مجلة جامعة بنغازي العلمية (2019) مجلد 32(2): صفحة 97-121

Scientific Journal of University of Benghazi (2019) vol. 32 (2):pp 97-121

http://sjuob.uob.edu.ly

العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي للعاملين بديوان بلدية بنغازي

عبدالسلام محمد عبدالحفيظ [1a] و عبدالقادر انويجي البدري [b] وخالد محمد الرفادي [b]

[a] قسم الإدارة العامة ـ كلية الاقتصاد ـ جامعة بنغازي- بنغازي- ليبيا

[b] قسم إدارة الاعمال-كلية الاقتصاد – جامعة بنغازي- بنغازي- ليبيا

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهم العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين بديوان بلدية بنغازي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بديوان بلدية بنغازي البالغ (100) عامل. ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع المنهج الوصفي التحليلي، كما استُخْدم الاستبيان أداةً أساسية لتجميع البيانات، ولتحليل بيانات الدراسة استُخْدم برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). بينت الدراسة أن أهم العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي للعاملين مرتبة تنازليا هي: التمكين، و وضوح المسؤولية، والثقافة التنظيمية، والحوافز، والاتصالات، والتدريب، والقيادة الإدارية.

وقد أظهرت النتائج أن هناك أثراً موجباً ذا دلالة معنوية للعوامل المؤثرة على الأداء مجتمعة على الأداء الوظيفي للعاملين بديوان بلدية بنغازي، وأن هناك أثراً موجباً ذا دلالة معنوية للتمكين ووضوح المسؤولية والثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي، وأوصت الدراسة بإعادة تصميم بيئة العمل وخلق مناخ تنظيمي مناسب، وزيادة الاهتمام بالتدريب، وتفعيل نظام الحوافز وربط الحوافز بالأداء، والاعتماد على وسائل الاتصال الالكترونية.

كلمات مفتاحية: العوامل المؤثرة على الأداء – الأداء الوظيفي – بلدية بنغازي.

[1] البريد الإلكتروني للباحث الأول abdelsalam.saad@uob.edu.ly

Abstract

This study aimed to identify factors affecting the employees' job performance in Benghazi municipality. Moreover, the study aimed to specify which of these factors are the most affecting. The population of this study consists of all employees in Benghazi municipality. The questionnaire was used as an essential tool for data collection, and the Statistical Package for Social Sciences (SPSS) was used to analyze the data. The results showed that there is a positive significant effect of factors affecting the employees' job performance on job performance, and the empowerment, clarity of responsibility and organizational culture had positive significant effect on job performance. The study concluded with some recommendations that are expected to improve employees' job performance in Benghazi municipality.

Keywords: Factors affecting employees' job performance- Benghazi municipality.

2. مقدمة

تسعى منظمات الأعمال باستمرار لتحقيق الفاعلية والكفاءة الإدارية بغية تحقيق أهدافها، وأدى ذلك الى الاهتمام بأداء العاملين كونه يؤدي دوراً محورياً لتحقيق أهداف المنظمة، فالأداء المتميز يؤدي إلى بقاء المنظمات واستمرارها و نموها وتعزيز قدرتها التنافسية.

يتأثر الأداء بعدد من المتغيرات والعناصر التي تكون بيئة العمل، وقد تؤدي هذه المتغيرات إلى تطوير أداء المنظمات وبالتالي نجاحها وتحقيق أهدافها، أو أن يكون تأثيرها سلبياً ، وبالتالي تفشل هذه المنظمات في تحقيق أهدافها.

بناء على ما سبق، فإن هذه الورقة تهدف إلى دراسة أثر مجموعة من العوامل على أداء العاملين بديوان بلدية بنغازي.

2. الدراسات السابقة:

ستُعْرَض الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة، وتُرَتب تنازليا وفقا لتاريخ نشرها كما يلي:

- **دراسة (الشريف، 2017): بعنوان: "الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة نجران"**

هدفت هذه الدراسة إلى قياس مدى تأثير الأبعاد التالية: الإنجاز في العمل، والعلاقات ودورها في الدافعية، والقدرات في العمل، وتقويم الأداء، الدور الوظيفي، ووضوح المسؤولية على الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين بجامعة

نجران. تكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين والموظفين الإداريين بجامعة نجران البالغ عددهم 617 موظفاً، وتألفت عينة الدراسة من 166 موظفا. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت بيانات الدراسة عن طريق استمارة استبيان. وكان من أهم النتائج التي تُوُصلَ إليها أن مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة نجران من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر رؤسائهم كان مرتفعاً، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي بين أفراد عينة الدراسة من مديري الإدارات والموظفين الإداريين في جامعة نجران.

- **دراسة (بن بريكة و بن قسمي، 2015): بعنوان: "محددات الأداء الوظيفي للعاملين بالقطاع الصحي"**

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير الثقافة التنظيمية، والاتصال التنظيمي، والتدريب، والحوافز في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في مستشفى عميرات سليمان بمدينة بريكة بولاية باتنة بالجزائر. تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين بالمستشفى، وتكونت عينة الدراسة من 68 موظفاً، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين المتغيرات المستقلة المتمثلة في الثقافة التنظيمية، والاتصال التنظيمي، والتدريب، والحوافز والأداء الوظيفي للعاملين بالمستشفى.

- **دراسة (عيسى، 2014): بعنوان: "تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين"**

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين في إدارة المنافذ في وزارة الداخلية بمملكة البحرين. تمثل مجتمع الدراسة في جميع الموظفين في إدارة المنافذ بوزارة الداخلية وعددهم 509 موظف، واخْتيرت عينة عشوائية بلغت 227 موظفا. توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المناخ التنظيمي السائد (الهيكل التنظيمي، الحوافز، التقنية والاتصال، والمشاركة في اتخاذ القرارات) والأداء الوظيفي.

