جامعة الشرقية
A' SHARQIYAH UNIVERSITY
كلية إدارة الاعمال

أثر تمكين الإدارات المحليه في تطوير جودة الخدمات البلدية دراسة تطبيقية على مكتب المحافظ بمحافظة الوسطى بسلطنة عمان 2023-2024

رسالة

مقدمة استكمالًا لمتطلبات الحصول

على درجة الماجستير في إدارة الأعمال تخصص إدارة الأعمال

إعداد

مبارك بن سعود بن سعيد الحرسوسي

إشراف الدكتور

محمد الراشدي

2024م - 1446هـ

جامعة الشرقية
A' SHARQIYAH UNIVERSITY
كلية إدارة الاعمال

أثر تمكين الإدارات المحليه في تطوير جودة الخدمات البلدية دراسة تطبيقية على مكتب المحافظ بمحافظة الوسطى بسلطنة عمان 2023-2024

رسالة

مقدمة استكمالًا لمتطلبات الحصول

على درجة الماجستير في إدارة الأعمال تخصص إدارة الأعمال

إعداد

مبارك بن سعود بن سعيد الحرسوسي

إشراف الدكتور

محمد الراشدي

2024م - 1446هـ

الإجازة

أثر تمكين الإدارات المحليه في تطوير جودة الخدمات البلدية دراسة تطبيقية على مكتب المحافظ بمحافظة الوسطى بسلطنة عمان 2023-2024

أعداد الطالب/

مبارك بن سعود بن سعيد الحرسوسي

نُوقِشَت هذه الرسالة بتاريخ (16/أكتوبر/2024م) وتم إجازتها.

المشرف: الدكتور/ محمد الراشدي

أعضاء لجنة المناقشة

	الاسم	التوقيع
1	د. محمد الراشدي (مشرف)	.....
2	د. ضرار المعايطه (مُحكِّمًا)	.....
3	د. إياس شهدا (مناقش داخلي)	.....
4	د. الحمزة السيد (مناقش خارجي)	.....

الاقرار

إقرار الباحث

أقر بأن المادة العلمية الواردة في هذه الرسالة قد تم تحديد مصدرها العلمي، وأن محتوى الرسالة غير مقدم للحصول على أي درجة علمية أخرى، وأن مضمون هذه الرسالة يعكس آراء الباحث الخاصة وهي ليست بالضرورة الآراء التي تتبناها الجهة المانحة.

الباحث / مبارك بن سعود بن سعيد الحرسوسي

التوقيع/

الإهداء

الـأهدي هذا الإنجاز العلمي إلى من كل من كان عونا وسندا لي في حياتي.. إلى أهلي جميعا وأصدقائي وكل من علمني دون تحديد اسم أو فئة.. إلى وطني الغالي الذي وفّر لي سبل الوصول لهذا المستوى مع الطموح بالمزيد لرد الجميل.

الشكر والتقدير

اشكر الله سبحانه وتعالى أولاً واخراً والشكر لكل معلم أعطى في سبيل رقي الأمم ويأتي الدور على من تعلم في نقل المعرفة والخبرة لغيره.

الباحث

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرّف على أثر تمكين الإدارات المحلية في تطوير جودة الخدمات البلدية، وذلك من خلال دراسة تطبيقية على مكتب المحافظ بمحافظة الوسطى، باعتبارها من التجارب الحديثة التي تواكب توجه الحكومة العُمانية نحو تعزيز اللامركزية وتمكين المحافظات، وهو ما بدأت سلطنة عمان تطبيقه فعليا بإصدار قانون نظام المحافظات بموجب المرسوم السلطاني 36/2022) اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تصميم استبانة لقياس متغيرات الدراسة، وتوزيعها على عينة مكونة من (211) فردا من العاملين في مكتب المحافظ بمحافظة الوسطى .وقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (.SPSS) أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التمكين المالي في مكتب المحافظ بمحافظة الوسطى كان مرتفعا، حيث جاءت المتوسطات الحسابية عالية، مما يعكس توفر الموارد المالية وسهولة إدارتها من قبل الإدارة المحلية .كما أوضحت النتائج أن التمكين المالي يسهم بشكل مباشر في تحسين جودة الخدمات البلدية المقدمة، وهو ما أكدته نتائج تحليل الانحدار المتعدد، حيث كانت القيمة الاحتمالية (p−value) أقل من مستوى الدلالة(0.05) ، وبلغت تحديدًا0.028 ، مما يدل على وجود أثر إيجابي معنوي للتمكين المالي على جودة الخدمات البلدية.خرجت الدراسة بعدد من التوصيات، من أبرزها :تعزيز مبدأ تكافؤ الفرص في التمكين الإداري والمالي بين الجنسين داخل الإدارة المحلية، بما يحقق العدالة والمساواة في بيئة العمل .مراجعة السياسات والإجراءات الداخلية للتأكد من خلوها من أي تحيّز أو تمييز قائم على النوع الاجتماعي.

الكلمات المفتاحية: التمكين، الادارات المحلية، التمكين المالي، جودة الخدمات البلدية

Abstract

This study aimed to examine the impact of empowering local administrations in the Sultanate of Oman through an applied case study on the Office of the Governor in Al Wusta Governorate. The study highlights one of the recent initiatives aligned with the Omani government's orientation towards enhancing decentralization and empowering local governorates. This approach has been formally adopted through the issuance of the Governorates System Law under Royal Decree No. (36/2022).

The study employed a descriptive analytical methodology, and a structured questionnaire was designed to measure the study variables. The questionnaire was distributed to a sample of 211 employees working in the Governor's Office in Al Wusta. Data were analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).The results indicated that the level of financial empowerment in the Governor's Office was high, as evidenced by the elevated mean values, reflecting the availability of financial resources and the ability of the local administration to manage them effectively. Moreover, the results showed that financial empowerment contributes directly to improving the quality of services provided. This was confirmed by the results of the multiple regression analysis, where the p-value was found to be 0.028, which is below the significance level of 0.05, indicating a positive and statistically significant impact of financial empowerment on service quality.

The study concluded with several key recommendations, most notably:Promoting the principle of equal opportunity in administrative and financial empowerment between genders within the local administration, to ensure justice and equity in the work environment.Reviewing internal policies and procedures to ensure they are free from any form of gender-based bias or discrimination.

Keywords: Empowerment, Local Administrations, Financial Empowerment, Service Quality.

قائمة المحتويات

1.1 المقدمة.....13

2.1 مشكلة الدراسة:.....15

1-3 أسئلة الدراسة 16

4.1 أهداف الدراسة:.....16

6.1 إنموذج الدراسة : 18

7.1 أهمية الدراسة.....18

8.1 حدود الدراسة.....20

الفصل الثاني.....24

الإطار النظري والدراسات السابقة 24

2.1 المقدمة: 24

2.2 المبحث الأول: تمكين الإدارة المحلية.....25

2.2.1 المطلب الأول: التمكين الإداري: 26

3.2 المبحث الثاني: جودة الخدمات البلدية: 29

3.2.1 المطلب الأول: سهولة الحصول على الخدمة:.....30

3.2.2 المطلب الثاني: سرعة الاستجابة:.....31

3.2 المبحث الثالث: الدرسات السابقة: 32

3.2.1 التعليق على الدراسات السابقة: 39

الفصل الثالث **44**

منهجية الدراسة.....**44**

3-1 المقدمة:.....44

3-2 طرق جمع البيانات والمعلومات:.....44

3-3 مجتمع وعينة الدراسة : 44

3-3-2 عينة الدراسة وفق المتغيرات الديموغرافية:.....45

جدول (1): العينة حسب متغير الجنس والعمر والمؤهل العلمي.....46

الشكل (1) التوزيع البياني حسب متغير الجنس 47

الشكل (2) التوزيع البياني حسب متغير المستوى الدراسي: 47

الشكل (3) التوزيع البياني حسب متغير سنوات الخبرة:.....48

3-4 أداة الدراسة: 48

جدول رقم (3) يبين قيمة معامل كرونباخ ألفا للمقياس ككل.....49

جدول رقم (4) يبين الصدق التميزي بين المتوسطات والانحرافات المعيارية، وقيمة " t-test independent sample" 50

جدول (5): الاتساق الداخلي لمحاور المتغير المستقل (تمكين الإدارة المحلية).....52

المحور الأول: تمكين الإدارة المحلية 53

جدول (7): الاتساق الداخلي لبعد التمكين الإداري 53

جدول (8): الاتساق الداخلي لبعد التمكين المالي 55

جدول (9): الاتساق الداخلي لمحور جودة الخدمات البلدية لبعد سهولة الحصول على الخدمة: .57

جدول (10): الاتساق الداخلي لمحور جودة الخدمات البلدية لبعد سرعة الاستجابة: 59
3.5 الأساليب الإحصائية المستخدمة:.....60
الفصل الرابع **62**
نتائج الدراسة ومناقشتها **62**
4-1 النتائج المتعلقة بالإجابة عن فرضيات الدراسة:.....62
4-2 المحك المعتمد في الدراسة: 62
4-3 النتائج المتعلقة بالإجابة عن أسئلة الدراسة والتي تنص على: 62
4.4 اختبار وفحص الفرضيات:.....62
الفصل الرابع **63**
نتائج الدراسة ومناقشتها **63**
4-1 النتائج المتعلقة بالإجابة عن فرضيات الدراسة:.....63
جدول (11) يوضح اختبار كلمنجروف سيمنروف.....63
جدول (12) التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة عن طريق الإحصاءات الوصفية الالتواء والتفرطح 64
4-2 المحك المعتمد في الدراسة: 65
جدول (13): المحك المعتمد في الدراسة.....65
4-3 النتائج المتعلقة بالإجابة عن أسئلة الدراسة والتي تنص على: 66
السؤال الأول: ما مستوى تمكين الإدارة المحلية ببعدها (الإداري- المالي) في مكتب المحافظ بمحافظة الوسطى بسلطنة عمان؟ 66
جدول (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدي التمكين الإداري والمالي في مكتب المحافظ بمحافظة الوسطى 66

الفصل الخامس **76**

النتائج، التوصيات، والمقترحات **76**

النتائج :..... **Error! Bookmark not defined.**

5-2 التوصيات 77

5-4 الخاتمة:..... 79

الملاحق **80**

ملحق رقم (1)..... 87

الاستبانة 87

ملحق رقم (2)..... 97

قائمة باسماء المحكمين 97

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمـــــة

2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها

3.1 أهداف الدراسة

4.1 فرضيات الدراسة

5.1 أنموذج الدراسة

6.1 أهمية الدراسة

7.1 حدود الدراسة والتعريفات الإجرائية

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

إن العدالة الاجتماعية وتوفير الخدمات من أبرز التحديات التي تواجهها الحكومات بشكل عام فالكثير من الظروف تحد من الوصول للطموح وإن لم يكن مستحيلا ومن خلال إشراك أفراد المجتمع في صنع القرار والإرادة والعزيمة ووضع أولوية المصلحة العامة فوق كل أعتبار وبتكاتف الجميع يصل كل مجتمع إلى ما يصبو إليه، ويأتي تمكين الإدارة المحلية ضمن أولويات رؤية عمان 2040 والتي توليها حكومة سلطنة عمان أهمية كبيرة وذلك لتمكين المحافظات كونها العصب الأساسي في مختلف القطاعات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية. وتعتبر محافظة الوسطى من ضمن المحافظات التي تستند عليها التنمية وذلك بسبب التميز النسبي التي تتمتع به من حيث امتداد التجمعات السكانية على مساحة المحافظة الكبيرة المترامية الأطراف (الطائي . 2020).

نتناول في هذا البحث أثر التمكين الإداري والمالي للمحافظة على جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين لا سيما بعد ظهور التوجه الجديد من قبل حكومة سلطنة عمان نحو اللامركزية في الإدارة المحلية للمحافظات (خطابات جلالة السلطان المعظم، 2022). حيث تعتبر تجربة الإدارة المحلية حديثة العهد في سلطنة عمان وترافق إطلاق هذا التوجه اللامركزي مع صياغة رؤية عمان 2040 وبالتالي اكتسب موضوع تمكين الإدارة المحلية أهمية خاصة.

إن التوجه نحو تمكين الادارة المحلية يعني ضرورة تفعيل المشاركة المجتمعية في صنع القرار مما يعني إعطاء المحافظات صلاحيات أوسع في صنع قراراتها وإدارة شؤونها المحلية

بالطريقة التي ترتئيها بشرط أن تكون منسجمة مع التوجهات والقوانين العامة لسلطنة عمان خاصة أن لكل محافظة خصوصيتها وتحدياتها.

ومن خلال الدراسة الاستطلاعية الأولية تبيّن بأن محافظة الوسطى تواجه عدد من التحديات المرتبطة بالخدمات المقدمة للمواطنين وتتصل بالقطاعات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، فبالنسبة للقطاع الاقتصادي تبرز مشكلة تعزيز الاستثمار بالمحافظة حيث ضعف البنية الأساسية (التحيتة) من خلال بعد المحافظة عن مركز الدولة ممثلا بالمدن الاقتصادية الحيوية والعاصمة مسقط. كما أن النظر لمحافظة الوسطى بأنها بعيدة عن المركز أي النظرة يصعوبة تنفيذ الكثير من المشاريع بها جعل من الجهات الحكومية تقلل من الاهتمام بها . حيث بدأت تظهر الآن مشاريع اقتصادية كبرى مثل مشروع مصفاة الدقم والصناعات البتروكيماوية بالشراكة بين شركة أوكيو العمانية وشركة الكويت البترولية، وتفتح هذه الشراكة أفاق حالية ومستقبلية لعلاج التحديات الاقتصادية التي تواجهها المحافظة (المنطقة الاقتصادية الخاصة بالدقم، 2024م).

وفي الجانب الثقافي والشبابي فمحافظة الوسطى تفتقر لوجود البنية الأساسية لتفعيل الحراك الثقافي من حيث عدم وجود ملاعب رياضية أو مجمعات ثقافية أو مراكز شبابية (إطلاع الكاتب). كما ان التحديات التي تواجه المحافظة تتطلب عملية تحوّل تتركز على تمكين الإدارة المحلية، وهذا يتطلب تظافر كافة الجهود الحكومية والخاصة والمجتمعية لتحسين الظروف المعيشية وتوفير الخدمات لما تدركه الإدارة المحلية من أولويات تحتاجها كل محافظة (قانون المجالس البلدة ،2020).

2.1 مشكلة الدراسة:

تعاني محافظة الوسطى من عدم وصول الخدمات الحكومية المختلفة المقدمة للمواطنين والمستفيدين لدرجة الايجادة وضعف بعض هذه الخدمات متمثلة بتنقلهم لمسافات طويلة للحصول على الخدمة من عدد من الجهات الحكومية، حيث عبر عن هذه المعاناة عدد من المواطنين والموظفين من خلال الدراسة الاستطلاعية الأولية التي قام بها الباحث. وقد بينت الدراسة أن المشكلة الرئيسة تتركز في عدم توفّر كافة الخدمات بولايات وقرى محافظة الوسطى وأرتباط بعض الخدمات بمركزية المحافظة أو مركزية الجهات الحكومية بمسقط وبعد المحافظة عن مركز وعاصمة الدولة وكذلك قلة عدد السكان والبعد الجغرافي. ولكون توجه السلطنة الحالي نحو ترسيخ اللامركزية وتمكين المحافظات فإن الواقع الحالي للمحافظة يتطلب المزيد من الجهد والتركيز بتحقيق أهداف البرامج الوطنية لرؤية عمان 2040.

وبكون الباحث يعمل في مكتب محافظ الوسطى وما يلمسه من تحديات تمس المحافظة ومنها عدم شمولية الخدمات الحكومية المقدمة، فإن هذه الدراسة تأمل في التعرف على مساهمة تطوير وتمكين الإدارة المحلية وعلاقتها بجودة الخدمات المقدمة في المحافظة.

وتسعى الدراسة إلى التعرّف على العلاقة التي تربط تمكين الإدارة المحلية وجودة الخدمات أثر تمكين الإدارات المحلية في تطوير جودة الخدمات البلدية/ دراسة تطبيقية على مكتب المحافظ بمحافظة الوسطى بسلطنة عمان وفق توجهات سلطنة عمان الحالية لتمكين المحافظات. وتتركز مشكلة الدراسة في الجانب التطويري الذي تحتاجه الإدارة المحلية بسد الفجوة الحالية من خلال الإجادة في مختلف الخدمات التي تستقى مؤشراتها من خلال سهولة وصول هذه الخدمات وسرعة الاستجابة المطلوبة وصولاً لـ رضا المستفيدين من هذه الخدمات.

1-3 أسئلة الدراسة

ومما سبق تتبلور الأسئلة الرئيسة التالية:

1. السؤال الأول: ما مستوى تمكين الإدارة المحلية ببعديها (الإداري ـ المالي) في مكتب المحافظ بمحافظة الوسطى بسلطنة عمان؟
2. السؤال الثاني: ما مستوى جودة الخدمات البلدية في مكتب المحافظ بمحافظة الوسطى بسلطنة عمان؟
3. السؤال الثالث: ما أثر تمكين الإدارة المحلية ببعديها (الإداري ـ المالي) على جودة الخدمات البلدية بمكتب المحافظ بمحافظة الوسطى بسلطنة عمان؟

4.1 أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق هدف رئيس وهو تبيان أثر تمكين الإدارة المحلية للمحافظات بشقيه الإداري والمالي على جودة الخدمات البلدية بمحافظة الوسطى. ويتفرع منه أهداف اخرى فرعية منها:

- معرفة مستوى تمكين الإدارة المحلية ببعديها (الإداري ـ المالي) في مكتب المحافظ بمحافظة الوسطى بسلطنة عمان.
- التعرف على مستوى جودة الخدمات البلدية في مكتب المحافظ بمحافظة الوسطى.

1. قياس أثر تمكين الإارة المحلية ببعديها (الإداري والمالي) على جودة الخدمات البلدية بمحافظة الوسطى.

