



عمادة البحث العلمي  
DEANSHIP OF SCIENTIFIC RESEARCH

## مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية

Journal homepage:

<http://scientific-journal.sustech.edu/>



الجامعة السعودية التقنية والإدارية

### الإدارة المرئية ودورها في اتخاذ القرار

"دراسة حالة بنك أمدرمان الوطني – الخرطوم"

تغريد عوض عبدالحليم و مني النيل مصطفى مرسل

جامعة طيبة – كلية المجتمع – المملكة العربية السعودية

جامعة العلوم والتقانة – كلية العلوم الإدارية

#### المستخلص:

هدفت الدراسة إلى دراسة وتحليل استراتيجيات الإدارة المرئية (وضع قواعد العمل، التطهير، القضاء على الهدر في الأنشطة والثروات) ودورها في اتخاذ القرار، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وقد تم جمع البيانات من خلال استبانة الدراسة التي تم توزيعها على عينة من مجتمع الدراسة حجمها 50 مفردة من العاملين في بنك أمدرمان الوطني، أظهرت نتائج الدراسة تطبيق البنك للإدارة المرئية بصورة واضحة، أن البنك يهتم بقواعد العمل، سياسة التطهير مطبقة بالبنك، أن البنك يبذل جهداً مقدراً في سبيل تقليل هدر الأنشطة والثروات، يتم اتخاذ القرار بالبنك بأسس علمية، وأوصت الدراسة بالعمل على إزالة العقبات التي تعوق من إمكانية تطبيق الإدارة المرئية، العمل على استثمار الوقت عند اتخاذ بعض القرارات الإدارية الروتينية للحد من الهدر، تحديد القواعد المنظمة للعمل بشكل يخدم رسالة البنك، من المهم إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار.

#### ABSTRACT:

The study aimed to study and analyze the strategies of visual management (establishing rules of work, disinfection, elimination of waste in activities and wealth) and their role in decision-taking. The study depended on the descriptive analytical method, while the data were collected through the study questionnaire, which was distributed to a sample of fifty employees at Omdurman National bank. The results of the study showed the clear application of visual management by the bank; also the bank is concerned with the rules of work; in addition, the policy of disinfection was applied by the bank; and the bank is making an effort to reduce the waste in activities and wealth; while the decision taking process in the bank depended on scientific basis. The study recommended working to remove the obstacles that impede the possibility of implementing visual management; as well as utilizing time efficiently when taking some routine administrative decisions to reduce waste; besides determining the rules governing the work in a way that serves the Bank's mission; and to engage the bank's employees in the decision-taking process.

الكلمات المفتاحية: قواعد العمل، الإدارة المرئية، اتخاذ القرار.

#### المقدمة:

تعد الإدارة المرئية أحد المناهج الإدارية الحديثة نسبياً وهو منهج بسيط في متطلباته وعميق في آثاره، ويطلق عليه البعض "الإدارة بالرؤية المشتركة" وهي الإدارة التي يتم فيها الإهتمام بالوسائل والأهداف بشكل شمولي، بحيث تنتقل رؤية المؤسسة إلى

عقل وضمير ووجدان القائمين على رسالتها على اختلاف مستوياتهم الإدارية ، وضمن هذا النهج الإداري تكون الأهداف الاستراتيجية واضحة للجميع وتقسّم أدوار وأدوات الوصول إلى هذه الأهداف وتطلق الطاقات وتعطي الحريات لكل العاملين بالمؤسسة للعمل حسبما يترأى لهم بهدف الوصول إلى الهدف الاسمي المنشود، وتعتبر الإدارة المرئية من احدى التجارب الحديثة في الإدارة اليابانية وقد أصبحت الحاجة ملحة لهذا النمط الإداري وخصوصاً في الدول النامية. وقد يصل الهدر في الوقت إلى اتخاذ بعض القرارات الروتينية في عدة شهور مما يعطل سير العمل داخل المؤسسة ومصالح العاملين بها ويدفع إلى بعض أشكال الفساد والنفاق الإداري ، ويستوجب القضاء على الهدر وضع الحدود بين الأساليب والأهداف والتأكيد على مفهوم الإدارة في خدمة المؤسسة ومشاركة الآخرين رؤية المستقبل.

#### مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة في أن كثير من المنظمات لاتدرك مفهوم الإدارة المرئية ودورها في تحقيق اتخاذ قرار سليم مبنى على أسس علمية، كما أن هنالك عدم إدراك لاستراتيجيات الإدارة المرئية وأهميتها في المساعدة في عملية اتخاذ القرارات بالشكل السليم ، ويمكن تحديد مشكلة الدراسة من خلال السؤال الرئيس التالي:- (ما مدى العلاقة بين الإدارة المرئية واتخاذ القرار؟)، وتتبنق منه التساؤلات الفرعية الآتية:-

- 1/ ما مدى العلاقة بين استراتيجية وضع قواعد العمل واتخاذ القرارات؟
- 2/ ما مدى العلاقة بين استراتيجية التطهير واتخاذ القرارات؟
- 3/ ما مدى العلاقة بين استراتيجية القضاء على الهدر في الأنشطة والثروات واتخاذ القرارات؟

#### أهمية الدراسة:

#### الأهمية العملية:

تقدم الدراسة تصور إداري ذو طبيعة استراتيجية يمكن من خلاله المساهمة في تطوير أداء الموارد البشرية بالمنظمات، كما يحقق وفورات مالية واقتصادية للمنظمات من خلال تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية.

#### الأهمية العلمية:

تتمثل أهمية الدراسة في أنها تسد ثغرة علمية متمثلة في الدراسات حول الإدارة المرئية حيث أنها تعمل على توفير معلومات تفيد متخذي القرار، كما أنها توفر مرجع بالمكتبة للدارسين ، وقد تفتح آفاقاً لبحوث جديدة في تطبيق الإدارة المرئية في المنظمات السودانية، كما تتمثل أهمية الدراسة في أنها من الدراسات القليلة والنادرة في هذا المجال .