- **دراسة (مختار، 2014): بعنوان: " الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي"**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الثقافة التنظيمية في الرضا الوظيفي للعاملين في ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة بالجزائر. تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية الجلفة البالغ عددهم 70 عاملاً، واستُخْدم أسلوب المسح الشامل، واتبعت الدراسة المنهج الكمي. وتوصلت إلى وجود علاقة قوية ذات دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية السائدة والرضا الوظيفي للعاملين بديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية الجلفة بالجزائر.

- **دراسة (اللوزي والزهراني، 2012): بعنوان: "العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين في إمارة الباحة والمحافظات التابعة لها بالمملكة العربية السعودية"**

هدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين في إمارة الباحة والمحافظات التابعة لها وتحديد أكثرها تأثيراً في الأداء الوظيفي، وكذلك دراسة مدى اختلاف تأثير هذه العوامل وفقا للعوامل الديموغرافية. بلغ حجم مجتمع الدراسة 1025 عاملاً، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل المؤثرة على الأداء مجتمعة التي شملت (بيئة العمل، الاتصال الوظيفي، الحوافز، التدريب، القيادة الإدارية) والأداء الوظيفي، و وجود علاقة إيجابية بين كل عامل على حدة والأداء الوظيفي. كما بينت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين تعزى إلى نوع الوظيفة والخبرة والمستوى التعليمي، وعدم وجود فروق تعزى للحالة الاجتماعية والعمر.

- **دراسة (بحر و العجلة، 2010): بعنوان: "المتغيرات التنظيمية وعلاقتها بالأداء الإبداعي للمديرين العاملين بمؤسسات القطاع العام"**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة بعض المتغيرات التنظيمية في مؤسسات القطاع العام في تحسين مستوى الأداء الوظيفي لدى المديرين. تكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة البالغ عددهم 1235 مديراً، واختيرت عينه عشوائية طبقية قوامها 370 مفردة لتكون عينة الدراسة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي. وكان من أهم النتائج التي تُوصل إليها أن واقع المتغيرات التنظيمية بوزارات القطاع العام لا يساهم بشكل جيد في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للمديرين، بالإضافة إلى وجود خلل في نظام تقويم الأداء المعمول به حاليا في مؤسسات القطاع العام.

- **دراسة (العريفي، 2009): بعنوان: "الثقافة التنظيمية ومدى تأثيرها في الرضا الوظيفي للعاملين في شركات التأمين باليمن"**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في شركات التامين اليمنية ومدى تأثير هذه الأنماط في رضا العاملين بتلك الشركات. وتكون مجتمع البحث من 180 مفردة، واستخدمت استمارة الاستبيان أداةً لجمع بيانات الدراسة، واستُخْدِمَ أسلوب المسح الشامل لمجتمع الدراسة. توصلت الدراسة إلى نتيجة رئيسية هي أن الثقافة السائدة في شركات التأمين اليمنية هي ثقافة الرقابة، تليها ثقافة الاستجابة للبيئة والأداء، وأخيراً ثقافة العلاقات.

3. التعقيب على الدراسات السابقة:

على الرغم من وجود العديد من الدراسات التي أجريت لهذا الموضوع عربياً ودولياً إلا أنه محلياً لا يزال يفتقد إلى الدراسات العملية والمتتبع لهذه الدراسات يجد أن هناك ضرورة ملحة للتعرف على العوامل المؤثرة في أداء العمل في البيئة الليبية. أسهم الاطلاع على الدراسات السابقة في إثراء الإطار النظري للدراسة، وفي تصميم أداة الدراسة والمساعدة في مقارنة نتائج الدراسة الحالية وتفسيرها . معظم الدراسات السابقة تناولت متغيراً واحداً من متغيرات الدراسة، وهناك دراسات سابقة تناولت متغيرات الدراسة الحالية ولكن من زوايا مختلفة، لكن الإطار الزمني للدراسات السابقة والدراسة الحالية مختلف؛ فالدراسات السابقة أجريت ما بين (2009–2017)، بينما أجريت الدراسة الحالية خلال عام 2019م ، كما أن الدراسات السابقة لم تتطرق لدراسة العوامل المؤثرة على أداء العاملين ببلدية بنغازي.

4. مشكلة الدراسة :

تواجه المنظمات بمختلف أنواعها وأحجامها ومهامها تحدياً مشتركاً يتمثل في حاجتها لتحسين مستوى أدائها حتى يتسنى لها التأقلم مع متطلبات التغير السريع. ومن هنا تبرز أهمية المتغيرات التنظيمية التي تمثل مجموعة العوامل المتعلقة بالبيئة الداخلية للمنظمة وتؤثر على مستوى أداء الأفراد. لذلك فإن اتجاه المنظمات نحو الاهتمام بالمتغيرات التنظيمية لا ينبغي أن يقتصر على إدخال الأدوات والتقنيات المتطورة، بل لابد أن يشمل إحداث تغييرات فعلية في توجهات المنظمة وسلوكياتها وفلسفتها وسياساتها (توفيق، 2002).

كما تسعى جميع المنظمات إلى رفع أداء العاملين بها بغية رفع أداء المنظمة، وذلك يتطلب دراسة العوامل المؤثرة في أداء العاملين وكفاءتهم ، بهدف تحسين مستوى أداء العاملين الذي يؤدي الى تحسين أداء المنظمة (بن بريكة و بن قسمي، 2015؛ اللوزي والزهراني، 2012)؛ لذلك يساهم التعرف على العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بديوان بلدية بنغازي، فالعوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي تساهم بشكل فاعل في تنمية الأداء وتطويره للمديرين والعاملين على حد سواء مما ينعكس بشكل إيجابي على الأداء الكلي للبلدية قيد الدراسة. وعليه يمكن صياغة مشكلة الدراسة بالتساؤل الآتي:

ما أهم العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين بديوان بلدية بنغازي؟

5. متغيرات الدراسة :

المتغير المستقل هو العوامل المؤثرة على الأداء وتشمل: الاتصالات الإدارية، والقيادة الإدارية، والتمكين، والحوافز، والتدريب، و وضوح المسؤولية، والثقافة التنظيمية. بينما المتغير التابع هو الأداء الوظيفي.