5.1 فرضيات الدراسة

تستهدف الدراسة الوصول لقناعة لدى المسؤولين وصناع القرار من خلال معرفة مدى الارتباط بين التمكين والإجادة ويتضح ذلك جلياً باختبار عدد من الفرضيات ومعرفة إلى أي حد يمكن أن تتحقق أو العكس ومن هذه الفرضيات ما يلي:

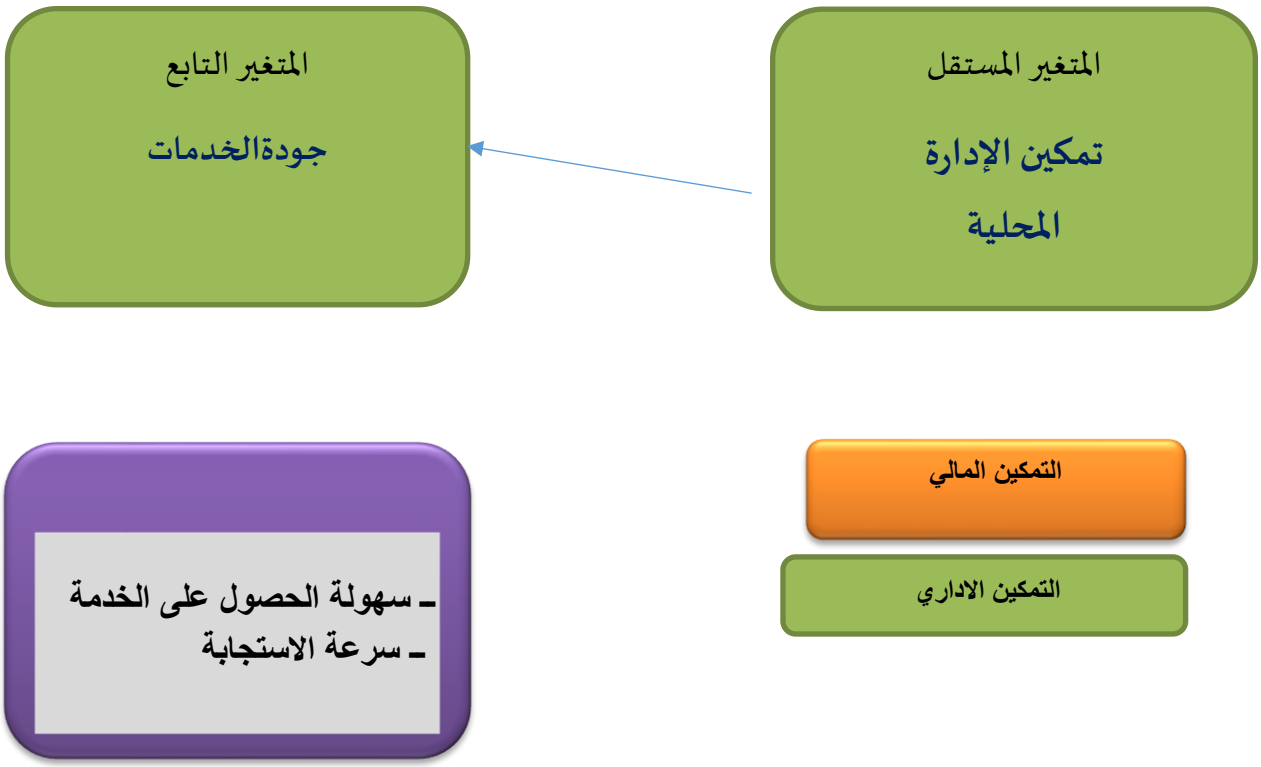
الفرضية الرئيسة:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند الدالة 5% لتمكين الإدارات المحلية على جودة الخدمات البلدية بابعادها بمكتب المحافظ بمحافظة الوسطى بسلطنة عمان.

الفرضيات الفرعية:

- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند الدالة .05. %للتمكين الإداري على جودة الخدمات البلدية بابعادها بمكتب المحافظ بمحافظة الوسطى بسلطنة عمان.
- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند الدالة .05. % للتمكين المالي على جودة الخدمات البلدية بابعادها بمكتب المحافظ بمحافظة الوسطى بسلطنة عمان.

6.1 إنموذج الدراسة:



يتم قياس الأبعاد كما سيتم استعراض ذلك في الجوانب الإحصائية لاحقاً وذلك بعدد من المؤشرات التي تؤكد قياس تلك الأبعاد ومن هذه المؤشرات (التنافسية بين المحافظات – المشاريع التنموية ... الخ).

7.1 أهمية الدراسة

تأتي أهمية الدراسة من خلال التوجه الذي يقوده جلالة السلطان هيثم بن طارق المعظم . حفظه الله ورعاه . نحو تحقيق اللامركزية في الخدمات بمحافظات سلطنة عمان ومن الناحية العلمية فإنه لابد من الربط بين مكونات اللامركزية (الإدارية والمالية) المراد تحقيقها بمحافظات سلطنة عمان والممكنات المتوفرة لدى تلك المحافظات في مختلف الجوانب وصولاً

للغايات والأهداف المراد الوصول إليها وهي تحقيق جودة في الخدمات المقدمة ونسبة رضا عالية لدى المستفيدين.

ويركز الباحث على محافظة الوسطى لما تمثله هذه المحافظة من أهمية اقتصادية وسياحية واجتماعية كونها تتوسط المحافظات ويجب أن تكون جسر تواصل مكتمل الأركان بين مختلف محافظات سلطنة عمان.

الأهمية العلمية:

ربط موجهات رؤية عمان 2040 بتنمية المحافظات وتمكينها من خلال إنشاء مدن ذكية وذلك ما أوضحته الاستراتيجية العمرانية لمحافظة الوسطى:

ستتميز محافظة الوسطى بحلول عام 2040م بوجود مراكز حيوية حديثة ومترابطة بشكل جيد، وسط مساحات شاسعة من الصحاري والسواحل الممتدة. فمن جهة تم تصميم مدينة الدقم لتكون إحدى البوابات الاقتصادية للسلطنة، ومركزاً إقليمياً وعالمياً للموانئ والأعمال، يتوجه تركيزها الأساسي نحو توليد القيمة المضافة منً الصناعات التحويلية والبتروكيماويات، فضل عن اشتمالها على مجمع كبير مخصص لقطاع الثروة السمكية والصيد الحديث، ولذلك ستمثل مدينة الدقم مركزاً حيوياً نابضاً بالحياة، يشتمل على مجموعة متكاملة من المرافق ويقدم كافة الخدمات الحضرية لسكان المدينة ولسكان محافظة الوسطى ككل. في المقابل، يتم تطوير ولاية هيماء كمركز إقليمي يقدم خدماته للقطاع الحكومي والخاص عبر مرافق وتسهيلات حديثة، في حين تقدم المراكز المحلية الأخرى مستوى أعلى من الخدمات للقطاعين، وفق آلية تأخذ في الاعتبار عامل المسافات المتباعدة بين المركز الإقليمي (هيماء) والمراكز المحلية الأخرى في هذا الجزء من السلطنة بالتحديد. علاوة على ذلك ستوظف محافظة الوسطى خصائصها الجغرافية المتميزة في تعزيز التحول من طاقة النفط والغاز إلى مصادر

الطاقة المتجددة، (الاستراتيجية العمرانية لمحافظة الوسطى ـ وزارة الإسكان والتخطيط العمراني 2022).

الأهمية التطبيقية:

تسعى هذه الدراسة لوضع بعض المحاور والنقاط التي تساهم في التقليل من أثار عدد من التحديات التي تواجهها المحافظات ومحافظات الوسطى بشكل خاص من خلال المزيد من التمكين لإصحاب القرار بالمحافظة وإكتساب المحافظات صلاحيات أوسع على بقية المؤسسات الخدمية بما يحقق التمكين المحلي وإدارة الشؤون المحلية (إداريا وماليا) للوصول إلى جودة الخدمات البلدية المقدمة للمستفيدين وتفعيل وتطوير كافة البرامج التي تسهم في تحديث وأتمتت الكثير من الخدمات مع فتح نوافذ للخدمات بمختلف الولايات للخدمات التي ترى المحافظة من الضروري تواجدها على أرض الواقع وتسعى الدراسة أيضا إلى أهمية الاطلاع على الملاحظات والأفكار والشكاوى وغيرها من خلال تسهيل التواصل مع الجمهور المستفيد وتفعيل قنوات التواصل والتفاعل معهم لكسب ثقة ورضا المستفيد ومعرفة الجوانب المتعلقة بنوعية الخدمات التي يرغب بها المجتمع.

8.1 حدود الدراسة

ويأتي تنفيذ هذه الدراسة معبرا عنه بالحدود المكانية (محافظة الوسطى بسلطنة عمان) والحدود الزمانية خلال الفترة بين عامي (2023 ـ 2024). والحدود الموضوعية (أثر التمكين الإداري والمالي على جودة الخدمات البلدية بمحافظة الوسطى) والحدود البشرية الذي يتمثل بموظفي مكتب محافظة الوسطى والتقسيمات التابعة لها.

1. 9.1 مصطلحات الدراسة

تظهر العديد من المفاهيم في سياق هذه الدراسة، الامر الذي يستوجب الوقوف على بعض هذه المفاهيم، حيث يعرف الباحث المفاهيم ادناه اجرائيا كما يلي.

- التمكين: منح العاملين سلطة (جزئية / كاملة) أو دورا وظيفيا للتخطيط والتنفيذ واتخاذ القرار.

1. التمكين الاداري: إعطاء الموظف أو الجهة مساحة من الحرية في اتخاذ القرار للإبداع والتطوير
2. التمكين المالي: إمتلاك الموظف أو الجهة مساحة من التصرف المالي بما يحقق عائد مالي أفضل

- اللامركزية الإدارية: توزيع صلاحيات صنع القرارات بين عدة مستويات إدارية تحت إشراف السلطة المركزية ومتابعتها وتقييمها.
- اللامركزية المالية: منح السلطة المحلية صلاحيات في إنفاق/ جمع الأموال مع الرقابة والمتابعة من قبل السلطة المركزية.
- جودة الخدمات البلدية: تقديم الخدمة بالوسائل والطرق التي تحقق توقعات المستفيد (الزبون) أو تفوق تلك التوقعات.

10.1 خاتمة الفصل الأول:

تناول الفصل الأول الإطار العام ممثلا بأجزائه الرئيسية بمشكلة الدراسة المتعلقة بجودة الخدمات البلدية المقدمة من قبل مكتب المحافظ بمحافظة الوسطى وتم طرح السؤال البحثي الرئيس التالي: ما أثر تمكين الإدارة المحلية ببعديها الإداري والمالي على جودة الخدمات

البلدية الحكومية بمحافظة الوسطى؟ وذلك لغرض تحقيق الهدف الرئيس التالي وهو أثر تمكين الإدارة المحلية الإدارية والمالية للمحافظات على جودة الخدمات البلدية بمحافظة الوسطى بتبيان المتغير المستقل والتابع متضمنا أبعادهما المبينة بإنموذج الدراسة. كما يعالج الفصل الثاني الإطار النظري ومراجعة الأدبيات ذات الصلة بالبحث الجاري تنفيذه.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

المقدمــة

المبحث الأول: تمكين الإدارات المحلية (عام)

المطلب الأول: التمكين الإداري

المطلب الثاني: التمكين المالي

المبحث الثاني: جودة الخدمات البلدية

المطلب الأول: سهولة الحصول على الخدمة

المطلب الثاني: سرعة الاستجابة

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

التعليق على الدراسات السابقة

الخاتمة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

2.1 المقدمة:

محافظة الوسطى محافظة كبيرة ومترامية الأطراف حيث تبلغ مساحتها عشرات أضعاف بعض الدول وهي ثاني محافظة من حيث المساحة بلغت (82.470) كم مربع ومن أقل المحافظات سكانا بعد محافظة مسندم ويبلغ عدد السكان فيها (59.468) نسمة تقريبا حسب إحصائيات المركز الوطني للإحصاء والمعلومات 2023م (المركز الوطني للإحصاء والمعلومات لعام 2024م).

ولاية هيماء هي مركز المحافظة وبها مختلف المؤسسات الحكومية على مستوى المحافظة وتحتضن عدد من الاستثمارات في مجال الطاقة والمعادن (النفط والغاز) وبها محمية المها العربية وكذلك ولاية محوت من أكبر ولايات المحافظة عدد سكان من العمانيين وهي ولاية ساحلية بها محمية الأراضي الرطبة وشواطيء جاذبة وولاية الدقم وهي المركز الاقتصادي للمحافظة وتحتضن المنطقة الاقتصادية الخاصة بالدقم وولاية الجازر في أقصى الجنوب بمحاذاة محافظة ظفار بها العديد من الأودية والشواطئ الجميلة وتمتاز بوجود ثروة بحرية مائية كبيرة، وتوجد بمحافظة الوسطى موارد اقتصادية كبيرة تتمثل في الاستثمارات في قطاع الطاقة (النفط والغاز) والهيدروجين الأخضر وطاقة الرياح بالإضافة لوجود المنطقة الاقتصادية الخاصة بالدقم التي تحتوي على أكبر مشاريع في المنطقة من حيث وجود ميناء الدقم الذي يستقبل السفن العالمية ومشروع الحوض الجاف لإصلاح السفن العملاقة وتحويل استخدامها ووجود مشروع مصفاة الدقم بالإضافة إلى امتلاك المحافظة لثروة بحرية هائلة حيث تتصدر محافظات سلطنة عمان من حيث أنها أكبر محافظة في الإنزال السمكي لعام (2022) وكالة الأنباء العمانية (22 أكتوبر 2023م).

في هذا الفصل سنتطرق إلى عدد من المباحث المرتبطة بالدراسة وهي ثلاث مباحث:

المبحث الأول: تمكين الإدارة المحلية

المبحث الثاني: جودة الخدمات البلدية

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

كما سنعرّج على عدد من الدراسات السابقة والتعقيب عليها وأبرز مخرجات تلك الدراسات والتشابة والاختلاف بين تلك الدراسات والدراسة التي قام بها الباحث

2.2 المبحث الأول: تمكين الإدارة المحلية

إن الهدف الأساس من تمكين الإدارة المحلية هو توفير سبل العيش الكريم للسكان بمختلف الأقاليم المحلية والتيسير عليهم وتمكين الإدارات المحلية من أتخاذ القرار واستغلال الموارد الطبيعية المحلية استغلالا أمثل من خلال تكاملية الأدوار بين القطاعات ، وتسعى دول العالم أجمع إلى التقليل من المركزية وتوزيع السلطة وتفويضها من خلال تمكين الإدارة المحلية وفي دراسة جزائرية مشابهه تقول (قد توصلنا في الجانب النظري، إلى أن التمكين الوظيفي عبارة عن إحساس و شعور داخلي يدفع العامل نحو التقدم والتطور و الإبداع في أدائه لوظيفته، والذي يحتاج لكي ينمو ويزدهر إلى مقومات و كركائز بيئية يجب أن يتميز بيها مناخ العمل (بوكروح، 2020)

وكما نعلم بأن المحافظات (مكاتب المحافظين) ليس لديهم سلطة القرار على كل القطاعات الأخرى في المحافظة عدا البلدية التي تم ضمها مؤخرا للمحافظة أما البقية فهو في إطار التنسيق والتواصل فقط رغم التأكيد المستمر من قبل مجلس الوزراء لكافة الوحدات بضرورة التنسيق مع المحافظات في كافة المتطلبات المتعلقة بأعمالها داخل حدود كل محافظة.

ورغم ذلك تواجه المحافظات تحديات في رسم الأولويات بحيث ترى المحافظة (مكتب المحافظ) الأولويات بعين المجتمع المحلي الذي تعايشه بشكل يومي من خلال اللقاءات المختلفة بينما لا ترى ذلك قيادات (متخذي القرار) في القطاعات الأخرى لكونها لا تلامس بشكل مباشر ولا تحتك مع

المواطنين والمقيمين بتلك المحافظات الأمر الذي يشكّل ازدواجيه في العمل وتأخر في أتخاذ القرار المناسب من خلال لجان مشتركة بين هذه القطاعات يتطلب الكثير من الوقت علاوة على الجوانب الإدارية وتشتت جهود تلك القطاعات في الكثير من الأحيان.

ومن هنا نوصي بضرورة المزيد من التمكين للإدارة المحلية من خلال دمج عدد من المؤسسات الخدمية مع المحافظات وتوفير الكوادر المتخصصة التي تعمل على تحقيق تلك الإدارة ورفع تمثيل المحافظين في مجلس الوزراء لمناقشة تحديات المحافظات مباشرة أمام المجلس لسرعة اتخاذ القرار فيها.

2-2-1 المطلب الأول: التمكين الإداري:

يأتي التمكين الإداري للمحافظات من خلال إعطاء المحافظ صلاحيات رئيس الوحدة في اتخاذ القرارت الإدارية ووجود مديرية عامة للشؤون الإدارية في هيكل المحافظة وما سينتج ذلك من أثر على سهولة وسرعة اتخاذ القرار للمحافظة.

وكمثال على ذلك في سلطنة عمان المجالس البلدية حيث اتجهت سلطنة عمان وبعد صدور المرسوم السلطاني رقم (2011/116م) الخاص بإنشاء المجالس البلدية ولائحته التنفيذية إلى تحقيق نوع آخر من مسيرتها الديمقراطية والتي جاءت استكمالا لتجربة مجلس الشورى سابقا ومن منطلق قانون المجالس البلدية الذي جاء بالمرسوم السلطاني رقم (2020/126م) وتعديل بعض أحكام القانون ذاته في المرسوم السلطاني رقم (2022/38م) حيث يمثل أعضاء هذه المجالس عدد من القطاعات الخدمية سابقا مثل الصحة والتربية والتعليم والبيئة و تم مؤخرا أستبدال جهات ذات طابع أقتصادي واستثماري تمثلت بالنقل والاتصالات وتقنية المعلومات والتجارة والصناعة وترويج الاستثمار إضافة إلى جهات التراث والسياحة والإسكان والتخطيط العمراني والتنمية الاجتماعية وعدد عضوين اثنين منتخبين لكل ولاية وعضوين ممثلين للمحافظة بالتعيين من قبل وزير الداخلية في كل محافظة.

