

جامعة الشرقية  
A' SHARQIYAH UNIVERSITY



كلية إدارة الأعمال

أثر اللامركزية الإدارية في تعزيز الأداء المؤسسي دراسة

تطبيقية في محافظة الوسطى بسلطنة عمان

رسالة

مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول

على درجة الماجستير في إدارة الأعمال تخصص قيادة

إعداد

محمد بن عامر بن خميس الهنائي

إشراف الدكتور

محمد رزق

2025م - 1446هـ



كلية إدارة الأعمال

# أثر اللامركزية الإدارية في تعزيز الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية

## في محافظة الوسطى بسلطنة عمان

رسالة

مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول

على درجة الماجستير في إدارة الأعمال تخصص قيادة

إعداد

محمد بن عامر بن خميس الهنائي

إشراف الدكتور

محمد رزق

2025م - 1446هـ

## الإجازة

"أثر اللامركزية الإدارية في تعزيز الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على محافظة الوسطى في سلطنة

عُمان"

أعداد الطالب/ محمد بن عامر بن خميس الهنائي

نُوقِشت هذه الرسالة بتاريخ (19/يونيو/2025م) وتم إجازتها.

المشرف: الدكتور/ محمد رزق

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم	التوقيع
1 د. محمد رزق (مشرف)	.....
2 د. محمد العزاوي (مُحكِّمًا)	.....
3 د. عبدالسلام آدم (مناقش داخلي)	.....
4 د. آدم يعقوب (مناقش خارجي)	.....

## الإقرار

### 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: محمد بن عامر بن خميس الهنائي

التوقيع: .....

التاريخ: .....

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿الَّذِينَ يَسْتَمِعُونَ الْقَوْلَ فَيَتَّبِعُونَ أَحْسَنَهُ أُولَئِكَ الَّذِينَ هَدَاهُمُ اللَّهُ﴾

﴿وَأُولَئِكَ هُمُ أُولُوا الْأَلْبَابِ﴾

صدق الله العظيم

﴿سورة الزمر آية رقم 18﴾

## إهداء

أهدي هذه الرسالة المتواضعة إلى أسرتي الكريمة،  
التي كانت لي العون والسند طوال فترة إعداد هذا العمل،  
ورافقتني في أوقات التحديات بالصبر والدعم، ولم تبخل عليّ بالتشجيع والدعاء،  
فكان لذلك أبلغ الأثر في إتمام هذه الرسالة على الوجه الذي يليق بها علمياً وأخلاقياً.  
كما يسعدني ويشرفني أن أضع ثمار هذا الجهد بين يديّ فلذتي كبدي، ونبض قلبي، وزينة حياتي:

أحمد ومعاذ

ليكون هذا الإنجاز حافزاً لهما في مسيرتهما نحو التفوق والنجاح، وسراجاً يضيء لهما طريق الطموح  
والمستقبل

الباحث

## شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيد ولد آدم نبينا محمد صلى الله عليه وعلى آله وصحبه ومن سار على نهجه واقتفى أثره إلى يوم الدين، وبعد:

أحمد الله عز وجل على ما منَّ به عليَّ من إتمام هذه الدراسة، وانطلاقاً من العرفان بالجميل، فإنه يسرني ويثلج صدري أن أتقدم بالشكر والامتنان إلى أستاذي، ومشرفي الدكتور محمد رزق الذي مدني من منابع علمه بالكثير، والذي ما توانى يوماً عن مد يد المساعدة لي وفي جميع المجالات، وحمداً لله بأن يسره في دربي ويسر به أمري وعسى أن يطيل عمره ليبقى نبراساً متألئناً في نور العلم والعلماء .

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى أساتذتي أعضاء لجنة المناقشة الموقرين على ما تكبدوه من عناء في قراءة رسالتي التي بين أيديهم واغنائها بمقترحاتهم القيمة.

وفي النهاية يسرني أن أتقدم بجزيل الشكر إلى كل من مد لي يد العون في مسيرتي العلمية كما أتوجه بالشكر والعرفان للعاملين في جامعة الشرقية بصفة عامة ولرئاسة الجامعة ولعمادة الكلية ولأساتذة كلية إدارة الأعمال بالجامعة بصفة خاصة. وفي الختام أتوجه بالشكر والتقدير لجميع من ساهم في انجاز هذا العمل وعلى ما أبدوه من تعاون ومشاركة في إتمام الدراسة.

وفق الله الجميع لما فيه خير الدنيا والآخرة، إنه سميع مجيب، وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين.

الباحث

## ملخص

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر اللامركزية الإدارية في تعزيز الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية للإدارات المحلية بمحافظة الوسطى بسلطنة عمان، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، اشتمل المجتمع الحالي على القيادة والأفراد في المستويات الإدارية في مكتب محافظ الوسطى - مكاتب الولاية - بلدية الوسطى بمحافظة الوسطى، حيث تم اختيار عينة المسح الشامل والبالغ عددها (170) واشتملت على مدراء العموم ومساعدتهم ومدراء الدوائر ومساعدتهم ورؤساء الأقسام والموظفين وارسال استبانة الكترونية إلى جميع أفراد العينة في المؤسسات الثلاثة المشمولة في الدراسة الميدانية وقد تم الإجابة على 151 استمارة إلكترونية صالحة للتحليل الاحصائي. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: أشارت نتائج الدراسة إلى أن التفويض والتمكين والاتصال الإداري والمشاركة في اتخاذ القرار كانت بدرجة مرتفعة، وكما أوضحت نتائج الدراسة أن الأداء المؤسسي جاء بدرجة مرتفعة، وجود تأثير إيجابي للمتغيرات المستقلة (التمكين والاتصال الإداري، والمشاركة في اتخاذ القرار) على تحسين الأداء المؤسسي لدى جهات الإدارة المحلية بمحافظة الوسطى بسلطنة عمان، وعدم وجود تأثير للتفويض على تحسين الأداء المؤسسي لدى محافظة الوسطى بسلطنة عمان. وقد أوصت الدراسة بضرورة توفير مناخ تنظيمي وصحة تنظيمية ملائمة من قبل المحافظة تشجع تقبل فكرة اللامركزية الإدارية من توفير الفهم الواضح والقناعة الراسخة لدى العاملين بأهداف المحافظة.

**الكلمات المفتاحية:** اللامركزية الإدارية (التفويض، التمكين، الاتصال الإداري، المشاركة في اتخاذ القرار)، الأداء المؤسسي.

## **Abstract**

The study aimed to identify the impact of administrative decentralization in enhancing institutional performance: an applied study in Al Wusta Governorate (Al Wusta Governor's Office - Walis' Offices - Al Wusta Municipality) in the Sultanate of Oman. The study relied on the descriptive analytical approach. The current community included the leadership and individuals at the administrative levels in the Al Wusta Governor's Office - Walis' Offices - Al Wusta Municipality in Al Wusta Governorate. A stratified intentional sample was selected, numbering (170), and it included the, General managers and their assistants, department directors and their assistants, department heads and employees. An electronic questionnaire was sent to all sample members in the three institutions included in the field study. 151 electronic forms valid for statistical analysis were answered. The study reached several conclusions, the most important of which are: The study results indicated that delegation, empowerment, administrative communication, and participation in decision-making were highly significant. The study also demonstrated that institutional performance was highly significant, and that the independent variables (empowerment, administrative communication, and participation in decision-making) had a positive impact on improving institutional performance in the Al Wusta Governorate in the Sultanate of Oman. Delegation had no impact on improving institutional performance in the Al Wusta Governorate in the Sultanate of Oman. The study recommended the need for the governorate to provide an appropriate organizational climate and organizational health to encourage acceptance of the idea of administrative decentralization by providing a clear understanding and firm conviction among employees of the governorate's objectives.

**Keywords:** Administrative decentralization (delegation, empowerment, administrative communication, participation in decision-making), institutional performance.

## قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
ج	الإقرار
د	آية قرآنية
هـ	الإهداء
و	الشكر و التقدير
ز	الملخص
ح	Abstract
ط	قائمة المحتويات
ل	قائمة الجداول
م	قائمة الاشكال
م	قائمة الملاحق
1	<b>الفصل الأول</b> <b>الإطار العام للدراسة</b>
1	1.1 مقدمة
2	1.2 مشكلة الدراسة
4	1.3 أسئلة الدراسة
5	1.4 أهمية الدراسة
6	1.5 اهداف الدراسة
6	1.6 فرضيات الدراسة
7	1.7 نموذج الدراسة
8	1.8 حدود الدراسة
8	1.9 مصطلحات الدراسة

10	<b>الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة</b>
11	<b>المبحث الأول: اللامركزية الإدارية</b>
11	<b>2.1.1 مقدمة</b>
11	2.1.2 مفهوم اللامركزية الإدارية
12	2.1.3 أهداف اللامركزية الإدارية
13	2.1.4 أهمية اللامركزية الإدارية
14	2.1.5 شروط نجاح تطبيق اللامركزية الإدارية
15	2.1.6 معوقات تطبيق اللامركزية الإدارية
17	2.1.7 ابعاد اللامركزية الإدارية
20	2.1.8 أسباب التوجه العالمي إلى اللامركزية الإدارية
20	2.1.9 مزايا وسلبيات اللامركزية الإدارية
23	<b>المبحث الثاني: الأداء المؤسسي</b>
23	<b>2.2.1 مقدمة</b>
23	2.2.2 التطور التاريخي للإداء في المؤسسات
24	2.2.3 مفهوم الأداء المؤسسي
25	2.2.4 أهمية الأداء المؤسسي
25	2.2.5 خصائص الأداء المؤسسي
27	2.2.6 خطوات تحسين الأداء المؤسسي
28	2.2.7 معايير قياس الأداء المؤسسي
29	2.2.8 أسباب تبني مفهوم قياس الأداء المؤسسي
29	2.2.9 مؤشرات الأداء المؤسسي
31	2.2.10 عناصر الأداء المؤسسي

33	2.2.11 نماذج تميز الأداء المؤسسي ومكوناتها
37	2.2.12 خلاصة
38	<b>المبحث الثالث: الدراسات السابقة</b>
39	2.3.1 مقدمة
39	2.3.2 أولاً: الدراسات السابقة باللغة العربية
43	2.3.3 ثانياً: الدراسات السابقة باللغة الإنجليزية
45	2.3.4 ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة
47	<b>الفصل الثالث التطبيق العملي للدراسة إجراءات ومنهجية الدراسة</b>
47	3.1 تمهيد
47	3.2 مرحله تصميم البحث
48	3.3 منهج الدراسة
49	3.4 مجتمع وعينة الدراسة
49	3.5 المتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة
51	3.6 مصادر الحصول على المعلومات
53	3.7 المعالجات الإحصائية المستخدمة
55	<b>الفصل الرابع: نتائج إجابات أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات</b>
55	4.1 أولاً: تحليل أسئلة الدراسة
62	4.2 ثانياً: اختبار فرضيات الدراسة
63	4.3 نموذج القياس
65	4.4 اختبار النموذج الهيكلي والفرضيات
67	<b>الفصل الخامس: مناقشة نتائج البحث والتوصيات</b>
67	5.1 النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة
71	5.2 النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة
73	5.3 ثانياً: التوصيات

75	5.4 المقترحات
75	قائمة المراجع والمصادر
75	المراجع باللغة العربية
79	المراجع باللغة الإنجليزية
82	الملاحق
83	الملحق رقم (1) أداة الاستبانة
88	الملحق رقم (2) قائمة المحكمين

### قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
3		1
48	الصلة بين أسئلة البحث وفرضيات الدراسة، بالإضافة إلى عناصر الاستبانة التي توضح مدى تأثير كل عنصر من عناصر اللامركزية الإدارية على الأداء المؤسسي	2
49	مجتمع الدراسة	3
49	توزيع افراد البحث وفقاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية	4
52	مصادر المعلومات الأولية (الاستبانة)	5
52	مقياس ودرجات مستويات الموافقة على فقرات الاستبانة في مقياس ليكرت الخماسي	6
53	الأهمية النسبية المقابلة لمدى المتوسط الحسابي	7
55	مدى تطبيق اللامركزية الإدارية في محافظة الوسطى	8
56	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التفويض	9
57	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التمكين الإداري	10
58	المتوسطات الحسابية والمعيارية لمستوى الاتصال الإداري	11

59	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير مشاركة اتخاذ القرار	12
60	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الأداء المؤسسي	13
63	ألفا كرونباخ (A)، الثبات المركب (CR) ، المتوسط التباين المستخرج (AV)	14
64	معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع	15
65	نتائج تأثير معاملات المسار واختبار الفرضيات	16

### قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
7	نموذج الدراسة	1
17	درجة التفاوت بين المركزية إلى اللامركزية	2
34	الإطار العام لنموذج ( KANJI )	3
35	التميز والنجاح المستمر	4
66	معاملات المسار واختبار الفرضيات	5

### قائمة الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
84	الاستبانة	1
90	قائمة المحكمين	2

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

#### 1.1 مقدمة:

تُعد العمليات الإدارية من العناصر الهامة جداً في تطوير أداء في منظمات القطاعين العام والخاص، من أجل تطوير المؤسسة والارتقاء في أدائها مما انعكس ذلك على تنمية وتطوير أداء الموظفين فيها (الغريب، 2023).

ظهرت اللامركزية الإدارية نتيجة تطور الفكر الديمقراطي، حيث تعد الأساليب التي تقوم بها إدارة المؤسسة حيث تعطي الحق لكافة الموظفين في المؤسسة بالمشاركة في اتخاذ القرارات لتنفيذ الأعمال الإدارية، فاللامركزية الإدارية تعتبر مبدأ مهم في الأعمال الإدارية، وفي كافة المستويات؛ فجعل ذلك ترميط العمل وتقسيمه وإعطاء المهام لتحقيق الأهداف المنشودة من العناصر المهمة الملازمة للأعمال الإدارية، حيث أصبحت اللامركزية الإدارية من الركائز الأساسية المتبعة في العديد من منظمات الأعمال، في ظل بيئة عمل تسعى للنجاح والإرتقاء وتحقيق أهداف المنظمة، التي بدورها ترفع قدرة منظمات الأعمال على تحقيق غاياتها بكل بساطه ومرونة (مانع وجابر، 2024).

إضافة إلى ذلك فإن ضغوط العمل المتصاعدة، وخصوصاً تلك المرتبطة بعمل المؤسسات، قد شكلت عاملاً هاماً ومحفزاً لإدارة تلك المؤسسات نحو التوجه إلى اللامركزية الإدارية وذلك ارتباطاً بقناعة تلك المؤسسات بان هذا النمط الإداري، يضمن لها تحقيق أقصى درجات الكفاءة في إنجاز الأهداف، نظراً لإشراك الأشخاص الأقرب إلى المعلومة في اتخاذ القرارات، وتحملهم المسؤولية، الأمر الذي يسهم بتوفير الوقت والجهد عند الإدارة العليا وتفرغها للعمل الاستراتيجي طويل الأجل بدلاً من اتخاذ القرارات اليومية (Yiran et al., 2023).

أصبحت اللامركزية الإدارية عاملاً هاماً في تعزيز قدرات المؤسسة الإستراتيجية، وذلك بتطبيق مبادئ الإدارة الحديثة في المؤسسة والتي تعزز من مكانة المؤسسة، وتحافظ عليها، وتعمل على الرقي بها، والتغلب على كافة التحديات التي تعترضها، فقد أصبح الارتقاء في العمل ومستوى الأداء التي يصل بالمؤسسة إلى التميز هو الغرض المنشود الذي تسعى المؤسسة له، حيث أن كفاءة الاداء في المؤسسة ترتبط باستخدام مثالي لمواردها من بشرية ومادية المتاحة في المؤسسة، وذلك باتباع الوسائل والأساليب الملائمة في تحقيق أهدافها التي تم بناؤها بصورة موضوعية للارتقاء بالأداء (الوهيبي وآخرون، 2020).

## 1.2 مشكلة البحث:

يعد تطور أداء المؤسسة من الموضوعات المركبة متعددة العناصر في مجالات الأعمال المؤسسية، حيث يحتوي الأداء المؤسسي النتائج الخاصة بالمؤسسة والمخرجات المؤسسية الفعلية التي يمكن قياسها مقابل النتائج والأهداف والغايات المستهدفة، ويشمل الأداء المؤسسي الأداء المالي للمؤسسة بما في ذلك العائد على الاستثمار والأرباح (الرحبي وآخرون، 2023).

يشير تحسين الأداء المؤسسي إلى ما تسعى إليه المؤسسة من أهداف ومخرجات تحققها من خلال أداء مواردها البشرية، واستخدام الأساليب والوسائل الملائمة لتحقيق هذه الأهداف، من خلال الربط الجيد بين الأنشطة والمهام وبين أهداف المؤسسة الواجب تحقيقها بشتى السبل (أبو سمرة، 2017).

فيما أوضحت دراسة (الكندي، 2022) إلى أن هنالك علاقة تأثيرية بين اللامركزية الإدارية من خلال تفويض السلطة واتخاذ القرارات على جودة الأداء في الإدارات المحلية المستهدفة في محافظات سلطنة عمان وذلك بتطبيق رؤية عُمان 2040 حول تطبيق اللامركزية الإدارية بصورتها الصحيحة حسب الرؤية لتحسين أداء مؤسسات القطاع العام في السلطنة بصورة عامة، كما أشار الكندي (2022) إلى غياب التشريعات والقوانين والقواعد في التنظيم الإداري بالوحدات الحكومية، والتي تحكم العمل على اللامركزية الإدارية وتعمل على تنظيمه.

وقد اشارت دراسة (العكاري، 2014) الى ضعف في أداء المؤسسات الخدمية والقطاع العام العماني فقد رأت الدراسة بأن هناك ضعف في الأداء العام الإداري وضعف في أداء العناصر الإدارية مما أدى الى تفشي البيروقراطية والترهل الإداري والمشاكل الاقتصادية والاجتماعية وقصور في الخدمة العامة وقصور في تحقيق المتطلبات وكذلك في تفعيل المناشط، وقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام باختيار العنصر البشري وفقا للمعايير الدقيقة التي يجب أن توضع بدقة متناهية، وتدريب وتأهيل العناصر المعينة ومعالجة الموارد البشرية على كافة الأصعدة.

وفي تقرير صادر عن مكتب محافظ الوسطى في 29 / 11 / 2024 م حول تقييم الأداء المؤسسي في الإدارات المحلية بالمحافظة، وقياس مدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتحسين الأداء لتلك الإدارات.

#### جدول رقم (1)

#### تحليل تقرير تقييم الاجادة المؤسسية بمحافظة الوسطى

نوع المؤشر	خط الأساس ( الدرجة)	درجة التقييم الفعلي	الملاحظات
الحوكمة	10	4	ضعيف
وعي الموظفين باللوائح والقوانين	100%	61%	متوسط
الشراكة والموارد	10	4	ضعيف
رضاء العملاء	10	3	ضعيف
اهداف مرتبطة بتطوير العمل	21%	20%	جيد جدا

حيث جاء تقييم الحوكمة 10/4 بنسبة ضعيفة فيما حقق مستوى وعي الموظفين بالقوانين واللوائح 61% فيما حقق معيار الشركة والموارد 10/4 وكانت نسبة الأهداف المرتبطة بتطوير وتحسين العمل 20%، وقد أرجع التقرير هذا الضعف إلى العديد من التحديات والأخطاء وغياب أهداف محددة وواضحة جعل من الصعب تقييم مدى تحسن جودة أداء هذه الإدارات. ويشير التقرير إلى أنه غالباً ما تكون هذه الأهداف مبهمه وغير قابلة للقياس، مما يؤدي إلى تقييمات ذاتية وغير دقيقة. كما ارجع الضعف أيضاً

إلى عدم ربط التقييم بالحوافز مما قلل من أهمية التقييم في نظر موظفي هذه الإدارات. وأنه يجب أن يكون هناك علاقة واضحة بين أداء الموظف والحوافز التي يحصل عليها، ومن خلال اطلاع الباحث على العديد من الدراسات والأدبيات ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالي من خلال البحث ومن أهمها دراسة (مانع وجابر، 2024) و(الكندي، 2022) و(عرار، 2019) وجد الباحث هنالك ندرة في تناول موضوع الدراسة في سلطنة عمان أو بمعنى آخر لا يوجد دراسات عمانية ربطت بين المتغيرين سوى دراسة سوى دراسة (الكندي، 2022) التي ربطت بين اللامركزية الإدارية وتأثيرها على أداء الإدارات المحلية، هذه الندرة في الدراسات خلقت فجوة بحثية، وبناءً على هذه الفجوة جاءت الدراسة الحالية لرفد المكتبة العمانية بمثل هذه الدراسات، وبناءً على ما سبق فقد تبلورت مشكلة الدراسة من خلال التساؤل التالي: ما هو أثر تطبيق اللامركزية الإدارية في تعزيز الأداء المؤسسي بوحدة الإدارة المحلية بمحافظة الوسطى بسلطنة عُمان؟

### 1.3 أسئلة الدراسة:

1. ما أثر تطبيق التفويض على الأداء المؤسسي بوحدة الإدارة المحلية بمحافظة الوسطى بسلطنة عمان؟
2. ما أثر تطبيق التمكين على الأداء المؤسسي بوحدة الإدارة المحلية بمحافظة الوسطى في سلطنة عمان؟
3. ما أثر تطبيق الاتصال الإداري على الأداء المؤسسي بوحدة الإدارة المحلية بمحافظة الوسطى في سلطنة عمان؟
4. ما أثر تطبيق المشاركة في اتخاذ القرارات على الأداء المؤسسي بوحدة الإدارة المحلية بمحافظة الوسطى في سلطنة عمان؟

## 1.4 أهمية الدراسة:

تحدد أهمية الدراسة من خلال جانبين وهما كالآتي:

### الأهمية النظرية:

تستمد الدراسة الحالية أهميتها من أهمية الموضوع الذي تناولته، دور تطبيق اللامركزية الإدارية في تحسين أداء المؤسسات، كما برزت أهميتها العلمية كونها مكملتها لما سبقها من دراسات وبحوث في مجال اللامركزية الإدارية وأبعادها بصفة عامة وعلاقتها بالأداء المؤسسي وبأداء الموظفين في المؤسسات الإدارية. تمثل هذه الدراسة إضافة قيمة بحثية للمكتبات العربية والعمانية خلال الربط بين اللامركزية الإدارية وأداء الموظفين، كون الدراسات السابقة التي تطرقت إلى هذا الموضوع قليلة على حد علم الباحث.

