

# أثر الإدارة المحلية في التنمية المستدامة بسلطنة عمان

## ( دراسة تحليلية ميدانية )

الدكتور / لطفي خريفش  
أستاذ بكلية العلوم الاقتصادية والتصرف  
جامعة صفاقس - تونس

سلطان بن عبدالله بن صالح البطاشي  
طالب دكتوراة بكلية العلوم الاقتصادية  
والتصرف بجامعة صفاقس - تونس

أغسطس 2021

## الفهرسة

الصفحة	المحتويات
5	الملخص التنفيذي
7	إطار ومنهجية الدراسة
11	التحليل والمناقشة
44	النتائج
45	التوصيات
46	المراجع

## فهرسة الجداول

الصفحة	رقم الجدول وعنوانه
7	جدول رقم(1) محاور الدراسة و توزيع فقرات الاستبانة عليها
8	جدول (2) درجات مقياس ليكرت خماسي
8	جدول (3) توزيع مدى الفقرات حسب مقياس ليكرت
9	جدول رقم (4) يوضح معاملات الارتباط بين كل محور و المعدل الكلي للفقرات
9	جدول رقم(5) معامل الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ للمحاور الدراسة
11	جدول رقم (6) يوضح تكرار ونسب عينة الدراسة حسب الجنس
12	جدول رقم (7) يوضح نسب عينة الدراسة حسب العمر
12	جدول رقم (8) يوضح نسب عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي
13	جدول رقم (9) يوضح نسب عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي
15-13	جدول رقم (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الأول
24-23	جدول رقم (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الثاني
34-33	جدول رقم (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الثالث
43	جدول رقم ( 13 ) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المقياس الكلي

## فهرسة الرسومات والاشكال

الصفحة	رقم الرسم / الشكل وعنوانه
11	شكل رقم (1) توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

## الملخص التنفيذي

تهدف هذه الورقة الى دراسة اثر الادارة المحلية على التنمية المستدامة في سلطنة عمان ، من خلال البحث الميداني معززا بما بالبحث الوصفي من خلال المراجع العلمية المنشورة والمراجع ذات العلاقة بموضوع هذه الدراسة وفق خطة ومنهجية علمية تم اتباعها .

ومن خلال التحليل والمناقشة التي تم في سياق هذه الدراسة فقد خلص الى النتائج التالية :-

- الإهتمام الذي أبدته وتبديه الحكومات في مختلف دول العالم وعلى مر التاريخ بالادارات المحلية على مستوى المنطقة والاقليم او المحافظة ، لما يحققه هذا الإهتمام من توفير في الامكانيات لتنمية وتطوير القرى والمدن على المستوى السياسي والحضاري والثقافي والاقتصادي.

- التنوع الإقتصادي في سلطنة عُمان بين المناطق الساحلية التي تمتاز بالتجارة الخارجية والداخلية وكذلك الاشتهار بصيد الأسماك والعمل على توفيرها بشكل مستمر للعمانيين في المناطق الداخلية غير الساحلية.

- أنفرد الشعب العماني في النظرة السياسية لانتخاب رئيس القبيلة أو الجماعة وصولاً إلى عضوا مجلسي الشورى والبلدي ، بالإضافة إلى التميز في مسألة اختيار الإمام في الفترة السابقة للنهضة الجديدة والتي اتسندت على المعايير الإسلامية.

- يساهم نظام التنمية المحلية البشرية بتطوير الأرض والمدن والمنتجات الزراعية العمانية. محدودية نظام التنمية المحلية البشرية في الولايات والمحافظات بإيجاد سوق متطورة تتوفر فيها شفافية المعلومات والأسعار العادلة بالسوق العماني.

- يساهم نظام التنمية المحلية البشرية بتحفيز التصنيع الشامل والمستدام بالسلطنة.

- عدم فاعلية الإدارة المحلية اللامركزية في توفير وتشجيع الفرص الاستثمارية.

- يساعد نظام التنمية المحلية البشرية بإيجاد وتفعيل المؤسسات المدنية المحلية والمتمثلة بـ(المجالس-واللجان) ضمن الولاية أو المحافظة.

- ستلعب الإدارة المحلية اللامركزية دوراً في القرارات السياسية والإدارية في السلطنة عند تفعيل الأدوار والمهام بهذه الإدارات.

وفي ضوء هذه النتائج فقد اوصت الدراسة بالاتي :-

● العمل على نشر ثقافة المشاركة المجتمعية ودورها في التنمية الحضرية المستدامة في الولايات والمحافظات.

● صياغة خطة وإطار نظري يكون قادراً على تفعيل دور ومشاركة اللجان المحلية في التنمية الحضرية المستدامة.

- تعزيز اللامركزية في المؤسسات المحلية والعمل على سن القوانين التي تضمن العمل بالمشاركة المجتمعية واختيار لجان الولاية من خلال الانتخاب.
- إيجاد أواصر الترابط بين القطاعات المختلفة على مستوى الولاية والمحافظة.
- تحقيق عوامل الربط البيئي من الناحية الإقتصادية والسياسية والزراعية والتجارية بين مناطق الساحل ومناطق الداخل، من أجل تبادل المنافع المشتركة من خلال هذه المجالات.
- إجراء دراسات متقدمة ومعقدة لتطوير المناطق الساحلية ذات الثقل التجاري والسياحي.
- إجراء دراسات متقدمة ومعقدة لتطوير المناطق الداخلية في سلطنة عُمان ذات الثقل والجذب السياحي، بيئياً وتراثياً.
- تضمين المناهج الدراسية في مراحل التعليم الأساسي والثانوي مواضيع ثقافية تهتم بالجانب السياسي والبلدي الذي تقوم عليه الولايات والمحافظات في سلطنة عُمان.
- تفعيل الدوائر الإعلامية في الوزارات والمؤسسات الحكومية للعمل على نشر الثقافات البلدية في المجتمع العماني.
- زيادة المخصصات المالية البيئية للولايات بهدف التطوير الحضري والسياسي والزراعي.
- عقد اللقاءات والدورات التوعوية لجميع أفراد المجتمع بشكل مستمر ووفق برنامج معد مسبقاً ضمن أهداف يجب تحقيقها على مستوى الولاية والمحافظة.
- استحداث فكرة العمل التكاملي بين دوائر الدولة المختلفة ضمن الولاية الواحدة أو المحافظة وبما يحقق أهداف الحكومة.
- دعم المشاريع البحثية التي تتناول الجانب السياسي للسلطنة داخلياً وخارجياً.
- إعداد مناهج إلزامية لطلبة صفوف المراحل الثانوية تعمل على منهجة العقل والفكر الوطني الداعم لمكتسبات السلطنة بما يحفظها ويطورها.
- العمل على تدريب العاملين في المجال البلدي في سلطنة عمان بما يحقق الاستفادة من التجارب الدولية والعالمية.

## إطار ومنهجية الدراسة

### مجتمع وعينة الدراسة :

تكون مجتمع الدراسة من المسؤولين بوزارة الداخلية والشئون البلدية والبالغ عددهم (180) فرد، وقد تم تطبيق الدراسة على جميع أفراد مجتمع الدراسة حيث تم اعتماد على استبيان الالكتروني في جمع البيانات وقد بلغت نسبة الاستجابة 100% .

### الاستبيان:

قامت الدراسة بتطوير استبانة صممت لقياس مدى مساهمة الإدارة المحلية في تحقيق التنمية المستدامة في السلطنة ، وذلك بعد الرجوع للعدد من أدبيات الدراسة والدراسات السابقة و فيما يلي توضيح لأجزاء الاستبانة:

الجزء الأول: و يشمل مجموعة من الفقرات تتعلق بخصائص أفراد مجتمع الدراسة و تشمل (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي).

الجزء الثاني: و يشمل مجموعة من الفقرات تتعلق باستجابات المبحوثين حول دور الإدارة المحلية في تحقيق التنمية المستدامة بسلطنة عمان، و يتكون هذا الجزء من ثلاثة مجالات والتي مجموعها 60 فقرة موزعة على محاور والموضحة في الجدول التالي :

### جدول رقم (1) محاور الدراسة و توزيع فقرات الاستبانة عليها

الرقم	المحور	الفقرات
1	دور الإدارة المحلية ( محافظة - ولاية ) بتحقيق التنمية الزراعية	20-1
2	دور الإدارة المحلية ( محافظة - ولاية ) بتحقيق التنمية الصناعية	40-21
3	دور الإدارة المحلية ( محافظة - ولاية ) بتحقيق التنمية السياسية والاجتماعية	60-41

ولتحديد أوزان الفقرات المخصصة لقياس مدى مساهمة الإدارة المحلية في تحقيق التنمية المستدامة في السلطنة، تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي، حيث أن الخيار (موافق بشدة)

يمثل أعلى درجات الموافقة على انطباق مضمون الفقرة، بينما كان الخيار (غير موافق بشدة) يمثل أدنى درجات الموافقة على انطباق مضمون الفقرة على الواقع. واعتمدت الباحثة المقياس التالي لقياس مدى مساهمة الإدارة المحلية في تحقيق التنمية المستدامة في السلطنة في ضوء إجابات أفراد مجتمع الدراسة على فقرات الاستبانة وفقا للمتوسطات الحسابية وذلك على النحو التالي:

### جدول (2) درجات مقياس ليكرت خماسي

الاستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

### جدول (3) توزيع مدى الفقرات حسب مقياس ليكرت

درجة الموافقة	المتوسط المرجح
غير موافق بشدة	من 1 إلى 1,79
غير موافق	من 1,80 إلى 2,59
محايد	من 2,60 إلى 3,39
موافق	من 3,40 إلى 4,19
موافق بشدة	من 4,20 إلى 5

### صدق الأداة :

تم حساب الاتساق الداخلي للاستبيان و ذلك بحساب معاملات ارتباط بيرسون بين كل محور من المحاور الثلاثة و المعدل الكلي لفقرات الاستبانة، وقد كانت معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية (0.01) وبذلك يعتبر المقياس صادقا لما وضع لقياسه .



**جدول رقم (4) يوضح معاملات الارتباط بين كل محور و المعدل الكلي للفقرات**

المحور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
المحور الأول	0,919	0,000
المحور الثاني	0,941	0,000
المحور الثالث	0,631	0,000

**ثبات أداة الدراسة :**

تم التحقق من ثبات الأداة باستخدام معامل الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ و التي تشترط أن تقيس بنود الاختبار سمة واحدة فقط و لذلك قامت الباحثة بحساب معامل الثبات لكل محور من محاور الدراسة على انفراد ثم حساب معامل ثبات المقياس ككل كما هو مبين في الجدول التالي:

**جدول رقم(5) معامل الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ للمحاور الدراسة**

المحور	معامل الثبات	معامل الصدق
المحور الأول	0,978	9890,
المحور الثاني	0,964	810,9
المحور الثالث	0,960	790,9
<b>الثبات الكلي</b>	<b>0,979</b>	<b>890,9</b>

يتضح من الجدول رقم(5) أن معاملات الثبات لإجابات أفراد العينة على محاور الدراسة جاءت كلها أكبر من 0,60 والثبات الكلي مقداره 0.979 وجميعها تدل على موثوقية عالية جدا في صدق وثبات أداة الدراسة ، ويستنتج مما سبق أن أداة الدراسة أوفت بالشروط السيكومترية للاختبار الجيد ، وأنها تفي بأغراض الدراسة.

