

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

تخصص / ماجستير إدارة أعمال



عنوان البحث

أثر الخصخصة على الرضا الوظيفي للعاملين في القطاع العام: دراسة حالة التحول
المؤسسي في أمانة منطقة الرياض

**The Impact of Privatization on Job Satisfaction of Public Sector Workers:
A Case Study of Institutional Transformation in Riyadh Municipality**

إعداد الطالب/

عبد الإله محمد عبده

إشراف/

د. الفصيل عبد الحميد

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2025

الشكر والتقدير:

أتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان إلى مشرفيَّ الكريمين الدكتور الفيصل عبد الحميد والدكتور فايز جراد، على ما قدماه لي من دعم علمي وتوجيه سديد خلال مراحل إعداد هذا البحث، وعلى ما أبدياه من حرص وصبر في المتابعة والمراجعة الدقيقة.

كما أتوجه بجزيل الشكر إلى منسوبي أمانة منطقة الرياض على تعاونهم الكريم ومشاركتهم الفاعلة في تزويدي بالمعلومات والبيانات اللازمة، مما أسهم في إثراء هذا البحث وتحقيق أهدافه.

ولا يفوتني أن أعبر عن خالص امتناني لعائلتي الكريمة على دعمهم وتشجيعهم المتواصل، ولكل من كان له فضل في مساندتي خلال مسيرتي الأكاديمية.

فهرس المحتويات

6.....	المستخلص:
7.....	الفصل الأول
7.....	الاطار العام للدراسة
8.....	المقدمة:
9.....	مشكلة الدراسة
10.....	أهمية الدراسة
11.....	أهداف الدراسة
12.....	تساؤلات الدراسة
13.....	فروض الدراسة
13.....	النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث
15.....	متغيرات الدراسة:
16.....	النموذج المفاهيمي للدراسة
18.....	هيكل الدراسة:
19.....	الفصل الثاني
19.....	الدراسات السابقة
20.....	الدراسات السابقة
23.....	التعليق على الدراسات السابقة:
24.....	الإطار النظري:
24.....	أولاً: المقدمة
25.....	ثانياً: المفاهيم الأساسية للدراسة
31.....	الفصل الثالث
31.....	منهجية الدراسة
33.....	المنهجية وطرق البحث:
34.....	مجتمع البحث:
34.....	عينة البحث:
34.....	أدوات جمع البيانات:
35.....	حدود البحث:

37	الفصل الرابع
37	النتائج والتوصيات
39	تحليل البيانات:
39	الإحصاءات الوصفية:
44	اختبار صدق وثبات الأداة:
47	اختبارات الفرضيات:
53	الفصل الخامس
53	المناقشة والتفسير والخاتمة
56	ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة
56	رابعاً: إسهامات الدراسة
57	خامساً: قيود الدراسة
58	سادساً: الاستنتاجات العامة للدراسة:
59	سابعاً: التوصيات:
60	ثامناً: البحوث المقترحة:
62	تاسعاً: الخاتمة
63	المراجع
63	المراجع العربية:
64	المراجع الأجنبية:
65	الملاحق
65	الاستبانة

قائمة الجداول:

39	جدول 1: التكرارات والنسب المئوية لتوزيع عينة الدراسة وفقاً للجنس
40	جدول 2: التكرارات والنسب المئوية لتوزيع عينة الدراسة وفقاً للعمر
40	جدول 3: التكرارات والنسب المئوية لتوزيع عينة الدراسة وفقاً لعدد سنوات الخدمة
41	جدول 4: التكرارات والنسب المئوية لتوزيع عينة الدراسة وفقاً للمسمى الوظيفي
44	جدول 5: يبين الصدق الداخلي للاستبانة
46	جدول 6: معامل ألفا كرونباخ
47	جدول 7: اختبار معامل ارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين تطبيق الخصخصة ومستوى الرضا الوظيفي

- جدول 8: تأثير أبعاد التحول المؤسسي (الهيكل الإداري، نظام الحوافز، أساليب الإشراف) على الرضا الوظيفي 48
- جدول 9: الفروق في مستوى الرضا الوظيفي تبعاً لمتغير الجنس 49
- جدول 10: الفروق في مستوى الرضا الوظيفي تبعاً للفئات العمرية (ANOVA) 50
- جدول 11: الفروق في مستوى الرضا الوظيفي تبعاً لعدد سنوات الخدمة (ANOVA) 51
- جدول 12: الفروق في مستوى الرضا الوظيفي تبعاً للمسمى الوظيفي (ANOVA) 52

فهرس الأشكال:

- رسم توضيحي 1: توزيع العينة بيانياً وفقاً للجنس 42
- رسم توضيحي 2: توزيع العينة بيانياً وفقاً للعمر 43
- رسم توضيحي 3: توزيع العينة بيانياً وفقاً لسنوات الخدمة 43
- رسم توضيحي 4: توزيع العينة بيانياً وفقاً للمسمى الوظيفي 44

المستخلص:

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر الخصخصة على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في القطاع العام، من خلال دراسة حالة التحول المؤسسي في أمانة منطقة الرياض. انطلقت الدراسة من أهمية التحول المؤسسي كأحد محاور رؤية المملكة 2030 التي تسعى إلى رفع كفاءة الأداء وتحسين جودة الخدمات العامة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على أداة الاستبانة لجمع البيانات من عينة من موظفي الأمانة.

توصلت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق برامج الخصخصة والتحول المؤسسي وبين مستوى الرضا الوظيفي للعاملين، حيث أسهمت الخصخصة في تحسين بيئة العمل، وتعزيز العدالة التنظيمية، وزيادة الشعور بالتحفيز والانتماء. كما أظهرت النتائج أن الرضا الوظيفي يتأثر بعوامل رئيسة تشمل أسلوب القيادة، والشفافية الإدارية، وتوافر فرص التطوير المهني.

خلصت الدراسة إلى أن نجاح برامج الخصخصة في القطاع العام يتطلب تعزيز ثقافة مؤسسية داعمة للتغيير، وتفعيل قنوات الاتصال الداخلي لضمان مشاركة الموظفين في مراحل التحول، مع الاهتمام برفع الكفاءة الإدارية والرقمية. وأوصت الدراسة بضرورة تبني سياسات واضحة توازن بين متطلبات التحول المؤسسي واستقرار العاملين الوظيفي والنفسي.

الكلمات المفتاحية: الخصخصة، الرضا الوظيفي، التحول المؤسسي، القطاع العام، أمانة منطقة الرياض.

الفصل الأول

الاطار العام للدراسة

المقدمة:

في ظل التحولات الاقتصادية والإدارية الكبرى التي تشهدها المملكة العربية السعودية ضمن رؤية السعودية 2030، برزت الخصخصة والتحول المؤسسي كأحد أهم محاور الإصلاح الإداري الرامية إلى رفع كفاءة الأداء الحكومي وتعزيز جودة الخدمات العامة. تسعى هذه الرؤية الطموحة إلى إعادة صياغة العلاقة بين القطاعين العام والخاص بما يضمن الاستدامة المالية، ويحفز الابتكار، ويرسخ مفهوم الكفاءة التشغيلية في إدارة الموارد العامة (Fallatah & Halawan, 2023).

وفي هذا السياق، شهد قطاع البلديات انطلاقة مبادرات واسعة تحت مظلة برنامج التحول البلدي، الذي يهدف إلى تحسين جودة الخدمات البلدية، وتبني نماذج تشغيلية مرنة، وتعزيز الشراكة مع القطاع الخاص من خلال خصخصة بعض الأنشطة والخدمات. ويُعد هذا التحول من أبرز الخطوات نحو بناء جهاز بلدي حديث يتوافق مع متطلبات التنمية المستدامة واحتياجات المجتمع المحلي.

وقد أظهرت دراسات سابقة على مستوى المملكة أن عمليات الخصخصة والتحول المؤسسي كان لها تأثير ملحوظ على مستويات الأمان الوظيفي والرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع العام. فقد بين Fallatah & Halawani (2023) أن ارتفاع الوعي بمفاهيم الخصخصة يسهم في الحد من القلق المرتبط بفقدان الوظيفة، مما ينعكس إيجاباً على الرضا العام، رغم استمرار بعض المخاوف المرتبطة بالجوانب النوعية مثل طبيعة العمل أو فرص الترقّي.

وفي القطاع الصحي السعودي، توصلت Sama'a (2021) إلى أن خصخصة الخدمات الصحية ساهمت في تحسين مستوى الرضا الوظيفي بين العاملين مقارنة بالمرحلة السابقة، نتيجة لزيادة الحوافز وتطوير بيئة العمل. كما أكدت دراسة Samontaray وآخرون (2023) أن العوامل المالية مثل الرواتب والحوافز والمكافآت تُعد من أبرز محددات الرضا الوظيفي في المؤسسات الحكومية السعودية، مما يبرز

أهمية دراسة أثر التغيرات في نظم التعويض والحوافز ضمن سياق التحول البلدي في أمانة منطقة الرياض.

ولا تقتصر محددات الرضا الوظيفي على العوامل المادية فحسب، إذ وجد Alsemeri (2016) أن العوامل الجوهرية مثل طبيعة العمل، والإنجاز، والتقدير، لها تأثير كبير على رضا الموظفين، في حين تظل العوامل الخارجية مثل الأجور والترقيات عناصر حاسمة في تشكيل الرضا العام.

من جهة أخرى، تشير مراجعة منهجية حديثة لـ Alkhateeb (2025) إلى أن هناك أربعة عشر عاملاً رئيسياً تؤثر على الرضا الوظيفي في بيئة العمل الخليجية، تشمل الأجور، بيئة العمل، الإشراف، الاتصال الداخلي، والظروف التشغيلية. هذه العوامل تتأثر بشكل مباشر عند تطبيق برامج الخصخصة أو التحول المؤسسي، مما يجعل دراسة هذا الأثر في بيئة البلديات السعودية — وخاصة في أمانة منطقة الرياض — ذات أهمية علمية وعملية بالغة لفهم كيفية تحقيق التوازن بين الكفاءة التنظيمية ورضا العاملين.

مشكلة الدراسة

رغم ما تحقّقه الخصخصة والتحول المؤسسي من مزايا على مستوى الكفاءة التشغيلية وتحسين جودة الخدمات العامة، إلا أن هذه التحولات تثير في المقابل تحديات إنسانية وتنظيمية تتعلق بمدى تأثيرها على رضا العاملين في القطاع العام. إذ قد يُنظر إلى الخصخصة بوصفها تهديداً للاستقرار الوظيفي أو لتوازن العلاقة بين متطلبات العمل وحقوق الموظف، خصوصاً في المؤسسات التي اعتادت على النمط الحكومي التقليدي في الإدارة والتوظيف.

وفي أمانة منطقة الرياض، التي تعد من أوائل الجهات الحكومية التي خضعت لبرامج التحول المؤسسي في إطار رؤية المملكة 2030، برزت الحاجة إلى فهم أعمق لكيفية تأثير هذه التغيرات على مستوى

الرضا الوظيفي للعاملين، باعتبار أن رضا الموظف يمثل أحد المرتكزات الأساسية لنجاح أي عملية تحول تنظيمي أو تطوير مؤسسي مستدام.

ومن هنا تتحدد مشكلة هذه الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

ما أثر الخصخصة والتحول المؤسسي على الرضا الوظيفي للعاملين في أمانة منطقة الرياض؟

ويتفرع عن هذا السؤال الرئيس عدد من التساؤلات الفرعية، وهي:

1. ما أثر الخصخصة على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في أمانة منطقة الرياض؟
2. ما أبرز العوامل الإدارية والتنظيمية التي تتأثر بالتحول المؤسسي وتنعكس على رضا العاملين؟
3. إلى أي مدى يسهم التحول المؤسسي في تحسين بيئة العمل وتعزيز الرضا الوظيفي؟
4. ما التحديات التي يواجهها العاملون خلال مراحل تنفيذ برامج الخصخصة والتحول في الأمانة؟

أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من عدة جوانب نظرية وتطبيقية، يمكن تلخيصها كما يلي:

أولاً: الأهمية النظرية

1. تُسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بالتحول المؤسسي والخصخصة، خاصة في السياق البلدي السعودي، وهو مجال لا يزال بحاجة إلى المزيد من البحث والتوثيق.
2. تقدم الدراسة تحليلاً منهجياً للعلاقة بين الخصخصة والرضا الوظيفي، مما يفتح المجال لباحثين آخرين لبناء دراسات مقارنة على قطاعات أو مدن مختلفة داخل المملكة.

