

تأثير المشاركة فى المؤسسات الحكومية على برامج التغيير والتطوير التنظيمى

”دراسة حالة : مصر“

د. سعيد محمد الخضر الزغبى (*)

مقدمة:

تعد عملية التطوير والتغيير التنظيمي أحد أهم مجالات اهتمامات الممارسين المختصين في المنظمات، وكذلك الخبراء المتخصصين في التنظيم والإدارة على حدٍ سواء، لما لهذا المجال من تأثير واضح على فعالية المنظمات بصفة عامة وفي الأونة الأخيرة بصفة خاصة، ولما تشتمل عليه من تغيرات بيئية مستمرة وسريعة (أبو بكر، ٢٠٠١: ٢٩٥) وسواء كانت هذه التغيرات داخلية أو خارجية فإنها تتشكل من أنظمة اقتصادية، وسياسية، وقانونية، وتكنولوجية، واجتماعية، وثقافية، وحضارية معقدة ومتشابكة (مدهون، ١٩٩٩: ٧٥) وقد فرضت هذه التغيرات الكثيرة والمتداخلة على القادة والمديرين والعاملين على حدٍ سواء في كافة مستوياتهم التنظيمية العمل على البحث؛ ليس فقط عن أساليب البقاء لمنظماتهم، بل واللجوء إلى إستراتيجيات التطوير والتغيير؛ لجعل الأهداف، والبناء التنظيمي، والأساليب التشغيلية، والقوى البشرية العاملة في حالة انسجام واستجابة لعوامل التغيير.

وتتبع أهمية التغيير من الحاجة المستمرة لتعديل الأهداف وتغييرها بما يتماشى مع متطلبات التجديد والتغيير اللذين يمثلان جوهر المراحل التنظيمية، فمن أهم مظاهر التغيير أنه يحاول التوجه نحو وضع إداري أفضل يحسن استغلال جميع الإمكانيات والموارد المتاحة والممكنة لتحقيق الكفاءة الإنتاجية الكبرى للمؤسسات، مما يساهم في النمو الاجتماعي والاقتصادي والفني للمجتمع (اللوزي، ١٩٩٧: ٣٣٨).

(*) دكتوراة العلوم السياسية – جامعة قناة السويس ص ص ١٣١ - ١٦٧.



إلا أن إدخال أي تغيير في المنظمة يقابله -غالبًا- مقاومة من قبل بعض الأفراد، مما يترتب على هذه المقاومة تأثير سلبي في نجاح وفاعلية عملية التغيير، بالتالي فإن زيادة هذه المقاومة وقوة وتأثيرها سيؤدي إلى تدني في مستوى تأثير ونجاح عملية التغيير إن لم يكن فشلها (الحربي، ٢٠٠١ : ٧٨).

وحيث إن برامج التغيير تكلف الكثير من الجهد والوقت والمال (العامري، الفوزان، ١٩٩٧ : ٣٥٥) فقد كان من واجب المديرين العمل على التقليل من حدة مقاومة الموظفين للتغيير، من خلال التخطيط الجيد، ووضع الإستراتيجيات اللازمة لإنجاح عملية التغيير (الفوزان، العامري، ١٩٩٩ : ١٠٠).

وسيتم التركيز -من خلال هذه الدراسة- على أثر استخدام إستراتيجية مشاركة العاملين في برامج التغيير في المؤسسات العامة، لما لها من مميزات تؤثر على برامج التغيير في المؤسسات العامة، وتوضيح ما إذا كان لها قابلية وارتياح لدى العاملين، ودورها في حماية جهود التغيير عن طريق الحد من مقاومة العاملين له، حيث يرى كل من (Torres, Preskill and Piontek) أن المشاركة في المراحل المختلفة لأي عملية يولد الشعور بالانتماء، وهذا بدوره يؤدي إلى الالتزام بعملية التغيير ونتائجها (الفوزان والعامري، ١٩٩٩ : ١٠٤).

أولاً: تحديد المشكلة:-

تسعى المؤسسات العامة بخطى متسارعة لمواكبة أحدث التغيرات والتطورات المستمرة؛ بهدف تقديم أفضل الخدمات، وذلك لكونها تقدم خدمة للآخرين بشكل مباشر، وهذا الدور يدفعها لتكثيف جهودها في تبني عمليات التغيير داخل المؤسسة العامة نفسها، ولن يكون لها ذلك إلا في وجود قوة بشرية مؤهلة قادرة على التعامل مع هذا التغيير الدائم في بيئة العمل سواء الداخلية أو الخارجية بهدف إنجاحه بدلاً من عرقلة مسيرته، وذلك لأن هذا التغيير المستمر والسريع داخل المؤسسة قد يشعر العاملين بالضيق والتوتر والخوف، مما يجعل ردة الفعل الطبيعية لديهم هي مقاومة التغيير ومحاولة إفساله، خصوصًا عندما يُفرض عليهم فرضًا دون أن يتمكنوا من إبداء وجهات نظرهم وآرائهم حوله، ولذلك كان لابد من تشجيع إيجاد أجواء المشاركة



في هذه المؤسسات بهدف حماية جهود التغيير القائمة فيها، «حيث تؤكد معظم الدراسات على أهمية مشاركة العاملين في صنع قرار التغيير والتخطيط له، وذلك لما لهذه المشاركة من تأثير في أداء المؤسسات وفعاليتها في تحقيق الأهداف التنظيمية، وهي مسؤولية كبيرة تحتاج إلى جهود مشتركة بين الرؤساء والمرؤوسين».

ويمكن أن تؤدي عملية مشاركة العاملين إلى ضمان الالتزام ببرامج التغيير وخطته وعدم إلغائها أو تعديلها. وعليه، فإن مشكلة هذه الدراسة تكمن في استقصاء واقع مشاركة العاملين في التخطيط لبرامج التغيير في المؤسسات العامة، وأثر هذه المشاركة على الحد من مقاومة العاملين للتغيير.

ثانياً : أهمية الدراسة:-

إن دراسة أثر مشاركة العاملين على برامج التغيير في المؤسسات الحكومية له أهمية بالغة، ويتضح ذلك من خلال ما يلي:

1. معرفة ما إذا كان نظام وطبيعة عمل تلك المؤسسات يسمح ويشجع على مبدأ مشاركة العاملين.
2. معرفة مستوى مشاركة العاملين في برامج التغيير في المؤسسات العامة.
3. التعرف على أهم العوامل المؤثرة على مشاركة العاملين في المؤسسات العامة.
4. معرفة الآثار السلبية والإيجابية لمشاركة العاملين.
5. معرفة نوع العلاقة التي تربط الخصائص الديموغرافية للمديرين [العمر، عدد سنوات الخبرة، الجنس، المستوى التعليمي] بمدى تقبلهم لمشاركة العاملين.
6. وضع توصيات قد تسهم في حماية جهود التغيير في المؤسسات العامة، مما قد يعرض تلك الجهود للفشل.
7. تشكل هذه الدراسة حاجة علمية في مجال مشاركة العاملين في إعداد عملية التغيير.
8. الترويج لثقافة التغيير من خلال المشاركة الفعلية والفعالة للعاملين في المؤسسات العامة.



ثالثاً : أهداف الدراسة:-

- ١ . الاستفادة من أفكار العاملين وجعلهم أفراداً فاعلين في عمليات التغيير.
- ٢ . تشجيع مشاركة العاملين المتأثرين بالتغيير في الإعداد له.
- ٣ . كما تهدف الدراسة إلى معرفة حدود المشاركة الفاعلة في المؤسسات المختلفة ومعرفة سلبياتها وإيجابياتها.
- ٤ . تشجيع العمل بروح الفريق الواحد في التعامل مع التغيير؛ بدلاً من الانقسام حوله أو حتى العمل بفرديّة.
- ٥ . تشجيع الجانب الإبداعي لدى العاملين نتيجة لما قد يضيفونه من أفكار وأساليب جديدة لتطبيق التغيير.
- ٦ . إعداد صف جديد من الأفراد القادرين على تبني وتخطيط عمليات التغيير مستقبلاً.
- ٧ . ضمان الولاء والانتماء الوظيفي للمنظمة من خلال حرية مشاركة العاملين بالأراء والمقترحات البناءة.

رابعاً : تساؤلات الدراسة:-

- تهدف هذه الدراسة إلى الإجابة عن التساؤلات الآتية:
- ١ . ما مستوى مشاركة العاملين المسموح به في برامج التغيير في المؤسسات العامة؟
 - ٢ . ما هي أهم العوامل المؤثرة على مشاركة العاملين وتحفيزهم على إبداء مرئياتهم ومقترحاتهم حول خطط التغيير في المؤسسات العامة؟
 - ٣ . ما هي الآثار السلبية والإيجابية المتوقعة لمشاركة العاملين في برامج وخطط التغيير؟
 - ٤ . ما هي الآليات الأكثر جدوى لتفعيل مشاركة العاملين لدى المؤسسات العامة؟
 - ٥ . ما هي أسباب المقاومة التي تدفع المديرين استخدام إستراتيجية المشاركة؟
 - ٦ . ما هي العلاقة بين الخصائص الديموغرافية للمديرين [العمر، عدد سنوات الخبرة، الجنس، المستوى التعليمي] وما بين تقبلهم لمشاركة العاملين؟

خامساً : مصطلحات الدراسة:-

التغيير Change: لقد عرف ريتشارد روبر التغيير بأنه: «ظاهرة التحول في التوازن بين الأنظمة المعقدة من ثقافية واجتماعية واقتصادية وتكنولوجية التي تُكوّن أساسيات المجتمع».

