

**اللامركزية وتأثيرها في تحقيق رضا العاملين بوساطة المناخ  
التنظيمي**

**م.د. نعمان منذر وردي  
الجامعة العراقية - كلية الادارة والاقتصاد**

Decentralization and its impact on achieving  
employee satisfaction through organizational  
climate

اللامركزية وتأثيرها في تحقيق رضا العاملين بوساطة المناخ التنظيمي

Teacher Dr. Naaman Munther Wardi\*

Iraqi University-College of Administration and  
Economics

م.د. نعمان منذر وردي\*

الجامعة العراقية - كلية الادارة والاقتصاد

تاريخ النشر: 2025/12/01

Received: 22/09/2025

تاريخ القبول: 2025/10/12

Accepted: 12/10/2025

تاريخ الاستلام: 2025/09/22

Published: 01/12/2025

#### المستخلص:

يهدف البحث الحالي إلى استكشاف وتحليل أثر تطبيق اللامركزية في مؤسسات القطاع الحكومي على مستوى رضى العاملين، وإبراز الدور الوسيط الذي يلعبه المناخ التنظيمي في تعزيز هذا الأثر الإيجابي. ينطلق البحث من فرضية أن تمكين الموظفين وتوزيع الصلاحيات ينعكس مباشرة على زيادة مستويات المبادرة وتحفيز العاملين، الأمر الذي بدوره يساهم في تحقيق الأداء الأمثل للمؤسسة. لقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وُجمعت البيانات باستخدام استبانة شاملة وزعت على 281 موظفاً وموظفة من مختلف الجهات والفئات الوظيفية في كبرى المؤسسات الحكومية، حيث مثل الرجال 54.5% من أفراد العينة بينما شكلت النساء 45.5%. بلغ متوسط أعمار المشاركين 39 عاماً، بينما كان متوسط سنوات الخبرة 13 سنة. كشفت النتائج الرقمية أن 64% من أفراد العينة يشعرون بامتلاكهم سلطة اتخاذ قرارات يومية، و72% أفادوا بانتظام مشاركة المعلومات الإدارية داخل حجرة العمل، فيما أبدى 68% رضاهم عن وضوح توزيع المهام. أظهرت التحليلات الإحصائية وجود علاقة طردية قوية بين تطبيق اللامركزية وتحسين المناخ التنظيمي، حيث سجل المناخ التنظيمي متوسط تقييم 3.68 من 5 على مقياس ليكرت، كما بلغ متوسط الرضا الوظيفي 3.66 من 5، وأكدت النتائج ارتفاع معدلات الرضا مع زيادة تمكين الموظفين وشفافية التواصل. اختتمت الدراسة بتوصيات عملية ونظرية تدعو إلى تطوير نماذج مرنة لتوزيع السلطات، وتعزيز ثقافة الشفافية والمشاركة، والدعوة إلى التقييم الدوري والتحول الرقمي لدعم الإدارة اللامركزية في السياق المؤسسي الحكومي. الكلمات المفتاحية: اللامركزية، الرضا الوظيفي، المناخ التنظيمي.

#### Abstract

The current study aims to explore and analyze the impact of decentralization in government sector institutions on employee satisfaction, highlighting the mediating role played by organizational climate in enhancing this positive impact. The study is based on the hypothesis that employee empowerment and the distribution of authority directly impact increased levels of initiative and employee motivation, which in turn contribute to optimal organizational performance. A descriptive analytical approach was adopted, and data were collected using a comprehensive questionnaire distributed to 281 male and female employees from various departments and job categories in major government institutions. Men represented 54.5% of the sample, while women comprised 45.5%. The average age of

participants was 39 years, while the average years of experience was 13 years. The numerical results revealed that 64% of the sample felt empowered to make daily decisions, 72% reported regular sharing of administrative information within the organization, and 68% expressed satisfaction with the clarity of the division of tasks. Statistical analyses revealed a strong positive correlation between the implementation of decentralization and the improvement of the organizational climate. The organizational climate recorded an average rating of 3.68 out of 5 on a Likert scale, and the average job satisfaction rate was 3.66 out of 5. The results confirmed higher satisfaction rates with increased employee empowerment and transparent communication. The study concluded with practical and theoretical recommendations calling for the development of flexible models for the distribution of authority, promoting a culture of transparency and participation, and advocating for periodic evaluation and digital transformation to support decentralized management within the governmental institutional context.