#### أهداف الدراسة:

تسعي الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

- 1/ التعرف على مفهوم الإدارة المرئية واستراتيجياتها.
- 2/ التعرف على مفهوم القرار وعملية اتخاذه والعوامل المؤثرة في اتخاذه.
- 3/ تحديد دور الإدارة المرئية في اتخاذ القرار .
- 4/ معرفة واقع ممارسة إتخاذ القرار في المنظمات السودانية.
- 5/ دراسة وتحليل أثر الإدارة المرئية في اتخاذ القرار من خلال استراتيجيات الإدارة المرئية (وضع قواعد العمل ، التطهير ، القضاء على الهدر في الأنشطة والثروات).

## فروض الدراسة:

للإجابة على تساؤلات الدراسة تمت صياغة الفرضية الرئيسية التالية:- (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة المرئية واتخاذ القرار في بنك أمدرمان الوطني)، وتتفرع منها الفرضيات الآتية:-

- 1/ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية وضع قواعد العمل واتخاذ القرارات في بنك أمدرمان الوطني.
- 2/ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التطهير واتخاذ القرارات في بنك أمدرمان الوطني.
- 3/ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية القضاء على الهدر في الأنشطة والثروات واتخاذ القرارات في بنك أمدرمان الوطني.

## منهجية الدراسة:

يهدف القيام بتحليل علمي ومنهجي للتساؤلات المطروحة في هذه الدراسة واختبار فرضياتها تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، ولقد تم الرجوع في الجانب النظري للمعلومات الثانوية من خلال عرض الخلفية النظرية للموضوع والتي كان مصدرها الكتب والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة ومتغيراتها، أما المقاربة الميدانية فتقوم على عملية استقصاء آراء عينة الدراسة بالاعتماد على استبيان تم اعداده وتوزيعه على العينة، وقد تناول الاستبيان متغيرات الدراسة وفق خمس محاور كما يلي:-

- المحور الأول:- ويتعلق بالإدارة المرئية ويضم العبارات من 1-4 والتي تكشف مدى تطبيق الإدارة المرئية بالبنك.
- المحور الثاني:- ويتعلق بقواعد العمل ويضم الفقرات من 5-8 والتي توضح مدى اهتمام البنك بوضع قواعد للعمل.
- المحور الثالث:- ويتعلق بالتطهير ويضم الفقرات من 9-12 وتبين مدى تعامل البنك مع سياسة التطهير.
- المحور الرابع:- ويتعلق بالقضاء على الهدر في الأنشطة والثروات ويضم الفقرات من 13-16 ومن خلاله كشف كيفية تعامل البنك مع الهدر وطرقه المختلفة.

المحور الخامس:- ويتعلق باتخاذ القرار ويضم الفقرات من 17-20 ويوضح كيفية اتخاذ القرار ومدى السرعة في اتخاذه. وتمثل عبارات الاستبيان اجابات مسبقة تخضع لمقياس ليكرت الخماسي (Likart Scale) في توزيع اوزان اجابات أفراد العينة والذي يتوزع من اعلى وزن له والذي اعطيت له (5) درجات والذي يمثل في حقل الاجابة (أوافق بشدة) الى أدنى وزن له والذي اعطى له (1) درجة واحدة وتمثل في حقل الاجابة (لا أوافق بشدة) وبينهما ثلاثة اوزان، وقد كان الغرض من ذلك هو اتاحة المجال أمام أفراد العينة لاختيار الاجابه الدقيقة حسب تقدير أفراد العينة.

## مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في بنك امدرمان الوطني، كما تمّ اختيار مفردات عينة الدراسة عن طريق العينة القصدية والسبب في ذلك يعود إلي عوامل عديدة منها الخبرة والمهارة والمعرفة فضلاً عن امتلاك هذه العينة المقدرة علي التفكير والتحليل حيث تم توزيع عدد (50) استمارة وتم استرجاع عدد (50) استمارة بنسبة استرجاع بلغت (100)%. بيانها كالاتي:

جدول رقم (1) : الاستبيانات الموزعة والمعادة

البيان	العدد	النسبة
الاستبيانات الموزعة	50	100%
الاستبيانات التي تم إرجاعها	50	100%
الاستبيانات التي لم يتم إرجاعها	0	0

0	0	الاستبيانات غير صالحة للتحويل
%100	100	الاستبيانات الصالحة للتحويل

المصدر : إعداد الباحثان من الدراسة الميدانية، 2018م

#### أساليب التحليل الإحصائي:

بغرض الاجابة على تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها تم استخدام مجموعة من الأساليب الاحصائية التي تناسب تحليل البيانات التي تم جمعها كما يلي:-

**أساليب الإحصاء الوصفي:** وذلك لوصف خصائص مفردات عينة الدراسة من خلال التوزيع التكراري لعبارات فقرات الاستبانة، وذلك للتعرف على التوزيع التكراري لإجابات أفراد العينة على عبارات فروض الدراسة.

**الوسط الحسابي الموزون:** تم اعتماد هذا الأسلوب الاحصائي لوصف آراء أفراد العينة حول متغيرات الدراسة باعتباره أحد مقاييس النزعة المركزية، وهو أكثر عمومية من الوسط الحسابي ، حيث أن الوسط الحسابي الاعتيادي يعد حالة خاصة من الوسط الحسابي المرجح عندما ينظر إلى كافة المفردات بنفس الأهمية (الوزن).

