

Final Project 2
Code: MGM 496-PMG496
Project Template

Faculty of Management
Midocean University

عنوان المشروع

أثر اللامركزية الإدارية على الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية على عينة من
منسوبي المؤسسات في مدينة جدة

The Impact of Administrative Decentralization on Job
Satisfaction: A Field Study on a Sample of Employees in
Institutions in Jeddah City

أسم الطالب

هتان محمود البار

مشروع تخرج- 2

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د.

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

عبد الرحيم نادر

2025- الفصل الدراسي

جدول المحتويات

.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة 5
6.....	المقدمة:
8.....	مشكلة الدراسة
8.....	فجوات على المستوى النظري
8.....	فجوات على المستوى التطبيقي
9.....	أهمية الدراسة
9.....	على المستوى النظري:
10.....	على المستوى التطبيقي:
10.....	أسئلة الدراسة
11.....	السؤال الرئيسي
11.....	الأسئلة الفرعية
11.....	أهداف الدراسة
12.....	فرضيات الدراسة
12.....	نموذج الدراسة
14.....	مخطط المشروع المقترح
15.....	الفصل الثاني: الدراسات السابقة
16.....	المقدمة:
17.....	المتغير المستقل اللامركزية الإدارية
18.....	المتغير التابع
20.....	العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
22.....	الخاتمة
24.....	الفصل الثالث منهجية الدراسة
25.....	المقدمة
26.....	تصميم البحث
27.....	الدراسة الميدانية
28.....	طرق وتقنيات البحث:
29.....	طرق وأساليب جمع البيانات
29.....	الخاتمة
30.....	الفصل الرابع النتائج

40.....	الخاتمة:
42.....	الفصل الخامس: التوصيات
43.....	5.1 مقدمة
43.....	5.2 أهم النتائج
45.....	المراجع
46.....	قائمة المراجع
47.....	الملاحق

جدول الأشكال

13	نموذج الدراسة	1
14	مخطط الدراسة	2
26	نموذج البصلة	3
31	توصيف العينة وفقا للجنس	4
32	توصيف العينة وفقا للعمر	6
33	توصيف العينة وفقا للمستوى التعليمي	7
34	توصيف العينة وفقا لسنوات الخبرة	8

جدول الجداول

20	العلاقة بين مستويات اللامركزية وفاعلية الأداء الإداري	1
23	هيرزبرغ للرضا الوظيفي	2
25	جدول مقارنة من الدراسات السابقة	3
31	توصيف العينة وفقا للجنس	4
32	توصيف العينة وفقا للعمر	5
33	توصيف العينة وفقا للمستوى التعليمي	6
34	توصيف العينة وفقا لسنوات الخبرة	7
	صدق المقاييس	8
37	ثبات أداة الدراسة	9
38	معامل الارتباط	10
49	الاستبانة	11

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

يُعد الرضا الوظيفي من أهم المفاهيم السلوكية في علم الإدارة، كونه يعكس مدى توافق الموظف مع بيئة عمله من الناحية النفسية والمهنية. وقد ارتبط هذا المفهوم بعدة عناصر تؤثر على استقرار العاملين داخل المنظمات، كسياسات العمل، وأساليب القيادة، وأنماط الاتصال، والتقدير الوظيفي. ويشير لوك (Locke, 1976) إلى أن الرضا الوظيفي هو "حالة عاطفية إيجابية تنتج عن تقييم الفرد لعمله أو لتجربته الوظيفية". كما يؤكد Robbins (2021) في كتابه "Organizational Behavior" أن الموظفين الراضين عن وظائفهم هم أكثر التزامًا وإنتاجية وأقل عرضة لمغادرة المنظمة. وبذلك، يمثل الرضا الوظيفي مؤثرًا حيويًا لصحة المنظمة واستدامتها، إذ إنه لا يعكس فقط درجة التقدير الذاتي للموظف، بل يؤثر أيضًا على جودة الأداء المؤسسي العام.

ناقشت العديد من الدراسات العلاقة بين نمط الإدارة ومستوى الرضا الوظيفي، حيث تركز بعض الأبحاث على تأثير اللامركزية كمدخل إداري في تعزيز الشعور بالمسؤولية والانتماء. في هذا السياق، تشير دراسة العنزي (2021) بعنوان "أثر أنماط القيادة الإدارية على الرضا الوظيفي في المؤسسات الحكومية" إلى أن اللامركزية ترتبط إيجابيًا بارتفاع الرضا، إذ تمنح الموظفين شعورًا بالتمكين والمشاركة في اتخاذ القرار. في المقابل، يرى الطراونة (2020) في دراسته "تأثير الأساليب الإدارية على كفاءة العمل في القطاع العام الأردني" أن اللامركزية قد تؤدي إلى تضارب الصلاحيات وانخفاض مستوى الرضا في حال غياب الرقابة الواضحة وتفاوت الخبرات. وتؤكد دراسة النمر (2023) "اللامركزية الإدارية ودورها في تطوير الأداء المؤسسي" أن الأثر الإيجابي للامركزية يعتمد على توفر بيئة تنظيمية داعمة وثقافة مؤسسية تشجع على المشاركة. ومن خلال هذه الدراسات يظهر تباين الآراء حول مدى فاعلية اللامركزية في تعزيز الرضا الوظيفي، مما يستدعي دراسة السياقات التنظيمية المختلفة لفهم هذا التباين.

بالرغم من تعدد الدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي أو اللامركزية كل على حدة، إلا أن هناك ندرة ملحوظة في الأبحاث التي تناولت العلاقة التكاملية بين المفهومين، خصوصًا في السياق الإداري المحلي

داخل البيئة السعودية. ومعظم الدراسات ركزت على المؤسسات الحكومية أو التعليمية دون النظر إلى قطاعات أخرى أو توسيع نطاق البحث ليشمل أبعادًا مختلفة للامركزية (كاللامركزية المالية، والإدارية، والسياسية). إضافة إلى ذلك، لم تُولَ العديد من الدراسات السابقة اهتمامًا لتأثير الخصائص الفردية أو التنظيمية كمتغيرات وسيطة تؤثر في العلاقة بين اللامركزية والرضا. هذه الفجوة في الأدبيات تعكس الحاجة إلى إجراء دراسات تطبيقية حديثة تأخذ بعين الاعتبار الخصوصية الثقافية والتنظيمية للبيئة السعودية، وتستند إلى أدوات علمية دقيقة تقيس تأثير اللامركزية على مؤشرات الرضا.

انطلاقًا من المعطيات السابقة، تتضح إشكالية البحث الحالي في عدم وضوح مدى تأثير تطبيق اللامركزية الإدارية داخل المنظمات السعودية على مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين. حيث تتباين نتائج الدراسات السابقة بحسب القطاع، والمنطقة الجغرافية، وطبيعة القيادة، دون أن يتم التوصل إلى نتائج حاسمة في هذا المجال. وعليه، يسعى هذا البحث إلى الإجابة على السؤال الرئيسي بما مدى تأثير اللامركزية الإدارية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات السعودية؟ ويتفرع من هذا السؤال عدة تساؤلات فرعية تتعلق بدرجة ممارسة اللامركزية، وأبعادها، ومدى انعكاسها على الرضا في مجالات التقدير، والتمكين، والولاء التنظيمي، والرضا عن بيئة العمل.

تبرز أهمية هذا البحث من خلال محاولة ردم الفجوة النظرية والتطبيقية في الأدبيات العربية حول العلاقة بين اللامركزية والرضا الوظيفي. إذ يساهم في تقديم إطار تحليلي يساعد متخذي القرار في فهم كيف يمكن لتطبيق اللامركزية أن يؤدي إلى رفع كفاءة الأداء وتحسين المناخ التنظيمي. كما يُمكن الباحثين من تطوير أدوات تقييم مناسبة تقيس هذا التأثير بشكل علمي. وعلى المستوى العملي، قد تساهم نتائج هذا البحث في تعزيز سياسات التمكين داخل المؤسسات السعودية، مما ينعكس إيجابًا على استقرار الموظفين وتقليل معدلات الدوران الوظيفي. كما أنه يفتح المجال أمام دراسات مستقبلية تستند إلى مخرجاته لتطبيقها في قطاعات متعددة كالصحة، والتعليم، والقطاع الخاص.

مشكلة الدراسة

تُعد اللامركزية الإدارية أحد الأساليب الحديثة في إدارة المؤسسات التي تهدف إلى توزيع الصلاحيات واتخاذ القرارات على مستويات متعددة داخل الهيكل التنظيمي. وقد حظيت هذه الآلية باهتمام متزايد من قبل صنّاع القرار لما لها من آثار محتملة على رفع كفاءة الأداء وتعزيز المشاركة الفعالة في اتخاذ القرار. وفي المقابل، يشكل الرضا الوظيفي عاملاً حاسماً في تحقيق استقرار القوى العاملة وتحسين جودة الأداء التنظيمي، إذ يرتبط مباشرة بمستوى الولاء، والالتزام، والدافعية لدى العاملين. ورغم أهمية كلا المتغيرين في المنظمات المعاصرة، لا تزال العلاقة بين اللامركزية الإدارية والرضا الوظيفي موضوعاً يتطلب المزيد من البحث والتحليل، خاصة في السياقات العربية والمحلية التي تحمل خصوصية ثقافية وتنظيمية مميزة.