كما عرفه سعيد عامر بأنه: تحرك ديناميكي باتباع طرق وأساليب مستحدثة ناجمة عن الابتكارات المادية والفكرية؛ ليحمل بين ثناياه آمالاً للبعض وإحباطاً للبعض الآخر، وفي جميع الأحوال هو فكرة ظاهرة يصعب تجنبها (كنج واندرسون، ٢٠٠٢: ٢٤).

مقاومة التغيير Change Resistant: يرى الأعرجي بأن مقاومة التغيير هي عملية رفض التغيير من خلال القيام بعمليات مناقضة ومناقية لعمليات التغيير في المنظمة (الفوزان والعامري، ١٩٩٩: ٩٩).

كما أشار الطجم إلى نفس المعنى السابق بقوله : إن مقاومة التغيير هي عبارة عن سلوك فردي أو جماعي يعمل على تعطيل ومنع عملية التغيير.

مشاركة العاملين Employee Participation:

إن المشاركة هي أحد مفاهيم «جودة الحياة الوظيفية» ، وظهرت من تطور الحركة العمالية، وقد دعمها وجود النقابات التي تحميها الدول على الرغم من معارضة المديرين (أحمد ماهر، ٥٠٩).

ويقول أحد التعريفات: « المشاركة هي اندماج الأفراد عقلياً وعاطفياً في مواقف الجماعة، مما يشجعهم على المساهمة في تحقيق أهداف الجماعة وتحمل المسؤوليات المنوطة بها» (شهاب، ١٩٩٥ : ٢١٠).

ويمكن تمييز مصطلح مشاركة العاملين عن مصطلح تمكين العاملين Empowerment بمعرفة أن " نظرية تمكين العاملين ترجع في جذورها إلى أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية التي برزت إلى الوجود بوصفها رد فعل لإهمال الجانب الإنساني في معادلات العمل التي تبنتها مدرسة الإدارة العلمية التي قادها المهندس

الصناعي فريدريك تايلور في الولايات المتحدة الأمريكية في نهايات القرن التاسع عشر الميلادي وبدايات القرن العشرين. أي إن نظرية تمكين العاملين عن طريق تفويض المزيد من السلطة التنفيذية لهم وإشراكهم في صنع قرارات العمل إنما هي مرحلة متقدمة من أفكار المدرسة الإنسانية فيما عرف بمشاركة العاملين Employee Participation في الخمسينيات والستينيات من القرن الميلادي الماضي (من موقع المدينة للعلوم الهندسية، نحو أداء أفضل في القطاع الحكومي في جمهورية مصر العربية).

وتجدر الإشارة إلى أن « مشاركة العاملين تتخذ أبعادًا مختلفة تتراوح ما بين المشاركة المتمثلة في تشجيع الموظفين على المناقشة وطرح الأفكار إلى المساهمة الفعالة التي تتجسد بلعب دور مهم في عملية صنع القرار الخاص بإعداد وتنفيذ خطط التغيير» (العامري و الفوزان، ١٩٩٩ : ١٠).

وستتم الإشارة إلى جميع هذه المعاني بذكر مصطلح مشاركة العاملين فقط تجنبًا للتكرار أو الإطالة.

مؤسسة عامة: وهي: « الجهاز الذي ينشأ لإدارة مرفق معين، أو مشروع، أو عدد محدود من المشروعات والمرافق» (خاشقجي، ٢٠٠٢ : ٢٥٥).

العاملون: مجموعة الأفراد الذين يشغلون وظائف معينة، ويؤدون كل ما تتضمنه من واجبات ومسؤوليات وصلاحيات، تتجانس وتتكامل من أجل بلوغ الغاية التي وجدت الوظيفة من أجلها (الهيتمي، ٢٠٠٥ : ١٠١) بتصرف.



المبحث الأول

التغيير والتطوير التنظيمي

أولاً : مفهوم التغيير :-

ورد في المعجم الوسيط تعريف التغيير على النحو التالي:
عَبَّرَ الشَّيْءَ أَي: بَدَّلَهُ بِعَبْرِهِ أَوْ جَعَلَهُ عَلَى غَيْرِ مَا كَانَ عَلَيْهِ، وَيُقَالُ: عَبَّرْتُ دَابَّتِي أَوْ عَبَّرْتُ دَارِي أَي بَنَيْتُهَا بِنَاءً غَيْرَ الَّذِي كَانَ، وَعَبَّرَ فُلَانٌ عَنْ بَعِيرِهِ، أَي: حَظَّ عَنْ رَحْلِهِ وَأَصْلَحَ شَأْنَهُ (العطيات، ٢٠٠٦ : ٩٢).

ويرى كلُّ من الفوزان والعامري أن للتغيير معانٍ ومفاهيم متباينة، وتترك لبساً وغموضاً، وتجنباً لمثل هذا اللبس فسيحدد المقصود بالتغيير المراد دراسته في هذا البحث. ويقصد بالتغيير التنظيمي «ذلك التغيير الذي يتم على المنظمات، إما بشكل تلقائي أو مخطط. حيث يعني التغيير التلقائي أو العشوائي الانحراف عن الماضي بطريقة عفوية غير مخططة أو موجهة ومفتقراً إلى وجود أهداف محددة مسبقاً، مثل أن تفرض الدولة بعض القوانين الجديدة أو ظهور تكنولوجيا جديدة ضرورية لعمل المنظمة».

أما التغيير المخطط فيعني ذلك «التغيير المنظم والموجه نحو أهداف مقصودة ومحددة سلفاً، أو هو الانحراف عن الماضي بطريقة منظمة وهادفة لإحداث التكيف مع البيئة الجديدة والاستجابة لمتطلباتها بفعالية». أو هو عبارة أخرى: «الجهد الواعي والمعتمد الهادف إلى تحسين عمليات النظام المختلفة من خلال الاستخدام الأمثل للمعرفة والمهارات المتاحة». من جهة أخرى، عرفت حلواني التغيير الإداري المخطط بأنه: «إجراء أي تعديلات في عناصر العمل التنظيمي، كأهداف الإدارة أو سياساتها وأساليبها، في محاولة لحل مشكلات التنظيم أو لإيجاد أوضاع تنظيمية أفضل وأقوى وأكثر كفاءة، أو لإيجاد توافق أكبر بين وضع التنظيم وأي ظروف بيئية جديدة تحقق النشاطات الهادفة والمقصودة التي تقوم بها منظمة ما للانتقال من وضع غير مرغوب إلى وضع أفضل» (العامري والفوزان، ١٩٩٧ : ٣٥٦).



ثانياً : أنواع التغيير:

يشير الكثير من الباحثين في الإدارة والتنظيم إلى أن هناك نوعين رئيسيين فقط من أنواع التغيير، وهما:

التغيير المخطط Planned Change :

وهذا النوع من التغيير يحدث عن قصد ونتيجة جهد و خطة مدروسة من المديرين وخبراء التطوير؛ نتيجة إدراكهم لفجوة الأداء Performance Gap التي قد يلاحظونها في التنظيم، حيث تمثل فجوة الأداء مشكلة تحتاج إلى الكشف عن الفرص والبدائل لإيجاد حلول مناسبة عن طريق إحداث تغيير مخطط لرفع كفاءة الأداء.

التغيير غير المخطط Unplanned change :

يحدث هذا النوع من التغيير عشوائياً في المنظمات دون رغبة أو قصد، وهذا التغيير لا يمكن التحكم في نتائجه وآثاره، فقد يكون ضاراً وقد يكون نافعا، لذلك يجب التحرك سريعاً من قبل الإدارة العليا في هذا النوع من التغيير للتقليل من سلبياته، وكذلك الاستفادة من إيجابياته إن وجدت (الطجم ، ٢٠٠٣ : ٤٩).

بينما أشار الساعدي إلى أنه يمكن ذكر ثلاثة أنواع للتغيير بحسب درجة شموليته كما يلي: (الساعدي، ١٣٦:١٩٩٦)

١. التغيير المتدرج: وهو النمط الذي يبدأ من التغييرات البسيطة إلى التغييرات الأكثر صعوبة.

٢. التغيير المرهلي: وهو الذي يتم فيه تجزئة الهدف العام من التغيير إلى أهداف فرعية أو ثانوية، بحيث يمكن تحقيق الأهداف الفرعية كافة خلال الفترة الزمنية المحددة لخطة التغيير العام.

٣. التغيير الشامل: وهو الذي يشمل عناصر المنظمة الأساسية جميعها، كالأفراد ، والجماعات، والأهداف، والهيكل التنظيمي، والأساليب المتبعة في العمل والتكنولوجيا.

ثالثاً : مصادر التغيير :-

قد يكون مصدر التغيير بيئة المنظمة الخارجية؛ كالتغييرات التكنولوجية، والتغييرات السياسية أو القانونية، وقد يكون مصدر التغيير بيئة المنظمة الداخلية، كهيكل المنظمة، وعلاقات السلطة، والاتصال، وكذلك قد يكون مصدر التغيير المناخ التنظيمي السائد، ويقصد به الجو العام المتمثل في شعور وإحساس العاملين بإنسانية ودفء أو برودة وتعقيد الأمور في المنظمة (العميان، ٢٠٠٤ : ٣٥١).