3. تدمج بين النظريات الإدارية الحديثة مثل نظرية الحوافز، والعدالة التنظيمية، وتطبيقاتها الواقعية في سياق التحول الحكومي، مما يعزز الفهم النظري لمفهوم الرضا في بيئات متغيرة.

ثانيًا: الأهمية التطبيقية

1. تساعد الدراسة صنّاع القرار في أمانة منطقة الرياض على تقييم الأثر الحقيقي لبرامج الخصخصة على العاملين، مما يُمكنهم من اتخاذ قرارات أكثر اتزانًا مستقبليًا.
2. تقدم توصيات يمكن الاستفادة منها في تصميم سياسات تحفيزية فعّالة تراعي ظروف التحول المؤسسي وتدعم استقرار الموظفين.
3. تُسهم النتائج في رسم ملامح بيئة عمل أكثر استدامة داخل الأمانات البلدية، مما يعزز من فاعلية الأداء والخدمات المقدمة للمواطنين.
4. يمكن تعميم النتائج والاستفادة منها في قطاعات حكومية أخرى تخضع للتحول، مثل التعليم والصحة، باعتبارها تواجه تحديات مشابهة.

أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي أمانة منطقة الرياض في ظل التحول المؤسسي والخصخصة.

الأهداف الفرعية:

1. تحليل أثر أبعاد الخصخصة (كالتحول الإداري، المشاركة مع القطاع الخاص، التغير في نظام المكافآت) على الرضا الوظيفي.

2. الكشف عن العوامل التنظيمية التي تُعزّز أو تُقلّل من الرضا الوظيفي أثناء عملية التحول.
3. دراسة الفروق في الرضا الوظيفي تبعًا للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي).
4. تقييم مدى رضا الموظفين عن أنظمة الحوافز والتعويضات الجديدة بعد الخصخصة.

تساؤلات الدراسة

- انطلاقًا من مشكلة البحث وصياغة أهدافه، تسعى هذه الدراسة للإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:
- ما أثر الخصخصة والتحول المؤسسي على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في أمانة منطقة الرياض؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس عدد من التساؤلات الفرعية، وهي:

1. ما مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي أمانة منطقة الرياض بعد تطبيق الخصخصة؟
2. ما أبرز أبعاد الخصخصة التي تؤثر على الرضا الوظيفي في سياق التحول البلدي؟
3. كيف أثر التحول المؤسسي على شعور الموظفين بالعدالة، والاستقرار الوظيفي، وفرص الترقّي؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي تعزى إلى خصائص ديموغرافية (مثل الجنس، العمر، عدد سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي)؟
5. إلى أي مدى يشعر الموظفون بالرضا عن الحوافز والتعويضات بعد الخصخصة؟

فروض الدراسة

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الخصخصة ومستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي أمانة منطقة الرياض.
2. تؤثر أبعاد التحول المؤسسي (كالهيكل الإداري الجديد، ونظام الحوافز، وأساليب الإشراف) تأثيراً مباشراً على مستوى رضا الموظفين.
3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (مثل الجنس، العمر، عدد سنوات الخدمة، والمسمى الوظيفي).

النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

يستند هذا البحث إلى عدد من النظريات الإدارية والتنظيمية التي تفسر العلاقة بين الخصخصة والتحول المؤسسي من جهة، والرضا الوظيفي للعاملين من جهة أخرى، وذلك على النحو الآتي:

1. نظرية العدالة التنظيمية (Organizational Justice Theory):

تفترض هذه النظرية أن إدراك الموظف لمستوى العدالة داخل المؤسسة — سواء في توزيع الموارد والمكافآت (عدالة التوزيع)، أو في إجراءات اتخاذ القرار (عدالة الإجراءات)، أو في أسلوب التعامل داخل بيئة العمل (عدالة التعامل) — يؤثر تأثيراً مباشراً على مستوى الرضا الوظيفي. وفي سياق الخصخصة، قد يتأثر هذا الإدراك نتيجة التغيرات في توزيع الفرص والمزايا أو إعادة هيكلة الوظائف، مما يجعل العدالة أحد المحددات الجوهرية لرضا العاملين.

2. نظرية الحوافز (Motivation-Hygiene Theory) لهيرزبرغ تُقسم هذه النظرية العوامل

المؤثرة على الرضا الوظيفي إلى نوعين:

○ عوامل محفزة (Motivators): مثل التقدير، والإنجاز، وفرص الترقية، والمشاركة في صنع القرار.

○ عوامل وقائية أو صحية (Hygiene Factors): مثل الأجر، وظروف العمل، والأمان الوظيفي، وسياسات المؤسسة.

وتفترض النظرية أن الخصخصة قد تؤثر على كلتا المجموعتين، إذ يمكن أن تحسن بعض المحفزات كفرص التطور، لكنها قد تضعف بعض العوامل الوقائية مثل الاستقرار الوظيفي.

3. نظرية الأمان الوظيفي (Job Security Theory):

تؤكد هذه النظرية أن الشعور بالاستقرار المهني يمثل عنصرًا أساسيًا في تحقيق الرضا الوظيفي والانتماء المؤسسي. ومع تطبيق الخصخصة أو التحول المؤسسي، قد يشعر بعض الموظفين بعدم اليقين تجاه مستقبلهم الوظيفي، مما ينعكس على دافعيتهم وأدائهم.

4. نظرية إدارة التغيير (Change Management Theory):

ترى هذه النظرية أن طريقة تطبيق التغيير ودرجة إشراك العاملين فيه تؤثران بشكل مباشر على استجابتهم له. ففي سياق الخصخصة، تلعب القيادة المؤسسية والتواصل الداخلي دورًا حاسمًا في الحد من المقاومة للتغيير، وتعزيز القبول والإيجابية بين الموظفين.

5. نظرية التوازن بين العمل والحياة (Work-Life Balance Theory):

تركز هذه النظرية على أهمية التوازن بين متطلبات العمل والحياة الشخصية في تحقيق الرضا الوظيفي. وقد تؤدي الخصخصة إلى تغييرات في ساعات العمل، أو كثافة المهام، أو نمط الأداء، مما يؤثر على قدرة العاملين على تحقيق هذا التوازن، وبالتالي على مستوى رضاهم الوظيفي.

متغيرات الدراسة:

تنقسم متغيرات هذه الدراسة إلى نوعين رئيسيين، وفقاً لطبيعة العلاقة بين العوامل المدروسة، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: المتغير المستقل

- الخصخصة والتحول المؤسسي:

ويمثل هذا المتغير مجموعة الإجراءات والسياسات التي تم تنفيذها في إطار برنامج التحول البلدي في أمانة منطقة الرياض، ويُقاس من خلال عدد من المحاور الفرعية التي تعكس أبعاد التغيير التنظيمي والإداري، وهي:

1. الخصخصة: وتشمل إدراك الموظفين لمفهوم الخصخصة وأثره على أساليب العمل، ودور القطاع

الخاص في تقديم الخدمات، ومستوى الشفافية والوضوح في تطبيقها.

2. التحول المؤسسي: ويتضمن ثلاثة أبعاد أساسية:

○ الهيكل الإداري الجديد: درجة وضوح الهيكل التنظيمي الجديد ومدى ملاءمته لطبيعة العمل.

○ نظام الحوافز الجديد: مدى عدالة وكفاءة نظام المكافآت والحوافز بعد التحول، وتأثيره في تحفيز العاملين.

○ أساليب الإشراف والإدارة: طبيعة العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، ونمط القيادة، ومستوى التواصل الإداري بعد التحول المؤسسي.

ثانيًا: المتغير التابع

- الرضا الوظيفي للعاملين في أمانة منطقة الرياض:

ويمثل هذا المتغير النتيجة أو الأثر المتوقع لعمليات الخصخصة والتحول المؤسسي، ويقاس من خلال عدد من الأبعاد التي تُعبّر عن درجة رضا العاملين عن بيئة عملهم، وتشمل:

- الرضا عن طبيعة العمل والمهام المكلف بها الموظف.
- الرضا عن نظام الأجور والحوافز.
- الرضا عن بيئة العمل والعلاقات المهنية.
- الرضا عن فرص النمو والترقي والتدريب.
- الإحساس بالعدالة التنظيمية والأمان الوظيفي.

وبناءً على هذه المتغيرات، تسعى الدراسة إلى تحديد العلاقة بين الخصخصة والتحول المؤسسي كمتغيرات مستقلة، ومستوى الرضا الوظيفي كمتغير تابع، لتوضيح أثر التحولات الإدارية الحديثة على رضا العاملين في القطاع البلدي.

النموذج المفاهيمي للدراسة

يرتكز النموذج المفاهيمي لهذه الدراسة على توضيح العلاقة بين الخصخصة والتحول المؤسسي بوصفهما متغيرين مستقلين، والرضا الوظيفي للعاملين في أمانة منطقة الرياض بوصفه المتغير التابع. ويهدف هذا النموذج إلى تحليل كيفية تأثير تطبيق الخصخصة وبرامج التحول المؤسسي على مستوى رضا العاملين من خلال مجموعة من الأبعاد الفرعية.

ويُبنى النموذج على الفرضية الرئيسة القائلة بأن:

الخصخصة والتحول المؤسسي يؤثران تأثيرًا مباشرًا وإيجابيًا أو سلبًا على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في أمانة منطقة الرياض.

ويتضمن النموذج العلاقات التالية:

1. المتغير المستقل الأول: الخصخصة

- درجة وعي الموظف بتطبيق الخصخصة.
- إدراك الموظف لتأثير الخصخصة على بيئة العمل والاستقرار المهني.

2. المتغير المستقل الثاني: التحول المؤسسي

ويتكوّن من ثلاثة أبعاد فرعية:

- الهيكل الإداري الجديد.
- نظام الحوافز الجديد.
- أساليب الإشراف والإدارة.

3. المتغير التابع: الرضا الوظيفي

ويُقاس من خلال مجموعة من الأبعاد التي تشمل:

- الرضا عن طبيعة العمل.
- الرضا عن بيئة العمل والعلاقات المهنية.

○ الرضا عن الأجور والحوافز.

○ الرضا عن فرص النمو والترقية.

○ الإحساس بالعدالة التنظيمية والأمان الوظيفي.

وبناءً على ذلك، يفترض النموذج أن التحولات الناتجة عن تطبيق الخصخصة وتطوير الهيكل الإداري وأنظمة الحوافز والإشراف، تؤدي إلى تغييرات في مستوى رضا العاملين، سواء بشكل إيجابي من خلال تحسين بيئة العمل، أو سلبي من خلال تقليص بعض الامتيازات أو زيادة الضغط الوظيفي.