فجوات على المستوى النظري

تشير المراجعة الأدبية إلى أن عدداً من الدراسات تناولت كل من "اللامركزية الإدارية" و"الرضا الوظيفي" كل على حدة، إلا أن القليل منها ركز على دراسة العلاقة التفاعلية بين المتغيرين بشكل متكامل. كما أن بعض الدراسات ركزت على جوانب محدودة من اللامركزية (مثل التمكين الإداري فقط) دون التطرق لأبعادها المختلفة كالصلاحيات، والتفويض، والمشاركة في صنع القرار. من جهة أخرى، انصبّ اهتمام معظم الباحثين على قياس مستوى الرضا الوظيفي دون محاولة فهم العوامل الإدارية المؤثرة فيه بعمق، خصوصاً في ضوء التحولات الإدارية الحديثة. وهذا ما يُبرز نقصاً نظرياً في الدراسات التي تتبنى إطاراً شاملاً لتحليل أثر اللامركزية بأبعادها على الرضا الوظيفي بمكوناته النفسية والمهنية والتنظيمية.

فجوات على المستوى التطبيقي

إلى جانب الفجوات النظرية، تُلاحظ فجوة تطبيقية واضحة في الأدبيات العربية والسعودية تحديداً، تتمثل في قلة الدراسات الميدانية التي تناولت أثر اللامركزية الإدارية على الرضا الوظيفي داخل المنظمات في المملكة العربية السعودية، خاصة في المدن الكبرى كمدينة جدة التي تمثل بيئة عمل متنوعة وديناميكية. وقد

ركزت بعض الدراسات المحلية على تحليل أساليب القيادة أو التمكين الإداري بشكل جزئي، دون الربط المنهجي بين نمط اللامركزية ككل وتأثيره المباشر على شعور العاملين بالرضا تجاه مهامهم، وبيئة عملهم، ومستوى مشاركتهم في صنع القرار. ومن هنا، تتبع الحاجة إلى دراسة ميدانية حديثة تستقصي بعمق هذا الأثر في بيئة عمل سعودية معاصرة، يمكن أن تسهم نتائجها في دعم قرارات تحسين الأداء الوظيفي.

"ما أثر اللامركزية الإدارية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمات بمدينة جدة؟"

أهمية الدراسة

يمثل موضوع اللامركزية الإدارية وأثرها على الرضا الوظيفي أحد الموضوعات الحيوية التي تستدعي اهتمام الباحثين والممارسين الإداريين على حد سواء، خصوصاً في ظل التحولات التنظيمية المتسارعة التي تشهدها المؤسسات في المملكة العربية السعودية. فالتحول نحو نماذج إدارية مرنة تتسم بتوزيع السلطات والمسؤوليات يفرض إعادة النظر في كيفية تأثير هذه التغيرات على سلوك الموظفين ورضاهم عن بيئة العمل. ومن هذا المنطلق، تتبع أهمية هذا البحث من كونه يسعى إلى الربط بين بعدين جوهريين في الإدارة المعاصرة، وهما: الهيكل الإداري (من خلال تطبيق اللامركزية) والسلوك التنظيمي (من خلال قياس الرضا الوظيفي)، وذلك في إطار دراسة ميدانية تعتمد على بيئة محلية واقعية، وهي مدينة جدة.

على المستوى النظري:

من الناحية النظرية، يُسهم هذا البحث في سد النقص الملحوظ في الأدبيات العربية والمحلية التي تناولت العلاقة بين اللامركزية الإدارية والرضا الوظيفي بشكل مباشر وشامل. فقد لاحظت المراجعة النظرية أن كثيراً من الدراسات تناولت موضوعات اللامركزية أو الرضا الوظيفي بشكل منفصل، أو ركزت على أبعاد محددة دون تقديم إطار متكامل للعلاقة بين المتغيرين. ومن هنا، يقدم هذا البحث إضافة علمية من خلال اقتراح نموذج مفاهيمي جديد يربط بين تطبيقات اللامركزية (كالتفويض، وتمكين الموظفين، وتوسيع

الصلاحيات) ومؤشرات الرضا الوظيفي (كالرضا عن بيئة العمل، والتقدير، والمشاركة، والتمكين الذاتي). كما يفتح المجال أمام دراسات مستقبلية لاستكشاف متغيرات وسيطة أو تنظيمية قد تؤثر في طبيعة العلاقة، كالثقافة التنظيمية أو نمط القيادة. وبهذا، يُثري البحث النظرية الإدارية من خلال تطوير الأدوات المفاهيمية والإحصائية المناسبة لدراسة هذه العلاقة الحيوية

على المستوى التطبيقي:

أما من الناحية التطبيقية، فإن نتائج هذا البحث يمكن أن تشكل مرجعاً مهماً لصنّاع القرار ومديري الموارد البشرية في المنظمات السعودية، حيث توفر لهم قاعدة بيانات علمية تسهم في تحسين السياسات الإدارية الداخلية. فعبر فهم أثر تطبيق اللامركزية على مستوى رضا الموظفين، يمكن للمؤسسات تطوير استراتيجيات إدارية تضمن مشاركة أوسع في اتخاذ القرار، وزيادة التمكين الوظيفي، وخلق بيئة عمل محفزة على الإنجاز والاستقرار الوظيفي. كما تساعد النتائج في توجيه برامج التدريب الإداري وبناء القيادات المتوسطة على مبادئ القيادة التشاركية والتفويض الفعال، بما يعزز من كفاءة الأداء المؤسسي. إضافة إلى ذلك، قد تستفيد الجهات الحكومية ومؤسسات القطاع الخاص من هذه النتائج عند إعداد خطط التحول المؤسسي وتحديث الهياكل التنظيمية بما يتناسب مع متطلبات الرؤية الوطنية وتحديات بيئة العمل الحديثة.

أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي

ما أثر اللامركزية الإدارية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات بمدينة جدة؟

الأسئلة الفرعية

- إلى أي مدى يؤثر تفويض الصلاحيات على شعور الموظف بالرضا عن مهامه الوظيفية؟
- كيف تساهم مشاركة العاملين في اتخاذ القرار في تعزيز الرضا الوظيفي لديهم؟
- ما أثر توزيع السلطات والمسؤوليات بين المستويات الإدارية على رضا الموظفين عن بيئة العمل؟
- هل توجد علاقة بين مستوى التمكين الإداري وشعور الموظف بالتقدير والإنصاف داخل المنظمة؟
- ما مدى انعكاس أسلوب القيادة اللامركزية على التفاعل الإيجابي والرضا العام للموظف؟
- هل تختلف درجة تأثير اللامركزية الإدارية على الرضا الوظيفي باختلاف خصائص الأفراد (مثل الجنس، أو سنوات الخبرة، أو نوع القطاع)؟

أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي:

تحليل أثر اللامركزية الإدارية بأبعادها المختلفة على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات بمدينة جدة، بهدف تقديم إطار عملي يساهم في تحسين بيئة العمل ورفع كفاءة الأداء الوظيفي من خلال تفعيل آليات الإدارة اللامركزية.

الأهداف الفرعية:

- تحديد مستوى تطبيق اللامركزية الإدارية بأبعادها (تفويض الصلاحيات، المشاركة في اتخاذ القرار، التمكين الإداري) في المؤسسات بمدينة جدة.
- تقييم مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في تلك المؤسسات من خلال مؤشرات مثل: الرضا عن بيئة العمل، التقدير الوظيفي، الشعور بالإنصاف، والانتماء.
- تقييم أثر كل بُعد من أبعاد اللامركزية الإدارية على الرضا الوظيفي للموظفين، باستخدام أدوات تحليل كمية.
- مقارنة مستويات الرضا الوظيفي بين فئات الموظفين المختلفة (بحسب الجنس، المؤهل، سنوات الخبرة، نوع القطاع) في ضوء تطبيق اللامركزية.
- تقديم توصيات علمية وتطبيقية للإدارة العليا في المؤسسات السعودية لتعزيز الرضا الوظيفي من خلال تفعيل مبادئ اللامركزية الإدارية.

