



«مستوى تطبيق منظومة قياس الأداء الفردي والإجادة المؤسسية على تطوير

الاداء الوظيفي للعاملين في بلدية مسقط»

The level of application of the system of measuring individual performance and institutional proficiency in developing the job performance of workers in Muscat Municipality

إعداد الطالب

يحيى بن راشد بن سيف البدري

إشراف الدكتور

هايل عبدالمولى طشطوش

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على

درجة الماجستير في إدارة الأعمال في تخصص إدارة الأعمال تخصص "القيادة"

السنة الجامعية 2021م / 1443هـ

{ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ

وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ ﴿١٩﴾

سورة "النمل" الآية رقم (19)

الإهداء

الحمد لله الذي أعاننا بالعلم وزيننا بالحلم وأكرمنا بالتقوى وجعلنا بالمعرفة

أتقدم بإهداء عملي المتواضع إلى

من أنارت في قلبي حب العلم: أمي

إلى من أحسن إلي: أبي

وإلى أم أولادي وأولادي

إلى إخواني وأخواتي

إلى أصدقائي وزملائي وكل من قدم لي يد العون من قريب أو من بعيد

إلى بلدي ووطني العزيز سلطنة عمان

أهدي هذا العمل المتواضع

الشكر والتقدير

الشكر أولاً على النعمة المسداة

كما أتقدم بجزيل الشكر للدكتور هايل عبدالمولى طشطوش المشرف الرئيسي، الذي كان له الدور الكبير بتوجيهاته ونصائحه لإتمام هذا البحث، بهذه الصورة.

كما أتقدم بالشكر لكل الأساتذة الذين قدموا لي الدعم بكل أنواعه، لإتمام هذه المرحلة.

كما أتقدم بالشكر للفاضل العميد جامعة الشرقية

المخلص :

هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن وجود علاقة ارتباطية بين مستوى تطبيق منظومة قياس الأداء الفردي والإجادة المؤسسية وتطوير الأداء الوظيفي لموظفي بلدية مسقط، وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته للأهداف البحث، وتكوّن مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريين، وبالغ عددهم (300) موظف وموظفة، وقد استخدم الباحث أداة الاستبانة لجمع البيانات، حيث تم استرداد (204) استبانة، وأظهرت النتائج التحليل للقيم المتطرفة وجود (9) حالات صنفت بأنها قيم شاذة ومتطرفة، وتم حذفها، ليصبح إجمالي عدد أفراد العينة المشاركين في الإجابة على أداة الدراسة (195) مشاركاً من أصل (204)، وبذلك ستعتمد الدراسة على إجاباتهم في إجراء التحليلات الإحصائية والإجابة عن الأسئلة الدراسة، وتكوّنت الاستبانة من محورين المحور الأول الأداء الفردي والإجادة المؤسسية (15) فقرة، والمحور الثاني تطوير الأداء الوظيفي (15) فقرة، وتم التأكد من صدقها وثباتها، حيث بلغ معامل ألفا كرونباخ (0.947)، وقد تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومعامل ارتباط بيرسون، وتحليل التباين، للإجابة على أسئلة الدراسة.

وأظهرت النتائج عدم وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين كل من محاور الأداء الفردي والإجادة المؤسسية وتطوير الأداء الوظيفي تعزى إلى النوع الإجتماعي أو العمر أو سنوات الخبرة ودلت النتائج على تباين واختلاف في القوة الارتباطية، حيث جاءت أقوى علاقة ارتباطية بين بعد ربط الإنتاجية بالحوافز وبعد شمولية الأداء للوحدة لمتغير الأداء الفردي والإجادة المؤسسية، وبلغت قيمة العلاقة (0.709) أي كلما زادت ربط الإنتاجية بالحوافز كلما زاد معه شمولية الأداء للوحدة.

الكلمات المفتاحية: منظومة قياس الأداء الفردي والإجادة المؤسسية، تطوير الإداء، موظفي

بلدية مسقط.

Abstract:

The current study aimed to reveal the existence of a correlation between the level of application of the individual performance measurement system and institutional proficiency and the development of job performance for the employees of Muscat Municipality. The researcher used the questionnaire tool to collect data, where (204) questionnaires were retrieved, and the results of the analysis of outliers showed that there were (9) cases classified as outliers and outliers, and they were deleted, bringing the total number of the sample members participating in the answer to the study tool (195) participants from origin (204), Thus, the current study will depend on their answers in conducting statistical analyzes and answering the questions of the study, and the questionnaire consisted of two axes: the first axis: individual performance and institutional proficiency (15) paragraphs, and the second axis developing job performance (15) paragraphs, and its validity and stability were confirmed, as the coefficient reached Cronbach's alpha (0.947), arithmetic means, standard deviations, Pearson's correlation coefficient, and analysis of variance were used to answer the study questions.

The results showed that there were no substantial differences of statistical significance between each of the axes of individual performance, institutional proficiency and job development due to gender, age or years of experience. The performance of the unit for the variable of individual performance and institutional proficiency, and the value of the relationship was (0.709), that is, the greater the linkage of productivity to incentives, the greater the comprehensiveness of the performance of the unit.

Keywords: individual performance measurement system and institutional proficiency, performance development, Muscat municipality employees.

قائمة المحتويات

أ	الإهداء
Error! Bookmark not defined.	الشكر
Error! Bookmark not defined.	الملخص باللغة العربية
Error! Bookmark not defined.	Abstract
ث	قائمة المحتويات
ذ	فهرس الجداول
ز	فهرس الأشكال
س	فهرس الملاحق
Error! Bookmark not defined.	الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة
Error! Bookmark not defined.	مقدمة
Error! Bookmark not defined.	مشكلة الدراسة
5	فرضيات الدراسة
5	أهداف الدراسة
Error! Bookmark not defined.	أهمية الدراسة ومبرراتها
Error! Bookmark not defined.	متغيرات الدراسة
8	مصطلحات الدراسة
9	حدود الدراسة
Error! Bookmark not defined.	منهجية الدراسة
10	مجتمع الدراسة والعينة
10	أدوات جمع البيانات
11	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

13	أولاً: منظومة قياس الأداء الفردي والإجادة المؤسسية
13	مقدمة
Error! Bookmark not defined.	سمات منظومة قياس الأداء الفردي والإجادة المؤسسية
Error! Bookmark not defined.	أهداف منظومة قياس الأداء الفردي والإجادة المؤسسية
Error! Bookmark not defined.	حوكمة أطر منظومة قياس الأداء الفردي والإجادة المؤسسية
15	فوائد وأبعاد منظومة قياس الأداء الفردي والإجادة المؤسسية
16	مكونات ومراحل منظومة قياس الأداء الفردي والإجادة المؤسسية
20	مبررات تطبيق منظومة قياس الأداء الفردي والإجادة المؤسسية
21	مقارنة بين تقويم الأداء سابقاً وحديثاً
Error! Bookmark not defined.	ثانياً: تطوير الأداء الوظيفي
Error! Bookmark not defined.	مقدمة
24	أهمية تطوير الأداء الوظيفي
25	أهداف تطوير الأداء الوظيفي
26	العلاقة الارتباطية بين تطبيق المنظومة وتطوير الأداء الوظيفي
27	عوامل تطوير الأداء الوظيفي
34	الدراسات السابقة
Error! Bookmark not defined.	الدراسات العربية
Error! Bookmark not defined.	الدراسات الأجنبية
47	التقارير والمنشورات العلمية
Error! Bookmark not defined.	التعليق على الدراسات السابقة

54	الفصل الثالث: المنهجية وطريقة الدراسة
50	مجتمع وعينة الدراسة: أولاً: مجتمع الدراسة
56	ثانياً: عينة الدراسة
58	أداة جمع البيانات
60	الخصائص السيكومترية (الصدق والثبات)
57	ثبات أداة الدراسة
58	قيمة الاتساق الداخلي
Error! Bookmark not defined.	نتائج صدق التناسق الداخلي
68	الفصل الرابع: عرض النتائج
Error! Bookmark not defined.	التحليلات الأولية
Error! Bookmark not defined.	القيم المتطرفة
Error! Bookmark not defined.	التوزيع الطبيعي للبيانات
7166	التحليل الوصفي للبيانات
Error! Bookmark not defined.	عرض نتائج السؤال الأول
Error! Bookmark not defined.	عرض نتائج السؤال الثاني
Error! Bookmark not defined.	عرض نتائج السؤال الثالث
Error! Bookmark not defined.	عرض نتائج السؤال الرابع
88	الفصل الخامس: مناقشة وتفسير النتائج والتوصيات
88	مقدمة
88	مناقشة نتيجة السؤال الأول
Error! Bookmark not defined.	مناقشة نتيجة السؤال الثاني
99	مناقشة نتيجة السؤال الثالث
100	مناقشة نتيجة السؤال الرابع

Error! Bookmark not defined.

التوصيات

Error! Bookmark not defined.

المراجع

Error! Bookmark not defined.

المراجع العربية

97

المنشورات العلمية والمواقع الإلكترونية

99

الملاحق

فهرس الجداول

- 28 جدول رقم (1) أمثلة عن أنواع الحوافز المعنوية والمادية والمالية
- 51 جدول رقم (2) مجتمع وعينة الدراسة
- 52 جدول رقم (3) جدول لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير النوع الإجتماعي
- 52 جدول رقم (4) لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر
- 53 جدول رقم (5) لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة
- 55 جدول رقم (6) درجات مقياس ليكرت
- 56 جدول رقم (7) أبعاد و فقرات الأداة
- 57 جدول رقم (8) قيمة الاتساق الداخلي لمعامل ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة
- جدول رقم (9): نتائج صدق التناسق الداخلي لمتغيري الأداء الفردي والإجادة المؤسسية وتطوير أداء الموظفين
- 59
- 61 جدول رقم (10) التوزيع الطبيعي لماملات الالتواء والتفلطح
- 64 جدول رقم (11) عدد ونسبة المتغيرات الديمغرافية
- جدول رقم (12) المعيار الحكم على درجة الأداء الفردي والإجادة المؤسسية وتطوير الأداء لدى أفراد العينة
- 67
- جدول رقم (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الأداء الفردي والإجادة المؤسسية
- 71
- جدول رقم (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور لبعد وضوح المهام المنوطة بالموظف
- 73
- 74 جدول رقم (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد شمولية الأداء للوحدة
- جدول رقم (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين
- 75
- 77 جدول رقم (17) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد تطوير الأداء الوظيفي
- 78 جدول رقم (18) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد ربط الإنتاجية بالحوافز
- 79 جدول رقم (19) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التدريب
- 80 جدول رقم (20) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الابتكار

- جدول رقم (21) مصفوفة معامل ارتباط بيرسون بين محاور متغير منظومة الأداء الفردي والإجادة المؤسسية وبين تطوير الإداء الوظيفي (N= 136) 82
- جدول رقم (22) اختبار لافين لمتغير الأداء الفردي والإجادة المؤسسية 84
- جدول رقم (23) تحليل التباين متعدد المتغيرات بين المتغيرات المدروسة تعزى للنوع الاجتماعي والعمر وسنوات الخبرة 85
- جدول رقم (24) تحليل التباين متعدد المتغيرات بين المتغيرات المدروسة تعزى للنوع الاجتماعي والعمر وسنوات الخبرة 86
- جدول رقم (25) اختبار لافين لمتغير الأداء الفردي والإجادة المؤسسية 87
- جدول رقم (26) تحليل التباين متعدد المتغيرات بين المتغيرات المدروسة تعزى للنوع الاجتماعي والعمر وسنوات الخبرة 87

فهرس الأشكال

- 17 شكل (1) المرحلة الأولى في منظومة الأداء الفردي والإجادة المؤسسية
- 18 شكل رقم (2) تحديد أهداف منظومة الأداء الفردي والإجادة المؤسسية
- 20 شكل رقم (3) تقييم الأداء في المنظومة
- 21 شكل (4) مقارنة بين تقويم الأداء سابقاً والآن بعد تطبيق المنظومة
- 31 شكل (5) فوائد التدريب حسب توصيات المنظومة
- 33 شكل (6) العوامل المؤثرة في الابتكار
- 65 شكل (7) التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة
- 69 شكل (8) التمثيل البياني حسب متغير العمر
- 70 شكل (9) التمثيل البياني حسب متغير سنوات الخبرة

فهرس الملاحق

99	الملحق رقم (1) قائمة بأسماء المحكمين الذين شاركوا في تحكيم أداة الدراسة
100	الملحق رقم (2) أداة الاستبانة
103	الملحق رقم (3) رسالة تسهيل مهمة باحث

الفصل الأول

الإطار المنهجي للدراسة

الفصل الأول

الإطار المنهجي للدراسة

مقدمة:

تسعى كافة المنظمات بغض النظر عن نوعية أعمالها وأنشطتها، إلى أداء دورها بكفاءة وفعالية ويعتبر الموظف داخل اي منظمة هو الركيزة الأساسية المؤثرة في كفاءة أداءها لذلك تحرص المنظمات على اختيار أفضل الأفراد وتوظيفهم ليكونوا على درجة عالية من الكفاءة والإنتاجية اللازمة في مجال عمل المؤسسة، وعلى الرغم من هذا الحرص من جانب المؤسسات على اختيار الموظفين وتدريبهم ليكونوا على مستوى الكفاءة المطلوب، إلا أن ذلك لا يتم بالصورة المرجوة، لذلك تلجأ إدارة المؤسسة إلى تقييم أداء موظفيها (أكرم حسين، 2018).

وتعد عملية تقييم أداء العاملين أحد أهم وظائف إدارة الموارد البشرية حيث لا تعد مقياساً فحسب بل تعتبر جزء من سياسات إدارة وتنمية الموارد البشرية المتبعة في المنظمة بشكل عام (Bacon,2018).

ويمكن القول إن موضوع قياس الأداء وممارسته في القطاع الحكومي بالسلطنة لم يعد ترفاً بل حاجة ملحة لتحسين الخدمات المقدمة والارتقاء بها، خاصة في ظل تطلعات السلطنة ورؤيتها 2040 حيث يعتبر قياس أداء الموظف والمؤسسة أحد أهم ممكنات الرؤية وذلك من خلال استعراض أفضل التجارب والممارسات العالمية نجد أن النجاحات التي تحققت في القطاع الحكومي من وراء قياس فاعلية الأداء المؤسسي (كساب، 2021).

إذا كانت قضايا التنمية الإدارية في السلطنة في حاجة إلى التركيز على تشخيص أهم تحديات التغيير وقضايا التنمية الإدارية وبناء رؤية تتلاءم مع متطلبات المرحلة الراهنة والمستقبل، وإذا كنا نهدف إلى تعزيز الإهتمام بقضايا التنمية الإدارية المختلفة في ضوء المتغيرات التي تؤثر على تطوره في السلطنة، وكذلك على تحقيق الأهداف الاستراتيجية لرؤية عُمان 2040 والمتمثلة في دفع عجلة التنمية الإدارية في من خلال مناقشة قضايا ومشكلات التنمية الإدارية وسبل معالجتها في ضوء المتغيرات المحلية والإقليمية والدولية، إضافة إلى الحاجة لتفعيل دور الحوكمة والشفافية والرقابة والمساءلة في الجهات الحكومية وتعزيز مشاركة المواطن ومؤسسات المجتمع المدني في تطوير أداء أجهزة وقطاعات الدولة ومنظمات القطاع العام، لذلك رأيت انه من الضروري تسليط الضوء على قضية من أهم قضايا التنمية الإدارية في مجتمعاتنا، وهي قضية قياس الأداء الفردي للموظف.

تعد منظومة قياس الأداء الفردي التي طرحتها حكومة السلطنة في النصف الأول من العام 2021 وهي منظومة وطنية لتقييم الأداء الفردي وإحدى إمكانات تحقيق رؤية "عُمان 2040" ويقوم هدفها الأساسي على تطوير منظومة الموارد البشرية من خلال بناء ثقافة الإجادة في الأداء الوظيفي، وتحسين نظم تقييم الأداء، وربط الإنتاجية بالحوافز.

ومن زاوية أخرى تعتبر الإجادة المؤسسية أداة حديثة لحوكمة الأداء الحكومي من خلال تحفيز الوحدات على تجويد مستويات خدماتها وتعزيز وتطوير ثقافة الأداء المؤسسي، وإحداث نقلة نوعية في أداء الوحدات الحكومية، وتشجيع روح المنافسة الإيجابية بين الوحدات الحكومية لتحقيق معدلات أداء أفضل (وزارة العمل، سلطنة عمان، 2022).

ومن هذه الوحدات الحكومية بلدية مسقط حيث مكان عمل الباحث، وبلدية مسقط عبارة عن جهاز حكومي خدمني يقدم الخدمات للفرد والمجتمع في نطاق محافظة مسقط في القطاعات (الصحية – الفنية – الإدارية والمالية)، وكانت المنظومة القديمة المتبعة في البلدية بنظام القياس التقليدي (استمارة التقييم السنوي) ونحاول في هذه الدراسة القاء الضوء على منظومة قياس الأداء الفردي والاجادة المؤسسية كمنظومة جديدة ومدى إيجابياتها في تطوير أداء الموظفين.

مشكلة الدراسة:

من خلال عمل الباحث في بلدية مسقط لاحظ الباحث عموماً ضعفاً نسبياً في أداء هذا القطاع الحيوي الذي نتج عنه حاجة ماسة لوجود معلومات مختلفة عن عمليات قياس الأداء في بلدية مسقط بشكل خاص وفي القطاع الحكومي بالسلطنة بشكل عام، والدليل على ذلك انخفاض تصنيفات السلطنة في العديد من المؤشرات والتقارير الدولية ومن هنا يبرز أهمية مواجهة الواقع الفعلي لقياس الأداء فيه بغرض تطوير وتحسين برامج ومنهجيات القياس أولاً مما يساعد في محاولات لتحسين الأداء نفسه، من أجل العمل على تحسين مستوى الخدمات المقدمة وكذلك المساهمة في منظومة التنمية المستدامة بكافة أشكالها.

ولذلك فقد اصبح تطبيق نظام حديث لقياس الأداء مثل منظومة القياس للأداء الفردي والاجادة المؤسسية بأدواتها مطلب حتمي في ظل متطلبات رؤية عُمان 2040 وما يترتب على تطبيق تلك المنظومة من رفع الكفاءة ومستوى الفاعلية ورفع مستوى الشفافية مما يترتب عليه رفع من مستوى رضا المستفيدين والعاملين، وقد اشارت بعض الدراسات مثل دراسة (المقبالي، 2021) و(البوسعيدي، 2020) على أهمية الأداء المؤسسي والوظيفي في القطاع الحكومي من اجل

تحقيق اكبر قدر من الكفاءة والفاعلية، وتحقيق متطلبات الجودة الشاملة للوصول للإدارة الرشيدية، مما يترتب عليه الاستفادة من الموارد بأفضل الطرق وذلك لتحقيق التنمية المستدامة. كما أن النظام التقليدي (التقييم السنوي) كان لا يتميز بالدقة والشفافية الى حد بعيد ولذلك فإنه من الضروري اللجوء الى نظام جديد لقياس الأداء، من أجل بيئة فاعلة وإجادة للخدمات الحكومية.

واشارت دراسات كلاً من (الجباس، 2000) و(نصار، 2006)، (Nicolas.b,) (2020)، (Gazova, 2021) والعديد من الدراسات الأخرى على أهمية قياس الأداء الفردي والمؤسسي من أجل المراقبة والمتابعة المستمرة لنتائج الأهداف المحققة، وتقييم أداء الموظفين داخل المنظمة، للتأكد من فعالية الخطة وفعالية الأهداف والمهام، وضمان تحقيق المعدلات المستهدفة مثل نسبة الرضا - الجودة - الإنتاجية وإنشاء أنظمة مساءلة لجميع الموظفين على جميع المستويات.

وبناءً على ما سبق يمكن بلورة مشكلة الدراسة في التساؤل: ما هو مستوى تطبيق منظومة قياس الأداء الفردي الإجابة المؤسسية في تطوير أداء الموظفين في بلدية مسقط؟

ويتفرع منها مجموعة من الأسئلة الفرعية:

1. ما مستوى درجة توافر كل من الأداء الفردي والإجابة المؤسسية، وتطوير الأداء الوظيفي لدى

موظفي بلدية مسقط بسلطنة عمان؟

2. هل توجد علاقة ارتباطية بين تطبيق منظومة قياس الأداء الفردي والإجابة المؤسسية وبين

تطوير الإداء الوظيفي للموظفين في بلدية مسقط؟

3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين أبعاد الأداء الفردي والإجادة المؤسسية لدى موظفي بلدية مسقط تعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، العمر، سنوات الخبرة)؟

4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أبعاد تطوير أداء الموظفين لدى موظفي بلدية مسقط تعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، العمر، سنوات الخبرة)؟

فرضيات الدراسة:

بهدف توفير إجابة مناسبة للتساؤلات البحثية المطروحة، تسعى الدراسة إلى اختبار صحة الفرضية التالية:

- هل توجد علاقة ارتباطية بين تطبيق منظومة قياس الأداء الفردي والإجادة المؤسسية وبين تطوير الإداء الوظيفي للموظفين في بلدية مسقط.
تم الاعتماد على الفرضية الرئيسية للتحقق من مدى وجود علاقة ايجابية بين تطبيق منظومة الأداء الفردي والإجادة المؤسسية وتطوير أداء العاملين في بلدية مسقط في سلطنة عمان.

أهداف الدراسة:

- 1- التعرف على مستوى درجة توافر كل من الأداء الفردي والإجادة المؤسسية، وتطوير الإداء الوظيفي لدى موظفي بلدية مسقط بسلطنة عمان.
- 2- الكشف عن وجود علاقة ارتباطية بين تطبيق منظومة قياس الأداء الفردي والإجادة المؤسسية وبين تطوير الإداء الوظيفي للموظفين في بلدية مسقط.

3- الكشف عن فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين أبعاد الأداء الفردي والإجادة المؤسسية لدى موظفي بلدية مسقط تعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، العمر، وسنوات الخبرة).

4- الكشف عن توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أبعاد تطوير أداء الموظفين لدى موظفي بلدية مسقط تعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، العمر، وسنوات الخبرة).

5- تقديم توصيات ومقترحات من أجل تطوير المنظومة في البلدية بمحافظة مسقط.

أهمية الدراسة ومبرراتها:

أهمية الدراسة:

تأتي أهمية الدراسة من أهمية موضوع جديد بشكل عام وهو منظومة قياس الأداء الفردي والإجادة المؤسسية، في الوقت الحالي لحكومة سلطنة عمان نظراً لتوجهها لتطبيق رؤية 2040، وذلك بالنظر الى اعتبار ان منظومة قياس الأداء الفردي والإجادة المؤسسية كأحد أهم مُمكنات رؤية 2040، ومما يزيد هذه الدراسة أهمية كبيرة هو ارتباط منظومة قياس الأداء الفردي والإجادة المؤسسية بتطوير بالأداء الوظيفي، من أجل تعزيز وتنمية مهارات وقدرات الموظفين في جميع المجالات الذي يعتبر من أهم المقاييس في تقدم المنظمات واستمرارها.

الأهمية العلمية:

تتجلى الأهمية العلمية لمثل هذه الدراسات فيما يلي:

1. توفير معلومات علمية سوف تكون ذات أهمية مرجعية للأكاديميين وللباحثين.

2. الإثراء المعرفي في تطوير الأداء الوظيفي بأبعادها الثلاثة من خلال: (ربط الإنتاجية بالحوافز، التدريب، الابتكار).

3. سوف تأتي هذه الدراسة لملء الفراغ الذي تعانيه المكتبة الإدارية العربية من قلة الأبحاث في هذا المجال من خلال انها الدراسة الأولى في سلطنة عُمان، التي تبحث في موضوع منظومة قياس الأداء الفردي والإجادة المؤسسية، لذلك من المأمول ان تكون هذه الدراسة اضافة الى المكتبة العُمانية والعربية وتكون حجر الزاوية للباحثين في هذا المضمار.

4. تساعد في تشخيص الوضع الحالي للأداء الوظيفي لدى موظفي بلدية مسقط.

الأهمية العملية التطبيقية:

1. سوف تساهم هذه الدراسة للتعرف في كيفية استثمار مخرجات مؤشرات قياس الأداء من أجل إفادة صانعي ومتخذي القرار في بلدية مسقط من اجل تحسين وتطوير تطبيق منظومة قياس الأداء في البلدية بشكل الصحيح وذلك بهدف تطوير الموارد البشرية ورفع الأداء الوظيفي.

2. تقدم هذه الدراسة مساعدة للمسؤولين في بلدية مسقط للتعرف على سبل تطوير ضعف أداء جميع الموظفين بلا استثناء، والعمل على تطويرها من خلال التدريب والابتكار.

3. تفيد في تعزيز وتحسين أداء الموظفين في البلدية من خلال تعزيز الإنتاجية بالحوافز ومكافأة المجيدين، مما يؤدي إلى جودة في الخدمات الحكومية المقدمة للمستفيدين.

