

## THE IMPACT OF THE LOCAL ADMINISTRATION EFFICIENCY IN ACHIEVING DEVELOPMENT PROGRAMS IN THE STATE OF SALALAH: THE ROLE OF CUSTOMS AND TRADITIONS AS A MODERATING VARIABLE

أثر أبعاد كفاءة الإدارة المحلية في تحقيق برامج التطوير في ولاية صلالة بسلطنة عُمان: دور العادات والتقاليد كمتغير معدل

أحمد بن محاد أحمد بيت فاضل

**Ahmed Mahad Ahmed Bait Fadhil<sup>1</sup> and Ishaq Ibrahim<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> Ph.D. Candidate in Human Resources Management at the Faculty of (FKP), Universiti Sains Islam Malaysia (USIM), [ahmedfadhil929@gmail.com](mailto:ahmedfadhil929@gmail.com)

<sup>2</sup> Senior lecturer Dr, at the faculty of (FKP), Universiti Sains Islam Malaysia (USIM), [ishaq@usim.edu.my](mailto:ishaq@usim.edu.my)

### Abstract

The study aimed to discuss the impact of the dimensions of local administration efficiency in achieving development programs in the state of Salalah in the Sultanate of Oman through customs and traditions as a moderating variable. The problem has emerged in the increase in service crises in the periphery administrations and local administration units. Local communities, with their culture and social peculiarities in terms of customs and traditions, can hinder the implementation of development projects, as the emergence of negative attitudes from the people has caused a delay in the completion of many development projects. Therefore, the study aimed to discuss the extent of the local administration's contribution to achieving development programs in the state of Salalah. Discussing the impact of social customs and traditions on the level of development in the state. The study adopted the descriptive analytical method. The study population was (2200) employees, and the researcher chose a stratified random sample according to the table of Greste and Morgan (1970), consisting of (327) employees. The questionnaire consisted of (50) statements, distributed in three axes. Statistical methods: descriptive analysis, confirmatory factor analysis, according to the statistical program (SPSS) and (AMOS). The study findings were: The structural model of the study showed that there was a statistically significant positive effect of the effect of the efficiency of local administration on development programs in the state of Salalah. It showed the value of the path coefficient: The effect between these two variables was significant, and the value (Estimation) indicated the strength of the influence of the independent variable on the dependent variable, and it was (0.78). There was a relationship between the mediating variable, customs and traditions, and the dependent variable, development programs The P-value is equal to (0.000), which is less than (0.05), and the effect value is equal to (0.19). Therefore, this indicates the existence of an effect of the intermediate variable, customs and traditions, on the dependent variable, development programs.

**Keywords:** local administration, development programs, customs and traditions.

## الملخص

هدفت الدراسة مناقشة أثر ابعاد كفاءة الإدارة المحلية في تحقيق برامج التطوير في ولاية صلالة بسلطنة عُمان عبر العادات والتقاليد كمتغير معدل. برزت المشكلة في تزايد الأزمات الخدمية في إدارات الأطراف و وحدات الإدارة المحلية، كما إن المجتمعات المحلية بثقافتها وخصوصياتها الاجتماعية من حيث العادات والتقاليد يمكن أن تعيق من تنفيذ مشروعات التطوير، حيث ظهور مواقف سلبية من الأهالي تسببت في تأخير إنجاز العديد من مشروعات التطوير. لذا هدفت الدراسة مناقشة مدى مساهمة الإدارة المحلية في تحقيق برامج التطوير بولاية صلالة. ومناقشة تأثير العادات والتقاليد الاجتماعية في مستوى التطوير بالولاية. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. بلغ مجتمع الدراسة (2200) موظفاً، وقد اختار الباحث عينة عشوائية طبقية بحسب جدول جريستي ومورغان (1970)، قوامها (327) موظفاً. تكونت الاستبانة من (50) عبارة، موزعة في ثلاثة محاور. الأساليب الإحصائية: التحليل الوصفي، التحليل العملي التوكيدي، وفق البرنامج الإحصائي (SPSS)، و (AMOS). كانت نتائج الدراسة: بينت نتائج النموذج الهيكلي للدراسة، وجود تأثير إيجابي دال إحصائياً لأثر كفاءة الإدارة المحلية على برامج التطوير في ولاية صلالة. وقد أوضحت قيمة معامل المسار إن التأثير بين هذين المتغيرين كان ذا أهمية معنوية، وكانت قيمة (Estimation) تشير إلى قوة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع؛ وقدره (0,78). كانت هناك علاقة بين المتغير المعدل العادات والتقاليد والمتغير التابع برامج التطوير، فقد كانت قيمة (P-value) مساوية لـ (0,000) وهي أقل من (0,05). وكانت قيمة التأثير تساوي (0,19) وعليه فان هذ يؤثر وجود تأثير للمتغير المعدل العادات والتقاليد على المتغير التابع برامج التطوير

كلمات مفتاحية: الإدارة المحلية، برامج التطوير، العادات والتقاليد.

## المقدمة:

تعد الإدارات المحلية أحد أهم الأساليب التنظيمية في أنظمة الإدارة العامة، وأداة رئيسة لتحقيق التنمية في المجتمعات المحلية، وآلية ذات نجاعة عالية لتنفيذ برامج وخطط التطوير في كل بلد، وأسلوب إداري يركز على توزيع الوظيفة الإدارية ما بين السلطة المركزية في الدولة ووحداتها الإدارية في منطقة جغرافية معينة (بدر، 2017) مع اهتمام وحرص تلك الإدارة على تحقيق برامج التطوير في كل موقع.

وتلعب الإدارة المحلية دوراً رئيسياً في عملية التنمية والتطوير والتخطيط، متى ما توافرت لها الظروف الموضوعية وبداية استعداد ورغبة الحكومة المركزية في إعطاء السلطات والمهام الإدارية للوحدات الإقليمية وهذا ما ذكرته (دراسة حجازي، 2018). ونجدها تختلف فيما بينها في درجة التطبيق، من خلال صلاحية السلطات في اتخاذ القرارات المحلية، والاختصاصات المحلية التي تستند للأطر التشريعية ومنها (الحكم الذاتي، الإدارة المحلية، والحكم المحلي)، فالهيكل الإداري موجود؛ لكنها تختلف في توزيع الصلاحيات الموكلة من قبل الحكومة المركزية. حيث أن هناك علاقة وثيقة بين تطبيق

الإدارة المحلية بأبعادها بما فيها اللامركزية السياسية، وعملية تحقيق التطور الاقتصادي.

