

قياس أثر أداء العاملين في مؤسسات الإدارة المحلية على الأداء الخدمي بسلطنة عمان

أحمد بن علي بن محمد الدرعي

أ.د/ علي أحمد إبراهيم
أستاذ الاقتصاد
جامعة الزقازيق

د/ عبد الحميد مصطفى
مدرس الاحصاء
جامعة القاهرة

المستخلص :

تهدف الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين أداء العاملين في مؤسسات الإدارة المحلية والأداء الخدمي لهذه المؤسسات. وخلصت النتائج إلى أن أداء العاملين في مؤسسات الإدارة المحلية له تأثير كبير على أداء الخدمات في سلطنة عمان. ويلعب الموظفون ذو الكفاءة والفعالية دوراً حاسماً في تقديم خدمات عالية الجودة للمواطنين وضمان رضاهم. ويمكن أن يؤدي ضعف أداء الموظف إلى تأخير تقديم الخدمات، والخدمات منخفضة الجودة، والعملاء غير الراضين. لذلك، من الضروري لمؤسسات الإدارة المحلية في سلطنة عمان الاستثمار في موظفيها، وتزويدهم بالتدريب والموارد الكافية، وإنشاء أنظمة تقييم الأداء للتأكد من أنهم يحققون أهدافهم ويقدمون أفضل خدمة ممكنة للمواطنين، مما يساهم في نهاية المطاف في التنمية والتقدم في سلطنة عمان.

الكلمات المفتاحية: أداء العاملين، الأداء الخدمي، الإدارة المحلية.

Abstract:

The study aims to identify the nature of the relationship between the performance of employees in local administration institutions and the service performance of these institutions. The results concluded that the performance of employees in local

administration institutions has a significant impact on the performance of services in the Sultanate of Oman. Competent and effective employees play a crucial role in providing high-quality services to citizens and ensuring their satisfaction. Poor employee performance can lead to delays in the provision of services, low-quality services, dissatisfied customers. Therefore, it is essential for local administration institutions in the Sultanate of Oman to invest in their employees, provide them with adequate training and resources, and establish performance appraisal systems to ensure that they achieve their goals and provide the best possible service to citizens, ultimately contributing to the development and progress of the Sultanate of Oman.

Keywords: Personnel performance, Service Performance, local administration.

مقدمة:

تلعب مؤسسات الإدارة المحلية والمؤسسات الخدمية دوراً حاسماً في تنمية ونمو أي بلد. وفي عمان شاركت هذه المؤسسات بشكل كبير في تنفيذ السياسات والبرامج الحكومية التي تهدف إلى تعزيز تقديم الخدمات للمواطنين. يعتبر أداء العاملين في هذه المؤسسات عاملاً حاسماً في تحديد نجاح هذه السياسات والبرامج. وبالتالي، يعد قياس أثر أداء العاملين على أداء المؤسسات الخدمية في سلطنة عمان خطوة أساسية نحو تحسين تقديم الخدمات وتحقيق الأهداف التنموية للدولة.

وقد كان لأداء العاملين في مؤسسات الإدارة المحلية تأثير كبير على جودة الخدمات المقدمة للمواطنين في سلطنة عمان، بالشكل الذي يضمن العاملون ذوو الكفاءة والفعالية في مؤسسات الإدارة المحلية تقديم الخدمات في الوقت المناسب وبطريقة مرضية، مما يحسن من رضا المواطنين. ويمكن أن يؤدي الأداء الضعيف

للعاملين في مؤسسات الإدارة المحلية إلى تأخير في تقديم الخدمات، أخطاء، وخدمات منخفضة الجودة، مما يؤثر سلباً على ثقة المواطنين في هذه المؤسسات. وبعد أداء العاملين في مؤسسات الإدارة المحلية أمراً بالغ الأهمية لنجاح السياسات والمبادرات الحكومية الرامية إلى تحسين الخدمات العامة. يمكن أن يساعد التدريب الكافي وفرص التطوير وأطر تقييم الأداء الواضحة العاملين في مؤسسات الإدارة المحلية على تحسين أدائهم وتعزيز تقديم الخدمات. وقد استثمرت الحكومة العمانية في برامج مختلفة لتعزيز أداء العاملين في مؤسسات الإدارة المحلية، بما في ذلك التدريب وتطوير المهارات وخطط الحوافز.

وتعد القيادة القوية والممارسات الإدارية الفعالة ضرورية لتعزيز ثقافة الأداء العالي والتحسين المستمر بين العاملين في مؤسسات الإدارة المحلية. كما لعبت التكنولوجيا دوراً حيوياً في تحسين أداء العاملين في مؤسسات الإدارة المحلية وتعزيز تقديم الخدمات للمواطنين. ويتم مراقبة وتقييم أداء العاملين في مؤسسات الإدارة المحلية عن كثب لضمان تلبية توقعات المواطنين والمساهمة في الأهداف العامة للحكومة. كما أن الجهود المستمرة لتحسين أداء العاملين في مؤسسات الإدارة المحلية ضرورية لتحقيق رؤية الحكومة في تقديم خدمات عامة عالية الجودة لجميع المواطنين في سلطنة عمان.

إشكالية الدراسة:

إن تأثير أداء العاملين في مؤسسات الإدارة المحلية على أداء المؤسسات الخدمية أمر بالغ الأهمية لعدة أسباب. أولاً، يساعد في تحديد العوامل التي تؤثر على أداء العاملين في هذه المؤسسات، والتي يمكن استخدامها لتحسين أدائهم. ثانياً، يقدم نظرة ثاقبة للعلاقة بين أداء العاملين في مؤسسات الإدارة المحلية وأداء المؤسسات الخدمية، والتي يمكن استخدامها لتصميم السياسات والبرامج التي تهدف إلى تعزيز تقديم الخدمات. وأخيراً، توفر الدراسة لواضعي السياسات أدلة تجريبية يمكن استخدامها لاتخاذ قرارات مستنيرة بشأن تخصيص الموارد وتحديد الأولويات. إن القدرة التحويلية للذكاء الصناعي تجلب معها تحديات معقدة، بدءاً من قضايا الثقة ومروراً

بالمخاطر الأمنية ووصولاً إلى الشواغل بشأن تفاقم أوجه عدم المساواة وإلى الأثر المهول للذكاء الصناعي على العمالة. لذلك تحاول الدراسة الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي:

ماهو تأثير أداء العاملين في مؤسسات الإدارة المحلية على الأداء الخدمي بسلطنة عمان؟

ومن التساؤل الرئيسي تتفرع الأسئلة الفرعية التالية:

- ماهي العوامل التي تؤثر على أداء العاملين في مؤسسات الإدارة المحلية؟
- ما هي العلاقة بين أداء العاملين في مؤسسات الإدارة المحلية وأداء المؤسسات الخدمية؟

- ما مدى تأثير أداء العاملين في مؤسسات الإدارة المحلية على تقديم الخدمات في سلطنة عمان؟

- هل هناك فروق دالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة في المؤسسة محل الدراسة؟

فرضية الدراسة:

تأسيساً على ذلك ومن خلال هذه الدراسة سنحاول الإجابة على هذه الإشكالية من خلال الفرضية العامة التالية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أداء العاملين في مؤسسات الإدارة المحلية والأداء الخدمي لهذه المؤسسات، عند مستوي معنوية 5% خلال فترة الدراسة.

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف علي طبيعة العلاقة بين أداء العاملين في مؤسسات الإدارة المحلية والأداء الخدمي لهذه المؤسسات.

- التعرف على طرق تقييم أداء العاملين في مؤسسات الإدارة المحلية.

