

# أثر استخدام استراتيجيات مشاركة العاملين في اتخاذ القرار في برامج التغيير على الرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية على موظفي وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان بالمملكة العربية السعودية

عبدالعزیز أحمد محمد الموكلي

مهندس

وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان

المملكة العربية السعودية

## الملخص

هدفت هذه الدراسة لاكتشاف أثر استخدام استراتيجيات مشاركة العاملين في اتخاذ القرار في برامج التغيير على الرضا الوظيفي لدى موظفي وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان بالمملكة العربية السعودية، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي كمنهج أساسي لهذه الدراسة لملائمته لهدف الدراسة، تم تطبيق الدراسة على عينة عشوائية من الموظفين يبلغ عددها (288) شخص من الموظفين من منطقة الرياض، وتم استخدام قائمة الاستقصاء كأداة للدراسة تكونت من ثلاثة محاور: المحور الأول: مستوى مشاركة العاملين في برامج التغيير في اتخاذ القرار والرضا الوظيفي، والمحور الثاني: مجال مشاركة العاملين في برامج التغيير في اتخاذ القرار والرضا الوظيفي، والمحور الثالث: أساليب وآليات مشاركة العاملين في برامج التغيير في اتخاذ القرار والرضا الوظيفي، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها أن المتوسط العام لأثر مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات على الرضا الوظيفي مرتفعة، كما توصلت الدراسة لعدة مقترحات أهمها تعزيز دور العاملين وحثهم على المشاركة في اتخاذ القرارات في برامج التغيير بجانب الرؤساء.

الكلمات المفتاحية: أثر، استراتيجيات، مشاركة، اتخاذ القرارات، برامج التغيير، الرضا الوظيفي.

## المقدمة

إن التطور الذي شهده العالم في مجال الإدارة، جعل المؤسسات تبحث عن الجودة التامة وتحسين الإنتاجية حتى تضمن البقاء والاستمرارية في محيط تسوده منافسة شرسة لا ترحم، وهذا التطور فرض ضرورة البحث عن أهم عامل لتحقيق أهدافها فقد توصلت الدراسات الحديثة إلى أن أهم عنصر لنجاح العملية الإنتاجية ليس رأس المال أو الآلات وإنما هو إعطاء مكانة للعامل في المؤسسة باعتباره أهم مورد، فكثرة الأعمال وتعقد الأدوار التي يقوم بها الرؤساء جعلتهم لا يستطيعون الإلمام بجميع الأعمال، وعليه فقد كان من الضروري استغلال كل الطاقات الإبداعية والخلاقة المتوفرة في المؤسسة لتحقيق النجاح، وهذا أدى إلى الانتقال المركزية إلى اللامركزية والاعتماد على مبدأ التشاور والأخذ بأراء المرؤوسين عند اتخاذ القرارات لأنهم الأقرب لميدان العمل (بوقطف، 2017: 580).

كما أن القدرة على تحقيق والحفاظ على الأداء العالي والإنتاجية في المنظمات يمثلان تحديًا رئيسيًا يواجه عديد من المنظمات، فالمنظمات التي تهدف إلى تحسين الإنتاجية من خلال استراتيجيات مخططة صارمة تمكن الموظفين ذوي مهارات التفكير المتوازنة من تقديم نتائج تنظيمية أكثر كفاءة وابتكار (Osoro, 2020).

وتفشل غالبية استراتيجيات تنفيذ التغيير لأن إدارة المنظمة لا تشرك الموظفين في عملية التطوير ولا تسمح بوقت كافٍ للتغيير، وتعد مشاركة وإشراك الموظفين وجميع الأطراف في العملية أمرًا حيويًا لنجاح العملية والاستراتيجية. ويمكن أن تكون بعض أسباب الفشل في استراتيجيات التغيير هي الافتقار إلى التواصل عبر المجلس، والفشل في تحديد أهداف الحاجة إلى التغيير، وقلة الخبرة في النطاق والتعقيد، والمسائل التقنية وقضايا إدارة المشروع. وعندما يتجاوز معدل التغيير

من البيئة الخارجية للعمل معدل التغيير داخل المؤسسة لذلك من الضروري للمنظمات التي تسعى للنجاح أن تواكب التغيرات في البيئة الخارجية للأعمال (Awadari & Kanwal, 2019).

و تتطلب بيئة الأعمال الديناميكية تبني مناهج استراتيجية متنوعة لإدارة الموظفين بشكل فعال، وفي إطار الجهود المبذولة لتعزيز الكفاءة التنظيمية للمؤسسة كانت مشاركة الموظفين مجال اهتمام أكاديمي واهتمام حديث، وتدور مشاركة الموظف حول إنشاء بيئة مواتية يكون للأفراد فيها تأثير على الإجراءات والقرارات التي تؤثر على وظائفهم، وبالتالي يجب أن يكون فريق الإدارة استباقيًا في تلبية احتياجات الموظفين الذين يعتبرون أعظم أصول المؤسسة، فإشراك الموظفين في المبادرات التنظيمية تشمل: تعزيز القدرة على اتخاذ القرار الإداري، وتغيير الموقف من العمل وتحسين إنتاجية العمال عبر الأعمال، والنية على البقاء، والتحفيز، والالتزام، والإبداع والتمكين، والرضا الوظيفي (Kasaya & Munjuri, 2018).

و حديثاً قد برزت أهمية برامج التغيير على الساحة بشكل قوي، حيث تسعى المنظمات دومًا إلى الحفاظ على توازنها والتعايش مع بيئتها قدر المستطاع، ولكن قد يعترض مسيرتها بعض المعوقات التي تفرض عليها العمل على إجراء تغييرات مختلفة، سواء في أنماطها أو هيكلتها أو حتى أنشطتها، لهذا يتعين على المنظمات من أجل ضمان بقائها، أن تسعى دومًا لفهم المحيط والتغيرات الحاصلة فيه ومحاولة وضع استراتيجيات للتأقلم معه، والفكرة المسيطرة في نظرية الإدارة الحديثة تتمثل في فهم وإدراك وخلق التغيير والتكيف معه، كما أن جوهر مهمة الإدارة اليوم أصبح يتمثل في استخدام المنطق والتنبؤ العلمي بدلًا من الفوضى؛ حيث ينظر إلى التغيير الآن على أنه المفتاح الأساسي لنجاح المنظمات وتميزها تنافسيًا (ملاحي وآخرون، 2014).

وتأتي استراتيجية مشاركة العاملين لتعلب دورًا فاعلاً في برامج التغيير فالتوجه نحو مشاركة العاملين أصبح أمرًا حتميًا في ظل إعادة توجيه وصياغة أدوار الأجهزة الحكومية، وتطبيق المفاهيم الحديثة في الإدارة، فالمنظمات التي يغيب فيها مشاركة وتمكين العاملين تعاني من عدم اقتناع الإدارة العليا بقدرات المرؤوسين في الإدارات الدنيا على اتخاذ قرارات تحقق النتائج المطلوبة لذلك فمشاركة العاملين له أثر على مستوى الأداء المؤسسي والوظيفي (علي، 2022).

ويعد الرضا الوظيفي من المواضيع التي احتلت أهمية كبيرة في أدبيات إدارة الأعمال انطلاقًا من تأثيره في سلوك الفرد العامل وبالتالي تأثيره في تحقيق أهداف المنظمة التي يسعى إلى تحقيقها والتي باتت تعمل في عالم يوصف بالتغير المتسارع وزيادة العقد البيئي وتصاعد حدة المنافسة والصراع للاستحواذ على حصص سوقية في أسواق محلية وعالمية، كما أن المنظمات المبدعة في حد ذاتها نتيجة إبداع أفرادها لذا كان الأمر حتميًا الاهتمام بالعنصر البشري وانتمائه للمنظمة التي ينتمي إليها والتعرف على الجوانب التي تساعد على التفاعل والاندماج مع وظيفته (الشاب و يس، 2023: 8).

ومن هذا المنطلق تأتي هذه الدراسة لاكتشاف وتوضيح أثر استخدام استراتيجية مشاركة العاملين في اتخاذ القرار في برامج التغيير على الرضا الوظيفي لموظفي وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان بالمملكة العربية السعودية، والذي قد يساهم بدوره التطور والتقدم داخل البلاد.

## مشكلة البحث

يتغير العالم من حولنا باستمرار والمؤسسات بدورها تتغير من أجل أن تضمن بقاؤها واستمرارها، ويتبع إثر ذلك تغير المديرين والأفراد، ويعتبر التغيير سمة دائمة في حياة المؤسسات استجابة لتحقيق هدف النمو والتطور والقدرة على التنافسية واستجابة لمتطلبات العملاء المتجددة أو نتيجة لتطبيق فلسفة إدارية جديدة كإدارة الجودة الشاملة ويتم ذلك من خلال السعي لإحداث تغييرات هيكلية أو تنظيمية حتى تصبح المؤسسات أكثر مرونة في الاستجابة للمتطلبات المتزايدة للزبائن من خلال التخفيض في الأسعار أو مدة دورة الاستغلال، كثرة الإبداعات، وضع طرق جديدة للإدارة مثل إدارة الجودة الشاملة أو إعادة الهيكلة التي ترافق عمليات إعادة الهندسة أو اقتناء تكنولوجيا الإعلام والاتصال، وقد برزت وانتشرت برامج التغيير في المؤسسات لمواكبة التغيرات والتقدم في العالم (حسين، 2019).

تعد عملية اتخاذ القرار لب العملية الإدارية، ومن أهم استراتيجياتها هي اتخاذ القرارات بالمشاركة، حيث أنها تتصف بها الإدارة الديمقراطية الناجحة، إذ إن إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات هو بمثابة تفويض للصلاحيات، كما ويعد إشراك الجماعة في اتخاذ القرار من الجوانب الإدارية والتربوية الحديثة للوصول إلى الوضع الأمثل في اتخاذ القرار، ففي المنظمات الإدارية الديمقراطية كل من يتأثر بالقرار يشارك في عملية إعداده وتنفيذه، وهذا ما تنادي به القيادة الجماعية

والتي أصبحت تحظى باهتمام كبير في المنظمات الحديثة، كما أنه من أسس الإدارة الحديثة عدم الانفراد بصنع القرار، وترك الفرصة لجميع العاملين للإدلاء بالرأي والدراسة شريطة أن يتحمل الجميع مسئولية اتخاذ القرار والمشاركة في التنفيذ بكفاءة وفاعلية (الهلسه ومقابلة، 2015).

ومن المسلم به أن الرضا الوظيفي من أهم الموضوعات الرئيسية التي اهتم بها علماء السلوك التنظيمي، والدارسين في مجال الإدارة الصناعية، والتجارية، لقياس مدى التوافق بين الأفراد والمنظمات التي يعملون بها، فإذا كان الرضا الوظيفي مرتفعاً فإن الأفراد يميلون إلى نيل المزيد من الجهد لصالح منظماتهم، كما يميلون إلى تأييد ودعم قيم المنظمة والبقاء فيها لوقت أطول، وبالتالي فإنه كلما كان لدى العاملين رضا وظيفي كلما استطاعت منظماتهم القيام بدورها، والتحكم في إدارة الضغوط، وتحقيق أهدافها على أكمل وجه، ويُعد اهتمام المدراء بالجوانب النفسية للعاملين من التحولات الأساسية في مجال إدارة الأفراد، بحيث أعطى موضوع الرضا الوظيفي اهتماماً خاصاً باعتباره عنصراً أساسياً من عناصر التحفيز في العمل، ودفع العامل لمزيد من الأداء والإنجاز في العمل (عبدالمالك وبوخميس، 2020).

وقد أكدت عدة دراسات مثل دراسة (الأشوك وأبو عاشور، 2021)، ودراسة (حند، 2014)، ودراسة (الهلسه ومقابلة، 2015)، ودراسة (المطيري والحراشنة، 214)، ودراسة (Mohsen & Sharif, 2020)، ودراسة (Xia et al. 2016) على أهمية وتأثير استخدام استراتيجية مشاركة العاملين في اتخاذ القرار على الرضا الوظيفي، والذي يدفعهم إلى إتقان العمل، مما يؤدي بدوره إلى تقدم المنظمات.

وعليه، فإن مشكلة البحث تتمثل في الكشف عن أثر مشاركة العاملين في برامج التغيير في اتخاذ القرار، وأثره على الرضا الوظيفي للعاملين، لذا يمكن أن تتمثل مشكلة البحث في التساؤل الرئيسي التالي:

ما أثر استخدام استراتيجية مشاركة العاملين في برامج التغيير على الرضا الوظيفي لدى موظفي وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان بالمملكة العربية السعودية؟

وينبثق من السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية الآتية:

- 1- ما أثر مستوى مشاركة العاملين في برامج التغيير في اتخاذ القرار، على الرضا الوظيفي لموظفي وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان بالمملكة العربية السعودية؟
- 2- ما أثر مجال مشاركة العاملين في برامج التغيير في اتخاذ القرار، على الرضا الوظيفي لدى موظفي وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان بالمملكة العربية السعودية؟
- 3- ما آليات وأساليب تفعيل مشاركة العاملين في برامج التغيير في اتخاذ القرار، على الرضا الوظيفي بوزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان بالمملكة العربية السعودية؟

## أهمية البحث

### الأهمية العلمية

- تتطرق هذه الدراسة لموضوع هام في جميع المنظمات وهو المشاركة في اتخاذ القرار، والتي أصبحت ضرورة ملحة في وضع خطط التغيير والتطوير لأي مؤسسة.
- تلقي هذه الدراسة الضوء على أهمية الرضا الوظيفي باعتباره المحرك الأساسي للإتقان والتطوير في المنظمات.
- تعد هذه الدراسة من المحاولات البحثية القليلة التي تحاول التعرف على أثر تمكين العاملين ومشاركتهم في اتخاذ القرارات والرضا الوظيفي في المملكة العربية السعودية.