6. أهمية الدراسة :

يمكن تلخيص أهمية الدراسة في النقاط الآتية:

- تستمد الدراسة أهميتها من أهمية موضوع الأداء الوظيفي وتحديد أهم العوامل المؤثرة عليه في بلدية بنغازي.
- الفائدة الرئيسية للدراسة هي إلقاء الضوء على واقع الأداء ببلدية بنغازي، وكذلك الكشف عن أهم العوامل المؤثرة فيه وما يتبع ذلك من تقديم توصيات من شأنها تحسين الأداء الوظيفي للعاملين ببلدية بنغازي، وما يتبع ذلك من تحسين لمستوى الخدمات المقدمة للمواطنين في نطاق البلدية.
- قد تفيد الدراسة القيادات ببلدية بنغازي محل الدراسة من خلال ما تتكشف عنه نتائج الدراسة .
- تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال إثرائها للمعرفة العلمية لهذا النوع من الدراسات في مجال العلوم الاجتماعية والإنسانية، ومجال العلوم الإدارية بصفة خاصة.
- فتح مجالات البحث العلمي في هذا الموضوع، وذلك من خلال ما ستوفره هذه الدراسة بإذن الله من معلومات تساعد الباحثين والدارسين والمهتمين بموضوع الدراسة.

7. أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة إلى تحقيق ما يلي :

- التعرف على أهم العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي وأثرها على أداء العاملين بديوان بلدية بنغازي .
- تقديم بعض التوصيات والمقترحات التي يؤمل اتباعها من قبل بلدية بنغازي لرفع الأداء وما ينتج عنه من تحسين للخدمات المقدمة للمواطنين.

8. حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي :

- الحدود المكانية : أجريت هذه الدراسة على العاملين بديوان بلدية بنغازي.
- الحدود الموضوعية : اقتصرت الدراسة على معرفة أثر العوامل الآتية : الاتصالات الإدارية، والقيادة الإدارية، والتمكين، والحوافز، والتدريب، و وضوح المسؤولية، و والثقافة التنظيمية على أداء العاملين ببلدية بنغازي.
- الحدود الزمنية : جمعت بيانات الدراسة خلال شهري فبراير ومارس 2019 م.

9. الإطار النظري:

1.9 العوامل المؤثرة على الأداء:

هناك العديد من العوامل والمتغيرات التي تؤثر على أداء العاملين، ولتحقيق أهداف الدراسة ستُعْرَض المتغيرات الآتية:

أ. التمكين:

يعني التمكين تعظيم الاستفادة من المهارات والقدرات التي يتمتع بها الفرد والتي تتوافق مع متطلبات وظيفته، ومنحه سلطات وصلاحيات وموارد لمساعدته على أداء عمله على أكمل وجه. ويتضمن عناصر أساسية هي (إبراهيم، 2013: 170):

1. تفويض الصلاحيات والمسؤوليات معا القدر نفسه بما يؤدي إلى تحقيق التوازن الوظيفي للفرد.

2. التركيز على التدريب والتنمية الوظيفية.

3. منح الثقة وإشباع الحاجات النفسية للفرد.

4. تهيئة بيئة العمل بهدف إثارة وتحْفيزهما الإبداع والابتكار لدى الفرد.

ويعمل التمكين على إشباع الحاجات الأساسية للأفراد في المنظمة، وزيادة الشعور بالانتماء إليها والثقة بالنفس وهذا يؤدي إلى شعور العاملين بقناعة ورضا أكبر في أداء عملهم ويجنبهم الإحباط والتوتر النفسي الذي قد يؤدي إلى أداء ضعيف في العمل وعدم القدرة على تحقيق أهداف المنظمة التي تسعى إليها، لذا نجد أن عملية التمكين ممكن أن تؤدي إلى تحسين الأداء والنهوض به إلى الأفضل والأمثل (الزيديين، 2013).

ب. الاتصالات الإدارية:

هي نشاط إداري يقوم بنقل القرارات والمفاهيم والآراء والأفكار عبر قنوات رسمية، وهي وسيلة لإنجاز الأعمال والمهمات والفعاليات المختلفة في المنظمة (عبدالرازق و محمود، 2012: 10) . وتتضمن عملية الاتصال عناصر أساسية وهي المرسل والمستقبل والرسالة ووسيلة الاتصال والتغذية العكسية لمعرفة رد الفعل لدى المستقبل ومدى فهمه لمحتوى الرسالة (القحطاني، 2008: 230). وتمثل عملية الاتصال الشريان الذي ينقل البيانات والمعلومات والقرارات والتقارير إلى جميع أجزاء المنظمة، وبالتالي فإن جودة عملية الاتصال تؤثر إيجابا على أداء العاملين والعكس صحيح.

جـ. التدريب:

يعني التدريب الجهد المخطط والمنظم لتزويد العاملين بالمعارف والمهارات والقدرات، وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بما يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة، وهو عملية منظمة ومستمرة تسعى لرفع أداء العاملين (القحطاني، 2008). فالتدريب يعمل على إكساب الأفراد معارف وقدرات ومهارات لزيادة قدرتهم على أداء الأعمال المطلوبة منهم. وبذلك يعد التدريب من أهم العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي، حيث تواجه المنظمات بمختلف أنواعها تغيرات وتطورات عديدة في ظل الاتجاه المتزايد نحو العولمة، وتستطيع المنظمات التعامل معها عن طريق التدريب.

د. القيادة الإدارية:

يمكن تعريف القيادة بأنها فن التأثير في الآخرين، وهي عملية اجتماعية يسعى من خلالها القائد للحصول على المشاركة الطوعية من المرؤوسين في محاولة لتحقيق أهداف المنظمة (حريم، 2004: 194). وبذلك تعتبر القيادة من أهم العوامل التي تشعر العاملين بالرضا عن العمل وتدفعهم لإنجاز ما هو مطلوب منهم من أعمال. ويمكن تصنيف أنماط القيادة إلى النمط القيادي الاستبدادي (الفردي المتسلط) والنمط القيادي الديمقراطي (المشاركة) والنمط القيادي الحر (التسيبي).