- التحليل القياسي لمدى وجود فروق دالة إحصائية لأراء العينة في المؤسسات محل الدراسة.
- تقديم بعض التوصيات والمقترحات المناسبة والمستندة على نتائج هذه الدراسة بهدف تحسين أداء العاملين في مؤسسات الإدارة المحلية مما ينعكس بالإيجاب على الأداء الخدمي لهذه المؤسسات، والتي يمكن تعميمها والاستفادة منها في التطبيق العملي والعلمي.

منهجية الدراسة:

سيتم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة تأثير أداء العاملين في مؤسسات الإدارة المحلية (كمتغير مستقل) والأداء الخدمي لهذه المؤسسات (كمتغير تابع) وذلك لمناسبته لأهداف الدراسة. كما أن طبيعة مشكلة الدراسة ونوع المعلومات التي يريد الباحث الوصول إليها وطريقة تحليلها وتفسيرها كل هذا يفرض المنهج المستخدم في الدراسة والمتمثل في المنهج الوصفي التحليلي الذي يتناسب مع طبيعة الموضوع.

1. الإطار المفاهيمي لأداء العاملين:

يرتكز الإطار المفاهيمي لأداء العاملين في مؤسسات الإدارة المحلية في سلطنة عمان على مبادئ إدارة الأداء. ويؤكد على أهمية تحديد أهداف وغايات واضحة للعاملين ومواءمتها مع الأهداف العامة للمؤسسة. كما يشدد على الحاجة إلى تغذية مرتدة منتظمة والتواصل بين العاملين والمشرفين، فضلاً عن التدريب والتطوير المستمر لتحسين المهارات والمعرفة. والإهتمام بدور الحوافز في تشجيع الأداء العالي، فضلاً عن أهمية الاعتراف بالأداء الاستثنائي ومكافأته، والحاجة إلى ثقافة تنظيمية داعمة تعزز العمل الجماعي والتعاون والابتكار ودور التكنولوجيا في تعزيز أداء الخدمات وتشجع على استخدام التكنولوجيا لتحسين العمليات وزيادة الكفاءة. ويشدد على أهمية قياس الأداء باستخدام مقاييس موضوعية واستخدام البيانات لإثراء عملية صنع القرار.

كما يشدد على أهمية التحسين المستمر، حيث تسعى المؤسسة دائماً إلى تحسين أدائها وتلبية الاحتياجات المتطورة لأصحاب المصلحة فيها. وفي نهاية المطاف، يهدف إطار العمل إلى خلق ثقافة الأداء العالي حيث يتم تحفيز العاملين ومشاركتهم والتزامهم بتقديم خدمة ممتازة للعملاء.

1.1 عرض بعض التعريفات الخاصة بأداء العاملين:

- يشير أداء العاملين إلى: مستوى الفعالية والكفاءة التي يكمل بها العامل المهام والمسؤوليات المعينة. ويمكن أن تساعد استراتيجيات إدارة الأداء الفعالة في تحسين أداء العاملين من خلال تحديد توقعات واضحة، وتوفير التغذية الراجعة والتدريب، وتقديم الحوافز والمكافآت للأداء الاستثنائي (Al-Busaidi, & Al-Shehhi, 2020).
- أداء العاملين: هو مقياس لمدى مساهمة الفرد في نجاح المؤسسة من خلال تحقيق الأهداف والغايات المحددة. ويشير أداء العامل أيضاً إلى جودة عمل العامل والمهارات التي يمتلكها وقدرته على العمل بشكل تعاوني مع الآخرين. ويمكن تقييم أداء العاملين باستخدام مجموعة من المقاييس، مثل الإنتاجية والحضور ورضا العملاء والإيرادات المتولدة (Al-Mahrouqi, 2021).
- ويعرف أداء العامل بأنه: الدرجة التي يحقق بها العامل الأهداف والغايات التي حددتها المؤسسة. وغالباً ما يرتبط الأداء العالي للعاملين بزيادة الحافز والرضا الوظيفي ومعدلات الاحتفاظ بالعاملين (Al-Maamari, & Al-Busaidi, 2021).
- يمكن أن يشير أداء العاملين أيضاً إلى: قدرتهم على التكيف مع الظروف المتغيرة والتغلب على التحديات، وتساعد أنظمة إدارة الأداء الفعالة في تحديد المجالات التي يحتاج فيها العاملون إلى التحسين وتوفير الموارد والدعم اللازمين لمساعدتهم على التحسين. (Al-Rashdi, & Al-Riyami, 2020).

2.1 أنواع أداء العاملين:

هناك عدة أنواع من الأداء يمكن لأصحاب العمل استخدامها كمرجع عند تقييم العاملين، وذلك اعتماداً على متطلبات الوظيفة المحددة واحتياجات العمل بالمؤسسة (Al-Busaidi, & Al-Shehhi. 2020):

- **الأداء الخاص بالوظيفة:** يشير هذا إلى مدى جودة أداء العامل لمهامه ومسؤولياته الوظيفية المحددة. قد ينظر أصحاب العمل إلى عوامل مثل الإنتاجية والدقة والكفاءة.
- **الأداء التنظيمي وإدارة الوقت:** يمكن لأصحاب العمل تقييم قدرة العامل على إدارة وقته بفعالية وتحديد أولويات المهام. يتضمن ذلك عوامل مثل التنظيم والتخطيط وتعدد المهام.
- **مهارات الاتصال:** مهارات الاتصال القوية ضرورية في أي مكان عمل. قد ينظر أصحاب العمل إلى قدرة العامل على التواصل بفعالية مع الزملاء والعملاء والعملاء.
- **القدرات القيادية:** قد ينظر أصحاب العمل إلى قدرة العامل على قيادة وإدارة الآخرين. وهذا يشمل صفات مثل صنع القرار والتفويض والتحفيز.
- **العمل الجماعي والتعاون:** يمكن لأصحاب العمل تقييم قدرة العامل على العمل بفعالية في بيئة الفريق. وهذا يشمل عوامل مثل التعاون وحل النزاعات والتعاون.
- **مهارات حل المشكلات:** قد ينظر أصحاب العمل إلى قدرة العامل على حل المشكلات واتخاذ القرارات بشكل مستقل. وهذا يشمل عوامل مثل الإبداع والتفكير التحليلي وسعة الحيلة.
- **القدرة على التكيف والمرونة:** يمكن لأصحاب العمل تقييم قدرة العامل على التكيف مع الظروف المتغيرة والتخلي بالمرونة في نهجهم في العمل.
- **مهارات خدمة العملاء:** يمكن لأصحاب العمل تقييم قدرة العامل على تقديم خدمة عملاء ممتازة. وهذا يشمل عوامل مثل الاستجابة والتعاطف والاحتراف.

- **الحضور والالتزام بالمواعيد:** قد ينظر أصحاب العمل إلى سجل حضور العامل والالتزام بالمواعيد كمؤشرات على التزامهم وموثوقيتهم.
- **المبادرة والتحفيز الذاتي:** يمكن لأصحاب العمل تقييم قدرة العامل على اتخاذ المبادرة والعمل بشكل مستقل دون إشراف مستمر. وهذا يشمل عوامل مثل الدافع الذاتي والقيادة والطموح.
- **المهارات التقنية:** اعتماداً على طبيعة الوظيفة، يمكن لأصحاب العمل تقييم المهارات التقنية للموظف ومعرفته في مجالات محددة مثل برمجة الكمبيوتر أو تحليل البيانات أو الهندسة.
- **الإبداع والابتكار:** يمكن لأصحاب العمل تقييم قدرة العامل على ابتكار أفكار جديدة ومبتكرة يمكن أن تساعد المؤسسة على النمو والتحسين. وهذا يشمل عوامل مثل الإبداع والخيال والأصالة.
- **الأخلاق والمهنية:** يمكن لأصحاب العمل تقييم التزام العامل بالمعايير الأخلاقية والمهنية في مكان العمل. وهذا يشمل عوامل مثل الصدق والنزاهة واحترام الزملاء والعملاء.
- **مهارات المبيعات والتسويق:** يمكن لأصحاب العمل في أدوار المبيعات أو التسويق تقييم قدرة العامل على توليد عملاء متوقعين وإغلاق الصفقات وتطوير حملات تسويقية تدفع نمو الإيرادات.
- **الذكاء العاطفي:** قد يقيم أصحاب العمل الذكاء العاطفي للموظف أو حاصل القسمة العاطفي، والذي يشير إلى قدرتهم على التعرف على عواطفهم وإدارتها، وكذلك فهم مشاعر الآخرين والاستجابة لها. وهذا يشمل عوامل مثل التعاطف والمهارات الاجتماعية والوعي الذاتي.

