



# أثر تطبيق اللامركزية الإدارية على جودة أداء الإدارات المحلية

(دراسة ميدانية لمحاافظات شمال الشرقية، الداخلية، جنوب الباطنة بسلطنة عُمان)

## THE IMPACT OF THE APPLICATION OF ADMINISTRATIVE DECENTRALIZATION ON THE QUALITY OF PERFORMANCE OF LOCAL ADMINISTATIONS

(A field study of the governorates of North Al Sharqiyah, Al Dakhiliyah, South Al Batinah in the Sultanate of Oman)

رسالة

مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول

على درجة الماجستير في إدارة الاعمال تخصص القيادة

اعداد الطالب:

يحيى بن عبدالله بن محمد الكندي

اشراف الدكتور:

هايل عبدالمولى طشطوش

2022م / 1443هـ.

## الإجازة

أثر تطبيق اللامركزية الإدارية على جودة أداء الإدارات المحلية

(دراسة ميدانية لمحافظة شمال الشرقية، الداخلية، جنوب الباطنة بسلطنة عُمان)

اعداد الطالب: يحيى بن عبدالله بن محمد الكندي

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ..... وتم اجازتها

التوقيع

المشرف:

الدكتور: هايل عبدالمولى طشطوش

التوقيع

أعضاء لجنة المناقشة:

## الإقرار

أقر بأن المادة العلمية الواردة في هذه الدراسة تم تحديد مصادرها العلمية، وأن محتوى الرسالة غير مقدم للحصول على أي درجة علمية أخرى، وأن مضمونها يعكس رأي الباحث وليست بالضرورة تعبر عن آراء الجهة المانحة، وهذا إقرار مني بذلك.

الاسم: يحيى بن عبدالله بن محمد الكندي

التوقيع:

## شكر وتقدير

وقوله تعالى في محكم كتابه " نِعْمَةٌ مِنْ عِنْدِنَا كَذَلِكَ نُجْزِي مَنْ شَكَرَ "

(آية 35 القمر)

إن من جود الأخلاق التي تدفع بنا إلى الاعتراف بالشكر والتقدير لكل من له فضلا علينا، فلا ننسى منارة العقول، ذلك الدكتور الجامعي الذي لطالما تعب من أجلنا ووجهنا ولم يبخل علينا بعلم، وسعى جاهدا ليسدد خطانا على درب الاجتهاد للوصول إلى أعلى المراتب من خلال تقديم كم هائل من البحوث والمساعدة في تنفيذ المشروعات وتوجيهات منه لتحدي الصعاب التي قد تقابلنا في مشوارنا الدراسي، وعليه وجب علينا الاعتراف بجميل فضله علينا وقيمة كل ما يفعله تجاه أبنائهم الطلبة وتقديم الشكر لهم ولو بأبسط الطرق بتوجيه رسالة من الثناء والشكر والامتنان لهم.

إلى الدكتور **هايل عبد المولى**، الذي علمني وبادر بتقديم العلم والقيم والمبادئ لي، لك مني كل الاحترام والإخلاص والتقدير، يا من أعطيت دون انتظار مقابل.

## قائمة المحتويات

الصفحة	المحتوى
أ	الإجازة
ب	الإقرار
ت	شكر وتقدير
ث	قائمة المحتويات
ح	قائمة الجداول
خ	قائمة الاشكال
د	ملخص الدراسة باللغة العربية
ذ	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية
<b>1</b>	<b>الفصل الأول: إشكالية الدراسة وأهميتها</b>
2	1.1 المقدمة
5	1.2 مشكلة الدراسة
6	1.3 أسئلة الدراسة
7	1.4 أهمية الدراسة
7	1.5 أهداف الدراسة
8	1.6 الإطار المفاهيمي للدراسة
8	1.7 مصطلحات الدراسة
9	1.8 فرضيات الدراسة
9	1.9 حدود الدراسة
10	1.10 منهجية وتقسيم الدراسة
11	1.11 مجتمع الدراسة والعينة
<b>12</b>	<b>الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة</b>
13	1.2 المبحث الأول: اللامركزية
21	2.2 الإدارة المحلية
25	2.3 اللامركزية الإدارية
30	2.4 تفويض السلطة
37	2.5 القرارات الإدارية
44	2.6 المبحث الثاني: جودة الأداء المؤسسي
54	2.7 الدراسات السابقة

<b>66</b>	<b>الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها</b>
67	1.3 منهجية وتقسيم الدراسة
68	2.3 طرق جمع البيانات والمعلومات
69	طرق جمع البيانات والمعلومات
70	3.3 مجتمع الدراسة
76	4.3 عينة الدراسة
79	5.3 أداة الدراسة
80	6.3 الأهمية النسبية
80	7.3 صدق أداة الدراسة
81	8.3 ثبات أداة الدراسة
82	9.3 المعالجة الإحصائية
<b>83</b>	<b>الفصل الرابع: تحليل النتائج ومناقشتها</b>
84	1.4 نتائج الدراسة
85	2.4 تحليل نتائج الدراسة
101	3.4 نتائج اختبار الدراسة
<b>111</b>	<b>الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات</b>
112	1.5 مناقشة النتائج
115	2.5 تحديات الدراسة
116	3.5 توصيات الدراسة
116	4.5 مقترحات لدراسات قادمة
<b>117</b>	<b>الخاتمة</b>
<b>119</b>	<b>قائمة المراجع</b>
120	المراجع العربية
126	المراجع الأجنبية
<b>127</b>	<b>قائمة الملاحق</b>
128	ملحق رقم (1): جدول مقارنة الدراسات السابقة
130	ملحق رقم (2) قائمة المحكمين
131	ملحق رقم (3) نموذج رسالة تحكيم الاستبانة
132	ملحق رقم (4) الاستبانة قبل تعديلها من قبل المُحكِّمين
135	ملحق رقم (5) الاستبانة في صورتها النهائية

139	ملحق رقم (6): نموذج رسالة أسئلة المقابلة
140	ملحق رقم (7): أسئلة المقابلة

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	ت
69	توزيع الجهات الحكومية (مجتمع الدراسة)	1
70	توزيع فقرات الاستبانة على محاور الدراسة	2
78	معايير التقييم المستخدمة لقياس مستويات العبارات	3
79	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة	4
81	المتغيرات الديموغرافية للمشاركين	5
85	التوزيع الديموغرافي لمكان العمل وتوزيع المحافظات	6
86	توزيع الأسئلة على محاور الدراسة	7
87	معامل كرونباخ ألفا لمحاور الدراسة	8
88	معايير التقييم المستخدمة لقياس مستويات العبارات	9
89	التوزيع النسبي والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور المجال الأول	10
90	التوزيع النسبي والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور تفويض السلطة	11
91	التوزيع النسبي والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور القرارات الإدارية	12
92	التوزيع النسبي والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور جودة الأداء	13
94	مقارنة التوزيعات النسبية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الدراسة	14
96	العلاقة بين اللامركزية وجودة الأداء	15
98	معامل الارتباط بين اللامركزية الإدارية وجودة الاداء	16
99	اختبار تحليل التباين الاحادي (ANOVA) بين اللامركزية الإدارية وجودة الأداء	17
100	مستوى الدلالة للامركزية الإدارية على جود الاداء	18
102	اختبار بيرسون بين تفويض السلطة وجودة الاداء	19
102	معامل الارتباط بين تفويض السلطة وجودة الاداء	20
103	اختبار تحليل التباين الاحادي (ANOVA) بين محور تفويض السلطة وجودة الأداء	21
103	مستوى الدلالة لتفويض السلطة على جود الاداء	22
104	اختبار بيرسون بين اتخاذ القرارات الإدارية وجودة الاداء	23

105	معامل الارتباط بين اتخاذ القرارات الإدارية وجودة الاداء	24
105	اختبار تحليل التباين الاحادي (ANOVA) بين محور اتخاذ القرارات الادارية وجودة الأداء	25
106	مستوى الدلالة لاتخاذ القرارات الادارية على جودة الاداء	26
107	المتغيرات الديموغرافية للمشاركين في المقابلات	27
108	التوزيع الديموغرافي لمكان العمل وتوزيع المحافظات	28
108	توزيع الإجابات على السؤال الأول	29
109	توزيع الإجابات على السؤال الثاني	30
109	توزيع الإجابات على السؤال الثالث	31
110	توزيع الإجابات على السؤال الرابع	32

### قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	ت
72	نوع عينة الدراسة	1
73	عمر عينة الدراسة	2
74	المستوى التعليمي لعينة الدراسة	3
75	سنوات الخبرة لعينة الدراسة	4
76	الدرجة الوظيفية لعينة الدراسة	5
78	توزيع الأسئلة على محاور الدراسة	6
82	مقارنة المتغيرات حسب الوسط الحسابي	7
88	معامل كرو نباخ الفا لمحاور الدراسة	8
97	المتوسطات الحسابية لمحاور الدراسة	9



## المخلص

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على اللامركزية الإدارية وأثرها على جودة أداء الإدارات المحلية في بعض محافظات السلطنة (شمال الشرقية، الداخلية، جنوب الباطنة)، وقد وظفت الدراسة المنهج الاستطلاعي من خلال اجراء المقابلات الميدانية تكونت من أربعة أسئلة تمحورت في تطبيق اللامركزية الإدارية بالإدارة المحلية، عن طريق اختيار عينة من مدراء عموم، ومدراء دوائر، ومدراء مساعدين، ورؤساء الأقسام العاملين في الوحدات الحكومية في المحافظات، والمنهج الوصفي التحليلي لملائمته لموضوع الدراسة، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام أداة الاستبانة لجمع المعلومات والبيانات التي تكونت من مجالين رئيسيين، المجال الأول لقياس مدى اثر تطبيق اللامركزية الإدارية، والمجال الثاني جودة أداء الإدارات المحلية، حيث تم توزيع الاستبانة على مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (600) موظف واستجاب منهم (201) موظف، بنسبة استرداد تتعدى المستهدف من عينة الدراسة بارتفاع بلغ (1%) من إجمالي الفئة المستهدفة وبما نسبته 30% من مجتمع الدراسة، وتوثيق إجابات المقابلات.

اشارت النتائج الى ان المتوسط الحسابي لمجالات اللامركزية الإدارية المتمثل في (تفويض السلطة واتخاذ القرارات الإدارية) كان بدرجة عالية، بينما المتوسط الحسابي لجودة الأداء كان متوسطاً.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج تشير الى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مجالات اللامركزية الإدارية (تفويض السلطة، اتخاذ القرارات الادارية) وجودة أداء الإدارات المحلية، كما أظهر استطلاع الدراسة إلى وجود ضعف في واقع تطبيق اللامركزية الادارية بمجالها في الإدارات المحلية، الا أنه يوجد تقدم في الاداء بعد البدء في تطبيق اللامركزية من حيث تنفيذ وسرعة انجاز الاعمال، كما يرى المشاركين في الاستطلاع بأن اللامركزية سوف تساهم في تسريع عملية اتخاذ القرارات وزيادة مستوى الصلاحيات وتفويض السلطة.

وبهذا نتوصل من خلال هذه الدراسة إلى أن جودة أداء الإدارات المحلية تتأثر بشكل مباشر باللامركزية الإدارية من خلال تفويض ونقل للمسؤوليات من السلطة المركزية إلى الإدارات المحلية، وزيادة الصلاحيات في اتخاذ القرارات الإدارية، وذلك ما يجعلها تحقق اكتفاءها الذاتي، مرتكزة على مجموعة من المبادئ فيما يخص شمولها وتكامل خططها، وهي تهدف إلى تحقيق أهداف رشيدة تخدم المواطن المحلي.

#### الكلمات الافتتاحية:

اللامركزية الإدارية، الإدارات المحلية، جودة الأداء، محافظات السلطنة (شمال الشرقية، الداخلية، جنوب الباطنة).

## **ABSTRACT**

This study aimed to identify administrative decentralization and its impact on the quality of the performance of local administrations in some governorates of the Sultanate (North Al Sharqiah, Al Dakhiliyah, and South Al Batinah). By selecting a sample of general managers, department managers, assistant managers, and heads of departments working in government units in the governorates. The researcher used a questionnaire tool to collect information and data in two main areas, the first area to measure the extent of the impact of the application of administrative decentralization, and the second area is to assess the quality of the performance of local administrations. The questionnaire was distributed to (600) employees and (201) employees responded, i.e. a response rate that exceeded the target of the study sample, 30% of the study population, with an increase of (1%) of the total target group, and documentation of interview answers, The results indicated that the mean of the areas of administrative decentralization represented in (delegating authority and making administrative decisions) was at a high degree, while the average for the quality of performance was medium.

The study results indicated the existence of a positive statistically significant relationship between the areas of administrative decentralization (delegating authority, making administrative decisions) and the quality of the performance of local administrations. For the qualitative data, participants described advances in performance after starting to implement decentralization in terms of implementation and speed of completion of work, the participants believed that decentralization would contribute to accelerating the decision-making process, increasing the level of powers and delegating authority.

Thus, we conclude through this study that the quality of the performance of local administrations is directly affected by administrative decentralization through

delegating and transferring responsibilities from the central authority to local administrations, and increasing the powers in making administrative decisions, which makes them achieve self-sufficiency, based on a set of principles regarding comprehensiveness and integration of its plans, and it aims to achieve rational goals that serve the local citizen.

**Key words:**

Administrative decentralization, Local administrative, Quality performance, Governorates of the Sultanate (North AlSharqiah, AlDakhiliyah, South AlBatinah).

# الفصل الأول

## إشكالية الدراسة وأهميتها

1.1 المقدمة

2.1 مشكلة الدراسة.

3.1 أسئلة الدراسة.

4.1 أهمية الدراسة.

5.1 أهداف الدراسة.

6.1 الإطار المفاهيمي للدراسة.

7.1 مصطلحات الدراسة.

8.1 فرضيات الدراسة.

9.1 حدود الدراسة.

10.1 منهجية وتقسيم الدراسة.

11.1 مجتمع الدراسة والعينة.

## تمهيد

منهجية الدراسة وإجراءاتها من الأساسيات التي يجب أن يدركها الباحث العلمي، لما يتطلب كل بحث علمي مستند على منهجية دراسية يتبعها الباحث، من أجل بلوغ الغاية والهدف والخروج بنتائج وفق معايير من الناحية الفكرية والمنطقية، والتي تحيد عن العشوائية في إجراءات الدراسات، مما تصبح معه بلا فائدة ترتجى الى الجانب العلمي أو المجتمعي، ويعد الإطار المنهجي للدراسة من أهم المنطلقات التي تُركز عليها الرسالة من أجل الوصول الى فهم اعمق للموضوع من خلال دراسة القضية والمشكلة، ومناقشتها من عدة جوانب لتصل إلى سؤال أو عدة أسئلة، والتي تهدف للوقوف على الواقع، بحيث يتفرع من ذلك السؤال مجموعة من الأسئلة الفرعية، والتي تمثل أبعاد للموضوع وحدود فعلية، بالإضافة إلى أن هذا الفصل يمثل أسباب اختيار الموضوع وتحديد أهميته، وإبراز أهم الأهداف التي يرغب الباحث الوصول إليها، بالإضافة أيضاً إلى تحديد مفاهيم الدراسة وتفصيل رموزها وذلك من أجل إيضاح الغموض من متغيرات الموضوع، لكي ينتهي الفصل بإبراز عدد أو مجموعة من الدراسات السابقة في ذات المجال، ومحاولة إيجاد دراسات من الجامعات أو الكليات في السلطنة، وطرح دراسات عربية مختلفة، وذلك من أجل أن تكون الانطلاقة في هذه الرسالة على أسس ومعايير صحيحة، كما سيتم طرح الصعوبات التي واجهها الباحث في دراسته.

## 1.1 مقدمة

تعد اللامركزية الإدارية من الأساليب المستخدمة في التنظيم الإداري، وذلك لتخفيف العبء على الحكومة المركزية، مما يتيح للمحافظات وإدارات المناطق بالاهتمام بقضاياها وأولوياتها من خلال قربها للمواطن المستفيد من الخدمات وتسهيل احتياجاته بسهولة ويسر، وتلجا الدول من خلال أسلوبها في التنظيم الإداري وفق ظروفها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية الى المركزية الإدارية بعدما تستقر الأوضاع وتزداد الواجبات ويتنامى عدد السكان، مما يخلفه ذلك من توسع في الخدمات والالتزامات وبات عليها ان تتحول الى اللامركزية في إدارة المجتمع والدعوة الى التشاركية لإدارة التنظيم للمؤسسات والمرافق والقيام على تلبية الاحتياجات المجتمعية، وذلك على أساس توزيع الوظائف الإدارية بين الحكومة المركزية وبين افراد الإدارة المحلية في المحافظات والتي يفترض بأن تتمتع بالشخصية الاعتبارية والمستقلة مع خضوعها لرقابة الإدارة او الحكومة المركزية وفق اطار الرقابة.

وفي ظل التطور الذي تشهده الإدارة في المحافظات وما يترتب عليه خضم الأعباء المتزايدة فضلاً على التأخير في الإنجاز والتي قد تؤثر على النظام الإداري برمته، حدا ذلك الى ضرورة خلق قيادة عصريه فاعله واعية لما تسعى اليه لتحقيق الأهداف المنشودة وتكون قادرة على تحقيق التطلعات وتتمتع بالثقة والدعم.

وتعتبر اللامركزية الإدارية وبما تفرضه من التشارك في المسؤوليات امراً ضرورياً لما تحققه من مزايا ومحسنات، فهي تعتبر من اهم المبادئ التي يركز عليها كل تنظيم اداري حديث، ذلك انها من العوامل التي تحقق التوازن والانسيابية واستقرار التنظيم الإداري والمحافظة على التوحد في الجهود والمضمون والاهداف، وعليه فإن اللامركزية الإدارية هي لتجسيد العملي للمشاركة في اتخاذ القرارات وتفويض السلطة والصلاحيات داخل

التنظيم، على اعتبار أن جوهر الإدارة تتمثل في عملية اتخاذ القرارات وتفويض السلطة وما تمثل القاسم المشترك بين وظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم وإشراف ومتابعة وتقييم.

وتعزى رغبة الباحث بدراسة هذا الموضوع الى العديد من الأسباب الموضوعية والذاتية ومنها:

العمل على معرفة أثر تطبيق اللامركزية الإدارية على جودة أداء الإدارات المحلية على مستوى نطاق محافظات السلطنة وهي شمال الشرقية، الداخلية، جنوب الباطنة والتطرق بالدراسة الى واقع جودة الاداء على المجتمع والمؤسسات، وعلى إيجاد سبل جديدة للنهوض في كافة المجالات المكونة للمجتمع المحلي ونمو قطاعاته الخدمية.

اما الأسباب الذاتية تتمثل في ميل الباحث الى التعمق في الابحاث الادارية الخاصة بهذا المجال لأنها جزء من طبيعة عمله الوظيفي.



## 2.1 مشكلة الدراسة

اوضحت الكثير من الدراسات والأبحاث في هذا النطاق الى ان اللامركزية الادارية من الأنماط القيادية التي تعطي أهمية وصلاحيات كبيرة للمرؤوسين، والاهتمام بتجويد الاداء في المؤسسات الحكومية وما ينتج عنه من القدرة والكفاءة لإدارة المؤسسة وبرامجها وخططها وأهدافها ليس فقط بفاعلية وكفاءة وإنما بالعدالة والابتكار وذلك ما يميزها عن الغير في الإدارة من واقع ما يتوفر لدى المؤسسات من كفاءات وقدرات وطاقات وما يمتلكه الموظف من مهارات إدارية.

وتكمن أهمية اللامركزية الإدارية في التصور المستقبلي لشكل المدن الرئيسية في السلطنة وانطلاقاً من التوجهات الاقتصادية والاجتماعية المستقبلية لرؤية عُمان 2040 والعمل على تحقيق الأداء بفعالية للمحافظات كافة في البنى الأساسية والخدمات الحكومية والمرافق العامة والبيئة التنظيمية، بما يحقق القيمة المضافة وضمان مستوى معيشة متقدم، وإيجاد الإدارات المحلية القادرة على تطبيق مبادئ اللامركزية بحيث تتمتع بالقدرة على التخطيط واتخاذ القرارات المناسبة التي تتواءم مع التوجهات المستقبلية للدولة، وتساهم في تنمية مجتمعاتها المحلية وتعزز من تطبيق مبادئ الابتكار والتطوير في بناء المنظومة المحلية في كل محافظة، وتشجع على استخدام التقنية الحديثة، والاستخدام الأمثل والمستدام للأراضي والموارد الطبيعية والمتاحة، واستثمارها بطريقة متميزة وفاعلة.

وتوضح مؤشرات الاتساق بين اهداف التنمية المستدامة 2030 والتوجهات الاستراتيجية لرؤية عمان 2040 مدى توافر مؤشرات القياس بما يخص التنمية واللامركزية والتي لها ارتباط مباشر بموضوع البحث:

29% لهدف العمل اللائق ونمو الاقتصاد، 18% لهدف الحد من أوجه عدم المساواة، 7% لهدف مدن ومجتمعات مدنية مستدامة.

ومن هذا الجانب تحاول الدراسة الوقوف على هذا الموضوع للتعمق بشكل أكثر على أثر تطبيق اللامركزية الإدارية على جودة أداء الإدارات المحلية بمحافظات السلطنة (شمال الشرقية، الداخلية، جنوب الباطنة).

### 3.1 أسئلة الدراسة:

الغاية الرئيسية لهذه الدراسة هي البحث عن مدى تأثير تطبيق اللامركزية الإدارية على جودة أداء الإدارات المحلية في المحافظات، من خلال اتخاذ القرارات وتفويض السلطة لدى متخذ القرار، وللوصول الى هذه الغاية من الدراسة طرحنا السؤال الرئيسي الاتي:

#### السؤال الرئيسي الأول:

ما واقع تطبيق اللامركزية الادارية في الإدارات المحلية بسلطنة عمان؟

ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة التالية:

#### الاسئلة الفرعية:

- ما واقع الأداء المؤسسي في مديريات الإدارة المحلية على مستوى محافظات السلطنة (شمال الشرقية، الداخلية، جنوب الباطنة)؟
- كيف سيوثر تطبيق اللامركزية الإدارية على جودة أداء مديريات الإدارة المحلية على مستوى محافظات السلطنة (شمال الشرقية، الداخلية، جنوب الباطنة)؟

## 4.1 أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة كونها تتناول الاتجاه الحديث في الإدارة والتنظيم نحو تطبيق اللامركزية على محافظات السلطنة، وكذلك في النقاط الآتية:

### أ- الأهمية العملية:

- لفت انظار صناع القرار بما تركز عليه بهدف من اهداف رؤية عمان 2040، فهذه الدراسة تتماشى مع توجهات الحكومة نحو اللامركزية وأثرها على جودة الأداء في المحافظات.
- محاولتها للتعرف على نواحي الضعف والنقص في أداء الإدارات المحلية.

### ب- الأهمية العلمية:

- تقسح المجال لدراسات أخرى حول اللامركزية الإدارية ودورها وأهميتها.
- رقد الدراسات العمانية عن اللامركزية والأداء المؤسسي.

## 5.1 أهداف الدراسة

هدفت الدراسة الحالية الى محاولة الكشف والتقصي عن أثر اللامركزية الإدارية في التنمية المحلية في محافظة شمال الشرقية، وتسعى الدراسة لتحقيق هذا الهدف من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

- 1- التعرف الى واقع تطبيق اللامركزية الإدارية في الإدارات المحلية بمحافظات السلطنة.
- 2- التعرف الى واقع الأداء المؤسسي في مديريات الإدارة المحلية بمحافظات السلطنة.
- 3- تحديد مدى ممارسة المدراء ورؤساء الأقسام للامركزية الإدارية لاتخاذ القرار من وجهة نظر الفئة المستهدفة.

4- تحديد مدى ممارسة المدراء ورؤساء الأقسام للامركزية الإدارية في مجال تفويض السلطة من وجهة نظر الفئة المستهدفة.

5- تسعى الدراسة الى بيان تأثير اللامركزية الإدارية على جودة أداء الإدارات المحلية.

وما يميز دراستي هو استخدام المنهج الاستطلاعي من خلال المقابلة وملاحظة أثر التنمية في الواقع، والذي اعتبرته من المواضيع البحثية التي تتطلب البحث فيها ومن ذلك:

- ارتباطها بأهداف رؤية عمان 2040.

- أهمية تطبيق اللامركزية الإدارية، وما لذلك من أثر إيجابي على تحسين مستوى الأداء المؤسسي في التنمية المحلية.

## 6.1 الإطار المفاهيمي للدراسة:

### 1.6.1: المتغير المستقل: اللامركزية الادارية وقياسها من خلال:

- تفويض السلطة.

- اتخاذ القرارات.

### 2.6.1: المتغير التابع: جودة أداء الإدارات المحلية وقياسها من خلال:

- جودة أداء الخدمات المقدمة من خلال الأداء المؤسسي للإدارات المحلية.

## 7.1 مصطلحات الدراسة:

- اللامركزية الإدارية.

- الإدارات المحلية.

- جودة الأداء.

- محافظات السلطنة (شمال الشرقية، الداخلية، جنوب الباطنة).

## 8.1 فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

✓ تفترض هذه الدراسة أن هناك أثر إيجابي لتطبيق اللامركزية الإدارية على جودة أداء

الإدارات المحلية في محافظات السلطنة شمال الشرقية، الداخلية، جنوب الباطنة.

ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

1- الفرضية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ) لتفويض السلطة

على جودة أداء مديريات الإدارة المحلية؟

2- الفرضية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ) لاتخاذ القرارات

على جودة أداء مديريات الإدارة المحلية؟

## 9.1 حدود الدراسة:

ستشمل هذه الدراسة على الحدود التالية:

١. الحدود الموضوعية: ستكون الدراسة للتعرف على أثر تطبيق اللامركزية الإدارية على جودة أداء الإدارات

المحلية.

٢. الحدود البشرية: ستركز هذه الدراسة على مدرء العموم ومدرء الادارات ورؤساء الاقسام بولايات محافظات

شمال الشرقية، الداخلية، جنوب الباطنة)

٣. الحدود المكانية: يقتصر تطبيق هذه الدراسة على النطاق المكاني لمحافظات السلطنة (شمال الشرقية،

الداخلية، جنوب الباطنة).

٤. الحدود الزمانية: سيتم جمع البيانات التي تتعلق بهذه الدراسة خلال الاعوام 2022/2021م.

### 10.1 منهجية وتقسيم الدراسة:

وفق طبيعة الدراسة والأهداف التي يُراد الوصول إليها، سيتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، بالإضافة الى استخدام المنهج الاستطلاعي كمنهج داعم ومعزز للدراسة، والذي سيركز على دراسة الظاهرة، كما وأنها موجودة في الواقع ويتم الاهتمام بها وشرحها ووصفها بشكل دقيق من أجل التعبير عنها بشكل كمي وكيفي، ولا يتم الاكتفاء في هذا المنهج عند تجميع البيانات التي على علاقة بالظاهرة بهدف الوقوف على مظاهرها وعلاقتها المختلفة فقط، بل يحتاج التحليل والتفسير للوصول إلى نتائج يتم بناء تصور عليها للمعالجة، وكذلك للتطوير من أجل المساهمة والإعداد للدراسات المستقبلية.

### مصادر البيانات:

١. المصادر الثانوية: سيعتمد الباحث في إعداد الإطار النظري للدراسة من خلال مصادر البيانات الثانوية

وهي (الكتب، المراجع العربية ذات العلاقة، والمقالات والتقارير والأبحاث، الرسائل الجامعية التي تناولت

موضوع الدراسة، بالإضافة إلى البحث ومطالعة المواقع الإلكترونية المختلفة التي تُعد ذات مصداقية جيدة.

٢. المصادر الأولية: سيعتمد الباحث لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة من خلال جمع البيانات الأولية لموضوع الدراسة عبر الاستبانة والمقابلة كأداة رئيسية للدراسة والتي سيتم تصميمها بشكل دقيق لدراسة موضوع البحث، بالإضافة إلى إمكانية الاستعانة بأداتي المقابلة والملاحظة.

### 11.1 مجتمع الدراسة والعينة:

سيكون مجتمع الدراسة من مدراء ورؤساء اقسام الجهات الحكومية المدنية على مستوى النطاق المكاني لمحاافظات السلطنة (شمال الشرقية، الداخلية، جنوب الباطنة) ويقارب عددهم (600) موظف، بينما عينة الدراسة سوف تقتصر على ما نسبته 30% من هذا المجتمع، حيث سيتم استخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة، ولقد تم اختيار الأسلوب العشوائي من أجل الحفاظ على الموضوعية وإعطاء فرص متساوية ومتكافئة للجميع من أجل الدخول في العينة.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 المبحث الأول: اللامركزية

2.2 الإدارة المحلية

2.3 اللامركزية الإدارية

2.4 تفويض السلطة

2.5 القرارات الإدارية

2.6 المبحث الثاني: جودة الأداء المؤسسي

5.2 الدراسات السابقة.



## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### المبحث الأول: اللامركزية

## 1.2 اللامركزية

### 1.1.2 مفهوم اللامركزية:

عرفها (باطويج، 2014)، على أنها تعني توزيع السلطة، أي نقل الاختصاصات والاستقلالية في اتخاذ القرار إلى مراكز مختلفة ومنتخبة، في حقيقة الامر بهدف تحقيق المفهوم الشامل للتنمية.

آدم الزين (2011) يرى بأن اللامركزية ليست إلا أسلوباً يتم بموجبه توزيع سلطات اتخاذ القرار بين المستويات الإدارية المختلفة، وذلك عن طريق تفويض السلطة من قبل المستوى الأعلى للمستويات الأدنى.

وأضاف (مسرة، 2013)، أن مصطلح اللامركزية لها مضامين مختلفة حسب الصفة التي تصحبها، إذ يمكن أن تكون لامركزية سياسية وعندئذ تسمى بالنظام الفيدرالي، وهناك اللامركزية الصناعية للأدلة على سياسة نشر المشروعات بعيداً عن المركز الرئيس، وتهدف اللامركزية الفنية إلى إنعاش الحياة الثقافية، وهناك اللامركزية الرياضية وغيرها.

بينما يرى (mcginn and welsh (2016)، بأن مفهوم اللامركزية يعنى نقل السلطة من مستوى أعلى الى مستوى أدنى، وممكن أن تعني هيئة منتخبة على مستوى إقليمي او مجتمع معين، وهنا أيضا نتحدث عن نقل الصلاحيات او تفويض السلطة، وأن اللامركزية هي كل ما يزيد من أهمية المرؤوسين في التنظيم، وبالعكس فإن كل ما يقلل من أهميتهم يعتبر ميلاً نحو المركزية.

إلا أننا نستطيع تعريف اللامركزية بأنها: " نقل جزء من السلطات والمسؤوليات والوظائف من المستوى القومي أو الحكومة المركزية إلى المنظمات الحكومية التابعة أو شبه المستقلة أو إلى القطاع الخاص، (Collins,2012).