فالقائد يمتلك من خلال موقعه القيادي القدرة على التأثير في المرؤوسين وتوجيههم نحو تحقيق أهداف المنظمة، وبذلك فالقائد الذي يثق في مرؤوسيه ويشاركهم في اتخاذ القرارات يخلق مناخا تنظيميا إيجابيا يدفعهم لتقديم أفضل ما لديهم في العمل.

هـ. الثقافة التنظيمية:

تعتبر الثقافة التنظيمية ذات أهمية كبيرة لمنظمات الأعمال في البيئة المعاصرة، حيث يمكن تعريفها بأنها نظام يتكون من مجموعة القيم والمعتقدات التي يتقاسمها أعضاء التنظيم لتصبح موجهة لسلوكهم الفردي و الجماعي و كذلك السلوك المنظمي (القريوتي، 2012). ويتأثر بناء الثقافة التنظيمية بثلاثة عناصر رئيسية هي (العامري والغالبي، 2011):

1. بيئة الأعمال التي تعمل في ظلها المنظمة، فالمنظمات التي تعمل في بيئة متحركة تصبح ثقافتها متفتحة وشفافة وسريعة التغير، في حين أن المنظمات التي تعمل في بيئة تقليدية تكون أكثر استقراراً و أقل عرضة للتغير.

2. القادة الاستراتيجيون في المنظمة الذين تنتشر أفكارهم و آراؤهم لباقي أجزاء المنظمة و للعاملين بها.

3. خبرة قادة المنظمة و ممارساتهم، بالإضافة للتجارب التي مرت بها المنظمة في السابق.

و. الحوافز:

يمكن تعريف الحافز بأنه عبارة عن الوسائل التي تستخدمها إدارة المنظمة بغرض التأثير في دوافع المرؤوس في سبيل توجيه سلوكه باتجاه معين (Kreitner and Kinicki, 2010). ويمكن التمييز بين الدافع و الحافز بحيث يمكن القول بأن الدافع هو عامل نابع من داخل الفرد، في حين أن الحافز عامل خارجي يؤدي إلى إثارة القوى الداخلية في الفرد و التأثير في سلوكه. توجد العديد من التصنيفات للحوافز التي يمكن للمنظمات الاختيار بينها بما يناسب العاملين لمقابلة دوافعهم و إشباع حاجاتهم (Kreitner and Kinicki, 2010). يمكن إيجاز هذه التصنيفات كالآتي (بن سالم و آخرون، 2018):

- التصنيف الأول: حوافز معنوية مثل الثناء و المديح و شهادات التقدير، وحوافز مالية مثل المكافآت و حوافز مادية مثل تحسن أدوات العمل.

- التصنيف الثاني: حوافز إيجابية، و هي التي تصرف للعاملين على تميزهم في العمل و قد تكون معنوية أو مادية أو مالية. أيضاً هناك الحوافز السلبية مثل التوبيخ، والخصم من المرتب.
- التصنيف الثالث: حوافز فردية، وهي التي تصرف للعاملين أفراداً وقد تكون إيجابية أو سلبية أو مادية أو مالية إلى غير ذلك. بالإضافة إلى أن ذلك هناك الحوافز الجماعية، وهي التي تصرف للعاملين جماعات وهي أيضاً قد تكون إيجابية أو سلبية أو مادية أو مالية.

ز. وضوح المسؤولية:

ترتبط المسؤولية بالسلطة ارتباطاً وثيقاً، لذلك لابد في البداية من تحديد مفهوم السلطة. فالسلطة هي حق إصدار الأوامر للآخرين و إجبارهم على إطاعة هذه الأوامر(العامري و الغالبي، 2011). أما المسؤولية فهي التزام الفرد بالقيام بواجبات محددة بحكم كونه عضواً في التنظيم، و بصرف النظر عن رغباته الخاصة. كما يعرفها بعض الباحثين بأنها الالتزام باستخدام السلطة المفوضة للأغراض التي فوضت من أجلها. ومن البديهي أن تكون المسؤولية في العمليات التنظيمية معادلة للسلطة، لأن عدم ارتباطهم تعادلياً يؤدي إلى تصرفات غير مسيطر عليها و بالتالي إلى نتائج غير مرغوبة (عقيلي، 2009). ويرى الشريف (2017) أنه يجب أن تتسم المسؤوليات الوظيفية للموظفين بالوضوح، وأن تتناسب السلطات الممنوحة للموظفين مع المسؤوليات والواجبات المطلوبة منهم. بالإضافة إلى عدم الإخلال بمبدأ وحدة الأمر، وأخيراً أن يتوافر للموظفين عبر وظيفتهم نظام معلومات متكامل يساعدهم على تأدية عملهم بشكل جيد.

2.9 الأداء الوظيفي:

اكتسب مفهوم الأداء اهتمامًا متزايدًا في العقود الأخيرة، حيث أصبح واسع الانتشار في جميع مجالات النشاط البشري تقريبًا (Iuliana& Maria, 2016). يختلف مفهوم الأداء التنظيمي بين المنظمات وفقاً لأهدافها، وتوجهاتها ولفهم المديرين بها (ابو عليم، 2014). إن الأداء الفعال في المنظمات يتأتى من خلال تحليل البيئة الخارجية للمنظمة وتحديد الفرص والمخاطر المحيطة بالمنظمة، وكذلك تحديد الاستراتيجيات البديلة، ومن ثم اختيار البديل الذي يضمن تحقيق أفضل النتائج و أعلى مستوى من الأداء، وذلك من خلال ثلاثة جوانب رئيسية

لمفهوم الأداء وهي الأداء المالي، والأداء المالي مضافاً إليه الأداء التشغيلي، وأخيراً الفاعلية التنظيمية التي تعكس نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها (حمود واللوزي، 2008).