## طرق تحليل البيانات :

تم معالجة البيانات التي تم الحصول عليها من الدراسة الميدانية إحصائياً باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الإجتماعية (SPSS) وتتمثل فيما :

**أولاً:** اتبع إجراءات وأساليب التحليل الإحصائي بمراجعة استمارة الاستبيان للتأكد من اكتمالها وصلاحياتها لإدخال البيانات والتحليل، وقد قام بترميز المتغيرات والبيانات ثم تفرغها بالحاسب الآلي باستخدام برنامج (SPSS) (Statistical Package For Social Science) ، وتمت مراجعة عملية الإدخال للتأكد من دقتها وصحتها وهو البرنامج الذي تم استخدامه في عملية تشغيل ومعالجة البيانات .

**ثانياً:** استخراج الإحصاءات الوصفية للمتغيرات الخاصة بسمات مفردات عينة البحث ثم الإحصاءات الوصفية لمتغيرات البحث ، وتشمل الإحصاءات الوصفية التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

## التحليل والمناقشة

اولا المتغيرات الديموغرافية :

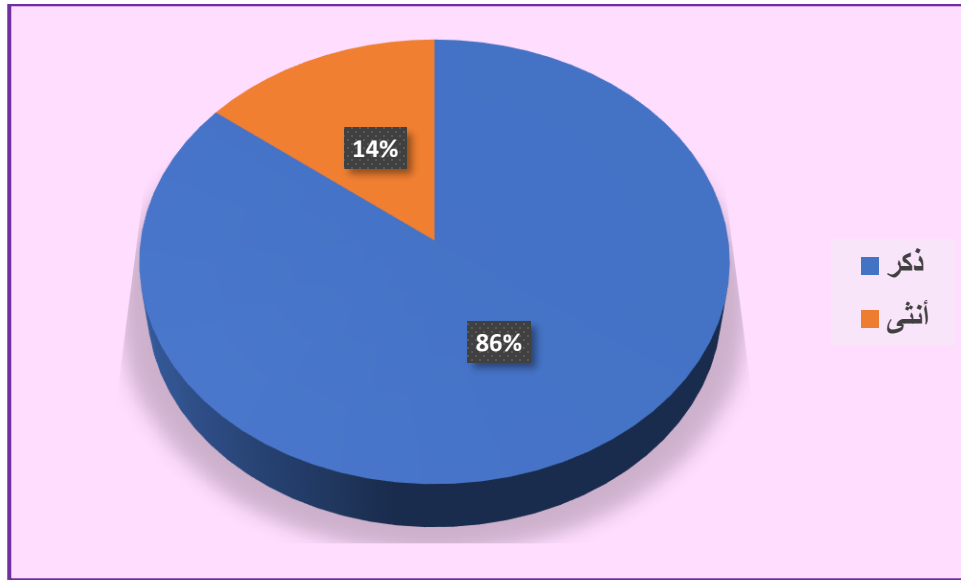
الوصف الإحصائي للمتغيرات المستقلة والتي تعكس خصائص أفراد عينة الدراسة في هذا الاستطلاع .

**الجنس:** (توزيع عينة الدراسة حسب الجنس )

**جدول رقم (6) يوضح تكرار ونسب عينة الدراسة حسب الجنس**

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	154	85,6
أنثى	26	14,4
المجموع	180	%100

**شكل رقم (1) توزيع عينة الدراسة حسب الجنس**



من الجدول رقم (6) ، والشكل رقم (1) نلاحظ أن نسبة الذكور أكبر من الإناث حيث بلغت نسبة الذكور 86% وبلغت نسبة الإناث 14% .  
العمر: (توزع عينة الدراسة حسب العمر )

### جدول رقم (7) يوضح نسب عينة الدراسة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
35 سنة فأقل	28	15,6
36 سنة فأكثر	152	84,4
المجموع	180	%100

من خلال الجدول رقم (7) ، نلاحظ أن هناك اختلاف في نسب الفئة العمرية التي تشكلت منها عينة الدراسة حيث كانت الفئة العمرية (من 36 سنة فأكثر) بنسبة بلغت 84% ، أما الفئات العمرية (أقل من 35 سنة) كانت نسبتها 16% .  
المؤهل العلمي: (توزع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي )

### جدول رقم (8) يوضح نسب عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
دبلوم	37	20,6
بكالوريوس	83	46,1
ماجستير	45	25,0
دكتوراه	15	8,3
المجموع	180	%100

من الجدول رقم (8) ، نلاحظ أن أغلب العينة ذو مستوى من بكالوريوس وماجستير بنسبة فاقت 70% ، في حين كانت نسبة مستوى دكتوراه أقل من 9% .  
**المستوى الوظيفي:** (توزع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي )

**جدول رقم (9) يوضح نسب عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي**

النسبة المئوية	التكرار	المستوى الوظيفي
6,1	11	محافظ
36,7	66	والي/ مدير عام
22,2	40	نائب والي/ مدير
35,0	63	رئيس قسم
<b>%100</b>	<b>180</b>	<b>المجموع</b>

من الجدول رقم (9) نلاحظ أن أعلى مستوى وظيفي هو والي أو مدير عام بنسبة فاقت 36% ، ثم تلتها وظيفة رئيس قسم بنسبة بلغت 35% ، بينما كانت أقل نسبة هي 6% لمستوى وظيفي محافظ.

**ثانيا : تحليل ومناقشة نتائج المحاور:**

**المحور الأول: دور الإدارة المحلية بتحقيق التنمية الزراعية**

**جدول رقم (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الأول**

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
موافق	1,04	3,66	Q1

موافق	1,07	3,47	Q2
محايد	1,14	3,36	Q3
محايد	1,21	3,28	Q4
موافق	1,26	3,44	Q5
محايد	1,20	3,31	Q6
محايد	1,07	3,24	Q7
موافق	1,19	3,45	Q8
محايد	1,20	3,32	Q9
محايد	1,22	3,29	Q10
محايد	1,15	3,27	Q11
محايد	1,18	3,25	Q12
موافق	1,20	3,43	Q13
محايد	1,13	3,32	Q14
محايد	1,14	3,34	Q15
محايد	1,23	3,33	Q16
محايد	1,19	3,25	Q17
محايد	1,24	3,15	Q18
محايد	1,16	3,39	Q19

موافق	1,26	3,43	Q20
محايد	0.99	3.35	المعدل العام

تبين نتائج الجدول (10) إلى أن العبارة رقم (1) - يساهم نظام التنمية المحلية البشرية بتطوير الأرض والمدن والمنتجات الزراعية العمانية) كانت الأعلى متوسط حسابي من بين عبارات هذا المحور والذي بلغ 3,66 وبانحراف معياري 1,04 وهو أكبر من الواحد الصحيح ما يدل على عدم تركيز وتشتت إجابات أفراد العينة حول موافق.

حيث أولت النهضة العمانية المباركة منذ نشأتها اهتماما خاصا بتنمية الموارد البشرية ، معتبرا أن الإنسان العماني يجب أن يكون لديه كل سبل العيش والنمو الصحي والمعرفي لذلك ركزت خطط التنمية على تنمية الموارد البشرية وفق هذا المفهوم الواسع الذي يهتم بتنمية شخصية المواطن العماني للمساهمة الفعالة في تنمية الاقتصاد الوطني ، وتطور الاهتمام بالموارد البشرية حتى شكلت أحد المحاور الرئيسية للرؤية المستقبلية للاقتصاد العماني<sup>1</sup> .

ويمكن مراجعة الرؤية التي وضعها حضرة صاحب الجلالة السلطان قابوس بن سعيد المعظم -

طيب الله ثراه - في خطاب جلالته أمام مجلس عمان بتاريخ 2012 /11/12

"إنكم تعلمون ما كانت عُمان بحاجة إليه قبل بزوغ فجر النهضة المباركة خاصة فيما يتعلق بالتنمية في شتى المجالات وتتعلمون أنه كان لا بد في سبيل تحقيق التنمية البشرية والاجتماعية في كل مناطق السلطنة المترامية الأطراف من إنشاء بنية أساسية قوية تركز عليها خطط التنمية وبرامجها خاصة في مجالات التعليم والصحة والتدريب والتأهيل وإيجاد فرص العمل المتنوعة للمواطنين». تضمنت خطط التنمية الخمسية كافة هدف تنمية الموارد البشرية كأحد أهم المحاور الرئيسية للرؤية المستقبلية للاقتصاد العماني التي تركز على استدامة التنمية من خلال تنمية الموارد البشرية العمانية وتزويدها بمهارات تستطيع مواكبة التطور التقني

1. السعيدي ، سعيد بن حميد بن علي، (2021) ، منهجيات التخطيط الصحي في سلطنة عمان، رسالة دكتوراه، جامعة صفاقس بدولة تونس.

والتكنولوجي وإدارة التغيرات التي تحدث فيه بكفاءة عالية وكذلك مواجهة الظروف المحلية والعالمية المتغيرة باستمرار وبما يضمن المحافظة على العادات والتقاليد العُمانية " معايير تقيس تقدم المجتمعات في مجال تنمية الموارد البشرية ورعاية مواطنيها ، كما حددتها تقارير منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة (اليونسكو) ، وهي كالتالي :

✓ زيادة ملحوظة في معدلات الاكتفاء الذاتي من المنتجات الزراعية.  
✓ تشجيع الاستثمار وتقديم التسهيلات للقطاع الخاص والمنتجين الراغبين في إقامة مشاريع تنموية.

✓ البحث الزراعي أحد الركائز الأساسية للتنمية الزراعية في السلطنة والمصدر الرئيسي للمعلومات والتوصيات الفنية.

✓ تنفيذ البرامج والمشروعات الإرشادية في مختلف مناطق السلطنة والبحث العلمي والمسوحات البحرية لزيادة الإنتاج السمكي وتحقيق الأمن الغذائي.

حظي القطاع الزراعي - النباتي والحيواني - باهتمام كبير من الدولة نظرًا لأهمية هذا القطاع ودوره البارز في توفير الغذاء لأبناء هذا البلد ، ولا يزال القطاع الزراعي أحد القطاعات الرئيسية. ركائز التنمية الاقتصادية لمواردها المتجددة ، لا سيما في ظل إدارة واعية وعلمية لهذه الموارد. ؛ لا يزال هذا القطاع يساهم بشكل كبير في زيادة الناتج المحلي الإجمالي وتوفير فرص العمل والمعيشة لقطاع مهم من سكان الريف<sup>2</sup>.

تمثل الزراعة بالنسبة للعُمانيين حياة اجتماعية واقتصادية خاصة ، لأنها لم تتأثر أو تختفي باكتشاف النفط أو التنمية الاقتصادية والاجتماعية التي تحققت في السلطنة ، لكنها تطورت معًا لتساهم بنصيب متزايد في توفير الغذاء للجميع. تبنت وزارة الزراعة العديد من الخطط المختلفة بما في ذلك السياسات والبرامج. يهدف القطاع الزراعي إلى التنمية المستدامة والحفاظ على الموارد الطبيعية. لذلك وضعت وزارة الزراعة الأهداف والسياسات الرئيسية لكل قطاع ، وذلك لتحقيق تنمية أكثر استدامة في القطاعات الزراعية بشقيها النباتي والحيواني ، والسعي لتطوير وتحديث نظم الإنتاج لتحقيق أعلى جودة زراعية. وزيادة العوائد الاقتصادية والبيئية والاجتماعية

<sup>2</sup> فتحي عبد العزيز الحداد، السياحة في سلطنة عمان، مكتبة الضامري للنشر والتوزيع ، مسقط ، 2005.