لا شك أن تجربة المجالس البلدية مرت بمراحل خلال الفترتين الأولى والثانية وتواصل فترتها الثالثة من التجربة البلدية، ومنذ عام 2011 بدأت سلطنة عمان بإنشاء المحافظات وتلتها تكوين المجالس البلدية التي تعتبر باكورة تجربة الإدارة المحلية حيث تدرس هذه المجالس الكثير من المواضيع الخدمية والاستثمارية والاقتصادية وترفع بشأنها الاقتراحات والتوصيات المناسبة وفي المراحل المتطورة للمجالس البلدية أصبح لديها القدرة على أتخاذ القرار في الكثير من المواضيع المتعلقة بالمحافظة وما سمعناه مرارا من توجيهات جلالة السلطان هيثم بن طارق المعظم . حفظه الله ورعاه . في التأكيد على اللامركزية والتوجه نحو دعم الإدارية المحلية وأهمية دور المحافظ والمجالس البلدية ليس في توفير الخدمات والمشاريع التنموية فحسب بل يصل إلى أيجاد مشاريع نوعية ومبادرات تسهم في رفع دخل المحافظة وتوفر فرص عمل للمواطنين ودعم للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتلمس احتياجات المواطنين لتحسين مستوى المعيشة لديهم في مختلف المجالات.

وما لمسناه وشاهدناه في ندوة المجالس البلدية لعام 2023 والتي كانت برعاية صاحب السمو السيد/ ذي يزن بن هيثم بن طارق أل سعيد وزير الثقافة والرياضة والشباب وبحضور معالي السيّد وزير الداخلية وما لمسناه من إصرار كبير نحو تفعيل أدوار هذه المجالس وإعادة النظر في تفعيل اللجان المختلفة، حيث خرجت الندوة بالتوصيات التالية:

(أهمية تطبيق كافة أحكام قانون المجالس البلدية ولائحته التنفيذية وتفعيل الاختصاصات بما لا يتعارض مع نظام المحافظات وأهمية تضافر الجهود بين المجالس البلدية والجهات الحكومية والقطاع الخاص بهدف تحقيق الرؤية السامية لمولانا حضرة صاحب الجلالة السلطان المعظم – حفظه الله ورعاه – نحو تمكين المجالس من القيام بأدوارها التنموية والمجتمعية وفقا للاختصاصات المنوطة بها في نطاق المحافظات وكذلك استمرارية إطلاع المجالس البلدية بمستجدات رؤية عمان ٢٠٤٠ لربط أعمالهم المحددة قانوناً لمستهدفات الرؤية لزيادة تكاملية أعمال تلك المجالس ووضع خطة سنوية

لأعمال المجلس البلدي للمحافظة ومتابعة سير أدائها واعتماد معايير واضحة ومحددة لقياس أداء المجالس البلدية تتناسب مع الاختلافات الديموغرافية والجغرافية بين المحافظات والتأكيد على تفعيل دور لجان المجالس البلدية الدائمة وفقاً للأحكام المنصوص عليها في قانون المجالس البلدية ولائحته التنفيذية وإعادة النظر في تشكيل لجان الشؤون البلدية في الولايات : لأهميتها في دراسة وبحث الاحتياجات التنموية ذات الصلة بعمل المجلس البلدي للمحافظة في مختلف القطاعات والتأكيد على أهمية قيام المجالس البلدية بتفعيل التطبيق الإلكتروني (تنمية) الذي سيعزز من التواصل والشفافية ما بين المجتمع العُماني وتلك المجالس وإبراز دورها.

2-2-2 المطلب الثاني: التمكين المالي:

بعد تمكين المحافظات وأستقلالها الإداري والمالي أصبحت وفقا لقانون المحافظات ترفع المحافظة موازنتها السنوية لوزارة المالية مباشرة للاعتماد أسوة ببقية الوزارات ويعتمد مبلغ (20) مليون ريال عماني كأوامر سامية لتنمية المحافظات يصرف على مدى سنوات الخطة الخمسية المعتمدة ، كما يساهم التمكين المالي بشكل عام في تطوّر عمل الإدارة المحلية حيث أنها أقرب للواقع والميدان وعلى أطلاع بالاولويات وتعمل الإدارة على ترشيد أستخدام المال وتوجيه الإنفاق نحو الخدمات الضرورية والمشاريع ذات القيمة المضافة ومراعاة الكثير من الجوانب المتعلقة بالنشاط الاقتصادي والتجاري والبعد الاجتماعي.

إن الإدارات المحلية تساهم في حسن التخطيط لأستغلال كافة الموارد البشرية والمالية وتقنية المعلومات ولا يتحقق كل هذا إلا من خلال التمكين المالي وتنوّع الاستثمار في قطاعات السياحة والتجارة والموارد الطبيعية إنشاء مشاريع ذات بعد أقتصادي تجني من خلالها الإدارة المزيد من الموارد المالية لتتمكن بذلك من تشغيل وتفعيل كافة القطاعات، كما أن التمكين بشكل عام يعطي الإدارة حق أتسغلال تلك الموارد فيما يخدم المجتمع ويعود بالنفع على أفراده.

وعلى سبيل المثال لا الحصر توجه حكومة سلطنة عمان نحو تمكين الإدارات المحلية من خلال المحافظات تطلب من هذه المحافظات إعداد خطط سنوية متعلقة بالتنمية ومتناسقة مع الخطة الخمسية للحكومة وهذا يتطلب المزيد من التركيز على أستغلال الموارد المالية سواء المخصصة للمحافظات أم بفعل الاستثمارات المحلية والرسوم المختلفة أستغلال ذلك في تحقيق أهداف الإدارة المحلية (رأي الباحث).

3.2 المبحث الثاني: جودة الخدمات البلدية:

المرسوم السلطاني رقم (2022/36) بإصدار نظام المحافظات هو بمثابة الأساس للانطلاق نحو اللامركزية وتمكين المحافظات ويتبع ذلك دراسة الحكومية لتبعية عدد من القطاعات الخدمية للعمل تحت إشراف المحافظات لتجنب الازدواجية وتسهيل العمل خلال المرجلة القادمة ومن هنا تظهر لنا جلياً مشكلة الدراسة التي تحتاج إلى مزيد من البحث للوصول إلى معالجة الكثير من الملفات الاقتصادية والاجتماعية بل القانونية لتمكين الإدارة المحلية (إداريا وماليا) في المحافظات والانطلاق بشكل أسرع وأقوى للاستغلال الأمثل لكافة الميز النسبية التي تمتلكها المحافظات وسنتطرق في الفصل القادم إلى أبرز الدراسات المماثلة التي تناولت موضوع أثر تمكين الإدارة المحلية في جودة الخدمات البلدية المقدمة وذلك في القطاع الحكومي لتحقيق بعدي التمكين (الإداري ـ والمالي).

إن تطوير الإدارة المحلية وتمكين المحافظات ورسم ملامح اللامركزية من أبرز محددات المرحلة الحالية بسلطنة عمان وفق أهداف وبرامج الرؤية المستقبلية لسلطنة عمان 2040 حيث أكد جلالة السلطان هيثم بن طارق المعظم ـ حفظه الله ورعاه ـ في أكثر من حدث على أهمية تمكين المحافظات وتحقيق اللامركزية وكرّس ذلك بالأوامر السامية الكريمة بتخصيص عشرين مليون ريال عماني لكل محافظة ـ (خطابات جلالة السلطان هيثم) ـ ولا شك أنه سيسهم بشكل كبير في تجويد الخدمات

بشكل عام والبلدية بشكل خاص وهناك تسارع كبير في العالم لاستثمار ثورات التقنيات الحديثة لتقديم أفضل الخدمات من حيث الجودة وسرعة الإنجاز كما أن سهولة التنقل بين العالم في القرن الماضي سمحت باطلاع الناس لتجارب جديدة ومختلفة في البلدان التي يزورونها وينقلوا تلك الأفكار والمقترحات لبلدهم بما يتواكب مع ثقافتهم ومتطلباتهم. (إطلاع الباحث)

وتسعى الإدارة المحلية (المحافظات) إلى تحسين جودة الخدمات البلدية المقدمة من مختلف الجهات للمستفيدين منها القاطنين بولايات المحافظة ، حيث أن ظروف محافظة الوسطى استثنائية من خلال تباعد المسافات بين الولايات والمعاناة من عدم وجود الخدمات الأساسية كما تم ذكرها في الفصل الأول (تحديات المحافظة) فمثلاً تتوزع عدد (26) مدرسة وأكثر من (20) مؤسسة صحية على نطاق مساحة شاسعة ومتباعدة في مناطق وقرى ريفية بعيدة عن مراكز الولايات وهذه التجمعات السكانية المتوزعة تحتاج للمزيد من الاستثمارت لتشغيل المشاريع التنموية وهذا أمر لا خلاف عليه فالمواطن يستحق التنمية أينما كان سواء من خلال خدمة الطرق أو الكهرباء أو الصحة والتعليم وغيرها.

وفي هذا الأمر يجب أن تتكاتف الجهود مستقبلا بين المشرفين على التخطيط العمراني ومتخذي القرار بحيث يتم إنشاء مدن ذكية ومتكاملة تتركز فيها الخدمات والتنمية بدلا من القرى والأحياء الصغيرة المتناثرة على حدود شاسعة من ولايات المحافظة (هيماء ومحوت والدقم والجازر) حيث تكلّف الحكومة مبالغ طائلة وكذلك يصعب توفير كافة خدمات العصر الحديث لهذه التجمعات الصغيرة ويؤثر ذلك سلبا على مراكز المدن بعدم وجود كثافة سكانية تقوم بتنشيط الحراك وتحفز القطاع الخاص والحكومة على الاستثمار في القطاع التعليمي وغيره من القطاعات الخدمية.

3-2-1 المطلب الأول: سهولة الحصول على الخدمة:

لا شك أن ما تهدف إليه حكومية سلطنة عمان من خلال تمكين المحافظات هو سهولة تقديم الخدمات للمستفيدين من تلك الخدمات وهذا أكده خطاب جلالة السلطان هيثم بن طارق المعظم . حفظه الله ورعاه . خلال لقائة بالمشايخ والمحافظين بحصن الشموخ 2022 حيث ذكر بأنه لن يحتاج المواطن في المحافظات مستقبلا إلى مسقط بحيث سيتم تسهيل كافة الخدمات والإجراءات داخل المحافظة.

ومن أمثة سهول الحصول على الخدمة برنامج (أستثمر بسهولة) التابع لوزارة التجارة والصناعة وترويج الاستثمار بسلطنة عمان حيث توضّح الوزارة أنه وصل نسبة الموافقة على التراخيص التلقائية لعام 2023 بلغت 95.8% حيث بلغ متوسط الوقت المستغرق لإنهاء المعاملات (10) دقائق فقط (وزارة التجارة والصناعة وترويج الاستثمار بسلطنة عمان 2024م)

وأكدت دراسة حافظ 2021 (بأن جودة الخدمات البلدية أصبحت مطلباً ملحاً يتسم بالسرعة والكفاءة وأستخدام التقنية الحديثة من أجل سهولة الوصول للخدمات وبشكل دقيق وهذا ما تتسابق عليه كافة المؤسسات في عصرنا هذا).

وذكرت دراسة سامارا (samara) 2020 (أهمية التحوّل من الخدمات الورقية للهدمات الإمرتونية لسهولة ودقة وسرعة الحصول على الخدمة وإن ذلك يتطلب رسم سياسات مشتركة وتكاملية بين مختلف المؤسسات التي تقدم أو تشرف على الخدمات).

3.2.2 المطلب الثاني: سرعة الاستجابة:

سرعة الاستجابة من المؤسسة يعطي أنطباع عن اهتمام الجهة بالمستفيدين (الزبون) ونرى ذلك جلياً من خلال وجود دائرة لخدمة المراجعين في هيكل المحافظات لضمان سرعة الاستجابة لأي طلبات أو أقتراحات أو ملاحظات ترد للجهة من المستفيدين يراد من خلالها تجويد وتطوير الخدمات المقدمة.

المحرزي، المحروقية 2023 (دراسة شددت على ضرورة أن تشتمل خطط كل المؤسسات على حلول بديلة تضمن سرعة الاستجابة في حالة وقعت ظروف طارئية مثل ما حدث في سلطنة عمان

والعالم من اجتياح كوفيد 19 وأستجابة المؤسسات المختلفة نحو تحويل خدماتها عن بعد لضمان الحصول على الخدمة بكل يسر).

وتعتبر سرعة الاستجابة من أبرز عناصر جودة الخدمات البلدية حيث أن المستفيد دائما يرغب بالاستجابة السريعة ولو لم تقدم حل له جئري أحيانا ولكن سرعة الرد يترك أنطباع إيجابي لدى متلقي الخدمة ويعمل على رسم الصورة الذهنية الطيبة عن المؤسسة.

3.2 المبحث الثالث: الدرسات السابقة:

دراسات تناولت المتغير المستقل (تمكين الإدارة المحلية)

وبالرجوع للأدبيات وجدنا بأن الكثير من الدراسات تطرقت لتأثير تطوير الإدارة المحلية وأثرها على تنمية الأقاليم المحلية ولكن قليلة هي المصادر التي تتحدث عن تجربة سلطنة عمان وما يميز هذه الدراسة أنها تكاد أن تكون من الدراسات القلائل التي تعرضت للإدارة المحلية في محافظات سلطنة عمان وأثرها على جودة الخدمات البلدية وذلك بسبب حداثة التوجه نحو التمكين الإداري للمحافظات في سلطنة عمان وأنها ما زالت في طور التجربة والتطوير والتحسين المستمرين ، ومن أبرز ممن تحدثوا عن التجربة الحديثة للإدارة المحلية في سلطنة عمان هو

- الدكتور / صالح بن سليمان بن سالم الفارسي في كتابه الذي يحمل عنوان (الإدارة المحلية وتطبيقاتها في سلطنة عمان) في عام 2014م أي قبل بدأ ملامح رؤية عمان 2040 وتطبيقها وقبل صدور نظام المحافظات لخص الفارسي تجربته وعمله في وزارة الداخلية الإطار التنظيمي والهيكل الإداري الذي قامت عليه سلطنة عمان منذ بداية عهد النهضة وتطور عمل الولايات ثم المناطق والمحافظات ووجود فروع للقطاعات الخدمية تقدم خدماتها

للمواطنين والمقيمين لديها بعض الصلاحيات وتعود في الكثير منها إلى القيادة المركزية في الوزارات في مسقط.

- تناولت دراسة لنيل درجة الدكتوراه (دور الإدارة المحلية في تطوير التنمية بسلطنة عمان) قام بها الباحث الدكتور مسعود بن سالم بن محسن الكثيري، حصل بموجبها على شهادة الدكتوراه مع مرتبة الشرف بدرجة امتياز في جامعة محمد الأول في المملكة المغربية، وقد خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها: إن هناك تداخلا بين دراسة التنمية المحلية مع دراسات الإدارة العامة والاجتماع، والحكم المحلي والاقتصاد والقانون والتمويل... إلخ، أما عن مفهوم التنمية المحلية فينطبق هذا المفهوم بشكل مباشر على الدول الآخذة في النمو في آسيا وأفريقيا، ورغم الاختلاف وتباين وجهات النظر حول تحديد مفهوم «التنمية المحلية»؛ فإنه يمكن تعريفها بأنها: «السياسات والبرامج التي تتم وفق توجهات عامة؛ لإحداث تغيير مقصود ومرغوب فيه في المجتمعات المحلية بهدف رفع مستوى المعيشة وتحسين الخدمات في تلك المجتمعات بتحسين نظام توزيع الدخول»، وعن العلاقة بين التنمية والإدارة المحلية خلصت الدراسة إلى أن التنمية التي نتصور صلاحيتها هي تلك التي تستجيب لاحتياجات المواطن المحلي وتحقيق متطلباته «الذاتية» ويتمكن معها من تقليل اعتماده على المستويات الأعلى في معيشته وفي تطوير هذه المعيشة؛ لأنه بدون تحقيق عملية يشارك فيها المواطن في تحديد احتياجاته وفي اكتشاف واقعه بإيجابياته وسلبياته والعمل على تدعيم وضعه الاجتماعي والاقتصادي، لا تتحقق التنمية). (جريدة عمان، 16 ديسمبر 2022م).
- دراسة (د. فؤاد الديب، الكويت 2018م) تهدف إلى التعرف على التطبيقات العملية لنظرية الإدارة المحلية في دول مجلس تعاون الخليج العربية، وسنقتصر في هذا البحث على الدراسة المقارنة بين كل من مملكة البحرين ودولة الكويت وسلطنة عُمان. وبواسطة المنهج الوصفي

التحليلي المقارن توصلت الدراسة إلى أن الدول الثلاث محل البحث لم تلجأ للإدارة المحلية كنوع من الرفاهية، فقد كان اللجوء إليها ضرورة أملتها مجموعة من العوامل الجغرافية والسياسية والتاريخية، ورغم عراقة النظام المحلي – وفقاً للتصور السابق – إلا أنه كان ولازال يعاني من عدد من المعوقات التي حالت دون تحقيقه لأهدافه. وبالبناء على النتيجة السابقة فقد أوصت هذه الدراسة إلى توحيد النُظم والتشريعات المحلية والتحديد الدقيق للوحدات والمستويات المحلية وتفعيل اختصاصات الوحدات المحلية و دعم وتنمية المشاركة المجتمعية وتعزيز الموارد المالية.