وتعد برامج التطوير هو الوسيلة الفعالة لقياس ومعرفة نجاح أساليب وعمل الإدارة، التي من خلالها تتحقق حاجة المواطنين ويتم معالجة بعض الجمود في العادات والتقاليد (الحضري، 2018) فدائماً تقريب الإدارة المحلية من المواطنين يهدف إلى تسهيل وتسريع عملية اتخاذ القرار محلياً دون الرجوع إلى السلطات وتنفيذ البرامج التنموية والتطويرية بسرعة ودون تعطيل. كما إن العادات والتقاليد الاجتماعية التي ينتجها المجتمع العماني عبر تجربته؛ تنطوي على معانٍ اجتماعية ودلالات تزداد أهميتها بمقدار إدراك الأفراد لها، ووعيهم لوظائفها، في سياق مظاهر التغير الواسعة التي يشهدها المجتمع بين الحين والآخر، الأمر الذي يتجلى بأوضح صورة له بالقيم الاجتماعية المعطاة لهذه التقاليد والعادات التي تجعل الالتزام بها معياراً أساسياً من معايير الانتماء للجماعة بها، وتعزز من خلالها وحدته وتماسكه، ويحافظ على كينونته واستمرار وجوده. غير أن سرعة التحولات الاقتصادية والاجتماعية التي يشهدها المجتمع قد تؤدي إلى ظهور أنماط جديدة من السلوك الاجتماعي والعادات والتقاليد المرتبطة التي تساهم في نجاح أو إعاقة عملية برامج التطوير في سلطنة عمان، كما ورد في دراسة استطلاعية قام بها (كرادشة، 2019) اتجاهات المجتمع العماني.

#### مشكلة الدراسة:

إنَّ المشكلة في الواقع العماني، تتركز أحياناً في اعتراض المواطنين والأفراد على مشاريع التطوير الإدارية لأسباب اجتماعية، وقبلية، وجغرافية بحكم العادات والتقاليد التي يتمسكون بها (مجلة الإداري، 2015). ويكمن جانباً آخر من المشكلة؛ في عدد الموظفين العاملين بتلك المراكز الإدارية للولاية ذاتها، من حيث عدد ونوع الوظائف المتاحة فيها. (العاني، 2017) إلى جانب ضعف البعض من تلك المراكز في إدارة شؤونها، وقلة وجود الطواقم المؤهلة العاملة في تلك المراكز مما جعل أداءها ضعيفاً وانعكس بالتالي على تحقيق برامج التطوير؛ وذلك يرجع لسبب وضعها الإداري وحجم الصلاحيات المناطة بها والإجراءات المخول اتخاذها (فارسي، 2020).

وقد تبلورت مشكلة الدراسة من خلال احصائيات وتقارير وزارة الداخلية (2020) حول وجود حالات من الترهل والارتباك التي أصابت تجربة الإدارات المحلية، وضعف تنفيذ برامج التطوير بالشكل المطلوب، والتي ظهرت في واقع الولايات حسب التقارير الرسمية للجهات المختصة. وهي نماذج عملية لمشكلات حدثت فعلاً خلال فترات متفاوتة، ويرجع العامل الرئيس فيها إلى موقف الأهالي المستفيدين من تلك المشروعات؛ والتي كان لها أثر سلبي على إنجاز مشروعات التطوير وتنفيذها.

وبناء عليه ترى الدراسة إنَّ هناك وضعاً اجتماعياً وقبلياً وجغرافياً يتمسك بالعادات والتقاليد؛ أدى إلى تخلف البنية التحتية، وإعاقة مشروعات جديدة وهذا ما أكدته دراسة (العنسي، 2018) ويظهر ذلك جلياً موقف الأهالي، الذي تسبب في تأخير إنجاز العديد من برامج التطوير. ولذا تحاول الدراسة مناقشة دور تلك المعوقات والتحديات التي تواجه الإدارة المحلية في الجوانب الإدارية منها. إضافة إلى ما يرتبط بعادات وتقاليد السكان المحليين في تحقيق برامج التطوير، من

أجل دعم مسيرة التطور الاقتصادي والاجتماعي بولاية صلالة في البيئة العُمانية.

### أهداف الدراسة:

- أ. تحديد أثر كفاءة الإدارة المحلية في تحقيق برامج التطوير بولاية صلالة.  
ب. بيان أثر الدور المعدل للعادات والتقاليد في العلاقة بين الإدارة المحلية وبرامج التطوير بولاية صلالة.

### أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في أنها محاولة من المحاولات القليلة في سلطنة عمان، التي تهدف إلى دراسة تجربة نظام الإدارة المحلية، طيلة مدة سنواته في التطبيق، في ظل العادات والتقاليد كمتغير وسيط، التي امتدت على مدى عقود عديدة. وهذا ولا شك موضوع مهم يدخل في صلب اختصاص الباحث.

### الدراسات السابقة:

إنَّ الغرض من عرض الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة؛ يستفاد منه في تعزيز فهم أفضل لمناقشة العلاقات بين متغيرات الدراسة، وتوضيح أهمية تلك الدراسات في استكمال الأبعاد والجوانب النظرية لموضوع أثر الإدارة المحلية في برامج التطوير. كما يتمثل الجانب المهم في عرضها؛ في تبيان وجود الفجوة الأكاديمية التي بررت إجراء هذه الدراسة التي نحن بصدددها. من الدراسات التي تناولت تجربة الإدارة المحلية وأثرها على برامج التطوير نستعرضها تلك الدراسات في الجدول الآتي:

جدول (1): ملخص الدراسات السابقة

الباحث / السنة	العنوان	النتائج	التوصيات
حافظ أحمد (2019)	التحرر من العادات الخاطئة نواة لتأسيس مجتمع متحضر	يجب العمل على أجبار المواطنين بالتحرر من تلك العادات والتقاليد، وتحرير العقول من القيود؛ من خلال برامج تعني بتقدم المجتمعات فكرياً وعلمياً وثقافياً وحضارياً	على القيادة في الإدارة المحلية توجيه مسارات وبرامج خاصة تهدف لتقدم المجتمعات من خلال قدرتها على التخلي عن العادات والتقاليد التي لم تعد مناسبة لأجيال الحاضر والمستقبل وذلك لمواكبة التطور في شتى مناحي الحياة
صالح علوان، (2014)	أثر الإدارة المحلية على التطوير المتوازن دراسة حالة بجنوب دارفور.	على المعنيين أن يتم مراجعة النظم والقوانين ولوائح الإدارة المحلية وبرامج التطوير.	على المجالس المحلية السماح بالمشاركة الشعبية وتفعيل الانتخاب الحر.