### الأهمية التطبيقية:

- يؤمل أن تساعد نتائج ومقترحات هذه الدراسة في لفت انتباه المسؤولين في وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان بالمملكة العربية السعودية على أهمية استخدام استراتيجية مشاركة العاملين في اتخاذ القرار في برامج التغيير على الرضا الوظيفي للموظفين والذي يؤدي إلى التقدم والتطوير داخل الوزارة.
- يؤمل أن تعد هذه الدراسة مرجعاً مستقبلياً مهمًا للباحثين الذين سيتطرقون لنفس الموضوع مستقبلاً خصوصاً داخل المملكة العربية السعودية.

## أهداف البحث

يهدف البحث للتعرف على أثر استخدام استراتيجية مشاركة العاملين في برامج التغيير على الرضا الوظيفي لدى موظفي وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان بالمملكة العربية السعودية من خلال:

- 1- التعرف إلى مستوى مشاركة العاملين في برامج التغيير لموظفي وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان بالمملكة العربية السعودية.
- 2- تحديد مجال مشاركة العاملين بوزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان بالمملكة العربية السعودية.
- 3- بيان آليات وأساليب تفعيل مشاركة العاملين بوزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان بالمملكة العربية السعودية.

## فروض البحث

يسعى البحث للتحقق من صحة الفرض الرئيسي الآتي:

من المتوقع وجود علاقة بين استراتيجية مشاركة العاملين في برامج التغيير في اتخاذ القرار على الرضا الوظيفي لموظفي وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان بالمملكة العربية السعودية.

وينبثق من الفرض الرئيسي الفروض الفرعية الآتية:

- 1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $\geq 0.5$  لمستوى المشاركة في برامج التغيير في اتخاذ القرار، على الرضا الوظيفي لموظفي وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان بالمملكة العربية السعودية.
- 2- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $\geq 0.5$  بين استخدام مجال مشاركة العاملين في برامج التغيير، على الرضا الوظيفي لموظفي وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان بالمملكة العربية السعودية.
- 3- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $\geq 0.5$  لآليات وأساليب تفعيل مشاركة التغيير في اتخاذ القرار، على الرضا الوظيفي للعاملين بوزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان بالمملكة العربية السعودية

## حدود البحث

- الحدود الموضوعية: تتحد هذه الدراسة باكتشاف أثر استخدام استراتيجية مشاركة العاملين في اتخاذ القرار في برامج التغيير على الرضا الوظيفي لدى موظفي وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان بالمملكة العربية السعودية.
- الحدود البشرية: تقتصر هذه الدراسة على موظفي وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان بالمملكة العربية السعودية.
- حدود زمنية: سيتم إجراء البحث الحالي في الفترة من الفصل الثاني إلى الثالث للعام 1444 هـ
- حدود مكانية: يقتصر إجراء البحث في شؤون الإسكان بوزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان بالرياض.

## مصطلحات البحث

**المشاركة:** «هي إشراك الأفراد والمجموعات في نشاطات نفسية واجتماعية، كما تعني اشتراك الأفراد في صناعة واتخاذ القرارات حتى يكون هناك تحفيز وتشجيع على العمل وزيادة الإنتاج مما يحقق الأهداف المرجوة» (محمد والنعمة، 2010). هي عملية إشراك الموظف المصممة لتزويد الموظفين بفرصة التأثير والمشاركة عند الاقتضاء في صنع القرار بشأن الأمور التي تؤثر عليهم، فالمشاركة المباشرة للموظفين لمساعدة المنظمة على تحقيق مهمتها وتحقيق أهدافها من خلال تطبيق أفكارهم وخبراتهم وجهودهم تجاه حل المشكلات واتخاذ القرارات (Butali & Njoroge, 2018).

**التعريف الإجرائي:** إشراك موظفي وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان بالمملكة العربية السعودية في صناعة واتخاذ القرارات حتى يكون هناك تحفيز وتشجيع على العمل وزيادة الإنتاج مما يحقق الأهداف المرجوة.

الرضا الوظيفي: هو مفهوم ذاتي يعبر عن ذلك الشعور الإيجابي الذي يحمله المعلم نحو وظيفته والعناصر المتعلقة به تضم كلاً من الأجر، ومحتوى العمل، فرص الترقية الإشراف، جماعات العمل، ظروف العمل (شرف، 2023).

التعريف الإجرائي: هو مفهوم ذاتي يعبر عن ذلك الشعور الإيجابي الذي يحمله موظفي وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان بالمملكة العربية السعودية نحو وظيفته والعناصر المتعلقة به تضم كلاً من الأجر، ومحتوى العمل، فرص الترقية الإشراف، جماعات العمل، ظروف العمل.

اتخاذ القرار: عملية عقلية واعية ونوع من التفكير المنظم الهادف الذي يسعى إلى تحديد المشكلة موضوع القرار، وتحديد الحلول الممكنة حالياً ومستقبلاً بهدف تحديد الغرض أو الأغراض المحددة بأقل تكلفة ممكنة في الوقت والجهد، وبأفضل وأوسع كفاءة وعائد إيجابي ممكنين (الأشوك وأبو عاشور، 2021)

وتعرف أيضاً بأنها عبارة عن عملية اختيار من عدة بدائل لتنفيذ سياسة معينة (محمد والنعمة، 2010).

التعريف الإجرائي: عملية عقلية واعية ونوع من التفكير المنظم الهادف داخل وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان بالمملكة العربية السعودية، الذي يسعى إلى تحديد المشكلة موضوع القرار، وتحديد الحلول الممكنة حالياً ومستقبلاً بهدف تحديد الغرض أو الأغراض المحددة بأقل تكلفة ممكنة في الوقت والجهد، وبأفضل وأوسع كفاءة وعائد إيجابي ممكنين.

برامج التغيير: عرف التغيير بأنه رد فعل لتصرفات مبرمجة وهادفة لإحداث تطوير معين، وهو بهذا المعنى يتحقق نتيجة لتدخل الإنسان الذي يحدد أهدافه ومجالاته وطرق تنفيذه من أجل الانتقال نحو الأحسن (واعر، 2021: 358).

التعريف الإجرائي: رد فعل لتصرفات مبرمجة وهادفة لإحداث تطوير معين داخل وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان بالمملكة العربية السعودية، وهو بهذا المعنى يتحقق نتيجة لتدخل الإنسان الذي يحدد أهدافه ومجالاته وطرق تنفيذه من أجل الانتقال نحو الأحسن.

## الإطار النظري والدراسات السابقة

### أولاً - الإطار النظري

#### المشاركة في اتخاذ القرار:

تشهد الإدارة الحديثة تطوراً كبيراً نتيجة مواكبة الدول المتقدمة، وأصبحت تواجه تحدياً كبيراً نتيجة الثورة العلمية والتكنولوجية الأمر الذي يتطلب اتخاذ قرارات حاسمة لتحقيق الاستخدام والاستثمار الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة. فكان على الرؤساء مشاركة المرؤوسين عملية اتخاذ القرارات حيث تبادل الآراء والأفكار والتحليل والتقييم، وذلك بدوره يعكس على الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة وتحسين ظروف العمل بشكل عام.

إن صنع القرار هو مفهوم أساسي في الإدارة، وأمر حاسم في صنع السياسات وتحديد الأهداف والاختيارات وتنفيذها، ويواجه المديرين دائماً مهمة اتخاذ القرار، ويعتمد نجاح المؤسسة على جودة اتخاذ القرار، ونظراً لأن جميع القرارات ليست حيوية واستراتيجية، فإن مشاركة الموظف في اتخاذ قرارات أقل استراتيجية يمكن أن تقلل من الأخطاء في هذه العملية. ومن ثم فمن الضروري أن يعزز الموظفون قدرتهم التنظيمية والفردية من أجل التأهل للمشاركة في صنع القرار في المنظمة (ICDNMB, 2022).

تتصف المنظمات الحديثة بدرجة عالية من التفاعلات البشرية، وشمولية الفكر، وتبادل المعلومات، والجهد لحل العوائق والمشكلات، الأمر الذي حتم ضرورة وجود بيئة تشاركية في اتخاذ القرارات، بهدف تقوية العلاقات الفردية، والجماعية، والتنظيمية (البوسعيد، 2008). ويمثل اتخاذ القرار عملية عقلية واعية، ونوع من التفكير المنظم الذي يحدد المشكلة موضع اتخاذ القرار والحلول الممكنة لتحقيق الأهداف بكفاءة بأقل جهد وتكلفة وبأعلى مستوى من العائد (قرواني، 2017).

إن المشاركة في اتخاذ القرار تولد نوعاً من القبول والالتزام عند تنفيذ هذه القرارات، وتؤدي إلى الفهم الواعي لأبعاد القرارات المتخذة، كما تخفف من العقبات التي يخلقها الأفراد للحيلولة دون تنفيذها. فالمشاركة أسلوب بارع ووسيلة

ناجحة لتقبل القرارات وزيادة فاعليتها ويعرف مفهوم المشاركة باتخاذ القرار بأنه اندماج الأفراد عقليًا وعاطفيًا في مواقف الجماعة، مما يسهم في تحقيق الأهداف وتحمل الأفراد للمسئوليات المنوطة بهم حيث يعكس مشاركة عدد من الأفراد العاملين روح التعامل الديمقراطي في العمل الجماعي للمؤسسة (أبوخيطة، 2019).

إن مشاركة الموظف عبارة عن دورة لإشراكه وتمكينه في الوظيفة من أجل استخدام جهوده لتحقيق أداء فردي وتنظيمي أعلى سواء مشاركة مباشرة للموظف لمساعدة المنظمة على تحقيق بيان مهمتها وتلبية قيم أهدافها الأساسية من خلال تطبيق ابتكاراتها وخبراتها وجهودها نحو حل المشكلات واتخاذ القرارات، أو غير مباشرة من خلال الهيئة التشريعية للموظفين، والتي بواسطتها يحمي الأشخاص والمجموعات والتجمعات رفاهيتهم أو يرمونها في عملية صنع القرار (Ijeoma, 2020).

### شروط المشاركة في اتخاذ القرار

هناك شروط مسبقة معينة ضرورية للمشاركة في النجاح في أي منظمة هي كما يلي (Dede, 2019):

- 1- يكون هناك وقت كاف للمشاركة قبل أن يكون الإجراء المطلوب للمشاركة (غير مناسب في حالات الطوارئ).
- 2- يكون موضوع المشاركة وثيق الصلة ببيئة الموظف، وإلا فإن الموظفين سوف ينظرون إليه على أنه مجرد عمل مزدحم.
- 3- يكون لدى المشاركين القدرة مثل الذكاء والمعرفة للمشاركة.
- 4- يكون المشاركون قادرين، بشكل متبادل، على التواصل حتى يتمكنوا من تبادل الأفكار.
- 5- يجب ألا يكون هناك شعور بالتهديد لأي من الطرفين. إذا اعتقد العمال أن وضعهم سيتأثر سلبيًا فلن يشاركوا، وبالمثل، إذا شعر المديرين أن السلطة مهددة، فلن يسمحوا بالمشاركة.
- 6- تكون الفائدة المحتملة للمشاركة أكبر من تكلفتها، فلا ينبغي أن تكون المشاركة على حساب عمل المنظمة.
- 7- تتم المشاركة في مجال حرية العمل، فالحرية الوظيفية لفرد أو قسم هو مجال تقديره بعد تطبيق جميع القيود، وتشمل القيود في هذا السياق الإطار الذي تتخذ فيه المجموعة القرارات.

### أهمية المشاركة في اتخاذ القرار

عندما يشارك الموظفون في اتخاذ القرارات، فإنهم يكتسبون حصة مهنية وشخصية في المنظمة ونجاحها بشكل عام، ويؤدي هذا الالتزام إلى زيادة الإنتاجية حيث يشارك الموظفون بنشاط في مختلف جوانب الشركة ويرغبون في رؤية جهودهم تنجح بشكل عام، هذا ليس مفيدًا لنمو المنظمة فحسب، بل تؤدي الزيادة في المسؤولية إلى توسيع مهارات الموظفين، وإعدادهم لتحمل مسؤولية إضافية في المستقبل (Anderson, 2019).

يعد الأخذ بأراء العاملين في المؤسسة حول اتخاذ قرار ما عاملاً هاماً في نجاح هذا القرار فذلك من أهم مبادئ تفويض السلطة، وتعتبر وسيلة لإيجاد بؤادر الابتكار من قبل العاملين لتحسين وتطوير الإنتاج، وتنمية روح المسؤولية لدي العامل وشعوره بكيانه وأهميته داخل المؤسسة مما يزيد حماسه وتقبله للتطوير والتغيير، كما أن تفعيل المؤسسة لمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ينعكس إيجاباً على تحقيق أهدافها (بوقطف، 2017).