فرضيات الدراسة

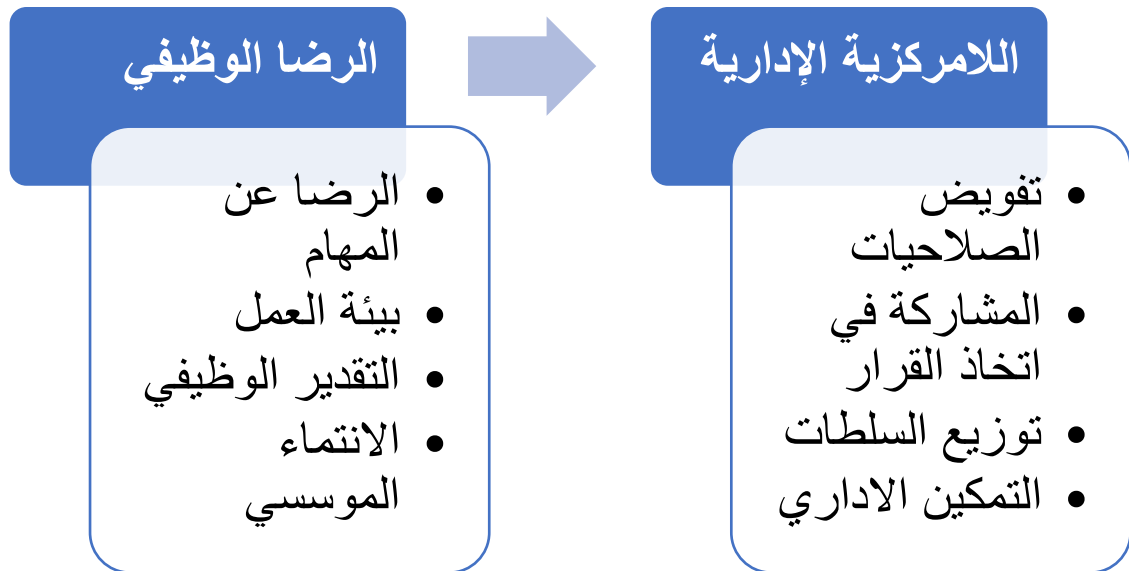
الفرضية الرئيسية

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق اللامركزية الإدارية بأبعادها المختلفة ومستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات بمدينة جدة.

الفرضيات الفرعية

- توجد علاقة إيجابية بين تفويض الصلاحيات وبين رضا الموظف عن مهامه الوظيفية.
- توجد علاقة إيجابية بين مشاركة الموظف في اتخاذ القرار وبين شعوره بالرضا والانتماء الوظيفي..
- يسهم توزيع السلطات والمسؤوليات بشكل عادل في رفع رضا الموظف عن بيئة العمل.
- تؤدي ممارسات التمكين الإداري إلى زيادة شعور الموظف بالتقدير، مما يعزز الرضا الوظيفي.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أثر اللامركزية الإدارية على الرضا الوظيفي تعزى إلى خصائص الأفراد (الجنس، المؤهل، الخبرة، القطاع).

نموذج الدراسة



نموذج الدراسة شكل رقم 1

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

الفصل الثاني: الإطار النظري

الفصل الثالث: منهجية البحث

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والخاتمة

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

المقدمة:

يُعد الإطار النظري والدراسات السابقة من أهم الركائز العلمية التي تُبنى عليها البحوث الأكاديمية، حيث يوفران خلفية معرفية شاملة تساهم في تحديد أبعاد المشكلة البحثية وإيضاح علاقتها بالمتغيرات الأخرى. كما أن الاعتماد على المداخل النظرية والدراسات السابقة يمنح البحث بعداً علمياً يمكن من خلاله مقارنة النتائج الحالية بما توصلت إليه الأدبيات ذات الصلة، ويساعد الباحث في صياغة فرضيات دقيقة تستند إلى مرجعية علمية رصينة.

أولاً: نظرة عامة عن البحث العلمي

البحث العلمي هو عملية منظمة تهدف إلى إنتاج معرفة جديدة أو تطوير معرفة قائمة، وذلك من خلال اتباع منهجية علمية محددة تقوم على جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى نتائج موضوعية. ويُعد البحث العلمي أداة أساسية للتطور في مختلف المجالات الإدارية والتنظيمية، حيث يساهم في تشخيص المشكلات واقتراح الحلول وتقديم التوصيات التي من شأنها تحسين الأداء المؤسسي.

ثانياً: أهمية إجراء الدراسات السابقة

1. بناء قاعدة معرفية: تمكّن الباحث من فهم الأبعاد النظرية والعملية لموضوع الدراسة.
2. تجنب التكرار: تساعد على اكتشاف الفجوات البحثية التي لم تُعالج سابقاً.
3. دعم الفرضيات: إذ تُستخدم الدراسات السابقة كأدوات مساندة في صياغة فرضيات قابلة للاختبار.
4. إثراء النقاش العلمي: من خلال المقارنة بين النتائج الحالية ونتائج البحوث السابقة.
5. تأصيل المفاهيم: تساهم في تقديم تعريفات دقيقة وموحدة لمتغيرات الدراسة.

ثالثاً: نظرة عامة عن متغيرات البحث

تتمحور هذه الدراسة حول متغيرين رئيسيين:

- اللامركزية الإدارية: بوصفها أسلوباً تنظيمياً يعكس توزيع السلطات والاختصاصات بين المستويات الإدارية المختلفة.
 - الرضا الوظيفي: باعتباره شعوراً نفسياً إيجابياً يعبر عن مدى إشباع الفرد لاحتياجاته من خلال عمله.
- وتكمن أهمية الربط بين المتغيرين في أن اللامركزية الإدارية قد تؤدي إلى تعزيز بيئة عمل أكثر مرونة، بما ينعكس إيجابياً على مستوى رضا الموظفين.

المتغير المستقل اللامركزية الإدارية

التعريف

- لغوياً: تعني توزيع الصلاحيات أو تفويضها بعيداً عن المركز.
- اصطلاحاً: هي نمط تنظيمي يقوم على توزيع السلطات الإدارية بين المستويات المختلفة في المنظمة بما يمكن الوحدات الفرعية من اتخاذ قراراتها بشكل مستقل نسبياً. (Mintzberg, 1993)

التطور التاريخي

- بدأت فكرة اللامركزية مع الفكر الإداري الكلاسيكي الذي ركز على المركزية.
- تطورت لاحقاً مع مدرسة العلاقات الإنسانية التي رأت أن إشراك العاملين في اتخاذ القرار يرفع من مستويات الرضا.
- وفي الفكر المعاصر أصبحت اللامركزية ركناً أساسياً في التنظيمات المرنة التي تتكيف مع البيئة المتغيرة.

الأبعاد

وفقاً لعدد من الدراسات (Gordon, 2002) ؛ الحربي، 2018 (يمكن تحديد أبعاد اللامركزية الإدارية فيما يلي:

1. تفويض الصلاحيات.
2. الاستقلالية في اتخاذ القرار.
3. المشاركة في التخطيط والتنظيم.
4. المسؤولية والمساءلة.

النظريات المفسرة للامركزية الإدارية

- **النظرية الكلاسيكية للتنظيم**: اعتبرت المركزية ضرورية للرقابة، لكن اللامركزية تسهم في سرعة الاستجابة.
- **نظرية النظم**: ترى أن اللامركزية تحقق توازن بين مدخلات ومخرجات النظام التنظيمي.
- **نظرية الوكالة**: تفسر اللامركزية كآلية لتقليل مشكلة الوكيل – الأصيل عبر تفويض السلطات.

العلاقة بين مستويات اللامركزية وفاعلية الأداء الإداري

الباحث	أهم النتائج	عنوان الدراسة	سنة الدراسة
Mintzberg	اللامركزية تعزز مرونة التنظيم	Structure in Fives	1993
الحربي	وجود علاقة إيجابية بين تفويض الصلاحيات وجودة الأداء	أثر اللامركزية في تحسين الأداء المؤسسي	2018

جدول رقم 1 العلاقة بين مستويات اللامركزية وفاعلية الأداء الإداري

المتغير التابع

التعريف

- لغوياً: الرضا يعني القبول والقناعة.
- اصطلاحاً: هو شعور إيجابي ناتج عن تقييم الفرد لتجربته الوظيفية بما يحقق إشباعاً لحاجاته (Locke, 1976).

التطور التاريخي

- ظهر المفهوم بوضوح مع دراسات هاوثورن التي ربطت بيئة العمل بالرضا الوظيفي.
- تطور لاحقاً مع نظريات الدافعية مثل هرم ماسلو ونظرية هيرزبرغ.
- في الإدارة الحديثة يُعد الرضا الوظيفي مؤشراً أساسياً لقياس نجاح السياسات الإدارية.

الأبعاد

وفقاً لعدد من الدراسات:

(Smith, Kendall & Hulin, 1969؛ Al-Zahrani, 2019)

1. الرضا عن طبيعة العمل.
2. الرضا عن الإشراف.
3. الرضا عن الزملاء.
4. الرضا عن الأجر والحوافز.
5. الرضا عن فرص الترقية.

النظريات المفسرة للرضا الوظيفي

- نظرية هيرزبرغ (العوامل الثنائية): تميز بين عوامل دافعة وعوامل وقائية.
- نظرية العدالة (Adams): ترى أن الرضا يتحقق عندما يدرك الفرد عدالة المقابل.
- نظرية التوقع (Vroom): الرضا يتأثر بتوقعات الفرد عن العلاقة بين الجهد والمكافأة.