<p>على القائمين في الإدارة المحلية إقامة برامج للمشاركة المجتمعية في ورش وندوات للتفكير والطموح والتجديد ودعم المشروعات التنموية الجديدة.</p>	<p>يجب العمل على تعزيز ثقافة المجتمع وبالأخص ما يتعلق العادات السلبية وتغيير أفكار الإباء ونظرة المجتمع وخوفه من التغيير</p>	<p>الانسان والعادات والتقاليد</p>	<p>عبد المجيد، (2017)</p>
<p>على الحكومات في المنظمات العربية الاهتمام بالمعرفة التنظيمية والإدارية، وإعادة النظر بحملات التوعية، والتركيز على برامج التطوير خاصة مثل برامج قصيرة الأمد بالاستفادة من أصحاب الخبرات ومن التنقلات، كذلك تعاد النظر في الخطة السنوية لبرامج التطوير والتأكيد على ما يخدم المواطن مع تفعيل دور فرق العمل أيضا ربط برامج التطوير بالتحفيز.</p>	<p>الحاجة للعمل على زيادة التطوير وتفعيل البرامج كونها لم تنل الاهتمام الكافي من الإدارات العليا في المنظمات العربية، أيضا ضعف أدوار العاملين في الدول النامية، هناك تأثيرات دخيلة ومتعددة.</p>	<p>استراتيجيات التطوير وفق المنظور التنظيمي.</p>	<p>العايدي، (2016)</p>
<p>على القائمين بمدينة عمان تعزيز مشاركة المواطنين المحليين لصنع القرار التنموي بعمان الكبرى.</p>	<p>يجب اتخاذ إجراءات سريعة للمشاركة في صنع القرار الحضري المحلي.</p>	<p>مدى مواكبة الأمانة للجهود المحلية والإقليمية والدولية لتحقيق التطوير المستدامة.</p>	<p>عمر، (2016)</p>
<p>على جميع الإدارات المحلية إعادة النظر في تنمية الكوادر المحلية وسيطرة العشائر ودعم المشاركة الشعبية</p>	<p>يجب العمل على معالجة سلبيات ومساوي المتثلة في عدم وجود مرونة ودقة ومركزية وموضوعية إدارية</p>	<p>تشابه المحددات القانونية والفنية والسياسية ذات صلة بالإدارة المحلية بمعظم الدول العربية</p>	<p>الشيخلي (2015)</p>
<p>إن أنسب أسلوب للحكومة المصرية هو اختيار المحافظين بالانتخاب الحر للمحافظة ويظل نظام الإدارة المحلية للوحدات الاخرى المدينة والحي والقرية إلى أن يرتفع المستوى الثقافي للمواطنين.</p>	<p>حاجة أسلوب ونظام الإدارة المحلية إلى إعداد سياسي وتنظيمي وإداري واجتماعي ومستوي تعليمي وثقافي مرتفع للمواطنين.</p>	<p>الإدارة المحلية وأهمية تعديل أسلوب تعيين المحافظين وبعض المناصب عن طريق الانتخاب.</p>	<p>عبد المنعم، (2015)</p>

**منهجية الدراسة:**

تم تطبيق المنهج الوصفي التحليلي، والمنهج الكمي لجمع وتحليل البيانات الكمية؛ استعملت الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي أداة رئيسة لجمع البيانات.

**مجتمع الدراسة**

ويتكون مجتمع الدراسة من ولاية صلالة؛ المركز الإقليمي والتجاري لمحافظة ظفار وأكبر ولاياتها، ويبلغ مجموع الموظفين (2200) موظفا، موزعين في: مكتب والي صلالة، (4) مديريات، (6) نيابات، بلدية صلالة، مراكز إدارية مستقلة.

**عينة الدراسة:**

استعمل الباحث جدول جريستي ومورجان (1970) لاختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من (327) موظفا لتمثيل مجتمع الدراسة (2200) موظف بولاية صلالة تمثيلا دقيقا.

**أداة الدراسة:**

أعدت أداة الدراسة الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي، لمعرفة أثر كفاءة الإدارة المحلية في تحقيق برامج التطوير في ولاية صلالة بسلطنة عمان دور العادات والتقاليد كمتغير معدل. وقد استفاد الباحث من العديد من الاستبيانات التي استعملت في دراسات: الحضري، (2018)؛ الجندي، (2003)؛ فاضل، (2014)؛ مسعود، (2013). وقد تكونت الاستبانة من (50) عبارة، موزعة في ثلاثة محاور هي: كفاءة الإدارة المحلية تكون من (26) عبارة. برامج التطوير تكون من (16) عبارة. العادات والتقاليد تكون من (8) عبارات؛ تم تحديد أبعاد المتغير المعدل "العادات والتقاليد" من خلال الأبعاد التي حددتها هنادي، (2020).

**صدق المحكمين: الصدق الظاهري**

القصود من صدق أداة الدراسة (الاستبانة) للتأكد من قدرتها على قياس ما أعدت لقياسه. حيث عرض الباحث المقياس على مجموعة من (10) أساتذة، محكمين وهم خبراء في مجالات: التخطيط والتطوير، الإدارة والموارد البشرية، علم النفس، من أجل التأكد من صدق المقياس. وقد تم الإخذ بملاحظات وتوجيهات المحكمين، وقد تراوحت نسب موافقة المحكمين على فقرات المقياس من (80% إلى 91%) لعبارات المحاور كافة، وبقيت الاستبانة تتكون من (50) عبارة.

