

إهداء

إلى والدتي وأخواني

إلى زوجتي وأبنائي

إلى أصدقائي وزملائي

إلى أساتذتي

إلى كل من ساعدني وساندني

شكر و تقدير

الحمد لله حمداً كثيراً كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه حمداً ملء السموات والأرض وملء ما بينهما وزنة عرشه ومداد كلماته، الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله رب العالمين والصلاة والسلام على الهادي الأمين وسيد الخلق معلم البشرية نبينا محمد صلي الله عليه وسلم وعلي آله وصحبه وسلم تسليماً كثيراً ، اللهم لك الشكر أولاً وأخيراً علي أن هديتني ووفقتني لانجاز هذا البحث ، ثم الشكر والتقدير لأستاذي البروفيسور/ محمد حسن حافظ، المشرف على هذه رسالة الذي كان لدعمه وتوجيهاته السديدة الفضل بعد الله تعالى في إتمام هذا العمل، والشكر لجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا التي أتاحت لي فرصة إكمال دراستي العليا، كذلك الشكر موصولاً لسعادة الدكتور / عادل سمره والدكتور/ عز عبد الفتاح بكلية العلوم بجامعة الملك عبد العزيز بجدة اللذين قاما بعملية التحليل الإحصائي ، وسعادة الدكتور/ عبد الواحد الزهراني الذي كان لمساعدته وتوجيه أكبر الأثر في هذا الجهد.

كما لا يفوتني أن أخص بالشكر والتقدير سعادة الأستاذ / عبد الرحمن الدحيم والعاملين بالشركة السعودية للفنادق والمناطق السياحية على عظيم مساعدتهم وتعاونهم، كما أوجه شكري وتقديري لكل من ساهم في تعبئة إستمارات الدراسة وساهم في إخراجها بالشكل المطلوب.

وفي الختام عظيم شكري وحي لزوجتي الغالية وأبنائي على حرصهم وتحملهم لي أثناء إعداد هذا البحث وأخيراً للجميع خالص دعائي وتقديري .

ملخص الدراسة

تناولت الدراسة قضية مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات الإدارية في منشآت الأعمال السعودية وأثرها علي الأداء الوظيفي بالتطبيق على الشركة السعودية للفنادق والمناطق السياحية.

وشملت الدراسة أربعة فصول إضافة إلى المقدمة والتي تتناول مشكلة الدراسة ، أهمية الدراسة ، أهداف الدراسة، فروض الدراسة وكذلك الدراسات السابقة التي تعرضت لهذا الموضوع.

ويتناول الفصل الأول مفهوم القرارات وأنوعها، مراحل اتخاذ القرارات، الأساليب المتبعة في اتخاذ القرارات ، مفهوم وأهمية المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية، وكذلك أنواع المشاركة في اتخاذ القرارات، الإدارة بالأهداف ، مزايا وعيوب المشاركة في اتخاذ القرارات وأيضا المعوقات التي تحد من المشاركة في صنع القرارات.

ويستعرض الفصل الثاني نشأة الشركة وتطورها، الهيكل التنظيمي للشركة وكذلك الجوانب المالية للشركة، وأيضا نظام الأجور والتدريب وأنواع الحوافز.

بينما يستعرض الفصل الثالث أسلوب التحليل الإحصائي لإجابات عينة الدراسة على الاستمارة التي تم توزيعها على العينة باستخدام الطرق والمقاييس والاختبارات المختلفة وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي spss . وكذلك اختبار فروض الدراسة . وأخيراً يستعرض الفصل الرابع النتائج والتوصيات.

وقد اعتمدت الدراسة على الفرضيات الآتية :

- أ - لا توجد أساليب إدارية متبعة في صنع القرارات الإدارية في الشركة.
- ب - يقوم باتخاذ القرارات العاملون في صفوف الإدارة العليا فقط دون مشاركة المرؤوسين.
- ج - هناك صعوبة في تطبيق مفهوم الإدارة بالأهداف داخل الشركة .
- د - هناك معوقات تنظيمية تحول دون المشاركة في صنع القرارات في الشركة.
- هـ - هناك معوقات ذاتية تحول دون تحقيق المشاركة في صنع القرارات في الشركة
- و - هناك معوقات اجتماعية تحول دون تحقيق المشاركة في صنع القرارات في الشركة.

ز - هناك حاجة لعمل دورات تدريبية مكثفة للعاملين في مجال اتخاذ القرارات والتطوير الإداري.

وقد ثبت قبول الفرضيات : (أ) ، (ج) ، (د) ، (هـ) ، (و) ، (ز) ولم يثبت قبول الفرضية (ب) .

وقد توصل الدارس إلى عدة نتائج أهمها :

- أ - إن المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية تعتبر عملية هامة في العملية الإدارية.
- ب - إن المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية يؤدي إلى صقل قدرات المرؤوسين وتنمية المهارات وتقوية الاتصالات برؤسائهم وكذلك تنمية روح الفريق الواحد.
- ج - أن المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية يعتبر ضمان لعدم انحراف المديرين عن خطة تحقيق الأهداف مما يجعل التنظيم مستقراً وبعيداً عن الأهواء الشخصية .
- د - أن هناك نتائج عامة لمزايا وعيوب المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية .
- هـ - هناك مراحل لاتخاذ القرارات وأساليب متابعة في اتخاذ القرارات الإدارية .