**الانحراف المعياري:** تم استخدام هذا المقياس لمعرفة مدى التشتت في آراء المستجيبين قياساً بالوسط الحسابي المرجح .  
**حدود الدراسة:**

المجال المكاني:- بنك أمدرمان الوطني، ولاية الخرطوم.

المجال الزمني :- يغطي البحث الفترة من 2012م إلى 2016م.

المجال البشري:- الرؤساء والعاملين ببنك أمدرمان الوطني عدا العمال.

**الدراسات السابقة:**

**دراسة : مها العتيبي، ( د . ت ):**

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى ممارسة استراتيجيات الإدارة المرئية بإدارة التربية والتعليم بالطائف. ومستوى ممارسه عمليات اتخاذ القرار في إدارة التربية والتعليم بالطائف والعلاقة الارتباطية بين الإدارة المرئية وفاعلية اتخاذ القرار، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن درجة ممارسة المديرين والمديرات بإدارة التربية والتعليم لمؤشرات استراتيجيات الإدارة المرئية، يوجد ارتباط بين جميع استراتيجيات الإدارة المرئية المختلفة وجميع أبعاد اتخاذ القرار والدرجة الكلية، توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات المشرفين والمشرفات في تقديرهم لدرجة ممارسة استراتيجيات الإدارة المرئية تعزى لمتغيري النوع ومكان العمل لصالح المشرفين والإدارة العامة للتربية والتعليم على التوالي، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات المشرفين والمشرفات في تقديرهم لدرجة ممارسة استراتيجيات الإدارة المرئية تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وعدد الدورات التدريبية)، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات المشرفين والمشرفات في تقديرهم لدرجة ممارسة اتخاذ القرار تعزى لمتغيرات ( النوع، ومكان العمل، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وعدد الدورات التدريبية ) .

**دراسة : واجد بن مطر الهذلي، (2014م):**

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى إمكانية الإيفاء بالمتطلبات الإدارية للإدارة المرئية في مكاتب التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها هناك إمكانية كبيرة لتطبيق المتطلبات الإدارية للإدارة المرئية في التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد المجتمع حول تقديرهم لإمكانية تطبيق

المتطلبات الإدارية للإدارة المرئية في مكاتب التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة تعزى لثلاثة متغيرات هي المسمى الوظيفي ، سنوات الخبرة ، والمؤهل العلمي بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير واحد هو الدورات التدريبية عند مستوى دلالة 0.05 ، هناك إمكانية كبيرة لتطبيق المتطلبات الفنية للإدارة المرئية في التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة.

دراسة : هاشم فوزى العبادي، (2007م) :

هدفت إلى التعرف على دور إستراتيجيات الإدارة المرئية في رفع مستويات أداء أعضاء هيئة التدريس، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها ظهور علاقة ارتباط ايجابية بين استراتيجيات الادارة المركبة والاداء المميز ، وهذا يعكس دور القدرات الفكرية والعقلية في تقديم مستويات اداء غير تقليدية، انعكاس الاهتمام بالموارد البشرية الجامعية ( تدريباً و تعليمياً و تحضيراً ) على رفع قدرتها في تحقيق الاداء الجامعي المميز ، انخفاض في نشاطات تأليف الكتب الجامعية في مجال الاختصاص رغم اهميته في تميز الاداء الجامعي.

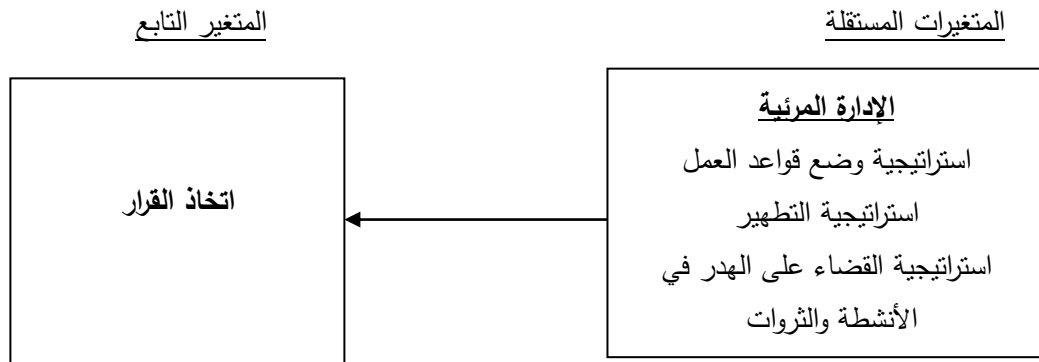
ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

ما يميز هذه الدراسة عن سابقتها هو :-

- تعد هذه الدراسة من بين الدراسات القلائل التي تناولت الإدارة المرئية باستراتيجياتها الثلاثة وتحليل دورها في اتخاذ القرار.
- انفردت الدراسة باستهدافها للقطاع المصرفي، حيث أن عينة الدراسة تكونت من العاملين ببنك أمدمان الوطني.

نموذج الدراسة:

يعبر نموذج الدراسة المقترح عن المتغيرات المستقلة المتمثلة في استراتيجيات الإدارة المرئية المطبقة في بنك أمدمان الوطني والمتغير التابع المتمثل في اتخاذ القرار في البنك (وضع قواعد العمل، التطهير، القضاء على الهدر في الأنشطة والثروات) (دراسة هاشم فوزى العبادي، 2007م) كما هو موضح في الشكل التالي :



المصدر: من إعداد الباحثان، 2018م

شكل رقم (1) : نموذج الدراسة

الخلفية النظرية للدراسة:-

سيستعرض الباحثان في هذا الجزء الجوانب النظرية للإدارة المرئية بمختلف استراتيجياتها، ثم سيتم تسليط الضوء على اتخاذ القرار.