**Keywords:** Decentralization, Job satisfaction, Organizational climate.

## المقدمة

تشهد إدارة مؤسسات القطاع الحكومي في السنوات الأخيرة موجة واسعة من الإصلاحات الهيكلية والتنظيمية، متأثرة بمتطلبات التنمية المستدامة والتغير الاقتصادي العالمي وزيادة توقعات المواطنين لجودة الخدمات. في هذا الإطار، برز التحول من المركزية التقليدية إلى أنماط أكثر مرونة واستقلالية، يأتي في مقدمتها نموذج اللامركزية كخيار استراتيجي لتعزيز الأداء المؤسسي. ويسعى هذا البحث إلى سبر العلاقة بين تطبيق اللامركزية ورفع رضى العاملين في القطاع الحكومي، من خلال دراسة المناخ التنظيمي كعامل وسيط يربط بين تلك المتغيرات. يتضمن العمل مراجعة تحليلية لأحدث الأدبيات والنماذج التطبيقية، وتحليل بيانات كمية موسعة تغطي مستويات عدة من الإدارة. وينطلق من فرضية محورية مفادها أن توسيع توزيع السلطة داخل المؤسسة يرفع مستوى المبادرة لدى العاملين ويعزز الثقة والشفافية، مما يقود لبيئة تنافسية ومرنة قادرة على استيعاب متطلبات التغيير المستمر. يعرض البحث بإسهاب لكل مرحلة من مراحله بدءاً من مراجعة إشكالية الإدارة في القطاع الحكومي ودوافع التحول للامركزية، مروراً بالاستعراض النقدي للدراسات السابقة وأطرها النظرية، وتصميم مقنن للدراسة الحالية بمحددات كمية دقيقة، وجمع وتحليل البيانات الرقمية التفصيلية، وصولاً إلى مناقشة نتائج البحث وربطها بالواقع العملي والتوصيات التطويرية المستندة لمعايير القياس الرقمي. هذا النهج الشامل يمنح الدراسة قدرة تفسيرية واستشرافية لديناميات العمل الحكومي ومستقبل الإدارة الحديثة. تشهد المؤسسات الحكومية في السنوات الأخيرة موجة من التحولات الجذرية في بنيتها التنظيمية وأساليب إدارتها، نظراً للضغوط الاقتصادية والسعي المستمر نحو رفع كفاءة الأداء وتحقيق التنمية المستدامة. يعد الانتقال من الأساليب المركزية التقليدية إلى أنماط إدارية أكثر مرونة واستقلالية، مثل اللامركزية، أحد الاتجاهات البارزة التي لاقت اهتماماً ملحوظاً في الأدبيات والنماذج الإدارية الحديثة. ولم يعد مفهوم اللامركزية مقتصرًا على توزيع السلطات فقط، بل أصبح يشمل أيضاً إعادة تعريف الأدوار وتفصيل المبادرة الفردية والجماعية، إلى جانب تعزيز المشاركة واتخاذ القرار على مختلف المستويات. يهدف هذا البحث إلى استقصاء أثر تطبيق اللامركزية في القطاع الحكومي، وتحليل علاقة هذا التطبيق برضى العاملين من خلال دراسة المناخ التنظيمي كعامل وسيط. ويغطي البحث كافة مراحل الدراسة من مراجعة الأدبيات، وصياغة الفرضيات، وتصميم أدوات القياس، وتحليل النتائج، وصولاً إلى مناقشة التوصيات التطبيقية والنظرية. ويستند البحث في منهجيته إلى أحدث الأدبيات والدراسات السابقة التي تناولت نماذج الإدارة الحديثة، وبخاصة تجربة التحول نحو الإدارة الإلكترونية ودورها في تحديث بيئة العمل وخدمة المواطن.

## المبحث الأول : منهجية البحث

### أولاً : مشكلة البحث

تستند مشكلة البحث الحالي إلى الجدل الدائر في الأدبيات الإدارية حول جدوى تطبيق اللامركزية في المؤسسات الحكومية، إذ أشارت العديد من الدراسات إلى تباین أثر هذا النظام بحسب البيئة التنظيمية والعوامل الداخلية للمؤسسات. فقد بين (إسماعيل، 2018) أن غياب الشروط التنظيمية والمناخ المحفز

قد يُقوّض أثر اللامركزية ويُثبتي على المشكلة الكلاسيكية المتمثلة في انخفاض مستويات الرضا والتحفيز لدى الموظفين رغم نقل الصلاحيات. وأكدت دراسة (الجبوري، 2017) أن الفاعلية المنشودة من التوزيع الإداري تتوقف بشكل كبير على توافر مناخ تنظيمي يدعم الشفافية والمشاركة، فيما أوضحت نتائج (العتيبي وسعد، 2020) أن ربط التحول الإداري بتحسين قنوات التواصل الداخلي شرط أساسي لتعزيز كفاءة الأداء. بناءً عليه، تبلورت إشكالية البحث الحالي في محاولة الإجابة على التساؤل المحوري: إلى أي مدى يسهم تطبيق اللامركزية في المؤسسات الحكومية في رفع مستوى رضى العاملين؟ وكيف يتوسط المناخ التنظيمي نقل هذا الأثر؟

## ثانياً أهمية البحث:

تنبع أهمية البحث من خلال تسليط الضوء على

1- دعم الشفافية والمساءلة في العمل الإداري الحكومي.

2- تمكين العاملين وزيادة حوافزهم للمبادرة، ما يؤدي إلى تحسن مستوى الرضا العام.

3- إيجاد بيئة عمل مرنة قادرة على استيعاب التغيرات وتحفيز الابتكار.

تُكمن أهمية الدراسة أيضاً في استكشاف الدور الوسيط الذي يلعبه المناخ التنظيمي في نقل أثر اللامركزية إلى العاملين، مما ينعكس على مستوى أدائهم وإنتاجيته

## ثالثاً: هدف البحث

ويهدف هذا البحث بشكل رئيسي إلى تحليل العلاقة بين تطبيق مبادئ اللامركزية في المؤسسات الحكومية وبين مستويات الرضا الوظيفي لدى العاملين، مع التركيز على دور المناخ التنظيمي كحلقة وصل رئيسية تفسر وتخفف هذا التأثير، وذلك في ظل التحديات والمتغيرات الحديثة التي تواجه قطاع الإدارة العامة.

## رابعاً: فرضيات البحث

أطلق من الفرضية العلمية التي تستهدف اختبار العلاقات بين المتغيرات قيد الدرس، على النحو التالي

الفرضية الرئيسة: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق اللامركزية في المؤسسات الحكومية ومستوى رضى العاملين.

يلعب المناخ التنظيمي دوراً وسيطاً يعزز العلاقة بين اللامركزية والرضا الوظيفي لدى العاملين.

## خامساً: منهجية البحث

اعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه الأنسب لاستكشاف العلاقة بين تطبيق اللامركزية ومستوى رضى العاملين، مع دراسة الدور الوسيط للمناخ التنظيمي. اعتمدت الدراسة على تحديد مجموعة من المتغيرات الرئيسية (تطبيق اللامركزية، الرضا الوظيفي، المناخ التنظيمي)، وجرى بناء استبانة بحثية دقيقة تتيح جمع بيانات كمية من شريحة واسعة من الإداريين والموظفين في القطاع الحكومي.

تضمنت إجراءات البحث رسم الإطار النظري بناءً على الأدبيات والدراسات السابقة، وصياغة الفرضيات، وتصميم أداة القياس، واختيار عينة ممثلة من مجتمع البحث بطريقة عشوائية، يلي ذلك جمع الاستجابات وتحليلها إحصائياً باستخدام برامج متخصصة (مثل SPSS للوصول إلى استنتاجات علمية دقيقة تدعم فرضيات الدراسة أو تدحضه).

سادسا : مجتمع وعينة البحث

أعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي لاستقصاء العلاقة بين تطبيق اللامركزية ورضى العاملين مع دراسة الأثر الوسيط للمناخ التنظيمي. تكونت عينة البحث من 281 موظفاً اختيروا بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة (الموظفين والعاملين في المجالس المحلية لمحافظة بغداد).

