



النمط القيادي وأثره في العلاقة بين الرقابة الإدارية واتخاذ القرارات لأداء المصارف التجارية السودانية

خليفة يوسف محمد سليمان و الطاهر احمد محمد علي
جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا – كلية الدراسات التجارية

المستخلص :

هدفت الدراسة إلى التعرف على اثر أنماط القيادة الإدارية في العلاقة بين الرقابة الإدارية وإتخاذ القرارات. حيث إستخدمت الدراسة المنهج الوصفي لوصف طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة ، أجريت الدراسة على عينة من الموظفين رؤساء الأقسام والوحدات وقد تم توزيع (160) إستبانة إسترجع منها(145) ، والعدد الصالح للتحليل (130) إستبانة ، وللتأكد من درجة الإعمداية في البيانات تم إستخدام إختبار الفا كرونباخ وإستخدام أسلوب الانحدار لإختبار فرضيات الدراسة ، وقد تمت معالجت البيانات باستخدام برنامج SPSS لإجراء المعالجات الإحصائية. توصلت الدراسة إلى نتائج اهمها الآتي: إيجابية العلاقة بين أبعاد الرقابة الإدارية واتخاذ القرارات.

ABSTRACT:

This study aimed to examine the impact of leadership style on the relationship between the managerial control and decision making. The study used the descriptive method to describe the nature of the relationship between the study variables. The study was conducted on a sample that contains head departments and sections employees; whereas a number of (160) questionnaires were distributed, (145) were retrieved, and (130) questionnaires were valid for analysis. The study used Alpha Chronbach test to test the reliability of data, and the regression analysis to test its hypotheses; while the SPSS program had been used to analyze the study data. The study reveals the existence of a positive relationship between managerial control and decision making.

الكلمات المفتاحية : النمط القيادي ، الرقابة الادارية ، اتخاذ القرارات .

المقدمة :

تعيش الإدارة المصرفية عصرًا سمته التجديد والبحث عن الكفاءة والإبداع والتميز في الأداء، حيث يشهد القرن الحالي تغيرات وتطورات سريعة ومتلاحقة في كافة المجالات وخاصة الخدمية منها، لذا تجد الإدارة المصرفية نفسها من وقت لآخر أمام العديد من التغيرات والتحديات من أهمها حدة المنافسة علي المستويين المحلي والعالمي، والتطور التكنولوجي السريع، والانفتاح الاقتصادي العالمي، فضلا عن التحديات التي تفرضها المتغيرات الاقتصادية والسياسية في السودان. وهذه التحديات جميعها جعلت إدارة المصارف تسعى إلي التغيير في نظمها وأساليبها الإدارية التقليدية، وتبني مفاهيم إدارية حديثة تواكب ماتطلبه المرحلة، وتمثل الموارد البشرية في المصارف موردا مهما من أهم الموارد، واصلا من أهم الأصول التي تمتلكها حيث لا يمكن تحقيق الأهداف بدونها.

مشكلة الدراسة:

على الرغم من أهمية هذا الموضوع ودوره في المؤسسات إلا أنه لم يحظي بالاهتمام المطلوب من قبل المختصين، ويتضح ذلك جلياً من العدد القليل والمحدود من الدراسات العربية التي تناولت مفهوم الرقابة نظرياً وميدانياً مثل دراسة (علي عباس، 2010م) ودراسة (ماجد عبد المهدي المساعد، 2003م)، في البيئة المحلية مثل دراسة (سليمان عمر محمد مطرق، 2004م)، ودراسة (صلاح سيد احمد، 2004م)، وهناك مجموعة من الدراسات التي تناولت هذا الموضوع بزوايا مختلفة مثل دراسة (محمد عبد الغفار، 2002م) والتي ركزت على تقييم أثر الرقابة الإدارية في إدارة المصارف التجارية السودانية من منظور مفهوم الجودة الشاملة، ودراسة (السعودي موسى، 2008م) والتي جاءت للتعرف على دور محددات الرقابة الإدارية في المشروعات، ونجد أن معظم الدراسات قد تناولت العلاقة بين الرقابة الإدارية واتخاذ القرارات الإدارية من خلال توصيفها للمفاهيم وتعريفها مما يميز هذه الدراسة عن غيرها أنها تمكنت من توصيف متغيرات الدراسة المتمثلة في الرقابة الإدارية كمتغير (مستقل) والنمط القيادي كمتغير (وسيط) واتخاذ القرارات كمتغير (تابع).

وتم صياغة المشكلة على النحو التالي:-

- 1- ما هو مدى اهتمام المصارف التجارية السودانية بتطبيق مفهوم الأنماط القيادية في اتخاذ القرارات؟
- 2- ما مدى تطبيق أنماط القيادة الإدارية في عملية اتخاذ القرارات بالمصارف السودانية؟
- 3- ما هو تأثير النمط القيادي على العلاقة بين الرقابة الإدارية واتخاذ القرارات بالمصارف السودانية؟
- 4- ما هو أثر النمط القيادي على اتخاذ القرار؟
- 5- ما هو أثر النمط القيادي على الرقابة الإدارية؟

أهداف الدراسة:

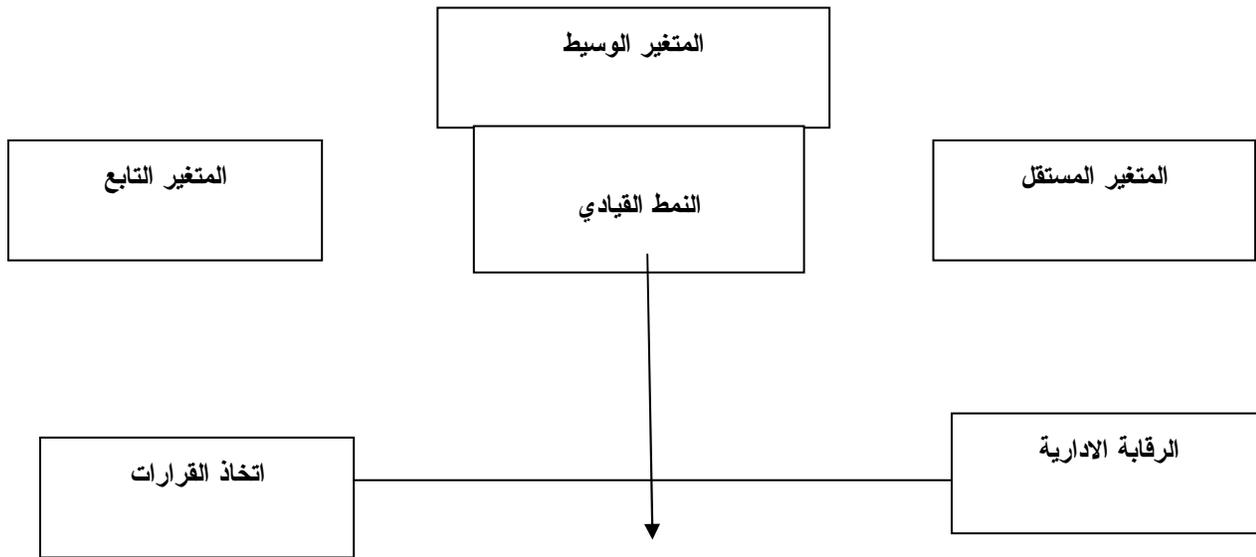
- 1- التعرف على مدى تطبيق الأنماط القيادية في المصارف السودانية التجارية
- 2- التعرف على مدى تأثير أنماط القيادة على أداء اتخاذ القرارات في المصارف التجارية السودانية.
- 3- التعرف على نمط متخذ القرار الذهني على استخدام الرقابة في اتخاذ القرار
- 4- التعرف على تأثير المتغير الوسيط على العلاقة بين الرقابة الإدارية واتخاذ القرارات.

أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها من الأتي:

إنها تتناول أثر تطبيق أنماط القيادة على اتخاذ القرارات في المصارف التجارية السودانية، وأثر النمط القيادي على العلاقة بين تطبيق أبعاد الرقابة الإدارية واتخاذ القرارات، لذا فإنه من المؤمل أن تقدم إضافة عملية جديدة، كما تبرز أهمية هذه الدراسة لأهمية قطاع المصارف ودورها المتنامي في الاقتصاد الوطني. كما تهدف الدراسة لمعرفة مستوى إدراك العاملين لأهمية القيادة وهذا يساعد المدراء في اتخاذ القرارات بأبعاد الرقابة الإدارية التي تعمل على استقرار العاملين في المصارف وزيادة ولائهم للمصارف.

نموذج الدراسة :



المصدر : اعداد الباحثان

شكل رقم (1) نموذج الدراسة

فروض الدراسة:

استناداً على متغيرات الدراسة والأبعاد الواردة بنموذج الدراسة وانطلاقاً من مشكلة البحث تم صياغة عدد من فرضيات الدراسة بغرض قياس اثر المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة. وفيما يلي توضيح فرضيات الدراسة حيث جاءت كالآتي:

1. هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين الرقابة الإدارية واتخاذ القرار.
2. هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين الرقابة الادارية والنمط القيادي.
3. هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين النمط القيادي واتخاذ القرارات.

الدراسات السابقة:

قام الباحثان بمراجعة العديد من المكتبات العامة والجامعات السودانية والاطلاع على الدراسات السابقة التي تتعلق بموضوع الدراسة الحالية، وتشمل الدراسات الآتية:

دراسة : سليمان عمر محمد، (2004م):

هدفت الدراسة إلى: التعرف على مفهوم القائد الإداري ووظائفه ومهاراته والشروط المطلوبة فيه ، وأهمية تأثير ذلك إيجابياً ، وبيان الفرق بين النمط الإداري والبروقراطي والقائد الإداري . أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يأتي : عدم وجود سياسة واضحة وعامة لاختيار القادة بمنشآت الأعمال، مما يفقد المنشآت مدخل رئيسي لتكوين قيادة إدارية فاعلة ، لها القدرة على الاتصالات في ظل وجود سلسلة موثقة . واعتماد معظم القادة الإداريين لأسلوب وطريقة الحرية المطلقة لاختيار مديري الإدارات ورؤساء الأقسام رغم عدم صلاحية هذا الأسلوب خاصة في المستويات التنفيذية . وأيضاً محدودية استخدام أسلوب الاختبارات النفسية للتعرف على الحقائق والسمات التي تتعلق بالدوافع والأوامر والنزعات الانفعالية للشخص ،

وبذلك تفقد المنشآت محوراً هاماً في اختيار كفاءة الإدارة، وعدم وجود برنامج معين لتقويم الأداء، واعتماد القادة الإداريين على دفتر الدوام وإغفالهم المصادر الأخرى للمعلومات .