## 1/ الإدارة المرئية :

هي أسلوب إداري معروف ويعتبر من أهم أسباب نجاح التجربة اليابانية وهي كلمات بسيطة تعنى إدارة المشكلة من المكان حتى يمكن إدارة الزمان بالدقة والسرعة المناسبين للتخلص من جذور هذه المشكلة والعمل على منع تكرارها في المستقبل (فتحي الويشي، 2013م، ص53) .

كما تعرف بأنها نمط إداري ياباني افرزته منهجية تحسين الأداء اليابانية (كايزن) تدار من خلالها أي مؤسسة علمية كانت أو غير ذلك لتحقيق الميزة التنافسية واستخدام الموارد بشكل فعال لانجاز الأهداف للمؤسسة (هاشم فوزي العبادي، 2007م، ص87). أن الإدارة المرئية تهدف الى تحفيز إخلاص العاملين في تأدية وظائفهم ورغبتهم الصادقة في إنجاح العمل ، وتنمي روح الولاء والالتزام وتعظم الإنجاز في مناخ ديمقراطي يعمل على إسقاط الحواجز المعنوية بين الجهازين التنفيذي (الإدارة الوسطى والدنيا) والإداري(الإدارة العليا) مما يرفع مستوى وكفاءة عملية الاتصال ويجعل التفويض والتمكين واتخاذ القرار في أعلى صورهما، والاستفادة من امكانيات العاملين بإخراج وتوليد الطاقات الكامنة داخلهم في حل المشكلات.

## أ/ عوائق الإدارة المرئية:

هناك أسباب تحد من ممارسات الإدارة المرئية وتعوق شفافية العمل الجماعي مما يضطر البعض إلى اللجوء إلى أساليب التضليل كاسلوب عمليات التجميل ليعطى انطباعاً خارجياً مرضياً لأداء الأعمال ، ومن الأسباب الأخرى عدم الدقة في اختيار القيادات الإدارية فقد يصل إلى المراكز القيادية بعض القيادات التي تغيب عنها المصداقية وهما الوحيد الاحتفاظ بمواقعها الإدارية، فتحاول البقاء باتباع كل الاساليب حسب المقولة (الغاية تبرر الوسيلة) ومن هذه الاساليب محاولة النيل من القيادات السابقة بتضخيم وتهويل بعض السلبيات والتجاوزات الإدارية البسيطة وهنا تتضح الانانية وشدة التمسك بالمنصب الإداري بغض النظر عن أهمية المصلحة العامة وجدارة أداء العمل وقد تنعكس المفاهيم فيحور مفهوم الإدارة في خدمة المنظمة إلى المنظمة في خدمة الإدارة (خبراء المجموعة العربية للتدريب و النشر، 2013م، ص22).

## ب/ استراتيجيات الإدارة المرئية:

ليست الإدارة المرئية أسلوباً لإدارة الازمات ولكنها منهاج عمل مستمر لإدارة الأحداث اليومية في مكانها وزمانها ويستمد النمط الإداري قيمته من الواقعية وشفافية العلاقات الرأسية والأفقية في أركان العمل المؤسسي ، وعليه فهو أحد التحديات الهامة لإدارة المستقبل من أرض الواقع ولا يمكن أن تتوفر الشفافية المطلوبة للإدارة إلا إذا طبقت ثلاث استراتيجيات هامة يمكن تلخيصها فيما يلي (فتحي الويشي، 2013م، ص55-56):-

## وضع قواعد العمل (لائحة داخلية):

تكون بمثابة قواعد واضحة تخدم رؤية ورسالة المؤسسة بالطريقة المثلى، كما يجب الا تكون هذه القواعد جامدة حتى يمكن تطويرها وتعديلها لتصبح بسيطة وفعالة وتواكب ثقافة السرعة التي تصف النظام العالمي الجديد، وتشمل تحديد المهام وطرق ومعايير قياس الأداء واساليب المراجعة والتقييم من خلال دراسة موضوعية ومنهج علمي بسيط وواضح.

## التطهير:

استراتيجية هامة تستوجب النزول إلى أرض الواقع (الميدان) لتقييم المؤسسة ذاتياً وتحديد فجوات الأداء وأسبابها بدقة حتى يمكن توصيف علاجها المناسب ووضع خطط لتحسين الأداء في ضوء معايير محددة، وبالطبع قد يكون ضمن أساليب العلاج ابعاد بعض الشخصيات التي تعوق مسيرة العمل ، ولا يقف التطهير عند هذا الحد بل يجب أن يمتد إلى الأدوات والاساليب والسياسات المختلفة، ورغم أن التغيير وسيلة للتطهير خاصة بعد الازمات والكوارث إلا أنه أهم وسيلة للتطوير المستمر وعليه

فيجب أن يكون التغيير أحد القيم الشفافة اللازمة لمواجهة تحديات المستقبل والإدارة من موقع الأحداث تهدف إلى التحسين المستمر وعليه فهي إدارة الحاضر لاكتشاف أوجه القصور وإدارة المستقبل لتطوير الأداء.

ترشيد الاستهلاك (القضاء على الهدر في الأنشطة والثروات):

تهدف هذه الاستراتيجية إلى إدخال قيمة السرعة في ثقافة المؤسسة وهناك أشكال كثيرة لاهدار الثروات المادية والبشرية رغم ندرتها وقد يكون الهدر بهدف وضع المؤسسة في خدمة الإدارة، كذلك فإن هناك عنفاً رقابياً على سير حركة العمل الإداري لا يجنى العاملون من ورائه إلا الخوف والشك والتردد والتباطؤ والتعقيد والتعطيل.