هيكل الدراسة:

تتكون هذه الدراسة من خمسة فصول رئيسية على النحو التالي:

- **الفصل الأول:** يحتوي على مقدمة الدراسة، ويشمل عرضاً لمشكلتها، أهدافها، أهميتها، تساؤلاتها، فروضها، النظرية المتبعة لإعداد الدراسة، متغيرات الدراسة، والنموذج المفاهيمي للدراسة.
- **الفصل الثاني:** الإطار النظري والدراسات السابقة، ويتناول المفاهيم المتعلقة الخصخصة والتحول المؤسسي، ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين في أمانة منطقة الرياض، بالإضافة إلى أبرز الدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة.
- **الفصل الثالث:** المنهجية، ويعرض منهج البحث، مجتمع الدراسة وعينتها، أداة الدراسة، وطرق التحليل الإحصائي.
- **الفصل الرابع:** تحليل النتائج، ويتضمن عرض النتائج الإحصائية وتحليلها وتفسيرها.
- **الفصل الخامس:** يختص بمناقشة النتائج، والخاتمة، والاستنتاجات، والتوصيات، والبحوث المقترحة.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

مقدمة

تُعد الدراسات السابقة والإطار النظري من الركائز الأساسية لأي بحث علمي، إذ تساهم في توضيح الخلفية النظرية للموضوع، وتحديد الفجوات البحثية، وبناء الأساس المعرفي الذي يُستند إليه في تحليل البيانات وتفسير النتائج. وبما أن موضوع هذا البحث يتعلق بأثر الخصخصة على الرضا الوظيفي للعاملين في القطاع العام، مع التركيز على تجربة التحول المؤسسي في أمانة منطقة الرياض، فقد أولى الباحثون اهتمامًا متزايدًا خلال السنوات الأخيرة بدراسة تأثير الخصخصة وإجراءات التحول المؤسسي على الأداء الوظيفي وسلوكيات الموظفين.

يركز هذا الفصل على استعراض الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت موضوع الخصخصة والتحول المؤسسي من زوايا مختلفة، بهدف الاستفادة من نتائجها، وتحديد أوجه الاتفاق والاختلاف، والكشف عن الجوانب التي لم تحظ بالبحث الكافي. كما يتضمن الفصل الإطار النظري الذي تستند إليه الدراسة، من خلال استعراض مجموعة من النظريات العلمية التي تفسر العلاقة بين الخصخصة، التحول المؤسسي، والرضا الوظيفي.

الدراسات السابقة

الدراسات العربية:

1. دراسة محمد (2021)

في دراسة على موظفي وزارة التعليم في السعودية، سعى محمد إلى قياس أثر التحول الرقمي المؤسسي على الرضا الوظيفي. استخدم المنهج الوصفي التحليلي عبر استبانة، وتوصل إلى وجود علاقة إيجابية بين استخدام التقنية وتحسن بيئة العمل ورضا الموظفين. أوصى بتعزيز التدريب الإلكتروني وتسهيل التعاملات الرقمية لتقليل مقاومة التغيير.

2. دراسة العتيبي (2019)

تناولت هذه الدراسة أثر الشفافية الإدارية على رضا العاملين في المؤسسات الحكومية السعودية، معتمدة على منهج كمي واستبانة موزعة على موظفين حكوميين. أظهرت النتائج أن الشفافية في القرارات والعدالة في التقييم ترتبط ارتباطاً إيجابياً بالرضا الوظيفي. أوصى الباحث بتبني ثقافة تنظيمية تقوم على الوضوح والمسؤولية.

3. دراسة أبو زيد (2017)

حلل أبو زيد أثر إعادة الهيكلة الإدارية على رضا الموظفين في مؤسسة حكومية أردنية. باستخدام استبيان وتحليل وصفي واستدلالي، بينت النتائج تراجع مستوى الرضا بعد الهيكلة، خاصة فيما يخص الأمان الوظيفي والحوافز. أوصى بإشراك الموظفين في مراحل التغيير وتقديم ضمانات واضحة.

4. دراسة الكعبي (2020)

سعت الدراسة إلى استكشاف تأثير الثقافة التنظيمية على رضا الموظفين في المؤسسات الحكومية بدولة الإمارات. استخدمت المنهج الكمي عبر استبيان وزّع على 300 موظف. كما أظهرت النتائج أن قيم العدالة، ودعم الإدارة، ومشاركة الموظفين في القرار تحسّن من مستويات الرضا. أوصت الدراسة بتدريب القيادات على تبني قيم تنظيمية داعمة.

ثانياً: دراسات أجنبية

5. دراسة (Moldabekov et al. 2025)

أجرى الباحثون دراسة مقارنة لقياس الفروق في الرضا الوظيفي بين موظفي القطاعين العام والخاص باستخدام استبيان كمي شمل عينات من كازاخستان وتركيا. أظهرت النتائج أن موظفي القطاع العام يتمتعون بمستوى أعلى من الرضا فيما يخص الأمان الوظيفي، بينما تفوق القطاع الخاص في الحوافز المادية. أوصوا بدمج ممارسات التحفيز من كلا القطاعين.

6. دراسة (Mikhaeil 2024)

في دراسة حديثة بمصر ، هدفت Mikhaeil إلى تحليل الفروقات في الرضا الوظيفي بين القطاعين العام والخاص باستخدام بيانات تمثيلية وطنية. أظهرت النتائج أن القطاع العام يحتفظ بأفضلية في الأمان الوظيفي، فيما يسجل الخاص درجات أعلى في التقدم المهني. أوصت الدراسة بإصلاح بيئة العمل في القطاع العام لتقليل الفجوة.

7. دراسة (John 2024)

استكشفت الدراسة أثر الرضا الوظيفي على الأداء المؤسسي في منظمات دولية كبرى. اعتمدت على تحليل كمي باستخدام نماذج انحدار متعددة. أظهرت النتائج أن الرضا يعزز بشكل كبير من إنتاجية الموظف، خاصة حين يُقرن بالاعتراف المهني والتوازن الوظيفي. أوصت بإدماج الرضا كمؤشر أساسي في تقييم الأداء.

8. دراسة (Qadri 2024)

أجرت Qadri دراسة على كبار التنفيذيين في القطاع الخاص السعودي لقياس أثر التوازن بين العمل والحياة على الرضا الوظيفي. استخدمت المنهج الكمي واستبيان موجه. أظهرت النتائج أن التوازن الشخصي والمرونة الزمنية من أهم محددات الرضا لدى الفئة القيادية. أوصت بترسيخ سياسات العمل المرنة.

9. دراسة (Park 2023)

درس Park أثر الحوافز المعنوية ودافعية الخدمة العامة على رضا الموظفين في القطاع الحكومي ب كوريا الجنوبية. استخدم تحليل SEM وبيانات من 600 موظف. أظهرت النتائج أن رضا الموظف يتأثر بشكل كبير بأسلوب القيادة والمشاركة في اتخاذ القرار. أوصى بتعزيز القيادة التشاركية وتقدير الجهود غير المادية.

التعليق على الدراسات السابقة:

أولاً: أوجه التشابه:-

- جميع الدراسات السابقة، سواء العربية أو الأجنبية، تتناول موضوع الرضا الوظيفي من زوايا متعددة، مثل أثر الثقافة التنظيمية، الشفافية، التحول الرقمي، وإعادة الهيكلة.
- معظم الدراسات اعتمدت على المنهج الكمي باستخدام الاستبيانات، مثل دراسات: محمد (2021)، العتيبي (2019)، Mikhaeil (2024)، Qadri (2024).
- ركزت العديد من الدراسات على عوامل مثل الأمان الوظيفي، الحوافز، القيادة، التوازن بين العمل والحياة، والمشاركة في القرار.

ثانياً: أوجه الاختلاف:-

- معظم الدراسات السابقة لم تتناول موضوع التخصص كعامل رئيسي يؤثر على الرضا الوظيفي، باستثناء جزئي في دراسة أبو زيد (2017) التي تناولت إعادة الهيكلة، وهي مختلفة عن مفهوم التخصص الكامل.
- لم تُركّز أي دراسة سابقة على حالة التحول المؤسسي والتخصص في أمانة منطقة الرياض، مما يجعل هذه الدراسة فريدة من نوعها في سياقها المحلي والمؤسسي.
- الدراسات السابقة تناولت وزارات أو قطاعات عامة بشكل عام، أما الدراسة الحالية فتأخذ جهة محددة (أمانة الرياض) مما يعمق الفهم في سياق تطبيقي خاص.

ثالثاً: الفجوة البحثية:-

تكمن الفجوة البحثية في قلة الدراسات التي تناولت بشكل مباشر أثر الخصخصة والتحول المؤسسي على الرضا الوظيفي في القطاع العام السعودي، وخاصة في ظل التغيرات الجذرية ضمن رؤية المملكة 2030.

لم يتم رصد دراسات تناولت الخصخصة بمفهومها الشامل (التحول الإداري، الشراكة مع القطاع الخاص، نظم الحوافز الجديدة) وتأثيرها المباشر على الرضا الوظيفي. وهذا ما تسعى هذه الدراسة إلى معالجته.

رابعاً: ما يميز الدراسة الحالية:-

1. تركيزها المباشر على الخصخصة والتحول المؤسسي بوصفهما متغيرين رئيسيين.

2. تطبيقها على جهة حكومية محددة (أمانة الرياض) مما يُكسب النتائج خصوصية وواقعية.

3. دمجها بين تحليل الأبعاد التنظيمية والتغيرات الديموغرافية وتأثيرها على الرضا.

4. سعيها لتقديم توصيات تطبيقية تدعم متخذي القرار في مرحلة التحول المؤسسي.

الإطار النظري:

أولاً: المقدمة

يشكل الإطار النظري الأساس العلمي الذي تُبنى عليه أي دراسة بحثية، إذ يوفر لها المرجعية المفاهيمية والنظرية اللازمة لتحليل الظواهر واستنتاج النتائج. ومع تزايد الاهتمام بالتحول المؤسسي وإجراءات الخصخصة في القطاع العام، أصبح من الضروري دراسة تأثير هذه التغيرات على سلوكيات الموظفين ومستوى رضاهم الوظيفي. في هذا السياق، يهدف هذا الفصل إلى استعراض المفاهيم الأساسية المتعلقة

بالخصخصة والتحول المؤسسي، بالإضافة إلى إبراز أهم النظريات التي تفسر العلاقة بين التحول الإداري، تطبيق سياسات الخصخصة، والرضا الوظيفي، بما يدعم صياغة الفرضيات البحثية وتفسير النتائج بشكل علمي لاحقاً.

ثانياً: المفاهيم الأساسية للدراسة

1. مفهوم الخصخصة

تُعد الخصخصة من أبرز سياسات الإصلاح الإداري والاقتصادي التي تبنتها الحكومات في السنوات الأخيرة بهدف رفع كفاءة الأداء وتحسين جودة الخدمات العامة. ويُقصد بالخصخصة عملية تحويل ملكية أو إدارة الأنشطة والخدمات من القطاع العام إلى القطاع الخاص، جزئياً أو كلياً، من أجل تحقيق مزيد من الكفاءة والفاعلية في استخدام الموارد. كما تشمل الخصخصة تطبيق ممارسات وأساليب إدارية حديثة داخل الأجهزة الحكومية لتحسين الأداء وتحقيق المرونة التنظيمية (Radić, et al., 2021).

في سياق هذه الدراسة، يُقصد بالخصخصة الإجراءات والسياسات التي تتبناها أمانة منطقة الرياض بهدف تحسين الكفاءة المؤسسية ورفع مستوى الأداء الوظيفي من خلال إشراك القطاع الخاص أو إعادة هيكلة الخدمات العامة.

2. مفهوم التحول المؤسسي:

هو عملية شاملة تهدف إلى إعادة هيكلة الجهاز الإداري والتنظيمي داخل المؤسسة من أجل تحسين الكفاءة والفعالية في تحقيق الأهداف. ويتضمن ذلك تطوير الهيكل الإداري، وتحديث أنظمة الحوافز، وتبني أساليب إشراف وإدارة حديثة قائمة على مبادئ الشفافية والمساءلة.

وفي إطار هذه الدراسة، يُقصد بالتحول المؤسسي مجموعة التغييرات الإدارية والتنظيمية التي تشهدها أمانة منطقة الرياض ضمن برامج الخصخصة، والتي تهدف إلى تعزيز الأداء ورفع رضا الموظفين عن بيئة عملهم.