### الأهمية العملية:

تستمد هذه الدراسة أهميتها العملية من أهمية الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وتسهم هذه الدراسة في إيجاد البيئة المشجعة لتطبيق اللامركزية الإدارية في محافظة الوسطى بسلطنة عمان، حيث ستساعد الموظفين على التعرف على أثر اللامركزية الإدارية في تحسين وتطوير أداء المؤسسة وبالتالي تطوير أدائهم، استفادة المسؤولين في جميع المستويات الإدارية من نتائج هذه الدراسة خلال الاطلاع على نتائج هذه الدراسة، والالمام بمدى أهمية اللامركزية الإدارية في تحسين أداء المؤسسات. زيادة إدراك الإدارة العليا ولفت نظرها إلى واقع اللامركزية الإدارية وجوانب القصور فيها لمعالجتها، والوقوف على مستوى أداء الموظفين، كما تستمد الدراسة أهميتها من خلال الاهتمام تعزيز ثقافة مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار لدى الإدارة العليا في، والاستماع إلى اقتراحاتهم بتمعن والأخذ بها، والاعتماد على التغذية المرتدة في تقييم

القرارات المتخذة. حيث إن صناعة القرار من قبل مجموعة من الموظفين يحسن نوعية القرارات المتخذة في المؤسسات.

### 1.5 أهداف الدراسة:

أ. التعرف على أثر تطبيق التفويض على الأداء المؤسسي بالإدارات المحلية بمحافظة الوسطى في سلطنة عمان.

ب. التعرف على أثر تطبيق التمكين على الأداء المؤسسي بالإدارات المحلية بمحافظة الوسطى في سلطنة عمان.

ج. التعرف على أثر تطبيق الاتصال الإداري على الأداء المؤسسي بالإدارات المحلية بمحافظة الوسطى في سلطنة عمان.

د. التعرف على أثر تطبيق المشاركة في اتخاذ القرارات على الأداء المؤسسي بالإدارات المحلية بمحافظة الوسطى في سلطنة عمان.

### 1.6 فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد اللامركزية الإدارية (التفويض، التمكين، الاتصال الإداري، المشاركة في اتخاذ القرار) في تعزيز المؤسسي للإدارات المحلية بمحافظة الوسطى بسلطنة عُمان.

الفرضيات الفرعية:

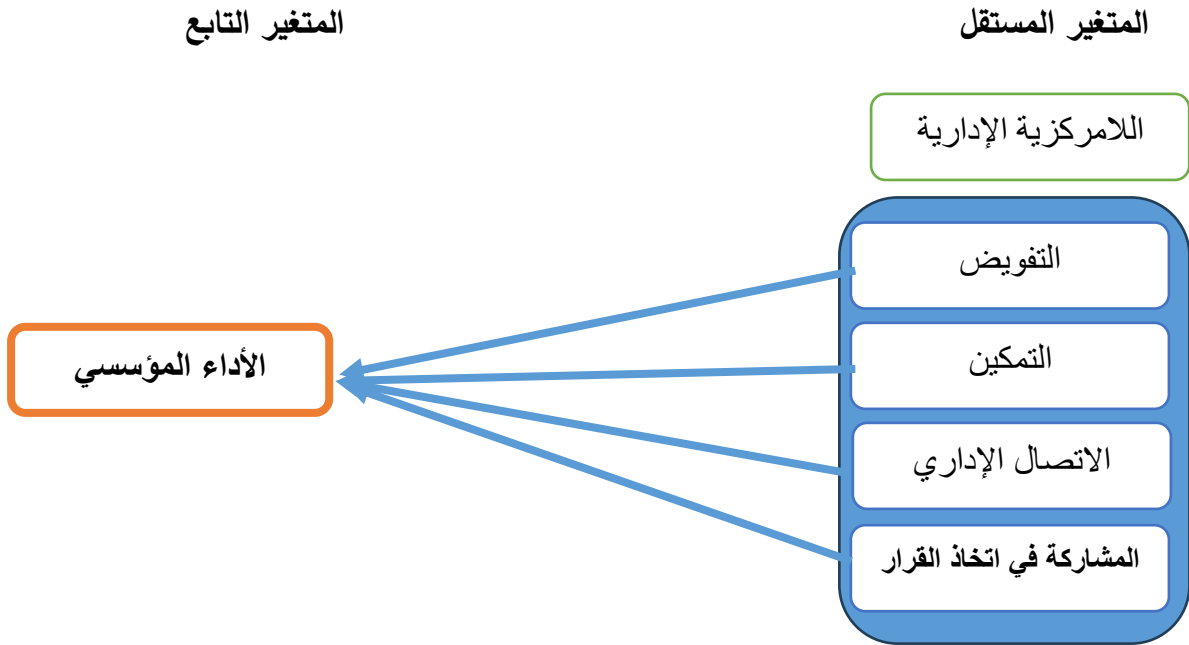
1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتفويض على تعزيز الأداء المؤسسي للإدارات المحلية بمحافظة الوسطى بسلطنة عُمان.

2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين على تعزيز الأداء المؤسسي للإدارات المحلية بمحافظة الوسطى بسلطنة عُمان.

3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال الإداري على تعزيز الأداء المؤسسي للإدارات المحلية بمحافظة الوسطى بسلطنة عُمان.

4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة في اتخاذ القرار على تعزيز الأداء المؤسسي للإدارات المحلية بمحافظة الوسطى بسلطنة عُمان.

### 1.7 نموذج الدراسة:



الشكل رقم (1) نموذج الدراسة

بالاعتماد على دراسة (مانع وجابر، 2024)

## 1.8 حدود الدراسة:

- الحدود الزمنية: وهي الفترة الزمنية التي تم إعداد الدراسة فيها خلال العام الأكاديمي 2024 - 2025م.
- الحدود المكانية: طبقت هذه الدراسة في محافظة الوسطى بسلطنة عُمان.
- الحدود الموضوعية: تناولت هذه الدراسة موضوع دور اللامركزية الإدارية في تعزيز الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية للإدارات المحلية بمحافظة الوسطى بسلطنة عمان.

## 1.9 مصطلحات الدراسة:

### أ- اللامركزية الإدارية:

إعطاء الصلاحيات بشكل كلي أو جزئي لاتخاذ القرار من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الإدارية الأدنى من خلال التمكين الإداري وتفويض السلطة والاتصال الإداري والمشاركة في اتخاذ القرار (مانع وجابر، 2024).

### ب- الأداء المؤسسي:

نظام متكامل لتقييم مدى نجاح المنظمة في تحقيق رؤيتها ورسالتها من خلال قياس نتائج أعمالها مقابل أهدافها الاستراتيجية، مع تحسين عملياتها الداخلية وضمان توافرها (Christopher, 2020).

### ج- التفويض:

إعطاء المدير الصلاحيات والمسؤوليات لموظفي الأقسام، أو الفرق المختلفة؛ لإنجاز إحدى مهامه ضمن شروط معينة، ويتحمل المدير جزءاً من مسؤولية تلك المهام، ويمكنه أيضاً التدخل في القرارات عند الحاجة" (Fonseca, 2022: 345).

#### د - التمكين:

هو منح العاملين الصلاحيات والمسؤوليات في أداء مهامهم بتوفير الموارد المساعدة، كما يتعلق بأخذ القرارات المناسبة دون الرجوع الى السلطة المباشرة مما يحفزهم على الأداء الفعال والإنجاز المتميز والشعور بقيمتهم في بيئة العمل مما ينعكس إيجاباً على الفرد والمنظمة والزبائن (حيدرة ومرشدي، 2025).

#### هـ - الاتصال الإداري:

هو عملية تبادل المعلومات داخل منظمة ما. يشمل هذا النوع من الاتصال تقديم التوجيهات، تنسيق الأنشطة، وتحفيز العاملين. يهدف إلى تحقيق الأهداف العامة للمنظمة وتحسين الكفاءة والإنتاجية من خلال تسهيل التفاهم والتعاون بين الفرق والأقسام المختلفة (نجم، 2017).

#### و - المشاركة في اتخاذ القرار:

تعني إشراك الأفراد في عملية صنع القرار، حيث تهدف المشاركة إلى إعطاء هؤلاء الأفراد صوتاً وآراءً في القرارات التي تؤثر عليهم، مما يعزز من شعورهم بالمسؤولية والانتماء ويزيد من فرص نجاح تنفيذ القرار (كردي، 2022).

## الفصل الثاني: الإطار العام للدراسة

المبحث الأول: اللامركزية الإدارية

المبحث الثاني: الأداء المؤسسي

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

## المبحث الأول: اللامركزية الإدارية

### 2.1.1 المقدمة:

شهدت الأعوام الفائتة اهتماماً مبالغاً من قبل المؤسسات في تطبيق اللامركزية في الإدارة، فأصبحت اللامركزية هي المسيطرة على التنظيم الإداري لأغلب المنظمات وذلك لأن التطور الذي شهده العالم بكافة النواحي وخاصة الإدارية ومع تطبيقات وانتشار العولمة والخصخصة فضلاً عن التغيير نحو آليات الأسواق والتطورات التكنولوجية، هذا ما فرض على المنظمات اتباع سياسة معينة تتفق مع التطور الحاصل ومتطلبات العصر الحالي، فضلاً عن تحديث الأساليب والإجراءات المستخدمة لتنفيذ هذه السياسة، لذا فإن تطبيق المنظمة لأي أسلوب من الأساليب الإدارية والتنظيمية ومنها أسلوب الأداء اللامركزي لتنفيذ المهام تعتمد بدرجة كبيرة على منهجية المنظمة (جبر وجميل، 2019).

### 2.1.2 مفهوم اللامركزية الإدارية:

يشير مفهوم اللامركزية الإدارية إلى النهج الإداري الذي يتم فيه تقسيم المسؤوليات والسلطات بين العاملين في المؤسسة بشكل متساوٍ، وبدون وجود تركيز للقرارات في الإدارة العليا (مانع وجابر، 2024). حيث يعرف (السني والعريقي، 2018: 173) اللامركزية الإدارية: "نقل حق اتخاذ القرار للمستويات التنظيمية الأخرى في التنظيم أو الفروع، بموجب قواعد تشريعية".

بينما يرى (Collins 2021) بأن اللامركزية الإدارية هي: نقل بعض السلطات والمسؤوليات من المستوى القومي أو الحكومة المركزية إلى المؤسسات الحكومية العامة أو المستقلة جزئياً أو إلى القطاع الخاص.

وعرفت اللامركزية الإدارية: هي نقل المسؤوليات الوظيفية والسلطات من المستوى الأعلى إلى المستوى

الأدنى في المؤسسة الحكومية (Cheema & Rondinelli, 2023)

ويشير حليلو ومعمري (2020) بأن اللامركزية الإدارية هي: السياسة الإدارية التي تتصف بتفويض السلطة للمرؤوسين، لمساعدتهم في اتخاذ القرارات بما يمكنهم من الوفاء بالالتزامات التي تعهدوا بالقيام بها.

وعُرفت اللامركزية الإدارية بأنها: تفويض السلطة للعاملين ويعهد لهم القيام بالمهام على جميع المستويات، بحيث يكون الاتصال جانبيًا، لإنجاز المهام والواجبات (عياش، 2017). من خلال ما تقدم يرى الباحث أن اللامركزية الإدارية تركز بدرجة كبيرة على تقسيم المسؤوليات من خلال هيكل إداري لا مركزي يعتمد بدرجة أساسية على التفويض، كإطار عمل فلسفي في إدارة المشاريع، والإدارة المالية ومسؤولية التخطيط والتمويل وإدارة الوظائف، وعملية الاتصال والتواصل والمشاركة في اتخاذ القرارات المصيرية في المؤسسة، ويتم المساءلة عن النتائج ودرجة تحقيق الأهداف المطلوبة فقط من الإدارات العليا.

### 2.1.3 أهداف اللامركزية الإدارية:

هناك عدة أهداف يمكن تحقيقها وذلك بتبني نهج اللامركزية الإدارية في المؤسسات. وقد تم ذكر بعض هذه الأهداف على النحو التالي (Bui et al., 2019, Dang et al., 2019)

1. زيادة مستوى المشاركة والتحفيز: يمكن للامركزية الإدارية أن تسهم في تحسين مستوى المشاركة والتحفيز لدى الموظفين؛ فيؤدي ذلك للتطوير وتحسين الأداء وزيادة الدافعية.
2. تحسين جودة القرارات: يمكن للامركزية الإدارية المساعدة على تحسين جودة القرارات؛ لأن فصح القرارات والمشاركة فيها تعني: أن القرارات تأتي بمدخلات من أكثر من شخص وال تعتمد فقط على رؤية الإدارة العليا.

3. تحسين تواصل الموظفين: يمكن للامركزية الإدارية أن تساعد في تحسين تواصل الأفراد داخل المؤسسة، مما يعزز من التعاون والمشاركة الجماعية في الأنشطة والأعمال، وتقليل الحواجز الإدارية التي تعيق التواصل.

4. عدم الارتكاز كثيراً على القيادة العليا: يمكن للامركزية الإدارية أن تقلل من الاعتمادية على الإدارة العليا، حيث يمكن للموظفين العاملين في المستويات الأدنى أن يأخذوا بعض القرارات ويتولوا بعض المسؤوليات بشكل مستقل؛ مما يخفف الضغط على الإدارة العليا، ويزيد من كفاءة العمل.

#### 2.1.4 أهمية اللامركزية الإدارية

أثبتت تجارب الكثير من المؤسسات التي قامت بتطبيق اللامركزية الإدارية، أنها كانت أكثر تكيفاً، وإبداعاً وقدرة في التعامل مع التغيير الواضح في بيئة المؤسسة، وهذا بدوره يعطي مزيداً من الكفاءة الإدارية (شامية، 2019).

تتجلى الأهمية في تطبيق اللامركزية الإدارية، كونها تقلل من المشكلات والسلبيات التي تجري في المؤسسات المعتمدة على أسلوب المركزية الإدارية، تظهر النقاط التالية الأهمية الكبرى للامركزية الإدارية (الغريب، 2023):

1. التقليل من الجهد في القيام بالأنشطة الإدارية عن المستويات العليا في المؤسسة.
2. تعزيز التواصل الاجتماعي بين أفراد المؤسسة مع تعزيز شعور كل موظف بمدى أهميته، ورأيه في اتخاذ القرارات.
3. التخفيف من التحديات التي تواجهها المؤسسة من خلال الاستفادة من مواردها وامكانياتها في كافة المستويات.
4. توافر السرعة والسهولة في تلبية متطلبات العملاء واحتياجاتهم بمرونة.

ويمكن الملاحظة إن أهمية تطبيق اللامركزية الادارية، ترجع إلى تنمية الإحساس بالمسؤولية لدى كافة موظفي المؤسسة للمشاركة وتواصلهم الفعال في اتخاذ القرارات في المؤسسة، وهذا يساهم بدوره في تخفيف العبء على إدارة المؤسسة، وتقليص الإشكاليات وكذلك العمل كفريق لتجاوز المشكلات في المؤسسة.

### 2.1.5 شروط نجاح تطبيق اللامركزية الإدارية

هناك عدة شروط لازمة لنجاح تطبيق اللامركزية الإدارية في المؤسسات، منها توفر الإرادة في الإدارة المركزية للتخلص من بعض الصلاحيات لصالح المستويات الإدارية الأدنى. كما يجب إيجاد توازن مناسب بين السلطات المركزية والفرعية، مع الأخذ بعين الاعتبار طبيعة النظام المعمول به. بالإضافة إلى ذلك، يتطلب نجاح اللامركزية خلق ثقافة تنظيمية لدى الموظفين في مختلف المستويات الإدارية تتبنى مبدأ اللامركزية. كذلك، يجب إيجاد نمط من الاتزان بين المركزية واللامركزية كلما أمكن، بحيث لا تكون هناك لا مركزية مطلقة. أخيراً، يعد إنشاء الرقابة اللازمة في الوقت المناسب أمراً أساسياً، حيث تعتبر الرقابة جوهر تطبيق اللامركزية (القواسمي، 2021).

ويرى الباحث إن من الأمور الأساسية الواجبة لدى المؤسسات، لنجاح تطبيق اللامركزية الإدارية هي تبني المبدأ جوهراً ومضموناً، وكذلك خلق توازن بين اللامركزية والمركزية الادارية في المؤسسة الحكومية بصورة خاصة، والأخذ بعين الاعتبار طبيعة النظام الذي تعمل به المؤسسات في القطاع العام، وكذلك وجود نظام رقابي فعال يشمل جميع الجوانب، وملائم بدرجة كبيرة لطبيعة البيئة التي تخضع لها المؤسسة.

## 2.1.6 معوقات تطبيق اللامركزية الإدارية

إن تجربة اللامركزية الإدارية في العديد من الدول قد عانت من العديد من المعوقات وأهم هذه المعوقات (السياسية، المالية، الإدارية والفنية، الاجتماعية):

### أولاً: المعوقات السياسية:

يؤثر العامل السياسي على تطبيق اللامركزية فالمبادئ والقيم السياسية في أي بلد تعود على هيئة اللامركزية الإدارية لأن اللامركزية تعد نظام فرعي للنظام السياسي فهي تتأثر أيضاً، ليس معقولاً أن يقوم النظام الديمقراطي المحلي في بلد لم تتصف أبداً بالديمقراطية مركزياً.

أن عدم الاستقرار السياسي للدولة أثر على اللامركزية وبالأخص عندما يتعلق الأمر بالسياسة العامة الأمر الذي يتطلب إعادة الاستقرار في الدولة إلى ادخال تغييرات في الإدارة المحلية، أما إذا نظام عمل الإدارة المحلية يتفق مع استقرار البلد سياسياً فهذا يمنح الفرصة للحكومة المحلية المطبقة اللامركزية للتمتع بالعديد من المسؤوليات والصلاحيات طالما أن السلطة المركزية لا تجد مبرر والتخوف من الإدارة المحلية (حمزة، 2020).

### ثانياً: المعوقات المالية:

تعد الموارد المالية عمود الارتكاز لأي نظام إداري محلي وتعتمد سلطنة عُمان كغيرها من الدول على الموارد والدعم المحلي الذي توفره الحكومة المركزية للمؤسسات المحلية وشكل خاص البلدية موارد لا تتناسب مع ازدياد المتطلبات التي تقوم بها على الرغم من تمتعها بموارد ذاتية وموارد محالة لها من الدولة إلا إنها غير كافية وهذه شكلت ازمة لتطبيق اللامركزية وأثرت على عمل المجالس البلدية وانعكست بشكل سلبي على استقلالها (العيسى، 2023).

### ثالثاً: المعوقات الإدارية والفنية:

تبرز هذه المعوقات بنقص الخبرات الفنية وانخفاض الكفاءة بين موظفي الإدارة المحلية وقلة اعداد المتخصصين والمهندسين في المؤسسة المحلية الأمر الذي يعود سلباً على جودة الخدمات لمراجعي البلدية وتسبب بنقص الأجهزة اللازمة لأعضاء المجالس ونقص التدريب وإن أغلب البلديات تعاني من هذا النقص، ويرجع هذا الأمر لعدم الاهتمام الكافي بالمؤسسة من جهة النظام القائم وعدم التركيز عليها لتنمية وتطوير الوحدات المحلية بما يتلاءم مع المهام التي الموكلة لها (العيسى، 2023).

فضلاً عن محدودية قدراتها على توفير العناصر الكفؤة وذات الاختصاص فبالبلديات غير قادرة على استقطاب الموظفين ذوي الكفاءة وحاملي الشهادات العليا وتعاني المجالس من ضعف وانعدام مستويات الخبرة الفنية والإدارية والمستوى الثقافي العلمي وعدم وجود آليات تعتمد على الرصانة في توظيف العاملين في المجالس وان عدم تدريب الموظفين المحليين وقلة عقد الورش والمناقشات والمؤتمرات وقلت الوقت وما نتج عنه من بطيء إداري في إنجاز المشاريع قد أثر بشكل واضح على مسار اللامركزية (Indra & Prasetyono, 2021).

### رابعاً: المعوقات الاجتماعية:

إن الإدارة المحلية ونظامها تتأثر بالنظام الاجتماعي المحلي، ويقصد بهذا النظام مجموعة العلاقات تنظم الحياة اليومية لأفراد المجتمع ويؤثر النظام الاجتماعي من حيث بساطته وتعقيده على نظام الإدارة المحلية فطبيعة السكان المدنية والقروية تنعكس على درجة تعقيد نظام الإدارة المحلية فالمناطق القروية تميل إلى اليسر في النظام المحلي وتخضع المجالس المحلية لسيطرة بعض العائلات والمزارعين والملاك الكبار أما المجتمعات الحضرية فتتميل تركيبتها إلى التنوع والتعقيد وتنمو فيها أقبليات مؤثرة وتخضع المجالس المحلية لسيطرة رجال الأعمال (Morton et al., 2020).