4. أسهم هذه الدراسة في مساعدة تحسين أداء الموظفين وتنمية مهاراتهم من خلال التعرف على كيفية بناء الموظف للأهداف الفردية وإعداد خطة فردية خاصة بهم.

متغيرات الدراسة:

- 1- المتغير المستقل: منظومة الأداء الفردي والاجادة المؤسسية: وهي متعلقة برفع كفاءة الجهاز الإداري للدولة ومتمثلة في (وضوح المهام والمسؤوليات المنوطة بالموظف، جودة وشمولية الأداء، جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين).
- 2- المتغير التابع: تطوير أداء الموظفين (ربط الإنتاجية بالحوافز، التدريب، الابتكار).
- 3- المتغيرات الديموغرافية: النوع الاجتماعي (ذكر/ أنثى)، العمر، سنوات الخبرة.

مصطلحات الدراسة:

منظومة قياس الأداء الفردي: هي منظومة مطبقة حديثاً تهدف الى تطوير منظومة الموارد البشرية من خلال بناء ثقافة الإجابة في الأداء الوظيفي، وتحسين نظم تقييم الأداء، وربط الإنتاجية بالحوافز (وزارة العمل، سلطنة عمان، 2021).

الإجابة المؤسسية: هي أداة تم تطوير بهدف حوكمة الأداء الحكومي من خلال تحفيز الوحدات على تجويد مستوى الخدمة، وتعزيز وتطوير ثقافة الأداء المؤسسي، وإحداث نقلة نوعية في أداء الوحدات الحكومية، وتشجيع روح المنافسة الإيجابية بين الوحدات الحكومية لتحقيق معدلات أداء أفضل (وزارة العمل، سلطنة عمان، 2021).

تطوير الأداء: الجهود العلمية التي تعتمد على الأساليب العلمية والمتقدمة لتحليل الأداء البشري في بيئة العمل للوقوف على مدى فعاليتها وكفاءتها لتحقيق أهداف المنظمة (وزارة العمل، سلطنة عمان، 2021).

رؤية عُمان 2040: هي خطة مستقبلية تنموية شاملة تقوم على محاور ثلاثة (الانسان والمجتمع) و(الاقتصاد والتنمية) و (الحكومة والاداء المؤسسي)، وقد نص أمر سلطاني بإعدادها في 22 ديسمبر 2013، وذلك في عهد السلطان الراحل قابوس بن سعيد رحمه الله (وزارة العمل، سلطنة عمان، 2021).

حدود الدراسة:

اشتملت حدود الرسالة على التالي:

- 1- الحدود التنظيمية: ينحصر تطبيق هذه الدراسة على بلدية مسقط، والمديريات العامة التابعة لها في مختلف ولايات محافظة مسقط.
- 2- الحدود البشرية للدراسة: تنحصر هذه الدراسة على العاملين في بلدية مسقط، من الموظفين الإداريين وعددهم (300) موظف وموظفة.
- 3- الحدود الزمانية: الربع الأول من العام 2022م.
- 4- الحدود الموضوعية للدراسة: عن طريق البحث في الميدان باستخدام أداة الاستبانة وحصر جميع المعلومات ثم القيام بتفسيرها وتحليلها عن طريق استخدام البرنامج الإحصائي.

منهجية الدراسة:

المنهج المستخدم هو المنهج الوصفي التحليلي بالرجوع الى الكتب والمراجع والدوريات التي تناولت موضوع قياس الأداء وتطوير أداء الموظفين، حيث يعتبر هو المنهج المثالي لأنه يصف ظاهرة ويجمع المعلومات والمعطيات والأحداث المهمة والتداخلات وتطور السياسات من خلال دراستها بالتفصيل، وكذلك سيتم استخدام الدراسة الميدانية وعمل استبانات وتوزيعها على موظفي

بلدية مسقط، وستتم معالجة البيانات الأولية التي تم جمعها باستخدام بعض الأساليب الإحصائية من أجل الوصول الى نتائج الدراسة.

مصادر الدراسة:

ستعتمد هذه الدراسة على المصادر التالية لجمع البيانات:

1- المصادر الأولية: يقوم الباحث بتصميم استبانة، لتغطي جميع متغيرات الدراسة لغرض جمع الدراسة.

2- المصادر الثانوية: وهي المراجع العلمية البحوث والدراسات السابقة والمنشورات العلمية والمواقع الإلكترونية ذات علاقة بموضوع الدراسة.

مجتمع الدراسة:

هم الموظفين العمانيين العاملين في بلدية مسقط وجميع المديریات التابعة لها في مختلف ولايات محافظة مسقط وعددهم (300) موظف وموظفة.

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة، لجميع العاملين بالأقسام الإدارية المختلفة في البلدية بمحافظة مسقط من (الذكور/ والإناث) والبالغ عددهم (300).

أداة الدراسة: اعتمدت الدراسة على الاستقصاء من خلال جمع البيانات من خلال أداة الاستبانة التي سيتم تصميمها خصيصاً لهذه الدراسة، والتي سيتم إعدادها بناءً على مراجعة الدراسات والبحوث السابقة والتقارير والمجلات العلمية المتخصصة في نفس هذا الموضوع.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: منظومة قياس الأداء والإجادة المؤسسية

مقدمة:

في إطار تحقيق رؤية عمان ٢٠٤٠، تسعى وزارة العمل للاستثمار الأمثل في تنمية رأس المال البشري، وذلك من أجل الارتقاء بمستوى الأداء الحكومي، لذا كلفت الوزارة باستحداث منظومة لقياس الأداء الفردي (كأحد مميزات تحقيق رؤية عمان ٢٠٤٠) كمنظومة لحوكمة الأداء الوظيفي، حيث تستهدف المنظومة 57 مؤسسة حكومية تشمل 175 ألف موظف حكومي، وتم وضع لهذه المنظومة نظام جديد لقياس الأداء، إذ يتم تحديد أهداف الموظف من عدة مصادر منها أهداف الوحدة السنوية والتي يتم على أساسها تقييم مدى إنجاز الأهداف (وزارة العمل، سلطنة عمان، 2021).

وتسعى منظومة الأداء الفردي (إجادة) إلى إيجاد الأدوات والمعايير الضرورية لبناء ثقافة الكفاءة في الأداء الوظيفي وتحسين الأنظمة وتقييم الأداء، حيث يهدف إلى التحكم في الأداء وتعزيز الجهود الإضافية للموظف والوقوف على الأداء المنخفض لتحسينه.

سمات منظومة الأداء الفردي والإجادة المؤسسية:

يمكن تلخيص سمات وخصائص منظومة الأداء الفردي والإجادة المؤسسية وهي كالتالي: المصدر (وزارة العمل، سلطنة عمان، 2021).

1- المرونة:

مدى قابلية وتكيف تطبيق المنظومة بما يتلاءم مع طبيعة الوحدة الحكومية وأهدافها.

2- الشفافية:

وجود آلية ومعايير معلنة في تقييم نتائج أداء الموظفين ونتائج التقييم متاحة للاطلاع عليها كما يتم مكافأة المجيدين والاعلان عنهم.

3- الموضوعية:

يتم تقييم نتائج الأداء وفق مؤشرات أداء محددة بعيداً عن الآراء والاعتبارات الشخصية.

4- الاستمرارية:

ضمان استدامة المنظومة من خلال ربطها بأطر وتشريعات قانونية.

5- التجديد والابتكار:

تحسين وتطوير المنظومة بشكل مستمر وتوظيف التقنيات الحديثة في تقييم الأداء لتواكب المستجدات

6- التمكين:

تعزيز دور الموظفين للمساهمة في تطوير العمل وزيادة كفاءتهم وفاعليتهم في أداء وظائفهم.

7- المصداقية والعدالة:

وجود اهداف معتمدة ومنهجية واضحة لتقييم الأداء لجميع الموظفين، بالإضافة الى وجود آلية للتدقيق على جودة الأداء ومدى الإنجاز.

8- الشمولية:

نطاق تطبيق المنظومة يتضمن جميع مستويات الوظائف في الوحدة على اختلاف طبيعتها وموقعها في الهيكل التنظيمي ولكل موظف أدوار ومسؤوليات محددة.

9- الحوكمة:

وجود تشريعات وأطر قانونية وأدوار ومسؤوليات محددة تضمن مصداقية نتائج التقييم وآليات وسياسات واضحة لضمان التطبيق السليم للمنظومة.

10- التركيز:

توجيه جهود الموظفين نحو إنجاز أهدافهم وضمان مساهمتهم في تحقيق أهداف الوحدة.

11- التكاملية:

أهداف الموظفين منبثقة من أهداف الوحدة ويتم التقييم أو التأكد من مدى ملاءمة وربط أهداف الموظف بالخطة السنوية للوحدة ومساهمته في إنجاز تلك الأهداف، بالإضافة إلى ارتباط المنظومة بالمشاريع والممكنات الأخرى في رؤية عمان 2040.

أهداف منظومة الأداء الفردي والاجادة المؤسسية:

أن رؤية عمان 2040 هي الركيزة أساسية للجهات الحكومية في تخطيط أهدافها، والتي تنبثق منها التوجهات والخطط الاستراتيجية للحكومة العمانية، مثل الخطط الخمسية، والاستراتيجيات القطاعية والمؤسسية والاختصاصات الرئيسية للجهة والتي بدورها تساهم في وضع الخطة السنوية للوحدة والتي تضمن تكامل الأهداف الموضوعية مع أهداف رؤية 2040، ويتم إسقاط أهداف الخطة السنوية وتوزيعها على الأقسام التنظيمية المختلفة حتى يتمكن الموظف من

إعداد أهدافه السنوية والمرحلية، مما يساهم في زيادة وعي الموظفين والتركيز على توجهات الوحدة.

لذلك فإن أهداف منظومة اجادة هي منبثقة في الأساس من الأهداف العامة لرؤية عُمان 2040 ويمكن ان نلخص هذه الأهداف فيما يلي: (وزارة العمل، سلطنة عمان، 2021).

1- ايجاد الأدوات والمعايير اللازمة لبناء ثقافة الإجابة في الأداء الوظيفي وتحسين نظم تقييم الأداء، عن طريق حوكمة وتقييم الأداء الفردي للموظف ومقارنة أدائه مع الأهداف والمؤشرات الرئيسية للوحدة.

2- تساهم في تحقيق رؤية 2040 وتحسين جودة الخدمات الحكومية المقدمة للأفراد والمؤسسات، الأمر الذي سينعكس إيجاباً على تعزيز ثقة المجتمع بالوحدات الحكومية المختلفة، وجميع المستفيدين من خدمات مختلف الوحدات الإدارية للدولة.

3- منظومة إجادة ستساعد مختلف الوحدات الحكومية المدنية على إنجاز خططها التشغيلية السنوية، وتعزيز انتماء الموظفين للوحدة والحفاظ على الكفاءات، وتعزيز العائد الاستثماري لرأس المال البشري بمختلف الوحدات الحكومي.

4- تسهل من مهام المسئول المباشر في متابعته أعمال الموظفين الذي يقعون تحت إشرافه، وتقييم أدائهم، مشيراً إلى أنها ستسهم في تحديد مهام عمل الموظفين بشكل واضح.

5- إيجاد انسجام بين خطة المؤسسة وخطة الموظف، وكذلك من خلال الدور الذي ستقدمه المنظومة في تعزيز مستوى الشفافية في توزيع الأعمال بين الموظفين، وربط استحقاق الحوافز والمكافآت بمستوى الإنتاجية.

6- وضع منهجية علمية وموضوعية لتقييم الأداء لوظيفي لموظفي الوحدات الحكومية وفق معايير ومؤشرات قياس محددة.

7- تعزيز التواصل بين الموظف والمسؤول المباشر في رسم التوجهات وخطط العمل المشتركة بما يخلق مستوى عاليا من الولاء والتحفيز لرفع مستوى الأداء.

8- تسهيل إنجاز الخطة السنوية من خلال ترسيخ الفهم الشامل للأهداف التشغيلية للوحدات الحكومية وتشجيع التواصل بين كافة الموظفين بشأنها، وتوضيح آلية إسقاطها على جميع المستويات من الموظفين.

منظومة قياس الأداء والإجادة المؤسسية متكاملة ومحكمة تحقق أهدافها من

خلال: المصدر: (بلدية مسقط، سلطنة عمان، 2022).

- وجود أدوار ومسؤوليات محددة لكل وحدة - موظف.
- نظام الكتروني لتحديد الأهداف ومتابعة الإنجاز.
- منهجية تقييم تعتمد على الإنجاز وتحقيق الأهداف.
- آلية واضحة لتطوير الأداء المتدني • (منهجية محددة لمكافأة المجيدين) مثال: لوحة المجيدين.
- لجنة مراجعة نتائج تقييم الأداء.
- لجنة تظلمات من قرارات تقييم الأداء.

فوائد وأبعاد منظومة الأداء الفردي والإجادة المؤسسية: المصدر (وزارة العمل، سلطنة

عمان، 2021).

أولاً: وضوح المهام والمسؤوليات المنوطة بالموظف:

- وضوح المهام والمسؤوليات.
- انسجام الأهداف الوظيفية مع أهداف الوحدة.
- تحقيق الشفافية في العمل.
- المساعدة في متابعة مهام الموظف.
- توفير التغذية الراجعة بشكل دوري.
- مكافأة أداء المجيدين.
- تمكين الموظف من إنجاز العمل بكفاءة.

ثانياً: جودة وشمولية الأداء:

- تسهيل إنجاز الخطة التشغيلية.
- نشر ثقافة المنافسة الإيجابية بين الموظفين.
- زيادة انتماء الموظفين.
- الحفاظ على الكفاءات.
- الفعالية والكفاءة في استغلال الموارد البشرية.
- المساهمة في الكشف عن الموظفين المؤهلين لشغل الوظائف القيادية.

ثالثاً: جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين:

- تحسين مستوى جودة الخدمات الحكومية.
- رفع مستوى رضا المتعاملين.

مكونات ومراحل تطبيق منظومة الأداء الفردي والإجادة المؤسسية:

تتكون منظومة الأداء الفردي والإجادة المؤسسية من ثلاثة مراحل هي: المصدر (وزارة العمل، سلطنة عمان، 2021).

1- المرحلة الأولى: تحديد الأهداف والنتائج الرئيسية (OKRS):

في هذه المرحلة، يتم إعداد وثيقة الأداء في بداية كل دورة وفقاً لمؤشرات الأداء المعمول بها وهذه الوثيقة هي اتفاقية بين الموظف ومشرفه المباشر، كخطة سنوية تمتلك الوحدة أهم المدخلات لمرحلة تحديد الأهداف السنوية والنتائج الرئيسية المطلوب تحقيقها تتبثق الخطة السنوية للوحدة من التوجهات والخطط الاستراتيجية للحكومة، مثل الخطط الخمسية والاستراتيجيات القطاعية والمؤسسية والاختصاصات الرئيسية للجهة بما في ذلك تضمن تكامل أهداف الموظفين مع الخطط السنوية بما يساهم في تحقيق أهداف الرؤية عمان 2040 كما هو موضح في الشكل التالي :



شكل رقم (1) المرحلة الأولى في منظومة الأداء الفردي والإجادة: المصدر (وزارة العمل، دليل تطبيق المنظومة، 2021).

في بداية كل عام، تنشر كل مديرية/ إدارة التخطيط بالوحدة الخطة السنوية للوحدة ويتم توزيعها حسب قطاعات الوحدة ثم يعقد المدير العام اجتماعاً لتوضيح التوجيهات وتوزيعها على مستوى إدارته والمسؤول المباشر في كل دائرة ويقوم بإيصال هذه التوجيهات إلى موظفيه لأخذها

في الاعتبار عند تحديد أهدافه السنوية والمؤقتة، حتى تتمكن من التركيز على أهدافها الخاصة للدورة القادمة تتضمن هذه المرحلة خطوتين:

أ- إعداد الأهداف والنتائج الرئيسية للأهداف:

وهي أداة فعالة في تحديد الأهداف ونتائجها ومتابعتها، والتي يتم تحديدها عادة كل ثلاثة أشهر، ويكون التركيز على الأهداف بشكل مستمر، لذا فهو نظام قياس سهل وهي موحدة ومرتبطة بين الخطة السنوية للوحدة وأداء الموظف وتركز الأداة على الأهداف والنتائج الرئيسية للأهداف.

١. تصنيف الهدف

٢. نوع بيانات المؤشر

٣. الوزن

٤. المستهدف (دون التوقعات، يحقق التوقعات، يفوق التوقعات)

الاهداف التي تسعى إلى تحقيقها	تصنيف الهدف	نوع بيانات المؤشر	الوزن %	المستهدف			الإنجاز الفعلي نهاية الدورة	ملاحظات
				دون التوقعات	يحقق التوقعات	يفوق التوقعات		
الهدف ١								
النتيجة الرئيسية ١								
النتيجة الرئيسية ٢								
النتيجة الرئيسية ٣								
الهدف ٢								
النتيجة الرئيسية ١								
النتيجة الرئيسية ٢								
النتيجة الرئيسية ٣								

يتم استقاء الأهداف الوظيفية وفق الآتي:

أهداف الوحدة /المديرية/ الدائرة / القسم/ بطاقة الوصف الوظيفي

شكل رقم (2) تحديد الأهداف: المصدر (وزارة العمل، دليل تطبيق المنظومة، 2021).

ب- عقد جلسات نقاشية بين الموظف والمسؤول المباشر:

بعد إعداد الموظف للأهداف الوظيفية ونتائجها الرئيسية يتم عقد جلسة نقاشية، يقوم فيها المسؤول المباشر بمناقشته وللتأكد من وضوح الأهداف وارتباطها بالنتائج الرئيسية واتسامها بالوضوح والتحدي، ويوجه المسؤول المباشر بالتعديلات المطلوبة إن وجدت ومن ثم اعتمادها وبعد ذلك على الموظف العمل على إنجاز النتائج الرئيسية لكل هدف فردي خال دورة الأداء المحددة (وزارة العمل، دليل تطبيق المنظومة، 2021).

2- المرحلة الثانية: احتساب نسبة الإنجاز الفعلي والتغذية الراجعة

في نهاية كل دورة أداء، يتم تقييم مستوى إنجاز وتحقيق النتائج الرئيسية للموظف والتي تم تحديدها في المرحلة السابقة، وأخذ التغذية الراجعة لتحسين الأداء في الدورة القادمة. وتتم هذه المرحلة بالخطوات الآتية:

- 1- احتساب نسبة الإنجاز من النتائج الرئيسية.
- 2- التحضير لعقد اجتماع مع المسؤول المباشر.
- 3- عقد اجتماع بين الموظف والمسؤول المباشر وتقديم التغذية الراجعة.

3- المرحلة الثالثة: تقييم الأداء:

بعد الانتهاء من احتساب نسبة الانجاز الفعلي والتغذية الراجعة يتم احتساب نتائج تقييم الأداء من خلال الخطوات التالية:

أولاً: تقييم كل نتيجة رئيسية: في هذه الخطوة يقوم النظام بتقييم إنجاز كل نتيجة رئيسية تم اعتمادها سابقاً من قبل المسؤول المباشر وفقاً للمعادلة الآتية:

درجة النتيجة الرئيسية = نسبة إنجاز النتيجة الرئيسية X وزن النتيجة الرئيسية

ثانياً: تقييم دورة الأداء: يتم احتسابه وفقاً للمعادلة التالية:

نتيجة دورة الأداء = مجموع درجات النتائج الرئيسية / عدد النتائج الرئيسية

ثالثاً: تقييم الأداء السنوي:

في هذه الخطوة يتم تقييم الأداء السنوي للموظفين في نهاية السنة، حيث يعد متوسط مجموع نتائج جميع دورات تقييم الأداء في السنة (حسب عدد الدورات المتفق عليها في الوحدة) هي النتيجة الأولية لأداء الموظف ويتم الحصول على النتيجة النهائية عند اعتمادها من المسؤول الأعلى.

أولاً تقييم كل نتيجة رئيسية		في هذه الخطوة يقوم النظام بتقييم إنجاز كل نتيجة رئيسية تم اعتمادها سابقاً من قبل المسؤول المباشر وفقاً للمعادلة الآتية:		
درجة النتيجة الرئيسية = نسبة إنجاز النتيجة الرئيسية × وزن النتيجة الرئيسية				
ووفقاً لدرجة النتيجة الرئيسية يتم تصنيف الأداء وفقاً لمستويات التقييم التالية:				
الدرجة	المستوى	الوصف		
4	بفوق التوقعات	إنجاز العمل للوصول إلى مؤشر يفوق توقعات النتيجة الرئيسية		
3	يحقق التوقعات	إنجاز العمل للوصول إلى مؤشر يحقق توقعات النتيجة الرئيسية		
2	دون التوقعات	إنجاز الحد الأدنى من العمل المطلوب وتحقيق مؤشر دون توقعات النتيجة الرئيسية		
1	أقل من دون التوقعات	إنجاز أقل من المستهدف في مؤشر دون التوقعات		
ثانياً تقييم دورة الأداء		يتم في هذه الخطوة احتساب نتيجة دورة الأداء والتي تعد متوسط درجات النتائج الرئيسية لدورة الأداء كالتالي:		
نتيجة دورة الأداء = مجموع درجات النتائج الرئيسية / عدد النتائج الرئيسية				
مثال توضيحي:				
النتيجة الرئيسية	وزن النتيجة	المستوى	الدرجة	درجة النتيجة الرئيسية
النتيجة الرئيسية الأولى	40%	يحقق التوقعات	3	3 * 0.4 = 1.2
النتيجة الرئيسية الثانية	20%	بفوق التوقعات	4	4 * 0.2 = 0.8
النتيجة الرئيسية الثالثة	20%	يحقق التوقعات	3	3 * 0.2 = 0.6
النتيجة الرئيسية الرابعة	20%	دون التوقعات	2	2 * 0.2 = 0.4

شكل رقم (3) تقييم الأداء في المنظومة: المصدر (وزارة العمل، دليل تطبيق

المنظومة، 2021).

مببرات تطبيق منظومة قياس الأداء الفردي والاجاد المؤسسية: (وزارة العمل، سلطنة

عمان، 2022).

- أحد ممكنات تحقيق رؤية عمان 2040 وأحد أدوات مبادرة ومراجعة المصاريف التشغيلية، وضبط الانفاق في محاور خطة التوازن المالي
- التقارير الدولية تشير الى تدني تصنيف السلطنة في بعض المؤشرات الدولية.
- جميع الاستراتيجيات الحكومية تشير إلى أهمية رفع القدرات التنافسية.
- عدم وجود بيئة فاعلة وإجادة للخدمات الحكومية.
- إيجاد منظومة وطنية موحدة لتقييم الأداء الفردي.
- تفعيل نظام تقييم أداء يربط بالإنجاز.
- تسهيل ربط الحوافز والترقيات بنتائج قابلة للقياس.
- التحفيز لخلق بيئة عمل فاعلة (لتجويد الخدمات).

مقارنة بين تقييم الأداء سابقاً والآن بعد تطبيق المنظومة:

منظومة قياس الأداء الفردي	نظام إلكتروني	نظام ورقي	نظام التقييم الحالي
	تقييم الإنتاجية	تقييم السمات والسلوك	
	أهداف ومؤشرات محددة	استمارات تقييم عامة	
	تقييم ربع/نصف/ثلث سنوي	تقييم سنوي	
	تغذية راجعة	التقييم سري	
	الربط بالحوافز	عدم الربط بالحوافز	
إلى	إدارة التغيير		من

شكل رقم (4) مقارنة بين تقييم الأداء سابقاً والآن بعد تطبيق المنظومة المصدر: (بلدية

مسقط، سلطنة عمان، 2022).

كيف كان يتم تقييم الأداء الوظيفي للموظفين في بلدية مسقط سابقاً:

المقصود بتقويم الأداء الوظيفي، هو ما تقوم به الجهة الحكومية من إجراءات لقياس مستوى أداء الموظف لواجبات وظيفته وفقاً لعناصر ومعايير معينة خلال فترة زمنية محددة بما يمكنها من اتخاذ القرارات المناسبة عن الموظف (قانون وزارة الخدمة المدنية، سلطنة عُمان).

يتم تقويم أداء الموظف طول العام، على أن يعد التقرير السنوي في شهر ديسمبر من كل عام، ويخطر الموظف بأوجه ضعفه أولاً بأول من قبل رئيسة المباشر، كما يخطر كتابة من قدر أدائه بمرتبة (ضعيف) في التقرير السنوي وذلك من قبل رئيس وحدته (بلدية مسقط، سلطنة عمان، 2022).

يجوز للموظف أن يتظلم من هذا التقرير خلال شهر من تاريخ إخطاره على أن يبيت في تظلمة خلال شهر من تاريخ تقديم التظلم، وفي حالة انقضاء المدة المحددة للتظلم ولم يبادر الموظف بتقديم تظلمة كتابة أعتبر ماجاء بالتقرير نافداً.