- (نجلا منصور مبارك العجمي ،2023) : هدفت الدراسة الى تحديد اليات تطبيق مدخل للإصلاح المتمركز حول المدرسة بدولة الكويت وكيفية تحويل ذلك الى واقع عملي ملموس, وذلك من خلال توضيح دور الإصلاح المتمركز حول المدرسة ,والتعرف علي أهم الملامح الاساسية لمدخل الإصلاح المتمركز حول المدرسة, وأهم المتطلبات اللازمة للإدارة المدرسية بدولة الكويت في ضوء الإصلاح المتمركز حول المدرسة, وفي سبيل تحقيق هذا الهدف استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته لموضوع البحث ,حيث قدمت الباحثة مجموعة من الخطوات المنهجية تشمل علي عرض الفلسفة وأهداف ومرتكزات ومتطلبات وآليات تحقيق ذلك ,وتوصلت نتائج الدراسة الى ان مدخل الإصلاح المتمركز حول المدرسية يقوم علي توجيهات تربوية فكرية تجعل هذا المدخل الاكثر مناسبة لمتطلبات اصلاح التعليم في الوقت الراهن لاعتباره التطبيق الحقيقي لمبدأ لا مركزية الادارة المدرسة ,كما توصلت نتائج الدراسة الى ان من أهم آليات تفعيل مدخل للإصلاح المتمركز حول المدرسة بدولة الكويت تتمثل في: بناء رؤيا المدرسة ورسالتها، وتلبية الاحتياجات المتعلقة بالتنمية المهنية للعاملين، وتفعيل مشاركة المجتمع المحلي لتلبية احتياجات الطلاب.

- (رابحي مهلال، جميلة مادي، ربيعة، فودوا، محمد / مؤطر –2022–Jun): هدفت الدراسة الحالية إلى اختبار أثر بيئة العمل على التمكين الإداري حيث تم قياس بيئة العمل من خلال 6أبعاد وهي (تحقيق الذات; ظروف العمل المادية، الأجور والحوافز، السلامة والصحة المهنية، الأمن والاستقرار الوظيفي، الترقية والتقدم الوظيفي) , كما حددت أبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة، العمل الجماعي، التدريب، التحفيز، الاتصال الفعال). واستهدفت الدراسة الحالية عينة طبقية من عمال مؤسسة شركة توزيع الكهرباء والغاز، حيث تم جمع البيانات الأولية من العينة المستهدفة باستخدام الاستبانة في الفترة ما بين (2022/02/12 إلى غاية2022/02/20) وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر وارتباط بين التمكين الإداري وزرع الثقة بين العاملين وجودة الخدمات البلدية.

دراسات تناولت المتغير التابع (جودة الخدمات البلدية)

- (المنديل، خالد بن فيحان، العيبان، خالد بن محمد مشرف. 2003) سعت هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية: التعرف على نوع الأسلوب الإداري (المركزية . اللامركزية) المستخدم في المؤسسات الإصلاحية بمدينة الرياض والتعرف على علاقة تطبيق المركزية أو اللامركزية في اتخاذ القرارات بالأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات الإصلاحية بمدينة الرياض ومدى اختلاف الأداء الوظيفي باختلاف المتغيرات الشخصية والوظيفية لمفردات الدراسة وأهم النتائج : تشجيع العاملين بالمؤسسات الإصلاحية بمدينة الرياض على الاتصال بالرؤساء بشكل مباشر وإتاحة الفرصة للمرؤوسين في المشاركة في وضع الخطط الخاصة بالقسم الذي يعملون فيه وتوفير بيئة عمل مشجعة لاخذ القرارات التي تسهم في التغلب على المعوقات التي تحول دون فاعلية القرارات الإدارية والتي تؤثر تأثيراً مباشر

على الإداء الوظيفي وعقد دورات تدريبية في كيفية اتخاذ القرارات للعاملين بالمؤسسات الإصلاحية لزيادة الثقة لديهم .

- (عدنان الشيحه ،2023): دراسة أوضخت أن التوجه المستقبلي للإدارة العامة السعودية يميل إلى تطبيق اللامركزية، ويتطلب إصدار نظام للإدارة المحلية بديلًا للتنظيمات المتعددة، بحيث يوحد المرجعية التنظيمية للمستويات الإدارية (المناطق والمحافظات والبلديات)، ويحدد أدوارها، ومسؤولياتها، وصلاحياتها، ويمنحها الاستقلال الإداري والمالي والشخصية الاعتبارية من خلال مجالس نيابية مسؤولة عن إدارتها؛ ما يعني بالضرورة تقليل الاعتماد على فروع البيروقراطيات المركزية في صناعة القرار المحلي وجودة الخدمات البلدية المقدمة في هذه القطاعات.
- (المغربل، 2011): دراسة تؤكد أن التزام بالتعاون بين الحكومة المحلية والمواطنين وأصحاب المصالح على المستوى المحلي، لإيجاد حلول مستدامة لتلبية احتياجات المواطنين الاقتصادية والاجتماعية ولرفع مستويات معيشتهم. وتستهدف عملية التنمية المحلية اقامة نوع من الشراكة المحلية بين مختلف الفاعلين المحلين بما يساعد على حسن استغلال الموارد المتاحة، واستغلال الميزة التنافسية للإقليم، بما ينعكس على جودة الخدمات البلدية المحلية ومعدلات النشاط الاقتصادي على المستوى المحلي.
- (2020 أمير بوكروح): تهدف الدراسة إلى أثر التمكين الوظيفي على أداء العاملين في الإدارات المحمية الجزائرية وقد توصلنا في الجانب النظري، إلى أن التمكين الوظيفي عبارة عن إحساس وشعور داخلي يدفع العامل نحو التقدم والتطور والإبداع في أدائه لوظيفته، والذي يحتاج لكي ينمو ويزدهر إلى مقومات وكركائز بيئية يجب أن يتميز بيها مناخ العمل. ومن اجل تنجح أي إدارة او منظمة في تطبيق ئ التمكين تحتاج إلى استراتيجية خاصة

بيها تنطلق من اهميته وتأخذ بالاعتبار أي مبادئ، بالإضافة إلى أعبائه ومعوقاته كما تم التواصل ث إلى أن الأداء البشري للعاملين يلعب دورا مهما وحيويا بحيث تشكث عناصره الظروف المناسبة للعاملين ليكونوا أكثر إبداعا كمبادرة وكفاء.

- (نذير ثابت محمد علي . 2023) : دراسة أوضحت أن المشرع العراقي عند تبنيه نظام الإدارة اللامركزية قد سلك طريقاً لا يتفق مع المبادئ والأركان الأساسية التي يقوم عليها هذا النظام، فلم يعطي للجهات الإدارية المركزيـة دوراً أساسياً في الرقابة على الجهات المحلـية، بل منحها استقلالاً مطلقاً ولم يخضعها لرقابة أي وزارة أو جهة إدارية إلا في نطاق محدود جداً، مما يؤدي الى انعدام ركن أساسي من أركان النظام الإداري اللامركزية وهي الوصاية او الرقابة من الهيئات الإدارية المركزية على الهيئات المحلية وهذا أعطى الثقة للإدارة المحلية ولكن قد يؤثر ذلك على الاتغلال السيء للسلطة وظهور الفساد الإداري.
- (عمر سهل توفيق إبراهيم، 2020): هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر اللامركزية الإدارية بأبعادها في الدراسة التي تشمل (التفويض، التمكين، الاتصال)، على التنمية المحلية في الهيئات المحلية في الهيئات الجنوبية الفلسطينية بأبعادها في الدراسة .وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لاختبار الظاهرة ووصف طبيعتها وتوضيح العلاقة بين هذين المفهومين، واستخدمت الدراسة كلا من أداة الاستبانة والمقابلة لجمع البيانات الأولية، وقد تم تطبيق أداة الاستبانة على مجتمع الدراسة، والذي تكوّن من (110) موظف يعملون في الإدارة العليا والوسطى، وقد تم استرداد (81) استبانة بنسبة استرداد (73.6%)، استخدمت لأغراض التحليل، بينما تم الاعتماد على (5) مقابلات مع أعضاء لجان الاحياء .وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها وجود أثرٍ معنوي إيجابي ذو دلالة إحصائية للتمكين المحلي على التنمية المحلية في الهيئات المحلية بالمحافظات الجنوبية

الفلسطينية، حيث حصل بعد التمكين على ما نسبته (66.0%)، بينما لم تظهر نتائج الدراسة وجود أثرٍ معنويٍ لبعدي التفويض والاتصال على التنمية المحلية في الهيئات المحلية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول اللامركزية الإدارية والتنمية المحلية وفقاً للمتغيرات الديمغرافية .وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز اللامركزية الإدارية في الهيئات المحلية من أجل تمكينها من القيام بدور فعال في التنمية المحلية، بالإضافة إلى التوصية بضرورة تعزيز الشراكة بين مؤسسات المجتمع المدني والهيئات المحلية من أجل دعم جهود التنمية في المجتمع المحلي الفلسطيني.

- (سامح سلامة؛ يحيى أبو طالب؛ خالد عبد اللطيف؛ نهال محمد فتحي الشحات . نوفمبر 2022): تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدي تأثير التمكين الإداري علي الجودة الشاملة في المستشفيات، والتوصل الي توصيات ومقترحات بشأن مستوى التمكين الإداري والارتقاء بمستوى إدارة الجودة الشاملة، مما يؤدي الى تطور مستوى الخدمة المقدمة للمرضى، ولكي تتحقق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة تهدف إلى الدراسة الميدانية لمتغيرات مشكلة الدراسة من أجل اختبار الفرضيات، بحيث يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في كافة المستويات الإدارية (مديري الإدارات، رؤساء الأقسام، الموظفين، عُمال الخدمات). توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، كالتالي: وجود علاقة طردية بين كافة أبعاد التمكين الإداري (تفويض السُلطة، والتحفيز، ومشاركة العاملين، والإتصال بفريق العمل)،وإدارة الجودة الشاملة في مستشفى عين شمس التخصصي، واثبتت نتائج الدراسة أن كل أبعاد التمكين الإداري المطبقة داخل المستشفى قد بلغت مستويات عالية، إلا أنها لم تصل إلى

حد التميز ،فيما عدا بُعد التحفيز والذي كانت نسبة تطبيقه داخل المستشفى مرتفع جدا، كما أظهرت النتائج أن بُعد "تطبيق إدارة الجودة الشاملة" مطبق في مستشفى جامعة عين شمس التخصصي بدرجة "مرتفعة."

- (سنان الموسوي، 2004): إن الإدارة الناجحة هي الإدارة القادرة على استغلال جميع عناصر الإنتاج وتسخيرها لتحقيق حاجات المجتمع ككل، ورفع مستوى معيشة الأفراد عن طرق تحويل الموارد المحدودة غير المنظمة فيه إلى مشاريع نافعة وتوصلت الدراسة إلى قناعة فريق العمل بالأهداف التي يحملعا والرسالة التي كلف بها من خلال التمكين بأنه قادر على إسعاد المجتمع وتوفير هدمات ذات جودة عالية وكسب رضا المستفيدين من خلال سهولة الوصول للخدمة وسرعة الاستجابة لمتطلبات الجمهور.

3.2.1 التعليق على الدراسات السابقة:

إن وجه التشابه بين الدراسات السابقة وهذه الدراسة تتقاطع في صعوبة تطبيق التمكين الإداري والمالي في مراحله الأولى من حيث وجود تحديات تتعلق بالجوانب الهيكلية وازدواجية العمل مع باقي القطاعات التي لا تخضع للإدارة المحلية وعدم رغبة القيادة المركزية في التخلص من التبعية ولكن ما تختلف به الدراسة عن غيرها وجود قانون للمحافظات في سلطنة عمان ينظم عملية التمكين الإداري والمالي ويبني على ما تم سابقا من وجود نظام إداري يحتاج إلى مزيد من التطوير والصلاحيات بما يتناسب مع المرحلة الحالية والقادمة ، وتشير الأدبيات المتعلقة بتمكين الإدارة المحلية إلى العديد من الصعوبات التي تواجه الانتقال للامركزية، يكمُن أبرزها في معارضة السلطة المركزية للتخلي عن صلاحياتها الإدارية والمالية لصالح المحافظات، ووضع القرار بيد المجتمعات المحلية لتلك المحافظات. وفي السياق الوطني، فقد كان جلالة السلطان –حفظه الله– واضحا في تطلعاته بتحقيق التمكين من خلال الهيكلة الإدارية الجديدة، وعلى وجه الخصوص، المرسوم السلطاني

رقم (2020/101) بإصدار نظام المحافظات والشؤون البلدية، وتكليف وزارة الداخلية بإصدار اللوائح والقرارات اللازمة لتنفيذ أحكام النظام. حيث إن من شأن اللامركزية تعزيز الارتقاء بمجلس الشورى ليتفرغ لدوره الأصيل والمتمثل بالأدوار التشريعية والرقابية، بدلا من الدور الحالي الذي يتركز عل المطالبة بالخدمات للولايات والمحافظات التي ينتمي إليها الأعضاء. كما يمثل الدور التشريعي والرقابي محورا أساسيا في تحقيق أهداف الحوكمة في عمان 2040 من خلال أدوات المحاسبة والمسائلة.

إن الإطار العام للدراسة المتعلقة بالإدارة المحلية (التمكين الإداري والمالي) تحتاج إلى استنباط صياغة المشكلة والأهداف والفرضيات وغيرها من الدراسات المقارنة أو بالأحرى التجارب المحلية القريبة من تجربة سلطنة عمان وكما ذكرنا في الفصل الأول أن تمكين الإدارة المحلية أمر حديث على المنطقة لذلك تجد المصادر والتجارب قليلة ونادرة ولعلنا هنا أن نعرّج لتجربة سبقت سلطنة عمان وبيئة تلك التجربة قريبة من بيئتنا العمانية إنها تجربة المملكة العربية السعودية في الإدارة المحلية التي بدأتها منذ عقد من الزمن بتسمية المحافظات وكذلك التجربة التي خلقتها الظروف السياسية في دولة الإمارات العربية المتحدة من حيث وجود سبع إمارات لها أنماط مختلفة من الإدارة يحكمها نظام موحد يعود لإمارة أبوظبي ولكن علينا هنا التركيز على تجربة المملكة العربية السعودية التي تتقاطع مع سلطنة عمان في الهيكل السياسي والتاريخي . (رأي الكاتب)

من خلال الاطلاع على عدد من الدراسات السابقة والتي تتقاطع مع الدراسة المستهدفة في المكانية والموضوعية تعتبر قليلة جدا مقارنة مع توجه سلطنة عمان نحو تطبيق اللامركزية والمزيد من تمكين الإدارة المحلية حيث تبيّن بأن الإدارة المحلية تحتاج إلى المزيد من الصلاحيات والممارسة ومراعاة المجتمع المحلي مع توحيد التشريعات والسياسات العامة والتنسيق بين المحافظات والأقاليم مع مراعاة الخصوصية التي يتميز بها كل مجتمع للوصول إلى الأهداف المرجوة من تطبيق الإدارة المحلية

واللامركزية ونقل السلطة والقرارات من المركز إلى المستوى الإداري الأقل وإشراك كافة شرائح المجتمع في صنع القرار على سبيل المثال: بلدية الوسطى ترغب في إنشاء سوق متكامل يتم عمل استبيان على رغبة المجتمع في مكونات السوق وموقعه وتجهيزاته وكذلك يمكن عمل مسابقة للمشاركة في تصميم مبنى السوق نفسه.

ماتمت أستفادته من الدراسات السابقة:

من خلال الراسات السابقة لمسنا وجود رغبة لدى معظم المجتمعات في تمكين الإدارة وكذلك المحلية الاستفادة من التطور التكنلوجي والتقني في الإدارات المحلية وصعوبة إيجاد أنموذج مثالي للإدارة المحلية وضرورة التعامل مع كل مجتمع حسب ظروفه وأولياته ووجود علاقة إيجابية بين التمكين المحلي وجودة الخدمات البلدية.

ما يميز الدراسة عن باقي الدراسات:

ما يميز هذه الدراسة تركيزها على محافظة ذات ميز نسبية ومقومات طبيعية رغم التحديات وكذلك إجراء الدراسة في مرحلة تجريبية لتمكين الإدارة المحلية بسلطنة عمان كما تتناولت الدراسة التمكين ببعديه الإداري والمالي وتطرقت للاستفادة من الأنشطة الاقتصادية والخطط والاستراتيجية لتحقيق هدف الدراسة وتم ربط الرسالة ونتائجها مع مستهدفات رؤية عمان 2040 وكذلك اختيار مجتمع الدراسة من ميدان العمل بشكل مباشر.

3.2.2 خاتمة:

ومن هنا نستخلص بأنه لا يوجد أنموذج مثالي لتطبيق التمكين الإداري، بل حسب ظروف كل بلد وسلطنة عمان أخذت هذا الأمر بالتدرج منذ إنشاء كيان الولايات والنيابات، ثم المناطق، ثم المحافظات ويأتي ذلك تنفيذا لموجهات رؤية عمان 2040 نحو التقليل من المركزية وتخفيف العبء على

المواطنين والمقيمين في كل المحافظات وتسهيلا على اتخاذ القرارات في تنفيذ المشاريع كلا حسب أولويته وتبقى المركزية في الأمور المتعلقة بالسيادة أي المواضيع التي تكون باسم البلد سواء مع جهة خارجية أو جهات استثمارية داخلية.

الناظر إلى مؤلفات الإدارة يجد الكثير من الكتب والدراسات في مختلف مجالات الإدارة أما موضوع دراستي (آثر تمكين الإدارة المحلية على جودة الخدمات البلدية بمحافظة الوسطى) أولا أجزم بأنه البحث الأول الذي تناول هذا الموضوع من حيث العنوان والمكان وهناك قلائل من تعرضوا للإدارة المحلية بسلطنة عمان كما ذكرنا سلفاً بسبب حداثة هذا النظام الإداري لذلك نجد شح في المصادر والدراسات التي كتبت عنه إلا أننا أجتهدنا في المكتبات المتوفرة في سلطنة عمان وما هو موجود على شبكة الأنترنت وخرجنا بهذه المصادر والدراسات المقاربة لموضوع الدراسة.