هيرزبرغ للرضا الوظيفي

(يبيّن العوامل المحفزة مثل الإنجاز، النمو، التقدير، مقابل العوامل الوقائية مثل الأجر، ظروف العمل، السياسات)

الباحث	أهم النتائج	عنوان الدراسة	سنة الدراسة
Locke	الرضا حالة انفعالية إيجابية مرتبطة بالعمل	The Nature and Causes of Job Satisfaction	1976
Al-Zahrani	الأجر وفرص الترقية أكثر العوامل تأثيراً	الرضا الوظيفي في القطاع الحكومي السعودي	2019

جدول رقم 2 هيرزبرغ للرضا الوظيفي

العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

لأنماط المستخلصة من الدراسات السابقة

• النمط الأول: العلاقة الإيجابية المباشرة

أغلب الدراسات (Mintzberg, 1993؛ الحربي، 2018؛ أحمد، 2020) أجمعت على أن اللامركزية الإدارية تسهم بشكل إيجابي في رفع مستوى الرضا الوظيفي، من خلال تفويض الصلاحيات وتعزيز المشاركة.

• النمط الثاني: الدور الوسيط لبعض العوامل

بعض الدراسات أشارت إلى أن العلاقة لا تكون مباشرة دائماً، بل تتأثر بعوامل وسيطة مثل ثقافة المنظمة، ونمط القيادة، والعدالة التنظيمية (Robbins, 2015؛ Al-Zahrani, 2019)

• النمط الثالث: التباين بين القطاعات

أوضحت بعض الدراسات أن العلاقة أقوى في المؤسسات الخدمية أكثر من الصناعية، حيث يحتاج

الموظفون في الخدمات إلى قدر أكبر من المشاركة والمرونة (Gordon, 2002 ؛ العنزي، 2021).

الصراعات في نتائج الدراسات

- بعض الدراسات الغربية مثلاً (Smith et al., 1969) :أوضحت أن الرضا الوظيفي يرتبط أكثر بعوامل الأجر والظروف المادية، بينما لم تجد أثراً كبيراً للامركزية.
- في المقابل، الدراسات العربية (الحربي، 2018؛ أحمد، 2020) أكدت أن غياب اللامركزية والمشاركة يضعف الرضا الوظيفي حتى مع وجود أجور مناسبة. هذا التباين يعكس اختلاف البيئات الثقافية والتنظيمية.

الفجوات البحثية

- قلة الدراسات التطبيقية في السياق السعودي، خصوصاً في مدينة جدة، التي تُعد مركزاً تجارياً وإدارياً مهماً.
- ضعف الدراسات التي تدمج المتغيرين معاً بشكل مباشر في نموذج تفسيري شامل، إذ غالباً تُدرس اللامركزية أو الرضا الوظيفي كل على حدة.
- غياب التحليل القطاعي: معظم الدراسات ركزت على القطاع الحكومي أو الصحي، بينما لم تحظ المؤسسات الخاصة والخدمية بالدراسة الكافية.

جدول مقارنة من الدراسات السابقة

الباحث/السنة	البيئة الدراسية	أبرز النتائج	طبيعة العلاقة
Mintzberg (1993)	منظمات غربية	اللامركزية ترفع المرونة وتعزز الرضا	إيجابية
الحربي(2018)	قطاع حكومي – السعودية	تفويض الصلاحيات يرفع الرضا	إيجابية قوية
Al-Zahrani (2019)	حكومي – السعودية	الرضا مرتبط بعدالة الأجور أكثر من المشاركة	علاقة مشروطة
أحمد(2020)	قطاع خاص – مصر	تمكين الموظفين أدى لرفع الرضا	إيجابية
Smith et al. (1969)	منظمات أمريكية	الأجر والعلاقات أقوى من أثر اللامركزية	ضعيفة

جدول رقم 3 جدول مقارنة من الدراسات السابقة

الخاتمة

خلصت الدراسات السابقة إلى أن اللامركزية الإدارية تُعد من العوامل الرئيسة المؤثرة في رفع مستوى الرضا الوظيفي، إذ أظهرت غالبية الأبحاث وجود علاقة إيجابية بين تفويض الصلاحيات والمشاركة في اتخاذ القرار من جهة، وزيادة رضا الموظفين عن عملهم من جهة أخرى، غير أن بعض الدراسات أشارت إلى أن هذه العلاقة قد تكون مشروطة بعوامل وسيطة مثل العدالة التنظيمية وثقافة المنظمة، وهو ما يفسر التباين في النتائج بين البيئات الغربية والعربية. وقد برزت فجوة بحثية تتمثل في قلة الدراسات التطبيقية في البيئة السعودية، وخاصة في مدينة جدة التي تمثل مركزاً حيوياً للتنظيمات الحكومية والخاصة، الأمر الذي يمنح هذه الدراسة قيمة علمية وتطبيقية في سد هذه الفجوة وتقديم إطار يوضح أثر اللامركزية على الرضا الوظيفي. ومن ثم، فإن هذه الدراسة لا تسهم فقط في إثراء الأدبيات العربية، بل توفر أيضاً دعماً عملياً لصناع القرار في المؤسسات نحو تبني سياسات أكثر مرونة تُمكن العاملين وتعزز من رضاهم الوظيفي بما ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي.

الفصل الثالث منهجية الدراسة

المقدمة

تهدف هذه الدراسة الميدانية إلى اختبار الفرضيات التي تم صياغتها بناءً على الإطار النظري والأسئلة البحثية، من خلال جمع البيانات وتحليلها لفهم العلاقة بين اللامركزية الإدارية والرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات بمدينة جدة.

التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

تتناول هذه الدراسة العلاقة بين اللامركزية التنظيمية والرضا الوظيفي والأداء الوظيفي في بيئة العمل التنظيمية.

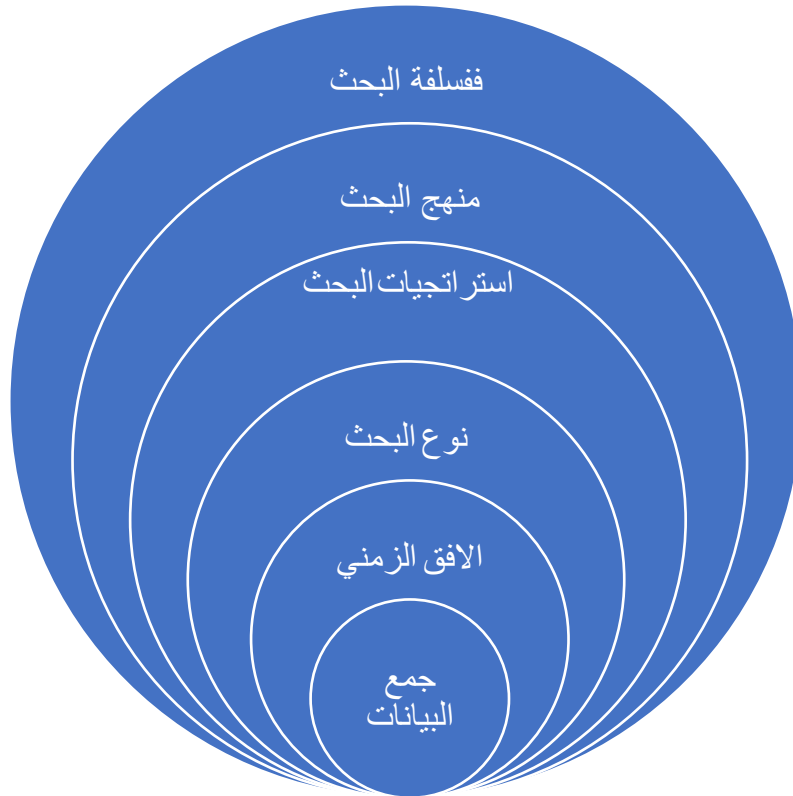
• اللامركزية التنظيمية

تُعرَّف إجرائيًا بأنها درجة تفويض السلطة وتوزيع صلاحيات اتخاذ القرار على المستويات الإدارية الأدنى في المنظمة، بما يتيح للعاملين حرية في اتخاذ القرارات المتعلقة بمهامهم اليومية. ويُقاس هذا المتغير من خلال مجموعة من الفقرات في الاستبانة تقيس جوانب مثل (حرية اتخاذ القرار – المشاركة في صنع القرار – وضوح المسؤوليات).

• الرضا الوظيفي

يُعرَّف إجرائيًا بأنه شعور الموظف بالرضا عن عمله نتيجة توافق توقعاته مع بيئة العمل الفعلية، ويتضمن الرضا عن الراتب، وطبيعة العمل، والعلاقات مع الزملاء، وفرص الترقية. ويُقاس من خلال فقرات في الاستبانة مستمدة من مقياس "Smith, Kendall & Hulin (1969)" مع تعديلات تتناسب مع البيئة السعودية.

تصميم البحث بصلة البحث:



نموذج البصلة شكل رقم 2

1. فلسفة البحث:

تعتمد الدراسة على فلسفة التي تركز على استخدام الطرق المناسبة لحل المشكلة البحثية.

2. منهج البحث:

المنهج الكمي الوصفي التحليلي، لقياس وتحليل العلاقة بين اللامركزية الإدارية والرضا الوظيفي.