**قياس ثبات الاستبيان:**

يعرف الثبات أداة الدراسة بأنه مدي تقارب النتائج وعدم التغير الكبير عند استخدامها والاستقرار في النتائج، والثبات في مفهومه العام، هو أن يعطي الاختبار الذي يقوم به الباحث النتائج ذاتها؛ في حال إعادته على نفس المجموعة وفي نفس الظروف في وقت لاحق (Creswell, 2012). استعمل الباحث التطبيق المزدوج على عينة مصغرة قدرها (40) موظفا من خارج عينة الدراسة، حيث جرى توزيع الاستبيان مرتين على نفس العينة بفارق زمني قدره أسبوعان. وبعد

استلام الاستبانات، تم إدخالها في الرزمة الإحصائية للعلوم الإنسانية (SPSS). وذلك لقياس معامل ثبات ألفا كرونباخ. حيث بلغت معدلات المحاور كالأتي: معدل عبارات المحور الأول: (٨٢١,٠) المحور الثاني: (٨٩١,٠) المحور الثالث: (٩١٢,٠). وكانت جميع عبارات المحاور تتمتع بدرجة ثبات عالية، أشرت ثبات عبارات المحاور، وصلاحيه الاستبيان للتطبيق على عينة الدراسة.

#### الأساليب الإحصائية:

تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، واستخدام برنامج (AMOS). التحليل الوصفي: لاستخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، التكرارات، والنسب المئوية. معادلة ألفا كرونباخ. اختبار التفلطح والالتواء. التحليل العاملي الاستكشافي. التحليل العاملي التوكيدي. النموذج القياسي، والنموذج الهيكلي.

#### تحليل البيانات ونتائج الدراسة:

أجرى الباحث التحليل الأولي للبيانات للتأكد من صلاحية الاستبانات التي جمعت من عينة الدراسة، للتحليل. وقد تم إجراء فحص القيم المفقودة، وفحص القيم المتطرفة، والتوزيع الاعتمادي للبيانات. وكانت جميعها تشير إلى صلاحية البيانات للتحليل.

#### درجة فحص العينة من خلال فحص (KMO):

تم التحقق من درجة كفاية العينة من خلال فحص (KMO) التي أيضا تعتبر إشارة واضحة لصلاحية البيانات للتحليل الإحصائي، وأظهرت أهمية ممتازة تفوق (٩,٠) وهذا يشير إلى أن البيانات قابلة لاستكمال الخطوات اللاحقة.

#### جدول (2) جودة البيانات

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.911
Approx. Chi-Square	13358.992
Bartlett's Test of Sphericity Df	870
Sig.	.000

يتضح من الجدول أعلاه أن معامل درجة كفاية العينة (KMO) يساوي (0.911) وهو أكبر من (0.50) وهذا يدل على كفاية العينة، وإنها مناسبة. ثم يتبع هذا الفحص كل من التداخل الخطي وجودة البيانات والتي تعتبر مؤشرا واضحا على جودة البيانات التي تم جمعها.

الجدول (3) التداخل الخطي

العامل	التباين المسموح	VIF معامل التباين
البعد السياسي	0.819	1.820
البعد الاجتماعي	0.970	2.007
البعد الإداري	0.602	2.519
البعد الاقتصادي	0.734	1.832
العادات والتقاليد	0.619	1.649
الشمول	0.821	2.850
التوازن	0.593	2.435
التنسيق	0.727	3.284
التعاون	0.746	3.091

التباين المسموح ومعامل التباين تتراوح بين (٥,٠) إلى (١) للتباين المسموح. فيحين إن معامل التباين المعدل (٢,١) إلى (١٠) وذلك حسبما ذكر هاير وآخرون، (Hair, et. al., 2010) وعطفا على ما سبق فإن التباين المسموح حقق معدل مقبول كان أقل درجة فيه هي (٥٩٣,٠) للتوازن، وأكبرها (٩٧٠,٠) للبعد الاجتماعي. وهذا وإن كان حقق نوعا ما درجه كبيرة، لكن ما زالت هذه الأرقام ضمن المقبول، مما يؤهل البيانات لإجراء الاختبارات الإحصائية اللاحقة. أما معدل التباين، فبحسب المراجع المذكورة مسبقا فإن القيم من (٢,١) إلى (٣,١) تعتبر جيدة؛ ومن (٥,١-٣,١) تعد ممتازة. وما يفوق ذلك فإنه قيم تشير إلى قبول وجوده البيانات، حيث كانت أقل قيمة (٨٢٠,١) وأكبر قيمه هي (٠٩١,٣) حيث إن هذا يعد ضمن القيم المقبولة في هذه الدراسة.

#### التحليل العاملي الاستكشافي Exploratory Factor Analysis

هو تحليل مهم يتكون من عدة تحاليل فرعية، تقوم بفحص كل التفاصيل المتعلقة بالبيانات، كمصفوفة تحليل عوامل التحميل على العوامل، وغيرها. يتم ذلك من خلال البرنامج الإحصائي (SPSS) أحد أهم البرامج التحليل المستخدمة في العلوم الإنسانية، بهدف التحقق وإجراء التحاليل الإحصائية للبيانات التي تمكن الباحث من التأكد من صلاحية البيانات للتحليل الإحصائي، وأيضا إجراء بعض التعديلات على البيانات؛ يتخللها حذف بعض العبارات، أو إجراء

بعض التعديلات لعمل التحليلات الاحصائية الخاصة بفحص الفرضيات الخاصة بالدراسة.

استنادا إلى دراستي (Osborne, 2014) ; Pallant, (2013) فان فحص تحميل وتأثير العبارات على عواملها المحددة مهم جدا، ويؤثر على دقة النتائج لأن تأثير هذه العبارات على غير عواملها يعمل على خفض أو رفع مؤشرات ونتائج التحليل، التي بدورها تشير إلى نتائج من شأنها أن تكون غير دقيقة أيضا. ويلاحظ عدم عرض الجدول لسعته ومحدودية المقال.

أظهر الجدول، تأثير كل عبارة من الاستبيان على العوامل التي تعنى بالتأثير عليها، حيث استثنى الباحث الأرقام التي تقل عن (0,4) ولتوضيح سبب استبعاد العبارات: في كفاءة الإدارة المحلية الذي تكون من أربع أبعاد، في البعد الأول السياسي تم استبعاد العبارة (٢) لضعف ثقلها على البعد ذاته (٣٥٧,0) وهو أقل من الحد الأدنى المحدد للتحليل من خلال (AMOS). يليه البعد الاجتماعي حيث تم استبعاد العبارات (3، 5، 7) لتحقيقها أقل من القيمة الدنيا. أما البعد الإداري حيث تم استثناء العبارة (1) لتحقيقها أقل من القيمة المحددة. أما البعد الاقتصادي؛ فقد تم حذف العبارتين (٢، ٤) بسبب ازدواجية في التحميل على متغيري البعد الاقتصادي والبعد الإداري، والعبارة الرابعة كانت أقل من القيمة المحددة. في المتغير المعدل تم استبعاد ثلاث عبارات: (1، 5، 7) لتحقيقها أقل من (٤، ٠). العبارات المتعلقة بعوامل الشمول والتوازن والتنسيق والتعاون؛ بقيت كما هي حيث حصلت على قيم أكبر من (٤، ٠).

#### التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis)

يبدأ التحليل العاملي التوكيدي بالتعريف بالعوامل التي تشير إلى مدى قبول نموذج الدراسة، من خلال اختبار الفرضيات المحددة في الدراسة. حيث ذكر (Zaefarian, et. al. (2013) إن التحليل (SEM) (structural equation modeling) هو أحد أفضل وأدق الاختبارات للفرضيات. فالمعايير المذكورة في الجدول الآتي تشير إلى جودة وطبيعة النتائج المتحصل عليها للنموذج المدروس. وللتوضيح الأكاديمي فان هذه القيم تشكل معايير يتم من خلالها تحليل النتائج المتحصل عليها وبالتحديد الحكم على نموذج الدراسة من خلال نتائج تحليل الفرضيات.

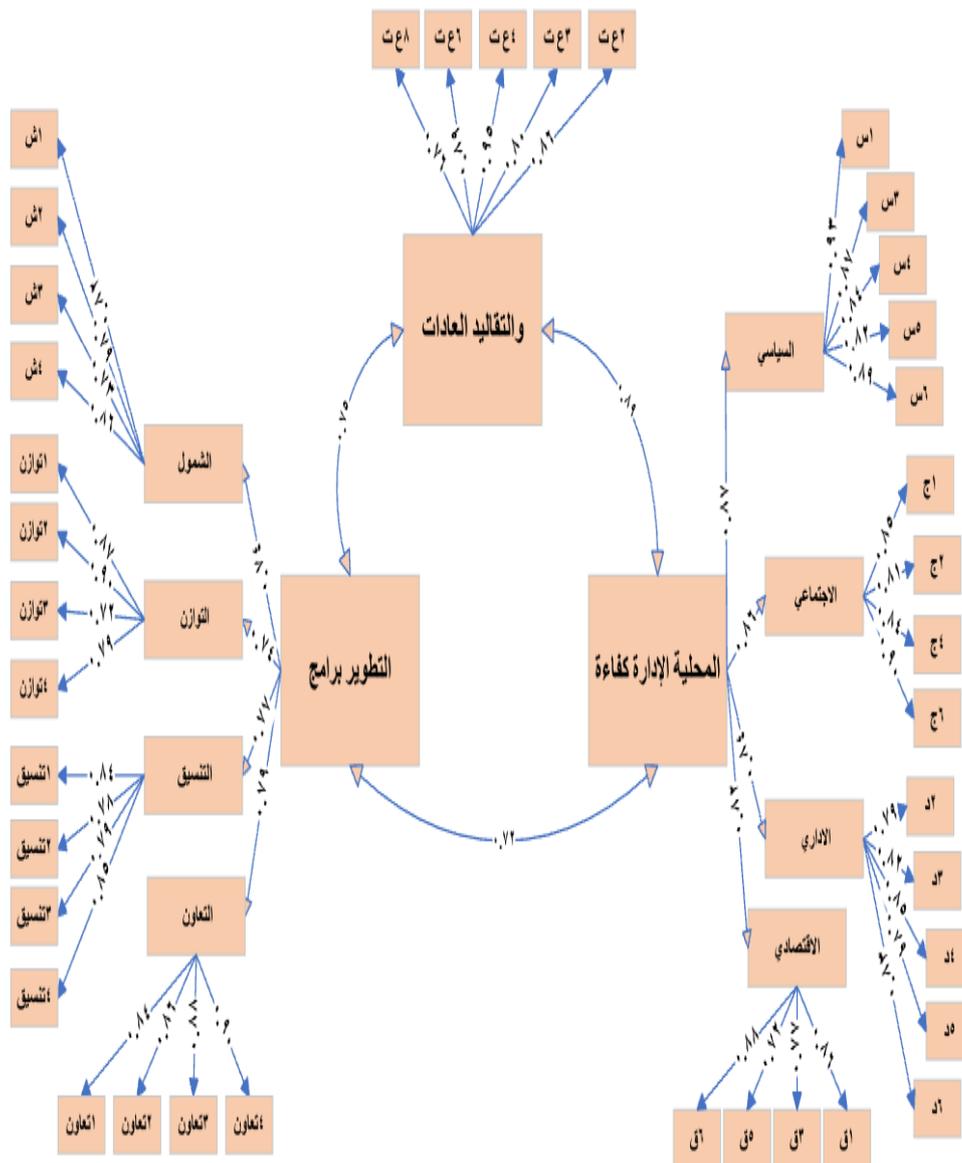
جدول (4): نتائج تحليل الفرضيات

المرجع	القيم المقبولة	معايير قياس
Hair et al. (2010)	$\leq 0.08$	1. RMSEA
	$\leq 3$	2. SMIN/df
Hu, & Entler, (1999)	$\geq 0.9$	3. CFI
	$\geq 0.9$	4. GFI
	$>0.05$	5. Pclose
	$\leq 0.08$	6. RMR

كخطوة تأكيدية يقوم الباحث بعمل فحص لكل عامل والعبارات التي تندرج تحته، للتحقق ما إذا كان هناك خيار لتقوية وتحسين النتائج الخاصة بالعامل، حيث إن قوة النتائج لكل عامل على حده؛ هو الطريق الأمثل لتحقيق النتائج المرجوة للنموذج العام للدراسة الذي يحتوي على جميع العوامل معا.

ملخص هذه التحليلات الإحصائية تم استبعاد العبارة (٨) من البعد الاجتماعي حيث اتضح إنها تؤثر بشكل إيجابي على نتائج العامل ليكون مجال أفضل ونتائج أكثر ملائمة للنتائج النهائية للنموذج القياسي. ولم يحدث أي تغيير آخر إضافة إلى ما تم ذكره، وبذلك فقد حصل الباحث على نموذج قياس مثالي يمكن الباحث من استمرارية إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة.