يمكن تعريف الأداء بأنه النتيجة النهائية المراد الوصول إليها لنشاط ما الذي ينجزه إما فرد أو مجموعة أفراد في مكان العمل (Robbins& Coulter, 2007). ويرى (آل سعود، 2008: 74) أن الأداء هو تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته المكلف بها، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة. و بناء على هذا التعريف فإن الأداء يعتبر من أهم الأهداف التي تسعى المنظمات إلى إنجازها. فالمنظمات الناجحة تهتم بشكل كبير بمعرفة المدى الذي وصلت إليه معدلات الأداء في المنظمة والمنظمات المنافسة (عقيلي، 2009). هناك العديد من العوامل التي تدعم الأداء في المنظمات (Brown& Harvey, 2006) منها: وضوح الأعمال المطلوبة من الموظفين، كما يجب أن تكون الأهداف المراد تحقيقها هي أيضاً واضحة لدى العاملين. إضافة إلى اعتماد أسلوب الإدارة بالأهداف، وكذلك إشراك العاملين في وضع الأهداف و تزويدهم بالتغذية العكسية. ويتضح مما تقدم أن الأداء هو مجموع النتائج التي حققها الفرد نتيجة الجهد المبذول وإتباعه لأنظمة المنظمة التي يعمل بها وتنظيماته ويسعى لتحقيق أهدافها.

3.9 تقويم الأداء:

تقويم الأداء هو وسيلة تمكن الإدارة من إصدار حكم موضوعي عن قدرة الموظف على أداء واجبات الوظيفة المكلف بها ومسؤولياتها خلال فترة زمنية معينة، وفحص سلوكه في أثناء العمل ومدى التحسن الذي طرأ على أسلوب أدائه لواجبات وظيفته ومسؤولياتها (أبو شيخة، 2010: 331–332).

يعتبر الهدف الرئيسي من عملية تقويم الأداء هو إعطاء العاملين تغذية عكسية عن مدى كفاءتهم في القيام بواجباتهم الوظيفية ومساعدتهم في تطوير أدائهم مستقبلًا، ويقسم (الدباغ،2013) أهداف تقويم الأداء إلى الأهداف الإدارية مثل الارتقاء بمستوى أداء العاملين، وتحديد الأفراد الذين يحتاجون إلى تدريب ولديهم قدرات تؤهلهم للتقدم في الوظيفة وأهداف سلوكية مثل تكرار السلوك الجيد الذي يكافؤون عليه، وتجنب السلوك غير المرغوب وتنمية العلاقات الإنسانية بين المشرفين والعاملين وزيادة الثقة والاحترام بينهم.

10. الدراسة الميدانية

1.10 منهجية الدراسة

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم بوصف الظاهرة قيد الدراسة كما هي في الواقع والتعبير عنها بشكل كمي، يوضح حجم الظاهرة ودرجة ارتباطها بالظواهر الأخرى، أو بشكل كيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها (جودة، 2003). واستخدمت صحيفة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، ثم تم تُرَتب البيانات وتُصَنف وتُحَلل باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة ثم تُفَسر للوصول لنتائج تجيب على تساؤلات الدراسة.

2.10 مجتمع الدراسة

شمل مجتمع الدراسة جميع العاملين بديوان بلدية بنغازي البالغ عددهم 100 عامل. ونظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة استُخْدِمَ أسلوب الحصر الشامل، وبعد توزيع الاستبيان على مجتمع الدراسة، اسْتُرِدَ 94 استبياناً بنسبة تجاوب بلغت 94%. وبعد فحص الاستبيانات المستردة تبين أن هناك استبياناً واحداً غير صالح للتحليل الاحصائي، وبذلك بلغ عدد الاستبيانات الخاضعة للتحليل 93 استبياناً.

3.10 إجراءات تصميم أداة الدراسة ووصف مقاييسها:

صُمِمَ الاستبيان بشكل مبدئي في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها والتساؤلات التي تسعى للإجابة عليها، وذلك بالاستعانة بالدراسات السابقة المنشورة التي تناولت متغيرات الدراسة، حيث عملت الدراسة على المزج والانتقاء بين تلك المعايير بما يتماشى مع أهداف الدراسة للخروج بصيغة أولية لعبارات الاستبيان.

- **البيانات الديموغرافية:** يحتوي الجزء الأول من استمارة الاستبيان على البيانات الديموغرافية للمبحوثين وهي تتمثل في (النوع، السن، المستوى التعليمي، مدة الخدمة).
- **العوامل المؤثرة على أداء العاملين:** الجزء الثاني من استمارة الاستبيان يحتوي على (35) عبارة تتعلق بالعوامل المؤثرة على الأداء.
- **أداء العاملين:** يحتوي الجزء الأخير من استمارة الاستبيان على (10) عبارات تتعلق بمتغير أداء العاملين.

استخدمت الدراسة مقياس ليكرت (Likert) الخماسي، وصيغت العبارات المتعلقة بكل متغير بشكل إيجابي وفقاً للتدرج التالي: (موافق تماماً – موافق – محايد – غير موافق – غير موافق تماما)، وقد أعطيت درجات القياس (من 1 إلى 5).

4.10 اختبارات الثبات والصدق لأداة الدراسة

يقصد بالثبات الحصول على النتائج ذاتها أو مُقاربة لها في حالة تكرار الدراسة في ظروف مُشابهة باستخدام الأداة نفسها، و للتأكد من ثبات أداة الدراسة، اعتُمدَ على معادلة(الفا كرونباخ)، وقد بينت درجات ثبات وصدق عالية، حيث بلغت درجة ثبات أداة الدراسة 0.94 ودرجة الصدق 0.97، وهي قيم إيجابية ومُشجعة، ويمكن الركون إليها كما هو مبين بالجدول (1) الذي يوضح أن معاملات ثبات متغيرات الدراسة تراوحت بين 0.70 الى 0.95 ومعاملات الصدق تراوحت بين 0.84 الى 0.97.