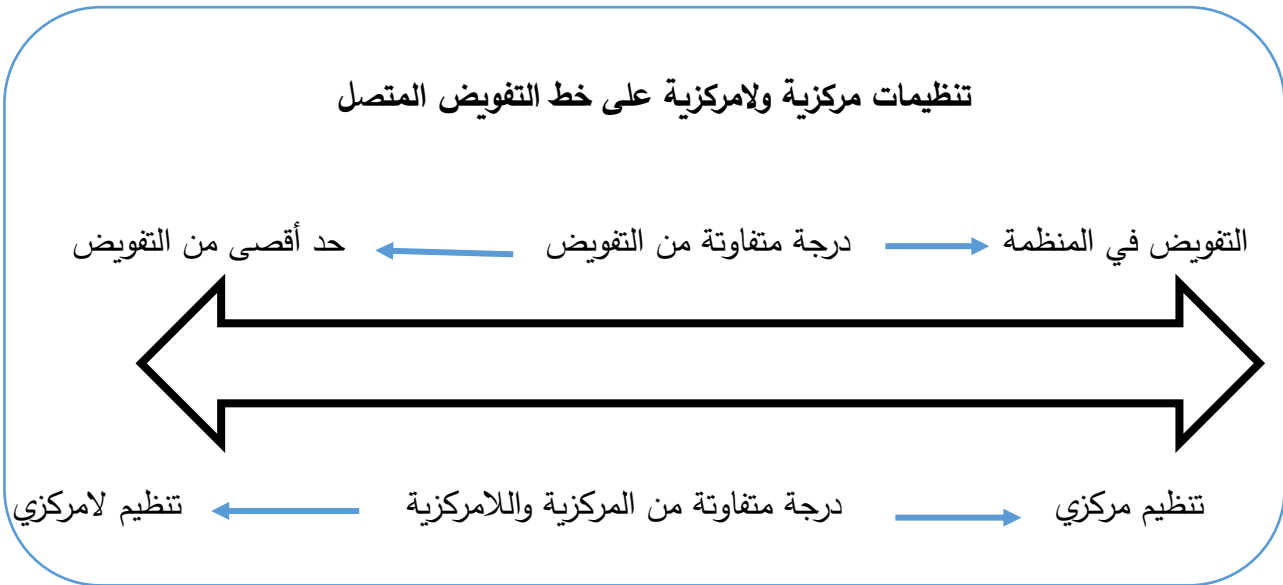
## 2.1.7 أبعاد اللامركزية الإدارية:

فبعض الكتاب قد اکتفی باللامركزية الإدارية كبعد واحد متكامل والبعض الآخر قد اکتفی ببعد التفويض للتعبير عن اللامركزية الإدارية، إلا أن معظم هذه الدراسات قد أجمعت على أن محاور اللامركزية الإدارية تتمثل في (التفويض، والتمكين، والمشاركة في اتخاذ القرار، والاتصال وتدفق المعلومات) وقد اعتمد الباحث في اختياره لهذه الأبعاد على مدى إجماع هذه الدراسات واتفاقهم على هذه الأبعاد وجردها في إطار نموذج الدراسة الحالي ويمكن توضيحها كآتي:

### أولاً: التفويض:

منح صالحيات إدارية من المستويات الإدارية العليا بالمؤسسة إلى المستويات الإدارية الدنيا لموظف معين أو مجموعة من الموظفين، ويمكن أن يكون التفويض أو جزئياً، ويتضمن تحديد الصلاحيات والمهام كلياً المسندة، بهدف تسهيل الإجراءات وتحقيق الأهداف المحددة مسبقاً بطريقة فعالة وشرعية، ويمكن أن يتم بشكل مؤقت أو دائماً (مانع وجابر، 2024).

ويمثل الشكل التالي درجة التفاوت من المركزية إلى اللامركزية.



الشكل رقم (2) درجة التفاوت بين المركزية إلى اللامركزية

بالاعتماد على دراسة (Aaron, 2021)

إذاً فالشكل يمثل دور التفويض في تحديد درجة اللامركزية والمركزية حيث أنه كلما زاد التفويض في المؤسسة زادت درجة اللامركزية وعلى العكس كلما قل التفويض في المؤسسة قلة اللامركزية وكان التوجه أكبر إلى إدارة مركزية.

**ثانياً: المشاركة في اتخاذ القرار:**

تعتبر المشاركة إحدى آليات النظام اللامركزي في صنع القرارات، وذلك لأنه يأخذ منحى من أسفل إلى أعلى بحيث يبدأ من مستوي التشغيلي، وينتقل بشكل تدريجي إلى المستويات العليا، وهذا المنحى التصاعدي يجمع مع الاهتمامات، والاستراتيجيات، والأولويات بين أصحاب القرارات من جانب، والمجتمع المحلي من جانب آخر، وإن إشراك الأفراد في عمليات التخطيط، يعتبر عنصراً حيوياً، فهو يسمح بالنظر إلى التخطيط من زوايا مختلفة، وهذا بدوره يساعد واضعي السياسات في معرفة المشاكل المحتملة منذ البدايات، كما يساعد في إنجاز الخطط ( Kentikelenis & Babb, 2019). وتسمى المشاركة إلى تمكين المؤسسة من تحقيق التنمية المستدامة في كافة المجالات، كما أنه لا يوجد نموذج لمفهوم المشاركة في اتخاذ القرارات قابل للتطبيق على جميع المؤسسات، فقد تختلف المشاركة من مؤسسة إلى أخرى لعدة عوامل (الكندي، 2022).

**ثالثاً: الاتصال وتدفق المعلومات:**

يعد الاتصال من العمليات المعقدة، ولا تتم بشكل موسمي أو دوري أو بشكل نادر، وإنما تتم بشكل دائم. فالمؤسسة التي تسعى للنجاح تزيل العقبات بين الموظف والرؤساء، وتمنع الخطابات الرسمية، ولا يوجد خوف من المسؤول، لأن المصالح مشتركة بين الجميع فهي مصالح واحدة لكل من المرؤوس والمسؤول؛

فقد يقف المرؤوس في اجتماع ما، ويوقف الرئيس عن الحديث؛ أي يقاطعه دون ممانعة، ودون تكون مشاعر معادية بين الطرفين (Lim & Tsutsui, 2022).

لذلك يعد الاتصال عنصراً يتخلل جميع العمليات الإدارية، وهو في الوقت نفسه يعد فناً يشكله كل إداري بطريقته الخاصة، وتوجد مبادئ رئيسة للاتصال يصلح تطبيقها في جميع الأحوال ومع جميع الأشخاص، وتساعد المدير في بناء اتصال جيد يركز على الجوانب المتعلقة بالتواصل والاتصال. ولأن الاتصال يؤثر في العملية الإدارية التي هي مهمة لكافة المؤسسات، والتي هي: التخطيط، والتنظيم، والتوجه: والرقابة، ونجاح الاتصال يؤدي إلى نجاحهم وفعاليتهم (عبد العاطي، 2021).

#### رابعاً: التمكين الإداري:

يُعرف التمكين الإداري بأنه: "استراتيجية إدارية تهدف إلى تطوير مهارات الموظفين تتبعها مؤسسات القطاع العام ومنح الصالحيات والمهام لاتخاذ القرارات وإدارة الموارد بشكل مستقل وفعال؛ وذلك لتحسين الأداء والجودة، وتعزيز الشفافية والمساءلة، وتشمل تحديد الأهداف وتقديم الدعم والتدريب وتحسين بيئة العمل وتعزيز الثقة" (مانع وجابر، 2024: 46).

التمكين الإداري هو عملية تهدف إلى زيادة الاستقلالية ومسؤولية الموظفين في أنشطة المؤسسات، بمنحهم مزيداً من الصلاحية والتحكم بوظائفهم. ويشمل ذلك منحهم سلطة اتخاذ القرارات، وتوفير الموارد اللازمة لهم، وخلق بيئة عمل داعمة، إذاً عملية تهدف إلى زيادة قدرة الموظفين على الأداء الوظيفي الفعال من خلال توسيع نطاق مسؤولياتهم وسلطاتهم ومنحهم مزيداً من التحكم في أعمالهم (عبد اللطيف، 2023).

## 2.1.8 أسباب التوجه العالمي إلى اللامركزية الإدارية:

ترجع أهم الأسباب للتوجه للامركزية الإدارية حيث تورد العديد من البحوث والدراسات، والتقارير العالمية رغبة الدول في العالم للتوجه نحو اللامركزية بأنواعها المختلفة والمتنوعة من أهم الأسباب التي أدت إلى اتجاه العديد من الدول إلى اللامركزية ما يلي (أحمد، 2022):

1. تبني سياسة الخصخصة.
2. فشل الحكومات المركزية عند بعض الدول في إدارة التنمية.
3. التطور السريع في الدول النامية. التوجه إلى الديمقراطية.
4. انهيار الحكومات المركزية في الاتحاد السوفيتي السابق وأوروبا الشرقية.

## 2.1.9 مزايا وسلبيات اللامركزية الإدارية

أولاً: مزايا اللامركزية الإدارية:

بمراجعة مجموعة من الدراسات ذات الصلة باللامركزية الإدارية أشارت إلى كثير من مزايا التطبيق للامركزية الإدارية في المؤسسات (العيسى، 2023):

1. توفر المعلومات لدى الرؤساء بالمستويات اللامركزية، مما يجعل القرارات على المستوى اللامركزي مبنية على المعلومات المتكاملة الجيدة.
2. إمكانية التنسيق بين مختلف الخدمات الميدانية، ضمن اللامركزية على مستوى المدينة أو المحافظة أو الإقليم.
3. إعفاء القيادات المركزية من القلق الدائم على طرق وأساليب العمل، وجعل اهتمامها منصباً في النتائج، وإذاً يتم تقييم على أساس الإنجازات ليحققونها، وليس الأسلوب الذي يتبعونه في العمل.
4. سرعة أكبر في التصرف واتخاذ القرار، لأن الوحدة التنظيمية الأدنى معايشة للمشكلة، وقادرة على التصرف، دون الرجوع إلى المستويات الأعلى.

5. توفر قدرة أعلى في تلاءمها مع البيئة الخارجية والمتغيرة، وامتلاك الصلاحية في اتخاذ القرار الملائم في ظل الظروف المحيطة.

6. قدرة المؤسسة ذات الوحدات المنظمة المتعددة والموزعة على المناطق من الافادة كاملاً من الطرف المحلي لإصدار القرار.

يمكن القول إن مزايا اللامركزية الادارية تكمن في خلق قيادات صف ثان في المؤسسة، تكون قادرة في اتخاذ قرارات مهمة، وتصب في مصلحة المؤسسة، وكذلك سرعة القرارات بناء على سرعة تدفق المعلومات، وتوفر وسائل تواصل فعالة في المؤسسة، تسهم بشكل فعال في وضع خطط موضوعية واستراتيجية للمؤسسة، والقدرة على خلق بدائل، والتلائم الفعال في البيئات الخارجية والداخلية التي تحيط بالمؤسسة كما إن المؤسسة تكون قادرة على خلق نظام رقابي فعال قبل الوحدات اللامركزية المستقلة، وتسهم اللامركزية في تطوير الامكانيات الإدارية والقيادية بالمؤسسة.

#### ثانياً: سلبيات اللامركزية الإدارية:

بمراجعة الدراسات ذات الصلة باللامركزية الإدارية أكدت على وجود العديد من السلبيات في تطبيق اللامركزية الإدارية (عبد الله، 2022؛ Bui et al., 2019):

أولاً، لا تستطيع الوحدات المحلية التابعة للإدارة الأم الاستفادة من خبرات المستشارين في المركز. ثانياً، يمكن أن تؤثر اللامركزية سلباً على معنويات العاملين إذا لم يكونوا مهتمين بزيادة مسؤولياتهم. ثالثاً، يترتب على تطبيق اللامركزية إضعاف السلطات المركزية، مما يضعف التعاون والتنظيم بين الأجهزة اللامركزية. رابعاً، يحتاج تطبيق اللامركزية إلى توافر طرق وأساليب رقابية مركزية ملائمة لتحقيق الاتساق والتكامل بين الوحدات المختلفة للمنظمة وصولاً إلى تحقيق الأهداف المنشودة. خامساً، تؤدي اللامركزية إلى زيادة النفقات نتيجة ازدواجية الخدمات المساندة في كل وحدة. سادساً، تزداد احتمالية ازدواجية العمل، حيث يمكن أن تبحث وحدة معينة في حل مشكلة ما بينما تبحث وحدة أخرى في نفس

المشكلة. سابقاً، تتطلب اللامركزية توفير عدد كبير من المديرين ذوي الكفاءة العالية لضمان نجاح تطبيقها. ثامناً، قد يظهر عدم تجانس بين النظم الإدارية بسبب اختلاف اللوائح الصادرة من الوحدة الإدارية عن تلك اللوائح المركزية. تاسعاً، يؤدي تطبيق اللامركزية إلى تكرار بعض الأعمال المتماثلة بواسطة أكثر من جهاز، مما يزيد من الجهود والأعباء المالية.

## المبحث الثاني: الأداء المؤسسي

### 2.2.1 مقدمة:

إن مفهوم الأداء المؤسسي ليس حديثاً وإنما هو قديم ومسبق من خلال حث الإسلام على الإحسان في العمل وإتقانه. تضمن مفهوم الأداء المؤسسي بكل عناصرها ومؤشرات قياسها وتفصيلها في صورة مدخلات ومخرجات والغرض الأساس منها جودة السلع والخدمات بتوفير الإمكانيات الموجودة وإمكانية الاستفادة منها في اعداد خطط مدروسة. الحكم على جودة العمل، والأداء يتم في ضمن عناصر محددة. ارتباط الجودة بمتطلبات سوق العمل واحتياجاته (أبو سمرة، 2017).

### 2.2.2 التطور التاريخي للأداء في المؤسسات:

مرت فلسفة إدارة الجودة الشاملة بمراحل متعددة منذ العصور القديمة وحتى الوقت الحاضر، فإن الجودة في أداء الأعمال تعتبر منهج وأسلوب حياة يطالب به الفرد، كما تعد كفكرة موجودة منذ آلاف السنين ولكنها كمهنة وعمل إداري لم تنشأ إلا حديثاً، فبعد الحرب العالمية الثانية وضع ديمينج مجموعة من الأفكار والمبادئ الرئيسية لما يطلق عليه الإدارة بالجودة الشاملة، والتي يرجع أساسها إلى اعتماد منظومة عمل متكاملة، ثم رفع كفاءتها بحيث يصبح المنتج أو الخدمة أمراً طبيعياً ناتجاً عن جودة الأساليب المستخدمة في العمل ونظمه الحاكمة (جودة، 2010).

وتعد إدارة الجودة الشاملة من الاتجاهات الحديثة في الإدارة، التي تتضمن مجموعة من المبادئ المرتبطة بعضها ببعض، والتي تجتمع معاً لتشكل مدخلاً شاملاً متكاملًا لأداء العمل بمستوى متميز من الجودة والنوعية، وتدعى بالجودة الشاملة لأنها تؤثر على كل شيء في المؤسسة وعلى كل عامل فيها، وتتطلب التزاماً شاملاً من جميع الإداريين والمنفذين (الجرادات، وآخرون، 2018).

### 2.2.3 مفهوم الأداء المؤسسي:

يعد مفهوم الأداء المؤسسي من المفاهيم الغامضة عند كثير من الباحثين والدارسين، بسبب عدم الكتابات بشكل موسع في هذا المجال وإن من الطبيعي أن يكون هذا المفهوم غامضاً، كون ظاهرة الأداء المؤسسي ذات جوانب متعددة، وتتحرك في عدة مجالات (الحارثي وحموري، 2022).

لذلك نجد أن الكثير من المهتمين بعلم الإدارة عرف الأداء المؤسسي بأنه: الأسلوب الذي يجعل المؤسسة تعمل عبر مساعدة العاملين بها، لمعرفة كل عمل من الأعمال الكثيرة، وعند تشجيع إحدى المؤسسات عاملها على عمل كل حاجة بصورة غير صحيحة سيقومون بعدم عمل ذلك، لذلك لا أحد يعلم ما يحدث أو ما لا يحدث (الهادي، 2019: 24).

وكما هناك من يعرفه بأنه: "التركيز بصورة أساسية على العناصر النادرة والفريدة المميزة للمؤسسة عن المؤسسات الثانية، فهي أساساً في التقييم وتشمل كافة المؤشرات المادية وغير المادية وجميع الموارد التي تكون موجودة وغير موجودة والتي تحتوي كافة الجوانب للأداء المؤسسي والأفراد في المؤسسة" (الكاروري، 2016: 90).

وعرف على أنه: "نظام شامل لكافة نتائج أنشطة المؤسسة في إطار التواصل مع كافة العناصر ضمن بيئة المؤسسة المحيطة"، من خلال هذا المفهوم وجد أن الأداء المؤسسي يحتوي ثلاثة مفاهيم وأبعاد وهي كالاتي (الوهبي وآخرون، 2020):

- أ. أداء العاملين ضمن الوحدة المؤسسية ذات الاختصاص.
- ب. أداء كافة الوحدات في المؤسسة ضمن إطار سياساتها العام.
- ج. أداء المؤسسة ضمن بيئة المؤسسة اجتماعياً وثقافياً وسياسياً.

يمكن الاستنتاج أن أداء المؤسسة هو: امتلاك المؤسسة الإمكانيات المناسبة القادرة على تحقيق الأهداف المرجوة التي أنشأت من أجلها المؤسسة، وربطها كافة ببيئة المؤسسة المحيطة وعناصرها التي تؤثر فيها.

#### 2.2.4 أهمية الأداء المؤسسي:

أن محور هذه الأهمية يدور حول الدور الذي يلعبه الأداء الجيد وما يعود على المنظمات تبعاً لهذا الأداء، ففي هذه الصياغة يشير كل من (علي، والدليمي، 2008) إلى أن الأداء المبني على أساس منتظم يعد أحد الأدوات ذات القيمة العالية في مجال إرشاد العاملين وتشجيع عملية التطوير الذاتي لهؤلاء العاملين داخل المنظمة. بالإضافة إلى أن التوجه الصحيح لأداء المؤسسة يمثل عملية اتصال ذات طريقتين فمن خلال هذا التفاعل يُمكن الفرد معرفة مشاعر الرئيس وأدائه، وكذلك يستطيع المدير التعرف على طبيعة أداء الفرد. (اسماعيل، 2023)

أما (سعيد، 2020) فيعتبر أن أهمية تحسين الأداء تتبع من كونها المقياس الذي يستطيع الرؤساء والمديرين من خلاله إصدار الأحكام الموضوعية في القيام بكافة المهام المناط القيام بها بناء على متابعة أداء المنظمة من قبل الرؤساء والمديرين، بالإضافة إلى التعرف على سلوكيات الموظف في فترة العمل للوقوف على التحسن في أدائه.

#### 2.2.5 خصائص الأداء المؤسسي:

يتمتع الأداء المؤسسي بعدد من الخصائص والتي يمكن إجمالها على النحو التالي (سنوسي، 2021؛ عبد الرحمن، 2022؛ Harris et al., 2020):

أ. استمرار العمل والمحافظة على ثباته في كافة التجارب والخبرات الماضية التي تفيد المؤسسة، وهذه المعارف تورث عبر الأجيال بحيث لا تتأثر المؤسسة بالتغيير وعدم وجود القيادات الإدارية.

- ب. الجماعية في أداء العمال وفي اتخاذ القرارات من جانب الاختصاصيين ومن لديهم الخبرة في إدارة المؤسسة، والعمل وعليه أن يضمن عدم استئثار المدير في قيادة المؤسسة وإدارتها.
- ج. إتباع السياسات والنظم وإجراءات المحافظة على استقرار المؤسسة إدارياً ومالياً.
- د. وضع كافة جهود العاملين واستثمارها في تقدم المؤسسة وتطورها، ضمن مسار جلي من المسؤولية والمهام، والمشاركات الجماعية من جانب العاملين للسعي في تحقيق الأهداف المرجوة.
- هـ. اعتماد أحسن الطرق والأساليب والإدارية لتحقيق المؤسسة التميز على كافة مستويات خدماتها المقدمة.
- و. السعي إلى تأهيل موارها البشرية وإكسابهم المعرفة والخبرة اللازمة، وجلب الخبرات والكفاءات عبر سياسة متقدمة تقوم المؤسسة باعتمادها في التوظيف.
- ز. القيام بتعزيز ولاء العاملين للمؤسسة واحترام قوانينها ونظمها، كون المؤسسة ملك للجميع لذلك لا بد من العمل الجاد والمستمر للمحافظة عليها وتقدمها وتطويرها باستمرار.
- ح. على العمل ضمان خلق قيادات تكون بديلة وكما يتيح للأفراد المتميزين من ممارسة تقدمهم والارتقاء في المناصب والوظائف العليا.
- ط. عدم اصطباغ المؤسسة بصبغة فرد من الأفراد العاملين، كون العمل الفردي تظهر بصمة صاحبه عليه، فيبرز ضعفه في أحد الجوانب، أو المغالاة في جانب آخر، أو إهماله في أحد الجوانب فلا بد لهذا العمل الفردي أن يرجع على سير عمل المؤسسة، لكن هذا لا يجوز عمله الجماعي ضمن المؤسسة من قصور أو ضعف كون العمل الجماعي في المؤسسة يسعى دائماً إلى تقويم أداء المؤسسة.

## 2.2.6 خطوات تحسين الأداء المؤسسي:

تناولت الأدبيات والدراسات العديد من خطوات تحسين الأداء المؤسسي (القريشي، 2017؛ Overman, 2018)

**الخطوة الأولى:** تحليل الأداء: من خلال فحص وتقييم الأداء للمنظمة ضمن إمكاناتها وأولوياتها وهو تفسير وتحليل لحالة المؤسسة والمشكلات المتوقعة أثناء العمل.

**الخطوة الثانية:** البحث عن أصل الأسباب: تحليل الأسباب من خلال وجود فجوة فيما بين الأداء الذي ترغب به المؤسسة وبين الأداء الفعلي، عادةً يتم الفشل في معالجة مشكلات الأداء كون أي حل من التي تم اقتراحها هدفها معالجة المشكلات خارج المنظمة فقط، وليس لمعالجة الأسباب الحقيقية للمشكلات.

**الخطوة الثالثة:** اختيار أسلوب المعالجة والتدخلات: إن التدخلات في المعالجة والاختيار هو وسيلة منظمة كاملة وشاملة من خلال استجابة كاملة لمشكلات الأداء في المؤسسة ومسبباته، وأفضل الوسائل المناسبة لتجاوزه، وفي الغالب ما تكون هذه الاستجابات مجموعة من العوامل والاجراءات والتي تتصف بأكثر من وسيلة من أجل تحسين جودة الأداء.