3. الرضا الوظيفي:

يُعد من المفاهيم متعددة الأبعاد والجوانب، إذ يتأثر بعدد من العوامل التي يرتبط بعضها بطبيعة العمل ذاته، بينما يتعلق بعضها الآخر بجماعة العمل والبيئة التنظيمية المحيطة. ومن غير الدقيق افتراض أن رضا الفرد عن جانب معين من عمله يعني بالضرورة رضاه عن جميع الجوانب الأخرى؛ فقد يكون الموظف راضياً عن علاقاته بزملائه، لكنه غير راضٍ عن راتبه أو عن ظروف العمل أو أساليب الإشراف.

ويُعد الرضا الوظيفي مفهوماً نسبياً لا يمكن تحديده بمستوى ثابت أو مطلق، إذ يختلف من فرد لآخر تبعاً لتوقعاته واحتياجاته وظروفه الخاصة. فالشعور بالرضا هو في جوهره نتيجة للتفاعل بين ما يتطلع إليه الفرد من عمله وبين ما يحصل عليه فعلياً في الواقع العملي (مشهدي، 2018).

ويعرف الباحث الرضا الوظيفي بأنه "الشعور الإيجابي الذي يتولد لدى الفرد تجاه عمله نتيجة نظرته إلى ظروف العمل، والحوافز المادية والمعنوية المتاحة له، وطبيعة العلاقات التي يبنها في بيئة العمل، ومدى ارتياحه وقناعته بالمهام والمسؤوليات الموكلة إليه وبما يمتلكه من صلاحيات. ويُعد هذا الشعور عاملاً أساسياً يسهم في رفع مستوى الدافعية والإنتاجية لدى الموظف، ويعكس مدى توافقه النفسي والمهني مع بيئة عمله".

أهداف الخصخصة:

تهدف الخصخصة إلى تحقيق مجموعة من الغايات الاقتصادية والإدارية التي تسهم في رفع كفاءة الأداء وتحسين استغلال الموارد العامة. ويمكن تلخيص أبرز هذه الأهداف فيما يلي (الزهراني والطريفي، 2024):

1. إعادة توزيع الأدوار بين القطاعين العام والخاص، من خلال تقليص تدخل الدولة في بعض الأنشطة الاقتصادية وفسح المجال أمام المبادرات الفردية وتشجيع الاستثمار الخاص.
2. تخفيف الأعباء المالية على الموازنة العامة للدولة، عبر تقليص دعم المنشآت الاقتصادية الخاسرة وتوجيه الموارد نحو القطاعات الحيوية مثل التعليم والصحة والبحث العلمي والبنية التحتية.
3. تطوير وتنشيط الأسواق المالية، من خلال تحريك رؤوس أموال الشركات ورفع كفاءتها الإنتاجية وزيادة قدرتها على المنافسة.
4. تهيئة بيئة استثمارية جاذبة، تشجع على تدفق الاستثمارات المحلية والعربية والأجنبية وتدعم النمو الاقتصادي المستدام.
5. زيادة الإيرادات العامة وتوليد فرص العمل، عبر توسيع نطاق الأنشطة الاقتصادية ورفع مستوى الكفاءة التشغيلية للمؤسسات المحولة إلى القطاع الخاص.

آثار الخصخصة على الاقتصاد السعودي:

تشير آثار الخصخصة إلى النتائج الاقتصادية المترتبة على تطبيق برامج الخصخصة على المستويين الكلي والجزئي في الاقتصاد السعودي.

فعلى المستوى الكلي، تبرز مجموعة من الآثار المهمة، من أبرزها ما يلي (زغلول، 2019):

1- اتساع قاعدة الملكية وانتعاش سوق الأوراق المالية:

أسهمت الخصخصة في توسيع نطاق ملكية المواطنين للأسهم، مما عزز شعورهم بالمشاركة في نجاح الشركات المخصصة، وهو ما انعكس إيجاباً على مستويات الإنتاجية والاهتمام بالأداء الاقتصادي الوطني. كما ساعدت على تنشيط سوق الأوراق المالية، الذي يُعدّ أحد المحركات الأساسية للنشاط الاقتصادي، حيث أدى توسيع حجم التداول إلى جذب المزيد من الاستثمارات الرأسمالية وتعبئة المدخرات وتوجيهها نحو مشروعات إنتاجية.

2- تعزيز القدرة التنافسية للاقتصاد السعودي:

تسهم الخصخصة في رفع كفاءة المشروعات من خلال تحفيز المنافسة وتحرير الأسواق من القيود الإدارية، شريطة وجود إطار تنظيمي فعال يحمي المستهلك ويضمن جودة الخدمة. وقد أدى تطبيق برامج الخصخصة في العديد من الدول النامية - ومنها السعودية - إلى تشجيع المنافسة عبر إزالة العوائق الحمائية، وتقليص هيمنة القطاع العام، وتمكين المؤسسات من العمل ضمن بيئة تنافسية مشابهة للقطاع الخاص.

3- زيادة إيرادات الدولة:

تُعد عائدات بيع المشروعات العامة للقطاع الخاص مصدراً مهماً لتعزيز إيرادات الدولة، مما يتيح توجيه هذه الموارد نحو تمويل مشروعات التنمية والاستثمار.

4- جذب الاستثمارات الأجنبية المباشرة:

من خلال تحسين بيئة الأعمال وتحرير الأسواق، ساعدت الخصخصة على جذب رؤوس أموال أجنبية تسهم في دعم النمو الاقتصادي ونقل الخبرات والتقنيات الحديثة.

5- تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين:

أدى دخول القطاع الخاص في إدارة وتشغيل بعض المرافق العامة إلى رفع مستوى الكفاءة التشغيلية وتحسين نوعية الخدمات المقدمة للجمهور.

أما على المستوى الجزئي، فتأثر مكونات الاقتصاد - كالمستهلكين والمستثمرين والعاملين - بشكل مباشر بسياسات الخصخصة. فالمستهلكون يتأثرون بالتغيرات في الأسعار وجودة الخدمات، والمستثمرون بالسياسات الإنتاجية الجديدة، بينما يواجه الموظفون تغيرات في أنماط التوظيف ونظم الأجور والتعويضات (السعيد، 2020).

العوامل الإدارية والتنظيمية التي تتأثر بالتحول المؤسسي وتنعكس على رضا العاملين:

تتأثر مجموعة من العوامل الإدارية والتنظيمية بعمليات التحول المؤسسي، وهو ما ينعكس بصورة مباشرة على مستوى رضا العاملين داخل المؤسسة. ويُعد الهيكل التنظيمي من أبرز هذه العوامل، إذ يؤدي التحول عادةً إلى إعادة توزيع الصلاحيات وتقليل البيروقراطية بما يعزز مرونة الأداء ووضوح المسؤوليات، الأمر الذي يزيد من شعور الموظفين بالتمكين والرضا. كما يمثل أسلوب القيادة الإدارية عاملاً حاسماً في نجاح التحول، حيث تسهم القيادة التشاركية والداعمة في تحفيز العاملين وتقليل مقاومة التغيير، في حين تؤدي الأنماط السلطوية إلى ضعف الحماس والالتزام.

أما نظام الحوافز والمكافآت فيتأثر هو الآخر بالتحول المؤسسي، إذ غالبًا ما يتم ربط الحوافز بمستوى الأداء والإنتاجية، مما يعزز الإحساس بالعدالة التنظيمية ويزيد الرضا الوظيفي. وفي المقابل، فإن أساليب الإشراف والمتابعة تشهد تحولًا من الرقابة التقليدية إلى الإشراف القائم على النتائج والثقة، مما يخلق بيئة عمل أكثر دعمًا وتعاونًا.

ويُعد الاتصال الداخلي من العوامل الجوهرية التي تتأثر أثناء التحول، حيث يساهم وضوح قنوات التواصل وشفافية المعلومات في بناء الثقة بين الإدارة والعاملين، بينما يؤدي ضعف الاتصال إلى زيادة الغموض والقلق الوظيفي. كما تؤثر العدالة التنظيمية في درجة رضا العاملين من خلال شعورهم بالمساواة في توزيع المهام والمكافآت والتقييم.

إضافة إلى ذلك، تلعب بيئة العمل دورًا مهمًا في تحديد مستوى الرضا، إذ إن توفير بيئة داعمة ومهيئة للتعاون والتطور المهني يساهم في تعزيز الانتماء والالتزام. كما يُعد التدريب والتطوير المهني عاملاً أساسيًا لضمان نجاح التحول، حيث يساعد الموظفين على التكيف مع المتغيرات الجديدة واكتساب مهارات رقمية وتنظيمية حديثة. وأخيرًا، يمثل الأمن الوظيفي أحد أهم محددات الرضا أثناء التحول، إذ يزداد رضا العاملين عندما تتضح السياسات وتضمن استمرارية العمل ضمن بيئة مستقرة (Albrecht, Connaughton, & Leiter, 2022).

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

مقدمة:

يعرض هذا الفصل المنهجية المتبعة في الدراسة التي تهدف إلى تحليل أثر الخصخصة والتحول المؤسسي على الرضا الوظيفي للعاملين في القطاع العام، مع التركيز على تجربة أمانة منطقة الرياض. وتُعد المنهجية حجر الأساس الذي يُبنى عليه صدق نتائج البحث ومصادقته العلمية.

يشمل هذا الفصل توضيح نوع المنهج المستخدم، وتصميم الدراسة، والمجتمع والعينة، وأداة الدراسة (الاستبيان)، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية المعتمدة لتحليل البيانات. وقد تم تصميم هذه المنهجية بما يتوافق مع طبيعة أهداف الدراسة وتساؤلاتها وفرضياتها، مع مراعاة الدقة العلمية والموضوعية في جميع مراحل البحث لضمان مصداقية النتائج وقيمتها العملية.

المنهجية وطرق البحث:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يُعد من أكثر المناهج ملائمة لدراسة الظواهر الإنسانية والاجتماعية، حيث يهدف إلى وصف واقع الرضا الوظيفي لدى العاملين في أمانة منطقة الرياض، وتحليل مدى تأثيره ببرامج الخصخصة والتحول المؤسسي. ويتيح هذا المنهج تفسير العلاقات بين المتغيرات المختلفة، وفهم تأثير بعض العوامل التنظيمية على مستوى رضا الموظفين.

كما تم استخدام الأسلوب الكمي في جمع البيانات وتحليلها، نظرًا لطبيعة الدراسة القائمة على قياس اتجاهات وآراء الموظفين بشكل قابل للقياس الإحصائي، مما يعزز من موضوعية النتائج ودقتها. وانطلاقًا من أهداف الدراسة، تم تصميم أداة البحث (الاستبيان) لقياس العلاقة بين الخصخصة والتحول المؤسسي ومستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في أمانة منطقة الرياض. وقد جُمعت البيانات وحُللت باستخدام برنامج SPSS للتحقق من صحة النتائج.

وشملت الأساليب الإحصائية المستخدمة ما يلي:

- تحليل الارتباط (Pearson Correlation): لفحص طبيعة العلاقة بين الخصخصة والتحول المؤسسي ومستوى الرضا الوظيفي.
- اختبار الدلالة الإحصائية (Sig): لتحديد مدى معنوية هذه العلاقات.
- الإحصاء الوصفي: لحساب المتوسطات والانحرافات المعيارية ووصف اتجاهات استجابات أفراد العينة على محاور الاستبيان.

مجتمع البحث:

يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في أمانة منطقة الرياض الذين يتأثرون بسياسات الخصخصة وبرامج التحول المؤسسي، ويشمل الموظفين في الأقسام الإدارية، المدققين، والمهندسين. وقد تم اختيار هذا المجتمع نظرًا لارتباطه المباشر بموضوع البحث، وإمكانية توفير بيانات دقيقة وموثوقة حول مستوى الرضا الوظيفي والتأثيرات الناتجة عن تطبيق برامج الخصخصة والتحول المؤسسي في بيئة العمل.

