



بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا والبحث العلمي

بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال بعنوان:

أثر النمط القيادي في العلاقة بين الرقابة الإدارية وإِتخاذ القرارات

الإدارية في المصارف السودانية))

**Leadership style impact on the Leadership between
control and Decision Making in Sudanese Banks**

إعداد الطالب:

أشراف:

د/ الطاهر احمد محمد علي

خليفة يوسف محمد سليمان

2016م

الاية

مَنْ اللَّهُ لِنْتَفِئَ بِهِمُومٌ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَا نَفْضُومِنُ دَوْلِكَ فَاعْفُ
وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذْ ظَنَنْتَ أَنَّكَ عَلَى اللَّهِ إِنْ اللَّهُ يُحِبُّ
الْمُتَّوَكِّلِينَ)

صدق الله العظيم
سورة آل عمران الآية (159)

الاهداء

الى من لا يطيب الليل الا بذكره ولا النهار الا بطاعته ربي جلا جلا له
الى من بلغ الرسالة وادة الامانة ونصح الامة نبي الرحمة ونور العالمين (ص)
الى من كلله الله بالهيبة والوقار ابي العزيز، الى من كان بدعائها سر النجاح امي العزيزة.
الى من بزل الغالي والنفيس وظل يتابع من حين لحين الى ان انت لحظة الشكر مشرفي
القدير ومخرج الرسالة، الدكتور الفاضل: الطاهر احمد محمد علي
الى الاساتذة الاجلاء بجامعة السودان؛ الى ادارة المكتبات بالجامعة، الى مكتبة جامعة النيلين، الى
العاملين، الى جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ومنارة العلم والمعرفة ،
الى إدارة المصارف السودانية لما قد موا لنا من حفاوة الاستقبال ومشاركة الاراء
الى الزملاء والزميلات الى كل من شاركودعا لنا بالتوفيق والسداد.

الشكر والتقدير

الشكر والحمد والثناء لله رب العالمين ، فاطر السماوات والأرض ، الذي جعل الأرض فراشاً والسماء بناءً ، وعلمنا ما لم نكن نعلم وهو بكل شيء عليم ، والصلاة والسلام على خير خلق الله النبي الأُمي ..محمد بن عبد الله صلى الله عليه وسلم.

نزجي جزيل شكرنا إلى جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا .. أساتذة وموظفين وعاملين.

والشكر موصول إلى أسرة كلية الدراسات العليا، ومكتبة الكلية سائلين المولى عز وجل أن يجعل هذا العمل في ميزان حسناتهم..

والشكر كل الشكر إلى أستاذنا الجليل د./الطاهر احمد محمد علي .. صاحب التواضع الجم.. الذي له القدر المعلى في إخراج هذا البحث المفيد إنشاء الله فجزاه الله عنا كل خيرٍ وإحسان.

كما لا يفوتنا أن نتقدم بعظيم الشكر والتقدير كل من ساهم بفكره ، أو نصحه في سبيل إنجاز هذا البحث.

ولله الشكر من قبل ومن بعد..

المستخلص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على اثر النمط القيادي في العلاقة بين الرقابة و اتخاذ القرارات، واستخدم الباحث المنهج الوصفي لوصف طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة: وأجريت الدراسة على عينة من الموظفين. وتم توزيع (160) إستبة واختار الباحث أسلوب العينة الملائمة، وللتأكد من درجة الإعتدالية في البيانات استخدم اختبار الفايرونباخ، واستخدم أسلوب الانحدار واختبار فرضيات الدراسة، وقد تم معالجة البيانات باستخدام برنامج التحليل الاحصائي SPSS لإجراء المعالجات الاحصائية. وتوصلت الدراسة الى ان النمط القيادي في المصارف التجارية السودانية له تاثير على الرقابة الإدارية واتخاذ القرارات. وخلصت الدراسة الى التوصيات الاتية :-

- على المصارف التجارية العمل على زيادة الاهتمام بقضايا الانماط القيادية لمالها من دور في رفع الاداء لاتخاذ القرارات .
- يوصي الباحث القائمين على اتخاذ القرارات لاداء العاملين برفع الروح المعنوية للعاملين وتزويدهم بالصلاحيات المناسبة لتحقيق الاهداف .

Abstract: -

The study aimed to identify the impact of the leadership on the relationship between the control and decision-making style; the researcher used the descriptive method to describe the nature of the relationship between the variables of the study. The study was conducted on a sample of staff. Were distributed (160) questionnaire and chose researcher appropriate sample method, and to ensure the reliability degree in data Cranach's alpha test was used, and Use Method regression to test the hypotheses of the study, data were using the SPSS statistical analysis software to conduct statistical treatments address. The study found the following results: Leadership style in the Sudanese commercial banks have an impact on management control and decision-making. The study concluded to the following recommendations: -

- The commercial banks to increase interest in leadership styles because of their role in raising the performance of the decision-making issues.
- The researcher recommends those in charge of decision-making to the performance of employees to raise the morale of the workers and provide them with adequate powers to achieve the goals.

فهرست المحتويات

رقم الصفحة	المحتويات
أ	الاية
ب	الاهداء
ج	الشكر والتقدير
د	ملخص الدراسة (عربي)
هـ	ملخص الدراسة (إنجليزي)
و	فهرست المحتويات
ز	فهرست الجداول
ح	فهرست الاشكال
	الفصل الاول : لاطارالعام للدراسة
	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
1	المقدمة
2	مشكلة الدراسة
2	اسئلة الدراسة
2	اهداف الدراسه

3	أهمية الدراسة
3	فروض الدراسة
4	حدود الدراسة
4	ادوات الدراسة
5	التعريفات الاجرائية
6	المبحث الثاني :-الدراسات السابقة
	الفصل الثاني : الاطار النظري :-
17	المبحث الاول: الرقابة الادارية
28	المبحث الثاني: لقرارات الادارية
41	المبحث الثالث:المفاهيم القيادية
	الفصل الثالث:-منهجية الدراسة:-
51	المبحث الاول :منهجية الدراسة
53	المبحث الثاني:فروض الدراسة
55	المبحث الثالث: نموذج الدراسة
	الفصل الرابع: تحليل البيانات:-
56	المبحث الاول : نبذة تعريفية عن مجتمع الدراسة
61	المبحث الثاني: تحليل بيانات الدراسة واختبارالفرضيات

84	المبحث الثالث: مناقشة النتائج والتوصيات
91	المصادر والمراجع
96	الملاحق

فهرس الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول
39	مستويات متخذ القرار
64	معدل استجابة المبحوثين
66	العوامل الديموقرافية للعينة
68	اعتمادية متغيرات الدراسة
69	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية
70	درجة المشاركة في اتخاذ القرار
71	معامل الارتباط بين فقرات المحور الاول
72	معامل الارتباط بين فقرات المحور الثاني
73	معامل الارتباط بين المحور الثالث
73	معامل الثبات

74	معامل الثبات لجميع المحاور
75	اختبار الفرضية الاولى
77	اختبار الفرضية الثانية
77	اختبار الفرضية الثالثة
79	معامل ارتباط الفرضيات
80	ملحق نتائج الفرضيات
82	جدول الملاحق والمراجع
82	جدول رقم (14-4) يوضح ملخص نتائج فرضيات الدراسة

فهرس الأشكال

رقم	اسم الشكل
-----	-----------

الصفحة	
25	يوضح خطوات العملية الرقابية
31	يوضح مراحل اتخاذ القرار :
33	يوضح عملية صنع القرار
35	يوضح مهارات متخذ القرار
38	يوضح مراحل صناعة القرار
55	يوضح نموذج الدراسة

الفصل الاول:

الفصل الاول
المبحث الأول

1-المقدمة:

تعيش الادارة المصرفية عصرا سمته التجديد والبحث عن الكفاءة والابداع والتميز في الاداء،حيث يشهد القرن الحالي تغيرات وتطورات سريعة ومتلاحقة في كافة المجالات وخاصة الخدميه منها ،لذا تجد الادارة المصرفية نفسها من وقت لآخر امام العديد من التغيرات والتحديات من اهمها حدة المنافسة علي المستويين المحلي والعالمي، والتطور التكنولوجي السريع، والانفتاح الاقتصادي العالمي،وظاهرة التمييز بين جودة الخدمة المقدمة لهم،فضلا عن التحديات التي تفرضها المتغيرات الاقتصادية والسياسية في السودان. وهذه التحديات جميعها جعلت ادارة المصارف تسعى الي تغير في نظمها واساليبها الاداريه التقليديه، التي لا تتناسب تغيرات البيئة الحالية، و ماواجهه هذه المصارف من تحديات ،وتبنى مفاهيم ادريه حديثه تواكب ما تتطلبه المرحلة وتبرز من خلالها الرقابة العالية في الجودة كميزه تنافسيه ،والاداء الكفاء لماتقدمه من خدمات مصرفيه ،لتمكنها من التعامل مع التحديات التي تواجهها، والتغلب عليها لتحقيق الاداء الافضل ،وتتمثل الموارد البشريه في المصارف موردا مهما من اهم الموارد ،واصلا من اهم الاوصول التي تمتلكها حيث لا يمكن تحقيق الاهداف التي تسعى المؤسسة الي تحقيقها دون الموارد البشريه التي يجب الاهتمام بها والاستثمار في تنمية مهاراتها وكفاءاتها لتكون قادره علي تحقيق اهداف المؤسسة بفعالية سعيا الي البقاء والاستمرار في عالم المنافسة.فإن الرقابة هي من احد اهم الاساليب والنظم المتبعه لمواجهة هذه التحديات بالتحديات، ،والتي تقوم علي الافكار والمبادئ الارشاديه والفلسفيه التي يمكن لاي مصرف الاخذ بها من اجل الاصول الي الاداء المتميز ،وباعتبار أن المورد البشري الفعال خير ضمان حقيقي لإستمرار نجاح تطبيق مفهوم اتخاذ القرارات الصحيحة.

وهناك تحديات عديدة تواجه المصارف السودانية، وان الاهمية النسبية لكل من تحديات المصارف تتباين كثيرا من مصرف الي اخر او من وحدة الي اخرى تبعا لعوامل كثيرة مثل حجم المصرف وبيئته ومجال تخصصه ؛

1-1 مشكلة الدراسة:

تتمحور مشكلة الدراسة في ان اغلب الدراسات السابقة والبحوث تناولة هذا الموضوع في نظريات ومداخل لاتظهر هذا الموضوع في شكل متكامل ،ويرجع ذلك السبب الي ان للموضوع

جوانب متعددة وعنا صر كثيرة ومتشابهة ،بعضها يدخل اهتمامات علماء القانون الادارى ،حيث يركز هاؤلاء العلماء اهتماماتهم على شرعية القرارات وكيفية تنفيذها ومدى جواز سحبها اوالغائها وكيفية التعلم منها ،اما علماء الادارة فدائما ما يركزون اهتمامهم على عملية اتخاذ القرارات ومراحل هذه العملية واعوامل المؤثرة فى اتخاذ القرارات مستعنيين بمفاهيم وافتراضات العلوم الاخرى لضمان اتخاذ قرارات ناجحة وفعالة ، وقد تناولت بعض الدراسات هذا الموضوع مثل دراسة، (عابدين)¹ فقد لاحظ الباحث ان هذه الدراسة تناولت الموضوع بصورة مباشرة واما يميز هذه الدراسة تنا ولها للموض فى متغيرات واخذت فى الاعتبار النمط القيادى كمتغير وسيط ومن هنا اتضح ان هنالك فجوة بحثية استغلها الباحث لتدعيم البحث واهم ما يميز هذه الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة فى انها اولى الدراسات فى البيئة المحلية التى تناولت تاثير النمط القيادى على مواقف اتخاذ القرارات باستخدام متغير وسيط وهو النمط القيادى .وايضا التميز فى المكونات التى اعتمدها الدراسة التى تناولت الرقابة كمتغير مستغل والقرارات كمتغير تابع، والفجوة فى الدراسات السابقة التى تميزه عليها هذه الدراسة ان هذه الدراسة اتت بنموذج واضح للدراسة بمكوناته يقيس هذه الدراسة.

2- اسئلة الدراسة:

- 1-2 ماهو مدي اهتمام المصارف التجاربه السودانيه بتطبيق انماط القيادة الادارية ؟
- 2-2 مامدي تاثير انماط القيادة الادارية فى عملية اتخاذ القرارات بالمصارف التجاربه؟
- 2-3 ماهو تاثير النمط القيادي على العلاقة بين تطبيق الرقابة الادارية واتخاذالقرارات بالمصارف السودانيه ؟

ماهو اثر القيادة الادارية على الرقابة الادارية؟

3- اهداف الدراسه:

- 1-3 التعرف على الانماط القيادية السائدة فى المصارف السودانيه
- 2-3 التعرف على اثر انماط القيادة الادارية فى اتخاذ القرارات فى المصارف التجاربه السودانيه.
- 3-3 التعرف على تاثير المتغير الوسيط على العلاقة بين الرقابة واتخاذ القرارات
- 3-4 التعرف على العوامل المؤثرة على تطور العلاقات بين القادة والمرؤسين

¹ - حسن عابدين جامعة السودان رساله ماجستير إدارة اعمال فبراير 2002م

- 3-5. التعرف علي اهم الاتجاهات الحديثه في الادارة السودانية نحو تفضيل الانماط الاكثرتطورا .
- 3-6. التعرف على اكثر الانماط القيادية قدرة على صنع القرار ثم تنفيذه في المصارف السودانية.

4- أهمية الدراسة: حدد الباحث أهمية الدراسة من ناحيتين هما؟

من الناحية العلمية:-

ان هذه الدراسة تقدم اضافة منهجية جديدة للربط بين انماط القيادة من خلال نموذج مقترح اكثر تطورا .

ثم من الجانب النظرى الاطلاع على الكتب والدوريات والدراسات المتاحة ذات الصلة بموضوع البحث وذلك من اجل صياغة البحث فى اطار نظري مناسب يتوافق مع مشكلة البحث ويحدد نوعية البيانات التى سيتم تجميعها فى الجانب المادى .

من الناحية العملية :-

سيتم الحصول على البيانات الاولية المطلوبة لاتمام هذا البحث وتحقيق اهدافه عن طريق استمارة الاستبيان باعتبارها الوسيلة المناسبة اكثر من غيرها من وسائل جمع البيانات الاخرى ،لتقصى الاراء حول موضوع البحث ،كما سيتم الاستعانة با لمقابلات الشخصية كوسيلة مساعدة للتأكد من اهمية الاجابة على الاسئلة الواردة فى استمارة الاستبيان.

5- فروض الدراسة:-

5-1:هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين الرقابة الادارية واتخاذالقرارات .

5-2 هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادة والرقابة الادارية.

5-3 هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي واتخاذ القرارات.

6- مجتمع الدراسة :-

يشمل مجتمع الدراسة فى الحصر على جميع صناع القرارا فى المصارف السودانية(البنوك) بولاية الخرطوم نسبيا لتمرکز جميع افرع البنوك فيها وسوف يتم استخدام عينات من مجتمع الدراسة عشوائيا من مختلف التخصصات وسيركز على مدراء الادارات والاقسام والفروع لانهم اكثر الشرائح المعنية باتخاذ القرار وسوف يستخدم الباحث الاستبيان لجمع المعلومات والبيانات للبحث.

7- . حدودالدراسة:-

- 7-1. المجال الزمني:- سوف يتم جمع بيانات الدراسة خلال عام 2014م.
- 7-2. المجال البشري:- اقتصرة الدراسة على جميع الادارات فى المصارف المختارة عشوائيا و التى تمثل الدراسة.
- 7-3. المجال المكاني: داخل حدود ولاية الخرطوم،
- 8- ادوات الدراسة :**

لتحقيق أهداف الدراسة سيقوم الباحث باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات التى تحقق اهداف الدراسة وتجب على تساؤلاتها فمن الادوات المستخدمة فى الدراسة .

8-1 سيتم حساب التكرارات والنسب المئوية ،للتعرف على الصفات الشخصية لمفردات الدراسة ولتحديد الاتجاهات " آراء أو استجابات " أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسية التى تتضمنها اداة الدراسة.

- 8-2. سيتم استخدام معامل ارتباط بيرسون ، فى حساب الارتباط بين درجة كل عبارة و الدرجة الكلية التى تنتمى اليها ، وذلك لتقدير الاتساق الداخلى لاداة الدراسة " الصدق البنائى".
- 8-3. سيتم استخدام معامل ارتباط " الفا كرو نياخ" لقياس ثبات الاداة "
- 8-4. سيتم استخدام المتوسط الحسابى وذلك لمعرفة مدى ارتفاع وانخفاض اتجاهات افراد الدراسة عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الاساسية الى جانب الابعاد الرئيسية مع العلم بانه يفيد ترتيب العبارات من حيث الموافقة حسب اعلى متوسط حسابى .

9- التعريفات الاجرائية:-

9-1 الرقابة الادارية:-

وتعرف علي انها هي التاءكد من ان العمل الذي يتم يطابق ماتوقع ان يكون عليه وتشمل تحديد معايير رقابية ، قياس نتائج، ومعرفة اي خروج عن المتوقع والتعرف علي اسبابه والعمل علي تصحيحه.¹

¹محمد عثمان حمدى المعاذ ،انظمة الرقابة الحديثة في منشآت الاعمال ،مطبعة جامعة القاهرة،1987م ص 435

2-9 - تعريف القرار: - يعرف علي انه سلوك او تصرف ذو طابع إجتماعي يمثل الحل والتصرف او البديل الذي تم اختياره من بين المفاضلة بين البدائل وحلول ممكنة ومتاحة لحل المشكلة وبعد هذا البديل الاكثر كفاية وفعالية بين تلك البدائل المتاحة لمتخذ القرار¹

ابعاده :- تحديد المشكلة،حصر بدائل الحل، اختبار البديل الافضل،

3-9 النمط القيادي: - ويعرف علي انه فن القدرة والمهارة والتاثير علي شعور المرؤوسين لانجاز المهام المقدمة والمحددة لهم بكل حماس واخلاص وتحفز الافراد لانجاز ماترغب القيادة في تحقيقه ويمكن قياسه بابعاد كثيرة منها:

النمط الديموقراطي، والنمط التعسفي ،والنمط الاتوقراطي.

المبحث الثاني

الدراسات السابقة:

قام الباحث بمراجعة العديد من المكتبات العامة والجامعات السودانية على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة الحالية حيث قام الباحث بمراجعة الجهات التالية:

قوائم الرسائل العلمية بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

مكتبة جامعة السودان

قوائم الرسائل العلمية بجامعة النيلين

المكتبة المركزية بجامعة النيلين

¹ عبدالسلام ابو اسحق،اساسيات الاعمال والممارسات الادارية،مؤسسة شباب الجامعة،الاسكندرية ،1989م ص 291.

مكتبة الجامعة الاسلامية وقوائم الرسائل العلمية بها
ومن خلال المراجعة و المراسلة للجهات سابقة الذكر توصل الباحث الى الدراسات السابقة التي
يمكن الاستعانة بها فى الدراسة.

اولاً :الدراسات المحلية المتعلقة بالرقابة الادارية :

وتهدف الدراسه الي تقسيم فاعلية وكفاة اجهزة الرقابه من خلا معرفة نقاط الضعف والقوة
في تطبيق الاجراءات الاساليب الرقابه لذلك هد فت الدراسة الى المساعدة في تطوير الاداء الرقابه
من المؤسسات العامة والخاصة.

أيضا هدفت الدراسة الى تقويم الانظمة المعينه بحماية ممتلكات الموسسه وضبط وتوجيه
عمليا تها الي ضمان الدقة في البيانات المحاسبيه وتحسين الكفاءة الانتاجيه وكذلك تشجيع الالتزام
بالسياسات الادارية المرسومة لقياس مدي مطابقة اجهزة الرقابه لمعايير الاداء المعني الخاصة
بالرقابه .

هدفت الدراسه الي الاتي :

-تحديد اتجاهات المديرين نحو استخدام وتطبيق الاساليب الرقابية العلميه كادوات مساعده في
اتخاذ القرار الاداري

-الوقوف علي الحقيقه التي يتم بها اتخاز القرار والاساليب المتبعه ومدى تطبيقها

-قياس اثر بعض المتغيرات النظيميه والشخصيه علي الاساليب العلميه

1 بندى 1

عنوان الرسالة. اثر الرقابة الادارية على الاداء فى المصارف السودانية من منظور مفهوم
الجودة الشاملة بدراسة حالة بنك الشمال الاسلامى(1998-2004م)

تناول البحث الرقابه الاداريه علي المستوى الاداء بالمصارف السودانيه وفقا لمطلبات
ادارة الجودة الشامله البنك الشمال الاسلامي كاحد المصارف السودانيه لدراسة حاله خلال الفترة
من 1998-2004م.هدفت الدراسه بصفه اساسية عن ايجاد فرص تطبيق اساليب الرقابه الاداريه
وابراز ابعادها وفقا لمتطلبات ادارة الجودة الشاملة وحاول تقييم اسلوب الرقابه الاداريه المتبعه لبنك

1 دراسة :صلاح سيد احمد بندى ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا – رسالة ماجستير في الادارة ، 1998م

الشمال الاسلامي ومى تطبيق مفهوم ادارة الجودة الشامله فيه وقد تم تناول المشكله البحث المتمثله في ضعف دور الرقابه الاداريه في المصارف والكشف عن الاساليب الرقابيه الحديثه التي تتناها ادارة الجودة الشامله وذلك من خلال ثلاث فصول:

استعرض الفصل الاول منها الرقابه الاداريه في ثلاث مباحث تناول المبحث الاول مفهوم واهمية الرقابه الاداريه ومجالاتها،والمبحث الثاني تناول نظم الرقابه الاداريه وادواتها،وتناول المبحث الثالث الرقابه الاداريه في الجهاز المصرف.

وركز الفصل الثاني علي ادارة الجودة الشامله وتناول المبحث الثالث دور ادارة الجودة الشامله في تحسين الاداة.

وفي الفصل الثالث تم اسدتعراض دراسة الحاله في ثلاث مباحث المبحث الاول تركز علي النشاء والتطور لبنك الشمال السلامي المبحث الثاني تناول انظمة الارقابه الاداريه واتواته المستخدمه لي بنك الشمال الاسلامي اما المبحث الثالث اشتمله علي مقارنة الموازنات التقديرية للاعوام 1998-2004 وتحليل الاستيبان.

وقد استخدما الباحث المنهج التاريخي وتوظيف منهج دراسة الحاله واستخدام الاحصاء الوصفي والنسب المئويه والجداول التكراريه لي اسبات الفروض كما ابان الباحث انا الدارة العليا للبنك لانتبني فلسفة ادارة الجودة الشامله بالرقم من فرص تطبيقها وخلص البحث الاعدد من التوصيات والنتاج منها سلبية دور الادارة في ترسيخ مفاهيم الجودة وعدم وجود نظام معلومات لتطوير الاداء المصرفي كما تضمنت التوصيات تبني البنك المركزي لنشر ثقافة الجودة الشامله في القطاع المصرفي .

ثانيا:الدراسات الاجنبية:-

ثانياً:الدراسات الادارية :-العربية المتعلقة بالرقابة

1 - دراسة سلطان ، هدفت الدراسة الي التعرف علي طبيعة الرقابة في الاسلام والتعرف علي جريمة الاختلاس،وقد توصلت الدراسة الي مجموعة من النتائج اهمها، وجود هيكل تنظيمي للمنشأة يحدد بالسلطة والمسؤلية وواجبات كل موظف بالمنشأة .