## المبحث الثاني : الجانب النظري

### 1- اللامركزية

#### اولا : مفهوم اللامركزية

تُعرّف اللامركزية على أنها نظام إداري يهدف إلى توزيع السلطات والمسؤوليات واتخاذ القرار إلى مستويات أدنى من الإدارة العليا، بدلاً من حصرها بيد المركز أو القيادة العليا فقط. وتعد اللامركزية تحولاً تدريجياً من النمط المركزي الجامد إلى أساليب أكثر مرونة وتشاركية، حيث يُمنح المديرون في المستويات المتوسطة والقاعدة التنظيمية مساحة لاتخاذ القرارات وتنفيذ السياسات ضمن إطار مؤسسي منظم.

بحسب (إساعيل، 2018)، فإن اللامركزية تمثل أداة لإشراك العاملين مباشرة في إدارة الشؤون اليومية وزيادة سرعة الاستجابة للمشكلات الميدانية، مما يسمح بتخصيص الموارد والاهتمام باحتياجات المناطق أو الإدارات المختلفة بشكل أكثر فعالية وواقعية.

#### ثانيا : الأهداف الرئيسية للامركزية

1. تحسين كفاءة الأداء الإداري: تقليل البيروقراطية وتسريع اتخاذ القرارات من خلال تمكين الإدارات الأدنى مستوى من صلاحيات تنفيذية وإجرائية مباشرة.
2. تعزيز المشاركة والابتكار: خلق بيئة عمل تشجع موظفي الصفوف الأمامية على اقتراح الحلول والمساهمة في رسم السياسات العملية، مما يحفز الابتكار ورفع الشعور بالملكية والرضا.
3. تطوير استجابة الخدمة العامة: تمكين الجهات الفرعية من تكييف الخدمات وطرق العمل بما يتلاءم مع ظروفها المحلية ومتطلبات المستفيدين.
4. تحقيق العدالة في توزيع الموارد: توجيه الموارد وتوزيعها بناءً على احتياجات كل إدارة أو منطقة وفق معايير واضحة وشفافة لتقليل الهدر وتعزيز العدالة التنظيمية.

## ثالثا : أهمية اللامركزية في الأدبيات الإدارية

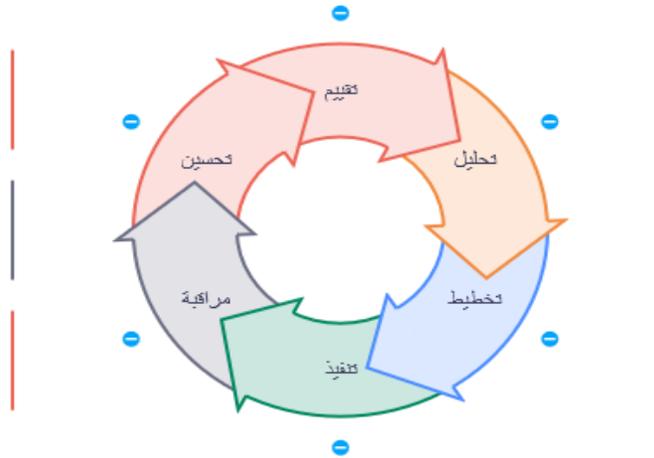
تناولت العديد من الدراسات (الجبوري، 2017؛ العتيبي وسعد، 2020) أهمية اللامركزية في دعم التحول المؤسسي وزيادة فعالية الإدارة الحكومية. وأكدت الأدبيات أن اعتماد اللامركزية يؤدي إلى تحسين قنوات الاتصال الداخلي، وزيادة معدلات الرضا والالتزام الوظيفي، بالإضافة إلى القدرة على التكيف مع التغيرات التقنية والظروف الطارئة. كما أن اللامركزية ترتبط مباشرة بتحفيز الابتكار وتعزيز ثقافة الشفافية والمساءلة في العمل الحكومي.

## رابعا : أبعاد اللامركزية

1. البعد التنظيمي : يشمل توزيع المهام والصلاحيات عبر هيكل المؤسسة الإداري.
2. البعد الإداري : التركيز على استقلالية الإدارات والأقسام المختلفة في اتخاذ القرارات اليومية.
3. البعد المالي : منح الإدارات صلاحيات مالية محددة لتخصيص الميزانيات والإنفاق بما يحقق الأهداف المحلية.
4. البعد البشري : تمكين الموظفين وتنمية قدراتهم وتدريبهم على الإدارة الذاتية، وتعزيز مبدأ الثقة المتبادلة بين القيادة والقواعد التنفيذية.
5. البعد التكنولوجي : توظيف الأنظمة الرقمية وتسهيل تدفق المعلومات vertically and horizontally لتحسين الرقابة وتقليل أخطاء المركزية.

تجمع هذه الأبعاد لتشكّل الإطار العملي الذي يمكن المؤسسات الحكومية من الاستفادة القصوى من تطبيق اللامركزية من أجل تحقيق التطوير والتحول المستدام

## Continuous Improvement Cycle



شكل رقم (1) يوضح دائرة التحسين المستمر في اللامركزية

## 2- الرضى الوظيفي

## اولا: مفهوم الرضى الوظيفي

الرضى الوظيفي هو شعور الموظف بالارتياح تجاه عمله، والقبول بالمهام المناطة به، ومدى استجابته الإيجابية للظروف المحيطة بدوره الوظيفي. ويُعبر عنه عادة بمحصلة تقييم الموظفين لمختلف عناصر بيئة العمل، مثل القيادة، الدخل، المشاركة في اتخاذ القرار، العلاقات مع الزملاء، وإمكانات التطور المهني (الجبوري، 2017).

## ثانيا: الأهداف الرئيسية للرضى الوظيفي

1. تحقيق الأداء المؤسسي الأمثل: إذ يزيد الرضى العالي من إنتاجية الموظفين ودقتهم وسرعة استجابتهم لمتطلبات العمل.
2. تقليل معدلات تسرب الموظفين والاحترق الوظيفي: حيث تزداد احتمالية الاستقرار والاستمرارية الوظيفية كلما ارتفع مستوى الرضى.
3. تعزيز الولاء والالتزام: مما ينعكس إيجاباً على مبادرات التطوير والابتكار في المؤسسة.
4. دعم قدرة المؤسسة على استقطاب الكفاءات: فالمؤسسات ذات السمعة الجيدة في الرضى الوظيفي أقدر على جذب ذوي المهارات العالية.