## 2/ اتخاذ القرار

لا يصدر كبار التنفيذيين كثيراً من القرارات العظيمة إنما يركزون على ما هو هام، أنهم يحاولون أن تكون قراراتهم القليلة الهامة مبنية على أعلى مستويات الفهم للمبادئ، أنهم ينشدون الثوابت في مواقع بغية البحث عما هو استراتيجي وشمولي وليس على حل المشكلات فهم بذلك غير منبهين بسرعة إتخاذ القرار بل يأخذون بعين الإعتبار البراعة في معالجة أعراض ذات متغيرات من التفكير الملى بالوحل فهم يسعون إلى معرفة ماهية القرار والحقائق الأساسية التي يجب أن يليها وغاية ما ينشدون هو التأثير وليس الاسلوب وأن يأتي أداؤهم سليماً أكثر منه بارعاً، فالتنفيذيون الفاعلون يعلمون متى يجب أن يبني القرار على المبادئ ومتى يجب أن يكون عملياً براغماتياً وذلك بناء على واقع كل حالة، كما يعلمون أن القرار البارح هو ما كان وسطاً بين الصواب والخطأ وقد تعلموا كيف يفرقون بين قرار وآخر، وهم يعلمون أن المرحلة التي هي أكثر إستهلاكاً للوقت ليس إتخاذ القرار وإنما وضعه موضع التنفيذ وإذا لم يتحول القرار إلى فعل فهو ليس بقرار وإنما هو في أحسن حالاته نوايا حسنة، فبينما يبني القرار الفعال على أعلى مستوى من فهم المبادئ يكون التنفيذ أقرب ما يمكن من قدرات الناس الذين يقومون بحمله وأدائه، والمدراء التنفيذيون الفعالون يعلمون أن لإتخاذ القرار آليات نظامية وعناصر محددة وواضحة (بيتر دراكر، 2004م، ص 54-55).

تعني كلمة قرار البت النهائي والإرادة المحددة لصانع القرار بشأن ما يجب وما لا يجب فعله للوصول لوضع معين وإلى نتيجة محددة ونهائية، على أن هناك بعداً آخر يمكن أن يضاف إلى مفهوم القرار فأفعال كل منا يمكن أن تنقسم إلى قسمين رئيسيين قسم ينتج من تزواج التمعن والحساب والتفكير، وقسم آخر لا شعوري تلقائي احيائي وينتج عن القسم الأول ما يسمى بقرارات، أما القسم الثاني فينتهي إلى أفعال آنية وحينما يكون هناك محل لقرار فإنه بالتداعي لا بد وأن تكون هناك نتيجة ينبغي إنجازها ووسائل ومسارات للوصول إلى هذه النتيجة ومن ثم يمكن تعريف القرار بأنه (مسار فعل يختاره المقرر بإعتباره أنسب وسيلة متاحة أمامه لانجاز الهدف أو الأهداف التي يبتغيها لحل المشكلة التي تشغله) (عمر المقلي، 2002م، ص 97).

من خلال التعريف اعلاه لا بد من أن تكون هناك نتيجة إيجابية ينبغي إنجازها ووسائل ومسارات للوصول إلى هذه النتيجة ومن هنا يعرف القرار بأنه مسار فعل يختاره المقرر بإعتباره أنسب وسيلة متاحة أمامه لإنجاز الهدف أو الأهداف التي يبتغيها لحل المشكلة التي تشغله، أو هو الإختيار الذي تم عن طريق أعضاء الجماعة أو التنظيم من بين عدد من المقترحات أو الحلول البديلة المتاحة لهم، فوجود مجموعة من البدائل هو الذي يخلق المشكلة التي تشغله فهي إختيار البديل المناسب من بين مجموعة البدائل (حسين رشوان، 2010م، ص 191).

كما أن القرار هو إختيار البديل الأفضل من بين البدائل المطروحة ومثال ذلك إذا أراد المدير المالي الإختيار بين عدة مصادر للتمويل هي إما أن يلجأ للإقتراض أو يقتطع جزءاً من الأرباح أو أن يقترح زيادة الأسعار بما يؤدي إلى زيادة الإيراد فهو إذن بحاجة إلى قرار (حمد البيلي، 2011م، ص 175).



إن إتخاذ القرار هو نشاط إنساني معقد فهو يشبه عمليات التفكير الإنساني المختلفة، يختلف الأفراد في قدراتهم وإستعدادهم الفعلى والنفسى لإتخاذ القرارات فنجد أن البعض تسهل عليه عملية إتخاذ القرار فى حين يعتقد البعض أنه يستحيل عليهم أن يقرروا فبالنسبة لمثل هؤلاء فإن إتخاذ القرار يمثل عملية تأجيل مستمرة أو التحدى والتهرب بشئى الوسائل والطرق عن المشكلة التى تحتاج لإتخاذ قرار بشأنها ، فغالبية الأفراد يعتبرون أن إتخاذ القرار يتطلب نوعاً من التروى والتفكير المنظم الواعى، وتبدأ عملية إتخاذ القرار بشعور من الشك وعدم التأكد فيما يجب عمله فى مشكلة ما وتنتهى بإختيار أحد الحلول التى تم بحثها والتى تزيل حالة الشك وعدم التأكد أو بمعنى آخر التوصل إلى حل المشكلة نظراً لأن إتخاذ القرار يبدأ بمشكلة وينتهى بحل هذه المشكلة (بدر الدين ميرغني، 2005م، ص149).

إن إتخاذ القرارات الإدارية من المهام الجوهرية والوظائف الأساسية للمدير وإن مقدار النجاح الذى تحققه أية منظمة إنما يتوقف فى المقام الأول على قدرة وكفاءة القادة الإداريين وفهمهم للقرارات الإدارية وأساليب إتخاذها وبما لديهم من مفاهيم تضمن رشد القرارات وفعاليتها وتذكر أهمية وضوحها وتعمل على متابعة تنفيذها وتقويمها (إبراهيم الديب، 2009م، ص166).