**الخطوة الرابعة:** التطبيق: بعد انتقاء الوسائل المناسبة ووضعها في نطاق التطبيق والتنفيذ، ومن ثم القيام بتصميم أنظمة للرقابة والمتابعة.

**الخطوة الخامسة:** المراقبة للأداء متابعته: إن الهدف من تقييم الأداء هو الوصول إلى نتائج حقيقية ومعلومات محددة حول أداء المؤسسة وعملها مما يساعد في فهم مستويات الأداء ومنحه قيم محددة، والمقارنة مع الأهداف المطلوبة من خلال القيام بالعمل المطلوب.

## 2.2.7 معايير قياس الأداء المؤسسي:

هنالك عدة عناصر تشير إلى جودة الأداء المؤسسي وهذه العناصر هي (الإنتاجية، كفاءة التشغيل، والربحية، والجودة) وهي كالاتي (الرحبي وآخرون، 2023):

### أ. معيار الإنتاجية:

يوجد لدى الإدارة والعاملين دوافع مختلفة ومتنوعة لزيادة النتائج الممكن تحقيقها من العمليات والأنشطة، كون الإدارة في المؤسسة تسعى إلى انجاز الأعمال في أسرع وقت ممكن وبالتكلفة الأقل، وللعاملين المصلحة الكبرى في زيادة الإنتاجية، لان من شأن هذه الزيادة حصولهم على أجور مرتفعة، وتحتاج المؤسسات إلى مقاييس الإنتاجية خاصة لتقييم مدى تقدم المؤسسة نحو تحقيق الأهداف، من خلال استخدام تكنولوجيا متطورة لزيادة قوة العمل ونوعيته في جميع القطاعات (Fonseca et al., 2021).

### ب. معيار كفاءة التشغيل والفاعلية:

وهي أداء الأعمال السليمة بأسلوب صحيح ومبتكر، وتتحقق كفاءة التشغيل عبر الرؤى الواضحة والأهداف الاستراتيجية المحددة، وعبر التنظيم والتخطيط وإدارة الوقت، وعبر الاستخدام الأفضل للموارد الموجودة، لذلك فالمؤسسة التي تستخدم موارد أقل فهذه مؤسسة كفاء والمؤسسة التي تصل للأهداف التي حددتها فهي مؤسسة فعالة، وهذا يدل على أن المؤسسة التي تحقق الفاعلية والكفاءة هي مؤسسة منتجة. (ماهر، 2015)

### ج. معيار الربحية:

لابد للمؤسسة من الاعتماد على الربحية وتحقيقها بثتى الوسائل الممكنة، ونعني بالربحية ليس النقود التي في الأسواق بل تحقيق متطلبات العملاء واحتياجاتهم بالجودة المطلوبة عن المؤسسات المنافسة والتميز عنها، فتحافظ المؤسسة على عملائها والحصول على عملاء جدد، من شأنه أن يحسن الربحية

وزيادة الفرص ونمو المؤسسة وتحقيق المستقبل الآمن والاستمرارية للمؤسسة وتحقيق رؤيتها على المدى الطويل. (وادي، وآخرون، 2012).

### 2.2.8 أسباب تبني مفهوم قياس الأداء المؤسسي:

هنالك العديد من الأسباب التي تدفع إلى تبني مفهوم خاص في قياس الأداء المؤسسي وأهم هذه الأسباب كالتالي (Fonseca, 2022):

- أ. السعي إلى تجنب عدم الموضوعية في تحقيق الأهداف.
- ب. السعي إلى إيجاد أهداف واضحة وتكون هذه الأهداف قابلة للقياس.
- ج. العمل من قبل الإدارة داخل المؤسسة إلى تحقيق رضا العملاء من الخدمات والارتقاء بها.
- د. العمل على إعداد الموازنة وتدقيقها، والسعي إلى الحد والترشيد في نفقات المؤسسة والسعي إلى تنمية الإيرادات.
- هـ. تحديد وحدات للقياس ولا يمكن أن تتعرض لأي من الصعوبات والمشكلات في قياس أداء المؤسسة.

### 2.2.9 مؤشرات الأداء المؤسسي:

يوجد ثلاثة معايير أساسية يجب توافرها في المؤسسات للحكم عليها في تحقيق الجودة على مستوى الأداء الكلي لكافة عناصر المؤسسة وهي كالتالي:

#### المؤشر الأول: الرسالة والغايات والأهداف:

هذا المعيار يجسد للمؤسسة الإطار القيمي، والفلسفة التي تحدد قيم ومعتقدات تعكس أهم الجوانب في عمر وعمل المؤسسة، ووجهة نظر المؤسسة تجاه عاملها كموارد بشرية هامة، كما تحدد وجهة نظر ودور المؤسسة تجاه المجتمع، وما هي الأعمال التي لا ينبغي القيام بها، وبيان العلاقة التي تربط المؤسسة بالعملاء، والفلسفة السليمة والجيدة تتكون من عدة معتقدات وهي كالتالي (جودة، 2015):

التواجد الحسن، الانتباه إلى الأداء الجيد خلال العمل، بيان أهمية الأفراد بأنهم مميزين، الإيمان بالريادة من حيث الجودة وتقديم الخدمات.

أما غايات المؤسسة وأهدافها فتأتي ترجمة عملية لإعداد الرسالة التي تستند إلى فلسفة المؤسسة والتي تتسجم مع أهداف وغايات المؤسسة، يجعل من عملية المرونة والتخطيط الاستراتيجي معيارا هاما في تقييم الأداء المؤسسي ومحورا رئيسيا في إعداد البرامج المنهجية لتطوير العمل في المؤسسة من اجل تحقيق أهدافها، وتطوير قدراتها، وتحسين الأداء المؤسسي. (جودة، 2015)

### **المؤشر الثاني: الحكم والإدارة:**

وهذا المعيار مرتبط بقيادة المؤسسة وإدارتها، وببنية المؤسسة التنظيمية والتي من خلالها تحقق إدارة المؤسسة الأهداف المنشودة، ضمن منظومة الموارد البشرية والمادية، وتحكم المؤسسة إلى سياسات وأنظمة وقوانين واضحة تعتمدها المؤسسة، كما تتطلب أن تكون بيئة العمل مناسبة وتتلاءم مع طبيعة العمل، والقيام بربط عناصر الحكم والإدارة بمنظومة رقابية تهدف إلى تقويم المسار وتحسين الأداء المؤسسي وتطوير بنية العمل التنظيمي (Laurett & Luis, 2019).

هناك عدد من المعايير والتي يجب أيضا أن تستخدم في تقييم الأداء المؤسسي وهي: (القيادة، نتائج العملاء، نتائج العاملين، السياسة والاستراتيجية، الموارد في المؤسسة، نتائج المجتمع).

### **المؤشر الثالث: النطاق المؤسسي:**

يدل هذا المعيار على أسس عمل الإدارات المحلية وما هو دورها الرئيسي، هل يرتبط بقياس مدى فعالية المؤسسة في الارتقاء بالخدمات التي تقدمها للمستفيدين منها، والتي يتوقع أن تتوافق هذه الخدمات مع هدف المؤسسة ورسالتها ومدى مسؤوليتها تجاه المجتمع، (حناوي، 2015).

## 2.2.10 عناصر الأداء المؤسسي:

تعتمد هذه العناصر على ثلاث ركائز لتحسين جودة العمل المؤسسي والسعي نحو التميز التنظيمي ، والتي أشارت لها العديد من الدراسات كدراسة (شتيوي، 2023، حناوي، 2015) حيث حددتها ب (التدريب، التمكين، التحفيز) والتي يمكن توضيحها كالتالي:

### 1. التدريب:

وهو عملية اكساب العاملين المهارات والخبرات من أجل رفع أدائهم أثناء العمل، فأهم سمات التدريب في المنظمات، هي جعل العاملين في المنظمة أكثر كفاءة وفاعلية، وامتلاك المقدرة على التكيف مع البيئة المحيطة بالمؤسسات، فالتدريب من العمليات الدائمة لتلبية احتياجات التحول والتحديث، لذلك يعد التدريب عنصر أساسي من عناصر المنظمة لتطوير الأفراد في المؤسسة فالتدريب يبدأ بتعيين الموظف وينتهي عند تقاعده، فالتدريب عبارة عن نشاط مستمر في حياة الفرد في المصرف كونه نشاط يلزم تطور الأفراد الوظيفي في المنظمة ( شتيوي، 2023) .

فالتدريب عملية شاملة متكاملة بنظامه وبالمدخلات والمخرجات، ومتكامل من ناحية تطوير القوى العاملة فالتطوير عملية متغيرة متطورة ومتجددة بأن واحد (نجم، 2017).

يرى (كردي، 2022) أن تعمل المؤسسة الساعية للتميز والاهتمام بالقوى العاملة من خلال اعداد سياسات ذات فاعلية لإدارة هذه القوى، وهذه السياسات هدفها توظيف الأفراد في المؤسسة ذات الكفاءات العالية اللازمة للمنظمة والعمل على تدريب هذه الموارد وتنميتها باستمرار بما يخدم أهداف المنظمة ورسالتها، لكن هذه الأمور وحدها ليست كافية للاحتفاظ بهذه الموارد البشرية، ولكن لا بد من وجود ما يحافظ عليها ويحفزها على اعطاء المزيد وبذل الجهود لتحسين الأداء.

يرى الباحث من خلال ذلك أن التدريب يساهم في تطوير الموظفين في المنظمة على تجاوز المشكلات التي ظهرت نتيجة التطورات التكنولوجية، ومساعدة الموظفين على التكيف مع المتطلبات التي يحتاجها العمل في الإدارات المحلية لتحقيق أعلى مستوى من الأداء والتميز.

## 2. التمكين:

أشار (هندر، 2015) إلى أن التمكين هو منح الموظفين سلطات واسعة عند ممارسة الرقابة وتحملهم المسؤولية أثناء استخدام المقدرات والمهارات، ومن خلال الدافعية على اتخاذ القرارات. ويعمل التمكين على التركيز في ثلاثة جوانب وهي كالتالي (Elacqua et al., 2019):

أ. تمكين الموظفين في المنظمة اتباع سلوكيات في الحالات السليمة مع إعطاءهم جميع البيانات المساعدة في كافة المواقف السليمة.

ب. إبراز واجبات الموظفين وحدود تصرفاتهم ووضع كافة الأدوار وبصورة خاصة علاقة الموظفين مع بعضهم البعض داخل المنظمة.

ج. التركيز على دور فرق العمل وجعل فرق العمل تدير نفسها بنفسها، دون الاعتماد والرجوع إلى الإدارة العليا في إدارة أعمالهم.

وجد من خلال ما تقدم بأن التمكين هو منح العاملين المزيد من السلطة داخل المنظمة حتى يؤديوا مهامهم التي تم توكيلهم بها بشكل جيد، من خلال تحفيزهم على اتخاذ القرارات السليمة، لأن التمكين له دور هام في إعطاء العاملين شعور الولاء وانتمائهم للمؤسسة وان تفوقه وتميزه يعد نجاح للموظف.

3. التحفيز: أشار (كردي، 2022) إلى أن التحفيز هو الطريقة للتميز والنجاح لأي مجهود يبذل لتحقيق أهداف المنظمة ورفع مستوى الأداء، بالإضافة إلى إغناء الملكات الفكرية والابداعية لدى الموظفين.

ويمكن توضيح احتياجات تحقيق جودة الأداء المؤسسي من خلال ما يلي (كردي، 2022؛ سنوسي،

2021؛ الوهبي وآخرون، 2020):

أ. تصميم نظام للتعويض المناسب: يجب أن يقوم نظام التعويض المتبع في المصارف على تشجيع العمل الجماعي والتنافس بين العاملين من أجل رفع مستوى الأداء.

ب. تبني أساليب تعويض مميزة:

- نظام التعويض على أساس الحافز: يعد من نظم الحوافز الفعالة والتي أثبتت تميزها في التطبيقات والأنشطة حيث يتم الدفع لكافة الموظفين على أساس الحافز.

- التعويض على أساس الأداء: هو نظام ابداعي لمكافأة العاملين، وهناك ثلاثة مقاييس لتقييم الأداء أحدهما هو رضا الزبون، والالتزام بالمواعيد في أداء الخدمات في المديرية، وميزانية الأداء بالأهداف المالية.

يرى الباحث أن التحفيز يشكل أحد المقومات الأساسية في المؤسسة وبدون التحفيز لا يستطيع الموظف أن يحقق أهدافه، فالحوافز هي التي تعبر بها المؤسسة عن مدى تقديرها لموظفيها وأدائها المتميز، فالحوافز هي إحدى الأساليب التي يمكن للمديرية أن تحقق أهدافها المرجوة من خلالها، لتوافر القدرات المادية للمديرية والكفاءات البشرية.

### 2.2.11 نماذج تميز الأداء المؤسسي ومكوناتها:

هنالك مجموعة من نماذج التي تحسن من جودة أداء المؤسسات وتميزها ولكن لكل نموذج مكوناته التي تتقاطع بعض منها مع نموذج آخر، ويمكن استعراض عدد من هذه النماذج التي تتعلق في موضوع الدراسة حيث يرى الباحث أن هذه النماذج تلعب دوراً هاماً في تحسين جودة أداء المؤسسات التربوية والتعليمية وأهم هذه النماذج ما يلي:

## النموذج الأول: نموذج (Kanji) لجودة الأداء المؤسسي:

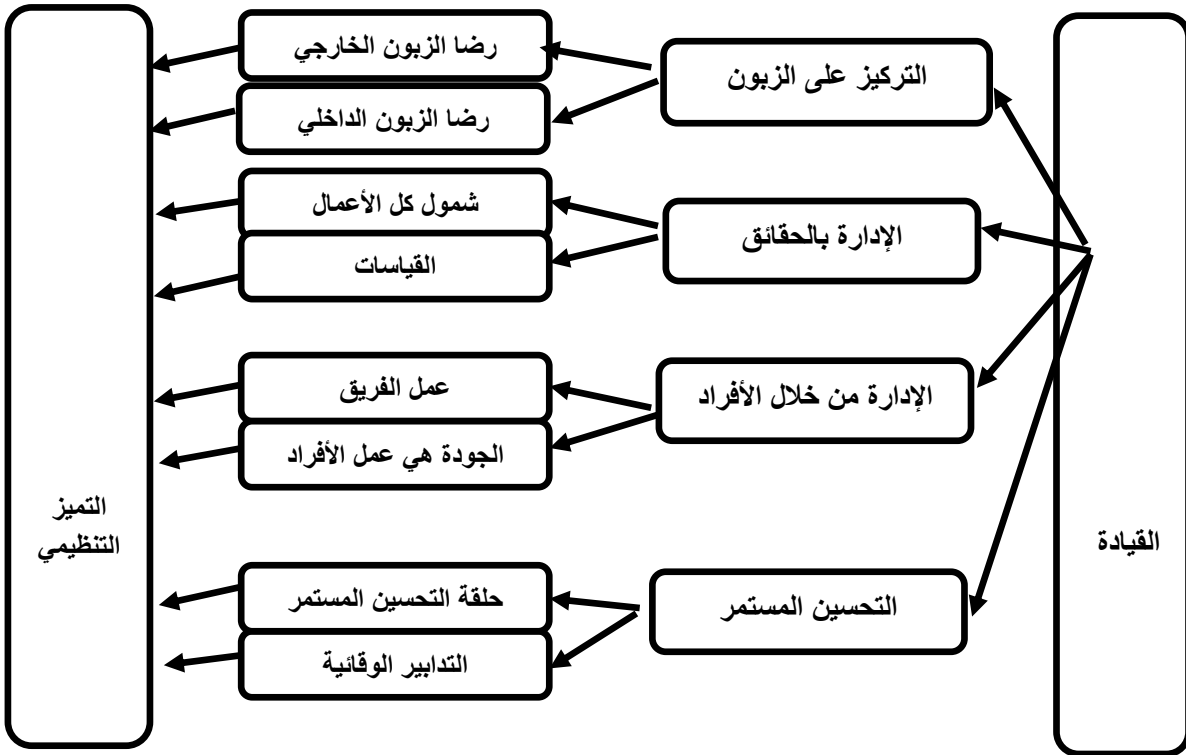
قدم كانجي نموذجاً مكون من أربعة أجزاء:

الجزء الأول (القيادة وهي القاعدة الأساس والانطلاق)،

والجزء الرابع (هو نقطة الوصول إلى الأهداف)،

أي جودة الأداء المؤسسي، وبين هذين الجزئين هنالك مجموعة من المبادئ يمكن صياغتها إلى مفاهيم أساسية تتساند لتعمل معا لتحقيق التميز التنظيمي.

والشكل رقم (3) يمثل ذلك: (Chen, Chi-Kuang et al, 2012)



الشكل رقم (3) الإطار العام لنموذج (KANJI)

من خلال الشكل السابق، وجد أن النموذج يستند إلى قاعدة رئيسية وهي القيادة، التي يجب عليها القيام

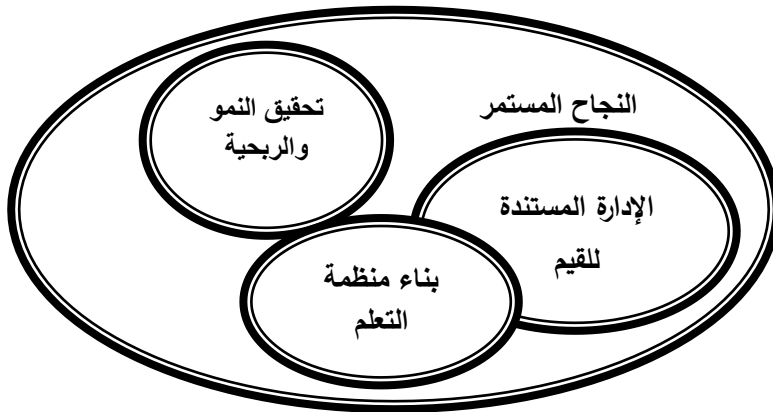
بعدة مهام أساسية. أولاً، يجب على القيادة وضع أهداف ورسالة ورؤية للمنظمة تحدد مسارها المستقبلي.

ثانياً، يتعين عليها وضع عدد من القيم المشتركة التي تعكس ثقافة المنظمة وتوجهاتها. ثالثاً، يجب أن

تقوم القيادة بوضع استراتيجية ملائمة للمنظمة تتناسب مع أهدافها وتحدياتها. رابعاً، عليها تنظيم استخدام الموارد المتاحة بشكل فعال لرفع مستوى الأداء وتحقيق الكفاءة. خامساً، يجب أن تعمل القيادة على تعزيز رضا العملاء من خلال تلبية احتياجاتهم وتوقعاتهم. سادساً، يتطلب الأمر وضع نظم للمعلومات تكون فعالة وتسمح باستخدام هذه المعلومات في عمليات اتخاذ القرارات بشكل مدروس. أخيراً، يجب أن تسعى القيادة بشكل مستمر نحو التحسين والتطوير لضمان استمرارية النجاح والتقدم في المنظمة. كما يتكون النموذج من أربع مبادئ وهي: (التركيز على الزبون، الإدارة بالحقائق، الإدارة من خلال الأفراد، التحسين المستمر) (سنوسي، 2021)

### النموذج الثاني: نموذج Sharma & Talwar المتكامل للأداء:

قام كل من (Sharma & Talwar, 2007) بدراسة فلسفية لكافة النماذج العالمية للتميز، ثم قدما نموذج شامل ومتكامل لجودة الأداء، لم يركز هذا النموذج على النتائج الأخيرة والنهائية، بل سعى إلى تحقيق التميز الكامل والشامل، لتحقيق النجاح الدائم والمستمر، ووفقاً للنموذج فإن التميز التنظيمي المتكامل هو المناخ الذي يخلق النجاح والتفوق المستمر كما في الشكل (رقم 4) التالي:

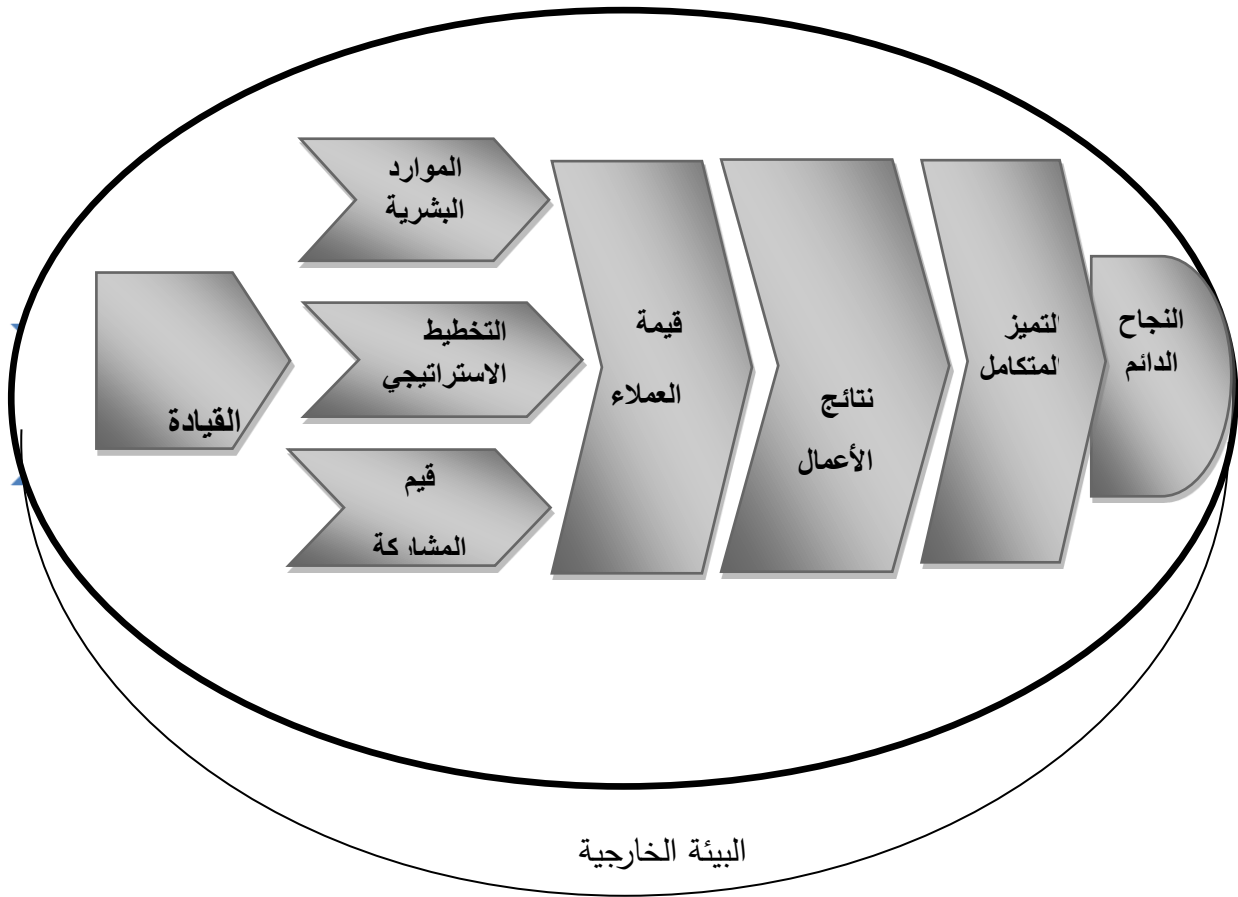


الشكل (4) التميز والنجاح المستمر

يوضح الشكل السابق أن النجاح والتفوق الدائم والمستمر للمنظمات يجب أن يحقق ثلاثة أمور وهي كالآتي: ازدياد مستوى، النمو والربح، بناء منظمة التعلم، الإدارة التي تستند على القيم. أما مناخ التميز

المتكامل والشامل يتكون من (8) عناصر تتوزع في ست مراحل كما هو في الشكل رقم (5) الآتي (Sharma & Talwar, 2007):

في النموذج التالي يكون التركيز بصورة أساسية على القيادة التي تقوم بالتخطيط الإستراتيجي وتمثل العامل الأساسي في نشر القيم بين الموظفين التي تقوم على التفاعل والمشاركة، إذ أن القيم لم تعد مفتاحاً أساسياً للنجاح، الأمر الذي يسهل تدفق الأموال والمواد والمعلومات والخدمات لكافة المعنيين، مما يحقق احتياجاتهم والتوقعات، مما يرفع من قيمة العميل وتحقيق التفوق والتفرد في الأداء التنظيمي الذي يتمثل بالتميز الشامل واستمرارية النجاح (Sharma & Talwar, 2007).