رابعاً : مراحل التغيير :-

إن عملية التغيير - كما سبق تعريفها- بأنها عملية تحول من الوضع الراهن إلى وضع مستقبلي أفضل يرمي إلى زيادة فاعلية المؤسسة وتحسين بيئة العمل فيها. وهذا يتطلب أن تتم عملية التغيير وفق مناهج ومراحل محددة تؤدي بالنهاية إلى إنجاز عملية التغيير بنجاح تام. ولتوضيح هذه المراحل سوف يتم استعراض نموذجين مختلفين لمراحل التغيير (العطيات، ٢٠٠٦ : ١٠٧).

خامساً : عناصر المنظمة التي تمسها عملية التغيير :-

لا يوجد أي حصر أو تحديد للمجال الذي يمكن أن تشمله عملية التغيير في المنظمات المعاصرة، وبخاصة أن كل منظمة لها مقومات حركتها الذاتية، كما أنها ليست في معزل عن عناصر التغيير التي تقع داخلها أو خارجها (عساف، ١٩٩٩ : ٢٤٠) ، فقد يتوجه التغيير إلى هيكل المنظمة أو التكنولوجيا التي تستخدمها أو إلى العاملين فيها لإحداث التغيير. وقد يستوجب التغيير في أحد هذه العناصر تغييراً لعناصر أخرى.

سادساً : أسباب التغيير :-

مما لا شك فيه أن ظاهرة النمو والتغيير حالة طبيعية تلازم المنظمات الراغبة في الاستمرار، وأن حالة الضمور والاضمحلال والموت البطيء لا تكون إلا للمنظمة التي لا تستطيع أن تواكب متطلبات النمو والتغيير، ولعل الواقع المعاصر للمنظمات الإنسانية يؤكد باستمرار أهمية النمو والتطور والتغيير، ويمكن القول بأن هذه الظاهرة تعود لسببين رئيسيين، هما: القوى الداخلية، والقوى الخارجية (بيئية) (حمود، ٢٠٠٢ : ١٨٥).

سابعاً : استراتيجيات التغيير:-

- أ- الإستراتيجية التي تعتمد على طرف واحد Unilateral : وتؤكد هذه الإستراتيجية على دور الشخص في موقع السلطة لإحداث التغيير، وقد تتخذ الأشكال الآتية: إصدار قانون، أو مرسوم، أو قرار، أو الاستبدال، أو التعديل الهيكل التنظيمي.
- ب- إستراتيجية المشاركة في القوة sharing power : وتستخدم هذه الإستراتيجيات في صورتين: اتخاذ القرارات من قبل الجماعة (بالمشاركة) ، وحل المشكلات بواسطة الجماعة.
- ج- إستراتيجية السلطة المفوضة Declarative authority: وفي هذه الإستراتيجيات تعهد مسؤولية تعريف المشكلات ومعالجتها للجماعة عن طريق دراسة الحالة وتدريب الجماعة، حيث التركيز على العلاقات بين الأفراد (حريم أ، ٢٠٠٦: ٣٥٥).

المبحث الثانى

تطبيق الدراسة الميدانية

أولاً : مجتمع الدراسة:

تشمل عينة عشوائية من العاملين والمديرين في المؤسسات العامة في محافظة القاهرة، ونظراً لتعذر الحصول على إحصائية دقيقة لأعداد الموظفين في كل مؤسسة من المؤسسات، فقد تم تخصيص (١٠٠) استبانة لكل مؤسسة من المؤسسات المستهدفة، وهي كالتالي:

- ١ . المؤسسة العامة للموانئ.
- ٢ . الهيئة العامة للطيران المدني.
- ٣ . المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني.
- ٤ . جامعة الملك عبد العزيز.
- ٥ . هيئة المساحة الجيولوجية بجمهورية مصر العربية.

ثانياً : حدود البحث:-

تمثلت حدود الدراسة فيما يلي:

الحدود المكانية (الجغرافية) : تغطي هذه الدراسة بعض المؤسسات الحكومية بمدينة القاهرة الكبرى "العاصمه".

ثالثاً : أداة جمع البيانات:-

لجمع البيانات والمعلومات اللازمة للإجابة على أسئلة الدراسة ، فقد تم اعتماد الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات من مجموعة من الأفراد عن طريق إجابتهم عن مجموعة من الأسئلة المكتوبة حول موضوع معين دون مساعدة الباحث لهم، (القحطاني وآخرون، ٢٦٤) .

”وتعد الاستبانة من أكثر الأدوات استخداماً في مجالات بحث الظواهر التربوية والنفسية، وهي الأداة الرئيسة التي تخدم الباحث في الاستفتاء أو فحص المبحوثين» (أبو طالب، ١٩٨٧ : ٢٧)، ويؤكد الباحث أن اختيار الاستبانة كإحدى أهم أدوات جمع المادة جاء ترجمة حقيقية لحاجة مثل هذه الدراسة إلى الاستبانة لما توفره من ميزات، منها:

- أنها أنسب الأدوات لجمع المعلومات؛ للتعرف على أثر مشاركة العاملين على برامج التغيير في المؤسسات العامة، وكذلك سهولة الإجابة عليها من قبل المستجيبين بما توفره من إجابات قصيرة ومحددة.
- الحرية الكبيرة التي تتيحها للمستجيبين في ذكر أسمائهم وأمورهم الشخصية وحرية الإجابة على الاستبانة وعدم إلزامهم بشيء فيتحمسون للإجابة عليها.

أ- تحكيم الاستبانة :-

تم عرض الاستبانة على بعض المتخصصين، وطلبت منهم أن يدلوا بخبرتهم في هذه الاستبانة، وبيّنوا رأيهم بحكم خبرتهم في هذا الميدان، حيث أعيد تصميم الاستبانة وفق ما أوصى به الخبراء المختصون من تعديل بالزيادة أو الحذف أو إعادة الصياغة، وقد سمت الأداة (الاستبانة) بالصدق، وأكد المحكّمون أن الأداة بعد التعديلات المطلوبة قد أصبحت مقياساً مناسباً لقياس ما صُممت له.

ب- ثبات الاستبانة:-

للتأكد من ثبات الاستبانة تم حساب معامل الثبات ، وبلغت قيمة المعامل (٠,٨٤٢) وهو معامل ثبات عال يمكن الاطمئنان له في تطبيق الأداة، وتعد هذه الدرجة درجة ثبات جيدة لمثل هذه الدراسة .

ج- تطبيق الاستبانة وإجراءاتها:-

١- بلغ عدد موظفي المؤسسات الحكومية الذين تم توزيع الاستبانة عليهم (٥٠٠) موظفًا.

٢- استغرق توزيع كامل الإستبانات والإجابة عليها لجميع الموظفين (٤٥) يوماً.

٣- بعد قراءة جميع الاستبانات التي تم جمعها، تبين أن بعضها يمكن أن يعد تالفًا وغير صالح للدراسة إما:

أ) لأن البيانات الشخصية غير مذكورة مطلقًا أو ناقصة.

ب) أو لأن الإجابة كانت على نمط واحد، فلم تتغير.

ج) أو لأن الإجابة متناقضة فتجد أكثر من علامة على بند واحد.

د) أو لأن الإجابة غير كاملة للاستبانة كلها بنسبة ٥٠٪ .

هـ) أو لأن بعضهم تركوا الإجابة على الاستبانة فلم يجيبوا على أي بند فيها.

فأصبحت الاستبانات الصالحة للدراسة ٣١١ استبانة.

رابعاً : الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:-

قام الباحث باستخدام برنامج الجداول الإلكترونية (Excel) لتفريغ البيانات من الاستبانات، وإعداد ملف البيانات، ثم تمت مراجعتها والتحقق من صحة التفريغ، وبعد ذلك تم إدخال البيانات وتحليلها على برنامج (SPSS)، ومن ثم قامت الباحثة باستخدام الأساليب الإحصائية التالية :

- التكرارات، والنسب المئوية، لحساب توزيع آراء مجتمع الدراسة .
- المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، لترتيب استجابات أفراد عينة الدراسة.

- معامل ألفا كرنباخ، لقياس ثبات أداة الدراسة .
- المتوسط المرجح حيث يتم حساب القيم (الأوزان) ثم يتم تحديد الاتجاه لمقياس ليكارت الخماسي Likert Scale .

المبحث الثالث

نتائج الدراسة الميدانية

أولاً : صفات عينة الدراسة:

لعل أول ما يمكن البدء به بعد تفريغ البيانات الواردة في قوائم الاستبيان المستلمة من عينة البحث, ومن خلال استخدام الأساليب الإحصائية المختلفة هو وصف عينة الدراسة, وتحديد طبيعتها من خلال المعلومات العامة التي تضمنتها الاستبانة, والتي نستطيع من تصنيف أفراد عينة البحث حسب: الجنس ، والعمر ، والحالة الاجتماعية ، والمستوى التعليمي ، ومسمى الوظيفة ، وسنوات الخبرة ، والدخل ، وذلك على النحو التالي:

• الجنس:

يلاحظ من الجدول (١) أن معظم أفراد عينة البحث هم من الذكور، حيث بلغت نسبتهم ٧٣,٠٪ في حين بلغت نسبة أفراد العينة من الإناث ٢٧,٠٪.