إن التحول من المركزية إلى الإدارة المحلية أمر لا نرى نتائجه خلال فترة وجيزة، بل يحتاج إلى سنوات لنجني ثماره ونستطيع أن نتحدث عنه في المقالات ونقيم حوله الدراسات والمؤلفات والمقارنات مع الأنظمة المشابهة فعندما تخرج النتائج تبني عليه قواعد النقد وتفرز العيوب والمزايا لهذا النظام الإداري، أما ما نحاول اليوم توضيحه هو ملامسة بدأ هذه التجربة الحديثة والمشاركة في صنعها وصياغتها بالشكل الصحيح والمساهمة في الوصول لتجربة ناضجة تؤتي أكلها في حين من الزمن.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

1. منهج الدراسة
2. مجتمع الدراسة ونبذة عنه
3. عينة الدراسة
4. أدوات الدراسة
5. المعالجة الإحصائية

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

3-1 المقدمة:

تركز هذه الدراسة على محافظة الوسطى باستخدام المنهج الوصفي التحليلي وذلك بسبب طبيعة الدراسة التي تحتاج إلى قياس وصفي وكمي من خلال مجتمع دراسة واضح من بيئة العمل وسيتم أختيار عينة الدراسة عن طريق المسح الشامل للفئة المستهدفة وهم موظفي المحافظة.

3-2 طرق جمع البيانات والمعلومات:

3-2-1 المصادر الثانوية: اعتمد الباحث على بيانات ثانوية تتمثل في (الكتب، الرسائل العلمية، المقالات والتقارير، الدوريات العلمية المتعلقة بموضوع الدراسة)، بالإضافة إلى المواقع الإلكترونية الرسمية.

3-2-2 المصادر الاولية: أعتمد الباحث في معالجة الجوانب التحليلية للدراسة على الاستبانة باعتبارها الأداة الرئيسية لجمع البيانات.

3-3 مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع الموظفين المنتسبين إلى محافظة الوسطى (مكتب المحافظ والتقسيمات التابعة له)، ويبلغ عددهم (306) موظفًا وموظفة.

ونظرًا لصغر حجم المجتمع وإمكانية الوصول إلى معظم أفراده، فقد تم اعتماد أسلوب المسح الشامل كأداة لجمع البيانات. وتمكّن الباحث من الحصول على استجابات من (211) موظفًا وموظفة، أي ما يعادل (69%) من إجمالي عناصر المجتمع الأصلي، وذلك وفق الجدول الآتي:

عينة المسح الشامل:

الفئة	العدد	اختيار مسح شامل 69% من العناصر المستهدفة
موظفين	306	211

وهنا سيكون العدد المستهدف (211) فرد مستهدف يمثلون عينة الدراسة من مختلف الشرائح المكونة لمجتمع الدراسة من موظفي المحافظة.

3-3-1 نبذة عن مجتمع الدراسة:

تستهدف الدراسة محافظة الوسطى وسيكون مجتمع الدراسة موظفي محافظة الوسطى (مكتب المحافظ) والتقسيمات التابعة لها حيث إنه وفق هيكل المحافظات تتكون المحافظة من مديرتين هما (المديرية العامة للشؤون الإدارية والمالية ـ بلدية المحافظة) ومكاتب أصحاب السعادة الولاة ويصل عدد الدوائر التي تخضع لإشراف محافظة الوسطى (30) دائرة كما يبلغ عدد الأقسام (68) قسم.

3-3-2 عينة الدراسة وفق المتغيرات الديموغرافية:

اعتمدت الدراسة على عينة ميسّرة من مجتمع الدراسة، وذلك لسهولة الوصول إلى الموظفين واستجابتهم لأداة البحث.

يلاحظ من الجدول رقم (1) وجود تفاوت واضح في تمثيل الجنسين في العينة، حيث يهيمن الذكور على التكوين العام للعاملين في الإدارات المحلية في المحافظات العمانية (محافظة الوسطى) بنسبة 87.2%. أما الإناث نسبتهم 12.8%.

كما يظهر أن غالبية أفراد العينة مستواهم الدراسي بكالوريوس بنسبة 40.8% مقارنة بالدكتوراه بنسبة 2.4%. وهذا يتطلب من الإدارات المحلية في المحافظات مزيد من التعليم في مجال التعليم العالي. أما دبلوم أو أقل تمثل 35.5%، بينما الماجستير 21.3%.

أما سنوات الخبرة في العمل فنجد أن معظم أفراد العينة عدد سنوات خبرتهم أكثر من 15 سنة بنسبة 40.3%، مقارنة ما بين 6 إلى 10 سنوات بنسبة 7.1%. أما 5 سنوات وأقل من 6 بنسبة 26.5%، بينما 11 إلى 15 سنة بنسبة 27%.

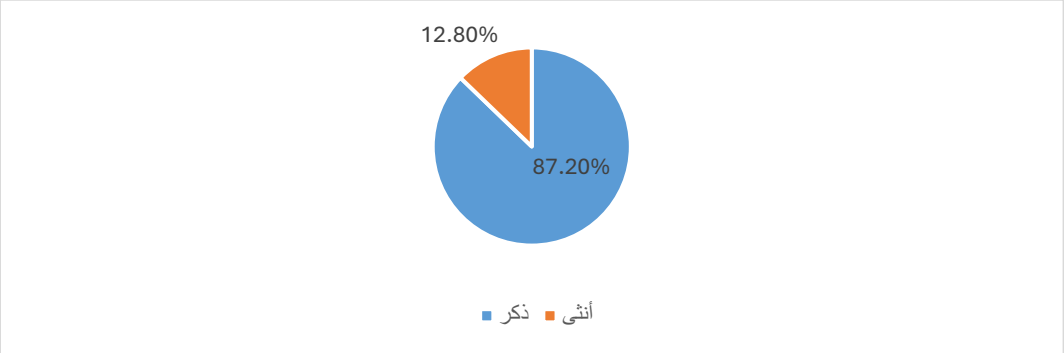
جدول (1): العينة حسب متغير الجنس والعمر والمؤهل العلمي

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	184	%87.2
أنثى	27	%12.8
المجموع	211	%100
المستوى الدراسي		
دبلوم أو أقل	75	%35.5
بكالوريوس	86	%40.8
ماجستير	45	%21.3
دكتوراه	5	%2.4
المجموع	211	100
سنوات العمل في المؤسسة		
5 سنوات وأقل من 6	54	%26.5

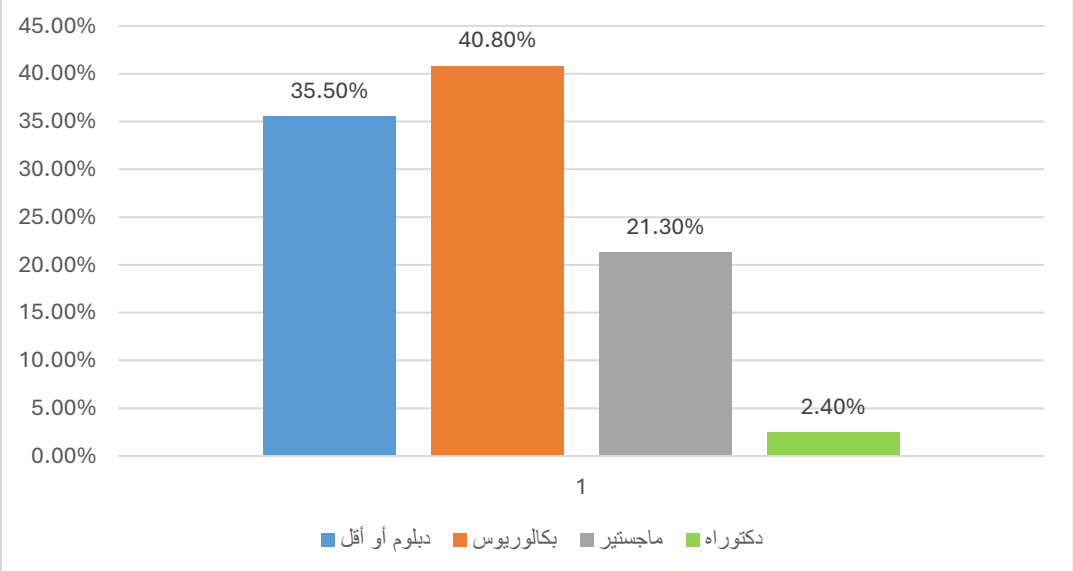
من 6 إلى 10 سنوات	15	%7.1
من 11 إلى 15 سنة	57	%27
أكثر من 15 سنة	85	%40.3
المجموع	211	%100

فيما يلي التوزيع البياني لمتغيرات الدراسة:

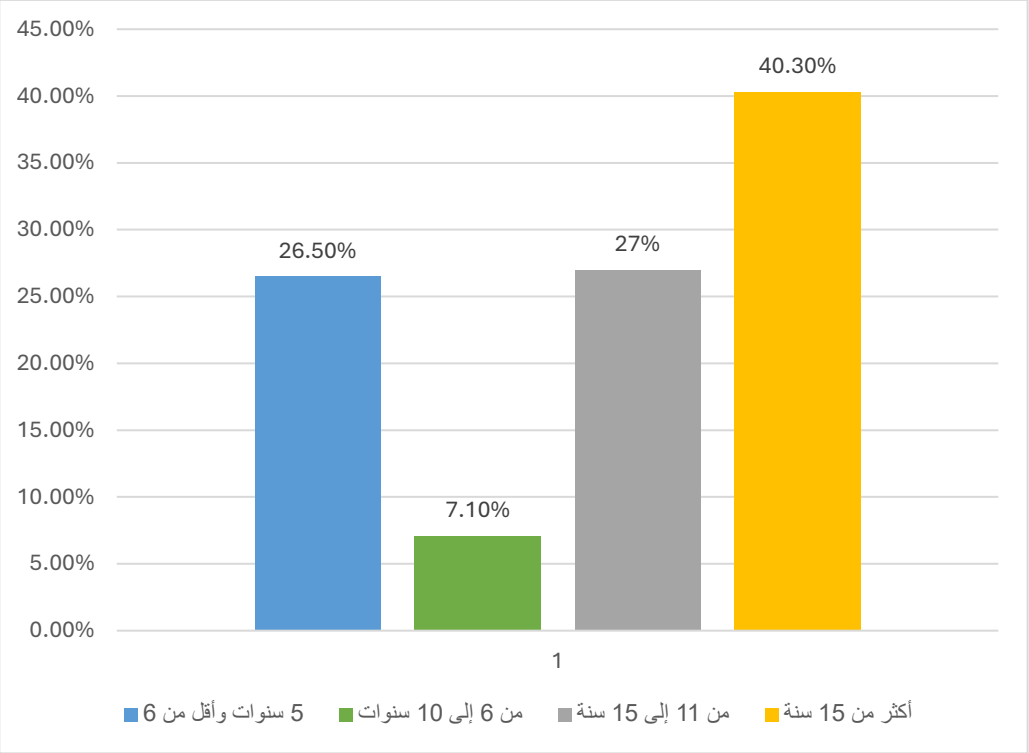
الشكل (1) التوزيع البياني حسب متغير الجنس



الشكل (2) التوزيع البياني حسب متغير المستوى الدراسي:



الشكل (3) التوزيع البياني حسب متغير سنوات الخبرة:



بناءً على التحليل الوصفي للبيانات، يمكن استخلاص الاستنتاجات الأولية التالية:

1. تتميز عينة الموظفين بالتنوع من حيث سنوات العمل والمستوى الدراسي.
2. نسبة الذكور هي الأعلى مقارنةً بالإناث نسبة لطبيعة العمل في إدارات المحافظات.

3-4 أداة الدراسة:

في ضوء أهداف هذه الدراسة، وبناء على طبيعة البيانات التي نهدف لجمعها، وعلى المنهج المستخدم فيها والوقت اللازم لإنهاء الدراسة، استخدم الباحث الاستبانة الإلكترونية كأداة لجمع المعلومات، باعتبارها الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة، والحصول على المعلومات والبيانات والحقائق المرتبطة بحدث معين، وتعرف (النوايسة، 2015، ص79) الاستبانة بأنها: "مجموعة من الأسئلة المتنوعة والتي ترتبط ببعضها البعض بشكل يحقق الهدف الذي يسعى الباحث

من خلال المشكلة التي يطرحها بحثه، ويكون عدد الأسئلة التي يحتوي عليها الاستبيان كافية ووافية لتحقيق هدف البحث بصرف النظر عن عددها."

3-4-1 صدق أداة الدراسة:

عُرضت الاستبانة بصورتها الأولية على المحكمين المختصين بمجال إدارة الأعمال وتم العمل بملاحظاتهم لتجويد وتحسين أداة الدراسة.

3-4-2 ثبات أداة الدراسة:

تم قياس ثبات الاستبانة باستخدام معامل الثبات (الفا كرونباخ) كونها من أبرز الاختبارات لقياس الثبات.

3.4.3 ثبات أداة الدراسة وصدقها:

حساب الثبات بطريقة ألفا كرونباخ:

جرى حساب قيمة معامل ألفا كرونباخ للمقياس ككل وكانت (0.969)، وهي قيمة ممتازة؛ أي أنَّ جميع القيم تزيد عن (0.7)، وتشير إلى أنَّ أداة الدراسة تتمتع بدرجة ممتازة من الثبات، ويمكن الاعتماد على النتائج والوثوق بها وهي صالحة للدراسة.

جدول رقم (3) يبين قيمة معامل كرونباخ ألفا للمقياس ككل

المحاور	عدد العبارات	قيمة معامل ألفا كرونباخ
المحور الأول: تمكين الإدارة المحلية		
التمكين الإداري	8	0.912

التمكين المالي	8	0.940
المحور الثاني: جودة الخدمات البلدية		
سهولة الحصول على الخدمة	7	0.912
سرعة الاستجابة	8	0.940
الدرجات الكلية	31	0.969

للتحقق من صدق الأداة تم عرضها على مجموعة من المُحكمين من ذوي الخبرة والمختصين في إدارة الأعمال، بجامعة الشرقية بسلطنة عمان وخارجها، وقد عادت الاستبانات المحكمة جميعها، وأجمع المحكمون على صدقها وملاءمتِها لقياس المحاور التي وضعت من أجلها، وذلك بعد إجراء التعديلات المناسبة في ضوء ملاحظات المحكمين وتوجيهاتهم، إما بالحذف، أو الإضافة، أو إعادة صياغة، أو إعادة الترتيب.

صدق المجموعات الطرفية :(T-TEST) طُبقت أداة الدراسة إلكترونياً على عينة عشوائية " هذه العينة استطلاعية وهي فقط من أجل التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة " بلغت (211). وتعتمد هذه الطريقة على المقارنة بين الفئات المتطرفة (عليا_ دنيا)، حيث تم المقارنة بين متوسطات أعلى (12) درجة (الفئة العليا) مع أدنى (212) درجة (الفئة الدنيا)، كما يلي:

تحديد المجموعات الطرفية:

1. نأخذ أعلى 27% وأدنى 27% من الدرجات.

27% × 211 = 56.97 ≈ يساوي 57

وحساب النتائج كما في الجدول أدناه.

جدول رقم (4) يبين الصدق التميزي بين المتوسطات والانحرافات المعيارية، وقيمة " t-test independent sample"

الدرجات	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "T"	فرق المتوسط	الدلالة	القرار
أدنى 27%	57	95.4815	15.6567	-18.073	-42.30799	0.001	دال احصائياً
أعلى 27%	57	137.7895	7.07040				

يشير الفرق بين المتوسطين 42.31 وهو فرق كبير إلى قدرة الاستبيان على التمييز بين المبحوثين ذوي السمات المرتفعة والمنخفضة، مما يدعم الصدق التمييزي للاستبيان.

نلاحظ من الجدول أعلاه وجود فرق واضح في متوسط درجات المجموعة العليا والمجموعة الدنيا؛ حيث بلغ متوسط درجات المجموعة الدنيا (95.48) بانحراف معياري قدره (15.76)، في حين بلغ متوسط درجات المجموعة العليا (137.79) بانحراف معياري أقل(7.07) .

وقد أظهر اختبار T للمجموعتين المستقلتين وجود فرق دال إحصائيا بين المجموعتين، حيث بلغت قيمة T = −18.073 ، وكانت قيمة الاحتمالية (Sig. 2-tailed) تساوي 0.000، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). كما أظهرت نتائج اختبار Levene أن الفرضية القائلة بتساوي التباين بين المجموعتين مرفوضة(Sig = 0.000) ، مما استدعى الاعتماد على الصف الثاني في جدولT .

تشير هذه النتائج إلى أن الاختبار يتمتع بصدق تمييزي مرتفع (Extreme Groups Validity)، إذ استطاع التمييز بشكل واضح بين الأفراد ذوي الدرجات المرتفعة والمنخفضة في السمة المقاسة.

صدق الاتساق الداخلي:

يقصد بصدق الاتساق الداخلي: مدى اتساق كل فقرة من فقرات المقياس مع البعد الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وتم حساب صدق الاتساق الداخلي وذلك من خلال معاملات الارتباط بين كل فقرة من أبعاد المقياس، والدرجة الكلية للمقياس نفسه. والجدول رقم (3) و(4) يوضحان ذلك.

أولًا: مدى ارتباط محاور المتغير المستقل (تمكين الإدارة المحلية):

جدول (5): الاتساق الداخلي لمحاور المتغير المستقل (تمكين الإدارة المحلية)

تمكين الإدارة المحلية	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
التمكين المالي/التمكين الإداري	0.757**	0.001

* داله عند مستوى دلالة (0.05).

نلاحظ من الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين بُعدي التمكين المالي والتمكين الإداري، حيث بلغ معامل الارتباط (0.757)، وهو معامل يدل على قوة العلاقة بين البعدين كما أن مستوى الدلالة (0.001) أقل من 0.05، مما يشير إلى أن العلاقة دالة إحصائيًا، أي أنها لم تحدث بمحض الصدفة.

وتعكس هذه النتيجة وجود اتساق داخلي جيد بين محاور المتغير المستقل (تمكين الإدارة المحلية)، مما يدعم صحة بناء الأداة ويُظهر ترابط أبعاد التمكين المختلفة داخل الإطار المفاهيمي العام للمتغير.)، ويؤكد أن الفقرات صادقة وتقيس ما وُضعت لقياسه.

ثانياً: مدى ارتباط محاور المتغير التابع (تجربة الخدمات): جدول (6): الاتساق الداخلي لمحاور المتغير التابع (جودة الخدمات البلدية)

جودة الخدمات البلدية	معامل الارتباط	مستوى الدلالة

سهولة الحصول على الخدمة/سرعة الاستجابة	0.839	0.001

* داله عند مستوى دلالة (0.05).