من اهمية هذه الدراسة ،الحصول علي المعلومات والافكار من عدد من المسؤولين بمختلف الاجهزة الحكومية ،

اهداف الدراسة :

- التعرف علي اثر الرقابة علي اداء الموظفين في الاجهزة الحكومية.
- التعرف علي مدى فاعلية الاساليب الرقابية المستخدمة من قبل الهيئة في إنتظام موظفي الاجهزة بالدوام الرسمي .
- التعرف علي اراء ومقترحات الموظفين القياديين بالوزارات حول رقابة الهيئة من اجل تحسن الاداء.

توصلت الدراسة الى الاتي:

- ضعف تأثير الهيئة علي الموظفين في الاجهزة الحكومية لم يظهر تأثير قوي علي الاداء سواء إبلاق الادارة عن مواطن القصور في الاداء.
- كذلك ان الاساليب الرقابية التي تستخدمها الهيئة متوسطة ولم تكن ذات فعالية عالية.

وقد هدفت الدراسة الي التعرف علي طبيعة الاساليب الرقابيه وطرق ممارستها في اقسام الشرطه لتبني الايجاب منها وتقدم المقترحات والحلول البديله للمعوقات التي تعترض تطبيق تلك الاساليب .

ولتحقيق هذا الهدف قام الباحث بتحديد اربعة اقسام للشرطه بمدينة الرياض وهي قسم الروضه،والنسيم،والبطحاء،والعليا،وركزت دراسته علي اهم المشكلات التي تعترض الامن والمواطي والمجتمع فحددها في سنه قضايا، دخول المنازل السكر ،الاصابات، المضاربات،اطلاق النار،الاخلاقيات،حيث قام باجراء مقارنة بين الاداء الطي والمستهدف بين الاقسام .

وقد توصلت الدراسة الي عدم وجود سجلات اداريه واحصائية توضح تاريخ الابلاغ عن القضايا وكذلك توضح ماهي الاجراءت التي تحت في تلك القضايا هذه الدراسة شفق مع الدراسة المحاليه في العمليه الرقابيه الاداريه ولكنها تختلف عن الدراسة التي تحت بصدرها كونها ركزت اهتمامها علي الاداء الافراد كما ان هنالك اختلاف كبير بين الدراستين من حيث الاهداف والمجال المكاني التي تمت فيها الدراسة واستفاد الباحث منها يحتص بمفهوم الرقابه الاداريه

4- دراسة الوحيدي -1

بعنوان (اثر الرقابة الداخلية في رفع كفاءة اداءالوحدات الحكومية في المملكة الاردنية الهاشمية).

اظهرت الدراسة مدى فعالية اجهزة الرقابة الداخلية في الوحدات الحكومية وتحديد الصعوبات التي تعيق عمل وحدات الرقابة المالية والادارية مع تحديد العوامل التي تؤساعد في رفع كفاءة الاداء للرقابة الداخلية في الوحدات الحكومية الاردنية. تلمست الدراسة الدور الفعال الذي تلعبه القيادة الادارية في رفع كفاءة الاداء الاداري للمنظمات في المستويات الادارية الدنيا دون اشراف القادة على انجاز الاعمال ،ومن هنا كان لابد ان يتم التركيز على الدور الكبير الذي تلعبه القيادة الادارية في هذا الاتجاه .

1 دراسة على محمد سلطان الوحيدي- دكتوراة-2001م

من فرضيات الدراسة: ان هنالك كفاءة ايجابية بين كفاءة القيادة الادارية وتطوير الاداء،
توجد علاقة ايجابية بين كفاءة القائد الاداري ورضاء العملاء.
ومن نتائج الدراسة عدم اهتمام القيادة الادارية بالقاءات الدورية مع العاملين كمناقشة امورهم
وفرض القيادات على اصدر الاوامر والتعليقات
ومن التوصيات تلبية الاحتياجات النفسية والاجتماعية للعاملين ليساهم في رفع الروح المعنوية
لهم ،وتحقيق مبداء العدالة والمساواة بين العاملين ،والاستغامة في العمل وتطبيق قواعد الجدارة
والاستحقاق وتكافؤ الفرص والابتعاد عن المحسوبية.

15/ دراسة عبد الغفار¹

يتمثل الهدف الاساسى لهذه الدراسة فى دراسة مدى تمشى نظام الرقابة الذى تطبقه
شركات الغزل والنسيج مع المتغيرات الرئيسية التى تؤثر في هذا النظام سواء كانت متغيرات
داخلية اوخارجية ،رفع تقارير الجودة لادارة الرقابة على الجودة يوميا ان امكن ذلك حتى يمكن
تلافى ما قد يوجد من عيوب المنتج النهائى او التقليل منها.

"التعقيب على الدراسات المتعلقة بالرقابة الادارية"

ان الملاحظ فى الدراسات السابقة المذكورة اعلاه، هنالك قصور فى اوجه الاداء وفي ذلك
دلالة على وجود شواهد على غياب الرقابة الفعالة حيث ان الرقابة الايجابية تكتشف الاخطاء
والاقتراحات مما يعد قصور .

ممايميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة التعرف على الاساليب الرقابية وطرق
ممارستها، ومعرفة اثر الرقابة الادارية وعلاقتها بالقرارات الادارية والتعرف على واقع انظمة
الرقابة الادارية ، وكذلك الوسائل العلمية المتبعة فيها، والتعرف علي الجوانب اليلابية والايجابية
في عملية الرقابة الادارية .

ثالثاً : الدراسات المتعلقة با لانماط القيادة":

1- دراسة كغاية يوسف ابو عيدة بعنوان(الانماط القيادية وا انعكاساتها علي تفعيل اداء العاملين
في اصول التربية)

¹ - دراسة محمد عبدالغفار ، بعنوان محددات الرقابة الإدارية في المشروعات مع التطبيق على شركة الغزل
والنسيج،ماجستير2002م

هدفت الدراسة الى الاتي:

-التعرف على الانماط القيادية التربوية السائدة لدى رؤساء الاقسام بالجامعات الفلسطينية في محافظة غزة.

-الكشف عن اثر متغيرات (الخبرة، السن،مكان العمل) في تصور اعضاء هيئة التدريس

- الكشف عن اثر النمط القيادي التربوي السائد لدى رؤساء الاقسام بالجامعات الفلسطينية في غزة.

- اهمية الدراسة تبرز فيما يلي:

-تقدم تغذية راجعة لرؤساء الاقسام المعنيين بتطوير ادائهم وتحسين مهاراتهم

-تفتح هذه الدراسة افاقاً جديدة للباحثين في الادارة الجامعية ليواصلو البحث في هذا المجال،

2- دراسة حسنين¹

-هدفت الي التعرف علي دور كليات التربية بجامعة اسيوط.

-اتبعت الدراسة المنهج الوصفي.

- توصلت الى ان هنالك اختلاف في المعوقات التي تواجه الاستاذ الجامعي

3- دراسة (المفيدي)² بعنوان الاساليب القيادية لعمداء كليات جامعة الملك فيصل بالمملكة العربية السعودية.

-توصلت الى مجموعة من النتائج اهمها:

- ان عمداء جامعة الملك فيصل يتميزون بممارسة اسلوب المشاركة

-ان عمداء الجامعة يمارسون اسلوب المشاركة كاسلوب مساند،واسلوب الامر كاسلوب ثان

مساند، ويستمتبط من ذلك ان العمداء يتمتعون بفاعلية متوسطة

3- دراسة الخثيلة¹

من اهدافها:

-التعرف على مداء ادراك اعضاء هيئة التدريس بالمملكة العربية السعودية لانماط قيادتهم

المباشرة.

¹ - دراسة احمد جمعة حسنين ، بعنوان (دور كليات التربية في تدعيم السلوك الديمقراطي لدى طلابها)

² - دراسة المفيدي وال ناجي (بعنوان الاساليب القيادية لعمداءكليات جامعة الملك فيصل،1990م

³ -دراسة الخثيلة (1992م) بعنوان (انماط القيادة في التعليم الجامعي كما يدركها عضو هيئة التدريس

توصلت الدراسة الى الاتي:

- وجود اربعة انماط تتشابه بدرجات مختلفة مع الانماط الكلاسيكية المعروفة (الاتوقراطية والديموقراطية والحرية والترسلية)
- ان النمط السائد هو النمط الديموقراطي.

4-دراسة عامر الخطيب²:

هدفت الدراسة الى الاتي:

- التعرف على انماط القيادة الادارية في الجامعات الفلسطينية ومنها، النمط الديموقراطي،التقليدي،والنمط العائلي، وتوصلت الدراسة الى الاتي:
- ان استخدام النمط الديموقراطي يزيد من جودة اداء العاملين بفاعلية واعية .
- ان القيادة الادارية لها دور اساسي في تحقيق اهداف الجامعات وتطوير انظمتها وقوانينها.
- هدفت الدراسة الى الاتي:

-التعرف على اراء وجهات نظر اعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت حول صفات إدارة الجامعة واسلوبها في عملية اتخاذ القرارات ومدى رضاهم عن لائحة الترقيات ولائحة تقويم العمداء

-وقد توصلت الدراسة الى الاتي "

- ان ادارة الجامعة تشجع البحث العلمي
- تتصف ادارة الجامعة باحترامها لمروسيها .
- تتصف بالموضوعية في اتخاذ قراراتها ،وتتخذ قراراتها بعد دراسة علمية ، ولاتهدف قراراتها الى الاضرار بفتة معينة.

¹ - دراسة عامر الخطيب(1992م) بعنوان (واقع الجامعات الفلسطينية والتحديات التي تواجهها")

دراسة بدير¹ -

-هدفت الدراسة الى الاتي"

- التعرف على النمط القيادي السائد وفعالية العملية التربوية بالمرحلة الثانوية بالتعليم العام ،

- توصلت الدراسة الى الاتي":

- قلة اهتمام المديرين بالاتصال بالتنظيم والتوجيه والتدريب .

-لم يشبع مدير المدرسة حاجات المعلمين ودراسة توقعات الجمهور وتبني سياسة التطوير والتحسين .

6- دراسة المسيليم(1994):²

- وهدفت الدراسة الى الاتي:

-التعرف على نمط القيادة الشائع في المدارس من وجهة نظر المعلمين .

- التعرف على اثر متغير كل من المنطقة التعليمية ،على نمط القيادة الذي يتبعه ناظرالمدرسة

-توصلت الدراسة الى الاتي:

-ان النمط القيادي الديموقراطي هو النمط الشائع .

-ان معلمي المرحلة الثانوية هم اكثر الفئات تقديراً للنمط القيادي الديموقراطي في حين ان النمط

السائد في المرحلة الابتدائية هو النمط الترسلّي،وقد انخفضت متوسطات الاستجابات بالنسبة للنمط القيادي الاتوقراطي .

-ان المعلمين اكثر الفئات إدراكاً للنمط الديموقراطي في حين انخفضت متوسطات الاستجابة

بالنسبة لنمط القيادة الاتوقراطية .

-ان خبرة المعلمين ليست لها تأثير على الاحساس بالنمط القيادي الشائع في المدرسة .

¹ - دراسة بدير(1993) بعنوان (العلاقة بين نمط الادارة المدرسية وفاعلية العملية التربوية بالمرحلة الثانوية بالتعليم العام)

² دراسة المسيليم ، بعنوان (انماط القيادة الشائع في المدارس الحكومية في دولة الكويت ") ، 1994م

7- دراسة ناجي والحسن المفيدي (1995):¹

بعنوان "الانماط القيادية لدى المدارس، وعلاقتها بالدافعية الى العمل، كما يراها المعلمون والمعلمات في محافظة الاحساء التعليمية"¹
-وقد توصلت الدراسة مجموعة من النتائج اهمها:
-ان هنالك علاقة ايجابية بين النمط الديمقراطي، والدافعية الى العمل، وان هنالك علاقة سلبية بين الدافعية الى الانجاز والنمط الترسلّي والاتوقراطي اي كلما استخدم هذان النمطان تدنت الدافعية للانجاز .

8- دراسة حمود الغموش (1995):²

هدفت الدراسة الى الاتي:
-معرفة درجة وجود الابعاد القيادية لعمل مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء .
-معرفة مستوى دافعية معلمي تلك المدارس نحو العمل .
-التعرف على العلاقة بين الابعاد القيادية لمديري المدارس الحكومية ودافعية معلميهما نحو العمل .
-وقد توصلت الدراسة الى الاتي "
-ان درجة الانماط القيادية لدى المديرين عالية، وان مستوى دافعية المعلمين ،متوسط .
-وجودعلاقة ارتباطية ايجابية بين درجة وجود الابعاد القيادية لمديري ومديريات المدارس الحكومية نحو العمل .
"التعقيب على الدراسات السابقة المتعلقة بالانماط القيادية"

¹ دراسة ناجي والحسن المفيدي (1995):بعنوان "الانماط القيادية لدى المدارس، وعلاقتها بالدافعية الى العمل، كما يراها المعلمون والمعلمات في محافظة الاحساء التعليمية

² دراسة حمود الغموش (1995):. بعنوان " العلاقة بين الابعادالقيادية لمديري ومديرات محافظة الزرقاءالحكومية ،ودافعية معلميهما نحو العمل

تتفق هذه الدراسة مبدئياً مع ان اغلب الدراسات السابقة كان في التركيز على الانماط القيادية واثايراتها على القرارات والاداء فى العمل، كما ان هذه الدراسة اتفقت مع العديد من الدراسات السابقة في اختيار العينة ومنهج البحث، والاهداف، والاهمية ، والانماط القيادية السائدة، كالنمط الديموقراطي ، والاتوقراطي.

الدراسات المتعلقة باتخاذ القرارات:

9- دراسة المؤنس(1989)¹.

هدفت الى الاتي":

- التعرف على دور العلاقات الانسانية واثرها على العمل الايجابي وبيئته.

-وتوصلت الدراسة الى الاتي":

-ان العلاقة الرسمية لديهم سائدة بدرجة اعلى من العلاقات الانسانية.

-ان للعلاقات الانسانية دور مهم في جميع العمليات الادارية .

10- دراسة الشيخ 1999م²

-هدفت الدراسة الى الاتي":

-تحديد اهم المعوقات التنظيمية والسلوكية التى تؤثر سلباً في الاداء

-التعرف على مدى تاثير هذه المعوقات على اداء العاملين

-توصلت الدراسة الى الاتي:

-توافق جميع الاعمال التى يقوم بها معظم العاملين مع مؤهلاتهم العلمية وخبراتهم العملية

-توجد علاقة بين المستوى التعليمي والاداء الوظيفي بين الدرجة الوظيفية للعاملين

التعقيب على الدراسات السابقة المتعلقة بالقرارات:

بعد استعراض الدراسات السابقة فان الباحث يخلص الى مايلي:

1-لم تتطرق جميع الدراسات السابقة الى العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار الاداري ، ولكنها ركزة على اثر العلاقات الانسانية على الاداء، واسباب تدني مستويات العلاقات الانسانية ، وعلاقة معوقات الاتصال بالاداء ، واثاير ات بيئة العمل على الرضاء الوظيفي، فلم تحاول الدراسات السابقة وضع الحل المناسب لمشكلة التعرف على العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار الاداري.

¹ - دراسة المؤنس ، بعنوان دورالعلاقات الانسانية في الادارة ماجستير1989م.

² - دراسة الشيخ 1999م، بعنوان " المعوقات التنظيمية والسلوكية التى تؤثر على القرارات لاداء العاملين في المنظمات

2- اختلف المجال الزمني للدراسة الحالية مع الدراسات السابقة ،فالدراسات السابقة اجريت في الفترة من 1989م وحتى 2013م (بينما سيتم إجراء الدراسة الحالية خلال العام 2014م
3- اختلفت الاهداف التي سعت اليها كل دراسة من الدراسات السابقة عن اهداف الدراسة الحالية، بسبب اختلاف الموضوعات التي تناولتها الدراسات السابقة عن الموضوع الذي ينصب عليه محور اهتمام الدراسة الحالية، وذلك لاختلاف الازمان والاماكن والمتغيرات البيئ الدراسات المتعلقة باتخاذ القرارات:

-هدفت الدراسة الى الاتي":

-تحديد اهم المعوقات التنظيمية والسلوكية التي تؤثر سلباً في الاداء

-التعرف على مدى تأثير هذه المعوقات على اداء العاملين

-توصلت الدراسة الى الاتي:

-توافق جميع الاعمال التي يقوم بها معظم العاملين مع مؤهلاتهم العلمية وخبراتهم العملية

-توجد علاقة بين المستوى التعليمي والاداء الوظيفي بين الدرجة الوظيفية للعاملين.

"التعقيب على الدراسات السابقة:-

بعد استعراض الدراسات السابقة فان الباحث يخلص الى مايلي:

1-لم تتطرق جميع الدراسات السابقة الى العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار الاداري ، ولكنها ركزة على اثر العلاقات الانسانية على الاداء، واسباب تدني مستويات العلاقات الانسانية ، وعلاقة معوقات الاتصال بالاداء ، وتأثيرات بيئة العمل على الرضاء الوظيفي، فلم تحاول الدراسات السابقة وضع الحل المناسب لمشكلة التعرف على العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار الاداري.

2-اختلف المجال الزمني للدراسة الحالية مع الدراسات السابقة ،فالدراسات السابقة اجريت في

الفترة من 1989م وحتى 2013م (بينما سيتم إجراء الدراسة الحالية خلال العام 2014م

3- اختلفت الاهداف التي سعت اليها كل دراسة من الدراسات السابقة عن اهداف الدراسة

الحالية ، بسبب اختلاف الموضوعات التي تناولتها الدراسات السابقة عن الموضوع الذي ينصب

عليه محور اهتمام الدراسة الحالية، وذلك لاختلاف الازمان والاماكن والمتغيرات البيئية.

الفصل الثاني:

المبحث الاول

1-الرقابة الإدارية :- Administrative control

1-1- المقدمة :-

تعتبر الرقابة عنصراً رئيسياً من عناصر العملية التي يقوم بها المدير او اي فرد مسؤول عن اداء فرد اخر على الاقل فى اي مستوى إدارى والرقابة لا يمكن ان تؤدي بشكل منفصل عن الوظائف الادارية الاخرى من تخطيط وتنظيم وتوجيه... الخ والعملية الرقابية هي جزء لا يتجزأ من العملية الادارية فهي تتأثر بفلسفة الادارة ودرجة توفر المواد اللازمة لتحقيق النتائج المرجوة. ويعتبر الفساد الادارى واحداً من اهم عوائق التنمية فى البلدان الحديثة وللاسف فان اكثر الدول حوجة للتنمية نجدها فى الدول النامية وهى اكثرها فساداً، مع حاجة الدول الى مسارعة الخطى لتقليل الفجوة الحضارية بينها وبين الدول المتقدمة، ومن اهم الوسائل لمحاربة الفساد الادارى تفعيل دور الرقابة الادارية وتقويتها لتؤتى ثمارها، وكان مما لفت إنتباهى لذلك قراءتى التراثية وجود ثروة من المبادئ والنظريات الادارية فى تراثنا الاسلامى والتي تحتاج الى من يخرجها بصيقة حديثة تقربها من القراء.

والهدف من ربط العلوم الادارية الحديثة بتراث الاجداد هو تقوية الرابط ما بين جيلنا والجيل السابق الذى ورثنا تركة من البلاد الواسعة، كما ان فيه روحانية للباحث المسلم الذى يتنقل بين انوار القراءن الكريم وحدائق السنة المحمدية المطهرة ليكشف ما يفيد فى عملية الرقابة فيقدمها للقراء والباحثين على شكل فيه تجديد فى الطرح.

خلاصة ماسبق فان الرقابة هى النشاط الذى يساعد على التحقق من ادا الانشطة المحددة لها وفقاً للكيفية وطبقاً للاجراءات والقوانين التى تحكم الاداء العملى للادارة، وكذلك التأكد من ان التنفيذ يسير فى إتجاه الاهداف الرئيسية المحددة.

فمن اسس الايمان لدى كل مسلم ان يعلم ان الله تعالى معه ويعلم تفاصيل مايقوم به . يتناول الباحث فى هذا الفصل الرقابة الادارية فى كل من مفهومها واسبابها واثارها الاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية، واهمية دراستها ومكوناتها وعوامل نجاحها وتحليل قواعد واساليب ووسائل واهداف ومعايير الاداء وعناصرها وخصائص نظامها الجيد .

1-2 مفهوم الرقابة الادارية: ¹

¹ على عباس ، الرقابة الإدارية على المال و الأعمال في المؤسسات و الشركات المصرفية ، 1995م ، مكتبة عين ، ص 1

تعتبر الرقابة الادرية واحدة من الوظائف الرئيسية التي تتكون منها العملية الادارية ويمكن تقسيم الوظائف الادارية الى اربعة عناصر رئيسية وهى: التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، والرقابة. وان كلمة الرقابة موقعها فى ترتيب وظائف الادرة له دلالة معينة وهى ليست منفصلة عن الوظائف الاخرى الادارية بل هى جزء مكمل به القرار الادارى فى المؤسسات الخاصة والعامه والشركات الهامة وغيرها ، والرقابة الإدارية تعتبر الجهاز العصبى لاي تنظيم وهى عملية شاملة بمعنى إنها تنصب على جميع النشاط والمورد من افراد واموال واليات .وتطورت وظيفة الرقابة فبعدما كانت وظيفة سهلة و نظراً لعدم وجود عقبات او تعقيدات تقابل تنفيذ الخطط والمشروعات ؛ اصبحت تحتاج لمهارات علمية وتقنية.ومن وجهة نظر اخرى كلما كانت الخطط والواجبات واضحة كلما كان نظام الرقابة ادق ويتطلب ذلك وجود نظام إدارى محدد المعالم ؛ وبمقدار تحديد هذا النظام تكون دقة وكفاءة نظام الرقابة: ¹

3-1-2 تعريف الرقابة ²

تعتبر الرقابة عنصراً رئيسياً من عناصر العملية الإدارية التي يقوم بها المدير او اى فرد مسئول عن اداء فرد اخر على الاقل فى اى مستوى إدارى والرقابة لايمكن ان تودى بشكل منفصل عن الوظائف الاخرى الادارية من تخطيط ، وتنظيم ، وتنسيق للاداء ، كما ان الرقابة الادارية جزا لايتجزا من العملية الادارية ، فهى اولاً: تتأثر بفلسفة الادارة ودرجة توافر الموارد اللازمة لتحقيق النتائج المرجوة .

تعريف (تيري) فعرّفها على انها تمثل عنصراً جوهرياً من عناصر الادارة التي تسهم فى كفاءة الانجاز وتؤكد من إتمام العمل على خير وجه⁽²⁾.

وادرج (هنري فايول) بانها عملية التحقق من كل شى يتم تطبيقه حسب الخطة التي تم اختيارها بقصد توضيح الاخطاء والانحرافات ومن ثم تصحيحها ه وتجنب الوقوع فيها مرة اخرى. وعرفها (ديمول) بانها الطريقة او الوسيلة التي تمكن الرئاسة من التعرف على ان الاهداف قد تحققت على اكمل وجه وبكفاية فى الوقت المناسب والمدد لها.