ونلاحظ بأن السلطنة من خلال رؤية 2040، بدأت فيها نواة اللامركزية في الإدارات المحلية وفي الإدارات المركزية، من خلال انتخاب جميع أعضاء المجالس البلدية في السلطنة، وإتاحة المجال أمام الجمهور للمشاركة في الخدمات، كما وتم تعديل بعض الأنظمة والقوانين وتفويض السلطات الى الإدارات المحلية. (رؤية عمان 2040)

## 2.1.2 أنواع اللامركزية:

قسم (ابوعايش، 2017) اللامركزية إلى ثلاثة أنواع وفق الآتي:

1- اللامركزية الصلاحية: وتعني نقل الصلاحية من سلطة عليا إلى سلطة أدنى مفوض إليها، وهذا يعني

التخلي عن بعض الصلاحيات من المفوض إلى المفوض إليه، ولا يجوز للشخص المفوض ان يمارس

صلاحياته التي فرضها إلى غيره طوال مدة التفويض.

2- اللامركزية الاختصاص: وهي توجه إلى الموظف بصفته لا شخصيته، بينما تفويض التوقيع يراعى فيه

الاعتبار الشخصي في المفوض إليه، وينطوي على ثقة خاصة في المفوض إليه، ومن ثم ينتهي إذا

تغير المفوض أو المفوض إليه.

3- اللامركزية الإدارية: وهي تهتم بإعادة السلطة والمسؤولية والموارد المالية لتقديم الخدمات العامة بين

مستويات الحكم المختلفة، وهي تتضمن نقل مسؤولية التخطيط والتمويل، والإدارة إلى وظائف عامه

محدده من الحكومة المركزية وهيئات الفروع الهيئات الحكومية والوحدات التابعة أو مستويات الحكم والهيئات العامة شبه المستقلة أو البلديات على مستوى إقليمي أو وظيفي.

### 3.1.2 العوامل التي تبرر التوجه نحو اللامركزية:

ذكر المليجي (1998) العوامل التي تبرر التوجه نحو اللامركزية كما هي ما يلي:

1- استقرار العمل في المنظمة: حيث يتصف العمل بالنمطية، ووضوح الأهداف لدى العاملين، لدرجة وصول الامر الى الروتين المستمر.

2- كبر حجم المنظمة واتساع نطاقها: وذلك بسبب ازدياد عدد العاملين في المنظمة وتعدد التخصصات وتعدد الوحدات الفرعية والاقسام، فإن مع ذلك يصعب السيطرة على مجريات الأمور في المنظمات كبيرة الحجم.

3- عدم الحاجة الى توحيد القرارات: وذلك في المسائل الخاضعة لقواعد محددة ولا تتأثر بالتقرير الشخصي، أو عدم تجانس الموضوعات، حيث لا ضرورة للتنسيق بين قراراتها، بشرط ألا تؤثر على تحقيق أهداف المنظمة.

4- الاعتماد على الاعمال الفنية المتجددة: وتلك الاعمال مستندة إلى المرؤوسين لتحقيقها، أو في حالة حتمية الاتصال المستمر مع الجمهور.

5- مهارة وخبرة العاملين: وذلك مع ضرورة ثقة الرئيس الأعلى بعدم الحاجة إلى الرجوع إليه في اتخاذ القرارات.

6- التشتت الجغرافي وصعوبة الاتصال: وذلك في حال تباعد أماكن أنشطة المنظمة، مع عدم وجود وسائل اتصال جيدة تساعد على إحكام السيطرة على فروع المنظمة، لإنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف بدقة وبالسرعة اللازمة.

7- التأكيد على العوامل الإنسانية: وذلك لزيادة انتماء العاملين للمنظمة التي يعملون بها، ويتم ذلك بإشراكهم بالإدارة واتخاذ القرارات الإدارية.

وقد اشار (المغربي، 2018) الى تلك العوامل بالنقاط التالية:

- 1- أدى ظهور الأشكال الجديدة للمنظمات إلى زيادة العبء على المديرين، وتعقيد العملية الإدارية، وخاصة مع التوسع الجغرافي للمنظمة.
- 2- زيادة حجم المنظمة نتيجة توسع الأعمال.
- 3- الضغط الذهني، وحجم المسؤولية الملقاة على عاتق المديرين، مما قد يتسبب في إرهاق وإجهاد على المديرين، مما ينعكس سلباً على صحتهم.
- 4- محاولة تخفيف العبء الإداري على الرئيس، من خلال نقل بعض الصلاحيات للمرؤوسين.

#### 4.1.2 شروط نجاح اللامركزية:

يرى القيسي (2010)، أن من شروط نجاح تطبيق اللامركزية في أي منظمة ما يلي:

- وجود الإرادة في الإدارة المركزية من أجل التخلي عن جزء من الصلاحيات لصالح المستويات الإدارية الدنيا.
- إيجاد توازن مناسب بين السلطات المركزية والفرعية، لذا لا بد أن يؤخذ بعين الاعتبار طبيعة النظام المعمول به.

- بناء ثقافة تنظيمية لدى العاملين في مختلف المستويات الإدارية تتبنى مبدأ اللامركزية.

وأضاف بن ناصر (2015)، على ذلك بضرورة تحقيق نوع من التوازن بين المركزية واللامركزية كلما أمكن، بحيث لا تكون هناك مركزية أو لامركزية مطلقة.

## 5.1.2 محددات اللامركزية:

يشير الشاويش (2013)، بأنه يوجد عدد من العوامل التي تحدد درجة اللامركزية المستخدمة في المنظمة، وهي كما يلي:

1- **عامل التكلفة:** يتم تقليل درجة اللامركزية، كلما كانت كلفة القرار أو المبلغ الذي يشمل القرار أكبر،

لأنه من الأفضل أن يتم اتخاذ هذا القرار من قبل المستويات الإدارية العليا.

2- **السياسة الموحدة:** تقل درجة اللامركزية، إذا رغبت المنظمة في اتباع سياسات موحدة، فإن ذلك

يمكنها من تطبيق اللامركزية بشكل أوسع، بحيث يكون لكل قسم سياساته الخاصة.

3- **حجم المنظمة:** تقوم المستويات الإدارية العليا بتفويض السلطات بشكل أكبر كلما تنامت المنظمة وكبر

حجمها لأنه من المستحيل الإبقاء على درجة المركزية المستخدمة في المنظمات ذات الحجم الأكبر.

4- **الفلسفة التي تؤمن بها الإدارة العليا:** إن بعض المنظمات تؤمن بأن المركزية هي السبيل لتحقيق

أهداف المنظمة، بينما البعض الآخر من المنظمات يؤمن بأن اللامركزية هي الخيار الأفضل لتحقيق

أهداف المنظمة، بالتالي فإن فلسفة الإدارة العليا هي التي تحدد ما إذا كان الأفضل هو استخدام

المركزية أو اللامركزية في المنظمة.

5- **فلسفة المرؤوسين:** إن فلسفة المرؤوسين من الممكن أن تشجع أو تقلل من توجه المنظمة لاستخدام

اللامركزية فإن أراد المرؤوسين تطبيق اللامركزية، فإن الإدارة العليا ستشعر بأنه لا جدوى من الاستمرار

في اتخاذ القرارات بشكلٍ مركزي، وضرورة تطبيق اللامركزية ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية.

**6- المجال الوظيفي:** إن بعض المجالات الوظيفية يمكن أن تطبق فيها اللامركزية أكثر من بعض المجالات الأخرى فمثلاً، عند الحديث عم إدارة الإنتاج، فإنه بالإمكان تطبيق اللامركزية بشكل أوسع عند الحديث عن الميزانية أو الموازنة.

### **6.1.2 مزايا اللامركزية:**

إن مزايا اللامركزية كثيرة ومتعددة، ومن ذلك:

ذكرها (Rondinelli,2009)، اللامركزية تحقق تنمية القدرات الإدارية داخل جهاز الإدارة المحلية والحكومات المحلية في المحافظات والاقاليم، وتتوسع عملية تقديم الخدمات والتي تنجز من قبل الوزارات المعنية والتي عادة ما تتمركز في العاصمة، وهذا يولد القناعة الجماهيرية حول القرارات التي ترسم بناءً على مشاركة الجمهور النابعة من حاجاتهم ومشاكلهم اثناء إعداد خطط التنمية الشاملة.

ويرى (Tyagi,2009)، بأنها تسمح بعدالة توزيع مصادر داخل الحكومة، وتوزيع الاستثمارات نتيجة لعقلانية القرارات التي تصدرها الحكومة، والتي تنبع من التمثيل الصحيح للاتجاهات السياسية والدينية والإقليمية داخل الدولة الواحدة.

ذكرها (الفراء واخرون،2003)، تخفيف الأعباء عن المدراء، وذلك من خلال توزيعها على الأعضاء داخل المنظمة، وتعمل على تنمية القدرات القيادية عند صغار المدراء، اللأم الذي يجعلهم مؤهلين لشغل مسؤولياتهم في المستقبل بكفاءة عالية، وتحقيق السرعة في اتخاذ القرارات.

من جانبه يرى (Hope,2011) أن تقسيم العمل وتنظيمه بين المستويات الإدارية يتطلب الاستقلالية وحرية التصرف والمرونة بهدف خلق قيادات إدارية ذات خبرات عملية ومقدرة على اتخاذ القرارات نتيجة لتفويض السلطات من القيادات العليا التي توجه وتشرف على تحقيق السياسات والاهداف المرسومة. وقد ميزها (Collins,2012)، بانها تساهم في تشجيع الابداع وتطور الخدمات والإنتاج من خلال فتح قنوات الاتصال، وتشجيع كفاءة العاملين التي تعتبر هدفاً إصلاحياً للجهاز الإداري، كما تساهم في إذابة أزمة القيادة الناتجة عن عبء العمل واستمرارية العلاقات الرسمية وإنجاز الأعمال تحت رقابة القائد إهمال النوعية والجودة في الخدمات المقدمة، لذا لا بد من التخلي عن بعض السلطات إلى العاملين المحترفين في المستوى الثاني والمستويات الأخرى للمساهمة في الإنجاز.

**ويضيف (deft,2007) أن من مزايا تطبيق اللامركزية ما يلي:**

1- تعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين، بسبب شعورهم بالعدالة وتمتعهم بسلطة تتماشى مع مسؤولياتهم.

2- إن اللامركزية وسيلة لتدريب المرؤوسين على عملية اتخاذ القرارات.

" إن القرارات التي يتم اتخاذها في المستويات الإدارية الدنيا، تكون أقرب إلى الحكمة والواقع، وكذلك القرارات التي تُتخذ في فروع المنظمة الموجودة في مناطق جغرافية محددة، تكون أقرب لبيئة المشكلة بالنسبة لمركز المنظمة الرئيسي " (الشاويش، 2013).

ويشير حسان والعجمي(2007)، إلى عدد من ميزات اللامركزية، وهي تخفيف الكثير من الأعباء والمسؤوليات الملقاة على عاتق المسؤولين، بالإضافة إلى تدريب العاملين على الاعتماد على النفس وتحمل المسؤولية، وأخذ المبادرة والتعامل المباشر مع المشكلات الطارئ، التي تتطلب قراراً مباشراً لحلها، كما وتوفر اللامركزية فرصاً

كافية للعاملين للنمو والتطور في مجال عملهم، عن طريق التوجيه والإرشاد والتعاون والمشاركة في الرأي والمسؤوليات، وهذا يؤدي إلى رفع المعنويات بالنسبة للعاملين، ويدفعهم نحو الإبداع والابتكار، ويضمن تعاونهم الاختياري للقيام بأعمالهم المطلوبة على أكمل وجه.

من جانبه نكر (Rondinelli,2009)، وحتى تكون اللامركزية فاعلة وتساهم في الإصلاحات الإدارية، يجب أن تنهياً الظروف المناسبة لها، وأن تدعم سياسياً، ففي الدول العربية لا بد من تشجيع الحكومات على تبني هذه الاستراتيجية والتوسع في المشاركة العامة والشعبية من خلال التوازن الهادف إلى تقسيم السلطة والمسؤولية بين المنظمات المركزية والمستويات التنفيذية، ولا بد من ترسيخ فكرة التغيير في الانطباع والسلوك لدى موظفي الحكومة المركزية والذين اعتادوا على احتكار السلطة والانغلاق داخل المكاتب والتعالي على الجمهور والزبائن والتحكم في سير إجراءات معاملاتهم وغيرها من سلوكيات فردية نابعة من مركزية السلطة والقرار

### **7.1.2 عيوب اللامركزية:**

يرى (الفرا واخرون،2003)، أن للامركزية مزايا وإيجابيات عديدة وكثيرة، إلا أنه كذلك هنالك عيوب ومآخذ على اللامركزية، عيوب اللامركزية أنها تتطلب عدداً كبيراً من المدراء عند تطبيقها في المنظم، الأمر الذي قد لا يتحقق في بعض المنظمات، بالإضافة إلى أنه يترتب على تطبيق اللامركزية إضعاف السلطة المركزية، مما يؤدي إلى ضعف التنسيق بين الأجهزة الإدارية المختلفة في المنظمة، ويضيف بن ناصر (2015)، بأن زيادة عدد التقارير التي تُدفع من أقسام المنظمة إلى المدير تعتبر من أهم عيوب اللامركزية، ويؤكد الشماغ (2004)، أن اللامركزية قد تخلق بعض المشاكل في بعض الأقسام وتسبب أحياناً اتخاذ قرارات غير صائبة.

### **2.2 الإدارة المحلية:**

#### **المفاهيم المترابطة باللامركزية:**



يعتبر مصطلح اللامركزية من المفاهيم المتشابكة والمترابطة مع العديد من المصطلحات من بينها: الإدارة المحلية، الحكم المحلي، الحكومة المحلية، لذلك سوف أحاول التطرق وشرح مفهوم الإدارة المحلية من أجل توضيح هذا الترابط.

## 1.2.2 مفهوم الإدارة المحلية:

تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم الإدارة المحلية، وذلك تبعاً لتوجهات نظر الفقهاء والمفكرين، ولعل السبب في ذلك هو أن كل مفكر ينظر للإدارة المحلية من زاوية معينة مبنية على الفلسفة الفكرية الإدارية والسياسية أو القانونية للدولة التي ينتمي إليها كل مفكر وعلى قناعاته، وهذا ما يدفعني للتعرض إلى العديد من التعريفات قصد الإلمام واحتواء لكل الجوانب التي تم التطرق إليها.

عرفها (الطار، 1970)، بأنها توزيع الوظيفة بين الحكومة المركزية وهيئات منتخبة أو محلية تباشر اختصاصاتها تحت إشراف الحكومة ورقابتها، ويتمشى مع تعريف الكاتب البريطاني (Modie game) بأنها مجلس منتخب تتركز فيه الوحدة المحلية، ويكون عرضة للمسؤولية السياسية أمام الناخبين سكان الوحدة المحلية، ويعتبر مكملاً لأجهزة الدولة.

وذكرها (الحمادني، 2014، ص84)، بأن الإدارة المحلية هو المصطلح الأكثر دقة في الدلالة على صورة اللامركزية الإدارية الإقليمية، وذلك بالقياس مع المصطلحات الأخرى، كونه يجسد بالفعل الفكرة الأساسية التي تنطلق منها اللامركزية الإدارية، والتي تتضمن منح الهيئات المحلية ممارسة الوظيفة الإدارية من دون الوظائف الأخرى التشريعية.

ويرى (الطعامنة، 2018)، أن الإدارة المحلية أو الحكم المحلي ما هو إلا استقلاً نسبي لمنطقة جغرافية محدد في إدارة شؤونها المحلية بواسطة سكانها أو ممثلين تحت إشراف ورقابة الحكومة المركزية.

### 2.2.2 أهمية الإدارة المحلية:

ابرز (القبلان، 2014)، أهمية الإدارة المحلية في اتصالها المباشر بالمواطنين، وقدرتها على حل مشكلاتهم واحتياجاتهم والتفاعل معها بشكل أو بآخر، وهي بهذا تكون القاعدة الأولى في استخراج وتصنيف المعلومات، والالية التي توجه مساهمات المجتمع المحلي لخدمة عملية التنمية، ولذا فإن الإدارة المحلية يمكن ان تسهم بقدر كبير في تنمية المناطق المحلية وفي تطوير الريف وتحقيق المشاركة النشطة في برامج التنمية واعداد الخطط وإنجاز العديد من المشروعات، وذلك لان نظام الإدارة المحلية يقوم في الأساس على تنفيذ رغبات المواطنين بواسطة هيئات حكومية ومجالس محلية وهي وسيلة ملائمة لأداء الخدمات ذات الطابع المحلي والاشراف على ادرتها.

### 3.2.2 اهداف الإدارة المحلية:

ذكرها (القبلان، 2014)، انها تكمن في تقليص الروتين، وتحسس رغبات المواطنين، وتأهيل وتدريب القيادات المحلية وتغذية السلطات لمركزية بالمعلومات، وتطبيق التوجيهات الصادرة إليها من السلطة المركزية. يضيف (الزعبي، 1988) أن للإدارة المحلية أهداف سياسية واجتماعية واقتصادية على النحو التالي:

#### أولاً: الأهداف السياسية:

- 1- الديمقراطية.
- 2- دعم الوحدة الوطنية وتحقيق التكافل القومي.
- 3- ربط أهل الوحدة المحلية بالأشخاص المسؤولين عن اتخاذ القرارات والاشراف على تنفيذها.
- 4- نظام الإدارة المحلية يهدف الى تقوية البناء السياسي والاقتصادي والاجتماعي للدولة.

#### ثانياً: الأهداف الاجتماعية:

- 1- الإدارة المحلية وسيلة لربط البناء المركزي بالقاعدة الشعبية.
- 2- تعميق الثقة بالإنسان وبالقيم الإنسانية عن طريق تأكيد مشاركة افراده بالأعمال لغرض تحقيق كصالح مشتركة.
- 3- تخفيف اثار العزلة التي فرضتها المدينة الحديثة على الافراد بعد توسيع نطاق التنظيمات الحديثة.
- 4- إن الإدارة المحلية وسيلة لحصول الافراد على احتياجاتهم.

### ثالثاً: الأهداف الإدارية والاقتصادية:

- 1- تحقيق الكفاءة الإدارية.
- 2- تغيير أنماط الأداء من وحدة محلية لأخرى، تبعاً لطبيعة الوحدة وحجمها وحاجات أهلها.
- 3- القضاء على البيروقراطية التي تلازم تركيز السلطة وبعد الإدارة.
- 4- تقريب المستهلك من المنتج فيما يتعلق بالخدمات المحلية.

### 4.2.2 دور الإدارة المحلية:

يمكن للإدارة المحلية أن تقوم بعدة أدوار مختلفة الملقاة على عاتقها في شتى المجالات التنظيمية، والاجتماعية، والصحية، والاقتصادية، والثقافية، والتنمية في خدمة مجتمعها المحلي وتتمثل في: (عودة، 2013).

- **الدور الخدمي والانتاجي:** وتتمثل في كل ما يتعلق بحاجات السكان من: الطرق والحدائق وتوفير المياه والكهرباء ومخططات تنظيم المواقع والأراضي وخدمات النظافة.

اما الجانب الإنتاجي يتعلق بكل ما يمكن أن يدر دخلاً للمجالس الشعبية، والمتمثل في إقامة مشروعات اقتصادية ودعم الصناعات الحرفية والتوسع فيها والعمل على تأمين خدمة النقل وإقامة مشروعات اسكانية لخدمة أبناء المنطقة، وإنشاء الأسواق التجارية.

- **الدور الاجتماعي والتثقيفي:** ويتمثل في قيادة المجتمع نحو الأفضل والتخلص من العادات السلبية، وزيادة قدرتهم واستيعابهم لمتغيرات المتسارعة التي تصاحب خطط تنمية والتطوير، وترغيب السكان في عملية المشاركة لضمان مساهمتهم في تنمية مجتمعهم المحلي.

- **الدور الإداري والسياسي:** ويتمثل هذا الدور في توفير الخدمة للمواطن من خلال إشراكهم في التخطيط والمشروعات وتنفيذها، وتدريبهم على العمل الانتخابي ونوعيتهم لممارسة الحوار البناء وتبادل التفاهم ووجهات النظر المتعارضة، والحد من الصراعات والاضطرابات والفوضى التي تخل بمبدأ التعاون وتحقيق الأهداف.

- **الدور البيئي:** ويتمثل في التقدم التكنولوجي وما يرافقه من ازدياد في حجم النشاط الصناعي وزيادة من حجم الاستهلاك الناجم عن تزايد السكان وتحسين مستواهم المعيشي وما ينجم عن ذلك كله من نفايات ومسببات تلوثها، ويعتبر المحافظة على البيئة من أهم الأدوار التي تقوم بها الإدارة المحلية، فعلى عاتقها مهمة التقليل من الأضرار البيئية والقضاء على أسباب وجودها.

### 5.2.2 خصائص الإدارة المحلية:

تتميز الإدارة المحلية بجملة من الخصائص وأهمها وفق ما ذكرها (زيدان، 2010) وهي: **الشخصية المعنوية:** ويعني ذلك أن الوحدة الإقليمية تتمتع بشخصية قانونية أو بالأحرى تملك أهلية الحصول على حقوق الالتزام بأداء واجبات، بمعنى أنه شخص إداري مسير أمواله تحت رقابة الدولة ووصيتها.

**1- الاستقلال الإداري:** ويعني أن تنشأ أجهزة تتمتع بكل السلطات اللازمة، بحيث يتم توزيع الوظائف الإدارية بين الحكومة المركزية والهيئات المركزية المستقلة، وذلك وفقاً لنظام رقابي يعتمد من طرف السلطات المركزية للدولة.

2- الاستقلالية المالية: أن تتمتع الجماعات المحلية بالشخصية المعنوية والاستقلال الإداري يوجب الاعتراف لها بخاصية الاستقلال المالي، او الذمة المالية المستقلة وهذا يعني توفير موارد مالية خاصة للجماعات المحلية تمكنها من أداء الاختصاصات الموكلة لها واشباع حاجات المواطنين في نطاق عملها، وتمتعها بحق التملك لأموال الخاصة.

### 2.3 اللامركزية الإدارية:

تزداد صعوبة إدارة المنظمات بسبب نموها المتواصل، وعندما تصبح كبيرة جداً فإنها تسعى الى أخذ بالأساليب الحديثة في الإدارة، وبوجه خاص في مجال التنظيم ومن هذه الأساليب أسلوب اللامركزية الإدارية، وتعتبر اللامركزية الإدارية (ADMINISTRATIVE DECENTRALIZATION) أسلوباً للتنظيم الإداري وترقية العلاقة بين مؤسسات الدولة والإدارات المحلية من جهة، وبين هذه الأخيرة والمجتمع المحلي من جهة أخرى، كما تعتبر اللامركزية أداة الديمقراطية في المؤسسات وتهدف الى محاربة اختلال الأقاليم والجهات، وهي أسلوب لتقريب الإدارة من المواطن، وبالتالي فإن اللامركزية الإدارية تمكن من الجمع بين فعالية الإدارة والعدالة الاجتماعية، وقد يسبق تعريف اللامركزية الإدارية التوضيح والتفرقة بين العديد من المصطلحات المشابهة لها والتعرف على صورها وانماطها، وقد عرفها (الحمداني، 2014)، بأنها تنظيم قانوني يتولى بموجبه المشرع توزيع الاختصاصات بين السلطة الإدارية المركزية وهيئات إقليمية ومرفقية، وعرفها (كنعان، 2012)، بأنها حصر مظاهر الوظيفة الإدارية وتركيزها في يد هيئة أو سلطة واحدة وتوحيد أساليب ممارستها في الدولة. ويرى (الطعامنة، 2018)، بأنها أسلوب إداري يشير إلى تجميع الصلاحيات والسلطات بيد عدد محدود من الافراد في المنظمة.

ويرى (الفهداوي، 2005)، بأن اللامركزية الإدارية هي توزيع الوظيفة الإدارية بين الحكومة المركزية والإدارة المحلية، وتنص وظيفتها على عمل إداري فقط، ويمكن تحقيق اللامركزية الإدارية من خلال تفويض بعض كبار الموظفين خاصة الوحدات الإدارية لبعض الاختصاصات ذات الطابع الإداري إلا أن تفويض الإدارة اللامركزية لبعض كبار موظفي الدولة في ممارسة بعض الصلاحيات لا يعتبر خروجاً عن المركزية الإدارية، ويشترط توفر عنصرين هما:

1- أن تكون المجالس المحلية منتخب لتمثيل الوحدات المستقلة.

2- عدم الخضوع للسلطة الإدارية.

### 1.2.3 صور اللامركزية الإدارية:

من خلال تعريف (الحمداني، 2014)، حدد صور اللامركزية الإدارية الى اثنين الأولى اللامركزية الإدارية الإقليمية والثانية اللامركزية المرفقية أو المصلحية، وذلك على الاتي:

أولاً: اللامركزية الإدارية الإقليمية: بأنها الأسلوب الذي يتم من خلاله " توزيع الوظائف الإدارية بين السلطة المركزية وبين هيئات إدارية محلية أو إقليمية مستقلة بحيث تمارس هذه الهيئات وظائفها الإدارية تحت إشراف ورقابة السلطة المركزية دون خضوعها لها خضوعاً رئاسياً"، تقوم على أساس جغرافي عندما يعمد المشرع إلى تقسيم إقليم الدولة الى وحدات جغرافية، ولكي تكسب الأخيرة صفة اللامركزية الإدارية ينبغي أن تمثلها هيئات محلية مستقلة نسبياً عن السلطة المركزية تتولى إدارة الشؤون والمصالح المحلية بإشراف ورقابة السلطة التنفيذية المركزية.

(عفيفي، 1986)، مجرد تقسيم إقليم الدولة على وحدات جغرافية لا يعني قيام اللامركزية الإدارية فالتقسيم الجغرافي أمله الظروف العملية بحيث تأخذ به الدول ذات النظام المركزي على حد سواء مع تلك التي تتبنى اللامركزية الإدارية.

**ثانياً: اللامركزية الإدارية المرفقية أو المصلحية:** تقوم على أساس عنصر فني متخصص ينصب على نشاط معين بصرف النظر عن موقعه الجغرافي، فبعد ازدياد الأعباء الملقاة على عاتق الدولة المعاصرة بسبب كثرة المرافق العامة وتنوعها وفشل تجربة الإدارة المباشرة لهذه المرافق ظهرت الحاجة الى منحها نوع من الاستقلال في الإدارة من خلال منحها الشخصية المعنوية، وان يختص كل مرفق في مجال معين من أنشطة الدولة بعيداً عن أسلوب الروتين الحكومي مع خضوعها لرقابة وإشراف السلطة المركزية.

### 2.2.3 أبعاد اللامركزية الإدارية:

درجات للامركزية الإدارية ومنها:

**1- التمكين:** (Bowen, 1992)، وهو منح حق اتخاذ القرارات للأفراد المتمكنين أو الذين اثبتوا كفاءتهم ويتمتعون بمهارات عالية في كل الحالات حتى بوجود المسؤولين ويساعد على الابداع وتقليص الوقت في اتخاذ القرارات ومدة الإنتاج، والتمكين الإداري هو وسيلة تمكن العاملين في المؤسسة من اتخاذ القرارات ومشاركة العاملين في الإدارة العليا في المعلومات المتاحة عن أداء المنظمة والمعرفة التي تساعد العاملين على فهم أدوارهم والمساهمة في الأداء الكلي للمؤسسة، والمكافآت التي تؤثر على أداء المؤسسة

**2- التفويض (تفويض السلطة):** عرفها (المغربي، 1998) هي أساس المسؤولية، فهي التي تربط أجزاء ووحدات المنظمة ببعضها البعض، وتحدد العلاقات الراسية والافقية بينها، فالموظف الذي يلتزم بأداء

المسؤوليات والواجبات التي عُهدت إليه، لا يستطيع القيام بذلك ولا يمكن مساءلته بدون تفويض سلطة رسمية له، بقدر واجباته ومهامه.

وذكرها (العبوس والدعامسه،2018) بأن هناك ثلاثة عناصر رئيسه للتفويض:

أ- السلطة: الحقوق والصلاحيات المفوضة.

ب- المسؤولية: الواجبات والمهام المفوضة التي يتعين القيام بها.

ت- المساءلة: الإبلاغ عن تعريف المسؤولية أو استخدام السلطة والمساءلة لا يمكن تفويضها.

3- المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية: ذكرها (الرفاعي،2009) بأن هذا البعد اعتمده الكثير من

المنظمات، وذلك بسبب حجم المنظمة الكبير، بالإضافة إلى الأهمية البالغة في العمل، والحاجة إلى

إثراء القرارات بالمعلومات والخبرات التي تزيد من كفاءة وفاعلية القرارات الصادرة.

4- الاتصال: إن عملية الاتصال عملية مكثفة ومستمرة ولا تتم بشكل موسمي أو دوري وإنما دائمة

ومستمرة، حيث لا يوجد حواجز بين رئيس ومرؤوس، ولا توجد رسميات في الخطاب ولا يوجد خوف

من المسؤول لأن مصلحة المؤسسة والعمل هم واحد للرئيس والمرؤوس، وقد يتحدث المرؤوس بينما

يصمت الرئيس في مواقف معينه الاتصال عمليه إدارية واجتماعية وسلوكيه تعمل على إيصال البيانات

والمعلومات والقرارات إلى الافراد في المؤسسة لتحقيق الهدف المشترك (أبو عايش، 2017).

### 3.2.3 تقويم اللامركزية الإدارية:

إذا كانت القاعدة العامة تشير إلى أن أي نظام إداري له مزاياه ومحاسنه كما انه له عيوبه ومثالبه فأن اللامركزية

الإدارية لا تخرج عن هذه القاعدة لذلك يعرض (الحمداني،2014) الامرين معاً: -

أولاً: مزايا اللامركزية الإدارية:



أ- إن أسلوب اللامركزية الإدارية يعد استجابة لمقتضيات الدولة المعاصرة، فازدياد واجبات الدولة وتنوع مرافقها العامة وازدياد عدد السكان حمل ثقيل تتوء به أجهزة السلطة المركزية ومن ثم لا يمكن الاستغناء عنها اليوم.

ب- إن الاخذ بأسلوب اللامركزية الإدارية يعبر بشكل حقيقي عن فكرة ديموقراطية الإدارة التي تقتضي إفساح المجال أمام المواطنين ليس فقط في اختيار ممثليهم في البرلمان بل مساهمتهم الفعالة في إدارة الشؤون والمصالح المحلية، ومن خلال انتخاب ممثليهم في مجالس الإدارة المحلية.

ت- إن العمل بنظام اللامركزية الإدارية تظهر أهميته في أوقات الازمات الكبرى ففي أوقت الحروب والأزمات يكفي أن يختل النظام في العاصمة حتى ينفرد عقد الدولة كلها في حال تبني المركزية الإدارية، في حين تمكن اللامركزية الإدارية كل إقليم من الوقوف على قدميه نظراً لما تتمتع به من استقلال في ممارسة شؤونه الخاصة.