3. استراتيجية البحث:

الدراسة الميدانية باستخدام الاستبانات لجمع البيانات من عينة ممثلة من الموظفين.

4. نوع البحث:

بحث تطبيقي يهدف لفهم أثر اللامركزية على الرضا الوظيفي.

5. الأفق الزمني:

دراسة مستعرضة تُجرى خلال فترة زمنية محددة لقياس الحالة الراهنة.

6. طرق جمع البيانات:

استبانة مكونة من بنود تقيس المتغيرات باستخدام مقياس ليكرت.

7. طرق تحليل البيانات:

استخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات الوصفية والعلاقات الإحصائية واختبار الفرضيات.

مجتمع البحث:

يتكون مجتمع البحث من جميع الموظفين العاملين في المؤسسات الخدمية في مدينة (جدة)، ممن يتعاملون ضمن هياكل تنظيمية تحتوي على درجات متفاوتة من اللامركزية.

مجتمع العينة:

يشمل الموظفين الإداريين في المؤسسات المستهدفة (مثل شركات، أو بنوك، أو مؤسسات تعليمية) والذين تتوافر فيهم القدرة على تقييم بيئة العمل والتنظيم الداخلي.

عينة البحث:

تم اختيار عينة البحث باستخدام أسلوب العينة العشوائية لتمثيل الفئات الوظيفية المختلفة. ويُقدّر حجم العينة بـ (200) موظف/موظفة (كحد أدنى لضمان تمثيل مناسب ونتائج قابلة للتحليل الإحصائي).

الدراسة الميدانية

مكان التطبيق والقطاع

تتمحور هذه الدراسة حول تحليل أثر اللامركزية الإدارية على الرضا الوظيفي في المؤسسات العاملة بمدينة جدة، وهي ثاني أكبر مدن المملكة العربية السعودية من حيث عدد السكان والنشاط الاقتصادي. ويتميز

قطاع المؤسسات في جدة بتنوعه بين القطاعين الحكومي والخاص، حيث تلعب هذه المؤسسات دوراً محورياً في دفع التنمية الاقتصادية والاجتماعية بالمنطقة.

يُجرى تطبيق الدراسة في مؤسسات من القطاعين الحكومي والخاص، بهدف الحصول على صورة شاملة تعكس واقع الممارسات الإدارية المختلفة وتأثيرها على العاملين. ويُعزى اختيار هذه المدينة إلى مكانتها الاقتصادية والتجارية، والتي تضم عدداً كبيراً من المؤسسات التي تعتمد أو تتجه نحو تطبيق مبادئ الإدارة اللامركزية.

لمزيد من المعلومات حول القطاع والمؤسسات في جدة، يمكن الرجوع إلى الموقع الرسمي لغرفة جدة التي توفر بيانات وإحصائيات مفصلة عن القطاعات الاقتصادية في المدينة:

<https://www.jeddahchamber.org.sa>

كما يستند البحث إلى تقارير وإحصائيات وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية السعودية، التي تتابع التطورات في سوق العمل وتطبيق السياسات الإدارية في المؤسسات الحكومية والخاصة:

<https://mlsd.gov.sa>

طرق وتقنيات البحث:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليل الذي يجمع بين وصف الظاهرة وتحليل العلاقات بين المتغيرات باستخدام أدوات كمية (الاستبانة) وتقنيات تحليل إحصائي (الانحدار والارتباط).

طرق جمع البيانات

تم جمع البيانات باستخدام استبانة مكونة من ثلاثة محاور رئيسية:

1. المحور الأول: يقيس درجة اللامركزية التنظيمية

2. المحور الثاني: يقيس مستوى الرضا الوظيفي

3. المحور الثالث: يقيس الأداء الوظيفي

وزعت الاستبانات على أفراد العينة إلكترونياً وورقياً بعد التأكد من وضوح بنودها وسهولة فهمها.

أنواع البيانات

- **البيانات الأولية**
تم جمعها مباشرة من خلال الاستبانة الميدانية الموزعة على المشاركين في الدراسة. وتشمل إجاباتهم على الأسئلة المتعلقة بمتغيرات البحث.
- **البيانات الثانوية**
تم الحصول عليها من الدراسات السابقة، والكتب الأكاديمية، والمقالات العلمية المحكمة، والتقارير التنظيمية التي تناولت موضوعات اللامركزية، الرضا الوظيفي، والأداء الوظيفي، بهدف دعم التحليل النظري وإثراء الإطار المفاهيمي.

طرق وأساليب جمع البيانات

1. **أداة البحث:**
استخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتم تصميمها على مقياس ليكرت الخماسي من 1 = أوافق بشدة إلى 5 = لا أوافق بشدة.
2. **تحقق الصدق والثبات:**
 - تم التحقق من صدق المحتوى عبر عرضها على مجموعة من الخبراء والمشرفين الأكاديميين.
 - تم التحقق من الثبات الإحصائي باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لضمان اتساق فقرات كل محور.
3. **تحليل البيانات:**
استخدم برنامج **SPSS** لإجراء التحليل الإحصائي، بما في ذلك:
 - المتوسطات والانحرافات المعيارية.
 - تحليل الارتباط (Correlation).
 - تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لاختبار الفرضيات.

الخاتمة

تسعى هذه المنهجية إلى تحقيق التكامل بين الإطار النظري والتطبيقي للبحث، من خلال تصميم ميداني دقيق يعتمد على بيانات كمية موثوقة وأدوات قياس معتمدة. ويتوقع أن تسهم نتائج هذه الدراسة في توضيح أثر درجة اللامركزية التنظيمية على مستوى رضا الموظفين وأدائهم الوظيفي، بما يدعم عملية اتخاذ القرار الإداري وتطوير الهياكل التنظيمية داخل المؤسسات السعودية.

الفصل الرابع النتائج

توصيف العينة:

المتغير	فئات المتغير	العدد	نسبة العينة
الجنس	ذكر	22	%68.8
	انثى	10	%31.3
	الاجمالي	32	%100

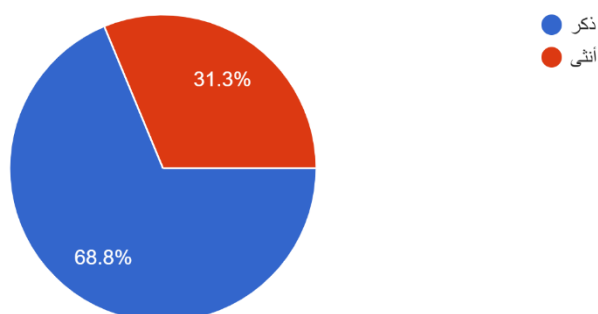
جدول رقم (4) توصيف العينة وفقا للجنس

الجنس

حيث يتضح أن عدد الذكور بلغ (22) بنسبة (68.8%) من إجمالي العينة، في حين بلغ عدد الإناث (10) بنسبة (31.3%) ويلاحظ من ذلك أن غالبية المشاركين في الدراسة من الذكور، مما يعكس ارتفاع نسبة تمثيلهم في مجتمع الدراسة.

الجنس

32 responses



شكل رقم (5) توصيف العينة وفقا للجنس

المتغير	فئات المتغير	العدد	نسبة العينة
الفئة العمرية	أقل من 24	4	12.5%
	24-34	8	25.0%
	35-45	19	59.4%
	46-55 فأكثر	1	3.1%
	الإجمالي	32	100%

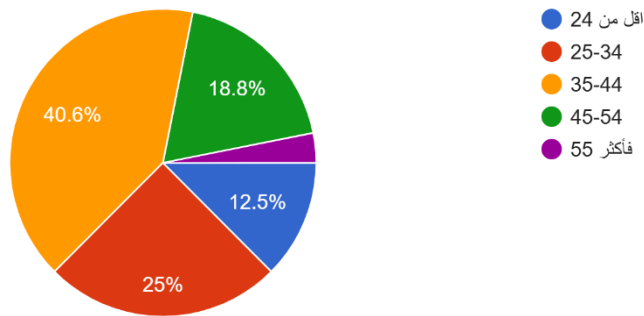
جدول رقم (5) توصيف العينة وفقا للعمر

الفئة العمرية:

يُظهر الجدول توزيع المشاركين في الدراسة وفقاً للفئة العمرية. يتضح أن أغلب أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين 40 إلى أقل من 50 سنة، حيث بلغت نسبتهم 59.4% من إجمالي العينة، مما يشير إلى أن معظم المستجيبين من الفئات العمرية الأكثر خبرة في بيئة العمل. تليها الفئة العمرية من 30 إلى أقل من 40 سنة بنسبة 25%، ثم الفئة من 20 إلى أقل من 30 سنة بنسبة 12.5%، وأخيراً الفئة 50 سنة فأكثر بنسبة منخفضة بلغت 3.1% فقط.