يؤدي الانخراط النشط للعمال في عملية صنع القرار إلى زيادة المعنويات بشكل عام، فالعديد من الشركات لديها فصل واضح للسلطة بين الإدارة والعاملين؛ ومع ذلك فإن مشاركة الموظف النشطة تقلل هذه الفجوة، وتفتح خطوط الاتصال بين المشرفين والموظفين، كمشارك فعال في عملية صنع القرار، فيفهم الموظفون أن أفكارهم هي مساهمة مهمة للشركة، وتمنحهم القدرة على التأثير على نتائج عملهم، مما يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي والموقف الإيجابي، ليس فقط تجاه الموقف ولكن أيضاً المنظمة نفسها (Anderson, 2019).

### مستويات مشاركة العاملين في اتخاذ القرار

نظراً لأن عملية اتخاذ القرار أصبحت عملية شديدة التعقيد في بيئة متغيرة باستمرار فإن درجة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات تتفاوت من قائد ومن حالة لأخرى، ويضم نموذج فروم ويتون بالجدول رقم (1) ملخصاً لمستويات مشاركة العاملين في اتخاذ القرار (قربوز وعلماي، 2020).

يوضح جدول (1) خمسة أنماط قيادية، يختلف كل منها في أسلوب اتخاذ القرار، حيث نجد: الأوتوقراطي المتسلط الذي يصنع القرار منفرداً بدون أي استشارة ويطلب التنفيذ دون مراجعة، والأوتوقراطي الأبوي الذي يطلب المعلومة ثم

يصنع القرار منفردًا، الاستشاري المسيطر يطلب الآراء الفردية ثم يتخذ القرار منفردًا، الاستشاري الديمقراطي الذي يشكل اجتماع لمناقشة جميع الآراء ثم يتخذ القرار منفردًا، الديمقراطي الذي يناقش المشكلة مع فريق العمل ثم يتم اتخاذ القرار من قبل الفريق.

### جدول رقم (1)

#### نموذج فروم ويتون للقيادة

AI	حل المشكلة أو اتخاذ القرار بشكل فردي باستخدام المعلومات المتاحة في الوقت الحالي
AII	الحصول على أي معلومات ضرورية من المرؤوسين، ثم حل المشكلة بشكل فردي، ويمكن اطلاق أو عدم اطلاق المرؤوسين على الغرض من الأسئلة أو إعطاء معلومات حول المشكلة. حيث إن المعلومات المقدمة من قبلهم تكون في شكل استجابة محددة للطلب ولا يلعبون دورًا في تحديد المشكلة أو في إنشاء وتقييم حلول بديلة.
CI	مشاركة المشكلة مع المرؤوسين ذوي الصلة بشكل فردي، والحصول على أفكارهم واقتراحاتهم دون تجميعهم كمجموعة، ثم اتخاذ القرار. هذا القرار قد يعكس أو لا يعكس تأثير المرؤوسين.
CII	مشاركة المشكلة مع المرؤوسين في اجتماع جماعي، في هذا الاجتماع تؤخذ أفكارهم واقتراحاتهم، ثم يتم اتخاذ القرار الذي قد يعكس أو لا يعكس تأثير المرؤوسين.
GII	مشاركة المشكلة مع المرؤوسين كمجموعة. حيث يتم توليد البدائل وتقييمها ومحاولة التوصل إلى اتفاق جماعي على الحل، إذ يقوم دور القائد على التنسيق والمناقشة، وإبقاء التركيز على المشكلة والتأكد من مناقشة القضايا الحرجة، حيث يزود المجموعة بالمعلومات أو الأفكار التي لديه ولكن دون الضغط عليها لتبني حل خاص به، ثم قبول وتنفيذ أي حل يحظى بدعم المجموعة بأكملها.

بينما أشار نوادري (2013) إلى وجود ثلاث مستويات في المنظمة لاتخاذ القرار وهي:

- 1- **المستوى الاستراتيجي:** تتصف القرارات الاستراتيجية بأنها مرتبطة بالمستقبل، لذلك فهي ترتبط بالخطط الطويلة المدى والتي تؤثر على المنظمة بأكملها مثل تنوع مصادر أرس مال، والاندماج مع منظمة أخرى التوسعات في نوعية وحجم الإنتاج
- 2- **المستوى التكتيكي:** تتصف القرارات التكتيكية بأنها مرتبطة بالأنشطة المتوسطة القصيرة المدى، وأيضا الموارد اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة مثل تكوين الموازنات وتطوير الإنتاج
- 3- **المستوى الفني:** يتصف قرارات المستوى الفني بأنها مرتبطة بالأنشطة اليومية أو قصيرة المدى من اتخاذ القرارات يتطلب الالتزام بأوامر معينة خاصة بالعمليات الرقابية وتخطيطية وعلى متخذ القرار مراعاة الالتزام بها مثال ذلك شحن البضاعة ومراقبة المخزون وجداول الحضور وانصراف العاملين..... الخ.

### برامج التغيير

أسباب التغيير: (عبدالعزیز، 2016)

- أسباب بيئية: تعيش المنظمة في أبعاد بيئية متعددة، اقتصادية، وسياسية، واجتماعية، وقانونية، وسكانية، وغالبًا ما تكون هذه البيئة في حالة تغير فهي تتراوح بين الاستقرار والاضطراب، وبما أن المنظمة ترتبط بعلاقة تبادلية مع البيئة التي تعيش فيها، فهي تتأثر بالتغيرات التي تحدث في تلك البيئة، وبالتالي فإن تلك التغيرات تؤثر على التنظيم مما يدفعه إلى دراستها وتحليل أسباب ومدى تأثير التنظيم بها فهذه الدراسة وهذا التحليل يساعدان التنظيم في محاولته للتكيف مع البيئة الخارجية ومتغيراتها.
- أسباب تقنية أو تكنولوجية: تتمثل الأسباب التقنية والتكنولوجية في التغيرات التي يشهدها العالم اليوم حيث تعد الاكتشافات والاختراعات التقنية وأجهزة الحاسب الآلي ووسائل الاتصال الحديثة والبريد الإلكتروني والإنترنت من العوامل التي تؤثر على بيئة العمل ومهامه وعملياته مما يتطلب إحداث تغييرات في الهياكل التنظيمية أو مشاعر العاملين، وسلوكهم وحاجاتهم وتوقعاتهم.
- أسباب إدارية: تؤثر فلسفة الإدارة وأسلوب العمل في المنظمة على أدائها وأي تغيير في هذه الفلسفة أو الأسلوب يؤدي إلى إحداث تغيير في المنظمة، وقد بين الباحثين أن دور الإداري كمعبر عن التغيير «Change Agent» يزداد أهمية حيث أنه المسئول عن حدوث التغيير التنظيمي المطلوب ويتم ذلك من خلال التعرف على مشاكل التنظيم، ووضع الحلول لها، وكذلك من خلال تعديل نمط سلوكه الإداري وأسلوبه القيادي.

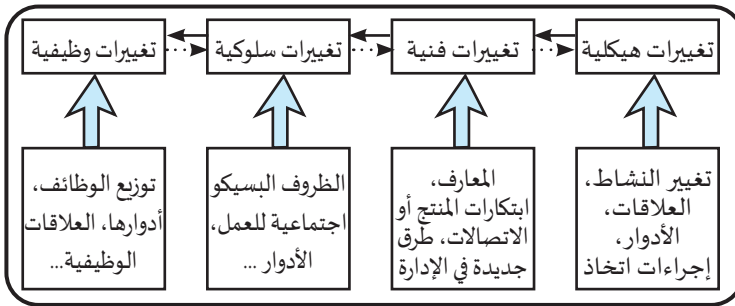
### أساليب التغيير: (حسين، 2019)

- 1- التغيير التدريجي: يتم تبني هذا الأسلوب في التغيير بهدف تحسين الإنتاجية أو خفض النفقات أو تنمية وتطوير الموظفين. ويمتاز هذا الأسلوب بأنه يتم ضمن معدل زمني ثابت وبطريقة بطيئة وقد يشارك به عدد كبير أو قليل من الأفراد.
- 2- التغيير الجذري: تلجأ المنظمات الكبيرة والناجحة إلى التغيير الجذري من أجل تحقيق مزيد من الأرباح أو من أجل البقاء والمنافسة بقوة ويتميز هذا الأسلوب بأنه مفاجئ ويحدث انقلاباً شاملاً في استراتيجية المنظمة خاصة عند الدخول إلى الأسواق الجديدة.
- 3- المزج بين الأسلوبين يلجأ المديرين للمزج بين الأسلوبين عندما يكون من المتوقع تواجد ردود فعل سلبية اتجاه إحداث تغيير جذري وسريع في المنظمة فيتم البدء في البرامج المتدرجة وبنفس الوقت أو بعد فترة محددة من الزمن يتم العمل على تغيير طرق تفكير العاملين بالاعتماد على التغيير الحاصل في الظروف والمطالب والأولويات.

### مداخل التغيير

تنوع مداخل برامج التغيير كما

بالشكل.



مداخل برامج التغيير (ملاحي وآخرون، 2014: 6)

### الرضا الوظيفي

مفهوم الرضا الوظيفي: يُعرّف الرضا

الوظيفي على أنه أي مزيج من الظروف النفسية والفسولوجية والبيئية التي تجعل الشخص يقول بصدق أنه راضٍ عن الوظيفة، ويُطلق الرضا الوظيفي على مجموعة من المشاعر والعواطف الإيجابية أو غير الموازية التي ينظر بها الموظفون إلى

عملهم (Bourne, 2020). ويمثل الرضا الوظيفي شعور العامل بالارتياح والسعادة، فيؤدي رضا العامل عن وظيفته إلى تحسن الأداء وزيادة الإنتاج، كذلك ينعكس عدم الرضا الأداء وتكثر الشكاوى (نوادري، 2013).

### المكونات الرئيسية للرضا الوظيفي

يختلف الوصول للرضا الوظيفي من شخص لآخر، فهناك عدة مكونات تجعل الفرد يشعر بذلك كما وردت بموقع

Future Learn (2022):

- 1- الأمن الوظيفي: إن التمتع بالأمن الوظيفي الجيد يجعل الناس أكثر سعادة في وظائفهم، مما يعني أنه من الممكن العمل على تحقيق أهداف طويلة الأجل والشعور بإحساس أقوى بالمجتمع والهدف داخل الشركة.
- 2- ظروف العمل: إن جميع الموظفين يشعرون بتحسّن في ظروف العمل الجيدة حيث تتلقى ردود فعل بناءة فتشعر براحة أكبر في الوظيفة، وبالتالي ستشعر برضا أكبر. والحرص على بناء بيئة عمل صحية تؤكد على قيمة موظفيها مما يؤدي إلى ظروف عمل جيدة وزيادة في الرضا الوظيفي.
- 3- الدفع والفوائد: يأخذ بعض الأشخاص وظائف منخفضة الأجر توفر لهم الرضا عن طريق تقليل الضغط، مما يسمح بتوازن صحي بين العمل والحياة. ومع ذلك، فإن الأجر يساهم بشكل كبير في الرضا الوظيفي.
- 4- الاتصالات: التواصل الواضح والمفتوح في مكان العمل يجعل الموظفين يشعرون بالثقة والتقدير ويبدد أي مخاوف قد تكون لديهم بشأن أدائهم، ويزيد من الشفافية داخل الشركة ويشجع الثقة
- 5- الاعتراف: يرغب العامل في الاعتراف بالجهد الوظيفي المبذول وتقديره. وإذا شعر أن جهوده تمر دون أن يلاحظها أحد، فمن المحتمل التوقف عن العمل بجد في المستقبل أو الشعور بأن الوظيفة غير مجزية.
- 6- التطوير الوظيفي: يريد البعض خيارات للتطوير الوظيفي والتقدم وتشمل وجود خطط وطرق للترقّيات، أو طرق مدمجة لتحسين المهارات والدراسة للحصول على مؤهلات جديدة بما يتماشى مع التقدم الوظيفي المطلوب.



- 7- قيم الشركة: العمل في شركة تتوافق مع قيمك سيزيد من رغبتك في العمل لتلك الشركة. إذا لم تتطابق الشركة مع قيمها الأساسية مع العمل، فقد يؤدي ذلك إلى تنافر وجعل الناس يشعرون بأنهم أقل رضا في وظائفهم.
- 8- التوازن بين العمل والحياة: من المهم مراعاة التوازن بين العمل والحياة التي يتمتع بها الموظفون يؤدي احترام ذلك وتقديم الدعم لتشجيع التوازن الصحي بين العمل والحياة إلى شعور الموظفين بالتقدير.
- 9- احترام المرض: بشكل خاص بعد جائحة COVID-19 من المهم أن يشعر الموظفون بالأمان للتعافي من المرض، دون القلق من أنهم قد يفقدون وظائفهم أو يشعرون بأنهم مضطرون للعمل عندما يكونون على ما يرام.