3.1 أهمية تقييم أداء العاملين:

يعد تقييم أداء العاملين أمراً مهماً لأنه يساعد أصحاب العمل على اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن تعيين العاملين وترقيتهم وإدارتهم. من خلال تتبع أداء العاملين بمرور الوقت، يمكن لأصحاب العمل تحديد المجالات التي تتطلب التحسين واتخاذ خطوات

لمساعدة العاملين على تطوير مهاراتهم وتحسين أدائهم (Al-Maamari, & Al-Busaidi, 2021).

قرارات التوظيف: غالباً ما يستخدم تقييم الأداء كجزء من عملية التوظيف لتقييم المهارات والخبرة وعادات العمل للمرشحين للوظائف. ويمكن أن تساعد هذه المعلومات أصحاب العمل على اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن المرشحين الأنسب للوظيفة.

تقييم الأداء: يمكن أيضاً استخدام تقييم الأداء لتقييم أداء العاملين الحاليين. من خلال تتبع أداء العامل بمرور الوقت، ويمكن لأصحاب العمل تحديد مجالات القوة والمجالات التي تتطلب التحسين.

الترقّيات والتقدم الوظيفي: يمكن استخدام تقييم الأداء لتحديد العاملين المستعدين للترقيات أو فرص التقدم الوظيفي الأخرى. ومن المرجح أن يتم النظر في هذه الفرص للعاملين الذين يؤدون أداء جيد باستمرار.

تطوير العاملين: يمكن أيضاً استخدام تقييم الأداء لتحديد المجالات التي قد يحتاج فيها العاملون إلى تدريب أو تطوير إضافي. ويمكن أن يساعد ذلك العاملين على تحسين مهاراتهم ويصبحون أكثر قيمة للمؤسسة.

إدارة الأداء: تقييم الأداء مهم أيضاً لإدارة أداء العامل. من خلال تحديد توقعات أداء واضحة وتقديم ملاحظات منتظمة، يمكن لأصحاب العمل مساعدة العاملين على فهم ما هو متوقع منهم وكيف يمكنهم تحسين أدائهم.

تحديد أفضل أداء: يعد تقييم الأداء أداة مهمة لتحديد أفضل أداء داخل المؤسسة. من خلال تتبع أداء العاملين، يمكن لأصحاب العمل تحديد أولئك الذين يتجاوزون التوقعات باستمرار ويساهمون في نجاح المؤسسة. ويمكن مكافأة هؤلاء العاملين بالترقيات أو المكافآت أو غيرها من أشكال التقدير، والتي يمكن أن تساعد في تحفيزهم على مواصلة الأداء على مستوى عالٍ.

الاحتفاظ: يمكن استخدام تقييم الأداء لتحسين الاحتفاظ بالعاملين. العاملون الذين يشعرون أن مساهماتهم معترف بها ومقدرة من قبل صاحب العمل هم أكثر عرضة للرضا عن وظائفهم وأقل عرضة للبحث عن فرص في مكان آخر.

المساءلة: يمكن أن يساعد تقييم الأداء في تعزيز المساءلة داخل المؤسسة. من خلال تحديد توقعات أداء واضحة وتقييمه الأداء بانتظام، يمكن لأصحاب العمل المساعدة في ضمان مساءلة العاملين عن عملهم وإدراكهم لعواقب عدم تلبية التوقعات.

الحماية القانونية: يمكن أن يكون تقييم الأداء مهم للحماية القانونية. يمكن لأصحاب العمل الذين يحتفظون بسجلات أداء دقيقة وموضوعية استخدام هذه المعلومات للدفاع ضد المطالبات القانونية المتعلقة بقرارات التوظيف، مثل الإنهاءات أو الترقيات أو الإجراءات التأديبية.

التحسين المستمر: أخيراً، يعتبر تقييم الأداء مهم لتعزيز التحسين المستمر داخل المؤسسة. من خلال تقييم أداء العاملين بانتظام وتحديد مجالات التحسين، يمكن لأصحاب العمل تنفيذ التغييرات التي تؤدي إلى تحسين الإنتاجية، والعمل بجودة أعلى، ونتائج أفضل لكل من العاملين والمؤسسة ككل.

4.1 مزايا الأداء الجيد للعاملين في مؤسسات الإدارة المحلية:

هناك العديد من المزايا للأداء الجيد للعاملين في مؤسسات الإدارة المحلية، نعرض منها الآتي (Al-Mahrouqi, 2021):

- **تحسين تقديم الخدمات:** يؤدي الأداء الجيد للعاملين في مؤسسات الإدارة المحلية إلى تقديم الخدمات بكفاءة وفعالية. وهذا يضمن حصول سكان المنطقة على خدمات سريعة وعالية الجودة، مما يؤدي إلى رضاهم.
- **زيادة الإنتاجية:** يشجع الأداء الجيد للعاملين على أن يكونوا أكثر إنتاجية، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج وتقليل الأخطاء وإنجاز المهام في الوقت المناسب.
- **انخفاض التكاليف:** الأداء الفعال من قبل العاملين يقلل من التكاليف المرتبطة بإعادة العمل والتأخير. وهذا يؤدي إلى زيادة الكفاءة وتوفير التكاليف، والتي يمكن استخدامها لتحسين مجالات أخرى من المؤسسة.

- **تحسين التصور العام:** الأداء الجيد من قبل العاملين يعزز التصور العام لمؤسسات الإدارة المحلية. ومن المرجح أن يكون لدى سكان المنطقة المزيد من الثقة والثقة في المؤسسة إذا كانت تقدم خدمات عالية الجودة باستمرار.
- **تحفيز العاملين:** الأداء الجيد يمكن أن يعزز معنويات العاملين وتحفيزهم. عندما يشعر العاملون بالتقدير والاعتراف بمساهماتهم، فمن المرجح أن يكونوا أكثر إنخراطاً والتزاماً بعملهم.
- **الامتثال للمعايير:** يتعين على مؤسسات الإدارة المحلية الامتثال لمعايير ولوائح محددة. ويضمن الأداء الجيد للعاملين الامتثال لهذه المعايير، مما يؤدي إلى تحسين الحوكمة والمساءلة.
- **إتخاذ قرارات أفضل:** غالباً ما يكون العاملون الذين يؤدون أداء جيداً مجهزين بشكل أفضل لاتخاذ قرارات مستنيرة. لديهم المهارات والمعرفة اللازمة لتحليل المواقف واتخاذ القرارات المناسبة التي تفيد المنظمة والجمهور.
- **الابتكار:** غالباً ما يؤدي الأداء الجيد للعاملين إلى الابتكار في مؤسسات الإدارة المحلية. ومن المرجح أن يأتي العاملون الذين يؤدون أداء جيداً بأفكار جديدة ومبتكرة يمكنها تحسين الخدمات أو العمليات.
- **الإستخدام الفعال للموارد:** يضمن الأداء الجيد للعاملين إستخدام الموارد مثل الوقت والمال والقوى العاملة بكفاءة. هذا يساعد على تعظيم تأثير هذه الموارد وتقليل الهدر.
- **تحسين الاحتفاظ بالعاملين:** غالباً ما يكون العاملون الذين يؤدون أداء جيد أكثر رضا عن وظائفهم ومن المرجح أن يظلوا مع المنظمة. وهذا يؤدي إلى انخفاض معدل الدوران والاحتفاظ بالعاملين المهرة وذوي الخبرة.
- **تعزيز السمعة:** غالباً ما يتم الاعتراف بمؤسسات الإدارة المحلية التي تؤدي أداء جيد لإنجازاتها وممارساتها الجيدة. وهذا يمكن أن يعزز سمعة المؤسسة ويجذب المزيد من الموارد والشراقات.