نلاحظ من الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباط موجبة قوية جدًا بين بُعدي سهولة الحصول على الخدمة وسرعة الاستجابة، حيث بلغ معامل الارتباط (0.839)، وهو مؤشر على ترابط عالٍ بين هذين البُعدين. كما أن مستوى الدلالة (0.001) أقل من 0.05، مما يدل على أن العلاقة دالة إحصائيًا. تشير هذه النتيجة إلى وجود اتساق داخلي مرتفع بين محاور المتغير التابع (جودة الخدمات البلدية)، مما يعكس أن محاور هذا المتغير تقيس أبعادًا مترابطة لسلوك أو تجربة واحدة، ويعزز من صلاحية الأداة المستخدمة لقياس جودة الخدمات البلدية.

المحور الأول: تمكين الإدارة المحلية

البعد الأول: التمكين الإداري

جدول (7): الاتساق الداخلي لبعد التمكين الإداري

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	معنوية sig
1	يمتلك المحافظ حالياً صلاحيات إدارية تخوّله من اتخاذ قرارات دون الرجوع المستمر إلى الجهات المركزية	0.586	0.001

2	وجود مديرية عامة للشؤون الإدارية والمالية ضمن الهيكل التنظيمي للمحافظة ساعد على تمكين الإدارة المحلية للمحافظات	0.477	0.001
3	تم تقليص الإجراءات البيروقراطية في المعاملات الإدارية نتيجة تمكين المحافظ.	0.524	0.001
4	تساعد الهيكلة الإدارية الحالية في المحافظة على إدارة الموارد المالية والبشرية بكفاءة.	0.647	0.001
5	تتمتع المحافظة بمرونة كافية في اتخاذ قراراتها الإدارية الداخلية دون تدخل مركزي مفرط	0.444	0.001
6	6- تُمكّن الصلاحيات الحالية المحافظة من تنفيذ المشاريع التنموية بفاعلية ومرونة	0.674	0.001
7	هناك وضوح في توزيع المهام والصلاحيات بين الجهات المحلية والوزارات المركزية	0.677	0.001
8	يساعد التمكين الإداري على تسهيل تنفيذ الأنشطة الإدارية المختلفة في عمل المجلس البلدي	0.615	0.001

* داله عند مستوى دلالة (0.05).

يتضح من الجدول أعلاه أن الاتساق الداخلي لبعد التمكين الإداري مرتفع، حيث أن جميع معاملات الارتباط بين الفقرات جاءت موجبة ودالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (0.01)، مما يشير إلى وجود ترابط قوي بين هذه الفقرات في قياس بعد التمكين الإداري.

وقد جاءت أعلى معاملات الارتباط في:

1. الفقرة السابعة" :هناك وضوح في توزيع المهام والصلاحيات بين الجهات المحلية والوزارات المركزية "بمعامل ارتباط بلغ 0.677،

2. تليها الفقرة السادسة" :تُمكّن الصلاحيات الحالية المحافظة من تنفيذ المشاريع التنموية بفاعلية ومرونة "بقيمة 0.674.

بينما كانت أدنى قيمة في الفقرة الخامسة" :تتمتع المحافظة بمرونة كافية في اتخاذ قراراتها الإدارية الداخلية دون تدخل مركزي مفرط "والتي بلغت 0.444، ومع ذلك فهي ما تزال دالة إحصائيًا وتعزز من الاتساق العام للمحور.

وعليه، فإن هذا الجدول يدعم موثوقية المقياس المستخدم لقياس التمكين الإداري كمكوّن من مكونات تمكين الإدارة المحلية.

البعد الثاني: التمكين المالي

جدول (8): الاتساق الداخلي لبعد التمكين المالي

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	معنوية sig
1	الإدارة المحلية قادرة على ترشيد استخدام المال العام بشكل فعال عند وجود تمكين مالي	0.628	0.001
2	التمكين المالي يجعل الإدارة المحلية أكثر قدرة على الاستجابة للأولويات والاحتياجات الفعلية للمحافظة	0.601	0.001

3	وجود ميزانية مستقلة نسبياً للإدارة المحلية يجعلها أكثر قدرة على دعم الأنشطة الاقتصادية والتجارية في المحافظة	0.645	0.001
4	التمكين المالي يمكن الإدارة المحلية من مراعاة الجوانب الاقتصادية والتجارية للمحافظة بشكل أفضل عند اتخاذ القرارات	0.727	0.001
5	التمكين المالي يعزز قدرة الإدارة المحلية على التخطيط المالي الاستراتيجي للمحافظة	0.715	0.001
6	يحفز التمكين المالي الموظفين العاملين بالمحافظة وبالتالي يسهم في زيادة الإنتاجية وجودة الخدمات البلدية بالمجالس المحلية	0.731	0.001
7	يعمل التمكين المالي على زيادة سرعة وجودة أداء الأنشطة بمؤسسات المحافظات	0.747	0.001
8	وجود صلاحيات مالية محلية يساهم في تحقيق الاستدامة المالية للمشاريع المحلية	0.698	0.001

* داله عند مستوى دلالة (0.05).

يتضح من الجدول أعلاه، أن جميع فقرات بُعد التمكين المالي تحقق اتساقًا داخليًا عاليًا، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين 0.699 و0.872، مما يشير إلى وجود علاقات طردية متوسطة إلى قوية بين الفقرات والبعد الكلي. هذا يعزز موثوقية البُعد ويدل على أن الفقرات تقيس بشكل دقيق مفهوم التمكين المالي.

يتضح من جدول أعلاه، الخاص بالاتساق الداخلي لبعد التمكين المالي أن جميع الفقرات المرتبطة بهذا البعد تتمتع بمعاملات ارتباط مرتفعة مع البعد العام، حيث تتراوح قيم معاملات الارتباط بين 0.601 و0.747.

كما أن جميع هذه القيم دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة 0.05 حيث($p = 0.001 < 0.05$)، مما يشير إلى أن العلاقة بين كل فقرة وبعد التمكين المالي ذات دلالة معنوية قوية، ولا يمكن أن تكون ناتجة عن الصدفة.

بالتالي، هذا يؤكد قوة الاتساق الداخلي لبعد التمكين المالي في قياس المفهوم الذي يعبر عنه، ويعطي مصداقية عالية للبيانات المستخدمة في الدراسة.

المتغير التابع: جودة الخدمات البلدية

البعد الأول: سهولة الحصول على الخدمة

جدول (9): الاتساق الداخلي لمحور جودة الخدمات البلدية لبعد سهولة الحصول على الخدمة:

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	معنوية sig
1	الخدمات المقدمة من مكتب المحافظ تلبي احتياجات المواطنين والموظفين بشكل عام	0.658	0.001
2	توجد بالمحافظة منافذ خدمات إلكترونية ومجهزة بشكل جيد تخدم الجميع وتتناسب مع التوزيع الجغرافي	0.673	0.001
3	هناك آليات واضحة لتلقي شكاوى وملاحظات الموظفين والتعامل معها بفعالية	0.675	0.001

4	هناك شفافية كافية في المعلومات المتعلقة بالخدمات المقدمة	0.643	0.001
5	تعمل الخدمات الإلكترونية التي تقدمها مؤسسات المحافظة على تقليل المجهود وحل مشاكل البعد المكاني للموظفين من الخدمة	0.656	0.001
6	يعبر المراجعون بوجه عام عن رضاهم تجاه جودة الخدمات البلدية التي يقدمها مكتب المحافظ	0.712	0.001
7	الإجراءات الخاصة بالحصول على الخدمات واضحة وسهلة	0.648	0.001

* داله عند مستوى دلالة (0.05).

يتضح من جدول أعلاه، الخاص بالاتساق الداخلي لمحور جودة الخدمات البلدية لبعد سهولة الحصول على الخدمة أن جميع الفقرات المرتبطة بهذا البعد تتمتع بمعاملات ارتباط مرتفعة مع المحور العام، حيث تتراوح قيم معاملات الارتباط بين 0.643 و0.712.

كما أن جميع هذه القيم دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة 0.05(0.05 > 0.001 = p) ، مما يدل على أن العلاقة بين كل فقرة وبعد سهولة الحصول على الخدمة ذات دلالة معنوية قوية، ولا يمكن أن تكون ناتجة عن الصدفة.

هذا يؤكد قوة الاتساق الداخلي لبعد سهولة الحصول على الخدمة في قياس جودة الخدمات البلدية المقدمة من مكتب المحافظ، ويعطي مصداقية عالية للبيانات المستخدمة في هذا المحور.

البعد الثاني: سرعة الاستجابة

جدول (10): الاتساق الداخلي لمحور جودة الخدمات البلدية لبعد سرعة الاستجابة:

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	معنوية sig
1	تهتم المحافظة في تقديمها للخدمة الإلكترونية بسرعة الاستجابة لخدمة العميل	0.733	0.001
2	تسهم المنصة الوطنية للبلاغات والاقتراحات في سرعة تقبلها للبلاغات والشكاوى المقدمة من العميل عند تقديمها من قبل المستفيد بالمحافظة	0.690	0.001
3	يتم التعامل مع طلبات واستفسارات المستفيدين بسرعة مناسبة	0.780	0.001
4	تغطي الخدمات الإلكترونية بالمحافظات من أجهزة وبرمجيات حديثة تطلعات المستفيد التي تساعد على سرعة الاداء	0.713	0.001
5	توجد منافذ إلكترونية كافية تراعي في تقديمها الخدمة الالكترونية حجم المستفيدين من الخدمة وتقلل من فترة تقديم الخدمات لهم	0.737	0.001
6	لا يحدث أي انتظار غير مبرر عند التعامل مع الخدمة الإكترونية المقدمة في مؤسسات المحافظة	0.700	0.001

7	عند تعامل العميل مع نظم تقديم الخدمة الإلكترونية لا يحس بأي ملل نتيجة بطء سير الخدمة	0.761	0.001
8	لا يتم تاجيل الاعمال وأداء الخدمة لوقت آخر في منافذ اداء الخدمات الإلكترونية بالمحافظة	0.763	0.001

* داله عند مستوى دلالة (0.05).

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع فقرات البعد الثاني (سرعة الاستجابة) تتمتع بمعاملات ارتباط قوية وإيجابية تتراوح بين 0.690 و0.780، وهي معاملات ارتباط دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (0.001 < 0.05).

هذا يدل على أن كل فقرة من فقرات سرعة الاستجابة ترتبط ارتباطًا وثيقًا بالبعد العام لجودة الخدمات البلدية، مما يشير إلى اتساق داخلي عالي بين عناصر هذا البعد. وبالتالي، يمكن الاعتماد على هذه الفقرات كمؤشرات موثوقة لقياس سرعة الاستجابة في الخدمات الإلكترونية المقدمة بالمحافظة.

3.5 الأساليب الإحصائية المستخدمة:

استخدم الباحث في هذه الدراسة برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية في إجراء التحليلات الإحصائية SPSS، حيث تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وقيمة "T" للعينات المستقلة دلالة الفروق بين متوسطات الدّرجات للمقارنة بين الاستجابات في حالة (الجنس) وكذلك الصدق التمييزي، وكرونباخ ألفا لحساب قيم معاملات الثبات، وتحليل التباين الأحادي

(ANOVA) في باقي الحالات (سنوات الخبرة والعمر) وارتباط بيرسون بالإضافة لتحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضيات.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة ومناقشتها

4-1 النتائج المتعلقة بالإجابة عن فرضيات الدراسة:

4-2 المحك المعتمد في الدراسة:

4-3 النتائج المتعلقة بالإجابة عن أسئلة الدراسة والتي تنص على:

4.4 اختبار وفحص الفرضيات:

الفصل الرابع

نتائج الدراسة ومناقشتها

مقدمة

يتضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة، واستعراض أبرز نتائج الاستبانة والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها والوقوف على متغيرات الدراسة، لذا تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي سيتم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

4-1 النتائج المتعلقة بالإجابة عن فرضيات الدراسة:

4-1-1 اختبار التوزيع الطبيعي الاحتمالي للبواقي: One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

جدول (11) يوضح اختبار كلمنجروف سيمنروف

المتغيرات المستقلة	Simirnov Value	مستوى الدلالة
التمكين الإداري	0.146	0.001
التمكين المالي	0.179	0.001

لتحديد اعتدال البيانات وتحديد الأساليب الإحصائية المناسبة، وللتحقق من بيانات الاستبانة تتبع التوزيع الطبيعي، قام الباحث باستخدام اختبار كمونجروف – سيمنروف من خلال الجدول أعلاه، للبواقي نجد أن القيم الاحتمالية ما بين 0.146 إلى 0.179 وهي قيم أكبر من (0.05) وهذا يدل على اعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي وبأن البيانات تتبع للتوزيع الطبيعي وهي خطية.

جدول (12) التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة عن طريق الإحصاءات الوصفية الالتواء والتفرطح

الرقم	أبعاد المحاور	الالتواء		التفرطح	
		إحصائيا	الخطأ المعياري	إحصائيا	الخطأ المعياري
1	التمكين الإداري	−1.237	0.357	1.226	0.702
2	التمكين المالي	−2.072	0.357	7.772	0.702

تشير نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للمتغيرات في الجدول أعلاه إلى أن توزيع البيانات لمتغير التمكين الإداري يقع ضمن الحدود المقبولة للتوزيع الطبيعي؛ إذ بلغ معامل الالتواء (−1.237)، وهو ضمن النطاق المقبول إحصائيًا الذي يتراوح بين (−2 إلى +2) وفقًا لما ذكره (George & Mallery, 2019). كما أن قيمة التفرطح بلغت 1.226، وهي ضمن النطاق المقبول بين (−7 إلى +7) كما أشار (Hair et al., 2010; Byrne, 2010).

أما بالنسبة لمتغير التمكين المالي، فقد تجاوزت قيمة الالتواء الحد الأعلى المقبول بقليل حيث بلغت (−2.072)، مما قد يشير إلى وجود درجة من عدم التماثل في التوزيع. كما أن قيمة التفرطح بلغت 7.772، وهي تقع على الحد الأعلى للنطاق المقبول، مما يشير إلى احتمالية وجود بيانات ذات ذيول طويلة أو قيم متطرفة. ورغم ذلك، تبقى هذه القيم قريبة من الحدود النظرية المقبولة، ما قد يُبرر قبول التوزيع على أنه قريب من الطبيعي في السياقات التطبيقية.

وعليه، يمكن القول بأن متغيري التمكين الإداري والتمكين المالي يتبعان التوزيع الطبيعي ضمن الحدود المقبولة إحصائيًا

4-2 المحك المعتمد في الدراسة:

لتحديد المحك المعتمد في الدراسة قام الباحث بالرجوع إلى الأدب التربوي الخاص بالمقاييس المحكية، وكذلك بعض الدراسات السابقة التي اعتمدت المقياس السباعي نفسه لتحديد مستوى الاستجابة حيث تم تحديد طول الخلايا في مقياس (ليكرت) الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (5 – 1 = 4)، ومن ثمّ تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الفئة (4 ÷ 5 = 0.80)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه للفئة وهكذا أصبح طول الفئة كما هو موضح في الجدول التالي :

جدول (13): المحك المعتمد في الدراسة

طول الفئة	درجة الموافقة
1-1.8	قليلة جداً
1.81-2.6	قليلة
2.61-3.4	متوسطة
3.41-4.2	كبيرة
4.21-5	كبيرة جداً

وللكشف عن هذه الفرضية تم احتساب القيمة الاحتمالية sig من خلال البرنامج الاحصائي SPSS ومقارنته بقيمة الخطأ $\alpha=0.05$ فإذا كانت قيمة sig أكبر من 0.05 فيعني قبول الفرضية الصفرية وأن المستجيب لم يشكل رأياً حول الممارسات المراد دراستها، وفي حال كانت أصغر فإن رأي المستجيب يختلف جوهريا عن الدرجة المتوسطة وبالتالي يكون قد شكل رأيا حول الممارسات المراد دراستها.

4-3 النتائج المتعلقة بالإجابة عن أسئلة الدراسة والتي تنص على:

السؤال الأول: ما مستوى تمكين الإدارة المحلية ببعدها (الإداري- المالي) في مكتب المحافظ بمحافظة الوسطى بسلطنة عمان؟

جدول (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدي التمكين الإداري والمالي في مكتب المحافظ بمحافظة الوسطى

البعد	عدد الأفراد (N)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التمكين الإداري	44	3.818	0.793
التمكين المالي	44	4.085	0.703

1. أظهرت نتائج التحليل الوصفي باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية أن مستوى التمكين جاء على النحو التالي: بلغ المتوسط الحسابي لبعد التمكين الإداري (3.81)بانحراف معياري (0.79)، وهو ما يشير إلى مستوى مرتفع.
2. بينما بلغ المتوسط الحسابي لبعد التمكين المالي (4.08) بانحراف معياري (0.70)، وهو أيضًا يعكس مستوى مرتفع.

وبذلك يمكن القول إن مستوى التمكين الإداري والمالي في مكتب المحافظ بمحافظة الوسطى جاء بصفة عامة عند مستوى مرتفع، مما يعكس اهتمام الإدارة المحلية بتوفير مقومات التمكين للموظفين في الجانبين الإداري والمالي.

السؤال الثاني: ما مستوى جودة الخدمات البلدية في مكتب المحافظ بمحافظة الوسطى بسلطنة عمان؟

جدول (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور جودة الخدمات البلدية في مكتب المحافظ بمحافظة الوسطى

المتغير	عدد الأفراد (N)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
جودة الخدمات البلدية	44	3.692	0.793

تشير نتائج الدراسة إلى أن المتوسط الحسابي لمحور جودة الخدمات البلدية في مكتب المحافظ بمحافظة الوسطى بلغ 3.692، وهو ما يندرج ضمن الفئة المرتفعة وفق مقياس ليكرت المستخدم (1–5)، مما يعكس تقييمًا إيجابيًا من قبل المستجيبين تجاه مستوى الخدمات المقدمة. ويشير هذا إلى أن المكتب قادر على تلبية احتياجات المواطنين بدرجة مقبولة من الفعالية والكفاءة، وأن العمليات الإدارية والخدمية تتم بطريقة منظمة تدعم تحقيق أهداف المؤسسة.