، بما يتوافق مع أسس الموارد الزراعية المستدامة ، وخلق فرص عمل للمواطنين ، وتنويع مصادر الدخل القومي .

### التنمية الزراعية:

أما عن الدعم الحكومي فقد أقيمت ندوة للتنمية المستدامة للقطاع الزراعي وتنظيم سوق العمل فيه تنفيذاً لأوامر حضرة صاحب الجلالة السلطان قابوس بن سعيد - طيب الله ثراه، التي جاءت للتأكيد على أهمية القطاع الزراعي وإمكانياته التي تمكنه من المساهمة بفعالية في تحقيق أهداف استراتيجية التنمية الشاملة. ساهمت في سياسات وخطط التنمية الزراعية المتتالية ، اتبعت الوزارة استراتيجية ترشيد استغلال الموارد الطبيعية والحفاظ عليها ، وتوفير كافة البيانات التي تساعد المزارعين والمنتجين على زيادة الإنتاج. بالإضافة إلى الخدمات الإرشادية التي تقدمها الوزارة للمزارعين والدعم المادي والمعنوي لتنفيذ برامج محددة ذات أهداف محدودة لرفع إنتاجية وحدة مساحة الأراضي الزراعية ، هناك برامج دعم أخرى تتمثل في تنفيذ أنظمة الري الحديثة ، ونشر الميكنة الزراعية ، والتوسع في الزراعة في البيوت المحمية وبرامج النهوض بمنتجاتي العسل والتي تهدف إلى رفع المستوى المعيشي للمزارع ومساعدته على تبني التقنيات الحديثة ، وتطوير مهاراته ، وتحسين أدائه في الزراعة. بدءاً من تجهيز التربة للزراعة وانتهاءً بالحصاد والتسويق .

تقدم وزارة الزراعة أنواعاً عديدة من الخدمات للمزارعين في إطار الجهود الإرشادية الهادفة إلى خلق بيئة مناسبة لهم ، وفي نفس الوقت تقدم التدريب على أساليب الإنتاج الحديثة.

### زيادة الإنتاج الزراعي وتعظيم العائد الاقتصادي:

تتطلب زيادة الإنتاج الزراعي بهدف تعظيم العائد الاقتصادي للقطاع الزراعي وزيادة مساهمته في الاقتصاد الوطني أن يكون هذا الإنتاج قادراً على المنافسة داخلياً وخارجياً ، ويتطلب تحقيق التنافسية مزيداً من التحديث للقطاع الزراعي باستخدام التقنيات الحديثة سواء في مجالات الإنتاج أو التسويق<sup>3</sup>.

<sup>3</sup> سنوسي زوليخة. (2008). البعد البيئي لاستراتيجية التنمية المستدامة. جامعة سطيف.

وعلى هذا الأساس تمت الموافقة على العديد من البرامج والمشاريع الزراعية في الخطة الخمسية الثامنة للقطاع الزراعي (2011-2015) ، والتي تهدف بشكل أساسي إلى زيادة الإنتاج الزراعي سواء في مجال النباتات أو الحيوانات. ومن أهم هذه البرامج :

- دعم أنظمة الري الحديثة في مزارع المواطنين وتنفيذ مشاريع تنمية لتطوير أنظمة المزارع التقليدية لرفع كفاءة استخدام المياه .
- رفع الإنتاجية من خلال التوسع الرأسي ودعم المزارعين لاستخدام التقنيات الحديثة .
- تطبيق نظام رقابة متكامل للقضاء على الآفات والأمراض وتقليل استخدام المبيدات الكيماوية .تشجيع القطاع الخاص على الاستثمار في مشاريع الإنتاج النباتي .
- دعم برامج نحل العسل وبناء جدران حماية التربة وتطوير المراعي الطبيعية .
- دعم برامج البحث والتطوير لحل المشكلات والمعوقات وتطوير تقنيات وأساليب الإنتاج الزراعي .
- تنفيذ برامج ومشاريع الإرشاد والتطوير لرفع مهارات العاملين في القطاع الزراعي وتشجيعهم على تبني الأساليب الحديثة وتطوير وتربية وإنتاج نحل العسل .

### حجم الإنتاج النباتي :

بلغ إجمالي إنتاج المصانع 1486 ألف طن عام 2013 مقابل (1247) ألف طن عام 2012 بنسبة زيادة 19%. وتعزى هذه الزيادة في الإنتاج إلى زيادة الإنتاجية لكل وحدة مساحة وخاصة محاصيل الخضر التي زاد حجم إنتاجها من (193) ألف. طن عام 2012 إلى (313) ألف طن عام 2013 بمعدل نمو سنوي 63% وهو نتيجة التطبيقات الزراعية الحديثة التي زاد اهتمام المزارع العماني بها في السنوات الأخيرة وأهمها المقدمة أساليب التكتيف الزراعي عن طريق استغلال المساحات الرأسية واستخدام طرق الري الحديثة ويلاحظ أن العلف احتل المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية للإنتاج النباتي بنسبة 50% ، تليها الثمار في المرتبة الثانية بنسبة 27% ، ثم الخضروات في المرتبة الثالثة بنسبة 21% ، وأخيرا المحاصيل الحقلية في المرتبة الرابعة بنسبة 2% .

وعند العودة إلى الجدول (10) والخاص بالمحور الأول فقد كانت العبارة رقم (18- يساهم نظام التنمية المحلية البشرية بإيجاد سوق متطورة تتوفر فيها شفافية المعلومات والأسعار العادلة بالسوق العماني) أقل متوسط حسابي بلغ 3,15 وهو ينتمي إلى الفئة (أكبر من 2.60 إلى 3,40) حسب مقياس ليكارت المستخدم، وعليه نستنتج أن درجة موافقة أفراد العينة هي (محايد) بينما كان انحراف معياري 1,24 .

حيث أن التحسن الملحوظ الذي طرأ على المؤشرات المتعلقة بتنمية الموارد البشرية خلال العقدين الماضيين ، والذي وضع السلطنة في موقع متقدم بين الدول النامية ، بل وتجاوزه في بعض المؤشرات على عدد من الدول المتقدمة<sup>4</sup>، إلا أن هناك يمكن تلخيص عدد من التحديات التي تواجه تنمية الموارد البشرية وتحقيق رؤيتها المستقبلية ، والتي أبرزتها التقارير ودراسات التقييم المعدة لهذا الغرض ، على النحو التالي:

❖ ضرورة تطوير الكفاءة الإنتاجية للقوى العاملة الوطنية لتجاوز انخفاض مشاركتها في

الاقتصاد الوطني ونظرتها لبعض المهن والحرف مما يضعف قدرتها على مواجهة تحديات المستقبل والتفاعل والتعامل مع الاقتصاد العالمي. في نفس الوقت يجعل من الصعب استبدال العمالة الوافدة .

❖ تطوير التعليم الأساسي مما يجعل خريج الدبلوم العام العماني جاهزا للدراسة الجامعية.

و تطوير التعليم الجامعي يجعل خريج التعليم العالي منافساً لنتائجه الأكاديمية وتخصصه في سوق العمل للقوى العاملة الوافدة .

❖ جعل القطاع الخاص المشغل الأساسي للقوى العاملة الوطنية وتوفير فرص عمل مناسبة

لما يقرب من مليون عماني من المتوقع أن يدخلوا سوق العمل خلال خطة التنمية

2040 - 2020

<sup>4</sup> مقبيل، طاهر بن علي (2010). أثر المحددات الجغرافية والتاريخية والاقتصادية في السياسة الخارجية العُمانية (1970-2008)، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

❖ معالجة التفاوت في منافع العمل بين القطاعين العام والخاص ، مثل الأجور ، لمواءمتها مع غلاء المعيشة. وكذلك في مزايا التقاعد ، للحد من عزوف العمانيين عن مزاوله العمل في القطاع الخاص .

❖ التحديات الناشئة عن الحاجة إلى تقليل عدد العمالة الوافدة في مختلف المهن والأنشطة ، خاصة وأن معظمهم يعملون في أنشطة ذات قيمة مضافة منخفضة وإنتاجيتهم لا تساوي تكلفتهم الاقتصادية الحقيقية .

❖ تزايد الاحتياجات للخدمات الأساسية كالتعليم والصحة والمياه والإسكان والصرف الصحي وغيرها ، الناتجة عن الزيادة السكانية بمعدلات تفوق معدلات نمو الدخل القومي والإيرادات الحكومية .

كما أنه لا غنى عنه للمعايير التي تقيس تقدم المجتمعات في مجال تنمية الموارد البشرية ورعاية مواطنيها ، كما حددتها تقارير منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة (اليونسكو) ، وهي كالتالي:

❖ التعليم: هذا المعيار مساوي لمعيار الأمومة والطفولة من حيث الأهمية ، فالتعليم حق إنساني يجب على المجتمع أن يقدمه للمواطن ، فهو يعتبره مواطناً صالحاً واعياً بحقوقه ويقوم بواجباته.

❖ رعاية الأمومة والطفولة: يعتبر هذا المعيار أساساً لرعاية الإنسان في المرحلة الأولى من حياته. ارتبطت الأمومة بالطفولة ، باعتبار أن من واجب الإنسان أن تظهر المجتمعات درجة من الرعاية أوسع من الرعاية والإنفاق الكافي الذي يؤمن الأم ومولودها .

❖ الحق في العمل والتوظيف: توفير فرص العمل والتوظيف للمواطنين. إن عدم توفير فرص العمل وترك نسبة من المواطنين بلا عمل أو تعليم سيؤدي حتماً إلى الفقر.

وعليه يؤدي هذا المعيار إلى معيار مهم وهو (نسبة المواطنين في سن العمل المؤهلين والذين لا تتاح لهم فرصة العمل).

❖ الرعاية الصحية العامة: من بين المعايير التي لها وزن كبير بين معايير التمايز في التنمية البشرية ، معايير توافر الرعاية الصحية ونشر الوعي الصحي بين مواطني الدولة.

❖ أنظمة رعاية كبار السن وذوي الاحتياجات الخاصة: من بين المعايير الجديدة التي أضيفت لمعايير التصنيف (مدى رعاية المسنين والمعاقين).

❖ مساواة المرأة: من خلال ضمان حقها المتساوي في التعليم والعمل والأجور واتخاذ القرار والمشاركة الاقتصادية والسياسية الكاملة.

أما سوق العمل الذي تعاني فيه السلطنة كغيرها من الدول المنتجة للبترول من تشوهات في بنيتها<sup>5</sup>، تشير الإحصائيات المتوفرة نهاية عام 2019 إلى أن خصائص سوق العمل في السلطنة تعاني من عدد من التشوهات نلخصها في ما يلي:

أولاً: إن تكوين سوق العمل العماني يميل كفة الميزان لصالح العمالة الوافدة خاصة في القطاع الخاص. حيث تجاوزت نسبة العمالة الوافدة في القطاع الخاص 85% من إجمالي الوظائف.