جدول (1): معاملات الثبات والصدق لمقياس الدراسة

متغيرات الدراسة	معامل الثبات	معامل الصدق
الاتصالات	.83	.91
التدريب	.93	.97
التمكين	.82	.91
الحوافز	.73	.86
وضوح المسؤولية	.70	.84
الثقافة التنظيمية	.88	.94
القيادة الإدارية	.90	.95
العوامل المؤثرة على الأداء مجتمعة	.95	.97
أداء العاملين	.89	.94
أداة الدراسة	.94	.97

5.10 الأساليب الإحصائية المتبعة في الدراسة

بعد عملية تجميع الاستمارات وترميزها، أُدْخلَت البيانات الى الحاسب الألى، حُددَ طول خلية المقياس المستخدم في الدراسة كما هو موضح بالجدول (2).

جدول (2) طول فترة الخلية في المقياس ودرجة التوافر

طول الفترة	مقياس الدراسة	الدرجة
من 1 الى أقل من 1.80	غير موافق تماما	ضعيفة جداً
من 1.80 الى أقل من 2.60	غير موافق	ضعيفة
من 2.60 الى أقل من 3.40	محايد	متوسطة
من 3.40 الى أقل من 4.20	موافق	مرتفعة
من 4.20 الى 5.00	موافق تماماً	مرتفعة جداً

ومن ثم عُولجَت البيانات التي تُوصل إليها بواسطة برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، حيث استخدمت الدراسة الأساليب التالية:

- معادلة ألفا كرونباخ لحساب قيم معاملي الثبات والصدق لأداة الدراسة.
- التوزيعات التكرارية والنسب المئوية لإجابات أفراد مجتمع الدراسة.
- مقاييس النزعة المركزية المتمثلة في المتوسط الحسابي، وذلك بهدف معرفة متوسط إجابات المبحوثين على العبارات الواردة بالاستبيان، وتحديد الأهمية النسبية لكل محور على حدى.
- الانحراف المعياري لقياس مدى التشتت (التفاوت) في الإجابات المتحصل عليها عن القيمة المتوسطة لها.
- معامل الارتباط لمعرفة مدى وجود علاقة بين متغيرات الدراسة.
- تحليل الانحدار البسيط والمتعدد والتدريجي لقياس أثر المغير المستقل على المتغير التابع.

6.10 عرض نتائج الدراسة وتحليلها :

تُعْرَض في هذا الجزء الخصائص الديموغرافية لمجتمع الدراسة، وإجابات المبحوثين على الفقرات المتعلقة بالعوامل المؤثرة على الأداء، والارتباط بين متغيرات الدراسة، وأثر العوامل المؤثرة على الأداء على أداء العاملين كما يلي:

أولا: الخصائص العامة لمجتمع الدراسة

يعرض الجدول (3) الخصائص الديموغرافية لمجتمع الدراسة من حيث السن والمستوى التعليمي ومدة الخدمة والنوع (الجنس).

جدول (3): خصائص مجتمع الدراسة

المتغير	مستوى المتغير	العدد	النسبة المئوية
النوع	الذكور	54	58.1
	الإناث	93	41.9
	المجموع	93	100
السن	أقل من 30 سنة	17	18.3
	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	48	51.6
	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	21	22.6
	من 50 سنة فأكثر	7	7.5
	المجموع	93	100
المستوى التعليمي	أقل من الجامعي	09	9.7
	جامعي (ليسانس، بكالوريوس)	67	72.0
	ما فوق الجامعي (ماجستير، دكتوراه)	17	18.3
	المجموع	93	100
مدة الخدمة	أقل من 5 سنوات	24	25.8
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	32	34.4
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	16	17.2
	من 15 سنة فما فوق	21	22.6
	المجموع	93	100

يتبين من الجدول (3) أن غالبية مجتمع الدراسة من الذكور بنسبة (58.1%)، وأن الفئة العمرية الأكثر هي الفئة العمرية (من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة) بنسبة (51.6%)، وأن النسبة الأكبر من مجتمع الدراسة يحملون مؤهلات جامعية بنسبة بلغت (72%). وأن (34.4%) من مجتمع الدراسة تقع مدة خدمتهم في الفئة من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات.

ثانيا: عرض النتائج المتعلقة بالعوامل المؤثرة على الأداء وتحليلها :

يوضح الجدول(4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين عن العبارات المكونة لأبعاد الدراسة ومتغيراتها، التي توضح أن المتوسطات جميعها فاقت متوسط مقياس الدراسة البالغ 3. وتراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.054–3.222) بالنسبة للعوامل المؤثرة على الأداء، وبلغ المتوسط العام للعوامل المؤثرة على الأداء 3.095 وللأداء الوظيفي 3.448.

جدول (4) إجابات مجتمع الدراسة تجاه العوامل المؤثرة على الأداء

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	مستوى التوافر
الاتصالات	3.067	0.932	63.66	7	متوسط
التدريب	3.058	1.125	61.16	8	متوسط
التمكين	3.198	0.758	59.96	2	متوسط
الحوافز	3.072	0.839	64.44	6	متوسط
وضوح المسؤولية	3.183	0.647	61.34	3	متوسط
الثقافة التنظيمية	3.084	0.903	61.68	5	متوسط
القيادة الإدارية	3.054	0.945	61.08	9	متوسط
العوامل مجتمعة	3.095	0.655	61.90	4	متوسط
الأداء الوظيفي	3.448	0.607	68.96	1	مرتفع

وبعد أن أتضح وجود مستوى أعلى من متوسط الدراسة لأبعاد الدراسة المتمثلة في العوامل المؤثرة على الأداء (الاتصالات الإدارية، القيادة الإدارية، التمكين، الحوافز، التدريب، وضوح المسؤولية، والثقافة التنظيمية) وأداء العاملين، يُجْرَى تحليل أعمق لهذا المستوى وذلك باستعراض المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب للعبارات المكونة لكل عامل من العوامل المؤثرة على الأداء، كما هو موضح بالجدول (5) الذي يوضح إجابات المبحوثين عن عبارات العوامل المؤثرة على الأداء والجدول (6) الذي يبين إجابات المبحوثين عن عبارات متغير أداء العاملين.