دراسة : صلاح سيد احمد بندي ، (2004):

تناولت الدراسة الرقابة الإدارية علي المستوى الإداري بالمصارف السودانية وفقاً لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة، وتم استعراض بنك الشمال الإسلامي كأحد المصارف السودانية لدراسة الحالة خلال الفترة من 1998-2004م. هدفت الدراسة بصفة أساسية إلى إيجاد فرص تطبيق أساليب الرقابة الإدارية وإبراز أبعادها وفقاً لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة، وتقييم أسلوب الرقابة الإدارية المتبعة في بنك الشمال الإسلامي، ومدى تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة فيه، وقد تم تناول مشكلة البحث المتمثلة في ضعف دور الرقابة الإدارية في المصارف والكشف عن الأساليب الرقابية الحديثة التي تتبناها إدارة الجودة الشاملة. وقد استخدم الباحثان المنهج التاريخي وتوظيف منهج دراسة الحالة، واستخدام الإحصاء الوصفي والنسب المئوية والجداول التكرارية لإثبات الفروض، كما إبان الباحثان أن الإدارة العليا للبنك لا تتبنى فلسفة إدارة الجودة الشاملة بالرغم من فرص تطبيقها، وكذلك سلبية دور الإدارة في ترسيخ مفاهيم الجودة، وعدم وجود نظام معلومات لتطوير الأداء المصرفي .

دراسة : محمد نشوان الزاكي ، (2003م) :

تعرضت الدراسة بشكل كبير إلى التعرف على واقع القيادة الإدارية وأثرها على كفاءة الأداء وتحليل جوانب القوة والضعف لتطوير وتفعيل دور القيادة الإدارية ، تكون مجتمع الدراسة من عدد من مؤسسات القطاع العام والخاص باليمن، وتم اختيار عينة عشوائية تمثل 5% من مجتمع الدراسة، وقد تم توزيع (410) استمارة استبيان استردت منها (357) استمارة بنسبة 87% ، استخدم الباحثان برنامج الحزم الإحصائية للبيانات باستخدام التكرار والنسبة المئوية والمتوسطات الحسابية واختبار وتحليل التباين الأحادي والاختبار التائي . هدفت الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة في هذه المؤسسات ومدى مساهمتها في صنع القرارات الرشيدة، ومدى مشاركة الرؤساء لمرؤوسيه في صنع القرارات الإدارية، ومدى كفاءتهم في الوصول للأهداف التي تسعى لتحقيقها المؤسسات ، واهتمامهم بالجوانب الإنسانية ورفع الروح المعنوية للعاملين وتأثير ذلك على مستوى الأداء وبيان المعوقات التي تواجه القيادة الإدارية . وقد خلص الدارس إلى مجموعة من النتائج أهمها: عدم ملائمة العمل لطموح ورغبات العاملين وتلبية حاجاتهم، وانعدام الحرية للإبداع والابتكار والشعور بالاطمئنان والاستقرار. وعدم اهتمام القيادات بمشاركة العاملين، وانعدام العدالة والمساواة، وتفشي المحسوبية والفساد الإداري، وتجاهل غياب دور جماعات العمل وفقدان البرامج التدريبية المناسبة لتحسين الأداء وتطوير القدرات. وإيضاً توجد فروق ذات دلالة إحصائية في القطاعين العام والخاص فيما يتعلق بتأثير القيادات الإدارية في كل جماعات العمل وكفاءة الأداء والإبداع ، فيما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين في كل من القطاعين العام والخاص فيما يتعلق بتأثير القيادات الإدارية في كل من الروح المعنوية والمشاركة الإنتاجية . ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين كل من الإدارة العليا و الإدارة الوسطى وبين الإدارة الوسطى والعاملين فيما يتعلق بتأثير القيادات على كل من الروح المعنوية والمشاركة الإنتاجية، فيما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين كل من الإدارة العليا والوسطى والعاملين فيما يتعلق بتأثير القيادات الإدارية على كل من جماعات العمل وكفاءة العمل والإبداع.

دراسة : مصطفى الطيب أبو قناية ، (2002م):

هدفت الدراسة إلى الاتي : التعرف على مستويات إلمام ومعرفة القيادات الإدارية في المنشآت السودانية بمفاهيم وأساليب الإدارة الإستراتيجية ، وتحديد درجة الممارسة والتطبيق الفعلي بهذه الأساليب وقياس اثر ذلك على تطوير أداء المنشآت في السودان ، هذا إلى جانب الوقوف على نمط وأساليب القيادة الإدارية السائدة بالمنشآت السودانية وتحديد نوعيتها . واستخدم الباحث استمارة الاستقصاء كأداة لجمع البيانات والمعلومات . وتم توزيعها على القيادات الإدارية بعدد (428) قائد أدارى بالمنظمات ولمعالجة البيانات الإحصائية ، استخدم الباحث أسلوب الإحصاء الوصفي لوصف خواص البيانات ، وكذلك أسلوب الإحصاء التحليلي لاختبار فروض البحث ، حيث تم استعمال معامل الارتباط الثنائي (بيرسون) والارتباط المتعدد لقياس العلاقة بين متغيرات الدراسة ، واستخدام تحليل الانحدار، كما استخدم تحليل التباين والاختبار التائي، وتمت معالجة البيانات عن طريق برنامج الحزم الإحصائية . أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الاتي: تدنى مستوى إلمام ومعرفة القيادات الإدارية بمفاهيم وأساليب الإدارة الإستراتيجية ، وكذلك ضعف المستوى المتواضع للقيادات الإدارية من المعرفة بأهمية تطبيق أساليب الإستراتيجية ، كما أظهرت وجود علاقة ارتباطيه قوية موجبة بين مستوى الإلمام والمعرفة وبين درجة الممارسة الفعلية والتطبيق لهذه الأساليب في الواقع العلمي . كما بينت النتائج إن وجود الممارسات الفعلية لأساليب الإدارة الإستراتيجية بالمنشآت السودانية ضعيفة جداً مما انعكس سلباً على أداء المنشآت، كما أظهرت الدراسة إن القيادات الإدارية بالسودان لازالت تطبق الممارسات التقليدية .