### تحليل النتائج الإحصائية



الشكل (1) النموذج القياسي

يوضح الشكل أعلاه النموذج القياسي لعوامل الدراسة، التي اشتملت كلا من العادات والتقاليد والذي تم استقصائه من خلال خمس عبارات في شكله النهائي، حققت جميعها قيم تفوق (٠,٦)، وكان عامل العادات والتقاليد العامل المعدل. أما العامل المستقل كفاءة الإدارة المحلية، فقد اشتمل الأبعاد التالية البعد السياسي، البعد الاجتماعي، البعد الإداري، والبعد الاقتصادي. فكان البعد السياسي بخمس عبارات في الاستبيان، وأربع عبارات لاستقصاء البعد الاجتماعي، والبعد الإداري تم عرضه بخمس عبارات، وأربع عبارات لقياس البعد الاقتصادي وكانت جميع العبارات مقبولة بقيم مرتفعة. ثم المتغير التابع برامج التطوير التي فحصت من خلال أربع أبعاد الشمول، التوازن، التنسيق، التعاون. تم قياس الشمول بأربع عبارات كانت جميعها مقبولة بما يفوق (٠,٦) وهو ما يعد مؤشر للقبول العام لهذه العبارات. وانطبق هذا على كل من التوازن والتنسيق والتعاون.

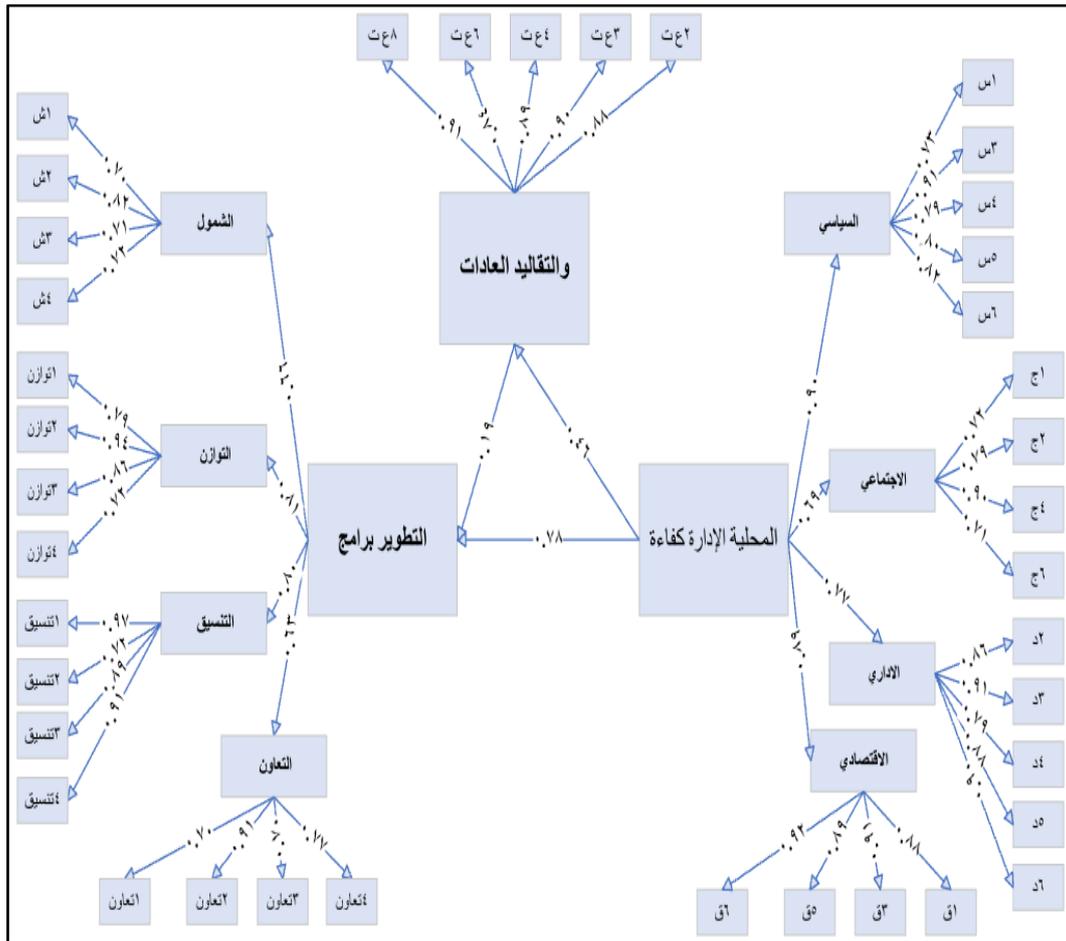
هناك عدة مؤشرات إحصائية تشير إلى قبول العلاقة الارتباطية بين عوامل الدراسة، وهذا بدوره يعني تجانس عوامل الدراسة ويؤهل النموذج للانتقال إلى اختبار الفرضيات. الجدول الآتي يبين المؤشرات الهامة لهذا النموذج.

جدول (5): مؤشرات النموذج القياسي

مؤشرات القياس	القيمة المحصلة
RMSEA	٠,٥٦
CMIN/DF	٢,٤٣٢
CFI	٠,٩١٠
GFI	٠,٩٤٧
PCLOSE	٠,٣٢١
RMR	0,52

تشير القيم في الجدول أعلاه إن النموذج القياسي حقق قيم مرتفعة، تمكنه من تخطي هذا للوصول إلى مرحلة اختبار الفرضيات، حيث جاءت القيم كما يلي: كانت قيمة RMSEA أقل من القيمة (٠,٨) وهي أحد أهم المؤشرات التي تدل على صلاحية النموذج. ثم القيم الأخرى كما يظهر في الجدول مثل CFI, GFI فكلاهما كان أعلى من (٠,٩) وأما CMIN فكانت أقل من (3).

كما يوضح الشكل الآتي (2) القيم المتحصلة مقبولة، حيث يتخلل هذا النموذج العديد من القيم والمؤشرات التي تنعكس على فهم الفرضيات. حيث اشتملت العبارات على جملة من النتائج الرائعة لكل من الأبعاد؛ حيث لم يقل أحدها عن (٠,٧)، كما إن جميع الأبعاد حققت أكثر من (٠,٦) على العوامل المرجوة والتي تشتمل على العوامل جميعها.