■ **زيادة المشاركة العامة:** يمكن أن يؤدي الأداء الجيد للعاملين إلى تشجيع المشاركة العامة في عملية صنع القرار. من المرجح أن يتفاعل الجمهور مع مؤسسة يثقون بها والتي تقدم خدمات عالية الجودة باستمرار.

5.1 قياس أداء العاملين في مؤسسات الإدارة المحلية:

يمكن قياس أداء العاملين في مؤسسات الإدارة المحلية باستخدام مجموعة متنوعة من مقاييس الأداء، اعتماداً على الأدوار والمسؤوليات الوظيفية المحددة للموظفين. وفيما يلي بعض المقاييس الشائعة التي يمكن استخدامها لقياس أداء موظفي الإدارات المحلية. (Al-Rashdi, & Al-Riyami, 2020)

مؤشرات الأداء الرئيسية: هي مقاييس أداء محددة تستخدم لتقييم مدى فعالية العامل في الوفاء بمسؤولياته الوظيفية. يمكن إنشاء مؤشرات الأداء الرئيسية لمجالات مختلفة من وظيفة العامل، مثل الإنتاجية وخدمة العملاء وجودة العمل.

أنظمة تقييم الأداء: هي عمليات رسمية تستخدم لتقييم أداء العامل خلال فترة زمنية محددة. تتضمن أنظمة تقييم الأداء عادة مراجعة المسؤوليات الوظيفية للموظف والإنجازات ونقاط القوة والضعف ومجالات التحسين. وقد يعتمد تقييم الأداء على مجموعة من المعايير المحددة مسبقاً أو قد يتم تخصيصه ليناسب الدور الوظيفي المحدد.

تقييمات الأداء القائمة على الكفاءة: تركز هذه التقييمات على كفاءات أو مهارات محددة مطلوبة للدور الوظيفي. يقيم التقييم قدرة العامل على تلبية الكفاءات المتوقعة منهم ويقدم التغذية الراجعة والتوجيه للتحسين.

ردود الفعل 360 درجة: هذه عملية ملاحظات تتضمن جمع التعليقات من مجموعة متنوعة من المصادر، بما في ذلك المشرفين والمرؤوسين وحتى العملاء. ويتم استخدام التعليقات لتوفير تقييم أكثر شمولاً لأداء العامل، وتحديد نقاط القوة ومجالات التحسين.

مقاييس الملاحظة السلوكية: تقيس هذه المقاييس سلوك العامل في المواقف المختلفة لتحديد فعاليته في التعامل مع جوانب معينة من وظيفته. يمكن إجراء

الملاحظات من قبل المشرفين أو المراقبين الخارجيين للحصول على منظور أكثر موضوعية.

رضا العملاء: عادة ما تقدم مؤسسات الإدارة المحلية الخدمات للجمهور، ورضا العملاء عامل مهم في تقييم أداء العاملين. يمكن لأصحاب العمل استخدام استطلاعات آراء العملاء أو غيرها من مقاييس رضا العملاء لتقييم أداء العاملين في هذا المجال.

التطوير المهني: قد يشجع أصحاب العمل العاملين في مؤسسات الإدارة المحلية على متابعة فرص التطوير المهني لتعزيز مهاراتهم ومعارفهم. يمكن لأصحاب العمل تقييم أداء العامل بناء على استعدادهم للمشاركة في أنشطة التطوير المهني وقدرتهم على تطبيق ما تعلموه في أدوارهم الوظيفية.

أهداف وتوقعات واضحة: من المرجح أن يؤدي العاملون أداء جيداً عندما يكون لديهم فهم واضح لما هو متوقع منهم. يمكن لأصحاب العمل تحسين أداء العاملين من خلال تحديد أهداف وتوقعات واضحة، ومن خلال تزويد العاملين بتعليقات منتظمة حول تقدمهم.

التدريب والتطوير: يمكن لأصحاب العمل تحسين أداء العاملين من خلال توفير فرص التدريب والتطوير التي تساعد العاملين على تطوير مهارات جديدة وتعزيز معرفتهم. يمكن أن يشمل ذلك التدريب الخاص بالوظيفة، بالإضافة إلى تدريب أوسع حول مواضيع مثل الاتصال والقيادة وخدمة العملاء.

حوافز الأداء: يمكن لأصحاب العمل تحفيز العاملين على الأداء الجيد من خلال تقديم حوافز مثل المكافآت أو الترقيات لتحقيق أهداف أو غايات محددة.

بيئة عمل داعمة: يمكن لبيئة العمل الداعمة تحسين أداء العاملين من خلال تزويد العاملين بالموارد التي يحتاجونها لأداء جيد، مثل المعدات الحديثة والإمدادات الكافية ومساحة العمل المريحة. يمكن لأصحاب العمل أيضاً تعزيز ثقافة العمل الإيجابية من خلال تشجيع التعاون، والاعتراف بإنجازات العاملين، وتعزيز الشعور بالمجتمع بين العاملين.

أنظمة إدارة الأداء: يمكن لنظام إدارة الأداء المصمم جيداً أن يساعد في تحسين أداء العاملين من خلال تزويد العاملين بتعليقات منتظمة، ووضع توقعات واضحة، وتحديد فرص التحسين.

تقييمات الأداء المنتظمة: يمكن لأصحاب العمل تحسين أداء العاملين من خلال إجراء تقييمات أداء منتظمة تزود العاملين بتعليقات حول تقدمهم وتحديد مجالات التحسين.

2. الإطار المفاهيمي للأداء الخدمي:

1.2 تعريف الأداء الخدمي:

هو عبارة عن مجموعة من الخدمات التي تقدم لتعزيز أداء المؤسسات الخدمية بطريقة أكثر فاعليه وأكثر كفاءه في جميع الأوقات ومن مختلف الأماكن وتضمن التفاعل مع المستفيدين ورفع مستوى رضاهم عن الخدمات المقدمة لهم (Al-Nabhani, 2015).

وهو أيضاً وسيلة المؤسسات المختلفة لتقديم خدمات للمستفيدين أو العملاء مع ضمان سهولة الوصول إلى المعلومات والخدمات من أجل تحسين نوعية الخدمات وتوفير فرص أكبر للمشاركة والتفاعل (Al-Maamari, 2014).

2.2 أنواع الاداء الخدمي بسلطنة عمان:

هناك عدة انواع للأداء الخدمي نذكر منها الآتي (Al-Jardani, 2016):
أداء خدمة العملاء: يشير هذا إلى مستوى رضا العملاء عن منتجات أو خدمات المؤسسة. ويتضمن عوامل مثل الاستجابة وجودة الخدمة والقدرة على حل مشكلات العملاء بسرعة وكفاءة.

أداء الخدمة التشغيلية: يشير هذا إلى كفاءة وفعالية عمليات المؤسسة. ويشمل عوامل مثل كفاءة الإنتاج وإدارة سلسلة التوريد ومراقبة المخزون.

أداء الخدمات المالية: يشير هذا إلى قدرة المؤسسة المالية على تقديم خدمات مالية عالية الجودة لعملائها. ويشمل عوامل مثل أسعار الفائدة ومعدلات الموافقة على القروض والاستقرار المالي العام.

أداء الخدمة الفنية: يشير هذا إلى قدرة المؤسسة على تقديم دعم فني عالي الجودة لعملائها. ويشمل عوامل مثل وقت الاستجابة، القدرة على حل المشكلات، ومعرفة وخبرة موظفي الدعم الفني.