- إذا قدم عن الموظف تقريران متتاليان بمرتبة (ضعيف) يعرض أمرة على لجنة شؤون الموظفين للنظر في حالته وإقتراح العلاج المناسب بشأنه.
- إذا حصل الموظف على مرتبة (ضعيف) في ثلاثة أعوام متتالية يفصل من الخدمة بقرار من الوزير بناء على توصية لجنة شؤون الموظفين.

ثانياً: تطوير الأداء الوظيفي:

مقدمة:

يعتبر مفهوم تطوير الأداء من أهم مفاهيم العصر الحالي في ظل المنافسة القوية والإبداع الذي لا ينتج عن استخدام الآلات والأجهزة الحديثة والمتطورة ومحاولة تقليل النفقات داخل منظمات العمل فقط، بل باستخدام أهم مصدر على الإطلاق وهو الأشخاص والموظفون والعاملين فيها، ونجاح أي مؤسسة يحكم عليه مدى اهتمامها بقدرات وكفاءات موظفيها، وحسن أدائهم لعملهم.

عرف (Armstong, 2010) الأداء بأنه عبارة "عن سجل من نتائج الأعمال المنجزة".

وذكر (Noe, 2009) و (Schmitt et al, 2010) بأنه إذا أرادت المنظمة أن تحقق الميزة التنافسية يجب ان تكون قادرة على إدارة سلوك ونتائج عاملها وذلك من خلال تقييم الأداء حتى يجري التعرف على كفاءة أدائهم.

و عرف كذلك (Mason, 2015) الأداء الوظيفي أيضاً بأنه "إجراءات وسلوكيات تخضع لمراقبة الأشخاص وتسهم في تحقيق أهداف المنظمة".

ومن وجهة نظر (عكاشة، 2008، ص33) ويعبر مفهوم الأداء الوظيفي عن "النتائج والمخرجات التي حققها الشخص نتيجة الجهد المبذول من خلا قيامه بالمهام والواجبات والمسئوليات الموكلة إليه.

كما يعرف (Paul, 2005) انه المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها، "درجة تحقيق تمام الفرد متطلبات الوظيفة".

وكذلك يقول (الهاشمي، 2010) ان مفهوم تطوير الأداء الوظيفي هو الأداء الذي يتعلق بشكل مباشر بالعناصر المميزة التي تميز المؤسسة عن المؤسسات الأخرى، والتي تعمل كمحور للتقييم، وبناءً عليه يتم تضمين المؤشرات المالية وغير المالية، وكذلك تحديد الأصول الملموسة وغير الملموسة، وتشمل العناصر العامة لأداء العمل العمليات والأساليب والموارد البشرية.

أهمية تطوير الأداء الوظيفي:

تأتي قضية تطوير الأداء الوظيفي في صدارة الأولويات التي يسعى إليها الأفراد والمؤسسات على حدٍ سواء، حيث يتم الاستدلال على الأداء الوظيفي لكل موظف من خلال الأساليب الكمية التي تظهر الاجتهاد والمثابرة، والمهارة التي يمتلكها كل موظف، وكذلك رغبة الموظف في اكتساب المزيد من الخبرة من خلال حضور الدورات التدريبية وان يستفيد منها (الطبال، 2021).

إن تحسين وتطوير الأداء الوظيفي ببساطة، تتمثل تلك العملية في الجهود العلمية التي تعتمد على الأساليب العلمية والمتقدمة لتحليل الأداء البشري في بيئة العمل للتعرف على مدى فعاليتها وكفاءتها لتحقيق أهداف المنظمة، وتحديد مشاكل الأداء والأسباب المصاحبة لها، وتحديد مستويات التدخل وأنواعه المختلفة، سواء كان متعلقًا بالتدريب أو بالحلول العلمية الأخرى التي لا تتعلق بالتدريب الرسمي بهدف تحسين وتطوير الأداء البشري في بيئة العمل التي تسعى للتطوير والتقدم، مع تحديد خطط العمل والطرق التي يمكن استخدامها لتداول هذه الحلول ووسائل الاتصال المناسبة في المنظمة، مما يضمن عملية تحسين الأداء وتطويره بكفاءة وفاعلية (Joanna, 2002).

أهمية تطوير الأداء الوظيفي تتمثل في الآتي:

العلاقة بين الأداء والاستقرار الوظيفي للموظفين حيث العمال الذين يحققون أقل من المستويات المطلوبة مهددون بفقدان وظائفهم (الالفي، 2010).

- نظام الحوافز له تأثير قوي على أداء العامل، وبالتالي يحفز على بذل المزيد من الجهود لأداء المهام الموكلة إليه.
- الأداء هو مقياس يعكس مدى قدرة الموظف على إتمام عمله في الوقت الحاضر وأعمال أخرى في المستقبل، وهذا من شأنه أن يساهم في قرارات النقل والترقية.
- عملية تقييم الأداء والإفصاح عن مخرجات العمليات في المنظمة تعمل على تصحيح مدخلات العملية الإدارية في المنظمة، وهذا يحسن من كفاءة الإنتاج.

أهداف تطوير الأداء الوظيفي:

ترى (رانيا، 2015) أن تحديد احتياجات التطوير والتدريب الفعلية: تعتبر عملية تحديد الاحتياجات التدريبية العنصر الأساسي والهيكلية في صناعة التدريب.

1- حيث تركز عليها جميع ركائز عملية التدريب وتنمية الموارد البشرية، الإدارة من حدوث بعض الارتباك وعدم التوازن النفسي والوظيفي التي قد تحدث خلال فترة تحديد الاحتياجات التدريبية والدراسات المتعلقة بها

2- المساهمة في تخطيط المسار الوظيفي: يعد تخطيط المسار الوظيفي إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية الحديثة التي تحدد كيف يمكن للمؤسسة مساعدة أعضائها في تطوير مساهم الوظيفي، من أجل تحقيق الرضا والتحفيز لهم نتيجة معرفة مسار حياتهم بخطوات متتالية تبدأ من أول سلم وظيفي حتى سن التقاعد وهناك دور لكل من المنظمة والأفراد في تخطيط وتطوير المسار الوظيفي في المنظمة.

3- تخطيط وتنفيذ الترقيات والانتقالات والتناوب والمكافآت حيث من خلال ذلك يتوقف اجر الفرد على انتاجيته.

4- مساعدة الموظف على معرفة مستواه مقارنة بالتوقعات وأن يكون له دور مشارك في الإنجازات وما يترتب على ذلك من رفع الروح المعنوية.

5- والتطوير المستمر للموارد البشرية لتحقيق الأهداف والاستراتيجيات والرؤية الاستراتيجية.

6- تقليل معدلات دوران الموظفين من خلال خلق بيئة عمل محفزة تشجع العمال على الانخراط في العمل عندما يكونون على استعداد، حيث يمكن للفرد قبول العمل أكثر عندما تكون الظروف متاحة لذلك (كساب، 2021).

العلاقة الإرتباطية بين تطبيق المنظومة لتطوير الأداء الوظيفي:

ويقول (Mason, 2015) من اجل تحقيق تطوير وتحسين الأداء لابد أولاً من قياس هذا الأداء بدقة وفعالية وتتضمن عملية تحليل الأداء الوظيفي مجموعة من الخطوات المتناسقة التي يمكن من خلالها تحديد مدى فاعلية الأداء الوظيفي ومدى تحقيق العنصر البشري لأهداف الأداء كما هو مخطط لها مسبقاً، حيث يتم التحليل وفق الخطوات التالية:

1- وضع معايير قياس الأداء، والتي يتم وضعها من خلال طبيعة العمل وظروف العمل المحيطة، وكذلك التوقعات الحقيقية والواقعية لبيئة العمل ومثال عنها (الوقت - الجودة - الكمية - التكلفة).

2- قياس الأداء الفعلي ومقارنته بمعايير موضوعية لتحديد الانحرافات، من خلال مجموعة من الأساليب والوسائل سهلة الاستخدام، مثل (الملاحظة - التقارير الدورية - الاجتماعات - الإدارة بالنتائج - الإدارة بالأهداف ...).

3- تحديد أسباب انحرافات الأداء الفعلي عن المعايير الموضوعية، حيث يمكن أن تكون أسبابا خارجة عن السيطرة أو أسباب ناتجة عن الإهمال أو عدم التخطيط الجيد للوقت أو غير ذلك من الأسباب الأخرى.

4- تصحيح الانحرافات ووضع خطط العمل اللازمة لتصحيح الانحرافات والتحسين والتطوير المستمر.

عوامل تطوير الأداء الوظيفي:

أولاً: ربط الانتاجية بالحوافز:

تولي إدارات المؤسسات المختلفة العنصر البشري اهتماماً كبيراً لتطوير أدائهم الوظيفي، من خلال البحث عن العوامل المؤثرة في إنتاجية وكفاءة العاملين مثل ربط الإنتاجية بالحوافز والتدريب والابتكار وغيرها من الأساليب الأخرى، حيث يسعى المسؤولون إلى أن يصل العاملون في إنتاجيتهم إلى أقصى كفاءة ممكنة، ولتحقيق هذا الهدف تعمل هذه الإدارات على توفير العمالة الجيدة والمؤهلة وإكسابهم المهارات المطلوبة للقيام بأعمالهم (سميحة، 2015).

غير أن المقدره وحدها غير كافية لكي يعمل الموظف بأقصى كفاءة ممكنة إذا لم يكن هناك دافع يدفعه للعمل، حيث أن كفاءة الفرد تتوقف على عنصرين أساسيين هما المقدره على العمل والرغبة فيه، وتتمثل المقدره على العمل فيما يمتلكه الفرد من مهارات ومعارف وقدرات، أما الرغبة في العمل فتتمثل في التحفيز الذي يدفع سلوك الفرد في الاتجاه الذي يحقق أهداف المؤسسة، وتتمثل عملية التحفيز في العوامل والمؤثرات الخارجية التي تشجع الفرد على زيادة أدائه (سميحة، 2015).

أهمية الحوافز:

ذكرت (خضرة، 2014) أن الحوافز تعتبر أداة مهمة في أيدي القيادات الإدارية والمشرفين الإداريين في أي منظمة، حيث يمكن استخدامها لتؤدي وظيفة مهمة في تنظيم سلوك العاملين نحو أنفسهم ونحو المنظمة وأهدافها وطموحاتها وإدارتها ونحو الإنتاجية وعملياتها، من خلال ما يلي:

- 1- المساهمة في إشباع حاجات الأفراد العاملين، ورفع روحهم المعنوية، مما يحقق هدفا إنسانيا في حد ذاته، وغرضا رئيسيا له انعكاسته على زيادة إنتاجية هؤلاء الأفراد، وتعزيز انتمائهم وعلاقتهم مع المنظمة وإدارتها.
- 2- المساهمة في إعادة تنظيم منظومة احتياجات الأفراد العاملين وتنسيق أولوياتها، وتعزيز التناسق بينهما بما ينسجم مع أهداف المنظمة وتطلعاتها وسياساتها وقدراتها على تلبية مطالب العاملين وأهدافهم.
- 3- المساهمة في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك وتعزيزه أو توجيهه.
- 4- تنمية عادات أو قيم سلوكية جديدة تسعى المنظمة إلى وجودها في صفوف العاملين.
- 5- المساهمة في تحقيق آلية أعمال أو أنشطة تسعى المنظمة إلى إنجازها.

لسلامة عملية التحفيز ونجاحها، يفترض الإلمام الجيد بمنظومة الاحتياجات والدوافع، مع الأخذ بالاعتبار الفروق الفردية بين الأشخاص والبدائل بين أولويات هذه المنظومة حسب التغيرات في بيئتهم الداخلية والخارجية، كما أنه من الضروري إدراك أن الحوافز لا توجه بالضرورة لتحفيز إيجابي يسعى لتحقيق حاجة معينة، وإنما قد توجه لإزالة إحدى الدوافع السلبية، أو لحل إحدى المشاكل التي يواجهها الأفراد فالعمل (الطبال، 2021).

أنواع الحوافز:

هناك أنواع عديدة من الحوافز مطروحة ومتاحة أمام الإدارة يمكن الاختيار من بينها لتقديم المناسب منها للعاملين لمقابلة دوافعهم وإشباع حاجتهم، ومن هذه الأنواع بذكر بإيجاز:

حوافز مادية	حوافز مالية	حوافز معنوية
تحسين بيئة العمل	الترقيات	الجوائز التقديرية، نشر الاسم أو الصورة في لوحة الشرف أو في مجلة المنظمة
توفير أدوات حديثة للعمل	المكافآت المالية	خطابات الشكر والتقدير
ظروف عمل ملائمة	العلاوات الاستثنائية	كؤوس/ ميداليات الإنجاز

الجدول رقم (1) يوضح أمثلة عن أنواع الحوافز المعنوية والمادية والمالية المصدر: (أبولنصر، 2012، ص15).

ثانياً التدريب:

مهمة الموارد البشرية لا تقتصر على احتياجات المؤسسة من اليد العاملة واختيار وتوفير هذه الاحتياجات، تشمل مواضيع أوسع من ذلك مثل عملية تحسين الكفاءات عن طريق التدريب كونها تعد من بين وظائف إدارة الموارد البشرية التي تهتم بتطوير وتنمية مهارات وقدرات الأفراد (عبد المجيد، 2021).

وعليه أصبحت وظيفة التدريب استثماراً يكون عائد على العامل من خلال اكتساب مهارات إضافية وقواعد واتجاهات جديدة وكذلك على مستوى المؤسسة من خلال تحسين نوعية الإنتاج وزيادته، فعلى الإدارة توفير الإمكانيات المادية والمختصين من أجل التدريب والتي قد تكون مكلفة للمؤسسة لكن يكون العائد مريحاً لها، وبالتالي ضمان استمرارية بقاء المؤسسة، من خلال تحسين مستوى كفاءة الأفراد وأدائهم وكذلك رفع الإنتاجية (الهاشمي، 2010).

كما تعد وظيفة التدريب إحدى الوظائف الهامة للإدارة الموارد البشرية إذ يندرج ضمن المراتب المتقدمة في قائمة عوامل نجاح المؤسسات في العالم لأهميته البالغة التي تنعكس من خلال أداء العاملين، ولمواكبة التغيرات السريعة التي طالت كافة بيئات العمل وشكلت ضغوط في كافة الاتجاهات على المؤسسات وجب التكيف معها لتركيز على تدريب العاملين فيها للتأثير في أدائهم نحو الأحسن (الصالح، 2014).

أهداف وأهمية التدريب:

هناك مجموعة من الأهداف، له أهمية بالغة على الموارد البشرية والمؤسسية ككل ويمكن عرضها فيما يلي:

أولاً: أهداف التدريب:

تذكر (أسماء، 2012) أن التدريب يهدف عموماً إلى النهوض للنمى البشري العامل في جميع القطاعات وعلى كافة المستويات وإعادة الإعداد الملائم للقيام بدورة وأداء مهامه بكفاءة عالية تختلف الأهداف باختلاف البرمج التدريب ولكن هناك أهداف عامة أساسية منها:

- زدة واستقرار الأفراد العاملين عن طريق زيادة إتقان العمل إلى جانب ما يكتسبوا من مهارات.

- تطوير اتجاهات المشاركين الإيجابية نحو العمل والزملاء والمنظمة.
 - زيادة فرص الإبداع في العمل ورفع الإنتاج والإنتاجية.
 - تنمية روح العلاقات الإنسانية في المنظمة وتحسين نوع الإشراف على العمل.
 - التقليل من تدمير العاملين وتقليل أخطائهم وتخفيض كلفة الصيانة الآلات والمعدات (العمرى)،
- (2009).

ثانياً: أهمية التدريب

أن التدريب له أهمية بالغة للفرد والمؤسسة معاً لذلك يعتبر التدريب من المواضيع الهامة التي احتلت موقعاً محورياً لتطوير الأداء للموظفين.

1- أهمية التدريب بنسبة للأفراد العاملين:

وأشار (الحدرواي، 2015) إلى أن أهمية التدريب بالنسبة للعاملين تكمن من خلال النقاط التالية:

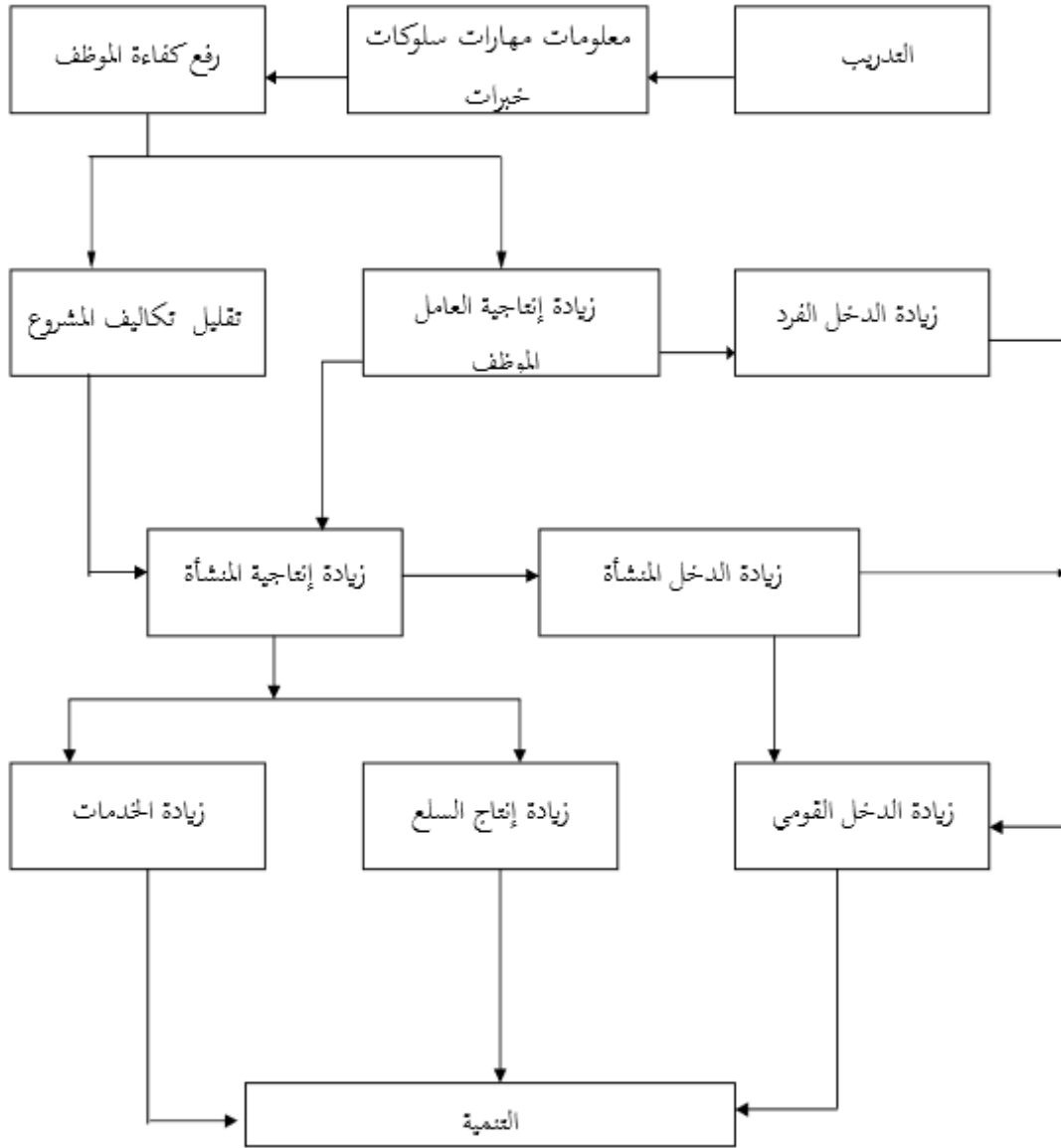
- يساعد الأفراد في تحسين وتطوير قدراتهم وحل مشاكلهم في العمل.
- يساهم التدريب في تطوير مهارات الاتصال بين الأفراد.
- يسمح التدريب لتقليل من نقاط الضعف لدى الأفراد يوفر لهم الغرض للترقية والتطوير.
- يسمح التدريب بتخفيض معدل حوادث العمل، ورفع درجة الروح المعنوية لدى العاملين داخل المؤسسات.

2- أهمية التدريب لنسبة للمؤسسة:

يرأى (مويسي، 2014) أن التدريب هو استثمار للموارد البشرية يعود بالفائدة للمؤسسة من خلال ما يلي:

- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي من خلال الوضوح في الأهداف وطرق وإجراءات العمل وتعريف الأفراد بما هو مطلوب منهم من أجل إنجاز المهام الموكلة إليهم لكافة العاملين وتقليص الوقت الضائع والموارد المالية المستخدمة في الإنتاج.
- يساهم التدريب في خلق الاتجاهات الإيجابية لدى العاملين نحو العمل والمؤسسة.
- يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمؤسسة وبذلك يرتفع أداء العاملين عن طريق معرفتهم لما تريد المؤسسة من أهداف.
- يؤدي إلى ترشيد معرفتهم للقرارات الإدارية وتطوير أساليب وأسس مهارات القيادة الإدارية.
- يساهم في بناء قاعدة فاعلة للاتصالات والاستشارات الداخلية وبذلك يؤدي إلى تطوير أساليب التفاعل بين الأفراد العاملين بينهم وبين الإدارة.
- تحسين ربحية المؤسسة.

(الشكل التالي: يوضح أهمية التدريب بالنسبة إلى جميع الأطراف بالمؤسسة)



شكل رقم (5) المصدر: (أبو النصر، مرجع سابق).

ثالثاً: الابتكار

في عصر الثورة التكنولوجية والعولمة الاقتصادية؛ إذ لا بد للمؤسسات لكي تبقى في ساحة التنافس أن تعتمد الابتكار الذي يعتبر أحد الركائز لبناء وتعزيز القدرة التنافسية لهذه المؤسسات، فالمؤسسات الناجحة هي تلك التي تقوم على الابتكار (عبد المجيد، 2021).

إن النظرة إلى الابتكار قد تغيرت كثيراً في وقتنا الحاضر على مستوى المؤسسات وأيضاً على مستوى الدول، فقد أصبح الابتكار معياراً يحدد على ضوئه درجة تقدم الدول والأمم ورفيها، بل أكثر من ذلك أصبح ينظر إليه على أنه مصدر لتحقيق الثروة وعامل مهم في دفع عجلة التنمية الاجتماعية والاقتصادية (عبد الوهاب، 2012).

ومن جهة أخرى فإن الابتكار أصبح أحد المؤشرات الهامة التي تساعد إلى حد كبير في الاستدلال على مدى تقدم المؤسسات.

ويذكر (سيد مصطفى، 2002، ص260) أنه يمكن أن نلخص أهمية الابتكار في الآتي:

1- ينمي ويراقب المهارات الشخصية في التفكير والتفاعل الجامعي من خلال فرق العصف الذهني.

2- يزيد من جودة القرارات التي تصنع لمعالجة المشكلات على مستوى المؤسسة أو على مستوى قطاع الإداري في حالات المختلفة الفنية، والمالية، والتسويقية وتلك الخاصة ببيئة العمل الاجتماعية.

3- يساعد على تقليل الفترة بين تقديم منتج جديد وآخر مما يسهم في تميز المؤسسة من حيث التنافس بالوقت.

4- يحسن من جودة المنتجات.

5- يساعد على خلق وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة.

6- يساعد على إيجاد سبل لتفعيل وزيادة حجم المبيعات.

7- يساعد على خلق وتعزيز صورة ذهنية طيبة عن المؤسسة لدى عملائها (عبد

السلام، 2006).

العوامل المؤثرة في الابتكار:

ذكر (عبود نجم، 2003، ص129) أن هناك ثلاث مجموعات من العوامل المرتبطة وذات التأثير المتبادل المؤثرة في الابتكار وهي:

- أ- مجموعة الخصائص الشخصية على مستوى الفرد المبتكر
- ب- مجموعة الخصائص التنظيمية في المؤسسة.
- ج- مجموعة العوامل البيئية المؤثرة في الابتكار.



شكل رقم (6) العوامل المؤثرة في الابتكار المصدر: (رعد، 2000).

الدراسات السابقة في الموضوع:

سوف نستعرض بعض الدراسات التي تناولت لموضوع قياس الأداء والتطوير الأداء الوظيفي من الاقدم الى الاحدث:

1-دراسة (موسى محمد أبو حطب، 2009) وهي بعنوان : " فاعلية نظام تقييم الأداء و أثره على مستوى أداء العاملين": هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين في جمعية أصدقاء الخيرية , وذلك من خلال التحقق من مدى فاعلية نظام تقييم الأداء بالتعرف على أفضل الطرق والوسائل المستخدمة لعملية التقييم وأثرها على تحسين أداء العاملين, تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين الذين يعملون بشكل دائم في الجمعية وفروعها في للدراسة وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة.

- وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات شخصية تمثلت في الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، الدرجة الوظيفية.

2-دراسة (أبو شرح، 2010) بعنوان: " تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين": هدفت الدراسة إلى تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، حيث بلغت عينة الدراسة 110 فرداً من العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية، ولتحقيق أغراض الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الاستبانة، حيث أظهرت النتائج:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية نظام الحوافز وأداء الموظفين.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين في جميع المجالات تعزي لمتغيرات العمر، والخبرة، والمؤهل العلمي.

3- (دراسة الجساسي، 2011) بعنوان: " أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان ": هدفت إلى دراسة أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين سواء بشكل إيجابي أو بشكل سلبي في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان، ولتحقيق أغراض الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم الباحث الاستبانة لجمع البيانات من مفردات الدراسة، حيث تكونت عينة الدراسة من 29 رئيساً من رؤساء الأقسام والموظفين في المديرية المختلفة.

- وأشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق باتجاهات أفراد الدراسة حول أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين يعزي لمتغير العمر، والحالة الاجتماعية والمستوى التعليمي، والمسمى الوظيفي.

4-دراسة (القحطاني، 2009) بعنوان: " قياس وإدارة الأداء في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية": هدفت هذه الدراسة بصورة أساسية إلى التعرف على واقع ممارسة قياس الأداء في القطاع الحكومي في المملكة من خلال البحث عن مدى جاهزية الأجهزة الحكومية في قياس الأداء وعن منهجيات القياس المستخدمة في أجهزة ومنظمات القطاع الحكومي وتحديد العوامل المؤثرة، وكذلك تبني أسباب القياس كل ذلك من أجل تحديد مدى فاعلية المنهجية المعتمدة والعمل على بناء منظومة متكاملة مدعومة بالبرامج الحاسوبية المتطورة لقياس أداء أجهزة ومنظمات القطاع الحكومي وكانت نتائج الدراسة كالتالي:

- قدمت لكل جهة من أجهزة ومنظمات الدولة في القطاع الحكومي قائمة بأشهر منهيحات قياس الأداء وكانت كالتالي
- مؤشرات قياس الأداء الرئيسية kpls، بطاقة الأداء المتوازن، تقارير الإنجاز السنوية، ونماذج أخرى.
- توصيات الدراسة: هناك الكثير من التوصيات التي جاءت بصفحتها نتائج طبيعية توصلت إليها الدراسة، التوصيات والتي تتمثل في:
- التركيز على منهجية واحدة لقياس الأداء في القطاع الحكومي وعدم التشتت بين عدد منها الأمر الذي يضمن تقليل تكلفة القياس مع تعظيم إمكانية توظيف مخرجات القياس في إدارة الأداء.
- أهمية مشاركة القيادات العليا في عملية تصميم منهجية القياس في الجهاز الحكومي لضمان وضوح الأولويات والأهداف.
- أهمية توحيد منهجية القياس على مستوى الجهاز الحكومي الواحد وبين الأجهزة الحكومية.
- ضمان اعتماد قياس الأداء في القطاع الحكومي على بيانات دقيقة وصادقة ومحددة المصادر داخل الجهاز الحكومي.
- توحيد فترات قياس والتركيز على القياس الربع والنصف سنوي أو السنوي.
- 5- دراسة (عبد الوهاب، 2012) بعنوان: " دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية الاقتصادية، دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال": هدفت الدراسة إلى إبراز دور الابتكار كخيار استراتيجي فعال بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية، نشر ثقافة الابتكار بين المؤسسات، محاولة إثبات أن الابتكار له دور فعال في تطوير الأداء الوظيفي، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي

وذلك من خلال الدراسة والإحاطة بمختلف جوانب الموضوع وخرجت الدراسة بالعديد من النتائج

الدراسة:

- إن الابتكار يمكن تحقيقه من خلال توفر مجموعة من المتطلبات، ويمكن لأي مؤسسة أن توفر هذه المتطلبات إذا أردت ذلك.

- أن الابتكار في الغالب لا يتطلب تكنولوجيا جديدة بقدر ما يتطلب الأفكار جديدة أو غير مألوفة.

- إن الابتكار يحقق ميزة تنافسية للمؤسسة.

- إن الابتكار أصبح أهم وسيلة للمؤسسة من أجل البقاء في بيئة دائمة التغيير.

- أن الابتكار هو مفتاح البقاء للمؤسسة في ظل الظروف المتغيرة التي تميز بيئة الأعمال.

أهم توصيات الدراسة:

- أن الابتكار له دور مهم وفعال في العملية التنظيمية من خلال المساعدة في اتخاذ قرارات

تنظيمية بهدف توجيه الأفراد العاملين إلى امتلاك الوسائل التقنية الحديثة للقيام بخلق أفكار

إبداعية وابتكارية واستعمالها كسلاح في المستقبل.

- إنشاء نظام للحوافز والمكافآت خاص بالأفراد الذين يساهمون في العملية الابتكارية من أجل

تحفيز العاملين لديها بالابتكار.

6-دراسة (فردوس بن عزة، 2015) بعنوان: " دور التدريب في تحسين أداء العاملين في

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة": هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التدريب في تحسين

أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة، واعتمد على المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع استمارة

الاستبيان كأداة للدراسة.

خلصت الدراسة إلى أن التدريب عنصر فعال في المؤسسة، والهدف الرئيسي للتدريب هو إزالة جوانب الضعف والقصور في أداء وسلوك الأفراد، سواء كانت هذه الجوانب في أداء والسلوك الحالي أو المتوقع، الناتجة عن عدم مقدرتهم على الأداء والسلوك وفق المستوى المرغوب فيه من قبل إدارة المنظمة.

أهم توصيات الدراسة:

4- توعية الموارد البشرية بالأهمية وضع خطط للتدريب وذلك لضمان نجاح البرامج التدريبية في تحقيق الأهداف.

5- يجب توفير الحوافز المالية لتحسين أداء المؤسسة من أجل حب العمل والإخلاص بالإضافة إلى سرعة إنجاز العمل.

6- منح الموظفين حوافز معنوية من خلال ترشيحهم لدورات تدريبية ويتم منحهم شهادات تقديرية، وذلك من أجل دفعهم إلى التحلي بروح الإبداع والمبادرة.

7- دراسة (معروف، أمال، 2018) بعنوان: " الأداء تغيير في المنظور وتطور في القياس دراسة حالة مجمع صيدال": هدفت الدراسة الى التوصل الى فهم وشرح مصطلح الأداء وكذلك قياسه خاصة، وان ما يراد قياسه يمتاز بالتغير الدائم والمستمر، وبعد عرض المواضيع ذات الصلة، توصلت الدراسة الى ان بطاقة الأداء المتوازن تسمح بتقديم رؤية واستراتيجية للمؤسسة محور الدراسة، وقدمت الباحثة في النهاية لعدد من النقائص التي اعترضت دراستها وكذلك التوصيات لحل تلك المشاكل.

8- دراسة (محمد، 2018) بعنوان: "رؤية حول قياس الأداء للعاملين في التربية": وهدفت هذه الدراسة الى القاء الضوء على أهم الوسائل المستخدمة في قياس الأداء في المؤسسات التربوية في الجزائر ومدى فعاليتها ونتائج هذا القياس ومشكلة التحديد الإجرائي للأهداف

التربوية حتى يمكن قياسها بشكل دقيق، وخلصت الدراسة الى ان التحديد الإجرائي للأهداف والتوافق بين القياس والهدف هي أهم الاجراءات والشروط الواجب اتباعها، وان عملية قياس الأداء محكومة بالتحكم في تقنيات الإجراء.

9-دراسة (أكرم، حسين، 2018) بعنوان: "اثر تقييم الأداء على رفع الكفاءة الانتاجية - دراسة تطبيقية على وزارة الصناعة في مصر": وهدفت الدراسة الى القاء الضوء على تقييم الأداء كجزء من عملية الرقابة في المنظمة ككل واثره على رفع الكفاءة الانتاجية وأن تقييم الأداء هو استقرار لمؤشرات المعلومات الرقابية من أجل اتخاذ قرارات جديدة لتصحيح مسار الأنشطة عند انحرافها ومن نتائج الدراسة ان عملية الرقابة على تقييم الاداء قد ادت الى رفع الكفاءة الانتاجية ورفع مستوى الأداء من خلال رفع كفاءة الموظفين ومعرفة معوقات العمل و تحديد اوجه القصور في أداء الافراد.

10-دراسة (الساعدي، 2018) بعنوان: " تطوير الأداء الوظيفي دراسة ميدانية في شركة اسمنت الكوفة ": واهتمت الدارسة بالتعرف على دور استراتيجيات تطوير الأداء الوظيفي للعاملين وذلك من خلال دراسة واقع الاداء الوظيفي في الشركة اعتمد البحث منهج الوصفي التحليلي والتحليل البعدي، الذي يركز على جمع البيانات عن الظاهرة وتفسيرها واختبار نتائجها، و جرى استعمال البر نامج الإحصائي الجاهز للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات التي جرى الحصول عليها من خلال استطلاع رأي عينة البحث المكونة من (91) شخص من العاملين في الإدارة العليا والوسطى للمعمل والخروج بتوصيات تعمل على زيادة الإهتمام بجانبى الإبداع و الأداء الوظيفي، وتوصلت الدارسة الى جملة من الاستنتاجات كان

من اهمها ان ادارة الشركة تدعم او تشجع الإبداع وان تتبناه بشكل جدي وهي ايضا تهتم بانشاء وحدات البحث والتطوير لتحسين الأداء الوظيفي.

خرجت الدراسة بعدد من التوصيات كان من اهمها ضرورة توجه ادارة الشركة نحو دعم وتبني منظومات جديدة في قياس الأداء والعمل على تطويره.

11-دراسة (أبو طالب، 2018) بعنوان " نموذج قياس الأداء الوظيفي للعاملين بمصنع

الغزل والنسيج في مصر ": وهدفت الدراسة الى تطوير نموذج تقييم قياسي بشكل مُنصف ومستمر وموضوعي لحماية مصالح الموظفين، بالإضافة إلى حماية ممارسات الشركة من المساءلة القانونية و تحديد مقاييس الأداء وهي المعايير التي يجب مراعاتها عند عمل تقييم الأداء الوظيفي ، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي البنائي ومن اهم نتائج الدراسة اشار الباحث أن أهم معايير يوجد عدة معايير يتم على أساسها تقييم أداء الموظفين، ومن أهمها الإنتاجية و جودة العمل و روح المبادرة و العمل بروح الفريق والقدرة على العمل الجماعي ضمن مجموعة أو فريق لتحقيق نتيجة معينة .

12-دراسة (الرسمي، واخرين، 2020) بعنوان: " دور التطوير الإداري في تحسين الأداء

الوظيفي للموظفين الإداريين في جامعة المستقبل": يهدف هذا البحث إلى دراسة دور التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين من خلال الإجابة على الأسئلة التالية: ما هو تأثير التطوير على أداء الموظف؟ ما هو دور الإدارة العليا في كل كلية في تنفيذ عمليات التطوير بالتعاون مع إدارة الموارد البشرية؟ ما هي التحديات التي تواجه عملية التنمية، وسبل التغلب عليها؟ ما هي الأنشطة التي تقدمها الموارد البشرية الإدارية في مجال تحسين الأداء الوظيفي بالتعاون مع الإدارات والأقسام داخل الجامعة؟ لتحقيق أهداف البحث تم تصميم استبيان يحتوي على (26) فقرة، وتم التحقق من صدق الاستبيان وحساب ثباته باستخدام معامل Alpha

Cronbach، وتكونت عينة البحث من مجموعة من (32) موظف إداري في جامعة المستقبل،

معامل الارتباط أشارت نتائج البحث إلى ما يلي:

-يلعب قسم الموارد البشرية الدور الذي يسعى إلى تحقيقه بالتعاون مع كافة الأقسام داخل الجامعة

من خلال المحاور التالية:

- يجب تحديث وتطوير أساليب العمل داخل الجامعة.

- تطوير الهياكل التنظيمية في ضوء حجم وطبيعة العمل وتحديد الاحتياجات الوظيفية للموظفين

ولفتت الدراسة إلى أن هناك بعض التحديات التي تواجه عملية التنمية مثل عدم وجود برامج

حديثه تتعلق بالتنمية الإدارية وفي ضوء هذه النتائج تم تقديم عدة توصيات منها:

- على الإدارة العليا أن تدرك أهمية مشاركة الموظفين عند الرغبة في إحداث تغيير مما يساعد

في كسب ثقتهم ودعمهم.

13-دراسة (عماد، 2021) بعنوان: " مؤشرات قياس الأداء الوظيفي والمؤسسي بين النظرية

والتطبيق (نماذج عملية) " وهدفت الدراسة الى:

- القاء الضوء على اعتبار عملية قياس الأداء نشاطاً مهماً لإدارة الموارد البشرية في المنظمات

بشكل عام، حيث إنها ليست مجرد وسيلة موضوعية لاتخاذ قرارات عادلة تتعلق بتوزيع الأجور

وترقية الموظفين ونقلهم، بل هي أيضاً وسيلة لحثهم على بذل أقصى الجهود والتفاني في العمل،

بالإضافة إلى الكشف عن مكامن القوة والضعف لدى العاملين، والاستفادة القصوى من الطاقات

البشرية المتاحة، وتقدير الاحتياجات التدريبية بشكل واقعي.

14-دراسة (الوكيل، 2021) بعنوان " تأثير مبادئ الحوكمة على تطوير الأداء الوظيفي: دراسة

تطبيقية على حي شرق مدينة نصر": وهدفت الدراسة الى الهدف من الدراسة الحالية هو

استكشاف علاقة مبادئ الحوكمة بالأداء الوظيفي في منطقة شرق مدينة نصر وتحديد العلاقة وتأثير تبني القادة للحوكمة كمتغير وسيط للعلاقة بين مبادئ الحوكمة وتحسين الأداء الوظيفي، تم اختبار ثلاث فرضيات رئيسية للبحث:

- تحسين الأداء الوظيفي بمنطقة شرق مدينة نصر،
- لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين القيادات الإدارية وتطبيق مبادئ الحوكمة،
- ولا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية بين تبني القيادات الإدارية لمبادئ الحوكمة. وتحسين الأداء الوظيفي بمنطقة شرق مدينة نصر، فقد اعتمدت الدراسة على استخدام منهج المنهج التحليلات الوصفية، واستخدام أداة قياس مطورة لتنتمشى مع أهداف الدراسة وتبين من النتائج:
- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية جوهرية وهي علاقة طردية بين تطبيق مبادئ الحوكمة وتحسين الأداء الوظيفي بحي شرق مدينة نصر، حيث جاءت قيمة معامل الارتباط (0.865).
- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية جوهرية وهي علاقة طردية بين القيادات الإدارية وتطبيق مبادئ الحوكمة، حيث جاءت قيمة معامل الارتباط (0.744).
- كما اتضح كذلك وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية جوهرية وهي علاقة طردية بين تبني القيادات الإدارية لتطبيق مبادئ الحوكمة وتحسين الأداء الوظيفي.

15- دراسة (عبد الخير، 2021) بعنوان " دور وممارسات إدارة الموارد البشرية في تقييم أداء العاملين للمنظمات: دراسة تطبيقية على عينة من كليات جامعة الملك خالد": تناولت الدراسة دور إدارة الموارد البشرية في عملية تقييم أداء الموظفين المتقدمين إلى جامعة الملك خالد في الفترة (2019-2016)، محاولة لمعرفة دور إدارة الموارد البشرية في عملية تقييم الأداء في الجامعة، هدفت الدراسة إلى إبراز الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في عملية تقييم أداء

الموظفين والذي ينعكس بدوره في تحقيق أهداف الجامعة كما هدفت إلى التعرف على المعوقات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في تنفيذ عملية تقييم الأداء والتي تحد من فعاليتها واتبعت المنهج الوصفي التحليلي وأهم نتائج الدراسة:

- ان العمل على تطوير إدارة الموارد البشرية ينعكس على رفع كفاءة العاملين من خلال الاهتمام بالبرامج التدريبية التي تساعد في النمو والتحسين وتطوير الأداء المستمر.

16-دراسة (طيباوي، 2022) بعنوان "بطاقة الأداء المتوازن والقياس المقارن": وهدفت الدراسة إلى:

- تقديم نموذج لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن وأسلوب القياس المقارن من خلال التكامل بينهما في عملية تقييم أداء مركبات فرع الحبوب بالأغواط لسنتي 2017 و2018، لذا تم تقسيم هذه الدراسة إلى جانب نظري يعرض مفهوم بطاقة الأداء المتوازن والقياس المقارن، أما بالجانب التطبيقي فتم تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم الأداء لسنتي 2017 /2018 لاستخدام نتائجها كمدخلات لتطبيق القياس المقارن، وصلت الدراسة:

- إلى أهمية بطاقة الأداء المتوازن في عملية التقييم.
- وأهمية مخرجاتها في تطبيق أسلوب القياس المقارن.
- كما توصلت إلى وجود بعض الاختلافات لبعض الأبعاد في بطاقة الأداء المتوازن، على الفرع تداركها في أقرب وقت وهذا لضمان البقاء والاستمرار في بيئة الأعمال.

الدراسات الاجنبية:

1-دراسة (Mason, 2015) قام الباحث بإعداد هذه الدراسة بعنوان: " أثر العوامل

الديموغرافيه على تطوير الأداء الوظيفي ": وهدفت الدراسة إلى:

- التعرف على أثر العوامل الديموغرافيه مثل الجنس والتعليم والجنسية
- والعوامل التنظيمية مثل الخبرة الوظيفية على تطوير الأداء الوظيفي، وشملت الدراسة 72موظفاً وموظفة من موظفي إحدى الشركات في الولايات المتحدة الأمريكية، وتم عمل نموذج معدل لإستبانة مكون من 42 بنداً، ويضم عشرة أبعاد لقياس إدراك العاملين لممارستهم الفعلية داخل التنظيم، وهذه الأبعاد هي (الاعتزاز بالمنظمة - الأداء الممتاز - الاتصالات بين فريق العمل - القيادة والإشراف - التركيز على الأرباح والتكاليف - علاقات الزملاء - علاقات الزبائن - الخلق والإبداع و التركيز على التطوير) وتوصلت نتائج الدراسة إلى، أن:
- العوامل الديموغرافيه المشمولة في الدراسة ليس لها تأثير جوهري في تطوير الأداء الوظيفي خاصة عوامل (الجنس).

- وان هناك علاقة ذات دلالات احصائية في عاملي (المؤهل والخبرات) وفي تفسير التشابه في إدراك الممارسة الفعلية.

2-دراسة (أسلم، محمد، 2011) بعنوان: "أثر التدريب وردود الفعل على أداء الموظف": وهدفت

- هذه الدراسة إلى: ، جامعة اقرأ إسلام آباد باكستان ثنائيات عام.
- أبرزت هذه الدراسة مدى فعالية التدريب في تحسين مردودية المؤسسة وتحسين أداء الموظفين وتطوير قدراتهم ورفع مردوديتهم وتزويدهم بمهارات العلمية، يلعب التدريب دور هام في مشاركة الموظفين وإعطائهم روح المشاركة في اتخاذ القرارات وطرح أفكار جديدة مما يجعلهم قادرين على أداء العمل بأكمل وجه.

- أستخدّم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

-توصلت الدراسة إلى نتائج:

- يجب أن يشمل التدريب جميع الموظفين المؤسسة دون استثناء حتى يشعر الموظفين بالانتماء داخل المؤسسة مما يجعلهم ينجزون مهامهم بطريقة صحيحة وسليمة وبالتالي يحققون الأهداف المرجوة.

3-دراسة (Stevenson, 2020) بعنوان " تقييم الأداء الفردي ودوره في تطوير الأداء " وهدفت الدراسة الى:

- القاء الضوء على تقييم الأداء كجزء من عملية الرقابة في المنظمة ككل وأثره على تحسين وتطوير الأداء

- أن تقييم الأداء هو استقرار لمؤشرات ومؤشرات المعلومات الرقابية من أجل اتخاذ قرارات جديدة لتصحيح مسار الأنشطة عند انحرافها ومن نتائج الدراسة:

- ان عملية الرقابة على تقييم الاداء قد ادت الى رفع مستوى الأداء الفردي الوظيفي والمؤسسي من خلال رفع كفاءة الموظفين.

-ومعرفة معوقات العمل وتحديد اوجه القصور في أداء الافراد.

3- المنشورات العلمية:

1-دراسة (سيد حمزاوي، 2013): منشور علمي بعنوان: "قياس الأداء في المنظمات

والمؤسسات المعاصرة": هدفت هذا المنشور إلى أن قياس الأداء هو عمل متمم لعملية

التخطيط، فالتخطيط يساعد على تحديد الأهداف وقياس الأداء يساعد على معرفة مدى تحقق هذه الأهداف سواء كانت أهداف استراتيجية أو تكتيكية.

وتوصلت الدراسة إلى أن هناك عدة مستويات يتم قياسها على مستوى المنظمة:

- مستوى أداء الأفراد في وحداتهم التنظيمية.
- مستوى الوحدة التنظيمية في الإطار العام للمنظمة.
- مستوى المنظمة ككل في إطار بيئتها الداخلية والخارجية.

ونتائج الدراسة كانت:

- أن قياس الأداء يساعد المنظمات في تحديد توقعات الأطراف المستفيدة من خدماتها والعمل على تحقيق رضا هؤلاء المستفيدين والارتقاء بجودة أداء الخدمات المقدمة.
- يساعد قياس الأداء على تحقيق الشفافية والنزاهة والبعد عن شبهة الفساد الإداري واستغلال النفوذ.

- يساعد قياس الأداء المؤسسي للمنظمات في إعداد برامج التطوير والموازنات ويوفر مدخلا للتركيز على برامج الخطة الاستراتيجية وإمكانية متابعتها، وتوفير الموارد اللازمة لها.
- يوفر قياس الأداء المؤسسي للمنظمات أسلوباً لتطوير وتحسين المستمر مما يؤدي لزيادة الفعالية الإدارية.

التعقيب على الدراسات السابقة:

بعد استعراض أهم الدراسات العربية والأجنبية التي توصل إليها الباحث والمرتبطة بموضوع الدراسة الحالية، تبين ندرة الدراسات السابقة التي بحثت عن تطبيق قياس الأداء الفردي والإجادة

المؤسسية لتطوير الأداء الوظيفي، وعلى الرغم من ذلك نلاحظ أن جميع الدراسات أكدت على أهمية تبني قياس مؤشرات الأداء لتطوير الأداء للوظيفي وذلك من أجل تحسين العمل المؤسسي في مختلف المنظمات ولتطوير مهارات الافراد من خلال ربط الإنتاجية بالحوافز ومن خلال التدريب والابتكار أجل الاستمرارية ورفع كفاءة الموظفين، وبمراجعة وتحليل تلك الدراسات يمكن استخلاص بعض الاستنتاجات الخاصة بجوانب أوجه التشابه والاختلاف بين موضوع الدراسة الحالية والدراسات السابقة، وتحديد الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية لتغطيتها وذلك على النحو التالي:

1- التوافق مع الدراسات السابقة:

من خلال الاستعراض للدارسات السابقة يتضح انها تتشابه مع الدراسة الحالية في تناول موضوع قياس الأداء ودراسات هي، دراسة (القحطاني، 2009) ودراسة (معروف، أمال، 2018) ودراسة (محمد، 2018) ودراسة (أبو طالب، 2018) ودراسة (سيد حمزاوي، 2013) ودراسات التي تناولت موضوع من جهة وتطوير الأداء الوظيفي هي، دراسة (موسى محمد أبو حطب، 2009) ودراسة (الساعدي ، مؤيد 2018) ودراسة (الرسمي واخرين، 2020) و دراسة (عبد الخير، 2021) ودراسة (Mohammad, Aslam,2011) أما الدراسات التي جمعت بين قياس الأداء وتطوير الأداء الوظيفي هي، (دراسة الجساسي، 2011) ودراسة (عبد الوهاب، 2012) ودراسة (فردوس بن عزة، 2015) ودراسة (أكرم، حسين، 2018) ودراسة (الوكيل، 2021) ودراسة (Mason, 2015) ودراسة (Stevenson, 2020)، وقد اكدت معظم الدراسات على ان قياس الأداء حيوي وهام للغاية لأي منظمة ويرفع من مستوى الكفاءة والفاعلية للمنظمات ويؤثر على تطوير الأداء ايجابياً وأيضاً يحقق الشفافية والحوكمة في الإجراءات مما يترتب عليه رفع من مستوى رضا المستفيدين الداخليين والخارجيين.

كما تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي، باعتباره انسب المناهج لمثل هذا النوع من الدراسات واشتركت هذه الدراسة مع معظم الدراسات السابقة في استخدام الاستقصاء كأداة للدراسة.

2- أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

- 1- الاستفادة من الدراسات السابقة في بناء الإطار النظري، والربط بين المتغيرات المختلفة.
- 2- الاعتماد على المنشورات العلمية والمراجع والكتب التي ركزت عليها الدراسات السابقة لتوفير الوقت والجهد.
- 3- وكذلك الاستفادة من الدراسات السابقة في تحديد محاور الدراسة وفي اختيار منهج الدراسة والأساليب الإحصائية المتبعة في هذه الدراسات، والكيفية التي تمت فيها تحليل البيانات في هذه الدراسات.
- 4- كما الاستفادة منها في مناقشة نتائج الدراسة، لبيان أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة.

5- الاستفادة من الدراسات في بناء أداة الدراسة وضبطها.

6- تفسير نتائج الدراسة، وتقديم التوصيات والمقترحات.

3- ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

- 1- تعد هذه الدراسة في هذا الموضوع الأولى من نوعها تقدم كرسالة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير على مستوى سلطنة عمان.
- 2- يتضح من الدراسات السابقة الفجوة البحثية في القصور فيتناول موضوع جديد هو منظومة الأداء الفردي والاجادة المؤسسية ومدى التأثير على تطوير الأداء الوظيفي في سلطنة

عمان وهو ما تركز عليه الدراسة الحالية بدراسة العلاقة لمستوى تطبيق المنظومة لتطوير الأداء الوظيفي.

3- تم تطبيق هذه الدراسة على بلدية مسقط، لما له من أهمية كبيرة في تحسين العمل وتطوير أداء الموظفين.

4- أشتملت هذه الدراسة على محاور تحتوي على أهم الابعاد في تطوير الأداء في مختلف الظروف.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة واجراءاتها

الفصل الثالث

المنهجية وطريقة الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، لأنه يناسب موضوع البحث، فيوصف الجوانب المتنوعة عن طريق تصنيف المعلومات والبيانات وتنظيمها والتوصل إلى النتائج، حيث يقوم بوصف الظاهرة حسب الواقع المعاش أي بصورتها الحقيقية، من غير زيادة أو نقصان ثم يعمل على توضيحها، هذا في الجانب الكيفي، أما في الجانب الكمي فإنه يقوم بوصف الظاهرة رقمياً، عن طريق الأرقام والجداول ويتم من خلالهما توضيح الظاهرة ومقدار ارتباطها مع غيرها من الظواهر (الرواحنه، 2013).

مجتمع وعينة الدراسة:

أولاً: مجتمع الدراسة:

- يبلغ عدد موظفي بلدية مسقط في مختلف ولايات محافظة مسقط (300) موظف إداري وفقاً لإحصائيات بلدية مسقط من الموظفين العمانيين ذكوراً وإناً في قطاع رئاسة البلدية والمديريات العامة ببلدية مسقط في مختلف ولايات محافظة مسقط بسلطنة عمان، وتم توزيع الاستبانة عليهم والردود التي تم استلامها بلغت (204)، كما هو موضح في الجدول التالي: المصدر (بلدية مسقط بسلطنة عمان، 2022).

الجدول رقم (2) مجتمع الدراسة

المجموع	الموظفات الاناث	الموظفين الذكور	قطاع رئاسة البلدية ومديريات البلدية في مختلف ولايات محافظة مسقط
48	18	32	قطاع الرئاسة
42	17	25	المديرية العامة لبلدية مسقط بولاية (السيب)
25	10	15	المديرية العامة لبلدية مسقط بولاية (العامرات)
29	10	19	المديرية العامة لبلدية مسقط بولاية (بوشر)
32	12	20	المديرية العامة لبلدية مسقط بولاية (قريات)
28	9	17	المديرية العامة لبلدية مسقط بولاية (مطرح)
204	76	128	المجموع الكلي

ثانياً: عينة الدراسة:

تم اختيارهم بالطريقة طبقية عشوائية وعددهم (204) من الموظفين الإداريين ببلدية مسقط بسلطنة عمان، حيث سيتم توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات النوع الاجتماعي (ذكر / أنثى)، العمر، سنوات الخبرة.

الجدول رقم (3) لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير النوع الاجتماعي

العدد	النوع الاجتماعي
128	ذكر
76	أنثى
204	المجموع

الجدول رقم (4) جدول لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

العمر	ذكر	أنثى
أقل من 30 سنة	8	15
31-40 سنة	62	25
41-50 سنة	33	26
51 سنة فأكثر	25	10
المجموع	128	76

الجدول رقم (5) لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	ذكر	أنثى
أقل من 5 سنوات	9	17
من 6-10 سنوات	46	23
أكثر من 10 سنوات	73	36
المجموع	128	76
الاجمالي	204	

أداة جمع البيانات:

يمكن تعريف أدوات جمع البيانات: بأنها عدد من الطرق والآليات التي يتبعها الباحثون لجمع وحصر

البيانات والمعلومات التي تساعدهم في دراستهم (عطوان، مطر، 2018).

وفي هذه الدراسة سنستخدم أداة الاستبانة تم توزيعها على موظفي بلدية مسقط الإداريين ذكوراً وإناثاً

في قطاع رئاسة البلدية والمديريات العامة ببلدية مسقط في مختلف ولايات محافظة مسقط بسلطنة

عمان، حيث ستقسم استبانة الدراسة إلى قسمين:

القسم الأول: يتحدث عن المتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، العمر، سنوات الخبرة).

القسم الثاني: يتحدث عن متغيرات الدراسة:

أولاً: الإداء الفردي والإجادة المؤسسية:

قام الباحث بتصميم أداة الدراسة استناداً لدليل استرشادي للمنظومة، وكذلك على الدراسات السابقة وإحتوات على المحاور التالية:

المحور الأول: وضوح المهام والمسؤوليات المنوطة بالموظف: ويتكون من (6) فقرات.

المحور الثاني: شمولية الأداء للوحدة: ويتكون من (4) فقرات.

المحور الثالث: ربط الإنتاجية بالحوافز: ويتكون من (5) فقرات.

ثانياً: تطوير الأداء الوظيفي:

المحور الأول: جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين، ويتكون من (5) فقرات.

المحور الثاني: الابتكار، ويتكون من (4) فقرات.

المحور الثالث: التدريب، ويتكون من (6) فقرات.

وتم عرض الاستبانة على المشرف لمعرفة مدى ملاءمتها لجمع البيانات، وتم تعديلها بشكل أولي حسب رأي المشرف، ثم تم عرض الاستبانة على (9) محكمين، (الملحق رقم 1) يبين أعضاء لجنة التحكيم، والملحق رقم (2) يوضح أداة الاستبانة.

بعدها تم تعديل بعض العبارات، وإضافة عبارات أخرى، حيث بلغ عدد العبارات بعد تعديلها النهائي (30) عبارة، منها (15) عبارة موزعة على ثلاثة محاور الإداء الفردي والإجادة المؤسسية (وضوح المهام والمسؤوليات المنوطة بالموظف، شمولية الأداء للوحدة، جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين) و(15) عبارة موزعة على ثلاثة محاور تطوير الأداء الوظيفي (ربط الإنتاجية بالحوافز، التدريب الابتكار).

حيث تم استخدام مقياس (ليكرت) ذو الخمس درجات لقياس استجابة المبحوثين لفقرات الاستبيان حسب الجدول رقم (5).

الجدول رقم (6) درجات مقياس ليكرت

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

الخصائص السيكومترية (الصدق والثبات):

يرى (المشهداني، 2017) أن الصدق والثبات هي مصطلحات تستخدم لتقييم جودة البحث، لا بد من مراعاة الصدق والثبات في البحث العلمي الخاص بالباحث، وكتابة النتائج، فالصدق يتعلق بدقة المقياس، بينما الثبات يتعلق باتساق المقياس.

ولمعرفة صدق الأداة هناك أسلوب يسير وسهل الاستخدام لدى الباحثين وهو صدق المحكمين، ولا بد أن يكون المحكم مختص في هذا المجال، فيختار الباحث عددًا من المحكمين المختصين في مجال الظاهرة أو مشكلة الدراسة، ويطلب منهم التصحيح لل فقرات أو الحكم عليها بأنها مرتبطة بالبعد الذي تقسية أو غير مرتبطة.

أما الثبات: هو القدرة على التكرار أو الإعادة مع تحقيق نتائج متشابهة، أي أن الباحث يحصل على نفس النتائج عند القياس إذا قام باستخدام نفس الأساليب على المادة المبحوثة، والثبات في أغلب الحالات هو عامل ارتباط، ومن أكثر الطرق لقياس الصدق والثبات عن طريق (كرو نباخ الفا)، التي تعتمد على الاتساق الداخلي، (ص152ص153).

ولمعرفة الخصائص السيكومترية لاستبانة الدراسة قام الباحث بتطبيقها على عينة استطلاعية قوامها (35) موظف أداري ببلدية مسقط.

أولاً: صدق المحكمين:

تم عرض الاستبانة بصورتها المبدئية على مجموعة من الأساتذة الجامعيين أصحاب خبرة واختصاص في كل من جامعة السلطان قابوس وجامعة الشرقية الملحق رقم (1)، قاموا بوضع الملاحظات حول مناسبة فقرات الاستبانة، ومدى ملاءمة الفقرات لكل محور من محاور الاستبانة، كذلك تمت صياغتها لغوياً، حيث تم تعديل بعض الفقرات، وإضافة فقرات أخرى حيث أصبح عدد فقرات الاستبانة النهائي (30) فقرة كما في الجدول رقم (6).

الجدول رقم (7) أبعاد وفقرات الأداة

عدد الفقرات	الأبعاد	المجال
6	وضوح المهام والمسؤوليات المنوطة بالموظف	الإداء الفردي والإجادة المؤسسية
4	شمولية الأداء للوحدة	
5	ربط الإنتاجية بالحوافز	
5	جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين	تطوير الأداء الوظيفي
4	الابتكار	
6	التدريب	

30	مجموعة الفقرات
----	----------------

ثبات أداة الدراسة: (الدراسة الاستطلاعية)

الثبات يعرف بأنه مدى قدرة المقياس على إعطاء نفس النتائج في كل مرة يتم تقديمها إلى الفئة المدروسة تحت ظروف مماثلة (شراز، 2015)، وللتحقق من ثبات أداة الدراسة قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية على عينة من مجتمع الدراسة والمتمثل في العاملين في بلدية مسقط. وحيال ذلك تم تطبيق الدراسة الاستطلاعية على (35) مستجيب من عينة الدراسة. وللتحقق من ثبات المقياس قام الباحث باستخدام أسلوبيين إحصائيين تمثل الأول في معامل ألفا كرونباخ للاتساق الداخلي، وذلك لتلبيته لمتطلبات قياس ثبات أداة الدراسة الحالية، علاوة على كثرت استخدامه في العلوم الإنسانية والاجتماعية، ويذكر (شراز، 2015) أن هناك شبه إجماع بين خبراء الإحصاء حول طريقة تقييم النتائج المستخلصة للحكم على جودة المقياس وثباته. فتشير قيمة ألفا بمقدار (0.9) إلى ثبات ممتاز للمقياس. وقيمة ألفا ما بين (0.8 - 0.9) بأنها قيمة جيدة. أما إذا تراوحت بين (0.7 - 0.8) فهي قيمة مقبولة. والنتيجة التي تكون أقل من (0.7) فهي قيمة ضعيفة. بينما القيمة الأقل من (0.5) فيحكم عليها بأنها نتيجة غير مقبولة.

أما الأسلوب الثاني فيعرف بالتناسق الداخلي والذي نحصل عليه من خلال معاملات الارتباط البينية بين الدرجات المتحصلة من الفقرات والدرجة الكلية على الاستبانة أو أبعادها (شعيب، 2016)، وتشير نتائج التناسق الداخلي إلى قوة الارتباط بين أجزاء أداة الدراسة حيث يتم الإبقاء على الفقرات ذات الترابط، وحذف الفقرات غير المترابطة من واقع الدلالة الإحصائية القائمة بين كل متغير وفقراته.

الاتساق الداخلي: (ألفا كرونباخ)

استخدم الباحث اختبار معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) للاتساق الداخلي للفقرات، بهدف معرفة مدى ثبات فقرات المقياس وانسجامها، إذ يعتمد معامل ألفا للاتساق الداخلي على قوة الارتباط بين بين الفقرات بناء على الاستجابات في الاستبانة الكلية.

أظهرت نتائج معامل ألفا كرونباخ للاتساق الداخلي كما هو موضح في الجدول أدناه أن النتائج تراوحت بين الدرجة المقبولة والممتازة، حيث تراوحت قيم ألفا ما بين (0.713-0.947) وهذه النتائج في مجملها تحقق الهدف والغاية لأهداف البحث العلمي، ومن ناحية تفصيلية أشتمل متغير الأداء الفردي والإجادة المؤسسية على ثلاثة أبعاد تمثلت في محور وضوح المهام والمسؤوليات المنوطة بالموظف والذي تكون من (6) فقرات، وجاءت نتيجته دالة على جودة ممتازة للاتساق الداخلي حسب معامل ألفا كرونباخ حيث بلغت قيمته (0.908)، أما بالنسبة لكل من محور شمولية الأداء للوحدة، ومحور جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين فقد بلغت نتائجها (0.713) و(0.749) على التوالي، هي نتيجة تدل على درجة مقبولة من ناحية علمية وصالحة لإجراء البحث العلمي. كما بلغت قيمة الثبات الكلي لمتغير الأداء الفردي والإجادة المؤسسية (0.904) وهي قيمة ممتازة تدل على صلاحية الفقرات الموضوعية في أداة الدراسة لمتغير الأداء الفردي والإجادة المؤسسية.

كما حققت النتائج لمعامل ألفا كرونباخ بالنسبة لمتغير تطوير أداء الموظفين الجودة المطلوبة في عمومها، وتكون هذا المتغير من (15) فقرة موزعة على ثلاثة محاور، حيث بلغت قيمة معامل ألفا لمحور ربط الإنتاجية بالحوافز (0.902) وهي درجة ممتازة، ومحور التدريب جاءت قيمته (0.789) وهي بدرجة مقبولة، أما محور الابتكار فبلغت قيمته (0.792) وهي أيضا نتيجة مقبولة، أما نتيجة الثبات الكلي لمتغير تطوير أداء الموظفين فقد جاءت بقيمة (0.904). وأخيرا أظهرت

النتائج لمجموع فقرات أداة الدراسة، والبالغ عددها (30) فقرة جودة ممتازة حيث بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ (0.947) وهي درجة ممتازة، وتعبّر عن اتساق داخلي ذو جودة عالية لأداة الدراسة، وصلاحيتها للبحث العلمي.

الجدول (8): قيمة الاتساق الداخلي لمعامل ألفا كرونباخ لمحاور متغيرات الدراسة

المتغير	محاور أداة الدراسة	عدد الفقرات	عدد الفقرات بعد التحليل	قيمة ألفا كرونباخ	النتيجة
الأداء الفردي والإجادة المؤسسية	وضوح المهام والمسؤوليات المنوطة بالموظف	6	6	0,908	ممتاز
	شمولية الأداء للوحدة	4	4	0,713	مقبول
	جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين	5	5	0,749	مقبول
الثبات الكلي لمتغير الأداء الفردي والإجادة المؤسسية		15	15	0,904	ممتاز
تطوير أداء الموظفين	ربط الإنتاجية بالحوافز	5	5	0,902	مقبول
	التدريب	6	6	0,789	مقبول
	الابتكار	4	4	0,792	مقبول
الثبات الكلي لمتغير تطوير أداء الموظفين		15	15	0,904	ممتاز
الثبات الكلي لمقياس الدراسة		30	30	0,947	ممتاز

التناسق الداخلي: (معامل ارتباط بيرسون)

أظهرت نتائج العلاقات الارتباطية لاختبار بيرسون بين الدرجة الكلية للفقرات، وبين كل فقرة من فقرات كل متغير وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)، ومستوى (0.05)، وتراوحت بين (0.419-0.818)، وتدلت نتائج العلاقات الارتباطية على وجود تناسق داخلي بين فقرات المقياس، ووجود ارتباط وثيق بين فقرات متغير الأداء الفردي والإجادة المؤسسية ومتغير تطوير أداء الموظفين بشكل عام. عليه يتم استبقاء جميع الفقرات في أداة الدراسة دون حذف.

أما بالنسبة لفقرات متغير الأداء الفردي والإجادة المؤسسية حسب كل محور من محاور المتغير والمتمثلة في محور وضوح المهام والمسؤوليات المنوطة بالموظف، ومحور شمولية الأداء للوحدة، ومحور جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين، فجميعها دللت على ارتباط وتناسق ذو جودة عالية، وأيضا أظهرت النتائج بالنسبة لمتغير تطوير أداء الموظفين سواء بشكل عام أو على مستوى المحاور جودة تناسق داخلي عالية تدل على صلاحية وموثوقية أداة الدراسة للبحث العلمي.

ويستنتج الباحث أن كل من معامل ألفا كرونباخ للتناسق الداخلي ومعاملات الارتباط دللتا على ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) وصلاحيتها للبحث العلمي، والإبقاء على فقرات أداة الدراسة دون حذف أي فقرة من فقراتها، وإمكانية تطبيقها بشكل فعلي على عينة الدراسة في مجتمع الدراسة الأصلي والمتمثل في العاملين في بلدية مسقط بسلطنة عمان.

جدول (9) نتائج صدق التناسق الداخلي لمتغيري الأداء الفردي والإجادة المؤسسية وتطوير أداء الموظفين.

المعامل الارتباط	المفردة	البعد	المعامل الارتباط	المفردة	البعد
.620**	1		.653**	1	

.767**	2	جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين	.738**	2	وضوح المهام والمسؤوليات المنوطة بالموظف
.541**	3		.769**	3	
.571**	4		.659**	4	
.485**	5		.712**	5	
			.733**	6	
.610**	1	الابتكار	.419*	1	شمولية الأداء للوحدة
.771**	2		.818**	2	
.593**	3		.664**	3	
.814**	4		.801**	4	
.590**	1	التدريب	.616**	1	ربط الإنتاجية بالحوافز
.504**	2		.720**	2	
.681**	3		.780**	3	
.471**	4		.725**	4	
.775**	5		.738**	5	
.596**	6				

* ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05)

** ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)

الفصل الرابع

عرض النتائج

الفصل الرابع

عرض النتائج:

يسعى هذا الفصل إلى استعراض نتائج الدراسة الميدانية، وذلك بالإجابة عن أسئلة الدراسة والبالغ عددها أربعة أسئلة، وعرض نتائجها بصورة علمية مستفيضة، والتي تهدف إلى دراسة أثر تطبيق منظومة قياس الأداء الفردي والإجادة المؤسسية على تطوير الأداء الوظيفي للعاملين في بلدية مسقط، واستقصى مستوى درجة توفر هذه المتغيرات في عينة الدراسة، والعلاقة الارتباطية القائمة بين المتغيرات، ولتحقيق النتائج وأهداف الدراسة الحالية عمل الباحث على التحقق من بعض الافتراضات الأولية حول مدى جاهزية البيانات للتحليل، بعدها تم إعطاء وصفا دقيقا لعينة الدراسة الفعلية المشاركة في الإجابة على مقياس الدراسة (الاستبانة) حسب المتغيرات الديمغرافية، حيث استخدم الباحث مجموعة من الأساليب الإحصائية للإجابة عن الأسئلة البحثية، تمثلت في المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للسؤال الأول، واختبار بيرسون للعلاقة الارتباطية للسؤال الثاني، أما السؤال الثالث والرابع فقد استخدم الباحث تحليل التباين متعدد المتغيرات في دراسة الفروق بين متغيرات الدراسة والمتغيرات الديمغرافية، وفيما يلي شرحاً مفصلاً وعرض النتائج المرتبطة بأسئلة الدراسة.

الافتراضات الأولية للدراسة:

استخدم الباحث عدت أساليب إحصائية، ويتعدد هذه الأساليب تختلف معها الشروط الواجب التحقق منها قبل البدء في التحليل، وذلك لضمان جودة التحليل، وموافقته للافتراضات الضرورية التي أوصى بها خبراء الإحصاء، وتمثلت في التأكد من خلو البيانات من القيم الشاذة والمتطرفة؛

وذلك لآثارها السلبية على النتائج، والتحقق أيضاً من التوزيع الطبيعي للبيانات؛ وذلك للتحقق من إمكانية استخدام الاختبارات الإحصائية البارامترية من الاختبارات اللابارامترية في استخراج النتائج.

القيم المتطرفة (Outliers):

تؤثر القيم المتطرفة (الشاذة) على البيانات والنتائج العلمية المستخلصة من التحليل، وذلك لأن القيم المتطرفة تعطي نتائج غير دقيقة، كما أن معالجة هذه القيم قبل البدء بالتحليل سواء بالحذف أو بالتقليل منها له آثار إيجابية في الحصول على نتائج منطقية (عبد السلام، 2006)، أظهرت النتائج التحليل للقيم المتطرفة بواسطة برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) وجود (9) حالات صنفت بأنها قيم شاذة ومتطرفة، وعليه اتخذ الباحث قرار بحذفها، لما لها من تأثير سلبي على جودة البيانات والتوزيع الطبيعي، ليصبح إجمالي عدد أفراد العينة المشاركين في الإجابة على أداة الدراسة (195) مشاركاً من أصل (204)، وبذلك ستعتمد الدراسة الحالية على إجاباتهم في إجراء التحليلات الإحصائية والإجابة عن الأسئلة الدراسة.

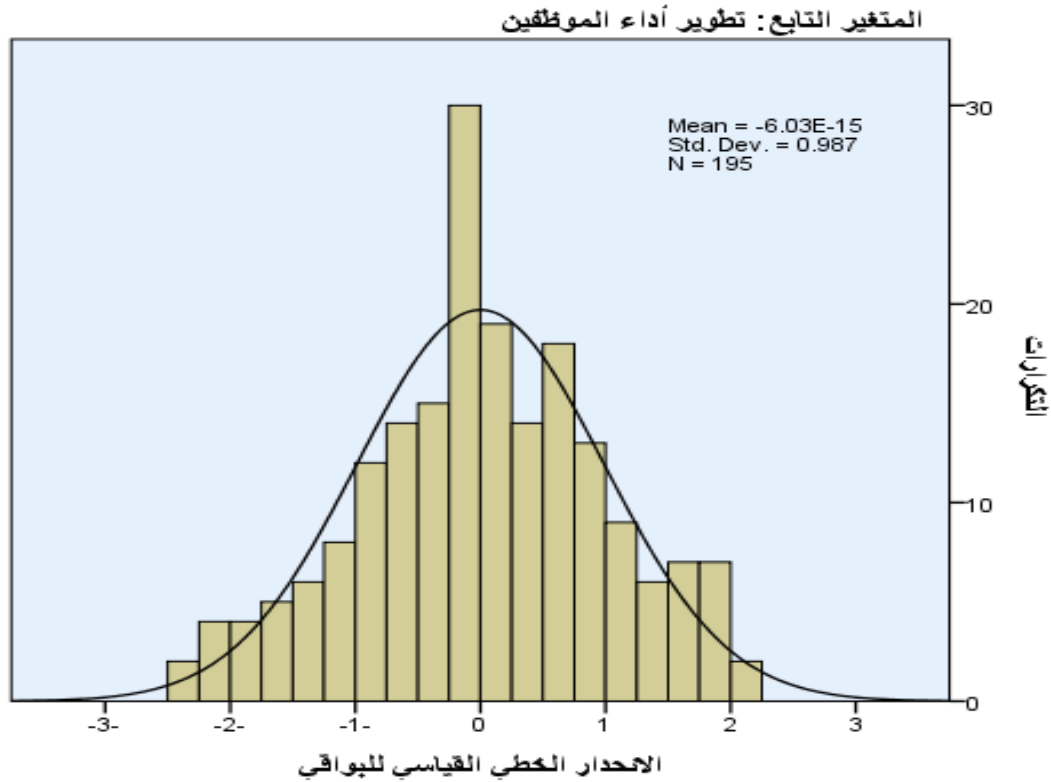
التوزيع الطبيعي للبيانات (Normality)

من الضروري التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات من عدمه، للتأكد من نوع الأساليب الإحصائية من كونها اختبارات بارامترية أو لابارامترية. اعتمد الباحث في إثبات التوزيع الطبيعي للبيانات على نتائج معاملات الالتواء والتقلطح، ونحكم على اعتدالية البيانات بمعامل الالتواء في حالة وقوع جميع نتائجها بين $(2\pm)$ ، وبمعامل التقلطح في حالة وقوع جميع نتائجها بين $(7\pm)$ (البرق وآخرون، 2013). أظهرت نتائج التحليل كما هو موضح في الجدول أدناه أن التوزيع الطبيعي لمعامل الالتواء والتقلطح لمتغيرات الدراسة جاءت وفق ما حدده خبراء الإحصاء كما سبق ذكره، وبهذا نحكم على أن متغير منظومة الأداء الفردي والإجادة المؤسسية (وضوح المهام

والمسؤوليات للموظف-شمولية الأداء للوحدة - تحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين)،
ومتغير تطوير أداء الموظفين (ربط الإنتاجية بالحوافز - التدريب - الابتكار)، تخضع للاعتدالية
الطبيعية. ويمكن أن يساعد الباحث نتيجة اعتدالية البيانات بواسطة معامل الالتواء والتقلطح، النتائج
المستخرجة عن طريق الرسوم البيانية والمتمثلة في (Histogram) الذي يظهر أن القيم ذات
توزيع طبيعي، حيث يلاحظ أن البيانات تتمثل الشكل الجرسى، والبيانات تتوزع عن اليمين ويسار
بشكل شبه متساوي، وعليه نحكم بتوزيع البيانات توزيعاً طبيعياً.