جدول (5): إجابات المبحوثين عن عبارات العوامل المؤثرة على الأداء

الأبعاد	م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	الدرجة
الاتصالات	1	توافر نظم الاتصال المعلومات للعاملين بالسرعة والجودة المناسبتين.	3.29	1.348	65.8	3	متوسطة
	2	تتوافر اتصالات بين المدربين والعاملين بشكل مستمر.	3.62	0.955	72.4	2	مرتفعة
	3	يستخدم العاملون وسائل الاتصال الالكترونية بشكل مكثف.	2.60	1.348	49.6	5	متوسطة
	4	يُدَرب الموظفون على مهارات الاتصال المختلفة.	2.80	1.236	56.0	4	متوسطة
	5	هناك اتصالات بين العاملين في نفس المستوى الإداري تشجع على التعاون والتكامل بين الوظائف.	3.71	1.079	74.2	1	مرتفعة
التدريب	6	توضع البرامج التدريبية بناء على تحديد الاحتياجات التدريبية.	3.12	1.205	62.4	2	متوسطة
	7	تُرصد ميزانية كافية للتدريب.	2.82	1.414	56.4	5	متوسطة
	8	تستخدم أساليب تدريب حديثة في تنفيذ البرامج التدريبية.	3.07	1.244	61.4	3	متوسطة
	9	يُنفذ التدريب بواسطة مدربين ذوي كفاءة عالية.	3.31	1.259	66.2	1	متوسطة
	10	يُقوم أثر البرنامج التدريبي على الأداء بعد انتهاء البرنامج التدريبي.	2.97	1.202	59.4	4	متوسطة
القيادة الإدارية	11	القادة لديهم رؤية واضحة لمستقبل المنظمة.	3.07	1.096	61.4	3	متوسطة
	12	القادة لديهم القدرة على تفهم حاجات وتطلعات الموظفين.	3.18	1.083	63.6	1	متوسطة
	13	القيادة العليا لديها خطة واضحة للتقويم والمتابعة والنصح والتوجيه والتحفيز.	2.93	1.081	58.6	4	متوسطة
	14	القيادة تساعد الموظفين في تحديد الأهداف بدقة.	3.17	1.119	63.4	2	متوسطة
	15	يتبنى القادة اقتراحات العاملين ويشجعونهم على المشاركة في اتخاذ القرارات.	2.90	1.171	58.0	5	متوسطة
التمكين	16	لدى الموظف حرية واستقلالية في اتخاذ قراراته.	2.65	0.926	53.0	5	متوسطة
	17	يُعْتَرَف بالجهود المبذولة من طرف الموظفين بتقديم حوافز مالية ومعنوية لهم.	2.77	0.979	55.4	4	متوسطة
	18	نثق في قرارات الموظفين حين ينجزون أعمالهم.	3.16	0.912	63.2	2	متوسطة
	19	تتاح للموظفين الفرصة في حل المشكلات.	3.09	0.956	61.8	3	متوسطة
	20	تُشَجع تبادل الخبرات والمهارات مع البلديات الاخرى.	3.30	1.149	66.2	1	متوسطة
الحوافز	21	يعتبر الراتب الذي اتقاضاه عادلا وكافيا لسد احتياجاتي.	2.81	1.337	56.1	5	متوسطة
	22	ترتبط الترقية في عملي بالكفاءة.	3.11	1.156	62.1	3	متوسطة
	23	تتناسب المكافآت المالية التي احصل عليها مع المجهود الذي أبذله في عملي.	3.04	1.267	60.8	4	متوسطة
	24	أحصل على احترام وتقدير زملائي في العمل عندما أحسن الأداء.	3.92	1.182	78.5	1	مرتفعة
	25	فرص الترقية جيدة في مجال عملي.	3.22	1.075	64.5	2	متوسطة
وضوح المسؤولية	26	تتسم المسؤوليات الوظيفية للعاملين بالوضوح.	3.26	1.023	65.3	2	متوسطة
	27	يتمكن الموظفون من إنجاز المهام والمسؤوليات الموكلة لهم.	3.50	0.855	70.1	1	مرتفعة
	28	تتناسب السلطات الممنوحة للموظفين مع المهام والمسؤوليات الموكلة لهم.	2.97	0.921	59.5	4	متوسطة
	29	لدى الموظفين القدرة على تحمل الأعباء الوظيفية الصعبة.	3.17	1.089	63.4	3	متوسطة
	30	يوجد نظام معلومات متكامل يساعد الموظفين على تأدية أعمالهم بشكل جيد.	2.60	0.863	48.2	5	متوسطة
الثقافة التنظيمية	31	الثقافة السائدة حاليا تؤكد التزام بالمهام والمسؤوليات.	3.25	1.010	65.2	1	متوسطة
	32	تتيح المؤسسة للعاملين الفرص والإمكانيات لتطوير قدراتهم الابداعية.	3.18	0.989	63.6	2	متوسطة
	33	تثقف الإدارة العاملين وتجعلهم يشعرون بأن المنظمة ملك لهم.	3.09	1.180	61.9	4	متوسطة
	34	الثقافة التنظيمية السائدة حاليا تتعامل مع العاملين شركاء ملتزمين بإنجاز هدف مشترك.	3.10	1.127	62.1	3	متوسطة
	35	عملية اتخاذ القرارات تتم بالإجماع ومن خلال الإقناع .	2.77	1.171	55.5	5	متوسطة

يتضح من الجدول (5) أن المتوسط الحسابي لعبارات العوامل المؤثرة على الأداء تتراوح بين (2.60–3.92) وهي تعكس موافقة متوسطة إلى مرتفعة. وبلغ المتوسط الحسابي العام لمتغير أداء العاملين 3.45 ويدل على موافقة مرتفعة كما هو موضح بالجدول (6).