¹ د. بس حميدة إبراهيم ، الرقابة الإدارية فى السودان نحو منهج إسلامي ، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة ، 1956م الخرطوم ، ص 9

² محمد عثمان حمدي المعاذ ، أنظمة الرقابة الحديثة فى منشآت الأعمال ، مطبعة جامعة القاهرة ، 1987م ، ص 425

تعتبر الرقابة الادارية هي الاداء الفعالة في يد الادارة للتحقق من ان التنفيذ يتم وفقاً للخطة الموضوعة ، وتصحيح مسار الانشطة نحو تحقيق الاهداف المحدده ،اذن وبهذا المفهوم فانها تعنى وظيفة من وظائف المدير وتعاونه فى التحقيق من النتائج المتحققة واتخاذ مطابقة النتائج المخططة ،وتحديد الانحرافات وتحليلها للتعرف على طبيعتها واسبابها واتخاذ الاجراءات التصحيحية المناسبة لعلاج الانحرافات غير العادية.

تمثل الرقابة الحلقة الاخيرة من حلقات العملية الادارية وتهتم بعملية قياس نتائج الاداء الفعلى ومقارنتها بالمعايير الموضوعة ،وتحديد الانحرافات فى حالة وجودها وتحليلها بعد التمييز بين الانحرافات العادية التى يمكن التغاضى عنها لعدم تاثيرها على تحقيق ضوء و معرفة الاسباب المؤدية اليها بما يحقق التوازن المطلوب .

فعرفها هنرى فايول :على انها الاشراف الدائم والمراجعة من سلطة اعلى بقصد معرفة كيفية سيرالاعمال من الموارد المتاحة، و تستخدم وفقاً للخطة الموضوعة ،وبمعنى هذا التعريف فان الرقابة هى تعبير يشمل مايلى :

1/ الاشراف 2/المتابعة 3/ قياس الاداء 4/ تحديد المعايير الملائمة للقياس عليها.

تعرف ايضاً : بانها هى المهارة الادارية التى تستخدم لضمان الاستخدام الفعال للموارد وتحقيق الاهداف⁽¹⁾.

كما عرفها الدكتور حسن احمد توفيق على انها النشاط الذى تقوم به الادارة لمتابعة تنفيذ السياسات الموضوعة وتقييمها والعمل على اصلاح ماقد يعتريها من ضعف حتى يمكن تحقيق الاهداف المنشودة⁽²⁾.

وهناك تعريفات كثيرة اخرى ولكن اختلفت قليلاً عن بعضها البعض الى انها تؤدى الى مضمون واحد ومفهوم متكامل لمصطلح الرقابة الادارية ، فمن التعريفات السابقة ، نجد ان كتاب الادارة اجمعوا على التعميمات التالية:

-ان الرقابة واجبة وضرورية لتحديد الاهداف ووضع المعايير لجميع الانشطة فى المؤسسة التأكد التام.

⁽¹⁾محمد على الطويل ، الإدارة المعاصرة ، مدخل المشاكل والكفاءة ، 1995 ، دار الفرجاني للطباعة ، القاهرة ، ص 167 .
⁽²⁾ د.منير إبراهيم ، الإدارة المالية مدخل تحليلي معاصر ، المكتب العربي الحديث ، الإسكندرية ، 1999م ، ص 131 .

-الرقابة الادارية تهتم بقياس الاداء و مقارنته بتلك المعايير التي تم تحديدها للخطة ، ثم تصحيح الانحرافات السلبية وتدعيم الانحرافات الايجابية عن تلك المعايير
لقد جاء فى تعريف شعبة الاقتصاد والشئون الاجتماعية التابعة للامم المتحدة بان الرقابة هى فحص وتقويم هادف لاداء الادارة المالى والتشغلى للمنظمات الحكومية ، لبرامجها وانشطتها الادارية المختلفة ، ويهدف هذا الفحص على تحقيق الكفاءة والفاعلية.

1-4 اهمية الرقابة الادارية :

تزايدت الحاجة لاهمية الرقابة الادارية نظراً للدور الفعال الذى تلعبه فى حياة المجتمع والسياسة والتكنولوجيا الى تطور الرقابة الادارية من الناحية الفنية فتطورت اساليب التعليم والدفاع والاتصالات⁽¹⁾.

تعتبر الاجراءت وسيلة من وسائل الرقابة الادارية فى تنفيذ مختلف عمليات المشروع وانها ضمان بان العمليات تتم بالطريقة التى بالطريقة التى تقررت سلفاً .

1-5 معايير الاداء الرقابية⁽²⁾:

يتم تحليل وضع الاداء الرقابية بتحديد الشخص المسؤل عن إتخاذ القرار والمعالجة للانحرافات، ولكى نفهم بصورة اعمق نتعرف على المعايير الاتية؟
أ/المعايير التاريخية:

تعطى مؤشرًا لحالة المنشأة على مر الزمان فمقارنة النسب المالية او مقارنة القرارات الحالية مع مثيلاتها فى السنوات السابقة للمنشأة.

نفسها قد تكشف عن مواطن ضعف ينبقى علاجها او عن مواطن قد ينبقى الاستفادة منها كذلك.

ب/ المعايير الاحصائية:

يعتمد وضع المعايير الاحصائية على تحليل التجارب السابقة وتلجاء المنشأة الى إستخلاص البيانات الاحصائية المراد الحصول عليها واستخدامها لاغراض المقارنة وتعرف المعايير الاحصائية بانها عبارة عن بيانات اولية ضرورية لموضع معايير الاداء وخاصة بالنسبة لقياس النتائج التى تم تحقيقها والوضع فى المنشأة واتجاهات الموظفين ويعتبر اساس المعايير هو تقويم الخبرات السابقة فى مجال العمل .

(1) الطريفي البشير المهدي ، تقويم أنظمة الرقابة الداخلية في الجهاز المصرفي ، رسالة ماجستير جامعة النيلين كلية الدراسات العليا ، الطبعة 5 ، ص15
(2)د. على عباس ، الرقابة الإدارية على المال والأعمال في شركات المساهمة ، مرجع سبق ذكره ، ص39

ج/المعايير الهندسية:

هذه المعايير الهندسية تستند على التحليل الكمي لعمل معين موظف اواله وتعبر المعايير الهندسية لمخرجات الالات عن القدرات الانتاجية لانها معينة وتحدد وفق معايير او عوامل التصميم الميكانيكية، ان قدرات الالة عامل مهم فى تحديد الادوات المعدنية او الزجاجية او ماشابه ذلك ،وهناك تسميات اخرى تستخدمها الادارة كالمعايير الزمنية او معايير دراسة الوقت ، الذى يلزم لانجاز عمل معين داخل المنشاة.

1-6 عناصر العملية الرقابية:

نستنتج مما جاء اعلاه بان الرقابة عملية لهاعدة عناصر و اجزاء فهي تقتضى كل مايلئ وهى كالاتى؟

اولاً: اعداد نوع من التصور للنتائج النهائية لاي فعل او قرار يتم إتخاذه والتأكد من كونه يتم وفق ما هو سليم.

ثانياً: المراجعة للواقع للتأكد من تنفيذ ما تقرر،

ثالثاً: التأكد من إن متحقق هو من صالح المنظمة،

رابعاً: إتخاذ إجراءات تصحيحية إذا ظهرت عملية المتابعة خلل مافى النتائج،

خامساً: مواصلة ذلك اى إعادة المراجعة والتصحيح فى تواريخ لاحقة تبين هذه العناصر بان الرقابة الادارية عملية يجب ان تستمر وهوا ما نقصده عندما نتكلم عن عملية رقابية كما ينبغي ان تكون عملية شاملة تشمل كل ما هو مهم لوجود المنظمة بطريقة عفوية غير منظمة او وفق نظام محدد نسميه بالنظام الرقابى يهتم بكل هذه العناصر.

1-7 الاغراض التى تخدمها الرقابة:

يمكن ان نلخص ماجاء اعلاه للتنبيه على ان الرقابة تخدم الاغراض التالية:

أ/ التأكد من تنفيذ ما تقرر.

فا لقرض الاساسى للرقابة هو التأكد من تنفيذ ما تحقق او متحقق هو فى صالح المنظمة،

ب/ إكتشاف اخطاء فى القرارات:

ليس كل قرار با لضرورة صحيح فقد يتخذ الافراد قرارات خاطئة فمثلاً يضعون خطة استثمار او انتاج فيها اخطاء قد تحصل بسبب قدراتهم او ان المعلومات المتوفرة كانت خاطئة ، فى هذه

الحالة بغض النظر عن الاخطاء فى القرارات وتعمل على تصحيح هذه الاخطاء لصالح المنظمة.

8-1 خصائص نظام الرقابة الجيد:^(د)

ان اهم الخصائص التى يجب ان يتصف بها اى نظام جيد للرقابة هي؟
أ/الملائمة: يجب ان يتلائم النظام مع طبيعة نشاط المنظمة الصغيرة التى تقوم باعمال غير معقدة تحتاج لنظام سهل بسيط والمنشآت الكبيرة ذات العمليات المعقدة تستوجب استعمال ادوات رقابية اكثر تعقيداً تلائم حجم النشاطات وتنوعها.

ب/ توازن التكاليف مع المردود:

يجب ان تتساوى التكاليف لنظام المراقبة مع الفوائد التى تعود على المنشأة من جرا تطبيقه فلا حاجة لنظام المراقبة الذى تفوق تكاليف الفوائد الناتجة عن تطبيقه.

ج/ الوضوح:

يجب ان تكون الوسائل الرقابية واضحة وصريحة ومفهومة لجميع العاملين فى المنشأة كما يمكن الاستعانة بذوى الاختصاص لايضاح الوسائل الرقابية المعقدة.

د/ المرونة:

بمعنى ان تكون الوسائل الرقابية والمعايير المستخدمة قابلة للتطوير والتعديل بما يتلائم مع تغيرات الظروف.

و/الفعالية:-

يجب ان يحوزالنظام النظام الغاية المنشودة من إستخدامه عن طريق إكتشاف الاخطاء ومعرفة اسبابها والعمل علي إذالتها حال وقوعها.

9-1 علاقة الرقابة بكل من التخطيط واِتخاذالقرار:

علاقة الرقابة بالتخطيط:

ان وظيفة الرقابة هي وظيفة ملائمة لوظيفة التخطيط حيث تعتمد على التخطيط اعتماداً كلياً وترتبط به ارتباطاً وثيقاً يكاد يكون إرتباطاً عضوياً فا التخطيط عملية ساقفة للرقابة ولاحقة لها بمعنى انه لارقابة صحيحة بدون خطة اومعيار ويمكن للتخطيط ان يستفيد من نتائج التغذية

^(د)د. فؤاد الشيخ سالم ، المفاهيم الغدارية الحديثة ، ط 5 ، مركز الكتب الأردني ، 1995م ، ص 239

العكسية من نتائج القيام بعملية الرقابة فى تعد يل خططه بما يتلائم مع الاوضاع التى تكشف عنها الرقابة⁽¹⁾.

علاقة الرقابة باتخاذ القرار:

تلعب الرقابة للتغذية العكسية دوراً مهماً فى عملية إتخاذ القرار فبعملية التغذية العكسية يكون في مقدور الاداريين فى مراكز اتحاذ القرار التى قد تنشأ فى ظروف العمل وبيئته فيطلبون من المرؤوسين عمل ما يلزم ، فدوائر التغذية العكسية كدوائر رقابية تمد المديرين دوماً وبشكل مستمر بالبيانات والمعلومات الصحيحة والدقيقة وباقل ما يمكن من الوقت والجهد والتكاليف ويترتب على الرقابة إتخاذ إجراءات تصحيحية لمعالجة الانحرافات التى تكشف عنها الرقابة سواء قبل وقوعها ام بعده فبدون الرقابة لا يمكن اكتشاف الاخطاء وبالتالي لا يمكن تصحيحها.

10-1 قيود نظام الرقابة الفعال⁽²⁾:

يرى موكلران اهم القيود التى تقف امام تحقيق نظام رقابة فعال تاخذ ثلاثة طرق على النحو التالى؟

أ/-عدم الكفاءة فى تصميم نظام المراقبة: او عدم قدرة الادارة على إدارته فى حالة وضعه موضع التنفيذ. وان الانظمة الرقابية فى المشروعات الكبيرة فى غاية التعقيد وان اى تغيير فى جزء من النظام يخلق مشكلات لاجزا اخرى .

ب/-قيود سلوكية: ترتبط بعد م تقبل المديرين بسهولة لاتخاذ اى إجراءات تتطلب إستبعاد او تعد يل إستراتيجيات حالية او خدمات حالية او منتجات حالية....الخ.

ج/- قيود سياسية:

مرتبطة بعلاقات القوة القوة التى تتم ممارستها داخل التنظيم والتى قد تتمثل فى سيطرة احد الوظائف على الاخرى وتقف عقبة امام كفاءة اداء المنظمة ككل⁽¹⁾.

الرقابة الادارية بين مؤيد ومعارض (عرض ومناقشة)

يتوقف مدى قبول ورفض الافراد للرقابة او التقارير او المعايير او وسائل الرقابة الاخرى على ظروف كل موقف لكننا نعرض اولاً النواحي التى تجعل الرقابة بصفة غير مقبولة من الافراد ثم ثانياً طرق تحقيق قبول الافراد للرقابة .

(1) د. فؤاد الشيخ سالم ، مرجع سابق الذكر ص 242

(2) د. منى عطية ، خزام خليل ، جامعة حلوان ، الإدارة و إتخاذ القرار فى عصر المعلوماتيه ، رقم الإيداع 2008 ، 775 .

(3) د. منى عطية خزام خليل ، مرجع سبق ذكره ، ص 182

أولاً : اسباب معارضة الافراد للرقابة:

أ/- عدم تقبل الاهداف. فاحد تقبل الافراد للرقابة هو عدم حما سهم لانجاز الاهداف
ب/- الشعور بان معدل الاداء مرتفع بشكل ليس له ما يبرره قد يتقبل الفرد الهدف لكنه
يرفض الرقابة لانه يعتقد ان معدل الاداء قد وضع بمعدل مرتفع جداً .

ج/- الاعتقاد بعدم مطابقة القياس :

قد يكون العامل مقتنعاً بالهدف المحدد او المستوى المطلوب إنجازة لكنه غير مقتنع
بالطريقة التي يتم بها القياس لانها لاتعكس مجهوده الفعلى،
د/- صدور الضغط للتعديل من مصادر غير مقبولة :

يحدد التنظيم الادارى لانماط السلطة والمسؤولية وخطوط الاتصال والعلاقات التي تعتبر شرعية
فى نظر افراد المنظمة .

ه/- الضغوط الاجتماعية: التي قد لاتتفق مع نظام الرقابة سؤا ان كانت ناتجة من إنتاج
الافراد او المنظمة التي تتناقض مع المعايير الموضوعة بواسطة النظام او اثر العلاقات
الانسانية.

ثانياً : طرق تحقيق قبول الافراد للرقابة:

ان الرقابة ضرورية سؤا رغب الافراد فيها او رغبوا عنها ، فلا يمكن استمرار العمل
فيها بكفاءة اذا لم يتم التأكد من مدى مطابقة التنفيذ للخطة الموضوعة وعلى الرقم من
ان كراهية نظم الرقابة قد يرجع لاي من الاسباب المتقدمة منها فان المدير لا يستطيع
ان يتصل من هذا الجانب من عمله.

فهذا يجعل المدير ان يحاول تحسين الجانب الانسانى من عملية الرقابة إذا يجب
عليه ان يتعلم كيف يتصرف بطريقة موضوعية وغير إنفعالية فى تحديد الاسباب والحلول
المتعلقة بالانحرافات التي اكتشفها خلال عملية الرقابة.

- المشاركة فى وضع المعدلات⁽¹⁾:

فالمشاركة تحقق إجراءات التعاون بين العاملين وميولهم للاهداف والاداء وطرق القياس فعند ما
يشارك الفرد بطريقة فعالة فى رسم الخطة يصبح اكثر خماساً وغالباً ما يلتزم او يحسن نحوها.
- مرونة نظام الرقابة:

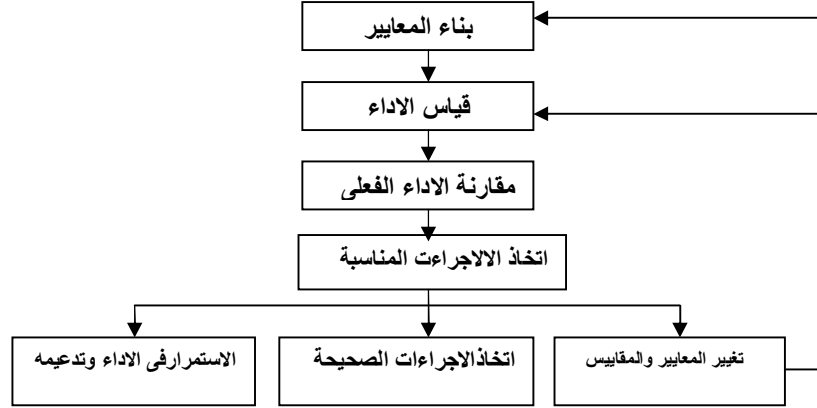
(1) د. منى عطية خزام خليل ، جامعة حلوان ، مرجع سبق ذكره ، ص 182

تشبه كلمة مرونة كلمة العدالة التي تعمل لشرح التصرفات السوية والمنحرفة. وفي هذا خطوة ان تستعمل المرونة كمبرر لتفادي الادارة السليمة.

1-1 الخطوات الجوهرية لتطبيق عملية الرقابة الفعالة المطلوبة⁽¹⁾:

يتبع المديرين اربعة خطوات جوهرية لتطبيق عملية الرقابة بالفعالية المطلوبة تتمثل فيما يلي:

شكل رقم (1-2-1) يوضح خطوات العملية الرقابية:-



ويمكننا القا الضؤ للخطوات السابقة على النحو التالي:

1. بناء المعايير:

تمثل المعايير تلك المقاييس الخاصة المحددة لقياس الاداء المستقبلي

ومن اهم المخصائص الواجب توافرها في معايير القياس هي؟

Validity الصدق: يشير مفهوم الصدق الى ان المعيار يقيس ويقوم بالفعل ما وضع من اجل قياسه.

Reliability الثبات: يشير الثبات الى مدى اتساق القياس الى امكانية الاعتماد عليه وتكرار

استخدام: يشير الى قبول الافراد الذين سيقومون باستخدام معايير الاداء

Specificity الخصوصية: تعطي دلائل محددة وخاصة للعاملين عن ما يبتوقعه عن ادائهم

وكيف يمكنهم مواجهة تلك التوقعات.

⁽¹⁾ د. فتحي أحمد زياب ، إدارة الأعمال ووظائف المدير في المدير في المؤسسات المعاصرة (عمان دار صفاء للنشر و التوزيع، 2011م) ص 469

ومن بين العاير التي يمكن استخدامها في منظمات الاعمال ؟

*الاهداف والسياسات والاجراءات.

*الموازنات التخطيطية .

*النسب المالية.

*المؤشرات الانتاجية.

*الحصة السوقية.

*مقاييس الكفاءة الانتاجية.

12-1 اساليب الرقابة الادارية الخارجية الموقته :

1.الاساليب الوصفية:

تعتمد هذه الاساليب على الجانب الوصفى وتشمل الاتى

ا/السجلات :وتشمل الاتى :

1/سجل الوقت :هو السجل الذى يوقع عليه العاملون لضبط المواعيد عند القدوم والمقادرة لاثبات ساعات الحضور والانصراف.

ب/ سجل التحليلات :هذا السجل يهتم بتسجيل البيانات المالية والخدمية بالوحدات المختلفة والغرض منه بيان الموقف المالى.

ج / سجل الرسوم والبيانات: تستخدم الرسوم المختلفة لهذا المعيار للمقارنة بين المعيار المتوقع الوصول اليه والمستوى الفعلى للانجاز(1)⁽¹⁾

2.الاساليب الميدانية :وتشتمل على الاتى :

أ/ الجولات التفتيشية يقصد بها التفتيش الادارى وهو المراجعة العملية والكشف عن الاخطاء والمعوقات التى تحول دون تحقيق الاهداف والتفتيش هو وسيلة من وسائل الرقابة الادارية.

ب/ الملاحظة الشخصية:

تعتبر من اقدم ادوات الرقابة ومن احسن الوسائل لجمع المعلومات عن طريق مراقبة الوحدات وملاحظتها اثناء القيام بالعمل ويتم اعادةها بواسطة الرؤساء والمشرفين في مستويات الادارة المختلفة، بهدف تصحيح النتائج.

⁽¹⁾ كول بليس جراهام ، إدارة المنشآت ، الدار الدولية للنشر والتوزيع، مصر ، 1986م ، ص116

ج/ الاشراف: يعتبر احدوظائف الرقابة الادارية التي تعمل على ضمان تنفيذ الاعمال وفقاً للخطة.

المبحث الثاني
القرارات الادارية

1-2 مفاهيم القرارات (1):

يعيش العالم اليوم عصر المعلومات وتقنياتها والبحث عن أفضل استخدام لها بأقل تكلفة لإنتاجها، وذلك لأن المعلومات السليمة تؤدي إلى قرارات سليمة ومن ثم تؤثر إيجابياً على موارد المجتمعات وثرواتها، وبالتالي على رفاهية أفرادها.

ونجد أن نظرية القرار هي من النظريات الحديثة التي تمثل أسلوباً مميزاً ومتطوراً في تحليل المعلومات تحليلاً كمياً، يتفق مع توجهات الإدارة في القطاعات الاقتصادية المختلفة لدراسة العوامل المادية وغير المادية للمشاكل الإدارية بأسلوب علمي سليم، وذلك بالاستعانة بالحاسوب واستخدام الأساليب الكمية المختلفة المتمثلة بالطرق الإحصائية وبحوث العمليات، للوصول إلى قرارات أكثر دقة ومنطقية.

إن التخطيط الجيد والمبكر لدراسة المعلومات وتسخيرها لخدمة الإنسان تعترضه مشاكل عديدة بسبب نقص الخبرات والتنظيم لدى متخذي القرار أو عدم الرغبة في التجديد ومواكبة التطور التكنولوجي إذ أن بعض الإدارات تعودت على اتخاذ قراراتها بناءً على الرأي الشخصي والتفكير الشخصية التي تتلائم مع مصالحها ومن سوف ترفض الأسلوب العلمي الذي ربما يضر بمصالحها.

أضف إلى ذلك ندرة المراجع العربية التي يمكن الاستعانة بها في هذا المجال، كما أن المراجع الأجنبية تتناول نظريات القرار ضمن أساليب بحوث العمليات والتحليل الكمي في الإدارة فهي لا تفي بعدد كبير من موضوعاتها النظرية، و تتطلب مستوى عالياً من المعرفة المسبقة في الرياضيات والإحصاء

كل هذه الأمور كانت حافزاً لنا على إعداد هذا البحث الذي يتضمن المفاهيم الأساسية لنظرية القرارات والمواقف المختلفة لاتخاذ القرار وبعض الأساليب المساعدة على اتخاذ القرارات الإدارية.

مفهوم وأهمية اتخاذ القرار: (1)

(1) نظرية القرارات (نماذج و أساليب كمية محوسبة) ، د. إبراهيم عبد الواحد نائب ، د. إنعام عبد المنعم بانية
(2) محمد الصيرفي ، القرار الإداري و نظم دعمه ، مرجع سبق ذكره ، 2008م ، ص 11

بصفة عامة يمكن القول بان القرار هو عملية عقلانية تتبلور في الاختيار بين البدائل المتعددة ذات المواصفات التي تتناسب مع الامكانيات المتاحة والاهداف المطلوبة.

اما القرار الادارى :فهو سلوك او تعرف ذو طابع اجتماعى ويمثل الحل والتصرف اوالبديل الذى تم اختياره على اساس المفاضلة بين عدة بدائل وحلول ممكنة ومتاحة لحل المشكلة ويعد هذا البديل الاكثر كفاية وفعالية بين تلك البدائل المتاحة لمتخذ القرار .