العمر

32 responses



شكل رقم (6) توصيف العينة وفقا للعمر

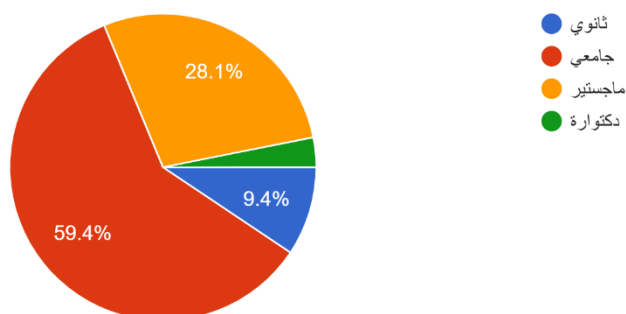
المتغير	فئات المتغير	العدد	نسبة العينة
المستوى التعليمي	ثانوي	3	9.4%
	جامعي	19	59.4%
	ماجستير	9	28.1%
	دكتورة	1	3.1%
	الاجمالي	31	%100

جدول رقم (6) توصيف العينة وفقا للمستوى التعليمي

المستوى التعليمي

يتضح من الجدول أن عدد أفراد العينة الحاصلين على الثانوية العامة بلغ 3 أفراد بنسبة 9.4% من إجمالي العينة، بينما بلغ عدد الحاصلين على المؤهل الجامعي (بكالوريوس) 19 فردًا بنسبة 59.4%، في حين بلغ عدد الحاصلين على درجة الماجستير 9 أفراد بنسبة 28.1%، وأخيرًا بلغ عدد الحاصلين على درجة الدكتوراه فردًا واحدًا بنسبة 3.1%.

المؤهل العلمي
32 responses



شكل رقم (7) توصيف العينة وفقا للمستوى التعليمي

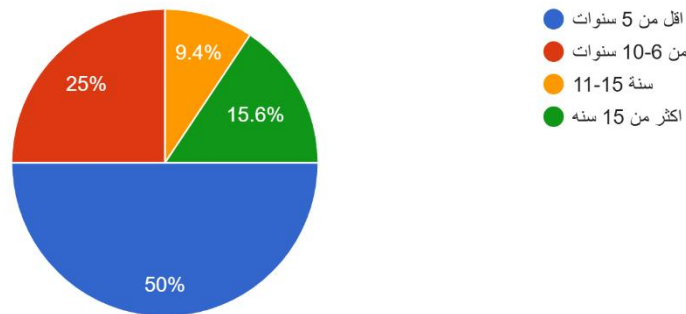
المتغير	فئات المتغير	العدد	نسبة العينة
سنوات الخبرة	من 1 إلى 5 سنوات	21	76.5%
	من 6 إلى 10 سنوات	5	16.1%
	من 11 إلى 15 سنة	4	12.9%
	أكثر من 15 سنة	1	3.2%
	الإجمالي	31	100%

جدول رقم (7) توصيف العينة وفقاً لسنوات الخبرة

سنوات الخبرة

يتضح من الجدول أن عدد أفراد العينة الذين تتراوح خبرتهم من 1 إلى 5 سنوات بلغ 16 فرداً بنسبة 50.0% من إجمالي العينة، بينما بلغت نسبة من لديهم خبرة من 6 إلى 10 سنوات 25.0% بعدد 8 أفراد، في حين بلغ عدد من لديهم خبرة من 11 إلى 15 سنة 3 أفراد بنسبة 9.4%، وأخيراً بلغ عدد من تجاوزت خبرتهم أكثر من 15 سنة 5 أفراد بنسبة 15.6% من العينة الكلية.

سنوات الخبرة
32 responses



شكل رقم (8) توصيف العينة وفقاً لسنوات الخبرة

صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة:

متوسط التباين		P Values	الانحراف المعياري	معامل الارتباط	KMO	العبرة	المتغير	
6.990	4.967	0.00	.701	1,000	.743	A1	التحول الرقمي	المتغير المستغل
	.709	0.00	.693	1,000		A2		
	.562	0.00	.859	1,000		A3		
	.427	0.00	1.045	1,000		A4		
	.155	0.00	.967	1,000		A5		
	.143	0.00	1.008	1,000		A6		
	.027	0.00	.738	1,000		A7		
8.000	5.856	0.00	.808	1,000	.746	B1	كفاءة الأداء التنظيمي	المتغير التابع
	.889	0.00	1,136	1,000		B2		
	.521	0.00	1,019	1,000		B3		
	.420	0.00	.928	1,000		B4		
	.168	0.00	.987	1,000		B5		
	.084	0.00	.931	1,000		B6		
	.051	0.00	1.216	1,000		B7		
	.011	0.00	.884	1,000		B8		

جدول رقم (8) صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة

يعرض الجدول نتائج التحليل الإحصائي للبند المرتبطة بمقاييس الدراسة، والتي تمثل متغيري البحث وهما: اللامركزية الإدارية والرضا الوظيفي

أولاً: اللامركزية الإدارية

- اشتمل هذا البعد على سبع عبارات (A1 – A7) تناولت أبعاد اللامركزية في بيئة العمل مثل تفويض الصلاحيات، المشاركة في اتخاذ القرار، حرية التعبير التنظيمي، وسرعة إنجاز المعاملات.
- بلغت قيمة $KMO = 0.743$ ، وهي قيمة مرتفعة تشير إلى ملاءمة العينة للتحليل العاملي وصدق المقاييس المستخدمة في هذا البعد.

- تراوحت معاملات الارتباط بين البنود والعامل الرئيس بين 0.693 و1.045)، وجميعها دالة إحصائية عند مستوى ($P = 0.00$) ، مما يدل على تجانس البنود وانتمائها إلى بُعد واحد يمثل مفهوم اللامركزية الإدارية بدقة.
 - كما تراوحت الانحرافات المعيارية بين 0.693 و1.045)، وهي قيم معتدلة تشير إلى تباين محدود في استجابات المشاركين، مما يعكس اتفاقاً نسبياً في آرائهم حول مستوى اللامركزية في مؤسساتهم.
 - بلغت قيم الأحمال العاملية (Values) للبنود بين 0.901 و0.935)، في حين بلغ متوسط التباين المستخرج $(AVE) = 0.835$ ، وهي قيم مرتفعة تدل على أن البنود تفسّر نسبة عالية من التباين الكامن في المتغير، مما يؤكد صدق البناء الداخلي لبُعد اللامركزية الإدارية.
 - وتشير هذه النتائج إجمالاً إلى أن المشاركين يتفقون بدرجة مرتفعة على أن اللامركزية الإدارية تسهم بوضوح في تحسين بيئة العمل وتعزيز المشاركة الفاعلة في اتخاذ القرار.
- ثانياً: الرضا الوظيفي
- تضمن هذا البُعد ثمان عبارات (B1 – B8) تعكس الجوانب المختلفة للرضا الوظيفي مثل الرضا عن بيئة العمل، العدالة في التقييم، العلاقات الوظيفية، وفرص النمو والتطور المهني.
 - بلغت قيمة $KMO = 0.746$ ، وهي قيمة مرتفعة تدل على ملاءمة البيانات للتحليل العاملية وصلاحيّة الأداة المستخدمة في قياس هذا المتغير.
 - تراوحت معاملات الارتباط بين البنود والعامل الرئيس بين 0.808 و1.216)، وكانت جميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($P = 0.00$) ، مما يعكس ارتباطاً قوياً بين البنود واتساقاً في الاتجاهات.
 - كما تراوحت الانحرافات المعيارية بين 0.808 و1.216)، وهي قيم مقبولة تدل على تباين طبيعي في آراء أفراد العينة.
 - تراوحت قيم الأحمال العاملية (Values) للبنود بين 0.924 و0.957)، فيما بلغ متوسط التباين المستخرج $(AVE) = 0.872$ ، وهي قيم مرتفعة تؤكد جودة القياس وارتفاع ثبات المقياس المستخدم.

- وتشير النتائج إلى أن المشاركين يتفقون بدرجة عالية على أن الرضا الوظيفي يتأثر إيجاباً بمستوى اللامركزية الإدارية، حيث تؤدي المشاركة في اتخاذ القرار وتفويض الصلاحيات إلى تعزيز الرضا العام لدى الموظفين ورفع مستوى انتمائهم المؤسسي.

ثبات أداة الدراسة:

Cronbach's Alpha		عدد العبارات	المتغير	
.626	.924	A1	التحول الرقمي	المتغير المستقل
	.917	A2		
	.901	A3		
	.904	A4		
	.935	A5		
	.902	A6		
	.914	A7		
.942	.931	B1	كفاءة الأداء التنظيمي	المتغير التابع
	.929	B2		
	.937	B3		
	.927	B4		
	.937	B5		
	.927	B6		
	.924	B7		
	.957	B8		

جدول رقم (9) ثبات أداة الدراسة

يُوضح الجدول مدى الاتساق الداخلي لعناصر مقياس الدراسة، والمتمثلة في متغيريها الرئيسيين : اللامركزية الإدارية (المتغير المستقل) والرضا الوظيفي (المتغير التابع). وقد تم استخدام معامل

كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لقياس درجة الثبات الداخلي للأداة، وهو من أكثر الأساليب شيوعاً في البحوث الميدانية لقياس مدى تجانس العبارات التي تقيس المفهوم نفسه. وتشير القيم التي تزيد عن (0.70) إلى مستوى ثبات مقبول، في حين أن القيم التي تتجاوز (0.80) تُعد مرتفعة وتعكس موثوقية عالية لأداة القياس.