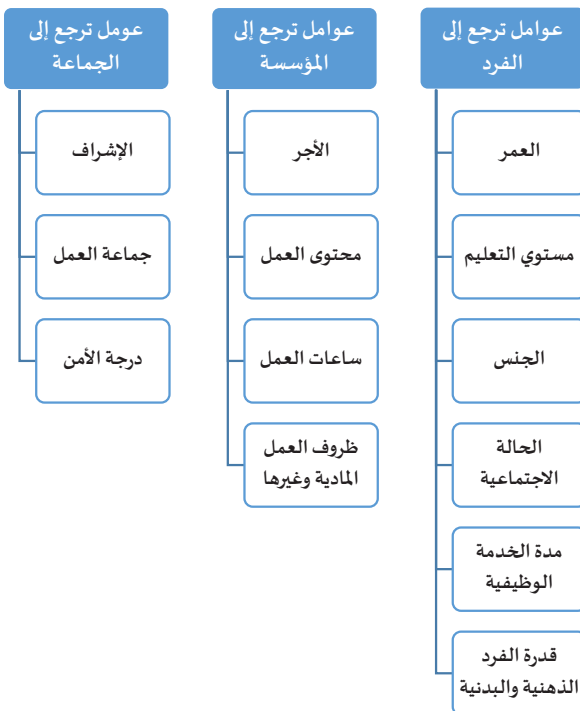
### أهمية الرضا الوظيفي

يعد العنصر البشري عنصراً مؤثراً في الإنتاجية، وتحدد مهارته مدي كفاية التنظيم وكفاءته، وللرضا الوظيفي أهميته التطبيقية والعملية التي تتضح في زيادة الإنتاجية، وتقليل عدل دوران العمل، وخفض نسبة الغياب، ورفع معنويات العاملين، مما يترتب عليه ارتفاع درجة طموح العاملين بالمؤسسات المختلفة. فكلما ارتفع الرضا الوظيفي يكون الفرد أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة (أبوخيطة، 2019).

في جميع أنواع المنظمات من الضروري أن يشعر الأفراد بالرضا الوظيفي بغض النظر عن مناصبهم الوظيفية في التسلسل الهرمي حيث يمكن هذا الشعور الأفراد من تطوير الرضا من مختلف جوانب وظائفهم، وتشمل واجبات الوظيفة والمهام والأنشطة والبنية التحتية والموارد والمرافق والموظفين وظروف العمل البيئية العامة. عندما يشعر الأفراد بالرضا الوظيفي، فإنهم سيقدمون مساهمة كبيرة في تحقيق الأهداف المرجوة والاحتفاظ بوظائفهم. سيمكن هذا الشعور الأفراد من تطوير الدفاع نحو تنفيذ واجباتهم الوظيفية (Kapur, 2020).

إن الأفراد الراضين وظيفياً أكثر تقديراً للذات، وأقل عرضة للقلق النفسي، وأكثر قدرة على التكيف الاجتماعي، كما يُعد الرضا الوظيفي مقياساً لمستوى فاعلية الأداء والتعاون والاشتراك في اتخاذ القرار، إن فهم وإدراك العاملين ورضاهم الوظيفي يساعد على تصميم بيئة عمل مواءمة، ونظام فعال يحافظ على بقاء الموظفين في مجال عملهم وزيادة فاعليتهم وأدائهم فهم أهم ما تمتلك المؤسسة من موارد (مصطفاوي وسيفي، 2017).

### العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي



ينطوي الرضا الوظيفي على التصورات المتحققة لدى الفرد تجاه عمله، ومدي تلبية توقعاته التي يرغب بتحقيقها من خلال العمل، بما في ذلك أنشطة العمل وبيئته، والخبرات النفسية والانفعالية نتيجة ممارسة العمل، ويتحدد مستوى الرضا الوظيفي وفقاً لمستوى تلبية العمل لتوقعات الفرد أو تجاوز تلك التوقعات (الديكة وخصاونه، 2021). ويتأثر الرضا الوظيفي بعدة عوامل تختلف وتتعدد طبقاً لوجهة النظر المحددة لهذه العوامل ويمكن توضيح أهمها في الشكل المقابل (أبوخيطة، 2019).

### سمات الرضا الوظيفي

إن رفع مستوى الشعور بالرضا الوظيفي سيساهم بطريقة هادفة في توليد الوعي بين الأفراد من حيث التصرف بطريقة مناسبة. فيتم تسليط الضوء على سمات الرضا الوظيفي، لأنها تثبت أنها فعالة وجديرة بالاهتمام في تمكين الأعضاء من التصرف بطريقة تمكنهم من التعامل مع المشاكل والتحديات بشكل مرض. إن إجراء بحث حول ميزات الرضا

الوظيفي ينقل المعلومات بين الموظفين من حيث جميع الأساليب والأساليب والاستراتيجيات الأساسية التي من شأنها أن تمكّنهم من تنفيذ جميع أنواع الواجبات الوظيفية بطريقة مرضية وتحمل الشعور بالرضا الوظيفي. هذه هي زيادة معرفة الفرد وفهمه من حيث الإجراءات والمنهجيات؛ غرس سمات الاجتهاد والضمير وسعة الحيلة؛ تنفيذ صفات الأخلاق والعدل والصدق؛ الاستفادة من الأساليب الحديثة والعلمية والمبتكرة. تكوين شروط وعلاقات لطيفة ومقبولة وودية مع الآخرين؛ تنمية الثقة المتبادلة. معاملة البعض باحترام ولطف؛ تعلم كيفية التعامل مع أنواع مختلفة من المشاكل والتحديات؛ امتلاك القدرة على العمل تحت الضغط والتركيز على تنمية مهارات الاتصال والتحليل والتفكير النقدي وحل المشكلات وإدارة الوقت؛ اتخاذ قرارات حكيمة ومثمرة؛ تعزيز العمل الجماعي. إدارة الموارد المالية والتقنية والمادية وزيادة الهيكل العام للمنظمة. لذلك، يمكن للمرء أن يفهم أن سمات الرضا الوظيفي تولد الوعي بين الأعضاء من حيث الأداء الجيد في الوظائف وإثراء الهيكل العام للمؤسسة (Kapur, 2020).

### العلاقة بين الرضا الوظيفي والمشاركة في اتخاذ القرار

أكدت الدراسات أهمية إشراك الأفراد في اتخاذ القرارات بالمؤسسة لما له من آثار إيجابية لتلك المشاركة بما يحقق تقدير الذات، وتحسين الأداء، وزيادة الإنتاج، والرضا الوظيفي، وتعزيز السلوكيات الإيجابية داخل المنظمة، وتقليل المظاهر السلبية التي من شأنها تترك نشاط المؤسسة فالمشاركة تعزز الشعور بالانتماء للمنظمة، وحياء عمل إيجابية، وصحة أفضل من خلال تحقيق حاجات الاستقلالية والمسئولية للفرد. إن فاعلية اتخاذ القرار تساهم في تكوين البناء التنظيمي وتطوير المنظمات وتأكيد استمرار نجاحها ودعم الأفراد لممارسة الأنشطة الإبداعية لتعزيز قدرة المنظمات على مساهمة التطورات، أما إذا كان القرار تسلطي أو مركزي ينتج عنه مناخ غير صحي من خلال التضيق على المبادرات الفردية والجماعية للعمال ودورهم في التعامل مع العقبات والمشكلات وتقليل روح الإبداع والمنافسة (مصطفاوي وسيفي، 2017).

### ثانياً - الدراسات السابقة

#### الدراسات العربية

**دراسة الأشوك وأبو عاشر (2021):** هدفت هذه الدراسة للكشف عن درجة مشاركة معلمات رياض الأطفال في اتخاذ القرارات وعلاقتها بالرضا الوظيفي لديهن في دولة الكويت: المعوقات وسبل التطوير، ومعرفة أثر كل من المتغيرات (المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمنطقة التعليمية على درجة مشاركة معلمات رياض الأطفال في اتخاذ القرارات وأثرها على الرضا الوظيفي لديهن في دولة الكويت، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي والمنهج النوعي، وقد تكون أفراد مجتمع الدراسة من (6847) معلمة وتكونت عينة الدراسة من (685) معلمة، واعتمدت بجمع البيانات على استبانة مكونة من قسمين القسم الأول درجة مشاركة معلمات رياض الأطفال في اتخاذ القرارات، وتكون من خمسة مجالات وهي شؤون الطلبة، وشؤون المعلمات والمنهاج، ومبنى الروضة والأمور المالية، والمجتمع المحلي)، أما القسم الثاني: قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال في دولة الكويت، وتكون من خمسة مجالات وهي نمط الإدارة، والعدالة والشفافية، والعلاقة. مديرة الروضة والمزايا والحوافز، وطبيعة العمل بالإضافة إلى إجراء مقابلات مع مديرات مرحلة رياض الأطفال، وبينت نتائج الدراسة أن درجة مشاركة معلمات رياض الأطفال في اتخاذ القرارات جاءت بدرجة متوسطة، وأن مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمات في مدارس رياض الأطفال في دولة الكويت جاء بدرجة متوسطة، وأيضاً وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين درجة مشاركة معلمات رياض الأطفال في اتخاذ القرارات، وعلاقتها بالرضا الوظيفي لديهن في دولة الكويت.

**دراسة مطر والصوفي (2018):** هدفت الدراسة إلى تحديد درجة مشاركة المديرين المساعدين بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة في اتخاذ القرار وعلاقتها بالرضا الوظيفي لديهم. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وقامت ببناء استبانتين كأداة للدراسة التي اشتملت على عدة متغيرات هي: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المحافظة). وكانت الاستبانة الأولى لقياس درجة المشاركة في اتخاذ القرار لدى المديرين المساعدين بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة، تتضمن (31) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات، بينما الاستبانة الثانية لقياس درجة الرضا الوظيفي للمديرين المساعدين بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة، وتتضمن (20) فقرة، وقد تم توزيعها على (271) مدير مساعد بمحافظة غزة بطريقة المسح الشامل، وتم جمع قائمة الاستقصاء وتحليل استجابات أفراد العينة باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية. أهم نتائج الدراسة: 1. هناك موافقة بدرجة كبيرة على مشاركة

المديرين المساعدين بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة في اتخاذ القرار بوزن نسبي (71.29%) وكذلك على رضاهم الوظيفي بوزن نسبي (74.07%). 2. لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير المديرين المساعدين لمشاركتهم في اتخاذ القرار تعزى لمتغير «الجنس، المؤهل العلمي، المحافظة» وكذلك بالنسبة لرضاهم الوظيفي، بينما توجد فروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمشاركتهم في اتخاذ القرار ورضاهم الوظيفي تعزى لمتغير سنوات الخدمة لصالح فئة «أكثر من 10 سنوات». 3. توجد علاقة طردية قوية بين متوسطات تقديرات المديرين المساعدين بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة لدرجة مشاركتهم في اتخاذ القرار ومتوسطات تقديراتهم للرضا الوظيفي لديهم. أهم توصيات الدراسة: 1. ضرورة متابعة أصحاب القرار لتنفيذ البرامج الإصلاحية التي تتبناها وكالة الغوث، ولا سيما برنامج القيادة من أجل المستقبل، الذي يعزز بشكل غير مباشر دور المديرين المساعدين في المشاركة في القرارات المدرسية. 2. توعية مديري المدارس بالأدوار القيادية للمديرين المساعدين، وآلية استثمار جهودهم بصفتهم قادة مشاركين في المؤسسات التربوية.

**دراسة الهلوسة ومقابلة (2015):** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى درجة إشراك مديري المدارس الثانوية الخاصة لمعلمهم في اتخاذ القرار وعلاقته بالرضا الوظيفي في محافظة عمان، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الثانوية الخاصة ومعلماتها في محافظة عمان والبالغ عددهم (3168) معلماً ومعلمةً، وتم سحب عينة طبقية عشوائية نسبية من مجتمع الدراسة بلغ عددها (346) معلماً ومعلمةً ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحث بتطوير استبانتيين تم التأكد من صدقهما وثباتهما، وبينت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار ومستوى الرضا الوظيفي، إذ بلغ معامل الارتباط (0.205) وبمستوى دلالة (0.000) للدرجة الكلية.

**دراسة المطيري والحراش (2014):** وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة المشاركة في اتخاذ القرارات لدى معلمي المدارس المتوسطة في دولة الكويت، تكونت عينة الدراسة من (216) معلماً تم اختيارهم بالطريقة العشوائية وقد استخدمت أداة تكونت من محورين: الأول لقياس المشاركة في اتخاذ القرارات، والثاني لقياس الرضا الوظيفي للمعلمين، وتم التأكد من صدق الأداة، وثباتها، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة المشاركة في اتخاذ القرارات لدى معلمي المدارس المتوسطة في دولة الكويت جاءت متوسطة على جميع المجالات وعلى المقياس ككل. وأن مستوى الرضا الوظيفي جاء بدرجة متوسطة على جميع المجالات فيما عدداً مجال مجموعة العمل حيث كانت الدرجة مرتفعة.

### الدراسات الأجنبية

**دراسة (Mohsen & Sharif, 2020):** وهدفت إلى تحديد آثار المشاركة في صنع القرار على رضا الموظفين بين موظفي البنك الدولي الأفغاني، وبحثت الدراسة أيضاً في تأثير التزام الموظف والهيكلي التنظيمي وسلوك القائد والمستوى الأكاديمي ومكان العمل على الرضا الوظيفي للموظفين. تألف المجتمع العام للدراسة من موظفي بنك أفغانستان الدولي (AIB)، وتكونت المعلومات التي تم جمعها في هذه الدراسة من البيانات الأولية والبيانات الثانوية بما في ذلك المقالات والبحوث السابقة والمواقع الإلكترونية. وتم استخدام برنامج SPSS 24 لتحليل المعلومات، كما تم استخدام تحليل الانحدار لقبول أو رفض الفرضيات وتحديد العلاقة بين مشاركة الأفراد في صنع القرار والرضا الوظيفي، وأظهرت النتائج أن مشاركة الموظف في صنع القرار لها تأثير إيجابي على الرضا الوظيفي.