ثانياً: إنتاجية العمل بالسلطنة سالبة. ويرجع ذلك ، من بين عوامل أخرى ، إلى تدني مستويات مهارات الغالبية العظمى من العمالة الوافدة ، بالإضافة إلى طبيعة قاعدة الإنتاج التقليدية وضعف المكون التكنولوجي في الصادرات. معظم الصادرات هي سلع أولية ، وكذلك الاعتماد على الواردات من الخارج للسلع والخدمات.

ثالثاً: المهارة متدنية جداً حيث أن 91% من العمالة الوافدة في القطاع الخاص من حملة الثانوية العامة فأقل.

رابعاً: 76% من العمالة الوافدة في السلطنة تتركز في ثلاث جنسيات آسيوية (بنغلادش والهند وباكستان) وهي منخفضة المهارة ومنخفضة الأجر وتصنف عالمياً على أنها الأقل ميلاً

<sup>5</sup> تم الاسترجاع بتاريخ 16-12-2020 <https://www.omaninfo.om/>

للاستهلاك. لذلك فإن الفئة الأكبر من هذه الجنسيات تقوم بتحويل معظم أجورهم إلى الخارج ، الأمر الذي لا يفيد الأنشطة الاقتصادية المحلية على الإطلاق ؛ وتقدر تحويلات العاملين بنحو 4 مليارات ريال سنويا .

**خامساً:** تدني مشاركة المرأة في سوق العمل بشكل ملحوظ. حيث لا تتجاوز 7% في سوق العمل ، و 4% من إجمالي المشتغلين في القطاع الخاص.

**سادساً:** تعتبر الامتيازات الممنوحة والاستقرار الوظيفي في الحكومة وشركاتها أكثر جاذبية من القطاع الخاص ، وهذا ما يفسر الطلب الكبير على العمل في الحكومة وشركاتها التي لم تعد قادرة على استيعاب المزيد من العمالة وضعف القدرة الاستيعابية للقطاع الخاص وقدرته المحدودة على خلق فرص عمل للعُمانيين .

مما لا شك فيه أن هذه التشوهات وغيرها في سوق العمل ستعيق تحقيق العدالة في سوق العمل وهو يتطلب تدخلات وسياسات عامة للتأثير على أنماط سلوك ومواقف أفراد المجتمع ومؤسسات الأعمال في القطاع الخاص ، وكذلك الحكومة نفسها لتحقيق التحول المنشود في سوق العمل .

كما أن هناك حاجة ملحة لزيادة جرعة الوعي لتوضيح الاختلالات في سوق العمل ونتائج عدم التعامل معها بالشكل المناسب ، ولتعزيز درجة التواصل بين الحكومة ومؤسسات القطاع الخاص وأفراد المجتمع. لمعرفة حجم التحديات في الجوانب الاقتصادية والمالية وحجم الفرص المتاحة في حال اعتماد سياسات جريئة في سوق العمل تحل الفروق بين القطاعين العام والخاص ، وضرورة أن يأتي الجميع مع بعض الحلول لتحقيق مستقبل أفضل للجميع. هناك أيضاً حاجة ملحة لتوفير معلومات دقيقة وحديثة حول سوق العمل.

اليوم ، أكثر من أي وقت مضى ، نحتاج إلى تغيير نظرنا إلى القوى العاملة الوطنية. حتى لا نعتبرها عبئاً وعاملاً يقوض نمونا المستقبلي ، في حين أن القوى العاملة الوطنية هي العامل الأول والحاسم لدرجة تقدم السلطنة ، وأن أثنى ما تملكه عمان هو ثروتها البشرية، مما لا شك

فيه أن الاستخدام الجيد للقوى العاملة والارتقاء بمهاراتها سيكون له الأثر الأكبر في زيادة الإنتاج وتحقيق التقدم المنشود.

ومن أجل النجاح في مواجهة تحدي إيجاد سوق متطورة تتوفر فيها شفافية المعلومات والأسعار العادلة بالسوق العماني وذلك من خلال توفر فرص عمل منتجة للأعداد المتزايدة من أبناء هذا البلد العزيز ويتطلب تبني استراتيجية متغيرة وفلسفة جديدة والعمل بروح الفريق الواحد وفق خطة إصلاح اقتصادي شامل .

وبشكل عام يمكن القول أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات المحور الأول يساوي 3.35 وهذا يعني أن هناك محايدة من قبل أفراد عينة الدراسة ، كما أن الانحراف المعياري المقدر ب 0.99 وهو أقل من الواحد، مما يدل على تركيز الإجابات وعدم تشتتها .

### المحور الثاني: دور الإدارة المحلية بتحقيق التنمية الصناعية:

#### جدول رقم (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الثاني

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
موافق	,930	3,59	Q21
موافق	,940	3,44	Q22
محايد	1,01	3,34	Q23
محايد	1,02	3,36	Q24
محايد	1,01	3,35	Q25
موافق	1,02	3,43	Q26
محايد	1,08	3,29	Q27
محايد	1,09	3,38	Q28

محايد	1,01	3,34	<b>Q29</b>
محايد	1,14	3,24	<b>Q30</b>
محايد	1,01	3,27	<b>Q31</b>
محايد	1,07	3,36	<b>Q32</b>
محايد	1,01	2,93	<b>Q33</b>
محايد	1,10	3,36	<b>Q34</b>
محايد	1,19	2,86	<b>Q35</b>
محايد	1,02	3,34	<b>Q36</b>
محايد	1,10	3,29	<b>Q37</b>
محايد	1,13	3,32	<b>Q38</b>
محايد	1,05	3,32	<b>Q39</b>
محايد	1,04	3,33	<b>Q40</b>
محايد	<b>0.81</b>	<b>3.31</b>	<b>المعدل العام</b>

تبين نتائج الجدول (11) إلى أن العبارة رقم (21) - يساهم نظام التنمية المحلية البشرية بتحفيز التصنيع الشامل والمستدام بالسلطنة) كانت الأعلى متوسط حسابي من بين عبارات هذا المحور والذي بلغ 3,59 وبانحراف معياري 0,93 وهو أقل من الواحد الصحيح ما يدل على تركيز وعدم تشتت إجابات أفراد العينة حول موافق.



حيث تشهد عمان نموا ملحوظا في أنشطة قطاع التصنيع داخل المناطق الحضرية ، بدءا من صناعة منتجات الشوكولاتة المصنوعة يدويا ، والمجوهرات ، ومستحضرات التجميل<sup>6</sup>، وأحدث صيحات الموضة حيث يساعد الابتكار والتصميم الجيد القطاع على ابتكار منتجات تجذب انتباه المستهلكين العمانيين. كما تستفيد المصانع الحضرية من الفرص المتاحة من حولها ، وخاصة ما يسمى بالاقتصاد الدائري والتصنيع الأخضر ، حيث يفضل المستهلكون المنتجات المصنعة في عمان التي تستخدم المواد الخام .

والتي يتم إعادة تدويرها بواسطة العمالة الوطنية وتحتوي على معدلات منخفضة من انبعاثات ثاني أكسيد الكربون. استحدثت الحكومة العمانية عدداً من البرامج لتسهيل عمل المصانع في المناطق الحضرية وتقديم التمويل والدعم الأولي لها من خلال مركز الأعمال الوطني والهيئة العامة لتنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة .

❖ التصنيع : من العوامل التي تحفز النمو:

كان التصنيع قوة دافعة للنمو الاقتصادي ورفع مستويات المعيشة على مدى القرون الثلاثة الماضية وما زال مستمراً اليوم، حيث يتغير الدور الذي يلعبه قطاع التصنيع في الاقتصاد بمرور الوقت. ومع ازدياد ثراء البلدان ووصولها إلى مستوى الدخل المتوسط ، ترتفع حصة التصنيع من الناتج المحلي الإجمالي للبلاد إلى حوالي 20% إلى 35% من الناتج المحلي الإجمالي .

بعد هذا المستوى ، تبدأ حصة التصنيع في الناتج المحلي الإجمالي في الانخفاض ، متخذة منحني عكسياً تماماً ، ويهدف قطاع التصنيع في عمان إلى المساهمة بنحو 20% من الإجمالي .

ويعتبر الناتج المحلي الإجمالي الآن في مسار تصاعدي . حيث يساهم التصنيع في النمو ويساهم بنحو 16% من الناتج المحلي الإجمالي العالمي و 14% من الوظائف على مستوى العالم .

<sup>6</sup> روث هولبي ، الصناعات الفضية في عُمان ، ط 3، العدد الثالث ، المطابع الذهبية ، مسقط ، 2003 .

بدأ التصنيع في عمان في عام 1975 ، ويعمل اليوم أكثر من 61000 عامل في هذا القطاع، ويتم تصدير المنتجات الصناعية إلى 140 دولة. وفي عام 2015 ، بلغت صادرات السلطنة الصناعية غير النفطية 8 مليارات دولار مقابل 680 مليون دولار في عام 2002 .  
تمثل 5.9 في المائة من الناتج المحلي الإجمالي لسلطنة عمان .

#### ❖ الصناعات التجارية كثيفة العمالة:

تشمل هذه الفئة صناعة المنتجات التي يستخدمها الناس ، بما في ذلك صناعة الملابس ، والصناعات الجلدية ، والأثاث ، والمجوهرات ، ولعب الأطفال .

#### ❖ الابتكار العالمي للأسواق المحلية:

هذه هي أكبر فئة من مجالات التصنيع وتشمل صناعات المنتجات الكيماوية والأدوية والسيارات ومعدات النقل والآلات الكهربائية والمعدات والأجهزة .

#### ❖ تصنيع منتجات الطاقة والمنتجات المستهلكة للموارد الطبيعية

هذه هي ثالث أكبر فئة من فئات التصنيع وتشمل تصنيع المنتجات الخشبية والبتترول المكرر والفحم ومنتجات الطاقة النووية والصناعات الورقية والصناعات المعدنية والمعادن الأساسية.

#### الصناعات التحويلية الإقليمية

هذه هي ثاني أكبر فئة تصنيعية على مستوى العالم والأكبر من حيث خلق فرص العمل في الاقتصادات المتقدمة. تشمل هذه الفئة منتجات المطاط والمنتجات البلاستيكية والمنتجات المعدنية المزورة ومنتجات الأغذية والمشروبات والتبغ والطباعة والنشر .

#### صناعات التكنولوجيا العالمية

تشمل هذه الفئة صناعة أجهزة الكمبيوتر والآلات المكتبية وأشباه الموصلات الكهربائية والإلكترونيات والأدوات والمعدات الطبية والمعدات الدقيقة والمعدات البصرية .

#### خلق نمو اقتصادي واسع النطاق:

يضيف العامل المضاعف في التصنيع مع كل وظيفة في التصنيع (وظائف مباشرة) ووظائف أخرى في الصناعات الداعمة للمصانع (وظائف غير مباشرة) إلى جانب الوظائف يتم احتضان الآخرين في صناعات الخدمات من قبل عامل التصنيع (وظائف ضمنية) وتشير التقديرات إلى أن كل دولار ينفق في التصنيع يضيف 40.1 دولارًا للاقتصاد .

هذا هو التأثير المضاعف الأعلى لأي قطاع اقتصادي. في الواقع ، لا يوجد قطاع وبالتالي فإن الحافز الاقتصادي الآخر للنمو الاقتصادي على نطاق واسع مثل هذا القطاع هو الأعلى في رفع مستويات المعيشة. وكلما زاد عدد المنتجات الصناعية التي تصنع في عمان . وأصبحت العمليات التحويلية أكثر تعقيدًا وإنتاجية ؛ فكلما قدمت عددا كبيرا من المهنيين والمساعدين القانونيين المهنيين في الوظائف غير التصنيعية مثل الخدمات اللوجستية ووظائف قطاع النقل البناء ، القطاع المالي ، قطاع التجزئة ، التأمين ، التصميم ، التسويق وخدمة العملاء .