#### ثانياً: عيوب اللامركزية الإدارية:

أ- فما يؤخذ على اللامركزية الإدارية من الوجهة السياسية هو أنها تخلق مجموعة من الوحدات الإدارية المستقلة داخل الدولة قد تهدد قوة السلطة المركزية كما قد تهدد وحدة الدولة السياسية والقانونية.

ب- إن تبني اللامركزية الإدارية يؤدي إلى تغليب الهيئات الإقليمية للمصالح المحلية على المصالح القومية، مما يؤدي إلى نشوء المنازعات بشكل مستمر على ممارسة الاختصاصات الإدارية بين السلطة المركزية وهذه الهيئات.

ت- إن اللامركزية الإدارية كنظام يشكل عبئاً ثقيلاً على الخزينة العامة للدولة كما أن القائمين على الهيئات الإقليمية تنقصهم الخبرة والكفاءة في أداء وظائفهم المهمة.

وصفوة القول كما ذكرها (الحمداي، 2014)، أن اللامركزية الإدارية والمركزية اسلوبين لا يؤدي إتباع اياً منهما إلى الاستغناء عن الأسلوب الآخر، فهما يكملان بعضهما

## 2.4 تفويض السلطة:

### 1.2.4 مفهوم تفويض السلطة:

يعرفه (القريوتي، 2006)، بأنها الحق القانوني في اتخاذ القرارات، وإعطاء الأوامر للآخرين ووجوب من توجه لهم الأوامر بالطاعة تحت طائلة المسؤولية.

ويشير (حمادات، 2007)، إلى أن تفويض القائد لبعض مرؤوسيه بواجبات أو مهام معينة، يحتم عليه منحهم قدراً من سلطته يكون كافياً لهذه الواجبات.

وعرفه (طاهر، 2008)، بأنه تنازل أو انتقال لسلطة اتخاذ القرار بشكل مؤقت، ومنح صلاحية التصرف في بعض الأمور من شخص في مستوى اداري أعلى إلى من يكون في المستوى الإداري الأدنى.

ويضيف (Nurkse, 2011)، بأنها أحد أشكال اللامركزية والمتعلق بالإدارة المحلية، حيث يتم بموجبه نقل السلطات إلى وحدات جغرافية داخل الحكومات المحلية التي تقع خارج نطاق الحكومة المحلية.

وقد حددت (المرشودي، 2018) عناصر للتفويض وهي:

أ- الواجبات: وهي أن يعهد الرئيس إلى المرؤوس بأداء واجبات معينة، سواء في صورة نشاط يؤديه أو في صورة نتائج ليعمل على تحقيقها.

ب- السلطة: إن أداء الواجبات الموكلة الى المرؤوس يقتض تزويد المرؤوس بالسلطة التي تمكنه من إنجازها، وبدون إعطاء المفوض بواجب معين القدر من السلطة المناسبة، حيث أن السلطة تمكنه من إصدار القرارات المناسبة التي تمكنه من تحمل المسؤولية المفوضة اليه.

ت- المسؤولية: تتولد عن التفويض مسؤولية جديدة على عاتق المفوض اليه تجاه الرئيس، فالرئيس يظل مسؤولاً عن العمل فوضه يملك إنها التفويض، ويكون مسؤولاً عند انجاز المرؤوس، ولذلك فإن المسؤولية لا تفوض ولا تتأثر بالتفويض، ولهذا فإن التفويض ينصرف إلى الواجبات والسلطة.

#### 2.2.4 أهمية التفويض:

تكن أهمية التفويض من واقع المزايا التي يمكن أن تكتسبها المنظمة عند ممارسة التفويض من قبل الرئيس وقد فسر كلاً من (حمادات، 2007، حسين وشعلان، 2008) بعض المزايا لممارسة التفويض ومن أهمها:

أ- القضاء على البطء في الإجراءات والتمكن من سرعة إصدار القرارات.

ب- تفرغ الرئيس الإداري للمهام القيادية والمسائل الهامة ومتابعة تنفيذ الأهداف الرئيسية.

ت- سرعة البت في الأمور، فيمكن أن يتم اتخاذ القرارات دون الحاجة للرجوع إلى المصادر التي فوضت السلطة.

ث- حصول الرئيس على معلومات جيدة عن بعض العاملين الذين لا يستطيعون تنفيذ المهام القيادية.

ج- حصول الرئيس على فرصة إقامة علاقات جيدة مع العاملين.

ح- تجنب التكاليف المالية للقرارات الادرية، بحيث أن التفويض يخفض الكلفة المالية التي تنتج عن عملية تحضير القرار الإداري ومكافآت العاملين على تحضيره وإصداره.

خ- يساهم في تنمية قدرات المرؤوسين الإدارية من خلال ممارسة الإدارة، ويساهم في تنمية الروح المعنوية.

د- يساهم في زيادة ولاء المرؤوسين والتزامهم بأداء المهام، حيث أن تفويضهم في اتخاذ القرارات يؤدي إلى تفهم العمل والدافعية لإنجازه.

ويشير (الديب، 2009) إلى ميزة التفويض أنه " يُمكن من إنجاز أعمال أكثر وبجهد أقل، ويساعد في التركيز على الأمور والأعمال المهمة، كما يساعد على ولادة أفكار جديدة، كما أننا بممارسته نستطيع تنمية كفاءة الآخرين، كما يعمل على رفع الحالة المعنوية للموظف، وأن التفويض يساعد المسؤولين على تقييم أداء الموظف.

#### 3.2.4 شروط تفويض السلطة:

التفويض عملية قانونية لكي تتحقق لا بد أن يتم الالتزام ببعض الشروط والإجراءات، وقد ذكرها (حسين وشعلان، 2008، حمادات، 2007)، والمتمثلة في:

- قانونية التفويض، لأن القانون يحدد الصلاحيات التي يمكن تفويضها، وكذلك الأعمال التي لا يمكن تفويضها.

- يكون التفويض مكتوباً، فلا يُعتد بالتفويض الشفهي لأنه يكون قابلاً للتحريف والجدل في المواقف التي تحدث مستقبلاً.

- يكون التفويض شخصي، يحدد لشخص يشغل منصباً في المنظمة.

- إشهار التفويض وإعلانه حتى يعلم من يهمه الأمر بأن من فوضت له صلاحيات معينة سوف يمارسها.

- إدراك المسؤول أن المسؤولية لا تفويض فيها، أي أن التفويض يكون في السلطة فقط مع بقاء مسؤولية

الرئيس الإداري أمام المسؤولين الأعلى منه، حيث أن المسؤولية لا تنتقل مع تفويض بعض

الاختصاصات، وكذلك عدم تفويض الاختصاصات المفوضة.

واوردها (الغامدي، 2014) كما يلي:

الشرط الأول: **التفويض لا يكون إلا جزئياً**: يجب ألا يشمل كل اختصاصات المفوض، فهي لا بد أن تتم بالنسبة لبعض سلطات الرئيس الإداري.

الشرط الثاني: **لا تفويض في المسؤولية**: كقاعدة عامة، فإن التفويض ينصب على السلطة دون المسؤولية، أي ان الرئيس الإداري يقوم بتفويض جانب من السلطة التي يمتلكها بصفه عامة ومؤقتة مع بقاء مسؤولياته كاملة.

الشرط الثالث: **عدم تفويض الاختصاصات المفوضة**: أنه لا يجوز للمرؤوس المفوض إليه أن يقوم بإعادة تفويض السلطات التي انتقلت إليه إلى من هم أدنى منه في السلم الوظيفي.

الشرط الرابع: **التفويض لا يكون إلا من أعلى إلى أسفل**: وذلك لان التفويض وسيلة للتخلص من التركيز الشديد في السلطات في قمة السلم الإداري فيلجأ الرئيس إليه ليتخلى عن المهام والأنشطة الروتينية التي تعيقه عن مهامه الرئيسية.

الشرط الخامس: **وضوح حدود التفويض**: يجب أن يكون التفويض سليماً من الناحية القانونية، وأن يتم بالأوضاع التي وضعها القانون وعلى المفوض إليه أن يحترم تلك الأوضاع والحدود.

الشرط السادس: **من حق الرئيس الإداري تعديل السلطات المفوضة او استردادها**: بعد نقل السلطات المفوضة الى المرؤوس، لا يجوز للرئيس أن يمارس تلك السلطات لأنها أصبحت من حق المرؤوس من ناحية، مما يحدث تعرض وبطلان في القرارات الصادرة.

#### **4.2.4 مبررات تفويض السلطة:**

أشار (احمد، 2007)، إلى وجود مبررات لتفويض السلطة ومن أهمها:

- زيادة حجم المؤسسات الإدارية واتساع أعمالها وتطورها وتداخلها وتعقد وتشعب نشاطها وزيادة الأعباء على قيادتها الإدارية.

- وسيلة لتدريب المرؤوسين على أعمال القيادة الإدارية وتنمية مهاراتهم لإعداد جيل ثاني للقيادة الحالية.  
- وسيلة لتصغير المؤسسات الإدارية الكبيرة ومنحها فرصة الاستفادة من مزايا المؤسسات الصغيرة المتمثلة في سرعة إنجازها لأعمالها وتحقيقها لأهدافها.

- وسيلة من وسائل المرونة داخل المنظمة، لحماية نظمها القانونية والإدارية.  
- اعتبار التفويض مشاركة السلطة العليا في ممارسة اختصاصاتها مع سلطة أخرى لا تقل عنها كفاءة في ممارستها لهذه الاختصاصات.

#### 5.2.4 أنواع تفويض السلطة:

ذكرها (حجازي، 2002، ص177)، بأن هناك نوعين أساسيين من أنواع تفويض السلطة وهما:

1- **التفويض في الاختصاص:** هو قيام الرئيس صاحب الاختصاص الأصلي بتفويض أحد مرؤوسيه بالتوقيع عنه في بعض الوثائق وذلك تيسيراً للعمل.

2- **التفويض في التوقيع:** يجب أن يكتب صاحب السلطة اسمه في نهاية الوثيقة مع إمضاء له، وبدون ذلك فإن الوثيقة لا يكون لها أثراً قانونياً.

#### 6.2.4 مزايا عملية تفويض السلطة:

لطبيعة الاعمال التي يمارسها الفرد، فقد يصاحبها المميزات والمعوقات، ومن مزايا التفويض كما ذكرها (حرب، 2011)، كما يلي:

1- سرعة اصدار القرارات، والقضاء على البطء في الإجراءات.

2- تفرغ الرئيس الإداري للمهام القيادية والاستراتيجية.

3- خفض التكاليف المالية للقرارات الإدارية، لأنه كلما كان المستوى الذي يتخذ فيه القرار قريباً من الواقعة

المولدة للقرار، كلما قلت التكاليف المالية لهذا القرار.

4- خلق قيادات جديدة قادرة على تحمل المسؤولية.

ويرى (السعود ورحيم، 2014)، بأن مزايا تفويض السلطة تكمن في الآتي:

- إتاحة الفرصة للتنمية الذاتية للمرؤوسين، وتأهيلهم لمناصب أعلى، وتكوين احتياطي لشغل الوظائف في المستقبل.

- زيادة الشعور بالانتماء للمنظمة، والعمل بروح الفريق الواحد.

- تقوية شعور الثقة بالنفس لدى المرؤوسين، وزيادة التعاون والاحترام بين الجميع.

- تفرغ القائد الإداري للأمور الاستراتيجية والمهمة في المنظمة.

- زيادة السرعة في إنجاز القرارات.

- الشعور بالعدالة، لأن الفرد يكافأ حسب عمله.

#### 7.2.4 عيوب عملية تفويض السلطة:

من البديهي أن الأعمال التي يمارسها البشر تتعرض لمشاكل ومعوقات، تتعرض لها عملية التفويض، وقد

تطرق (حمادات، 2007)، وهي الانانية والاعتداد بالنفس عند بعض الرؤساء، كذلك حب السلطة والسيطرة

على المرؤوسين وعدم الثقة بهم، وعدم الاطمئنان لقيامهم بما يوكل لهم من أعمال، وايضاً الخوف من إبتقان

المرؤوسين وتمكنهم من العمل الإداري، ومعرفتهم بتفاصيل العمل في المنظمة الإدارية، وكذلك عدم الإلمام

بأهمية التفويض وما يعود على المنظمة من مزايا هامه.

ويرى (العنزي، 2012)، أن من عيوب تفويض السلطة ما يلي:

- 1- التفويض يتطلب أساليب رقابية مكثفة للتأكد من ضمان سير العمل كما يجب.
- 2- التفويض يؤدي إلى ندرة الاتصال بين الأجهزة المتباعدة، أو أن يكون الاتصال ضعيفاً.
- 3- التفويض يُضعف الإدارة ويحد من نفوذها إذا لم يطبق وفق ضوابط ملائمة.
- 4- أحياناً يُحدث التفويض بعض المشاكل والحساسيات بين الموظفين، لأن منح موظف بعض السلطات دون سواه قد يشعرهم بأنهم في موقع أدنى منه، وبالتالي قد تظهر أشكال الصراع بالرفض وعدم تقبل السلطة الجديدة.

وبالنظر فيما تم التطرق إليه من معوقات، نرى أن أغلب هذه المعوقات تتركز في الجانب النفسي والسلوكي للمدراء أو الرؤساء في أي منظمة، أو موظفيهم، وهي معوقات من الممكن جداً التغلب عليها في حال اقتناع الرئيس بأهمية التفويض، وإدراكه لفوائده ومميزاته التي تعود بالمنفعة العامة للمنظمة بشكل عام، وللرئيس نفسه من حيث تنفيذه لمهامه وواجباته بسهولة، ولموظفيه من حيث تمكنهم إدارياً

## 2.5 القرارات الإدارية:

إن عملية اتخاذ القرارات هي جوهر الحياة برمتها، وهم مظاهر الامتياز التي تمتلكها الإدارة وعند النظر على مستوى المنظمة الإدارية يصبح القرار الإداري جوهر الحياة العملية وجوهر العملية الإدارية كمصطلح يعبر عن الإطار المنظم للحياة الإدارية المطلوبة، كما يعتبر الوسيلة المثلى لقيام الإدارة بوظائفها المتنوعة والمتجددة تبعاً لتغير الظروف، وعملية اتخاذ القرارات هي من الوظائف الأساسية للمديرين وهي عملية مستمرة ومتغلغلة في الوظائف الأساسية للإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه وغيرها.



### 1.2.5 مفهوم القرار الإداري:

عرفها (طشوش، 2020، المحاضرة الأولى)، هو أحد الوظائف الطبيعية للإنسان يقوم بها عند سعيه المستمر لإشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية وتسيير أموره اليومية، وكذلك جزء من نشاط المؤسسات ومنظمات الأعمال وهي جزء لا يتجزأ من العملية الإدارية.

ويرى (بطرس، 2009)، على أنه وظيفة أو سلوك يتمركز على الاختيار بين البدائل المتاحة وتقييمها وفقاً للمعلومات والبيانات في بيئة العمل والمتعلقة بالمشكلة بحثاً عن البديل المناسب الذي يحقق الهدف المرغوب. ومن جانبه يرى (أبو سمهانة، 2012)، أن التعريف الأشمل للقرار الإداري أنه " عمل قانوني نهائي صادر من جهة إدارية وطنية تعبر عنه بإرادتها المنفردة بقصد إحداث آثاراً قانونية معينة".

ويرى (رضوان، 2012)، على أن القرار الإداري هو المحور الأساسي، الذي تركز عليه العملية الإدارية فمهمة المدير الأساسية هي اتخاذ القرارات، كذلك يمثل المواجهة اليومية المستمرة للمشكلات التي تتعرض لها منظمات الأعمال والعمل على حلها، والمحصلة النهائية من تنفيذ وظائف العملية الإدارية، من تخطيط، وتنظيم، وتنسيق، وتوجيه، ورقابة، وابتكار في سبيل الوصول إلى هدف المشروع أو المنظمة وكذلك لا يرتبط بفرد واحد، ولكنه يشمل أجزاء المنظمة المتقدمة وأفرادها بشكل عام.

### 3.2.5 أهمية اتخاذ القرارات:

تطرقت (الاشهب، 2014)، إلى أن اتخاذ القرارات هي محور العملية الإدارية، وذلك أنها عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها، فعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة سواء عند وضع الهدف أو رسم السياسات أو إعداد البرامج أو تحديد الموارد الملائمة أو اختيار أفضل الطرق والأساليب لتشغيلها.

#### 4.2.5 استراتيجيات اتخاذ القرار:

ذكرها (طشوش، 2020 المحاضرة الثالثة ص 3) هناك عدة استراتيجيات للاختيار منها:

**استراتيجية التفضيل:** وهي استراتيجية اختيار أفضل حل ممكن للمشكلة واكتشاف أكبر عدد ممكن من

البدائل

**استراتيجية الرضا:** ويتم هنا اختيار أول بديل مرض بدلا من البديل الامثل

**استراتيجية الحد الأعلى:** وتركز هذه الاستراتيجية على تقويم واختيار البديل أو البدائل اعتمادا على احتمالية

نجاحها

**استراتيجية الحد الأدنى:** وهي استراتيجية المتشائم حيث يتم اختيار البديل الذي يحول دون وقوع العديد من

الخصائر

#### 5.2.5 خطوات عملية اتخاذ القرارات:

حدد (رضوان، 2012) خطوات اتخاذ القرار وفقاً للطريقة العلمية فيما يلي:

- تحديد المشكلة.
- تشخيص الحالة.
- جمع وتحليل المعلومات حول المشكلة.
- التحقق من البدائل المطروحة للحل.
- تحليل كل بديل على حده.
- بدء التنفيذ (إصدار القرار).

## 6.2.5 انواع القرارات الادارية:

حددها (رضوان، 2012) وفقاً لأهميتها كما يلي:

أ- **القرارات الاستراتيجية:** التي تؤثر في جميع عناصر وأجزاء المنظمة وتقع مسؤولية إصدار القرارات الاستراتيجية على عاتق الإدارة العليا في منظمات الاعمال.

ب- **القرارات التكتيكية:** هي القرارات التي تؤثر في قطاع معين، أو جزء من أجزاء المنظمة، وهي القرارات التي تتعلق مثلاً بقطاع الإنتاج، أو التمويل، أو الشراء، أو القرارات التي تتعلق بالعمليات التسويقية. الخ، ويتولى القيام بأعباء إصدار تلك القرارات الإدارة الوسطى.

ت- **القرارات الروتينية:** هي التي يقوم بإصدارها رؤساء الأقسام، أو المستويات الإدارية الدنيا وهي كثيرة ويومية وقد تكون محددة في إطار من اللوائح والنظم المعمول بها، ومثل هذه القرارات تطبيق اللوائح على العمل الذي يغيب أو الوقت الإضافي، أو المكافآت شبه الدورية.

## 7.2.5 العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار: (طشطوش، 2020، المحاضرة الخامسة ص3)

أولاً: **العوامل الخارجية:**

- 1- الظروف الاقتصادية والأوضاع المالية السائدة في المجتمع.
- 2- العوامل التنظيمية مثل: النقابات والقوانين الحكومية الهيكل التنظيمي وغيرها.
- 3- العوامل الاجتماعية مثل: القيم والعادات والتقاليد وتوجهات المجتمع وما هو مقبول أو غير مقبول اجتماعياً.
- 4- درجة التطور التكنولوجي والتقني الذي تقوم عليه الأنشطة الاقتصادية في المنظمة.
- 5- حجم المنافسة التي تواجه المنظمة في السوق.

- 6- الواقع الإنتاجي القطاعي للمنظمة من حيث المنافسين والموردين والمستهلكين.
- 7- اتساع نطاق المنظمة ودرجة توسعها وانتشارها (حجم المنظمة).
- 8- القوانين واللوائح المعمول بها في المنظمة.
- 9- حجم الموارد المتوفرة في المنظمة.
- 10- مدى وضوح العلاقات التنظيمية بين المستويات الإدارية المختلفة.
- 11- درجة تقدم نظم المعلومات داخل المنظمة وقدرتها على تقديم المعلومات بشكل كامل وواضح.
12. القرارات الصادرة عن المستويات الإدارية الأخرى في المنظمة.
13. وضوح الأهداف والغايات امام متخذ القرار .

#### ثانياً: العوامل الشخصية والنفسية:

أ- العوامل النفسية: وهي الظروف النفسية التي تتعلق بشخصية متخذ القرار وتحدد علاقته بالأفراد المحيطين به، وأثر ذلك على عملية اتخاذ القرار، خاصة عند الوصول لمرحلة اختيار البديل من البدائل المتاحة.

ب-العوامل الشخصية: وهي العوامل التي تتعلق بشكل أساسي في شخصية متخذ القرار، فالقرار يعتمد

على ما يميز شخصية متخذ القرار، فإن السلوك الشخصي قد يؤثر بشكل مباشر على صناعة القرار،

ويوجد ثلاثة أبعاد للاختلافات الفردية من متخذ قرار لآخر وهي كالاتي:

- الأسلوب المتبع في تجميع البيانات.

- أسلوبهم في استخدام المعلومات.

- الأسلوب في الإحساس بالمشكلة.

#### 7.2.5 مشكلات اتخاذ القرار: (هلال، 2011)

يواجه المسؤول عن القرار بعض العقبات التي تؤثر على الكفاءة، بعض هذه العوامل تتعلق بالإدارة نفسها أو بالقرار نفسه.

## 1- مشكلات الإدارة:

### أ- البيئة التنظيمية:

ظروف البيئة المحيطة بالقرار من حيث تأثيره وتأثره بالبيئة الداخلية والخارجية المحيطة بالقرار، ومن الضروري أن يكون القرار هادفاً وواضحاً ومعلنأ، والا يتم اتخاذ القرار بعيداً عن القوى المؤثرة والنظم المعمول بها.

### ب- شخصية متخذ القرار:

ترتبط عملية اتخاذ القرار بالصفات والحالة السلوكية والسيكولوجية للفرد، من حيث الجرأة والذكاء الاجتماعي والقيم والاتجاهات وبعض العوامل الأخرى.

### ج- الدرجة العلمية والخبرة:

وهي التي تتيح له استخدام طرق تفكير أكثر واقعية، أو الحصول على البيانات واستخدام الطرق المناسبة لمعالجتها لتحويلها الى معلومات تساعد في اتخاذ القرار.

### د- الخوف:

وهي حالة نفسية غالباً ما تهدد صانع القرار من اتخاذ القرار خوفاً من بعض الآثار المتوقعة، أو خوفاً من أي ردود أفعال.

## 2- مشكلات القرار نفسه:

### أ- سلامة وصحة القرار:

ويرتبط ذلك بالإدراك الصحيح لأسباب المشكلة وليس ظواهرها، بالإضافة إلى توافر المعلومات الصحيحة اللازمة والكافية، والتي يمكن من خلالها الوصول إلى البدائل المناسبة والبت فيها لاتخاذ القرار المناسب.

#### ب- توقيت صدور القرار:

الوقت المناسب لاتخاذ القرار أحد المصادر الهامة لقوة القرار، فالتبكير أو التأخير يعني فقد جزء من قوته، والتبكير في اتخاذ القرار يبدو واضحاً وهاماً عندما تكون هناك حاجة للوقاية منه أو لمنع ظهور المشكلة أو تدهورها.

والتأخير في إصدار القرار عندما يكون هناك هدف من ذلك وبصفة خاصة عندما تكون اللحظة المناسبة لم تأت بعد، أو لانتظار هذه اللحظة التي تم التخطيط أو السعي إليها.

#### ج- توقيت وصول القرار للمستهدفين:

يمكن الاتفاق على القرار أو إصداره فعلاً، ويكون جزء من القرار نفسه تحديد أسلوب وتوقيت إبلاغه للمستهدفين طالما أن ذلك سوف يكون عاملاً مساعداً لإضفاء القوة على القرار.

#### د- الاستماع إلى مشورة الآخرين:

يؤدي تجاهل الاستماع إلى رأي ومشورة الآخرين إلى إهمال وتجاهل بعض الجوانب الأخرى للقرار التي يراها الآخرون، ومشاركة الآخرين تعني رؤية المشكلة وطريقة حلها من زوايا وجوانب مختلفة، وليس من وجهة نظر المؤول بمفرده، مما يوفر عليه الكثير من الآثار السلبية والتوتر فيما بعد.

## المبحث الثاني: جودة الأداء المؤسسي

يتناول في هذا المبحث أهم المفاهيم ذات العلاقة بالدراسة المتمثلة في جودة الأداء المؤسسي وأهميتها وأثرها على الخدمات المقدمة، وقام الباحث بالرجوع الى مجموعة من الدراسات السابقة التي بحثت في هذا المجال ليتم الاستفادة منها في موضوع الدراسة.

### 2.2 جودة الأداء :

#### 1.2.2 الجودة وأهميتها:

عرفها (الزامل واخرون، 2012)، بأنها " القدرة على تحقيق رغبات المستهلك بالشكل الذي يتطابق وتوقعاته، ويحقق رضاه التام عن السلعة أو الخدمة التي تقدم له"

ويرى (عمر، 2010)، أن الجودة هي الإتيان وهي نتيجة الاهتمام بالكم والنوع، وتكون محكومة بمواصفات ومعايير ومقاييس نسبية وتختلف من فرد لآخر ومكان وزمان لآخر والجودة هي الملائمة لاستعمال العملاء.

ويبين (الطائي وقداه، 2008)، أن الجودة هي ملائمة السلعة أو الخدمة لتلبية الاستعمال المقصود منه كما يطلبه العميل.

كما عرفت الجودة بأنها " الخصائص والصورة الكلية للمنتج التي تقوى القدرة على إشباع حاجات معينة أو ضمنية للزبون، وكذلك خلو الخدمة من أي عيب أثناء إنجازها، وأنها تفوق توقعاته التي تكون قد تكونت لديه استناداً إلى خبراته وتجاربه وقناعاته.

فالجودة هي قدرة المؤسسات على التنافس الشريف ضمن معايير تحدد مسبقاً لكي يتم الاحتكام والرجوع إليها وتكون هذه المعايير بمثابة البوصلة التي توجه مسار وإنتاجية المنظمة نحو الأفضل ونحو ا فبداع وتحقق الرضاء لدى جميع العاملين في تلك المنظمة.

### 2.2.2 الخدمة:

مفهوم الخدمة اصطلاحاً " قيام الإنسان بنشاط ما، لصالح غيره من الافراد أو الجمهور، ويختلف تعريف الخدمة بحسب نوعها، وتنقسم الخدمات الى عدة اقسام، وبناءً على معايير عديدة، كالمقابل المادي، وطبيعة المجال الذي تقدم خلاله الخدمة، وطبيعة القائمين عليها، وقد قدم الكثير من الكتاب في مجال الإدارة تعاريف متعددة.

فقد عرفها (Lovelock and Wirtz,2004)، بأنها " أي فعل أو أداء يقدمه طرف لطرف آخر، وقد تكون عملية تقديم الخدمة مرتبطة بمنتج مادي، والأداء المؤقت، وفي كثير من الأحيان طبيعتها غير ملموسة، وعادة لا تؤدي إلى ملكية نتيجة عوامل إنتاجها.

وقد عرفها (Kotler, et al, 2011)، بأنها " أي نشاط أو منفعة يمكن أن يقدمها أحد الطرفين للآخر، وهي غير ملموسة أساساً ولا تؤدي إلى ملكية أي شيء.

### 3.2.2 مفهوم الأداء:



يعرفه (أوبكر، 2014، ص 14)، أنه " قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف بعيدة المدى من خلال اعتمادها على رشدها باستخدام مواردها المتنوعة وتوظيفها توظيفاً مناسباً مع الأخذ بعين الاعتبار التأثيرات البيئية، الداخلية والخارجية، التي قد تتعرض لها مهامها وأنشطتها".

ويرى (كافي، 2016)، ويعبر عنه كذلك (Daft & Marcic, 2019, p23)، بأنه " قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف المحددة وذلك من خلال إستخدام الموارد بطريقة فاعلة وكفؤة".

كما يعرف الأداء (عبدالله، 2019، ص45)، بأنه " مفهوم ذو شمولية يحتوي على معايير نوعية داخلية وخارجية تعكس إمكانية المنظمة وقدرتها على تحقيق مجموعة واسعة ومتكاملة من الأهداف تجاه أطراف عدة، مثل أعضاء الإدارة والعاملين والمساهمين والمجتمع.

واجمعها (الحاتمي والربابعة، 2020)، بأن الأداء هو " محصلة تفاعل مجموعة من العناصر التي ترمي بنهاية المطاف إلى تحقيق هدفٍ محدد أو مجموعة من الأهداف، ويتم تقييمه بناءً على مدى تحقيق تلك الأهداف.

#### 4.2.2 محددات الأداء:

حددها (بوبرطخ، 2012)، وتتمثل في:

1- **الجهد:** وهو كمية الطاقة والجهد الذي يبذله المستخدم لأداء عمله وتكون هذه الطاقة ناتجة على دوافع

تؤثر في المستخدم ليبذل جهداً محدداً فالدافعية هي قوة تحرك وتثير المستخدم كي يؤدي العمل، أي

قوة الحماس والرغبة للقيام بمهام العمل، وهذه القوة تنعكس في درجة الجهد المبذول ومثابرتة واستمراره

في الأداء.

2- **القدرات:** وهي نوعان قدرات مكتسبة وقدرات فطرية، فالقدرات المكتسبة التي تلعب فيها البيئة والزمن دورا في تكوينها وهي أيضا تؤثر على القدرات الفطرية بتطويرها وتكون عن طريق التعليم والتدريب، اما القدرات الفطرية فهي قدرات عقلية تتجلى في ذكاء الفرد ونباهته وقدرات غير عقلية تتمثل في القدرات الجسمانية كبنية الجسم واللياقة والقدرات الحركية وحدة البصر والسمع.

3- **الإدراك:** هي عملية ذهنية تقوم بالانتقاء والتنظيم وتعديل أو التغيير وتفسير المعلومات التي تأتي عن طريق الحواس وذلك حسب الانطباعات والمعايير.

4- **الوظيفة:** كل ما يتعلق من واجبات ومسؤوليات التي تحتويها الوظيفة، وما ينتظر من العامل من إضافات في هذه الوظيفة تبعاً لقدرات وإمكانياتها العلمية والجسمية، بالإضافة إلى ما تتوفر الوظيفة من أدوات ومعدات وطرق وأساليب تستخدمها في عملياتها الإنتاجية.

## 5.2.2 معايير وأبعاد الأداء:

اعتبر (المانع، 2006)، معايير أداء العاملين مهمة من خلال معرفة الطريق المناسب للوصول إلى أفضل مستوى للأداء، ويحصرها فيما يلي:

### 1- معايير الاداء:

- **الجودة:** تتمثل جودة الأداء في مدى مطابقة أداء لما هو منتظر منه (مستوى أداء العامل) وتعكس أيضا إلى مدى تلبية العملاء.