**دراسة (Saha & Kumar, 2017):** هدفت هذه الدراسة إلى اكتشاف تأثير المشاركة في صنع القرار على الرضا الوظيفي. تم جمع البيانات من 397 موظفاً إدارياً يعملون في مؤسسات القطاع العام في جميع أنحاء الهند. تم استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية كأسلوب إحصائي و WarpPLS كأداة إحصائية للتحقق من العلاقات المقترحة. تشير نتائج الدراسة إلى أن المشاركة في صنع القرار كانت لها علاقة إيجابية وهامة بالرضا الوظيفي.

**دراسة (Xia et al., 2016):** وهدفت إلى التعرف على تأثير المشاركة في صنع القرار على الرضا الوظيفي، وأظهرت النتائج المأخوذة من عينة من 184 موظفاً في الصين أن نموذج العوامل الأربعة كان أفضل حل مناسب (RMSEA = 0.09, GFI = 0.90, CFI = 0.91). وأشارت التحليلات إلى أن مشاركة الموظفين في صنع القرار أثرت بشكل إيجابي على رضاهم الوظيفي ( $\beta = 0.32$ ,  $p < 0.001$ )، وكان التأثير بوساطة انفتاح الاتصال (أصبح التأثير المباشر غير مهم عندما تم تضمين انفتاح الاتصال:  $\beta = 0.06$ , n.s.). وجدت النتائج أيضاً أن كفاية معلومات صنع القرار أدارت بشكل إيجابي العلاقة بين المشاركة في صنع القرار وانفتاح الاتصال ( $\beta = 0.13$ ,  $p < 0.05$ ). وبالتالي، ينبغي تشجيع التواصل المفتوح والتدفق الحر للمعلومات داخل المنظمات.

**دراسة (Zhu et al., 2014):** هدفت هذه الدراسة لاكتشاف تأثير آليات مشاركة الموظفين على إرضاء الجيل الجديد من الموظفين - من خلال إجراء بحث تجريبي في الصناعة التحويلية في الصين، وتهدف المساهمة النظرية الرئيسية إلى إظهار أن مشاركة هؤلاء الموظفين من الجيل الجديد في الإدارة والإشراف وصنع القرار لها تأثير إيجابي كبير على رضاهم عن العمل. علاوة على ذلك، يبدو أن استعداد الموظفين للمشاركة (نية المشاركة) يلعب دوراً معتدلاً بين المشاركة الفعلية من جهة والرضا من جهة أخرى.

### التعقيب على الدراسات السابقة

- تشابهت الدراسات السابقة ماعدا دراسة (Zhu et al., 2014) مع دراستنا الحالية في المنهج وهو المنهج الوصفي.
- تشابهت دراستنا مع الدراسات السابقة ماعدا دراسة (Zhu et al., 2014) في أداة الدراسة وهي قائمة الاستقصاء.
- تشابهت دراستنا الحالية مع الدراسات السابقة في هدف الدراسة وهو تحديد تأثير مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات على الرضا الوظيفي. ولكن دراستنا اختلفت في تطبيقها للبحث داخل المملكة العربية السعودية، لذا تعتبر دراستنا الحالية من الدراسات القليلة التي تكتشف تأثير مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات على الرضا الوظيفي داخل المملكة العربية السعودية.

## إجراءات الدراسة

### منهج الدراسة

- تم الاعتماد من الناحية المنهجية لإجراء هذه الدراسة على المنهج الوصفي المسحي من خلال الأساليب التالية:
- الأسلوب الوصفي التحليلي: القائم على المسح الوصفي لأهم الدراسات والجهود العلمية التي تبحث في استراتيجيات التغيير (المشاركة في اتخاذ القرار) والرضا الوظيفي للعاملين.
- الأسلوب الميداني: الذي يعتمد على تطوير قائمة الاستقصاء تشتمل على مجموعة من العبارات التي يمكن من خلالها جمع البيانات من عينة الدراسة، وتحليل هذه البيانات ومن ثم استخلاص النتائج.
- الأسلوب الإحصائي: تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية (SPSS) لمعالجة البيانات الأولية التي تم جمعها بهدف تحليلها واستخلاص النتائج منها.

### مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع البحث في بعض موظفي وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان بالرياض.

### عينة الدراسة

تم تطبيق الدراسة على عينة عشوائية من الموظفين يبلغ عددها (288) شخص من الموظفين من منطقة الرياض.

يتبين من الجدول (2) أن ما نسبته 77.08% من عينة البحث مؤهلهم العلمي بكالوريوس، وأن 45.14% من عينة الدراسة سنوات خبرتهم أكثر من 10 سنوات وهذه المدة تشير للخبرة والقدرة على ممارسة المشاركة في اتخاذ القرار على مدار سنوات العمل، وأن 26.04% من عينة الدراسة من موظفي العلاقات العامة.

### أداة الدراسة

تم استخدام قائمة الاستقصاء كأداة للدراسة لملائمتها طبيعة الدراسة وحجم ومجتمع وعينة الدراسة

### خطوات تصميم وبناء أداة الدراسة

تم تصميم قائمة الاستقصاء باتباع الخطوات العلمية الآتية:

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	دبلوم	30	10.41
	بكالوريوس	222	77.08
	ماجستير	33	11.45
سنوات الخبرة	دكتوراه	3	1.04
	أقل من 5 سنوات	46	15.97
	من 5 إلى 10 سنوات	112	38.88
	أكثر من 10 سنة	130	45.14
	خدمة عملاء	29	10.1
المسعى الوظيفي	مدير منتجات	39	13.54
	مهندس مشروع	58	20.14
	سكرتير	9	3.125
	سكرتير تنفيذي	23	7.99
مدير علاقات عامة	علاقات عامة	75	60.04
	مدير علاقات عامة	13	4.5
	مدير مشروع	12	4.2
مدير عام	4	1.4	
أخصائي علاقات عامة	26	9.03	

الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة والمربطة بموضوع البحث وتبحث في استراتيجية مشاركة العاملين في اتخاذ القرار والرضا الوظيفي

### محاورة قائمة الاستقصاء

- صممت قائمة الاستقصاء وفق محتويات الدراسة من جزأين
- الجزء الأول: ويشمل البيانات الأولية والتي تتمثل في الخصائص الديموغرافية لمفردات الدراسة، وتكونت من (3) متغيرات هي: المسعى الوظيفي، المؤهل الأكاديمي، سنوات الخبرة.
- الجزء الثاني: ويتكون (3) محاور رئيسية على النحو التالي:
  - المحور الأول: مستوى مشاركة العاملين في برامج التغيير في اتخاذ القرار والرضا الوظيفي: يتكون هذا المحور من (4) عبارات للتعرف على مدى توافر مستوى مشاركة العاملين في برامج التغيير في اتخاذ القرار، و(7) عبارات للتعرف على الرضا الوظيفي عن مستوى مشاركة العاملين في برامج التغيير في اتخاذ القرار.
  - المحور الثاني: مجال مشاركة العاملين في برامج التغيير في اتخاذ القرار والرضا الوظيفي: يتكون هذا المحور من (4) عبارات للتعرف على مدى توافر مجال مشاركة العاملين في برامج التغيير في اتخاذ القرار، و(6) عبارات للتعرف على الرضا الوظيفي عن مجال مشاركة العاملين في برامج التغيير في اتخاذ القرار.
  - المحور الثالث: أساليب وآليات مشاركة العاملين في برامج التغيير في اتخاذ القرار والرضا الوظيفي: يتكون هذا المحور من (5) عبارات للتعرف على مدى توافر أساليب مشاركة العاملين في برامج التغيير في اتخاذ القرار، و(8) عبارات للتعرف على مدى توافر آليات مشاركة العاملين في برامج التغيير في اتخاذ القرار، و(6) عبارات للتعرف على الرضا الوظيفي عن مستوى مشاركة العاملين في برامج التغيير في اتخاذ القرار.
- استخدم الباحث مقياس (ليكرت) الخماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشده) حيث يعبر رقم (5) عن أكبر درجة (موافق بشده) ويعبر رقم (1) عن أصغر درجة (غير موافق بشده).

### صدق أداة البحث

- تم التحقق من صدق وثبات قائمة الاستقصاء من خلال ما يلي:
  - أولاً- الصدق الظاهري: ويقصد به قياس عبارات الاستبانة ما وضعت لقياسه، وذلك بعرض قائمة الاستقصاء على عدد من المحكمين في التخصص بالجامعة لإبداء آرائهم من حيث مدى ارتباط العبارات بالمحور الخاص بها، وصحة الصياغة اللغوية، وتقديم المقترحات اللازمة لتحسين قائمة الاستقصاء، وقد أشار المحكمون بإجراء بعض التعديلات على العبارات.
  - ثانياً- صدق الاتساق الداخلي: ويقصد به مدى اتساق الفقرات مع المحاور الخاصة بها، وتم التحقق من ذلك بحساب معامل الارتباط ألفا كرونباخ بين محاور قائمة الاستقصاء والدرجة الكلية للمحور كما يوضحه الجدول رقم (3).

### جدول رقم (3)

معاملات ثبات ألفا كرونباخ لمحاور قائمة الاستقصاء

المحاور	عدد الفقرات كرونباخ	معامل ألفا
مستوى توافر مستوى المشاركة	4	0.78
المشاركة الرضا الوظيفي عن مستوى المشاركة	7	0.80
مجال توافر مجال المشاركة	4	0.80
المشاركة الرضا الوظيفي عن مجال المشاركة	6	0.87
أساليب توافر أساليب وآليات المشاركة	13	0.87
وآليات الرضا الوظيفي عن أساليب وآليات المشاركة	6	0.89
معامل الثبات الكلي لجميع محاور قائمة الاستقصاء =		0.95

- يتضح من جدول (3) أن قيم معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (0.01) وهذا يدل على صدق عبارات قائمة الاستقصاء بشكل مرتفع، مما يؤكد على الارتباط والاتساق الداخلي بين العبارات وبذلك تكون الاستبانة ذات صدق مرتفع وتقيس ما وضعت لقياسه.

### تطبيق الدراسة الميدانية

بعد التأكد من صدق وثبات قائمة الاستقصاء أصبحت جاهزة في صورتها النهائية وجاهزة للتطبيق، قام الباحث بتحويل قائمة الاستقصاء إلى الصورة الإلكترونية منها باستخدام Google Forms والمتاحة على الرابط التالي: <https://bit.ly/3HT8wfc>. وقام الباحث بتوزيع قائمة الاستقصاء في صورتها الإلكترونية على عينة الدراسة من موظفي

وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان وبعد ظهور الاستجابات قام الباحث ثم معالجتها وتحليلها إحصائياً باستخدام برنامج SPSS وذلك للوصول إلى نتائج الدراسة والتي سيتم تناولها تفصيلياً بالفصل الرابع من البحث.

## نتائج الدراسة وتفسيرها

يتضمن هذا الفصل أهم نتائج التي توصلت إليها الدراسة والتوصيات والمقترحات.

### أولاً - نتائج الدراسة

الإجابة عن سؤال الدراسة الرئيسي:

ما أثر استخدام استراتيجية مشاركة العاملين في برامج التغيير على الرضا الوظيفي لدى موظفي وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان بالمملكة العربية السعودية؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور قائمة الاستقصاء وذلك للتحقق من صحة الفرض الرئيسي للدراسة الذي ينص على «توجد علاقة بين استراتيجية مشاركة العاملين في برامج التعبير في اتخاذ القرار على الرضا الوظيفي لموظفي وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان بالمملكة العربية السعودية» والجدول الآتي يوضح ذلك:

#### جدول رقم (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة على فقرات المشاركة في اتخاذ القرار والرضا الوظيفي

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحاور
مرتفعة	0.92	4.04	مستوى مشاركة العاملين في اتخاذ القرار
مرتفعة	0.80	4.36	والرضا الوظيفي
مرتفعة	1.79	4.02	مجال مشاركة العاملين في اتخاذ القرار
مرتفعة	0.73	4.35	والرضا الوظيفي
مرتفعة	1.34	4.26	أساليب وآليات مشاركة العاملين في اتخاذ
مرتفعة	0.82	4.17	القرار والرضا الوظيفي
المتوسط الحسابي الكلي لجميع محاور قائمة الاستقصاء = 4.02، الانحراف المعياري الكلي لجميع محاور قائمة الاستقصاء = 1.07			

يتضح من الجدول (4) أعلاه أن المتوسط العام لأثر مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات على الرضا الوظيفي مرتفعة فقد المتوسط الحسابي الكلي لأبعاد الاستبانة (4.02) وانحراف معياري (1.07)، وقد تبين أن توفر بعد أساليب وآليات مشاركة العاملين في اتخاذ القرار جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.26) وانحراف معياري (1.34)، بينما جاء توفر بعد مستوى مشاركة العاملين في اتخاذ القرار في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.04) وانحراف معياري (0.92)، في حين كان توفر بعد مجال مشاركة العاملين في اتخاذ القرار المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.02) وانحراف معياري (1.79).