كلما أصبحت المصانع أكثر نكاهًا وتقدمًا ؛ زاد التأثير المضاعف للقطاع ، في بعض قطاعات التصنيع المتقدمة مثل الصناعات الإلكترونية قد تزيد من التأثير المضاعف إلى 16-1 ، مما يعني أن كل وظيفة في القطاع تدعم 15 وظيفة أخرى.

### **التصنيع: أصل وطني:**

يعتبر التصنيع ذا أهمية كبيرة للاقتصاد العماني لأنه عامل رئيسي في خلق فرص عمل جيدة الأجر ، ويوفر أرضية صلبة لرفع مستوى معيشة الأسر العمانية لذلك ، لا غنى عن وجود قطاع صناعي قوي لاستمرار الازدهار الاقتصادي لسلطنة عمان وتعزيز الصادرات غير النفطية إلى سلطنة عمان .

تواصل الحكومة العمانية بذل جهود مضيئة لتطوير رؤية جديدة ومتسقة للازدهار الاقتصادي والنمو والتكامل بين كيانات القطاع العام لتعزيز الاستدامة والحيوية والاستثمار الداخلي والقدرة التنافسية الاقتصادية .

تدرك الحكومة العمانية بوضوح أن نجاح قطاع التصنيع وقدرته على توفير فرص عمل يعتمد على توفير قوة عاملة ماهرة من مختلف الأجناس واللغات ، وبنية تحتية قوية لنقل المنتجات المصنعة في عمان ، والالتزام بمواصلة التطوير. من خلال تطبيق الحلول الموفرة للطاقة والحد من النفايات ، بالإضافة إلى توفير مساحات مستقرة لممارسة الأعمال ، فإن التصنيع مستقر . وتتراوح العوامل التي تؤثر على قطاع التصنيع من الصورة العامة ، واللوائح التنظيمية، والانكماش الاقتصادي العالمي ، وأسعار السلع ، والتجارة بين الأسواق الناشئة والثورة الصناعية .

الرابعة ، والنمو العمراني، والنظرة الفردية والشخصية ، وإدارة سلسلة التوريد العالمية والتصنيع على نطاق صغير ، من بين هذه العوامل ، هناك العديد من الاتجاهات التي تشكل تطور قطاع التصنيع في سلطنة عمان<sup>7</sup> .

### الصورة العامة:

يوجد حجم تصنيع ضخم في عمان ، يتميز بتنوعه ونشاطه. إنها مهمة في تنمية الاقتصاد العماني لسلطنة عمان وأدائها بشكل عام ، لكنها غير مرئية للمواطن العماني. لا يعرف المجتمع ما يجري في هذا القطاع المهم ، ولا يعرف عن المنتجات عالية الجودة التي يتم تصنيعها في عمان .

هناك أيضًا تصور شائع بأن التصنيع جزء من اقتصاد تقليدي به مصانع كبيرة خطوط إنتاج طويلة ومعدات ثقيلة خطيرة ، وأن التصنيع لم يعد ينتمي إلى الاقتصاد الحديث المهيمن الذي يركز على الابتكار وريادة الأعمال والإبداع. لكن قطاع التصنيع قد تغير كثيرًا ، وأصبح قطاعًا كبيرًا ولم يعد بالطريقة التقليدية التصنيع في عمان مبتكر كما كان منذ 30 عامًا. اليوم ، قطاع التصنيع نظيف واستخدام آلات ذكية وقوية بدلاً من أفران الحمل الحراري التي لا تطاق في المصانع التقليدية.

<sup>7</sup> عُمان ،وزارة الإعلام. (1997). سلطنة عمان. مسقط.

## التصنيع في المناطق العمرانية الصغيرة

❖ تميل الشركات المصنعة في المناطق العمرانية الى أن تكون شركات صغيرة تنتج منتجات عالية الجودة وتصاميم خاصة .

❖ كما يساعد حجم المصانع الحضرية وموقعها داخل المدن في التواصل مباشرة مع المستهلكين حتى تتمكن من تحديد الاتجاهات السائدة في حركة السوق والطلب والاستجابة لها .

❖ يساعد موقع هذه المصانع داخل المدن أيضاً في الحصول على قوة عاملة ماهرة ومتنوعة.

وبالعودة إلى الجدول (4-6) فقد حصلت العبارة رقم (35- تلعب الإدارة المحلية اللامركزية دوراً في إعاقة الفرص الاستثمارية) على أقل متوسط حسابي بلغ 2,86 وهو ينتمي إلى الفئة (أكبر من 2.60 إلى 3,40) حسب مقياس ليكارت المستخدم، وعليه نستنتج أن درجة موافقة أفراد العينة هي (محايد) بينما كان انحراف معياري 1,19 .

حيث تشهد السلطنة الآن ثورة في الاستثمارات ، لكن معظمها استثمارات في قطاع السياحة ، ومعظم الشركات التي تستثمر أجنبية وقليل منها استثمارات محلية. وبالرغم من قلة الاستثمارات في الهيئة مقارنة بالدول المجاورة ، إلا أن المستثمر المحلي يواجه الكثير من الصعوبات في الاستثمار بسبب تعقيد الإجراءات والقوانين .

وتتميز السلطنة بتنوعها من الناحية الجغرافية والمناخية والمكانية ، ومن أجل تحويل هذه التحديات إلى فرص اقتصادية ناجحة ، من الضروري تفعيل هذه الخصائص الاستراتيجية في تعظيم الوظيفة الاقتصادية النسبية الثانية للسلطنة<sup>8</sup> .

ومع ذلك ، فإن تحقيق اللامركزية يستغرق وقتاً طويلاً ، ويتطلب جهوداً متضافرة ، بعد الإرادة السياسية للقيام بذلك. ولكي نكون قريبين من ملفات وتوجهات الرؤية أود أن أوضح أن اللامركزية في هذا المفهوم تمت الموافقة عليها بعد دراسة مستفيضة لجاهزية السلطنة

<sup>8</sup> مقبيل، طاهر بن علي (2010). أثر المحددات الجغرافية والتاريخية والاقتصادية في السياسة الخارجية العُمانية (1970-2008)، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

واحتياجات السلطنة وما يتناسب مع المرحلة المقبلة من النمو. والاستعداد الذي تتمتع به السلطنة للمساهمة في التحول إلى نموذج تنموي قائم على المزايا النسبية للمحافظات. وهذا يتطلب إعادة توجيه المزيد من الاهتمام العام والموارد ، وتحفيز النشاط الاقتصادي في المحافظات وفقاً للخصوصية والمزايا النسبية لكل محافظة. ولتلافي التفاوت القائم بين المحافظات وتحقيق أحد توجهات الرؤية ، جاء التوجه نحو تحقيق التنمية الإقليمية المتوازنة كمحاولة لوضع الأفراد والشركات في كل محافظة في صميم عملية التنمية الشاملة والمستدامة ، و عملية صنع القرار بهدف خلق توازن نسبي بين مختلف المناطق وتطويرها من حيث المستويات الاقتصادية والاجتماعية والحضرية والخدمية و الثقافية للحد من ظاهرة الهجرة الداخلية إلى العاصمة مسقط ، والتي ولدت ضغوطاً اقتصادية واجتماعية وبيئية لعقود على العاصمة ، وحدث من تطور المحافظات .

بعد مرور خمسة عقود من البناء ، قررت السلطنة الموافقة على اللامركزية كأداة وطريقة للتنمية، اللامركزية هي السمة الأبرز في رؤية "عُمان 2040" ، ومن الواضح أن هناك تكهنات وعدم وضوح حول المقصود باللامركزية .

وان الهدف الرئيسي من اللامركزية هو وضع المحافظات وتحديد أولوياتها المناسبة بدلاً من المركز والعمل على تنفيذها .

بحيث يؤدي إلى إدارة عامة رشيقة ، والقدرة على تحقيق أهداف الدولة الاقتصادية والاجتماعية ، وتعظيم الإنجاز في فترة أقصر .

### **ومن الصعوبات التي تواجه تطبيق اللامركزية**

✓ معارضة السلطة المركزية للتنازل عن صلاحياتها الإدارية والمالية لصالح المحافظات ،

ووضع القرار في أيدي المجتمعات المحلية لتلك المحافظات .

✓ عدم وضوح أحكام وأنظمة وإجراءات اللامركزية فيما يتعلق بطبيعة الصلاحيات

الممنوحة للمحافظات ونقلها من المركز.

الأمر الذي قد يؤدي إلى حصر موضوع اللامركزية في بعض الإجراءات الإدارية التي قد تزيد من البيروقراطية في مؤسسات الدولة ، دون الإسهام في توسيع قاعدة اتخاذ القرار وإشراك المجتمعات المحلية فيه لتحقيق الهدف المنشود .

### يهدف نهج اللامركزية إلى التعامل مع محورين:

أولاً: إداري : وتختص بتبسيط الإجراءات ومنح الصلاحيات الإدارية للفريق المختص في كل محافظة من أجل التيسير على المواطنين وشركات القطاع الخاص في كل محافظة. المحور الثاني اقتصادي : وتعنى بتعظيم الاستفادة من الموارد الطبيعية والبشرية والمزايا النسبية لكل محافظة. ويتيح للجهات اتخاذ القرارات الاقتصادية والاستثمارية والتجارية لتحقيق هدف خلق فرص عمل لأبناء المحافظات والولايات وتخفيف الضغط على العاصمة مسقط . ربما لا نتجاوز إذا قلنا أن ملف اللامركزية يضاها في أهميته ملفات التنوع الاقتصادي وتحقيق الاستدامة المالية وتوفير فرص العمل وغيرها ، والعامل الحاسم في نجاحه هو إدارة القائمين عليه. ومدى فهمهم وإيمانهم به. الإدارة هي المحصلة النهائية ، ويجب التعامل معها بحكمة وبصيرة في الانتقال من المركزية إلى اللامركزية. بالتأكيد ، هناك العديد من التجارب الدولية وأفضل الممارسات التي يجب تكييفها لتتناسب نسيج وخصائص المجتمع العماني. من وجهة نظري ، اللامركزية سيف ذو حدين. قد يكون بمثابة أداة إنمائية وسياسة عامة تساعدنا على مواجهة تحدياتنا الاقتصادية والمالية الخطيرة. قد تكون أداة تعطيل تؤدي إلى تعميق البيروقراطية والمحسوبية والقبلية والفساد ، لا سيما في المراحل الأولى. لدينا خيار لن يتحقق النجاح في تطبيق اللامركزية تلقائياً بمجرد الموافقة عليها<sup>9</sup>.

<sup>9</sup> اليعقوبي، علي بن راشد. 2011. دور نظم المعلومات الموارد البشرية في زيادة فاعلية أداء إدارة الموارد البشرية. رسالة ماجستير غير منشورة. الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي. سلطنة عُمان.

بدلاً من ذلك ، هناك حاجة ملحة لخطة تحول وسياسات محددة جيداً للتأثير على أنماط وسلوكيات الأفراد والعائلات والشركات في المقاطعات والولايات ، ونؤكد دائماً أن كل ولاية ومقاطعة لها ميزة نسبية ويسكنها مجموعات مختلفة .