ومن التعريف السابق يمكن استنتاج ان؟

ا/ إفصاح الادارة في إدارتها الملزمة بما لها من سلطة بمقتضى اللوائح والقوانين وذلك بقصد احداث مركز قانونى معين ما كان ذلك ممكناً وجائزاً وكان الباعث عليه إبتغاء مصلحة عامة.

ب/القرارالادارى يتعلق بتنفيذ الاهداف ويقوم على المشروعية .

ج/القرارالادارى لايقبل السحب لانه إذا صدر تبقى اثاره قائمة ولو سحب إدارياً .

متطلبات القرار الادارى (2):

ا/ اختيار البديل الافضل من بين البدائل المتاحة.

ب/ وجود حاجة في التنظيم باحداث التغيير .

ج/تحديد درجة التغيير المطلوب احداثها والتي غالباً ما تؤثر على مصالح العاملين في التنظيم وطموحاتهم وتوقعاتهم المستقبلية .

د/ ضرورة تعريف المشكلة التي تطلب احداث التغيير وهذا يتطلب فن ومهارة خاصة في التحليل

هـ/وجود اكثر من بديل يمكن اختيار البديل الافضل من بينها وتمثل البدائل حلولاً للمشكلة.

2-2 إتخاذالقرار: Decision. Making

في كثيراً من المواقف العملية في مجال الاعمال واتخاذ القرار المناسب نجد الاتى:

- قد يشترك اكثر من شخص في اتخاذ القرار .
- قد يوجد اكثر من عرض اوغاية او هدف وهذه الاهداف قد تكون متعارضة مثلا استثمار بعض المال في البورصة قد يؤدي الى ربحية عالية ،ولكن في نفس الوقت شبه المخاطرة وبالتالي الخسارة قد تكون عالية .في حين وضع الاموال كوديعة في البنك تكاد تكون المخاطرة معدومة وفي الوقت نفسه فان العائد قليل ومحدود.

(2)د. جاسر نصر المنصور ، نظرية القرارات الإدارية ، دار الحامد ، عمان ، 2000م ص 23 وما بعدها

نتائج اتخاذ القرار عادة ماتكون مرهونة بالمستقبل. ولا يوجد شخص يستطيع ان يتنبأ با المستقبل بصورة كاملة ودقيقة فمثلا يرى متخذ القرار ان الاستثمار فى مجال السياحة هو الافضل لزيادة اعداد الاقراض الفندقية المطلوبة سنوياً قد تحدث فى المستقبل احداث داخلية او خارجية لا يمكن التنبؤ بها فيؤدى الى توقف او تقليل حركة السياحة. البيئة التى يتم بها اتخاذ القرار عادة ماتكون متغيرة باستمرار: مثال ذلك سعر الصرف واسعار الفائدة على القروض

ما هو اتخاذ القرار⁽¹⁾:

هو عملية الاختيار بين مجموعة من البدائل لتحقيق هدف واحد او عدة اهداف. يرى عالم الادارة هيربرت سيمون ان عملية اتخاذ القرارات الادارية هى المرادف لعملية الادارة كلها . فمسئولية الادارة تشمل ضمن اختصاصها التخطيط والتخطيط يشمل بالضرورة مجموعة من القرارات ؟

ماذا يجب عمله؟ متى؟ كيف؟ اين؟ بمن؟ هنالك اختصاصى اخر للادارة يرى انه عملية التنظيم والاشراف والمراقبة وهذا الاختصاصى بدوره يشمل مجموعة من القرارات اذن اتخذ القرار هو المرادف لمسئولية الادارة .

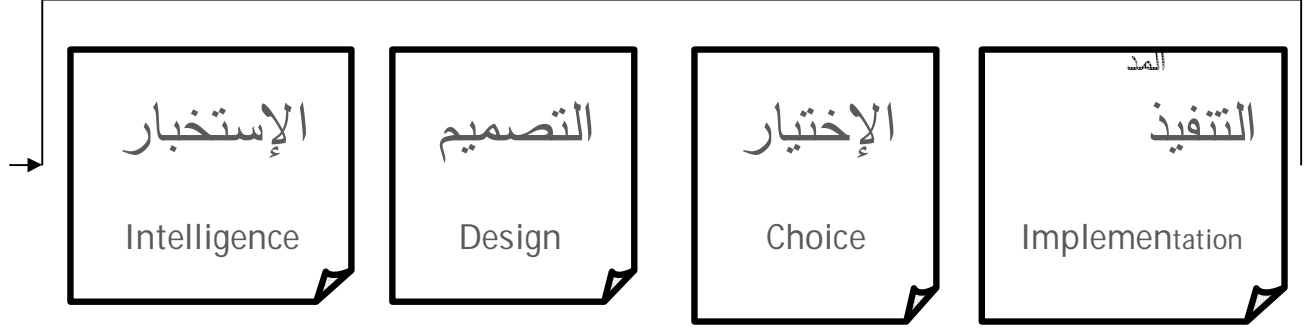
2- 3 مراحل اتخاذ القرار وتنفيذه⁽²⁾:

تمر عملية القرار بثلاثة مراحل تعقبها مرحلة رابعة هى التنفيذ:

1. مرحلة الاستخبار يتم فى هذه المرحلة تجميع البيانات اللازمة من مصادرها الداخلية والخارجية.
2. مرحلة التصميم: يتم فى هذه المرحلة تحديد البدائل وتحليل كل بديل ودراسة الامكانيات العملية لتنفيذ كل بديل.
3. مرحلة الاختيار: تعتبر خطوة مباشرة حيث يتم اختيار البديل الافضل (صاحب التقييم العالى).

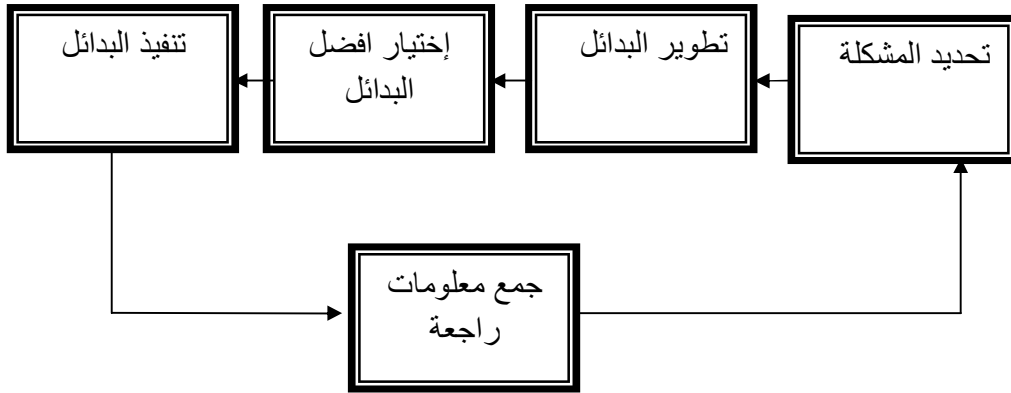
(1) على فهمي، كلية الحاسبات و المعلومات ، مرجع سبق ذكره ، ص 59
(2) د. على فهمي ، نظم دعم اتخاذ القرار و الانظمة الذكية ، كلية المحاسبات و المعلومات جامعة القاهرة ، دار الكتب العلمية للنشر و التوزيع القاهرة 2004م ص 32

4/ مرحلة التنفيذ: هي مرحلة تحويل الافكار الى اعمال من خلال تنفيذ ماتم اختياره من بديل.
شكل (2-2-2) يوضح مراحل اتخاذ القرار وتنفيذه:



المصدر: د/على فهمي، نظم دعم القرار وتوالنظمة الذكية، جامعة القاهرة، دارالكتب، ص32.

شكل رقم 3-2-3 يوضح عملية صنع القرار:



المصدر: محمد حسن يس، المشكلة الادارية وصناعة القرار، الهيئة المصرية للكتاب، القاهرة، ص217.

4-2 خطوات صنع القرار:

قسمها (بيترديكر) الى خمسة خطوات وهي :

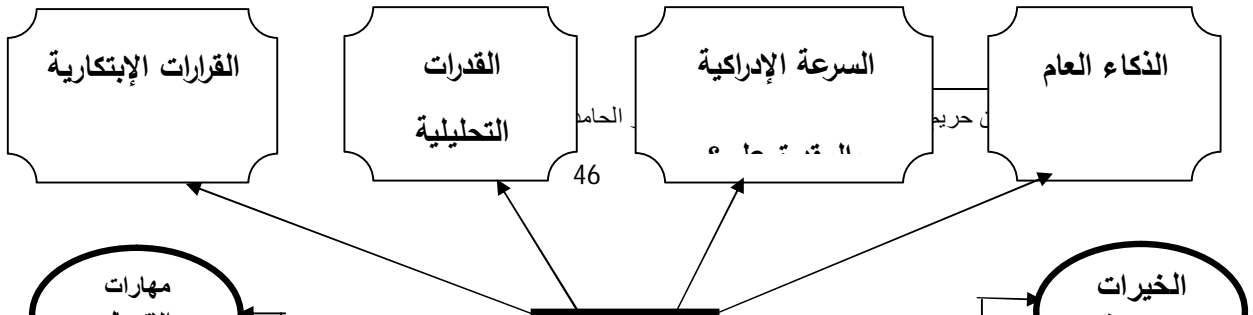
(1) تعريف المشكلة.

(2) تحليل المشكلة.

(3) تطوير البدائل

- (4) تقرير الحل الأفضل .
- (5) تحويل القرار إلى عمل مؤثر .
- في حين قسمها (نجدو) الى تسع خطوات وهى:
- (1) الاعتراف بالمشكلة .
 - (2) جمع المعلومات .
 - (3) تصنيف المعلومات .
 - (4) البحث عن الوسائل .
 - (5) تحديد البدائل .
 - (6) تقييم البدائل .
 - (7) القرار .
 - (8) التنفيذ .
 - (9) التقييم والمتابعة .

شكل رقم (4-2-3) مهارات متخذ القرار⁽¹⁾



2- عناصر عملية إتخاذالقرار⁽¹⁾:

هنالك مجموعة من العناصر التي تكون عملية اتخاذ القرارات لادارية وهي فيما يلي:-

⁽¹⁾ عمر وصفي عقيلي ، الإدارة أصول و أسس و مفاهيم ، مرجع سبق ذكره ، ص 92 وما بعدها .

1 اتخاذ القرار:- قد يكون فرداً او جماعة حسب الحالة وايا كان متخذ القرار فلديه السلطة الرسمية الممنوحة له بموجب القانون (اوالنظام الداخلي) او المفوض له من جهة رسمية تمتلك هذه السلطة.

2 / موضوع القرار :- ويمثل المشكلة التي تستوجب من متخذ القرار تبني حل .

3 | الاهداف والدوافع:- القرار المتخذ انما هو تعبير عن سلوك او تصرف معين يراد القيام به من اجل تحقيق هدف اوغاية معينة كما هو معروف في مجال العلوم السلوكية والدافعية والانسانية ورا كل عمل او سلوك دافع ورا كل حاجة معينة يراد اشباعها ،اذن فان الهدف هو تجسيد للحاجة فتحقيق الهدف يعني حدوث عملية الاشباع .

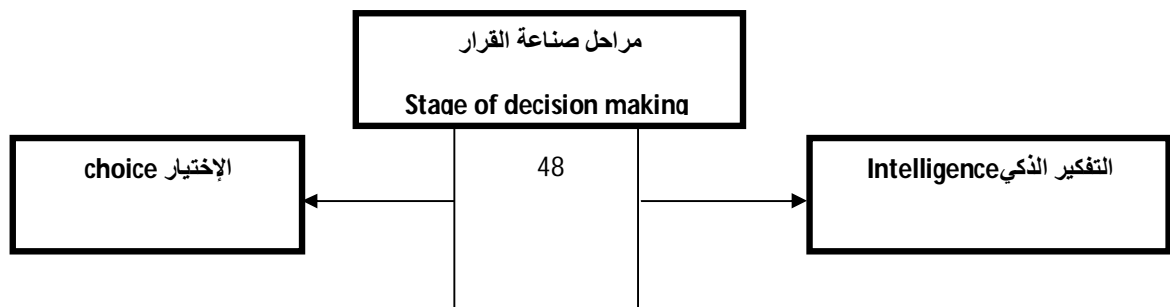
4 / المعلومات والبيانات:- عند اتخاذ قرارحيال موضوع او مشكلة ما ،لابد من جمع المعلومات والبيانات الكافية عن طبيعة المشكلة وابعادها وذلك لاعطا متخذ القرار رؤية واضحة عنها والمعلومات تكون على الماضي والحاضر والمستقبل عن طريق عملية التنبؤ .

5 / التنبؤ:- هو شئ اساسى لمتخذ القرار وذلك لان معظم القرارات تتعامل مع متغيرات مستقبلية معظم اتجاهاتها مجهولة ويجب التنبو بها وتقديرها.

6 / البدائل:- البديل او الحل يمثل المضمون للقرار الذى سوف يتخذ لمعالجة موضوع اومشكلة ماء والواقع من النادر يكون هنالك حل واحد للموضوع او المشكلة فعلى الاغلب هنالك اكثرمن حل واحد وبالتالي فان متخذ القرارالجيد هو الذي يضع اكثر من بديل واحد ومن الافضل ان لاتكون البدائل كثيرة كي لا يختلط الامر عليه .

7 / القيود:- يواجه متخذ القرار عدداً من القيود البيئية الداخلية والخارجية تضع معوقات امامه عند اتخاذ القرار وهذه القيود عليه ان يحسن التعامل معها وان يخفف من اثارها السلبية قدر الامكان .ومن امثلة ذلك القيود الامكانيات المالية محتوى الداخل ومستوى كفاءة ادا العاملين .

شكل رقم (5-2-3) يعكس تصوراً لمراحل صناعة القرار في المنظمة :-



المصدر: عامر قنديلجي، نظم المعلومات الادارية، عمان، دارالمسيرة للنشر والتوزيع، ص112.

2-6 نماذج صناعة القرار في المنظمة⁽¹⁾:-

النموذج العقلاني:-

هو نموذج لسلوك عقلاني يعتمد على الاعتقاد بان الافراد والمنظمات والجمع هم مشتركين في عدد من الحاجات اساسها القيم العليا والقواعد الراسخة في المجتمع ومن بينها مجتمع المنظمة المعنية بصناعة القرار ويفترض النموذج ان الافراد يستطيعون تحديد الاهداف

صناع قرار نظاميين:- هو اسلوب إدراكي ومعرفي يصف الافراد الذين يتعاملون مع المشكلة بطريقة رسمية.

صناع قرار مبادرين :-

هو اسلوب ادراكي ومعرفي يصف الافراد الذين يتعاملون مع المشكلة بطرق متعددة وباسلوب قد لا يكون معتمداً سابقا عن طريق استخدام التجربة والخطا في ايجاد الحلول النموذج البروقراطي :- هذا النموذج يماشي معايير المنظمة في قراراتها والاجراءات المعمول بها.

النماذج السياسية :-

هذه النماذج تكون قراراتها تابعة عن التنافس والمساومة من خلال المجموعات ذات الاهتمام والمصلحة والقادة الرئيسيين في المنظمة كل هذه النماذج تساعد في صناعة القرار .

⁽¹⁾ محمد الصيرفي ، القرار الإداري ، مرجع سبق ذكره ، ص 14

هيكل تنظيمي لمستوي القرار:

الهيكل التنظيمي هو الاطار العام الذي يحدد من في التنظيم لديه السلطة على من؟ ومن في التنظيم مسئول امام من؟

وهو يتركب من مجموعة من المراكز والوحدات الادارية ذات السلطات والمسؤوليات التنظيمية المحددة وهو يتخذ الشكل الهرمي حيث يوجد عدد قليل من المراكز في المستويات الاعلى وتتزايد مع التدرج الي ادنى حتى تصل الى قاعدة الهرم والتنظيم ككل ينقسم الي عدد من المستويات الادارية المتدرجة وكل مستوى اداري ينقسم اقسماً الى عدد من الوحدات يختص كل منها بنشاط او انشطة على النحو التالي:

استخدام نظرية بايز في اتخاذ القرارات (1):

تعتبر نظرية بايز في الاحتمالات احدى الطرق المستخدمة في اتخاذ القرار الاداري اذ انها تساعد في التعرف على الاحتمالات المختلفة للحالات المتوقع حدوثها، وتعطى صورة واضحة عن النتائج المختلفة لكل بديل في البدائل المتاحة. مما يجعل الادارة اكثر قدرة على المفاضلة واختيار افضل هذه البدائل وتعتمد نظرية بايز هذه للاحتتمالات على القيمة المتوقعة لمجموعة البدائل لمتاحة لمتخذ القرار وما يقبلها من حالات الطبيعة بحيث يتم اتخاذ القرار الذي يقابل القيمة المتوقعة المثلى من بين مجموعة القيم المتوقعة بالاضافة لذلك فان نظرية بايز تستخدم لتعديل الاحتمالات المتوقعة، بالاضافة لذلك فان نظرية بايز تستخدم او تتعلق بالاختيار او التجربة التي ترتبط بها الحوادث والاحتمالات وقوعها .

وعند اجرا التعديل البيزي استخدام نموذج بايز لمشكلة ما يطلب فيها اتخاذ قرار معين فانه يمكن التمييز بين نوعين من نماذج الاحتمالات الشخصية لاتخاذ القرار وهما :

-النموذج البيزي البسيط :والذي يستخدم لتحديد الفعل الامثل على ضوء المعلومات الاولية للمشكلة.

النموذج البيزي المركب والذي يستخدم لتحديد المعلومات المثلى.

أسباب إمتناع المدير عن اتخاذ القرار للحالات التالية:

(1) د . إبراهيم نائب ، د. إنعام باقية ، نظرية القرارات نماذج و أساليب كمية محوسبة ، مرجع سبق ذكره ، ص 97

1. ضعف كفاءة المدير: وهذا يجعله غير غادر عن الاختيار الافضل من بين البدائل مما يترتب على ذلك نتائج سيئة ومن جهة اخرى الضعف فى الكفاءة قد يرفع يد فع فى الحرص على اختيار بديل مثالى محاولة لارضاء الجميع الذين يخصهم القرار .
2. خوف المدير من إتخاذ القرار: ويعود ذلك الى اسباب معينة مثل المحيط الاجتماعي والوظيفي وعدد الاستغرافى الانظمة الادارية وكثرة التقلبات وغموض الادوار والاهداف مما يكونه سبباً فى الرجوع الى الرؤسا لاشراكهم فى المسؤولية.
3. حداثة المدير فى العمل بعادة المدير الجديد صاحب الخبرة العملية نوعاً غالباً ما يشعر بعدم الاطمئنان فيميل الى تأجيل اتخاذ القرار حتى ان تتغير الظروف الى موقف اخر، يعفيه عن عبء الاختيار بين البدائل المطروحة. (1)

2-7 انماط المديرين فى اتخاذ القرار (1):

1- المتجنب للمشكلة.

2- يواجه المشكلة ويحلها.

3- يبحث عن المشكلة.

وفيمايلي نوضح كل واحد على حدا:

اولاً: المتجنب للمشكلة: الصفة الاساسية التى تميز متخذ القرار من هذا النوع انه يتجنب مواجهة المثير لديه من مشكلة فى اتخاذ القرار .

ثانياً: يواجه المشكلة ويحلها: - يتميز هذا النوع بكونه حيادي ينتظر المشكلة لكي تقع وحال وقوعها يتعامل معها بشكل اعتيادي اي انه يستجيب لها حال وقوعها ويتعامل مع كافة افرزات المشكلة.

ثالثاً: يبحث عن المشكلة: - هذا النوع يبحث عن المشكلة بغرض حلها او عن اي فرصة لاجل استثمارها.

شكل رقم (3-2-6) يوضح شخصية متخذ القرار :



(1) محمد رسلان الجبوش و آخرون ، العذارة ، دار البصرة ، عمان ، 2000م ، ص 82 .
 (2) نظريات إتخاذ القرارات ، دار المناهج ، عمان ، 2001م ، ص 24 .

المصدر: د/جاسر نصر المنصوري، نظرية القرارات الادارية، دار الحامد، عمان، 2000م، ص 23 .

مستويات اتخاذ القرار⁽¹⁾

جدول رقم (1-2-3) يوضح مستويات متخذ القرار :

الخاصية	المستوي التقبلي	المستوي التشكيكي	المستوي الإستراتيجي
تنوع المشاكل	متدني	متوسط	عال
درجة التنظيم	عالية	متوسطة	متدنية
درجة الغموض	متدني	متوسطة	عالية
الافق الزمني	بالأيام	بالشهور	بالسنين
لقرارات القابلة للبرمجة	أكثرها	بعضها	لا توجد
قرار التخطيط	قليلة	لنصف تقريباً	أكثرها
درجة الإجتهد	متدني	متوسطة	عالية
نرارات التنظيم	أكثرها	لنصف تقريباً	قليلة

المصدر: محمد الصيرفي ، القرار الإداري و نظم دعمه ، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية ، 2008م ، ص 365.

القرار والاجتهاد بالرأي⁽²⁾:

ان اساس صنع القرار هو استخدام والشئ المثير في الموضوع هو ان القدرة علي الحكم او الاجتهاد لايمكن تعليمها لاحد، فا لمدير نادراً ما يحصل على كل المعلومات التي يريدونها لاتخاذ قراراته عاجلاً ام اجلاً بنائاً على حكمه الخاص اي ان للاجتهاد دوراً أساسياً في صنع القرار وكلما ارتفع المستوي التنظيمي كلما زادت كمية الاجتهاد المطلوبة .

(2) د. عبد السلام أبو إسحق ، أساسيات الأعمال و الممارسات الإدارية ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، 1989م ، 291

ومن هذا المنطلق امكن تقسيم القرارات الي نوعين اساسيين هما :

قرارات مبرمجة: وهي القرارات التي تتعامل مع حل المشكلات المتكررة او الروتينية وهي تحتاج الى اجتهاد اقل ومعلومات اكثر لذا تكون من ضمن مسؤوليات المستويات الدنيا،

قرارات غير مبرمجة:هي القرارات غير المتكررة الحدوث و تعالج مشكلات جديدة مع مواقف محددة وهي تحتاج الى اجتهاد اكبر ومعلومات اقل لذا تكون من ضمن مسؤوليات الجهات التنظيمية العليا .

المبحث الثالث

3- المفاهيم القيادية:-

ينال موضوع الادرة اهتماماً كبيراً في المجتمعات المعاصرة، والدور المهم الذي تقوم به الادارة من اجل اهداف المؤسسات وغايتها ، فالعالم يعيش اليوم عصر الادارة العلمية الحديثة بكافة ابعادها، وفي ظل اهتمام الباحثين بامر الادارة يصبح التعرف على الانماط القيادية امراً بالغ الاهمية ، على اعتبار ان النمط القيادي يشكل دوراً كبيراً في نجاح او فشل المؤسسات بوجه عام ، والمؤسسات المصرفية بشكل خاص . ولذلك اختصر الباحث دراسته على الانماط القيادية في المصارف السودانية لما لها من دور مهم في المجتمع .

وتعد القيادة في المصارف السودانية من اهم مداخل التأثير على القرارات .