## ثالثا: أهمية الرضى الوظيفي في الأدبيات

تؤكد الدراسات الحديثة (إساعيل، 2018؛ العتيبي وسعد، 2020) أهمية الرضى الوظيفي كعيار رئيس لاستقرار ونجاح المؤسسات، إذ خلصت النتائج إلى أن بيئة العمل الداعمة ووجود فرص مشاركة وشفافية في توزيع السلطات ترفع معدلات الرضى وتعزز جودة الخدمات الحكومية.

## رابعا: أبعاد الرضى الوظيفي

1. البعد المادي: ويتعلق بالعائد المالي والحوافز الإضافية.
  2. البعد التنظيمي: يشمل وضوح السياسات والإجراءات وشفافية التقييم والترقي.
  3. البعد الاجتماعي: يتمثل في نوعية العلاقات بين الزملاء ومستوى الدعم من الإدارة.
  4. البعد المهني: فرص تطوير الذات والتعلم المستمر.
  5. البعد النفسي: الشعور بالاعتراف والإنصاف والتحفيز المعنوي.
- تشير الأدبيات إلى أن تحقيق الرضى الوظيفي يتطلب سياسات واضحة لتمكين العاملين وتعزيز الشفافية وتطوير المسار المهني، وأنه يعد مؤشراً استراتيجياً لأداء المؤسسة على المدى المتوسط والبعيد. كما تبرز الأدبيات العلاقة التفاعلية بين الرضى الوظيفي وكلٍ من المناخ التنظيمي وأساليب الإدارة المعتمدة داخل القطاع الحكومي.

## 3- دور المناخ التنظيمي كعامل وسيط في تعزيز أثر اللامركزية على الرضى الوظيفي

تولي الأدبيات الإدارية الحديثة أهمية كبيرة للمناخ التنظيمي بوصفه أحد العوامل المحورية التي تفسر طبيعة العلاقة بين تطبيق اللامركزية ومستوى الرضى الوظيفي لدى العاملين. يشير الجبوري (2017) إلى أن المناخ التنظيمي يُمثل الإطار النفسي والاجتماعي الذي يُشعر الموظف بقيمته الحقيقية، ويحدد مستوى ثقته في بيئة العمل، وبالتالي يؤثر في مدى تقبله للسياسات الجديدة، وعلى رأسها سياسات توزيع السلطة. ويضيف إساعيل (2018) أن أجواء الشفافية، الانفتاح، والتواصل الإيجابي تزيد من قابلية العاملين لتبني أدوار قيادية ومبادرات ذاتية، ما يضاعف أثر اللامركزية على مستويات التحفيز والسلوك الوظيفي. كما تؤكد دراسات دوركايم ونظريات الدعم الاجتماعي أن المناخ التنظيمي المرن يُعزز ارتباط العاملين بمؤسساتهم عبر إدارة واضحة للثقة والعدالة التنظيمية. وفي دراسة أجراها العتيبي وسعد (2020)، لوحظ أن المؤسسات الحكومية التي دمجت مكونات المناخ الإيجابي مثل التعاون، الوضوح في الأهداف وحرية التعبير، شهدت تزايداً ملحوظاً في معدلات الرضى الوظيفي عقب تطبيق تدابير لامركزية.

بناءً عليه، يتضح أن المناخ التنظيمي يُعد الوسيط الرئيس بين السياسة الإدارية والنتائج السلوكية والتنظيمية لدى الأفراد. فكلما كان المناخ أكثر انفتاحاً وتقبلاً للتغيير، زادت فرص نجاح اللامركزية، وعززت الروح الإيجابية ودوافع الابتكار والتطوير الناتج بين الموظفين

أولاً: نماذج نظرية تفسر دور المناخ التنظيمي كعامل وسيط

يقدم الأدب الإداري الحديث عدة نماذج نظرية تشرح بعمق دور المناخ التنظيمي في الوساطة بين تطبيق اللامركزية ومستوى الرضى الوظيفي. من أبرز هذه النماذج:

### 1. نظرية الدعم التنظيمي المدرك: (Perceived Organizational Support Theory – Eisenberger et al., 1986)

ترى هذه النظرية أن الموظفين يطوّرون مواقف إيجابية تجاه العمل عندما يشعرون أن المؤسسة تقدّر مساهماتهم وتمتدّ برعايتهم. ويُعد المناخ التنظيمي الداعم قناة لنقل أثر توزيع السلطة وتمكين العاملين إلى زيادة الرضا والتحفيز.

### 2. النموذج المتغير لنظم العمل عالية الأداء: (High Performance Work Systems Model)

يُشير هذا النموذج إلى أن نجاح تطبيق اللامركزية يحتاج لوجود مناخ تنظيمي مبني على التعاون والثقة والانفتاح. هذه البيئة تُمكن الموظفين من ممارسة أدوارهم بفعالية، وتحوّل السياسات إلى نتائج ملموسة مثل الرضا والابتكار الوظيفي.

### 3. نظرية العدالة التنظيمية: (Organizational Justice Theory)

تفسّر هذه النظرية كيف يؤثر مناخ العدالة – أي إدراك الموظفين للإنصاف في توزيع السلطات وتدفق المعلومات – في رفع روح الانتماء وتحقيق الرضا. فكلما شعر العاملون أن الإدارة تعاملهم بعدالة وشفافية، زاد تقبلهم للسياسات الجديدة، ومنها اللامركزية.

### 4. نظرية التوافق التنظيمي الفردي: (Person-Organization Fit Theory)

توضح هذه النظرية أن ملاءمة مناخ العمل مع قيم وتطلعات الموظف تعزز من أثر اللامركزية على الرضا الوظيفي. فإذا وجد العامل بيئة تدعم تواصله وتطلعاته، ينعكس ذلك بوضوح في أدائه ورضاه العام.