كذلك تبين ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي للعاملين لأبعاد مشاركة العاملين في اتخاذ القرار حيث جاء الرضا الوظيفي عن مستوى مشاركة العاملين في اتخاذ القرار في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.36) وانحراف معياري (0.80) بينما جاء الرضا الوظيفي عن مجال مشاركة العاملين في اتخاذ القرار في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.35) وانحراف معياري (0.73)، في حين جاء الرضا الوظيفي عن أساليب وآليات مشاركة العاملين في اتخاذ القرار بمتوسط حسابي (4.17) وانحراف معياري (0.82)، ويفسر ذلك بأن مشاركة العاملين في اتخاذ القرار في وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان بالمملكة العربية السعودية مؤثرة وتعزز فرص المشاركة للعاملين بها مما ينعكس إيجاباً على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين، ففي ظل مناخ يتصف بالتفاعل والحوار بين الموظفين، وإتاحة فرص التعبير والمشاركة والاقتراح ينمي لديهم الانتماء المؤسسي وروح التعاون بين مستويات الإدارة فيكون الرضا الوظيفي النتيجة الحقيقية لذلك وسيتم تقديم مزيد من التوضيح بالإجابة على أسئلة الدراسة الفرعية التالية:

ما أثر مستوى مشاركة العاملين في برامج التغيير في اتخاذ القرار، على الرضا الوظيفي لموظفي وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان بالمملكة العربية السعودية؟

للإجابة عن السؤال الأول تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور مستوى المشاركة والرضا الوظيفي عنه، وذلك للتحقق من صحة الفرض الأول الذي ينص على «يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $\geq 0.5$  لمستوى المشاركة في برامج التغيير في اتخاذ القرار، على الرضا الوظيفي لموظفي وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان بالمملكة العربية السعودية»، ويوضح كل من جدول (5)، (6) ذلك:

#### جدول رقم (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة في المحور الأول عن توفر مستوى مشاركة العاملين في اتخاذ القرار في برامج التغيير

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة المستوى
توافر مستوى المشاركة			
1 اتخاذ القرار من قبل الإدارة الوسطي	3.84	0.92	الثالثة مرتفع
2 اتخاذ القرارات بالمشاركة بين الإدارة العليا والوسطى والدنيا	4.19	0.83	الثانية مرتفع
3 هناك تقبل من الإدارة العليا لآراء المستويات الدنيا	3.80	1.08	الرابعة مرتفع
4 المشاركة الفعالة بين الإدارات	4.33	0.87	الأولى مرتفع
المتوسط الحسابي ككل = 4.04 وانحراف معياري ككل = 0.92			

#### جدول رقم (6)

اختبار «ت» t-Test

المتغير	المتوسط النظري	المتوسط الحقيقي	الانحراف المعياري	قيمة ت المحسوبة	الدلالة
توافر مستوى المشاركة	3	4.04	0.92	19.184**	0.000

(0.92)، ويتضح من النتائج أن قيمة (ت) المحسوبة تساوي (19.184) وقيمة الدلالة (0.000) أقل من  $\alpha = 0.05$  إذن توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات العينة، وبما أن قيمة المتوسط الحسابي الحقيقي أكبر من قيمة المتوسط الحسابي الافتراضي بقيمة (1.04) وهي قيمة موجبة، مما يعني ارتفاع مستوى عينة البحث على متغير (توفر مستوى المشاركة) وبالتالي توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين المتوسط الحقيقي والمتوسط الافتراضي لعينة البحث، مما يعني ارتفاع مستوى المشاركة من وجهة نظر أفراد العينة.

#### جدول رقم (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة في المحور الأول عن الرضا الوظيفي للعاملين عن مستوى مشاركة العاملين في اتخاذ القرار في برامج التغيير

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة المستوى
الرضا الوظيفي عن مستوى المشاركة			
1 يعامل المدبرون جميع المرؤوسين كعائلة كبيرة	3.91	1.12	الخامسة مرتفع
2 هناك ثقة عالية بين العاملين	4.03	0.97	الرابعة مرتفع
3 أشعر بأهميتي عندما يسمح لي مديري بالمشاركة في اتخاذ القرار	4.52	0.65	الثانية مرتفع
4 تساعد المشاركة في اتخاذ القرار في إيجاد علاقات إيجابية في جميع المستويات التنظيمية.	4.60	0.55	الأولى مرتفع
5 تعطي المشاركة في القرار الكثير من القوة للمرؤوسين	4.46	0.72	الثالثة مرتفع
6 مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار لا تعني تقاسم السلطة مع المديرين.	4.52	0.86	الثانية مرتفع
7 تختفي العديد من المشكلات عندما يمتلك كل فرد فرصة للمشاركة في اتخاذ القرار	4.46	0.74	الثالثة مرتفع
المتوسط الحسابي ككل = 4.26 وانحراف معياري ككل = 0.82			

يوضح جدول (5) أعلاه أن عبارات محور مستوى مشاركة العاملين في اتخاذ القرار جاءت بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي = (4.04)، وانحراف معياري (0.92)، وجاءت الفقرة (4) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.33)، وانحراف معياري (0.87)، بينما جاءت الفقرة (3) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.80) وانحراف معياري (1.08). فبالتالي يتضح أن مستويات المشاركة في اتخاذ القرار في برامج التغيير جدول (5) جميعها متوفرة وبدرجة مرتفعة إلا أن أهم مستوى من هذه المستويات هو المشاركة الفعالة بين الإدارات. للتأكد من النتائج التي تم التوصل إليها من خلال تفسير الجدول (5) سنقوم باختبار (ت)، حيث نحصل على النتائج التالية في الجدول رقم (6):

يتضح من الجدول (6) أن هناك فروقاً جوهرية في المتوسطات، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابة أفراد العينة حول (توافر مستوى المشاركة)، 4.04 بينما بلغت قيمة المتوسط الافتراضي (3) والانحراف المعياري (0.92)، ويتضح من النتائج أن قيمة (ت) المحسوبة تساوي (19.184) وقيمة الدلالة (0.000) أقل من  $\alpha = 0.05$  إذن توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات العينة، وبما أن قيمة المتوسط الحسابي الحقيقي أكبر من قيمة المتوسط الحسابي الافتراضي بقيمة (1.04) وهي قيمة موجبة، مما يعني ارتفاع مستوى عينة البحث على متغير (توفر مستوى المشاركة) وبالتالي توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين المتوسط الحقيقي والمتوسط الافتراضي لعينة البحث، مما يعني ارتفاع مستوى المشاركة من وجهة نظر أفراد العينة.

يوضح جدول (7) أعلاه الرضا الوظيفي للعاملين عن مستوى المشاركة في اتخاذ القرار جاءت بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي = (4.26)، وانحراف معياري (0.82)، وجاءت الفقرة (4) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.60)، وانحراف معياري (0.55)، بينما جاءت الفقرة (1) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.91) وانحراف معياري (1.12). كما يتضح أن الرضا الوظيفي عن مستوى المشاركة في اتخاذ القرار في برامج التغيير بدرجة مرتفعة على كافة المستويات وهذا يحقق بالدرجة إيجاد علاقة إيجابية في جميع المستويات التنظيمية، فيأتي

شعور العامل بأهميته في المشاركة واتخاذ القرارات وهذا بدوره ينعكس إيجابيا على إنتاجية المؤسسة والرضا الوظيفي بشكل عام.

وهذا يؤكد صحة الفرض الأول بوجود أثر دال لمستوى المشاركة في اتخاذ القرار في برامج التغيير على الرضا الوظيفي لموظفي وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان بالمملكة العربية السعودية. وبعد هذا مؤشر إيجابي يدل على أن المؤسسات الحكومية حريصة على إشراك العاملين في صنع القرار.

للتأكد من النتائج التي تم التوصل إليها من خلال تفسير الجدول (7) سنقوم باختبار (ت)، حيث نحصل على النتائج التالية في الجدول رقم (8):

جدول رقم (8)

اختبار «ت» t-Test

المتغير	المتوسط النظري	المتوسط الحقيقي	الانحراف المعياري	قيمة ت المحسوبة	المستوى الدلالة
الرضا الوظيفي عن مستوى المشاركة	3	4.26	0.82	26.077**	0.000

يتضح من الجدول (6) أن هناك فروقاً

جوهرية في المتوسطات، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابة أفراد العينة حول (الرضا الوظيفي عن مستوى المشاركة)، 4.26 بينما بلغت قيمة المتوسط الافتراضي (3)

والانحراف المعياري (0.82)، ويتضح من النتائج أن قيمة (ت) المحسوبة تساوي (26.077) وقيمة الدلالة (0.000) أقل من 0.05 إذن توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة، وبما أن قيمة المتوسط الحسابي الحقيقي أكبر من قيمة المتوسط الحسابي الافتراضي بقيمة (1.26) وهي قيمة موجبة، مما يعني ارتفاع مستوى عينة البحث على متغير (الرضا الوظيفي عن مستوى المشاركة) وبالتالي توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين المتوسط الحقيقي والمتوسط الافتراضي لعينة البحث، مما يعني ارتفاع الرضا الوظيفي عن مستوى المشاركة من وجهة نظر أفراد العينة.. وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة هوارى (2014)، أبوخيطة (2019)؛ الديكة وخصاونة (2021).

ما آليات وأساليب تفعيل مشاركة العاملين في برامج التغيير في اتخاذ القرار، على الرضا الوظيفي بوزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان بالمملكة العربية السعودية؟

للإجابة عن السؤال الثاني تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور مجال المشاركة والرضا الوظيفي عنه، وذلك للتحقق من صحة الفرض الثاني الذي ينص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $\geq 0.5$  بين استخدام مجال مشاركة العاملين في برامج التغيير، على الرضا الوظيفي لموظفي وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان بالمملكة العربية السعودية.

جدول رقم (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة في المحور الثاني عن توفر مجال مشاركة العاملين في اتخاذ القرار في برامج التغيير

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة المستوى
توفر مجال مشاركة العاملين			
1 المشاركة في اتخاذ قرارات بعيدة المدى	3.94	0.90	الرابعة مرتفع
2 المشاركة في اتخاذ القرارات العادية والروتينية	4.10	0.74	الأولى مرتفع
3 المشاركة في اتخاذ القرارات المرتبطة بأنشطة الوزارة	4.01	0.90	الثالثة مرتفع
4 المشاركة في وضع الخطط المستقبلية	4.05	0.91	الثانية مرتفع
المتوسط الحسابي ككل = 4.02 وانحراف معياري ككل = 1.7			

يوضح جدول (9) أعلاه أن فقرات

محور مجال مشاركة العاملين في اتخاذ القرار جاءت بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي = (4.02)، وانحراف معياري (1.7)، وجاءت الفقرة (2) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.10)، وانحراف معياري (0.74)، بينما جاءت الفقرة (1) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.94) وانحراف معياري (0.90).

فبالنظر يتضح أن مجال المشاركة في

اتخاذ القرار في برامج التغيير جدول (9) متوفر وبدرجة مرتفعة على كافة الأصعدة إلا أن مجال المشاركة في اتخاذ القرارات العادية والروتينية جاء بالمرتبة الأولى، أما بالنسبة للقرارات بعيدة المدى فكانت في المرتبة الأولى وعلى الرغم من ذلك فهذا المجال متوفر بدرجة مرتفعة.

للتأكد من النتائج التي تم التوصل إليها من خلال تفسير الجدول (9) سنقوم باختبار (ت)، حيث نحصل على النتائج

التالية في الجدول رقم (10):



جدول رقم (10)  
اختبار «ت» t-Test

المتغير	المتوسط النظري	المتوسط الحقيقي	الانحراف المعياري	قيمة ت المحسوبة	المستوى الدلالة
توفر مجال مشاركة العاملين	3	4.02	1.7	10.182**	0.000

يتضح من الجدول (10) أن هناك فروقاً جوهرية في المتوسطات، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابة أفراد العينة حول (توفر مجال مشاركة العاملين)، 4.02 بينما بلغت قيمة المتوسط الافتراضي (3) والانحراف المعياري (1.7)، ويتضح من النتائج أن قيمة (ت) المحسوبة تساوي (10.182) وقيمة الدلالة (0.000) أقل من 0.05 إذن توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة، وبما أن قيمة المتوسط الحسابي الحقيقي أكبر من قيمة المتوسط الحسابي الافتراضي بقيمة (1.02) وهي قيمة موجبة، مما يعني ارتفاع مستوى عينة البحث على متغير (توفر مجال مشاركة العاملين) وبالتالي توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين المتوسط الحقيقي والمتوسط الافتراضي لعينة البحث، مما يعني تزفر مجال مشاركة العاملين من وجهة نظر أفراد العينة. فتوفر وتنوع مجال المشاركة ينعكس بطبيعة الحال على الرضا الوظيفي للعاملين، وهذا ما يفسره ويوضحه الجدول الآتي:

جدول رقم (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة في المحور الثاني عن الرضا الوظيفي في مجال مشاركة العاملين في اتخاذ القرار في برامج التغيير

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
الرضا الوظيفي عن مجال مشاركة العاملين				
1 أشعر بالرضا عن المهام والمسئوليات الموكلة لي	4.27	0.73	الخامسة	مرتفع
2 أشعر بالرضا عن الصلاحيات الإدارية الممنوحة لي	4.18	0.81	السادسة	مرتفع
3 أشعر بتحقيق ذاتي في المشاركة في اتخاذ القرارات	4.33	0.71	الرابعة	مرتفع
4 أرغب في الاستمرار في وضع الخطط المستقبلية	4.44	0.71	الثانية	مرتفع
5 أحرص على بذل الجهد	4.58	0.61	الأولى	مرتفع
6 أتقبل المناخ الإداري بالعمل	4.35	0.79	الثالثة	مرتفع
المتوسط الحسابي ككل= 4.30 وانحراف معياري ككل = 0.74				

يوضح جدول (11) أعلاه الرضا الوظيفي للعاملين عن مجال المشاركة في اتخاذ القرار جاءت بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي = (4.30)، وانحراف معياري (0.74)، وجاءت الفقرة (5) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.58)، وانحراف معياري (0.61)، بينما جاءت الفقرة (2) في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (4.18) وانحراف معياري (0.81). كما يتضح أن درجة الرضا الوظيفي لمجال المشاركة في اتخاذ القرار في برامج التغيير مرتفع في جميع الفقرات فانعكس

مجال المشاركة على الرضا الوظيفي بالإيجاب فكان الحرص على بذل مجهود بالمرتبة الأولى في الشعور بالرضا الوظيفي للعاملين وبدرجة مرتفعة أيضاً الرغبة بالاستمرار في وضع الخطط المستقبلية، وبرغم أن الشعور بالرضا عن الصلاحيات الإدارية الممنوحة للعامل جاء بالدرجة السادسة فجاء ذلك بدرجة مرتفعة أيضاً.