وتختلف الانماط القيادية لدى المصارف السودانية، فهناك القيادة الديمقراطية التي تحرص على العلاقات الانسانية ، وتشرك العاملين في إتخاذ القرارات ، وهناك القيادة الاتوقراطية التي تهتم كثيراً بانجاز العمل والاستبداد بالرأى والمركزية في إتخاذ القرارات واتباع اسلوب العاملين بواسطة الاوامر، وهذا السلوك بنى على عدة قيم فجعلت من هذا الفرد قائداً ديمقراطياً، وهناك القيادة الترسلية التي تحرص على اعطاء العاملين قدر من الحرية في ممارسة اعمالهم وتترك جميع المسؤوليات لهم، لاشك ان القيادة ليست قدرة خارقة والقادة ليسوا سلالة خاصه من البشر قادرة علي تحقيق مالم يستطع الاخرين تحقيقه مهما فعلوا ان ياتوبه ولكن في المقابل وفي نفس الوقت فان القيادة توصف وظيفياً كالذى نجده في نظام وصف الوظائف ، ومركزاً إدارياً يستطيع تحقيق متطلبات المركز .

لهذا لا يرا من التأكد علي ان القيادة علي ذلك المزيج الفريد من القدرات الخاصة للقائد ومن الظروف التي توفر الدور للقائد والعاملين الذين يعززون القائد بالقدرة علي القيام بالاشياء الجديدة وتحقيق مالم يتحقق في السابق .

لقد قدمت ، تعريفات عديدة وكثير للقيادة من قبل الباحثين والمؤلفين وهذه التعريفات بقدر ما تكشف عن إهتمامهم بموضوع القيادة فانهم لم يقدموا تعريفاً جامعاً متفق عليه ، فمنهم من قال ، انها هي القدرة علي ضمان الانشطه المرغوبه لمجموعة من المرؤوسين بشكل طوعي من غير إكراه ، ومنهم من قال :هي سمة تميز سلوك الفرد القائد وبواسطتها يوجد الافراد وانشطتهم وفق الجهد التنظيمي، ومنهم من قال .

هي قدرة علي ايقاظ الرغبة في الاخرين لمتابعة وتحقيق الهدف المشترك. اشارة دراسات اخرى الى ان الإهتمام بدراسة القيادة يتبع بالاساس من الحقيقه القائلة ان القائد الادارى ليست فقط يمتلك المسؤوليات الاساسيه لانجاز العمل من قبل الاخرين ، وإنما كونه ايضا يسيطر اكثر من اي شخص اخر علي كافة الوسائل الازمه لمعرفة القيادة الناجحه وعلاقة ذلك باداء العاملين وفهم المتغيرات الكثيرة التي تؤثر علي السلوك البشري .⁽¹⁾ مفهومها لدى محمد سليمان العميان يقول ان كثيراً هم من تطرق لمفهوم القيادة الادارية سوا كانوا علما او قادة ظهرو في التاريخ لكن القيادة لم تكن في كل هذه التعاريف موضوعاً قابلاً للجدل بقدر ماكانت موضوعاً يستدعي الرصد المستمر والدراسة والمناقشة . ومن مفهوم القيادة تعرف بانها نشاط يمارسه القائد الاداري في مجال اتخاذ القرار والوامر والاشراف الادارى على الاخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير على سلوك الاخرين واستما لتهم للتعاون لتحقيق الهدف ،ومن مفهوم القيادة يمكننا ان نتبين ان القيادة تتكون من ثلاثة عناصر اساسية هي:-

1/ وجود مجموعة من الافراد يعملون في تنظيم معين

2/ قائد من افراد الجماعة قادر على التأثير في سلوكهم وتوجههم

3/ هدف مشترك تسعى الجماعة الى تحقيقه

3-1 تعريف القيادة:-

القيادة علي انها هي فن القدرة و المهارة التأثير على شعور المرؤوسين لإنجاز المهام المقدمة والمحددة لهم بكل حماس وإخلاص فالقيادة هي أيضا حث وتحفيز الأفراد على أنجاز ما ترغب القيادة في تحقيقه أي جعل شعور الأفراد بأهداف المؤسسة ككل و لو كانت أهدافهم الشخصية.

وكما عرفها اورد تيد.بانها النشاط الذي يمارسه الشخص للتاثير في الناس،وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون فيه⁽¹⁾.

ويقولونوالكنعان : ان القيادة بمفهومها العام غير القيادة الاداري والتي يكون محررها النشاط الادارى الذي يتم تطويره من اطار الاداري¹.

⁽¹⁾ د. نجم عبود نجم ، القيادة و ادارة الابتكار ، جامعة الزيتونة الاردنية ، ط1 ، 2012م – 1433هـ ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ،
⁽²⁾ بيتر ج نورث هاوث ، القيادة ، ترجمة صلاح بن معاذ المغيوب ، معهد الادارة العامة ، الرياض ، 2001م ، ص 20

من خلال التعريفات السابقة نلاحظ اختلاف العلماء في تعريف القيادة الا انه انحصر في التعريفات علي ثلاثة اتجاهات وهي:

الاتجاه الاول:تعريف القيادة علي اساس السلطه الرسميه وما تخوله من سلطة الامر والنهي وحق توقيع الجزء بنسبه للمرؤوسين.

2. الاتجاه الثاني تعريف القيادة علي اساس التسلط المقبول ويرا انصاره وجوب الربط بين القيادة وبين الرضاء والقناع والخضوع و القبول الاختياري من جانب اعضاء المنظمة .

3:الاتجاه الثالث:- :يعريف القيادة بقوله انها فن الاداري فيما ينحصر في توجيه وتنسيق ورقابة عدد من الشخصا ص لانجاز عمليه محدد او تحقيق هدف معلوم،

فاذا كانت القيادة هي المقدره علي التأثير في الاخرين وتكتلهم وراء الاهداف المرسومه ،فهناك سؤال يضرح نفسه هو هل تختلف القيادة عن الإدارة وهل يستطيع كل مدير ان يصبح قائداً والعكس.

القيادة علي انها فن القدرة و المهارة التأثير على شعور المرؤوسين لإنجاز المهام المقدمة المحددة لهم بكل حماس وإخلاص فالقيادة هي أيضا حث وتحفيز الأفراد على أنجاز ما ترغب القيادة في تحقيقه أي جعل شعورالأفراد بأهداف المؤسسة كمل لو كانت أهدافهم الشخصية.

4\ القيادة با لمعنى المستخدم لاغراض هذا البحث،هي ذلك المحرك والموجه لدولاب العمل ولأفراد العاملين ،وهي الروح الخلاقه والبصيرة النافذة التي تكشف الحاضر وتنبأ بالمستقبل تنظم الجهود الجماعية وتنسق بين الاطراف المتعددة .²

3-2 نظريات القيادة³

اولاً: نظرية الرجل العظيم:- تستند هذه النظرية على الافتراضات الآتية :-

أ/ يمتلك الرجال العظام حرية الارادة المطلقة.

ب/ يمتلكون القدرة على رسم المسارات التاريخية من خلال كفاحهم .

ج/ لهم قدرة السيطرة على الازمات.

¹ نواف الكنعان، القيادة الادارية ، ط3 ، دار الثقافة ، عمان ، 1995م ، ص 90

² ابراهيم عبد العزيز شيجا ، مرجع سابق ، ص 306 - 308

³ عبد الكريم درويش ، ليلي ت كلا ، اصول الدارة العامة ، ط1 ، القاهرة ، 1972م ، ص 386

ثانياً : نظرية السمات والهدف :- (1)

صاحب النظرية روبرت هاوس يرى ان القائد هو الذى يساعد مرؤوسيه لتحديد الاهداف وتدريبهم لانجازها وتحتوى هذه النظرية على نماذج من السلوك على القائد إتباعها حسب الموقف وهى:

1/السلوك التوجيهى يركز فيه الرئيس بالمهام والمتطلبات.

2/السلوك المساند: تتوفر فيه المشورة والرعاية وجو العمل الايجابى.

3/السلوك الانجازى: يحدد فيه الرئيس اهدف محددة ويظهر لهم الثقة العالية لتحقيقها.

ثالثاً: نظرية الخط المستمر :-

فيها يحدد ان العلاقة ما بين القائد والمرؤوسين في خط مستقيم تشير هذه العلاقة الى انه لا يوجد نمط محدد ناجح للقيادة وانها تعتمد على عوامل وظروف المدير والمرؤوسين ومنها ثقته بمدى كفاءة مرؤوسيه وقدرته على التسامح معهم وقدرته على حل المشاكل وهناك بعض العوامل الخاصة با لمرؤوسين ومنها توفر المعرفة والكفاءة القدرة على تحمل القرار والاهتمام به وفهم اهداف المنظمة وتوفر الولاء التنظيمى.

رابعاً: نظرية ليكرت :-

يرى رئيس ليكرت ان القيادة محور العملية الادارية وان فاعلية المنظمة تعتمد بشكل رئيسى على اسلوب القيادة المتبع ويرى ان اكثر الاساليب نجاحاً في القيادة هى اسلوب اشراك المرؤوسين فى اتخاذ القرار والعمل على اشباع حاجاتهم وتحقيق الرضا ء الوظيفي عندهم ، ولذلك نجده قسم الاساليب فى القيادة الى اربعة وهى كا الاتى:

تسلطى -استقلالي:- وهذا لا يمنح المرؤوسين اى فرصة فى المشاركة ويستخدم اسلوب التهديد والعقاب.

تسلطى نفعي: اقل مركزية من السابق ويمنح بعض المشاركة ولكن بنسبة بسيطة

استشاري:-يمنح التفويض وفرض اتخاذ القرار وابداء الاراء

جماعي مشترك:- هذا الاسلوب يلزم وجود هيكل تنظيمي وهذا الاسلوب يؤدي الى تحقيق الاهداف

خامساً: نظرية البعدين :

النظرية تقدم الدراسات التى اجرتها جامعة اوهايو فى القيادة وتحليل انماطها وتمكنو من تحديد بعدين هما.

(1) ابوظهر مصطفى بعيرة ، القيادة الإدارية ، الكجلة العربية للإدارة ، المجلد ، العدد الأول ، 1984م ، ص 3-22

أ. هيكله المهام :-

تحديد الادوار من القائد على المرؤوسين وتوزيعه مما يسهل تنظيم العمل والمراقبة

ب. الاهتمام بمشاعر الاخرين :

يأخذ القائد اراء المرؤوسين ومقترحاتهم ، ونجد ان البعدين ليس متعارضين ويمكن للقائد الفعال ان يحقق درجة عالية فيهما وبذلك يمكنه تحقيق درجة عالية من النجاح والرضاء الوظيفي.

سادساً : نظرية الشبكة الادارية :

اصحاب النظرية هما روبرت بلك وجيمس مؤثن اساليب القيادة اثنان هما الاهتمام با الانتاج والاهتمام بالافراد ومن ذلك المحورين استنتجا نماذج قيادية اهمها:

اولاً :- الادارة مسلوبية القوة :- فيها يبدي القائد اهتماماً ضعيف الافراد اي يتخذ أسلوب عدم التدخل.

ثانياً : الادارة المتسلطة : يستخدم السلطة ويطلب الامتثال لاوامره ولايسمح بالمشاركة

ثالثاً : الادارة تهتم بالفرد اكثر من الانتاج على اساس انه اذ اتوافر رضاء العامل ذاد الانتاج.

رابعاً : الادارة تهتم بالفرد والانتاج اهتماماً معتدلاً وبذلك يمكن الحصول على نتاج مقبول باضفة الى اشراك العاملين في اتخاذ القرار.

خامساً : النظرية الظرفية لفيدلر⁽¹⁾:

يرى فيدلر انه لا يوجد اسلوب ثابت للقيادة بل على القائد ان يتكيف مع الموقف فقط من خلال ثلاثة عوامل:

-العلاقة بين القائد والمرؤوسين.

-هيكله المهام .

-وضوح السلطة.

سادساً : نظرية السمات⁽²⁾ :- ظهرت هذه النظرية نتيجة الجدل حول نظرية الرجل العظيم التي

تشير الى ان القائد يولد ولايصنع وبين المدرسة السلوكية التي تؤكد ان القيادة لها سمات يمكن

ان تكتسب بالخبرة والتعلم وعرفت (بنظرية السمات)

تشير النظرية الى بعض السمات واهمها مايلي⁽³⁾ :

(1) محمد رسلان الجيوش و آخرون ، الإدارة علم وتطبيق ، ط 2 ، دار المسيرة للنشر والطباعة ، عمان ، 2000م ، ص 131 .

(2) أ.د. محمود سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال ، دار وائل للنشر والطباعة ، ط 2 ، ص 272 .

(3) محمد مرعي ، دليل المديرين في قيادة الأفراد وفرق العمل ، سلسلة الرضا للمعلومات ، ط 2000 ، ص 55-56 .

سمات جسمية :-مثل الطول ،حسن المظهر ،الصحة الحيوية،والنشاط.
سمات شخصية:مثل التسامح والتحمل،والشجاعة والحسم،الثقة بالنفس .
سمات ذهنية :مثل الذكاء،الفهم،التفكير،الادراك،بعدالنظر،القدرةعلى التنبؤ والتخطيط.
سمات وظيفية:مثل الانجاز،المبادرة،المثابرة،القدرة على الاشراف،الابتكار .
سمات اجتماعية:مثل النضوجاجتماعي،الاهتمام بالعلاقات الاجتماعية،الرغبة فى التعاون ولكن من الصعب جداً توفر كل هذه الصفات فى القائد كما نجد ان النظرية تجاهلت دور المرؤوسين وسماتهم.

3-3 انواع القيادة الادارية:1

هنالك ثلاثة اساليب يستخدمها الاداريون لقيادة مرؤوسيهم وهي:

اولاً : القيادة الدكتاتورية او الاتوقراطية: يقوم القائد باصدار الاوامر وطلب التنفيذ من المرؤوسين وممارسة الرقابة على تنفيذ تلك الاوامر ولايقبل التعديل فيه او تقديم اي مقترحات من المرؤوسين بل اللجوء الى اسلوب الاكراه والتهديد والعقاب واستعمال السلطة فى ذلك ولكن هذا النمط بداء يتلاشى فى الوقت الحاضر وذلك لعدة اسباب منها ،ارتفاع المستوى التعليمي الثقافي للعاملين ونمو وقوة النقابات العمالية وفعاليتها.

ومن مساوئه مايلى:-

1/يؤدى الى عدم الرضاء الوظيفي وانخفاض الروح المعنوية للعاملين .

2/يولد روح العدائية والكراهية بين الموظفين التابعين والقادة.

3/قتل روح المشاركة فى العاملين .

4/خلق التنظيم غير رسمي .

5/ارتفاع نسبة التزمز والشكاوى .

ثانياً :القيادة الديموقراطية او المشاركة:-

يقوم هذا الاسلوب با شراك العاملين المرؤوسين فى اتخاذ القرار وتقديم المقترحات ويقوم القائد بالاشراف العام لتحفيزالعاملين لزيادة الانتاج وا اتخاذ السلوك بدلاً من السلطة الرسمية ولهذا الاسلوب مزايا منها:

1/ارتفاع الروح المعنوية للعاملين ووجودالرضاء الوظيفي .

2/تحقيق الترابط الاجتماعى .

3/تتمية روح المشاركة والمبادرة .

4/لا حساس بقوة الانتماء والاستقرار .

5/ انخفاض نسبة التزمير والشكاوى.

3-4 انماط القيادة:

1/النمط الدكتاتوري: استناداً الى هذا النمط فان القائد الاداري المؤمن بالنمط الدكتاتوري ينجز الاعمال عن طريق اسلوب التهديد والوعيد.

2/النمط الاتوقراطي: هو ذلك النمط القيادي الذي يدفع ويحث الاخرين على العمل والانجاز عن طريق تلبية احتياجاتهم اذا كان انجازهم لاعمالهم حسب الامر الواقع عليهم ووفق الاوامر الصادرة.

3-النمط الديمقراطي: يقصد به ان القائد يلجاء الى مشاوره مرؤوسيه بامور العمل المشاكل الواجبات المناطة بالعاملين،

ان عدم شمول النظريات السابقه لخصائص القيادة الناجحه، ادي الي ضروره البحث عن فكره قيادي جديد يفسر هذه الظاهره ويدي الي تحديد الخصائص الملائمه، لمواجهات متطلبات الادارة الحديثه وتحقيق الفاعليه الاداريه في كفاءة وفاعليه عنصران يجب توافرها في القيادة، حيث تعني الكفاءه تحقيق معدلات انتاجيه عاليه باقل تكلفه ماديه ممكنه وهذا ما استخدمه تايلور (TAYLOR) لقياس كفاءه الحامل عن طريق قياس نسبه الوحدات التي انجزها فعلا اي المعدل الحقيقي الي الوحدات التي ينبغي انجزها اي المعدل المثالي.

اما مفهوم الفاعليه فيشير الي القدره علي تحقيق اقصي انتاج ممكن باستخدام افضل ا اي القدره القيادية علي تحقيق اقصي قدر ممكن من الانتاجيه والخدمات من خلال اتباع المنهجيه العلميه من استخدام الموارد المتوفره.

يتضح من خلال ما ذكر ان هناك متطلبات للفاعليه الاداريه يجب توافرها في القائد وهذه المتطلبات هي:

1-الفاعليه في اتخاذ القرارات .

2-الفاعليه في الاتصالات.

3-اداره الوقت.

4-الاداره بالاهداف.

5-اداره التغيير .

3-5 السلوك القيادي عند اتخاذ القرار:

نحتاج الى تفسير من نعمل معهم ونحاول التوصل الى اجابة على السؤال لماذا يتصرف فلان بهذه الطريقة؟ ولماذا يعاملنى رئيسى بهذا الشكل؟ ولماذا لا يفهم المرؤوسين تعليماتى؟ ونحنو نحتاج الى هذا التفسير لنبنى عليه كيفية التصرف مع من نعمل معهم. فكل هذا يتحدد على اساس تفسيرنا وفهمنا لما يحدث حولنا على حسب طبيعة الظرف والموقف ودرجة النضج والكفاءة. فهناك اربعة اساليب اساسية للسلوك القيادى عند اتخاذ القرار وذلك حسب نظرية، بلان شارد، وهى التى اطلق عليها القيادة الظرفية الموقفية اى القرار الذى تتخذه هذه القيادة فى ظرفاً ما تجاه موقف معين وهذه السلوكيات الاربعة هي:

1/ السلوك التوجيهي:-

هو السلوك الذى يكون فيه الاتصال باتجاه واحد،(بين الموجه والمتلقي) وفى هذا السلوك يبين القائد دور المتلقي ماذا عليه ان يعمل؟ واين؟ ومتى؟ وكيفى؟ ويكون حجم المراقبة فى هذا السلوك مرتفعاً والتشجيع ضعيفاً

2/السلوك التدريبي :-

هو الذى يكون فيه الاتصال باتجاهين (بين القائد والمرؤوسين) ويبين القائد هنا توجيه مرتفع ويعمد الى تفسير قراراته، ويطلب راي المتلقى بتوجيه عملية الاتصال والتشاور قبل إتخاذ القرار ويعطى المتلقي تعليمات واضحة ويراقب سير المهمة .

3/السلوك التشجيعي:-

هو السلوك الذى يكون فيه الاتصال باتجاهين (بين القائد والمتلقي)والقائد هنا يستخدم الوسائل الاتصالية وتشجيع التعاون والتداخل، ويشارك المتلقي باتخاذ القرارات.

4/السلوك التفويضي:-

ايضاً يكون الاتصال فيه باتجاهين (المفويض والمفوض)والقائد هنا يقوم بتوضيح المشكلة او القضية المطروحة ثم يفوض المتلقي لاتخاذ القرارات وحل المشكلات بالطريقة المناسبة ويكون سلوك التوجيه والتشجيع هنا ضعيف والقرارات تكون مسؤولية التنفيذ على عاتق التابع ويلجاء القائد الى هذا السلوك عندما يكون المتلقى ناضجاً وذاتي اندفاع وحبيراً بعمله وكفاءته عالية والتزامه مرتفع.

3-6 النظرية المفضلة في السلوك القيادي:

القائد المتسيطر :- هو مؤثر على المدى القصير ومن صفاته السرعة ،والاهتمام بالعمل قبل اي

شيء، اما سلوكه فيتصف بمايلي :-

أ/صدار الاوامر بطريقة مباشرة

ب/ حب البروز

ج/ الاهتمام بالعمل اكثر من البشر

د/ ليس له مكتب

هـ/ السرعة وغزارة الانتاج

***القائد المؤثر:**

يتصف بالسرعة والاهتمام بالناس ويكون في الغالب محبوبا بين اتباعه ويكون مؤثر في المدى

البعيد ويتصف سلوكه بالاتي:

*يكره الروتين.

*ليس له مكتب.

*يتمتع بعلاقات واسعة .

*له قدرة كبيرة على تحريك وتحفيز الناس.

*يصدر الاوامر بطرق غير مباشرة.

القائد المستقر :-

يتصف بالدقة والحرص وهو يأخذ الامور بالتدرج ويحرص على الانجاز

ومن صفاته: أنه لا يحب التغيير والتطوير ، يتعامل مع العمل ببطء، دقيق جداً، غير اجتماعي

ولا يتمتع بعلاقات اجتماعية واسعة.

القائد المحافظ:

يتصف بالدقة والحرص يأخذ الامور بشكل متدرج لكنه يختلف عن القائد المستقر

يحرص على العلاقات وليس على الانجاز.

اما سلوكه فيتميز بلاتي:

*شخصية مميزة.

* ينظر للامور بموضوعية شديدة .

* دقيق في عمله .

* يتمتع بعلاقات جيدة.

* لايميل الى التغيير .

* يحرص على التدرج الشديد.

الفصل الثالث:

المبحث الاول
منهجية الدراسة

3-1-1 مقدمة الدراسة :-

يتناول هذا الفصل عرضاً لمنهج ومجتمع وعينة الدراسة، وكذلك مصادر جمع المعلومات، ونموذج الدراسة .

3-1-2 منهج الدراسة:-

اعتماداً على طبيعة الدراسة وأهدافها ، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لأغراض الدراسة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لأهميته في البحوث من مجرد انه يصف الأشياء الظاهرة للعيان، بل انه أسلوب يتطلب البحث والتدقيق في الأساليب والمسببات للظاهرة الملموسة وطبيعتها، لذلك فهو أسلوب فعال في جمع البيانات والمعلومات، وبيان الطرق والامكانيات التي تساعد في تطوير الوضع الي ما هو افضل. كما يهدف المنهج الوصفي الي وصف طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة المتمثلة في الرقابة الادارية كمتغير مستقل واتخاذ القرارات كمتغير تابع، والنمط القيادي كمتغير وسيط معدل للعلاقة بين الرقابة واتخاذ القرارات .

وحيث لا يقتصر هذا المنهج علي وصف الظاهرة وإنما يشمل تحليل البيانات وقياسها وتفسيرها والتوصل الي وصف دقيق للظاهرة المشكلة ونتائجها.

3-1-3 مصادر جمع المعلومات:-

استخدم الباحث العديد من المصادر الثانوية في الدراسة الحالية بهدف اختبار الفروض وتحقيق اهداف هذه الدراسة وهي كالآتي:
المصادر الثانوية:-

*الكتب والمراجع والدوريات والمجلات العلمية المحكمة.

*الدراسات السابقة والبحوث التي لها علاقة بموضوع الدراسة.

*شبكة الانترنت.

المصادر الاولية:- تتمثل في جمع البيانات من مجتمع الدراسة بواسطة الاستبانة المعدة للدراسة

3-1-4 مجتمع الدراسة :-

يتكون مجتمع الدراسة من المصارف السودانية في ولاية الخرطوم حيث ان هذه المنطقة زاخرة بعدد كبير من المصارف ، وتشتمل علي عينة من المصارف من مختلف المستويات رؤوساء الاقسام والوحدات في جميع المستويات الادارية العليا والوسطى والتي تمارس نشاط اتخاذ القرار .