عينة البحث:

تم استخدام العينة العشوائية الطبقية (Stratified Random Sample) لاختيار المشاركين من مجتمع الدراسة، حيث شملت العينة موظفين من مختلف الفئات الوظيفية لضمان تمثيل شامل، وهم: الإداريون، المدققون، والمهندسون. وبلغ حجم العينة (60) موظفًا، تم توزيع الاستبانة عليهم إلكترونيًا، وجمعت البيانات خلال فترة زمنية محددة لضمان حداثة ودقة النتائج. كما روعي في اختيار العينة تنوع الخلفيات الوظيفية والدرجات الإدارية لضمان الحصول على تصور كامل عن تأثير الخصخصة والتحول المؤسسي على الرضا الوظيفي.

أدوات جمع البيانات:

اعتمدت الدراسة على مصادر أولية وثانوية لجمع البيانات وهي كما يلي:

1. المصادر الأولية: استبانة (Questionnaire)

تُعد الاستبانة الأداة الأساسية لجمع البيانات في هذه الدراسة، وقد تم إعدادها وتطويرها استنادًا إلى أدبيات سابقة ودراسات علمية ذات صلة. وقد شملت محاور الاستبانة ما يلي:

- البيانات الديموغرافية: مثل الجنس، العمر، عدد سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي.

○ محور الخصخصة والتحول المؤسسي: إدراك الموظف لعملية الخصخصة، مشاركته في مراحل التحول، وضوح الأهداف.

○ محور الرضا الوظيفي: ويتضمن عناصر مثل الأمان الوظيفي، نظام الحوافز، العدالة التنظيمية، طبيعة العمل، الإشراف، العلاقات داخل العمل.

وقد تم تصميم الفقرات وفق مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة الموافقة (من موافق بشدة إلى غير موافق بشدة). كما تم عرض الاستبانة على عدد من الخبراء في الإدارة والموارد البشرية لضمان صدق الأداة (Validity) وسلامة صياغتها، وتعديل البنود بناءً على ملاحظاتهم.

2. المصادر الثانوية:

○ مثل الدراسات السابقة، التقارير السنوية، الوثائق الرسمية.

حدود البحث:

تحدد حدود هذه الدراسة كما يلي:

1. الحدود الموضوعية

تركز الدراسة على أثر الخصخصة والتحول المؤسسي على الرضا الوظيفي، وذلك من خلال تحليل عدد من الأبعاد مثل: الأمان الوظيفي، نظام الحوافز، العدالة التنظيمية، بيئة العمل، والتواصل الإداري. ولا تتناول الدراسة موضوعات أخرى مثل الأداء المؤسسي أو رضا المستفيدين.

2. الحدود المكانية

تُجرى الدراسة ميدانياً ضمن نطاق أمانة منطقة الرياض فقط، ولا تشمل أمانات أو بلديات مناطق أخرى في المملكة، مما يجعل النتائج خاصة بهذا السياق الجغرافي والمؤسسي.

3. الحدود الزمانية

تغطي الدراسة الفترة الزمنية من 2021 إلى 2025، وهي الفترة التي شهدت فيها أمانة الرياض تطبيقًا متدرجًا لإجراءات التخصص والتحول البلدي ضمن برامج رؤية السعودية 2030.

4. الحدود البشرية

تقتصر هذه الدراسة على العاملين في أمانة منطقة الرياض، سواء من الموظفين الإداريين أو المدققين أو المهندسين، ممن تأثروا بشكل مباشر أو غير مباشر بعمليات التخصص أو التحول المؤسسي.

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

مقدمة

يتناول هذا الفصل عرضًا تفصيليًا لنتائج الدراسة الميدانية التي تم التوصل إليها من خلال تحليل استجابات أفراد العينة حول محاور الاستبيان. ويهدف الفصل إلى توضيح طبيعة العلاقة بين الخصخصة والتحول المؤسسي ومستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في أمانة منطقة الرياض، مع تسليط الضوء على العوامل التنظيمية والإدارية التي تؤثر على بيئة العمل ومستوى رضا الموظفين.

كما يتضمن الفصل عرضًا إحصائيًا للبيانات المستخلصة باستخدام برنامج SPSS، من خلال تقديم الجداول التوضيحية وتحليلها، ثم مناقشة النتائج بشكل متعمق وفقًا للمتغيرات المستقلة والديموغرافية للموظفين. وفي ختام الفصل، سيتم تقديم مجموعة من التوصيات العملية المبنية على نتائج الدراسة، والتي تهدف إلى تعزيز فعالية تطبيق سياسات الخصخصة والتحول المؤسسي، ورفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في أمانة منطقة الرياض.

تحليل البيانات:

الإحصاءات الوصفية:

تم توزيع نموذج استبانة على عينة الدراسة ومن خلال النتائج التالية يتضح توزيع عينة الدراسة وفقاً للبيانات الشخصية (الجنس، العمر، عدد سنوات الخدمة، والمسمى الوظيفي) وهذا ما يتضح في الجداول التالية:

1.1. التوزيع وفقاً للجنس

جدول 1: التكرارات والنسب المئوية لتوزيع عينة الدراسة وفقاً للجنس

الجنس	ذكر	49	81.7 %
	أنثى	11	18.3 %
	المجموع	60	100 %

يتضح من الجدول (1) أن غالبية أفراد العينة من الذكور، حيث بلغ عددهم 49 موظفاً بنسبة 81.7% من إجمالي العينة، في حين بلغت نسبة الإناث 18.3% بعدد 11 موظفة من إجمالي المشاركين. ويُظهر هذا التوزيع أن عينة الدراسة يغلب عليها الطابع الذكوري، وهو ما قد يعكس طبيعة بيئة العمل في الجهة محل الدراسة، التي قد تعتمد بدرجة أكبر على القوى العاملة الذكورية مقارنة بالإناث.

1.2. التوزيع وفقاً للعمر

جدول 2: التكرارات والنسب المئوية لتوزيع عينة الدراسة وفقاً للعمر

أقل من 30 سنة	15	25 %	العمر
30-39 سنة	34	56.7 %	
40-49 سنة	8	13.3 %	
50 سنة فأكثر	3	5 %	
المجموع	60	100 %	

تشير نتائج الجدول (2) إلى أن النسبة الأكبر من أفراد العينة تقع في الفئة العمرية من 30 إلى 39 سنة، حيث بلغ عددهم 34 موظفاً بنسبة 56.7% من إجمالي العينة.

تلتها فئة من هم أقل من 30 سنة بعدد 15 موظفاً وبنسبة 25%، ثم فئة من 40 إلى 49 سنة بعدد 8 موظفين وبنسبة 13.3%، وأخيراً فئة 50 سنة فأكثر بعدد 3 موظفين وبنسبة 5% فقط.

ويشير هذا التوزيع إلى أن أغلب المشاركين في الدراسة ينتمون إلى الفئة العمرية المتوسطة (30-39 سنة)، وهي الفئة التي غالباً ما تكون في ذروة النشاط المهني والخبرة العملية داخل المؤسسات.

1.3. التوزيع وفقاً لعدد سنوات الخدمة

جدول 3: التكرارات والنسب المئوية لتوزيع عينة الدراسة وفقاً لعدد سنوات الخدمة

أقل من 5 سنوات	27	45 %	عدد سنوات الخدمة
5-10 سنوات	21	35 %	
أكثر من 10 سنوات	12	20 %	
المجموع	60	100 %	

يُظهر الجدول أن النسبة الأكبر من أفراد العينة هم من الموظفين الذين تقل مدة خدمتهم عن خمس سنوات، حيث بلغ عددهم 27 موظفًا بنسبة 45% من إجمالي العينة.

تليهم فئة من لديهم من 5 إلى 10 سنوات خدمة بعدد 21 موظفًا وبنسبة 35%، في حين بلغت نسبة الموظفين الذين تزيد مدة خدمتهم عن 10 سنوات 20% فقط، بعدد 12 موظفًا.

ويعكس هذا التوزيع أن غالبية المشاركين من الموظفين الجدد نسبيًا في المؤسسة، مما قد يشير إلى حالة من التجديد الوظيفي أو ارتفاع معدل التعيين خلال السنوات الأخيرة.

1.4. التوزيع وفقاً للمسمى الوظيفي

جدول 4: التكرارات والنسب المئوية لتوزيع عينة الدراسة وفقاً للمسمى الوظيفي

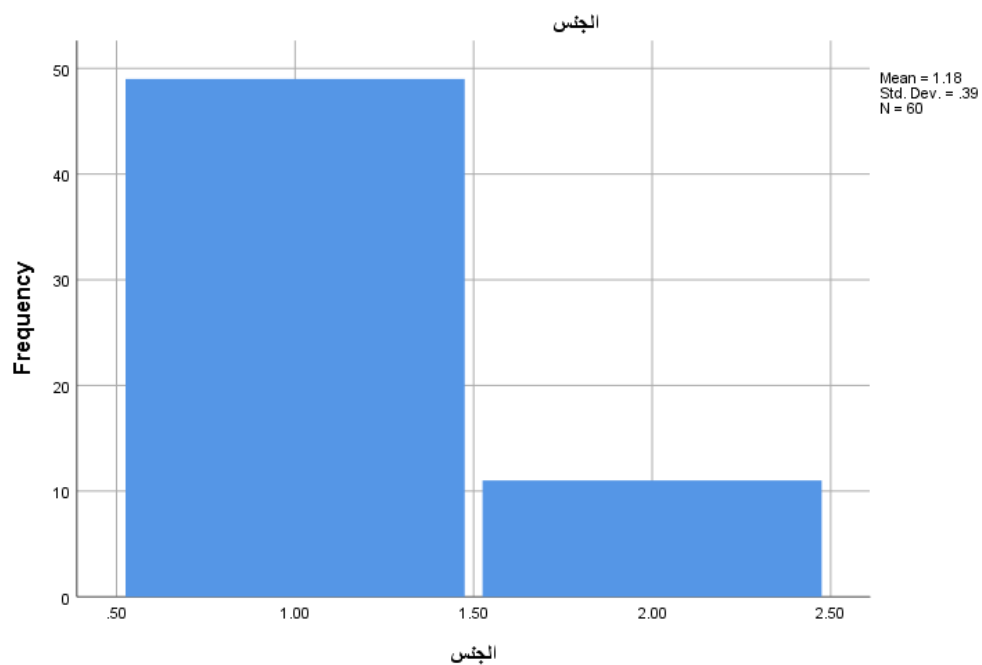
إداري	9	15 %
مساعد إداري	8	13.3 %
فني	10	16.7 %
مهندس	7	11.7 %
ملاحظ خدمات	6	10 %
أخصائي	8	13.3
مدقق	12	20 %
المجموع	60	100 %

يُظهر الجدول أن فئة المدققين تمثل النسبة الأكبر من أفراد العينة، حيث بلغ عددهم 12 موظفًا بنسبة 20% من إجمالي العينة. تليهم فئة الفنيين بعدد 10 موظفين بنسبة 16.7%، ثم فئة الإداريين بعدد 9 موظفين بنسبة 15%، وفتتا المساعدين الإداريين والأخصائيين بعدد 8 موظفين لكل منهما بنسبة

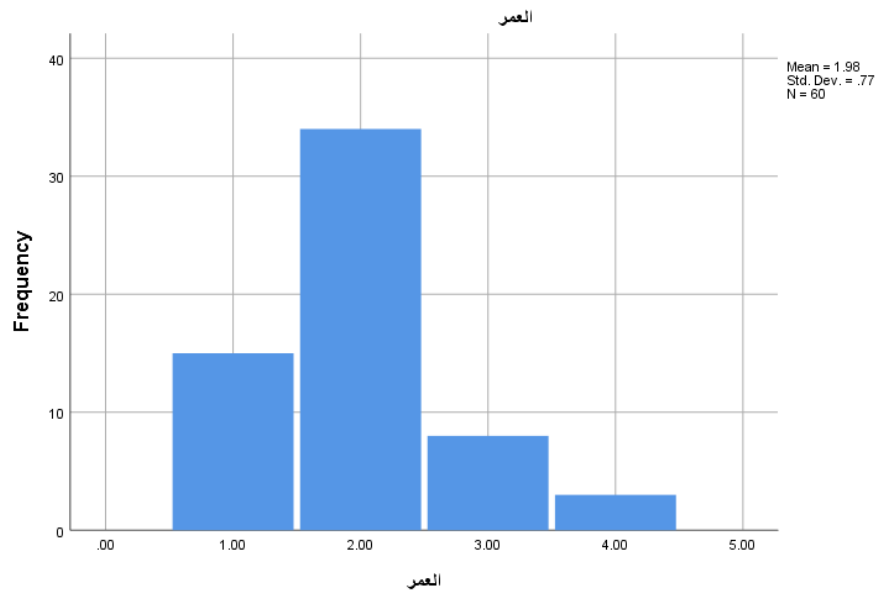
13.3%، ثم فئة المهندسين بنسبة 11.7% (7 موظفين)، وأخيراً فئة ملاحظي الخدمات بنسبة 10% (6 موظفين).