للتأكد من النتائج التي تم التوصل إليها من خلال تفسير الجدول (11) سنقوم باختبار (ت)، حيث نحصل على النتائج التالية في الجدول رقم (12):

جدول رقم (12)  
اختبار «ت» t-Test

المتغير	المتوسط النظري	المتوسط الحقيقي	الانحراف المعياري	قيمة ت المحسوبة	المستوى الدلالة
الرضا الوظيفي عن مجال مشاركة العاملين	3	4.30	0.74	29.813**	0.000

يتضح من الجدول (12) أن هناك فروقاً جوهرية في المتوسطات، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابة أفراد العينة حول (الرضا الوظيفي عن مجال مشاركة العاملين)، 4.30 بينما بلغت قيمة المتوسط الافتراضي (3) والانحراف المعياري (1.30)، ويتضح من النتائج أن

قيمة (ت) المحسوبة تساوي (29.813) وقيمة الدلالة (0.000) أقل من 0.05 إذن توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة، وبما أن قيمة المتوسط الحسابي الحقيقي أكبر من قيمة المتوسط الحسابي الافتراضي بقيمة (1.30) وهي قيمة موجبة، مما يعني ارتفاع مستوى عينة البحث على متغير (الرضا الوظيفي عن مجال مشاركة العاملين) وبالتالي توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين المتوسط الحقيقي والمتوسط الافتراضي لعينة البحث، مما يعني الرضا الوظيفي عن مجال مشاركة العاملين من وجهة نظر أفراد العينة..

من خلال ما سبق يتأكد صحة الفرض الثاني بوجود أثر دال بين استخدام مجال مشاركة العاملين في برامج التغيير، على الرضا الوظيفي لموظفي وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان بالمملكة العربية السعودية. وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة السيادة والمعشر (2011)؛ عطية (2012)؛ الديكة وخصاونة (2021).

### ما أثر مجال مشاركة العاملين في برامج التغيير في اتخاذ القرار، على الرضا الوظيفي لدى موظفي وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان بالمملكة العربية السعودية؟

#### جدول رقم (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة في المحور الثالث عن توافر أساليب وآليات مشاركة العاملين في اتخاذ القرار في برامج التغيير

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
توافر أساليب وآليات مشاركة العاملين أساليب المشاركة				
1 المشاركة عبر صناديق الاقتراحات	3.88	1.04	الخامسة	مرتفع
2 المشاركة من خلال عقد اللجان	4.04	0.85	الرابعة	مرتفع
3 المشاركة من خلال الاجتماعات	4.36	0.85	الأولى	مرتفع
4 المشاركة من خلال مجلس الإدارات	4.11	7.66	الثانية	مرتفع
5 المشاركة من خلال تفويض الصلاحيات	4.04	0.91	الثالثة	مرتفع
المتوسط الحسابي ككل = 4.09 وانحراف معياري ككل = 2.06				
آليات المشاركة				
1 تثبيت مبدأ الحوار والمناقشة الهادفة	4.53	0.60	الأولى	مرتفع
2 زيادة اللقاءات الدورية بين الرؤساء والمرؤوسين	4.39	0.73	الخامسة	مرتفع
3 زيادة ثقة القائد بمرؤوسيه	4.45	0.72	الرابعة	مرتفع
4 تقديم الحوافز والمكافآت	4.50	0.70	الثالثة	مرتفع
5 اختيار موظفين على قدر كبير من الخبرة والمعرفة	4.51	0.66	الثانية	مرتفع
6 وضع امتيازات للمشاركين من العاملين وأخذها بعين الاعتبار في كل إجراء رسمي	4.39	0.79	الخامسة	مرتفع
7 يمنحني المدير الحرية الكاملة في التصرف دون تدخل منه	4.01	1.01	السابعة	مرتفع
8 يفوضي المدير سلطة اتخاذ القرار	4.15	0.94	السادسة	مرتفع
المتوسط الحسابي ككل = 4.46 وانحراف معياري ككل = 0.68				

#### جدول رقم (14)

#### اختبار «ت» t-Test

المتغير	المتوسط النظري	المتوسط الحقيقي	الانحراف المعياري	قيمة ت	المستوى المحسوبة الدلالة
توافر أساليب مشاركة العاملين	3	4.09	2.06	8.980**	0.000

يتضح من الجدول (14) أن هناك فروقاً جوهرية في المتوسطات، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابة أفراد العينة حول (توافر أساليب مشاركة العاملين)، 4.09 بينما بلغت قيمة المتوسط الافتراضي (3) والانحراف المعياري (2.06)، ويتضح من النتائج أن قيمة (ت) المحسوبة تساوي (8.980) وقيمة الدلالة (0.000) أقل من 0.05 إذن توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة، وبما أن قيمة المتوسط الحسابي الحقيقي أكبر من قيمة المتوسط الحسابي الافتراضي بقيمة (1.09) وهي قيمة موجبة، مما يعنى ارتفاع مستوى عينة البحث على متغير (توافر أساليب مشاركة العاملين) وبالتالي توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين المتوسط الحقيقي والمتوسط الافتراضي لعينة البحث، مما يعنى توافر أساليب مشاركة العاملين من وجهة نظر أفراد العينة.

أما بالنسبة لآليات مشاركة العاملين فقد جاءت فقرتها بمتوسط حسابي (4.46)، وانحراف معياري (0.68)، وجاءت الفقرة (1) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي

للإجابة عن السؤال الثالث تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور مجال المشاركة والرضا الوظيفي عنه، وذلك للتحقق من صحة الفرض الثالث الذي ينص على « يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $\geq 0.5$  لآليات وأساليب تفعيل مشاركة التغيير في اتخاذ القرار، على الرضا الوظيفي للعاملين بوزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان بالمملكة العربية السعودية

يوضح جدول (13) أعلاه أن فقرات محور أساليب وآليات مشاركة العاملين في اتخاذ القرار جاءت بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي = (4.09)، وانحراف معياري (0.84) بالنسبة لأساليب مشاركة العاملين وجاءت الفقرة (3) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.36)، وانحراف معياري (0.85)، بينما جاءت الفقرة (1) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.88) وانحراف معياري (1.04).

للتأكد من النتائج التي تم التوصل إليها من خلال تفسير الجدول (13) سنقوم باختبار (ت)، حيث نحصل على النتائج التالية في الجدول رقم (14):

يتضح من الجدول (14) أن هناك فروقاً جوهرية في المتوسطات، حيث بلغ المتوسط

(4.53)، وانحراف معياري (0.60)، بينما جاءت الفقرة (8) في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (4.15) وانحراف معياري (0.94).

للتأكد من النتائج التي تم التوصل إليها من خلال تفسير الجدول (13) سنقوم باختبار (ت)، حيث نحصل على النتائج التالية في الجدول رقم (15):

جدول رقم (15)

اختبار «ت» t-Test

المتغير	المتوسط النظري	المتوسط الحقيقي	الانحراف المعياري	قيمة ت	المستوى المحسوبة الدلالة
توافر آليات مشاركة العاملين	3	4.46	0.68	36.437**	0.000

يتضح من الجدول (15) أن هناك فروقًا جوهرية في المتوسطات، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابة أفراد العينة حول (توافر آليات مشاركة العاملين)، 4.46 بينما بلغت قيمة

المتوسط الافتراضي (3) والانحراف المعياري (1.46)، ويتضح من النتائج أن قيمة (ت) المحسوبة تساوي (36.437) وقيمة الدلالة (0.000) أقل من 0.05 إذن توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة، وبما أن قيمة المتوسط الحسابي الحقيقي أكبر من قيمة المتوسط الحسابي الافتراضي بقيمة (1.46) وهي قيمة موجبة، مما يعني ارتفاع مستوى عينة البحث على متغير (توافر آليات مشاركة العاملين) وبالتالي توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين المتوسط الحقيقي والمتوسط الافتراضي لعينة البحث، مما يعني توافر آليات مشاركة العاملين من وجهة نظر أفراد العينة.

لوحظ من خلال نتائج جدول (13) أن المشاركة من خلال الاجتماعات أهم الأساليب المستخدمة في مشاركة العاملين في اتخاذ القرار، وأن تثبيت مبدأ الحوار والمناقشة الهادفة أهم الآليات المستخدمة في مشاركة العاملين في اتخاذ القرار كما اتضح من خلال الاختبارات السابقة توفر الأساليب وآليات مشاركة العاملين وهذا مؤشر إيجابي ينعكس على الرضا الوظيفي لموظفي بوزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان بالمملكة العربية السعودية، كما يوضحه الجدول رقم (16).

يوضح جدول (16) الرضا الوظيفي للعاملين عن أساليب وآليات مشاركة العاملين في اتخاذ القرار جاءت بدرجة

جدول رقم (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة في المحاور الثالث عن الرضا الوظيفي عن أساليب وآليات مشاركة العاملين في اتخاذ القرار في برامج التغيير

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
الرضا الوظيفي أساليب وآليات مشاركة العاملين				
1 يحرص المدبرون على تفويض مرؤوسهم لمزيد من السلطات	4.16	0.79	الثالثة	مرتفع
2 يثق العاملون بمدبرهم بما يمكنهم من المشاركة في اتخاذ القرار	4.13	0.87	الرابعة	مرتفع
3 تعقد الإدارة اجتماعات دورية لسماع آراء العاملين	4.04	1.01	الخامسة	مرتفع
4 أوضح وجهة نظري بالموضوع المطلوب اتخاذ القرار فيه	4.03	0.69	السادسة	مرتفع
5 أتباحث مع المدير في القرار قبل أخذه	4.38	0.67	الأولى	مرتفع
6 تشكل الإدارة لجان لبحث المشاكل واتخاذ القرار	4.30	0.87	الثانية	مرتفع
المتوسط الحسابي ككل = 4.09 وانحراف معياري ككل = 0.84				

مرتفعة، وبمتوسط حسابي = (4.09)، وانحراف معياري (0.84)، وجاءت الفقرة (5) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.38)، وانحراف معياري (0.61)، بينما جاءت الفقرة (4) في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (4.03) وانحراف معياري (0.69).

كما يتضح أن درجة الرضا الوظيفي لأساليب وآليات المشاركة في اتخاذ القرار في برامج التغيير مرتفع في جميع الفقرات

فانعكس تنوع أساليب وآليات المشاركة على الرضا الوظيفي بالإيجاب فاحتلت الفقرة «تباحث مع المدير في القرار قبل أخذه» المرتبة الأولى في الشعور بالرضا. بينما جاءت فقرة «أوضح وجهة نظري بالموضوع المطلوب اتخاذ القرار فيه» في المرتبة السادسة إلا أنها بدرجة مرتفعة أيضًا.

جدول رقم (17)

اختبار «ت» t-Test

المتغير	المتوسط النظري	المتوسط الحقيقي	الانحراف المعياري	قيمة ت	المستوى المحسوبة الدلالة
الرضا الوظيفي عن أساليب وآليات مشاركة العاملين في اتخاذ القرار في برامج التغيير	3	4.09	0.84	22.021**	0.000

للتأكد من النتائج التي تم التوصل إليها من خلال تفسير الجدول (16) سنقوم باختبار (ت)، حيث نحصل على النتائج التالية في الجدول رقم (17).

يتضح من الجدول (17) أن هناك فروقًا جوهرية في المتوسطات، حيث بلغ المتوسط

الحسابي لإجابة أفراد العينة حول (الرضا الوظيفي عن أساليب وآليات مشاركة العاملين في اتخاذ القرار في برامج التغيير)، 4.09 بينما بلغت قيمة المتوسط الافتراضي (3) والانحراف المعياري (0.84)، ويتضح من النتائج أن قيمة (ت) المحسوبة تساوى (22.021) وقيمة الدلالة (0.000) أقل من 0.05 إذن توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة، وبما أن قيمة المتوسط الحسابي الحقيقي أكبر من قيمة المتوسط الحسابي الافتراضي بقيمة (1.09) وهي قيمة موجبة، مما يعنى ارتفاع مستوى عينة البحث على متغير (الرضا الوظيفي عن أساليب وآليات مشاركة العاملين في اتخاذ القرار في برامج التغيير) وبالتالي توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين المتوسط الحقيقي والمتوسط الافتراضي لعينة البحث، مما يعنى توافر الرضا الوظيفي عن أساليب وآليات مشاركة العاملين في اتخاذ القرار في برامج التغيير من وجهة نظر أفراد العينة..

من خلال ما سبق يتأكد صحة الفرض الثالث بوجود أثر دال لآليات وأساليب تفعيل مشاركة التغيير في اتخاذ القرار، على الرضا الوظيفي للعاملين بوزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان بالمملكة العربية السعودية.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسات كل من: (Dede (2019)؛ أبوخيوط (2019)؛ أبودرن (2019).