يضم المجتمع المهندس والمحاسب وصاحب العاصمة وبعضهم لديه أفكار لمشاريع تجارية وبعضهم لديه أبناء يبحثون عن عمل .

لذلك وجب الإسراع بترتيب أوراق المناهج الجديدة والاستفادة من المزايا التي توفرها في اتخاذ القرارات الإدارية والاقتصادية والاستثمارية ، والاطلاع على خريطة الميزة الاقتصادية النسبية لكل محافظة من محافظات السلطنة ، والتي ستقود إلى برنامج تنموي خاص بكل منها ، والبدء في تنفيذ هذه البرامج والمبادرات لتنشيط المحافظات والولايات .

مثل شركات المجتمع ، والعمل التطوعي ، وغيرها ، وتعظيم الاستفادة من الاستراتيجية العمرانية الوطنية ، والتي أرسيت إلى حد كبير ملامح محافظات السلطنة ، وحددت الأطر العامة لمشاريعها التنموية لتحقيق التنمية المتوازنة .

ويجب أن يتم استغلال الميزة الاقتصادية النسبية للمحافظات لتحقيق التكامل الاقتصادي المحلي . حيث سنشهد منافسة جديدة بالثناء لخدمة عمان والمحافظات العاملة بوحدة محلية متجانسة اقتصادياً ، ونشهد نشاطاً وتخصصاً بين المحافظات والمدن الذكية .

ومن أجل تسريع الوتيرة وبدء مرحلة جديدة من الإنجاز ، تتطلب المرحلة التالية إجراء تغييرات إدارية جذرية للملف الاقتصادي ، بما في ذلك اللامركزية ، والمزيد من الإيمان بقدرتنا على الاستثمار والإنتاج والتصنيع والتصدير من عمان إلى العالم .

بالإضافة إلى ذلك ، فإن الانتقال إلى نموذج الإنتاج الذي يوفره التنوع القطاعي والمزايا النسبية التي تتمتع بها مختلف محافظات السلطنة لن يحدث بالاعتماد فقط على القدرات والخبرات والمعرفة الداخلية. هناك حاجة ملحة لجلب المعرفة والتكنولوجيا والمهارات والخبرات ، والتي ستساعدنا على استكشاف أعماق المستقبل وتعظيم الاستفادة من الجاهزية والموارد الطبيعية والمكانية في أجزاء مختلفة من البلد الجميل .



الأمر نفسه ينطبق على المستثمر المحلي الذي يواجه صعوبات في البنوك الاستثمارية ، حيث أن نسبة الفائدة عليه كبيرة ، بسبب عدم وجود بنوك إسلامية أو بنوك تنمية أخرى في الدولة. كما يواجه المستثمر صعوبات في توزيع بضاعته خارج الدولة ولا أدري ما السبب؟ نلاحظ في الدول المجاورة أن المستثمر يوزع بضاعته في جميع أنحاء العالم لسهولة القوانين والشروط ، ومن الشروط التي تعيق استثمار المستثمر تقديم ضمان للمشروع مثل عقار أو ضمان بنكي ، وهنا يواجه المستثمر مشكلة كبيرة في توفير تلك المتطلبات واستيفاء الشروط.

ولذلك يجب أن ننظر إلى التقدم الذي أحرزته الدول الأخرى على مستوى المنطقة والعالم في هذا الجانب وأخذ الإيجابيات في هذا الجانب ومعالجة السلبيات التي حدثت فيها من خلال وضع القوانين والتشريعات التي تحد منها ، حيث تخسر الحكومة الكثير. بسبب صعوبة الإجراءات التي يفرضها على المستثمر .

ومن خلال الجدول رقم (12) وبشكل عام فيمكن القول أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات للمحور الثاني يساوي 3,31 وهذا يعني أن هناك محايدة من قبل أفراد عينة الدراسة ، كما أن الانحراف المعياري المقدر بـ 0,81 وهي أقل من الواحد، مما يدل على تركيز الإجابات وعدم تشتتها .

### المحور الثالث: دور الإدارة المحلية بتحقيق التنمية السياسية والاجتماعية

#### جدول رقم (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الثالث

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
موافق	,82	3,94	Q41
موافق	,72	4,12	Q42
موافق	,81	3,90	Q43
موافق	,81	3,84	Q44

موافق	,79	3,87	<b>Q45</b>
موافق	,77	3,91	<b>Q46</b>
موافق	,74	3,93	<b>Q47</b>
موافق	,91	3,73	<b>Q48</b>
موافق	,78	3,89	<b>Q49</b>
موافق	,72	4,03	<b>Q50</b>
موافق	,84	3,74	<b>Q51</b>
موافق	,86	3,82	<b>Q52</b>
موافق	,77	3,98	<b>Q53</b>
موافق	,85	3,98	<b>Q54</b>
موافق	,85	3,96	<b>Q55</b>
موافق	,86	3,82	<b>Q56</b>
موافق	,76	3,94	<b>Q57</b>
موافق	,83	3,91	<b>Q58</b>
موافق	,87	3,71	<b>Q59</b>
موافق	,82	3,84	<b>Q60</b>
<b>موافق</b>	<b>0.61</b>	<b>3.89</b>	<b>المعدل العام</b>

تبين نتائج الجدول (12) إلى أن العبارة رقم (42- يساهم نظام التنمية المحلية البشرية بتفعيل المؤسسات (المجالس واللجان بسلطنة عمان) كانت الأعلى متوسط حسابي من بين عبارات هذا المحور والذي بلغ 4,12 وبانحراف معياري 0,72 .

لقد تم اصدار المرسوم السلطاني من أجل مجلس عمان المؤلف من مجلس الدولة ومجلس الشورى.

حيث جاء في مقدمته أنه يأتي توسعاً لقاعدة المشاركة في الرأي ، والاستفادة من خبرات العلماء والمختصين ، والمساهمة في تنفيذ استراتيجية التنمية الشاملة وخدمة الصالح العام .

أولت النهضة العمانية المباركة منذ نشأتها اهتماما خاصا بتنمية الموارد البشرية ، معتبرا أن الإنسان العماني يجب أن يكون لديه كل سبل العيش والنمو الصحي والمعرفي. لذلك ركزت خطط التنمية الخمسية على تنمية الموارد البشرية وفق هذا المفهوم الواسع ، وتطور الاهتمام بالموارد البشرية حتى شملت أحد المحاور الرئيسية للرؤية المستقبلية للاقتصاد العماني (عمان 2020-2040) .

تقوم حكومة السلطنة بالسعي من خلال الاستراتيجية المعتمدة لتنمية الموارد البشرية إلى إحداث تنمية كمية ونوعية في جميع المؤسسات التي تساهم في تنمية الموارد البشرية المتمثلة في الصحة والتعليم في جميع مراحله والتدريب وخلق فرص العمل. الاهتمام بتنمية شخصية المواطن العماني للمساهمة الفعالة في تنمية الاقتصاد الوطني .

لقد منح المجلس العديد من الصلاحيات منها تشريعية ومنها ورقابية بموجب المرسوم السلطاني في مجلس الشورى وجناحي الدولة ، وقد كفلت أحكام هذه الصلاحيات في الباب الخامس من النظام الأساسي للدولة قانون الدولة الصادر بالمرسوم السلطاني رقم 101/1996 ، بحيث يتمتع هذا المجلس في سبيل تحقيق أهدافه بمجموعة واسعة من الصلاحيات.

ان خطة التنمية تركز على تطوير آليات الوزارات والهيئات المسؤولة عن استقرار بيئة الاقتصاد الكلي ، وخاصة التخطيط التنموي والإدارة المالية العامة ، ومعالجة أزمة العجز في الموازنة العامة للدولة وتفاقم الدين العام ، وتراجع أسعار النفط العالمية ، والمسؤولين عن تحفيز مساهمة

القطاع الخاص في النشاط الاقتصادي ، وخاصة المشاريع الصغيرة والمتوسطة التي تأثرت بشكل كبير بتداعيات توقف النشاط الاقتصادي في ظل تطورات جائحة كوفيد -19 . بالإضافة إلى ذلك ، تتعلق الخطة بالمرحلة التالية والمرحلة القادمة للخروج من الأزمة المالية، والآثار الاقتصادية للتحديات الراهنة التي تواجه السلطنة كغيرها من دول العالم ، وإجبار الحكومة على التعامل مع تداعياتها بشكل مختلف<sup>10</sup> .

ومن خلال الدراسات والتقارير التي نشرتها مؤخراً مؤسسات دولية مثل صندوق النقد الدولي ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ومنظمات الأمم المتحدة وبيوت الخبراء الدولية الأخرى تم التأكد من أن العالم بعد الأزمة الحالية لن يكون مثل العالم قبل الأزمة ، وأنه في عملية النظام الدولي الجديد وأن الحكومات لن تكون قادرة على استئناف العمل كالمعتاد ، وبالتالي يتعين عليها ذلك اتخاذ الإجراءات اللازمة للتعامل مع عالم ما بعد الأزمة .

لقد سلطت الأزمة الضوء على حاجة الحكومات إلى تطوير قدراتها للتنبؤ والاستجابة بسرعة وديناميكية لمواجهة التحديات المعقدة للأزمات متعددة الأبعاد .

كما ساهمت الأزمة في التأكيد على ضرورة معالجة تداعيات الأزمات التي قد تمتد إلى السنوات القليلة المقبلة ، والدور المهم الذي تلعبه الحوكمة الاقتصادية في هذا الصدد .

وتشير التجارب الدولية إلى أن الحرب العالمية الثانية أدت إلى نظام جديد، وذلك من أجل الإدارة الاقتصادية على المستوى العالمي ، أدى ذلك إلى اتفاقية بريتون وودز وإنشاء مؤسساتها الدولية .

كما نتجت عن الأزمة الاقتصادية والمالية العالمية التي اندلعت في عام 2008 نظام جديد للحوكمة الاقتصادية في الاتحاد الأوروبي لتحقيق المزيد من التنسيق بين الدول الأعضاء فيما يتعلق بإدارة تداعيات الأزمة على استقرار بيئة الاقتصاد الكلي ، والسيطرة على الأسواق المالية ، واتخاذ الإجراءات اللازمة للحماية من الآثار المتكررة المحتملة والمستقبلية للأزمة .

ومن ضمن هذه المجالس واللجان :

<sup>10</sup> ياسر عساف. (2020). المعلومات والتنمية الاجتماعية. تم الاسترداد من الحوار المتمدن:

<https://www.ahewar.org/debat/nr.asp>

## مجلس الدفاع :

أصدر جلاله السلطان - رحمه الله ، أمراً بتشكيل مجلس الدفاع برئاسة جلاله السلطان وعضوية ثماني شخصيات بحكم المنصب. يجتمع المجلس بدعوة من جلاله السلطان وينظر في القضايا الخاصة بالمحافظة على امن وسلامة السلطنة والدفاع عنها .