3-1-5 عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية طبقية ،ونوعية العينة الملائمة ،وذلك لعدم وجود إحصائيات دقيقة لمجتمع البحث ،ولذا فقد تم استخدام أسلوب العينة الملائمة لموضوع البحث.

المبحث الثاني:

3-1-6 فروض الدراسة:-

. الفرضية الرئيسية الاولى:

- . هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين الرقابة الادارية واتخاذالقرارات .
- . وتتفرع منها الفرضيات التالية:
- * هنالك علاقة ايجابية بين وضع المعايير اوتشخيص المشكلة للحل.
- * هنالك علاقة ايجابية بين وضع معايير الاداء وحصر بدائل الحل
- * هنالك علاقة ايجابية بين وضع معايير الاداء واختيار البديل الافضل للحل .
- * هنالك علاقة ايجابية بين قياس للاداء وتشخيص المشكلة.
- * هنالك علاقة ايجابية بين قياس وحصربدائل الحل .
- * هنالك علاقة ايجابية بين قياس الاداء واختيار البديل الافضل.
- * هنالك علاقة ايجابية بين تصحيح الاخطاء وتشخيص المشكلة للحل .
- * هنالك علاقة ايجابية بين تصحيح الاخطاء وحصربدائل الحل .
- * هنالك علاقة ايجابية بين تصحيح الاخطاء واختيار البديل الافضل للحل .

- الفرضية الرئيسية الثانية:-

- . هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة و الرقابة الادارية.
- * هنالك علاقة ايجابية بين وضع المعاييروانمط الديمقراطي .
- * هنالك علاقة ايجابية بين وضع المعايير وانمط الاتوقراطي.
- * هنالك علاقة ايجابية بين قياس الاداء والنمط الديمقراطي .
- * هنالك علاقة ايجابية بين قياس الاداء النمط الاتوقراطي .
- * هنالك علاقة ايجابية بين تصحيح الاخطاء وانمط الديمقراطي .
- * هنالك علاقة ايجابية بين تصحيح الاخطاء والنمط الاتوقراطي.

- الفرضية الرئيسية الثالثة :-

- هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي واتخاذ القرارات.

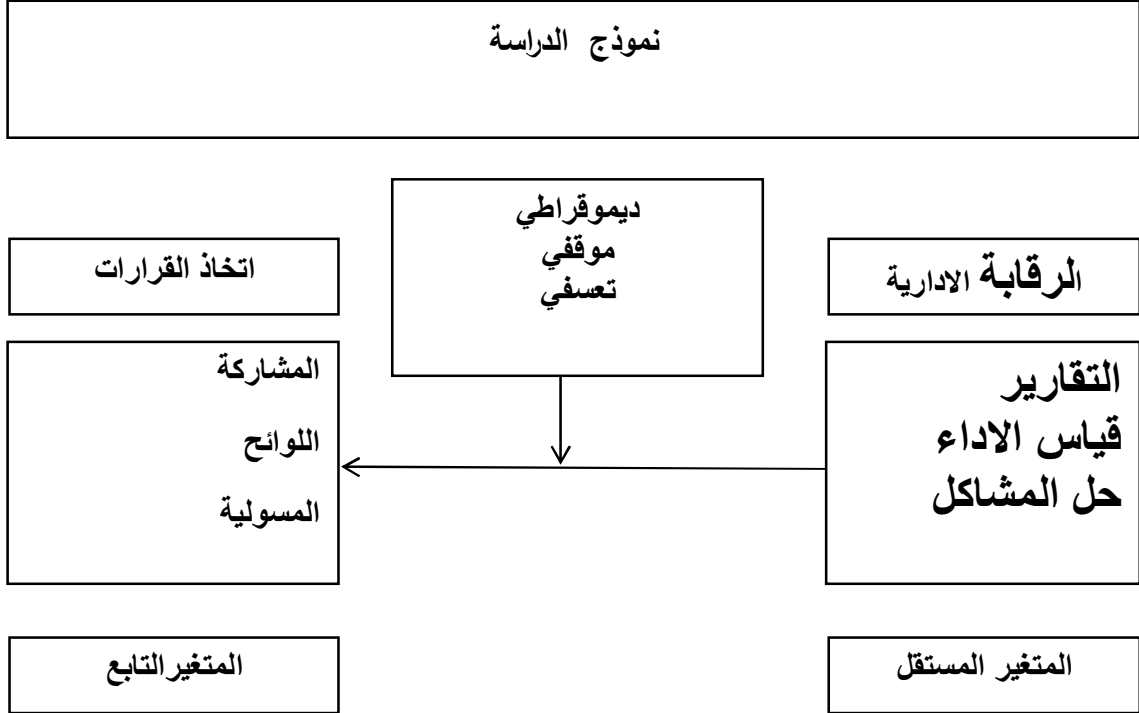
وتتفرع الى الاتى :-

- * هنالك علاقة إيجابية بين نمط الديموقراطية وتشخيص المشكلة.
- * هنالك علاقة إيجابية بين نمط الديموقراطية وحصر بدائل الحل .
- * هنالك علاقة إيجابية بين نمط الديموقراطية واختيار البديل الافضل للحل .
- * هنالك علاقة إيجابية بين نمط الاتوقراطية وتشخيص المشكلة للحل.
- * هنالك علاقة إيجابية بين نمط الاتوقراطية وحصر بدائل الحل .
- * هنالك علاقة إيجابية بين نمط الاتوقراطية واختيار البديل الافضل للحل.

المبحث الثالث:

نموذج الدراسة:

شكل رقم (3-7) نموذج الدراسة:



الفصل الرابع:

المبحث الاول

نبذة تعريفية عن مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من المصارف التجارية السودانية العاملة بولاية الخرطوم والبالغ عددها (22) مصرف حسب هيكل الجهاز المصرفي الصادر من البنك السودان المركزي للعام 2012م حيث تم اختيار عدد (8) مصارف عشوائيا لتمثل عينه الدراسة وهي (بنك فيصل الاسلامي السوداني بنك البركة بنك الخرطوم بنك المال المتحد بنك التتميه التعاوني الاسلامي بنك العمال الوطني البنك الفرنسي السوداني بنك تنمية الصادرات) واستهدفت الدراسة مدراء الادارات ورؤساء الاقسام بالمركز الرئيسي للمصارف محل الدراسة .

بنك فيصل الاسلامي:

تم انشاء بنك فصل الاسلامي السوداني بموجب الامر الموقت رقم 9 لسنة 1977م بتاريخ 4/4/1977م. وفي مايو 1977م اجتمع ستة وثمانون من المسسيين السودانيين والسعوديين وبعض مواطني الدول الاسلاميه الاخرى ووافقوا علي فكرة التأسيس واكتتبوا في نصف راس المال المصدق به انذاك . وفي 18 اغسطس 1977م تم تسجيل بنك فيصل الاسلامي كشركة مساهمه عامة محدودة وفق قانون الشركات لسنة 1925.

باشرا عمالة فعليا اعتبارا من مايو 1978م.

ادارات التنفيذيه لبنك فيصل الاسلامي:

ادارة التفقيش والمراجعه الداخليه ،ادارة الاستثمار ،ادارة التمويل والتجزئة ،ادارة المخاطر،ادارة تميل المؤسسات والشركات، ادارة الدفع الالي وامطالبات ،ادارة

العلاقات الخارجيه ادارة التجزئة المصرفية ادارة الشؤون المالية ، ادارة الخزينة المركزية ،ادارة التسويق والتخطيط ،ادارة البحوث الاقتصادية ادارة النقد الاجنبي والصادر والوارد،ادارة الموارد بشريه ،ادارة المباني والمنشات ،ادارة تقنية المعلومات ،ادارة الشؤون القانونية(1).

بنك البركة:

(1) الموقع الالكتروني للبنك على الانترنت www.fibsudan.com

مجموعة البركة المصرفية واحدة من اقدم المجموعات المصرفية الرائدة في صناعة الخدمات المالية الاسلامية ،وقد تميزت المجموعة عبر تاريخها العريق الذي يضرب بجذوره الي بدايات ظهور صناعة اما الاسلامه وبصفه خصه في مجال بحوث تطوير الادوات الماليه الاسلاميه.مجموعة ابركه المصرفيه هي شركة مساهمة بحرينية مدرجه ي بورتي البحرين ودبي ،وهي من ابرز المصارف الاسلاميه العالميه الرائدة كما انها حاصله علي تصنيفات ائتمانيه طويلة وقصيرة الاجل بدرجة الرائدة كما انها حاصله علي تصنيفات ائتمانيه طويله وقصيرة الالاج بدرجة -BBBوA3-علي التوالي من قبل مؤسسة ستاندرد اند بورز العالميه . وتقدم المجموعة خدمات التجزئه المصرفيه التاسيس) ،العراق والمملكة العربية السعوديه

الادارات التنفيذية لبنك البركه:

ادارة تقنية المعلومات ،ادار،ادارة تنمية الموارد البشرية، ادارة التخطيط ،ادارة الخدمات ، ادارة الائتمان ، ادارة التسوق ، ادارة المخاطر ،ادارة التدقيق الداخلي ، ادارة الرقابة المالية ، ادارة النظم والاجراءات ، ادارة الشئون القانونية ، ادارة الالتزام ، ادارة العملات المركزية ، ادارة النقد الاجنبي والعلاقات الخارجية⁽¹⁾.

بنك العمال الوطني :

تاسس بنك العمال الوطني وياشر نشاطه في اكتوبر 1988م كاول مصرف فئوي في البلاد وفقا الاسس والضوابط المصرفية الصادرة من بنك السودان وذلك بغرض المشاركة والمساهمييه في دفع عمليات التنمية الاقتصادية والاجتماعيه في البلاد⁽¹⁾.

الادارات التنفيذية لبنك العمال الوطني :

الادارة ،المالية ،ادارة المخاطر ،ادارة التدقيق ،ادارة الموارد ابشريه ،ادارة الخزنه الادارة القانونية⁽²⁾.

⁽¹⁾ الموقع الالكتروني للبنك على الانترنت www.albarakasudan.com

⁽¹⁾ المصدرالشئون الادارية لبنك فيصل الاسلامي.

⁽²⁾ الموقع الالكتروني للبنك على الانترنت www.albksuan.com

تم تأسيس بنك المال المتحد في اغسطس 2005م بموزجب قانون الشركات لسنة 1925م وبترخيص من بنك السودان المركزي لمزاولة كافة الاعمال المصرفية ،وذلك من ايمان الموسسين للبنك ان السودان بلد واعد بالخير والعطاء ،ويمرمرحلة غيرمسبوقة من النمو والتطوي حيث ان السودان يتمتع بعدد من المزايا واهمها الموارد الطبيعية والبشرية والاقتصادية⁽¹⁾.

الادارات التنفيذية لبنك العمال الوطنى:

ادارة الخزينة والعلاقات المصرفية الدوليہ ادارة تمويل الشركات ،ادارة رقابة الائتمان ،ادارة المخاطر،ادارة البحوث والتطوير ،ادارة الموارد البشرية والشؤون الادراية ،اداريه العمليات والفروع، ادارة تقنية المعلومات،الادارية المالية ،الادارية القانونيه⁽²⁾.

بنك التنمية التعاوني الاسلامي:-

بنك التنمية التعاوني الاسلامية هو الاول بنك قطاع عام يطبق في معاملاتا الشريعة الاسلامية ،انشئ بقانون خاص في 121 يونيو1982م،وباشر اعماله المصرفية في 13 يونيو 1983م،وحول الي شركه مساهمة عامة في 24 مارس 2010م حسب قانون الشركات لسنة 1925م⁽¹⁾.

الادارات التنفيذية لبنك التنمية التعاوني :

المراجعہ الداخليه والتفیش ،ادارة المخاطر ،الادارة القانونيه ،اداريه التدريب

البنك الاهلي السوداني⁽¹⁾:

في يوم الاحد الموافق الثالث من مايوللعام 1983م كان مولد ونشأة البنك الاهلي السوداني كبنك تجاري ليقف شامخا بجانب البنوك التجارية العاملة بالسودان ،فقد ظل بنك الاهلي

(1) الموقع الالكتروني للبنك على الانترنت www.wnb.sd.com

(2) الموقع الالكتروني للبنك على الانترنت www.bankamal.com

(1) الموقع الالكتروني للبنك على الانترنت www.iscob.com

(1) الموقع الالكتروني لبنك على الانترنت www.nbs.com.sd

السوداني منذ انشاء عام 2006م يتبع راس مالة الي بعض المساهمين السودانين .في يوم الاثنين الموافق الرابع من يوليو 2006م قام بنك عودة البناني بشراء 75% من قيمة الاسهم لبنك الاهلي ووقع البنك الاهلي السوداني وبنك عودة اللبثاني بقاعدة الصداقة علي عقد شركة يدخل بموجبها بنك عودة كشريك استراتيجي في البنك الاهلي السوداني بنسبة (75%) من اسهم البنك ليرتفع راسمال البنك الاهلي الي (72) مليون دولار حيث وقع عن البنك الاهلي السوداني السيد: ابراهيم مالك رئيس مجلس ادارة البنك وعن بنك عودة السيد: ريمون عودة رئيس مجلس ادارة مجموعة بنك عودة.

الادارات التنفيذية للبنك الاهلي السوداني: ¹

قسم المحاسبة ،اداة العملات اللاجنبيه ،ادارة شؤون الافراد والموارد البشيه ادارة الاسمار ، قسم الاجراءات والنظام ،ادارة التنقية والحاسوب .

بنك تنمية الصادرات:-

بنك تنمية الصادرات شركة مساهمة عامة محدودة تاسست عام 1984م .يساهم في البنك القطاع الخاص الوطني بحوالي 4. 84% من راس المال بينما بلغت مساهمة بنك السودان المركزي وجهات حكومية وشبه حكومية واخري حوالي 27. 15% ²

الادارات التنفيذيه لبنك تنمية الصادرات : ³

ادارة العاقات الخاجيه ،ادارة الاستثمار ،ادارة التقنيه والنظم ،ادارة البحوث والتخطيط ،ادارة المخاطر ، ادارة الحسابات والشؤون الماليه الادايه القانونيه ،ادارية تنمية الموارد البشريه والخدمات الادارية..

البنك الفرنسي السوداني (1):

¹ المصدر الشؤون الادارية للبنك الاهلي السوداني

² الموقع الالكتروني للبنك على الانترنت www.sdb-sudan.com

³ المصدر الشؤون الادارية لبنك تنمية الصادرات

⁽¹⁾ موقع البنك الالكتروني على الانترنت. www.sfbank.net

في سبعينات القرن الماضي وبعد تامين البنوك الاجنبية في السودان ، بادرات نخبة من رجال الاعمال مع بنك السودان(بنك السودان المركزي) بفكرة انشاء البنك ،فاضم اليهم عدد منالمؤسسات المحلية والاجنبية وجمهور من الافراد، فانطلق البنك السوداني الاستثمار في يناير 1979م براس مال قدرة 7.5مليون جنية سوداني ،عرف البنك باسمه المرموق البنك السوداني الفرنسي منذ العام 1993مواستمر في نموه ونجاحه فاستقطب كوفيد هولدينغ لتصبح اكبر المساهمين بحصة 20%من اسهمه وشركة فلاي اوفريسيز ليوان المحودة بنسبة مساهمة 17.07% وسعيا لولوج الاسواق العالمية تم رفع راس المال الاسمي الي 300مليون جنية سوداني مدفوع منها 103.1مليون جنية سوداني في نهاية العام 2011م.

الادارات التنفيذية للبنك الفرنسي السوداني⁽²⁾:

المراجع الداخلية،الحاسوب وتقنية المعلومات،الادارة القانونية ،ادارة الموارد البشرية ،الشؤون الادارية ،العلاقات الخارجيه ،ادارة الاستثمار،ادارة التسويق والبحوث ادارة الشؤون المالية ،ادارة المخاطر ،ادارة العمليات المركزية الادارة الهندسية ،مسؤول الالتزام ،الخدمات الالكترونية ،ادارة معالجة التعر ،ادارة التمويل الاصغر ،ادارة نظم العمل ،المكتب التنفيذي

المبحث الثاني

1-2-4 التحليل الاحصائي للدراسة:-

يتكون مجتمع الدراسة من مديري الادارات والاقسام الذين يعملون في المراكز الرئيسية للمصارف التجارية محل الدراسة والبالغ عددها خمسة عشر مصرف(15) وهي (بنك البركة،بنك الادخار ،بنك النيلين ، بنك فيصل الاسلامي السوداني،بنك تنمية الصادرات ،بنك العمال الوطني،بنك التعاون الاسلامي، بنك المال المتحد، بنك التنمية التعاوني الاسلامي، البنك الفرنسي السوداني،

(2) المصدر الشؤون الادارية للبنك الفرنسي السوداني.

البنك الاهلى السودانى ،البنك الاسلامى السودانى ، بنك التضامن الاسلامى ،بنك الخرطوم ، بنك المزارع التجارى.) ،حيث بلغ عددالمدراءالذين يمثلون مجتمع الدراسة حوالى (130)مديرا وذلك العدد تم احصائه من قبل فى استبانة مبدئية لمعرفة عددالمدرا ورئسا ءالاقسام لهذه المصارف واختار هذا الباحث هذه الفئة من العاملين لاعتقاده بانها الاقدر على تفهم طبيعة المتغيرات وابعادها والتعامل معها تعاملأ علمياً،والمعنية باتخاذ القرار والاجراءات والسياسات المتعلقة بمتغيرات الدراسة،ونظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة اعتمد الباحث على اسلوب الحصر الشامل وذلك بغرض الحصول على البيانات المطلوبة لاغراض البحث،حيث قام الباحث بتوزيع (130) إستبانة على المستهدفين وتم إسترداد (122) إستبانة بنسبة بلغت منها 3تألف 4 فارق يصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل حوالى (115) إستبانة لتمثل ما نسبته 88.47% من الاستبانات المسترجعة،وهذه النسبة تعد معقولة لاغراض البحث العلمى .

4-2-2 اسلوب الدراسة:-

اعتمدت الدراسة علي المنهج الوصفي التحليلي،وتبرزاهميته في البحوث العلمية ليس من مجرد انه يصف الاشياء الظاهرة للعيان ،بل انه اسلوب يتطلب البحث والتدقيق في الاساليب والمسببات للظاهرة الملموسة وطبيعتها ،لذلك فهو اسلوب فعال في جمع البيانات والمعلومات ،وبيان الطرق والامكانيات التي تساعد في تطوير الوضع الي ما هو افضل.كما يهدف المنهج الوصفي الي وصف طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة المتمثلة في الرقابة الادارية كمتغير مستقل واتخاذ القرارات كمتغير تابع،والنمط القيادي كمتغيروسيط معدل للعلاقة بين الرقابة واتخاذ القرارات .

وحيث لا يقتصر هذا المنهج علي وصف الظاهرة وإنما يشمل تحليل البيانات وقياسها وتفسيرها والتوصل الي وصف دقيق للظاهرة (المشكلة) ونتائجها .

إعتمد الباحث الاسيانية كاداة رئيسية لجمع البيانات ،حيث اتوت الاستبانة على قسمين ،القسم الاول البيانات الشخصية للمبحوثين،الجنس-العمر-الحالة الاجتماعية -التخصص الوظيفي،القسم الثاني وقد اشتمل على الاسئلة المتعلقة بفرضيات البحث ،وقد طلب الباحث من المبحوثن،ان يستخدمو عبارات مثل ،وافق-لاوافق -محايد،للجابة على الاسئلة المطروحة فى الاستبانة .

4-2-3 مصداقية الدراسة:-

لتقديم الباحث من التأكد من صدق الثبات للاداء بعدة طرق، تم اختبار (test-retest) على عينة صغيرة منمدراء الادارات والاقسام والوحدات ،واستخدم معامل الارتباط بينهما وحصل على 85%وهى نسبة معقولة لثبات الاداة،

الطريقة الثانية عن طريق (كرومباخ الفا) الاتساق الداخلي بين فقرات الاداة

الثالثة : حساب معامل الثبات عن طريق نتائج الدراسة.

4-2-4 بيانات الدراسة

ولقد إشتمل محور البيانات الشخصية على الابعاد التى تضم كل من :

الجنس ،العمر،الحالة الاجتماعية،المستوى التعليمي ،

واستخدمة الباحث مقياس ليكرت الخماسي الابعاد الذي يحسب اوزان تلك الفقرات علي النحو التالي ،موافق بشدة =5،موافق =4،محايد=3،غيرموافق=2،غيرموافق بشدة=1.

4-2-5 جودة المقاييس:-

وللتحقق من هذا المفهوم قام الباحث باخذ المقاييس الواردة من الدراسات السابقة ،ثم قام بترجمة بعض الاسئلة من اللغة الانجليزية للغة العربية حتى يسهل للمستجيبين فهمها والاجابة عليها.

4-2-6 الاساليب الاحصائية المستخدمة في هذه الدراسة.

تم ادخال البيانات باستخدام الحاسوب وتمت معالجة البيانات احصائيا باستخدام برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية (spss)

4-2-7 معدل الاستجابة:

حيث قام الباحث بتوزيع عدد (160) إستبيان علي مفردات العينة المكونة من الموظفين (رؤساء الاقسام،ومديري الوحدات في المصارف السودانية بانواعها المختلفة .

وبمساعدة مقدره ومشكورة من هؤلاء تمكن الدارس من إستلام ردود المبحوثين في فترة معقولة معدل الاستجابة للمبحوثين .

ويلاحظ من الجدول ان عدد الاستبيانات المستردة فارغة كانت صفر ، والاستبيانات المستردة باجابات جزئية(6)بنسبة تساوي(3.5 %)بينما كانت هنالك استبيانات غير مستردة(24)بنسبة تساوي(15 %)اما عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل فيساوي(130) إستبيان بنسبة (81.3 %) وهي نسبة معقولة تعكس مدي إستجابة المبحوثين ومدى وضوح العبارات المستخدمة في الاستبيان لجمع بيانات ا لدراسة الميدانية وهذه الدراسة لاتختلف عن البحوث التي تستند علي الاستبيانات في جمع البيانات .

جدول رقم (2-4) يوضح معدل إستجابة المبحوثين حجم العينة (130)

160	العدد الكلي للاستبيانات الموزعة
-	عدد الاستبيانات المستردة فارغة
6	عدد الاستبيانات المستردة باجابات جزئية
24	عدد الاستبيانات غير المستردة
130	عدد الاستبيانات المستردة مكتملة الاجابات
%81.3	معدل الاستجابة الكلي
%81.3	معدل الاستجابة المستخدم في التحليل

المصدر اعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية (2014)

يلاحظ في الجدول ان البيانات الواردة في الجدول ادناه ان البيانات الشخصية في الجدول يوضح نوع الذين اجرية معهم البحث حيث جاءت كالاتي:

البيانات الشخصية :-

النوع : في العينة الديموغرافية حيث بلغت نسبة الذكور (73)بنسبة(562.%)بينما الاناث (57) بنسبة بلغت(43.8%)

العمر: حيث جاءت نسبة الاعمار كالاتي ،(من 25سنة فاقل عدد(6)بنسبة بلغت(4.6%)ومن 26-36سنة عدد(38) بنسبة (29.2 %)ومن36-47 عدد (46) بنسبة بلغت (35.4 %) ومن اكثر من 48 عدد (40) بنسبة (30.8 %).