الشكل (5) النموذج المتكامل لجودة الأداء

بالاعتماد على دراسة (Sharma & Talwar, 2007)

## 2.2.12 الخلاصة:

من خلال ما تقدم يرى الباحث ضرورة توفر إدارة قادرة أن تركز بصورة رئيسية على التميز التنظيمي وتحسين الأداء من خلال اتباع معايير الجودة الشاملة للارتقاء بالأداء المؤسسي، لا بد لها أن تكون قائمة إلى أرضية صلبة وأسس قوية، والمحافظة على ثبات العمل واستمراره من خلال الخبرات التراكمية والتجارب السابقة التي تثري المؤسسة أي أن المحافظة عليها بأن تلتزم بما سبق لتضمن لها مكاناً مرموقاً في تقديم الخدمات والارتقاء في الأداء، واستثمار جهود كافة الأفراد العاملين في المؤسسة نحو تطويرها في إطار واضح من المسؤوليات، والمشاركة الجماعية في تحقيق الأهداف، إذ تعتبر الموارد البشرية عاملاً أساسياً في دعم سير عمل المؤسسة نحو الوصول إلى التميز التنظيمي المتكامل والشمولي ورفع مستويات الأداء داخل المؤسسات التعليمية لذلك يجب السعي لرفع مهارات وقدرات ومعارف العاملين ضمن المديرية والمؤسسات التعليمية، من خلال البرامج التدريبية الفعالة والتي توفر لهم الاستقلالية في إنجاز المهام المكلفين بها وفتح المجال لتفجير قدراتهم الخلاقة.

وقد يستفاد من النماذج المطروحة في كيفية كسب رضا المجتمع العماني من خلال تحسين جودة الخدمات التي تقدمها المحافظة والمديريات التابعة لها ومعرفة القيمة الحقيقية لهذه الخدمات مما يؤدي إلى تحقيق النمو وتحسين جودة الأداء والتميز التنظيمي وبناء المنظمة المتعلمة والتميز المتكامل وبالتالي النجاح الدائم. حتى تحقق الإدارة أداء أفضل، فإنها تلجأ إلى فهم عميق لبيئة المؤسسة وتحليل المناخ الداخلي لها، وتسعى إلى تحديد مقومات الأداء المستهدف من خلال رصد وتقييم للفرص المتاحة والموارد المتاحة (المادية والبشرية)، وفي ضوء الفرص والموارد تضع الإدارة خططها المناسبة التي تعتقد أنها ستحقق لها نتائج أفضل

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات باللغة العربية

ثانياً: الدراسات باللغة الإنجليزية

ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة

### 2.3.1 المبحث الثالث: الدراسات السابقة

تم في هذا المبحث الاطلاع على مجموعة من الأبحاث ذات العلاقة بعنوان الدراسة الحالية وتم تناول هذه الأبحاث من خلال التالي:

### 2.3.2 أولاً: الدراسات باللغة العربية

1. دراسة (عرار، 2019) بعنوان: تطبيق اللامركزية وأثرها على أداء العاملين في المستشفيات الحكومية في محافظة الخليل:

الغرض من البحث الحالي هو مدى تطبيق اللامركزية وبيان الأثر في أداء موظفي المشافي العامة في مدينة الخليل، تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، واشتمل البحث على (169) من موظفي هذه المشافي العامة. جاءت نتائج البحث بأن تطبيق اللامركزية والأثر على أداء موظفي المشافي العامة في الخليل كانت متوسطة الدرجة، وأن اللامركزية في هذه المشافي أيضاً متوسطة الدرجة، وجاء أداء موظفي المشافي العامة في هذه المدينة أيضاً بمستوى متوسط، وأن هنالك علاقات موجبة بين مدى وجود اللامركزية وأداء موظفي المشافي العامة في مدينة الخليل، ويوجد أيضاً علاقة موجبة عالية بين (التفويض، نقل الصلاحيات، عدم تركيز السلطة) وأداء موظفي المشافي العامة في مدينة الخليل.

2. دراسة (جبر وجميل، 2019) بعنوان: الأداء اللامركزي وتأثيره في تعزيز الالتزام التنظيمي للموارد البشرية بحث تطبيقي في معهد الإدارة التقني.

الغرض من البحث هو بيان أثر الأداء اللامركزي في تعزيزه لالتزام الموارد البشرية تنظيمياً، طبق هذا البحث في المعهد التقني للإدارة، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. حيث بلغ مجموع العينة 66 فرداً في المعهد الإدارة التقني. وتوصل الى عدد من الاستنتاجات العلمية والتطبيقية اهمها لم يؤثر

تبنى معهد الإدارة التقني للأداء اللامركزي وأبعاده في التزام أفراد التنظيم، مما يشير إلى التزامهم نابع من التزام أخلاقي واستمراري وعاطفي، ولا يتعلق بأي بعد من أبعاد الأداء اللامركزي والمتضمنة التفويض والتمكين وعدم التركيز الإداري.

### 3. دراسة (حليلو ومعمري، 2020) بعنوان: اللامركزية الإدارية وأثرها على تحسين أداء العاملين.

#### دراسة ميدانية في ولاية الجفلة بالمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية.

غرض البحث هو الكشف عن اللامركزية الإدارية وتأثيرها على الارتقاء بأداء الأفراد العمال. دراسة في ولاية الجفلة بالمكتبة الأساسية للمطالعة العمومية. واشتملت عينة الدراسة على 265 فرد. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. أشار البحث إلى عدد من النتائج أهمها: أشارت النتائج إلى أن المتوسط الحسابي لمجالات اللامركزية الإدارية المتمثل في (تفويض السلطة واتخاذ القرارات الإدارية) كان بدرجة عالية، ووجود أثر للامركزية الإدارية بأبعادها (تفويض السلطة واتخاذ القرارات الإدارية) على تحسين أداء العاملين.

### 4. دراسة (الوهيبي وآخرون، 2020) بعنوان: أثر الرضا الوظيفي على الأداء المؤسسي بوزارة الشؤون

#### الرياضية في سلطنة عُمان

غرض البحث هو بيان الرضا الوظيفي وتأثيره في الأداء المؤسسي بوزارة الرياضة وشؤون الألعاب الرياضية في عُمان، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وطبق البحث على عدد من الأفراد في الوزارة عددهم 126 موظفاً، وجاءت النتائج كالاتي: يوجد تأثير إحصائي عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ) للرضا الوظيفي المتمثل في (النمو الوظيفي، التحفيز، بيئة العمل، المهام الوظيفية) على الأداء المؤسسي بوزارة الشؤون الرياضية بسلطنة عُمان.

5. دراسة رزق وجابر (2021): بعنوان: أثر تطبيق اللامركزية في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الصحفية المصرية.

هدفت إلى بيان أثر اللامركزية في تحسين أداء موظفي المؤسسة الصحفية المصرية. اشتملت عينة والمجتمع على المؤسسة الصحفية المصرية بلغت العينة (380) صحفي وإداري، اتبعت منهج وصفي تحليلي. جاءت النتائج كالآتي: أن نسبة عالية بلغت 78.7% من المبحوثين تفضل العمل اللامركزي لأنه يحسن الأداء والعمل، كما أكدت الدراسة عدم وجود معرفة لدى موظفي المؤسسة الصحفية - محل الدراسة - بمفهوم اللامركزية، وكشفت الدراسة الكيفية أن مفهوم اللامركزية كان الأقل ظهوراً في الوفد عن بقية المؤسسات، نظراً لأنها صحيفة حزبية ويتطلب ذلك بعض التدخلات التي تحول دون لا مركزية الأقسام، وكانت اليوم السابع الأكثر معرفة بالمفهوم والأكثر تطبيقاً للامركزية.

6. دراسة (الكندي، 2022): بعنوان: أثر تطبيق اللامركزية على جودة الأداء الإدارات المحلية: دراسة محلية لمحافظة شمال الشرقية، الداخلية، جنوب الباطنة بسلطنة عمان.

غرض هذا البحث الكشف عن واقع اللامركزية وتأثيرها في تجويد الأداء الإدارات المحلية: دراسة محلية لمحافظة شمال الشرقية، الداخلية، جنوب الباطنة بعمان. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وقد بلغ مجموع كامل المجتمع (600) موظف تم استرجاع (201)، ظهرت النتائج كما يلي: أشارت النتائج إلى أن متوسط حسابي لمجالات اللامركزية الإدارية المتمثل في (تفويض السلطة واتخاذ القرارات الإدارية) كان بدرجة مرتفعة، بينما لجودة الأداء كان متوسطاً. وجود علاقات موجبة طردياً بين اللامركزية الإدارية (تفويض السلطة، اتخاذ القرارات الإدارية) وجودة أداء الإدارات المحلية، وأن جودة أداء الإدارات المحلية تتأثر بشكل مباشر باللامركزية الإدارية.

7. دراسة (الغريب، 2023) بعنوان: أثر اللامركزية الإدارية على أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بدولة الكويت".

غرض البحث إلى تطبيق اللامركزية الإدارية وبيان التأثير على أداء موظفي وزارة التربية والتعليم بدولة الكويت". من وجهة نظرهم. اشتمل هذا المجتمع على موظفي الوزارة في دولة الكويت وعددهم (359) فرداً، اختيرت قصداً وبصورة يسيرة، استخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي وجاءت نتائجها كالاتي: يوجد تأثير موجب وقوي للامركزية الإدارية على أداء العاملين في الوزارة بدولة الكويت، أدى تفويض السلطة للمستويات الإدارية الأقل إلى زيادة دافعيتهم للعمل، وتحسين جودة الخدمات المقدمة للجمهور.

8. دراسة (مانع وجابر، 2024): أثر اللامركزية الإدارية في أداء الموظفين بالهيئة العامة للطيران

#### المدني والأرصاد - الجمهورية اليمنية.

غرض البحث بيان تأثير اللامركزية الإدارية في أداء الموظفين بالهيئة العامة للطيران المدني والأرصاد - الجمهورية اليمن. اتبعت طريقة الحصر الشامل لعينة مكونة من (208) أفراد من الموظفين بالمستويات (مديرو عموم، مديرو إدارات، رؤساء الأقسام)، واتبعت منهج وصفي تحليلي. جاءت الدراسة بنتائج عدة هي: يوجد تأثير للامركزية الإدارية في أداء الموظفين بالهيئة، وأن هناك ارتباطاً خطياً موجباً قوياً بين جميع أبعاد اللامركزية الإدارية: (التمكين الإداري، تفويض السلطة، الاتصال الإداري، المشاركة في اتخاذ القرار) وبين أداء الموظفين، وعدم وجود فارق من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حول اللامركزية الإدارية وأداء موظفي الهيئة، تُعزى للمتغيرات الشخصية .

### 2.3.3 ثانياً: الدراسات باللغة الإنجليزية

#### 1. دراسة (Besfat, 2022) بعنوان:

#### **The effect of administrative decentralization on quality public service delivery in Bahir Dar city administration: the case of Belay Zeleke sub-city.**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف تأثير اللامركزية الإدارية على جودة تقديم الخدمات العامة في إدارة مدينة بحر دار: حالة مدينة بيلاي زيليكي الفرعية، لإجراء الدراسة، تم جمع بيانات المسح من 100 عينة. تم اختيار المشاركين بطريقة منهجية عشوائية. اتبع البحث تصميم بحث ارتباطي لمعرفة أثر اللامركزية الإدارية على تقديم الخدمة العامة الجيدة. جاءت النتيجة إلى أن تقدير إدارة الموارد البشرية وتقدير السلطة التشريعية لهما أثر موجب على تقديم الخدمات العامة الجيدة. ومع ذلك، فإن تقدير إدارة المشتريات له تأثير سلبي ضئيل إحصائياً على تقديم الخدمات العامة الجيدة. وبشكل عام، فإن احتمال تقديم خدمات عامة جيدة عندما يكون هناك لامركزية إدارية.

#### 2. دراسة (Yiran et al., 2023) بعنوان:

#### **In the Shadow of Administrative Decentralization: The Impact of Devolution on Subnational Service Provision.**

إن اللامركزية تعتبر في كثير من الأحيان بمثابة حل سحري لتحقيق الحكم الرشيد. ومع ذلك، فإن دراسات قليلة استكشفت كيف يؤثر تفويض السلطة (إلى الحكومات دون الوطنية) على أجندات السياسات. في هذه المقالة، نبحث في كيفية تأثير تفويض السلطة على جانبيين من جوانب تقديم الخدمات العامة - النمو الاقتصادي وحماية البيئة بناءً على تجربة الصين. تظهر النتائج أن تفويض السلطة يعزز التنمية الاقتصادية المحلية ويضر بالبيئة في نفس الوقت. يمكن أن تُعزى هذه التأثيرات المختلطة إلى الآلية الإدارية للتفاعل بين تفويض السلطة وتوزيع اهتمام الحكومة، والتي تهتم أكثر بالنتائج التي يمكن

ملاحظتها في الأمد القريب وليس في الأمد البعيد. تسلط نتائجنا الضوء على تعقيد الحكم وتوضيح البنية اللازمة لتصميم إطار عمل سياسي فعال.

### 3.دراسة (Latika & Lakshmi, 2023) بعنوان:

#### **The Importance of Being Local: Administrative Decentralization and Human Development.**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف أهمية المحلية: اللامركزية الإدارية ودورها التنمية البشرية. وتدرس العواقب المترتبة على نقل مسؤولية تقديم الخدمات العامة إلى حكومة الهند المحلية على تنمية البشر، وذلك باستخدام التباين على كافة الولايات في وقت إصلاحات، لقد وجد المسؤولية عن وظائف الصحة من الدولة إلى الحكومات المحلية، دون سلطة مصاحبة على الموظفين أو الضرائب، يؤدي إلى تقادم معدلات وفيات الأطفال حديثي الولادة والرضع والأطفال دون سن الخامسة. تظهر الولايات التي أجرت مثل هذا التفويض الجزئي مؤشرات أسوأ فيما يتعلق بتوفير الصحة العامة، فضلاً عن انخفاض معدلات إكمال التعليم الابتدائي.

### 4. دراسة (Lei & Changtuo, 2024) بعنوان:

#### **Does administrative decentralization promote outward foreign direct investment and productivity? Evidence from China**

يقوم هذا البحث بتقييم آثار اللامركزية الإدارية على أداء الشركات من خلال استخدام تجربة شبه طبيعية لتفويض سلطة الموافقة على الاستثمار الخارجي إلى الحكومات دون الوطنية في الصين. وجد أن الشركات في المقاطعات الرائدة تشارك في المزيد من الاستثمار الأجنبي المباشر الخارجي (OFDI) وتشهد إنتاجية أعلى. وتؤدي اللامركزية إلى زيادة كبيرة في الاستثمار الأجنبي المباشر لأغراض البحث عن التكنولوجيا والإنتاج في الخارج، وبالتالي تحسين الابتكار في الشركة الأم وخفض التكاليف. تمشيا

مع نظرية اللامركزية، فإن مزايا المعلومات والمنافسة القضائية تتوسط التأثيرات الاقتصادية للامركزية الإدارية.

#### 5. دراسة (Iva & Romea, 2024) بعنوان:

### **Institutional and Performance Effects of Administrative Decentralization in Croatian Territorial Governance Setting.**

غرض البحث بيان التأثيرات المؤسسية والأدائية للامركزية الإدارية في بيئة الحكم الإقليمي الكرواتي. حيث تم استبدال النموذج اللامركزي لأداء مهام الإدارة الحكومية في الوحدات الإقليمية الكرواتية بنموذج، تستكشف هذه الورقة آثار. استنادًا إلى الافتراضات النظرية حول آثار اللامركزية، والتجربة المقارنة مع والتقييم المسبق لإلغاء مكاتب الإدارة الحكومية للمقاطعات تمت صياغة خمس فرضيات حول آثار في بيئة الحكم الإقليمي الكرواتي. يتم اختبار الفرضيات من خلال تحليل الأطر القانونية والمؤسسية لأداء المهام المفوضة.

#### 2.3.4 ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة

تناولت الدراسات والأدبيات السابقة اللامركزية الإدارية وأثرها على الأداء المؤسسي ذات الصلة بالدراسة الحالية وقد تشابهت واختلفت معها في جوانب متعددة.

#### أولاً: أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

غرض البحث الحالي: بيان دور في تعزيز جودة الأداء المؤسسي، وقد تشابهت في الهدف مع دراسة كل من (الكندي، 2022) ودراسة (مانع وجابر، 2024) ودراسة (عرار، 2019) ودراسة (Iva & Romea, 2024).

- المتغير المستقل: هو اللامركزية الإدارية تشابهت مع دراسة (الغريب، 2023)، ودراسة (مانع وجابر، 2024) ودراسة (Latika & Lakshmi, 2023) ودراسة (العناسوة، 2021).

- المتغير التابع: لهذه الدراسة هو (الأداء المؤسسي) وتشابهت مع دراسة (الرحبي وآخرون، 2023) ودراسة (إدريس وأبو الروس، 2022).

ثانياً: أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

- مجتمع الدراسة: طبقت الدراسة في محافظة الوسطى بسلطنة عمان. ولم يتوافق هذا المجال مع أي من مجالات الدراسات السابقة على حد علم الباحثان، حيث اختلف مجتمع هذه الدراسة عن مجتمع الدراسات السابقة مثل: دراسة (مانع وجابر، 2024) طبقت في الهيئة العامة للطيران المدني والأرصاد-الجمهورية اليمنية، ودراسة (الغريب، 2023) طبقت في وزارة التربية والتعليم بدولة الكويت. ومجتمع دراسة (عرار، 2019) طبقت في مجال المستشفيات الحكومية.

ثالثاً: الاستفادة من الدراسات السابقة:

تمت الاستفادة من الدراسات السابقة في عدة جوانب أهمها:

1. صياغة تساؤلات وأهداف وفرضيات الدراسة، وفي بناء النموذج المعرفي وبناء الإطار النظري للدراسة الحالية.
2. تحديد المتغيرات المستقلة والتابعة وأبعادها.
3. تحديد منهج الدراسة وأداة الدراسة واختيار الأساليب الإحصائية المناسبة.
4. الاستفادة من الدراسات السابقة في التعرف على مفاهيم الدراسة.
5. كيفية عرض النتائج، والإجابة على التساؤلات واختبار الفرضيات.

## الفصل الثالث

### منهج الدراسة وإجراءاتها

#### 3.1 تمهيد:

نظرًا لأن الهدف الأساسي لهذه الدراسة يتمثل في قياس تأثير اللامركزية الإدارية بمكوناتها (التفويض، التمكين، الاتصال الإداري، والمشاركة في اتخاذ القرار) على تعزيز الأداء المؤسسي بالإدارات المحلية بمحافظة الوسطى، فقد تم تسليط الضوء في هذا الفصل على المناهج التحليلية المعتمدة للبحث. كما تم التطرق إلى خصائص مجتمع الدراسة وعينتها، مع التحقق من صلاحية أداة جمع البيانات (الاستبانة) ومدى ارتباطها الوثيق بموضوع الدراسة. بالإضافة إلى ذلك، سيتم قياس مصداقية وثبات الاستبانة، وتوضيح الإجراءات الإحصائية التي سيتم استخدامها في تحليل البيانات والمعلومات المستخلصة منها.