- **الكمية:** يقصد بها حجم العمل المنجز، حيث يتم مقارنة كمية أو حجم العمل المنجز مع ما هو مستهدف وذلك بعد تحديد كمية العمل المطلوبة من العمل، حيث يجب أن تكون الكمية المستهدفة متوافقة والقدرات العمال.

- **الوقت:** يشمل الوقت أحد أهم موارد المنظمة (المورد، المعلومات، الافراد، الموارد المالية، الوقت)، وما يميزه أنه غير متجدد وغير قابل للتعويض مما يتطلب تحديد الوقت المناسب والكافي لكل نشاط حتى يتم استغلاله أحسن استغلال.

- **الإجراءات:** هي خطوات أداء العامل الضرورية للنشاط والمهمة، لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف.

## 2- أبعاد الاداء:

تطرق اليها (الحلبي، 2001)، يتضمن الأداء داخل المنظمة على بعدين أساسين حيث يركز البعض على الجانب الاقتصادي، بينما البعض الآخر على الجانب التنظيمي والاجتماعي، وتتمثل الابعاد في العناصر التالية:

- **البعد التنظيمي للأداء:** يقصد به الطرق والكيفيات التي تعتمدها المنظمة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى مسيري المنظمة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية الاقتصادية، وهذا يعني انه بإمكان المنظمة أن تصل إلى مستوى الفاعلية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية يختلف عن ذلك المتعلق بالفاعلية التنظيمية.

- **البعد الاجتماعي للأداء:** يشير هذا البعد إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المنظمة على اختلاف مستوياتهم، لان مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على وفاء الأفراد لمنظماتهم وتتجسد أهمية ودور هذا الجانب في كون الأداء الكلي للمنظمة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إذا اقتصرت المنظمة على تحقيق الجانب الاقتصادي، وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، فكما هو معروف في أدبيات

التسيير أن جودة التسيير في المنظمة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية، لذا ينصح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المنظمة، أي لكل صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة ( صراعات، أزمات، .. الخ).

## 6.2.2 العوامل المؤثرة على الأداء:

من أهم العوامل المؤثرة على الأداء ما يلي: (المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، 2014)

- **غياب الأهداف المحددة:** فالمنظمة التي لا تمتلك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها، ومعدلات الإنتاج المطلوب أدائها، لن تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم لعدم وجود معيار محدد مسبقاً لذلك، فلا تملك المنظمة معايير أو مؤشرات للإنتاج والأداء الجيد، فعندها يتساوى الموظف ذو الأداء الجيد مع الموظف ذو الأداء الضعيف.
- **عدم المشاركة في الإدارة:** إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات الدنيا، وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسئولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة، وهذا يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين لشعورهم بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب إنجازها أو في الحلول للمشاكل التي يواجهونها في الأداء، وقد يعتبرون أنفسهم مهمشين في المنظمة.
- **اختلاف مستويات الأداء:** من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه، فكلما ارتبط مستوى أداء الموظف بالترقيات والعلاوات والحوافز التي يحصل عليها كلما كانت عوامل التحفيز غير مؤثر

بالعاملين، وهذا يتطلب نظاماً متميزاً لتقييم أداء الموظفين ليتم التمييز الفعلي بين الموظف المجتهد ذو الأداء العالي والموظف المجتهد ذو الأداء المتوسط والموظف الكسول والموظف غير المنتج.

- **مشكلات الرضا الوظيفي:** فالرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثر على مستوى الأداء للموظفين، فعدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف وإنتاجية أقل، والرضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من العوامل التنظيمية والشخصية للموظف، مثل العوامل الاجتماعية كالسن والمؤهل التعليمي والجنس والعادات والتقاليد، والعوامل التنظيمية كالمسئوليات والوجبات ونظام الترقيات والحوافز في المنظمة.

- **التسيب الإداري:** فالتسيب الإداري في المنظمة يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين، وقد ينشأ التسيب الإداري نتيجة لأسلوب القيادة أو الإشراف، أو للثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة.

## 7.2.2 طرق قياس الأداء:

ذكرها (سليمان وباللحية، 2013)، بأن هناك مجموعة من الاعتبارات والضوابط التي يجب أن يوليها القائمون بتصميم مقاييس الأداء وعنايتهم لها فعليها تتوقف فعالية ودقة المعلومات التي تعطيها المقاييس المستخدمة هذه الفعالية ومن بينها نذكر:

- **الصدق:** يجب على القائمين بتصميم المقاييس أن يحققوا من الجوانب التي تحتويها المقياس ذات أهمية وارتباط بالفاعلية كفاءة المطلوبين في أداء الفرد لعمله فالعوامل الداخلية في المقاييس يجب أن تعبر عن تلك التي يتطلبها أداء لا أكثر ولا أقل.

- **الثبات:** ويقصد به هنا يكون المقياس يحتوي على قسط هام من إخلاص، أي يهـاعطينا نفس النتائج في مجال زمني محدد وظرف محدد.
- **التمييز:** ونعني به قدرته على التفرقة بين المستويات المختلفة للأداء والمهام.
- **يسر الاستخدام:** هو سهولة استخدام المقياس ووضوحه والقصر النسبي للوقت وقلة الجهد الذي تستغرقه عملية القياس.

## 8.2.2 كيفية قياس الأداء:

ذكرها (سليمانى وباللحية، 2013)، بأنه يجب مراعاة ثلاث أمور هامة وهي:

- **الإنتاجية:** التي تتبع أداء المنظمة في الانتفاع بمواردها لخلق القيمة، حيث تتطلب البيئة التنافسية والتركيز على الاستخدام الكفاء لمدخلات موارد المنظمة، مع خلق قيمة مضافة جديدة لمخرجاتها.
- **الجودة الشاملة:** وتتم باهتمام المنظمة للتحسين المستمر لأعمالها، لتقابل المتطلبات المتغيرة للعملاء.
- **القدرة:** والتي تعني مقدرة المنظمة على الاستمرار بالاحتفاظ بجاذبيتها لعملائها ومساهمتها في الأجل الطويل.

إن المؤشرات التي استخدمها أو استهدفها الإدارة العليا مثل القيمة المضافة الاقتصادية، وصافي الربح والعائد على الأصول، تؤثر بدرجة قليلة على القرارات اليومية وتحفيز العاملين، وتعكس أحداث ماضية ومن ثم فهي لا ترتبط كثيراً بالأحداث الحالية، والتي يتوقع أن تؤثر على تطوير الأداء في المستقبل.

## 9.2.2 مفهوم الأداء المؤسسي:

يعرف (جمعة، 2016)، الأداء المؤسسي بأنه " النشاطات أو العمليات أو السلوكيات التي يقوم بها الفرد أو المجموعة الذين تتكون منهم المنظمة على اختلاف خصائصهم ومستوياتهم الوظيفية.

وحاولت الباحثة (فضيلة، 2018)، من تقديم صورة مبسطة عن الأداء، حيث أوضحت أنها تعبر عن الإنجازات أو الأهداف التي تسعى المؤسسة الوصول إليها بغض النظر عن اختلاف أحجام وأنواع تلك المؤسسات، وذلك من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها البشرية والمالية بكفاءة وفعالية عالية في ظل الظروف البيئية المحيطة بها داخلياً وخارجياً.

ويعبر (عبد الله، 2019) عن الأداء المؤسسي بأنه " انعكاس لمدى تعلق المنظمة بأهدافها وقدرتها على تحقيقها، وهو على درجة عالية من الأهمية، لأنه يعمل على تحويل العمل الفردي إلى جماعي، والعموية إلى التخطيط، والغموض إلى الوضوح، ومن محدودية الموارد إلى تعددية الموارد.

ويشير (حاتمة ودراوشة، 2019)، أن هناك اختلافاً في مفهوم الأداء المؤسسي بين الدراسات والذي يعود إلى اختلاف المعايير المستخدمة في قياسه، وهناك علاقة تربط بين الأداء المؤسسي ودرجة الإنجاز، وبالتالي النجاح الذي تحققه المنظمات من خلال تحقيقها لأهدافها.

ويرى (الحاتمي والربابعة، 2020) إلى أن " الأداء المؤسسي يعبر عن محصلة إنجاز الأعمال من قبل الأفراد وفرق العمل والوحدات على اختلاف خصائصهم ومستوياتهم الوظيفية من أجل تحقيق أهداف المنظمة، مع الاستخدام الأمثل لمواردها المؤسسة أو الهيئة ".

## 10.2.2 أهمية الأداء المؤسسي:

يرى (Birasnav,2014)، على المنظمة أن تحدد موقعها التنافسي في خضم المنافسة الشديدة بين المنظمات إن ارادت المحافظة على موقعها وزيادة قدرتها التنافسية، وفي هذا الإطار لا بد لها من الوقوف على أدائها المؤسسي، إذ أنه العامل الأساسي الذي من خلاله تستطيع مقارنة واقع أدائها الفعلي بالأداء المخطط له من قبل في أهدافها الاستراتيجية.

ويرى (شافي، 2018)، أهمية الأداء المؤسسي بأنه محصلة جميع العمليات التي تجري في المنظمة، وأي خلل فيها ينعكس على الأداء المؤسسي الذي يعتبر مرآة المنظمة.

### 11.2.2 أنواع الأداء المؤسسي:

توجد العديد من المعايير التي يمكن الاستناد عليها في تحديد أنواع الأداء، حيث يختلف نو الأداء باختلاف البعد المراد دراسته.

#### 1- حسب معيار الشمولية:

قسمها (مكيد والعايد، 2016)، الى نوعين:

- الأداء الكلي: ويتجسد في الإنجازات التي ساهمت في تحقيقها جميع العناصر والأنشطة والوظائف الأساسية للمؤسسة بشكل متكامل، ومن خلال هذا النوع من الأداء يمكن الحكم على مدى إنجاز المؤسسة لأهدافها كالنمو والاستمرارية.

- الأداء الجزئي: يتجسد على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم بدوره إلى عدة أقسام وذلك حسب المعيار الوظيفي له، فمثلاً أداء وظيفة الافراد، أداء وظيفة الإنتاج وأداء وظيفة التسويق.

#### 2- حسب معيار المصدر:

تطرق (كمال، 2013)، لهذا المعيار ويمكن تقسيمه الى الأداء الداخلي والأداء الخارجي.

1- الأداء الداخلي: ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال مواردها الداخلية بشكل فعال، وهو ينتج بفضل

ما تملكه المؤسسة من موارد، والتي تتكون من ثلاث أنواع وهي:



أ- الأداء البشري: وهو من اهم العوامل التي لها أثر كبير على المؤسسة، ومنهم من عرفه على أنه قيام الفرد بالأنشطة والمهام المتنوعة والتي يتكون منها عمله.

ب-الأداء المالي: وهو قدرة المؤسسة على إنجاز أهدافها من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المالية المتاحة وفي ظل ظروف بيئتها الخارجية.

ت-الأداء التقني: وهو يتمثل في قدرة المؤسسة على استغلال استثماراتها بشكل فعال.

2-الأداء الخارجي: ويعرف بالأداء الذي ينتج عن التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية للمؤسسة، وحتى يتحقق الأداء لابد من الاستجابة لهذه المتغيرات بل والتنبؤ بها، فهذه المتغيرات قد تعد في مسار عمل المؤسسة، ويتحدد نجاح او فشل المؤسسة من حيث قدرتها للتعامل مع هذه المتغيرات.

### 3.2 الدراسات السابقة:

تم الاطلاع على عدد من الرسائل في الجامعات المحلية والخليجية والعربية وسأورد تالياً تلك الرسائل:

أولاً: الرسائل والدراسات العلمية العربية المتعلقة باللامركزية:

1-دراسة عوض، هيثم طلعت عيسى، 2021م، بعنوان اللامركزية الإدارية وأثرها في فاعلية عملية

اتخاذ القرارات الإدارية: دراسة تطبيقية رئاسة محلية شندي وإدارة الصحة - ولاية نهر النيل.

هدفت الدراسة للتعرف على تأثير اللامركزية الإدارية في فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية برئاسة محلية شندي

وإدارة الصحة، وبيان دور اللامركزية في سرعة إنجاز المهام وتبسيط الإجراءات في المؤسسات، ومعرفة تأثير

اللامركزية الإدارية في سهولة تدفق المعلومات. تتبع أهمية الدراسة من حيوية موضوع اللامركزية الإدارية باعتباره من الموضوعات التي لم تحظ باهتمام كبير في جانب التطبيق العملي في كثير من المؤسسات، مما كان له آثار سلبية على عملية اتخاذ القرارات الإدارية. كما تبرز الدراسة أهمية النظام اللامركزي في حل كثير من المشكلات وتقصير الظل الإداري. تمثلت مشكلة الدراسة في معاناة كثير من المؤسسات من مركزية سلطة اتخاذ القرارات الإدارية، الأمر الذي ترتب عليه طول إجراءات العمليات داخل تلك المؤسسات والبطء في إنجاز المهام، عليه تم صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي: ما أثر اللامركزية الإدارية في فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية؟ استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات من أفراد العينة. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة قوية إيجابية بين تطبيق نظام اللامركزية وفاعلية عملية اتخاذ القرارات الإدارية، وأن إتباع نظام اللامركزية يساعد في عملية التنسيق بين الوحدات الإدارية المختلفة، وأن نظام اللامركزية يعمل على تقليل خطوات وزمن إنجاز الأعمال، كما تقلل اللامركزية من خطوط الاتصال وخطوط جميع البيانات والمعلومات، وتساعد اللامركزية إدارة المنظمة على التعرف على المشكلات بصورة دقيقة ومحددة، ويعتمد النظام اللامركزي في الأساس على تقسيم العمل.

أوصت الدراسة بأنه يجب على المؤسسات الاعتماد أكثر على اللامركزية في عملية اتخاذ القرارات الإدارية، ويجب على إدارة المؤسسة تفويض السلطات والصلاحيات للعاملين لتنمية قدرة اتخاذ القرارات السليمة، كما يجب أن تتمتع الوحدات الإدارية بالاستقلالية المالية لإنجاز الأعمال بكفاءة وفاعلية أكثر.

2- دراسة الشواربية، جميل غالب سعد، 2019م، بعنوان أثر اللامركزية على فاعلية القرارات الإدارية في

بلدية الرصيفة.

هدفت الدراسة الى التعرف على أثر اللامركزية في فاعلية القرارات الإدارية في بلدية الرصيفة في الأردن، وتمثل المتغير المستقل (اللامركزية) بأربعة ابعاد وهي: (تفويض السلطة، التمكين، مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية، تدفق المعلومات وسرعة الإنجاز)، وتمثل المتغير التابع في (فاعلية القرارات الإدارية). وقد أظهرت النتائج وجود أثر لأبعاد تطبيق اللامركزية (تفويض السلطة، التمكين، مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية، تدفق المعلومات وسرعة الإنجاز) مُجمعة على فاعلية القرارات الإدارية في بلدية الرصيفة، كما أظهرت نتائج عدم وجود أثر لبعده المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية على فاعلية القرارات الإدارية في بلدية الرصيفة.

واوصت بضرورة عقد ورشات عمل للمسؤولين والمدراء في البلديات العاملة في الأردن وبلدية الرصيفة خاصة لبيان مفهوم اللامركزية واهميتها في فاعلية القرارات الإدارية المتخذة من اجل رفع مستوى فاعلية القرارات الإدارية في البلديات.

3- دراسة الخريشة، ياسر حمد فنطول، 2019م، بعنوان أثر اللامركزية على الإصلاح الإداري في وزارة

#### الداخلية في محافظة المفرق.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر اللامركزية على الإصلاح الإداري بأبعادها (التمكين، التفويض، الاتصال) ولتحقيق أهداف الدراسة فقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث طور الباحث استبانة خاصة بالدراسات تمثلت بأن تكون أداة لجمع البيانات، وتم توزيعها على مجتمع الدراسة المكون من محافظ، ونائب محافظ، والمتصرفين، ومدراء الاقضية، ورؤساء الأقسام، والموظفين في وزارة الداخلية في محافظة المفرق حيث تكون مجتمع الدراسة من (220) فرد وتم اخذ عينة دراسة تكونت من (150) فرد.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05  $a <$  مؤثر للامركزية بأبعادها (التمكين، التفويض، الاتصال)، على الإصلاح الإداري في وزارة الداخلية في محافظة المفرق. وبناء على نتائج الدراسة أوصى الباحث بضرورة تشجيع العاملين في وزارة الداخلية في محافظة المفرق بتطبيق اللامركزية في المستوى الإداري في أعمالهم الإدارية، ضرورة دمج الموظفين في الأمور المتعلقة بالعمل الإداري في عملية التفويض وتشجيع العاملين على الترابط فيما بينهم داخل الوزارة وإيجاد روح الفريق فيما بينهم وتشجيع الإنسانية فيما بين العاملين مما يسود التقاهم والمشاركة فيما بينهم.

4- دراسة أبو مصبح، مطيع إبراهيم حسن، 2015م، بعنوان أثر العوامل التنظيمية على تطبيق

#### اللامركزية الإدارية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية.

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى أثر العوامل التنظيمية على تطبيق اللامركزية الإدارية في المؤسسات الحكومية العاملة في قطاع غزة، ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم إجراء دراسة ميدانية عن طريق اختيار عينة طبقية عشوائية من مدراء الإدارات والدوائر ورؤساء الأقسام العاملين في الوزارات الحكومية في قطاع غزة تصميم استبانة وقد تم تصميم استبانة مكونة من (50) فقرة موزعة على أربعة محاور، وتوزيعها على أفراد العينة والبالغ عددهم (300) فرد ممن يعملون في الوظائف الاشرافيه في الوزارات الحكومية، وقد تم استرداد (292) استبانة بنسبة (97%) من مجموع أفراد الدراسة.

وقد توصلت الدراسة الى العديد من النتائج، كان من أهمها:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05  $a <$ ) لهيكل التنظيمي على تطبيق اللامركزية

الإدارية بوزن نسبي 71.11%.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $a \leq 0.05$ ) للأنظمة والتعليمات على تطبيق اللامركزية الإدارية بوزن نسبي 62.47%.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $a \leq 0.05$ ) للتفويض الإداري على تطبيق اللامركزية الإدارية بوزن نسبي 66.87%.

وقد اوصت الدراسة جملة من التوصيات، كان من أهمها:

- ضرورة اقتناع الإدارة على اختلاف مستوياتها في الوزارات بأهمية مبدأ اللامركزية الإدارية، باعتباره استراتيجية إصلاح في وزارات السلطة الفلسطينية.

- ضرورة إعادة النظر في الأنظمة والتعليمات المعمول بها في الوزارات، بحيث تتسجم مع أهداف تطبيق اللامركزية الإدارية.

- يجب أن تهتم الوزارات بعملية التدريب والتطوير، والعمل على إكساب الموظفين لمهارات جديدة.

- ضرورة أن يتم تفويض الصلاحيات للمستويات الإدارية الأدنى على أسس واضحة بعيداً عن المزاجية والأهواء.

ضرورة إدراك الإدارة العليا بالإيجابيات الناتجة عن الاستغلال الأمثل للصراع التنظيمي وإدارته بحكمة والعمل

على توعية المديرين بالآثار الإيجابية للصراع التنظيمي واستغلاله بطريقة أمثل.

5- دراسة القيسي، احمد عبدالحافظ سلمان، 2010م، بعنوان أثر العوامل التنظيمية في تطبيق

اللامركزية الإدارية: دراسة تطبيقية على مديري الدوائر ورؤساء الأقسام والشعب في امانة عمان

الكبرى.

هدفت الدراسة الى معرفة أثر العوامل التنظيمية (الهيكل التنظيمي، الأنظمة والتعليمات، التمكين الإداري، التفويض الإداري) على تطبيق اللامركزية، وتوصلت الى مجموعة من النتائج وبرزها في اظهار وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $a \leq 0.05$ ) للعوامل التنظيمية (الهيكل التنظيمي، الأنظمة والتعليمات، التمكين الإداري، التفويض الإداري) في المتغير التابع تطبيق اللامركزية الإدارية، وكذلك توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $a \leq 0.05$ ) لتصورات المبحوثين للعوامل التنظيمية (الهيكل التنظيمي، الأنظمة والتعليمات، التمكين الإداري، التفويض الإداري) تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية ( النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل التعليمي، المنصب الإداري، والخبرة العلمية) وكذلك توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $a \leq 0.05$ ) لتصورات المبحوثين نحو تطبيق اللامركزية الإدارية تعزى للعوامل الديموغرافية ( الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة الإدارية ، المستوى الإداري).

وقد اوصت الدراسة الى:

- ضرورة اجراء المزيد من الدراسات حول التمكين الإداري، وعلاقته باللامركزية الإدارية والتفويض الإداري والشفافية والمشاركة والحكم الصالح.
- ضرورة تفعيل فرق العمل، وتكثيف الدورات التدريبية، ونقل التجارب الناجحة من الدول السباقة في هذا المجال.

ثانياً: الرسائل والدراسات العلمية المتعلقة بجودة الأداء الوظيفي:

1. دراسة أبو الجديان، عبد الكريم، 2020م، بعنوان دور الدافعية للإنجاز في تحسين الأداء الوظيفي.

هدفت الدراسة إلى التعرف على (مستوى دافعية الإنجاز، ومستوى الأداء الوظيفي، والعلاقة بين الدافعية للإنجاز والأداء الوظيفي، والتعرف على الأثر بين الدافعية للإنجاز والأداء الوظيفي) لدى موظفي شركة الاتصالات الفلسطينية.

وتوصل الباحث إلى عدد من النتائج وهي: تعزيز قدرات العاملين في الشركة عن طريق تقدير وتحفيز ما ينجزون من الأعمال المطلوبة منهم وذلك لتشجيعهم نحو إنجاز الأعمال والمهام بالسرعة والوقت المناسبين، ومنح الموظفين صلاحيات كافية تتلاءم مع المؤهلات الحاصل عليها والذي يؤدي إلى شعور العاملين بأهمية الدور الذي يقومون به داخل الشركة. بالإضافة إلى توفير مناخ محفز ويشجع على الابتكار والإبداع بإتاحة الفرصة أمام الموظفين لإطلاق قدراتهم الابتكارية، وتنمية دافع الإنجاز لديهم من قبل المدراء ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب. وتعزيز مبدأ العمل الجماعي لاسيما فيما يتعلق بإنجاز أفضل للشركة وتحقيق مستوى مرتفع من التقدم والنجاح في العمل.

واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية والبالغ عددهم 540 موظف، وأخذ عينة منهم بلغ عددهم 110 موظف بالطريقة العشوائية البسيطة، علماً بأن الاستبانة كانت أداة الدراسة لجمع البيانات.

2. دراسة أحمد، محمد ضو البيت، 2021م، بعنوان الدور الوسيط لإدارة الجودة الشاملة في العلاقة

بين التوجه الاستراتيجي والأداء المؤسسي بالتطبيق على القطاع المصرفي في السودان.

هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الوسيط لإدارة الجودة الشاملة في العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والأداء المؤسسي بالمصارف السودانية، حيث تمثلت مشكلة الدراسة في أن المصارف تواجه عدد من المشاكل تتمثل

في جودة خدماتها التي تقدمها إلى العملاء مما يؤثر على التوجه المستقبلي في القطاع المصرفي، الأمر الذي أبرز أهمية إدارة الجودة الشاملة والدور الذي تمثله في العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والأداء المؤسسي.

اختبرت الدراسة الفرضيات التالية: إدارة الجودة الشاملة تتوسط العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والأداء المؤسسي، توجد علاقة ذات دلالة بين التوجه الاستراتيجي والأداء المؤسسي. توجد علاقة ذات دلالة بين التوجه الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة. توجد علاقة ذات دلالة بين إدارة الجودة والأداء المؤسسي.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: التزام القيادة العليا بدعم نظام إدارة الجودة الشاملة ساهم في رفع كفاءة الأداء. اثبتت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه الاستراتيجي والأداء المؤسسي بالمصارف السودانية، أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة بالمصارف السودانية.

أوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها: على القيادة القيام بتعديل الهيكل التنظيمي ليواكب أنظمة إدارة الجودة الشاملة، الاهتمام الاستراتيجي في المصرف واتخاذ ما يلزم من إجراءات تنظيمية تؤدي إلى الاهتمام بجودة الخدمات المصرفية، العمل على توجيه أهداف المصرف بشكل أساسي لإرضاء العملاء وقياس رضا العملاء بصورة دورية.

3. دراسة عبد الله، السمانى حامد محمد، 2021م، بعنوان أثر إدارة الجودة الشاملة في رفع كفاءة

الأداء المؤسسي ودعم الميزة التنافسية بالتطبيق على المصارف التجارية السودانية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة الجودة الشاملة في رفع كفاءة الأداء المؤسسي ودعم الميزة التنافسية بالمصارف التجارية. تمثلت مشكلة الدراسة في ضعف الأداء بالمصارف التجارية ولا يلاحظ عليه تحسين مستمر، وقد يعود ذلك إلى عدم الاهتمام الكافي بإدارة الجودة الشاملة ومدى أهميتها في رفع كفاءة الأداء



المؤسسي ودعم الميزة التنافسية؟ افترضت الدراسة أن اعتماد المنهج العلمي في اتخاذ القرارات يساهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي"، " وأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسلوب التركيز على العميل ورفع كفاءة الأداء المؤسسي"، " وأيضاً توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اعتماد المنهج العلمي في اتخاذ القرارات ودعم الميزة التنافسية"، " أيضاً توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسلوب التركيز على العميل ودعم الميزة التنافسية". وقد توصلت الدراسة الى عدة نتائج منها: ساهم وضع التحسين المستمر كهدف استراتيجي للمصارف، بجانب توفير الأساليب المتطورة له في رفع أداء المصارف ودعم الميزة التنافسية، ساعدا اعتماد المصارف على قدرات مواردها البشرية من ذوي المهارات الفنية والتقنية لإنجاز أعمالها في رفع كفاءة الأداء المؤسسي، كما أظهرت نتائج الدراسة أن غدارة الجودة الشاملة ساهمت في فاعلية الأداء بالمصرف من خلال إنجاز الأعمال في وقت وجيز.

### 1.3.2 التعقيب على الدراسات السابقة:

#### 1.1.3.2 موضوع الدراسة وأهدافها:

- اتفقت هذه الدراسة بشكل جزئي في تناولها لموضوع أثر اللامركزية في فاعلية القرارات الادارية (عوض، هيثم طلعت عيسى، 2021)، ودراسة (الشواربة، جميل غالب سعد، 2019)، ودراسة (الخرششة، ياسر حمد فنطول، 2019)، ودراسة (أبو مصبح، مطيع إبراهيم حسن، 2015) ودراسة (القيسي، احمد عبد الحافظ سلمان، 2010).

- اتفقت الدراسة بشكل جزئي في تناولها لموضوع جودة وكفاءة الأداء الوظيفي مع دراسة (أبوالجديان، عبد الكريم، 2020)، ودراسة (أحمد، محمد ضو البيت، 2020)، ودراسة (عبد الله، السماني حامد محمد، 2021).

### 2.1.3.2 متغيرات الدراسة:

- اتفقت هذه الدراسة في استخدام المتغير المستقل (أثر اللامركزية الإدارية) مع دراسة (عوض، هيثم طلعت عيسى، 2021)، ودراسة (الشواربة، جميل غالب سعد، 2019)، ودراسة (الخرششة، ياسر حمد فنطول، 2019).

- اختلفت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في المتغير التابع بشكل جزئي، حيث كان تأثيرها في تحسين الأداء الوظيفي (أبو الجديان، 2020)، وعلاقتها بدافعية الانجاز.

- اتفقت هذه الدراسة في استخدام المتغير التابع (الأداء الوظيفي) مع دراسة ودراسة (أحمد، محمد ضو البيت، 2020)، ودراسة (عبد الله، السمانى حامد محمد، 2021).

### 3.1.3.2 منهج الدراسة وأداتها:

- اتفقت هذه الدراسة في استخدامها للمنهج الوصفي التحليلي مع جميع الدراسات السابقة التي تم التطرق لها دراسة (عوض، هيثم طلعت عيسى، 2021)، ودراسة (الشواربة، جميل غالب سعد، 2019)، ودراسة (الخرششة، ياسر حمد فنطول، 2019)، ودراسة (أبو مصبح، مطيع إبراهيم حسن، 2015)، ودراسة (القيسي، احمد عبد الحافظ سلمان، 2010)، (أبو الجديان، عبد الكريم، 2020)، ودراسة (أحمد، محمد ضو البيت، 2020)، ودراسة (عبد الله، السمانى حامد محمد، 2021).

- واتفقت أداة هذه الدراسة مع جميع أدوات الدراسات السابقة التي تم التطرق لها وهي الاستبانة، إلا أن دراستي استخدمت المنهج الاستطلاعي من خلال أداة المقابلة.

### 4.1.3.2 مجتمع الدراسة:

- اختلفت هذه الدراسة في مجتمع الدراسة مع الدراسات التي أخذت (اللامركزية الادارية) كمتغير مستقل، حيث كان مجتمعها متشكل من قطاع البلديات والتعليم والمصارف والصحة.

- واتفقت بشكل جزئي مع مجتمع دراسة (عوض، هيثم طلعت عيسى، 2021)، ودراسة (الشواربة، جميل غالب سعد، 2019)، ودراسة (الخريشة، ياسر حمد فنطول، 2019)، ودراسة (أبو مصبح، مطيع إبراهيم حسن، 2015) ودراسة (القيسي، احمد عبد الحافظ سلمان، 2010)، وباقي الدراسات التي تناولت متغير الأداء الوظيفي فكان مجتمع الدراسة منظمات عامة حكومية ومنظمات خاصة.

### 5.1.3.2 عينة الدراسة:

- تتفق هذه الدراسة من حيث استخدام العينة العشوائية البسيطة مع جميع الدراسات وهي: (عوض، هيثم طلعت عيسى، 2021)، ودراسة (الشواربة، جميل غالب سعد، 2019)، ودراسة (الخريشة، ياسر حمد فنطول، 2019)، ودراسة (أبو مصبح، مطيع إبراهيم حسن، 2015)، ودراسة (القيسي، احمد عبد الحافظ سلمان، 2010)، (أبو الجديان، عبد الكريم، 2020)، ودراسة (أحمد، محمد ضو الديت، 2020)، ودراسة (عبد الله، السمانى حامد محمد، 2021).

### 6.1.3.2 أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

- ساهمت في بناء وتعزيز الخلفية النظرية عن موضوع الدراسة لدى الباحث، وأثره على طرح المشكلة واسئلة الفرضيات.

- ساهمت في تحديد مجالات البحث ومنهجية الدراسة، وتوجيه الباحث للوسائل الأمثل للوصول الى النتائج المرجوة.

- ساهمت في إعداد وتطوير أداة الدراسة (الاستبانة)، وتحديد المتغيرات والأبعاد التي سوف يتم تغطيتها وتبسيط الضوء عليها.