جدول (١) الجنس

النسبة المئوية %	العدد	الجنس
٧٣,٠	٢٢٧	ذكر
٢٧,٠	٨٤	أنثى
٪١٠٠,٠	٣١١	المجموع

• العمر:

يلاحظ من الجدول (٢) أن معظم أفراد عينة البحث ينتمون للفئة العمرية ٤٠ سنة فأكثر، حيث بلغت نسبتهم ٣٩,٢٪، وبلغت نسبة أفراد العينة الذين ينتمون للفئة العمرية من ٢٥ إلى أقل من ٣٠ سنة ٢٠,٣٪، ونسبة أفراد العينة الذين ينتمون للفئة العمرية من ٣٥ إلى أقل من ٤٠ سنة ١٨,٠٪، ونسبة أفراد العينة الذين ينتمون للفئة العمرية من ٣٠ إلى أقل من ٣٥ سنة ١٦,٧٪، في حين بلغت نسبة أفراد العينة الذين ينتمون للفئة العمرية أقل من ٢٥ سنة ٥,٨٪.

جدول (٢) العمر

النسبة المئوية %	العدد	العمر
٥,٨	١٨	أقل من ٢٥ سنة
٢٠,٣	٦٣	من ٢٥ إلى أقل من ٣٠ سنة
١٦,٧	٥٢	من ٣٠ إلى أقل من ٣٥ سنة
١٨,٠	٥٦	من ٣٥ إلى أقل من ٤٠ سنة
٣٩,٢	١٢٢	٤٠ سنة فأكثر
١٠٠,٠٪	٣١١	المجموع

ويمكن إجمالاً ملاحظة أن غالبية مفردات العينة ممن يتصفون بالأعمار المرتفعة، حيث تراوحت أعمارهم من ٣٥ عاماً فأكثر، أي بنسبة قدرها ٥٧,٢٪ من إجمالي مفردات العينة، مما يعني أن المؤسسات التي طبقت عليها الدراسة تقوم بإدارتها بكفاءات شابة وقادرة على العطاء.

• الحالة الاجتماعية:

يلاحظ من الجدول (٣) أن معظم أفراد عينة البحث هم من المتزوجين، حيث بلغت نسبتهم ٧٥,٩٪، وبلغت نسبة أفراد العينة من غير المتزوجين ١٩,٠٪، ونسبة أفراد العينة المطلقين ٤,٢٪، في حين بلغت نسبة أفراد العينة من الأراامل ١,٠٪.

جدول (٣) الحالة الاجتماعية

النسبة المئوية %	العدد	الحالة الاجتماعية
١٩,٠	٥٩	غير متزوج
٧٥,٩	٢٣٦	متزوج
٤,٢	١٣	مطلق
١,٠	٣	أرمل
١٠٠,٠%	٣١١	المجموع

يتبين من الجدول (٣) أن ما نسبته ٧٥,٩% من مفردات العينة هم من المتزوجين ، وهذا يعني أن أغلب أفراد العينة يعيشون حالة من الاستقرار الاجتماعي والأسري، ويعد هذا مؤشراً إيجابياً فيما يتعلق بقدرة هؤلاء الموظفين على أداء أعمالهم بكفاءة وفاعلية.

• المستوى التعليمي:

يلاحظ من الجدول (٤) أن معظم أفراد عينة البحث هم من الجامعيين، حيث بلغت نسبتهم ٥١,١% ، وبلغت نسبة أفراد العينة الحاصلين على الثانوية العامة أو ما يعادلها ١٩,٦% ، ونسبة أفراد العينة الحاصلين على الماجستير ٩,٣% ، ونسبة الحاصلين على مؤهل دون الثانوية العامة ٨,٧% ، ونسبة الحاصلين على الدكتوراه ١,٠% ، في حين بلغت نسبة أفراد العينة الحاصلين على مؤهلات أخرى ١٠,٣%.

جدول (٤) المستوى التعليمي

النسبة المئوية %	العدد	المستوى التعليمي
٨,٧	٢٧	دون الثانوية العامة
١٩,٦	٦١	ثانوية عامة أو ما يعادلها
٥١,١	١٥٩	بكالوريوس
٩,٣	٢٩	ماجستير
١,٠	٣	دكتوراه
١٠,٣	٣٢	أخرى
١٠٠,٠%	٣١١	المجموع

يلاحظ من الجدول (٤) أن ما نسبته ٦١,٤٪ من مفردات العينة قد حصلوا على تعليم عال، مما يعني أن المستوى التعليمي لمفردات العينة يعتبر مرتفعاً ، ويشجع على الأخذ بأرائهم، علماً بأن ما نسبته ٣٨,٦٪ من مفردات العينة لديهم تعليم عام من المستوى الابتدائي وحتى ما دون البكالوريوس.

• مسمى الوظيفة:

يلاحظ من الجدول (٥) أن معظم أفراد عينة البحث هم من الإداريين، حيث بلغت نسبتهم ٤٦,٠٪ ، وبلغت نسبة أفراد العينة من الفنيين ٢١,٩٪ ، ونسبة أفراد العينة من رؤساء الأقسام ٨,٠٪ ، ونسبة أفراد العينة من المهندسين ٧,٤٪ ، ونسبة أفراد العينة من مديري الإدارات ٦,٨٪ ، ونسبة أفراد العينة من المشرفين ٥,٨٪ ، ونسبة أفراد العينة من رؤساء الشعب ١,٦٪ ، ونسبة أفراد العينة من المفتشين ٠,٣٪ ، في حين بلغت نسبة أفراد العينة من أصحاب المسميات الأخرى ٢,٣٪.

جدول (٥) مسمى الوظيفة

النسبة المئوية %	العدد	مسمى الوظيفة
٧,٤	٢٣	مهندس
٠,٣	١	مفتش
٦,٨	٢١	مدير إدارة
٤٦,٠	١٤٣	إداري
٥,٨	١٨	مشرف
١,٦	٥	رئيس شعبة
٨,٠	٢٥	رئيس قسم
٢١,٩	٦٨	فني
٢,٣	٧	أخرى
١٠٠,٠٪	٣١١	المجموع

ويلاحظ من الجدول (٥) أن مسمى وظيفة إداري قد حصل على أعلى نسبة من بين المسميات الوظيفية الأخرى، ويليه مباشرة وظيفة فني، ويمكن إرجاع ذلك -بحسب بعض أفراد العينة- إلى لجوء بعض المؤسسات العامة -أحياناً- إلى توظيف العاملين بمسمى وظيفي معين وجعلهم يمارسون وظيفة أخرى، وهذا يدل على وجود مشكلة في التصنيف والتوصيف الوظيفي في هذه المؤسسات، حيث إن إلزام الموظفين بمزاولة أعمال لا يتقنونها ولا تتلاءم مع مؤهلاتهم وخبراتهم قد يضعف من أدائهم ويجعل من ذلك حجة لهم على المؤسسة التي يعملون بها في حال حدثت أي إشكالات ذات علاقة بالعمل الذي يمارسونه.

وبالتالي مثل هؤلاء الموظفين يصعب الاعتماد عليهم في عملية المشاركة في صنع القرار؛ لعدم تناسب وظائفهم مع ما يحملونه من الخبرات والمؤهلات.

• سنوات الخبرة:

يلاحظ من الجدول (٦) أن معظم أفراد عينة البحث سنوات خبرتهم تنتمي للفئة ٢٠ سنة فأكثر، حيث بلغت نسبتهم ٢٧,٣٪ ، وبلغت نسبة أفراد العينة الذين تنتمي سنوات خبرتهم للفئة أقل من ٥ سنوات ٢١,٩٪ ، ونسبة أفراد العينة الذين تنتمي سنوات خبرتهم للفئة من ٥ إلى أقل ١٠ سنوات ١٩,٣٪ ، ونسبة أفراد العينة الذين تنتمي سنوات خبرتهم للفئة من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة ١٧,٤٪ ، في حين بلغت نسبة أفراد العينة الذين تنتمي سنوات خبرتهم للفئة من ١٥ إلى أقل من ٢٠ سنة ١٤,١٪.

جدول (٦) سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية %
أقل من ٥ سنوات	٦٨	٢١,٩
من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	٦٠	١٩,٣
من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة	٥٤	١٧,٤
من ١٥ إلى أقل من ٢٠ سنة	٤٤	١٤,١
٢٠ سنة فأكثر	٨٥	٢٧,٣
المجموع	٣١١	١٠٠,٠٪

ويلاحظ أن بيانات الجدول (٦) تتفق إلى حد كبير مع بيانات الجدول (٢) ، حيث إن معظم مفردات العينة لديهم خبرة عالية، وهذا يتفق مع ما ذكر سابقاً من أن معظم مفردات العينة من ذوي الأعمار المرتفعة، ولا أدل على ذلك من أن ٤١,٤٪ من إجمالي مفردات العينة تتصف خبرتهم بالمرتفعة.

ثانياً : أسئلة الدراسة:

لقد تم تحليل نتائج الدراسة وفقاً لأسئلتها ، وذلك بعرض كل سؤال ثم الإجابة عليه على النحو التالي:

السؤال الأول: ما مستوى مشاركة العاملين المسموح به في برامج التغيير؟.

