارية لإيجاد طرق جديدة تختلف عن باقي المصارف المنافسة .
					12- من خلال القرار الإداري يتم تحسين أداء الموظفين مقارنة بالعام الماضي ورفع من كفاءتهم.
					13- من خلال القرار الإداري ازدادت الحصة السوقية للمصرف .