أداء الخدمة عبر الإنترنت: يشير هذا إلى قدرة المؤسسة على تقديم خدمات عالية الجودة عبر الإنترنت لعملائها. يتضمن عوامل مثل قابلية استخدام موقع الويب، والطلب عبر الإنترنت ومعالجة الدفع، والقدرة على الرد على استفسارات العملاء وشكاواهم في الوقت المناسب.

أداء خدمات الرعاية الصحية: يشير هذا إلى قدرة مقدمي الرعاية الصحية على تقديم خدمات رعاية صحية عالية الجودة للمرضى. ويشمل عوامل مثل إمكانية الوصول، القدرة على تحمل التكاليف، جودة الرعاية، رضا المرضى، والنتائج السريرية.

أداء خدمة النقل: يشير هذا إلى قدرة مقدمي خدمات النقل على تقديم خدمات نقل عالية الجودة للعملاء. ويشمل عوامل مثل السلامة والموثوقية والقدرة على تحمل التكاليف والراحة.

أداء الخدمة القانونية: يشير هذا إلى قدرة مقدمي الخدمات القانونية على تقديم خدمات قانونية عالية الجودة للعملاء. ويشمل عوامل مثل الخبرة القانونية والاستجابة والاحتراف ورضا العملاء بشكل عام.

أداء الخدمة الاجتماعية: يشير هذا إلى قدرة مقدمي الخدمات الاجتماعية على تقديم خدمات اجتماعية عالية الجودة للعملاء. ويشمل عوامل مثل إمكانية الوصول، والقدرة على تحمل التكاليف، الفعالية، ورضا العملاء بشكل عام في مجالات مثل الرعاية الاجتماعية، حماية الطفل، وخدمات الإعاقة.

3.2 أهمية الأداء الخدمي في سلطنة عمان (Al-Nabhani, 2015):

- يعد أداء الخدمة جانبا مهما من جوانب الاقتصاد في سلطنة عمان لأنه يدفع رضا العملاء وتكرار الأعمال.

- يعد قطاع الخدمات مساهماً رئيسياً في الناتج المحلي الإجمالي لسلطنة عمان، حيث يشكل حوالي 51 ٪ من إجمالي الناتج المحلي للبلاد.
- مع تركيز سلطنة عمان على تنويع اقتصادها ، أصبح أداء الخدمات مهما بشكل متزايد لأنه يمكن أن يساعد في جذب الاستثمار الأجنبي.
- يعد أداء الخدمة الجيد في صناعة الضيافة أمراً ضرورياً لنجاح صناعة السياحة في سلطنة عمان، والتي تعد محركاً مهماً للاقتصاد.
- تركز الحكومة العمانية بشكل كبير على خدمة العملاء ورضاهم، من خلال مبادرات مثل برنامج العميل أولاً، الذي يهدف إلى تحسين جودة الخدمة في جميع القطاعات.
- خلق سوق عالمية تنافسية، يمكن لأداء الخدمة أن يمنح المؤسسات العمانية ميزة تنافسية، مما يساعدها على تمييز نفسها والتميز عن منافسيها.
- يمكن أن يؤدي أداء الخدمة إلى تحسين ولاء العملاء، وهو أمر بالغ الأهمية لنجاح أي عمل على المدى الطويل.
- يمكن أن تؤدي تجارب الخدمة الإيجابية أيضاً إلى إنشاء إعلانات شفوية إيجابية، والتي يمكن أن تساعد في زيادة قاعدة العملاء وتحسين سمعة العلامة التجارية.
- يمكن أن يكون لأداء الخدمة الضعيف عواقب سلبية، مما يؤدي إلى فقدان العملاء، إنخفاض الإيرادات، وإلحاق الضرر بسمعة العلامة التجارية.
- يعد أداء الخدمة مكوناً رئيسياً في رؤية عمان للنمو الاقتصادي والتنمية، ومن المرجح أن تتجح المؤسسات التي تعطي الأولوية للتميز في الخدمة على المدى الطويل.
- في سلطنة عمان، جودة الخدمة ليست مهمة فقط في صناعة السياحة ولكن أيضاً في قطاعات أخرى مثل الرعاية الصحية والتعليم والخدمات المصرفية.
- يمكن للأداء الجيد للخدمة في قطاع الرعاية الصحية تحسين نتائج المرضى، وتعزيز رضا المرضى، والمساعدة في جذب السياحة العلاجية إلى عمان.

- يرتبط أداء الخدمة ارتباطاً وثيقاً برضا الموظفين ومشاركتهم، فضلاً عن الإنتاجية والكفاءة، والتي يمكن أن تفيد كل من الأعمال والاقتصاد ككل.
- يمكن أن يؤدي تحسين أداء الخدمة إلى وفورات في التكاليف، مثل إنخفاض معدل دوران الموظفين وانخفاض تكاليف اكتساب العملاء.
- يمكن أن يساهم أداء الخدمة أيضاً في تحقيق أهداف التنمية المستدامة في سلطنة عمان من خلال تعزيز ممارسات الأعمال المسؤولة والمسؤولية الاجتماعية.
- في العصر الرقمي، يشمل أداء الخدمة القنوات عبر الإنترنت والجوال، ويمكن للمؤسسات التي تعطي الأولوية لجودة الخدمة الرقمية تحسين تجربة العملاء واكتساب ميزة تنافسية.
- يمكن أن يساعد أداء الخدمة أيضاً المؤسسات في عمان على الامتثال للوائح المحلية والدولية، مثل قوانين حماية البيانات والخصوصية.
- سلطت جائحة كوفيد-19 الضوء على أهمية أداء الخدمة، حيث كانت المؤسسات التي كانت قادرة على التكيف وتقديم خدمة عملاء ممتازة خلال الأزمة أكثر عرضة للبقاء والازدهار.
- أداء الخدمة ليس مهماً فقط للمؤسسات ولكن أيضاً للحكومة، حيث يمكنه تحسين رضا المواطنين عن الخدمات العامة والمساهمة في التنمية الشاملة للبلاد.
- يمكن أن يساعد التحسين المستمر لأداء الخدمة من خلال التعليقات وتحليل البيانات المؤسسات في عمان على البقاء على صلة وتلبية الاحتياجات المتغيرة لعملائها.

4.2 معايير نجاح الاداء الخدمي بسلطنة عمان (Al-Harthy, & Al-Musallami, 2018):

رضا العملاء: رضا العملاء هو العامل الأكثر أهمية لنجاح أداء الخدمة في سلطنة عمان. وتقديم خدمة ممتازة، تلبية احتياجات العملاء والشكاوى، وتقديم الحلول في الوقت المناسب تسهم في رضا العملاء.

جودة الخدمة: يعد تقديم خدمات عالية الجودة أمراً حيوياً لبناء ثقة العملاء وولائهم. تتضمن جودة الخدمة التأكد من أن الخدمة موثوقة ودقيقة ومتسقة.

الاستجابة: من المرجح أن تنجح المؤسسات التي تستجيب لاحتياجات العملاء والاستفسارات والشكاوى في عمان. ويجري الوصول إليها وفي الوقت المناسب في معالجة طلبات العملاء أمر بالغ الأهمية.

مشاركة الموظفين: يرتبط أداء الخدمة ارتباطاً مباشراً بمشاركة الموظفين. والموظفون المشاركون أكثر إنتاجية ودوافع وملتزمون بتقديم خدمة عالية الجودة للعملاء.

الوعي الثقافي: عمان لديها مجموعة متنوعة من السكان، وأنه من الضروري للمؤسسات أن تكون على علم باحتياجات مجموعات العملاء المختلفة.