ويشير هذا التوزيع إلى تنوع واضح في المسميات الوظيفية للعيينة المدروسة، مما يعزز شمولية الدراسة ويمكن من فهم آراء مختلفة تمثل مستويات مهنية متعددة داخل المؤسسة.

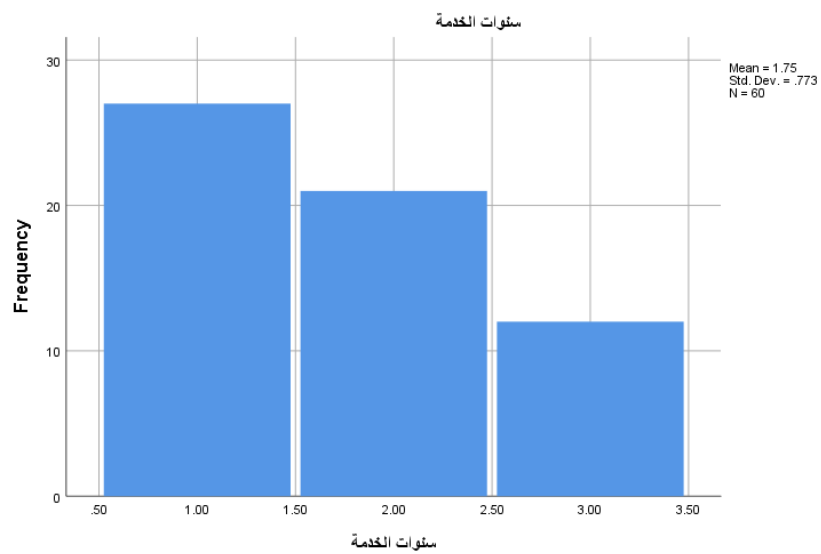
1.5. توزيع العينة بيانياً:



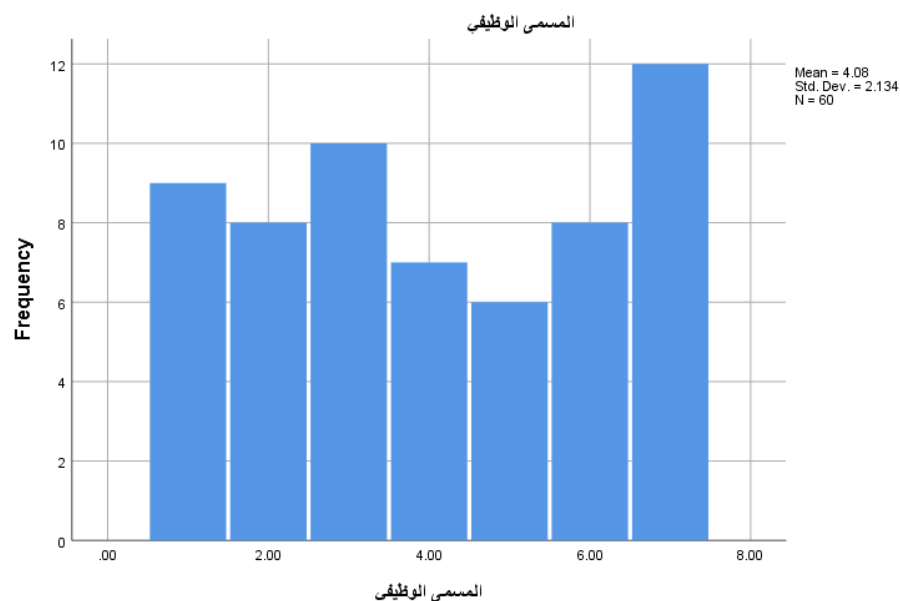
رسم توضيحي 1: توزيع العينة بيانياً وفقاً للجنس



رسم توضيحي 2: توزيع العينة بيانياً وفقاً للعمر



رسم توضيحي 3: توزيع العينة بيانياً وفقاً لسنوات الخدمة



رسم توضيحي 4: توزيع العينة بيانياً وفقاً للمسمى الوظيفي

اختبار صدق وثبات الأداة:

1.2. اختبار الصدق

تم حساب الصدق الداخلي للاستبانة من خلال قياس مدى ارتباط فقرات الاستبانة بالمحور الخاص بها

وهو موضح في الجدول التالي:

جدول 5: يبين الصدق الداخلي للاستبانة

م	الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
المحور الأول: الخصخصة			
1.	لدي معرفة كافية عن مفهوم الخصخصة.	**0.477	0.000
2.	تم شرح خطة الخصخصة للموظفين بوضوح.	**0.669	0.000
3.	الخصخصة ساهمت في تحسين بيئة العمل.	**0.386	0.002

0.000	**0.450	4. الخصخصة تؤثر إيجابيًا على جودة الخدمات البلدية.
0.000	**0.552	5. أشعر بالاستقرار بعد تطبيق الخصخصة.
المحور الثاني: التحول المؤسسي		
أ) الهيكل الإداري الجديد		
0.000	**0.553	6. التغيير في الهيكل الإداري تم وفق خطة واضحة.
0.000	**0.622	7. أدوار ومسؤولياتي أصبحت أوضح بعد التحول.
0.000	**0.593	8. الهيكل الإداري الجديد يعزز العمل الجماعي.
ب) نظام الحوافز الجديد		
0.000	**0.708	9. الحوافز المالية تحسنت بعد التحول المؤسسي.
0.000	**0.656	10. يوجد نظام واضح للمكافآت والزيادات.
0.000	**0.721	11. أشعر بالرضا عن العدالة في توزيع الحوافز.
ج) أساليب الإشراف والإدارة		
0.000	**0.606	12. أساليب الإشراف أصبحت أكثر احترافية.
0.000	**0.636	13. يتم إعطائي توجيهات واضحة ومنظمة من الإدارة.
0.000	**0.648	14. التواصل بين الإدارة والموظفين تحسّن بعد التحول.
المحور الثالث: الرضا الوظيفي		
0.000	**0.670	15. أشعر بالرضا العام عن عملي في الأمانة.
0.000	**0.671	16. أتمتع بالأمان الوظيفي في ظل الوضع الحالي.
0.000	*0.313	17. أشعر بأن جهودي وتقاني يتم تقديرها.
0.000	*0.324	18. بيئة العمل مناسبة ومحفزة.
0.000	**0.461	19. فرص الترقية في الأمانة واضحة ومنصفة.
0.000	**0.442	20. العلاقة بين الزملاء والإدارة مبنية على الاحترام.

يُظهر الجدول أن جميع معاملات الارتباط بين فقرات الاستبيان والمحاور التي تنتمي إليها دالة إحصائيًا عند مستوى (0.01) أو أقل، حيث تراوحت معاملات الارتباط في المحور الأول (الخصخصة) بين 0.386 و0.669، وفي المحور الثاني (التحول المؤسسي) بين 0.553 و0.721، أما المحور الثالث (الرضا الوظيفي) فتراوحت بين 0.313 و0.671.

وتُشير هذه النتائج إلى أن جميع الفقرات ترتبط ارتباطًا موجبًا ودالًا إحصائيًا بالمحاور التي تنتمي إليها، مما يؤكد صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، ويعني أن كل فقرة تُسهم بفاعلية في قياس البعد الذي أُدرجت تحته.

وبناءً على ذلك، يمكن القول إن الأداة تمتلك درجة عالية من الصدق، وتُعد مناسبة لأغراض البحث العلمي.

2.2. حساب الثبات بطريقة كرونباخ ألفا

جدول 6: معامل ألفا كرونباخ

م	المحور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
1.	الخصخصة	5	0.770
2.	التحول المؤسسي	9	0.927
3.	الرضا الوظيفي	6	0.745
	الاستبانة ككل	20	0.894

تشير نتائج اختبار الثبات باستخدام معامل كرونباخ ألفا الموضحة في الجدول (6) إلى أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي، حيث:

بلغ معامل كرونباخ ألفا للاستبانة ككل (20 فقرة) 0.894، وهي قيمة مرتفعة تُشير إلى أن الاستبانة موثوقة ويمكن الاعتماد على نتائجها.

جاءت قيم الثبات للمحاور الثلاثة الأولى ضمن المدى الممتاز:

- الخصخصة: 0.770

- التحول المؤسسي: 0.927

- الرضا الوظيفي: 0.745

وجميعها تفوق الحد المقبول (0.70)، مما يدل على اتساق قوي بين عبارات كل محور.

بناءً على ذلك، يمكن القول إن الاستبانة بشكل عام تتمتع بدرجة جيدة من الثبات، مما يُعزز من صلاحيتها كأداة لجمع البيانات في هذه الدراسة.

اختبارات الفرضيات:

– **الفرض الأول:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الخصخصة ومستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي أمانة منطقة الرياض.

ولإثبات صحة هذه الفرضية تم اختبار معامل ارتباط بيرسون وهذا ما يتضح في الجدول التالي:

جدول 7: اختبار معامل ارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين تطبيق الخصخصة ومستوى الرضا الوظيفي.

المتغيرات	معامل الارتباط (R)	المعنوية (Sig)	الدلالة
الخصخصة	**0.742	0.000	معنوية
الرضا الوظيفي			

تُظهر النتائج أن قيمة معامل الارتباط بين تطبيق الخصخصة ومستوى الرضا الوظيفي بلغت $R = 0.742$ عند مستوى دلالة $(Sig = 0.000)$ ، وهي قيمة دالة إحصائيًا عند مستوى (0.01) ، مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة قوية ومعنوية بين المتغيرين.

وبذلك يمكن القول إن كلما ارتفع مستوى تطبيق الخصخصة، زاد مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي أمانة منطقة الرياض.

وهذا يعني أن برامج الخصخصة كان لها أثر إيجابي واضح في تحسين بيئة العمل، وزيادة الحوافز، وتعزيز الشعور بالاستقرار والرضا الوظيفي بين العاملين.

– **الفرض الثاني:** تؤثر أبعاد التحول المؤسسي (كالهيكل الإداري الجديد، ونظام الحوافز، وأساليب الإشراف) تأثيرًا مباشرًا على مستوى رضا الموظفين.

للتأكد من صحة الفرضية التي تنص على أن أبعاد التحول المؤسسي تؤثر تأثيرًا مباشرًا على مستوى رضا الموظفين، تم إجراء تحليل الانحدار البسيط بين متغيري التحول المؤسسي والرضا الوظيفي كما يلي:

جدول 8: تأثير أبعاد التحول المؤسسي (الهيكل الإداري، نظام الحوافز، أساليب الإشراف) على الرضا الوظيفي

المتغيرات	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	Sig.	الدلالة
الهيكل الإداري الجديد	0.548	0.300	0.001	معنوية عند 0.01

معنوية عند 0.01	0.000	0.375	0.612	نظام الحوافز
معنوية عند 0.01	0.002	0.340	0.583	أساليب الإشراف

تُظهر النتائج وجود علاقات ارتباط وتأثير موجبة ذات دلالة إحصائية بين جميع أبعاد التحول المؤسسي (الهيكل الإداري، نظام الحوافز، وأساليب الإشراف) ومستوى الرضا الوظيفي، مما يعني أن التحول المؤسسي يسهم بفاعلية في رفع مستوى رضا الموظفين بأمانة منطقة الرياض.