## المجلس الأعلى للقضاء :

يهدف مجلس القضاء الأعلى إلى العمل على استقلال القضاء وتنميته. في سبيل تحقيق أهدافها ، لديها كل الكفاءات والصلاحيات. وتتولى بشكل خاص رسم السياسة العامة للقضاء والعمل على ضمان حسن سير عمل المحاكم والنيابة العامة وتطويرها والعمل على تسهيل إجراءات التقاضي وتقريبها من المتقاضين والنظر في الترشيحات المقدمة من الجهات المختصة. لشغل المناصب القضائية وأعضاء المحكمة الإدارية والنيابة العامة بالتعيين أو الترقية ، حيث نص القانون على شغلهم بأمر ملكي ، وكذلك اقتراح مشروعات القوانين المتعلقة بالقضاء وإبداء ما يراه مناسباً. إلى ما تقدمه الجهات المختصة من هذه المشاريع وإبداء الرأي في مشروعات اتفاقيات التعاون القضائي بين السلطنة والدول الأخرى وأي مسائل أخرى يرى جلاله السلطان عرضها على المجلس لدراستها وإبداء الرأي. أعيد تشكيل المجلس برئاسة جلاله السلطان بموجب المرسوم السلطاني رقم (2012/9) الصادر في 29 فبراير 2012 .

## جهاز الرقابة المالية والإدارية للدولة :

تم إنشاء هيئة الرقابة المالية للدولة "كهيئة قائمة بذاتها" تتمتع بالاستقلال المالي والإداري لتحل محل الأمانة العامة للرقابة المالية للدولة بموجب المرسوم السلطاني رقم 99/95 الصادر في 22 نوفمبر 1999 وفي 27 فبراير 2011 م. وأمر جلاله السلطان بتوسيع سلطة الهيئة العامة للرقابة المالية بإضافة الرقابة الإدارية ودعمها بعناصر من مجلس عمان ومؤسسات أخرى. في 24 أكتوبر 2011 ، صدر المرسوم السلطاني رقم (2011/111) بإصدار قانون الرقابة المالية والإدارية للدولة. أقرت هيئة الرقابة المالية والإدارية بالدولة خطة الفحص السنوي التي تعد أوسع وأشمل خطة فحص في تاريخ الهيئة بعد أن طورت الهيئة منهجية عملها ونطاق فحوصها مع الأخذ بعين الاعتبار المتغير العالمي للرقابة وجوانبه المالية والإدارية .

## مجلس الشؤون المالية وموارد الطاقة :

يتولى المجلس إعداد السياسات المالية للدولة المتعلقة بنظامها المالي والنقدي ، وإعداد الميزانية العامة السنوية للدولة ، ودراسة الاعتمادات المالية للمشاريع التنموية المتعلقة بالاستثمارات الداخلية والخارجية وتمويلها وغيرها. الجوانب المتعلقة بالادخار والاستثمار والجوانب المالية والنقدية الأخرى. كما يُعنى المجلس بشؤون موارد الطاقة من حيث العمل وتنمية مواردها وتنمية مساهماتها في الاقتصاد الوطني وتحسين وسائل استخدامها .

يعقد المجلس جلساته برئاسة جلالة السلطان أو برئاسة نائب رئيس المجلس، وأعيد تشكيل المجلس برئاسة جلالة السلطان بموجب المرسوم السلطاني رقم 2011/60 الصادر بتاريخ 2011/5/9 .

## اللجنة العليا للمؤتمرات :

تقوم بمهمة التحضير الخاصة بالمؤتمرات التي تشارك فيها سلطنة عمان ، وخاصة المؤتمرات المتعلقة بدول الخليج العربية ، من خلال العمل والتنسيق مع الوزارات المعنية .

## اللجنة العليا الرئيسية لخطط التنمية الخمسية :

تحدد اللجنة الرئيسية العليا لخطط التنمية الخمسية المحاور الرئيسية لخطط التنمية الخمسية وتجري تقييماً نصف سنوي لهذه الخطط ومتابعتها تنفيذاً لأحكام المرسوم السلطاني رقم (2006/1).

تلعب اللجنة العليا لخطط التنمية الخمسية دوراً حيوياً في ترجمة ما يراه جلالة السلطان من أولويات في هذه المرحلة بناءً على الأسس والركائز التي تقوم عليها خطة التنمية.

اللجنة تتابع وتحقق المزيد من التنسيق بين الحكومة ومجلس الدولة ومجلس الشورى وتعبئة الطاقات لتحقيق الأهداف الوطنية ، وغيرها من المجالس واللجان المختلفة .

وبالعودة إلى الجدول ( 13 ) من المحور الثالث، فإن العبارة رقم (59- تلعب الإدارة المحلية اللامركزية دوراً في القرارات السياسية بسلطنة عمان) قد حصلت على أقل متوسط حسابي بلغ

3,71 وهو ينتمي إلى الفئة (أكبر من 3,40 إلى 4,20) حسب مقياس ليكارت المستخدم، وعليه نستنتج أن درجة موافقة أفراد العينة هي (موافق) بينما كان انحراف معياري 0,87 . حيث تتبنى جميع الدول العربية ، بغض النظر عن أنظمتها السياسية ، نظام الإدارة المحلية بشكل أو بآخر<sup>11</sup> ، حيث أصبح هذا النظام أحد مظاهر الدولة الحديثة التي ترتبط ارتباطاً مباشراً بتوزيع وظائفها على الهيئات الإدارية ، من خلال الطريقة اللامركزية التي توزع الوظيفة الإدارية بين السلطة المركزية وبين المجالس المحلية القائمة في النطاق الإقليمي ، لتحمل الأعباء المحلية التي تشكل أساس المسؤوليات العامة للدولة ، وخاصة في الدول العربية التي تجمع بين طريقتان للمركزية واللامركزية بالقدر الذي يتفق مع الظروف الاجتماعية والسياسية لكل دولة. تحقق هذه الطريقة التوازن المنشود في الدولة كوسيلة للحد من مخاطر المركزية وتصحيح مسارها من خلال إنشاء كيانات قانونية تمارس اللامركزية سلطة البت في الأمور المتعلقة بمصالح المواطنين دون الخروج عن الإطار العام للدولة أو الخروج عن الخط السياسي والقانوني المحدد لها .

وتجدر الإشارة أيضاً إلى أن المركزية تعني تجميع سلطة اتخاذ القرار في أيدي فرد واحد أو قسم واحد أو مركز رئيسي. أما اللامركزية فيعني توسيع نطاق سلطة اتخاذ القرار لتكون في أيدي أكثر من فرد أو إدارة أو مدينة ، ولا مجال لسرد سلبيات أو إيجابيات المركزية واللامركزية والتي قد يتم إهماله تحت النمط المركزي .

تختلف أنظمة الإدارة المحلية من دولة إلى أخرى ، بسبب عوامل تاريخية واجتماعية وسياسية وجغرافية وثقافية متعددة ، ويلاحظ بوضوح أن البلدان التي تمر بظروف تاريخية متقاربة غالباً ما يكون لديها أوجه تشابه في أنظمة الإدارة المحلية ، ونظام الإدارة المحلية في أي بلد يتأثر بلا شك بالسياسة العامة للدولة والقواعد السياسية المعيار الذي يميز نظام الدولة بأكمله.

تتميز حركة التنمية الإدارية في السلطنة ببعض السمات التي تجعلها في طليعة حركات التنمية الإدارية الشاملة في العديد من الدول ، مقارنة بالهيئات الإدارية في الدول الأخرى. تشمل هذه الميزات ما يلي:

<sup>11</sup> محمد علي الخلايلة، الإدارة محلية، دار الثقافة لنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009.

- وضوح واستقرار السياسة العامة واعتمادها على دعائم مذهبية قوية ونظام فريد يسود المجتمع ويحترمه الحاكم والشعب لإقامته على الشريعة الإسلامية السمحة .
- خطط تنموية ممتازة وطموحة ، والإصرار على تنفيذها بمعدلات عالية ، والتركيز على العنصر البشري كهدف ووسيلة .
- أهمية كبيرة للتنظيم الإداري الحكومي وتوجيهه بضرورة إدخال تغييرات جذرية عليه ، وتجديد أساليب العمل فيه لتحقيق أقصى استفادة من القوى العاملة المتاحة ، وتقصير مراحل بلوغ الأهداف العامة.

### اللامركزية هي إحدى الطرق المستخدمة في العمل الحكومي وفي الإدارة العامة.

إن اللامركزية المرفقية التي تقتضيها طبيعة التخصص ورغبة الحكومة في تحرير يد الإدارة في المرافق الهامة والحيوية ، هي ذات طبيعة خاصة متحررة إلى حد كبير من الأنظمة والأساليب المركزية وعقبات الروتين الحكومي. كما أن هناك لامركزية إقليمية في نظام الإمارات وفي النظام البلدي المطبق في المدن والقرى الأخرى في جميع أنحاء السلطنة.

وفي الإطار العام لاستراتيجية السلطنة ، حددت وزارة الشؤون البلدية والقروية أهدافها وخطتها ووسائل تنفيذها. وحددت من بين أهدافها تحسين الهيكل الإداري والنظام ، مع التركيز على :

➤ تحقيق درجة من اللامركزية لتمكين الوزارة من القيام بدورها الأساسي

➤ تعزيز دور السلطات المحلية للقيام بالمهام القيادية .

ومن هذا العرض الموجز نرى مدى اهتمام السلطنة باللامركزية وتطبيقاتها كعامل فاعل في نجاح العملية الإدارية .

### اللامركزية السياسية :

اللامركزية السياسية هي نظام عبارة عن نظام دستوري وسياسي خاص بكيفية ممارسة الحكم في الدولة ، وبالتالي فهي من مواضع القانون الدستوري ، وهذا ما يجعلها مختلفة عن مفهومها الإداري .

وتمارس الوحدات المذكورة وتؤسس الحكومة وتسن التشريعات وتحكمها .



وتهدف سيادتها الداخلية إلى إنشاء برلمان لامركزية سياسية لمنح المواطنين أو ممثليهم المنتخبين ديمقراطياً سلطة أكبر في عملية صنع القرار ، سواء أثناء مرحلة الإعداد أو التخطيط أو التنفيذ. كما يتطلب إصلاحات دستورية أو تشريعية ، وبيئة مواتية لنمو الأحزاب السياسية ، وبرلمانات أقوى ، ووحدات سياسية محلية. تتطلب اللامركزية السياسية أيضاً وجود مجموعات ضغط فعالة. يعتمد مفهوم اللامركزية السياسية على فرضية أن الممثلين المنتخبين مباشرة على المستوى المحلي هم أفضل قدرة على التواصل والتعاون مع دوائهم الانتخابية لتلبية طلباتهم واحتياجاتهم. يشار إلى أن اللامركزية السياسية تعزز مفاهيم الديمقراطية والحكم الرشيد على المستوى الوطني من خلال مشاركة أوسع في مجال صنع القرار .

على الصعيد السياسي ، إذا كان الهدف من اعتماد اللامركزية الإدارية والسياسية هو منع تكرار تجربة المركز الاستبدادي ، فإنه يعتبر وجود دستور ديمقراطي ونخب ديمقراطية ومؤسسات حكم ديمقراطية تضمن عدم العودة من الاستبداد . علاوة على ذلك ، لا يمكن معالجة مركز الاستبداد من خلال إنشاء محافظات ومناطق تمارس نمطاً من المركزية نحو أحزابها داخل حدود المنطقة والإقليم. ربما لهذا السبب نجد أن أزمات التنمية (أزمة التوزيع والمشاركة والاختراق والتكامل) هي بالفعل أزمات داخل حدود هذه المحافظات والمناطق ، وبالتالي فإن التجربة لم تكن ديمقراطية بالكامل أو بعيدة عن المركزية أو الاستبدادية ، حتى على نطاق محدود .