دراسة : مسلط بن ملامح ، (1413هـ):

وقد هدفت الدراسة إلي التعرف علي طبيعة الأساليب الرقابية وطرق ممارستها في أقسام الشرطة، وتقديم المقترحات والحلول البديلة للمعوقات التي تعترض تطبيق تلك الأساليب . ولتحقيق هذا الهدف قام الباحث بتحديد أربعة أقسام للشرطة بمدينة الرياض وهي (قسم الروضة، والنسيم، والبطحاء، والعليا)، وركزت دراسته علي اهم المشكلات التي تعترض الأمن والمواطن والمجتمع فحددها في ستة قضايا (دخول المنازل، السكر، الإصابات، المضاربات، إطلاق النار، الأخلاقيات) حيث قام بإجراء مقارنة بين الأداء الفعلي والمستهدف بين الأقسام . وقد توصلت الدراسة الي عدم وجود سجلات إدارية وإحصائية توضح تاريخ الإبلاغ عن القضايا وكذلك توضح ما هي الإجراءات التي تمت في تلك القضايا.

دراسة : غالب مطلق حسن الوخيان ، (2005م):

هدفت الدراسة إلى تعريف العاملين والموظفين بأهمية الدور الذي يمكن أن يقوموا به من خلال مشاركتهم في اتخاذهم للقرارات التي تؤدي إلى كسب ثقة المتعاملين مع المنظمة . والنتائج التي توصلت إليها الدراسة أوضحت إن هناك مجموعة من العوامل المؤثرة على فعالية صناعة القرارات الإدارية هي (الأنماط القيادية - المشاركة - العوامل التنظيمية - العوامل البيئية - العوامل الشخصية للقائد الاداري - التفويض - الاتصال) .

التعقيب على الدراسات السابقة:

بعد استعراض الدراسات السابقة فان الباحثان يخلصان الى مايلي:

1- لم تنظر جميع الدراسات السابقة الى العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار الاداري ، ولكنها ركزت 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- 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 والامكان والمتغيرات البيئية.

مفهوم الرقابة الإدارية:

ان كلمة الرقابة موقع في ترتيب وظائف الإدارة له دلالة معينة وهي ليست منفصلة عن الوظائف الأخرى الإدارية بل هي جزء مكمل به القرار الإداري في المؤسسات الخاصة والعامة والشركات الهامة وغيرها (علي عباس، 1995م).

تعريف الرقابة:

تعتبر الرقابة عنصراً رئيسياً من عناصر العملية الإدارية التي يقوم بها المدير أو أي فرد مسئول عن أداء فرد آخر على الأقل في أي مستوى أداري والرقابة لا يمكن ان تودي بشكل منفصل عن الوظائف الأخرى الإدارية من تخطيط وتنظيم وتنسيق للأداء، كما ان الرقابة الإدارية جزا لا يتجزا من العملية الإدارية، فهي تتأثر بفلسفة الإدارة ودرجة توافر الموارد اللازمة لتحقيق النتائج المرجوة . وعرفها تيري على أنها تمثل عنصراً جوهرياً من عناصر الإدارة التي تسهم في كفاءة الانجاز وتتأكد من إتمام العمل على خير وجه. وعرفها (هنري فايول) بأنها عملية التحقق من كل شئ يتم تطبيقه حسب الخطة التي تم اختيارها بقصد توضيح الأخطاء والانحرافات ومن ثم تصحيحها وتجنب الوقوع فيها مرة أخرى. (فتحي احمد زياب، 2012م). وعرفها (ديمول) بأنها الطريقة او الوسيلة التي تمكن الرئاسة من التعرف على أن الأهداف قد تحققت على أكمل وجه وبكفاية في الوقت المناسب والمحدد لها. (زاهد محمد ديري، 2012م). وتعتبر الرقابة الإدارية هي الأداة الفعالة في يد الإدارة للتحقق من أن التنفيذ يتم وفقاً للخطة الموضوعة ،وتصحيح مسار الأنشطة نحو تحقيق الأهداف المحددة ،اذن وبهذا المفهوم فانها تعنى انها وظيفة من وظائف المدير وتعاونه في التحقق من النتائج المتحققة واتخاذ مطابقة النتائج المخططة ،وتحديد الانحرافات وتحليلها للتعرف على طبيعتها وأسبابها واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة لعلاج الانحرافات غير العادية. وتمثل الرقابة الحلقة الأخيرة من حلقات العملية الإدارية وتهتم بعملية قياس نتائج الأداء الفعلي ومقارنتها بالمعايير الموضوعة ، وتحديد الانحرافات في حالة وجودها وتحليلها بعد التمييز بين الانحرافات العادية التي يمكن النقاضي عنها لعدم تأثيرها على تحقيق الاهداف علي ضوء معرفة الأسباب المؤدية إليها بما يحقق التوازن المطلوب. (محمد عثمان حمدي المعاز، 1987م) .

مفهوم وأهمية اتخاذ القرار:

بصفة عامة يمكن القول بان القرار هو عملية عقلانية تتبلور في الاختيار بين البدائل المتعددة ذات المواصفات التي تتناسب مع الإمكانيات المتاحة والأهداف المطلوبة. أما القرار الإداري : فهو سلوك ذو طابع اجتماعي ويمثل الحل والتصرف والبدل الذي تم اختياره على أساس المفاضلة بين عدة بدائل وحلول ممكنة ومتاحة لحل المشكلة ويعد هذا البديل الأكثر كفاية وفعالية بين تلك البدائل المتاحة لمتخذ القرار . (حسن حريم واخرون، 1998م).