للإجابة على السؤال الأول تم تخصيص (٧) عبارات لقياس آراء أفراد عينة الدراسة، حول العبارات المتعلقة بمستوى مشاركة العاملين المسموح به في برامج التغيير ، وفيما يلي عرض نتائج إجابات أفراد العينة حول هذه العبارات:

جدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات مستوى مشاركة العاملين المسموح به في برامج التغيير

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مدى الموافقة
١	يشرح المدير الوضع ، ويحدد المعالم، ويطلب من الفريق أن يشارك.	٣,٨٦	٠,٩٨٥	١	موافق
٢	يطرح المدير المشكلة، ويدعو المرؤوسين لإيجاد حلول لها.	٣,٨٠	١,٠٥٧	٢	موافق
٣	يقدم المدير القرار ويبرره، ويدعو الفريق إلى إبداء رأيه.	٣,٧٩	١,١٢٧	٣	موافق
٤	يعرض المدير المشكلة، ويتلقى الاقتراحات ثم يقرر.	٣,٥٥	١,١٤٩	٤	موافق
٥	يتخذ المدير القرار، ويفسر دوافع اتخاذه لفريق العمل.	٣,٣٢	١,١٤١	٥	محايد
٦	يأخذ المدير القرارات ثم يعلن عنها.	٣,٢٩	١,٢٨٦	٦	محايد
٧	يترك المدير للفريق مهمة تحديد المشكلة وإيجاد الحلول الممكنة لها .	٣,١٦	١,٢٣٨	٧	محايد

يتضح من الجدول (٨) أن العبارة «يشرح المدير الوضع، ويحدد المعالم، ويطلب من الفريق أن يشارك» حصلت على أعلى متوسط لعبارات محور مستوى مشاركة العاملين المسموح به في برامج التغيير لدى عينة البحث من مجتمع الدراسة (م=٣,٨٦) .

أما العبارات الأخرى التي حصلت على متوسطات أقل مع بعض التباين في درجات الموافقة فتشمل: «يطرح المدير المشكلة ويدعو المرؤوسين لإيجاد حلول لها» (م=٣,٨٠)، «يقدم المدير القرار ويبرره ويدعو الفريق إلى إبداء رأيه» (م=٣,٧٩)، «يعرض المدير المشكلة ويتلقى الاقتراحات ثم يقرر» (م=٣,٥٥)، «يتخذ المدير القرار، ويفسر دوافع اتخاذه لفريق العمل» (م=٣,٣٢)، «يأخذ المدير القرارات، ثم يعلن عنها» (م=٣,٢٩)، «يترك المدير للفريق مهمة تحديد المشكلة وإيجاد الحلول الممكنة لها» (م=٣,١٦).

ومن خلال تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على التساؤل الأول المتعلق بمستوى مشاركة العاملين المسموح به في برامج التغيير في المؤسسات العامة لوحظ أن المستويات الأكثر شيوعاً للمشاركة هي: شرح المدير للوضع، وتحديد المعالم، ومن ثم طلب المشاركة من الفريق، ويليهما طرح المدير للمشكلة ودعوة المرؤوسين لإيجاد حلول لها، ثم تقديم المدير للقرار وتبريره ثم دعوة الفريق لإبداء رأيه، ثم عرض المدير للمشكلة، ثم يتلقى الاقتراحات من الفريق وبعد ذلك يقرر. وتعتبر هذه المستويات متوسطة إلى متقدمة بالنسبة للمشاركة في المؤسسات العامة، ويعد هذا مؤشراً إيجابياً يدل على أن المؤسسات العامة تسعى إلى إشراك العاملين في صنع القرار.

السؤال الثاني: ما هي العوامل المؤثرة على مشاركة العاملين وتحفيزهم على إبداء مرئياتهم

ومقترحاتهم؟

للإجابة على السؤال الثاني تم تخصيص (٥) عبارات لقياس آراء أفراد عينة الدراسة، حول العبارات المتعلقة بالعوامل المؤثرة على مشاركة العاملين وتحفيزهم على إبداء مرئياتهم ومقترحاتهم، وفيما يلي عرض نتائج إجابات أفراد العينة حول هذه العبارات:

جدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب للعوامل المؤثرة على مشاركة العاملين وتحفيزهم على إبداء مرئياتهم ومقترحاتهم

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مدى الموافقة
١	حساسية بعض الأفراد المشاركين للنقد يؤدي إلى تردهم في طرح أفكارهم.	٣,٩١	٠,٨٩١	١	موافق
٢	درجة أهمية القرار بالنسبة للمشاركين.	٣,٨٦	٠,٨٠٥	٢	موافق
٣	رغبة الأفراد المشاركين في لفت النظر وإثبات وجودهم.	٣,٧٥	٠,٩٦٤	٣	موافق
٤	سيطرة أحد المشاركين من ذوي النفوذ على النقاش أثناء جلسة صنع القرار, قد يحجم من قدرة المشاركين على إبداء آرائهم.	٣,٧٢	١,١٥٩	٤	موافق
٥	ضغط بعض الأفراد داخل المجموعة على الآخرين ليتخذوا وجهة نظر معينة.	٣,٣٥	١,١٣١	٥	محايد

يتضح من الجدول (٨) أن العبارة «حساسية بعض الأفراد المشاركين للنقد تؤدي إلى تردهم في طرح أفكارهم» حصلت على أعلى متوسط لعبارات محور العوامل المؤثرة على مشاركة العاملين وتحفيزهم على إبداء مرئياتهم ومقترحاتهم لدى عينة البحث من مجتمع الدراسة (م=٣,٩١) .

أما العبارات الأخرى التي حصلت على متوسطات أقل مع بعض التباين في درجات الموافقة، فتشمل: «درجة أهمية القرار بالنسبة للمشاركين» (م=٣,٨٦)، «رغبة الأفراد المشاركين في لفت النظر وإثبات وجودهم» (م=٣,٧٥) ، «سيطرة أحد المشاركين من ذوي النفوذ على النقاش أثناء جلسة صنع القرار, قد يحجم من قدرة المشاركين على إبداء آرائهم» (م=٣,٧٢) ، «ضغط بعض الأفراد داخل المجموعة على الآخرين ليتخذوا وجهة نظر معينة» (م=٣,٣٥).

ومن خلال تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على التساؤل الثاني المتعلق بأهم العوامل المؤثرة على مشاركة العاملين في صنع القرار وتحفيزهم على إبداء مرئياتهم ومقترحاتهم، تبين أن أهم هذه العوامل كان حساسية بعض الأفراد

المشاركين للنقد يؤدي إلى ترددهم في طرح أفكارهم، ثم درجة أهمية القرار بالنسبة للمشاركين، ويليه رغبة الأفراد المشاركين في لفت النظر.

السؤال الثالث: ما هي الآثار الإيجابية المتوقعة لمشاركة العاملين في صنع القرار؟.

للإجابة على الجزء الأول من السؤال الثالث تم تخصيص (١١) عبارة لقياس آراء أفراد عينة الدراسة، حول العبارات المتعلقة بالآثار الإيجابية المتوقعة لمشاركة العاملين في صنع القرار، وفيما يلي عرض نتائج إجابات أفراد العينة حول هذه العبارات:

جدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب للآثار الإيجابية المتوقعة لمشاركة العاملين في صنع القرار

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مدى الموافقة
١	تشعر العاملين بأهميتهم	٤,٤٧	٠,٥٩٤	١	موافق بشدة
٢	تجعل الأفراد المشاركين أكثر نضجاً ومسؤولية	٤,٣٩	٠,٦٠١	٢	موافق بشدة
٣	تزيد التفاهم والتعاون داخل التنظيم إضافة للثقة	٤,٣٩	٠,٦١٧	٣	موافق بشدة
٤	تزيد من كفاءة وخبرة العاملين	٤,٣٧	٠,٦٠٢	٤	موافق بشدة
٥	تساهم في إعداد صف ثاني من القادة المبتكرين والمبدعين	٤,٣٤	٠,٦٥٦	٥	موافق بشدة
٦	تشجيع الجو الإبداعي في المنظمة	٤,٣٤	٠,٦٦٦	٦	موافق بشدة
٧	تزيد من وضوح أهداف غايات المنظمة للعاملين	٤,٣٤	٠,٦٥٧	٧	موافق بشدة
٨	تحسن نوع القرارات الإدارية	٤,٣١	٠,٦٤٣	٨	موافق بشدة
٩	تؤدي إلى تقبل التغيير بصدور رغب	٤,٣٠	٠,٦٦١	٩	موافق بشدة
١٠	تخفيف حدة الصراعات التنظيمية	٤,١٤	٠,٧٣١	١٠	موافق
١١	تؤدي المشاركة إلى تلطيف الجو الاتوقراطي الذي يميز المنظمات عموماً	٤,١١	٠,٧٩٧	١١	موافق

يتضح من الجدول (٩) أن العبارة «تشعر العاملین بأهمیتهم» حصلت على أعلى متوسط لعبارات محور الآثار الإيجابية المتوقعة لمشاركة العاملين في صنع القرار لدى عينة البحث من مجتمع الدراسة (م=٤٧,٤) .

أما العبارات الأخرى التي حصلت على متوسطات أقل مع بعض التباين في درجات الموافقة فتشمل: «تجعل الأفراد المشاركين أكثر نضجاً ومسؤولية» و «تزيد التفاهم والتعاون داخل التنظيم إضافة للثقة» (م=٣٩,٤) لكل منهما ، «تزيد من كفاءة وخبرة العاملين» (م=٣٧,٤) ، «تساهم في إعداد صف ثاني من القادة المبتكرين والمبدعين» و «تشجع الجو الإبداعي في المنظمة» و «تزيد من وضوح أهداف غايات المنظمة للعاملين» (م=٣٤,٤) لكل منها ، «تحسن نوع القرارات الإدارية» (م=٣١,٤) ، «تؤدي إلى تقبل التغيير بصدر رحب» (م=٣٠,٤) ، «تخفيف حدة الصراعات التنظيمية» (م=١٤,٤) ، «تؤدي المشاركة إلى تلطيف الجو الاتوقراطي الذي يميز المنظمات عموماً» (م=١١,٤) .