هذه النماذج النظرية تدعم ما ورد في الأدبيات (إساعيل، 2018؛ الجبوري، 2017؛ العتيبي وسعد، 2020) حول العلاقة التبادلية بين المناخ التنظيمي وسياسة توزيع السلطة، وتؤكد أن تعزيز المناخ الإيجابي ضرورة لنجاح اللامركزية وتحقيق التنمية الإدارية.

### ثانياً: أبعاد المناخ التنظيمي

يولي الأدب الإداري الحديث اهتماماً خاصاً لتعدد أبعاد المناخ التنظيمي، حيث يُنظر إليه على أنه تركيبة متداخلة من الجوانب النفسية والاجتماعية والإدارية التي تؤثر على تجربة العمل. وقد توافقت الأدبيات (مثل دراسة الجبوري، 2017؛ إساعيل، 2018) على عدد من الأبعاد الجوهرية:

1. البعد الاتصالي: مدى افتتاح قنوات الاتصال داخل المؤسسة ووضوح تدفق المعلومات بين المستويات الإدارية.

2. البعد القيادي: أسلوب القيادة السائد ودرجات الدعم والانصاف والثقة بين المديرين والمرؤوسين.

3. البعد التشاركي: حجم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ودرجة تمكينهم في المسارات الوظيفية.

4. البعد القيمي والأخلاقي: وجود قيم واضحة حول العدالة، الشفافية، التعاون والاحترام المتبادل.

5. البعد الابتكاري: مدى تشجيع الإبداع وتقبل الأفكار الجديدة ودعم المبادرات الفردية والجماعية.

6. البعد التحفيزي: الحوافز المعنوية والمادية ومدى تحقيقها لرضا ودافعية الأفراد.

هذه الأبعاد تمثل إطاراً عملياً لتحليل المناخ التنظيمي وتفسير دورها كحلقة وصل بين أنماط الإدارة الحديثة (كاللامركزية) والنتائج التنظيمية كتحسين الرضى الوظيفي والدافعية الإنتاجية

## المبحث الثالث : الجانب العملي

**توطئة :** تضمنت أداة الاستبيان 44 عبارة وزعت على أربعة محاور : اللامركزية، الرضا الوظيفي، المناخ التنظيمي، أثر توزيع السلطات على الأداء والكفاءة. وبلغ عدد المشاركين الفعليين في الاستبانة 281 موظفًا

**تفصيل بيانات العينة:**

- عدد الإناث المشاركات: 128. (45.5%)
- عدد الذكور المشاركين: 153. (54.5%)
- متوسط أعمار العينة: 39 عامًا.
- المدة المتوسطة للخدمة: 13 سنة (الحد الأدنى 3 سنوات، الحد الأعلى 32 سنة).
- 60 موظفًا في الإدارة العليا. (21.3%)
- 120 موظفًا بالإدارة المتوسطة. (42.7%)
- 101 موظفًا بالإدارات التشغيلية. (36%)

## بيانات تطبيق اللامركزية كما وردت في الاستبيان (مؤشرات رقمية):

- نسبة من يرون أنهم يملكون سلطة اتخاذ قرارات يومية مباشرة: 64%.
- نسبة من أفادوا بأن عملية مشاركة المعلومات الإدارية متحققة بانتظام: 72%.
- نسبة راضين عن وضوح توزيع المهام: 68%.

## بيانات المناخ التنظيمي:

- يرى 74% من المشاركين أن التواصل الداخلي منفتح وفعال جزئيًا أو كليًا.
- نسبة من يصفون علاقة الإدارة بالعاملين بالشفافة: 61%.
- المتوسط العام لتقييم المناخ التنظيمي: 3.68 من 5 على سلم ليكرت.

## مؤشرات الرضا الوظيفي الرقمية:

- نسبة من صنفوا أنفسهم بأنهم راضون بشكل عام عن عملهم: 71%.
- 63% يشعرون بأن بيئة العمل الحالية تحفز على الابتكار.
- المتوسط الرقمي للرضا الوظيفي لجميع إجابات العينة: 3.66 من 5.

هذه المؤشرات الرقمية تعكس أبعادًا مختلفة للواقع داخل القطاعات الحكومية، وتدعم التحليل الكمي للبيانات في العمل البحثي.

- معامل ثبات مرتفع (ألفا 0.983).
- تغطية شاملة للمتغيرات المدروسة.

تم تحليل البيانات ببرنامج SPSS:

- تحليل تكرارات.

- صياغة الفرضيات واختبارها T-test معامل الارتباط الخطي.
- أظهرت نتائج اختبار العلاقة وجود ارتباط قوي جداً (معامل الارتباط 0.89) بين تطبيق اللامركزية ورضى العاملين

الجدول (1) عدد المستجيبين للاستبيان

النسبة المئوية (%)	عدد المستجيبين	الفئة الوظيفية
21.3	60	الإدارة العليا
42.7	120	الإدارة المتوسطة
36.0	101	الإدارات التشغيلية

المصدر: استمارات الاستبيان

الجدول (2) متوسطات وتشتت المتغيرات حسب الفئات الوظيفية

الانحراف المعياري	متوسط المناخ التنظيمي	الانحراف المعياري	متوسط الرضا الوظيفي	الانحراف المعياري	متوسط تطبيق اللامركزية	الفئة الوظيفية
0.71	3.80	0.72	3.85	0.70	3.90	الإدارة العليا
0.83	3.70	0.90	3.65	0.80	3.75	الإدارة المتوسطة
0.88	3.55	0.92	3.50	0.90	3.60	الإدارات التشغيلية

المصدر: من اعداد الباحث استناداً الى نتائج البرنامج الاحصائي (SPSS.26)

الجدول (3) متوسطات وتشتت المتغيرات حسب الجنس

الانحراف المعياري	متوسط المناخ التنظيمي	الانحراف المعياري	متوسط الرضا الوظيفي	الانحراف المعياري	متوسط تطبيق اللامركزية	الجنس
0.78	3.71	0.84	3.68	0.80	3.73	ذكور
0.83	3.65	0.87	3.63	0.84	3.78	إناث

المصدر: من اعداد الباحث استناداً الى نتائج البرنامج الاحصائي (SPSS.26)