– **الفرض الثالث:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (مثل الجنس، العمر، عدد سنوات الخدمة، والمسمى الوظيفي).

1- الجنس

جدول 9: الفروق في مستوى الرضا الوظيفي تبعاً لمتغير الجنس

المتغير	العدد (N)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t)	مستوى الدلالة (Sig.)	الدلالة
ذكر	49	4.4864	0.22005	0.221	0.826	غير معنوية
أنثى	11	4.4697	0.25624			

تشير نتائج اختبار T عينتين مستقلتين إلى أن قيمة الدلالة الإحصائية بلغت (Sig = 0.826) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي تُعزى إلى متغير الجنس. بعبارة أخرى، فإن مستوى الرضا الوظيفي متقارب بين الذكور والإناث.

2- العمر

جدول 10: الفروق في مستوى الرضا الوظيفي تبعاً للفئات العمرية (ANOVA)

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية (df)	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة (Sig)	الدلالة
بين المجموعات	0.073	4	0.024	0.221	0.471	غير معنوية
داخل المجموعات	2.910	56	0.052			
المجموع الكلي	2.983	60				

تشير نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) إلى أن قيمة الدلالة الإحصائية بلغت $0.471 = \text{Sig}$ وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، مما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي تُعزى إلى الفئات العمرية.

وبذلك تُقبل الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود فروق معنوية بين متوسطات المجموعات العمرية المختلفة.

3- عدد سنوات الخدمة

جدول 11: الفروق في مستوى الرضا الوظيفي تبعًا لعدد سنوات الخدمة (ANOVA)

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية (df)	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة (Sig)	الدلالة
بين المجموعات	0.151	2	0.076	1.523	0.227	غير معنوية
داخل المجموعات	2.832	57	0.050			
المجموع الكلي	2.983	59				

تشير نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) إلى أن قيمة $\text{Sig} = 0.227 > 0.05$ ، أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي تُعزى إلى عدد سنوات الخدمة. وبذلك تُرفض الفرضية البديلة وتُقبل الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود فروق معنوية بين فئات سنوات الخدمة.

4- المسمى الوظيفي

جدول 12: الفروق في مستوى الرضا الوظيفي تبعًا للمسمى الوظيفي (ANOVA)

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية (df)	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة (Sig)	الدلالة
بين المجموعات	0.673	6	0.112	0.947	0.482	غير معنوية
داخل المجموعات	7.104	60	0.118			
المجموع الكلي	7.777	66				

للتأكد من صحة الفرضية القائلة بأن «توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي تُعزى إلى المسمى الوظيفي»، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) وأظهرت النتائج أن قيمة $Sig = 0.482$ وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي بين فئات المسمى الوظيفي المختلفة. وبالتالي تُرفض الفرضية الصفرية الفرعية وتُقبل الفرضية العدمية التي تنص على عدم وجود فروق معنوية بين متوسطات المجموعات.

الفصل الخامس

المناقشة والتفسير والخاتمة

مقدمة

يُعد هذا الفصل من أبرز فصول البحث العلمي، إذ يتناول تحليل النتائج وتفسيرها في ضوء فروض الدراسة وتساؤلاتها، ومناقشتها ضمن إطار الأدبيات والدراسات السابقة، بالإضافة إلى النظرية العلمية التي استندت إليها الدراسة.

ويهدف هذا الفصل إلى تبيان مدى انسجام النتائج مع الأطر النظرية، والكشف عن مدى إسهام الدراسة في سد الفجوات المعرفية وإثراء المعرفة في ميدان التحول الرقمي وسلاسل الإمداد.

كما يستعرض الفصل أهم الإسهامات التي قدمتها الدراسة على المستويين الأكاديمي والعملي، ويعرض كذلك أبرز التحديات والقيود التي قد تكون أثرت في النتائج.

ويُختتم الفصل بـ خلاصة شاملة تجمع أبرز ما توصلت إليه الدراسة من نتائج وتوصيات يمكن الاستفادة منها وتطويرها في الأبحاث المستقبلية.

أولاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفروض

الفرض الأول: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الخصخصة ومستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي أمانة منطقة الرياض. وقد أظهرت النتائج وجود ارتباط قوي ومعنوي بين المتغيرين ($R = 0.742, \text{Sig} = 0.000$)، مما يؤكد أن زيادة مستوى تطبيق الخصخصة تسهم بشكل كبير في رفع مستوى الرضا الوظيفي، وتعزيز بيئة العمل، وتحسين الحوافز، وتعزيز شعور الموظفين بالاستقرار الوظيفي.

الفرض الثاني: تؤثر أبعاد التحول المؤسسي (الهيكل الإداري الجديد، ونظام الحوافز، وأساليب الإشراف) تأثيراً مباشراً على مستوى رضا الموظفين. وقد أظهرت نتائج تحليل الانحدار وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين جميع أبعاد التحول المؤسسي ومستوى الرضا الوظيفي: الهيكل الإداري الجديد ($R = 0.548, \text{Sig} = 0.001$)، نظام الحوافز ($R = 0.612, \text{Sig} = 0.000$)، وأساليب الإشراف ($R = 0.583, \text{Sig} = 0.002$)، مما يشير إلى أن التحول المؤسسي يسهم بفاعلية في تحسين مستوى رضا الموظفين وتعزيز أداء العمل.

الفرض الثالث: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي تُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، عدد سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي). وقد أظهرت النتائج أن جميع المتغيرات الديموغرافية لم تؤثر بشكل معنوي على الرضا الوظيفي: الجنس ($\text{Sig} = 0.826$)، العمر ($\text{Sig} = 0.471$)، عدد سنوات الخدمة ($\text{Sig} = 0.227$)، المسمى الوظيفي ($\text{Sig} = 0.482$)، مما يعني أن مستوى الرضا الوظيفي متقارب بين مختلف الفئات الديموغرافية.

ثانيًا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة

تتفق نتائج الدراسة الحالية مع أغلب الدراسات السابقة، سواء العربية أو الأجنبية، حيث أكدت جميعها على الدور الإيجابي للتحويل المؤسسي، التخصصية، أساليب الإشراف، ونظام الحوافز في تعزيز الرضا الوظيفي. كما تدعم النتائج أهمية دمج السياسات الإدارية المرنة والتدريب والمشاركة في اتخاذ القرار لتقليل مقاومة التغيير وتحقيق بيئة عمل مستقرة ومحفزة.

رابعًا: إسهامات الدراسة

تقدم هذه الدراسة عدة إسهامات مهمة على المستويين النظري والعملي، يمكن تلخيصها فيما يلي:

الإسهامات النظرية:

- تعزز الدراسة الفهم العلمي لعلاقة التخصصية والتحول المؤسسي بالرضا الوظيفي لدى موظفي الجهات الحكومية، وخاصة في سياق المؤسسات السعودية.
- تضيف الدراسة إلى الأدبيات العربية والأجنبية الحديثة حول أثر التحول المؤسسي والتخصصية على بيئة العمل ورضا الموظفين، مؤكدة على أهمية الهيكل الإداري الجديد ونظام الحوافز وأساليب الإشراف كعوامل أساسية.
- توفر الدراسة إطارًا تحليليًا يمكن الاستفادة منه في دراسات مستقبلية لقياس العلاقة بين التغيرات المؤسسية ومستوى الرضا الوظيفي في مؤسسات مختلفة.

الإسهامات العملية:

- تقدم توصيات واضحة لصانعي القرار في أمانة منطقة الرياض لتعزيز سياسات التخصصية والتحول المؤسسي بما يساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي وتحسين بيئة العمل.

- تسلط الدراسة الضوء على أهمية تطوير أساليب الإشراف، وتعزيز نظم الحوافز، ومشاركة الموظفين في اتخاذ القرار، بهدف زيادة الاستقرار الوظيفي وتحفيز الأداء.
- توفر الدراسة أدوات ومؤشرات عملية لقياس رضا الموظفين وتحليل أثر السياسات الإدارية الجديدة، مما يساعد في التخطيط الاستراتيجي وإدارة الموارد البشرية بشكل أكثر فاعلية.

خامساً: قيود الدراسة

على الرغم من أهمية النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، إلا أن هناك عددًا من القيود التي يجب أخذها في الاعتبار عند تفسير النتائج، وهي كما يلي:

1. **الحدود المكانية:** اقتصرَت الدراسة على موظفي أمانة منطقة الرياض، مما قد يحد من إمكانية تعميم النتائج على مؤسسات حكومية أخرى في مناطق مختلفة من المملكة.
2. **الحدود الزمنية:** تم تنفيذ الدراسة خلال فترة زمنية محددة، مما يعني أن النتائج تعكس الوضع في تلك المرحلة فقط، وقد تتغير المؤشرات مستقبلاً مع تطور سياسات الخصخصة والتحول المؤسسي.
3. **الحدود المنهجية:** اعتمدت الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي** وأداة الاستبانة كوسيلة رئيسية لجمع البيانات، وهو ما قد يؤدي إلى بعض التحيزات الذاتية في استجابات المشاركين.
4. **الحدود البشرية:** شملت الدراسة عينة محدودة من الموظفين، مما قد لا يعكس جميع وجهات النظر أو الخبرات داخل المؤسسة.

5. **الحدود الموضوعية:** ركزت الدراسة على متغيرات محددة (الخصخصة، التحول المؤسسي، الرضا الوظيفي)، دون التطرق إلى متغيرات أخرى قد تؤثر في العلاقة مثل ثقافة المنظمة أو أساليب القيادة أو ظروف العمل المادية.

سادساً: الاستنتاجات العامة للدراسة:

في ضوء تحليل البيانات الإحصائية ومناقشة النتائج، توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات العامة التي تعكس أثر الخصخصة والتحول المؤسسي على مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي أمانة منطقة الرياض، ويمكن تلخيصها فيما يلي:

1. **وجود علاقة إيجابية قوية بين تطبيق الخصخصة والرضا الوظيفي،** حيث تبين أن تطبيق برامج

الخصخصة يسهم في تحسين بيئة العمل وزيادة الحوافز وتعزيز الشعور بالاستقرار والانتماء المؤسسي لدى الموظفين.

2. **التحول المؤسسي يمثل عاملاً رئيسياً في رفع مستوى الرضا الوظيفي،** إذ أظهرت النتائج أن

الهيكل الإداري الجديد، ونظام الحوافز، وأساليب الإشراف الحديثة، جميعها تؤثر بشكل مباشر وإيجابي في رضا الموظفين، مما يعكس أهمية التطوير الإداري المستمر في المؤسسات الحكومية.

3. **غياب الفروق الديموغرافية في مستوى الرضا الوظيفي،** حيث لم تظهر نتائج الدراسة فروقاً

ذات دلالة إحصائية تُعزى إلى الجنس، أو العمر، أو عدد سنوات الخدمة، أو المسمى الوظيفي، مما يشير إلى أن الرضا الوظيفي يرتبط بالبيئة التنظيمية والسياسات الإدارية أكثر من ارتباطه بالخصائص الشخصية.

4. الخصخصة والتحول المؤسسي يسهمان في تحقيق الكفاءة التنظيمية، من خلال تحسين

مستوى الأداء العام وتوضيح الأدوار وتفعيل نظم المتابعة والمساءلة، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات المقدمة للمواطنين.

5. أهمية تبني سياسات تحفيزية عادلة وشفافة، باعتبارها عنصراً محورياً في تعزيز الرضا

الوظيفي وضمان نجاح برامج التحول والخصخصة في المؤسسات الحكومية.

6. تؤكد نتائج الدراسة أن التحول الإداري والرقمي في القطاع العام السعودي يسير في الاتجاه

الصحيح، إذ أظهر موظفو أمانة الرياض استجابة إيجابية للتغييرات التنظيمية عند توافر بيئة عمل داعمة وعادلة.