هذا وتتبلور المعلومات الواردة للإدارة عن المتغيرات التى تتعامل معها فى مجموعة من البدائل وبالتالي يبدأ التحدى الأساسى للإدارة وهو إتخاذ قرار حيث يتم إختيار بديل أو بدائل لترجمته إلى فعل وسلوك من أجل تحقيق الإنجاز المستهدف وفقاً لعدد من القواعد والمعايير وتتفاوت عملية إتخاذ القرارات فى صعوبتها تبعاً لتعدد البدائل المطروحة للإختيار وبحسب تداخل العوامل والمتغيرات المتفاعلة فى الموقف وبناء على ذلك نجد حالات كثيرة تصل فيها الإدارة إلى قرار ومن ثم تتم الإستجابة فى وقت قصير نسبياً قد يبدو أحياناً وكأنه رد فعل تلقائى أو آلى للمثير الخارجى، تلك هى القرارات الروتينية التى إعتدتها الإدارة وإختبرت نتائجها ووجدتها فى صالحها ومن ثم تميل إلى تكرارها كلما تهيأت الظروف وهناك حالات أخرى يطول فيها الوقت الذى تستغرقه الإدارة فى الوصول إلى قرار حيث تكون المشكلة موضوع البحث جديدة فى نوعها لم تألفها الإدارة بعد أو لارتفاع درجة تعقيدها، إن إتخاذ القرارات فى الفكر الإدارى المعاصر هو عملية عقلانية بالدرجة الأولى تخضع لقيود ومتطلبات تفرضها البيئة المحيطة من جانب وتتبع من طبيعة عمل الإدارة وأوضاعها من جانب آخر وإتخاذ القرار بهذا المعنى هو نشاط مستمر يعتمد على كل المعلومات المتاحة عن الفرص والمعوقات فى المناخ المحيط، ثم إستناداً إلى معايير للإختيار يحدد النظام لنفسه تبدأ عملية البحث عن السبل المختلفة التى يمكن من خلالها للنظام أن يستفيد من الفرص المتاحة أو يتجنب المعوقات القائمة أو المحتملة وحين تكتشف الإدارة البدائل الممكنة فإنها تخضعها لعملية مقارنة بحثاً عن ذلك البديل الذى يحقق لها هدفها بأعلى كفاءة ممكنة (خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزى، 2008م، ص184).

من الصعوبات التى تواجه عملية إتخاذ القرارات، نقص البيانات والمعلومات المتاحة عند إتخاذ القرار، كذلك صعوبة تحديد المشكلة المراد معالجتها وصعوبة تحديد الأهداف المراد إنجازها، بالإضافة إلى عدم القدرة على تحديد البدائل المتاحة بدقة وعدم المقدرة على تحديد المنافع (المزايا) أو العيوب التى ترتبط بكل بديل من البدائل المتوفرة (فاروق عبده فلية، السيد محمد عبد المجيد، 2005م، ص163).

#### الدراسة التطبيقية :

يشتمل هذه الجزء من الدراسة تحليل لمحاو الدراسة الأساسية وذلك لمناقشة فروض الدراسة من خلال استخدام الادوات الاحصائية المناسبة مثل (الوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسب المئوية).



**تحليل الاجابات المتعلقة بالادارة المرئية:**

حيث اتضح من الجدول (2) أن اجابات (92.0) % من افراد عينة البحث موافقين علي الإدارة المرئية بالبنك، وأن (8.0) % من افراد العينة غير متاكدين من اجاباتهم .

وقد بلغ الوسط حسابي (4.09) والانحراف المعياري (0.54) .

**تحليل الاجابات المتعلقة بقواعد العمل:**

اكدت اجابات (90.5) % من افراد عينة البحث موافقتهم علي أن قواعد العمل بالبنك واضحة، وأن (9.5) % من افراد العينة غير متاكدين أو محايدين في اجاباتهم علي ذلك ،

وقد بلغ الوسط حسابي (4.26) والانحراف المعياري (0.59).

**تحليل الاجابات المتعلقة بالتطهير:**

يتبين من الجدول (4) أن اجابات (92.5) % من افراد العينة يوافقون علي أن البنك يهتم بسياسة التطهير، وأن (7.5) % من افراد العينة محايدين في اجاباتهم.

وقد بلغ الوسط حسابي (4.18) والانحراف المعياري (0.55).

**تحليل الاجابات المتعلقة بالقضاء علي الهدر في الانشطة والثروات:**

اتضح من الجدول (5) أن اجابات (96.0) % من افراد عينة البحث موافقين علي أن البنك يسعى لتقليل الهدر في الانشطة والثروات، وأن (4.0) % من افراد العينة محايدين في اجاباتهم .

وقد بلغ الوسط حسابي (4.24) والانحراف المعياري (0.51).

**تحليل الاجابات المتعلقة باتخاذ القرار :**

اتضح من الجدول رقم (6) ان اجابات (86.5) % من افراد عينة البحث موافقين علي أنه يتم اتخاذ القرار بالبنك باسس علمية ، وأن (13.5) % من افراد العينة غير متاكدين من اجاباتهم .

وقد بلغ الوسط حسابي (4.20) والانحراف المعياري (0.59).