الشكل (2) النموذج الهيكلي

جدول (6): مؤشرات النموذج الهيكلي

القيمة المحصلة	مؤشرات القياس
٠,٣١	RMSEA
٢,١٠٩	CMIN/DF
٠,٩٤	CFI
٠,٩٧	GFI
٠,٧٢١	PCLOSE
٠,٦٦	RMR

## جدول (7): قيم النموذج الهيكلي

العلاقة	P value	القيم	نتائج الفرضيات
كفاءة الادارة المحلية < العادات والتقاليد	٠,٠٣٩	٠,٤٦	مقبولة
كفاءة الادارة المحلية < برامج التطوير	٠,٠٠٠	٠,٧٨	مقبولة
العادات والتقاليد < برامج التطوير	٠,٠٠٠	٠,١٩	مقبولة

## الإجابة عن أسئلة الدراسة:

## كان السؤال الأول: ما أثر أبعاد كفاءة الإدارة المحلية في تحقيق برامج التطوير بولاية صلالة؟

للإجابة عن هذا السؤال؛ تم الحصول على هذه القيم من خلال (AMOS) هذه القيم تبدأ بطبيعة العلاقة ووصفها، حيث احتوى هذا النموذج الهيكلي للدراسة على ثلاث علاقات جاءت على النحو التالي؛ العلاقة الاولى التي ربطت العامل المستقل بالعامل التابع (كفاءة الادارة المحلية وبرامج التطوير) وكانت قيمة Pvalue أقل من ٠,٥ وهي القيمة التي تنطبق عليها شرط أساسي لوجود العلاقة. ثم كانت قيمة (Estimation) تشير إلى قوة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع وقدره (٠,٧٨) ويعد هذا التأثير مهماً.

أوضحت نتائج النموذج الهيكلي للدراسة إلى وجود تأثير إيجابي ودلالة إحصائية لأثر كفاءة الإدارة المحلية على برامج التطوير في ولاية صلالة. وقد أوضحت قيمة معامل المسار إن التأثير بين هذين المتغيرين كان ذا أهمية معنوية، ويرجع الباحث هذا الأثر إلى الدور الفعال الذي تؤديه الإدارة المحلية باتباع النهج التشاركي مع الموظفين نتيجة التعاون، وتبادل المعرفة، والرأي والخبرة. واهتمام الإدارة المحلية وقوة تأثيرها على تحقيق برامج التطوير كانت مهمة بأحاسيس الموظفين ومشاعرهم واستمرارية مشاركتهم في صنع واتخاذ القرارات المرتبطة بالعمل وتفويض بعض الصلاحيات لهم، سوف تكسبهم المزيد من الثقة المتبادلة وتسهم في تحفيزهم لبذل قصارى جهدهم، وزيادة الروح المعنوية لديهم نحو استثمار ما لديهم من طاقات إبداعية وابتكارية، ليصب كل ذلك في المصلحة العامة لتحقيق أهداف ولاية صلالة وتحقيق برامج التطوير والتنمية الشاملة من خلال كفاءة الإدارة المحلية.

## كان السؤال الثاني: ما أثر الدور المعدل للعادات والتقاليد في العلاقة بين الإدارة المحلية وبرامج التطوير بولاية صلالة؟

للإجابة عن السؤال الثاني، لفحص العلاقة بين المتغير المعدل للعادات والتقاليد والمتغير التابع ببرامج التطوير، فقد كانت قيمة (P-value) مساوية لـ (٠,٠٠٠,٠) وهي أقل من (٠,٠٥). وكانت قيمة التأثير تساوي (١٩٠,٠) وعليه فان هذ يؤثر وجود تأثير للمتغير المعدل للعادات والتقاليد على المتغير التابع ببرامج التطوير، أي أن العادات والتقاليد أدت دور الوساطة بين المتغير المستقل والمتغير التابع. وخلصت الدراسة إلى أن العادات والتقاليد أحياناً تكون عائقاً لمثل هذه البرامج

التطويرية التنموية، ولكن في ولاية صلالة فإن العادات والتقاليد لعبت دوراً في تقوية العلاقة بين الإدارة المحلية وبرامج التطوير.

قدمت الدراسة الطريفة التي من خلالها تحاول الإدارة المحلية التأثير وتحقيق برامج التطوير في ولاية صلالة، وحيث أثبتت الدراسة أن هناك أثر لكفاءة الإدارة المحلية على برامج التطوير. وكذلك تعمل الإدارة المحلية على التوفيق بين المواطنين، وتمهد إلى قبولهم برامج التطوير والتنمية المطلوبة. ورغم إن العادات والتقاليد أحياناً تكون عائقاً لبرامج التطوير، إلا إنها في ولاية صلالة كانت العادات والتقاليد قد أدت دوراً كبيراً في تقوية العلاقة بين الإدارة المحلية وبرامج التطوير والتنمية. كما ركزت الدراسة على تطوير الإدارة المحلية وكفاءة أدارتها، من خلال التعرف على العوامل المؤثرة والأبعاد التي تعتبر جزءاً من نموذج الدراسة، كذلك التعرف على الدور الذي تلعبه العادات والتقاليد وما مدي تأثيرها في تحقيق برامج التطوير والتنمية الشاملة في ولاية صلالة بسلطنة عُمان.

وتسهم الدراسة في عملية الفهم والتفسير والتطوير، وما ستضيفه إلى الأدب المعرفي عموماً، والأدب الإداري خصوصاً، الأمر الذي يعد موضوع تركيز وأهمية في بيئة الإدارات العمانية لكونها ستقدم تقويماً ووصفاً علمياً عن العلاقة التكاملية لمتغيرات الدراسة الرئيسة (كفاءة الإدارة المحلية، برامج التطوير، العادات والتقاليد)، الذي من شأنه أن يساعد كثيراً من الجهات والوزارات في معرفة أهمية تلك العلاقة، وبذلك سيضيف قيمة إضافية للدراسة الحالية، ويجعلها مرجعاً ورافداً لإجراء دراسات وأبحاث مستقبلية ذات علاقة بموضوع الدراسة الحالية.