#### 3.2 مرحله تصميم البحث:

تركز هذه الدراسة على دراسة تأثير اللامركزية الإدارية بمكوناتها المختلفة (التفويض، التمكين، الاتصال الإداري، والمشاركة في اتخاذ القرار) في تعزيز الأداء المؤسسي بالإدارات المحلية بمحافظة الوسطى. وتسعى الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين هذه المكونات من خلال الإجابة على أسئلة البحث المطروحة. كما يُبرز الجدول رقم (1) الصلة بين أسئلة البحث وفرضيات الدراسة، بالإضافة إلى عناصر الاستبانة التي توضح مدى تأثير كل عنصر من عناصر اللامركزية الإدارية على الأداء المؤسسي.

جدول رقم (2) الصلة بين أسئلة البحث وفرضيات الدراسة، بالإضافة إلى عناصر الاستبانة التي توضح مدى تأثير كل عنصر من عناصر اللامركزية الإدارية على الأداء المؤسسي

أدوات القياس	فرضيات الدراسة	أسئلة الدراسة
فقرات المتغير المستقل (التفويض والتمكين والاتصال الإداري والمشاركة في اتخاذ القرار) على فقرة المتغير التابع تعزيز الأداء المؤسسي	1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتفويض على تعزيز الأداء المؤسسي في محافظة الوسطى بسلطنة عُمان.	ما أثر تطبيق التفويض على الأداء المؤسسي بوحدات الإدارة المحلية بمحافظة الوسطى بسلطنة عمان؟
	2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين على تعزيز الأداء المؤسسي في محافظة الوسطى بسلطنة عُمان.	ما أثر تطبيق التمكين على الأداء المؤسسي بوحدات الإدارة المحلية بمحافظة الوسطى بسلطنة عمان؟
	3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال الإداري على تعزيز الأداء المؤسسي في محافظة الوسطى بسلطنة عُمان.	ما أثر تطبيق الاتصال الإداري على الأداء المؤسسي بوحدات الإدارة المحلية بمحافظة الوسطى بسلطنة عمان؟
	4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة في اتخاذ القرار على تعزيز الأداء المؤسسي في محافظة الوسطى بسلطنة عُمان.	ما أثر تطبيق المشاركة في اتخاذ القرارات على الأداء المؤسسي بوحدات الإدارة المحلية بمحافظة الوسطى بسلطنة عمان؟

### 3.3 منهج الدراسة:

تم اتباع منهج وصفي تحليلي في هذه الدراسة من أجل أن يتم توصيف البيانات والمعلومات الساعي

للحصول عليها الباحث من أفراد مجتمع الدراسة في جميع الدرجات الإدارية ، لدراسة "أثر اللامركزية

الإدارية في تعزيز الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية للإدارات المحلية بمحافظة الوسطى بسلطنة

عمان"، للوصول للمعرفة الموضوعية والدقيقة لعناصر ومشكلات الدراسة.

### 3.4 مجتمع وعينة الدراسة:

اشتمل المجتمع الحالي على القيادة والأفراد في المستويات الإدارية بالإدارة المحلية بمحافظة الوسطى، وتم اختيار عينة والبالغ عددها (170) بإسلوب المسح الشامل واشتملت على مدراء العموم ومساعدتهم ومدراء الدوائر ومساعدتهم ورؤساء الأقسام والموظفين وارسال استبانة الكترونية إلى جميع أفراد العينة في المؤسسات الثلاثة المشمولة في الدراسة الميدانية وقد تم الإجابة على 151 استمارة إلكترونية صالحة للتحليل الاحصائي.

الجدول رقم (3): يوضح مجتمع الدراسة

م	المؤسسة	العدد
1	مكتب محافظ الوسطى	47 موظف
2	مكاتب الولاية بمحافظة الوسطى	33 موظف
3	بلدية الوسطى	90 موظف
	<b>الإجمالي</b>	<b>170 موظف</b>

### 3.5 المتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة:

جدول رقم (4)

توزيع افراد البحث وفقاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية

م	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
1	النوع	ذكر	116	76.8 %
		أنثى	35	23.2 %
		<b>المجموع</b>	<b>151</b>	<b>100 %</b>
2	العمر	25 سنة أو أقل	5	3.3 %
		من 26 سنة- 35 سنة	54	35.8 %

% 44.4	67	من 35 سنة – 45 سنة		
% 16.6	25	أكثر من 45 سنة		
<b>% 100</b>	<b>151</b>	<b>المجموع</b>		
% 2.0	3	مدير عام	المستوى الوظيفي	3
% 2.6	4	مدير عام مساعد		
% 15.9	24	مدير دائرة		
% 7.9	12	مدير مساعد		
% 23.2	35	رئيس قسم		
% 48.3	73	موظف		
<b>% 100</b>	<b>151</b>	<b>المجموع</b>		
% 19.2	29	من 1 سنة – 5 سنوات	سنوات الخبرة	4
% 10.6	16	من 6 سنة – 10 سنوات		
% 29.8	45	من 11 سنة – 16 سنة		
% 40.4	61	17 سنة فأكثر		
<b>% 100</b>	<b>151</b>	<b>المجموع</b>		
% 42.4	64	دبلوم عام فاضل	المؤهل العلمي	5
% 43.7	66	بكالوريوس		
% 11.9	18	ماجستير		
% 2.0	3	دكتوراه		
<b>%100</b>	<b>100</b>	<b>المجموع</b>		

نلاحظ من الجدول رقم (3) أن نسبة الذكور بين أفراد العينة كانت هي الأعلى، حيث بلغت 76.8 %،

في حين بلغت نسبة الإناث في العينة 23.2 %.

كما يلاحظ من الجدول أن 44.4 % من أفراد العينة وهي النسبة الأعلى كانت أعمارهم (م من 35 سنة

– 45 سنة)، في حين ما نسبته 3.3 % من أفراد العينة وهي النسبة الأدنى كانت أعمارهم من (25

سنة أو أقل).

ويلاحظ من الجدول كذلك أن النسبة الأعلى من أفراد العينة هم من الموظفين وبلغت 48.3 %، في

حين كانت النسبة الأدنى هي مدير عام وبلغت في كل 2.0 %.

ويشير الجدول نفسه كذلك إلى أن أعلى نسبة بين أفراد العينة كانت للذين خبرتهم (17 سنة فأكثر) وبلغت 40.4 % في حين كانت أقل نسبة بين أفراد العينة للذين خبرتهم (من 6 سنة - 10 سنوات) وبلغت 10.6 %.

وكانت أعلى نسبة من أفراد العينة من حملة البكالوريوس وبلغت 43.7 %، تلاهم دبلوم عام فاقل بنسبة بلغت 42.4 % بينما كانت النسبة الأدنى لحملة دكتوراه بنسبة منعدمة بلغت 2.0 %.

ويتبين من خلال تحليل هذه السمات الشخصية والوظيفية أن عينة البحث مؤهلة وتمتلك القدرة للإجابة على فقرات الاستبانة مما ينعكس إيجاباً على عملية التحليل.

### 3.6 مصادر الحصول على المعلومات:

لقد تم جمع البيانات باتباع اساليب مختلفة وهي:

- **المصادر الثانوية:** وتمثل الجانب النظري للبحث وذلك من خلال الاعتماد على المراجع والدوريات والتقارير والدراسات الجامعية ذات الصلة بالموضوع.

- **المصادر الأولية:** وهي الاستبانة، أداة القياس الرئيسية المعول عليها في هذا البحث لجمع البيانات، حيث صممت لتغطي جميع متغيرات البحث من خلال ثلاثة أقسام رئيسية هي:

**أولاً:** المتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.

**ثانياً:** متغير اللامركزية الإدارية، والذي تضمن أربعة محاور هي بالاعتماد على على دراسات (مانع وجابر، 2024؛ الكندي، 2022):

1/ التفويض، والذي اشتمل على (6) فقرات.

2/ التمكين الإداري، والذي اشتمل على (6) فقرات.

3/ الاتصال الإداري، والذي اشتمل على (6) فقرات.

4/ مشاركة اتخاذ القرار، والذي اشتمل على (6) فقرات.

ثالثاً: متغير الأداء المؤسسي، والذي اشتمل على (8) فقرات بالاعتماد على بالاعتماد على دراسة

(الدجني، 2011؛ وأبوسمرة، 2017)

الجدول رقم (5) مصادر المعلومات الأولية (الاستبانة)

المصدر	القياس	عدد الفقرات	الرمز	أبعاد الدراسة
(مانع وجابر، 2024) (الكندي، 2022)	مقياس ليكرت-5	24	QZ	المتغير المستقل: اللامركزية الإدارية
		6	NA	التفويض
		6	RT	التمكين الإداري
		6	LC	الاتصال الإداري
		6	CR	مشاركة اتخاذ القرار
- (الدجني، 2011) - (أبوسمرة، 2017)		8	ER	المتغير التابع: الأداء المؤسسي

الجدول رقم (6)

مقياس ودرجات مستويات الموافقة على فقرات الاستبانة في مقياس ليكرت الخماسي

المقياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير أوافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

ولغرض تحليل البيانات، اعتمد الباحث مدى المتوسطات الحسابية للفقرات وتحديد الأهمية النسبية للفقرات

وفقاً للتالي:

$$\text{المدى} = \text{أكبر قيمة لفئات الإجابة} - \text{أصغر قيمة لفئات الإجابة} = 5 - 1 = 4$$

$$\text{حساب طول الفئة: طول الفئة} = \text{المدى} \div \text{عدد الفئات} = 4 \div 5 = 0.8$$

إضافة طول الفئة إلى فئة الإجابة لدينا للحصول على نقطة القطع في قيمة المتوسط الحسابي لمستوى الموافقة، ليكون المحك على النحو التالي:

- 1- إذا كان المتوسط الحسابي أقل من (1,8) تكون الأهمية النسبية منخفضة جداً.
  - 2- إذا كان المتوسط الحسابي يتراوح من (1,8) إلى أقل من (2,6) تكون الأهمية النسبية منخفضة.
  - 3- إذا كان المتوسط الحسابي يتراوح من (2,6) إلى أقل من (3,4) تكون الأهمية النسبية متوسطة.
  - 4- إذا كان المتوسط الحسابي يتراوح من (3,4) إلى أقل من (4,2) تكون الأهمية النسبية مرتفعة.
  - 5- إذا كان المتوسط الحسابي أكبر من (4,2) تكون الأهمية النسبية مرتفعة جداً.
- وقد تم تحديد معيار تقدير الأهمية النسبية للاستجابات كما في الجدول التالي:

#### الجدول رقم (7)

#### الأهمية النسبية المقابلة لمدى المتوسط الحسابي

مدى المتوسط الحسابي	الأهمية النسبية
من (1) إلى أقل من (1.8)	منخفضة جداً
من (1.8) إلى أقل من (2.6)	منخفضة
من (2.6) إلى أقل من (3.4)	متوسطة
من (3.4) إلى أقل من (4.2)	مرتفعة
4.2 فأعلى	مرتفعة جداً

### 3.7 المعالجات الإحصائية المستخدمة:

سوف يتم تحليل البيانات الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي الحزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية SPSS (Statistical package for social science) وتشتمل على الأساليب التالية:

1. التكرارات والنسب المئوية لمعرفة خصائص أفراد العينة الديموغرافية.

2. معامل ثبات ألفا كرونباخ.

3. معامل ارتباط بيرسون لتحديد العلاقة بين المتغيرات.

4. المتوسط الحسابي والانحراف المعياري من أجل الإجابة عن أسئلة وتحديد مستويات المتغيرات المستقلة والمتغير التابع لدى الطلاب.

5. تحليل الانحدار المتعدد: لتحديد أثر أكثر من متغير مستقل على المتغير التابع.

## الفصل الرابع

### تحليل أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات

#### 4.1 أولاً: تحليل استجابات أسئلة الدراسة

السؤال الأول: نص السؤال الرئيسي على ما يلي: ما أثر تطبيق اللامركزية الإدارية في تعزيز الأداء المؤسسي بإبعاده (التفويض، التمكين، الاتصال الإداري، المشاركة في اتخاذ القرار) بوحدات الإدارة المحلية بمحافظة الوسطى بسلطنة عُمان؟

للإجابة على هذا السؤال والتي تنبثق منه الأسئلة الفرعية قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لاستجابات عينة الدراسة على متغيرات اللامركزية الإدارية وفقراتها، وقد تم ترتيب هذه الفقرات وفقاً للاستبانة.

#### جدول رقم (8)

##### مدى تطبيق اللامركزية الإدارية في محافظة الوسطى

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير
1	0.56	4.21	التفويض
4	0.75	3.88	التمكين الإداري
3	0.63	4.02	الاتصال الإداري
2	0.67	4.09	مشاركة اتخاذ القرار
	<b>0.58</b>	<b>4.05</b>	اللامركزية الإدارية

ويخلص جدول رقم (7) **مدى تطبيق اللامركزية الإدارية في محافظة الوسطى** بسلطنة عمان. وتبين

النتائج في الجدول أن المتوسط الحسابي الكلي لاستجابات أفراد العينة على **مدى تطبيق اللامركزية الإدارية**

**في محافظة الوسطى** بسلطنة عمان قد بلغ (4.05) بانحراف معياري قدره (0.58)، وبناء على المعيار

المستخدم في هذا الدراسة واستجابات أفراد العينة فإن هذا المتوسط الحسابي يشير إلى أن **مدى تطبيق**

اللامركزية الإدارية في محافظة الوسطى بسلطنة عمان قد كان مرتفع. وقد جاء بُعد التفويض في المرتبة

الأولى، يليه بُعد مشاركة اتخاذ القرار، يليه بُعد الاتصال الإداري، ويأتي أخيراً بُعد التمكين الإداري.

أولاً: التفويض:

### الجدول رقم (9)

#### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التفويض

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة	المستوى
1	تعد عملية التفويض في جهة عملي وسيلة فعالة للمرؤوسين على تحمل أعباء المسؤولية	4.22	0.74	3	مرتفع جداً
2	يتم التفويض باستمرار في جهة عملي للمستويات الدنيا على أسس واضحة.	4.21	0.70	4	مرتفع جداً
3	يؤدي تفويض المسؤوليات إلى إرباك العمل وإعاقة تطبيق اللامركزية (عكسي).	4.14	0.88	5	مرتفع
4	يعد التفويض الأساس الجوهري لتطبيق اللامركزية.	4.28	0.77	2	مرتفع جداً
5	يؤدي عدم اقتناع الإدارة العليا نحو تطبيق اللامركزية بعرقلة عملية التفويض.	3.78	1.01	6	مرتفع
6	تعد اللوائح في جهة عملي من المعوقات لعملية التفويض.	4.44	0.67	1	مرتفع جداً
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	4.21	0.56		مرتفع جداً

يشير الجدول أعلاه إلى أن المتوسط الحسابي الكلي لمستوى التفويض قد بلغ (4.21)، بانحراف معياري

قدره (0.56)، مما يشير إلى أن مستوى التفويض قد كان مرتفع جداً. وقد نال مضمون الفقرة (6) التي

تتص على " تعد اللوائح في جهة عملي من المعوقات لعملية التفويض". على أعلى مستوى موافقة بمتوسط حسابي بلغ (4.44)، فيما نال مضمون الفقرة (5) الذي يشير إلى " يؤدي عدم اقتناع الإدارة العليا نحو تطبيق اللامركزية بعرقلة عملية التفويض". على أدنى مستوى موافقة بمتوسط حسابي بلغ (3.78).

ثانياً: التمكين الإداري:

الجدول رقم (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التمكين الإداري

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة	المستوى
1	تهتم جهة عملي بوضع برامج عمل تساعد على تقليل وقت انجاز المهام وتقديم الخدمات ذات الجودة العالية.	3.59	1.08	5	مرتفع
2	تقوم جهة عملي بتحويل المعرفة الجديدة التي تحصل عليها الى إجراءات عمل وقواعد لتوجيه سلوك الافراد العاملين.	3.56	1.11	6	مرتفع
3	توفر جهة عملي بيئة عمل تلائم متطلبات الابتكار والابداع.	3.97	0.87	4	مرتفع
4	تلتزم جهة عملي بتطبيق مبدأ العدالة والمساواة بين العاملين.	4.09	0.94	2	مرتفع
5	تساعد جهة عملي على تدريب الافراد لتعزيز قدراتهم ومهاراتهم العملية	4.11	0.80	1	مرتفع
6	تسعى جهة عملي إلى بناء جو تسوده الثقة بين العاملين	4.02	0.91	3	مرتفع
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.88	0.75		مرتفع

يشير الجدول أعلاه إلى أن المتوسط الحسابي الكلي لمستوى التمكين الإداري قد بلغ (3.88)، بانحراف معياري قدره (0.75)، مما يشير إلى أن مستوى التمكين الإداري قد كان مرتفع. وقد نال مضمون الفقرة (5) التي تنص على "تساعد جهة عملي على تدريب الأفراد لتعزيز قدراتهم ومهاراتهم العملية". على أعلى مستوى موافقة بمتوسط حسابي بلغ (4.11)، فيما نال مضمون الفقرة (2) الذي يشير إلى "تقوم جهة عملي بتحويل المعرفة الجديدة التي تحصل عليها إلى إجراءات عمل وقواعد لتوجيه سلوك الافراد العاملين". على أدنى مستوى موافقة بمتوسط حسابي بلغ (3.56).

ثالثاً: الاتصال الإداري:

الجدول رقم (11) المتوسطات الحسابية والمعيارية لمستوى الاتصال الإداري

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة	المستوى
1	يساعد الاتصال الإداري الموظفين على فهم أهداف المؤسسة.	4.19	0.76	1	مرتفع
2	يساعدني الاتصال الإداري الموظفين على فهم واجباتهم وصلاحياتهم بشكل أفضل	3.71	0.96	6	مرتفع
3	يلعب الاتصال الإداري دوراً في توضيح السياسات والأهداف التنظيمية.	3.96	0.87	4	مرتفع
4	يؤدي الاتصال الإداري دوراً في التعامل مع المشكلات التي قد تنشأ.	4.13	0.75	2	مرتفع
5	يساهم الاتصال الإداري في بناء الثقة بين جهة عملي والإدارة والموظفين.	4.11	0.82	3	
6	تتطلب عملية الاتصال الإداري داخل جهة عملي مهارات وسلوكيات فاعلة	3.80	0.99	5	مرتفع

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	4.02	0.63	مرتفع
--	------	------	-------

يشير الجدول أعلاه إلى أن المتوسط الحسابي الكلي لمستوى الاتصال الإداري قد بلغ (4.02)، بانحراف معياري قدره (0.63)، مما يشير إلى أن مستوى الاتصال الإداري قد كان مرتفع. وقد نال مضمون الفقرة (1) التي تنص على "يساعد الاتصال الإداري الموظفين على فهم أهداف المؤسسة." على أعلى مستوى موافقة بمتوسط حسابي بلغ (4.19)، فيما نال مضمون الفقرة (2) الذي يشير إلى "يساعدني الاتصال الإداري الموظفين على فهم واجباتهم وصلاحياتهم بشكل أفضل" على أدنى مستوى موافقة بمتوسط حسابي بلغ (3.71).

رابعاً: مشاركة اتخاذ القرار:

الجدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير مشاركة اتخاذ القرار

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة	المستوى
1	تشارك جهة عملي موظفيها في وضع الخطط.	4.37	0.68	1	مرتفع جداً
2	تشجع جهة عملي، موظفيها على التنافس في اكتشاف الحلول للمشاكل الصعبة التي تواجههم في العمل	4.15	0.74	3	مرتفع
3	تتقبل جهة عملي، المشاركة في الآراء والأفكار	3.98	0.94	5	مرتفع
4	تتضمن القرارات المتخذة تعليمات واضحة حول كيفية تطبيقها في جهة عملي.	4.18	0.82	2	مرتفع

مرتفع	4	0.96	4.02	توجد ثقة متبادلة بين المسؤول والموظفين في جهة عملي.	5
مرتفع	6	1.03	3.80	يحرص الموظفون في جهة عملي على تحقيق الأهداف التي شاركوا بوضعها	6
مرتفع		0.67	4.09	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	

يشير الجدول أعلاه إلى أن المتوسط الحسابي الكلي لمتغير مشاركة اتخاذ القرار قد بلغ (4.09)، بانحراف معياري قدره (0.67)، مما يشير إلى أن مستوى مشاركة اتخاذ القرار قد كان مرتفع. وقد نال مضمون الفقرة (1) التي تنص على "تشارك جهة عملي موظفيها في وضع الخطط." على أعلى مستوى موافقة بمتوسط حسابي بلغ (4.37)، فيما نال مضمون الفقرة (6) الذي يشير إلى "يحرص الموظفون في جهة عملي على تحقيق الأهداف التي شاركوا بوضعها" على أدنى مستوى موافقة بمتوسط حسابي بلغ (3.80).

خامسا: الأداء المؤسسي:

الجدول رقم (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الأداء المؤسسي

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة	المستوى
1	تقدم جهة عملي خدماتها للمستفيدين بجودة وكفاءة عالية.	3.97	0.74	3	مرتفعة
2	تأخذ جهة عملي بالحسبان الشكاوى والمقترحات المقدمة من المتعاملين معها لتحسين الأداء.	3.92	0.71	5	مرتفعة
3	تهتم جهة عملي باستقطاب الكفاءات للارتقاء بأداء المؤسسة.	3.91	0.80	6	مرتفعة
4	تعمل جهة عملي على استثمار الموارد البشرية المتاحة.	4.01	0.69	1	مرتفعة

مرتفعة	7	0.76	3.85	يتمتع العاملون بالقدرة على ابتكار الحلول وتطوير الأداء المؤسسي.	5
مرتفعة	8	0.73	3.79	يوجد لدى جهة عملي القدرة على تطوير مخرجات العمل الإداري لديها.	6
مرتفعة	4	0.76	3.94	تعمل جهة عملي على دعم أنشطة البحث والتطوير من أجل الارتقاء بأدائها المؤسسي.	7
مرتفعة	2	0.64	3.98	تهتم جهة عملي بكافة الأنشطة الداعمة لعملية التحسين المستمر وتدريب العاملين.	8
مرتفعة		0.55	3.92	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	

يتضح من نتائج الجدول رقم (12) أن المتوسط الحسابي العام لدرجة الموافقة على الأداء المؤسسي بشكل عام قد بلغ (3.92) بانحراف معياري قدره (0.55)، ويشير هذا المتوسط وفق المعيار المستخدم في هذا البحث إلى أن الأداء المؤسسي قد جاءت بمستوى أهمية نسبية مرتفعة. ويشير الجدول السابق إلى أن أعلى عبارتين تنازلياً من حيث الأهمية النسبية قد جاءت على النحو التالي:

جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم (4) بمتوسط حسابي بلغ (4.01)، وقد أشارت هذه العبارة إلى أن " تعمل جهة عملي على استثمار الموارد البشرية المتاحة". جاءت في المرتبة الثانية العبارة رقم (2) بمتوسط حسابي بلغ (3.98)، وقد أشارت هذه العبارة إلى أنه " تهتم جهة عملي بكافة الأنشطة الداعمة لعملية التحسين المستمر وتدريب العاملين. ". وتوضح نتائج الجدول كذلك أن أدنى عبارة قد جاءت على النحو التالي: جاءت في المرتبة الأخيرة العبارة رقم (8) بمتوسط حسابي بلغ (3.79)، والتي أشارت إلى أنه " يوجد لدى جهة عملي القدرة على تطوير مخرجات العمل الإداري لديها".