متطلبات القرار الإداري : (جاسر المنصوري، 2000م)، ويشمل الآتي:

أ. اختيار البديل الأفضل من بين البدائل المتاحة .

ب. وجود حاجة في التنظيم لاحداث التغيير .

ت. تحديد درجة التغيير المطلوب إحداثها والتي تؤثر علي مصالح العاملين في التنظيم .

ث. ضرورة تعريف المشكلة التي تطلب إحداث التغيير وهذا يتطلب فن ومهارة خاصة في التحليل.

ج. وجود أكثر من بديل يمكن اختيار البديل الأفضل من بينها وتمثل البدائل حلولاً للمشكلة.

اتخاذ القرار:

هو عملية الاختيار بين مجموعة من البدائل لتحقيق هدف واحد أو عدة أهداف. يرى عالم الإدارة هيربرت سيمون أن عملية اتخاذ القرارات الإدارية هي المرادف لعملية الإدارة كلها، فمسؤولية الإدارة تشمل ضمن اختصاصها التخطيط والتخطيط يشمل بالضرورة مجموعة من القرارات .

مفهوم القيادة:

ومن التعريفات التي قبلت في القيادة : "أنها قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة من الأشخاص وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية.(كامل المغربي، 1995م). ومن مفهوم القيادة انها نشاط يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرار والأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف:(محمود سليمان العميان، 2005م)

تعريف القيادة:

القيادة هي "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 شعور الأفراد بأهداف المؤسسة كما لو كانت أهدافهم الشخصية ، وكما عرفها اورديتيد: "بأنها النشاط الذي يمارسه الشخص للتأثير في الناس، وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون فيه". و"هي العملية التي يتم من خلالها التأثير على سلوك الأفراد والجماعات وذلك من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة. (فؤاد، 1994م). ويقول نواف الكنعان: أن القيادة بمفهومها العام هي النشاط الإداري الذي يتم تطويره من خلال الإدارة ، وهي الروح الخلاقة والبصيرة النافذة التي ستكشف الحاضر وتنبأ بالمستقبل والتي تنظم الجهود الجماعية وتنسق بين الأطراف المتعددة. (إبراهيم عبد الواحد نائب وانعام عبد المنعم باقية، 2001م).

اجراءات الدراسة الميدانية:

مجتمع وعينة الدراسة:

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، البنك الاهلي السوداني ، البنك الاسلامي السوداني ، بنك التضامن الاسلامي ، بنك الخرطوم ، بنك المزارع التجاري.) ، حيث بلغ عدد المدراء الذين يمثلون مجتمع الدراسة حوالي (130) مديرا وذلك العدد تم احصائه من قبل في استبانة مبدئية لمعرفة عدد المدراء ورؤساء الاقسام لهذه المصارف، واختار الباحثان هذه الفئة من العاملين لاعتقدهما بانها الاقدر على تفهم طبيعة المتغيرات وابعادها والتعامل معها تعاملًا علميًا، والمعنية باتخاذ القرار والاجراءات والسياسات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، ونظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة اعتمد الباحثان على اسلوب الحصر الشامل وذلك بغرض الحصول على البيانات المطلوبة لاجراض البحث، حيث قام الباحثان بتوزيع (130) استبانة على المستهدفين وتم إسترداد (122) استبانة بنسبة بلغت (94%) منها (3 تالف 4 فارغ) ليصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل حوالي (115) استبانة لتمثل ما نسبته 88.47% من الاستبانات المسترجعة ، وهذه النسبة تعد معقولة لاجراض البحث العلمي .

اسلوب الدراسة:

اعتمدت الدراسة علي المنهج الوصفي التحليلي، وتبرز اهميته 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 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. وإعتمد الباحثان الاستبانة كاداة رئيسية لجمع البيانات ، حيث احتوت 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 الباحثان من المبحوثين، ان يستخدموا عبارات مثل ، اوافق-لاوافق -محايد، للاجابة على الاسئلة المطروحة في الاستبانة.

مصادقية الدراسة:

لقد قام الباحثان من التأكد من صدق الثبات للاداء بعدة طرق، تم اختبار (test-retest) على عينة صغيرة من مدراء الادارات والاقسام والوحدات، واستخدم معامل الارتباط بينهما وحصل على 85% وهي نسبة معقولة لثبات الاداة، والطريقة الثانية عن طريق (كرومباخ الفا) والتي تقيس الاتساق الداخلي بين فقرات الاداة، والطريقة الثالثة : حساب معامل الثبات عن طريق نتائج الدراسة.

معدل الاستجابة:

حيث قام الباحثان بتوزيع عدد (130) إستبيان علي مفردات العينة المكونة من الموظفين (رؤساء الاقسام، ومديري الوحدات في المصارف السودانية بانواعها المختلفة) . وبمساعدة مقدرة ومشكورة من هؤلاء تمكن الباحثان من إستلام ردود المبحوثين في فترة معقولة معدل الاستجابة للمبحوثين . ويلاحظ من الجدول (1) ان عدد الاستبيانات المستردة فارغة كانت صفر ، والاستبيانات المستردة باجابات جزئية (8) بنسبة تساوي (6.1 %) بينما كانت هنالك استبيانات غير مستردة (7) بنسبة تساوي (5.4 %) اما عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل فيساوي (115) إستبيان بنسبة (88.5 %) وهي نسبة معقولة تعكس مدى إستجابة المبحوثين ومدى وضوح العبارات المستخدمة في الاستبيان لجمع بيانات الدراسة الميدانية، وهذه الدراسة لاختلاف عن البحوث التي تستند علي الاستبيانات في جمع البيانات .