الابتكار: الابتكار ضروري لنجاح أداء الخدمة في سلطنة عمان. من المرجح أن تنجح المؤسسات القادرة على التكيف والابتكار استجابة لاحتياجات العملاء المتغيرة واتجاهات السوق.

قنوات تقديم الخدمات: مع الاستخدام المتزايد للتكنولوجيا، من الضروري للمؤسسات في عمان تقديم الخدمة من خلال قنوات متعددة، مثل الإنترنت والهاتف المحمول، وذلك لتلبية احتياجات العملاء الذين يفضلون تقديم الخدمات الرقمية.

تدريب الموظفين: تعد برامج تدريب الموظفين وتطويرهم ضرورية لتحسين أداء الخدمة في عمان. ويساعد الاستثمار في تطوير الموظفين على تحسين مهارات الموظفين وتحفيزهم ورضاهم الوظيفي، مما يؤدي إلى أداء أفضل للخدمة.

السمعة: بناء سمعة إيجابية أمر بالغ الأهمية لنجاح أداء الخدمة في عمان. يمكن للسمعة الجيدة جذب عملاء جدد والمساعدة في الاحتفاظ بالعملاء الحاليين.

التحسين المستمر: يجب على المؤسسات في عمان تقييم أداء الخدمة وتحسينه باستمرار للحفاظ على ملاءمته وتنافسيته. يمكن أن تساعد التعليقات المنتظمة من العملاء والموظفين وأصحاب المصلحة الآخرين في تحديد مجالات التحسين وتمكين المؤسسات من إجراء تغييرات تعزز أداء الخدمة.

إستعادة الخدمة: في سلطنة عمان، يعد استرداد الخدمة أمراً بالغ الأهمية للنجاح. يشير استرداد الخدمة إلى الإجراءات التي تتخذها المؤسسات لتصحيح فشل الخدمة واستعادة رضا العملاء. ويمكن أن يساعد التعامل مع فشل الخدمة بشكل فعال المؤسسات على الاحتفاظ بالعملاء والحفاظ على سمعة إيجابية.

التخصيص: أصبح التخصيص مهماً بشكل متزايد لأداء الخدمة في عمان. ويمكن أن تؤدي الخدمات التخصيصية لتلبية الاحتياجات المحددة للعملاء وتعزيز تجربة العملاء وبناء ولاء العملاء.

تقديم خدمة فعالة من حيث التكلفة: يعد تقديم خدمة فعالة من حيث التكلفة معياراً أساسياً للنجاح في عمان. يعد تقديم خدمات عالية الجودة بتكلفة معقولة أمراً بالغ الأهمية للمؤسسات لتظل قادرة على المنافسة.

تحليل البيانات: تحليل البيانات أمر بالغ الأهمية لقياس وتحسين أداء الخدمة في سلطنة عمان. يمكن أن يساعد تحليل ملاحظات العملاء ومقاييس تقديم الخدمة ومؤشرات الأداء الأخرى المؤسسات على تحديد مجالات التحسين وتتبع التقدم.

التعاون: يعد التعاون بين المؤسسات والهيئات الحكومية وأصحاب المصلحة الآخرين أمراً ضرورياً لنجاح أداء الخدمات في سلطنة عمان. ويمكن أن يساعد التعاون المؤسسات على البقاء على اطلاع دائم باحتياجات العملاء المتغيرة واتجاهات السوق والمتطلبات التنظيمية.

الاستدامة: أصبحت الاستدامة ذات أهمية متزايدة لأداء الخدمات في سلطنة عمان. يمكن للمؤسسات التي تعطي الأولوية للاستدامة البيئية والاجتماعية بناء سمعة إيجابية وجذب عملاء واعين بيئياً واجتماعياً.

تثقيف العملاء: يعد تثقيف العملاء حول المنتجات والخدمات أمراً ضرورياً لنجاح أداء الخدمة في سلطنة عمان. يمكن أن يساعد توفير المعلومات حول المنتجات والخدمات العملاء على اتخاذ قرارات مستنيرة، مما قد يؤدي إلى مستويات أعلى من رضا العملاء.

التخطيط الاستراتيجي: التخطيط الاستراتيجي أمر حاسم لنجاح أداء الخدمة في سلطنة عمان. يمكن أن يساعد تطوير رؤية ومهمة واستراتيجية واضحة للمؤسسات على موازنة أهداف أداء الخدمة مع أهداف أعمالها العامة وتحسين فرص نجاحها.

3. الدراسات السابقة:

هناك بعض الدراسات التي تطرقت لمثل هذا النوع من الموضوعات، نلخص أهمها من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (1)

ملخص الدراسات السابقة

الباحث	عنوان الدراسة	هدف الدراسة	خلاصة الدراسة
Al-Mahrouqi. (2021).	Factors Affecting Employee Performance in Local Government Institutions in Oman.	تبحث الدراسة في قياس العوامل المؤثرة على أداء العاملين في المؤسسات الحكومية المحلية في عمان.	وجدت الدراسة أن هناك العديد من العوامل التي أثرت بشكل كبير على أداء العاملين في المؤسسات الحكومية المحلية، منها العوامل الثقافية التنظيمية، وأساليب القيادة، وفرص التدريب والتطوير، والرضا الوظيفي، والأمن الوظيفي
Al-Rashdi, & Al-Riyam. (2020).	The Role of Training and Development in Enhancing Employee Performance in the Omani Public Sector.	تبحث هذه الدراسة في العلاقة بين التدريب والتطوير وأداء العاملين في القطاع العام العماني. يدرس المؤلفون أهمية توفير فرص التدريب والتطوير للعاملين، وكيف يمكن لهذه الفرص أن تعزز مهاراتهم ومعرفتهم وأدائهم الوظيفي بشكل عام.	أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية كبيرة بين التدريب والتطوير وأداء العاملين. وأن الرضا الوظيفي والتحفيز توسطوا في هذه العلاقة.
Al-Busaidi, & Al-Shehhi. (2020).	The Impact of Organizational Culture on Employee Performance in the Public Sector in Oman.	هدفت الدراسة إلى تقييم العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء العاملين في القطاع العام في سلطنة عمان.	أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية كبيرة بين الثقافة التنظيمية وأداء العاملين. كما أن الثقافة التنظيمية القوية التي تؤكد على تطوير العاملين والعمل الجماعي والابتكار يمكن أن تؤدي إلى تحسين الرضا الوظيفي والتحفيز والأداء الوظيفي العام.

كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة إيجابية كبيرة بين الرضا الوظيفي وأداء العامل. تشير النتائج إلى أن العاملين الذين يشعرون بالرضا عن وظائفهم يميلون إلى الأداء بشكل أفضل.	هدفت الدراسة إلى التحقيق في تأثير الرضا الوظيفي على أداء العاملين في القطاع العام في سلطنة عمان.	The Role of Job Satisfaction in Enhancing Employee Performance in the Public Sector in Oman.	Al-Maamari, & Al-Busaidi. (2021).
كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة إيجابية كبيرة بين القيادة التحولية وأداء العاملين. وأيضاً وجدت الدراسة أن قيادة المعاملات كان لها تأثير سلبي على أداء العاملين.	تهدف الدراسة إلى قياس تأثير القيادة على أداء العاملين في القطاع العام في سلطنة عمان.	The Impact of Leadership on Employee Performance in the Public Sector in Oman: A Case Study of Muscat Municipality.	Al-Shishtawy, & Al-Said. (2021).
وجدت الدراسة أن مشاركة العاملين تأثرت بشكل إيجابي بالدعم التنظيمي والاستقلالية الوظيفية والمعنى الوظيفي.	تبحث الدراسة في قياس تأثير مشاركة العاملين على جودة الخدمة في القطاع العام العماني.	The Impact of Employee Engagement on Service Quality in the Omani Public Sector.	Al-Ghassani, & Al-Busaidi. (2021).
كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة إيجابية كبيرة بين تدريب العاملين وتطويرهم وجودة الخدمة. وأن تدريب العاملين وتطويرهم ضروريان لتحسين جودة الخدمة في القطاع العام في سلطنة عمان.	تعرض الدراسة قياس تأثير تدريب العاملين وتطويرهم على جودة الخدمة في القطاع العام في سلطنة عمان.	The Impact of Employee Training and Development on Service Quality in the Public Sector in Oman.	Al-Busaidi, K., Al-Riyami, & Al-Shishtawy. (2021).