كما توصلت الدراسة إلى العديد من التوصيات من أهمها :

- أ - ضرورة استخدام الأساليب العلمية الحديثة في اتخاذ القرارات الإدارية .
- ب - ضرورة عقد دورات تدريبية للمرؤوسين في مجال اتخاذ القرار الإداري .
- ج - ضرورة الاهتمام بتبني اللامركزية في صنع القرارات الإدارية مع عناية الرؤساء باقتراحات المرؤوسين والعمل بروح الفريق .
- د - ضرورة مراعاة الظروف الاجتماعية للمرؤوسين .

Abstract

The main issue of this study is "Participation of Subordinates in Making Managerial Decisions at Saudi Firms, and the Effect of their Participation on the Functional Performance". The study was carried out at the Saudi Co. for Hotels and Resorts.

In addition to the Introduction which discusses issue of study, four chapters are included in the study; Importance of Study, Purposes, Hypotheses, and Prior studies which discuss the same issue.

First Chapter:

Concept and types of decisions, stages of decision making process, manners, concept and importance of participation in making managerial decisions, types of participation, and hindrances that confront the participation in decision making.

Second Chapter:

Development and evolution of the company, organizational structure and the financial issues, in addition to that it also include discussion of system of wages, training and incentives.

Third Chapter:

Manner of statistical analysis for answers of study sample, using various statistical methods and measurements through SPSS statistical program, and testing study hypotheses.

Fourth Chapter:

Results and Recommendations.

The study was built on the following hypotheses:

- A. There are no administrative procedures are used in corporate decision making.
- B. Upper management staff are the only decision makers and subordinates are not involved.
- C. At the company, there is difficulty in applying the concept of management through objectives.
- D. There are organizational hindrances which confront participation in decision making process.
- E. There are self hindrances which confront participation in decision making process.
- F. There are social hindrances which confront participation in decision making process.

- G. There is a need to conduct training courses for employees in order to make them ready to participate in decision making and management development.

Hypotheses (A), (C), (D), (E), (F), and (G) are proven, while hypothesis (B) are not proven.

The most important points which were concluded by the researcher are:

- A. Participation in decision making is the core of administrative process.
- B. Participation in decision making leads to development of subordinates abilities and skills, strengthen their relation with their superiors, and help in building spirit of team.
- C. Participation in decision making is the only guarantee against managers deviation from the objectives. So, subordinates participation will help settle organization and protect it from bias.
- D. The advantages and disadvantages of participation have general effects.
- E. For following up process of making managerial decisions there are certain stages and manners.

Finally the researcher reached the following recommendations:

- A. The importance of using modern procedures of decision making.
- B. The importance of conducting decision making training courses for subordinates.
- C. The importance adopting eccentricity in decision making process. The managers should pay attention to subordinates suggestions and have positive spirit of team.
- D. The importance of considering social conditions of subordinates.

المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	إهداء
ب	شكر وتقدير
ج	ملخص الدراسة عربي
هـ	ملخص الدراسة إنجليزي
ز	قائمة المحتويات
ط	قائمة الجداول
ي	قائمة الأشكال
1	المقدمة: الإطار العام للدراسة
	خطة البحث:
2	مشكلة وأهداف وفروض الدراسة
4	منهج الدراسة
4	حدود الدراسة
5	الدراسات السابقة
10	الفصل الأول
	الإطار النظري للدراسة
11	مقدمة
15	المبحث الأول : مفهوم القرارات وأنواعها
19	المبحث الثاني : مراحل اتخاذ القرارات
26	المبحث الثالث : الأساليب المتبعة في إتخاذ القرارات
33	المبحث الرابع : مفهوم وأهمية المشاركة في إتخاذ القرارات الإدارية
37	المبحث الخامس : أنواع المشاركة في إتخاذ القرارات
42	المبحث السادس : الإدارة بالأهداف : المفهوم – المزايا – العيوب

الصفحة	الموضوع
60	الفصل الثاني
	دراسة حالة الشركة السعودية للفنادق والمناطق السياحية
61	المبحث الأول : نشأة الشركة وتطورها
70	المبحث الثاني :
71	الهيكل التنظيمي للشركة
93	المبحث الثالث : نظام الأجور
96	المبحث الرابع : التدريب
105	المبحث الخامس : أنواع الحوافز والدوافع
108	المبحث السادس : الجوانب المالية للشركة
	الفصل الثالث:
111	الدراسة الميدانية
	المبحث الأول : أسلوب التحليل الإحصائي
112	المبحث الثاني : تحليل نتائج الاستثمار
115	المبحث الثالث : الاختبارات الإحصائية
135	المبحث الرابع : اختبار فروض الدراسة
150	
	الفصل الرابع
154	النتائج والتوصيات
	المبحث الأول : النتائج
155	المبحث الثاني : التوصيات
158	المراجع
160	الملاحق
164	الجداول
165	الاستثمار
162	