ومن خلال تحليل إجابات عينة الدراسة على الجزء الأول من التساؤل الثالث من تساؤلات الدراسة لوحظ أن العاملين يتوقعون أثراً إيجابية لمشاركتهم في صنع القرار، وقد تم تخصيص (١١) فقرة تحت هذا التساؤل كان مدى الموافقة عليها يتراوح ما بين (موافق) إلى (موافق بشدة) مما يدل على النظرة الإيجابية التي يحملها العاملين تجاه مشاركتهم في برامج التغيير في المؤسسات العامة.

• ما هي الآثار السلبية المتوقعة لمشاركة العاملين في صنع القرار؟.

للإجابة على الجزء الثاني من السؤال الثالث تم تخصيص (٩) عبارات لقياس آراء أفراد عينة الدراسة ، حول العبارات المتعلقة بالآثار السلبية المتوقعة لمشاركة العاملين في صنع القرار ، وفيما يلي عرض نتائج إجابات أفراد العينة حول هذه العبارات:

جدول (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب للأثار السلبية المتوقعة لمشاركة العاملين في صنع القرار

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مدى الموافقة
١	تؤدي إلى انخفاض كفاءة القرار إذا انعدم عنصر الخبرة.	٣,٢٥	١,١١٩	١	محايد
٢	تؤدي أحياناً إلى استغلال سلبي للنفوذ.	٣,١٤	١,١٩٧	٢	محايد
٣	تؤدي إلى الازدواجية أحياناً.	٣,١٠	١,٠٩٤	٣	محايد
٤	تؤدي على ظهور النزاعات بين الأفراد المشاركين.	٣,٠٩	١,١٣٧	٤	محايد
٥	تحتاج مثل هذه القرارات إلى وقت طويل.	٣,٠٧	١,٠٥٨	٥	محايد
٦	تؤدي إلى تداخل القرارات.	٣,٠٦	١,٠٨٨	٦	محايد
٧	تزيد من رغبة المرؤوسين بأن يشاركوا في مجالات لا تتناسب مع طبيعة أهمية مشاركتهم.	٣,٠٦	١,٠٨٠	٧	محايد
٨	تؤدي إلى الاتكالية في العمل.	٣,٠٥	١,١٤٠	٨	محايد
٩	يشعر المرؤوسون بأن الرئيس قليل الخبرة.	٢,٧٧	١,١٩٢	٩	محايد

يتضح من الجدول (١٠) أن العبارة «تؤدي إلى انخفاض كفاءة القرار إذا انعدم عنصر الخبرة» حصلت على أعلى متوسط لعبارات محور الأثار السلبية المتوقعة لمشاركة العاملين في صنع القرار لدى عينة البحث من مجتمع الدراسة (م=٣,٢٥). أما العبارات الأخرى التي حصلت على متوسطات أقل مع بعض التباين في درجات الموافقة فتشمل: «تؤدي أحياناً إلى استغلال سلبي للنفوذ» (م=٣,١٤) ، «تؤدي إلى الازدواجية أحياناً» (م=٣,١٠) ، «تؤدي على ظهور النزاعات بين الأفراد المشاركين» (م=٣,٠٩) ، «تحتاج مثل هذه القرارات إلى وقت طويل» (م=٣,٠٧) ، «تؤدي إلى تداخل القرارات» و «تزيد من رغبة المرؤوسين بأن يشاركوا في مجالات لا تتناسب مع طبيعة أهمية مشاركتهم» (م=٣,٠٦) لكل

منهما، «تؤدي إلى الاتكالية في العمل» (م=٣,٠٥) ، «يشعر المرؤوسون بأن الرئيس قليل الخبرة» (م=٢,٧٧) .

ومن خلال تحليل إجابات عينة الدراسة على الجزء الثاني من التساؤل الثالث من تساؤلات البحث، لوحظ أن العاملين يميلون إلى المحايدة بشأن وجود آثار سلبية متوقعة لمشاركتهم في صنع القرار داخل المؤسسات العامة.

السؤال الرابع: ما هي آليات تفعيل مشاركة العاملين لدى المؤسسات العامة؟

للإجابة على السؤال الرابع تم تخصيص (٧) عبارات لقياس آراء أفراد عينة الدراسة ، حول العبارات المتعلقة بآليات تفعيل مشاركة العاملين لدى المؤسسات العامة ، وفيما يلي عرض نتائج إجابات أفراد العينة حول هذه العبارات:

جدول (١١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لآليات تفعيل مشاركة العاملين لدى المؤسسات العامة

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مدى الموافقة
١	تثبيت مبدأ الحوار والمناقشة الصريحة والهادفة.	٤,٢٩	٠,٦٨١	١	موافق بشدة
٢	زيادة اللقاءات الدورية بين الرؤساء والمرؤوسين.	٤,٢٤	٠,٧١٠	٢	موافق بشدة
٣	زيادة ثقة القائد بمرؤوسيه وقدراتهم.	٤,١٩	٠,٦٣٧	٣	موافق
٤	تقديم الحوافز والمكافآت.	٤,١٧	٠,٨٥٨	٤	موافق
٥	اختيار موظفين على قدر كبير من الخبرة والمعرفة.	٤,٠٩	٠,٨١٨	٥	موافق
٦	توفير بعض أشكال المشاركة البسيطة مثل الحاسب الآلي وصناديق الاقتراحات واللقاءات غير الرسمية	٤,٠٧	٠,٧٧٧	٦	موافق
٧	وضع امتيازات خاصة للمشاركين من العاملين وأخذها بعين الاعتبار في كل إجراء رسمي.	٣,٩٩	٠,٨٥٤	٧	موافق

يتضح من الجدول (١١) أن العبارة «تثبيت مبدأ الحوار المناقشة الصريحة والهادفة» حصلت على أعلى متوسط لعبارات محور آليات تفعيل مشاركة العاملين لدى المؤسسات العامة لدى عينة البحث من مجتمع الدراسة (م=٤,٢٩).

أما العبارات الأخرى التي حصلت على متوسطات أقل مع بعض التباين في درجات الموافقة فتشمل: «زيادة اللقاءات الدورية بين الرؤساء والمرؤوسين» (م=٤,٢٤) ، «زيادة ثقة القائد بمرؤوسيه وقدراتهم» (م=٤,١٩) ، «تقديم الحوافز والمكافآت» (م=٤,١٧) ، «اختيار موظفين على قدر كبير من الخبرة والمعرفة» (م=٤,٠٩) ، «توفير بعض أشكال المشاركة البسيطة مثل: الحاسب الآلي، وصناديق الاقتراحات، واللقاءات غير الرسمية» (م=٤,٠٧) ، «وضع امتيازات خاصة للمشاركين من العاملين وأخذها بعين الاعتبار في كل إجراء رسمي» (م=٣,٩٩) .

ومن خلال تحليل إجابات عينة الدراسة على التساؤل الرابع من تساؤلات الدراسة ، لوحظ أن أهم الآليات التي تسهم في تفعيل مشاركة العاملين لدى المؤسسات العامة كانت تثبيت مبدأ الحوار والمناقشة الصريحة والهادفة، ثم زيادة اللقاءات الدورية بين الرؤساء والمرؤوسين، ثم زيادة ثقة القائد بمرؤوسيه وقدراتهم.

السؤال الخامس: ما هي أسباب المقاومة التي تدفع المدراء لاستخدام إستراتيجية المشاركة؟

للإجابة على السؤال الخامس تم تخصيص (٧) عبارات لقياس آراء أفراد عينة الدراسة ، حول العبارات المتعلقة بأسباب المقاومة التي تدفع المديرين لاستخدام إستراتيجية المشاركة ، وفيما يلي عرض نتائج إجابات أفراد العينة حول هذه العبارات:

جدول (١٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لأسباب المقاومة التي تدفع المدراء لاستخدام إستراتيجية المشاركة

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مدى الموافقة
١	يضاير المدير إلى استخدام أسلوب المشاركة عندما يحتاج إلى معلومات غير متوفرة لديه.	٣,٩٥	٠,٩٠٥	١	موافق
٢	يلجأ المديرون إلى الاستشارة عندما يشعر بمقاومة للتغيير من ذوي الكفاءة.	٣,٨٢	٠,٩١٦	٢	موافق
٣	قلة خبرة بعض المدراء تجبرهم على استشارة الآخرين	٣,٧٩	١,٠٣٠	٣	موافق
٤	يتدخل المديرون لمعرفة آراء العاملين عندما تتسرب معلومات مغلوبة.	٣,٧٤	٠,٨٥٣	٤	موافق
٥	الخوف من صراعات داخلية تعطل سير العمل.	٣,٦٨	١,٠٢٢	٥	موافق
٦	الحاجة إلى الدعم لتمير قرارات بعينها.	٣,٦٨	٠,٩٩٩	٦	موافق
٧	غياب الثقة بين الإدارة والعاملين تدفع المديرين إلى المزيد من الاستشارات.	٣,٥٥	١,١٢٠	٧	موافق

يتضح من الجدول (١٢) أن العبرة «يضاير المدير لاستخدام أسلوب المشاركة عندما يحتاج إلى معلومات غير متوفرة لديه» حصلت على أعلى متوسط لعبارات محور أسباب المقاومة التي تدفع المديرين لاستخدام إستراتيجية المشاركة لدى عينة البحث من مجتمع الدراسة (م=٣,٩٥).