المؤهل العلمي:شهادة ثانوية عدد(6)ونسبة (4.6 %) وتليها الدبلوم الوسيط عدد(17) بنسبة بلغت (13.1 %) ويليها البكالوريوس عدد (38) بنسبة بلغت (29.2 %) ثم الدبلوم العالي عدد(11) بنسبة بلغت (8.5 %) ثم الماجستير عدد (39) بنسبة بلغت (30.0 %) ثم اخيرا الدكتوراة عدد (19) بنسبة (14.6 %)

التخصص العلمي:

ادارة مالية ومصرفية عدد(21) بنسبة (16.2 %)ادارة الاعمال فكانت (40) بنسبة بلغت (30.8 %) المحاسبة (28) بنسبة بلغت (12.5 %) الاقتصاد عدد(13) بنسبة بلغت (10.0 %) تامين عدد(4) بنسبة بلغت (3.1 %) ثم الاخرى عدد (24) بنسبة بلغت (18.5 %).

سنوات الخبرة العملية:

من (5)سنوات فاقل كانت (11) بنسبة (8.5 %) بينما من 6-10 سنوات فكانت (17) بنسبة (21.5 %)ومن 11-15سنة كانت (15) بنسبة (33.1 %)ومن 16-20 فكانت (36) بنسبة بلغت (13.1 %)ومن 21-25 فكانت (30) بنسبة بلغت (23.1 %)ومن 25 فاكثر فكانت (21) بنسبة بلغت (16.2 %)

الدرجة الوظيفية : مدير مالي (4) بنسبة (3.8 %) نائب مدير (18) بنسبة بلغت (17.7%) مدير وحدة (9) بنسبة بلغت (24.6 %) رئيس قسم (35) بنسبة بلغت (51.5) مراغب فرع (9) بنسبة بلغت (58.5 %) اخرى (54) بنسبة بلغت (58.5 %)

نوع المصرف:

قطاع عام عدد (48) بنسبة بلغت (36.9 %) قطاع خاص عدد (56) بنسبة بلغت

(80.0 %) قطاع مشترك عدد (13) بنسبة بلغت (90.0 %) اجنبي عدد (4) بنسبة بلغت (93.0 %) واخرى عدد (9) بنسبة بلغت (90.3 %)

دول رقم (3-4) يوضح وصف العينة تبعا للعوامل الديموغرافية :

المتغير	التكرار	النسبة المئوية	النسبة التراكمية
النوع			
ذكر	73	%56.2	%56.2
انثى	57	%43.8	%100
العمر			
25سنة فاقل	6	%4.6	%4.6
26-36 سنة	38	%29.2	%29.2
37-47 سنة	46	%35.4	%35.4
اكثر من 48 سنة	40	%30.8	%30.8
المؤهل العلمي			

%4.6	%4.6	6	ثانوي
%17.7	%13.1	17	دبلوم وسيط
%46.9	%29.2	38	بكالوريوس
%55.4	%8.5	11	دبلوم عالي
%10	%30.0	39	ماجستير
%100	%14.6	19	دكتوراة
			التخصص الوظيفي
%1.5	%16.2	21	ادارة ماليه ومصرفية
%17.7	%30.8	40	ادارة اعمال
%48.5	%21.5	28	محاسبة
%78.5	%10.0	13	اقتصاد
%81.5	%3.1	4	تامين
%100.0	%18.5	24	اخرى
			سنوات الخبرة العملية
%8.5	%8.5	11	5سنوات فاقل
%21.5	%13.1	17	10-6
%33.1	%11.5	15	15-11
%60.8	%27.7	36	20-16
%83.8	%23.1	30	25 - 21
%100	%16.2	21	اكثر من 25سنة

			الدرجة الوظيفية
%3.8	%3.8	4	مدير مالي
%17.7	%17.7	18	نائب مدير
%24.6	%24.6	9	مدير وحدة
%51.5	%51.5	35	رئيس قسم
%58.5	%58.5	9	مراقب فرع

المصدر اعداد الباحث من الدراسة الميدانية (2014)

جدول رقم (4-4) اعتمادية متغيرات الدراسة :

الاعتمادية	عدد بنود الاسئلة	المتغير
0.84	10	الرقابة الادارية
0.68	10	القيادة الادارية
0.67	10	القرارات الادارية

المصدر اعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة (2014)

8-2-4 التحليل العاملي:

اخضعت بيانات الاستبيان للتحليل العاملي بغرض الاختلافات بين مجموعة كبيرة من متغيرات الاستجابة ،حيث ان التحليل العاملي يستعمل متغيرات معيارية لتوزع عليها بنود المتغيرات بحسب انحرافاتنا عن الوسط الحسابي وتكون العلاقات بين المتغيرات في العوامل الاخرى (زغلول 2003م)

تستند غريبة متغيرات الدراسة هذه بواسطة التحليل العاملي علي الافتراضات التي تقدمت دراسة (Anderson"hair2010)كشروط لقبول نتائجها وهي كالاتي:

1/ وجود عدد كافي من الإرتباطات ذات دلالة إحصائية في المصفوفة

2/ الاتقل قيمة (Kio) عن (05.0)

3/ الا يقل اختبار (Bartlett's) عن (0.50)

4/ ان تكون قيم الإشتراكيات الاولية (Commonly) للبنود اكثر من (0,05)

5/ الا يقل تشبع (Loading) العامل عن (50.0) مع مراعاة عدم وجود قيم متقاطعة تزيد عن (50.0) في العوامل الاخرى .

جدول رقم (5-4-) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات مشاركة الجميع في اتخاذ القرارات:

م	مجالات المشاركة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	تمارس الرقابة في مصرفكم من خلال التقارير الشهرية	3.83	0.968	عالية
2	تمارس الرقابة عندكم من خلال متابعة السجلات	3.82	0.953	عالية
3	هنالك تشارك تام من الجميع في تحقيق الرقابة	3.73	0.672	عالية
4	هنالك اساليب حديثة علمية وعملية في عملية الرقابة	4.10	1.022	عالية
5	مارس الرقابة من خلال متابعة وتنفيذ الموازنات	3.11	0.044	عالية
6	هنالك صعوبة في قياس الاداء في الاقسام الادارية	3.56	0.065	عالية
7	لتغيير الدائم وعدم الاستقرار الى عدم تطبيق الرقابة	3.72	0.657	عالية
8	توجد دورات تدريبية للعاملين لرفع مستوى قدراتهم	3.81	0.956	عالية
9	تتدخل الادارة لوحدها لحل مشاكل الرقابة	3.71	0.976	عالية
10	تمار الرقابة من خلال لجان التحقيق فقط	3.80	0.934	عالية

المصدر اعداد الباحث من واقع الدراسة (2014)

يبين الجدول رقم (6-4) ان درجة المشاركة في اتخاذ القرارات كانت عالية ضمن الموافقة العالية بوسط حسابي عام (3,82) وانحراف معياري 0.832

معامل الارتباط بين كل من فقرات المحور الاول ،مدى مساهمة الرقابة الادارية على فاعلية اتخاذ القرارات الادارية في البنوك التجارية في ولاية الخرطوم والدرجة الكلية لفقراته .

م	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	تمارس الرقابة في مصرفكم من خلال التقارير الشهرية	828.	0.000
2	تمارس الرقابة عندكم من خلال متابعة السجلات	823.	0.000
3	هنالك تشارك تام من الجميع في تحقيق الرقابة	815.	0.000
4	هنالك اساليب حديثة علمية وعملية في عملية الرقابة	816.	0.000
5	تمارس الرقابة من خلال متابعة وتنفيذ الموازنات	826.	0.000
6	هنالك صعوبة في قياس الاداء في الاقسام الادارية	820.	0.000
7	لتقدير الدائم وعدم الاستقرار ادى الى عدم تطبيق الرقابة	829.	0.000
8	توجد دورات تدريبية للعاملين لرفع مستوى قدراتهم	818.	0.000
9	تتدخل الادارة لوحدها لحل مشاكل الرقابة	824.	0.000
10	تمارس الرقابة من خلال لجان التحقيق فقط	814.	0.000

المصدر اعداد الباحث من واقع الدراسة (2014)

جدول رقم (4-7) معامل الارتباط بين فقرات المحور الثانى

م	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	هنالك اصدار فوري للقرارات دون توضيح للسبب	777.	0.000
2	التركيز على اخطاء العاملين وليس على ادئهم	760.	0.000
3	اعتماد القائد على مبداء العقاب والثواب بصورة شخصية	822.	0.000
4	هنالك تعاون وانفتاح حقيقى لديكم تجاه لغة الحوار	785.	1.000
5	هنالك تشجيع للعاملين على التعبير على مشاكلهم	771.	0.000
6	الاهتمام بالعلاقات الانسانية بين العاملين	763.	0.000
7	الاعتماد على المشاركة لتطوير العاملين للقرارات	863.	0.000
8	هنالك تجاوب تام لفئات العاملين	841	0.000
9	هنالك قدرة على التعامل مع الغموض والمواق المعقدة	847.	0.000
10	السيطرة المحكمة بحرص على الرقابة	838.	0.000

يبين الجدول رقم (4-7) قيمة (r) الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة الحرية 10 تساوى 0.456

جدول رقم (8-4) المحور الثالث اتخاذ القرارات الادارية

م	مجالات المشاركة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	الاعتماد على الخبرة	829.	0.000
2	مشاركة العاملين اصحاب الخبرات السابقة	816.	0.000
3	هنالك مشورة لاصحاب الخبرات السابقة في الادارة	817.	0.000
4	مراعات اللوائح والقوانين والانظمة في اتخاذ القرارات	825.	1.000
5	المحافظة على علاقات العمل في المقام الاول	825.	0.000
6	الابتعاد عن المعلومات المناسبة لاتخاذ القرارات	816.	0.000
7	عدم الرضا الوظيفي يعتبر واحد من المشاكل في مصرفكم	.834	0.000
8	التخصصات المختلفة تعتبر واحدة من المشاكل التي تواجهكم	841	0.000
9	هنالك قدرة على التعامل مع الغموض والمواق المعقدة	847.	0.000
10	يقبل الموظفون القرارات التي تتخذها القرارات	838.	0.000

يبين الجدول قيمة (r) الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة الحرية 10 تساوى 0.45

الجدول رقم (9 - 4)

يوضح معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية)

البيان	العدد	معامل الارتباط
المحور الاول	10	.826
المحور الثاني	10	.909
المحور الثالث	10	1.735

يبين هذا الجدول معامل ثبات الطريقة الجزئية النصفية للعبارات بلغت بمعامل ارتباط يؤكد اتساق الاستبانة ككل والهدف الذي وضعت من اجله صياغة البحث

الجدول رقم (10-4) يوضح معامل ثبات (الفا كرومباخ) لجميع المحاور

الفرضيات 3	العبارات	معامل الفا كرومباخ
مجموع فقرات الاستبانة	30	%75

يبين الجدول رقم (10-4) معامل الثبات المحسوب بمعامل الفا كرومباخ بلغ قيمة %75. وهو يعكس مدى اتساق العبارات لكل محور على حده.

المبحث الثاني:-

4-2-9 اختبار الفرضيات :

الفرضية الاولى:

واتضح للباحث من خلال اجابة المبحوثين ان اغليبتهم يؤكد اهمية الرقابة ونجاحها

في العلاقة مع اتخاذالقرارات الادارية حيث بلغت نسبة 83%

جدول رقم (4-11)

م	العبارة	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
1		4.5	90.216	25.216	.000
2		4.36	87.20	21.676	.000
3		4.23	84.20	15.913	.000
4		4.06	87.00	17.833	.000
5		4.49	81.20	13.489	.000
6		4.48	89.80	24.526	.000
7		3.97	79.40	10.206	.000
8		3.99	79.40	11.270	.000
9		3.13	82.60	14.613	.000

10		3.31	80.80	16.393	.000
مجموع المحاور		4227	83.54	34.21	.000

المصدر اعدادالباحث من واقع الدراسة (2014)

تساهم الرقابة الادارية في مشاركة اتخاذ القرارات في البنوك بولاية الخرطوم عند مستوى دلالة *0.05

الفرضية الثانية تم استخدام (t test one sample) لتحليل فقرات الاستبانة وتكون الفقرة ايجابية اذا كانت قيمة t المحسوبة اكبر من قيمة t الجدولية ومستوى المعنوية اقل من 0.05 والوزن النسبي المحايد 60% بمعنى ان الفقرات تسهم بكفاءة بوزن نسبي 81.3

جدول رقم (12-4)

م	العبارة	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
1	هنالك اصدارفوري للقرارات دون توضيح للسبب	4.5	90.216	25.216	.000
2	التركيز على اخطاء العاملين وليس على ادئهم	4.36	87.20	21.676	.000
3	اعتماد القائد على مبداء العقاب والثواب بصورة شخصية	4.23	84.20	15.913	.000
4	مراعات اللوائح والقوانين والانظمة في اتخاذ القرارات	4.06	87.00	17.833	.000

5	هنالك تشجيع للعاملين على التعبير على مشاكلهم	4.49	81.20	13.489	.000
6	الابتعاد عن المعلومات المناسبة لاتخاذ القرارات	4.48	89.80	24.526	.000
7	عدم الرضا الوظيفي يعتبر واحد من المشاكل في مصرفكم	3.97	79.40	10.206	.000
8	التخصصات المختلفة تعتبر واحدة من المشاكل التي تواجهكم	3.99	79.40	11.270	.000
9	هنالك قدرة على التعامل مع الغموض والمواقف المعقدة	3.13	82.60	14.613	.000
10	يقبل الموظفون القرارات التي تتخذها القرارات	3.31	80.80	16.393	.000
مجموع المحاور		4227	83.54	34.21	.000

المصدراعداد الباحث من الدراسة (2014)

تساهم الرقابة الادارية في مشاركة اتخاذ القرارات في البنوك بولاية الخرطوم عند مستوى دلالة

*0.05

جدول رقم (13-4) يوضح معامل ارتباط الفرضيات

الفرضيات	معامل الارتباط	معامل الثبات	معامل الصدق الذاتي
الاولى	0.60	0.75	0.87
الثانية	0.76	0.85	0.92
الثالثة	0.77	0.87	0.93
الاستبيان كاملا	83.	0.80	0.94

المصدر اعداد الباحث من الدراسة (2014)

يتضح من نتائج الجدول ان جميع معاملات الثبات والصدق ايجابيي والعبارات لكل الفرضية كانت اكبر من (50%) والبعض منها قريب من ال(100%) مما يدل على الثبات والصدق الكبير جدا بما يحقق اغراض البحث.

جدول رقم (14-4) يوضح ملخص نتائج فرضيات الدراسة:

رقم الفرضية	هنالك علاقة ذات دلالة بين الرقابة الادارية واتخاذ القرارات	النتيجة
الاولى	هنالك علاقة ذات دلالة بين الرقابة الادارية واتخاذ القرارات	مقبولة
الثانية	النمط القيادي يؤثر على الرقابة الادارية	مقبولة
الثالثة	النمط القيادي يؤثر على عملية اتخاذ القرارات الادارية	مقبولة

المصدر اعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية (2014)

4-2-10 درجة اعتمادية متغيرات الدراسة :

نتيجة للنتائج التي كشف عنها التحليل العاملي للمتغيرات كان لابد من اجراء اختبار الاعتمادية للوقوف علي درجة اعتماديتها وبناء اختبار الفرضيات عليها الجدول رقم (4-6) يعرض قيم الاعتمادية لمقاييس الدراسة وفقا لطريقة الفا كرونباخ يلاحظ من الجدول ان معامل الفا الرقابة الادارية للمصارف السودانية المتمثل في. اما النمط القيادي جاء اعتمادية علي الترتيب فيما اتخاذ القرارات الاعتمادية في النموذج المعدل للدراسة وبالتالي فان اعتمادية هذه المقاييس في مستوي الحد الادني (60%) المعمول به لقبول الاعتمادية التي تعتقد ان درجة الاعتمادية اذا كانت اكبر من (0.60) يمكن اخذها كاعتمادية كما يستخلص من هذه الدراسة الميدانية فان الفرضيات المتعلقة بمتغيرات الدراسة قد تكون مدعومة الي حد ما.

4-2-9 اختبار الفرضيات :

الفرضية الاولى:

هنالك علاقة بين الرقابة الادارية واتخاذ القرارات الادارية. من الجدول رقم (4-12) ان افراد العينة يوافقون بشدة على انهم يعانون بشدة من عدم المشاركة من قبل الادارة، كما ان نسبة كبيرة منهم معترضون على ذلك ،

واتضح للباحث من خلال اجابة المبحوثين ان اغليبتهم يؤكد اهمية الرقابة ونجاحها في العلاقة مع اتخاذ القرارات الادارية حيث بلغت نسبة 83%

جدول رقم (4-11)

م	العبارة	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
1		4.5	90.216	25.216	.000
2		4.36	87.20	21.676	.000
3		4.23	84.20	15.913	.000
4		4.06	87.00	17.833	.000
5		4.49	81.20	13.489	.000
6		4.48	89.80	24.526	.000
7		3.97	79.40	10.206	.000
8		3.99	79.40	11.270	.000

9		3.13	82.60	14.613	.000
10		3.31	80.80	16.393	.000
مجموع المحاور		4227	83.54	34.21	.000

المصدر اعدادالباحث من واقع الدراسة (2014)

تساهم الرقابة الادارية في مشاركة اتخاذ القرارات في البنوك بولاية الخرطوم عند مستوى دلالة *0.05

الفرضية الثانية تم استخدام (t test one sample) لتحليل فقرات الاستبانة وتكون الفقرة ايجابية اذا كانت قيمة t المحسوبة اكبر من قيمة t الجدولية ومستوى المعنوية اقل من 0.05 والوزن النسبي المحايد 60% بمعنى ان الفقرات تسهم بكفاءة بوزن نسبي 81.3

جدول رقم (12-4)

م	العبارة	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
1	هنالك اصدارفوري للقرارات دون توضيح للسبب	4.5	90.216	25.216	.000
2	التركيز على اخطاء العاملين وليس على ادئهم	4.36	87.20	21.676	.000
3	اعتماد القائد على مبداء العقاب والثواب بصورة شخصية	4.23	84.20	15.913	.000
4	مراعات اللوائح والقوانين والانظمة في	4.06	87.00	17.833	.000

				اتخاذ القرارات	
5	هناك تشجيع للعاملين على التعبير على مشاكلهم	4.49	81.20	13.489	.000
6	الابتعاد عن المعلومات المناسبة لاتخاذ القرارات	4.48	89.80	24.526	.000
7	عدم الرضا الوظيفي يعتبر واحد من المشاكل في مصرفكم	3.97	79.40	10.206	.000
8	التخصصات المختلفة تعتبر واحدة من المشاكل التي تواجهكم	3.99	79.40	11.270	.000
9	هناك قدرة على التعامل مع الغموض والمواقف المعقدة	3.13	82.60	14.613	.000
10	يقبل الموظفون القرارات التي تتخذها القرارات	3.31	80.80	16.393	.000
مجموع المحاور		4227	83.54	34.21	.000

المصدر اعداد الباحث من الدراسة (2014)

تساهم الرقابة الادارية في مشاركة اتخاذ القرارات في البنوك بولاية الخرطوم عند مستوى دلالة

*0.05

جدول رقم (13-4) يوضح معامل ارتباط الفرضيات

الفرضيات	معامل الارتباط	معامل الثبات	معامل الصدق الذاتي
الاولى	0.60	0.75	0.87
الثانية	0.76	0.85	0.92
الثالثة	0.77	0.87	0.93
الاستبيان كاملا	83.	0.80	0.94

المصدر اعداد الباحث من الدراسة (2014)

يتضح من نتائج الجدول ان جميع معاملات الثبات والصدق ايجابيي والعبارة لكل الفرضية كانت اكبر من (50%) والبعض منها قريب من ال(100%) مما يدل على الثبات والصدق الكبير جدا بما يحقق اغراض البحث.

جدول رقم (14-4) يوضح ملخص نتائج فرضيات الدراسة:

رقم الفرضية	هنالك علاقة ذات دلالة بين الرقابة الادارية واتخاذ القرارات	النتيجة
الاولى	هنالك علاقة ذات دلالة بين الرقابة الادارية واتخاذ القرارات	مقبولة
الثانية	النمط القيادي يؤثر على الرقابة الادارية	مقبولة
الثالثة	النمط القيادي يؤثر على عملية اتخاذ القرارات الادارية	مقبولة

المصدر اعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية (2014)

4-2-10 درجة اعتمادية متغيرات الدراسة :

نتيجة للنتائج التي كشف عنها التحليل العاملي للمتغيرات كان لابد من اجراء اختبار الاعتمادية للوقوف علي درجة اعتماديتها وبناء اختبار الفرضيات عليها الجدول رقم (4-6) يعرض قيم الاعتمادية لمقاييس الدراسة وفقا لطريقة الفا كرونباخ يلاحظ من الجدول ان معامل الفا الرقابة الادارية للمصارف السودانية المتمثل في. اما النمط القيادي جاء اعتمادية علي الترتيب بينما اتخاذ القرارات الاعتمادية في النموذج المعدل للدراسة وبالتالي فان اعتمادية هذه المقاييس في مستوي الحد الادني (60%) المعمول به لقبول الاعتمادية التي تعتقد ان درجة الاعتمادية اذا كانت اكبر من (0.60) يمكن اخذها كاعتمادية كما يستخلص من هذه الدراسة الميدانية فان الفرضيات المتعلقة بمتغيرات الدراسة قد تكون مدعومة الي حد ما.

المبحث الثالث

مناقشة النتائج والتوصيات

4-3-1 مقدمة المبحث:-

يحتوي هذا الفصل علي ملخص النتائج للدراسة مع نتائج الدراسات السابقة من حيث الاختلاف والاتفاق، ثم متأثرات الدراسة والاثار المترتبة علي هذه الدراسة، وتضم الناحية التطبيقية ثم نتائج الدراسة وواجه القصور في هذه الدراسة، ثم مقترحات لبحوث مستقبلية، ومناقشة النتائج من خلال الدراسات السابقة وتأثيراتها من الناحية النظرية والعملية ومحددات الدراسة اي نقاط القصور منها، ومقترحات للدراسات المستقبلية.

4-3-2 ملخص النتائج:-

تبين من واقع الدراسة فقد وجد الباحث الاهتمام من قبل المبحوثين ومن النتائج:

* من واقع الدراسة الميدانية وجدنا بعض العاملين لهم قبول لتفعيل الرقابة واهميتها من تسهيل عملية اتخاذ القرارات للمديرين.

* -توجد علاقة ايجابية بين الرقابة الادارية وعملية اتخاذ القرارات المصرفية .

* -توصلت الدراسة الي وجود علاقة ايجابية بين ارتباطية معنوية بين بناء المعايير الرقابية واتخاذ القرارات.

اولا:- توضح نتائج الفرضية الاولى ان هنالك علاقة ذات تاثير ايجا بي بين الرقابة الادارية واتخاذ القرارات الادارية.

4-3-3 مناقشة النتائج:-

من خلال الدراسة و مناقشة النتائج اوجده الدراسة علاقة بين الرقابة الادارية للمصارف واتخاذ القرارات فيها وكذلك اثر نمط القيادة ،علي العلاقة بين الرقابة الادارية واتخاذ القرارات الادارية .

اولاً:الفرضية الاولى:العلاقة بين الرقابة الادارية واتخاذ القرارات للمصرف.