كما يعكس الانحراف المعياري البالغ 0.793 وجود تفاوت معتدل في تقييمات المستجيبين، مما يدل على وجود اتفاق نسبي بين أفراد العينة حول جودة الخدمات البلدية، دون أن يكون هناك تباين كبير يعكس اختلافات جوهرية في الرأي. ويُظهر هذا الاستقرار النسبي في التقييم مدى اتساق الأداء الخدمي للمكتب وقدرته على تقديم خدمات متوافقة مع توقعات المستفيدين.

بناءً على هذه النتائج، يمكن القول إن مستوى جودة الخدمات البلدية في مكتب المحافظ بمحافظة الوسطى يُعد مرتفَعًا نسبيًا، ويشير إلى كفاءة الموارد البشرية والإدارية في تنظيم وتقديم الخدمات، مع ضرورة مواصلة تطوير هذه الخدمات للحفاظ على مستوى الأداء وتحسين تجربة المستفيدين بشكل مستدام.

السؤال الثالث: ما أثر تمكين الإدارة المحلية ببعديها (الإداري ـ المالي) على جودة الخدمات البلدية بمكتب المحافظ بمحافظة الوسطى بسلطنة عمان؟

جدول (16) معامل الانحدار المتعدد لأثر تمكين الإدارة المحلية (التمكين الإداري، التمكين المالي) على جودة الخدمات البلدية

النموذج	مجموعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الانحدار	11.865	2	5.933	10.055	0.001
البواقي	15.150	41	0.370		
المجموع	27.015	43			

تشير نتائج معامل الانحدار المتعدد في الجدول أعلاه، وجود أثر معنوي لتمكين الإدارة المحلية ببعديه الإداري والمالي على جودة الخدمات البلدية في مكتب المحافظ بمحافظة الوسطى. حيث بلغت قيمة (ف) = 10.055، مع مستوى دلالة 0.001، وهو أقل من مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على أن نموذج الانحدار ككل ذو دلالة إحصائية. هذا يعني أن التمكين الإداري والتمكين المالي يساهمان بشكل

فعّال في تحسين جودة الخدمات البلدية المقدمة للمواطنين. كما يشير ارتفاع متوسط مربعات الانحدار مقارنة بالبواقي إلى أن جزءًا مهمًا من التباين في جودة الخدمات البلدية يُفسَّر من خلال أبعاد التمكين. يتضح من هذه النتائج أن تمكين الإدارة المحلية، سواء على الصعيد الإداري أو المالي، له أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية على جودة الخدمات البلدية، مما يؤكد أهمية تعزيز قدرات الموارد البشرية والإدارية والمالية داخل المكتب لضمان تقديم خدمات فعّالة ومتوافقة مع احتياجات المواطنين.

4.4 اختبار وفحص الفرضيات:

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند الدلالة 5% لتمكين الإدارات المحلية على جودة الخدمات البلدية بابعادها بمكتب المحافظ بمحافظة الوسطى بسلطنة عمان.

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند الدلالة 5% للتمكين الإداري على جودة الخدمات البلدية بابعادها بمكتب المحافظ بمحافظة الوسطى بسلطنة عمان.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند الدلالة 5% للتمكين المالي على جودة الخدمات البلدية بابعادها بمكتب المحافظ بمحافظة الوسطى بسلطنة عمان

تم اختبار فرضيات الدراسة باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) لتحديد تأثر المتغير المستقل (تمكين الإدارة المحلية) على جودة الخدمات البلدية

اختبار الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند الدلالة 5% لتمكين الإدارات المحلية على جودة الخدمات البلدية بمكتب المحافظ بمحافظة الوسطى بسلطنة عمان.

نلاحظ من الجدول رقم (17)، أن نموذج الانحدار المتعدد بين تمكين الإدارة المحلية (التمكين الإداري والتمكين المالي) وجودة الخدمات البلدية هو نموذج ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05، حيث إن قيمة F المحسوبة بلغت 118.130 مع دلالة إحصائية (0.001) تدل على قوة وموثوقية النموذج.

كما نلاحظ أن كلا المتغيرين المستقلين يؤثران بشكل معنوي على جودة الخدمات البلدية، حيث يظهر ذلك من خلال القيم الدالة لكل من التمكين الإداري (0.001) والتمكين المالي.(0.028)

إضافة إلى ذلك، تشير قيمة معامل الارتباط (R = 0.729) إلى وجود علاقة إيجابية قوية إلى متوسطة بين التمكين الإداري والمالي وجودة الخدمات البلدية، مما يعني أن زيادة التمكين ترتبط بارتفاع جودة الخدمات البلدية.

ويبين معامل التحديد (R^2 = 0.532) أن حوالي 53.2% من التباين في جودة الخدمات البلدية يمكن تفسيره من خلال تمكين الإدارة المحلية، بينما يبقى 46.8% من التباين راجعًا لعوامل أخرى خارج نطاق الدراسة.

تشير هذه النتائج إلى قبول الفرضية الرئيسية التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين الإدارات المحلية على جودة الخدمات البلدية في مكتب المحافظ بمحافظة الوسطى، مما يعكس أهمية التمكين كعامل مؤثر في رفع مستوى الخدمات.

جدول (17) معامل الانحدار المتعدد لأثر تمكين الإدارة المحلية (التمكين الإداري، التمكين المالي) على على جودة الخدمات البلدية

المتغيرات	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	معامل بيتا	قيمة (ت)	الدلالة الإحصائية
التمكين الإداري	0.613	0.074	0.600	8.267	0.001
التمكين المالي	0.167	0.076	0.161	2.213	0.028
معامل (R)	0.729				

معامل (R^2)	0.532	
قيمة (ف)	118.130	
الدلالة الإحصائية	0.001	

الفرضية الفرعية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند الدلالة 5% للتمكين الإداري على جودة الخدمات البلدية بمكتب المحافظ بمحافظة الوسطى بسلطنة عمان.

نلاحظ من الفرضية الفرعية الأولى أن نتائج تحليل الانحدار تؤكد وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري على جودة الخدمات البلدية بمكتب المحافظ بمحافظة الوسطى بسلطنة عمان، حيث كانت القيمة الاحتمالية (Sig = 0.001) أقل من مستوى الدلالة 0.05، مما يدل على أن التأثير معنوي.

كما أن قيمة (t = 8.267) المرتفعة والخطأ المعياري المنخفض (0.074) يدعمان قوة هذا التأثير.

معامل بيتا (β = 0.600) يشير إلى تأثير متوسط يميل إلى القوة، مما يعني أن كل زيادة وحدة واحدة في التمكين الإداري تؤدي إلى زيادة بمقدار 0.600 في جودة الخدمات البلدية، وهذا يعكس أهمية التمكين الإداري في تحسين جودة الخدمات البلدية المقدمة.

بناءً على ذلك، يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى التي تفيد بوجود أثر ذي دلالة إحصائية للتمكين الإداري على جودة الخدمات البلدية.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند الدلالة 5% للتمكين المالي على جودة الخدمات البلدية بمكتب المحافظ بمحافظة الوسطى بسلطنة عمان.

تشير نتائج تحليل الانحدار الموضحة في الجدول إلى أن متغير التمكين المالي له أثر معنوي إحصائي على جودة الخدمات البلدية، حيث كانت القيمة الاحتمالية (Sig = 0.028) أقل من مستوى الدلالة 0.05، كما بلغت قيمة.(t = 2.213) .

وبالرغم من أن معامل بيتا (β = 0.161) يشير إلى أن التأثير إيجابي لكنه ضعيف نسبيًا، إلا أن الأثر يعتبر ذا دلالة إحصائية.

وبناءً عليه، يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتمكين المالي على جودة الخدمات البلدية.

مناقشة أسئلة الدراسة:

مناقشة السؤال الأول: ما مستوى تمكين الإدارة المحلية ببعدها (الإداري- المالي) في مكتب المحافظ بمحافظة الوسطى بسلطنة عمان؟

تشير نتائج الدراسة إلى أن المتوسط الحسابي لجودة الخدمات البلدية بلغ 3.692، وهو ما يُصنَّف ضمن المستوى المرتفع وفق مقياس ليكرت المستخدم. يعكس هذا المستوى أن المكتب قادر على تقديم خدمات فعّالة ومستقرة نسبيًا للمواطنين. الانحراف المعياري 0.793 يشير إلى تفاوت معتدل بين تقييمات المستجيبين، مما يعكس وجود اتفاق نسبي حول جودة الخدمات البلدية، لكنه يوضح أيضًا إمكانية وجود بعض الفجوات في الأداء يمكن تحسينها.

من الناحية النظرية، يرتبط مستوى جودة الخدمات البلدية بقدرة الإدارة على تنظيم العمليات، وضمان فاعلية الموارد البشرية، وتحقيق رضا المستفيدين. وتشير نتائج الدراسة إلى أن مكتب المحافظ يحقق مستوى مقبولًا من هذه المعايير، لكنه يحتاج إلى تعزيز بعض الجوانب لضمان تحسين تجربة المستفيدين واستمرارية الأداء الفعّال.

مناقشة السؤال الثاني: ما مستوى جودة الخدمات البلدية في مكتب المحافظ بمحافظة الوسطى بسلطنة عمان؟

أظهرت نتائج الانحدار المتعدد أن تمكين الإدارة المحلية ببعديه الإداري والمالي له أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية على جودة الخدمات البلدية، حيث بلغت قيمة (ف) = 10.055 ومستوى الدلالة = 0.001. هذا يدل على أن رفع كفاءة الموارد البشرية والقدرة على إدارة الموارد المالية بشكل جيد يسهمان بشكل مباشر في تحسين جودة الخدمات البلدية المقدمة.

تتماشى هذه النتائج مع الدراسات السابقة التي أكدت أن التمكين الإداري يعزز القدرة على اتخاذ القرارات الصحيحة وتنظيم العمل بكفاءة، بينما يضمن التمكين المالي توفر الموارد اللازمة لدعم العمليات التشغيلية. وبالتالي، فإن الاستثمار في تعزيز قدرات الموظفين وتمكين الإدارة من الناحيتين الإدارية والمالية يعتبر عنصرًا رئيسيًا لتحسين جودة الخدمات البلدية.

مناقشة السؤال الثالث: ما أثر تمكين الإدارة المحلية ببعديها (الإداري ـ المالي) على جودة الخدمات البلدية بمكتب المحافظ بمحافظة الوسطى بسلطنة عمان؟

أثبتت النتائج أن كلا بعدي التمكين الإداري والمالي لهما دور مهم في دعم جودة الخدمات البلدية، إلا أن التأثير قد يختلف باختلاف طبيعة العمليات والخدمات المقدمة. فتمكين الإدارة من الناحية الإدارية

يركز على تحسين التنظيم الداخلي واتخاذ القرار، في حين أن التمكين المالي يضمن توافر الموارد الضرورية لتقديم خدمات مستمرة وفعّالة.

وتشير هذه العلاقة إلى أن جودة الخدمات البلدية لا تعتمد فقط على كفاءة الأفراد، بل تتطلب أيضًا وجود هيكل تنظيمي داعم وموارد مالية كافية. وهذا يعكس أهمية الدمج بين الجوانب الإدارية والمالية ضمن استراتيجية تحسين الخدمات لضمان تحقيق نتائج أفضل ورضا أعلى للمستفيدين.

خلاصة المناقشة

1. مستوى جودة الخدمات البلدية في مكتب المحافظ مرتفع نسبيًا، مع وجود تفاوت معتدل بين آراء المستجيبين.
2. تمكين الإدارة المحلية، سواء إداريًا أو ماليًا، له أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية على جودة الخدمات البلدية.
3. الربط بين التمكين الإداري والمالي وجودة الخدمات البلدية يوضح أهمية الاستثمار في تطوير القدرات التنظيمية والمالية لضمان استمرارية تقديم خدمات فعّالة للمواطنين.

الفصل الخامس

النتائج، التوصيات، والمقترحات

5-1 النتائج:

5-2 التوصيات

5-3 المقترحات المستقبلية:

الفصل الخامس

النتائج، التوصيات، والمقترحات

1. النتائج:

1. بلغ المتوسط الحسابي لمحور جودة الخدمات البلدية 3.692، مما يشير إلى أن مستوى جودة الخدمات البلدية في مكتب المحافظ مرتفع نسبيًا.
2. أظهر الانحراف المعياري 0.793 وجود اتفاق نسبي بين المستجيبين حول تقييم جودة الخدمات البلدية، مع وجود تفاوت معتدل.
3. أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد أن تمكين الإدارة المحلية ببعديه الإداري والمالي له أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية على جودة الخدمات البلدية، حيث بلغت قيمة (ف) = 10.055 ومستوى الدلالة = 0.001.
4. أظهر التحليل أن التمكين الإداري يساهم في تحسين فعالية اتخاذ القرارات وتنظيم العمليات داخل المكتب، مما ينعكس على جودة الخدمات البلدية المقدمة.
5. بينت الدراسة أن التمكين المالي يسهم في توفير الموارد اللازمة لدعم الخدمات وضمان استمراريتها، وهو عامل أساسي في تحسين جودة الخدمات البلدية.
6. تشير النتائج إلى وجود ارتباط إيجابي بين التمكين الإداري والمالي وجودة الخدمات البلدية، مما يوضح أن الاستثمار في التمكين الإداري والمالي يعزز الأداء المؤسسي.
7. توضح الدراسة أن جودة الخدمات البلدية تعتمد على كفاءة الموارد البشرية والإدارية والمالية معًا، وليس على جانب واحد فقط.

8. أكدت النتائج أن مستوى جودة الخدمات البلدية في المكتب مستقر نسبيًا، ويعكس قدرة الإدارة على تقديم خدمات فعّالة وموثوقة للمواطنين، مع وجود مجال لتحسين بعض الجوانب.

5-2 التوصيات

توصي الدراسة بالآتي:

1. تعزيز التمكين الإداري: تطوير برامج تدريبية وورش عمل لرفع كفاءة العاملين في الجوانب الإدارية، بما يسهم في تحسين اتخاذ القرار وتنظيم العمل داخل المكتب.
2. تعزيز التمكين المالي: وضع استراتيجيات لإدارة الموارد المالية بشكل فعّال، وضمان توفر ميزانيات كافية لدعم جودة الخدمات البلدية وتحقيق الاستدامة.
3. تطوير جودة الخدمات البلدية: اعتماد معايير واضحة لجودة الخدمات البلدية، مع قياس رضا المستفيدين بشكل دوري لتحديد نقاط القوة والضعف.
4. تحسين الإجراءات الإدارية: تقليل الروتين وتعزيز الإجراءات الإلكترونية لتسهيل تقديم الخدمات وتسريع الاستجابة للمستفيدين.
5. رفع كفاءة الموارد البشرية: الاستثمار في تدريب وتأهيل الموظفين على المهارات الرقمية والإدارية لتعزيز الإنتاجية وتحسين الأداء.
6. اعتماد نظم متابعة وتقييم الأداء: تطوير مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) مرتبطة بالتمكين الإداري والمالي وجودة الخدمات البلدية، لضمان تحسين مستمر.
7. تعزيز الثقافة المؤسسية: نشر ثقافة العمل الجماعي والشفافية والمسؤولية بين الموظفين لتعزيز جودة الخدمات البلدية المقدمة.

8. الاستفادة من نتائج البحث في التخطيط الاستراتيجي :استخدام النتائج لتحديد أولويات التطوير المؤسسي والتركيز على الجوانب التي تؤثر بشكل مباشر على جودة الخدمات البلدية.

5-3 المقترحات المستقبلية:

1. توسيع نطاق البحث: تطبيق الدراسة على مكاتب المحافظين في محافظات مختلفة لمقارنة مستوى جودة الخدمات البلدية وأثر التمكين الإداري والمالي، والاستفادة من أفضل الممارسات الميدانية.
2. دراسة أثر التكنولوجيا والتحول الرقمي: تحليل دور الأنظمة الإلكترونية والبرمجيات الإدارية في تحسين سرعة وكفاءة تقديم الخدمات وجودتها، بما يعزز رضا المستفيدين.
3. تحليل العوامل التنظيمية المؤثرة على جودة الخدمات البلدية: مثل الثقافة التنظيمية، القيادة الإدارية، ورضا الموظفين، لمعرفة مدى تأثيرها المباشر أو غير المباشر على جودة الخدمات البلدية وتحديد نقاط التحسين.
4. تطوير مؤشرات قياس الجودة الشاملة: ابتكار مؤشرات دقيقة وشاملة لقياس جودة الخدمات البلدية بشكل دوري ومستمر، وربطها بالتقييم المؤسسي لضمان التحسين المستمر واستمرارية الأداء.
5. بحث العلاقة بين التمكين واستدامة الأداء المؤسسي: دراسة أثر التمكين الإداري والمالي على استمرارية تحسين جودة الخدمات البلدية على المدى الطويل، لضمان نتائج مستدامة وفعّالة في المكتب.

5-4 الخاتمة:

في ضوء نتائج الدراسة، تبين أن جودة الخدمات البلدية في مكتب المحافظ بمحافظة الوسطى مرتفعة نسبيا، حيث أظهرت التحليلات الإحصائية توافقا نسبيا بين آراء المستجيبين حول مستوى الخدمات المقدمة. كما أظهرت نتائج الانحدار المتعدد أن تمكين الإدارة المحلية، سواء على الصعيد الإداري أو المالي، له أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية على جودة الخدمات البلدية، مما يبرز أهمية الاستثمار في تطوير قدرات الموارد البشرية والإدارية والمالية لتحقيق أداء مؤسسي فعّال ومستدام.

وأظهرت النتائج أيضًا أن جودة الخدمات البلدية تعتمد على تكامل التمكين الإداري والمالي معا، وأن تعزيز المهارات الإدارية والرقابية للموظفين وضمان توفر الموارد المالية الكافية يسهمان في تحسين فاعلية الخدمات واستمراريتها. وبناءً على ذلك، قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات العملية والمقترحات المستقبلية التي تهدف إلى رفع مستوى جودة الخدمات البلدية، وتعزيز كفاءة الأداء المؤسسي، وضمان استدامة التطوير الإداري والمالي داخل المكتب.