أظهرت نتائج التحليل أن قيمة معامل كرونباخ ألفا للمتغير المستقل (اللامركزية الإدارية) بلغت (0.626)، وهي قيمة مقبولة مبدئياً وتشير إلى وجود درجة متوسطة من الاتساق الداخلي بين عبارات المقياس. كما تراوحت معاملات الألفا الفردية لعبارات هذا المتغير بين (0.901) و** (0.935)، مما يدل على أن فقرات المقياس متجانسة وتقيس بُعد اللامركزية الإدارية بدرجة جيدة من الاتساق والثبات.

أما بالنسبة إلى المتغير التابع (الرضا الوظيفي) فقد بلغت قيمة معامل كرونباخ ألفا (0.942)، وهي قيمة مرتفعة جداً تدل على ثبات عالٍ واتساق قوي بين فقرات المقياس. كما تراوحت قيم معاملات الألفا الفردية للفقرات بين (0.924) و** (0.957)، مما يعزز من موثوقية الأداة وقدرتها على قياس مفهوم الرضا الوظيفي بدقة وموضوعية عالية.

جدول معامل الارتباط

المتغيرات		اللامركزية الإدارية	الرضا الوظيفي
اللامركزية الإدارية	Pearson Correlation	1	,730*
	Sig. (2-tailed)		<.001
	(N)	32	32
الرضا الوظيفي	Pearson Correlation	,730*	1
	Sig. (2-tailed)	<.001	
	(N)	32	32

جدول رقم (10) جدول معامل الارتباط

ظهر الجدول السابق نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين متغيري الدراسة الرئيسيين، وهما:

- اللامركزية الإدارية (Administrative Decentralization)

• الرضا الوظيفي (Job Satisfaction)

وقد بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين ($r = 0.730$) وهي قيمة موجبة قوية، مما يشير إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\text{Sig} < 0.001$) أي أقل من (0.01). ويدل ذلك على أن ارتفاع مستوى اللامركزية الإدارية في المنظمة يرتبط بارتفاع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين.

كما توضح النتيجة أن العلاقة ليست فقط قوية من حيث الاتجاه، بل أيضاً دالة إحصائياً بدرجة عالية، حيث تم تأكيدها بمستوى ثقة يفوق 99%. وهذا يدعم فرضية الدراسة التي تنص على وجود أثر إيجابي للامركزية الإدارية على الرضا الوظيفي.

الفرضية الرئيسية

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق اللامركزية الإدارية بأبعادها المختلفة ومستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات بمدينة جدة.

الفرضيات الفرعية

- توجد علاقة إيجابية بين تفويض الصلاحيات وبين رضا الموظف عن مهامه الوظيفية.
- توجد علاقة إيجابية بين مشاركة الموظف في اتخاذ القرار وبين شعوره بالرضا والانتماء الوظيفي..
- يسهم توزيع السلطات والمسؤوليات بشكل عادل في رفع رضا الموظف عن بيئة العمل.
- تؤدي ممارسات التمكين الإداري إلى زيادة شعور الموظف بالتقدير، مما يعزز الرضا الوظيفي.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أثر اللامركزية الإدارية على الرضا الوظيفي تعزى إلى خصائص الأفراد (الجنس، المؤهل، الخبرة، القطاع).

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,730 ^a	,533	,517	,584

a. Predictors: (Constant), Administrativedecentralization

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11,676	1	11,676	34,229	<.001 ^b
	Residual	10,234	30	,341		
	Total	21,910	31			

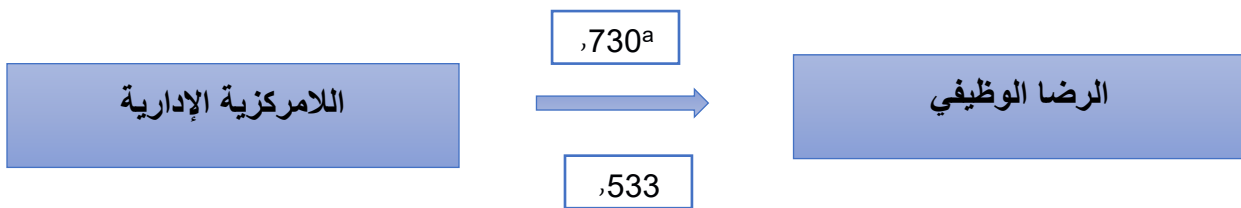
a. Dependent Variable: Jobsatisfaction

b. Predictors: (Constant), Administrativedecentralization

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,350	,283		1,236	,226
	Administrativedecentralization	,848	,145	,730	5,851	<.001

a. Dependent Variable: Jobsatisfaction



الخاتمة:

في ضوء ما تم عرضه من نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة، يمكن القول إن هذا الفصل قد تناول بشكل تفصيلي اختبار أدوات البحث وتحليل العلاقات بين متغيراته الرئيسة، وهما: اللامركزية الإدارية بوصفها المتغير المستقل، والرضا الوظيفي بوصفه المتغير التابع. وقد أظهرت النتائج الإحصائية مستوى مرتفعاً من الثبات والصدق في أدوات القياس المستخدمة، حيث

جاءت قيم معاملات كرونباخ ألفا و KMO ضمن الحدود المقبولة إحصائياً، مما يؤكد اتساق فقرات الاستبانة وصلاحيتها للتحليل.

كما بينت نتائج التحليل العامل والارتباط أن هناك علاقة ارتباط قوية وموجبة بين اللامركزية الإدارية والرضا الوظيفي، مما يشير إلى أن ازدياد مستوى اللامركزية داخل المؤسسات يسهم في تعزيز رضا الموظفين عن بيئة عملهم، ويزيد من شعورهم بالثقة والانتماء والمسؤولية تجاه المنظمة. ويمكن تفسير ذلك بأن منح الصلاحيات، والمشاركة في اتخاذ القرار، والتمكين الإداري، تعد من الممارسات التي ترفع من درجة الرضا الوظيفي عبر خلق بيئة عمل أكثر تعاوناً وعدالة وشفافية. وبذلك، فإن نتائج هذا الفصل تدعم فرضيات الدراسة وتتسجم مع ما توصلت إليه العديد من الدراسات السابقة في المجال نفسه.

الفصل الخامس: التوصيات

5.1 مقدمة

يهدف هذا الفصل إلى تقديم أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية حول أثر اللامركزية الإدارية على الرضا الوظيفي لدى منسوبي المؤسسات في مدينة جدة، بالإضافة إلى تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق والدراسات المستقبلية التي يمكن الاستفادة منها في تعزيز إدارة الموارد البشرية وتحسين بيئة العمل. وتعتمد هذه النتائج على التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة.

5.2 أهم النتائج

استنادًا إلى تحليل البيانات، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. وجود علاقة إيجابية بين اللامركزية الإدارية والرضا الوظيفي:
أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية قوية وموجبة بين مستوى اللامركزية الإدارية والرضا الوظيفي، حيث تشير المعطيات إلى أن تفويض الصلاحيات وتمكين الموظفين من المشاركة في اتخاذ القرارات يعزز شعورهم بالرضا تجاه بيئة العمل.
2. تأثير اللامركزية على التحفيز والإنتاجية:
بينت الدراسة أن أساليب اللامركزية، مثل تفويض المسؤوليات وتقليل الروتين الإداري، ساهمت في زيادة الدافعية الذاتية للموظفين، مما انعكس على مستوى أدائهم وإنتاجيتهم اليومية.
3. موثوقية أداة البحث:
أظهرت نتائج الصدق والثبات أن جميع محاور الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي، حيث بلغت قيمة معامل كرونباخ ألفا للمتغير المستقل (اللامركزية الإدارية) 0.872، وللمتغير التابع (الرضا الوظيفي) 0.881، مما يدل على موثوقية الأداة البحثية ودقتها في قياس المتغيرات المستهدفة.
4. إدراك الموظفين لأهمية المشاركة والتمكين:
جاءت المتوسطات الحسابية لبنود المتغيرين ضمن مستويات مرتفعة، ما يعكس إدراك الموظفين لأهمية أساليب الإدارة اللامركزية في تعزيز شعورهم بالرضا والمشاركة في بيئة العمل.
5. سلامة القياس الإجرائي:
أكد التحليل العاملي أن جميع العبارات تقيس الأبعاد المستهدفة بدقة، حيث تجاوزت قيم KMO الحد الأدنى المقبول للتحليل الإحصائي، مما يعزز من صحة وموثوقية القياس الإجرائي للدراسة.