الجدول رقم (10) التوزيع الطبيعي لمعاملات الالتواء والتقلطح (ن = 195)

المتغيرات والمحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	الالتواء	الخطأ المعياري	التقلطح
الأداء الفردي	4.19	0.49	-0.37	0.17	0.63	0.35
والمسؤوليات المنوطة بالموظف	4.23	0.50	-0.04	0.17	-0.52	0.35
الإيجادة المؤسسية	4.10	0.53	-0.27	0.17	0.12	0.35
جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين	4.27	0.53	-0.53	0.17	0.06	0.35
تطوير أداء الموظفين	4.21	0.51	-0.28	0.17	-0.19	0.35
ربط الإنتاجية بالحوافز	4.19	0.54	-0.25	0.17	-0.23	0.35
التدريب						
الابتكار						



الشكل رقم (7): التوزيع البياني (Histogram) للتوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

4,3 التحليلات الوصفية: التحليل الوصفي للبيانات لعينة الدراسة:

بلغ إجمالي عدد أفراد مجتمع الدراسة الحالية (204) موظف إداري من بلدية مسقط في مختلف ولايات محافظة مسقط من الموظفين العمانيين، بينما بلغ عدد العينة الفعلية المشاركة في الإجابة على أداة الدراسة (195) موظف إداري، وتشتمل الدراسة على المتغيرات المتمثلة في النوع الاجتماعي، والعمر، وسنوات الخبرة، وفيما يلي تحليل للمتغيرات الديمغرافية مصنفة على النوع الاجتماعي في جميع فئاتها:

أظهرت نتائج التحليل الوصفي للبيانات كما هو موضح في الجدول أن مجموع عدد المستجيبين للدراسة الحالية (195) فرداً من أفراد العينة، كما أوضحت نتائج التحليل الأولي أن عدد أفراد العينة

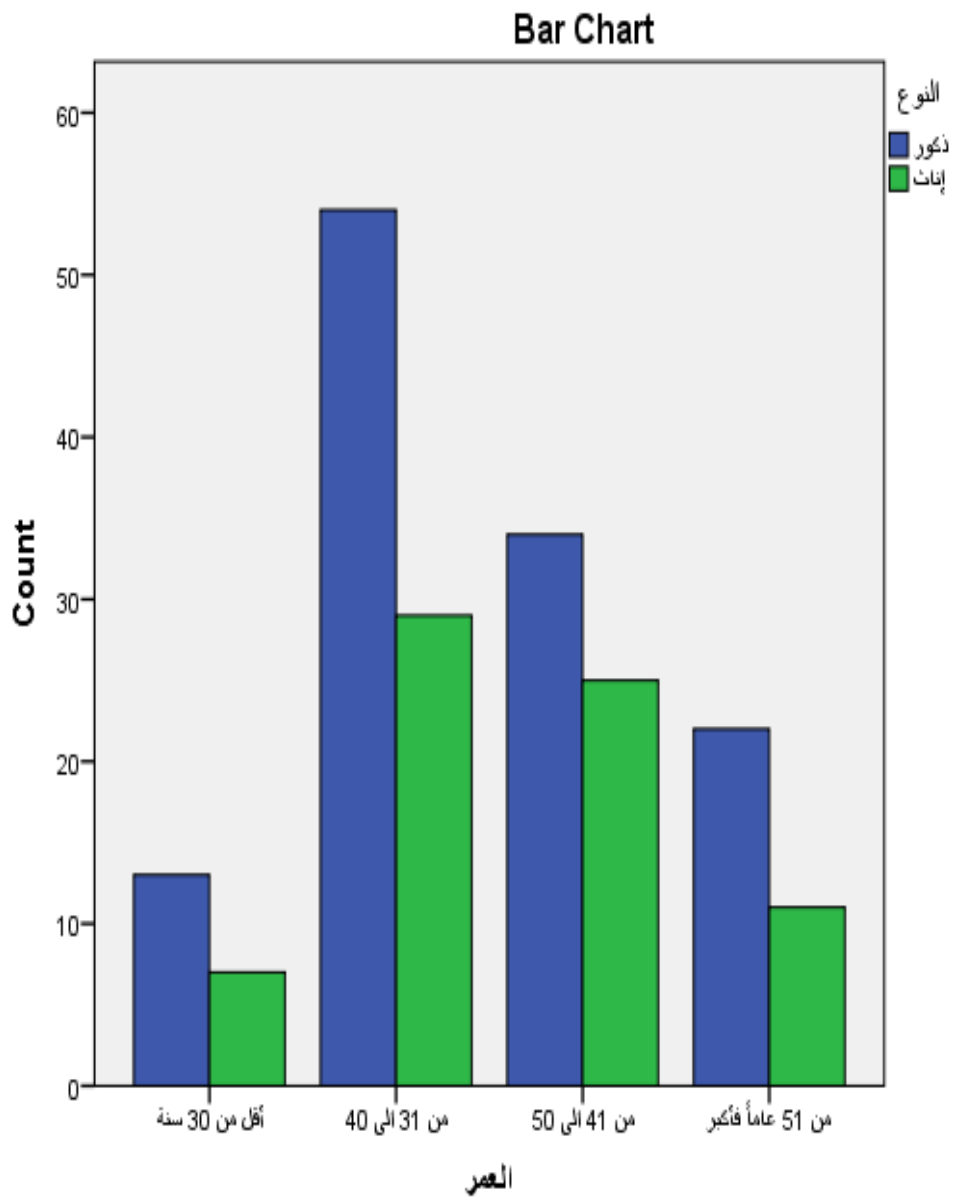
حسب العمر تركزت في الفئة العمرية ما بين 31 إلى 40 سنة حيث بلغ عددهم (83) مستجيباً من إجمالي العدد، ويشكلون ما نسبته (42.6%)، أما بالنسبة للفئة الأقل هي 30 سنة حيث بلغ عددهم (20) فرداً مستجيباً من إجمالي العدد ويشكلون ما نسبته (10.3%)، بينما الفئة العمرية من 41 إلى 50 سنة فقد بلغ عددهم (59) فرداً يشكلون ما نسبته (30.3%) والفئة العمرية من (51) سنة فأكبر فقد بلغ عددهم (33) فرد يشكلون ما نسبته (16.9%).

أما من حيث سنوات الخبرة أظهرت نتائج توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة للموظف باستخدام التكرارات والنسب المئوية، أن أفراد العينة المشاركة تركزت في فئة سنوات الخبرة الأكثر من 10 سنوات حيث بلغ عدد المشاركين (107) ويشكلون ما نسبته (54.9%)، ويشكل الذكور (72) موظف، الإناث (35) موظفة من هذه الفئة، في المقابل كانت أقل مشاركة في استبانة الدراسة الحالية من فئة (أقل من 5 سنوات) حيث بلغ إجمالي المشاركين من فئة الذكور والإناث (22) ويشكلون ما نسبته (11.3%)، وأخيراً شكلت فئة سنوات الخبرة (من 6 إلى 10 سنوات) ما نسبته (33.8%) من إجمالي أفراد العينة.

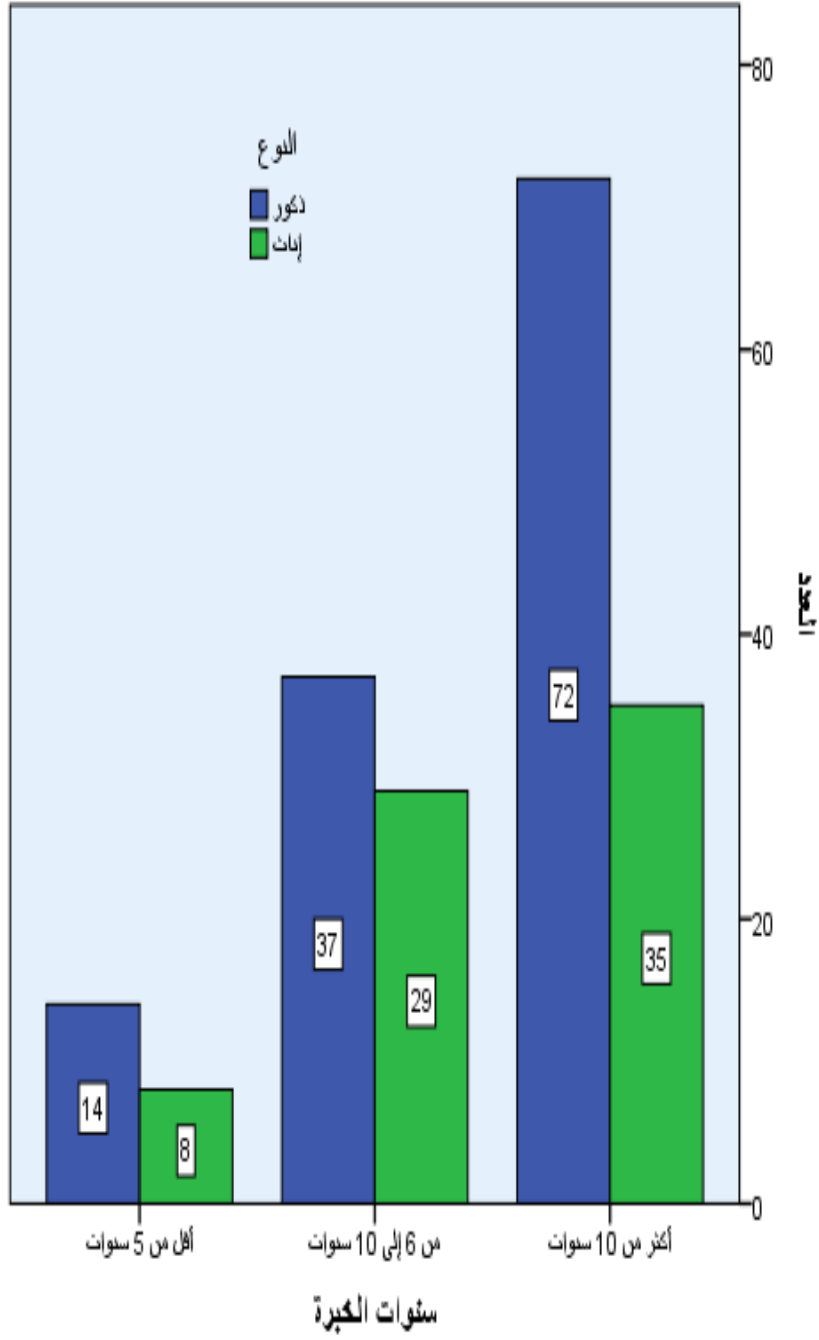
الجدول رقم: (11) (عدد ونسبة المتغيرات الديمغرافية)

المجموع الكلي	النوع الاجتماعي		المقارنة	المتغيرات الديمغرافية	
	أنثى	ذكر			
20	7	13	المجموع	أقل من 30 سنة	العمر
10.3	3.6	6.7	النسبة %		

83	29	54	المجموع	من 31-40 سنة	
42.6	14.9	27.7	النسبة %		
59	25	34	المجموع	من 41-50 سنة	
30.3	12.8	17.4	النسبة %		
33	11	22	المجموع	من 51 فأكثر	
16.9	5.6	11.3	النسبة %		
195	72	123	المجموع	المجموع الكلي	
100	36,9	63,1	النسبة %		
22	8	14	المجموع	اقل من 5 سنوات	سنوات
11.3	4.1	7.2	النسبة %		الخبرة
66	29	37	المجموع	6-10 سنة	
33.8	14.9	19	النسبة %		
107	35	72	المجموع	أكثر من 10 سنوات	
54.9	17.9	36.9	النسبة %		
195	72	123	المجموع	المجموع الكلي	
100	36,9	63,1	النسبة %		



الشكل رقم (8): التمثيل البياني حسب متغير العمر



الشكل رقم (9): التمثيل البياني حسب متغير سنوات الخبرة

عرض نتائج السؤال الأول:

تسعى الدراسة الحالية للإجابة على السؤال البحثي الذي ينص على " ما مستوى درجة توافر كل من الأداء الفردي والإجادة المؤسسية، وتطوير الأداء الوظيفي لدى موظفي بلدية مسقط بسلطنة عمان؟

يهدف السؤال البحثي إلى التعرف على مستوى درجة توافر كل من الأداء الفردي والإجادة المؤسسية، وتطوير الأداء الوظيفي لدى موظفي بلدية مسقط. وتتمثل أبعاد متغير الأداء الفردي والإجادة المؤسسية في ثلاثة أبعاد رئيسية وهي وضوح المهام والمسؤوليات المنوطة بالموظف، وشمولية الأداء للوحدة، وجودة الخدمات المقدمة للمستخدمين في المقابل تتشكل أبعاد متغير تطوير الأداء الوظيفي من ثلاثة أبعاد تمثلت في ربط الإنتاجية بالحوافز، والتدريب، والابتكار.

وللكشف عن درجة توافر أبعاد المتغيرين المدروسين عن أفراد عينة الدراسة استخدم الباحث المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستخراج النتائج، واعتمدت في الحكم على النتائج من معيار المدى المبني من مقياس لكرت الخماسي، وهي على النحو الآتي كما هو موضح في الجدول أدناه.

الجدول رقم (12) المعيار الحكم على درجة الأداء الفردي والإجادة المؤسسية وتطوير

الأداء الوظيفي لدى أفراد العينة

الترميز	المعيار	المتوسط الحسابي	درجة التوافر
1	غير موافق بشدة	1.00 - 1.79	منخفض جداً
2	غير موافق	1.80 - 2.59	منخفض
3	محايد	2.60 - 3.39	متوسط
4	موافق	3.40 - 4.19	مرتفع
5	موافق بشدة	4.20 - 5.00	مرتفع جداً

أولاً: متغير الأداء الفردي والإجادة المؤسسية:

أظهرت نتائج التحليلات الإحصائية للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما أوضحه الجدول أدناه، تباين في درجة توافر الأداء الفردي والإجادة المؤسسية لدى العاملين ببلدية مسقط بسطنة عمان، فقد أشارت النتائج إلى توافر الأداء الفردي والإجادة المؤسسية بدرجة مرتفعة لدى الموظفين والعاملين بلدية مسقط. حيث أظهرت النتائج أن المتوسط العام لمتغير الأداء الفردي والإجادة المؤسسية بلغ (4.17) وانحراف معياري قدره (0.42)، مشيراً بذلك إلى مستوى مرتفع من الأداء الفردي والإجادة المؤسسية، وبشكل تفصيلي أظهرت نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد متغير الأداء الفردي والإجادة المؤسسية نتائج متفاوتة، فبالنسبة لبعد وضوح المهام والمسؤوليات المنوطة بالموظف بلغ المتوسط الحسابي (4.19) والانحراف المعياري بمقدار (0.49) وتدل على درجة مرتفعة من توفر السمة المقاسة، وأما بعد شمولية الأداء للوحدة فقد بلغ متوسطه الحسابي (4.23) والانحراف المعياري بمقدار (0.50) وتدل على مستوى مرتفع جداً حسب المعيار المعتمد، وأخيراً بعد جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين بلغ المتوسط الحسابي (4.10) والانحراف المعياري بمقدار (0.53) وبناء على المعيار المحدد لتقييم درجة توافر هذه السمات في عينة الدراسة فهي تدل على ارتفاع السمة، وعليه يحكم الباحث بصورة عامة بأن أفراد الدارسة الحالية تتوافر لديهم هذه السمات بدرجة مرتفعة، وفيما يلي عرض النتائج بصورة تفصيلية بناء على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من الفقرات.

الجدول رقم (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الأداء الفردي والإجادة

المؤسسية وتطوير الأداء الوظيفي

المتغير	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التوافر
الأداء الفردي والإجادة المؤسسية	وضوح المهام والمسؤوليات المنوطة بالموظف	4.19	0.49	مرتفع
	شمولية الأداء للوحدة	4.23	0.50	مرتفع جداً
	جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين	4.10	0.53	مرتفع
	الأبعاد ككل	4.17	0.42	مرتفع

عدد العينة (N) = 195.

البعد الأول: وضوح المهام والمسؤوليات المنوطة بالموظف

أظهرت النتائج للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات وضوح المهام والمسؤوليات المنوطة بالموظف أن الفقرات جاءت بدرجة متوسطة، حيث تراوحت قيم المتوسطات الحسابية ما بين (4.02 - 4.28)، مدلل على درجة توافر مرتفعة إلى مرتفعة جداً لدى موظفي بلدية مسقط، حيث بلغ أعلى متوسط حسابي للفقرة التي نصت على "تهدف منظومة قياس الأداء الفردي والإجادة المؤسسية إلى تمكين الموظف من إنجاز العمل بكفاءة" بمتوسط حسابي وقدره (4.28)، وانحراف معياري وقدره (0.58) والتي تدل على درجة توافر مرتفع جداً للسمة المدروسة، أما أقل متوسط حسابي فقد حصلت عليه الفقرة التي نصت على: "تم تعريف الموظفين بمنظومة قياس الأداء الفردي والإجادة المؤسسية وأدواتها والأدوار والمسؤوليات الخاصة بها" والتي بلغ متوسطها الحسابي (4.02)، وانحراف معياري (0.65)، والتي تدل على توافر وضوح المهام والمسؤوليات المنوطة بالموظف بدرجة مرتفعة.

الجدول رقم (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده وضوح المهام والمسؤوليات

المنوطة بالموظف

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التوافر
1	تم تعريف الموظفين بمنظومة قياس الأداء الفردي والإجادة المؤسسية وأدواتها والأدوار والمسؤوليات الخاصة بها.	4.02	0.65	مرتفع
2	تهدف منظومة قياس الأداء الفردي والإجادة المؤسسية إلى تمكين الموظف من إنجاز العمل بكفاءة.	4.28	0.58	مرتفع جدا
3	منظومة قياس الأداء الفردي، والإجادة المؤسسية واضحة المهام والأهداف.	4.20	0.58	مرتفع جدا
4	منظومة قياس الأداء الفردي والإجادة المؤسسية تتميز بوضوح المسؤوليات المنوطة بالموظف.	4.18	0.66	مرتفع
5	تتميز المنظومة بالمرونة.	4.18	0.75	مرتفع
6	تتميز المنظومة بعدد من السمات منها الشفافية والحوكمة.	4.26	0.66	مرتفع جدا

البعده الثاني: شمولية الأداء للوحدة

أظهرت النتائج للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات شمولية الأداء للوحدة أن الفقرات جاءت جميعها بدرجة مرتفعة جداً باستثناء فقرة واحدة جاءت بدرجة توفر مرتفعة، حيث تراوحت قيم المتوسطات الحسابية ما بين (4.14 - 4.28)، حيث أقل متوسط حسابي للفقرة التي نصت على: " تعزز منظومة قياس الأداء الفردي والإجادة المؤسسية كفاءة رأس المال البشري" والتي بلغ متوسطها الحسابي (4.14)، بانحراف معياري (0.67)، والتي تدل على توافر شمولية الأداء للوحدة بدرجة مرتفعة، أما كل من الفقرة " تهدف المنظومة إلى نشر ثقافة المنافسة الإيجابية

بين الموظفين" والفقرة " تطبيق منظومة قياس الأداء الفردي والإجادة المؤسسية تعزز ثقافة الإجادة في الأداء" فقد جاءت بمتوسط حسابي وقدره (4.28) دالة بذلك على ارتفاع كبير جداً للسمة التي يمتلكها المتغير المقاس في هاتين الفقرتين.

الجدول رقم (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث شمولية الأداء للوحدة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التوافر
1	تعزز منظومة قياس الأداء الفردي والإجادة المؤسسية كفاءة رأس المال البشري.	4.14	0.67	مرتفع
2	تعمل منظومة قياس الأداء الفردي والإجادة المؤسسية على زيادة انتماء الموظفين.	4.23	0.63	مرتفع جداً
3	تهدف المنظومة إلى نشر ثقافة المنافسة الإيجابية بين الموظفين.	4.28	0.63	مرتفع جداً
4	تطبيق منظومة قياس الأداء الفردي والإجادة المؤسسية تعزز ثقافة الإجادة في الأداء.	4.28	0.62	مرتفع جداً

البعث الثالث: جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين

أظهرت النتائج للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين أن الفقرات جاءت جميعها بدرجة مرتفعة إلى مرتفعة جداً، حيث تراوحت قيم المتوسطات الحسابية ما بين (3.99-4.25)، حيث بلغ أعلى متوسط حسابي لكل من الفقرة " تعمل منظومة قياس الأداء الفردي والإجادة المؤسسية على المساعدة في تعزيز جودة الخدمات " والفقرة " تهدف المنظومة لتحسين وتطوير مستوى الخدمات الحكومية المقدمة للمستفيدين " بمتوسط حسابي وقدره (4.28). أما المتوسطات الحسابية لبقية الفقرات فتدل على توافر جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين بدرجة مرتفعة.

الجدول (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التوافر
1	تعمل منظومة قياس الأداء الفردي والإجادة المؤسسية على المساعدة في تعزيز جودة الخدمات.	4.25	0.60	مرتفع جدا
2	تهدف المنظومة لتحسين وتطوير مستوى الخدمات الحكومية المقدمة للمستفيدين.	4.25	0.59	مرتفع جدا
3	تعتبر المنظومة من جوانب التطور الحضاري للمجتمع العماني.	4.02	0.79	مرتفع
4	تعزز المنظومة ثقة المجتمع بالأداء الحكومي.	3.99	0.68	مرتفع
5	تعمل المنظومة على تحقيق إمكانات رؤية عمان 2040 للمجتمع العماني بشكل عام.	3.99	0.80	مرتفع

ثانياً: متغير تطوير الأداء الوظيفي:

أظهرت نتائج التحليلات الإحصائية لمتغير تطوير الأداء الوظيفي لدى موظفي بلدية مسقط للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما هو مشار إليه في الجدول أدناه أن توافر تطوير الأداء الوظيفي جاء بدرجة مرتفعة جداً لدى عينة الدراسة، حيث أظهرت النتائج أن المتوسط العام لمتغير تطوير الأداء الوظيفي بلغ (4.22) وانحراف معياري قدره (0.42)، مشيراً بذلك إلى مستوى مرتفع جداً حسب المعيار المتفق عليه، وبشكل تفصيلي أظهرت نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد تطوير الأداء الوظيفي على النحو الآتي: بلغ المتوسط الحسابي لبعدها ربط الإنتاجية بالحوافز (4.27) والانحراف المعياري بمقدار (0.53)، بلغ متوسطه الحسابي لبعدها التدريب (4.21) والانحراف المعياري بمقدار (0.51)، وعليه تشير المتوسطات الحسابية إلى

درجة مرتفعة جداً من توافر السمة عند الأفراد، وبلغ المتوسط الحسابي لبعده الابتكار (4.19) والانحراف المعياري بمقدار (0.54)، ومما سبق فقد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (4.19-4.27)، وعليه يحكم الباحث بأن أفراد الدراسة الحالية تتوافر لديهم خصائص تطوير الأداء الوظيفي بدرجة بين المرتفع إلى المرتفع جداً، وفيما يلي عرض النتائج بصورة تفصيلية بناء على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من الفقرات، ويتم عرضها كل بعد على حده، وبناء عليه جاءت النتائج على النحو الآتي:

الجدول (17) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد تطوير الأداء الوظيفي

المتغير	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التوافر
تطوير الأداء الوظيفي	ربط الإنتاجية بالحوافز	4.27	0.53	مرتفع جداً
	التدريب	4.21	0.51	مرتفع جداً
	الابتكار	4.19	0.54	مرتفع
	الأبعاد ككل	4.22	0.42	مرتفع جداً

عدد العينة (N) = 195.

البعد الأول: ربط الإنتاجية بالحوافز

أظهرت نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات ربط الإنتاجية بالحوافز أن الفقرات جاءت جميعها بدرجة مرتفعة جداً بدون استثناء، حيث تراوحت قيم المتوسطات الحسابية ما بين (4.21-4.34)، حيث بلغ أعلى متوسط حسابي للفقرة التي نصت على "تتم عملية تقييم الموظف عن طريق مقارنة نتائج الأداء مع الأهداف والنتائج الرئيسية للموظف" بمتوسط

حسابي وقدره (4.34)، وانحراف معياري وقدره (0.61)، وهذه الفقرة تدل على درجة توافر مرتفعة جداً.