أما العبارات الأخرى التي حصلت على متوسطات أقل مع بعض التباين في درجات الموافقة فتشمل: «يلجأ المديرون إلى الاستشارة عندما يشعر بمقاومة للتغيير من ذوي الكفاءة» (م=٣,٨٢) ، «قلة خبرة بعض المديرين تجبرهم على استشارة الآخرين» (م=٣,٧٩) ، «يتدخل المديرون لمعرفة آراء العاملين عندما تتسرب معلومات مغلوبة» (م=٣,٧٤) ، «الخوف من صراعات داخلية تعطل سير العمل» و «الحاجة إلى الدعم لتمير قرارات بعينها» (م=٣,٦٨) لكل منهما ، «غياب الثقة بين الإدارة والعاملين تدفع المديرين إلى المزيد من الاستشارات» (م=٣,٥٥) .

ومن خلال تحليل إجابات عينة الدراسة على التساؤل الخامس من تساؤلات الدراسة، لوحظ أن أهم أسباب المقاومة التي تدفع المديرين لاستخدام إستراتيجية المشاركة كانت حاجة المدير إلى معلومات غير متوفرة لديه، شعور المدير بمقاومة التغيير من ذوي الكفاءة، ثم قلة خبرة المدير قد تجبره على استشارة الآخرين.

السؤال السادس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمدى تقبل المديرين لمشاركة العاملين في برامج التغيير تعزى إلى [العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، الجنس]؟

للإجابة على السؤال السادس من تساؤلات الدراسة قامت الباحثة بإجراء اختبار (ت) واختبار تحليل التباين الأحادي (أنوفا) لتحديد دلالة الفروق بين مدى تقبل المديرين لمشاركة العاملين في برامج التغيير تبعاً للمتغيرات. وفيما يلي عرض لأهم النتائج المتصلة بالسؤال الخامس.

١- مدى تقبل المديرين لمشاركة العاملين في برامج التغيير باختلاف عمر المدير:

يوضح الجدول رقم (١٣) نتائج تحليل التباين لدلالة الفروق لمدى تقبل المديرين لمشاركة العاملين في برامج التغيير باختلاف عمر المدير.

جدول (١٣) نتائج تحليل (التباين) لدلالة الفروق لمدى تقبل المديرين لمشاركة العاملين في برامج التغيير باختلاف عمر المدير

الدلالة الإحصائية	قيمة (ف)	العدد	متوسط درجة الموافقة	العمر	المحور
٠,٢٦١	١,٤٥٠	٢	٤,١٤	من ٣٠ إلى أقل من ٣٥	مدى تقبل المديرين لمشاركة العاملين في برامج التغيير
		٣	٣,٧١	من ٣٥ إلى أقل من ٤٠	
		١٥	٣,٦٣	٤٠ سنة فأكثر	

يتضح من الجدول (١٣) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمدى تقبل المديرين لمشاركة العاملين في برامج التغيير باختلاف عمر المدير.

٢- مدى تقبل المديرين لمشاركة العاملين في برامج التغيير باختلاف المستوى التعليمي للمدير:

يوضح الجدول رقم (١٤) نتائج تحليل التباين لدلالة الفروق لمدى تقبل المديرين لمشاركة العاملين في برامج التغيير باختلاف المستوى التعليمي للمدير.

جدول (١٤) نتائج تحليل (التباين) لدلالة الفروق لمدى تقبل المديرين لمشاركة العاملين في برامج التغيير باختلاف المستوى التعليمي للمدير

الدلالة الإحصائية	قيمة (ف)	العدد	متوسط درجة الموافقة	المستوى التعليمي	المحور
٠,٥١٤	٠,٨٥١	١	٣,٤٣	ثانوية عامة أو ما يعادلها	مدى تقبل المديرين لمشاركة العاملين في برامج التغيير
		٩	٣,٨٣	بكالوريوس	
		٩	٣,٦٢	ماجستير	
		١	٣,٨٦	دكتوراة	
		١	٣,٦٩	أخرى	

يتضح من الجدول (١٤) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمدى تقبل المديرين لمشاركة العاملين في برامج التغيير باختلاف المستوى التعليمي للمدير.

٣- مدى تقبل المديرين لمشاركة العاملين في برامج التغيير باختلاف سنوات الخبرة للمدير:

يوضح الجدول رقم (١٥) نتائج تحليل التباين لدلالة الفروق لمدى تقبل المديرين لمشاركة العاملين في برامج التغيير باختلاف سنوات الخبرة للمدير.

جدول (١٥) نتائج تحليل (التباين) لدلالة الفروق لمدى تقبل المديرين لمشاركة العاملين في برامج التغيير باختلاف سنوات الخبرة للمدير

الدلالة الإحصائية	قيمة (ف)	العدد	متوسط درجة الموافقة	سنوات الخبرة	المحور
٠,٢٨٠	١,٣٩٧	١	٤,٢٩	أقل من ٥ سنوات	مدى تقبل المديرين لمشاركة العاملين في برامج التغيير
		١	٤,٠٠	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	
		٣	٣,٤٣	من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة	
		٧	٣,٨٢	من ١٥ إلى أقل من ٢٠ سنة	
		٩	٣,٥٧	٢٠ سنة فأكثر	

يتضح من الجدول (١٥) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمدى تقبل المديرين لمشاركة العاملين في برامج التغيير باختلاف سنوات الخبرة للمدير.
 =٤- مدى تقبل المديرين لمشاركة العاملين في برامج التغيير باختلاف الجنس للمدير:

يوضح الجدول رقم (١٦) نتائج تحليل التباين لدلالة الفروق لمدى تقبل المديرين لمشاركة العاملين في برامج التغيير باختلاف الجنس للمدير.

جدول (١٦) نتائج تحليل (ت) لدلالة الفروق لمدى تقبل المديرين لمشاركة العاملين في برامج التغيير باختلاف جنس المدير

الدلالة الإحصائية	قيمة (ت)	العدد	متوسط درجة التكيف	الجنس	المحور
٠,٠٣٠	٢,٣٤٣-	١٠	٣,٤٩	ذكر	مدى تقبل المديرين لمشاركة العاملين في برامج التغيير
		١١	٣,٨٧	أنثى	

*وجود دلالة عند مستوى ٠,٠٥

يتضح من الجدول (١٦) وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمدى تقبل المديرين لمشاركة العاملين في برامج التغيير، حيث كانت هذه الفروق لصالح الإناث، وقد كانت هذه الفروقات دالة عند مستوى (٠,٠٣٠).

ويتبين من خلال إجابات العينة على التساؤل السادس من تساؤلات الدراسة أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمدى تقبل المديرين لمشاركة العاملين في برامج التغيير باختلاف [العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة]، إلا أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية لمدى تقبلهم للتغيير باختلاف الجنس، حيث كانت هذه الفروق لصالح الإناث.

ويتضح أن نتائج العملية الإحصائية تؤيد وجود أثر لمشاركة العاملين على برامج التغيير في المؤسسات العامة، وتؤيد العينة هذه الفرضيات بشكل يتفق مع رأي الباحث، حيث ظهر في تحليل إجابات عينة الدراسة موافقتهم على وجود آثار ايجابية متوقعة لمشاركتهم في عملية صنع القرار، في حين اتخذوا موقف الحياد تجاه وجود آثار سلبية لهذه المشاركة، كما لوحظ أن المؤسسات العامة التي أجريت عليها الدراسة تطبق مستويات من المشاركة تتراوح ما بين متوسطة إلى متقدمة، مما يدل على رغبة هذه المؤسسات في تفعيل مشاركة العاملين، كما أُيدت العينة ضرورة تثبيت مبدأ الحوار، والمناقشة الصريحة والهادفة، وزيادة اللقاءات بين الرؤساء والمرؤوسين؛ بهدف تعزيز ثقة القائد بمرؤوسيه وقدراتهم.

خاتمة

أولاً: النتائج:

أشارت نتائج الدراسة إلى ما يلي:

أ- هناك عدد من مستويات مشاركة العاملين المسموح به في برامج التغيير في المؤسسات العامة، ولكن أكثرها شيوعاً هي:

١- شرح المدير للوضع وتحديد المعالم، ومن ثم طلب المشاركة من الفريق.

٢- طرح المدير للمشكلة ودعوة المرؤوسين لإيجاد حلول لها.

٣- تقديم المدير للقرار وتبريره، ثم دعوة الفريق لإبداء رأيه.

٤- عرض المدير للمشكلة، ثم يتلقى الاقتراحات من الفريق، وبعد ذلك يقرر.

وتعتبر هذه المستويات متوسطة إلى متقدمة بالنسبة للمشاركة في المؤسسات

العامة، ويعد هذا مؤشراً إيجابياً يدل على رغبة هذه المؤسسات في تفعيل عملية إشراك العاملين في صنع القرار.

أ. إن أهم العوامل المؤثرة على مشاركة العاملين في صنع القرار وتحفيزهم على ابداء مرئياتهم ومقترحاتهم هي:

١- حساسية بعض الأفراد المشاركين للنقد يؤدي إلى ترددهم في طرح أفكارهم.

٢- درجة أهمية القرار بالنسبة للمشاركين.

٣- رغبة الأفراد المشاركين في لفت النظر.

ب. يميل الموظفون في المؤسسات الحكومية إلى الموافقة بشأن وجود آثار إيجابية متوقعة لمشاركتهم في صنع القرار، منها ما ينعكس عليهم، ومنها ما ينعكس على المؤسسة نفسها.

ج. يميل الموظفون في المؤسسات الحكومية إلى المحايدة بشأن وجود آثار سلبية متوقعة لمشاركتهم في عملية صنع القرار.



