

Final Project 1

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- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د.

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

عبد الرحيم نادر

2025- الفصل الدراسي

جدول المحتويات

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	5
1.1. المقدمة:.....	6
1.2. مشكلة الدراسة	8
1.2.1. فجوات على المستوى النظري.....	8
1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي.....	8
1.3. أهمية الدراسة	9
1.3.1. على المستوى النظري:.....	9
1.3.2. على المستوى التطبيقي:	10
1.4. أسئلة الدراسة	11
1.5. أهداف الدراسة	11
1.6. فرضيات الدراسة	12
1.7. نموذج الدراسة	13
1.8. منهجية الدراسة	13
1.9. الدراسة الميدانية	14
1.10. مخطط المشروع المقترح.....	17
2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....	18
2.1. المقدمة:.....	19
2.2. المتغير المستقل	20
2.3. المتغير التابع.....	22
2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.....	23

26	2.5. الخاتمة
27	قائمة المراجع

جدول الأشكال

12	نموذج الدراسة	1
16	نموذج البصلة	2
17	مخطط الدراسة	3

جدول الجداول

20	العلاقة بين مستويات اللامركزية وفاعلية الأداء الإداري	1
23	هيرزبرغ للرضا الوظيفي	2
25	جدول مقارنة من الدراسات السابقة	3
29	الاستبانة	4

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

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 مؤشرًا 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 كـ (اللامركزية 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.

1.2. 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.

1.2.1. 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.

1.2.2. 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، تنبع 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؟"

1.3. 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، تنبع 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.

1.3.1. 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، يقدّم 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

1.3.2. 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 تساهم 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.

1.4. 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

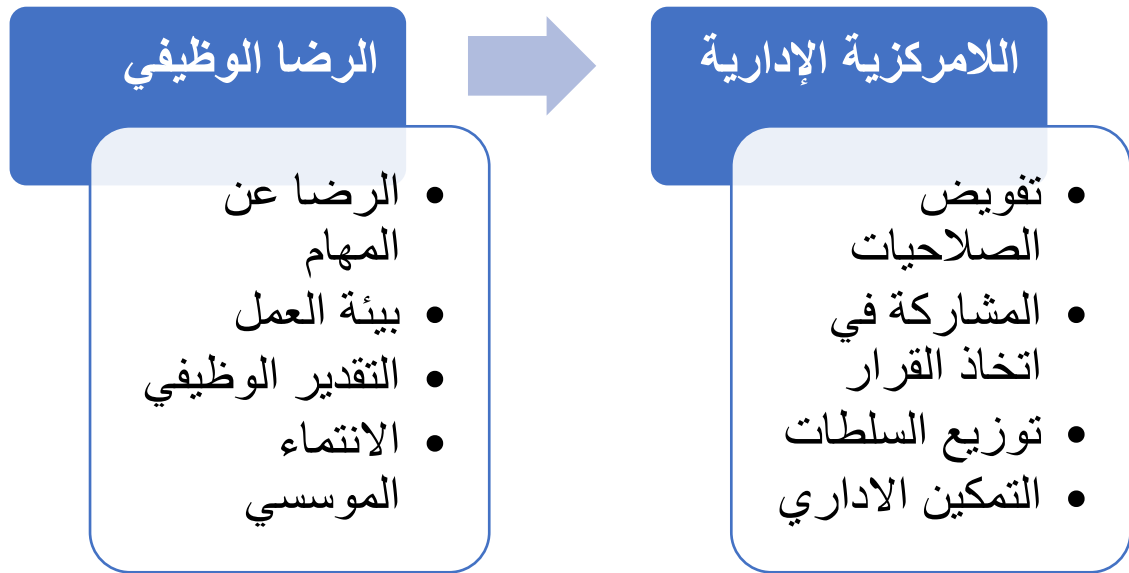
الفرضية الرئيسية

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

1.5. منهجية الدراسة

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.

1.6. 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 دورًا محوريًا في دفع التنمية الاقتصادية والاجتماعية بالمنطقة.

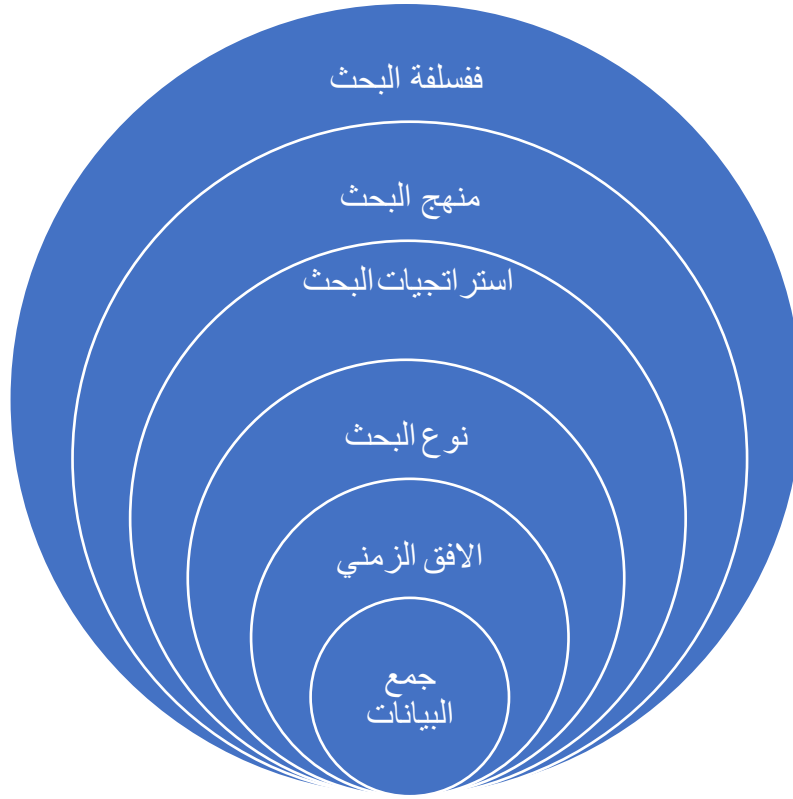
يُجرى تطبيق الدراسة في مؤسسات من القطاعين الحكومي والخاص، بهدف الحصول على صورة شاملة تعكس واقع الممارسات الإدارية المختلفة وتأثيرها على العاملين. ويُعزى اختيار هذه المدينة إلى مكانتها الاقتصادية والتجارية، والتي تضم عددًا كبيرًا من المؤسسات التي تعتمد أو تتجه نحو تطبيق مبادئ الإدارة اللامركزية.

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>



نموذج البصلة شكل رقم 2

بصلة البحث

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. استراتيجيات 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.

1.7. مخطط المشروع المقترح

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

الفصل الثاني: الإطار النظري

الفصل الثالث: منهجية البحث

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والخاتمة

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. 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.

2.2. 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

2.3. 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 هاثورن 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

(يبين 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

2.4. 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

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

جدول رقم 3 جدول مقارنة من الدراسات السابقة

2.5. 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.

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 ستُستخدم 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)						
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