## 4.2 ثانياً: اختبار فرضيات الدراسة

لاختبار فرضيات الدراسة الحالية، تم اعتماد الانحدار المتعدد

تم تطبيق نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى (PLS-SEM) باستخدام WarpPLS 8.0 يكون مناسباً، عندما تنطوي الدراسة على النظرية والتطوير، لذلك يوصى باستخدام PLS-SEM كطريقة مفضلة (Hair et al., 2021).

تتضمن الدراسة الحالية أثر اللامركزية الإدارية في تعزيز الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية في الإدارات المحلية بمحافظة الوسطى بسلطنة عمان، وبالتالي، فإن برنامج PLS-SEM يعتبر مناسباً لتحليل بيانات هذه الدراسة لاحتواء النموذج الحالي على عدة متغيرات ولقدرة البرنامج على التعامل مع العينات الصغيرة والكبيرة الحجم معاً، حيث كانت عينة هذه الدراسة الحالية (151 فرداً).

### فرضيات البحث:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتفويض على تعزيز الأداء المؤسسي في محافظة الوسطى بسلطنة عُمان.
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين على تعزيز الأداء المؤسسي في محافظة الوسطى بسلطنة عُمان.
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال الإداري على تعزيز الأداء المؤسسي في محافظة الوسطى بسلطنة عُمان.
4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة في اتخاذ القرار على تعزيز الأداء المؤسسي في محافظة الوسطى بسلطنة عُمان.

### 4.3 نموذج القياس:

هذه هي الخطوة الأولى في تحليل PLS-SEM الذي يهدف إلى التأكد من الأدوات والجودة من خلال اختبار الصدق والثبات العناصر والتركيبات المستخدمة.

أ. **صدق المحكمين:** قام الباحث بعرض الأداة على عدد من المحكمين من الأساتذة الجامعيين بجامعة الشرقية لإبداء آرائهم حول مدى مناسبة عبارات الاستبانة وانتماءها إلى المتغيرات المفترضة. أوصى بعضهم بحذف أو دمج بعض الفقرات. وقد تم الأخذ بمقترحاتهم وآرائهم مع تعديل بعض العبارات التي رأى المحكمون تعديلها.

ب. ثبات أداة الدراسة

**الجدول (14) ألفا كرونباخ (A)، الثبات المركب (CR)، المتوسط التباين المستخرج (AVE)**

ويتم ذلك من خلال فحص الاتساق الداخلي عن طريق اختبار الثبات بكرونباخ ألفا والثبات المركب حيث يستوفي كلاهما الحد الأدنى من (0.7) (Mackenzie et al., 2011). ومن جهة أخرى، تم

المتغيرات	Alpha	CR	AVE
التفويض	0.854	0.889	0.733
التمكين	0.896	0.919	0.786
الاتصال الإداري	0.821	0.875	0.765
المشاركة في اتخاذ القرار	0.890	0.915	0.780
الأداء المؤسسي	0.941	0.950	0.824

استيفاء الصلاحية لأن تحميلات العناصر كانت أكبر من القيمة الموصى بها وهي (0.70) (Henseler et al., 2009). علاوة على ذلك، تم اختبار صدق التقارب والتأكد منها من خلال

المتوسط تم استخراج التباين (AVE) حيث أن جميع قيم AVE أكبر من (0.50).

## معامل الارتباط

تم القيام باختبار معامل بيرسون لتحديد قوة ارتباط المتغيرات المستقلة مع المتغير التابع كل على حدى كما هو موضح في الجدول رقم (7) وعليه فقد تبين أن القيم تراوحت ما بين (0.456) في حدها الأدنى و (0.808) في حدها الأعلى.

### الجدول رقم (15) معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

الأداء المؤسسي	المتغيرات
0.546	التفويض
0.798	التمكين
0.775	الاتصال الإداري
0.808	المشاركة في اتخاذ القرار

\*\* دال عند مستوى (0.01).

يتضح من الجدول السابق وجود ارتباطات دالة إحصائياً بين المتغيرات المستقلة مع المتغير

التابع، عند مستوى دلالة (0.01).

#### 4.4 اختبار النموذج الهيكلي والفرضيات:

الجدول رقم (16)

نتائج تأثير معاملات المسار واختبار الفرضيات

Result	P.values	path coefficients	المتغير التابع	العلاقة المباشرة	المتغير المستقل
النتيجة	الدلالة	معاملات المسار B			
رفض الفرضية	0.203	0.071	الأداء المؤسسي	←	التفويض
قبول الفرضية	<0.001	0.343	الأداء المؤسسي	←	التمكين
قبول الفرضية	0.003	0.232	الأداء المؤسسي	←	الاتصال الإداري
قبول الفرضية	<0.001	0.398	الأداء المؤسسي	←	المشاركة في اتخاذ القرار

وبعد التأكد من صدق وثبات نموذج القياس للدراسة الحالية، وبناء على الجدول الأعلى تكون الخطوة

التالية تركز على تحليل النموذج الهيكلي بما في ذلك معاملات المسار والقيم p. كما هو مبين في

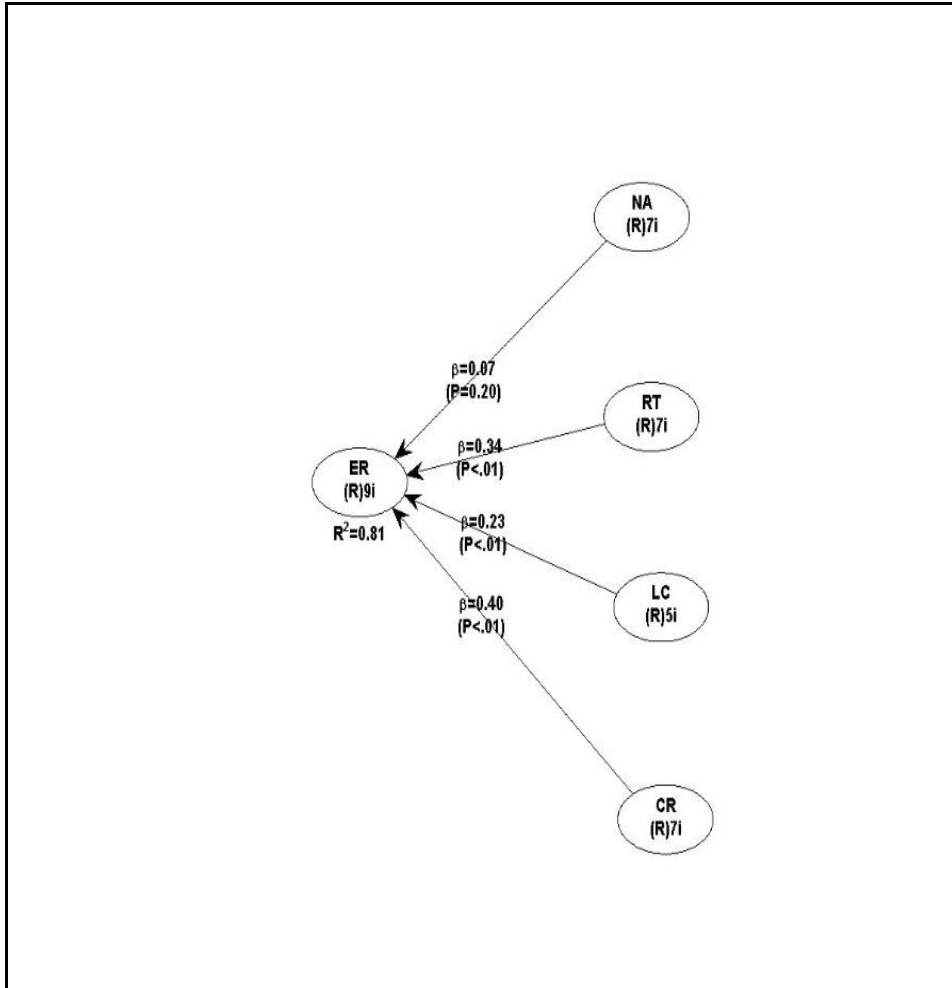
الشكل (3) فإن التمكين، الاتصال الإداري، المشاركة في اتخاذ القرار كان لها تأثير (إيجابي) على

الأداء المؤسسي، في حين كان للمشاركة في اتخاذ القرار التأثير الأكبر ( $\beta = 0.40$ ) ، تلاها التمكين

( $\beta = 0.34$ ) ، بالتالي قبول الفرضيات الثانية والثالثة والرابعة

وكان للتفويض التأثير الأصغر على الأداء المؤسسي ( $\beta = 0.23$ ). ولم يكن هناك أثر للتفويض على تعزيز الأداء المؤسسي في محافظة الوسطى بسلطنة عُمان. لأن قيمة الدلالة المعنوية 0.203 أي أكبر من القيمة المطلوبة (0.05). وبالتالي رفض الفرضية الأولى.

● شكل رقم 5: نتائج اختبار الفرضيات



المصدر: من اعداد الباحث باستخدام برنامج 5.0

## الفصل الخامس

### نتائج وتوصيات الدراسة

#### 5.1 نتائج الدراسة:

يتضمن هذا الفصل عرضاً لمناقشة أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة بالإضافة إلى تقديم مجموعة من التوصيات التي خرج بها الباحث على ضوء نتائج الدراسة ومناقشتها. لقد أجريت الدراسة لدى محافظة الوسطى في سلطنة عمان، لدراسة أثر اللامركزية الإدارية في تعزيز الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية للإدارات المحلية بمحافظة الوسطى بسلطنة عمان.

#### أولاً: النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة:

1. يتضح من نتائج الدراسة أن التفويض لدى محافظة الوسطى بسلطنة عمان كانت بدرجة **مرتفعة جداً**. يعزو الباحث الارتفاع في التفويض لدى محافظة الوسطى بسلطنة عمان إلى احتمالية أن عملية التفويض في العمل تعد من الوسائل الفعالة للموظفين في تحمل أعباء العمل والمسؤوليات في إنجاز المهام المكلفين بها، كما يؤدي تفويض المسؤوليات إلى عدم إرباك العمل وإعاقه تطبيق اللامركزية. يُساعد تفويض الصلاحيات على تخفيف عبء العمل على الرؤساء. فالمدراء الذين يُفوضون الصلاحيات يُتيحون وقتاً أطول بكثير لعملية التخطيط واتخاذ القرارات. وبالتالي، يُساعد تفويض الصلاحيات على تحقيق الأهداف. وتُساعد على النمو الذهني والشخصي للمرؤوسين، مما يُحفّزهم على العمل، وتُثري هذه الممارسة معارفهم وخبراتهم، ما يُمكنهم من تحمّل مسؤولياتٍ إضافية. وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت له دراسة (عرار، 2019) التي أشارت نتائجها أن التفويض جاءت بمستوى عالي في المستشفيات الحكومية واتفقت أيضاً مع ما أشارت له دراسة (مانع وجابر، 2024) حيث جاءت نتائج متغير التفويض بمستوى مرتفع جداً. فيما اتفقت أيضاً هذه النتيجة مع ما خلصت له دراسة (الكندي، 2022) أشارت النتائج إلى أن المتوسط الحسابي لمجال التفويض جاء بدرجة عالية، فيما

اختلفت مع ما خلصت إليه دراسة (Yiran et al., 2023) حيث أشارت المتوسطات الحسابية لمتغير التفويض أنه جاء بدرجة متدنية، وهو ما أكدته دراسة (العناسوة، 2021) والتي اختلفت مع الدراسة الحالية حيث أشارت نتائج الدراسة أن المتوسط الحسابي لمجالات اللامركزية الإدارية ومنها التفويض جاء بدرجة متوسطة.

2. يتضح من نتائج الدراسة أن التمكين لدى محافظة الوسطى بسلطنة عمان كانت بدرجة مرتفعة. يعزو الباحث الارتفاع في مستوى التمكين لدى محافظة الوسطى بسلطنة عمان إلى احتمالية إهتمام محافظة الوسطى كجهة عمل حكومية بإعداد برامج عمل تمكن الموظفين على اختصار الوقت والجهد في إنجاز المهام المكلفين بها وتقديم خدمات ذات الجودة العالية، مع توفر بيئة عمل تلائم متطلبات الابتكار والإبداع. وما له من أثر على استمرار المنظمات في المنافسة، فهو يساعد على رفع الروح المعنوية لدى العاملين من خلال إتاحة الفرصة لإظهار قدراتهم، وزيادة الثقة من قبل الإدارة والتي تعد عامل مهم وأساسي في نجاح المنظمة. وترجع إلى قدرة العامل على العمل في مجموعة من أجل حل المشكلات وتعريفها وتحديدها، وكذلك تجميع البيانات عن مشكلات العمل، ومقترحات حلها، وبالتالي إكساب العامل مهارات جديدة يمكن أن تستخدم في أداء العمل، وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت له دراسة (مانع، وجابر، 2024). حيث أثبتت النتائج أن مستوى التمكين جاء بمستوى مرتفع. واتفقت أيضاً مع ما خلصت له دراسة (حليلو ومعمري، 2020) حيث جاء المتوسط الحسابي لمتغير التمكين بدرجة عالية وذلك لأن تمكين العاملين يبني الالتزام ويطور الشعور بالانتماء للمنظمة، وزيادة ولاء العاملين، والحد من دوران العمل، والتغيب والمرض. وهذه النتيجة تختلف مع ما خلصت له دراسة (العناسوة، 2021) حيث جاءت المتوسطات الحسابية لأبعاد اللامركزية الإدارية ومنها التمكين بدرجة متوسطة.

3. يتضح من نتائج الدراسة أن الاتصال الإداري لدى محافظة الوسطى بسلطنة عمان كان بدرجة مرتفعة، يرى الباحث أن الارتفاع في درجة مستويات الاتصال الإداري لدى محافظة الوسطى بسلطنة عمان إلى احتمالية أن الاتصال الإداري يساعد الموظفين على فهم واجباتهم وصلاحياتهم بشكل أفضل، كما يلعب الاتصال الإداري دوراً في توضيح السياسات والأهداف التنظيمية، ويكون الاتصال الإداري أكثر تفاعلاً وفعالية، حيث يتم توزيع السلطة والمسؤولية على مستويات إدارية مختلفة، مما يحسن تدفق المعلومات وقرارات أسرع وأكثر ملاءمة، اللامركزية تتيح للموظفين والمستويات الإدارية المختلفة المشاركة في اتخاذ القرارات وتنسيق العمل، مما يساهم في تعزيز التواصل بين الأفراد والوحدات الإدارية. يُمكن استخدام أدوات الاتصال الحديثة مثل البرامج والأنظمة الإلكترونية تحسين تدفق المعلومات وتبادلها، وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت له دراسة (Besfat, 2022) والتي جاءت فيها نتائج مستويات الاتصال الإداري في اللامركزية الإدارية بدرجة مرتفعة. كما تتفق مع ما توصلت له دراستي كل من (حليلو ومعمري، 2020؛ والكندي، 2022) حيث جاءت المتوسطات الحسابية لمتغير الاتصال الإداري بدرجة مرتفعة، واختلفت هذه النتيجة مع ما توصلت له دراسة (العناسوة، 2021) حيث جاءت المتوسطات الحسابية لأبعاد اللامركزية الإدارية ومنها التمكين بدرجة متوسطة .

4. يتضح من نتائج الدراسة أن المشاركة في اتخاذ القرار لدى محافظة الوسطى بسلطنة عمان كان بدرجة مرتفعة، يعزو الباحث الارتفاع في مستويات المشاركة في اتخاذ القرار لدى محافظة الوسطى بسلطنة عمان إلى احتمالية أن جهة العمل تشجع، موظفيها على التنافس في اكتشاف الحلول للمشاكل الصعبة التي تواجههم في العمل من خلال المشاركة في الآراء والأفكار، في اللامركزية الإدارية، تشير المشاركة في اتخاذ القرار إلى توزيع سلطة صنع القرار على مستوى أوسع من الإدارة، بدلاً من تركيزها في قمة الهرم الإداري. يعني ذلك أن الموظفين على مختلف المستويات يساهمون في عملية اتخاذ القرار، مما يعزز الإدارة الجماعية ويزيد من ديموقراطية المؤسسة. الموظفون، بما في ذلك المرؤوسين، يتم تشجيعهم

على المساهمة في عملية اتخاذ القرار، سواء عن طريق التعبير عن آرائهم، أو تقديم المقترحات، أو حتى المشاركة المباشرة في اتخاذ القرار. والمشاركة في اتخاذ القرار تزيد من الالتزام والإنتاجية لدى الموظفين، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام للمؤسسة. وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت له دراسة (الكندي، 2022) التي أشارت أن مستوى المشاركة مرتفع اتخاذ القرار، واتفقت أيضاً مع دراسة (مانع وجابر، 2024) حيث جاء المشاركة في اتخاذ القرار بدرجة مرتفعة. فيما تختلف هذه النتيجة مع ما خلصت له دراسة (العنساوة، 2021) حيث جاءت المتوسطات الحسابية لأبعاد اللامركزية الإدارية ومنها التمكين بدرجة متوسطة .

5. يتضح من نتائج الدراسة أن الأداء المؤسسي لدى محافظة الوسطى بسلطنة عمان كان بدرجة مرتفعة. يرى الباحث أن الارتقاء في مستويات الأداء المؤسسي لدى محافظة الوسطى بسلطنة عمان إلى احتمالية أن جهة العمل تعمل على دعم أنشطة البحث والتطوير من أجل الارتقاء بأدائها المؤسسي. وتأخذ بالحسبان الشكاوى والمقترحات المقدمة من المتعاملين معها لتحسين الأداء تلعب دوراً محورياً. القيادة والإدارة: في توجيه المنظمة وتحفيز الموظفين، ورفع كفاءة الموظفين ومهاراتهم تؤثر مباشرة على الأداء، تؤثر على كفاءة العمليات وفعالية صنع القرار. فهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت له دراسة (الدجني، 2011؛ أبوسمرة، 2017) التي أشارت إلى أن الأداء المؤسسي جاء بدرجة مرتفعة. حيث أكدت على أن تطوير الموارد البشرية عنصراً أساسياً في تحسين الأداء المؤسسي كما اتفقت هذه الدراسة مع ما توصلت له دراسة (Lei & Changtuo, 2024) حيث جاءت مستويات الأداء المؤسسي بدرجة مرتفعة كون التكنولوجيا الذكية تلعب دوراً محورياً في تعزيز الأداء المؤسسي.

## 5.2 ثانياً: النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة:

- أظهرت نتيجة الدراسة وجود تأثير ايجابي لمتغيرات اللامركزية الإدارية (التمكين، الاتصال الإداري، المشاركة في اتخاذ القرار) على الأداء المؤسسي لدى محافظة الوسطى بسلطنة عمان عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05). يرى الباحث أن التأثير الإيجابي لهذه المتغيرات الثلاثة على تحسين الأداء المؤسسي والارتقاء به يرجع إلى احتمالية قيام جهة العمل بتحويل المعرفة الجديدة التي تحصل عليها إلى إجراءات عمل وقواعد لتوجيه سلوك الافراد العاملين. حيث يساهم الاتصال الإداري في بناء الثقة بين جهة العمل والإدارة والموظفين، من خلال المشاركة في الآراء والأفكار، وإعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات، وتشجيعهم وتحفيزهم وفسح المجال لهم المشاركة والمبادرة باتخاذ القرارات المناسبة ومنحهم الحرية والثقة لأط العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة بشكل رئيس بتوثيق العلاقة بين الإدارة والعاملين ، والمساعدة على تحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار ، وكسر الجمود الإداري ، والتنظيمي الداخلي وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت له دراسة (مانع وجابر، 2024؛ الكندي، 2022) التي أكدت نتائجها على وجود تأثير إيجابي لمتغيرات اللامركزية الإدارية على الأداء. وهو ما توصلت له دراسة (الغريب، 2023) وأظهرت النتائج وجود أثر إيجابي وقوي للامركزية الإدارية على أداء العاملين حيث أن تمكين العاملين على مستويات مختلفة داخل المؤسسة بدلاً من تركيزها في الإدارة العليا، تلعب دوراً هاماً في رفع أداء المؤسسة. يساعد هذا النهج في تحسين الاستجابة للتغيرات، وتعزيز المشاركة الإيجابية، وزيادة الالتزام من الموظفين . فيما اختلفت هذه النتيجة مع ما خلصت إليه دراسة (جبر وجميل، 2019) عدم وجود تأثير لأبعاد اللامركزية الإدارية في الالتزام التنظيمي في المؤسسات مما يؤثر في أداء العاملين وينعكس ذلك على أداء المؤسسة.