د. أهم الآليات التي تسهم في تفعيل مشاركة العاملين لدى المؤسسات العامة كانت كالتالي:

- ١- تثبيت مبدأ الحوار والمناقشة الصريحة والهادفة.
 - ٢- زيادة اللقاءات الدورية بين الرؤساء والمرؤوسين.
 - ٣- زيادة ثقة القائد بمرؤوسيه وقدراتهم.
- ه. أهم أسباب المقاومة التي تدفع المديرين لاستخدام إستراتيجية المشاركة هي:
- ١- حاجة المدير إلى معلومات غير متوفرة لديه.
 - ٢- شعور المدير بمقاومة التغيير من ذوي الكفاءة.
 - ٣- قلة خبرة المدير قد تجبره على استشارة الآخرين.
- و. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمدى تقبل المديرين لمشاركة العاملين في برامج التغيير باختلاف [العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة] ، إلا أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية لمدى تقبلهم للتغيير باختلاف الجنس، حيث كانت هذه الفروق لصالح الإناث.

ثانياً: الرؤية المستقبلية :

- أ- تحتاج المؤسسات العامة إلى تعزيز مفهوم المشاركة في عملية صنع القرار من قبل القيادات الإدارية على اختلاف مستوياتهم في هذه المؤسسات من خلال تبني جميع الوسائل والأساليب التي تتناسب مع مفهوم مشاركة العاملين بدءاً بأشكال المشاركة البسيطة كصناديق الاقتراحات، والحاسب الآلي، واللقاءات الدورية، وانتهاءً بتفعيل دورهم الحقيقي في المشاركة من خلال انخراطهم في عملية صناعة القرار كتشكيل حلقات الجودة ومجالس الإدارة المصغرة وغيرها.
- ب- القيام بعمل بعض الدورات التدريبية لتعليم المرؤوسين كيف يُصنع القرار نظراً لما لعملية صنع القرار من أهمية داخل المؤسسة.

- ج- عمل قاعدة بيانات بأسماء العاملين الأكثر خبرة في فريق العمل؛ لترشيحهم مستقبلاً من ضمن المجموعة التي تساهم في عملية صنع القرار.
- د- الدعوة إلي تثبيت مبدأ الحوار والمناقشة الصريحة والهادفة من قبل الإدارة .
- هـ- إعطاء المزيد من السلطات وممارسة التفويض داخل المؤسسة بهدف خلق جو من الثقة العالية بين القائد ومرؤوسيه في قدراتهم.
- و- ضرورة تشجيع المرؤوسين على إبداء مقترحاتهم وآرائهم من خلال استخدام الوسائل المتاحة سواء المادية أو المعنوية؛ بهدف الارتقاء بمستوى الأداء في المؤسسات الحكومية كالإشادة بالعاملين ذوي الاقتراحات والآراء المميزة، ومنحهم امتيازات وحوافز بغرض تشجيع الآخرين ليحذوا حذوهم .
- ز- تحتاج المؤسسات العامة إلى إعادة النظر في اللوائح والأنظمة التي تسهم في تحجيم مشاركة العاملين والتقليل من فاعليتها.
- ح- يجب أن تقبل المؤسسات التغيير على أنه حالة طبيعية لا يمكنها التهرب منها.
- ط- يجب أن تهئ المؤسسة نفسها لقيادة التغيير بأساليب علمية لتضمن لنفسها التكيف الناجح مع التغيرات البيئية الداخلية والخارجية، ويمكن تحقيق ذلك من خلال الاستعانة بالخبراء والمستشارين للاستئناس بآرائهم ومقترحاتهم بهذا الخصوص.
- ي- يجب أن يكون هناك برامج تدريبية تساعد المديرين على أن يكونوا أكثر مرونة وقدرة على التكيف، وأكثر قدرة على تشخيص المشاكل واستخدام برامج وأدوات التطوير التنظيمي بنجاح.
- ك- يأمل الباحث من الباحثين تناول هذه الموضوع وتفرعاته العديدة بالبحث بهدف إثراء الفكر الإداري إلى جانب تقديم تجارب حية يمكن أن يبني عليها تطوير الإدارة في مؤسساتنا العامة.

قائمة المراجع

- القرآن الكريم
- أبو بكر، مصطفى محمود (٢٠٠١م) دليل المدير المعاصر - الوظائف - الأدوار - المهارات - الصفات، الدار الجامعية.
- أبو طالب، محمد سعيد (١٩٨٧م) الاستبيان في البحوث التربوية والنفسية، المجلة العربية للبحوث التربوية، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، المجلد السابع، عدد ١.
- جرنبرج، جيرالد بارون روبرت (٢٠٠٤م) ترجمة، رفاعي محمد رفاعي ود. إسماعيل علي بسيوني، إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ.
- جودة، محفوظ والزغبى، حسن ومنصور، ياسر (٢٠٠٤م) منظمات الأعمال المفاهيم والوظائف، ط١، عمان-الأردن، دار وائل للنشر.
- خاشقجي، هاني يوسف (٢٠٠٢م) التنظيم الإداري في مصر العربية جمهورية مصر العربية، المفاهيم-الأسس-التطبيقات، دار الخريجي للنشر والتوزيع.
- الخزامى، عبد الحكم أحمد (١٩٩٨م) المنظمات والتغيير بين المدير والخبير، مكتبة ابن سينا.
- زين الدين، فريد عبد الفتاح (١٩٩٨م) فن الإدارة اليابانية حلقات الجودة المفهوم والتطبيق، دار النشر (بدون).
- الساعدي، علاء (١٩٩٦م) أسباب تأييد ومقاومة التغيير التنظيمي، مجلة الإداري، ربع سنوية من معهد الإدارة العامة-مسقط.
- سميث، دوغلاس ك (٢٠٠١م) ترجمة عبد الحكيم أحمد الخزامى، إدارة تغيير الأفراد والأداء! كيف؟ المبادئ الاستراتيجية، الرؤى، عشر مبادئ لتفعيل إدارة التغيير، ط١، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع.
- السهلي، مبارك بن بطيحان (٢٠٠٧م) المشاركة في اتخاذ القرار وأثرها على الحد من مقاومة العاملين للتغيير دراسة ميدانية مطبقة على الأجهزة الحكومية، رسالة ماجستير جامعة الملك سعود، الرياض.
- شهاب، إبراهيم بدر (١٩٩٥م) مشاركة العاملين في صنع القرارات الإدارية، مجلة الإداري، ١٧ محرم ١٤٢٦هـ، العدد ٦١.
- اللوزي، موسى سلامة (١٩٩٧م) اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية نحو إدارة التغيير، مجلة العلوم الإدارية، المجلد ٢٥، العدد ٢، ٣٣٨-٣٥٦.
- ماهر، أحمد (٢٠٠٦م) تطوير المنظمات الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير، الدار الجامعية.
- ماهر، أحمد (٢٠٠٧م) الإدارة الاستراتيجية الدليل العلمي للمديرين، ط٤، الإبراهيمية، الدار الجامعية.

The Impact of Employees participation on changing programs at public organizations

A survey study on a number of public organizations

In EGYPT

Summary

Through this study, we find that Employees participation in decision making process has become an urgent demand at the public organizations, where the consecutive and continuous changes induce these organizations to adapt multiple change programs in successive periods, and this makes the work environment at these institutions unstable, subsequently these programs may face resistance from the employees. So the managers have to adopt a suitable strategy to protect these programs. Therefore the idea of this study came to existence which focuses on the strategy of employees participation and its impact on the programs of change at a number of public institutions in CAIRO governorate through exploring the level of participation that is allowed at these institutions, identifying the factors that affect the employees participation, the advantages and disadvantages of such participation, in addition to attempt to determine the type of correlation between managers Demographic characteristics and to what extent they accept the employees participation.

The field study includes a questionnaire designed to recognize the views of the study sample which consists of 500 employees of the public organizations in CAIRO, the descriptive analytic approach has been used to discuss the responses of the sample members about the study questionnaire, and 500 questionnaires were distributed at 5 public organizations in CAIRO governorate. The returned back correct and valid questionnaires were 311. the researcher used a number of statistical methods including percentages, mean, standard deviation, by using Spss statistical program to analyze the data. The study has come out with a number of findings including the following:

1. There are a various levels of workers participation ranging from intermediate to advanced, and this is considered a positive sign, which indicates that the public institutions encourage the workers to participate in decision making.
2. There are a number of factors that encourage workers to participate in decision making, some of these factors concerning the subordinates, some concerning the decision itself, and the others concerning the bosses.
3. The employees of governmental institutions tend to agree that there are potential positive effects resulting from their participation in decision-making process, but they stand in a neutral position regarding the potentiality of the occurrence of negative effects from their participation in decision-making process.



4 - There are a number of reasons of the resistance that let the managers use the participation strategy, in addition to a number of mechanisms that contribute to enhancing the participation of employees at public institutions.

Accordingly, in the following a set of recommendations are provided which can be summarized as follows:

- 1 - Public institutions need to promote the concept of participation in decision-making process by the administrative leaders at these institutions through the adoption of all the relevant means and methods.
- 2 - Encouraging the Administration to the process of participation in decision-making through holding special courses for workers in order to provide them with knowledge about the decision-making process, and other courses for managers to make them more democratic and accept the participation implementation.
- 3 – To review the regulations and systems that are responsible for the limitation of workers participation, reducing its effectiveness, and providing more powers and exercising the authorization within the institution in order to create an atmosphere of high trust between the commander and his subordinates according to their abilities.
- 4 - The need to encourage subordinates to provide their suggestions and express their opinions, and giving them the privileges and incentives to encourage others to follow them.