- ربط نتائج الدراسة الحالية بنتائج الدراسات السابقة.

### 7.1.3.2 ما يميز هذه الدراسة:

تعتبر هذه الدراسة من الدراسات القليلة في حدود علم الباحث التي تناولت اللامركزية الإدارية، وكذلك من أولى الدراسات للامركزية الإدارية على مستوى السلطنة حيث ربطت هذه الدراسة بين المحاور (تفويض السلطة واتخاذ القرارات الإدارية) ومدى الأثر الذي تحدثه على جودة الأداء المؤسسي في الإدارات المحلية بمحافظة السلطنة، وجمعت المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الاستطلاعي في جمع المعلومات، حيث لم يجد الباحث خلال إعداد لهذه الدراسة أي دراسة مشابهة لها في تناولها لهذه المجالات مجتمعة.

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة وإجراءاتها

1.3 منهجية وتقسيم الدراسة

2.3 طرق جمع البيانات والمعلومات

3.3 مجتمع الدراسة

4.3 عينة الدراسة

5.3 أداة الدراسة

6.3 الأهمية النسبية

7.3 صدق أداة الدراسة

8.3 ثبات أداة الدراسة

9.3 المعالجة الإحصائية للبيانات

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة وإجراءاتها

يتناول هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة، وافراد مجتمع الدراسة وعينتها، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطرق اعدادها، وصدق ثباتها، كما يتضمن هذا الفصل وصفاً للإجراءات التي قام بها الباحث في تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها، واخيراً المعالجات الإحصائية التي اعتمدها الباحث عليها في تحليل الدراسة.

#### 1.3 منهجية وتقسيم الدراسة:

يمكن اعتبار منهج البحث بأنه الطريقة التي يتتبعها الباحث خطاها، ليصل في النهاية الى نتائج تتعلق بالموضوع محل الدراسة، وهو الأسلوب المنظم لحل مشكلة البحث، إضافة الى أنه العلم الذي يعني بكيفية إجراء البحوث العلمية.

وحيث إن الباحث يعرف مسبقاً جوانب وأبعاد موضع الدراسة من بحكم طبيعة عمله ومن خلال اطلاعه على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث " اثر تطبيق اللامركزية الإدارية على جودة أداء الإدارات المحلية" وبناءً إلى طبيعة الدراسة والأهداف التي يُراد الوصول إليها من هذه الدراسة فقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، بالإضافة الى استخدام المنهج الاستطلاعي كمنهج داعم ومعزز للدراسة والذي ركز على دراسة الظاهرة وكأنها موجودة في الواقع وتم الاهتمام بها وشرحها ووصفها بشكل دقيق من أجل التعبير عنها بشكل كمي وكيفي، ولم يتم الاكتفاء في هذا المنهج عند تجميع البيانات التي على علاقة بالظاهرة بهدف

الوقوف على مظاهرها وعلاقتها المختلفة فقط، بل كان هناك تحليل وتفسير للوصول إلى نتائج يتم بناء تصور عليها للمعالجة، وكذلك للتطوير من أجل المساهمة والإعداد للدراسات المستقبلية.

### 2.3 طرق جمع البيانات والمعلومات:

#### 1.2.3 الملاحظة:

تعتبر إحدى التقنيات المستخدمة في البحوث الميدانية وأسلوب العمل والممارسة، تمتاز دون سواها بالمعينة المباشرة للموضوع والاعتماد على الجوانب الملموسة له، وعليه فقد اعتمدها البحث كخطوة أولى وذلك بحكم طبيعة عمله الرقابي، بالنزول للميدان حيث تمت عملية تسجيل حقائق تتعلق بأجواء العمل والظروف المحيطة به.

#### 2.2.3 المقابلة:

محادثات موجهة بين الباحث وعدد من الفئات المستهدفة على انفراد، بهدف الوصول إلى حقيقة أو موقف معين، وسعى الباحث لمعرفة من أجل تحقيق أهداف الدراسة، ومن الأهداف الأساسية للمقابلة الحصول على البيانات التي يريدها.

#### 3.2.3 المصادر الثانوية:

أعتمد الباحث في إعداد الإطار النظري للدراسة من خلال مصادر البيانات الثانوية وهي (الكتب، المراجع العربية ذات العلاقة، والمقالات والتقارير والأبحاث، والرسائل الجامعية التي تناولت موضوع الدراسة، بالإضافة إلى البحث ومطالعة المواقع الإلكترونية المختلفة التي تُعد ذات مصداقية جيدة).

#### 4.2.3 المصادر الأولية:

أعتمد الباحث لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة من خلال جمع البيانات الأولية لموضوع الدراسة عبر الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة وكذلك اعداد أسئلة المقابلة والتي تم تصميمها بشكل دقيق لدراسة موضوع البحث.

### 3.3 مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من مدراء العموم ومدراء عموم مساعدين، ومدراء الدوائر ومدراء مساعدين، ورؤساء اقسام، الجهات الحكومية المدنية على مستوى النطاق المكاني لمحافظة السلطنة (شمال الشرقية، الداخلية، جنوب الباطنة) ويقارب عددهم (600) موظف والموضحة في الجدول ادناه، بينما عينة الدراسة اقتصرت على ما نسبته 30% من هذا المجتمع، حيث تم استخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة، ولقد تم اختيار الأسلوب العشوائي من أجل الحفاظ على الموضوعية وإعطاء فرص متساوية ومتكافئة للجميع من أجل الدخول في العينة.

الجدول رقم (1): مجتمع الدراسة

م	المحافظة	الجهة الحكومية	ملاحظات *
1-	شمال الشرقية	المديرية العامة للتربية والتعليم المديرية العامة للخدمات الصحية	البلديات + مكتب المحافظين
2-	الداخلية	المديرية العامة للإسكان والتخطيط العمراني وزارة الداخلية *	
3-	جنوب الباطنة	المديرية العامة للعمل المديرية العامة للزراعة والثروة الحيوانية المديرية العامة للتنمية الاجتماعية	

### 4.3 عينة الدراسة:



ومن خلال القراءة ومطالعة الدراسات السابقة التي تناولت موضوع اللامركزية الإدارية وأثرها على جودة أداء الإدارات، ولطبيعة مجتمع الدراسة فإن الباحث قام باستخدام العينة العشوائية البسيطة والتي تتكون بناءً على الأساليب العلمية لاحتساب العينات العشوائية البسيطة.

### 1.4.3 العينة الاستطلاعية:

وقد شملت عينة الدراسة الاستطلاعية عدد (4) موظفين بمختلف المستويات الإدارية (مدير عام، مدير دائرة، رئيس قسم) من الموظفين في الجهات الحكومية المستهدفة، بهدف التحقق من أداة الدراسة ومدى صلاحيتها للتطبيق على العينة الأصلية للدراسة ومدى ملاءمتها لجمع البيانات من تلك العينة.

### 2.4.3 العينة الفعلية:

للعلم بأن الموظفين الذين استجابوا للاستبانة بلغ 201 موظف من مجتمع الدراسة البالغ عددهم ما يقارب 600 موظف بارتفاع في نسبة استرداد بلغت (1%) عن المستهدف والبالغ عددهم 180 موظف، والجدول رقم (1) يوضح حجم عينة الدراسة حسب النوع، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، والدرجة الوظيفية.

الجدول رقم (2): المتغيرات الديموغرافية للمشاركين

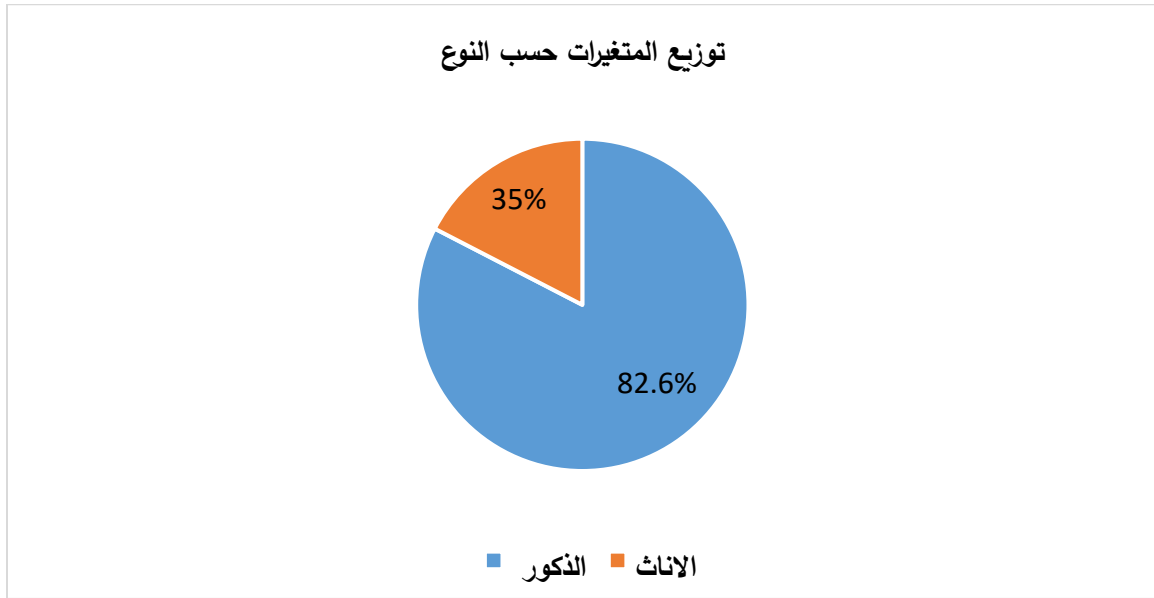
المتغيرات الديموغرافية للمشاركين			
النسبة %	العدد	المتغير	
82.6%	166	نكر	النوع
17.4%	35	انثى	
100.0%	201	المجموع	
15.4%	31	26 - 35 سنة	

48.3%	97	36 - 45 سنة	العمر
36.3%	73	أكبر من 45 سنة	
100.0%	201	المجموع	
19.4%	39	دبلوم أو أقل	المؤهل الوظيفي
41.8%	84	بكالوريوس	
33.3%	67	ماجستير	
5.5%	11	دكتوراه	
100.0%	201	المجموع	
0.5%	1	(5) سنوات أو أقل	عدد سنوات الخبرة
6.5%	13	من (6) إلى (10) سنوات	
21.4%	43	من (11) إلى (15) سنة	
71.6%	144	اكثر من (15) سنة	
100.0%	201	المجموع	
43.8%	88	رئيس قسم	المسمى الوظيفي
15.4%	31	مدير مساعد	
28.4%	57	مدير دائرة	
3.5%	7	مدير عام مساعد	
9.0%	18	مدير عام	
<b>100.0%</b>	<b>201</b>	<b>المجموع</b>	

يتضح من خلال جدول المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة والذين بلغ عددهم 201 موظف كالتالي:

#### النوع:

شكل نسبة الذكور النسبة الأعلى حيث بلغ عددهم (166) موظف أي بنسبة (82.6%) من إجمالي العينة، أما فئة الإناث بلغ عددهن (35) موظفة أي بنسبة (17.4%) من إجمالي العينة.

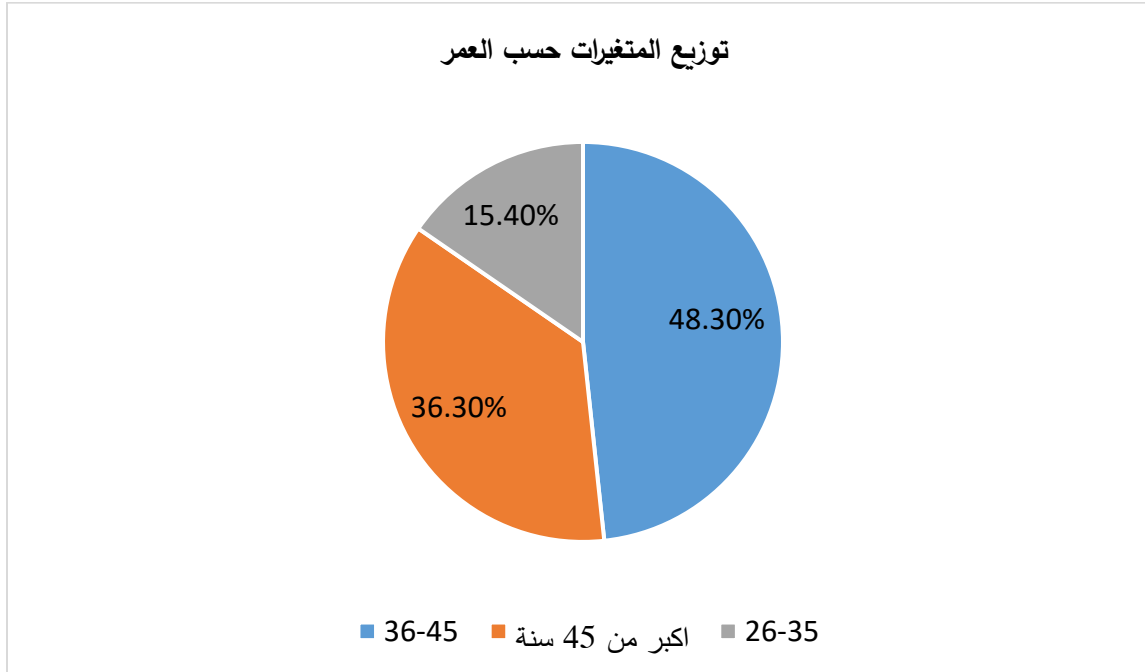


الشكل رقم (1): نوع عينة الدراسة

#### العمر:

تمثل الفئة العمرية من (36 – 45 سنة) النسبة الأعلى حيث بلغ عددهم (97) موظف أي بنسبة (48.3%) من الإجمالي، والفئة العمرية (أكبر من 45 سنة) كانت في المرتبة الثانية والتي بلغت نسبة (36.3%) وبلغ

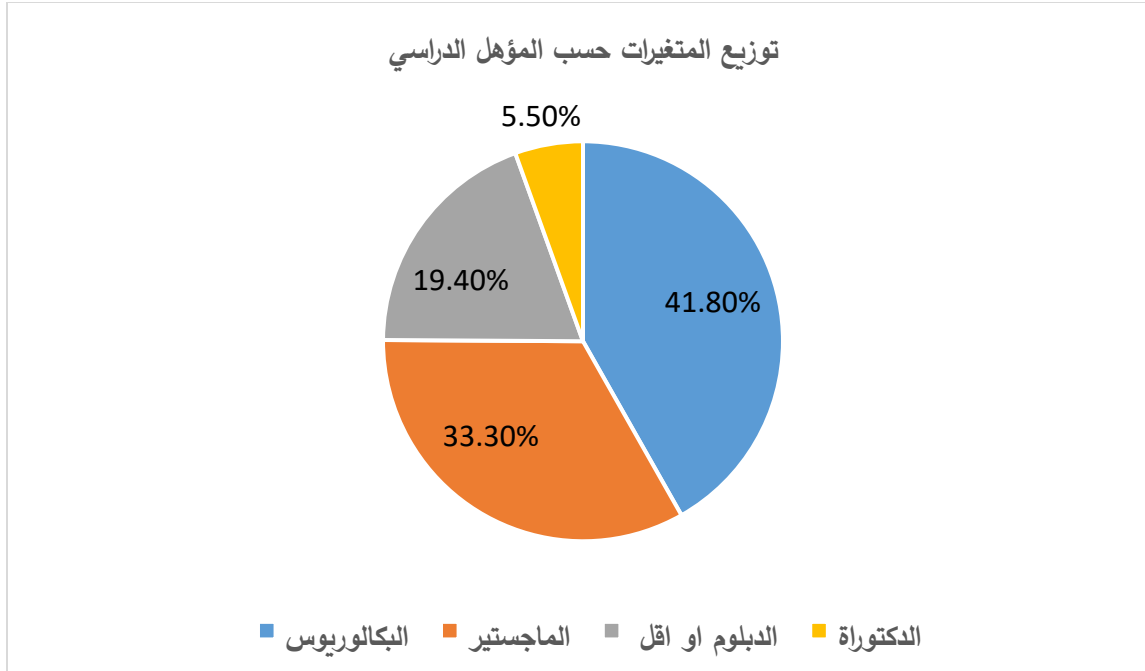
عدددهم (73) موظف، وجاءت في المرتبة الثالثة الفئة العمرية من (26 - 35 سنة) حيث بلغ عددهم (31) موظف بنسبة (15.4%) من الإجمالي.



الشكل رقم (2): عمر عينة الدراسة

#### المستوى التعليمي:

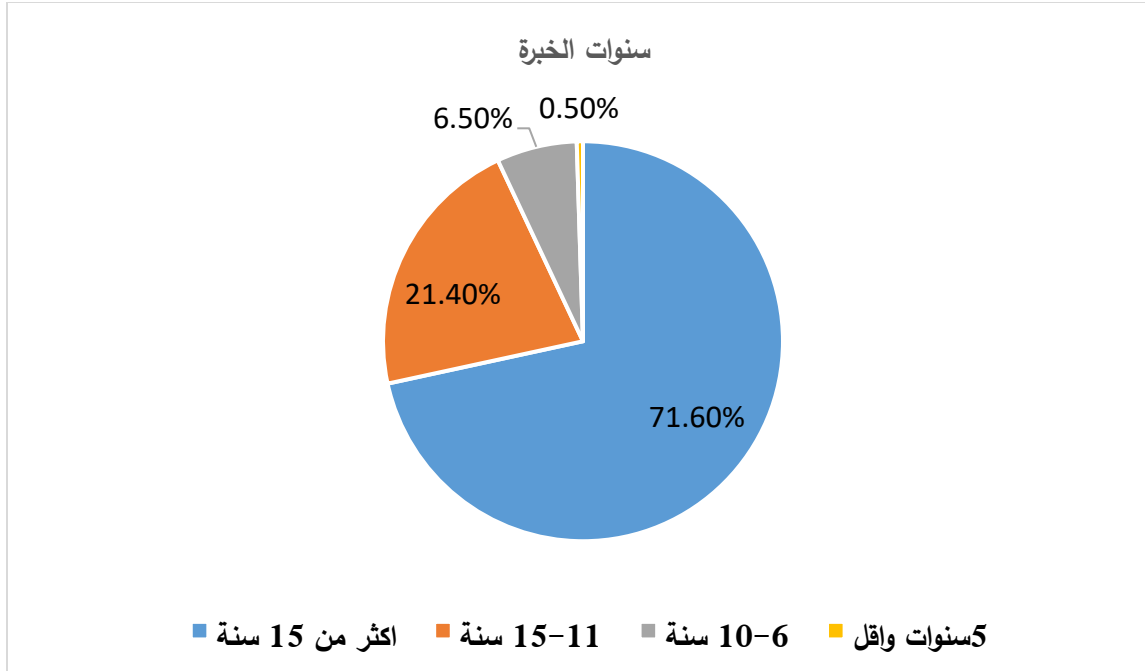
جاءت النسبة الأعلى لحملة البكالوريوس حيث بلغ عددهم (84) فرد أي بنسبة (41.8%) من الإجمالي، وفي المرتبة الثانية حملة مؤهل الماجستير حيث بلغ عددهم (67) فرد بنسبة (33.3%) من الإجمالي، وفي المرتبة الثالثة حملة مؤهل الدبلوم او اقل وكان عددهم (39) فرد بنسبة (19.4%) من الإجمالي، وحملة الدكتوراه جاءت في المرتبة الأخيرة حيث بلغ عددهم (11) موظف وبنسبة (5.5%) من الإجمالي.



الشكل رقم (3): المستوى التعليمي لعينة الدراسة

### سنوات الخبرة:

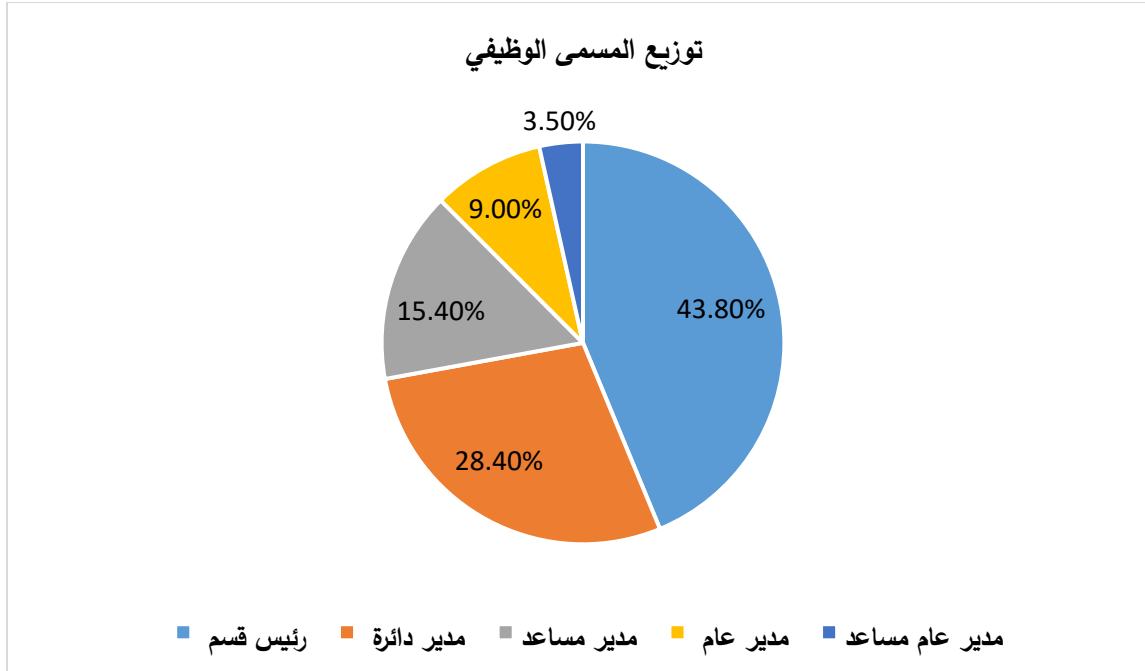
جاء الموظفون أصحاب سنوات الخبرة (أكثر من 15 سنة) النسبة الأعلى من الإجمالي حيث بلغ عددهم (144) موظف بنسبة (71.6%)، يليهم أصحاب سنوات الخبرة من (11 الى 15 سنة) بعدد (43) موظف وبنسبة بلغت (21.4%) من الإجمالي، وجاء أصحاب سنوات الخبرة من (6 الى 10 سنة) بعدد (13) بنسبة بلغت (6.5%)، وكان هناك فرد لمن لديهم خبرة من (5 سنوات وقل) سنة بنسبة (0.5%) من الإجمالي.



الشكل رقم (4): سنوات الخبرة لعينة الدراسة

#### المسمى الوظيفي:

جاء من هم بدرجة رئيس قسم النسبة الأعلى حيث بلغ عددهم (88) موظف بنسبة بلغت (43.8%)، ومن هم بدرجة مدير دائرة جاءوا في المرتبة الثانية حيث بلغ عددهم (57) موظف بنسبة بلغت (28.4%)، وفي المرتبة الثالثة من هم بدرجة مدير مساعد حيث بلغ عددهم (31) موظف بنسبة بلغت (15.4%)، وجاء في المرتبة الرابعة من هم بدرجة مدير عام حيث بلغ عددهم (18) موظف وبنسبة بلغت (9.0%)، وفي النهاية جاء حملة درجة مدير عام مساعد حيث بلغ عددهم (7) أفراد بنسبة (3.5%).



الشكل رقم (5): الدرجة الوظيفية لعينة الدراسة

### 5.3 أداة الدراسة:

استخدم الباحث **المقابلة والاستبانة** كأدوات للدراسة بهدف قياس أثر تطبيق اللامركزية الإدارية على جودة أداء الإدارات المحلية لموظفي المديريات العامة بمحافظات السلطنة (شمال الشرقية، الداخلية، جنوب الباطنة)، وقد تكونت أسئلة **المقابلة** من أربعة أسئلة متمثلة في أسئلة الدراسة وهما: السؤال الرئيسي للدراسة والاسئلة الفرعية وعددها (2) وكذلك سؤال عن كيفية تجويد الأداء من تفعيل اللامركزية. وتكونت أسئلة الاستبانة من مجالين أساسيين وهما، المجال الأول: لقياس اللامركزية الادارية من خلال محورين وهما تفويض السلطة، واتخاذ القرارات الإدارية، أما المجال الثاني: كان لقياس جودة الاداء. وأعتمد الباحث في بناء الاستبانة على المصادر التالية:

1. الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة والاستفادة منها قدر المستطاع في إعداد الاستبانة وصياغة فقراتها.

2. سؤال المختصين وذوي الخبرة في مجالات الإدارة والقيادة عن طريق إجراء بعض المقابلات. بعد ذلك قام الباحث بإعداد الاستبانة وفقاً للآتي:

1. تحديد مجالات الاستبانة.

2. تحديد المحاور لكل مجال.

3. صياغة فقرات كل مجال على حدة.

4. تقديم الاستبانة على مشرف الرسالة لتعديلها.

5. إعداد الاستبانة بشكل مبدئي والتي تضمنت على 28 فقرة موزعة على ثلاثة مجالات، المجال الأول

شمل على البيانات الشخصية لعينة الدراسة، والمجال الثاني للمتغير المستقل للدراسة موزع على

محورين في كل محور 7 فقرات، أما المجال الثالث للمتغير التابع للدراسة موزع على 7 فقرات.

6. تقديم الاستبانة على عدد من الأكاديميين من أصحاب الخبرة والاختصاص في موضوع الدراسة، والذي

بلغ عددهم (4) محكمين كما هو موضح في الملحق رقم (2).

7. تم تعديل الاستبانة وفقاً لما أقر المحكمين على تعديله وإضافته، كما تم حذف 25 فقرة، وإعادة صياغة

بعض الفقرات، حيث أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية مكونة من 28 فقرة موزعة على ثلاثة

أقسام، القسم الأول يتكون من البيانات الشخصية لعينة الدراسة، والقسم الثاني مكون من مجالين،

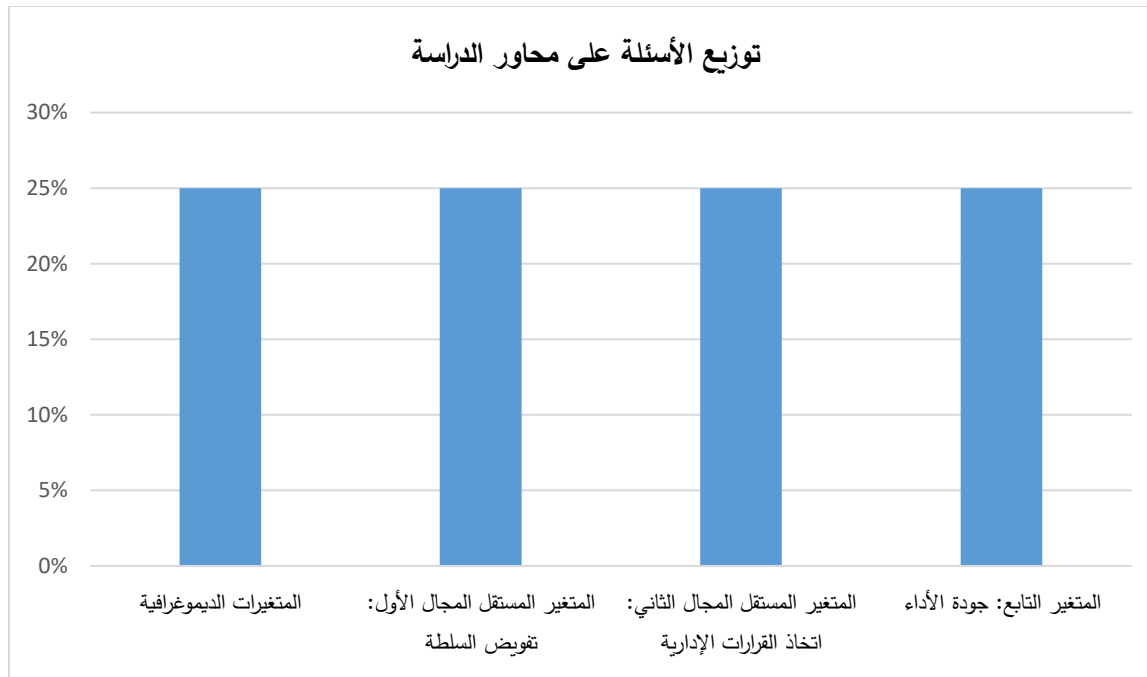
المجال الأول يتضمن 2 محاور بحيث يتكون كل محور من 7 فقرات، والمجال الثاني مكون من 7

فقرات، والجدول رقم (2) يوضح توزيع فقرات الاستبانة على مجالات ومحاور الدراسة:



الجدول رقم (3): توزيع فقرات الاستبانة على محاور الدراسة

م	المحور أو المجال	عدد الفقرات	النسبة
1	المتغيرات الديموغرافية	7	25%
2	المتغير المستقل المجال الأول: تفويض السلطة	7	25%
3	المتغير المستقل المجال الثاني: اتخاذ القرارات الإدارية	7	25%
4	المتغير التابع: جودة الأداء	7	25%
	اجمالي عدد الفقرات	28	100%



الشكل رقم (6): توزيع الأسئلة على محاور الدراسة

### 6.3 الأهمية النسبية:

قام الباحث بتحديد الأهمية النسبية لقياس درجة ومستوى الاتجاهات لأسئلة ومحاور الدراسة فقد تم تقسيم المعايير إلى خمس فئات متساوية، ويتم تحديد درجة القياس بناءً على الوسط الحسابي لكل فقرة من فقرات الاستبانة، وذلك باستخدام مقياس " ليكرت الخماسي "، حيث تم تحديد طول الخلايا من خلال حساب المدى بين درجات المقياس وتقسيمه على أكبر قيمة في ذات المقياس للحصول على طول الخلية وفقاً للمعادلة التالية:

$$\text{طول الخلية} = (\text{الحد الأعلى للمقياس} - \text{الحد الأدنى للمقياس}) \div \text{أكبر قيمة في المقياس}$$

$$\text{طول الخلية} = (5 - 1) \div 4 = 5 \div 4 = 0.8$$

بعد ذلك تم إضافة القيمة المتحصلة إلى أقل قيمة في المقياس وهي الواحد الصحيح وذلك لتحديد الحد

الأعلى بهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول رقم (3).