سابعاً: التوصيات:

استناداً إلى ما توصلت إليه الدراسة من نتائج واستنتاجات، تقدم الباحثة مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تسهم في تعزيز فاعلية تطبيق الخصخصة والتحول المؤسسي ورفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في أمانة منطقة الرياض، على النحو الآتي:

1. تعزيز برامج التحول المؤسسي من خلال التركيز على تطوير الهياكل التنظيمية وتبسيط

الإجراءات الإدارية، بما يضمن وضوح الأدوار والمسؤوليات ويزيد من كفاءة الأداء الوظيفي.

2. تطوير سياسات تحفيزية عادلة وشفافة تراعي الجهد المبذول ومستوى الأداء الفعلي للموظف،

بما يعزز من روح الانتماء ويحد من الشعور بعدم المساواة بين العاملين.

3. الاستثمار في التدريب والتأهيل المهني المستمر، لتمكين الموظفين من مواكبة متطلبات برامج

الخصخصة والتحول المؤسسي، وتعزيز قدرتهم على التكيف مع التغييرات الإدارية والتقنية.

4. تفعيل قنوات التواصل الداخلي بين الإدارة العليا والموظفين، لضمان وضوح الرؤية المستقبلية للمؤسسة وزيادة الثقة في القرارات التنظيمية المتعلقة بالتحول والخصخصة.

5. إجراء دراسات دورية لقياس الرضا الوظيفي، بهدف التعرف المستمر على اتجاهات الموظفين وملاحظاتهم تجاه السياسات الإدارية وبرامج التحول، واستخدام نتائج هذه الدراسات لتحسين بيئة العمل.

6. الاهتمام بالجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين، من خلال توفير بيئة عمل داعمة ومحفزة توازن بين متطلبات العمل واحتياجات الموظفين، مما ينعكس إيجاباً على أدائهم الوظيفي.

7. تشجيع ثقافة الابتكار والمساءلة، لضمان استدامة التحول المؤسسي وتعزيز كفاءة العمل الحكومي بما يتماشى مع رؤية المملكة 2030.

ثامناً: البحوث المقترحة:

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج واستنتاجات، وبهدف تعميق الفهم حول موضوع الخصخصة والتحول المؤسسي والرضا الوظيفي، توصي الباحثة بإجراء مزيد من الدراسات المستقبلية في المجالات الآتية:

1. دراسة مقارنة بين الجهات الحكومية في مناطق مختلفة من المملكة لمعرفة أوجه التشابه والاختلاف في تأثير الخصخصة على الرضا الوظيفي.
2. بحث ميداني تطبيقي حول أثر التحول الرقمي المؤسسي على كفاءة الأداء الوظيفي في الأجهزة الحكومية بعد تطبيق برامج الخصخصة.

3. دراسة تحليلية للعلاقة بين القيادة التحويلية والتحول المؤسسي في المؤسسات العامة، ودورها في رفع مستوى رضا الموظفين.
4. بحث حول أثر العدالة التنظيمية والثقافة المؤسسية على قبول الموظفين للتغيير في بيئة العمل الحكومية في ظل التحول والخصخصة.
5. دراسة طولية (Longitudinal Study) لمتابعة التغير في مستوى الرضا الوظيفي خلال مراحل تنفيذ برامج الخصخصة على مدى عدة سنوات.
6. بحث نوعي (Qualitative Study) يعتمد على المقابلات المتعمقة مع الموظفين والإداريين لتحديد التحديات الإنسانية والتنظيمية المصاحبة لعمليات التحول المؤسسي.
7. دراسة حول العلاقة بين الخصخصة والابتكار الإداري في المؤسسات الحكومية، ودور الابتكار في تعزيز الكفاءة وتحقيق رضا الموظفين.

تاسعاً: الخاتمة

في ختام هذه الدراسة، يمكن القول إن التحول المؤسسي والرقمي يمثلان ركيزة أساسية لتطوير الأداء وتحقيق الرضا الوظيفي داخل المؤسسات، خصوصاً في ظل توجه المملكة العربية السعودية نحو تحقيق رؤية 2030 التي تسعى إلى بناء قطاع عام فعال ومتميز يعتمد على الكفاءة والجودة والاستدامة. لقد كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة إيجابية بين تطبيق مبادئ التحول المؤسسي ورفع كفاءة الأداء، كما أظهرت أن الخصخصة والرقمنة تسهمان في تحسين بيئة العمل وتعزيز رضا الموظفين متى ما تم تطبيقهما وفق أسس واضحة تراعي العدالة والشفافية وتوفر بيئة داعمة للتغيير.

كما أبرزت الدراسة أهمية القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية في دعم عمليات التحول وتقليل مقاومة الموظفين، وهو ما يؤكد ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري باعتباره المحرك الأساسي لأي عملية تطوير إداري أو رقمي.

وبذلك، تمثل هذه الدراسة إضافة علمية تسهم في إثراء الأدبيات المتعلقة بالتحول المؤسسي والرضا الوظيفي في القطاع الحكومي، وتفتح المجال أمام دراسات مستقبلية أعمق تتناول التحديات والفرص المرتبطة بتطبيق برامج الإصلاح الإداري والرقمي في المملكة العربية السعودية.

المراجع

المراجع العربية:

- زغلول، خالد (2019). قانون الاستثمار المباشر ودوره في تفعيل القطاع الخاص، بحث مقدم لمؤتمر دور القطاع الخاص في تنمية الأبعاد القانونية، الجزء الثاني، الأردن.
- الزهراني، سعيد علي والطريفي، نبيل عز الدين (2024) الخصخصة والتغيير وأثرها على الموارد البشرية في قطاعات الدولة في إطار رؤية المملكة 2030، المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، 56(5).
- السعيد، هالة حلمي (2020). الآثار الاقتصادية لبرنامج التخصصية في الدول النامية مع التطبيق على التجربة المصرية، سلسلة رسائل البنك الصناعي، مصر.
- مشهدي، حسين خضير محمد (2018). الرضا الوظيفي وتأثيره على الأبناء، المجلة العلمية لكلية رياض الأطفال، 1(5).

المراجع الأجنبية:

Albrecht, S. L., Connaughton, S., & Leiter, M. P. (2022). The influence of change-related organizational and job resources on employee change engagement. *Frontiers in Psychology*, 13, 910206.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.910206>

Radić, M., Ravasi, D., & Munir, K. (2021). "Privatization: Implications of a Shift from State to Private Ownership." *Journal of Management*, 47(6).
<https://doi.org/10.1177/0149206320988356>

الملاحق

الاستبانة

أثر الخصخصة على الرضا الوظيفي للعاملين في القطاع العام: دراسة حالة التحول

المؤسسي في أمانة منطقة الرياض

عزيزي الموظف / عزيزتي الموظفة،

تحية طيبة وبعد،

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على آرائكم حول تأثير الخصخصة والتحول المؤسسي الذي تشهده أمانة منطقة الرياض، ومدى انعكاس ذلك على الرضا الوظيفي لديكم، وذلك في إطار دراسة أكاديمية تسعى لتقديم توصيات تطويرية تعزز بيئة العمل.

جميع إجاباتكم ستُعامل بسرية تامة، وتُستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، ولن تُستخدم بأي شكل يؤثر على وضعكم الوظيفي.

نرجو منكم التكرم بالإجابة بكل موضوعية وشفافية، فمشاركاتكم تمثل عنصراً أساسياً في نجاح هذا البحث. مع خالص الشكر والتقدير.

أولاً: البيانات العامة (الديموغرافية):

1. الجنس:

- ذكر
- أنثى

2. العمر:

- أقل من 30 سنة
- من 30 إلى 39 سنة
- من 40 إلى 49 سنة
- 50 سنة فأكثر

3. عدد سنوات الخدمة:

- أقل من 5 سنوات
- 5-10 سنوات
- أكثر من 10 سنوات

4. المسمى الوظيفي:

- إداري
- مساعد إداري

- فني
- مهندس
- ملاحظ خدمات
- أخصائي
- مدقق

5. القسم الوظيفي:

- الإدارة التشغيلية
- إدارة تقنية المعلومات
- إدارة سلاسل الإمداد واللوجستيات
- أخرى (يرجى التحديد)

ثانيًا: محاور الاستبيان

يرجى وضع علامة (✓) على الخيار الذي يعبر عن رأيك لكل عبارة

مقياس ليكرت الخماسي:

غير موافق بشدة = 1، غير موافق = 2، محايد = 3، موافق = 4، موافق بشدة = 5

المحور الأول: الخصخصة (المتغير المستقل)

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	لدي معرفة كافية عن مفهوم الخصخصة.					
2	تم شرح خطة الخصخصة للموظفين بوضوح.					
3	الخصخصة ساهمت في تحسين بيئة العمل.					
4	الخصخصة تؤثر إيجابياً على جودة الخدمات البلدية.					
5	أشعر بالاستقرار بعد تطبيق الخصخصة.					

المحور الثاني: التحول المؤسسي (المتغير المستقل)

أ) الهيكل الإداري الجديد					
م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
1	التغيير في الهيكل الإداري تم وفق خطة واضحة.				
2	أدوازي ومسؤولياتي أصبحت أوضح بعد التحول.				
3	الهيكل الإداري الجديد يعزز العمل الجماعي.				
ب) نظام الحوافز الجديد					
4	الحوافز المالية تحسنت بعد التحول المؤسسي.				
5	يوجد نظام واضح للمكافآت والزيادات.				
6	أشعر بالرضا عن العدالة في توزيع الحوافز.				
ج) أساليب الإشراف والإدارة					
	أساليب الإشراف أصبحت أكثر احترافية.				
	يتم إعطائي توجيهات واضحة ومنظمة من الإدارة.				
	التواصل بين الإدارة والموظفين تحسّن بعد التحول.				

المحور الثالث: الرضا الوظيفي (المتغير التابع)

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	أشعر بالرضا العام عن عملي في الأمانة.					
2	أتمتع بالأمان الوظيفي في ظل الوضع الحالي.					
3	أشعر بأن جهودي وتقاني يتم تقديرها.					
4	بيئة العمل مناسبة ومحفزة.					
5	فرص الترقية في الأمانة واضحة ومنصفة.					
6	العلاقة بين الزملاء والإدارة مبنية على الاحترام.					

شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا.

Abstract:

This study aims to analyze the impact of privatization on job satisfaction among public sector employees through a case study of institutional transformation at the Riyadh Municipality. The research stems from the importance of institutional transformation as one of the pillars of Saudi Vision 2030, which seeks to enhance performance efficiency and improve the quality of public services. The study adopted a descriptive-analytical methodology and relied on a questionnaire as the main data collection tool, distributed among a sample of Riyadh Municipality employees.

The findings revealed a statistically significant positive relationship between the implementation of privatization programs and the level of job satisfaction among employees. Privatization has contributed to improving the work environment, promoting organizational justice, and increasing motivation and a sense of belonging. Results also indicated that job satisfaction is influenced by key factors such as leadership style, administrative transparency, and opportunities for professional development.

The study concluded that the success of privatization programs in the public sector requires strengthening an institutional culture that supports change, enhancing internal communication to ensure employee participation during transformation phases, and improving administrative and digital competencies. It also recommended adopting clear policies that balance the requirements of institutional transformation with employee stability and psychological well-being.

Keywords: Privatization, Job Satisfaction, Institutional Transformation, Public Sector, Riyadh Municipality.

Midocean University

College of Management

Major: Master of Business Administration
(MBA)

Research Title:

**The Impact of Privatization on Job Satisfaction of Public Sector
Workers :A Case Study of Institutional Transformation in
Riyadh Municipality**

Prepared by:

Abdullah Mohammed Abdu

Supervised by:

Dr. Al-Faisal Abdulhameed

Dr. Fayez Jarad

Academic Year:

2025