الجدول رقم (18) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده ربط الإنتاجية بالحوافز

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التوافر
1	تطبيق المنظومة يعزز من إيجاد حلول لبعض الممارسات الإدارية التي تحد من تطوير الأداء الوظيفي.	4.25	0.64	مرتفع جداً
2	تتم عملية تقييم للموظف عن طريق مقارنة نتائج الأداء مع الأهداف والنتائج الرئيسية للموظف.	4.34	0.61	مرتفع جداً
3	تعمل المنظومة على مكافأة المجيدين.	4.21	0.82	مرتفع جداً
4	تعتمد إدارة المؤسسة على نتائج تقييم الأداء في الوقوف على مستويات تطور الإنتاجية.	4.26	0.63	مرتفع جداً
5	تطبيق المنظومة يساعد على رفع إنتاجية العمل.	4.29	0.59	مرتفع جداً

البعده الثاني: التدريب

أظهرت نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات التدريب أن الفقرات جاءت جميعها بدرجة مرتفعة جداً باستثناء فقرتين، حيث تراوحت قيم المتوسطات الحسابية ما بين (4.11-4.33)، حيث بلغت كل من الفقرة التي نصت على "التدريب يعزز الرضا الوظيفي" والفقرة التي تنص على "يهدف التدريب إلى منح الموظف حافزاً للتعليم واستخدام مهاراته في العمل" على أقل متوسط حسابي حيث بلغت (4.11) و(4.14) على التوالي، وبذلك تعبر عن توافر درجة

مرتفعة لخصائص بعد التدريب، أما بقية الفقرات فجاءت فقراتها بمتوسط حسابي أعلى من (4.19) حسب المعيار المعتمد في تقييم درجة التوافر، مشيرة إلى توافر السمة المدروسة بدرجة مرتفعة جداً.

الجدول رقم (19) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث التدريب

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التوافر
1	التدريب يعالج جوانب الضعف لدى الموظفين.	4.33	0.63	مرتفع جداً
2	يهدف التدريب إلى منح الموظف حافزاً للتعليم واستخدام مهاراته في العمل.	4.14	0.78	مرتفع
3	يرفع التدريب من مستوى جودة العمل وواجباته.	4.23	0.70	مرتفع جداً
4	التدريب يعزز الرضا الوظيفي.	4.11	0.74	مرتفع
5	التدريب يساعد على أداء المهام الوظيفية بأعلى درجة من الكفاءة والسرعة.	4.23	0.73	مرتفع جداً
6	أحرص على أن يكون هناك تجديد دائم في أداء وظيفتي.	4.23	0.69	مرتفع جداً

البعث الثالث: الابتكار

أظهرت نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الابتكار أن الفقرات جاءت جميعها بدرجة مرتفعة باستثناء فقرة واحدة، حيث تراوحت قيم المتوسطات الحسابية ما بين (4.16-4.26)، حيث بلغ المتوسط الحسابي للفقرة " أقوم بابتكار طرق تتلاءم مع متطلبات وظيفتي " على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (4.26)، وانحراف معياري (0,60)، وبذلك تعبر عن توافر درجة مرتفعة جداً لخصائص بعد الابتكار، أما بقية الفقرات فقد جاءت بمستوى مرتفع حيث تراوحت قيم الفقرات المتبقية ما بين (4,19-3.40).

الجدول رقم (20) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث الابتكار

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التوافر
1	أقوم بابتكار طرق تتلاءم مع متطلبات وظيفتي.	4.26	0.60	مرتفع جدا
2	تساعدني المنظومة في تطوير أساليب مبتكرة في أداء العمل.	4.19	0.72	مرتفع
3	أعمل على إيجاد الحلول المبتكرة لمشاكل العمل اليومية.	4.16	0.66	مرتفع
4	تساعدني المنظومة في التعلم المستمر لتطوير الأداء.	4.16	0.69	مرتفع

عرض نتائج السؤال الثاني:

والذي ينص السؤال الثاني على الآتي: " هل توجد علاقة ارتباطية بين تطبيق منظومة قياس

الأداء الفردي والإجادة المؤسسية وبين تطوير أداء الموظفين للموظفين في بلدية مسقط؟

يسعى السؤال إلى دراسة العلاقات الارتباطية بين أبعاد متغير الأداء الفردي والإجادة المؤسسية

وأبعاد متغير تطوير أداء الموظفين لدى الموظفين في بلدية مسقط. وللوصول إلى أدق نتيجة استخدم

الباحث معامل ارتباط بيرسون (Pearson)، والذي يدرس قوة العلاقة القائمة بين أبعاد المتغيرات

وتحديد اتجاه العلاقة. وتصنف العلاقات الارتباطية الأكثر من (0.7) بأنها علاقة قوية بينما العلاقات

التي تتراوح ما بين (0.4-0.69) لأنها علاقة متوسطة، والعلاقات التي تقل من (0.39) بأنها علاقة

ضعيفة، كما تدل الإشارة الموجبة على النتائج إلى وجود علاقة طردية، أما الإشارة السالبة فتدل على

وجود علاقة عكسية بين المتغيرات (شيراز، 2015).

أظهرت نتائج العلاقات الارتباطية بين أبعاد المتغيرات المدروسة وجود علاقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين جميع الأبعاد بدون استثناء؛ حيث دلت النتائج أيضا على تباين واختلاف في القوة الارتباطية.

أظهرت النتائج أن أقوى علاقة ارتباطية جاءت بين بعد ربط الإنتاجية بالحوافز وبعد شمولية الأداء للوحدة التابعة لمتغير الأداء الفردي والإجادة المؤسسية، حيث بلغت قيمة العلاقة (0.709) مما يشير إلى وجود علاقة قوية، علاوة على أن إشارة العلاقة جاءت موجبة مما يدل علاقة طردية موجبة أي كلما زادت ربط الإنتاجية بالحوافز كلما زاد معه شمولية الأداء للوحدة، أما بالنسبة لأقل قوة ارتباطية جاءت بين محور الابتكار لمتغير تطوير الأداء والوظيفي ومحور وضوح المهام المنوطة بالموظف لمتغير الإداء الفردي والإجادة المؤسسية حيث بلغت القوة الارتباطية (0.377)، ومن الملاحظ من النتائج أن محور وضوح المهام المنوطة بالموظف يرتبط بدرجة متوسطة إلى ضعيفة مع جميع المحاور المدروسة، وتشير جميع نتائج العلاقات الارتباطية بأنها ذات القيمة الموجبة عن وجود علاقة ذات اتجاهات إيجابية بين جميع المحاور أي أنه كلما زاد التغير في أحد المحاور زاد التغير في المحور الآخر بصورة فردية.

الجدول رقم (21) مصفوفة معامل ارتباط بيرسون بين منظومة قياس الأداء الفردي والإجادة المؤسسية وبين تطوير الإداء الوظيفي (N = 195)

تطوير الإداء الوظيفي		منظومة قياس الأداء الفردي والإجادة المؤسسية				أبعاد المتغيرات	
الابتكار	التدريب	ربط الإنتاجية بالحوافز	جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين	شمولية الأداء للوحدة	وضوح المهام والمسؤوليات المنوطة بالموظف	منظومة قياس الأداء الفردي والإجادة المؤسسية	تطوير الإداء الوظيفي
					1	منظومة قياس الأداء الفردي والإجادة المؤسسية	تطوير الإداء الوظيفي
				1	.466**	منظومة قياس الأداء الفردي والإجادة المؤسسية	تطوير الإداء الوظيفي
			1	.670**	.402**	منظومة قياس الأداء الفردي والإجادة المؤسسية	تطوير الإداء الوظيفي
		1	.644**	.709**	.500**	منظومة قياس الأداء الفردي والإجادة المؤسسية	تطوير الإداء الوظيفي
	1	.564**	.551**	.566**	.449*	منظومة قياس الأداء الفردي والإجادة المؤسسية	تطوير الإداء الوظيفي
1	.544**	.541**	.533**	.540**	.377**	منظومة قياس الأداء الفردي والإجادة المؤسسية	تطوير الإداء الوظيفي

** العلاقة عند مستوى دلالة 0.05 (ثنائي الذيل).

* العلاقة عند مستوى دلالة 0.01 (ثنائي الذيل).

نتائج السؤال الثالث:

ينص السؤال الثالث على الآتي: " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين أبعاد الأداء الفردي والإجادة المؤسسية لدى موظفي بلدية مسقط تعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، والعمر، وسنوات الخبرة)؟

يدرس السؤال البحثي الفروق والدلالات الإحصائية بين أبعاد متغير الأداء الفردي والإجادة المؤسسية في ثلاثة أبعاد رئيسة وهي وضوح المهام والمسؤوليات المنوطة بالموظف، وشمولية الأداء للوحدة، وجودة الخدمات المقدمة للمستفيدين تبعاً للمتغيرات الديموغرافية والمتمثلة في النوع الاجتماعي، العمر، سنوات الخبرة.

أظهرت النتائج لاختبار بوكس (Box's Test) لتجانس مصفوفة التباين قيمة (83.244)، وقيمة الفاء الإحصائية (1.203)، ومستوى الدلالة الإحصائية بلغت (0.151)، دالة على وجود فروق إحصائية بمعنى أن شرط التجانس للبيانات قد تحقق، وهو مؤشر جيد لجودة البيانات، أما بالنسبة لاختبار لافين (Levene's Test) لتساوي تباينات أخطاء المتغيرات، فقد أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.001) لكل من وضوح المهام والمسؤوليات المنوطة بالموظف (0.265)، وشمولية الأداء للوحدة (0.070)، وجودة الخدمات المقدمة للمستفيدين (0.208) مما يدل على تحقق فرضية تساوي تباينات أخطاء المتغيرات تبعاً لاختبار لافين، وبالتالي يواصل الباحث التحليل.

جدول رقم (22) اختبار لافين لمتغير الأداء الفردي والإجادة المؤسسية

الافتراضات	المتغيرات المدروسة	قيمة "ف"	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
اختبار لافين	وضوح المهام والمسؤوليات المنوطة بالموظف	1.213	17	.265
Levene's Test	شمولية الأداء للوحدة	1.618	17	.070
	جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين	1.294	17	.208

أظهرت النتائج تحليل التباين متعدد المتغيرات كما هو موضح في الجدول أدناه عدم وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين كل من محاور الأداء الفردي والإجادة المؤسسية سواء كان وضوح المهام والمسؤوليات المنوطة بالموظف أو شمولية الأداء للوحدة أو جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين، حيث جاءت جميع نتائج الدلالة الإحصائية أكبر من (0.05)، مما يعنى عدم وجود فروق بين المتغيرات السابقة تعزى للنوع الاجتماعي أو العمر أو سنوات الخبرة.

الجدول رقم (23) تحليل التباين متعدد المتغيرات بين المتغيرات المدروسة تعزى للنوع الاجتماعي

والعمر وسنوات الخبرة

الأبعاد	المتغير الديموغرافي	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
وضوح المهام والمسؤوليات المنوطة بالموظف	النوع الاجتماعي	1	.511	2.173	.143
شمولية الأداء للوحدة		1	.002	.014	.905
جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين		1	.108	.688	.408
وضوح المهام والمسؤوليات المنوطة بالموظف	العمر	2	.044	.189	.828
شمولية الأداء للوحدة		2	.333	2.178	.118
جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين		2	.293	1.862	.160
وضوح المهام والمسؤوليات المنوطة بالموظف	سنوات الخبرة	3	.182	.774	.511
شمولية الأداء للوحدة		3	.162	1.063	.368
جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين		3	.155	.986	.402

نتائج السؤال الرابع:

ينص السؤال الرابع على الآتي: " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين أبعاد تطوير أداء الموظفين لدى موظفي بلدية مسقط تعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، والعمر، وسنوات الخبرة)؟

يدرس السؤال البحثي الفروق والدلالات الإحصائية بين أبعاد متغير تطوير أداء الموظفين والمتمثل في الأبعاد ربط الإنتاجية بالحوافز، والتدريب، والابتكار، تبعاً للمتغيرات الديموغرافية والمتمثلة في النوع الاجتماعي، العمر، سنوات الخبرة.

أظهرت النتائج لاختبار بوكس (Box's Test) لتجانس مصفوفة التباين قيمة (67.119)، وقيمة الفاء الإحصائية (0.970). ومستوى الدلالة الإحصائية بلغت (0.537)، دالة على وجود فروق إحصائية بمعنى أن شرط التجانس للبيانات قد تحقق، وهو مؤشر جيد لجودة البيانات.

أما بالنسبة لاختبار لافين (Levene's Test) لتساوي تباينات أخطاء المتغيرات، فقد أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.001) لكل من ربط الإنتاجية بالحوافز (0.083)، والتدريب (0.022)، والابتكار (0.092) مما يدل على تحقق فرضية تساوي تباينات أخطاء المتغيرات تبعاً لاختبار لافين، وبالتالي يواصل الباحث التحليل.

الجدول رقم (24) اختبار لافين لمتغير الأداء الوظيفي

الافتراضات	المتغيرات المدروسة	درجات الحرية	قيمة "ف"	الدلالة الإحصائية
اختبار لافين	ربط الإنتاجية بالحوافز	17	1.572	.083

0.022	1.921	17	التدريب	Levene's Test
0.092	1.540	17	الابتكار	

أظهرت النتائج تحليل التباين متعدد المتغيرات كما هو موضح في الجدول أدناه عدم وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين كل من محاور تطوير الأداء الوظيفي سواء كان ربط الإنتاجية بالحوافز أو التدريب أو الابتكار، حيث جاءت جميع نتائج الدلالة الإحصائية أكبر من (0.05)، مما يعني عدم وجود فروق بين المتغيرات السابقة تعزى للنوع الاجتماعي أو العمر أو سنوات الخبرة.

الجدول رقم (25) تحليل التباين متعدد المتغيرات بين المتغيرات المدروسة تعزى النوع الاجتماعي والعمر وسنوات الخبرة.

الأبعاد	المتغير	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
ربط الإنتاجية بالحوافز	النوع الاجتماعي	1	.140	.742	.391
التدريب	الاجتماعي	1	.010	.047	.828
الابتكار	الاجتماعي	1	.002	.008	.930
ربط الإنتاجية بالحوافز	العمر	2	.129	.684	.507
التدريب	العمر	2	.334	1.600	.206

.491	.716	.165	2		الابتكار
.068	2.433	.459	3	سنوات	ربط الإنتاجية بالحوافز
.330	1.155	.241	3	الخبرة	التدريب
.186	1.632	.376	3		الابتكار

الفصل الخامس

مناقشة وتفسير النتائج والتوصيات

الفصل الخامس

مناقشة وتفسير النتائج والتوصيات

مقدمة:

في هذه الفصل بعون الله سيتم مناقشة وتفسير النتائج والتوصيات التي توصلت إليها الدراسة والتي هدفت إلى معرفة مستوى تطبيق منظومة قياس الأداء الفردي والإجادة المؤسسية على تطوير الأداء الوظيفي للموظفين العاملين في بلدية مسقط وتغطية أهم التوصيات التي تساعد على تعزيز تطبيق المنظومة لتطوير الأداء الوظيفي.

مناقشة نتيجة السؤال الأول: ما مستوى درجة توافر كل من الأداء الفردي والإجادة المؤسسية، وتطوير الأداء الوظيفي لدى موظفي بلدية مسقط بسلطنة عمان؟

أظهرت نتائج أن درجة توافر الأداء الفردي والإجادة المؤسسية جاءت بدرجة مرتفعة لدى العاملين ببلدية مسقط بسلطنة عمان، فبالنسبة لبعد وضوح المهام والمسؤوليات المنوطة بالموظف وبعد جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين فكانت بدرجة مرتفعة، أما بعد شمولية الأداء للوحدة كأن مرتفع جداً، على الترتيب التالي: (شمولية الأداء للوحدة، وضوح المهام والمسؤوليات المنوطة بالموظف، وجودة الخدمات المقدمة للمستفيدين).

كما أظهرت نتائج متغير تطوير الأداء الوظيفي جاءت بدرجة مرتفعة جداً، فبالنسبة لأبعاد تطوير الأداء الوظيفي، ربط الإنتاجية بالحوافز، وبعد التدريب، تشير إلى درجة مرتفعة جداً، أما بعد الابتكار فقد جاء بدرجة مرتفعة بالترتيب التالي: (ربط الإنتاجية بالحوافز، التدريب، الابتكار).

وافقت نتيجة هذه الدراسة مع مختلف الدراسات التي اطلع عليها الباحث، مثل دراسة

(القحطاني، 2009) التي أكدت إلى توظيف مخرجات القياس في إدارة الأداء بشكل الصحيح

من أجل الحصول على النتائج المرجوة، وضرورة توحيد منهجية القياس على مستوى جميع المؤسسات الحكومية، وضرورة أن يكون قياس الأداء على فترات ربع ونصف سنوي أو سنوي، ودراسة (حمزاوي، 2013) أشار إلى أن قياس الأداء هو عمل متمم لعملية التخطيط، فالتخطيط يساعد على تحديد الأهداف وقياس الأداء يساعد على معرفة مدى تحقق هذه الأهداف، وهناك عدة مستويات يتم قياسها على مستوى المنظمة كما أن قياس الأداء يساعد المنظمات في تحديد توقعات الأطراف المستفيدة من خدماتها والعمل على تحقيق رضا هؤلاء المستفيدين والارتقاء بجودة أداء الخدمات المقدمة وكذلك يوفر قياس الأداء للمؤسسة أسلوب لتطوير وتحسين المستمر مما يؤدي لزيادة الفعالية الإدارية، ودراسة (Stevenson, 2020) أكدت على القاء الضوء على تقييم الأداء كجزء من عملية الرقابة في المنظمة ككل وأثره على تحسين وتطوير الأداء، كما أن تقييم الأداء هو استقراء لمؤشرات ومؤشرات المعلومات الرقابية من أجل اتخاذ قرارات جديدة لتصحيح مسار الأنشطة عند انحرافها، ودراسة (عبد الخير، 2021) أشارت على ان العمل على تطوير إدارة الموارد البشرية ينعكس على رفع كفاءة العاملين من خلال الاهتمام بالبرامج التدريبية التي تساعد في النمو والتحسين وتطوير الأداء المستمر، ودراسة (عماد، 2021) أكدت على أن مؤشرات قياس الأداء تساعد على الكشف عن مكامن القوة والضعف لدى العاملين، والاستفادة القصوى من الطاقات البشرية المتاحة، وتقدير الاحتياجات التدريبية بشكل واقعي، ودراسة (أكرم، حسين، 2018) أشارت إلى أن عملية الرقابة على تقييم الاداء قد ادت الى رفع الكفاءة الانتاجية ورفع مستوى الأداء من خلال رفع كفاءة الموظفين ومعرفة معوقات العمل و تحديد اوجه القصور في أداء الافراد ودراسة دراسة (الرسمي، واخرين، 2020)

أكدت على الإدارة العليا أن تدرك أهمية مشاركة الموظفين عند الرغبة في إحداث تغيير مما يساعد في كسب ثقتهم ودعمهم.

ويعزو الباحث هذا الارتفاع الكبير لتكامل المنظومة بشكل عام وما تتميز به من مقومات تعجلها تتعكس بشكل إيجابي على تطوير الأداء الوظيفي للعاملين في البلدية من خلال تحليل مؤشرات قياس الأداء ومعالجة أوجه القصور لدى الموظفين، مما يؤدي إلى التخطيط الناجح ومراقبة الفعالة ومراجعة أداء الموظفين بشكل دوري فيما يتعلق بمساهماتهم في المنظمة، تجعلهم يتميزون عن غيرهم من خلال القدرة على تحمل المسؤولية، والعمل بروح الفريق الواحد، ورفع الدافعية لديهم للمنافسة وتطوير أدائهم.

مناقشة نتيجة السؤال الثاني: والذي ينص على الآتي: " هل توجد علاقة ارتباطية بين تطبيق منظومة قياس الأداء الفردي والإجادة المؤسسية وبين تطوير الأداء الوظيفي للموظفين في بلدية مسقط؟

أظهرت النتائج وجود علاقات ذات دلالة إحصائية على مستوى جميع محاور كل من متغير الأداء الفردي والإجادة المؤسسية ومحاور متغير تطوير الأداء الوظيفي بدون استثناء، حيث دلت النتائج أيضاً على تباين واختلاف في القوة الارتباطية، فجاءت أقوى علاقة ارتباطية بين محور شمولية الأداء للوحدة (الأداء الفردي والإجادة المؤسسية) ومحور ربط الإنتاجية بالحوافز (تطوير الأداء الوظيفي) لدى موظفي البلدية.

وهي نتيجة متوقعة، فكلما زاد ربط الإنتاجية بالحوافز والمكافآت لدى موظفي البلدية زادت الإنتاجية لديهم مما ينعكس على الأداء للوحدة بصورة واضحة، كما أن منظومة قياس الأداء الفردي والإجادة المؤسسية تتميز بالمرونة، والشفافية، والتكاملية، وهي بذلك تحقق أهداف الموظفين من

خلال فترات زمنية يحددها الموظف بنفسه لتحقيق كل هدف معين قام بوضعه، ويؤدي ذلك إلى تجويد خدمات المنظمة مما يعني تقديم خدمات مميزة للمستفيدين ويؤدي ذلك إلى تحقيق أهداف المنظمة مما يعني تميز المؤسسة ويؤدي ذلك إلى تطور مستوى الأداء الوظيفي لدي الموظفين في البلدية بلا استثناء، ويشكل ذلك جودة في الخدمات المقدمة للمستفيدين كما أن تنمية مهارات الأفراد بتوفير الدورات التدريبية سوف سيؤثر على أدائهم الوظيفي فكلما زادت الدورات التدريبية لتنمية مهارات الافراد زاد مستوى الأداء الوظيفي، مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة ورفع الكفاءة الإنتاجية، حيث يعتبر من المهم زيادة معدل الإنتاج للمنظمة، حيث يمكن الحصول على نتائج مذهلة من خلال، التركيز على التدريب لتنمية المهارات الموظفين، والتدريب المهني، والابتكار وغير ذلك من الأساليب والإمكانيات.

وافقت هذه النتيجة العديد من الدراسات، منها دراسة (أبو شرح، 2010) التي أكدت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية نظام الحوافز وأداء الموظفين، ودراسة (عبد الوهاب، 2012) التي توصلت إلى أن إنشاء نظام للحوافز والمكافئات خاص بالأفراد الذين يساهمون في العملية الابتكارية من أجل تحفيز العاملين لديها بالابتكار، ودراسة (فردوس بن عزة، 2015) التي أكدت على أنه يجب توفير الحوافز المالية لتحسين أداء المؤسسة من أجل حب العمل والإخلاص بالإضافة إلى سرعة إنجاز العمل وكذلك يجب منح الموظفين حوافز معنوية من خلال ترشيحهم لدورات تدريبية ويتم منحهم شهادات تقديرية، وذلك من أجل دفعهم إلى التحلي بروح الإبداع والمبادرة ودراسة (الساعدي، 2018) أشارت إلى ضرورة توجه الإدارات نحو دعم وتبني منظومات جديدة في قياس الأداء والعمل على تطويرها.

مناقشة نتيجة السؤال الثالث: والذي ينص على الآتي: " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين أبعاد الأداء الفردي والإجادة المؤسسية لدى موظفي بلدية مسقط تعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، العمر، سنوات الخبرة)؟

أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين كل من محاور قياس الأداء الفردي والإجادة المؤسسية سواء كان وضوح المهام والمسؤوليات المنوطة بموظف، وجودة الخدمات وشمولية الأداء، وجودة الخدمات المقدمة للمستفيدين تعزى للنوع الاجتماعي أو العمر أو سنوات الخبرة.

وتوافقت هذه النتيجة مع العديد من الدراسات المختلفة التي أطلع عليها الباحث مثل: دراسة دراسة (موسى، أبو حطب، 2009) والتي نصت على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات شخصية تمثلت في الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، الدرجة الوظيفية، كما توافقت هذه الدراسة مع دراسة (رومان، محمد 2018) ودراسة (أبو طالب، 2018) ودراسة (الوكيل، 2021) ودراسة (كساب، عماد، 2021) ودراسة (طيباوي 2022) وقد أشارت هذه الدراسات بشكل عام إلى أهمية قياس الأداء، وذلك من أجل تحقيق أهداف المنظمة والاستمرارية وان تكون هناك شمولية في الأداء من قبل جميع الموظفين مما يؤدي إلى جودة في تقديم الخدمات للمستفيدين، ودراسة (Mason, 2015) أشارت إلى أن العوامل الديموغرافية المشمولة في الدراسة ليس لها تأثير جوهري في تطوير الأداء الوظيفي خاصة عوامل (الجنس).