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
116	توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة التي تشغلها	1/3
117	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	2/3
118	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	3/3
119	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة في العمل	4/3
120	توزيع عينة الدراسة حسب مستوى الدخل الشهري	5/3
121	توزيع عينة الدراسة حسب عدد الدورات التدريبية	6/3
122	توزيع عينة الدراسة حسب الجهة التي يتم الرجوع إليها	7/3
124	توزيع آراء عينة الدراسة فيما يتعلق بالأساليب الإدارية المتبعة في صنع القرارات الإدارية في الشركة	8/3
126	توزيع آراء عينة الدراسة فيما يتعلق بنمط المشاركة في صنع القرارات الإدارية في الشركة	9/3
128	توزيع آراء عينة الدراسة فيما يتعلق بالمعوقات التنظيمية التي تحول دون المشاركة في صنع القرارات في الشركة	10/3
130	توزيع آراء عينة الدراسة فيما يتعلق بالمعوقات الذاتية التي تحول دون المشاركة في صنع القرارات الإدارية في الشركة	11/3
132	توزيع آراء عينة الدراسة فيما يتعلق بالمعوقات الاجتماعية التي تحول دون المشاركة في صنع القرارات الإدارية في الشركة	12/3
134	توزيع آراء عينة الدراسة فيما يتعلق بمقترحات دور مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات الإدارية في الشركة	13/3
136	جدول تحليل التباين تبعاً للوظيفة	14/3
138	جدول تحليل التباين تبعاً لفئات السن	15/3
140	جدول تحليل التباين تبعاً للمستوى التعليمي	16/3
142	جدول تحليل التباين تبعاً لسنوات الخبرة في العمل	17/3
144	جدول تحليل التباين تبعاً لمستوى الدخل الشهري	18/3
146	جدول تحليل التباين تبعاً للدورات التدريبية في مجال إتخاذ القرارات الإدارية	19/3

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
20/3	جدول تحليل التباين تبعاً للجهة التي يرجع إليها بشكل أكبر عند إتخاذ القرار الإداري	148

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
1	خطوات إعداد وإتخاذ القرارات عند سايمون وآخرون	20
2	المراحل والخطوات الأساسية لعملية إتخاذ القرارات الإدارية	21
3	الهيكل التنظيمي للشركة عام 1406هـ	71
4	الهيكل التنظيمي للشركة عام 1411هـ	772
5	الهيكل التنظيمي للشركة عام 1416هـ	73
6	توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة التي تشغلها	116
7	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	117
8	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	118
9	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة في العمل	119
10	توزيع عينة الدراسة حسب مستوى الدخل الشهري	120
11	توزيع عينة الدراسة حسب عدد الدورات التدريبية	121
12	توزيع عينة الدراسة حسب الجهة التي يتم الرجوع إليها	122

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
كلية الدراسات العليا

مشاركة المروّسين في صنع القرارات الإدارية في
منشآت الأعمال السعودية وأثرها على الأداء الوظيفي
بالتطبيق على الشركة السعودية للفنادق والمناطق السياحية
للفترة (1996/2001م)

بحث مقدم للحصول علي درجة الماجستير في إدارة الأعمال

إعداد

حسن بن مسفر بن حمير آل فهاد

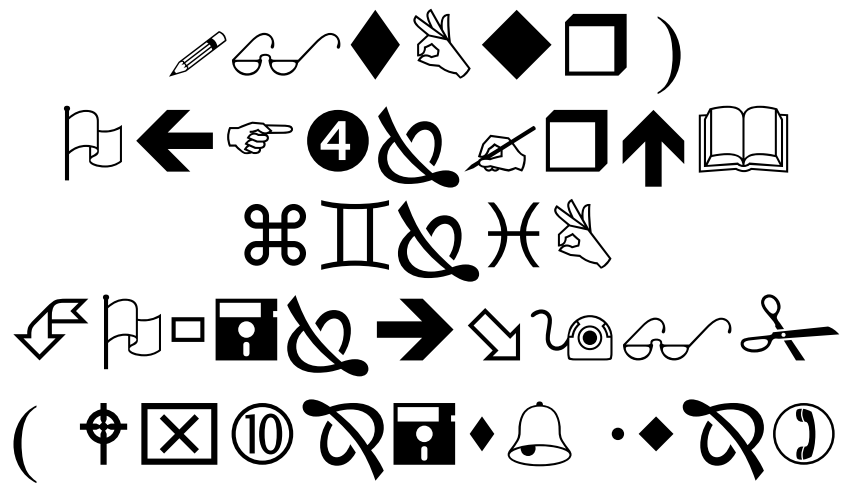
إشراف البروفيسور

محمد حسن حافظ

أغسطس - 2004م

b

قال الله تعالى :



الآية 85 الإسراء