جدول رقم (1) : معدل إستجابة المبحوثين حجم العينة (130)

130	العدد الكلي للاستبيانات الموزعة
-	عدد الاستبيانات المستردة فارغة
8	عدد الاستبيانات المستردة باجابات جزئية
7	عدد الاستبيانات غير المستردة
115	عدد الاستبيانات المستردة مكتملة الاجابات
88.5%	معدل الاستجابة الكلي
88.5%	معدل الاستجابة المستخدم في التحليل

المصدر : اعداد الباحثان من واقع الدراسة الميدانية، 2014م

والجدول التالي يوضح اعتمادية متغيرات الدراسة.

جدول رقم (2): إمتدادية متغيرات الدراسة

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

المصدر : اعداد الباحثان من واقع بيانات الدراسة، 2014م

الجدول التالي معامل الارتباط ومستوى الدلالة

جدول رقم (3): الانحرافات المعيارية ومعامل الارتباط ومستوى الدلالة لمحور الرقابة الادارية:

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرات
0.000	828.	تمارس الرقابة فى مصرفكم من خلال التقارير الشهرية
0.000	823.	تمارس الرقابة عندكم من خلال متابعة السجلات
0.000	815.	هنالك تشارك تام من الجميع فى تحقيق الرقابة
0.000	816.	هنالك اساليب حديثة علمية وعملية فى عملية الرقابة
0.000	826.	تمارس الرقابة من خلال متابعة وتنفيذ الموازنات
0.000	820.	هنالك صعوبة فى قياس الاداء فى الاقسام الادارية
0.000	829.	التغيير الدائم وعدم الاستقرار ادى الى عدم تطبيق الرقابة
0.000	818.	توجد دورات تدريبية للعاملين لرفع مستوى قدراتهم
0.000	824.	تتدخل الادارة لوحدها لحل مشاكل الرقابة
0.000	814.	تمارس الرقابة من خلال لجان التحقيق فقط

قيمة (r) الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة الحرية 10 تساوى 0.456

المصدر : اعداد الباحثان من واقع الدراسة الميدانية، 2014م

والجدول التالي يوضح معامل الارتباط لمحور اتخاذ القرارات

جدول رقم (4) : معامل الارتباط بين فقرات محور اتخاذ القرارات

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	مجالات المشاركة
0.000	777.	هنالك اصدار فوري للقرارات دون توضيح للسبب
0.000	760.	التركيز على اخطاء العاملين وليس على ادئهم
0.000	822.	اعتماد القائد على مبدأ العقاب والثواب بصورة شخصية
1.000	785.	هنالك تعاون وانفتاح حقيقي لديكم تجاه لغة الحوار

0.000	771.	هنالك تشجيع للعاملين على التعبير على مشاكلهم
0.000	763.	الاهتمام بالعلاقات الانسانية بين العاملين
0.000	863.	الاعتماد على المشاركة لتطوير العاملين للقرارات
0.000	841	هنالك تجاوب تام لفئات العاملين
0.000	847.	هنالك قدرة على التعامل مع الغموض والمواقف المعقدة
0.000	838.	السيطرة المحكمة بحرص على الرقابة

المصدر : اعداد الباحثان من واقع الدراسة الميدانية، 2014م

يبين الجدول رقم (4) قيمة (r) الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة الحرية 10 تساوى 0.456
والجدول التالي يوضح معامل الارتباط بين فقرات محور القيادة الادارية

جدول رقم (5) : معامل الارتباط بين فقرات محور القيادة الادارية

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

المصدر : اعداد الباحثان من واقع الدراسة الميدانية ، 2014م

يبين الجدول 5 قيمة (r) الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة الحرية 10 تساوى 0.45
جدول رقم (6) : معامل الثبات لمحاو الدراسة الثلاثة

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

المصدر : اعداد الباحثان من واقع الدراسة الميدانية، 2014م

والجدول التالي يوضح معامل الثبات (الفا كرونباخ) لجميع المحاور.

جدول رقم (7) : معامل الثبات (الفا كرومباخ) لجميع محاور الدراسة

الفرضيات 3	العبارات	معامل الفا كرومباخ
	30	%75

مجموع فقرات الاستبانة

يبين الجدول رقم (7) معامل الثبات المحسوب بمعامل الفا كرومباخ والذي بلغت قيمته %75، وهو يعكس مدى اتساق العبارات لكل محور على حده.

الجدول التالي يوضح الوسط الحسابي وقيمة تي ومستوى الدلالة لمحور الرقابة الادارية.

اختبار الفرضية الاولى : " هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين الرقابة الادارية واتخاذ القرارات

جدول رقم (8): الوسط الحسابي وقيمة (T) ومستوى الدلالة للرقابة الادارية

العبارة	الوسط لحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
تمارس الرقابة في مصرفكم من خلال التقارير الشهرية	3.83	90.236	25.216	.000
تمارس الرقابة عندكم من خلال متابعة السجلات	3.82	87.40	21.676	.000
هنالك تشارك تام من الجميع في تحقيق الرقابة	3.73	84.40	15.913	.000
هنالك اساليب حديثة علمية وعملية في عملية الرقابة	4.10	87.20	17.833	.000
تمارس الرقابة من خلال متابعة وتنفيذ الموازنات	3.11	81.40	13.489	.000
هنالك صعوبة في قياس الاداء في الاقسام الادارية	3.56	90.00	24.526	.000
التغيير الدائم وعدم الاستقرار الى عدم تطبيق الرقابة	3.72	79.60	10.206	.000
توجد دورات تدريبية للعاملين لرفع مستوى قدراتهم	3.81	79.60	11.270	.000
تتدخل الادارة لوحدها لحل مشاكل الرقابة	3.71	82.80	14.613	.000
تمارس الرقابة من خلال لجان التحقيق فقط	3.80	90.00	16.393	.000
مجموع المحاور	4227	83.54	34.21	.000

المصدر : اعداد الباحثان من واقع الدراسة ، 2014م

الجدول التالي يوضح الوسط الحسابي وقيمة تي ومستوى الدلالة لمحور اتخاذ القرارات.