نتائج هذه الفرضية اوضحت بان علاقة ايجابية جزئية بين الرقابة الادارية للمصرف واتخاذ القرارات الادارية ،وهذه النتيجة اتفقت مع دراسة محمد عباس محمد (2009) والتي هدفت الي التعرف علي مدى ممارسة الرقابة الادارية نحو العاملين والمستفيدين ،والمعوقات التي تواجه تطبيقها في المؤسسات العامة الاردنية وخلصت هذه الدراسة علي ان ممارسة المؤسسات العامة للرقابة الادارية كانت بدرجة متوسطة ،كما اظهرت نتائج هذه الدراسة ان تاثيرات ابعاد الرقابة مجتمعة ذات تاثير ايجابي معنوي غير كامل علي ان هنالك ابعاد كانت تاثيراتها ايجابية بالكامل واخري ذات تاثير ايجابي ضعيف علي اتخاذ القرارات نحو استمرارية العمل بالشركات .

حيث اتفقت هذه النتيجة مع دراسة زاهض نمر (2006)حيث هدفت الدراسة هذه الي الكشف عن مدي اهتمام الشركات الاردنية على تطبيق الرقابة تجاه اصحاب المصلحة وكانت نتيجة هذه الدراسة ان هنالك اهتمام عالي من قبل شركات الاتصالات بالرقابة كما اوضحت الدراسة علي عدم وجود

واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (علي عباس 2010)حيث هدفت الي الكشف عن اثرانماط القيادة في تحقيق اتخاذ القرارات وتوصلت الدراسة الي ان القيادة من حيث تاثيرها علي اتخاذ القرارات كان ايجابي، ويرى الباحث انالاختلاف في الدراستين يرجع الي المكان والزمان

اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (السعودي موسي 2008)والتي هدفت الي التعرف الي اثر الرقابة الادارية علي بيئة العمل بجامعة الملك سعودالرياض.كانت مدعومة دعم جزئي ولم تكتمل الصورة في ازهان المجتمع.

كما اختلفت هذه الدراسة مع دراسة (زاهض نمر 2006) والتي هدفت الي التعرف علي ان المصارف السودانية لم تتبع مناهج علمية في اداتها للتحويل للتغني الذي يحدث.

اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (محمد عباس 2009) والتي هدفت الي التعرف علي اثر الرقابة الادارية تجاه القرارات في اداء الاستراتيجيات الكلية للمنشأة والتي اظهرت ان نمط القيادة حقق نسبة 20% من حيث التركيز عليه مما يعني بان هنالك قصور او عدم اهتمام من الشركة به.

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (زاهض نمر 2006) التي توصلت الي ان الرقابة تجاه المرؤوسين كانت ذات نظرة ايجابية وجاءت النتائج ايجابية ،لان البيانات المقدمة للادارة بخصوص القرارات وفق المنهج العلمي والتقارير.

كما اختلفت هذه الدراسة مع دراسة (الحري عبدالله 2008) ذكرت الدراسة ان المصارف الاسلامية في السودان لا تتبع الاسلوب العلمي في اداراتها للتحويل التغني الذي يحدث اليوم

حيث اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (واجري عياصرة 2004) والتي هد هذه الدراسة الي بتعزيز الانماط القيادية وذلك لتاثيرها الايجابي الهام علي عملية اتخاذ القرارات كما اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (حردان 2001) والتي هدفت الي التعرف علي علي الاجراءات الصحيحة لسلوك الانماط مع تفعيل مشاركة المرؤوسين في عملية القرارات والاهتمام بوجهات نظر المرؤوسين لايجاد رغبة مصرفية ذات علاقة ايجابية بينها والقرار.

كما اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (د علي عباس 2010) والتي توصلت الي نتيجة علاقة بين الرقابة واتخاذ القرارات ايجابية تدعم عملية اتخاذ القرار

اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (صلاح سيداحمد 2004) حيث هدفت الدراسة الي التحقق من العلاقة بين الرقابة الادارية علي اداء المصارف السودانية من منظور الجودة الشاملة حيث ذكرت هذه الدراسة ان هنالك سلبية لاتخاذ القرارات في ادارة المصارف من منظور الجودة الشاملة وعدم وجود نظام معلومات لتطوير الاداء المصرفي.

النمط القيادي وتاثيره في العلاقة بين الرقابة الادارية واتخاذ القرارات

اشارت نتائج الدراسة الي ان هنالك دعم جزئي لاجابية دور اعتدال نمط القيادة في العلاقة بين الرقابة الادارية وعملية اتخاذ القرارات الادارية

حيث اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (العتيبي سعد2002). والتي اكدت تاثير القيادة علي اتخاذ القرارات.

4-3-4- النتائج :-

1 أظهرت نتائج الدراسة ان تركيز العاملين في المصارف التجارية السودانية كان علي الرقابة حيث حققت اعلي متوسط (3,79) مما يدل علي ان اهتمام العاملين يركز علي مراجعت السجلات. لما له من دور هام علي استقوار العاملين بالمصارف السودانية ورفع مستويات القرارات السليمة في العمل .

12 جاءت نتائج التحليل داعمة جزئيا لتوكدايجابية العلاقة بين ابعاد الرقابة الادارية واتخاذ القرارات

13 كما اظهرت النتائج وجود دعم جزئي لاجيابة اختبار اثر النمط القيادي بين الرقابة الادارية واتخاذ القرارات .

بيد القيادة الاتوقراطي وهذه النتيجة تؤكد دور النمط القيادي واهميته في البيئة وعلي ايجابية في العلاقة بين الرقابة الادارية وعملية اتخاذ القرارات.

15 اوضحت النتائج تاثير الانماط القيادية في المصارف التجارية السودانية حيث كان تاثيرا ايجابيا بي.

4-3-5- التوصيات :-

وفقا لما جاء من مناقشة النتائج يوصي الباحث با لنقاط الاتية :

11 على ادارة المصارف التجارية السودانية ان تعمل علي زيادة اهتمامها بقضايا الرقابة الادارية وخاصة التقارير والسجلات وقياس الاداء لما لهم من دور في رفع نسبة القرارات الصحيحة تجاه المصارف التجارية السودانية واستمرارية عملهم .

12 ان تنتهج الادارة العليا في خطتها واستراتيجيا لها برامج الرقابة الادارية وان تتضمن الرقابة الادارية في جميع المستويات الادارية سواء كانت التنفيذية او التشغيلية .

3كما يوصي الباحث مدراء الادارات بالمصارف التجارية السودانية الاهتمام برفع المعنوية للعاملين وذلك بمشاركتهم في القرارات وتزويدهم بالصلاحيات المناسبة ووضوح الاهداف.

4كما يمكن ان يطبق نموذج هذه الدراسة في المستويات الادارية المختلفة ابتداء من الادارات العليا ثم الادارات الوسطي ،وتفعيل المشاركة في اتخاذ القرارات وكما يمكن تطبيقه في الادارات التشغيلية وذلك لتفعيل الشعور بالعمل .

5 اترجا من الادارة المصرفية ان تهتم براء المرؤوسين ومقترحاتهم لان ذلك يساهم في تقبلهم علي قرارات التغيير ويساعدهم علي ادراك الحاجة اليه ،وبالتالي ،يصبحون اقل عرضة لمقاومته.

6- يمكن ان يتم اتخاذ الاجراءت التصحيحية لسلوك النمط القيادي من خلال اجراء تنظيمي مناسب .

4-3-6 -المساهمة النظرية :-

1اهذه الدراسة تساهم في ادبيات البحث بالكشف عن دور نمط القيادة في العلاقة بين الرقابة الادارية واتخاذ القرارات للمصارف السودانية .

2اوجود علاقة بدعم جزئي ليؤكد ايجابية العلاقة بين ابعاد الرقابة الادارية واتخاذ القرارات ويعذي عدم التأثير الايجابي الكامل لعوامل اخري ووجود اثر بدعم جزئي ليؤكد ايجابية اثر نمط القيادة بين الرقابة الادارية واتخاذ القرارات الادارية.

3كما اظهرت نتائج التحليل لنمط القيادة تاثيره في المصارف لما له مندور ايجابي علي مقاومة صنع القرار .

المساهمة التطبيقية :-

تقدم هذه الدراسة لمتخذي القرار والمدراء معلومات مهمة من حيث الاهتمام با لرقابة الادارية من حيث تاثيرها علي اتخاذ القرارات .

4-3-7 جوانب القصور في هذه الدراسة:-

1اكان اختيارعينة الدراسة من عدة مصا رف وبالتالي لم يتم تحديد مصرف بعينه للقيام بعملية جمع البيانات .

2اكان اختيار العينة من مجتمع المبحوثين صغير وبالتالي كان قصورفي اختيارحجم العينة.

3استخدمة الدراسة اداةالاستبيان فقط لجمع البيانات ولم تستخدم اي اداة اخري بجانب الاستبيان في جمع البيانات .

4كما ركزت الدراسة علي ثلاثة متغيرات فقط ولم تاخذ في الحسبان بقيةالمتغيرات الاخري ومعرفة تاثير ها علي العلاقة بين الرقابة الادارية واتخاذ القرارات الادارية ممايعد هذاقصور في هذه الدراسة.

5كما ان الدراسة اختصرت فقط علي منطقة محددة وهي ولاية الخرطوم ولم تشتمل علي كل ولايات السودان لمعرفة اراء المبحوثين في هذه الدراسة.

4-3-8 مقترحات لبحوث مستغبلية:-

1اتم الاقتصار علي ثلاثة متغيرات فقط في هذه الدراسة، ولمعرفة تاثيرها علي اتخاذ القرارات الادارية فربما يكون للابعاد الاخري تاثير علي اتخاذ القرارات في الدراسات المستغبلية.

2اجريت الدراسة علي عينة عشوائية من المصارف التجارية السودانية لجمع البيانات من المبحوثين ،لذلك يري الباحث ان يتم تحديد مجموعة معينة من المصارف في الدراسات المستغبلية لمعرفة اثر الانماط علي اتخاذ القرارات الادارية .

3استخدام هذا النموذج في اكثر من دولة ،وفي القطاع الخدمي بجانب القطاع الانتاجي .

4-3-9 الخاتمة:-

تناولت الدراسة دور نمط القيادة علي العلاقة بين الرقابة الادارية واتخاذ القرارات الادارية في المصارف السودانية ،وهدفت الدراسة الي التعرف علي مستوي تاثير القيادة علي اتخاذ القرارات الادارية ،كما هدفت الي اختباراثر المتغير الوسيط نمط القيادة علي العلاقة بين الرقابة الادارية واتخاذ القرارات الادارية .

وسد النقص في الادبيات السابقة في اثر المتغير الوسيط النمط القيادي بين الرقابة الادارية واتخاذ القرارات خاصة في البيئة المحلية والعربية واستخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي واداة الاستبيان لجمع البيانات والله الموفق .

المصادر والمراجع

أولاً القرآن الكريم

المراجع:

- النموذج المستخلص من ادارة عمر بن عبد العزيز وتطبيقاته في الادارة التربوية،تأليف محمد القحطاني ،نشر عن جامعة ام القري سنة 1418هـ.
- دافؤاد عبدالله العمر، اخلاق العمل وسلوك العاملين،نشرالمعهد الاسلامي للبحوث والتدريب بالبنك الاسلامي للتنمية،الطبعة الاولى1419هـ.
- الدررالسنية من فتاوي الدعوة النجدية جمعها عبدالرحمن بن قاسم.
- علي عباس الرقابة الادارية علي المال والاعمال في الشركات والمؤسسات المصرفية،مكتبة العلي،عمان1995م،ص11
- يس حميدة ابراهيم ، الرقابة الادارية في السودان نحو منهج إسلامي ،شركة مطابع السودان للعملة المحدودة1956-1999م ص9.
- عبد الفتاح محمد الصحن ودكتور رزق السوافري،الرقابة والمراجعة الداخلية ،الدارالجامعية الاسكندرية،2004م ص2.
- احمد شاکر في تحقيقه للسند ،وعن ابي سعيد رضي الله عنه ،في رواية ابو داؤودرقم (2608)ص15.
- البیهقي في السنن الكبرى في السلسلة الصحيحة ص 349.
- ابو نعيم في الحلية وفي العاملين في الولاہ،نقل عن بن تيمية في السياسة الشرعية في صحيح الجامع الصغير 178 ص 24.
- محمد عثمان حمدي المعاذ ، انظمة الرقابة الحديثة في منشاء الاعمال ،مطبعة جامعة القاهرة1987م ص425.

- منير ابراهيم ،الادارة المالية ، مدخل تحليلي معاصر، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية1999م ص 131.
- محمد الطويل ،الادارة المعاصرة، المدخل- المشاكل- الكفاءة،دارالفرجاني للطباعة والنشر القاهرة1995،167.
- سعاد نايف برنوطي ،جامعة كاليفورنيا،لوس انجلوس، الطبعة الاولى،داروائل للنشر والتوزيع ص334-337.
- فؤاد الشيخ سالم ، المفاهيم الادارية الحديثة، الطبعة الخامسة،مكتب الكتب الاردن،1995م ص 239.
- فتحي احمد زياب،وظائف المدير في المؤسسات المعاصرة الطبعة الاولى،2012م ص 462.
- دازاهد محمد ديري، الرقابة الادارية ، الطبعة الاولى،2012م ص 35.
- دا مني عطية حزام خليل،جامعة حلوان،الادارة واتخاذ القرار في عصر المعلوماتية من منظور الخدمة الاجتماعية،2008م ص175.
- كول بليس جراهام،ادارة المنشآت العامة ،الدار الدولية للنشر والتوزيع القاهرة،1998م ص 116.
- احمد عبدالله الفتياح،اصول الادارة،دار البلاطة للطباعة والنشر القاهرة ،1998م 115.
- دافؤادعبدالله العمر، اخلاق العمل وسلوك العاملين ،نشر المعهد الاسلامي للبحوث والتدريب بالبنك الاسلامي للتنمية،الطبعة الاولى،1418هـ.
- دا ابراهيم عبد الواحد نائب وانعام عبد المنعم باقية،نظرية القرار،نماذج واساليب كمية محوسبة،دار وائل للنشرعمان،الطبعة الاولى2001م،ص11-23.
- حسين حريم واخرون،اساسيات الادارة،دارالحامد،عمان1998م،ص 140.
- دا جاسر المنصور،نظرية القرارات الادارية ،دارالحامدعمان،2000م،ص23 وما بعدها.

- داخلي فهمي ،نظم دعم اتخاذ القرار والانظمة الذكية ،كلية الحاسبات والمعلومات،جامعة القاهرة،دارالكتب العلمية للنشر والتوزيع ،2004م، ص59.

- عمرو صفي عقيقي،الادارة اصول واسس ومفاهيم ص 92 وما بعدها.

- دا عامر قنديلجي ،نظم المعلومات الادارية وتكنولوجيا المعلومات ،عمان دار الميسرة للنشر والتوزيع،2005م ص112 وما بعدها.

- دا صديق محمد عفيفي،ادارة الاعمال مبادي عملية وحالات تطبيقية،مكتبة،عين شمس 1977م ص10.

-محمد رسلان الجيوش واخرون،الادارة،دار النشر عمان 2000م ص 82.

- عبد السلام ابوقحف،سياسات لاعمال والممارسات الادارية موسوعة شباب الجامعة الاسكندرية،1989م ص 219.

ثانياً : الرسائل العلمية :-

1. دراسة دكتوراة (غالب مطلق حسن 1999م) بعنوان صناعة القرارات علي مستوى القيادات الادارية العليا في الاردن دراسة دكتوراة تحليلية مقارنة.

2. دراسة دكتوراة (دخل الله تركي شميرين 2008) بعنوان مشاركة القيادات التربوية التدريبية في إتخاذ القرارات واثرها علي ادائهم في الكليات التقنية في المملكة العربية السعودية .

3. دراسة (ناهض نمر محمد الخالدي 2006م) بعنوان إطار مقترح لتطوير نظام الرقابة الداخلية في المصارف الاسلامية ،دراسة تطبيقية مقارنة علي المصارف في السودان وفلسطين في الفترة ما بين 2003-2006م.

4. (دراسة ابراهيم حسن إبراهيم 2005) بعنوان اثر القيادة علي تخطيط الجودة الشاملة لعمليات منظمات الاعمال ،دراسة حالة شركة النيل للبتترول خلال الفترة من 1995-2005م.

5. دراسة دكتوراة مسلط بن ملاح(2001)

رسائل الدكتوراة العلمية المحلية:-

- 1.دراسة دكتوراة(مصطفى الطيب ا بو قناية2002) بعنوان مفاهيم الادارة الاستراتيجية لدي القيادات الادارية واثرها في تطوير المنشآت ،رسالة غير منشورة في ادارة الاعمال.
- 2.رسالة قمر الدين وهب الله (2003) بعنوان تنمية قدرات اتخاذ القرارات لدي القيادات التنفيذية بالجامعات الحكومية السودانية.
- 3.مدحت ابراهيم الطروانة ، بعنوان دور المديرين الماليين في إتخاذ القرارات الاستثمارية في الشركات الصناعية المساهمة بالاردن والخرطوم رسالة دكتوراة غير منشورة في ادارة الاعمال بجامعة النيلين .

رسائل الماجستير:-

1. دراسة محمد عبد الغفار ماجستير(2002) بعنوان محددات الرقابة الادارية في المشروعات مع التطبيق علي شركة الغزل والنسيج.
- 2.شوان عمر ابراهيم ،اثر القيم الاسلامية علي القيادة الادارية ،رسالة ماجستير غير منشورة في الادارة العامة بجامعة ام درمان الاسلامية 2003
- 3.فائزة محمد خيرالقيادة الادارية واثرها على الاداء،رسالة ماجستيرغير منشورة في ادارة الاعمال بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.2003.
- 4.ابتسام محمد عوض (1998-2005) بعنوان القيادة الادارية واثرها في الاداء،دراسة حالة الشركة السودانية للاتصالات سوداثل .
- 5.الطريفي البشير المهدي(2005) :دراسة ماجستير بعنوان تقويم انظمة الرقابة في الجهاز المصرفي الخرطوم.
- 6.دراسة صلاح سيد احمد بندي ، بعنوان اثر الرقابة الادارية علي اداء المصارف السودانية من منظور مفهوم الجودة الشاملة ، دراسة حالة بنك الشمال الاسلامي .

الاوراق العلمية :

- 1- ورقة عمل بعنوان مقومات القرار الاداري السليم في اقتصاد المعرفة مقدم إلي:
المؤتمر العلمي الاول حول اقتصاديات المعرفة الذي تعقده كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية في
جامعة النجاح الوطنية يوم 2007/4/24.
2. إتحاد المصارف السوداني، نشر المعلومات المصرفية، الخرطوم ديسمبر 1995م.
3. د. احمد علي الرقابة علي المصارف والمؤسسات الإسلامية في السودان، دورة الرقابة علي
المصارف، بابوظي، الفترة من 1/23-1999/2/24م.
4. بنك العمال الوطني مرشد العمليات المصرفية، الخرطوم 2005م.
5. بنك فيصل الإسلامي مرشد العمليات المصرفية، الخرطوم بنك
فيصل الاسلامي السوداني 2005م

المجلات العلمية:-

1. الشريعة هيام (2004) مجلة إتحاد الجامعات العربية، بعنوان الأنماط القيادية لمديري الإدارة
في وزارة التربية والتعليم وتأثيرها في التغيير التربوي وفق رؤسا الأقسام ، ع(43) ص(227-
270).
2. مجلة أخبار الإدارة نشرة فصلية تصدر عن المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر، ع 23 يونيو
حزيران 1998م ص 4 عدد د 33 القاهرة.
3. مجلة اتحاد الجامعات العربية عدد، 1985، 20م، ص 120.
4. مجلة الرباط ، يونيو 1998، مجلة تصدر عن الجمعية العربية للبحوث الاقتصادية القاهرة
عدد 10، 12،

بسم الله الرحمن الرحيم
جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
كلية الدراسات العليا

السيد / المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الموضوع : إستمارة استبيان

يقوم الباحث بدراسة علمية بعنوان (أثر النمط القيادي علي العلاقة بين الرقابة الادارية واتخاذ القرارات الادارية في المصارف السودانية) من متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال ، ويسعدني ويشرفني جداً أن اتلقى مشاركاتكم القيمة من خلال خبراتكم العلمية حتى يكون هذا البحث إضافة حقيقية للعلم والمعرفة مع تأكيدنا التام على الاتي :

- 1- ليس بالضرورة كتابة الاسم
- 2- لن تستخدم هذه البيانات الا لأغراض البحث فقط
- 3- الرجاء وضع علامة (√) في المربع المخصص لها ---- يأمل الباحث ان يحظى بمساعدتكم في انجاز هذه الدراسة في اسرع وقت ممكن وتفضلو بقبول فائق الاحترام

الباحث :

خليفة يوسف محمد سليمان

للتواصل il:abokhalf04@gmail.com

القسم الاول

: البيانات الشخصية:

1. العمر:

2. الجنس :

3. عدد سنوات الخبرة :

4. المؤهل العلمي:

القسم الثاني

اولاً : اساليب ووسائل الرقابة الادارية

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تمارس الرقابة في مصرفكم من خلال التقارير الشهرية					
2	تمارس الرقابة لديكم من خلال مراجعة السجلات					
3	تمارس الرقابة من خلال متابعة وتنفيذ الموازنة					
4	تمارس الرقابة في مصرفكم من خلال لجان التحقيق					
5	هنالك تشارك تام بين الافراد في تحقيق الرقابة الادارية					
6	هنالك اساليب حديثة علمية وعملية في عملية الرقابة					
7	هنالك صعوبة في قياس الاداء في اقسام الادارات لديكم					
8	التقرير الدائم وعدم الاستقرار لديكم ساعد على عدم تطبيق الرقابة					
9	هنالك دورات تدريبية للعاملين عندكم لرفع مستواهم					
10	تتدخل الادارة العليا لوحدها لحل المشاكل الرقابية					

ثانياً : الانماط القيادية

:::نمط تعسفي، ديموقراطي، موقفي.

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	اولاً : النمط التعسفي الاصدار الفوري للقرارات دون توضيح لذلك					
2	الرقابة بحرص شديد بالسيطرة المحكمة					
3	التركيز على اخطاء العاملين وليس على ادائهم الطيب					
4	اعتماد القائد مبداء العقاب والثواب بصورة شخصية					

					ثانياً : النمط الديمقراطي
					5 الانفتاح تجاه لغة الحوار والتعاون الحقيقي
					6 تشجيع العاملين على التعبير عن مشاكلهم
					7 الاهتمام بالعلاقات الانسانية بين العاملين
					ثالثاً : النمط الموقفي
					8 اعتماد المشاركة كوسيلة لتطوير العاملين في اتخاذ القرارات
					9 تجاوب الفئات لقبالية تدريب العاملين
					10 القدرة على التعامل مع الغموض والموافق المعقدة

ثالثاً : طرق اتخاذ القرارات الادارية :

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة
1	الاعتماد على الخبرة الشخصية					
2	مشاركة العاملين اصحاب الخبرات السابقة في الادارة					
3	مشورة اصحاب الخبرات السابقة في الادارة					
4	مراعاة اللوائح والقوانين والانظمة في اتخاذ القرار					

					5	المحافظة على علاقات العمل في المقام الأول
					6	الابتعاد عن تحمل المسؤولية والمخاطرة
					7	عدم توفر المعلومات المناسبة لإتخاذ القرار
					8	عدم الرضاء الوظيفي يعتبر واحدة من المشاكل في اتخاذ القرارات
					9	التخصصات المختلفة تعتبر واحدة من المشاكل التي تواجههم
					10	يتقبل الموظفون القرارات التي تتخذها الإدارة لإنسجامهم مع آرائهم