#### الخاتمة:

تناولت الدراسة أثر كفاءة الإدارة المحلية في تحقيق برامج التطوير من جهة، وتأثير العادات والتقاليد كمتغير معدل لدى موظفي ولاية صلالة في سلطنة عمان من جهة أخرى، وقدمت دليلاً عملياً على أهمية أسلوب الإدارة المحلية، وكيف أن العادات والتقاليد لعبت دوراً هاماً في الإدارة المحلية. كما استعرضت النتائج التي توصلت إليها الدراسة، إذ عرض تحليل نموذج المعادلة الهيكلية من خلال نموذج القياس واختيار صدق الدراسة، من خلال معايير ومؤشرات صدق تقاربي والصدق التمايزي، وبعد التأكد من صحتها، تم تحليل النموذج الهيكلي، وبعد التأكد من ملاءمة النموذج الهيكلي، تم تطبيق مؤشرات لاختيار جودة النموذج، باستخدام تقنية نمذجة المعادلة الهيكلية من أجل الوصول إلى نتائج عالية الثقة.

#### قائمة المراجع:

الجندي، مصطفى. (2013). الإدارة المحلية واستراتيجيتها. الإسكندرية، مصر: دار المعارف.  
حافظ، أحمد خيرى، (2019) التحرر من العادات الخاطئة نواة لتأسيس مجتمع مختصر، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة.

حجازي، أحمد مطلق. (2018). مقال التخطيط الاستراتيجي لتنمية المجتمع المحلي في السلطات المحلية - فرص

وتحديات – موقع بانيت وصحيفة بانوراما.

الشيخلي، (2015) تشابه المحددات القانونية والفنية والسياسية ذات صلة بالإدارة المحلية بمعظم الدول العربية، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع.

العاني، علي حاتم عبد الحميد. (2017). اللامركزية الإدارية وتطبيقاتها في الإدارة المحلية، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

العايدي، (2016) استراتيجيات التطوير وفق المنظور التنظيمي، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة  
عبد المجيد، (2017) الانسان والعادات والتقاليد، مصر.

عبد المنعم، (2015) الإدارة المحلية وأهمية تعديل أسلوب تعيين المحافظين وبعض المناصب عن طريق الانتخاب، مصر  
علوان، صالح ادم محمد. (2014). تجربة الإدارة المحلية في السودان وأثرها في التطوير الموازنة: دراسة حالة ولاية جنوب دارفور. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.

عمر، (2016) مدي مواكبة الأمانة للجهود المحلية والإقليمية والدولية لتحقيق التطوير المستدامة، الأردن  
العنسي، سعيد سالم. (2014). إستراتيجية التطوير في عُمان. سلطنة عُمان.

فاضل، أحمد محاد أحمد، (2014). اتجاهات المواطنين حول ساسة دمج التقسيمات الإدارية بمحافظة ظفار، رسالة ماجستير، جامعة ظفار، سلطنة عُمان.

مسعود، حازم عبد اللطيف. (2013). أثر دمج الهيئات المحلية على التطوير السياسية. رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

هنادي (2020)، مجموعة من الابعاد لقياس التمسك بالعادات والتقاليد، القاهرة، مصر.

## ARABIC REFERENCES IN ROMAN ALPHABET

- Aljundi, Mustafaa. (2013). Al'iidarat Almahaliyat Wastiratijiitiha. Al'iiskandiriati, Masra: Dar Almaearifi.
- Hafiz, 'Ahmad Khayri, (2019) Altaharur Min Aleadat Alkhatiat Nawaatan Litisat Mujtamae Mukhtasari, Alhayyat Almisriat Aleamat Lilkitabi, Alqahirati.
- Hijazi, 'Ahmad Mutlaqun. (2018). Maqal Altakhtit Alastiratijii Litanmiat Almujtamae Almahaliyi Fi Alsulutat Almahaliyat - Furas Watahadiyat - Mawqie Baniat Wasahifat Banurama.
- Alshaykhali, (2015) Tushabuh Almuhadadat Alqanuniat Walfaniyat Walsiyasiat Dhat Silat Bial'iidarat Almahaliyat Bimuezam Alduwal Alearabiati, Al'urdunn, Dar Almasirat Lilnashr Waltawziei.
- Aleani, Eali Hatim Eabd Alhamidi. (2017). Allaamarkaziat Al'iidariat Watatbiqatuha Fi Al'iidarat Almahaliyati, Dar Al'ayaam Lilnashr Waltawziei, Eaman,
- Al'urdunn. Aleaydi, (2016) Astiratijiaat Altatwir Wifq Almanzur Altanzimi, Almunazamat Alearabiat Lileulum Al'iidariati,
- Alqahira Eabd Almajid, (2017) Aliansan Waleadat Waltaqalidi, Masr. Eabd Almuneim, (2015) Al'iidarat Almahaliyat Wa'ahamiyat Taedil 'Uslub Taeyin Almuhafizin Wabaed Almanasib Ean Tariq Alaintikhabi, Misr

- Eulwan, Salih Adam Muhamad. (2014). Tajribat Al'iidarat Almahaliyat Fi Alsuwdan Wa'atharuha Fi Altatwir Almuazanatu: Dirasat Halat Wilayat Janub Darfur. Jamieat Alsuwdan Lileulum Waltiknuluja, Alsuwdan. Eumr, (2016) Madiy Muakabat Al'amanat Liljuhud Almahaliyat Wal'iiqlimiat Walduwliat Litahqiq Altatwir Almustadamati,
- Al'urduni Aleansi, Saeid Salma. (2014). 'Iistiratijiat Altatwir Fi Euman. Saltanat Ghaman.
- Fadil, 'Ahmad Muhad 'Ahmadu, (2014). Aitijahat Almuatinin Hawl Sasat Damj Altaqsimat Al'iidariat Bimahafiz Zafari, Risalat Majstir, Jamieat Zafari, Saltanat Euman.
- Maseud, Hazim Eabd Allatifi. (2013). 'Athar Damj Alhayyaat Almahaliyat Ealaa Altatwir Alsiyasiati. Risalat Majstir, Jamieat Alnajah Alwataniati, Nabuls, Filastin.
- Hunadi (2020), Majmueat Min Alaibead Liqias Altamasuk Bialeadat Waltaqalid

## REFERNCE LIST

- Creswell, J. W. (2012). *Educational research Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research* (4th ed.). Boston, MA Pearson.
- Hair Jr, J. F., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *A Global P-Erspect-Ivie*. Kennesaw: Kennesaw State University.
- Zaefarian, G., Henneberg, S. C., & Naudé, P. (2013). Assessing The Strategic Fit Between Business Strategies and Business Relationships in Knowledge-Intensive Business Services. *Industrial Marketing Management*, 42(2), 260 - 272.