جدول رقم (2) : التوزيع التكراري والنسبي والوسط الحسابي والانحراف المعياري لاجابات عينة البحث حول الادارة المرئية

رقم المؤشر	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة		الانحراف المعياري	
	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة		
1	11	22.0	37	74.0	2	4.0	-	-	-	-	4.18	
2	11	22.0	37	74.0	2	4.0	-	-	-	-	4.18	
3	11	22.0	38	76.0	1	2.0	-	-	-	-	4.02	
4	11	22.0	28	56.0	11	22.0	-	-	-	-	4.00	
معدل النسبة المئوية		22.0		70.0		8						
			الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام									
											4.09	
											0.54	

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج الدراسة الميدانية، 2018م

جدول رقم (3) : التوزيع التكراري والنسبي والوسط الحسابي والانحراف المعياري لاجابات عينة البحث حول قواعد العمل

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		رقم المؤشر بالاستبيان
		نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	
0.71	4.02	-	-	-	-	24.0	12	50.0	25	26.0	13	1
0.45	4.20	-	-	-	-	2.0	1	76.0	38	22.0	11	2
0.59	4.34	-	-	-	-	6.0	3	54.0	27	40.0	20	3
0.61	4.46	-	-	-	-	6.0	3	42.0	21	52.0	26	4
		-	-	-	-	9.5		55.5		35.0		معدل النسبة المئوية
0.59	4.26	الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام										

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج الدراسة الميدانية، 2018م

جدول رقم (4) : التوزيع التكراري والنسبي والوسط الحسابي والانحراف المعياري لاجابات عينة البحث حول التطهير

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		رقم المؤشر بالاستبيان
		نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	
0.54	4.26	-	-	-	-	8.0	4	58.0	29	34.0	17	1
0.54	4.12	-	-	-	-	8.0	4	72.0	36	20.0	10	2
0.52	4.14	-	-	-	-	8.0	4	70.0	35	22.0	11	3
0.60	4.20	-	-	-	-	6.0	3	68.0	34	26.0	13	4
		-	-	-	-	7.5		67.0		25.5		معدل النسبة المئوية
0.55	4.18	الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام										

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج الدراسة الميدانية، 2018م

جدول رقم (5) : التوزيع التكراري والنسبي والوسط الحسابي والانحراف المعياري لاجابات عينة البحث حول القضاء علي الهدر في الأنشطة والثروات

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		رقم المؤشر بالاستبيان
		نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	
0.58	4.42	-	-	-	-	4.0	2	50.0	25	46.0	23	1
0.48	4.18	-	-	-	-	4.0	2	74.0	37	22.0	11	2
0.48	4.18	-	-	-	-	4.0	2	74.0	37	22.0	11	3
0.48	4.18	-	-	-	-	4.0	2	74.0	37	22.0	11	4
		-	-	-	-	4.0		68.0		28.0		معدل النسبة المئوية
0.51	4.24	الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام										

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج الدراسة الميدانية، 2018م

جدول رقم (6) : التوزيع التكراري والنسبي والوسط الحسابي والانحراف المعياري لاجابات عينة البحث حول اتخاذ القرار

رقم المؤشر	أوافق بشدة		لا أوافق بشدة		محايد		أوافق		لا أوافق		الانحراف المعياري
	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	
1	11	22.0	-	-	17	34.0	-	-	3	6.0	0.48
2	25	50.0	-	-	3	6.0	-	-	3	6.0	0.75
3	19	38.0	-	-	4	8.0	-	-	4	8.0	0.61
4	11	22.0	-	-	3	6.0	-	-	3	6.0	0.51
معدل النسبة المئوية		33.0				13.5				53.5	
											0.59
											4.20
											الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج الدراسة الميدانية، 2018م

## 2/ مناقشة فرضيات الدراسة

اختبار المحور الرئيسي للبحث:

لغرض اختبار الإدارة المرئية ودورها في اتخاذ القرار، سيتم أولاً إختبار المحاور الفرعية المنبثقة عن هذا المحور باستخدام معامل ارتباط الرتب لسبيرمان وكما هو موضح ادناه:

المحور الاول ( اختبار العلاقة بين اتخاذ القرار والادارة المرئية):

من خلال اختبار معامل ارتباط الرتب لسبيرمان لاختبار الارتباط والعلاقة بين هذين المتغيرين، تبين أن قيمة ( $rs=0.37$ ) ، وبلغت قيمة (T) المحسوبة (5.6) هي قيمة اكبر من القيمة الجدولية (0.00) وهذا يشير إلي وجود علاقة ارتباط معنوية بين اتخاذ القرار والإدارة المرئية عند مستوى معنوية ( $p<0.05$ ) ودرجة حرية (198)، كما هو موضح في الجدول (7).

المحور الثاني (اختبار العلاقة بين اتخاذ القرار و قواعد العمل):

من خلال النتائج تبين أن قيمة ( $rs=-0.41$ )، وبلغت قيمة T المحسوبة (6.33) هي قيمة اكبر من القيمة الجدولية (0.00) وهذا يشير إلي وجود علاقة ارتباط معنوي بين المتغيرين.

المحور الثالث (اختبار العلاقة بين اتخاذ القرار والتطهير):

لغرض التأكد من وجود علاقة ارتباط بين اتخاذ القرار والتطهير تم اجراء الاختبار بواسطة استخدام معامل ارتباط الرتب لسبيرمان حيث بلغت قيمة ( $rs=-0.37$ ) ، وبلغت قيمة T المحسوبة (5.6) هي قيمة اكبر من القيمة الجدولية (0.00) مما يؤكد اثبات هذا المحور.

المحور الرابع (اختبار العلاقة بين اتخاذ القرار والقضاء علي الهدر في الانشطة والثروات):

من خلال النتائج تبين أن قيمة ( $rs=0.23$ ) ، وبلغت قيمة T المحسوبة (3.33) هي قيمة اكبر من القيمة الجدولية (0.002) وهذا يشير إلي وجود علاقة ارتباط معنوي بين اتخاذ القرار والقضاء علي الهدر في الانشطة والثروات.