بشكل عام، تؤكد هذه الدراسة أن التمكين الإداري والمالي يمثلان ركيزتين أساسيتين في تحسين جودة الخدمات البلدية الحكومية، وأن الاستثمار فيهما يعد خطوة استراتيجية لضمان تقديم خدمات فعّالة وموثوقة تلبي احتياجات المواطنين وتعزز رضاهم المستمر.

قائمة المراجع

المراجع العربية:

إبراهيم، خالد محمد. (2020). واقع اللامركزية الإدارية في الهيئات المحلية وأثرها على التنمية المحلية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية. غزة: جامعة الأزهر.

الأمانة العامة لمجلس الوزراء. (2023). تقرير حول التنسيق المؤسسي بين المحافظات والوزارات. سلطنة عمان.

الاستراتيجية العمرانية لمحافظة الوسطى. (2022). وزارة الإسكان والتخطيط العمراني بسلطنة عمان. متاح عبر الرابط:

https://www.housing.gov.om/cmsapi/files/content/ONSS%20national(s).pdf

الطائي، عبد الله بن محمد. (2020). التمكين الإداري في الإدارة المحلية العُمانية. مسقط: جامعة السلطان قابوس.

العجمي، بدر سالم. (2023). آليات مقترحة للإصلاح المتمركز حول المدرسة بدولة الكويت. مجلة كلية التربية، جامعة الكويت.

العلي، محمد جاسم. (2023). النصوص المنظمة لرقابة السلطة المركزية على الهيئات المحلية وأثرها في نجاح نظام اللامركزية الإدارية في العراق. بغداد: جامعة بغداد.

الفارسي، صالح بن بطي. (2014). الإدارة المحلية وتطبيقاتها في سلطنة عمان (الطبعة الأولى). مسقط: وزارة الداخلية.

القانون، جابر بن سعيد. (2022). نظام المحافظات الصادر بالمرسوم السلطاني رقم (2022/36). سلطنة عمان: الجريدة الرسمية.

الكثيري، سالم بن محمد. (2019). دور الإدارة المحلية في تطوير التنمية بسلطنة عمان (رسالة دكتوراه منشورة). جامعة السلطان قابوس، مسقط.

المحرزية، رشا سعيد، والمحروقية، بثينة حمد. (2023). جودة تقديم الخدمات الحكومية في ظل جائحة كورونا (كوفيد-19) كما يراها مقدمو الخدمة والمستفيدون منها بسلطنة عمان. دار نشر جامعة قطر.

متاح عبر الرابط:

https://journals.qu.edu.qa/index.php/jes/article/download/2903/1853/6646

المحرزية، نادية بنت حمد، والمحروقية، مريم بنت أحمد. (2023). تحديات سرعة الاستجابة في المؤسسات الحكومية العمانية في ظل الأزمات الصحية العالمية (دراسة حالة كوفيد-19). مجلة الدراسات الإدارية، 12(3)، 115-138.

المركز الوطني للإحصاء والمعلومات. (2024). الإحصاءات السنوية لمحافظة الوسطى لعام 2023م. سلطنة عمان: المركز الوطني للإحصاء والمعلومات.

المرسوم السلطاني رقم (2022/36). (2022). قانون نظام المحافظات. سلطنة عمان: الجريدة الرسمية.

المنديل، خالد بن فهد، والعيبان، خالد بن محمد. (2003). المركزية واللامركزية في اتخاذ القرار وعلاقتها بالأداء الوظيفي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية.

متاح عبر الرابط:

https://alhadidi.files.wordpress.com/2015/02/d8a7d984d985d8b1d983d8b2d98ad8a9-d988d8a7d984d984d8a7d985d8b1d983d8b2d98ad8a9-d981d98a-d8a7d8aad8aed8a7d8b0-d8a7d984d982d8b1d8a7d8b1.pdf

الموسوي، حيدر عبد الكريم. (2004). الإدارة المعاصرة: الأصول والتطبيقات (الطبعة الأولى). عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.

المنطقة الاقتصادية الخاصة بالدقم. (2024). التقرير السنوي لمشروعات الدقم والصناعات البتروكيماوية. سلطنة عمان.

كما يمكن الاطلاع عبر الموقع الرسمي: https://www.duqm.gov.om/

بوكروح، أمين. (2020). أثر التمكين الوظيفي على أداء العاملين في الإدارات المحمية الجزائرية: دراسة حالة بلدية القرارم قوقة. الجزائر: جامعة الجزائر.

حافظ، محمد. (2021). جودة الخدمات البلدية الحكومية والتحول الإلكتروني في العالم العربي. القاهرة: دار الفكر الجامعي.

ديوان البلاط السلطاني. (2022). خطابات جلالة السلطان هيثم بن طارق في اللقاء السامي بالمشايخ والمحافظين في حصن الشموخ. سلطنة عمان.

رؤية عمان 2040. (2019). وثيقة الرؤية الوطنية: نحو تنمية مستدامة وتمكين المحافظات. مسقط: اللجنة الرئيسة لرؤية عمان 2040.

الخطة الخمسية العاشرة (2021–2025): الأولويات الوطنية – أولوية تنمية المحافظات. وزارة المالية، سلطنة عمان.

متاح عبر الرابط:

https://www.mof.gov.om/UploadsAll/Homepage/1683179433240Vision_Documents_Ar.pdf

عبد الله، إدارة المجالس البلدية. (2020). قانون المجالس البلدية رقم (2020/126) وتعديلاته بالمرسوم السلطاني رقم (2022/38). سلطنة عمان: وزارة الداخلية.

نذير، ثابت محمد عواد. (2023). اللامركزية الإدارية في النظام العراقي وأثرها في الأداء المحلي. بغداد: جامعة بغداد، كلية القانون.

وكالة الأنباء العمانية. (2023). توصيات ندوة المجالس البلدية التي أقامتها وزارة الداخلية خلال الفترة من (23–26) بمحافظة مسقط. متاح عبر الرابط:

https://www.omannews.gov.om/topics/ar/3/show/427239/

ثانيًا: المراجع الاجنبيه

Al-Dheeb, Fahad. (2018). Local administration in the Gulf Cooperation Council countries: A comparative analytical study of local systems and

legislation in Bahrain, Kuwait, and Oman (Published doctoral dissertation). Center for Gulf and Arabian Peninsula Studies.

Al-Magrabel, Hassan. (2011). Local governance and citizen partnership in sustainable development. Arab Journal of Administrative Development, 4(1), 22–37.

Al-Shahat, Nasser, Salama, Samir, Abu-Talib, Youssef, & Abdel-Latif, Khaled. (2022). The impact of administrative empowerment on total quality management: An applied study on Ain Shams Hospital. Egyptian Journal of Management Studies, 7(11), 99–126.

Al-Shiha, Abdullah. (2018). Saudi local administration: Current situation and future vision for the application of decentralization approach. King Saud University Journal (Administrative Sciences).

Available at: https://www.researchgate.net/publication/328477071_aladart_almhlyt_alswdyt_-_jamt_swd_2012_1

Al-Tawfiq, Omar Saeed. (2020). The impact of administrative decentralization on local development in Palestinian southern governorates. Journal of Social and Administrative Studies, 5(3), 203–228.

Mahall, Rabah, Madi, Jamila, Foudoua, Rania, & Madi, Mohamed. (2022). The effect of work environment on administrative empowerment: A case study in the Algerian electricity and gas company. Journal of Business and Organizational Studies, 6(2), 55–73.

Saito, Fumihiko. (2008). Decentralization and local governance: Introduction and overview. In F. Saito (Ed.), Foundations for Local Governance. Physica-Verlag HD.

Samara, Hadeel F. (2020). Sentiment analysis of Jordan government-provided e-services using Twitter platform (Doctoral dissertation, University for Technology, Jordan). ProQuest Dissertations Publishing.

Samara, Salma Ahmed. (2020). The transformation from paper-based to electronic services: Strategies for ease and accuracy of service access. Journal of Public Administration and E-Government, 8(2), 45–61.

الملاحق

ملحق رقم (1)

الاستبانة

أثر تمكين الإدارات المحلية في المحافظات العمانية على جودة الخدمات البلدية دراسة تطبيقية على مكتب المحافظ بمحافظة الوسطى بسلطنة عمان (2023- 2024).

أخي المستجيب / أختي المستجيبة

تحية طيبة وبعد .....

تهدف هذه الاستبانة إلى التعرف على (أثر تمكين الإدارات المحلية في المحافظات العمانية على جودة الخدمات البلدية دراسة تطبيقية على مكتب المحافظ بمحافظة الوسطى بسلطنة عمان (2023- 2024 ".) وذلك إستكمالا للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال (تخصص القيادة).

وعليه يرجو الباحث منكم التكرم بالإجابة على فقرات الاستبانة المرفقة بالدقة والموضوعية، علما بأن المعلومات ستحاط بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، شاكرين سلفا حسن تعاونكم.

الجزء الأول: البيانات الشخصية.

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

1. الجنس:

□ ذكر □ انثى

2. المستوى الدراسي (التعليمي):

□ دبلوم أو اقل □ بكالوريوس □ ماجستير □ دكتوراه

3. سنوات العمل في المؤسسة (الخبرة):

☐ (5) سنوات وأقل من (6) ☐ من (6) إلى (10) سنوات

☐ من (11) إلى (15) سنة ☐ أكثر من (15) سنة

الجزء الثاني: (تمكين الإدارة المحلية)

يقصد بالتمكين هو تفويض السلطنة لإدارة الشؤون الداخلية دون تدخل مع إعطاء الصلاحيات الكاملة، وذلك من خلال (بعدى التمكين الاداري، والتمكين المالي) للإدارات المحلية بمحافظات في سلطنة عمان وأثر ذلك على جودة الخدمات البلدية فيها. (يرجى تكرما اختيار وضع إشارة (□) حسب ما ترونه مناسبا)

تكون الإجابات على النحو التالي

لا أوافق	لا أوافق بشدة	محايد	اوافق	أوافق بشدة

م	الفقرات	لا أوافق	لا أوافق بشدة	محايد	أوافق	أوافق بشدة
	المحور الأول: التمكين الإداري: يأتي التمكين الإداري للمحافظات من خلال إعطاء المحافظ صلاحيات رئيس الوحدة في اتخاذ القرارات الإدارية					

	ووجود مديرية عامة للشؤون الإدارية والمالية في هيكل المحافظة، وما سينتج ذلك من أثر على سهولة وسرعة اتخاذ القرار للمحافظة.					
1	يمتلك المحافظ حالياً صلاحيات إدارية تخوّله من اتخاذ قرارات دون الرجوع المستمر إلى الجهات المركزية					
2	وجود مديرية عامة للشؤون الإدارية والمالية ضمن الهيكل التنظيمي للمحافظة ساعد على تمكين الإدارة المحلية للمحافظات .					
3	تم تقليص الإجراءات البيروقراطية في المعاملات الإدارية نتيجة تمكين المحافظ.					
4	تساعد الهيكلة الإدارية الحالية في المحافظة على إدارة الموارد المالية والبشرية بكفاءة.					
5	تتمتع المحافظة بمرونة كافية في اتخاذ قراراتها الإدارية الداخلية دون تدخل مركزي مفرط.					

6	تُمكّن الصلاحيات الحالية المحافظة من تنفيذ المشاريع التنموية بفاعلية ومرونة.					
7	هناك وضوح في توزيع المهام والصلاحيات بين الجهات المحلية والوزارات المركزية.					
8	يساعد التمكين الإداري على تسهيل تنفيذ الأنشطة الإدارية المختلفة في عمل المجلس البلدي					
المحور الثاني: التمكين المالي: يساهم التمكين المالي بشكل عام في تطوّر عمل الإدارة المحلية حيث إنها أقرب للواقع والميدان وعلى أطلاع بالأولويات وتعمل الإدارة على ترشيد أستخدام المال وتوجيه الإنفاق نحو الخدمات الضرورية والمشاريع ذات القيمة المضافة ومراعاة الكثير من الجوانب المتعلقة بالنشاط الاقتصادي والتجاري والبعد الاجتماعي للمحافظة.						
1	الإدارة المحلية قادرة على ترشيد استخدام المال العام بشكل فعال عند وجود تمكين مالي					

2	التمكين المالي يجعل الإدارة المحلية أكثر قدرة على الاستجابة للأولويات والاحتياجات الفعلية للمحافظة					
3	وجود ميزانية مستقلة نسبياً للإدارة المحلية يجعلها أكثر قدرة على دعم الأنشطة الاقتصادية والتجارية في المحافظة.					
4	التمكين المالي يمكن الإدارة المحلية من مراعاة الجوانب الاقتصادية والتجارية للمحافظة بشكل أفضل عند اتخاذ القرارات.					
5	التمكين المالي يعزز قدرة الإدارة المحلية على التخطيط المالي الاستراتيجي للمحافظة					
6	يحفز التمكين المالي الموظفين العاملين بالمحافظة وبالتالي يسهم					

	في زيادة الإنتاجية وجودة الخدمات البلدية بالمجالس المحلية.					
7	يعمل التمكين المالي على زيادة سرعة وجودة أداء الأنشطة بمؤسسات المحافظات.					
8	وجود صلاحيات مالية محلية يساهم في تحقيق الاستدامة المالية للمشاريع المحلية					
		الجزء الثالث: جودة الخدمات البلدية جودة الخدمات البلدية: تسعى الإدارة المحلية بمحافظة الوسطى إلى تحسين جودة الخدمات البلدية المقدمة من مختلف الجهات للمستفيدين منها القاطنين بولايات المحافظة، حيث إن ظروف محافظة الوسطى استثنائية من خلال تباعد المسافات بين الولايات والمعاناة من عدم وجود الخدمات العصرية الأساسية في العديد من القرى البعيدة.				
1	الخدمات المقدمة من مكتب المحافظ تلبي احتياجات المواطنين والموظفين بشكل عام.					

2	توجد بالمحافظة منافذ خدمات إلكترونية ومجهزة بشكل جيد تخدم الجميع وتتناسب مع التوزيع الجغرافي					
3	هناك آليات واضحة لتلقي شكاوى وملاحظات الموظفين والتعامل معها بفعالية.					
4	هناك شفافية كافية في المعلومات المتعلقة بالخدمات المقدمة					
5	تعمل الخدمات الإلكترونية التي تقدمها مؤسسات المحافظة على تقليل المجهود وحل مشاكل البعد المكاني للموظفين من الخدمة.					
7	يعبر المراجعون بوجه عام عن رضاهم تجاه جودة الخدمات البلدية التي يقدمها مكتب المحافظ.					
8	الإجراءات الخاصة بالحصول على الخدمات واضحة وسهلة.					

		المحور الثاني: سرعة الاستجابة: تعتبر سرعة الاستجابة من أبرز عناصر جودة الخدمات البلدية حيث إن المستفيد دائما يرغب بالاستجابة السريعة ولو لم تقدم حل جزئي أحيانا، ولكن سرعة الرد يترك أنطباع إيجابي لدى متلقي الخدمة ويعمل على رسم الصورة الذهنية الطيبة عن المؤسسة.					
1	تهتم المحافظة في تقديمها للخدمة الإلكترونية بسرعة الاستجابة لخدمة العميل.						
2	تسهم المنصة الوطنية للبلاغات والاقتراحات في سرعة تقبلها للبلاغات والشكاوى المقدمة من العميل عند تقديمها من قبل المستفيد بالمحافظة.						
3	يتم التعامل مع طلبات واستفسارات المستفيدين بسرعة مناسبة.						
4	تغطي الخدمات الإلكترونية بالمحافظات من أجهزة وبرمجيات حديثة تطلعات المستفيد التي تساعد على سرعة الاداء.						
5	توجد منافذ إلكترونية كافية تراعي في تقديمها الخدمة الالكترونية حجم						

	المستفيدين من الخدمة وتقلل من فترة تقديم الخدمات لهم.					
6	لا يحدث أي انتظار غير مبرر عند التعامل مع الخدمة الإكترونية المقدمة في مؤسسات المحافظة.					
7	عند تعامل العميل مع نظم تقديم الخدمة الإلكترونية لا يحس بأي ملل نتيجة بطء سير الخدمة.					
8	لا يتم تاجيل الاعمال وأداء الخدمة لوقت آخر في منافذ اداء الخدمات الإلكترونية بالمحافظة.					

ملحق

قائمة باسماء المحكمين

الاسم	الدرجة العلمية	مكان العمل
د. هايل عبد المولى طشطوش	أستاذ مشارك في إدارة الأعمال	جامعة الشرقية
د. أبوبكر ضوالبيت أبكر	أستاذ مساعد	جامعة الدنلج . السودان
د. عبد الهادي السماني عثمان	أستاذ مساعد	جامعة الباحة . السعودية

ملحق نموذج الموافقة الأخلاقية

جامعة الشرقية
A' SHARQIYAH UNIVERSITY

RESEARCH EHICS & BIOSAFETY COMMITTEE (UREBC)

CERTIFICATE OF ETHICAL APPROVAL

Date:	01/06/25
Project No.:	
Project Title:	أثر تمكين الإدارات المحلية في المحافظات العمانية على جودة الخدمات دراسة تطبيقية على مكتب المحافظ بمحافظة الوسطى بسلطنة عمان
Principal Investigator (PI)/Researcher	أ. مبارك الحرسوسي

This is to certify that the research proposal associated with the project above has been reviewed by the Research Ethics and Biosafety Committee (UREBC) of A'Sharqiyah University and the ethical approval of this proposal has been approved under the code number (**ASU/UREBC/25/85**).

Note: The research should be carried out in accordance with the approved proposal. Any proposed change(s) to research design must be re-reviewed by the UREBC prior to implementation. While implementation you must consider the following:

- Report immediately to UREBC any adverse or unexpected events resulting from the research on human or/and animals.
- Notify the chair of UREBC upon completion or termination of the research project.

Dr. Rayya Al Balushi
Chair of University Ethics & Biosafety Committee
A'Sharqiyah University, Ibra, Oman
Email. Rayya.albalushi@asu.edu.om
Phone: +968 2540 1183