

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
كلية الدراسات العليا

المشاركة في إتخاذ القرارات الإدارية وأثرها
على العاملين بمنظمات الأعمال في السودان
دراسة حالة :- شركة دان فوديو للمقاولات والطرق والجسور
بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال

إعداد الطالبة :-
هادية عبدالعظيم سيد احمد الفكي

إشراف الدكتور:-
ابراهيم فضل المولى البشير

1425هـ - 2004م

استهلال

" قالت يا أيها الملأوا إني ألقى إليّ كتاب كريم (29)
إنه من سليمان وإنه بسم الله الرحمن الرحيم (30)
ألا تعلوا عليّ وأتوني مسلمين (31) قالت يا أيها
الملأوا أفتوني في أمري ما كنت قاطعة أمراً حتى
تشهدون (32) قالوا نحن أولو قوة وأولو بأس
شديد والأمر إليك فانظري ماذا تأمرين (33) "

سورة النمل

الإهداء

إلى أمي وأبي يحفظهما الله
إلى أشقائنا لا عزاء
إلى أساتذتي الأجلاء
إلى الأصدقاء الأوفياء
إلى أخواني وأخواتي في الله
إلى كل محب للمعرفة
أهدي هذا الجهد المتواضع وحسبي أن يكون متقناً

الباحث

الشكر والعرفان

عرفاناً بالجميل وإعترافاً بفضل أهل الفضل فأني أتقدم بوافر الشكر والتقدير للدكتور / ابراهيم فضل المولى البشير ؛ الذي أشرف علي هذا البحث وتعهده بالرعاية والعناية منذ أن كان خطة ولم يبخل علي بتوجيهاته وإرشاداته فلقد وجدت فيه تواضع العلماء.

كما اتقدم بالشكر الجزيل لأسرة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا وأخص بالشكر الأستاذين الجليلين / البروفسيور / علي عبدالله حاكم والبروفسيور / محمد حسن حافظ – علي ما قدموه لنا من معلومات قيمة ونصائح مفيدة ؛ والشكر للأخوة العاملين بمكتبة الدراسات العليا ومكتبة الدراسات التجارية .

والشكر للعاملين بمكتبة جامعة امدرمان الإسلامية ومكتبة جامعة النيلين ومكتبة مركز تطوير الإدارة .

والشكر موصول لشركة دان فوديو للمقاولات لتفضلهم بالسماح لي بإجراء الدراسة التطبيقية وأخص بالشكر الاستاذ / علي عبدالله التوم .

والشكر والعرفان لكل الأخوة والأخوات الذين ساهموا في طباعة هذا البحث وأخص بالشكر والتقدير الأخ / محمد عبدالعظيم سيد أحمد والاخ الفاضل / عبدالعظيم عبدالله والأخت العزيزة / غادة اسماعيل . ولايفوتني أن اتقدم بالشكر الجزيل لأفراد أسرتي الكريمة لتشجيعهم الدائم لي.

والشكر والتقدير لكل من مد لي يد العون حتى تمكنت من إتمام هذا الجهد المتواضع . والشكر من قبل ومن بعد لله سبحانه وتعالى.

الباحث

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة وهي بعنوان المشاركة في إتخاذ القرارات الإدارية وأثرها علي العاملين بمنظمات الأعمال في السودان - دراسة حالة : شركة دان فوديو للمقاولات والطرق والجسور المحدودة الي :-

(1) تغيير اتجاهات المديرين نحو استخدام أسلوب المشاركة في إتخاذ القرارات الإدارية .

(2) معرفة المزايا التي يمكن أن تعود علي منظمات الأعمال من استخدام أسلوب المشاركة في إتخاذ القرارات .

(3) معرفة الصعوبات التي تحد من استخدام أسلوب المشاركة في إتخاذ القرارات .

(4) الوصول الي توصيات تساعد من تطبيق المشاركة الإدارية بالصورة المثلى التي تحقق التنمية الإدارية وتساهم في زيادة الإنتاج .

ولقد تناولت الدراسة مشكلة القرارات التي تتخذ بصورة فردية والتي غالباً ما ينقصها الإحاطة بجميع جوانب المشكلة محل القرار ؛ كذلك نجد أن العاملين لا يتقبلون القرارات التي لايشاركون فيها.

ولقد تمثل مجتمع الدراسة من العاملين الثابتن بشركة دان فوديو للمقاولات والطرق والجسور وعددهم (150) وتم إختيار عينة عشوائية عددها (90) راعينا فيها كل الشروط التي تجعلها تمثل المجتمع خير تمثيل وأن تكون أخطاء الصدفة أقل ما يمكن ولقد تم إستخدام الإستبيان في جمع البيانات ولختبار صحة الفرضيات الآتية :-

1- هنالك علاقة إيجابية قوية بين تطبيق أسلوب المشاركة في إتخاذ القرارات وقبول هذه القرارات من جانب المرؤوسين .