**الجدول رقم (4):** معايير التقييم المستخدمة لقياس مستويات العبارات

الدرجة	الوسط الحسابي	مقياس ليكرت	م
ضعيفة جداً	1.00 – 1.79	غير موافق بشدة	1
ضعيفة	1.80 – 2.59	غير موافق	2
متوسطة	2.60 – 3.39	محايد	3
عالية	3.40 – 4.19	موافق	4
عالية جداً	4.20 – 5.00	موافق بشدة	5

**7.3 صدق أداة الدراسة:**

**1.7.3 صدق المحكمين:**

قام الباحث بعرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين تألفت من (5) أعضاء الهيئة التدريسية بكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية في جامعة الشرقية وجامعة نزوى من المختصين في العلوم الإدارية، وقد طلب الباحث من المحكمين ابداء آرائهم في مدى ملائمة العبارات لقياس ما وضعت لأجله، ومدى وضوح العبارات، ومناسبة كل عبارة للمجال الذي تنتمي اليه، ومدى كفاية العبارات لتغطية كل محور من محاور متغيرات الدراسة الأساسية، هذا بالإضافة الى اقتراح ما يروونه ضرورياً من تعديل صياغة العبارات او حذفها، او إضافة عبارة جديدة لأداة الدراسة، وكذلك ابداء آرائهم فيما يتعلق بالبيانات الديموغرافية، وتركزت توجيهات المحكمين على انتقاد طول الاستبانة، حيث كانت تحتوي على بعض العبارات المتكررة، كما أن بعض المحكمين نصحوا بضرورة تقليص بعض العبارات من بعض المحاور وإضافة بعض العبارات الى محاور أخرى.

واستناداً الى الملاحظات والتوجيهات التي أبدأها المحكمون، قام الباحث بإجراء التعديلات التي اتفق عليها معظم المحكمين، وعلى إثر ذلك تم حذف وإضافة وإعادة صياغة بعض الفقرات، لتصبح الاستبانة في شكلها النهائي مكونة من (28) فقرة.

### 8.3 ثبات أداة الدراسة:

تحقق الباحث من ثبات الاستبانة من خلال تطبيقها على عينة الدراسة والتي تكونت من 201 موظف من موظفي الجهات الحكومية المستهدفة، ثم استخدم معامل "ألفا كرو نباخ" لقياس ثبات الاستبانة وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، والجدول رقم (5) يوضح ذلك:

الجدول رقم (5): معامل ألفا كرو نباخ لقياس ثبات الاستبانة

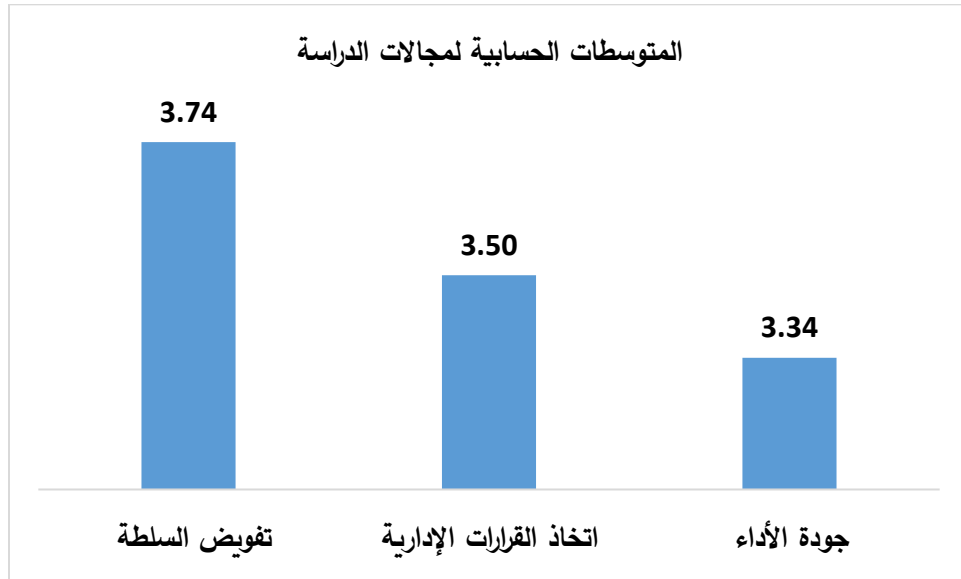
م	المحور او المجال	عدد الأسئلة	معامل ألفا كرو نباخ
1	المجال الأول: تفويض السلطة	7	0.922
2	المجال الثاني: اتخاذ القرارات الإدارية	7	0.879
3	المتغير التابع: جودة الاداء	7	0.918
	اجمالي عدد الفقرات	21	0.946

استخدم الباحث طريقة ألفا كرو نباخ لقياس ثبات الاستبانة، وقد بين الجدول رقم (5) أن أقل معامل للصدق والثبات (0.879) لمحور اتخاذ القرارات الإدارية، وفي المجمل العام بلغ المعامل (0.946) وهذه قيم ممتازة تدل على قوة وثبات الاستبانة، علماً بأن قيمة المعامل لجميع فقرات الاستبانة يعتبر أمراً طبيعياً ومتوقفاً ولا تعكس انخفاض الثبات، وبشكل عام فإن ثبات الاستبانة يعتبر مرتفعة.

### 9.3 المعالجات الإحصائية للبيانات:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها من أداة الدراسة الرئيسية وهي الاستبانة فقد استخدم الباحث برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) عبر إجراء الاختبارات المعملية للإجابة على فرضيات الدراسة ومنها، اختبارات النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي لأغراض معرفة تكرار فئات المتغيرات ووصف عينة الدراسة، اختبار ألفا كرو نباخ لقياس ثبات وصدق الاستبانة، واختبار الانحدار الخطي البسيط

والمتمدد للنتيجة المتغيرة التابع (جودة الأداء)، بناءً على قيمة المتغير المستقل (اللامركزية الإدارية)، وغيرها من الاختبارات المناسبة لتحليل البيانات وفقاً لفرضيات الدراسة مثل اختبار معامل ارتباط بيرسون واختبار تحليل التباين الأحادي.



الشكل رقم (8): مقارنة المتغيرات حسب الوسط الحسابي

يقارن الشكل السابق بين المتوسطات الحسابية لمجالات الدراسة حيث احتل مجال تفويض السلطة المرتبة الأولى بمقدار (3.74).

## الفصل الرابع

## تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها

1.4 نتائج الدراسة

2.4 تحليل نتائج الدراسة

3.4 نتائج اختبار الدراسة

## الفصل الرابع

### تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها

يتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي تم التوصل إليها ومناقشتها، بعد أن قام الباحث بجمع البيانات بواسطة المقابلات واستبانة الدراسة " أثر تطبيق اللامركزية على جودة أداء الإدارات المحلية" وقام بعرضها ومناقشتها وفقاً لأسئلة وفرضيات الدراسة.

#### 1.4 نتائج الدراسة:

يناقش هذا الفصل نتائج الدراسة للعينة المستهدفة، من خلال عرض أبرز نتائج الاستبانة التي تم توزيعها على مجتمع الدراسة المكون مما يقارب (600) موظف وتم جلب (201) استبانة بما نسبته 30% من الإجمالي وبزيادة (1%) عن النسبة المستهدفة، وتم تحليل فقرات الاستبانة، وكذلك تحليل أسئلة المقابلات للإجابة على أسئلة الدراسة للتحقق من فرضياتها، بهدف الوقوف على أثر تطبيق اللامركزية الإدارية على جودة أداء الإدارات المحلية بمحافظات السلطنة (شمال الشرقية، الداخلية، جنوب الباطنة).

وبناءً على ذلك قام الباحث بعمل المعالجات الإحصائية للبيانات التي تم الحصول عليها، من خلال عملية تحويل الاستجابات على فقرات الاستبانة إلى درجات كمية والعمل على برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، لإيجاد التكرارات والنسب المئوية واختبار الاتساق الداخلي لمعامل ألفا كرو نباخ والانحراف المعياري والمتوسط الحسابي، حيث تم في البداية عرض التوزيع الديموغرافي للمشاركين ثم استعراض ملخص عن أسئلة الدراسة والصدق والثبات للاستبانة، بعد ذلك عرضت التوزيعات النسبية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل محور من محاور الدراسة، وأخيراً تم عرض أسئلة وفرضيات الدراسة والإجابة عليها باستخدام الاختبار المناسب.

## 2.4 تحليل نتائج الدراسة:

### 1.2.4 الاستبانة:

تكونت عينة الدراسة من (201) موظفاً وموظفة في المديرية المحلية، تم اختيارهم بإتباع أسلوب العينة العشوائية الطبقية من مجتمع الدراسة، والجدول رقم (6) يوضح توزيع أفراد العينة تبعاً للبيانات الديموغرافية.

الجدول رقم (6): المتغيرات الديموغرافية للمشاركين

المتغيرات الديموغرافية للمشاركين			
النسبة %	العدد	المتغير	
82.6%	166	ذكر	النوع
17.4%	35	انثى	
<b>100.0%</b>	<b>201</b>	<b>المجموع</b>	
15.4%	31	26 - 35 سنة	العمر
48.3%	97	36 - 45 سنة	
36.3%	73	أكبر من 45 سنة	
<b>100.0%</b>	<b>201</b>	<b>المجموع</b>	
19.4%	39	دبلوم أو أقل	المؤهل الوظيفي
41.8%	84	بكالوريوس	
33.3%	67	ماجستير	
5.5%	11	دكتوراه	
<b>100.0%</b>	<b>201</b>	<b>المجموع</b>	
0.5%	1	(5) سنوات أو أقل	عدد سنوات الخبرة
6.5%	13	من (6) إلى (10) سنوات	
21.4%	43	من (11) إلى (15) سنة	
71.6%	144	أكثر من (15) سنة	
<b>100.0%</b>	<b>201</b>	<b>المجموع</b>	
43.8%	88	رئيس قسم	المسمى الوظيفي
15.4%	31	مدير مساعد	
28.4%	57	مدير دائرة	
3.5%	7	مدير عام مساعد	



9.0%	18	مدير عام	
<b>100.0%</b>	<b>201</b>	<b>المجموع</b>	

حيث بلغت نسبة الذكور المشاركين (82.6%) بينما بلغت الاناث المشاركات بنسبة (17.4%)، وكانت أكبر فئة عمرية مشاركة للذين تبلغ اعمارهم (36-45 سنة)، وبالنسبة للمؤهل فإن حملة البكالوريوس هم الأكثر مشاركة بنسبة (41.8%)، كما بلغت خبرة اغلب المشاركين أكثر من (15 سنة) بنسبة (71.6%)، وكانت النسبة الأكبر للمشاركين هم رؤساء أقسام (43.8%).

الجدول رقم (7): التوزيع الديموغرافي لمكان العمل وتوزيع المحافظات

التوزيع الديموغرافي حسب مكان العمل حسب المديرية وحسب توزيع المحافظات			
النسبة %	العدد	المتغير	
10.0%	20	المديرية العامة للإسكان والتخطيط العمراني	
19.9%	40	المديرية العامة للتربية والتعليم	
22.9%	46	المديرية العامة للخدمات الصحية	
9.5%	19	المديرية العامة للزراعة والثروة الحيوانية	
10.9%	22	مديرية التنمية الاجتماعية	
7.0%	14	مديرية العمل	
19.9%	40	وزارة الداخلية	
<b>100.0%</b>	<b>201</b>	<b>المجموع</b>	
21.9%	44	جنوب الباطنة	المحافظة
34.8%	70	الداخلية	
43.3%	87	شمال الشرقية	

100.0%	201	المجموع
--------	-----	---------

كما يوضح الجدول السابق التوزيع الديموغرافي حسب مكان العمل حسب المديرية وحسب توزيع المحافظات، حيث كانت النسبة الأكبر للمشاركين من المديرية العامة للخدمات الصحية بما نسبته (22.9%) يليهم المشاركون من وزارة الداخلية والمديرية العامة للتربية والتعليم بنسبة (19.9%) لكل منهما، وبالنسبة للمحافظات تصدرتها محافظة شمال الشرقية بنسبة (43.3%).

الجدول رقم (8): توزيع الأسئلة على محاور الدراسة

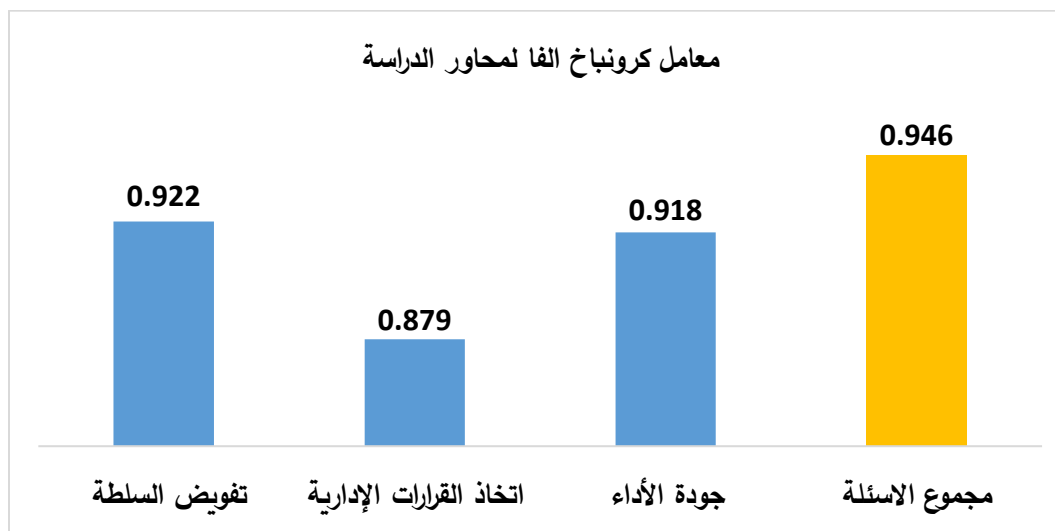
توزيع الاسئلة على محاور الدراسة			
م	المحور او المجال	عدد الاسئلة	النسبة
1	المتغيرات الديموغرافية	7	25.0%
2	تفويض السلطة	7	25.0%
3	اتخاذ القرارات الإدارية	7	25.0%
4	جودة الأداء	7	25.0%
	المجموع	28	100%

يبين الجدول توزيع الاسئلة على محاور الدراسة، حيث نلاحظ ان كل المحاور لديها 7 اسئلة مختلفة، وبنسبة توزيع (25.0%) لكل محور.

الجدول رقم (9): معامل كرو نباخ الفا لمحاور الدراسة

معامل كرونباخ الفا لمحاور الدراسة			
م	المحور او المجال	عدد الاسئلة	معامل كرونباخ الفا
1	تفويض السلطة	7	0.922
2	اتخاذ القرارات الإدارية	7	0.879
3	جودة الأداء	7	0.918
مجموع الاسئلة		21	0.946

كرو نباخ الفا هو المقياس الذي يستخدم لقياس صدق وثبات الاستبانة ومدى قدرتها على اعطاء نتائج دقيقة، وكلما اقتربت قيمة المعامل من الواحد، دل ذلك على قوة الثبات، والجدول السابق يوضح أن أقل معامل للصدق والثبات (0.879) لمحور اتخاذ القرارات الإدارية، وفي المجمل العام بلغ المعامل (0.946) وهذه قيم ممتازة تدل على قوة وثبات الاستبانة.



الشكل رقم (8): معامل كرونباخ الفا لمحاور الدراسة

يوضح الشكل السابق مقارنة معامل كرونباخ الفا لكل مجال مع معامل الصدق والثبات الاجمال لأسئلة الدراسة والذي يساوي (0.946).

الجدول رقم (10): معايير التقييم المستخدمة لقياس مستويات العبارات

معايير التقييم المستخدمة لقياس مستويات العبارات			
م	مقياس ليكرت	الوسط الحسابي	الدرجة
1	غير موافق بشدة	1.00 - 1.79	ضعيفة جدا
2	غير موافق	1.80 - 2.59	ضعيفة
3	محايد	2.60 - 3.39	متوسطة
4	موافق	3.40 - 4.19	عالية
5	موافق بشدة	4.20 - 5.00	عالية جدا

يوضح الجدول السابق معايير التقييم المستخدمة لقياس مستويات العبارات، حيث تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (غير موافق بشدة = 1، غير موافق = 2، محايد = 3، موافق = 4، موافق بشدة = 5) فقد تم تقسيم المعايير إلى خمس فئات متساوية، ويتم تحديد درجة القياس بناءً على الوسط الحسابي.

أولاً: المتغير المستقل اللامركزية الادارية من خلال محورها (تفويض السلطة، اتخاذ القرارات الادارية):

قام الباحث باحتساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية من خلال الإجابات التي حصل عليها عبر توزيع الاستبانة لمحاور المجال الأول الذي يعبر عن اللامركزية الادارية، وذلك وفقاً للجدول رقم (11):

الجدول رقم (11): التوزيع النسبي والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور المجال الأول

م	المحور	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتيب
1	تفويض السلطة	3.74	1.185	عالية	1

2	عالية	1.062	3.50	اتخاذ القرارات الادارية	2
---	-------	-------	------	-------------------------	---

أوضح الجدول السابق التوزيعات النسبية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجات القياس للمجال الأول للدراسة وهو اللامركزية الادارية بمحوريها (تفويض السلطة، اتخاذ القرارات الادارية)، حيث أن محور تفويض السلطة جاء في المرتبة الأولى بدرجة قياس عالية ومتوسط حسابي بلغ (3.74) ومتوسط الانحرافات المعيارية بلغ (1.185)، فيما جاء في المرتبة الثانية محور اتخاذ القرارات الادارية بدرجة قياس عالية ومتوسط حسابي بلغ (3.50) ومتوسط الانحرافات المعيارية (1.062).

### المجال الأول: تفويض السلطة

الجدول رقم (12): التوزيع النسبي والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور تفويض السلطة

التوزيع النسبي والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور تفويض السلطة										
رقم العبارة	عبارات المحور	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
1	تمنح الوزارة التي ينتمي اليها المفوض الصلاحيات المناسبة لأداء العمل	5.0%	15.9%	28.4%	34.8%	15.9%	3.41	1.088	عالية	6

4	عالية	1.143	3.79	32.8%	33.3%	17.9%	11.9%	4.0%	يساعد التفويض الممنوح لك، على القيام بالمهام الوظيفية بشكل سهل	2
7	متوسطة	1.236	3.34	19.9%	30.8%	21.4%	19.4%	8.5%	حجم التفويض الممنوح لك، بما يتناسب مع قدراتك	3
5	عالية	1.221	3.75	32.3%	34.8%	15.4%	10.0%	7.5%	يساعد التفويض الممنوح لك، على تحسين صناعة القرار	4
3	عالية	1.235	3.83	37.3%	32.3%	12.9%	10.4%	7.0%	يساعد التفويض الممنوح لك، في انجاز الاعمال المنوطة بفاعلية	5
2	عالية	1.170	3.93	38.3%	36.3%	10.9%	8.5%	6.0%	يعمل التفويض على زيادة الطاقة الابتكارية في حل المشكلات الإدارية	6
1	عالية	1.188	4.15	53.2%	28.4%	5.5%	6.5%	6.5%	يساهم التفويض في اعداد وتطوير قيادات المستقبل	7
	عالية	1.183	3.74	32.8%	33.0%	16.1%	11.8%	6.4%	المجموع	

الجدول في الأعلى يوضح التوزيع النسبي والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجات القياس لأسئلة مجال تفويض السلطة، حيث نلاحظ أن كل العبارات لديها درجة قياس عالية باستثناء عبارة واحدة لديها درجة قياس متوسطة، وكانت العبارة (يساهم التفويض في اعداد وتطوير قيادات المستقبل) لديها أعلى متوسط حسابي (4.15) وانحراف معياري (1.188) ودرجة قياس عالية، يليها العبارة (يعمل التفويض على

زيادة الطاقة الابتكارية في حل المشكلات الإدارية) بمتوسط حسابي (3.93) وانحراف معياري (1.170) ودرجة قياس عالية، اما اقل المتوسطات الحسابية فكان للعبارة (حجم التفويض الممنوح لك، بما يتناسب مع قدراتك) بمتوسط حسابي (3.34) وانحراف معياري (1.236) وبدرجة قياس متوسطة، وبالنسبة لمجال تفويض السلطة فبلغ المتوسط الحسابي (3.74) وبانحراف معياري (1.183) وبدرجة قياس عالية.

### المجال الثاني: اتخاذ القرارات الإدارية

الجدول رقم (13): التوزيع النسبي والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور القرارات الادارية

التوزيع النسبي والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور اتخاذ القرارات الإدارية										
رقم العبارة	عبارات المحور	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
1	تشارك جهة عملي، الموظفين في وضع الخطط	8.5%	11.4%	26.4%	40.8%	12.9%	3.38	1.112	متوسطة	6
2	تشجع جهة عملي، موظفيها على التنافس في اكتشاف الحلول للمشاكل الصعبة التي تواجههم في العمل	7.0%	17.4%	30.3%	29.9%	15.4%	3.29	1.135	متوسطة	7
3	تتقبل جهة عملي، المشاركة في الآراء والافكار	5.0%	15.9%	29.4%	33.8%	15.9%	3.40	1.087	عالية	5

1	عالية	1.022	3.69	21.4%	42.8%	22.9%	9.5%	3.5%	توتر البيئة الداخلية وثقافة جهة عملي على اتخاذ القرار	4
3	عالية	1.081	3.61	19.9%	41.8%	23.9%	8.5%	6.0%	توجد ثقة متبادلة بين المسؤول والموظفين في جهة عملي	5
2	عالية	1.003	3.66	18.9%	43.3%	26.9%	6.5%	4.5%	يحرص الموظفون في جهة عملي على تحقيق الأهداف التي شاركوا بوضعها	6
4	عالية	0.994	3.44	11.9%	41.3%	28.9%	14.4%	3.5%	تحتوي القرارات المتخذة في جهة عملي على تعليمات واضحة في كيفية تطبيقها	7
	عالية	1.062	3.50	16.6%	39.1%	27.0%	11.9%	5.4%	المجموع	

الجدول السابق يوضح التوزيع النسبي والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجات القياس لأسئلة مجال اتخاذ القرارات الإدارية، حيث نلاحظ أن كل العبارات لديها درجة قياس عالية باستثناء عبارتين لديهما درجة قياس متوسطة، حيث حصلت العبارة (توتر البيئة الداخلية وثقافة جهة عملي على اتخاذ القرار) على أعلى متوسط حسابي (3.69) وانحراف معياري (1.022)، يليها العبارة (يحرص الموظفون في جهة عملي على تحقيق الأهداف التي شاركوا بوضعها) بمتوسط حسابي (3.66) وانحراف معياري (1.003)، أما أقل المتوسطات الحسابية فكان للعبارة (تشجع جهة عملي، موظفيها على التنافس في اكتشاف الحلول للمشاكل الصعبة التي تواجههم في العمل) بمتوسط حسابي (3.29) وانحراف معياري (1.135)، وبالنسبة للمجال بشكل عام فبلغ المتوسط الحسابي (3.50) وانحراف معياري (1.062) ودرجة قياس عالية.



ثانياً: المتغير التابع جودة الأداء:

قام الباحث باحتساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية من خلال الإجابات التي تحصل عليها عبر توزيع الاستبانة للمتغير (التابع) الذي يعبر عن جودة الاداء وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (14):

الجدول رقم (14): التوزيع النسبي والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور جودة الاداء

التوزيع النسبي والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور جودة الأداء										
رقم العبارة	عبارات المحور	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
1	لدى جهة عملي، استراتيجية مستقبلية شاملة	6.5%	11.4%	33.3%	35.8%	12.9%	3.37	1.056	متوسطة	3
2	تتحقق استراتيجية جهة عملي من خلال أداء مواردها	5.0%	13.4%	27.4%	38.8%	15.4%	3.46	1.063	عالية	1
3	تهتم جهة عملي، بعملية تقييم الأداء العام للتأكد من جودة الخدمات التي تقدمها	5.0%	13.4%	36.3%	32.8%	12.4%	3.34	1.023	متوسطة	4
4	يتوفر لدى جهة عملي، نظام محدد لتقييم الأداء	7.0%	16.9%	29.9%	32.3%	13.9%	3.29	1.117	متوسطة	5

2	عالية	1.113	3.44	16.4%	36.8%	28.9%	10.4%	7.5%	يهدف تقييم الأداء الى ترشيد الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة	5
6	متوسطة	1.128	3.26	13.9%	29.9%	32.3%	15.9%	8.0%	تعمل جهة عملي على تقييم الأداء بشكل منتظم ومستمر	6
7	متوسطة	1.094	3.23	12.4%	28.9%	35.3%	15.9%	7.5%	تمتلك جهة عملي نظام معلومات متكامل وفعال لتقييم أدائها	7
	متوسطة	1.085	3.34	13.9%	33.6%	31.9%	13.9%	6.6%	المجموع	

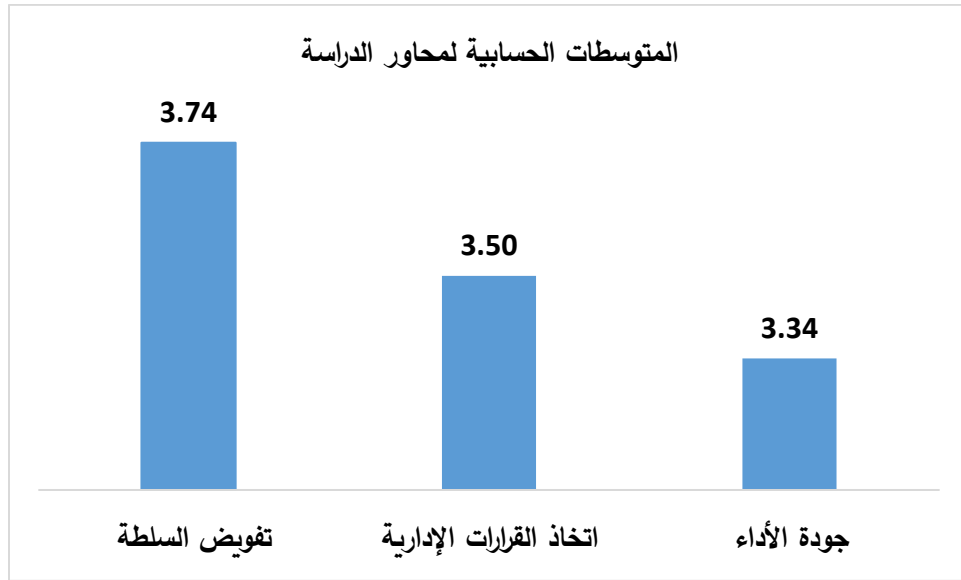
يبين الجدول السابق التوزيعات النسبية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجات القياس لأسئلة مجال جودة الأداء، حيث نلاحظ أن كل العبارات لديها درجة قياس متوسطة باستثناء عبارتين لديهما درجة قاييس عالية، وقد حصلت العبارة (تتحقق استراتيجية جهة عملي من خلال أداء مواردها) على أعلى متوسط حسابي (3.46) وانحراف معياري (1.063)، يليها العبارة (يهدف تقييم الأداء الى ترشيد الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة) بمتوسط حسابي (3.44) وانحراف معياري (1.113)، اما اقل المتوسطات الحسابية فكان للعبارة (تمتلك جهة عملي نظام معلومات متكامل وفعال لتقييم أدائها) بمتوسط حسابي (3.23) وانحراف معياري (1.094)، وبالنسبة لمجال جودة الأداء بشكل عام فبلغ المتوسط الحسابي (3.34) وبانحراف معياري (1.085) ودرجة قياس متوسطة.

قام الباحث بمقارنة التوزيعات النسبية باحتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الدراسة والمتمثلة في المتغير المستقل اللامركزية الإدارية بمجاليها (تفويض السلطة، اتخاذ القرارات الادارية) والمتغير التابع والمتمثل في (جودة الأداء) من خلال الإجابات التي حصل عليها عبر توزيع الاستبانة لمحاور المجال الأول الذي يعبر عن اللامركزية الادارية، وذلك وفقاً للجدول رقم (15)

الجدول رقم (15): مقارنة التوزيعات النسبية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الدراسة

مقارنة التوزيعات النسبية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الدراسة										
رقم العبارة	عبارات المحور	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
1	تفويض السلطة	6.4%	11.8%	16.1%	33.0%	32.8%	3.74	1.183	عالية	1
2	اتخاذ القرارات الإدارية	5.4%	11.9%	27.0%	39.1%	16.6%	3.50	1.062	عالية	2
	اللامركزية الإدارية	5.9%	11.9%	21.5%	36.0%	24.7%	3.62	1.122	عالية	
3	جودة الأداء	6.6%	13.9%	31.9%	33.6%	13.9%	3.34	1.085	متوسطة	3
	المجموع	6.1%	12.4%	24.1%	35.4%	22.0%	3.55	1.113	متوسطة	

يقارن الجدول السابق بين التوزيعات النسبية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الدراسة حيث نلاحظ ان المتوسط الحسابي لمحور اللامركزية الإدارية يساوي (3.62) وبدرجة عالية من التطبيق، بينما المتوسط الحسابي لمجال جودة الأداء (3.34) وبدرجة متوسطة من التطبيق.



الشكل رقم (9): المتوسطات الحسابية لمحاور الدراسة

يقارن الشكل السابق بين المتوسطات الحسابية لمحاور الدراسة حيث احتل محور تفويض السلطة المرتبة الأولى بمقدار (3.74).

الاجابة على اسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي الأول:

ما واقع تطبيق اللامركزية الادارية في الإدارات المحلية بسلطنة عمان؟

ويُتفرع من هذا السؤال الأسئلة التالية:

الاسئلة الفرعية:

ما واقع جودة الأداء المؤسسي في مديريات الإدارة المحلية على مستوى محافظات السلطنة (شمال الشرقية، الداخلية، جنوب الباطنة)؟

من جدول التوزيع النسبي والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور جودة الأداء لاحظنا ان المتوسط الحسابي لمحور جودة الأداء يساوي (3.34) بدرجة متوسطة من التطبيق.

كيف سيؤثر تطبيق اللامركزية الإدارية على جودة أداء مديريات الإدارة المحلية على مستوى محافظات السلطنة (شمال الشرقية، الداخلية، جنوب الباطنة)؟

في البداية نقيس العلاقة بين اللامركزية الإدارية وجودة الأداء.

الجدول رقم (16): العلاقة بين اللامركزية وجودة الاداء

العلاقة بين اللامركزية الإدارية وجودة الأداء		
جودة الأداء		
0.735**	معامل بيرسون	اللامركزية الإدارية
0.000	مستوى الدلالة	
201	العدد	
**العلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01		

اختبار بيرسون لقياس الارتباط بين المتغيرات يوضح ان العلاقة بين اللامركزية الإدارية وجودة الأداء تساوي (0.735) وهي علاقة ارتباط جيدة.

ولدراسة العلاقة السببية بين المتغيرين اقوم بإجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط.

الجدول رقم (17): معامل الارتباط بين اللامركزية الإدارية وجودة الاداء

ملخص النموذج				
خطأ التقدير في الانحراف المعياري	مربع R المعدل	R مربع	R	النموذج
0.60408	0.538	0.540	0.735	1
المتنبئات: اللامركزية الإدارية				

يبين الجدول السابق قيمة الارتباط (R) بين اللامركزية الإدارية وجودة الأداء والتي تساوي (0.735). وتشير قيمة مربع (R) إلى نسبة تفسير محور اللامركزية الإدارية لمحور جودة الأداء، حيث نستنتج ان اللامركزية الإدارية تفسر (54.0%) من التباين الحاصل في جودة الأداء.