جدول رقم (7) : معامل ارتباط الرتب لسبيرمان بين الادارة المرئية ودورها في اتخاذ القرار

المتغيرات	قيمة (rs)	قيمة (T) المحسوبة	نوع العلاقة
الادارة المرئية	0.37	5.6	معنوية
قواعد العمل	0.41	6.33	معنوية
التطهير	0.37	5.6	معنوية

معنوية	3.33	0.23	القضاء علي الهدر في الانشطة والثروات
--------	------	------	---

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج الدراسة الميدانية، 2018م

مستوى معنوية ( $p < 0.05$ ) ، ودرجة حرية ( 198).

### النتائج:

1. أوضحت نتائج المحور الأول المتعلق بالإدارة المرئية أن نسبة (92.0) % من أفراد عينة البحث موافقين علي وجود الإدارة المرئية بالبنك، بوسط حسابي (4.09) وانحراف معياري (0.54)، وهذا يدل على تطبيق البنك للإدارة المرئية بصورة واضحة، وقد اوضحت دراسة (واجد بن مطر الهذلي، (2014م) أن هناك إمكانية كبيرة لتطبيق المتطلبات الإدارية للإدارة المرئية في التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة
2. أثبتت نتائج المحور الثاني أن نسبة (90.5) % من افراد عينة البحث موافقين علي قواعد العمل بالبنك واضحة، بوسط حسابي (4.26) وانحراف معياري (0.59)، وهذا يدل على أن البنك يهتم بقواعد العمل.
3. بينت نتائج المحور الثالث المتعلق بالتنظيف أن نسبة (92.5) % من أفراد العينة يوافقون علي أن البنك يهتم بسياسة التنظيف، وذلك بوسط حسابي (4.18) وانحراف معياري عام قدره (0.55)، وهذا يدل على أن سياسة التنظيف مطبقة بالبنك.
4. دلت نتائج المحور الرابع المتعلق أن نسبة (96.0) % من أفراد عينة البحث موافقين علي أن أن البنك يسعى لتقليل الهدر في الانشطة والثروات، بوسط حسابي عام مقداره (4.24) وانحراف معياري عام قدره (0.51) وهذا يدل على أن البنك يبذل جهداً مقدراً في سبيل تقليل هدر الانشطة والثروات.
5. أكدت نتائج المحور الخامس أن نسبة (86.5) % من أفراد عينة البحث يوافقون علي أنه يتم اتخاذ القرار بالبنك باس علمية، بوسط حسابي (4.20) وانحراف معياري عام قدره (0.59)، وهذا يعنى أن البنك اتخاذ القرار بالبنك يتم بصورة سليمة ووفقاً للأسس العلمية.

### التوصيات:

من خلال النتائج التي توصلت اليها الدراسة فان الباحث يقترح مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تستفيد منها المصارف السودانية وهي كما يلي:-

1. العمل على تطبيق استراتيجيات الإدارة المرئية في المصارف السودانية.
2. صياغة قواعد العمل بصورة واضحة تمكن العاملين بالمصارف السودانية من فهمها والعمل بها.
3. التأكيد على تطبيق استراتيجية التنظيف بما يحقق استقرار العمل بالمصارف السودانية.
4. العمل على اتباع طرق علمية سليمة في اتخاذ القرار بالمصارف السودانية للحد من الهدر.
5. إجراء دراسات مستقبلية مكملة للدراسة الحالية تتناول العوامل التي تتعلق بتطبيق أسلوب الإدارة المرئية في مختلف قطاعات الأعمال السودانية، والعمل على تطبيق الدراسة الحالية على عينات مختلفة.

### المراجع:

1. إبراهيم الديب، (2009م)، مدير المستقبل مدير القرن الواحد والعشرون، مؤسسة أم القرى للنشر والتوزيع، القاهرة.
2. بدر الدين ميرغني عبد الله، (2005م)، الإتجاهات الفكرية الحديثة للإدارة العامة، جامعة الرباط الوطني، الخرطوم.
3. بيتر دراكر ، (2004م)، فن الإدارة، ترجمة: عبد الهادي الميداني، مكتبة العبيكان، الرياض.

4. حسين عبد الحميد أحمد رشوان، (2010م)، القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسى والإدارى والتنظيمى، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية.
5. حمد عبد الرحمن حمد الببلي، (2011م)، أساسيات الإدارة والأداء، جامعة أمدرمان الإسلامية، الخرطوم.
6. خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، (2013م)، الإدارة المرئية والتميز الإداري، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.
7. خضير كاظم حمود ، موسى سلامة اللوزى، (2008م)، مبادئ إدارة الأعمال، اثناء للنشر والتوزيع، عمان.
8. عمر أحمد عثمان المقلبي، (2002م)، مبادئ الإدارة، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، الخرطوم.
9. فاروق عبده فلية والسيد محمد عبد المجيد، (2005م)، السلوك التنظيمى فى إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة ، عمان.
10. فتحي الويشى، (2013م)، الأساليب القيادية للموارد البشرية: الأخلاق الإدارية، إستراتيجيات التغيير، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة.
11. مها العتيبي، ( د . ت)، (الإدارة المرئية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار في إدارة التربية والتعليم بمحافظة الطائف)، رسالة ماجستير غير منشورة في الإدارة التربوية مقدمة إلى جامعة الطائف.
12. وابد بن مطر الهدلى، (2014م)، (إمكانية تطبيق الإدارة المرئية في مكاتب التربية والتعليم في منطقة مكة المكرمة وعلاقتها بدافعية العاملين)، رسالة ماجستير غير منشورة في الإدارة التربوية والتخطيط مقدمة إلى جامعة أم القرى.
13. هاشم فوزى العبادى، (2007م)، (دور استراتيجيات الإدارة المرئية في نجاح عمل الإدارة الجامعية لتحقيق الأداء المتميز)، دراسة منشورة في مجلة دراسات الإدارية، العدد (3).