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على تقييم الدراسات السابقة.

4. الدراسة الميدانية:

1.4 نموذج الدراسة:

يتكون نموذج الدراسة من متغيرين اثنين أحدهما متغير مستقل هو (أداء العاملين في مؤسسات الإدارة المحلية) والآخر متغير تابع وهو (الأداء الخدمي)، والذي يساند هذا الافتراض هو كون أن أداء العاملين في مؤسسات الإدارة المحلية له علاقة وتأثير على الأداء الخدمي لهذه المؤسسات، وفي هذا السياق فإن العلاقة الظاهرة في هذه الدراسة إعتدت على:

المتغير المستقل: أداء العاملين والمتمثل في الأبعاد الأتية (جودة العمل، الإنتاجية، والتطوير المهني).

المتغير التابع: الأداء الخدمي لمؤسسات الإدارة المحلية.

2.4 التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة:

يتناول هذا الجزء من البحث نتائج التحليل الإحصائي للمتغيرات المستقلة (والمتمثلة في جودة الانتاج ، الانتاجية ، التطوير المهني) والمتغير التابع (متمثلا في الأداء الخدمي) ، وذلك على النحو التالي:

الاحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة:

جدول رقم (2)

نتائج الاحصاء الوصفي لمتغيرات البحث

	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	t	Sig. (2-tailed)	Mean Difference
المعرفة	4.1929	.45790	.03565	33.465	.000	1.19293
المهارات والقدرات	4.1307	.40357	.03142	35.990	.000	1.13074
الابتكار	4.1195	.42193	.03285	34.082	.000	1.11948
التنمية المستدامة	4.1556	.42736	.03327	34.733	.000	1.15556

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يتضح من الجدول السابق ارتفاع قيمة المتوسط الحسابي لكافة فقرات متغيرات الدراسة على المقياس الخماسي لليكرت ، حيث اشارة t موجبة ومتوسط الفروق أيضا موجبة ، كما يتضح معنوية كافة المتغيرات حيث يقل مستوى الدلالة عن 5% ، ويوضح الجدول التالي نتائج النموذج المقترح للدراسة:

جدول رقم (3)

نتائج نموذج الدراسة المقترح

R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	F	Sig.
.812 ^a	.660	.653	.25167	113.256	.000

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرات المستقلة (جودة الانتاج ، الانتاجية ، التطوير المهني) والمتغير التابع (الأداء الخدمي) حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.81 ، كما يتضح أن المتغيرات المستقلة مجتمعة تفسر حوالي 65% من التغير في المتغير التابع متمثلاً في الأداء الخدمي ، كما يتضح معنوية النموذج المقترح حيث بلغت قيمة f المحسوبة 113.256 ، كما يقل مستوى الدلالة عن 5% ، ويمكن عرض معاملات النموذج المقترح على النحو التالي:

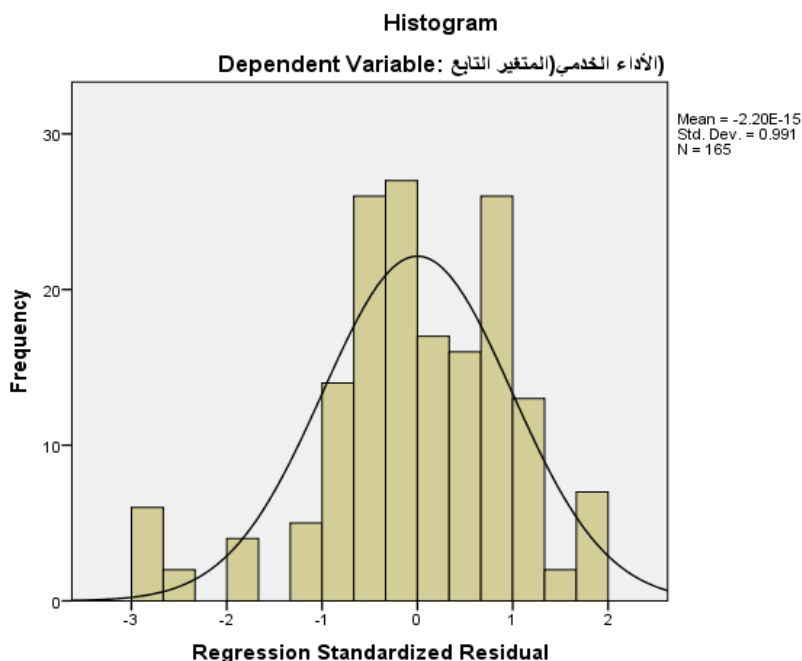
جدول رقم (4)
معاملات نموذج البحث

Unstandardized Coefficients				
Model	B	Std. Error	t	Sig.
الثابت	.160	.228	.700	.000
جودة الانتاج	.261	.053	4.880	.000
الانتاجية	.279	.066	4.208	.000
التطوير المهني	.424	.061	6.976	.000

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يتضح من الجدول السابق معنوية جميع المتغيرات المستقلة (جودة الانتاج ، الانتاجية ، التطوير المهني) ، حيث يقل مستوى الدلالة عن 5% ، كما يتضح من الشكل التالي أن المتغير التابع يتبع التوزيع الطبيعي وهو ما يتفق مع شروط النموذج المقترح للبحث.

شكل رقم (1) التوزيع الطبيعي للمتغير التابع للدراسة



3.4 نتائج وتوصيات الدراسة:

نتائج الدراسة:

1. يؤثر تحفيز العاملين ورضاؤهم الوظيفي بشكل كبير على أداء المؤسسات الخدمية في سلطنة عمان.
2. برامج تدريب وتطوير العاملين لها تأثير إيجابي على أداء المؤسسات الخدمية في سلطنة عمان.
3. تعتبر أنظمة تقييم الأداء الفعالة ضرورية لتحسين أداء العاملين وتحسين أداء المؤسسات الخدمية في سلطنة عمان.

4. تؤثر مشاركة العاملين في صنع القرار وحل المشكلات بشكل إيجابي على أداء المؤسسات الخدمية في سلطنة عمان.
5. يؤثر توافر الموارد، بما في ذلك الأدوات والمعدات والتكنولوجيا، بشكل كبير على أداء العاملين في مؤسسات الإدارة المحلية في سلطنة عمان.
6. تعد بيئة العمل الإيجابية التي تعزز رفاهية العاملين ورضاهم الوظيفي أمراً بالغ الأهمية لتحسين أداء العاملين وتحسين أداء المؤسسات الخدمية في سلطنة عمان.
7. تعد التوصيف الوظيفي والأدوار والمسؤوليات الواضحة ضرورية لتحسين أداء العاملين في مؤسسات الإدارة المحلية في سلطنة عمان.
8. القيادة الفعالة أمر بالغ الأهمية لخلق ثقافة التميز والنزاهة والسلوك الأخلاقي في مؤسسات الإدارة المحلية في سلطنة عمان.
9. تعد فرص النمو الوظيفي والتقدم ضرورية للاحتفاظ بالعاملين ذوي الأداء العالي، وأصحاب المواهب في مؤسسات الإدارة المحلية في سلطنة عمان.
10. تعد الشراكات الاستراتيجية والتعاون مع المؤسسات الأخرى أمراً بالغ الأهمية لتبادل أفضل الممارسات والمعرفة والخبرة في إدارة أداء العاملين وتقديم الخدمات في سلطنة عمان.
11. ارتفاع قيمة المتوسط الحسابي لكافة فقرات متغيرات الدراسة على المقياس الخماسي لليكرت ، حيث اشارة t موجبة ومتوسط الفروق أيضا موجبة ، كما يتضح معنوية كافة المتغيرات حيث يقل مستوى الدلالة عن 5%.
12. توجد علاقة طردية قوية بين المتغيرات المستقلة (جودة الانتاج ، الانتاجية ، التطوير المهني) والمتغير التابع (الأداء الخدمي) حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.81.
13. تفسر المتغيرات المستقلة مجتمعة حوالي 65% من التغير في المتغير التابع متمثلا في الأداء الخدمي اتضح معنوية النموذج المقترح حيث بلغت قيمة f المحسوبة 113.256 ، كما يقل مستوى الدلالة عن 5%.
14. اتضح معنوية جميع المتغيرات المستقلة (جودة الانتاج ، الانتاجية ، التطوير المهني) ، حيث يقل مستوى الدلالة عن 5%.