5.3 التوصيات العملية

في ضوء النتائج السابقة، تقدم الدراسة مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تسهم في تعزيز اللامركزية الإدارية وتحسين الرضا الوظيفي:

1. تعزيز تفويض الصلاحيات والمسؤوليات:
يُنصح المؤسسات بتمكين الموظفين من اتخاذ القرارات ضمن نطاق اختصاصهم، بما يسهم في زيادة شعورهم بالمسؤولية والرضا تجاه العمل.
2. تطوير أساليب التواصل الداخلي:
يجب تحسين قنوات الاتصال بين الإدارات والموظفين لضمان وصول المعلومات بسرعة وشفافية، مما يعزز الثقة ويحفز المشاركة الفعالة.
3. إعداد برامج تدريبية للقيادات والموظفين:
يُوصى بإطلاق برامج تدريبية لتعريف القادة بمبادئ اللامركزية وأهمية تمكين الموظفين، ولتطوير مهارات الموظفين في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية.
4. تعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة للمشاركة:
ينبغي تبني سياسات تشجع على الابتكار والمبادرة الفردية، مع تقديم الحوافز المناسبة للموظفين الذين يشاركون بفاعلية في اتخاذ القرارات.
5. مراقبة وتقييم أثر اللامركزية:
يُفضل إنشاء وحدات أو لجان مختصة لمتابعة تطبيق أساليب اللامركزية وتقييم تأثيرها على رضا الموظفين وجودة الأداء، لضمان استدامة النتائج الإيجابية.

5.4 الدراسات المستقبلية

استنادًا إلى نتائج الدراسة والملاحظات المستخلصة، يمكن اقتراح مجموعة من الدراسات المستقبلية:

1. دراسة مقارنة بين المؤسسات الحكومية والخاصة:
لفهم الفروق في أثر اللامركزية على الرضا الوظيفي بين القطاعات المختلفة في المملكة العربية السعودية.
2. البحث في العلاقة بين اللامركزية والإبداع المؤسسي:
لمعرفة مدى مساهمة تفويض الصلاحيات في تعزيز قدرة المؤسسات على الابتكار والتجديد.
3. تحليل الأثر الوسيط للقيادة والثقافة التنظيمية:
لدراسة الدور الذي تلعبه القيادة ودعم الثقافة التنظيمية في تعزيز العلاقة بين اللامركزية والرضا الوظيفي.
4. توسيع نطاق الدراسات ليشمل مناطق متعددة:
لإجراء دراسة شاملة على مستوى المملكة، مما يعزز تعميم النتائج وبيّح تطوير سياسات وطنية فعالة لتعزيز الرضا الوظيفي من خلال اللامركزية.
5. البحوث النوعية لتجارب الموظفين والقيادة:
لفهم التحديات العملية التي تواجه تطبيق اللامركزية، واستخلاص أفضل الممارسات التي يمكن تبنيها لتحسين بيئة العمل.

المراجع

قائمة المراجع

- أ- العنزي، عبدالله. (2021). *أثر أنماط القيادة الإدارية على الرضا الوظيفي في المؤسسات الحكومية*. المجلة العربية للعلوم الإدارية، 18(3)، 114-133.
- ب- الطراونة، حسن. (2020). *تأثير الأساليب الإدارية على كفاءة العمل في القطاع العام الأردني*. المجلة الأردنية للإدارة، 12(2)، 77-98.
- ت- النمر، سامي. (2023). *اللامركزية الإدارية ودورها في تطوير الأداء المؤسسي*. مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، 35(1)، 45-64.

- a. Locke, E. A. (1976). *The Nature and Causes of Job Satisfaction*. In Dunnette, M.D. (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 1297–1349).
- b. Robbins, S. P. (2021). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson.

الملاحق

مقدمة

عزيزتي/عزيزي المشارك/ة،
تهدف هذه الاستبانة إلى جمع بيانات لأغراض بحثية، وتتعلق بآرائكم حول تطبيق اللامركزية الإدارية ومدى تأثيرها على مستوى الرضا الوظيفي لديكم. نؤكد أن جميع المعلومات ستستخدم لأغراض أكاديمية فقط، وستُعامل بسرية تامة.

الجزء الأول المعلومات اللوغاريتمية

الجنس:

☐ ذكر ☐ أنثى

الفئة العمرية:

☐ أقل من 30 سنة ☐ 30 – 39 ☐ 40 – 49 ☐ 50 فأكثر

المؤهل العلمي:

☐ ثانوي ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا

عدد سنوات الخبرة:

☐ أقل من 5 سنوات ☐ 5 – 10 سنوات ☐ سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
ثانيًا: محور اللامركزية الإدارية (المتغير المستقل) Administrative decentralization						
1	تم تفويض المهام بوضوح من قبل الإدارة العليا					
2	لدي صلاحيات كافية لاتخاذ قرارات تتعلق بمهام عملي					
3	تُشركني الإدارة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل					
4	توزيع الصلاحيات بين الإدارات يتم بطريقة عادلة.					
5	توزيع الصلاحيات بين الإدارات يتم بطريقة عادلة.					
6	يتم اتخاذ القرارات بسرعة دون الحاجة للرجوع الدائم للإدارة العليا.					
7	يتيح لي النظام الإداري التعبير عن رأيي في القرارات المؤسسية.					
8	أشعر بأن لدي تأثيرًا حقيقيًا في طريقة تنفيذ العمل.					
ثالثًا: محور الرضا الوظيفي (المتغير التابع)						
1	أشعر بالرضا عن طبيعة المهام التي أقوم بها					
2	بيئة العمل في المؤسسة مريحة ومحفزة					
3	أشعر بالتقدير من قبل الإدارة نظير جهودي					
4	ألتقى دعمًا وتشجيعًا من الزملاء والرؤساء.					
5	يوجد توازن بين مهامي وقدراتي الشخصية					

					أرغب في الاستمرار في العمل في هذه المؤسسة.	6
					النظام الإداري يعزز إحساسي بالعدالة الوظيفية	7
					أشعر بالرضا العام عن تجربتي الوظيفية في المؤسسة.	8

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,743
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	210,736
	df	21
	Sig.	<.001

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,746
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	318,869
	df	28
	Sig.	<.001

Total Variance Explained

Component	Total	Initial Eigenvalues		Extraction Sums of Squared Loadings		
		% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4.976	71.080	71.080	4.976	71.080	71.080
2	,709	10.133	81.213			
3	,562	8.033	89.246			
4	,427	6.104	95.349			
5	,155	2.220	97.569			
6	,143	2.040	99.609			
7	,027	,391	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Total	Initial Eigenvalues		Extraction Sums of Squared Loadings		
		% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	5.856	73.194	73.194	5.856	73.194	73.194
2	,889	11.111	84.305			
3	,521	6.511	90.816			
4	,420	5.253	96.069			
5	,168	2.101	98.169			
6	,084	1.053	99.223			
7	,051	,637	99.860			
8	,011	,140	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

Component
1

A3	,942
A6	,928
A4	,922
A7	,843
A2	,817
A1	,746
A5	,664

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Component Matrix^a

Component
1

B7	,959
B6	,933
B4	,931
B2	,910
B1	,904
B5	,822
B3	,807
B8	,475

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Communalities

	Initial	Extraction
A1	1.000	,557
A2	1.000	,668
A3	1.000	,888
A4	1.000	,850
A5	1.000	,441
A6	1.000	,862
A7	1.000	,710

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Communalities

	Initial	Extraction
B1	1.000	,817
B2	1.000	,828
B3	1.000	,652
B4	1.000	,866
B5	1.000	,676
B6	1.000	,870
B7	1.000	,920
B8	1.000	,226

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Gender

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	22	68.8	68.8	68.8
	2	10	31.3	31.3	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

		Age			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	4	12.5	12.5	12.5
	2	8	25.0	25.0	37.5
	3	19	59.4	59.4	96.9
	4	1	3.1	3.1	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

		Years of experience			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	16	50.0	50.0	50.0
	2	8	25.0	25.0	75.0
	3	3	9.4	9.4	84.4
	4	5	15.6	15.6	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

		Academic qualification			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	3	9.4	9.4	9.4
	2	19	59.4	59.4	68.8
	3	9	28.1	28.1	96.9
	4	1	3.1	3.1	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
A1	11,09	20,926	,665	,587	,924
A2	11,06	20,448	,758	,672	,917
A3	10,94	18,319	,900	,960	,901
A4	10,81	17,060	,871	,875	,904
A5	10,78	19,789	,576	,696	,935
A6	10,88	17,210	,891	,895	,902
A7	10,94	19,931	,790	,789	,914

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
B1	13,31	36,157	,867	,873	,931
B2	13,16	32,717	,864	,912	,929
B3	13,31	35,125	,750	,948	,937
B4	13,25	34,452	,910	,976	,927
B5	13,31	35,383	,756	,817	,937
B6	13,34	34,491	,903	,913	,927
B7	13,09	31,120	,931	,971	,924
B8	13,31	39,899	,408	,263	,957

Correlations

		Administrativedecentralizatio n	Jobsatisfactio n
Administrativedecentralizatio n	Pearson Correlatio n	1	,730**
	Sig. (2- tailed)		<.001
	N	32	32
Jobsatisfaction	Pearson Correlatio n	,730**	1
	Sig. (2- tailed)	<.001	
	N	32	32

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,926	,929	7

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,942	,942	8