ويمكن أن يفسر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أبعاد قياس الأداء الفردي والإجادة المؤسسية لدى موظفي بلدية مسقط، يعزى للعمر وللسنوات الخبرة، إلى أن إجراءات العمل وفق قوانين المنظمة واضحة ولا تتطلب أن يكون للعمر أو للخبرة أي دور في مخرجات مؤشرات قياس

الإداء، وكذلك يمكن أن يعزى ذلك إلى وجود تنافس بين الموظفين من أجل الحصول على ترقية أو مكافآت في وظيفة.

مناقشة نتيجة السؤال الرابع: والذي ينص على الآتي: " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أبعاد تطوير أداء الموظفين لدى موظفي بلدية مسقط تعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، العمر، سنوات الخبرة)؟

أشارت النتيجة بعدم وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين كل من محاور تطوير الأداء الوظيفي سواء كان ربط الإنتاجية بالحوافز أو التدريب أو الابتكار، تعزى للنوع الاجتماعي أو العمر أو سنوات الخبرة.

ويعزى الباحث ذلك إلى أن إجراءات وأهداف المنظومة واضحة وان الموظفين لديهم المهارات القيادية ويساعد مبدأ الحوكمة وعدالة نظام التقييم الذي تتسم به المنظومة في تحديد أهداف الموظفين ووضعهم في سياقات عملية مناسبة ويساهم هذا المبدأ أيضاً في التوفيق بين أهداف الموظفين وأهداف المنظمة وتحديد الأطر الزمنية لإنجاز الاهداف كما أنه يساعد في تمييز الموظفين ذوي الأداء العالي عن أولئك الذين يحتاجون إلى مزيد من الدعم والتدريب.

وهذه النتيجة وافقت نتيجة دراسة (الجباسي، 2011) التي نصت على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق باتجاهات أفراد الدراسة حول أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين تعزى لمتغيرات (الحالة الاجتماعية، والعمر، والمستوى التعليمي، والمسمى الوظيفي) وكذلك دراسة (أبو شرح، 2010) والتي ركزت على تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي وتوصلت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين في جميع المجالات تعزى لمتغيرات العمر، والخبرة، والمؤهل العلمي، ودراسة (فردوس، عزة، 2015) أشارت

إلى أن التدريب عنصر فعال في المؤسسة، والهدف الرئيسي للتدريب هو إزالة جوانب الضعف والقصور في أداء وسلوك الأفراد، ودراسة (Mohammad, Khah, 2011) أشارت إلى أن التدريب يؤدي إلى تحسين مردودية المؤسسة وتحسين أداء الموظفين وتطوير قدراتهم ورفع مردوديتهم وتزويدهم بمهارات العلمية، وأن التدريب يلعب دور هام في مشاركة الموظفين وإعطائهم روح المشاركة في اتخاذ القرارات وطرح أفكار جديدة مما يجعلهم قادرين على أداء العمل بأكمل وجه، وكذلك دراسة (عبد الوهاب، بوبعة، 2012) إلى إبراز دور الابتكار كخيار استراتيجي فعال بالنسبة للمؤسسات، ونشر ثقافة الابتكار بين المؤسسات، وإثبات أن الابتكار له دور فعال في تطوير الأداء الوظيفي، توصلت إلى أن الابتكار له دور مهم وفعال في العملية التنظيمية من خلال المساعدة في اتخاذ قرارات تنظيمية بهدف توجيه الأفراد العاملين إلى امتلاك الوسائل التقنية الحديثة للقيام بخلق أفكار إبداعية وابتكارية واستعمالها كسلاح في المستقبل.

التوصيات:

من خلال ما سبق يمكن للدراسة أن توصي بما يلي:

- 1- يجب أن تكون للمنظومة أهمية في متابعة نظام الأداء الفردي وذلك لتمكين القوى العاملة من تطوير قدرات العاملين وأدائهم المهني والإداري، وتحسين مستوى الأداء الفردي يؤدي حتماً إلى رفع الكفاءة الإدارية والإنتاجية، والتأهيل والتطوير لا يعتمد فقط على الجانب المعرفي والنظري للبرامج المقدمة، بل يهدف إلى تغيير سلوك الأفراد للوصول إلى الأداء المنشود، بالإضافة إلى تحقيق علاقة إيجابية بين المنظمة وأعضائها.

2- يجب أن يكون هناك تعزيز إلى التحكم في الأداء وتعزيز الجهود الإضافية من صنع الموظفين والوقوف على الأداء المنخفض لتحسينه.

3- يجب أن يتم استخدام تقييم الأداء عند اتخاذ قرار بمنح الموظف ترقية في وظيفته؛ ويجب مراعاة أن يتضمن تقييم الأداء نظرة شاملة لأداء الموظف وإنجازاته، ويقارن الأداء الحالي بأدائه السابق، بما في ذلك المهارات والمعرفة والمبادرة لتحقيق رؤية المنظمة وأهدافها.

4- يجب أن يهدف تقييم الأداء إلى تحديد ما إذا كان الموظف مناسباً للمؤسسة ويساهم في التقدم في تحقيق أهدافها، لتحقيق أقصى استفادة من قدراتهم ومواهبهم.

5- يجب متابعة مؤشرات قياس الأداء وبين كل فترة وأخرى واستغلال هذه المؤشرات لتقييم الأداء كأداة للكشف عن الاحتياجات المهنية للموظفين والإدارات من خلال استخدام بيانات محددة؛ مثل تحديد نوع التدريب الذي يحتاجه الموظفون والعمال، مما يساهم في مساعدة الموظف على تطوير أدائه الوظيفي، ويحدد احتياجات التطوير والتدريب للنمو المستقبلي للموظفين.

6- يجب أن يكون هناك تنوع لمخرجات مؤشرات قياس المنظمة لتقييم الأداء وذلك لأن الأداء له دوراً رئيسياً في استمرارية المؤسسة وقدرتها التنافسية؛ ولتتمكن المنظمة من أن تصل إلى الاحتياجات التدريبية للمؤسسة بأكملها، وهذا يمكنها من رفع مستوى مهارات موظفيها ومواكبة التغيير والتقدم.

7- يجب أيضاً أن تستخدم تقارير مؤشرات الاداء كأداة لتقييم سياسات إدارة الموارد البشرية: لأن تطوير سياسات الموارد البشرية من خلاله يمكن الإدارات من اتخاذ القرارات والإجراءات المتعلقة بالمشاكل اليومية للمنظمة.

الخاتمة:

انطلاقاً من الخطة الخمسية العاشرة (2021-2025) وهي أول خطة تنفيذية للرؤية المستقبلية "عمان 2040"، حيث تسعى الخطة الخمسية العاشرة إلى تحقيق عدد من الأهداف الإستراتيجية، ويبرز نظام الأداء الفردي كأحد العوامل المساعدة لتحقيق رؤية (عمان 2040) وسوف يساهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة وتعزيز ثقة المجتمع في الأداء الحكومي ووضوح مهام ومسؤوليات الموظف، وسيساعد النظام في خلق التناغم والربط بين أهداف الوحدة وتمكين الموظف من إكمال العمل بكفاءة وشفافية، يتم إطلاق نظام قياس الأداء الفردي من خلال أهداف ومؤشرات قياس واضحة تساهم بشكل كبير في تحسين بيئة العمل ورفع الكفاءة الإنتاجية للموظفين وتطوير الخدمات الحكومية وتحسين جودتها، وهذا يسلب الضوء على أهمية تغيير نظام تقييم الأداء الوظيفي الحالي الذي يركز على السمات والسلوك إلى نظام جديد يركز على الأداء والإنجاز المرتبط بالحوافز والترقيات.

إن تقييم أداء الجهاز الإداري للسلطنة والدوائر الحكومية يحتاج إلى إيجاد نظام يحتوي على تقييم لأسس ومبادئ ومؤشرات الحوكمة وبالتالي سيساهم في نقلة نوعية في أداء الوحدات الحكومية وتحسين تصنيف السلطنة في بعض المؤشرات الدولية، بالإضافة إلى تحفيز الوحدات الحكومية على تحسين مستوى خدماتها من أجل رفع كفاءة الجهاز الإداري للدولة ورفع المؤشرات التنافسية للسلطنة بما يتوافق مع رؤية عمان 2040 ، وزيادة رضا العملاء عن الخدمات المقدمة، كما سيساهم في تعزيز دور المؤسسة والعمل الجماعي في أداء الوحدات الحكومية، وترسيخ مبدأ الرقابة والمساءلة، وتشجيع روح المنافسة والابتكار، ومكافأة الوحدات المجيدة وفق المعايير المعتمدة.

المصادر والمراجع:

أولاً: المراجع العربية

- أحمد بن علي البوسعيدي. (2020). معايير قياس الأداء المؤسسي وأثره على جودة الخدمات، الجامعة الإسلامية، ماليزيا.
- أحمد سيد مصطفى. (2002). إدارة الموارد البشرية في الأصول والمهارات، بدون ذكر دار النشر، مصر.
- أسعد أحمد محمد عكاشة. (2008). أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات في فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- أسماء قاسي. (2012). أهمية تدريب الموارد البشرية في المشروعات الصغيرة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع وتنظيم العمل، جامعة أكلبي - البويرة، الجزائر.
- اسيا عبدالخير. (2021). دور وممارسات إدارة الموارد البشرية في تقييم أداء العاملين للمنظمات (دراسة تطبيقية على عينة من كليات جامعة الملك خالد)، دراسة منشورة، مجلة العلوم الادارية الحديثة: مج 12، الرياض.
- أكرم حسين سعدي. (2018). قياس الأداء في المنظمات، دار الكتاب الجامعي، مصر.

- آمال حجاج، ووحواء بوزيان؛ وحنان بوزيان. (2014). الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي - دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية لمؤسسة موبيليس، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة.
- آمال معروف. (2018). الأداء تغيير في المنظور وتطور في القياس: دراسة حالة مجمع صيدال، دراسة منشورة في المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الاقتصادية، جامعة ابراهيم شبوط: مجلد9، الجزائر.
- امينة طيباوي. (2022). بطاقة الأداء المتوازن والقياس المقارن، دراسة منشورة في مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، مج 11، الجزائر.
- بعجاج الهاشمي. (2010). دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر.
- بلدية مسقط. (2022). سلطنة عمان، تاريخ الزيارة: 2022/2/1.
- حافظ محمد الرسمي، وآخرون. (2020). التطوير الإداري ودوره في تحسين الأداء الوظيفي - بحث تطبيقي على الموظفين الإداريين في جامعة المستقبل، كلية العلوم الإدارية والمالية، قسم إدارة الاعمال، جامعة المستقبل، الجمهورية اليمنية.
- حامد كريم الحدراوي. (2015). تدريب الموارد البشرية كمدخل لتحقيق الميزة الثقافية المستدامة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد:20، العراق.
- خضرة براهيمة حنيفة. (2014). دور نظام الحوافز والمكافآت وأثره على تحسين الأداء الوظيفي.

- داليا نصار. (2006). قياس الأداء المؤسسي والفردى والانتاجية في مراكز المعلومات، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.
- رانيا جاسر أبو عوض. (2015). واقع تطبيق هندرة إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتطوير الأداء الوظيفي في ديوان العام بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الاقصى، غزة.
- رعد حسن الصرن. (2000). إدارة الإبداع والابتكار، دار الرضا، أب، عدن، الجزء الأول ص 130.
- زايد سعيد المقبالي. (2021). إثر تطبيق الحوكمة الالكترونية على الأداء المؤسسي (دراسة على وزارة الاسكان في محافظة البريمي)، دراسة غير منشورة، جامعة عين شمس: مصر.
- سليمان الجساس. (2000). تقويم الأداء الفردي، دراسة منشورة في مجلة كلية القيادة والاركان للقوات المسلحة، العدد 44، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- سميحة بومنجل. (2015). الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على الأداء- دراسة حالة تطبيقية بمعمل تكرير السكر مستغانم، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، جامعة عبد الحميد بن باديس، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.
- شعيب علي محمود، وهبة الله على محمود. (2016). الإحصاء في البحوث التربوية والنفسية والاجتماعية، القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، ط1.
- عباس البرق، والمعلا، أمل عايد، وسعيد. (2013). دليل المبتدئين في استخدام التحليل الاحصائي باستخدام أموس (AMOS)، الشارقة، مكتبة الجامعة.

- عبد الله عوده الرواحنه. (2013). أثر جودة أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على كفاءة أداء العاملين (دراسة حالة في مجموعة الاتصالات الأردنية/أورنج) رسالة ماجستير غير منشورة، الأردن.
- عبد الله محمد الطبال. (2021). نموذج مقترح باستخدام مدخل التغذية العكسية (360) درجة كأحد الاتجاهات الحديثة في تقييم الأداء (دراسة ميدانية) منشورة، في المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، الجزائر، العدد 12.
- عبد الوهاب بويعة. (2012). دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسنطينة، جامعة منتوري، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.
- عبدالله حمد الجساسي. (2011). أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، رسالة ماجستير، في إدارة الأعمال الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، سلطنة عمان.
- عماد الالفي. (2014). تطوير الأداء الوظيفي، كلية الإدارة والاعمال، جامعة عين شمس، الاردن.
- عماد كساب. (2021). مؤشرات الاداء الوظيفي والمؤسسي بين النظرية والتطبيق (نماذج عملية)، المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، مصر.
- فردوس بن عزة. (2016). دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة دراسة ميدانية لعيادة جراحية ضياء بورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.

- كريم محمد عبد المجيد. (2021). أثر العدالة التنظيمية على نظام تقييم الأداء - دراسة تطبيقية منشورة، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج 12 ع 1، الجزائر.
- محفوظ ابو طالب. (2018). تقييم الاداء الوظيفي، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، الاردن، عمان.
- محمد الصالح. (2014). إثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي في المؤسسات المتوسطة والصغيرة في الجزائر، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم التجارية، ورقلة، الجزائر.
- محمد رومان. (2018). رؤية حول قياس الأداء للعاملين في التربية، جامعة عبد الحميد مستناعم، الجزائر.
- محمد صالح شراز. (2015). التحليل الاحصائي للبيانات SPSS، جدة، السعودية: خوارزم العلمية ناشرون ومكتبات ط 1.
- مدحت محمد أبو النصر. (2012). الإدارة بالحوافز أساليب التحفيز الوظيفي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، جمهورية مصر العربية.
- المشهداني. (2017). مناهج البحث الإعلامي. دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة.
- مشيب القحطاني. (2009). قياس وإدارة الأداء في القطاع الحكومي، المملكة العربية السعودية.
- معوض بن الفلاح عبد السلام. (2006). مقياس بديل معامل الارتباط، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، ص 41-50: المجلد 19 العدد 1، جدة.
- منال الوكيل. (2021). تأثير مبادئ الحوكمة على تطوير الأداء الوظيفي (دراسة تطبيقية على حي شرق مدينة نصر) - دراسة غير منشورة، جامعة القاهرة، مصر.

- موسى محمد أبو حطب. (2009). فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين، حالة دراسية على جمعية أصدقاء المريض الخيرية، مصر.
- نادر حامد عبد الرازق أبو شرح. (2010). تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة فلسطين.
- نجم عبود نجم. (2003). إدارة الابتكار المفاهيم والتجارب الحديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
- هالة موبسي. (2014). دور التدريب في تطوير أداء العاملين في المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية، جامعة أكلي محند أو الحاج- البويرة الجزائر.
- هاني العمري. (2009). منهجية في المؤسسات السعودية (المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، نحو أداء متميز في القطاع الحكومي)، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- وزارة العمل للخدمة المدنية. (2021). دليل منظومة الاداء الفردي والإجادة المؤسسية، الطبعة الأولى، سلطنة عمان، تاريخ الزيارة: 2021/12/19.

ثانياً: المنشورات العلمية

- محمد سيد حمزاوي. (2013). قياس الأداء في المنظمات والمؤسسات المعاصرة الحلقة العلمية، كلية التدريب، الرياض، المملكة العربية السعودية.

ثالثاً: المراجع الأجنبية

- Armstrong, Michael, (2010) "Handbook of Human Resource Management Practice", New York, Houghton Mifflin Company.
- Bacon D. (2003). Comparison of approaches to importance-performance analysis. International Journal of Market Research, 45(1).
- Mohammad Aslam Khah, (2011) "Impact of Training and Feedback on employee performance", Iqra university Islamabad Pakistan Thanlayout.
- Mason, N. (2015) Performance messier, Oxford university, London (22)7 .
- Geher, Glen, (2004) " Measuring Emotional Intelligence ", New York, Nova Science Publisher, Inc.
- Harttrup, Keith, and Rock Joanna, (2002) "A comparison of Predictor-Based Criterion-Based Methods for Weighing Predictors to reduce Adverse Impact", Applied H.R.m Research, Volume 7, No.1.
- Nicolas.b, (2020) .fr. free .management.www, Book - E ", performance la piloter et Mesurer.
- Pavlova Zuzana, Andrea Gazova. (2021). Performance Measurement System: Implementation Process in SMEs. Belgrade university journal.vol 12.
- Schmitt et al., (2010) " Handbook of psychology -Volume 12, Industrial and organizational psychology", USA, John Wiley and Sons.
- Trott. Paul (2005) " Innovation Management and new Product Development" ,3rd Ed, Prentice – Hall, USA.

الملاحق:

الملحق رقم (1) قائمة بأسماء المحكمين الذين شاركوا في تحكيم أداة الدراسة

م	الاسم	التخصص	الرتبة	مكان العمل
1	نصر الدين محمد الشيخ	رئيس قسم الدراسات العليا	دكتور	جامعة السلطان قابوس
2	خالصة عبدالله البراشدية	قسم الدراسات العليا	أستاذة مشاركة	جامعة السلطان قابوس
3	حسني إبراهيم	قسم الدراسات العليا	أستاذ مشارك	جامعة السلطان قابوس
4	محروس محمود	التدقيق اللغوي والنقد القديم	أستاذ مساعد	جامعة السلطان قابوس
5	محمد الراشدي	إدارة الاعمال	أستاذ مساعد	جامعة الشرقية
6	رمزي سلام	إدارة الاعمال	أستاذ مساعد	جامعة الشرقية
7	عبدالله المعولي	إدارة الاعمال	أستاذ مساعد	جامعة الشرقية
8	عامر الحجري	إدارة الاعمال	أستاذ مساعد	جامعة الشرقية
9	فادي عبدالمنعم عبدالفتاح	إدارة الاعمال	أستاذ مساعد	جامعة الشرقية

الملحق رقم (2) أداة الاستبانة

أخي المشارك / أختي المشاركة

تحية طيبة وبعد

يعتبر هذا الاستبيان ضمن متطلبات إكمال المواد المطروحة لإنهاء درجة الماجستير في إدارة الأعمال "تخصص قيادة" من جامعة الشرقية، حيث تجري بحث بعنوان: " مستوى تطبيق منظومة قياس الأداء الفردي والإجادة المؤسسية على تطوير الأداء الوظيفي للعاملين في بلدية مسقط " لا توجد هناك إجابات صحيحة أو خاطئة، كما نريد التأكيد على أنه سيتم التعامل مع إجاباتك على هذه الاستبانة بمنتهى السرية، كما انه سيتم تحليل نتيجة الاستطلاع للأغراض الأكاديمية والعلمية فقط، ستساهم ردودك بشكل فعال جداً في هذا البحث الأكاديمي، لا تستغرق مشاركتك في هذه الاستبانة إلا بعض الدقائق فقط، هذا ونتقدم لك بالشكر الجزيل على تعاونك في إجراء هذه الدراسة.

زميلكم: يحيى بن راشد بن سيف البدري

اولاً: البيانات الاولية:

1- النوع الاجتماعي:

- ذكر.

- انثى.

2- العمر:

- أقل من 30 عام.

- من 31 الى 40.
- من 41 الى 50.
- من 51 عاماً فأكبر.
- 3 سنوات الخبرة:
- أقل من 5 سنوات.
- من 6 إلى 10 سنوات.
- أكثر من 10 سنوات.

المحور الأول: الأداء الفردي والإجادة المؤسسية (وضوح المهام والمسؤوليات المنوطة بالموظف

- شمولية الأداء للوحدة - تحسين جودة الخدمات للمستفيدين)

م	العبارة	وافق بشدة	وافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشدة
1	تم تعريف الموظفين بمنظومة قياس الأداء الفردي والإجادة المؤسسية وأدواتها والأدوار والمسؤوليات الخاصة بها.					
2	تهدف منظومة قياس الأداء الفردي والإجادة المؤسسية إلى تمكين الموظف من إنجاز العمل بكفاءة.					
3	منظومة قياس الأداء الفردي والإجادة المؤسسية واضحة المهام والأهداف.					
4	منظومة قياس الأداء الفردي والإجادة المؤسسية تتميز بوضوح المسؤوليات المنوطة بالموظف.					
5	تتميز المنظومة بالمرونة.					
6	تتميز المنظومة بعدد من السمات منها الشفافية والحوكمة.					
7	تعزز منظومة قياس الأداء الفردي والإجادة المؤسسية كفاءة الموارد البشرية.					
8	تعمل منظومة قياس الأداء الفردي والإجادة المؤسسية على زيادة انتماء الموظفين.					
9	تهدف المنظومة إلى نشر ثقافة المنافسة الإيجابية بين الموظفين.					
10	تطبيق منظومة قياس الأداء الفردي والإجادة المؤسسية تعزز ثقافة الإجادة في الأداء.					
11	تعمل منظومة قياس الأداء الفردي والإجادة المؤسسية على المساعدة في تعزيز جودة الخدمات.					
12	تهدف المنظومة لتحسين وتطوير مستوى الخدمات الحكومية المقدمة للمستفيدين.					
13	تعتبر المنظومة من جوانب التطور الحضاري للمجتمع العماني.					
14	تعزز المنظومة ثقة المجتمع بالأداء الحكومي.					
15	تعمل المنظومة على تحقيق مكنات رؤية عمان 2040 للمجتمع العماني بشكل عام.					

وضوح المهام والمسؤوليات المنوطة بالموظف

شمولية الأداء للوحدة

جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين

المحور الثاني: تطوير أداء الموظفين (ربط الإنتاجية بالحوافز- التدريب - الابتكار)

لا اوافق بشدة	لا اوافق	محايد	اوافق	اوافق بشدة	العبارة	م	
					تطبيق المنظومة يعزز من إيجاد حلول لبعض الممارسات الإدارية التي تحد من تطوير الأداء الوظيفي.	1	ربط الإنتاجية بالحوافز
					تتم عملية تقييم للموظف عن طريق مقارنة نتائج الأداء مع الأهداف والنتائج الرئيسية للموظف.	2	
					تعمل المنظومة على مكافأة المجيدين.	3	
					تعتمد ادارة المؤسسة على نتائج تقييم الأداء في الوقوف على مستويات تطور الإنتاجية.	4	
					تطبيق المنظومة يساعد على رفع إنتاجية العمل.	5	
					التدريب يعالج جوانب الضعف لدى الموظفين.	6	التدريب
					يهدف التدريب إلى منح الموظف حافزاً للتعليم واستخدام مهاراته في العمل.	7	
					يرفع التدريب من مستوى جودة العمل وواجباته.	8	
					التدريب يعزز الرضا الوظيفي .	9	
					التدريب يساعد على أداء المهام الوظيفية بأعلى درجة من الكفاءة والسرعة.	10	
					أحرص على أن يكون هناك تجديد دائم في أداء وظيفتي.	11	
					أقوم بابتكار طرق تتلاءم مع متطلبات وظيفتي.	12	الابتكار
					تساعدني المنظومة في تطوير أساليب مبتكرة في أداء العمل.	13	
					أعمل على إيجاد الحلول المبتكرة لمشاكل العمل اليومية.	14	
					تساعدني المنظومة في التعلم المستمر لتطوير الأداء.	15	

الملحق رقم (3) رسالة تسهيل مهمة باحث

التاريخ / 28 / 02 / 2022

الفاضل / المكلف بمهام مدير عام الموارد البشرية المحترم

بلدية مسقط

تحية طيبة وبعد !!!

الموضوع / تسهيل مهمة الباحث

يرجى العلم بأن الفاضل / يحيى بن راشد بن سيف البزري ، والذي يحمل الرقم الجامعي (1908515) مقيد بجامعة الشارقة في كلية إدارة الأعمال تخصص إدارة الأعمال باللغة العربية (القياسية) ، وهو الآن في مرحلة إعداد وكتابة الرسالة، يرجى التكرم بتسهيل مهمة الباحث والتعاون معه بجمع المعلومات حول موضوع الدراسة ، علماً بأن اللوائح والأحصائيات التي سيتم تجميعها سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام !!!

الدكتور / سعيد العجوي
القائم بأعمال مدير عام الموارد البشرية