15. تم قبول صحة الفرضية الرئيسية للدراسة التي تقضي بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أداء العاملين في مؤسسات الإدارة المحلية والأداء الخدمي لهذه المؤسسات، عند مستوى معنوية 5%

توصيات الدراسة:

1. تطوير برنامج تدريب وتطوير شامل للعاملين لتعزيز معارفهم ومهاراتهم وكفاءاتهم في مجالات عملهم.
2. تنفيذ نظام تقييم الأداء الذي يقيم أداء العامل بموضوعية وشفافية، ويربطه بالمكافآت والتقدير.
3. تزويد العاملين بالموارد الكافية، بما في ذلك الأدوات والمعدات والتكنولوجيا، لأداء واجباتهم بفعالية وكفاءة.
4. وضع توصيف وظيفي واضح الأدوار والمسؤوليات للعاملين للتأكد من أنهم يفهمون واجباتهم ومسؤولياتهم.
5. تعزيز ثقافة التواصل والتغذية الراجعة والتحسين المستمر، حيث يشعر العاملون بالراحة في تقديم الملاحظات والاقتراحات لتحسين عملهم.
6. تشجيع مشاركة العاملين والمشاركة في صنع القرار وحل المشكلات والابتكار لخلق شعور بالملكية والالتزام تجاه المؤسسة.
7. تعزيز بيئة عمل إيجابية تعزز رفاهية العامل والتوازن بين العمل والحياة والرضا الوظيفي.
8. توفير فرص للنمو الوظيفي والتقدم للاحتفاظ بالعاملين ذوي الأداء العالي والمواهب.
9. تطوير فريق قيادة قوي يقود بالقُدوة ويعزز ثقافة التميز والنزاهة والسلوك الأخلاقي.
10. إنشاء شراكات استراتيجية والتعاون مع المؤسسات الأخرى لتبادل أفضل الممارسات والمعرفة والخبرة في إدارة أداء العاملين وتقديم الخدمات.

قائمة المراجع:

1. Al-Busaidi, K., Al-Said, A., & Al-Shehhi, M. (2020). The Impact of Organizational Culture on Employee Performance in the Public Sector in Oman. *Journal of Business and Management Sciences*, 8(3).
2. Al-Harthy, M., & Al-Musallami, S. (2018). The impact of employee performance appraisal on service performance in the public sector of Oman. *Journal of Public Administration and Governance*, 8(2).
3. Al-Nabhani, S. S. (2015). The impact of employee communication on service quality in local government institutions in Oman. *Journal of Business and Management*, 17(1).
4. Al-Jardani, A. H. (2016). The impact of employee engagement on service quality in the public sector of Oman. *International Journal of Business and Management*, 11(4).
5. Al-Maamari, G. F. (2014). The impact of employee training on service quality in local government institutions in Oman. *International Journal of Management Science and Business Administration*, 1(11).
6. Al-Rashdi, M., & Al-Riyami, R. (2020). The Role of Training and Development in Enhancing Employee Performance in the Omani Public Sector. *Journal of Human Resources Management Research*.
7. Al-Maamari, G., & Al-Busaidi, K. (2021). The Role of Job Satisfaction in Enhancing Employee Performance in the Public Sector in Oman. *International Journal of Public Administration*, 44(4).

8. Al-Shishtawy, M. M., Al-Busaidi, K., & Al-Said, A. (2021). The Impact of Leadership on Employee Performance in the Public Sector in Oman: A Case Study of Muscat Municipality. *Journal of Public Affairs*, e2462.
9. Al-Ghassani, A., & Al-Busaidi, K. (2021). The Impact of Employee Engagement on Service Quality in the Omani Public Sector. *Journal of Management Development*, 40(4).
10. Al-Busaidi, K., Al-Riyami, R., & Al-Shishtawy, M. M. (2021). The Impact of Employee Training and Development on Service Quality in the Public Sector in Oman. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 46.
11. Al-Said, A., Al-Busaidi, K., & Al-Shishtawy, M. M. (2020). The Impact of Employee Motivation on Service Quality in the Public Sector in Oman. *Journal of Management Development*, 39(4).
12. Al-Mahrouqi, R. (2021). Factors Affecting Employee Performance in Local Government Institutions in Oman. *Journal of Public Administration and Governance*, 11(2).

المجموعة الأولى : مجموعة الأسئلة التي تقيس أداء العاملين في مؤسسات الإدارة المحلية (المتغير المستقل):

م	العبارة	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
البعد الأول: جودة العمل.						
1	يتم إكمال مهام العمل الخاصة بالعاملين علي أساس منتظم.					
2	يهتم العاملون بالتفاصيل وعلي استعداد لتحمل المسؤولية عن جودة عمله.					
3	يتم تحديد أولويات العمل لضمان أن يتم الانتهاء من المهام الحرجة في الوقت المحدد وبجودة عالية.					
البعد الثاني: الإنتاجية.						
1	يتم تحقيق التوازن بين أهداف الإنتاجية المشتركة وتحسين الأداء العام.					
2	يتم إدارة الوقت والموارد الخاصة لتحقيق أقصى قدر من الإنتاجية.					
3	يتم التعاون مع الزملاء أو أعضاء الفريق لتحقيق أهداف الإنتاجية المشتركة.					
البعد الثالث: التطوير المهني.						
1	يتم تعلم مهارات جديدة من خلال ورش العمل والبرامج التدريبية لتحسين معرفة العاملين.					
2	يتم تطبيق المعارف والمهارات التي اكتسبها العاملين من خلال أنشطة التطوير المهني.					
3	يتم مشاركة المعرفة والمهارات مع الزملاء أو أعضاء الفريق.					

المجموعة الثانية: مجموعة الأسئلة التي تستخدم لقياس الأداء الخدمي (المتغير التابع):

م	العبارة	أوافق تماماً	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
1	من السهل الوصول إلى مقدمي الخدمات في المؤسسات الخدمية.					
2	يتم تقديم الخدمات في الوقت المطلوب دون تأخير.					
3	هناك رضا عن مستوى الاتصالات والمعلومات المقدمة من المؤسسات.					
4	يتم تقديم بيانات ومعلومات كافية عن الخدمة المقدمة للعملاء ومميزاتها من جانب المؤسسة.					
5	يتم تقييم مستوى دعم العملاء المقدم لهم الخدمات بواسطة المؤسسات.					
6	يتم حل الشكاوي أو المخاوف لدى العملاء من قبل مقدمي الخدمة في المؤسسات.					
7	مقدمو الخدمات في المؤسسات على دراية بالخدمات التي تقدمها المؤسسات.					
8	يتم تقديم مجموعة متنوعة من الخدمات في المؤسسات المحلية.					
9	يتم النظر في الشكاوي والاقتراحات المقدمة من متلقي الخدمات بواسطة المؤسسات.					