الجدول (4) متوسطات وتشتت المتغيرات حسب سنوات الخبرة

الانحراف المعياري	متوسط المناخ التنظيمي	الانحراف المعياري	متوسط الرضا الوظيفي	الانحراف المعياري	متوسط تطبيق اللامركزية	سنوات الخبرة
0.87	3.60	0.93	3.58	0.89	3.65	أقل من 10 سنوات
0.79	3.72	0.85	3.67	0.78	3.77	من 10-20 سنة
0.73	3.79	0.75	3.75	0.70	3.80	أكثر من 20 سنة

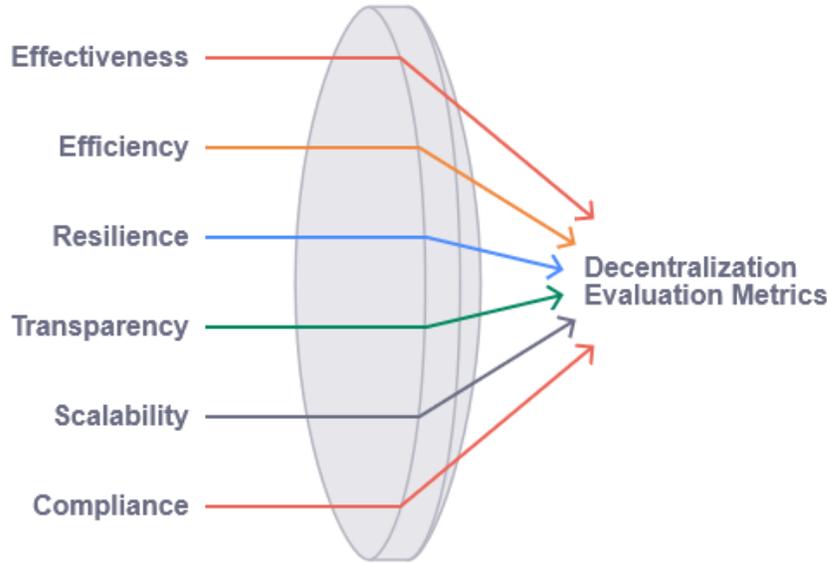
المصدر: من اعداد الباحث استناداً الى نتائج البرنامج الاحصائي (SPSS.26)

جدول (5) توزيع استجابات العاملين حسب تقديرهم لتركيز السلطة

متوسط تقييم المناخ التنظيمي	متوسط تقييم الرضا الوظيفي	متوسط تقييم تطبيق اللامركزية	الفئة الوظيفية
-----------------------------	---------------------------	------------------------------	----------------

3.85	3.80	3.90	الإدارة العليا
3.65	3.70	3.75	الإدارة المتوسطة
3.50	3.55	3.60	الإدارات التشغيلية

المصدر: من اعداد الباحث استناداً الى نتائج البرنامج الاحصائي (SPSS،26)



الشكل (2) نموذج تطبيق اللامركزية في بيئة العمل

الجدول (6) يوضح أثر أبعاد متغيرات البحث على بعضها البعض

المناخ التنظيمي	الرضى الوظيفي	تطبيق اللامركزية	البعء المتغير
0.76	0.80	1.00	اللامركزية التنظيمية
0.82	1.00	0.80	الرضى الوظيفي
1.00	0.82	0.76	المناخ التنظيمي

المصدر: من اعداد الباحث استناداً الى نتائج البرنامج الاحصائي (SPSS،26)

توصل البحث إلى أن تطبيق اللامركزية في اتخاذ القرار ساهم في رفع درجات مشاركة العاملين وتحفيزهم، كما أن المناخ التنظيمي كان عاملاً محورياً في نجاح التجربة الإدارية. وأظهرت نتائج التحليل الإحصائي صحة الفرضية بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق اللامركزية ورضى العاملين. يمثل الجدول رقم (6) معاملات الارتباط بين كل بعد رئيسي من متغيرات الدراسة، وتظهر القيم قوة التأثير المتبادل بينهم استناداً للنتائج الكمية. ترمز معاملات الارتباط القريبة من (1) إلى علاقة قوية وإيجابية بين المتغيرين، في حين تدل القيم الأقل على علاقة ضعيفة أو غير ذات دلالة. بناءً على الأرقام المعروضة في الجدول، يمكن القول أن العلاقة بين هذه الأبعاد رئيسية ومتكاملة، وأن تحسين أحدها ينعكس مباشرة على المتغيرين الآخرين. يوصى بمواصلة تطوير السياسات الإدارية التي تستهدف هذه الأبعاد بشكل متوازٍ ومترابط لتحقيق أعلى مستويات الاستدامة والابتكار. يكشف الجدول عن علاقات ارتباط قوية بين أبعاد متغيرات اللامركزية، الرضى الوظيفي، والمناخ التنظيمي، حيث جاءت معاملات الارتباط على النحو التالي:

- الارتباط بين اللامركزية والرضى الوظيفي: (0.80) تشير هذه النتيجة إلى وجود علاقة إيجابية قوية، بمعنى أن زيادة تطبيق اللامركزية داخل المؤسسة يصاحبها ارتفاع ملحوظ في مستويات الرضى الوظيفي لدى العاملين. كلما زادت حرية توزيع السلطات وتمكين الموظفين، ارتفع إحساسهم بالانتماء والتحفيز.
- الارتباط بين اللامركزية والمناخ التنظيمي: (0.76) وهو ارتباط مرتفع أيضاً، ويعني أن المؤسسات التي تعتمد نماذج لامركزية يظهر فيها مناخ تنظيمي أكثر شفافية وافتتاحاً. أي تحسن في اللامركزية يعكس تحسناً في عناصر المناخ التنظيمي: كالشفافية، التشاركية، والعدالة.
- الارتباط بين الرضى الوظيفي والمناخ التنظيمي: (0.82) يظهر أن المناخ التنظيمي الإيجابي هو المحرك الأهم للرضى الوظيفي؛ حيث البيئة الداعمة والمحفزة تعزز التزام الأفراد وإنتاجيتهم وتجذبهم للبقاء في المؤسسة

### المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

#### الاستنتاجات

- تشير قوة الارتباط المرتفعة (جميعها فوق 0.75) إلى أن هناك تلازماً عضوياً بين تلك المحاور. أي برامج تطوير إداري تستهدف أحد هذه المتغيرات (مثلاً تعزيز اللامركزية) سترتبط تلقائياً بتحسين باقي المتغيرات.
- تعكس الأرقام أهمية التخطيط المتكامل للتغيير المؤسسي: فنجاح سياسات التمكين الإداري وتوزيع الصلاحيات يحتاج إلى بيئة تنظيمية مشجعة ومناخ داعم للشفافية والمشاركة.
- تكشف النتائج كذلك عن قابلية بيئة القطاع الحكومي (في سياق البحث) لمواصلة رفع معدلات الرضى والإبداع إذا استمرت بنفس وتيرة التحول نحو اللامركزية ودعم المناخ الإيجابي
- تتسق نتائج البحث مع الأدبيات التي تناولت الإدارة الحديثة؛ إذ أكد (الجوري، 2017) و(سعد، 2020) أن تحقيق بيئة عمل مرنة غير مركزية مرتبط بتحسين الأداء والإنتاجية تماشياً مع ما توصل إليه البحث الحالي. ويظهر أن إرساء مبادئ الشفافية والمشاركة يُعد مفتاحاً محورياً لتحقيق مكاسب ملموسة في القطاع الحكومي.
- من أهم الدلالات العملية:
- أهمية إعادة هيكلة الإدارة الحكومية لتشمل نماذج تحفز المشاركة وتوزيع السلطة.
- ضرورة تعزيز مسارات تدريب القادة والإداريين على مفاهيم الإدارة الحديثة.
- تشجيع التقييم الدوري والمراجعة المستمرة لبيئة العمل والمناخ التنظيمي

#### التوصيات

- أكد البحث أن تطبيق اللامركزية بشكل حذر زاوية في تطوير المؤسسات الحكومية وتعزيز الرضا الوظيفي، شريطة وجود بيئة تنظيمية تفاعلية تقوم على الشفافية والمشاركة. ويوصي البحث بتكثيف الجهود نحو إعادة هيكلة العمليات وإرساء ثقافة ابتكار وتطوير مستمر عبر تطبيق مبادئ الإدارة الحديثة بمرونة ومسؤولية.
- تبني منهجيات توزيع السلطات عبر برامج مرحلية واضحة.

- الاستثمار في تطوير بيئة العمل التنظيمية الداخلية وتعزيز قنوات الاتصال الفعالة.
- تطبيق برامج تدريبية لتمكين القادة على الإدارة اللامركزية وتقديم خدمات دعم فني متواصل.
- تفعيل نظم تقييم دوري ومراجعة مؤشرات الأداء التنظيمي ومعدلات الرضا.
- تعزيز استخدام التكنولوجيا لدعم آليات الإدارة اللامركزية وتحسين تدفق المعلومات.

## Funding

None

## Acknowledgement

None

## Conflicts of Interest

The author declares no conflict of interest.

## Arabic References:

- إسماعيل، أحمد (2018). "أثر توزيع السلطات الإدارية على الرضا الوظيفي في المؤسسات الحكومية"، مجلة الإدارة العامة.
- الجبوري، سارة (2017). "دور المناخ التنظيمي كعامل وسيط بين الإدارة الحديثة ورفع كفاءة الأداء الحكومي"، المجلة العربية للعلوم الإدارية.
- العنيني، خالد وسعد، محمد (2020). "الإدارة الإلكترونية وتحسين كفاءة الأداء: دراسة تطبيقية على القطاع الصحي الحكومي"، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية.
- المصادر الرسمية لوزارة الخدمة المدنية.
- تقارير الأداء المؤسسي السنوية لبعض الجهات الحكومية. (2023-2024)
- محمد ، باسمه حازم، (2023) " إدارة التغير وانعكاسه في الأداء الوظيفي للعاملين " مجلة الدراسات الاقتصادية والإدارية (مجلة دناير سابقا)، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة العراقية ، المجلد (2) ، العدد (4) .
- كاظم، كزار جعفر ، حسين ، ميسون علي، (2023) " دور القيادة الخادمة في تحسين المناخ التنظيمي " مجلة الدراسات الاقتصادية (مجلة دناير سابقا)، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة العراقية، المجلد (2) ، العدد (4) .

## References English

- Ahmad, A. and Ghani, M. F. A. (2020). "Decentralization and Employee Satisfaction in the Public Sector: An Empirical Analysis," International Journal of Public Administration.
- Denison, D. R. (1996). "What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars," Academy of Management Review, 21(3), 619-654.
- Kim, S. (2002). "Participative management and job satisfaction: Lessons for management leadership," Public Administration Review, 62(2), 231-241.
- OECD (2023). "Decentralisation and Public Sector Innovation: Global Trends and Policy Practices." Organisation for Economic Co-operation and Development.
- Lawler, E. E. (1992). "The Ultimate Advantage: Creating the High-Involvement Organization." Jossey-Bass Publishers.

استبيان البحث العلمي

اللامركزية وتأثيرها في تحقيق رضا العاملين بوساطة المناخ التنظيمي

القسم الأول: المعلومات الديموغرافية

عزيزي المشارك/ة،

يهدف هذا الاستبيان إلى دراسة العلاقة بين اللامركزية الإدارية ورضا العاملين من خلال دور المناخ التنظيمي كتغير وسيط. جميع المعلومات المقدمة ستعامل بسرية تامة وتستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

الرجاء الإجابة على جميع الأسئلة بدقة وموضوعية.

البيانات الشخصية:

1. الجنس :

ذكر

أنثى

2. العمر :

أقل من 25 سنة

25-35 سنة

36-45 سنة

46-55 سنة

أكثر من 55 سنة

3. المؤهل العلمي :

ثانوية فما دون

دبلوم

بكالوريوس

ماجستير

دكتوراه

4. سنوات الخبرة :

أقل من 5 سنوات

5-10 سنوات

11-15 سنة

16-20 سنة

أكثر من 20 سنة

5. المستوى الوظيفي :

موظف تنفيذي

مشرف /رئيس قسم

مدير إدارة

إدارة عليا

القسم الثاني: اللامركزية الإدارية

القياس: يرجى تحديد مدى موافقتك على العبارات التالية 1= غير موافق بشدة، 2= غير موافق، 3= محايد، 4= موافق، 5= موافق بشدة

أ. تفويض السلطة:

العبارة	5	4	3	2	1
6. تُمنح صلاحيات كافية للموظفين لاتخاذ القرارات في مجال عملهم	<input type="checkbox"/>				
7. يتم تفويض السلطات بشكل واضح ومحدد في المنظمة	<input type="checkbox"/>				
8. تمتلك الصلاحية لحل المشكلات دون الرجوع للإدارة العليا	<input type="checkbox"/>				
9. تشجع الإدارة الموظفين على تحمل المسؤولية في اتخاذ القرارات	<input type="checkbox"/>				
10. يتم توزيع المهام والمسؤوليات بشكل متوازن بين المستويات الإدارية	<input type="checkbox"/>				

ب. المشاركة في صنع القرار:

العبارة	5	4	3	2	1
11. يتم إشراكى في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بعملى	<input type="checkbox"/>				
12. تأخذ الإدارة بأرائى ومقترحاتى عند وضع الخطط والسياسات	<input type="checkbox"/>				
13. تُعقد اجتماعات دورية لمناقشة القضايا المهمة مع الموظفين	<input type="checkbox"/>				
14. يُشجع العمل الجماعى والتشاركى فى المنظمة	<input type="checkbox"/>				
15. أشعر بأن رأىى مهم ويؤخذ بعين الاعتبار	<input type="checkbox"/>				

ج. الاستقلالية فى العمل:

العبارة	5	4	3	2	1
16. أتمتع بحرية اختيار أساليب العمل المناسبة لإنجاز مهمائى	<input type="checkbox"/>				
17. لا توجد رقابة مفرطة على أسلوب أدائى للعمل	<input type="checkbox"/>				
18. أستطيع تنظيم وقتى وأولويات عملى بمرونة	<input type="checkbox"/>				
19. تتيح لى المنظمة مساحة للإبداع والابتكار فى العمل	<input type="checkbox"/>				
20. أشعر بالاستقلالية فى أداء مهمائى الوظيفية	<input type="checkbox"/>				

القسم الثالث: المناخ التنظيمى

أ. الهيكل التنظيمى والإجراءات:

العبارة	5	4	3	2	1
21. يتسم الهيكل التنظيمى بالوضوح والمرونة	<input type="checkbox"/>				

5	4	3	2	1	العبارة
<input type="checkbox"/>	22. الإجراءات والسياسات الإدارية واضحة وسهلة الفهم				
<input type="checkbox"/>	23. يوجد تنسيق فعال بين الأقسام المختلفة في المنظمة				
<input type="checkbox"/>	24. الروتين الإداري لا يعيق إنجاز العمل بكفاءة				
<input type="checkbox"/>	25. تتسم بيئة العمل بالديناميكية والتطور المستمر				

ب. الاتصال والتواصل:

5	4	3	2	1	العبارة
<input type="checkbox"/>	26. قنوات الاتصال مفتوحة بين جميع المستويات الإدارية				
<input type="checkbox"/>	27. تصلني المعلومات الضرورية لأداء عملي في الوقت المناسب				
<input type="checkbox"/>	28. يتم تبادل المعلومات بشفافية داخل المنظمة				
<input type="checkbox"/>	29. أستطيع التواصل مع الإدارة العليا عند الحاجة				
<input type="checkbox"/>	30. يسود جو من الحوار البناء بين الموظفين والإدارة				

ج. الدعم الإداري والقيادة:

5	4	3	2	1	العبارة
<input type="checkbox"/>	31. تقدم الإدارة الدعم اللازم للموظفين لتحقيق أهدافهم				
<input type="checkbox"/>	32. يتمتع القادة بالكفاءة والعدالة في التعامل مع الموظفين				
<input type="checkbox"/>	33. تهتم الإدارة بتطوير قدرات ومهارات العاملين				
<input type="checkbox"/>	34. يتلقى الموظفون تغذية راجعة منتظمة حول أداءهم				
<input type="checkbox"/>	35. تسود الثقة المتبادلة بين الإدارة والموظفين				

د. بيئة العمل والعلاقات:

5	4	3	2	1	العبارة
<input type="checkbox"/>	36. العلاقات بين الزملاء تتسم بالود والتعاون				
<input type="checkbox"/>	37. يسود جو من الاحترام المتبادل في بيئة العمل				
<input type="checkbox"/>	38. بيئة العمل محفزة وإيجابية				
<input type="checkbox"/>	39. يتم التعامل مع الصراعات والخلافات بموضوعية				
<input type="checkbox"/>	40. أشعر بالالتزام والولاء للمنظمة				

القسم الرابع: الرضا الوظيفي

أ. الرضا عن طبيعة العمل:

- العبارة
- 5 4 3 2 1
41. أشعر بالرضا عن طبيعة المهام التي أؤديها
42. عملي يتيح لي استخدام مهاراتي وقدراتي بشكل كامل
43. أشعر بالإنجاز والفخر بما أقوم به من عمل
44. عملي يمنحني فرصاً للتطور والنمو المهني
45. أجد متعة وتحدياً في عملي اليومي

ب. الرضا عن الأجور والمزايا:

- العبارة
- 5 4 3 2 1
46. راتبي يتناسب مع طبيعة العمل الذي أقوم به
47. نظام الحوافز والمكافآت عادل ومحفز
48. المزايا الإضافية التي تقدمها المنظمة مرضية
49. توجد شفافية في نظام الرواتب والعلاوات
50. أشعر بالعدالة في توزيع المكافآت والترقيات

ج. الرضا عن فرص التطور والترقية:

- العبارة
- 5 4 3 2 1
51. تتوفر فرص حقيقية للترقي والتقدم الوظيفي
52. تهتم المنظمة بالتدريب والتطوير المستمر للموظفين
53. معايير الترقية واضحة وعادلة
54. أشعر بأن مستقبلي المهني واعد في هذه المنظمة
55. تشجع المنظمة التعلم المستمر واكتساب مهارات جديدة

د. الرضا العام:

- العبارة
- 5 4 3 2 1
56. بشكل عام، أنا راضٍ عن عملي في هذه المنظمة
57. أنصح الآخرين بالعمل في هذه المنظمة
58. لا أفكر في ترك العمل والانتقال لمنظمة أخرى
59. أشعر بالسعادة والارتياح في بيئة عملي
60. أتطلع للذهاب إلى العمل كل يوم