### التوصيات

- تعزيز دور العاملين وحثهم على المشاركة في اتخاذ القرارات في برامج التغيير بجانب الرؤساء.
- أهمية مشاركة العاملين في الخطط المستقبلية للمؤسسات ومنحهم مزيد من السلطات.
- أهمية إشراك العاملين في اتخاذ القرار من أجل الارتقاء بالرضا الوظيفي لهم.
- تشجيع العاملين على إبداء آرائهم من خلال وسائل المشاركة المتاحة بالمؤسسة على مختلف المستويات الإدارية.
- وضع برامج تدريبية لكل من المديرين والمرؤوسين ليكونوا أكثر مرونة وقدرة على المشاركة في قرارات برامج التغيير والتكيف مع التغيرات البيئية داخليًا وخارجيًا.

## المراجع

### أولاً - مراجع باللغة العربية:

- أبوخيطة، هيثم. (2019). «درجة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات التربوية ومعوقاتهما وعلاقتها برضاهم الوظيفي في المدارس الحكومية الثانوية في المثلث الجنوبي في فلسطين من وجهات نظر المعلمين فيها»، رسالة ماجستير. كلية الدراسات العليا. جامعة النجاح الوطنية.
- أبو درن، إيمان بشير محمد؛ ويونس، نصر موفق؛ وحسين، أحمد علي. (2019). *إسهامات المشاركة بالمعرفة في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة استطلاعية لأراء بعض التدريسيين في كلية التمريض بجامعة الموصل*. العراق: جامعة الموصل.
- الأشوك، سجي سلمان حسن؛ وأبو عاشور، خليفة مصطفى الحسن. (2021). «درجة مشاركة معلمات رياض الأطفال في اتخاذ القرارات وعلاقتها بالرضا الوظيفي لديهن في دولة الكويت: المعوقات وسبل التطوير»، رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة اليرموك، إربد.
- البوسعيدي، بدر بن سيف بن سعيد. (2008). «مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية وأثرها في الالتزام التنظيمي في ديوان البلاط السلطاني بسلطنة عمان»، *الإداري*. معهد الإدارة العامة. (20)، (112). 145-135.
- الديكة، عمود سامي علي؛ وخصاونة، رونزاراتب عبدالكريم. (2021). «مستوى مشاركة معلمي المدارس الخاصة الأردنية في عملية اتخاذ القرار وأثره على الرضا الوظيفي»، *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية*، (12)، (35).
- السيايدة، أيوب عبدالله؛ والمعشر، زياد يوسف. (2011). «مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وأثرها على التمكين الوظيفي في كليات المجتمع الحكومية والخاصة في الأردن: دراسة مقارنة»، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك.
- الشايب، البشير التجاني محمد؛ ويس، أحمد الطيب السيد. (2023). «أثر الرضا الوظيفي على زيادة الإنتاجية: دراسة حالة بنك فيصل الإسلامي السوداني 2017-2021»، *مجلة القلم العلمية*، ع 27، 7 - 36.
- الشريف، ريم بنت عمر بن منصور. (2013). «دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة»، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والإدارة. جامعة الملك عبدالعزيز.
- المتوكل، سماح محمد قاسم. (2011). «تأثير المشاركة في اتخاذ القرار الإداري على الرضا الوظيفي: حالة ميدانية على عينة من الموظفين في المنظمات اليمنية»، رسالة ماجستير، جامعة صنعاء، 110-98.
- المطيري، عبدالله عوض لافي؛ والحراشنة، محمد عبود موسى. (2014). «المشاركة في اتخاذ القرارات وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس المتوسطة في دولة الكويت»، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق.
- الهلسه، فراس ياسر؛ ومقابلة، عاطف يوسف. (2015). «درجة إشراك مديري المدارس الثانوية الخاصة لمعلميهم في اتخاذ القرار وعلاقته بالرضا الوظيفي في محافظة عمان»، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان.
- بوحسين، ملاك صالح سعيد. (2019). «أثر إدارة التغيير على كفاءة المنظمات: دراسة تطبيقية على شركة فابي للألبان للفترة من 2013 - 2018»، *المجلة العربية للأدب والدراسات الإنسانية*، ع 8، 1-34.
- بوقطف، فوزية. (2017). «مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات»، *حوليات جامعة قلمة للعلوم الاجتماعية والإنسانية*، ع 20، 602-579، الجزائر.
- شرف، رغد عبد. (2023). «الرضا الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال الأهلية»، *مجلة الدراسات المستدامة*، مج 5، ملحق، 144 - 169.
- عبدالعزيز، أسامة محمد. (2016). «أثر التغيير التنظيمي على الابتكار في منظمات الأعمال»، *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، ع 4، 497 - 521.
- عبدالمالك، الأزهر؛ وبوخميس، بوفولة. (2020). «الرضا الوظيفي: تنمية استراتيجية هادفة للتأثير على الأفراد والتقليل من الانعكاسات النفسية والسلوكية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: مدخل نظري تحليلي»، *مجلة العلوم الإنسانية*، مج 7، ع 1، 271-256.

- علي، محمد السيد أبو الفتوح. (2022). «أثر ممارسات مشاركة وتمكين العاملين على مستوى الأداء المؤسسي للمنظمات العامة: دراسة ميدانية على موظفي الخطوط الأمامية بالهيئة القومية للبريد المصري»، *مجلة دراسات*، (23)، (1)، 205-255.
- قريوز، زهر الدين؛ وعلماوي، أحمد. (2020). «مشاركة العاملين في اتخاذ القرار وأثرها على رشادة القرارات الإدارية: دراسة حالة الجزائرية لصناعة الأنابيب بغرداية»، *مجلة الإصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي*، (12)، 403-412.
- قرواني، خالد. (2017). «درجة إسهام المعلمين والمعلمات في صناعة القرارات في مدارس محافظة سلفيت من وجهة نظرهم»، *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية*، (6)، (2)، 176-196.
- محمد، منيرة ضي النور؛ والنعمة، أميرة محمد. (2010). «أثر مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات على الأداء في المؤسسات الحكومية: دراسة حالة جامعة كردفان الأبيض 2005-2010»، *رسالة ماجستير غير منشورة*، جامعة أم درمان الإسلامية، أم درمان.
- مصطفاوي، مصطفى؛ وسيفي، يوسف. (2017). «مساهمة اتخاذ القرار في الشعور بالرضا الوظيفي»، *مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية*، (5)، (11)، 9-27.
- مطر، هيا محمد محمد؛ والصوفي، حمدان عبدالله شحدة. (2018). «درجة مشاركة المديرين المساعدين بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة في اتخاذ القرار وعلاقتها بالرضا الوظيفي لديهم»، *رسالة ماجستير غير منشورة*، الجامعة الإسلامية (غزة)، غزة.
- مفتاح، المجذوب ناصر؛ وحسب الله، عبدالحفيظ علي. (2012). «أثر المشاركة المعرفية وتمكين العاملين في الأداء الوظيفي: دراسة على عينة في الشركات العاملة في قطاع البترول بالسودان»، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، (13)، (2)، 16-31.
- ملاحي، رقية؛ وحجار، آسية؛ وغلاي، نسيم. (2014). «التغيير في المنظمات كمدخل لتطبيق اليقظة الإستراتيجية: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر موبليس»، *المؤتمر الدولي العلمي حول إدارة التغيير في عالم متغير*، عمان: مركز البحث وتطوير الموارد البشرية - رماح، 1-30.
- مليح، يونس؛ والعسولي، عبدالصمد. (2020). «المنهج الوصفي التحليلي في مجال البحث العلمي»، *المناصرة للدراسات القانونية والإدارية*، ع29، 36-64.
- موسي، دعاء كمال. (2022). *استراتيجيات إدارة التغيير وأثرها على الأداء التنظيمي*. كلية العلوم الإدارية. جامعة الشام الخاصة، سوريا.
- نوادري، أمنية. (2013). «المشاركة في اتخاذ القرار وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى الأستاذ الجامعي دراسة ميدانية بكلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية بأم البواقي»، *رسالة ماجستير*، جامعة العربي بن مهيدي. الجزائر.
- هواري، معراج عبدالقادر. (2014). «أثر استخدام إستراتيجية مشاركة العاملين في برامج إدارة التغيير في المؤسسات الحكومية الجزائرية: دراسة ميدانية»، *المؤتمر الدولي العلمي حول إدارة التغيير في عالم متغير*، عمان: مركز البحث وتطوير الموارد البشرية - رماح، 1-24.
- واعر، وسيلة. (2021). «استراتيجيات قادة التغيير لتفادي مخاطر فشل برامج التغيير التنظيمي»، *مجلة إيليزا للبحوث والدراسات*، مج 6، عدد خاص، 356375.

#### ثانياً - مراجع باللغة الأجنبية:

- Anderson, C. (2019). *The advantages of employee involvement in decision-making*. <https://bit.ly/3y3sglv>
- Awadari, A. C. & Kanwal, S. (2019). "Employee participation in organizational change: A case of tesco plc", *International Journal of Financial, Accounting and Management*, 1 (2), 91-99.
- Bhatti, K. K. & Qureshi, T. M. (2007). "Impact of employee participation on job satisfaction, employee commitment and employee productivity", *International Review of Business Research Papers*, 3, (2), 54-68.

- Bourne, J. (2020). *What is job satisfaction and why is it important?*, 3 dec., /https://positivepsychology.com/job-satisfaction/
- Butali, P. & Njoroge, D. (2018). "Effect of employee participation on organizational performance with organizational commitment as a moderator", *International Journal of Scientific Research and Management*, 6 (06), 478-485.
- Dede, C. H. (2019). "Employee participation in decision making and organizational productivity: Case study of cross river state board of internal revenue", Calabar, *liard International Journal of Economics and Business Management*, 5, (1), 84-93.
- Future Learn. (2022). *What is job satisfaction and why is it important?*, 12may, https://www.futurelearn.com/info/blog/what-is-job-satisfaction
- Icdnmb. (2022). *Employee participation in decision-making*. https://icndbm.cikd.ca/employee-participation-in-decision-making/
- ljeoma, C. (2020). *Employee participation in decision making and its impact on organizational performance: Evidence from government owned enterprises*. Port Harcourt, Nigeria. (August 5).
- Kapur, R. (2020). "Job satisfaction: Indispensable feeling in achieving the desired goals and retaining jobs", *Research Gate*, https://www.researchgate.net
- Kasaya, M. A. & Munjuri, M. G. (2018). "Effect of employee involvement on job performance in the medical research industry in Kenya", *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 6 (5), 826-847.
- Mohsen, A. & Sharif, O. (2020). "Employee participation in decision making and its effect on job satisfaction", *International Journal of Research Granthaalayah*, 8 (7), 415-422. https://doi.org/10.29121/granthaalayah.v8.i7.2020.580.
- Noah, Y. (2008). "A study of worker participation in management decision making within selected establishments in lagos, Nigeria", *Journal of Social Sciences*, 17 (1), 31-39.
- Osoro, G. K. (2020). "Effect of change management practices on organizational performance: A case of United Nations office for projects and services", *Degree Master of science in management and organizational development* (mod) United States International University-Africa.
- Saha, S. & Kumar, S. P. (2017). "Influence of participation in decision making on job satisfaction, group learning, and group commitment: Empirical study of public sector undertakings in India", *Asian Academy of Management Journal*, 22 (1), 79-101. https://doi.org/10.21315/aamj2017.22.1.4.
- Wachira, I. & Anyieni, A. (2015). "Effect of change management practices on performance of teachers service commission", *International Journal of Science and Research*, 23 (4), 78-96.
- Xia, Y.; Zhang, I. & Zhao, N. (2016). "Impact of participation in decision making on job satisfaction: An organizational communication perspective", *The Spanish Journal of Psychology*, 19. doi.org/10.1017/sjp.2016.56.
- Zhu, U.; Xie, Y.; Warner, M. & Guo, Y. (2014). "Employee participation and the influence on job satisfaction of the 'new generation' of Chinese employees", *The International Journal of Human Resource Management*, 26 (19), 2395-2411. https://doi.org/10.1080/09585192.2014.990397.

## The Effect of Using the Strategy of Employee Participation in Decision-making In Change Programs on Job Satisfaction among the Employees of The Ministry of Municipal, Rural Affairs and Housing in Riyadh

Abdulaziz Ahmed Mohammed Almawkili

Engineer at Ministry of Municipal Rural Affairs & Housing  
Kingdom of Saudi Arabia

### ABSTRACT

This study aimed to discover the effect of using the strategy of employee participation in decision-making in change programs on job satisfaction among the employees of the Ministry of Municipal, Rural Affairs and Housing in the Kingdom of Saudi Arabia.

The study was applied to a random sample of employees amounting to (288) employees from the Riyadh region, and the questionnaire was used as a tool for the study consisting of three axes:

The first axis: the level of participation of employees in change programs in decision-making and job satisfaction.

The second axis: the field of participation of workers in change programs in decision-making and job satisfaction.

The third axis: methods and mechanisms for the participation of workers in change programs in decision-making and job satisfaction.

The study reached several results, the most important of which is that the general average of the impact of the employees' participation in decision-making on job satisfaction is high.

The study also reached several proposals, the most important of which is strengthening the role of employees and urging them to participate in decision-making in change programs along with the heads.

**Keywords:** *Impact, Strategy, Participation, Decision Making, Change Programs, Job Satisfaction.*