اختبار الفرضية الثانية : " هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين الرقابة الادارية والنمط القيادي " .

جدول رقم (9): الوسط الحسابي وقيمة تي ومستوى الدلالة لمحور اتخاذ القرارات

العبارة	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
هنالك اصدار فوري للقرارات دون توضيح للسبب	4.5	90.216	25.246	.000
التركيز على اخطاء العاملين وليس على ادائهم	4.36	87.20	21.706	.000
اعتماد القائد على مبداء العقاب والثواب بصورة شخصية	4.23	84.20	15.943	.000
مراعات اللوائح والقوانين والانظمة في اتخاذ القرارات	4.06	87.00	17.863	.000
هنالك تشجيع للعاملين على التعبير على مشاكلهم	4.49	81.20	13.519	.000
الابتعاد عن المعلومات المناسبة لاتخاذ القرارات	4.48	89.80	24.556	.000
عدم الرضا الوظيفي يعتبر واحد من المشاكل في مصرفكم	3.97	79.40	10.236	.000
التخصصات المختلفة تعتبر واحدة من المشاكل التي تواجهكم	3.99	79.40	11.300	.000
هنالك قدرة على التعامل مع الغموض والمواقف المعقدة	3.13	82.60	14.643	.000
يقبل الموظفون القرارات التي تتخذها القرارات	3.31	80.80	16.423	.000

4.227 81.3 34.230 .000

المصدر: اعداد الباحثان من الدراسة الميدانية ، 2014م

الجدول التالي يوضح الوسط الحسابي وقيمة تي ومستوى الدلالة لمحور نمط القيادة.

اختبار الفرضية الثالثة : " هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين النمط القيادي واتخاذ القرارات " .

جدول رقم (10) : الوسط الحسابي وقيمة (T) ومستوى الدلالة لمحور نمط القيادة

العبارة	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
الاعتماد على الخبرة	3.5	80.216	23.246	.000
مشاركة العاملين اصحاب الخبرات السابقة	3.96	83.20	20.706	.000
هنالك مشورة لاصحاب الخبرات السابقة في الادارة	3.23	82.20	12.943	.000
مراعات اللوائح والقوانين والانظمة في اتخاذ القرارات	3.06	85.00	15.863	.000
المحافظة على علاقات العمل في المقام الاول	3.49	80.20	11.519	.000
الابتعاد عن المعلومات المناسبة لاتخاذ القرارات	4.48	87.80	22.556	.000
عدم الرضا الوظيفي يعتبر واحد من المشاكل في مصرفكم	3.98	77.40	12.236	.000
التخصصات المختلفة تعتبر واحدة من المشاكل التي تواجهكم	3.88	78.40	11.300	.000
هنالك قدرة على التعامل مع الغموض والمواقف المعقدة	3.53	80.60	14.643	.000
يتقبل الموظفون القرارات التي تتخذها القرارات	3.51	79.80	15.423	.000
	3.827	79.3	32.230	.000

المصدر: اعداد الباحثان من الدراسة الميدانية ، 2014م

الجدول التالي يوضح معامل ارتباط الفرضيات

جدول رقم (11) : 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
الاستيعاب كاملا	83.	0.80	0.94

المصدر: اعداد الباحثان من الدراسة الميدانية ، 2014م

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

ومن خلال الجدول رقم 11 نتوصل الى ان جميع فرضيات الدراسة كانت موجبة وذات دلالة احصائية وبالتالي تم اثبات فرضيات الدراسة من خلال الجدول اعلاه.

هنالك علاقة ذات دلالة احصائية موجبة بين الرقابة الادارية واتخاذ القرارات.

هنالك علاقة ذات دلالة احصائية موجبة بين النمط القيادي والرقابة الادارية.

هنالك علاقة ذات دلالة احصائية موجبة بين النمط القيادي واتخاذ القرارات الادارية.

جدول رقم (12) : ملخص نتائج فرضيات الدراسة

رقم الفرضية	الفرضية	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 الباحثان من واقع بيانات الدراسة الميدانية، 2014م

التحليل العاملي لاتخاذ القرارات:

اجري التحليل العاملي لعدد ثلاثة متغيرات لقياس القرارات حيث اشتمل المحور الاول نحو علي (10) عبارات اما المحور الثاني اشتمل ايضا علي (10) عبارات واشتمل المحور الثالث علي (10) عبارات ملخص نتائج التحليل العاملي التي اجريت علي ابعاد اتخاذ القرارات ويلاحظ ان الاشتراكات الاولية (First run) كانت اعلى من المعدل المطلوب (0.50) وبالتالي تم قبوله المعدل المطلوب الاختبار الثالث وتمت ملاحظة العبارة الاشتراكات الاولية لها اكبر من المعدل المطلوب وتم قبوله ثم استوفت المصفوفة جميع الشروط السابقة الذكر في الاختبار الرابع حيث قيم الاشتراكات الاولية تزيد عن (0.50) والتشبعات اكثر من (0.50) قيمة (KMO) تزيد عن (0.6) والجذور الكامنة اكبر من (1)

مناقشة النتائج:

من خلال الدراسة ومناقشة النتائج اوضحت الدراسة العلاقة 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 (2009م) 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 تأثيرات 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 .