وعليه فإن عدم وجود ثابت سياسي وطني ، بغض النظر عما إذا كان مقصوداً أو غير مقصود يؤدي هذا إلى تفتيت سلطة الدولة وإضعاف المركز.

حيث يتطلب الثابت الوطني إعطاء رمزية سياسية عالية ، ورمزية عالية لوجود مركز يدير الدولة ويعالج مشاكل المواطنين، وبالتالي فإن سيؤدي تدريجياً نجاح اللامركزية الإدارية إلى نجاح اللامركزية السياسية.

فلا ينبغي أن تعني اللامركزية السياسية الانفصال أو العزلة أو الاستقلال، وان فشل المحافظات في أدائها لا يعني أن البديل في هذه الحالة هو التوجه نحو اللامركزية السياسية وتشكيل أقاليم

جديدة. خاصة في ظل غياب الظروف الموضوعية التي من شأنها أن تساعد في التحرك نحو هذا النوع من اللامركزية السياسية<sup>12</sup>.

إن نجاح اللامركزية الإدارية والسياسية لا يعتمد فقط على الشعارات ، بل على مشاريع تشمل كافة الأبعاد السياسية والقانونية وحتى النفسية:

❖ أن أحد الشروط المهمة في هذه العملية برمتها هو ضرورة عدم اضعاف المركز

أو تفكك السلطات في الدولة وإضعاف دعائم وأسس المركز الديمقراطي .

❖ الدعوة إلى تطبيق اللامركزية الإدارية والسياسية كأسلوب لإدارة الدولة لن تكون

كافية بحد ذاتها لبناء أسس الديمقراطية والحكم والإدارات المحلية سواء على

مستوى المحافظة أو في المناطق ، يجب أن تكون هناك نخب سياسية

وديمقراطية ومهنية يمكنها تحقيق الانسجام الضروري بين الشعار والمشروع .

❖ إن نجاح اللامركزية الإدارية واللامركزية السياسية يتطلب عدة وسائل متكاملة

بينهما التشريعات القانونية والممارسات السياسية الواضحة والقناعات الراسخة

بأهمية هذا النهج.

❖ أن تلبية حاجات المواطنين ورغباتهم ومطالبهم هي أساس نظام اللامركزية

الإدارية والسياسة.

كما ان تفعيل الحكم المحلي والادارات المحلية وتوزيع الصلاحيات والاختصاصات بين المركز

والاحزاب يجب ان يستهدف المواطن وهذا يستدعي تبني نموذج ناجح للإنفاق المالي على

مستوى المحافظة بما يجعل المواطن يتفاعل مع هذا النهج .

وبالعودة إلى الجدول ( 13 ) من المحور الثالث وبشكل عام يمكن القول أن المتوسط الحسابي

لجميع عبارات للمحور الثالث يساوي 3,89 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد عينة

الدراسة ، كما أن الانحراف المعياري المقدر ب 0,61 وهي أقل من الواحد، مما يدل على تركيز

الإجابات وعدم تشتتها .

<sup>12</sup> المرشد، منى عبد الهادي،(2014): الثقة التنظيمية وعلاقتها بالابداع الاداري، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الامنية السعودية.

**جدول رقم ( 13 ) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المقياس الكلي**

المقياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
المعدل العام	3.52	0.68	موافق

تبين نتائج الجدول رقم ( 13 ) إلى أن متوسط حسابي للمقياس الذي بلغ 3,52 وهو ينتمي إلى الفئة (أكبر من 3,40 إلى 4,20) حسب مقياس ليكارت المستخدم، وعليه نستنتج أن درجة موافقة أفراد العينة هي (موافق) وبانحراف معياري 0,68 وهي أقل من الواحد، مما يدل على تركيز الإجابات وعدم تشتتها.

## النتائج

تلاحظ لدينا الإهتمام الذي أبدته وتبديه الحكومات في مختلف دول العالم وعلى مر التاريخ بالادارات المحلية على مستوى المنطقة والاقليم او المحافظة ، لما يحققه هذا الإهتمام من توفير في الامكانيات لتنمية وتطوير القرى والمدن على المستوى السياسي والحضاري والثقافي والاقتصادي.

وعلى مر التاريخ فقد تميزت عُمان بالانفرادية والخصوصية على مستوى المنطقة والعالم في التعامل داخليا وخارجيا ، إذ من الصعب تطبيق تجارب دول أخرى بشكل حرفي على مناطق وولايات السلطنة، لأن اساسات المجتمع العماني مختلفة جذرياً عن المجتمعات الأخرى، ولكن الإمكانية في دراسة التجارب الخارجية ومن ثم بلورتها واستخراج ما يتلائم مع خصوصيات العمانيين وإسلوب إدارتهم للمجتمع ومؤسساته.

هناك التنوع الإقتصادي في سلطنة عُمان بين المناطق الساحلية التي تمتاز بالتجارة الخارجية والداخلية وكذلك الاشتهار بصيد الأسماك والعمل على توفيرها بشكل مستمر للعمانيين في المناطق الداخلية غير الساحلية.

ولا بد من التطرق إلى الجانب المعيشي للمواطن العماني والذي يجب على المؤسسة الإقتصادية في البلد أن تتولى عملية نقله إلى مستويات معيشية أفضل ، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال التنمية الإقتصادية المستمرة لجميع نواحي المجتمع العماني، ضمن أولويات أهمها الإستفادة والمحافظة على المكتسبات الوطنية التي تحققت بعد وصول السلطان قابوس – رحمه الله ، إلى الحكم في عُمان. وما تبعه من إنجازات تعد فريدة من نوعها كونها نقلت المجتمع من حال إلى حال أفضل من خلال ما وصل إليه من تميز على مستوى المنطقة والعالم.

وقد أنفرد الشعب العماني في النظرة السياسية لانتخاب رئيس القبيلة أو الجماعة وصولاً إلى الوالي ، بالإضافة إلى التميز في مسألة اختيار الإمام التي تستند إلى المعايير الإسلامية.

ومن خلال ما تم تناوله في الجانب النظري من دراستنا هذه ، فمن الممكن التوصية بما يلي:

❖ عقد اللقاءات والدورات التوعوية لجميع أفراد المجتمع بشكل مستمر ووفق برنامج معد مسبقاً ضمن أهداف يجب تحقيقها على مستوى الولاية والمحافظة.

❖ استحداث فكرة العمل التكاملي بين دوائر الدولة المختلفة ضمن الولاية الواحدة أو المحافظة وبما يحقق أهداف الحكومة.

❖ دعم المشاريع البحثية التي تتناول الجانب السياسي للسلطنة داخلياً وخارجياً.

❖ إعداد مناهج إلزامية لطلبة صفوف المراحل الثانوية تعمل على منهجة العقل والفكر الوطني الداعم لمكتسبات السلطنة بما يحفظها ويطورها.

❖ العمل على تدريب العاملين في المجال البلدي في سلطنة عمان بما يحقق الاستفادة من التجارب الدولية والعالمية.

❖ يساهم نظام التنمية المحلية البشرية بتطوير الأرض والمدن والمنتجات الزراعية العمانية.

- ❖ محدودية نظام التنمية المحلية البشرية في الولايات والمحافظات بإيجاد سوق متطورة تتوفر فيها شفافية المعلومات والأسعار العادلة بالسوق العماني.
- ❖ يساهم نظام التنمية المحلية البشرية بتحفيز التصنيع الشامل والمستدام بالسلطنة.
- ❖ عدم فاعلية الإدارة المحلية اللامركزية في توفير وتشجيع الفرص الاستثمارية.
- ❖ يساعد نظام التنمية المحلية البشرية بإيجاد ونفعل المؤسسات المدنية المحلية والمتمثلة بـ(المجالس-واللجان) ضمن الولاية أو المحافظة.
- ❖ ستلعب الإدارة المحلية اللامركزية دوراً في القرارات السياسية والإدارية في السلطنة عند تفعيل الأدوار والمهام بهذه الإدارات.

## التوصيات

- العمل على نشر ثقافة المشاركة المجتمعية ودورها في التنمية الحضرية المستدامة في الولايات والمحافظات.
- صياغة خطة وإطار نظري يكون قادراً على تفعيل دور ومشاركة اللجان المحلية في التنمية الحضرية المستدامة.
- تعزيز اللامركزية في المؤسسات المحلية والعمل على سن القوانين التي تضمن العمل بالمشاركة المجتمعية واختيار لجان الولاية من خلال الانتخاب.
- إيجاد أواصر الترابط بين القطاعات المختلفة على مستوى الولاية والمحافظات.
- تحقيق عوامل الربط البيئي من الناحية الاقتصادية والسياسية والزراعية والتجارية بين مناطق الساحل ومناطق الداخل، من أجل تبادل المنافع المشتركة من خلال هذه المجالات.
- إجراء دراسات متقدمة ومعقدة لتطوير المناطق الساحلية ذات الثقل التجاري والسياحي.
- إجراء دراسات متقدمة ومعقدة لتطوير المناطق الداخلية في سلطنة عُمان ذات الثقل والجذب السياحي، بيئياً وتراثياً.
- تضمين المناهج الدراسية في مراحل التعليم الأساسي والثانوي مواضيع ثقافية تهتم بالجانب السياسي والبلدي الذي تقوم عليه الولايات والمحافظات في سلطنة عُمان.
- تفعيل الدوائر الإعلامية في الوزارات والمؤسسات الحكومية للعمل على نشر الثقافات البلدية في المجتمع العماني.
- زيادة المخصصات المالية البيئية للولايات بهدف التطوير الحضري والسياسي والزراعي.

## المراجع

- سعيد بن حميد بن علي السعيد ، ، (2021) ، منهجيات التخطيط الصحي في سلطنة عمان، رسالة دكتوراة، جامعة صفاقس بدولة تونس.
- فتحي عبد العزيز الحداد، السياحة في سلطنة عمان ،مكتبة الضامري للنشر والتوزيع ، مسقط ، 2005.
- سنوسي زوليخة. (2008). البعد البيئي لاستراتيجية التنمية المستدامة. جامعة سطيف
- طاهر بن علي ،مقبيل، (2010). أثر المحددات الجغرافية والتاريخية والاقتصادية في السياسة الخارجية العُمانية (1970-2008)، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمّان، الأردن.  
<https://www.omaninfo.om/> -
- روث هولبي ، الصناعات الفضية في عُمان ، ط 3، العدد الثالث ،المطابع الذهبية ، مسقط ، 2003 .
- عُمان ،وزارة الإعلام. (1997). سلطنة عمان. مسقط.
- مقبيل، طاهر بن علي (2010). أثر المحددات الجغرافية والتاريخية والاقتصادية في السياسة الخارجية العُمانية (1970-2008)، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمّان، الأردن.
- اليعقوبي، علي بن راشد. 2011. دور نظم المعلومات الموارد البشرية في زيادة فاعلية أداء إدارة الموارد البشرية. رسالة ماجستير غير منشورة. الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي. سلطنة عُمان.
- ياسر عساف. (2020). المعلومات والتنمية الاجتماعية. تم الاسترداد من الحوار المتمدن:  
<https://www.ahewar.org/debat/nr.asp>
- محمد علي الخلايلة، الإدارة محلية، دار الثقافة لنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2009
- المرشد، منى عبد الهادي،(2014): الثقة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الاداري، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الامنية السعودية.