- تبين أيضا من خلال نتائج التحليل الاحصائي عدم وجود تأثير ايجابي للتفويض على الأداء المؤسسي لدى محافظة الوسطى بسلطنة عمان. يعزو الباحث عدم وجود الأثر للتفويض على الأداء المؤسسي إلى احتمالية أن تفويض المسؤوليات يؤدي إلى ارباك العمل وإعاقة تطبيق اللامركزية. كما يؤدي عدم اقتناع الإدارة العليا نحو تطبيق اللامركزية بعرقلة عملية التفويض. يعتبر غياب الثقة بين المدير والمرؤوسين من أكبر العقبات التي تعترض عملية التفويض، حيث يتسبب في عدم استعداد المدير لتفويض السلطة، وعدم استعداد المرؤوسين لقبولها، والتردد في تحمل المسؤولية، والخوف من ارتكاب أخطاء، بالإضافة إلى نقص في المهارات والكفاءات لدى المرؤوسين، قد يتردد بعض المرؤوسين في قبول التفويض خوفاً من تحمل مسؤولية اتخاذ القرار أو تنفيذ المهمة، خاصة إذا كانت تحمل مخاطر أو تحديات كبيرة، وهذه النتيجة تختلف مع ما توصلت له دراسة (مانع وجابر، 2024) حيث جاءت نتائج الدراسة أن التفويض يؤثر على الأداء. كما اختلفت مع ما توصلت له دراسة (عرار، 2019) حيث خلصت نتائجها إلى وجود أثر بين التفويض والأداء الوظيفي للعاملين، وانفتحت هذه الدراسة مع ما توصلت له دراسة (جبر وجميل، 2019) عدم وجود تأثير لأبعاد اللامركزية الإدارية وخاصة التفويض في العمل ومنح الصلاحيات في التزام العاملين تنظيمياً مما ينعكس على أدائهم الوظيفي والأداء المؤسسي.

### 5.3 ثانياً التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة، يقدم الباحث عدد من التوصيات تساعد على تعزيز تطبيق اللامركزية الإدارية

وتحسين الأداء المؤسسي في محافظة الوسطى:

1. تعزيز الثقافة التنظيمية: تبني استراتيجيات واضحة لتطبيق اللامركزية الإدارية، مع التركيز على ترسيخ قيم المشاركة والتعاون والعمل الجماعي، والتركيز على تنويع المهارات بين العاملين.
2. تفويض الصلاحيات بشكل فعال: توسيع نطاق تفويض السلطات والصلاحيات في المؤسسات المبحوثة، مع تجنب حصرها في الأمور الروتينية، وربطها دائماً بالمصلحة العامة وأهداف المؤسسة.
3. تمكين العاملين وتطوير قدراتهم: تنظيم برامج تدريبية متخصصة لتعريف العاملين بمفاهيم الإدارة اللامركزية وأدواتها، وتمكينهم من تطبيقها لتحسين أداء المؤسسة.
4. تحسين الاتصالات الإدارية: تعزيز وسائل الاتصال بين الإدارات والعاملين على جميع المستويات والتقسيمات، لضمان تدفق المعلومات الدقيقة التي تدعم اتخاذ القرارات الفعّالة.
5. تعزيز المشاركة الحقيقية في صنع القرار: إشراك العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالأنشطة المستقبلية، مع الاستفادة من خبراتهم الميدانية المتراكمة، وتجنب المشاركة الشكلية غير المؤثرة.
6. تطوير أداء العاملين: تبني أساليب متطورة وحديثة تواكب التطور في الوقت الحالي لتحسين مهارات الاتصال والأداء الوظيفي، بما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات المقدمة للمجتمع.

## 5.4 المقترحات:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة يمكن اقتراح بعض الدراسات التي يمكن أن تكون مكملة لهذه الدراسة وإثراءً لها وتشكل إضافة علمية في هذا المجال وذلك على النحو التالي:

1. إجراء دراسة واقع التمكين الإداري وأثره على أداء الموظفين من خلال إدارة العلاقة مع المستفيدين.
2. إجراء دراسة حول الاتصال الإداري ودوره في تحقيق الابداع الإداري في مؤسسات القطاع العام.
3. اجراء دراسة واقع مشاركة اتخاذ القرار في رفع مستوى أداء العاملين في الإدارات المحلية بسلطنة عمان.

ولما كانت هذه الدراسة لم تغطي جميع الأبعاد إذ أبقى المجال مفتوحاً لدراسات أخرى مستقبلية تتناول أبعاداً جديدة للمتغيرات ذات علاقة بمتغيرات الدراسة الحالية، إذ ينبغي على الباحثين الآخرين من فحص متغيرات أخرى تكون مؤثرة من ناحية اللامركزية الإدارية على الأداء المؤسسي، كما يقترح الباحث بالتوسع بمجتمع الدراسة حيث الدراسة الحالية تشمل الإدارات المحلية بمحافظة الوسطى فقط مما يرى الباحث حول تطبيقها على إدارات محلية اشمل واوسع بسلطنة عمان مع زيادة مجتمع الدراسة بعدد اكبر من الحالي .

## قائمة المراجع والمصادر

### أولاً: المراجع باللغة العربية

1. أبو سمرة، حازم خميس (2017). دور الخصائص الريادية في تحسين مستوى الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية الخاصة". ماجستير في تخصص القيادة والإدارة. جامعة الأقصى بغزة.
2. أبو عياش، فرح (2017). واقع اللامركزية وأثرها على مستوى أداء العاملين في بلديات جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها، دراسة ميدانية، جامعة الخليل، كلية الدراسات العليا، غزة.
3. أحمد، أحمد حمدان محمد (2022). اللامركزية وتحقيق التمكين الإداري في الأجهزة الإدارية بالمحليات. المجلة العلمية للخدمة الاجتماعية. 1 (20). مصر.
4. إسماعيل، أحمد محمد (2023). الإبداع والابتكار: نظريات وتطبيقات. دار أسامة للنشر والتوزيع. الرياض: السعودية.
5. جبر، مدين عبد الوهاب وجميل، اسراء (2019). الأداء اللامركزي وتأثيره في تعزيز الالتزام التنظيمي للموارد البشرية - بحث تطبيقي في معهد الادارة التقني، مجلة الإدارة والاقتصاد، ع118.
6. جرادات، ناصر، المعاني، أحمد، عريقات، أحمد، (2013)، إدارة التغيير والتطوير، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، عمان.
7. جودة، محفوظ، (2010)، منظمات الأعمال المفاهيم والوظائف، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان-الأردن.
8. حليلو، نبيل ومعمري، محمد (2020). اللامركزية الإدارية وأثرها على تحسين أداء العاملين. دراسة ميدانية في ولاية الجفلة بالمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية. جامعة محمد خضير. بسكرة.

9. حمزة، محمد عبد الرحمن بهاء الدين (2020). دور اللامركزية الإدارية في تحسين الأداء، دراسة تطبيقية على الموظفين بديوان عام أمانة العاصمة. رسالة ماجستير. جامعة المستقبل. صنعاء: اليمن.
10. الدجني، إياد (2011). دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي: دراسة وصفية تحليلية في الجامعات الفلسطينية الرسمية، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة دمشق سورية.
11. الرحبي، يونس بن مرهون (2023). دور تطبيق النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي في تحسين الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على مجموعة مدارس تبارك الخاصة في سلطنة عمان. مجلة كلية التربية. جامعة المنصورة ع124.
12. رزق، عادل صادق محمد، وجابر، فيروز عبد الحميد (2021). أثر تطبيق اللامركزية في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الصحفية المصرية. مجلة البحوث الإعلامية. جامعة الأزهر. 4 (56).
13. سعيد، فيصل هزاع سعيد (2020). أثر الابداع المنظمي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال المرونة الاستراتيجية: دراسة ميدانية في الجامعات الأهلية العاملة في اليمن. أطروحة دكتوراه. عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي. جامعة العلوم والتكنولوجيا. صنعاء. اليمن.
14. السنفي، عبد الله عبد الله، والعريقي، منصور محمد إسماعيل (2018). الإدارة. الطبعة السادسة. مركز الأمين للنشر والتوزيع. صنعاء. اليمن.
15. سنوسي، لبنى محمود (2021). الإدارة الرشيقة وانعكاسها على تحسين جودة الأداء الوظيفي باللجنة الأولمبية المصرية. جامعة بنى سويف، جمهورية مصر العربية.
16. شامية، هيثم أكرم (2019). دور اللامركزية الإدارية في تعزيز الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات الدولية في قطاع غزة، رسالة ماجستير. جامعة القدس.

17. شتيوي، عبد الله صالح (2023). دور الإدارة الالكترونية في رفع مستوى الأداء المؤسسي في المؤسسات الجامعية "كليات عنيزة نموذج"، مُقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي التشاركي تطوير البحث العلمي ومؤسساته في مصر والوطن العربي في ضوء تطبيقات الذكاء الاصطناعي والتشريعات القانونية والمبادئ الأخلاقية. 6 - 8 أغسطس، الجمعية المصرية للتنمية التكنولوجية.
18. عبد الجواد، طارق، وطارق، محمد، وصبحي، محمود (2019)، "اللامركزية الإدارية وأثرها على كفاءة المؤسسات الحكومية"، مجلة العلوم الإدارية والمالية، 2 (1).
19. عبد الرحمن، أحمد بن محمد (2022). الإتصال الإداري الفعال: نظرية وتطبيق. الرياض، المملكة العربية السعودية: دار المريخ للنشر.
20. عبد الله، محمد عبد الله (2022). تأثير اللامركزية الإدارية على أداء العاملين من حيث الجودة والإبداع، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.
21. عبد اللطيف، عبد المنعم (2023). التمكين الإداري: المفهوم والتطبيقات. دار الجامعة الجديدة للنشر. اليمن.
22. عرار، دنيا محمد (2019). تطبيق اللامركزية وأثرها على أداء العاملين في المستشفيات الحكومية في محافظة الخليل، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال بكلية الدراسات العليا والبحث العلمي في جامعه الخليل، فلسطين.
23. العيسى، محمد علي (2023). تأثير اللامركزية الإدارية على أداء العاملين، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود.
24. الغريب، وليد محمود (2023). أثر اللامركزية الإدارية على أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بدولة الكويت، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكويت، دولة الكويت.

25. القرشي، ياسر شاكراً ياسر (2017) تأثير الرشاقة الاستراتيجية في الأداء المؤسسي المستدامة دراسة حالة في مديرية توزيع كهرباء محافظة كربلاء المقدسة مع استطلاع لعينة من المدراء. بحث مقدم إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة القادسية وهو جزء من متطلبات نيل شهادة الدبلوم العالي في التخطيط الاستراتيجي، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية: العراق.
26. القواسمي، محمد يحيى، وسلامة، محمد (2021). اللامركزية الإدارية وأثرها على أداء العاملين في القطاع الحكومي الفلسطيني. رسالة ماجستير. كلية إدارة الأعمال. جامعة بيرزيت. فلسطين.
27. الكاروري، أحمد سيد أحمد (2016). تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة والتميز المؤسسي لترقية الاداء بالمؤسسات العدلية، رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
28. كردي، أحمد السيد (2022). أثر تقييم أداء الموظفين على الإنتاجية في المؤسسات الصناعية، رسالة ماجستير، جمهورية العراق.
29. الكندي، يحيى بن عبدالله (2022). أثر تطبيق اللامركزية الإدارية على جودة أداء الإدارات المحلية: دراسة ميدانية لمحافظة شمال الشرقية، الداخلية، جنوب الباطنة بسلطنة عُمان. رسالة ماجستير، جامعة الشرقية.
30. مانع، عبد الرحمن محمد وجابر، محمد حسين (2024). أثر اللامركزية الإدارية في أداء الموظفين بالهيئة العامة للطيران المدني والأرصاد-الجمهورية اليمنية، المجلة الأكاديمية للعلوم الاجتماعية، الأكاديمية الدولية للهندسة وعلوم الإعلام 2 (1).
31. ماهر، أحمد (2015). تطوير المنظمات الدليل العملي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير. الطبعة الأولى. الدار الجامعية: الاسكندرية.
32. نجم، عبود نجم (2017). أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، عمان: دار الوراق للنشر والتوزيع.

33. هندر، عبد السلام مسعود (2015). أثر استراتيجية تمكين العاملين في تنمية رأس المال الفكري

دراسة ميدانية على الشركة العاملة للإلكترونيات، مجلة جامعة سبها (للعلوم الإنسانية)، مجلد 11،

العدد 1.

34. وادي، محمود حسين، نزال، عبد الله إبراهيم عبد الله، الوادي، بلال محمود (2012). إدارة الجودة

الشاملة في منظمات الأعمال بين النظرية والتطبيق. دار الحامد للنشر والتوزيع. عمان الأردن.

35. الوهبي، محمد بن حمود والسدراني، عبد الله بن حسن والحموري، محمد عدنان (2020). أثر

الرضا الوظيفي على الأداء المؤسسي بوزارة الشؤون الرياضية في سلطنة عُمان. المجلة الإلكترونية

الشاملة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية. الإصدار 27.

### ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية:

1. Aaron W. Tester. (2021), Extending the State: Administrative Decentralization and Democratic Governance Around the World, Doctor of Philosophy in Sociology, University of California, Irvine.
2. Besfat E, (2022), The effect of administrative decentralization on quality public service delivery in Bahir Dar city administration: the case of Belay Zeleke sub-city, Polttics & International Relations, Volume 8, 2022 - Issue 1.
3. Bui, T., Nguyen, H., & Hoang, T. (2019) Decentralization of managerial authority and organizational performance: The mediating effect of employee participation and motivation.
4. Cheema G. S., Rondinelli D. A. (2023), Decentralizing governance: emerging concepts and practices (pp. 1–20). Brookings Institution Press.
5. Christopher D -S. (2020). Decentralization for improving the provision of public services in developing countries: A critical review, Cogent Economics & Finance, Volume 8- Issue 1.

6. Collins CD. (2021), Decentralization and the need for political and Critical and lysis, united Nation, health poliry and planning, p. 168- 169.
7. Dang, T., Nguyen, H., & Le, H. (2019) Decentralization and organizational performance: The mediating effect of communication and the moderating effect of top management support.
8. Fonseca, L, António A, and José O. (2021)."Quality 4.0: the EFQM 2020model and industry 4.0 relationships and implications." Sustainability 13.6 3107.
9. Fonseca, L. (2022), "The EFQM 2020 model. A theoretical and critical review." Total Quality Management & Business Excellence 33.9-10 1011-1038.
- 10.Harris, D., Zhang, Y., & Wang, L. (2020) Factors affecting employee performance in remote work: A review of the literature.
- 11.Indra, P. & Prasetyono, H. (2021) Decentralization, Centralization And Quality Of Organizational Performance Of Human Resources
- 12.Iva L, Romea M Toman. (2024), Institutional and Performance Effects of Administrative Decentralization in Croatian Territorial Governance Setting, Pobrane z czasopisma Studia Iuridica Lublinensia, vol. 32, 5.
- 13.Kentikelenis, A. E., & Babb, S. (2019). The making of neoliberal globalization: norm substitution and the politics of clandestine institutional change. American Journal of Sociology, 124(6), 1720-1762.
- 14.Latika Ch, Lakshmi I. (2023). The Importance of Being Local: Administrative Decentralization and Human Development., Econometrica, 72(5):1409–1443, 2004.
- 15.Laurett, R, and Luis M. (2019). "EFQM model's application in the context of higher education: A systematic review of the literature and agenda for future research." International Journal of Quality & Reliability Management 36.2 257-285.

16. Lei, L, Changtuo, L., (2024), Does administrative decentralization promote outward foreign direct investment and productivity? Evidence from China, Economic Modelling, Volume 124.
17. Lim W. F., Chan K. N. (2022). How authoritarianism intensifies punctuated equilibrium: The dynamics of policy attention in Hong Kong. *Governance*, 28(4), 549–570
18. Morton, T., Smith, J., & Jones, K. (2017) Decentralization in organizations: A review of the literature.
19. Overman, S., van der Velde, W., & Warr, P. (2018) The impact of human capital on firm performance: Evidence from a large panel of Dutch firms.
20. Yiran L., Shuo Ch and Yaohui P., (2023). In the Shadow of Administrative Decentralization: The Impact of Devolution on Subnational Service Provision, [The American Review of Public Administration](#), Volume 53, Issue 7-8.

## الملاحق

أولاً: الملحق رقم (1) أداة الدراسة الاستبانة

ثانياً: الملحق رقم (2) قائمة المحكمين

## أولاً: الملحق رقم (1) أداة الدراسة الاستبانة



### تعبئة استبانة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.....

أخي الفاضل/ أختي الفاضلة.....

بداية أتقدم إليكم بالشكر الجزيل على وقتكم المخصص لقراءة هذه الاستبانة والإجابة عليها، ويسعدني أن أرفق لكم الاستمارة الخاصة بجمع المعلومات، وذلك لإعداد دراسة بعنوان:

**" أثر اللامركزية الإدارية في تعزيز الأداء المؤسسي بمحافظة الوسطى "**

استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في (إدارة الأعمال) جامعة الشرقية، ومساهمتم في مساعدة الباحث للحصول على معلومات عن موضوع الدراسة هي محل تقدير واحترام كونها تشكل دعماً للبحث العلمي، علماً بأن جميع الإجابات سوف تعامل بسرية تامة.

**شاكر لكم حسن تعاونكم.....**

أولاً. البيانات الشخصية:

- الجنس أو النوع:  ذكر  أنثى
- العمر:  2 سنة فأقل  26 ستة - 35 سنة  35 سنة 45 سنة  أكثر من 45 سنة
- المستوى الوظيفي:  مدير عام  مدير عام مساعد  مدير دائرة  مدير مساعد  رئيس قسم  موظف
- سنوات الخبرة:  1- 5 سنوات  6 سنة - 10 سنوات  11 سنة - 16 سنة  17 سنة فأكثر
- المؤهل العلمي:  موم عام فأقل  بكالوريوس  ماجستير  دكتوراه

ثانياً: اللامركزية الإدارية

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	موافق	موافق بشدة	محور التفويض	1
					العبرة	
					تعد عملية التفويض في جهة عملي وسيلة فعالة للمرؤوسين على تحمل أعباء المسؤولية	

					2	يتم التفويض باستمرار في جهة عملي للمستويات الدنيا على أسس واضحة.
					3	يؤدي تفويض المسؤوليات إلى عدم ارباك العمل وإعاقة تطبيق اللامركزية.
					4	يعد التفويض الأساس الجوهري لتطبيق اللامركزية.
					5	يؤدي عدم اقتناع الإدارة العليا نحو تطبيق اللامركزية بعرقلة عملية التفويض.
					6	تعد اللوائح في جهة عملي من المعوقات لعملية التفويض.

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	موافق	موافق بشدة	محور التمكين	
					العبارة	
					1	تهتم جهة عملي بوضع برامج عمل تساعد على تقليل وقت انجاز المهام وتقديم الخدمات ذات الجودة العالية.
					2	تقوم جهة عملي بتحويل المعرفة الجديدة التي تحصل عليها الى إجراءات عمل وقواعد لتوجيه سلوك الافراد العاملين.
					3	توفر جهة عملي بيئة عمل تلائم متطلبات الابتكار والابداع.
					4	تلتزم جهة عملي بتطبيق مبدأ العدالة والمساواة بين العاملين.

					5	تساعد جهة عملي على تدريب الافراد لتعزيز قدراتهم ومهاراتهم العملية
					6	تسعى جهة عملي إلى بناء جو تسوده الثقة بين العاملين

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	موافق	موافق بشدة	محور الاتصال الإداري	
					العبارة	
					1	يساعد الاتصال الإداري الموظفين على فهم أهداف المؤسسة.
					2	يساعدني الاتصال الإداري الموظفين على فهم واجباتهم وصلاحياتهم بشكل أفضل
					3	يلعب الاتصال الإداري دورًا في توضيح السياسات والأهداف التنظيمية.
					4	يؤدي الاتصال الإداري دورًا في التعامل مع المشكلات التي قد تنشأ.
					5	يساهم الاتصال الإداري في بناء الثقة بين جهة عملي والإدارة والموظفين.
					6	تتطلب عملية الاتصال الإداري داخل جهة عملي مهارات وسلوكيات فاعلة

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	موافق	موافق بشدة	محور المشاركة في اتخاذ القرار	
					العبارة	
					1	تشارك جهة عملي موظفيها في وضع الخطط.

					تشجع جهة عملي، موظفيها على التنافس في اكتشاف الحلول للمشاكل الصعبة التي تواجههم في العمل	2
					تتقبل جهة عملي، المشاركة في الآراء والأفكار	3
					تتضمن القرارات المتخذة تعليمات واضحة حول كيفية تطبيقها في جهة عملي.	4
					توجد ثقة متبادلة بين المسؤول والموظفين في جهة عملي.	5
					يحرص الموظفون في جهة عملي على تحقيق الأهداف التي شاركوا بوضعها	6

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	موافق	موافق بشدة	ثالثاً: الأداء المؤسسي	
					العبارة	
					تقدم جهة عملي خدماتها للمستفيدين بجودة وكفاءة عالية.	1
					تأخذ جهة عملي بالحسبان الشكاوى والمقترحات المقدمة من المتعاملين معها لتحسين الأداء.	2
					تهتم جهة عملي باستقطاب الكفاءات للارتقاء بأداء المؤسسة.	3
					تعمل جهة عملي على استثمار الموارد البشرية المتاحة.	4
					يتمتع العاملون بالقدرة على ابتكار الحلول وتطوير الأداء المؤسسي.	5

					يوجد لدى جهة عملي القدرة على تطوير مخرجات العمل الإداري لديها.	6
					تعمل جهة عملي على دعم أنشطة البحث والتطوير من أجل الارتقاء بأدائها المؤسسي.	7
					تهتم جهة عملي بكافة الأنشطة الداعمة لعملية التحسين المستمر وتدريب العاملين.	8

ثانياً: الملحق رقم (2) قائمة المحكمين

الجامعة	الرتبة العلمية	اسم المحكم
جامعة الشرقية	أستاذ مساعد	د. خالد محمد صلاح
جامعة الشرقية	أستاذ مساعد	د. عبد السلام إمام حامد
جامعة الشرقية	أستاذ مساعد	د. رمزي سلام