ثانياً:الفرضية الثانية العلاقة بين الرقابة الادارية والنمط القيادي :

نتائج هذه الفرضية اوضحت بوجود علاقة ايجابية كبيرة بين الرقابة الادارية والنمط القيادي بالمصرف وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة زاهر نمر (2006م) حيث هدفت هذه الدراسة الي الكشف عن مدى اهتمام الشركات الاردنية علي تطبيق الرقابة تجاه اصحاب المصلحة وكانت نتيجة هذه الدراسة ان هنالك اهتمام عالي من قبل شركات الاتصالات بالرقابة كما اختلفت هذه الدراسة مع دراسة (الحربي عبدالله، 2008م) حيث ذكرت الدراسة ان المصارف الاسلامية في السودان لا تتبع الاسلوب العلمي في اداراتها للتحويل التقني الذي يحدث اليوم.

ثالثاً:الفرضية الثالثة العلاقة بين النمط القيادي واتخاذ القرارات :

نتائج هذه الفرضية اكدت وجود علاقة قوية بين النمط القيادي واتخاذ القرارات الادارية بالمصرف، واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (علي عباس 2010)حيث هدفت الي الكشف عن اثر انماط القيادة في تحقيق اتخاذ القرارات، وتوصلت الدراسة الي ان القيادة من حيث تاثيرها علي اتخاذ القرارات كان ايجابي، ويرى الباحثان ان الاختلاف في الدراستين يرجع

الى المكان والزمان ، اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (السعودى موسى، 2008م) والتي هدفت الى التعرف الى اثر الرقابة الادارية علي بيئة العمل بجامعة الملك سعود الرياض.

التوصيات:

وفقا لما جاء من مناقشة النتائج يوصي الباحثان بالاتي :

1. 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 .
2. ان تنتهج الادارة العليا في خطتها واستراتيجياتها برامج الرقابة الادارية وان تتضمن الرقابة الادارية في جميع المستويات الادارية سواء كانت التنفيذية او التشغيلية .
3. علي مدراء الادارات بالمصارف التجارية السودانية الاهتمام برفع المعنوية للعاملين وذلك بمشاركتهم في القرارات وتزويدهم بالصلاحيات المناسبة ووضوح الاهداف.
4. علي ادارة المصارف ان تهتم براء المرؤوسين ومقترحاتهم لان ذلك يساهم في تقبلهم لقرارات التغيير ويساعدهم علي ادراك الحاجة اليه ، وبالتالي ،يصبحون اقل عرضة لمقاومته.
5. يمكن ان يتم اتخاذ الاجراءات التصحيحية لسلوك النمط القيادي من خلال اجراء تنظيمي مناسب.

المراجع:

1. علي عباس، (1995م)، الرقابة الإدارية في منظمات الاعمال، دار اثراء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
2. موسى السعودى ، (2008م)، دراسات: مجلة علمية محكمة تصدر عن عمادة البحث العلمي، الجامعة الاردنية، م: 35، ع2، عمان، الاردن.
3. محمود سليمان العمليان(2005م)، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، الجامعة الاردنية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة.
4. سالم، فؤاد الشيخ وآخرون(1994م)، المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكتب الأردني، عمان، الاردن.
5. المغربي، كامل وآخرون(1995م)، أساسيات في الإدارة ، دار الفكر للنشر والتوزيع، القاهرة.
6. ابراهيم عبدالواحد نائب وانعام عبد المنعم باقية ، (2001م)، نظرية القرارات، نماذج وأساليب كمية محوسبة، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الاولى.
7. محمد عثمان حمدي المعاذ(1987م)، انظمة الرقابة الحديثة في منشآت الاعمال، مطبعة جامعة القاهرة.
8. زاهد محمد ديري(2012م)، الرقابة الادارية، الطبعة الاولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
9. فتحي احمد زياب(2012م)، ادارة الاعمال ووظائف المدير في المؤسسات المعاصرة ، الطبعة الاولى، دار الصفاء للطباعة والنشر، عمان، الاردن.
10. مصطفى الطيب ابو قناية، (2002م) ، مفاهيم الإدارة الإستراتيجية لدى القيادات الإدارية وأثرها في تطوير أداء المنشأة ، الخرطوم ، رسالة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال بجامعة الخرطوم .
11. حسن حريم واخرون(1998م)، اساليب الادارة، دارالحامد، عمان.

12. صلاح سيد احمد بندي، (2004م)، اثر الرقابة الادارية علي اداء المصارف السودانية من منظور مفهوم الجودة الشاملة ، دراسة حالة بنك الشمال الاسلامي.
13. محمد نشوان الزاكي ، (2003م) ، (القيادة الإدارية وأثرها على كفاءة الأداء) (الخرطوم 2003م) رسالة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال بجامعة النيلين .
14. سليمان عمر محمد مطرق (2004م)، (القائد الإداري ووظائفه ومهاراته في مواجهة تحديات العصر بمنشأة الأعمال (الخرطوم 2004م)، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
15. مسلط صالح ملافخ، اساليب الرقابة في اقسام الشرطة واثرها في رفع كفاءة الاداء لرجل الشرطة، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، المركز العربي للدراسات الامنية والتدريب، 1413هـ.
16. غالب مطلق حسن الوخيان (2005م)، صناعة القرارات على مستوى القيادة الإدارية العليا في الأردن.
17. جاسر المنصوري، (2000م) ، نظرية القرارات الادارية، دار الحامد - عمان.