الجدول رقم (18): اختبار تحليل التباين الاحادي بين اللامركزية الإدارية وجودة الأداء

اختبار تحليل التباين الاحادي					
مستوى الدلالة	F	مربع الوسط	درجة الحرية	مجموع المربعات	النموذج
0.000	233.884	85.348	1	85.348	الانحدار
		0.365	199	72.618	البواقي
			200	157.966	المجموع
المتغير التابع: جودة الأداء					

جدول اختبار تحليل التباين الاحادي يوضح ان قيمة (F) تساوي (233.884) ودرجات الحرية (1,199) وبما ان مستوى الدلالة يساوي (0.000) وهو اقل من (0.05)، لذلك نستنتج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين اللامركزية الإدارية وجودة الأداء.

الجدول رقم (19): مستوى الدلالة للامركزية الإدارية على جود الاداء

المعاملات						
مستوى الدلالة	t	معاملات موحدة	معاملات غير موحدة		النموذج	
		Beta	Std. Error	B		
0.080	1.763		0.200	0.353	ثابت	1
0.000	15.293	0.735	0.054	0.826	اللامركزية الإدارية	

من الجدول السابق للمعاملات نشاهد ان قيمة (T) تساوي (15.293) ومستوى الدلالة للامركزية على جودة الاداء أقل من (0.000) وهو دال إحصائياً، وبالتالي نستنتج معادلة الانحدار الخطي بين المتغيرين:  
 جودة الاداء = (0.353) + (0.826) اللامركزية الإدارية.

#### 3.4 نتائج اختبار الدراسة:

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

تفترض هذه الدراسة أن هناك أثر إيجابي لتطبيق اللامركزية الإدارية على جودة أداء الإدارات المحلية في محافظات السلطنة شمال الشرقية، الداخلية، جنوب الباطنة.

ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

**الفرضية الاولى:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a < 0.05$ ) لتفويض السلطة على جودة أداء مديريات الإدارة المحلية.

في البداية نصيغ الفرضية العدمية والفرضية البديلة وبعد ذلك نثبت الفرضية الصحيحة.

**الفرضية العدمية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a < 0.05$ ) لتفويض السلطة على جودة أداء مديريات الإدارة المحلية.

**الفرضية البديلة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a < 0.05$ ) لتفويض السلطة على جودة أداء مديريات الإدارة المحلية.

نختبر مقدار العلاقة بين تفويض السلطة وجودة الأداء باستخدام اختبار بيرسون.

الجدول رقم (20): اختبار بيرسون بين تفويض السلطة وجودة الاداء

العلاقة بين تفويض السلطة وجودة الأداء



جودة الأداء		
0.549**	معامل بيرسون	تفويض السلطة
0.000	مستوى الدلالة	
201	العدد	
<b>**العلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01</b>		

اختبار بيرسون يضيء إلى ان العلاقة بين تفويض السلطة وجودة الأداء تساوي (0.549) وهي علاقة متوسطة.

بعد ذلك نوجد العلاقة بين تفويض السلطة وجودة الاداء باستخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط.

الجدول رقم (21): معامل الارتباط بين تفويض السلطة وجودة الاداء

ملخص النموذج				
النموذج	R	R مربع	مربع R المعدل	خطأ التقدير في الانحراف المعياري
1	0.549	0.301	0.297	0.74492
المتنبات: تفويض السلطة				

يوضح جدول ملخص النموذج ان قيمة الارتباط (R) بين محور تفويض السلطة وجودة الأداء تساوي (0.549)، وتدل قيمة مربع (R) إلى ان محور تفويض السلطة يفسر (30.1%) من التباين الحاصل محور جودة الأداء.

الجدول رقم (22): اختبار تحليل التباين الاحادي بين محور تفويض السلطة وجودة الأداء

اختبار تحليل التباين الاحادي
------------------------------

مستوى الدلالة	F	مربع الوسط	درجة الحرية	مجموع المربعات	النموذج	
0.000	85.671	47.540	1	47.540	الانحدار	1
		0.555	199	110.427	البواقي	
			200	157.966	المجموع	
المتغير التابع: جودة الأداء						

يبين جدول اختبار تحليل التباين الاحادي ان قيمة (F) تساوي (85.671) ودرجات الحرية (1,199) وبما ان مستوى الدلالة يساوي (0.000) وهو اقل من (0.05)، لذلك نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة والقائلة يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a < 0.05$ ) لتفويض السلطة على جودة أداء مديريات الإدارة المحلية.

الجدول رقم (23): مستوى الدلالة لتفويض السلطة على جود الاداء

المعاملات						
مستوى الدلالة	t	معاملات موحدة	معاملات غير موحدة		النموذج	
		Beta	Std. Error	B		
0.000	7.091		0.208	1.477	ثابت	1
0.000	9.256	0.549	0.054	0.499	تفويض السلطة	

جدول المعاملات يوضح ان قيمة (T) تساوي (9.256) ومستوى الدلالة لتفويض السلطة على جودة الاداء أقل من (0.000) وهو دال إحصائياً، لذلك نستنتج معادلة الانحدار الخطي بين المتغيرين:

$$\text{جودة الاداء} = (1.477) + (0.499) \text{ تفويض السلطة.}$$

**الفرضية الثانية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a < 0.05$ ) لاتخاذ القرارات على جودة أداء مديريات الإدارة المحلية.

نقوم بصياغة الفرضية العدمية والفرضية البديلة ومن ثم نثبت الفرضية الصحيحة.

**الفرضية العدمية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a < 0.05$ ) لاتخاذ القرارات على جودة أداء مديريات الإدارة المحلية.

**الفرضية البديلة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a < 0.05$ ) لاتخاذ القرارات على جودة أداء مديريات الإدارة المحلية.

**الجدول رقم (24):** اختبار بيرسون بين اتخاذ القرارات الإدارية وجودة الاداء

العلاقة بين اتخاذ القرارات الإدارية وجودة الأداء		
جودة الأداء		
0.774**	معامل بيرسون	اتخاذ القرارات الإدارية
0.000	مستوى الدلالة	
201	العدد	
<b>**العلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01</b>		

العلاقة بين اتخاذ القرارات الإدارية وجودة الأداء من خلال اختبار بيرسون تساوي (0.774) وهذه العلاقة جيدة بين هذين المتغيرين.

نوجد العلاقة الخطية بين اتخاذ القرارات وجودة الاداء من خلال اختبار الانحدار الخطي البسيط.

**الجدول رقم (25):** معامل الارتباط بين اتخاذ القرارات الإدارية وجودة الاداء

ملخص النموذج				
خطأ التقدير في الانحراف المعياري	مربع R المعدل	R مربع	R	النموذج
0.56433	0.597	0.599	0.774	1
المتنبات: اتخاذ القرارات الإدارية				

يعرض الجدول السابق قيمة الارتباط (R) بين محور اتخاذ القرارات ومحور جودة الأداء تساوي (0.744)، كما تشير قيمة مربع (R) إلى نسبة تفسير محور اتخاذ القرارات لمحور جودة الأداء، حيث نستنتج ان محور اتخاذ القرارات الادارية يفسر (59.9%) من التباين الحاصل في جودة الأداء .

الجدول رقم (26): اختبار تحليل التباين الاحادي بين محور اتخاذ القرارات الادارية وجودة الأداء

اختبار تحليل التباين الاحادي						
مستوى الدلالة	F	مربع الوسط	درجة الحرية	مجموع المربعات	النموذج	
0.000	297.011	94.590	1	94.590	الانحدار	1
		0.318	199	63.376	البواقي	
			200	157.966	المجموع	
المتغير التابع: جودة الأداء						

يوضح جدول اختبار تحليل التباين الاحادي ان قيمة (F) تساوي (297.011) ودرجات الحرية (1,199) وبما ان مستوى الدلالة يساوي (0.000) اقل من (0.05)، وبالتالي نقبل الفرضية البديلة والمتضمنة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a < 0.05$ ) لاتخاذ القرارات على جودة أداء مديريات الإدارة المحلية.

الجدول رقم (27): مستوى الدلالة لاتخاذ القرارات الادارية على جودة الاداء

المعاملات						
مستوى الدلالة	t	معاملات موحدة	معاملات غير موحدة		النموذج	
		Beta	Std. Error	B		
0.038	2.093		0.177	0.370	ثابت	1
0.000	17.234	0.774	0.049	0.850	اتخاذ القرارات الإدارية	

يوضح جدول المعاملات أن قيمة (T) تساوي (17.234) ومستوى الدلالة لاتخاذ القرارات الإدارية على جودة الاداء أقل من (0.000) وهو دال إحصائياً، ومنها نستنتج معادلة الانحدار الخطي بين المتغيرين:

$$\text{جودة الاداء} = (0.370) + (0.850) \text{ اتخاذ القرارات الإدارية.}$$

#### 2.2.4 المقابلات:

تم اجراء مقابلات لأربعة موظفين حول واقع تطبيق اللامركزية الادارية وواقع الاداء المؤسسي في مديريات الإدارة المحلية.

الجدول رقم (28): المتغيرات الديموغرافية للمشاركين في المقابلات

المتغيرات الديموغرافية للمشاركين			
النسبة %	العدد	المتغير	
75.0%	3	العمر	
		35 - 44 سنة	
25.0%	1	من 45 سنة فأكثر	
100.0%	4	المجموع	
25.0%	1	المؤهل الوظيفي	
		دبلوم أو أقل	
25.0%	1	بكالوريوس	
50.0%	2	ماجستير	
100.0%	4	المجموع	
25.0%	1	عدد سنوات الخبرة	
		من (11) إلى (15) سنة	
75.0%	3	أكثر من (15) سنة	
100.0%	4	المجموع	
75.0%	3	المسمى الوظيفي	
		مدير دائرة	
25.0%	1	مدير عام	
100.0%	4	المجموع	

حيث تشير المتغيرات الديموغرافية إلى ان (3) من المشاركين من الفئة العمرية (35 - 44) سنة وبنسبة (75.0%)، ونصف المشاركين من حملة الماجستير (50.0%)، كما ان ثلاثة ارباعهم من ذوي الخبرة (أكثر من 15 سنة)، وقد كان (75.0%) منهم مدراء دوائر.

الجدول رقم (29): التوزيع الديموغرافي لمكان العمل وتوزيع المحافظات

التوزيع الديموغرافي حسب مكان العمل حسب المديرية وحسب توزيع المحافظات			
النسبة %	العدد	المتغير	
25.0%	1	مكان العمل	
		المديرية العامة للإسكان والتخطيط العمراني	
25.0%	1	المديرية العامة للزراعة والثروة الحيوانية	

25.0%	1	مديرية العمل	
25.0%	1	وزارة الداخلية	
<b>100.00%</b>	<b>4</b>	<b>المجموع</b>	
25.0%	1	جنوب الباطنة	المحافظة
50.0%	2	الداخلية	
25.0%	1	شمال الشرقية	
<b>100.00%</b>	<b>4</b>	<b>المجموع</b>	

يبين الجدول السابق توزيع المشاركين حسب مكان العمل في المديريات والمحافظة التي تتواجد بها المديرية.

الجدول رقم (30): التوزيع الإجابات على السؤال الاول

ما واقع تطبيق اللامركزية الادارية في الإدارات المحلية بسلطنة عمان؟	
العدد	
1	ضعف اللامركزية وتواجد المركزية الإدارية والتأخر في هيكله بعض المؤسسات
1	ضعف تطبيق اللامركزية على مستوى محافظات السلطنة لحين عام 2021 ال انه ومن ذلك البدء في تفعيل لبعض الجوانب والإجراءات للامركزية الإدارية
1	وجود بعض الصلاحيات في المرحلة الأولى منذ عام 2021 والتي تعاون بعض الشهي في أداء الاعمال، الا انه ومن خلال احداث التحول الرقمي والذي يفرض نفسه العمل بالمركزية الادارية
1	وجود بعض الصلاحيات والتفويضات لا مركزية وبعض الجوانب مركزية تحكم الية الرقابة
<b>4</b>	<b>المجموع</b>

يعتقد المشاركون انه يوجد ضعف في واقع تطبيق اللامركزية الادارية في الإدارات المحلية بسلطنة عمان إلا

انه توجد بعض الصلاحيات والتفويضات البسيطة التي يتم من خلالها انجاز بعض المهام والاجراءات.

الجدول رقم (31): التوزيع الإجابات على السؤال الثاني

ما واقع الأداء المؤسسي في مديريات الإدارة المحلية على مستوى المحافظة؟	
العدد	
1	الحاجة الى زيادة اللامركزية لتحسين الأداء العام في المديريات، تفاديا للتأخير في انجاز المعاملات

1	هناك تباين على مستوى بعض الجهات والدوائر الحكومية في جودة الاداء
1	وجود تقدم ملحوظ في الأداء من خلال تقسيم المحافظات والموازات، مما يعكس مستقبلاً في تجويد الأداء المؤسسي
1	وجود سهولة في تنفيذ الاعمال وسرعة الإنجاز، ويعزى ذلك الى اصدار بعض القرارات التي تعاون في اتخاذ القرارات وتفويض السلطة
4	<b>المجموع</b>

وفي سؤال المشاركين من خلال المقابلة حول واقع الأداء المؤسسي في مديريات الإدارة المحلية على مستوى المحافظة فقد اجاب المشاركين إلى انه هناك حاجة إلى زيادة اللامركزية الادارية لتحسين جودة الاداء. حيث انه يوجد هناك تقدم في الاداء بعد تطبيق اللامركزية من حيث تنفيذ وسرعة انجاز الاعمال والمهام من قبل المديريات المحلية في المحافظات.

#### الجدول رقم (32): التوزيع الإجابات على السؤال الثالث

كيف سيؤثر تطبيق اللامركزية الإدارية على جودة أداء مديريات الإدارة المحلية على مستوى المحافظة؟	
العدد	
1	التأثير الإيجابي من ناحية الإنجاز والمرونة في انهاء المعاملات واتخاذ القرارات الكفيلة بتسيير الاعمال المناطة
1	تعزيز ورفع كفاءة الأداء، والعمل على سهولة ويسير في انجاز الاعمال
1	رفع كفاءة الأداء والمرونة وسرعة التواصل والقدرة على اتخاذ القرارات الإدارية لما فيه مصلحة وتجويد الاعمال المناطة
1	سوف يؤدي الى تجويد الاعمال المناطة والى سرعة اتخاذ القرار والتمكين في تفويض السلطة والعمل بسهولة ويسر
4	<b>المجموع</b>

يرى المشاركين في المقابلة ان تطبيق اللامركزية الإدارية على جودة أداء مديريات الإدارة المحلية على مستوى المحافظة سيكون له تأثير ايجابي من ناحية الانجاز والمرونة في انجاز المعاملات والأعمال كما يعزز ويرفع



الأداء الوظيفي، ويرون أيضاً ان تطبيق اللامركزية سوف يسرع من عملية اتخاذ القرارات ويسهل من عملية تمكين الموظفين.

الجدول رقم (33): التوزيع الإجابات على السؤال الرابع

من منطلق خبرتك الإدارية والوظيفية، برأيك كيف يمكن تفعيل اللامركزية الإدارية على تجويد الأداء الإداري؟	
العدد	
1	زيادة حجم الصلاحيات والتفويض - الربط الالكتروني مع الإدارة المركزية - المتابعة والرقابة المركزية لتجويد الأداء
1	من خلال رفع حجم : - تفويض السلطة - الصلاحيات في اتخاذ القرارات الادارية
1	من خلال منح حجم بعض الصلاحيات وتفويض السلطات الإدارية لاتخاذ القرارات للعمل على درء كل المعوقات
1	يتأتى ذلك من خلال: حوكمة القطاعات ، تفويض السلطة، رفع حجم الصلاحيات في اتخاذ القرار الإداري، اتمت الإجراءات الرقمية
4	المجموع

وفي سؤال المشاركين حول كيفية تفعيل اللامركزية الإدارية على تجويد الأداء الإداري، فإنهم اجمعوا من خلال زيادة مستوى الصلاحيات وتفويض السلطة والربط الالكتروني مع الإدارة المركزية والمتابعة والرقابة المركزية وحوكمة القطاعات المختلفة، كل هذه العوامل سوف تساعد في تفعيل اللامركزية الإدارية على تجويد الأداء الإداري.

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

1.5 مناقشة النتائج

2.5 توصيات الدراسة

3.5 تحديات الدراسة

4.5 مقترحات لدراسات قادمة

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

سيتم التطرق في هذا الفصل إلى مناقشة نتائج الدراسة وما تم الوصول إليه من خلال عمليات التحليل الإحصائي باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) والذي يهدف إلى الوصول إلى دلالات ومؤشرات للتحقق من فرضيات الدراسة والإجابة على تساؤلاتها، بالإضافة إلى عملية ربط النتائج بالموضوع الرئيسي للدراسة، والمتمثل في أثر تطبيق اللامركزية الإدارية من خلال مجالاتها (تفويض السلطة، اتخاذ القرارات الإدارية)، على جودة أداء الإدارات المحلية للجهات الحكومية المستهدفة، بعد ذلك سيتطرق الباحث في هذا الفصل على أبرز التوصيات التي جاءت بها نتائج هذه الدراسة، وفي المقابل الوقوف على أبرز التحديات التي واجهت الباحث في هذه الدراسة، والتي من الممكن أن يؤخذ بها في الدراسات القادمة.

#### 1.5 مناقشة النتائج

1.1.5 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: والذي نص على "ما واقع جودة الأداء المؤسسي في مديريات الإدارة المحلية على مستوى محافظات السلطنة (شمال الشرقية، الداخلية، جنوب الباطنة)؟" توصلت نتائج الدراسة إلى أن وجود علاقة ذات ارتباط جيد بين اللامركزية الإدارية وجودة الأداء، وإلى نسبة تفسير محور اللامركزية الإدارية لمحور جودة الأداء، حيث نستنتج ان اللامركزية الإدارية تفسر (54.0%) من التباين الحاصل في جودة الأداء، لذلك نستنتج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين اللامركزية الإدارية وجودة الأداء.

## 2.1.5 نتائج الفرضية الأولى:

قيمة الارتباط بين مجال تفويض السلطة ومتغير جودة الأداء تساوي (0.549)، وهي تعكس العلاقة المتوسطة بينهما، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية بين مجال تفويض السلطة ومتغير جودة الأداء لدى الموظفين، أي أن زيادة تفويض السلطة للموظف في جهة عمله سوف يزيد معه جودة الأداء، وتدل قيمة الارتباط إلى أن محور تفويض السلطة يفسر (30.1%) من التباين الحاصل محور جودة الأداء، وبما أن مستوى الدلالة يساوي (0.000) وهو أقل من (0.05)، لذلك نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة والقائلة بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a < 0.05$ ) لتفويض السلطة على جودة أداء مديريات الإدارة المحلية.

ويُرجح الباحث ذلك إلى وجود علاقة إيجابية لمجال تفويض السلطة، لكون القائد الذي يمارس تفويض السلطة يدرك أهمية ذلك، وضرورتها للعملية الإدارية، كما أن ممارسة تفويض السلطة يؤثر إيجاباً في مناخ العمل بجهة العمل، وإعداد القيادات الإدارية، فإيجاد الثقة بين مفوض السلطة والموظفون من خلال التعامل الواضح والصريح وتحديد المهام والصلاحيات بدقة، ينعكس بدوره على تحسين جودة الأداء في الجهة. وفي المُجمل وبناءً على النتائج المذكورة فأن هناك أثر واضح للامركزية الادارية بمجالها (تفويض السلطة) على جودة الأداء في جهة عمل الفئة المستهدفة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الشواربة 2019) التي توصلت إلى وجود أثر لأبعاد تطبيق اللامركزية (تفويض السلطة والتمكين، والمشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية، وتدفق المعلومات والسرعة في الإنجاز) مُجمعة على فاعلية القرارات الإدارية في بلدية الرصيفة، وكذلك اتفقت مع دراسة (الخريشة 2019) التي توصلت وجود أثر ذو دلالة إحصائية مؤثر للامركزية بأبعادها (التمكين، التفويض، الاتصال)، على الإصلاح

الإداري في وزارة الداخلية، واوصت على ضرورة دمج الموظفون في الأمور المتعلقة بالعمل الإداري في عملية التفويض وتشجيع العاملين على الترابط فيما بينهم داخل الوزارة وإيجاد روح الفريق فيما بينهم وتشجيع الإنسانية فيما بين العاملين مما يسود التفاهم والمشاركة فيما بينهم.

### 3.1.5 نتائج الفرضية الثانية:

توصلت نتائج الدراسة إلى أن العلاقة قيمة الارتباط بين محور اتخاذ القرارات ومحور جودة الأداء تساوي (0.744)، وهي علاقة طردية ذات دلالة إحصائية لأن مستوى الدلالة أقل من (0.05)، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية بين محور اتخاذ القرارات الادارية ومتغير جودة الأداء لدى العينة المستهدفة، أي أن في حال مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار في جهة عمله فإن هذا سيساهم على تجويد الأداء، وبالتالي نقبل الفرضية البديلة والمتضمنة يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a < 0.05$ ) لاتخاذ القرارات على جودة أداء مديريات الإدارة المحلية، وإلى نسبة تفسير محور اتخاذ القرارات لمحور جودة الأداء، حيث نستنتج ان محور اتخاذ القرارات الادارية يفسر (59.9%) من التباين الحاصل في جودة الأداء

ويُرجع الباحث ذلك إلى وجود علاقة إيجابية لاتخاذ القرارات الادارية، لكون الفئة المستهدفة تدرك أهمية ذلك في اتخاذ القرار وضرورته في سير العمل وجودة مخرجاته، كما أن ممارسة اللامركزية الادارية يؤثر بشكل إيجابي في إمام الفئة المستهدفة بمهام عملهم والذي يخلق بيئة عمل صحية ومُنتجة، ويزيد من ثقتهم بأنفسهم من خلال القدرة على اتخاذ القرارات، والذي بلا شك سينعكس على جودة الأداء.

وفي المُجمل وبناءً على النتائج المذكورة فإن هناك أثر للامركزية الإدارية بمجالها (اتخاذ القرارات

الادارية) على جودة الأداء لدى جهة عمله.

وتتفق هذه النتيجة وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الشواربة 2019) التي توصلت إلى وجود أثر لأبعاد تطبيق اللامركزية (تفويض السلطة والتمكين، والمشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية، وتدفق المعلومات والسرعة في الإنجاز) مُجمعة على فاعلية القرارات الإدارية في بلدية الرصيفة، وكذلك اتفقت مع دراسة (الخريشة 2019) التي توصلت وجود أثر ذو دلالة إحصائية مؤثر للامركزية بأبعادها (التمكين، التفويض، الاتصال)، على الإصلاح الإداري في وزارة الداخلية، وأوصت على ضرورة دمج الموظفون في الأمور المتعلقة بالعمل الإداري في عملية التفويض وتشجيع العاملين على الترابط فيما بينهم داخل الوزارة وإيجاد روح الفريق فيما بينهم وتشجيع الإنسانية فيما بين العاملين مما يسود التقاهم والمشاركة فيما بينهم.

## 2.5 توصيات الدراسة

بناءً على نتائج هذه الدراسة يقدم الباحث عدد من التوصيات على أمل أن يتم الاستفادة منها، بهدف الاستمرار في ترسيخ أسلوب اللامركزية الادارية على جودة الإدارات المحلية من أجل تحسين جودة الأداء بها، والذي بلا شك سينعكس على زيادة الإنتاجية للوصول إلى أهداف وخطط الجهة التي تم وضعتها، وأبرز هذه التوصيات:

1. تأهيل كافة المستويات الوظيفية في جهة عملهم وإعدادهم إدارياً وقيادياً كلاً حسب مستواه الوظيفي.
2. ضرورة الاستمرار وتعزيز ممارسة نمط اللامركزية الادارية من قبل الإدارات المحلية وتفعيل مجالات هذا النمط بشكل أكبر في اتخاذ القرارات الإدارية وتفويض السلطة.
3. تفويض الصلاحيات من قبل المسؤول في بعض المجالات ما أمكن، وخصوصاً فيما يخص خدمات المستفيدين.

4. إقامة دورات تدريبية في مواضيع الإدارة الحديثة والقيادة وخصوصاً في مجال القيادة والأداء، حيث هنالك ارتباطاً وثيقاً بين اللامركزية الإدارية والاداء.

5. ضرورة قيام الفئة المستهدفة والمسؤولين برفع درجة التفويض لبعض الصلاحيات لمرؤوسيههم وخصوصاً للأعمال اليومية من أجل عدم خلق بيئة بيروقراطية.

### 3.5 تحديات الدراسة

تعرض الباحث لعدد من التحديات أثناء قيامه بإعداد هذه الدراسة والتي من الممكن أجمالها في:

1. ضعف المكتبة العمانية من المراجع المحلية والتي ترتبط دراستها على علاقة بموضوع هذه الدراسة.

2. غياب التشريعات والقوانين والقواعد في التنظيم الإداري بالوحدات الحكومية، والتي تحكم العمل على

اللامركزية الإدارية وتعمل على تنظيمه.

### 4.5 مقترحات لدراسات قادمة

التشجيع على اجراء العديد من الأبحاث التي يمكن الاستفادة من نتائجها في تحسين ومن ثم تصوير العمل

الإداري بالإدارات المحلية وفقاً لمفاهيم الإدارة الحديثة كاللامركزية الإدارية، الحوكمة، إدارة الجودة الشاملة...

الخ

## الخاتمة

ناقشنا من خلال هذه الدراسة الراهنة موضوع اللامركزية الإدارية واثرها على جودة أداء الإدارات المحلية حيث تناولنا في الاطار النظري الاستراتيجية المنهجية التي يتم بها العمل، كما ناقشنا مختلف القضايا والمسائل النظرية التي عالجت مسألة اللامركزية الإدارية كمتغير تنظيمي يرتبط بباقي متغيرات البناء التنظيمي للإدارات المحلية، ولتحقيق مسعانا في تقصي دور اللامركزية الادارية في جودة أداء الاعمال، تناولنا في الفصول النظرية الإشكالية ، الأهداف ، الأهمية والأسباب والمفاهيم والدراسات السابقة التي ساعدتنا في التحليل ، عالجتنا من خلال متغيرات الدراسة ، وقد دعمنا هذا التصور بالتطرق الى مختلف الدراسات السابقة التي تناولت موضوع دراستنا بالبحث، وكيفية الاستفادة منه مهما اختلف الأبحاث والدراسات والباحثين والقائمين على الدراسات العلمية، وذلك لتعدد مجالاته وتنوع مهاراته، والجميع يتفق حول أهمية هذا المورد في صناعة الدول في مختلف المجالات.

وتوصلنا إلى أن اللامركزية الإدارية تفويض ونقل للمسؤوليات من السلطة المركزية إلى الإدارات المحلية مع الخضوع للوصاية الإدارية، ولديها مجموعة من الصور تختلف فيما بينها، كما تتحكم في اللامركزية الإدارية مجموعة من العوامل المؤثرة على اللامركزية الإدارية والتي قد تضفي عليها مجموعة من المزايا والعيوب، تجمع التنمية المحلية بين الجهود المحلية والجهود الحكومية و ذلك بالاعتماد على الاستراتيجيات والخطط وذلك ما يجعلها تحقق اكتفاءها الذاتي، مرتكزة على مجموعة من المبادئ فيما يخص شمولها وتكامل خططها، وهي تهدف إلى تحقيق أهداف رشيدة تخدم المواطن المحلي.



وبناءً إلى التوسع الحاصل التنظيم الإداري بالسلطنة أصبح من الضروري أن تتبنى الإدارات المحلية المفاهيم الإدارية الحديثة، والتي تتوافق مع منظور العمل واحتياجات ورغبات المستفيدين، وتحديداً فيما يتعلق بأسلوب الإدارة الذي يتبعه قادة كل منظمة، والذي يُعد نقطة مُهمّة للنجاح أو الفشل.

واللامركزية الإدارية هي أسلوب إداري من أساليب تنظيم العمل، من خلال منح الوحدات المختلفة قدراً كبيراً من الإدارة الذاتية، والمتمثل في منح الصلاحيات، والمسؤوليات للمستويات الأدنى في التنظيم وعلى انها تفويض سلطة اتخاذ القرارات، وإصدار الأوامر، والتعليمات، إلى بعض المرؤوسين في المستويات الإدارية الأدنى داخل التنظيم الإداري، من أجل تحقيق أفضل النتائج، حيث تشير الدراسات إلى وجود تأثير مباشر على الدافعية ويؤثر في جودة أدائهم، وتطوير الذات واكتساب مهارات جديدة، من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

وتأتي هذه الدراسة بعنوان "أثر تطبيق اللامركزية الادارية على جودة أداء الإدارات المحلية" دراسة ميدانية لمحافظة شمال الشرقية، الداخلية، جنوب الباطنة بسلطنة عُمان في سياق الدراسات التي تبحث في موضوع اللامركزية بشكل خاص، حيث أخذت هذه الدراسة من وقت الباحث ما يقارب سنة دراسية، قام خلالها بالاطلاع على عدد من الكتب والدراسات السابقة والمجلات العلمية والمواقع الإلكترونية في ذات الجانب، من أجل الحصول على العديد من المراجع التي ساهمت بشكل كبير في إعداد الدراسة، وبعد ذلك تم إعداد أداة الدراسة المتمثلة في الاستبانة وتوزيعها على مجتمع الدراسة المستهدف والذي كان لعدد (7) مديريات محلية في كل محافظة من المحافظات المستهدفة ، وبعد الحصول على تلك البيانات تم معالجتها وتحليلها ومناقشتها وإعداد النتائج والتوصيات، ومن خلال ما سبق يمكن القول إن الدراسة النظرية تطابقت في جوانب كثيرة مع الدراسة الميدانية، وهو الأمر الذي كشفته البيانات الإحصائية، بالإضافة أيضاً إلى تطابقها مع جزء هام من نتائج

الدراسات السابقة، والتي أرجو أن يتم الاستفادة منها من قبل جميع الإدارات المحلية بمحافظات السلطنة بعد اعتمادها من قبل جامعة الشرقية بإذن الله.

ومن المعروف بأن الحياة لا تتوقف وهناك تطور بشكل يومي مما يتطلب تنوع في الأبحاث وتعدد جوانبها واختصاصاتها، ويبقى المجال مفتوح من أجل فهم أعمق لهذا المورد الهام، خاصة القادة منهم نظراً لدورهم في البناء التنظيمي وعملهم كنقطة محورية في العملية الإنتاجية، وفي الجانب الآخر كذلك من المهم أن يفهم القادة أهمية أسلوب اللامركزية الادارية الذي أصبح من أبرز الأساليب القيادية الذي تنتهجه السلطنة لتسيير اعمال المحافظات.