2- المشاركة في إتخاذ القرارات تؤدي الي رفع الروح المعنوية للمرؤوسين وتساعد في تحريك عجلة الإنتاج وإستغلال الطاقات والموارد في القطاعات الإنتاجية المختلفة .

3- هنالك علاقة إيجابية بين تطبيق أسلوب المشاركة في إتخاذ القرارات وجودة القرارات.

4- هنالك علاقة إيجابية بين درجة مشاركة العاملين في عملية إتخاذ القرارات من جهة وبين تشجيع الرؤساء لمبدأ المشاركة ورغبة العاملين في المشاركة من جهة أخرى.

ولقد تم تحليل البيانات عن طريق البرنامج الإحصائي SPSS . ولقد قام الباحث بإتباع المنهج التحليلي ومنهج دراسة الحالة .

ومن النتائج التي توصلت لها الدراسة ما يلي :-

- 1- العاملون بشركة دان فوديو يواجهون مشاكل العمل بشجاعة.
- 2- أفاد 63% من العاملين أن رؤسائهم يتبعون المشاركة في إتخاذ القرارات.
- 3- نسبة قليلة من العاملين يرون أن الرؤساء بالشركة يتبعون أسلوب الأكره والعقاب ولكن الغالبية العظمى من العاملين يرون أن الرؤساء لا يتبعون أسلوب الأكره والعقاب.
- 4- مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات تزيد من جودة القرارات.
- 5- يرى العاملون بالشركة أن اشتراكهم مع رؤسائهم يعطيهم الشعور بالأهمية ويرفع روحهم المعنوية.

وأهم التوصيات التي خرجت بها الدراسة تتمثل فيما يلي :-

- 1- يجب أن تكسر الحواجز النفسية بين الرؤساء والمرؤوسين ونشيع جواً من العلاقات الإنسانية الجيدة التي تتسم بالتعاون والاحترام.
- 2- العاملون يحتاجون الي الشعور بالتحدي في العمل ولكي نحقق لهم هذا الشعور لابد أن نوفر لهم التعلم المستمر طوال الحياة العملية والمهنية .
- 3- إن الإحساس بقيمة الفرد وبقيمة الآخرين من أساسيات نجاح نظام العمل لذلك لابد من تقدير إنجازات العاملين والإعتراف بمساهماتهم.
- 4- لضمان نجاح نظام العمل وتحقيق أعلى مردود أنتاجي يجب عدم الفصل بين إحتياجات العمل وإحتياجات العاملين.

هـ

Abstract

Abstract

This study is titled Participation in administrative decision making and its effects on business organizations. This is a case study on Danfodio Company for Construction, Bridges and Roads Limited and it aims at:-

1. Changing managers prospective towards participation style in taking management decisions.
2. To know the obstacles which detain the using of participation in decision making style.
3. To know the advantages that resulted from using participation style in business organization.
4. That help in practicing management participation in its ideal form , which eventually management development and raise productivity.

This study deals with individual decision making that lacks the comprehensive knowledge of the problems - subject of decision- and we found that workers not accept any decision that they did not participate in.

The area is a group of (150) workers and employees of Danfodio Company and a random sample of (90) workers was chosen the sample was chosen with care so as to represent Dan Fodio's society perfectly and we tried to minimize the by chance mistakes We used the questionnaire at all stages of data collection and we tried to test the followings hypotheses.

1. There is a positive strong relation between practicing participation style in decision making and the acceptance of these decisions by workers and employees.
2. Participation in decisions making motivates the workers and increase productivity.
3. There is a positive relation between practicing participation style and decision quality.

4. The positive relation between the workers participation in decisions making from one hand, and directors encouragement for participation principle and the workers desire in participation from the other hand.

The result of the Study:-

1. The workers at Dan Fodio Company face working problems bravely.
2. 63% of the workers said that their directors followed participation in decision making.
3. The minor percentage of the sample think that the directors follow the duress and punishment style, while the majority disagree with them.
4. Workers participation raise the curve of quality .
5. Workers think that participation with their leaders in decision making motivates them and assures their self esteem.

The most important recommendations are :

1. Removing the psychological obstacles between leaders and workers and spreading good human relations including cooperation, respect and not looking down to workers.
2. Workers need to feel challenge To fulfill this for them we should train them continuously along their working life .
3. Feeling of individual value and the values are the most important principles to attain business success, so we must assess worker achievements and assert their participations .
4. To guarantee the business success and to fulfill higher productivity we should not separate between workers and work needs.

ز ، المحتويات

رقم الصفحة
أ

الموضوع.
استهلال .