**وفي الختام** يبقى لكل باحث أسلوبه وإمكانياته في البحث ولا يخلو من السهو أو الخطأ، فأن كان هناك من توفيق فذلك من الله عز وجل، وإذا كان من تقصير فمني، من خلال ما تطرقت إليه في فصول هذه الدراسة إلى نقل معرفة بسيطة لمن يرغب في الاطلاع على هذه الدراسة، ولا يسعني في النهاية إلا أن أجدد شكري العظيم لكل من ساهم في إنهاء هذه الدراسة.

## قائمة المراجع

### المراجع العربية:

#### الكتب:

- أبو بكر، مصطفى محمود (2014). إدارة الموارد البشرية: مدخل تحقيق الميزة التنافسية. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- أبو سمهدانه، عبد الناصر عبد الله (2012). القرار الإداري في النظرية والتطبيق دراسة تحليلية في ضوء احداث التعديلات التشريعية وراء الفقه، المركز القومي للإصدارات القانونية، القاهرة- مصر، ص16.
- احمد، محمد حسن (2007). الإدارة بنجاح. عمان: كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع.
- ادم الزين، محمد (2011). اللامركزية وقضاياها وتطبيقها في السودان. الخرطوم: مطابع العملة السودانية.
- الحمداني، سامي حسن نجم، (2014). الإدارة المحلية وتطبيقاتها في العراق والدول المقارنة، المركز القومي للإصدارات القانونية، مصر، ط1.
- الديب، إبراهيم (2009). مدير المستقبل، مدير القرن الواحد والعشرين. المنصورة، مؤسسة ام القرى للترجمة والتوزيع.
- الزامل، احمد، وجرادات، ناصر عريقات، واحمد، فوطة سحر، (2012)، تسويق الخدمات المصرفية، ط1، عمان: اثراء للنشر والتوزيع.
- السعود، راتب، السعود، رحيم (2014). درجة تفويض السلطة لدى عمداء الكليات الاكاديمية في الجامعات الأردنية الحكومية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى رؤساء الأقسام لها. مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، 124(3).
- الخريشة، ياسر حمد فنطول، والقرعان، علي زكريا (2019). أثر اللامركزية على الإصلاح الإداري في وزارة الداخلية في محافظة المفرق، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة آل البيت، المفرق- الأردن.

- الاشهب، نوال عبد الكريم (2014). اتخاذ القرارات الإدارية وأهميتها ومراحلها، عمان: دار أمجد للنشر والتوزيع.
- الشاويش، مصطفى نجيب (2013). وظائف الإدارة الحديثة. الأردن: دار الفرقان للنشر والتوزيع.
- الشواربة، جميل غالب سعد، وأبا زيد، رياض أحمد (2019). أثر اللامركزية على فاعلية القرارات الإدارية في بلدية الرصيفة. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة ال البيت، المفرق- الأردن.
- الطائي، رعد، وعيسى قداه، (2008)، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- الطعمنة، محمد محمود (2018). الإدارة المحلية بين النظرية والتطبيق، جامعة اليرموك، اربد الأردن.
- العطار، فواد ومحجوب، علي (1970). اختصاص المجالس المحلية ودورها في تنفيذ مشاريع التنمية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية.
- الفراء واخرين (2003). الإدارة: المفاهيم والممارسات. غزة، فلسطين، دار الكتاب الجامعي.
- القريوني، محمد قاسم احمد (2006). الشعور بالتمكن لدى المديرين من مستوى الإدارة الوسطى في دولة الكويت. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مج 22-14.
- المرشودي، امل (2018). التفويض الإداري العام، الدوحة، قطر 2018/7/3.
- المغربي، محمد الفاتح (2018). أصول الإدارة والتنظيم. الاكاديمية الحديثة للكتاب العربي، القاهرة.
- المغربي، كامل محمد (1998). الإدارة (مبادي - مفاهيم - وظائف). الرياض: مطابع لنا.
- حجازي، محمد (2002). المنظمات العامة: البناء - العمليات - النمط الإداري. القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.
- المليجي، إبراهيم عبد الهادي (1998). الإدارة، مفاهيمها وانواعها وعملياتها. الإسكندرية: المكتب العلمي للكمبيوتر والنشر والتوزيع.
- بطرس سليم (2009). أساليب اتخاذ القرارات. عمان - الأردن: دار الراهبة، ص14.
- بن ناصر، بوطيب (2015). رقابة السلطة المركزية على البلديات. عمان: دار الراهبة للنشر والتوزيع.
- جمال زيدان، (2010). إدارة التنمية المحلية في الجزائر (بين النصوص القانونية ومتطلبات الواقع)، دار الامة، سعيدة.

- حاملة، حابس ودراوشة، نجوى (2019). الأداء المؤسسي ودوره في تحسين إنتاجية الجامعات الخاصة في شمال الأردن من وجهة نظر القادة الأكاديميين. دراسات، العلوم التربوية، 46(2)، 538-523.
- حسين، سلامة وشعلان، عبد الحميد (2008). الإدارة الذاتية واللامركزية في التعليم. مصر: دار الجامعة الجديدة.
- حمادات، محمد حسن (2007). وظائف وقضايا معاصرة في الإدارة التربوية. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- رضوان، محمود عبد الفتاح (2013). صناعة القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، دار الكتب المصرية، القاهرة- مصر، ط1.
- سليمان، ذهبية، وبالحة، سعيدة، (2013). الحوافز ودور تحسينها في الأداء العاملين، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة مرياح، ورقلة.
- شافي، عياض (2018). دور القيادة الاستراتيجية في دعم الأداء المؤسسي: دراسة علمية بالتطبيق على جامعة شقراء وكلياتها. مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، 213-256.
- طاهر، علوي عبد الله (2007). النموذج القيادي التربوي الإسلامي. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- عبد الله، مجدي عبد الرحمن (2019). استراتيجية مقترحة لتطوير الأداء المؤسسي لجامعة الوادي الجديد في ضوء التكامل بين مدخلي التعلم التنظيمي والإداري بالنتائج، المجلة التربوية، جامعة سوهاج، ع(58)، ص123-220.
- عفيفي، مصطفى (1986). الوسيط في مبادئ القانون الإداري المصري والمقارن، ك 1، القاهرة- مصر.
- عمر، أيمن (2010)، مقدمة في مداخل وتطبيقات الجودة، منشأة المعارف الإسكندرية، مصر.
- فضلة، فني. (2018). أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين الأداء المؤسسي من منظور بطاقة الأداء المتوازن- دراسة تطبيقية لمجموعة بنوك عمومية الجزائر. مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، الجزائر.
- كافي، مصطفى يوسف (2016). إدارة الأداء. ط1، ص18، عمان- الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع.

- كنعان، نواف (2012). الوجيز في القانون الإداري الأردني، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الافاق المشرقة للنشر.
- كمال، رضوان، محمود عبد الفتاح. (2013). تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، ط1. مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- مكيد، علي، العابد، محمد. (2016). دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي. مجلة الدراسات المالية والمحاسبية.
- مسرة، سالم بول (2013). اللامركزية الإدارية في لبنان (الإشكالية والتطبيق)، المركز اللبناني للدراسات، بيروت، ط2.
- هلال، محمد عبد الغني حسن (2011). مهارات حل المشكلات واتخاذ القرار، دار الكتب والوثائق القومية- مصر.

#### أطروحات الدكتوراه:

- الحاتمي، بدر بن سيف بن علي، والرابعة، فاطمة علي محمد (2020). التخطيط الاستراتيجي وأثره في الأداء المؤسسي: المرونة الاستراتيجية متغيراً وسيطاً: دراسة ميدانية على الهيئات العامة في سلطنة عمان (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة مؤتة.
- الرفاعي، محمد حسين (2009). الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين والإدارة. أطروحة دكتوراه، جامعة سانت كليماننت، بريطانيا.

#### رسائل الماجستير:

- أبو عياش، فرج صابر خليل (2017) " واقع اللامركزية وأثرها على مستوى أداء العاملين في بلديات جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم غدارة الاعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل الفلسطينية.
- الحلبي، احمد محمود خالد، (2001). أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، قسم الإدارة، عمان- الأردن.

- الفهداوي، صلاح (2005). اختصارات أسس الوحدة الإدارية الإقليمية في العراق، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم القانون العام، كلية القانون، جامعة بغداد، العراق.
- الزعبي، خالد سمارة (1988). تشكيل المجالس المحلية وأثره على كفايتها في نظم الإدارة المحلية. دراسة مقارنة المملكة المتحدة، فرنسا، يوغسلافيا، مصر، الأردن، الجامعة الأردنية، كلية الحقوق، عمان، الأردن.
- الغامدي، مشاعل بنت علي بن عبد الله (2014). معوقات تطبيق الإدارة المركزية بمكاتب التربية والتعليم في مدينة الرياض. رسالة ماجستير منشورة، جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.
- القيسي، احمد عبد الحافظ (2010). أثر العوامل التنظيمية على تطبيق اللامركزية الإدارية- دراسة تطبيقية على مديري الدوائر والاقسام والشعب في امانة عمان الكبرى - جامعة مؤتة، عمان - الأردن.
- المانع، محمد بن علي، (2006). تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء، مذكرة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض - المملكة العربية السعودية.
- عبد الكريم بوبرطخ، (2012). دراسة فاعلية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، الجراسات الفلاحية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، كلية الاقتصاد وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة منتوري: قسطنطينة.
- عودة، ايمن، 2013، الإدارة المحلية، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع.
- حرب، حسام الدين خليل (2011). أثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية على واقع ت فويض السلطة لدى القيادات الإدارية دراسة تنظيمية على الوزارات الفلسطينية بغزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- العنزي، محمد عبد الله (2010). أثر الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية. رسالة ماجستير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان- الأردن.

المواد العلمية:

- محاضرات الدكتور طشطوش، هايل (2019). مادة إدارة الموارد البشرية، جامعة الشرقية، سلطنة عُمان.

- محاضرات الدكتور طشطوش، هايل (2019). مادة القيادة، جامعة الشرقية، سلطنة عُمان.

- محاضرات الدكتور طشطوش، هايل (2020). مادة اتخاذ القرارات الإدارية، جامعة الشرقية، سلطنة عُمان.

#### بحوث ومقالات:

- العبوس، سعيد، والدعامسة، رائد (2018). الفرق بين التفويض واللامركزية. انظر الموقع: el-  
adalajo.com 26/05/2022 الساعة 12:30م

- باطويج، محمد عمر (2014). اللامركزية وإدارة المحليات: تجارب عربية ودولية، جسر التنمية، المعهد العربي للتخطيط، مج12، ع119.

- رؤية عمان 2040 (2020). خطة تنموية ورؤية مستقبلية، وثيقة منشورة.

[https://isfu.gov.om/2040/Vision\\_Documents\\_Ar.pdf](https://isfu.gov.om/2040/Vision_Documents_Ar.pdf)

- المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، <https://hrdiscussion.com/hr81977.html>.

الموضوع: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي. تاريخ الزيارة 26 مايو 2022. الساعة 10:30 ص.

#### المراجع الأجنبية:

- Birasnav, M. (2014) **Knowledge Management and Organizational Performance in the Service Industry: The Role of Transformational Leadership Beyond the Effects of Transactional Leadership**. Journal of Business Research.
- Bowen, almmaler(1992), **the empowerment of service work what why**, hiw aer when slom ma,agement review, N 33>
- Collins CD(2012), **Decentralization and the need for political and Critical and lysis, united Nation**, health poliry and planning, p. 168- 169.



- Daft, R. L., & Marcic, D. (2015). **Understanding management**. Mason, OH: Thomson Higher Education.
- Kotler, p, Armstrong, G, Tolba, A, Habib, A, (2011). **Principles of Marketing-Arab World Education**. Person Education Limited.
- Lovelock, Christopher and Wirtz, Jochen (2004). **Servicees marketing, people, Technology, strategy**. (5<sup>th</sup> edition) USA: Pearson Education International.
- Mcginn, N. and Welsn. T. (2016). **Decentralization of Education: shy, when, and how: Paris, Unesco**, International instate for Educational planning, retrieved on 19/7/2017.
- Nurkse, R.(2011), **Problems of Capital formation in under developed countries, Economic journal**, king sport press, vol (160)2.
- Rondinelli, D.A (2009). **Government decentralization in comparative perspective in developing countries**, internation review of administrative science, SAGE, VOL (190) NO 27.
- Tyagi, A K (2009), **Administrative Training International Review of Administrative science**, S A G E, London, vol,267, No 240.

## قائمة الملاحق

ملحق رقم (1): جدول مقارنة الدراسات السابقة

ملحق رقم (2): قائمة المُحكّمين

ملحق رقم (3): نموذج رسالة تحكيم استبانة

ملحق رقم (4): الاستبانة قبل تعديلها من قبل المُحكّمين

ملحق رقم (5): الاستبانة في صورتها النهائية

ملحق رقم (6): نموذج رسالة المقابلة

ملحق رقم (7): نموذج أسئلة المقابلة

ملحق رقم (1): جدول مقارنة الدراسات السابقة

ت	الدراسة	موضوع الدراسة	المتغير المستقل	المتغير التابع	منهجية الدراسة	أداة الدراسة	مجتمع الدراسة	عينة الدراسة
1	عوض، هيثم طلعت عيسى، 2021	اللامركزية الإدارية وأثرها في فاعلية عملية اتخاذ القرارات الإدارية	اللامركزية الادارية	اتخاذ القرارات الادارية	الوصفي التحليلي	الاستبانة	موظفي إدارة الصحة بولاية نهر النيل	العشوائية البسيطة
2	الشواربة، جميل غالب سعد، 2019	أثر اللامركزية على فاعلية القرارات الإدارية في بلدية الرصيفة	اللامركزية	القرارات الادارية	الوصفي التحليلي	الاستبانة	موظفي بلدية الرصيفة	العشوائية البسيطة
3	الخريشة، ياسر حمد فنطول، 2019	أثر اللامركزية على الإصلاح الإداري في وزارة الداخلية في محافظة المفرق	اللامركزية	الإصلاح الاداري	الوصفي التحليلي	الاستبانة	محافظ، ونائب المحافظ والمتصرفين، ومدراء الاقضية، ورؤساء الأقسام والموظفين	العشوائية البسيطة
4	أبو مصبح، مطيع إبراهيم حسن، 2015	أثر العوامل التنظيمية على تطبيق اللامركزية الإدارية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية	العوامل التنظيمية	اللامركزية الادارية	الوصفي التحليلي	الاستبانة	مدراء الإدارات والدوائر ورؤساء الأقسام العاملين في الوزارات الحكومية في قطاع غزة	العشوائية البسيطة
5	القيسي، احمد عبدالحافظ سلمان، 2010	أثر العوامل التنظيمية في تطبيق اللامركزية الإدارية: دراسة تطبيقية على مديري الدوائر ورؤساء الأقسام والشعب في امانة عمان الكبرى	العوامل التنظيمية	اللامركزية الادارية	الوصفي التحليلي	الاستبانة	مديري الدوائر ورؤساء الأقسام والشعب في امانة عمان الكبرى	العشوائية البسيطة
6	أبو الجديان، عبدالكريم 2020م	دور الدافعية للإنجاز في تحسين الأداء الوظيفي	الدافعية للإنجاز	تحسين الأداء الوظيفي	الوصفي التحليلي	الاستبانة	جميع العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية	العشوائية البسيطة
7	احمد، محمد ضو البيت، 2021	بعنوان الدور الوسيط لإدارة الجودة الشاملة في العلاقة بين التوجه الاستراتيجي	إدارة الجودة الشاملة	التوجه الاستراتيجي + الأداء المؤسسي	الوصفي التحليلي	الاستبانة	موظفي المصارف التجارية في السودان	العشوائية البسيطة

						والأداء المؤسسي بالتطبيق على القطاع المصرفي في السودان		
العشوائية البسيطة	موظفي المصارف التجارية في السودان	الاستبانة	الوصفي التحليلي	الأداء الوظيفي	الجودة الشاملة	أثر إدارة الجودة الشاملة في رفع كفاءة الأداء المؤسسي ودعم الميزة التنافسية بالتطبيق على المصارف التجارية السودانية	عبد الله، السماي حامد محمد، 2021م	8

ملحق رقم (2): قائمة المحكمين

الجامعة	الاسم	ت
الشرقية	الدكتور/ سالم العبري - عميد كلية الاقتصاد والعلوم الادارية	1
الشرقية	الدكتور/ فادي عبدالمنعم - أستاذ مساعد	2
الشرقية	الدكتور/ شريف السعودي - أستاذ مساعد	3
نزوى	الدكتور/ عبدالله الشكيلي - أستاذ مساعد	4

### ملحق رقم (3): نموذج رسالة تحكيم استبانة

الدكتور/..... المحترم

أستاذ مساعد كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية بجامعة .....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،

#### الموضوع: تحكيم استبانة

يقوم الباحث بإعداد دراسة بعنوان "أثر تطبيق اللامركزية الإدارية على جودة أداء الإدارات المحلية"، دراسة ميدانية على محافظات شمال الشرقية، الداخلية، جنوب الباطنة بسلطنة عُمان " استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال تخصص القيادة، وقد اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات من خلال المجال الأول: قياس اثر تطبيق اللامركزية على مدراء العموم ومدراء الدوائر ورؤساء الأقسام العاملين في الوحدات الحكومية في المحافظات والذي يتكون من محاورين لقياس اللامركزية وهما: تفويض السلطة، اتخاذ القرارات.

**والمجال الثاني:** لقياس مستوى الأداء في الإدارات المحلية بالمحافظات، من خلال: مدى تحقيق الأهداف بفعالية وكفاءة من خلال عمليات تقوم بها المؤسسات بمواءمة مواردها وأنظمتها وموظفيها مع الأهداف والأولويات الاستراتيجية، وعليه سيتم استخدام مقياس "ليكرت" الخماسي للإجابة على فقرات الاستبانة.

وشغفاً مني في الاستفادة من خبرتكم في هذا الجانب، فإنه يشرفني أن أطرح هذه الاستبانة بشكلها المبدئي من أجل تحكيمها قبل العمل بها على العينة المستهدفة،

وبيان لما سبق أرجو التكرم منكم بالاطلاع على فقرات الاستبانة وإبداء ملاحظاتكم حولها، مثنياً لكم حسن تفهمكم وتعاونكم.

الباحث:

ملحق رقم (4): الاستبانة قبل تعديلها من قبل المحكمين

المتغير المستقل				
1. المجال الأول: تفويض السلطة				
ملاحظات	الفقرة المقترحة	الفقرة الأصلية	الدراسة	ت
	تمنح الوزارة التي ينتمي إليها المفوض الصلاحيات المناسبة لأداء العمل	تمنح إدارة البلدية موظفيها الصلاحيات المناسبة والكافية لأداء العمل	الشواربة، جميل غالب، ٢٠١٩ اثر اللامركزية في فاعلية القرارات الإدارية ببلدية الرصيفة	1.1
الباحث	يساعد التفويض الممنوح لك، على القيام بالمهام الوظيفية بشكل سهل			1.2
	حجم التفويض الممنوح لك، بما يتناسب مع قدراتك	تناسب المسؤولية مع السلطة الممنوحة للموظفين		1.3
	يساعد التفويض الممنوح لك، على تحسين صناعة القرار	يعتبر تفويض السلطة وسيلة لإعداد القيادات الإدارية المختلفة		1.4
	يساعد التفويض الممنوح لك، في انجاز الاعمال المنوطة بفاعلية	يحدد المهام والمسؤوليات تحديداً دقيقاً		1.5
	يعمل التفويض على زيادة الطاقة الابتكارية في حل المشكلات الإدارية	يبادر بتفويض بعض الصلاحيات للعاملين		1.6
	يساهم التفويض في اعداد وتطوير قيادات المستقبل	يمنحني الزمن الكافي لإنهاء المهمة التي فوضني بها		1.7

المتغير المستقل				
2. المجال الثاني: اتخاذ القرارات الادارية				
ملاحظات	الفقرة المقترحة	الفقرة الأصلية	الدراسة	ت
	تشارك جهة عملي، الموظفين في وضع الخطط	تشارك إدارة البلدية موظفيها في وضع الخطط	الشواربة، جميل غالب، ٢٠١٩ اثر اللامركزية في فاعلية القرارات الإدارية ببلدية الرصيفة	2.1
	تشجع جهة عملي، موظفيها على التنافس في اكتشاف الحلول للمشاكل الصعبة التي تواجههم في العمل	تشجع إدارة البلدية موظفيها على التنافس في اكتشاف الحلول للمشاكل المعقدة التي تواجههم في العمل		2.2
	تتقبل جهة عملي، المشاركة في الآراء والأفكار	تتقبل إدارة البلدية المشاركة في الآراء والأفكار		2.3
الباحث	تؤثر البيئة الداخلية وثقافة جهة عملي على اتخاذ القرار			2.4
	توجد ثقة متبادلة بين المسؤول والموظفين في جهة عملي	يوجد ثقة متبادلة بين الموظفين والمسؤولين في العمل		2.5
	يحرص الموظفون في جهة عملي على تحقيق الأهداف التي شاركوا بوضعها	يحرص الموظفون على تحقيق الأهداف التي شاركوا بوضعها		2.6
	تحتوي القرارات المتخذة في جهة عملي على تعليمات واضحة في كيفية تطبيقها	تتضمن القرارات المتخذة تعليمات واضحة حول كيفية تطبيقها في الوزارة		أبو حمده، ساره احمد، 2020، اثر جودة المعلومات في فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية: دراسة ميدانية من وجهة نظر مديري الإدارة الاشرافيه في مراكز الوزارات الاردنية



المتغير التابع				
3. المجال الثالث: جودة الأداء				
ملاحظات	الفقرة المقترحة	الفقرة الأصلية	الدراسة	ت
	لدى جهة عملي، استراتيجية مستقبلية شاملة	يتوفر لدى المؤسسة استراتيجية مستقبلية واضحة المعالم	محمود، النمير، 2018 بطاقة الأداء المتوازن على جودة أداء المنظمة تطبيق أثر	3.1
	تتحقق استراتيجية جهة عملي من خلال أداء مواردها	تتحقق استراتيجية المؤسسة من خلال أداء مواردها		3.2
الباحث	تهتم جهة عملي، بعملية تقييم الأداء العام للتأكد من جودة الخدمات التي تقدمها			3.3
	يتوفر لدى جهة عملي، نظام محدد لتقييم الأداء	تتبنى الشركة نظام جودة الأداء والتحسين المستمر	المعاينة، زيد، 2021، اثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين: دراسة حالة شركة مياه العقبة	3.4
	يهدف تقييم الأداء الى ترشيد الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة	يهدف تقييم الأداء لترشيد استخدام الموارد المتاحة	محمود، النمير، 2018 بطاقة الأداء المتوازن على جودة أداء المنظمة تطبيق أثر	3.5
	تعمل جهة عملي على تقييم الأداء بشكل منتظم ومستمر	تعمل المؤسسة على تطوير أساليب تقييم الأداء بشكل منتظم ومستمر		3.6
	تمتلك جهة عملي نظام معلومات متكامل وفعال لتقييم أدائها	تمتلك المؤسسة تصوراً متكاملًا وشمولياً عن مستقبل المؤسسة		3.7

ملحق رقم (5): الاستبانة في صورتها النهائية

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على (أثر تطبيق اللامركزية الإدارية على جودة أداء الإدارات) دراسة ميدانية لمحافظة شمال الشرقية، الداخلية، جنوب الباطنة بسلطنة عُمان، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص " القيادة " من جامعة الشرقية،

وعليه يرجو الباحث منكم التكرم بالإجابة على فقرات الاستبانة المرفقة، بالدقة والموضوعية التي نعهد بها بكم، علماً بأن المعلومات سوف تحاط بالسرية التامة، ولن تستخدم الا لأغراض البحث العلمي فقط، ولمن دواعي سروري ان موافاتكم بملخص تنفيذي نهاية البحث، إذا كان من رغبة للتحقق من نتائج الدراسة.

• الجزء الأول: البيانات الديموغرافية والوظيفية.

ارجو التكرم بوضع (✓) لأفضل عبارة تصف حالتك الحالية:

1- الجنس:

ذكر  انثى

2- العمر:

(25) سنة أو أقل  من (26) إلى (35) سنة

من (36) إلى (45) سنة  أكثر من (45) سنة

3- المؤهل الوظيفي:

دبلوم أو أقل  بكالوريوس  ماجستير  دكتوراه

4- عدد سنوات الخبرة:

(5) سنوات أو أقل  من (6) إلى (10) سنوات

من (11) إلى (15) سنة  اكثر من (15) سنة

5- المسمى الوظيفي:

مدير عام  مدير عام مساعد  مدير دائرة

مدير مساعد  رئيس قسم

6- مكان العمل:

- المديرية العامة للتربية والتعليم  المديرية العامة للخدمات الصحية  
 المديرية العامة للإسكان والتخطيط العمراني  وزارة الداخلية  المديرية العامة للعمل  
 المديرية العامة للزراعة والثروة الحيوانية  المديرية العامة للتنمية الاجتماعية

7- المحافظة:  شمال الشرقية  الداخلية  جنوب الباطنة

- الجزء الثاني: يتعلق هذا الجزء بتقييمك عن ( اللامركزية الإدارية) على مستوى جهة عملك من وجهة نظرك لذا يرجى التفضل بوضع (✓) في الخانة الأقرب لرايك.

اللامركزية هي أسلوب إداري من أساليب تنظيم العمل، من خلال منح الوحدات المختلفة قدرًا كبيراً من الإدارة الذاتية، والمتمثل في منح الصلاحيات، والمسؤوليات للمستويات الأدنى في التنظيم وعلى أنها تفويض سلطة اتخاذ القرارات، وإصدار الأوامر، والتعليمات، إلى بعض المرؤوسين في المستويات الإدارية الأدنى داخل التنظيم الإداري.

م	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>المجال الأول: تفويض السلطة</b>						
تحويل جزء من الصلاحيات الى الآخرين لتسهيل عملية التنفيذ والوصول الى الأهداف التنظيمية وهو حالة موقته تنتهي بانتهاء المهمة التي تم التفويض لها.						
1.	تمنح الوزارة التي ينتمي اليها المفوض الصلاحيات المناسبة لأداء العمل					
2.	يساعد التفويض الممنوح لك، على القيام بالمهام الوظيفية بشكل سهل					
3.	حجم التفويض الممنوح لك، بما يتناسب مع قدراتك					
4.	يساعد التفويض الممنوح لك، على تحسين صناعة القرار					
5.	يساعد التفويض الممنوح لك، في انجاز الاعمال المنوطة بفاعلية					

					يعمل التفويض على زيادة الطاقة الابتكارية في حل المشكلات الإدارية	6.
					يساهم التفويض في اعداد وتطوير قيادات المستقبل	7.

م	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المجال الثاني: اتخاذ القرارات الإدارية هو الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين والقائمة على أساس بعض المعايير، والمفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة، واختيار الحل الأمثل من بينها.						
	1. تشارك جهة عملي، الموظفين في وضع الخطط					
	2. تشجع جهة عملي، موظفيها على التنافس في اكتشاف الحلول للمشاكل الصعبة التي تواجههم في العمل					
	3. تتقبل جهة عملي، المشاركة في الآراء والافكار					
	4. تؤثر البيئة الداخلية وثقافة جهة عملي على اتخاذ القرار					
	5. توجد ثقة متبادلة بين المسؤول والموظفين في جهة عملي					
	6. يحرص الموظفون في جهة عملي على تحقيق الأهداف التي شاركوا بوضعها					
	7. تحتوي القرارات المتخذة في جهة عملي على تعليمات واضحة في كيفية تطبيقها					

- الجزء الثالث: يتعلق هذا الجزء بتقييمك عن ( جودة الأداء ) على مستوى جهة العمل، من وجهة نظرك لذا يرجى التفضل بوضع (✓) في الخانة الأقرب لرايك.

الأداء يعني تحقيق الأهداف بفعالية وكفاءة من خلال عمليات تقوم بها المؤسسات بمواءمة مواردها وأنظمتها وموظفيها مع الأهداف والأولويات الاستراتيجية

م	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المجال الاول: جودة الأداء						
1.	لدى جهة عملي، استراتيجية مستقبلية شاملة					
2.	تتحقق استراتيجية جهة عملي من خلال أداء مواردها					
3.	تهتم جهة عملي، بعملية تقييم الأداء العام للتأكد من جودة الخدمات التي تقدمها					
4.	يتوفر لدى جهة عملي، نظام محدد لتقييم الأداء					
5.	يهدف تقييم الأداء الى ترشيد الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة					
6.	تعمل جهة عملي على تقييم الأداء بشكل منتظم ومستمر					
7.	تمتلك جهة عملي نظام معلومات متكامل وفعال لتقييم أدائها					

ملحق رقم (6): نموذج رسالة المقابلة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على (أثر تطبيق اللامركزية الإدارية على جودة أداء الإدارات المحلية) دراسة ميدانية لمحافظة شمال الشرقية، الداخلية، جنوب الباطنة بسلطنة عُمان، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص " القيادة " من جامعة الشرقية،

وعليه يرجو الباحث منكم، التكرم بتسخير وقتكم الكريم وذلك لأجراء مقابلة يتخللها طرح اسئلة عن واقع اللامركزية الإدارية والإجابة عليها، بالدقة والموضوعية التي نعهدا بكم، علماً بأن المعلومات سوف تحاط بالسرية التامة، ولن تستخدم الا لأعراض البحث العلمي فقط.

شاكر لكم استجابتكم الكريمة ومقدر لكم التعاون،

الباحث

ملحق رقم (7): نموذج اسئلة المقابلة

• الجزء الأول: البيانات الديموغرافية والوظيفية.

8- الاسم: .....

9- الجنس:

ذكر  انثى

10- العمر:

أقل من (25) سنة  من (25) إلى (35) سنة

من (35) إلى (45) سنة  من (45) سنة فأكثر

11- المؤهل الوظيفي:

دبلوم أو أقل  بكالوريوس  ماجستير  دكتوراه

12- عدد سنوات الخبرة:

أقل من (5) سنوات  من (5) إلى (10) سنوات

من (10) إلى (20) سنة  أكثر من (20) سنة

13- المسمى الوظيفي:

مدير عام  مدير عام مساعد  مدير دائرة

مدير مساعد  رئيس قسم

14- مكان العمل: .....

15- المحافظة:  شمال الشرقية  الداخلية  جنوب الباطنة

أسئلة المقابلة:

السؤال الأول:

ما واقع تطبيق اللامركزية الادارية في الإدارات المحلية بسلطنة عمان؟

.....  
.....

السؤال الثاني:

ما واقع الأداء المؤسسي في مديريات الإدارة المحلية على مستوى المحافظة؟

.....  
.....

السؤال الثالث:

كيف سيؤثر تطبيق اللامركزية الإدارية على جودة أداء مديريات الإدارة المحلية على مستوى المحافظة؟

.....  
.....

السؤال الرابع:

من منطلق خبرتك الإدارية والوظيفية، برأيك كيف يمكن تفعيل اللامركزية الإدارية على تجويد الأداء الإداري؟

.....  
.....