ب	الإهداء.
ج	الشكر والعرفان .
د- هـ	ملخص الدراسة باللغة العربية .
و- ز	Abstract
ح	فهرس المحتويات .
ط	فهرس الجداول .
ي	فهرس الأشكال.
1	الفصل الأول : الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة.
2	أولاً : الإطار العام.
2	المقدمة .
3	شعور الباحث بالمشكلة.
3	المشكلة .
4	أهمية الدراسة
4	أهداف وفرضيات الدراسة
5	منهج واسلوب الدراسة مجتمع وعينة الدراسة
6	حدود وهيكل الدراسة
7	ثانياً : الدراسات السابقة .
10	الفصل الثاني : المشاركة الإدارية .
11	المبحث الأول :- مفهوم وأهمية المشاركة.
18	المبحث الثاني :- درجات المشاركة.
23	المبحث الثالث :- نطاق المشاركة .
28	الفصل الثالث : المشاركة الإدارية - صورها ومزاياها.
30	المبحث الأول :- صور المشاركة الإدارية
39	المبحث الثاني :- مزايا المشاركة الإدارية وعيوبها.
44	المبحث الثالث :- المعوقات التي تحد من المشاركة الإدارية
48	الفصل الرابع :- الدراسة الميدانية .
50	المبحث الأول :- نبذة تعريفية عن مجتمع الدراسة .
59	المبحث الثاني :- عرض وتحليل بيانات الدراسة .
83	المبحث الثالث :- إختبار صحة الفرضيات.
85	الفصل الخامس : النتائج والتوصيات .
87	المبحث الأول :- النتائج.
89	المبحث الثاني :- التوصيات.
91	المصادر والمراجع
96	الملاحق

ح فهرس الجداول

رقم الصفحة	البيان	جدول رقم
60		1 النوع.

61	المؤهل العلمي.	2
62	الإدارة التي تعمل بها.	3
63	الدرجة الوظيفية.	4
64	الفئة العمرية.	5
65	مدى الشجاعة في مواجهة مشاكل العمل.	6
66	مدى الإصرار علي المشاركة في جميع القرارات داخل المنظمة	7
67	مدى تشجيع المسؤولين بالشركة للمشاركة في إتخاذ القرارات.	8
68	إتباع الرؤساء أساليب الإكراه والعقاب.	9
69	اهتمام الرؤساء بالنواحي الإجتماعية للمرؤوسين.	10
70	مشاركة المرؤوسين الفعلية في القرارات التي تخص عملهم.	11
71	الرغبة في مشاركة المرؤوسين في عملية إتخاذ القرار.	12
73	الشئ الذي تهتم به المنظمة.	14
74	الأسلوب الذي يستجيب له العاملون.	15
75	تأثير مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات علي جودة القرارات.	16
76	الدافع للعمل.	17
77	توفر المعلومات ولمكانية المشاركة في إستخدامها .	18
78	معاناة المرؤوسين من عدم التقبل لمفهوم المشاركة.	19
79	فقد العمل بعرض المرؤوسين لإضطهاد الرؤساء .	20
80	محاولة التأثير علي المرؤوسين عند إتخاذ القرارات.	21
81	السماح للعاملين بتقديم أفكار جديدة.	22
82	أشتراك العاملين مع رؤسائهم في إتخاذ القرارات يعطيهم الشعور بالأهمية ويرفع من روحهم المعنوية .	23

ط

فهرس الأشكال

شكل رقم	البيان	رقم الصفحة
1	النوع.	47

2	المؤهل العلمي .	48
3	الإدارة التي تعمل بها .	49
4	الدرجة الوظيفية .	51
5	الفئة العمرية .	52
6	مدى الشجاعة في مواجهة مشاكل العمل .	53
7	مدى الإصرار علي المشاركة في جميع القرارات	
	داخل المنظمة .	54
8	مدى تشجيع المسؤولين بالشركة للمشاركة في	
	إتخاذ القرارات .	55
9	إتباع الرؤساء أساليب الإكراه والعقاب .	56
10	اهتمام الرؤساء بالنواحي الإجتماعية للمرؤوسين .	57
11	مشاركة المرؤوسين الفعلية في القرارات التي تخص عملهم .	58
12	الرغبة في مشاركة المرؤوسين في عملية إتخاذ القرار .	58
14	الشئ الذي تهتم به المنظمة .	61
15	الأسلوب الذي يستجيب له العاملون .	62
16	تأثير مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات علي جودة القرارات .	62
17	الدافع للعمل .	64
18	توفر المعلومات ولمكانية المشاركة في إستخدامها .	65
19	معاناة المرؤوسين من عدم التقبل لمفهوم المشاركة .	66
20	فقد العمل بعرض المرؤوسين لإضطهاد الرؤساء .	67
21	محاولة التأثير علي المرؤوسين عند إتخاذ القرارات .	68
22	السماح للعاملين بتقديم أفكار جديدة .	69
23	أشتراك العاملين مع رؤسائهم في إتخاذ القرارات	
	يعطيهم الشعور بالأهمية ويرفع من روحهم المعنوية .	70