جدول (6): إجابات المبحوثين عن العبارات المكونة لمتغير الأداء

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	الدرجة
1	يتمتع الموظفون بالمهارة المهنية والمعرفة الفنية.	3.46	0.685	69.2	6	مرتفعة
2	يتميز الموظفون بالجدية وتحمل المسؤولية.	3.60	0.874	72.0	3	مرتفعة
3	يتمتع الموظفون بالقدرة على حل المشاكل الحرجة.	3.41	0.755	68.2	8	مرتفعة
4	يقوم الموظفون بأداء الأعمال الموكلة إليهم دون تأخير.	3.58	0.924	71.6	5	مرتفعة
5	تتوافر لدى الموظفين المعرفة الكاملة بمتطلبات وظائفهم.	3.20	0.867	64.1	9	متوسطة
6	يؤدي الموظفون مهامهم طبقا لمعايير الجودة.	3.13	0.947	62.5	11	متوسطة
7	يقوم الموظفون بأعمالهم وفقا لسياسات وإجراءات محددة.	3.59	0.769	71.8	4	مرتفعة
8	يحدد نظام تقويم الأداء نقاط القوة والضعف لدى الموظف ويتم اطلاعه عليها.	3.17	0.974	63.4	10	متوسطة
9	يساهم الموظفون في تحقيق الاهداف المنشودة.	3.62	0.883	72.5	2	مرتفعة
10	يلتزم الموظفون بأوقات الدوام الرسمي.	3.71	1.265	74.2	1	مرتفعة
11	المتوسط العام	3.45	0.607	68.9	7	مرتفعة

ثالثا: عرض النتائج المتعلقة بالارتباط بين متغيرات الدراسة وتحليلها :

يوضح الجدول (7) معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة، التي تشير إلى وجود ارتباط موجب وذي دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط بين العوامل المؤثرة على الأداء والأداء الوظيفي (0.489). وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (بحر والعجلة، 2010) ودراسة (اللوزي والزهراني، 2012) ودراسة (بن بريكة وبن قسمي، 2015) التي بينت جميعها وجود ارتباط موجب بين العوامل المؤثرة على الأداء وأداء العاملين. ونلاحظ أن التمكين هو الأقوى ارتباطا بالأداء الوظيفي بمعامل ارتباط بلغ (0.598)، يليه وضوح المسؤولية، ثم الثقافة التنظيمية، ثم الحوافز، ثم القيادة الإدارية، ثم الاتصالات، وأخيراً التدريب بأقل معامل ارتباط (0.142).

جدول (7): معاملات الارتباط بين المتغير المستقل والتابع ومستوى المعنوية

		الاتصالات	التدريب	القيادة الإدارية	الثقافة التنظيمية	الحوافز	وضوح المسؤولية	التمكين	العوامل المؤثرة في الأداء
الأداء الوظيفي	معامل ارتباط بيرسون	.158	.142	.361**	.505**	.403**	.534**	.598**	.489**
	مستوى الدلالة	.130	.173	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	حجم العينة	93	93	93	93	93	93	93	93

** الارتباط دال عند مستوى 0.05

رابعا: عرض النتائج المتعلقة بتأثير العوامل المؤثرة على الأداء على الأداء الوظيفي للعاملين وتحليلها :

بعد أن تأكد وجود ارتباط ذي دلالة إحصائية بين المتغير المستقل والمتغير التابع، استخدمت الدراسة تحليل الانحدار البسيط والمتعدد لبيان أثر العوامل المؤثرة على الأداء على أداء العاملين ببلدية بنغازي، كما هو موضح في الجدول (8).

جدول (8) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين العوامل المؤثرة على الأداء و أداء العاملين

النموذج	معاملات الانحدار	قيمة إحصائية t	القيمة الاحتمالية	مربع قيمة معامل التحديد	قيمة F	القيمة الاحتمالية
الثابت	2.045	7.632	0.00	0.239	**28.617	0.00
العوامل المؤثرة على الأداء	0.453	5.349	0.00			

** عند مستوى معنوية 0.05

من خلال نتائج الانحدار الواردة في الجدول (8) يتضح أن نموذج الانحدار الذي كُونَ كان ذا دلالة معنوية، حيث كانت القيمة الاحتمالية المناظرة لإحصائية F أقل من 0.05. وأظهرت نتائج مربع معامل التحديد أن المتغير المستقل (العوامل المؤثرة على الأداء) قد فسرت 23.9% من التباين (الاختلاف) في المتغير التابع (أداء العاملين). كما بلغت درجة التأثير β (0.453) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في العوامل المؤثرة على الأداء يؤدي إلى زيادة أداء العاملين بقيمة (0.453). وقد دلت نتائج معاملات الانحدار أن هناك أثراً إيجابياً ذا دلالة معنوية عالية للعوامل المؤثرة على الأداء على أداء العاملين ببلدية بنغازي. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (بن بريكة وبن قسمي، 2015)

التي بينت وجود أثر ذي دلالة إحصائية للعوامل المؤثرة على الأداء التي تشمل الاتصال التنظيمي، والتدريب، والثقافة التنظيمية، والحوافز، على أداء العاملين.

وعند استخدام تحليل الانحدار المتعدد لمعرفة أثر العوامل المؤثرة على الأداء على أداء العاملين، تبين أن التمكين ووضوح المسؤولية والثقافة التنظيمية لها تأثير ذو دلالة إحصائية كبيرة على أداء العاملين، ووجود تأثير ضعيف لبقية العوامل على أداء العاملين. وبلغت قيمة مربع معامل التحديد (0.518)، أي إن ما قيمته 51.8% من التغيرات في أداء العاملين ناتج من التغير في هذه العوامل، كما هو موضح بالجدول(9).

جدول (9) نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين العوامل المؤثرة على الأداء وأداء العاملين

النموذج	معاملات الانحدار	قيمة إحصائية t	القيمة الاحتمالية	مربع قيمة معامل التحديد	قيمة F	القيمة الاحتمالية
الثابت	1.579	6.035	0.00	0.518	13.069 **	0.00
الاتصالات	.131	1.374	.173			
التدريب	.009	.113	.910			
الحوافز	.110	1.393	.167			
التمكين	.385	4.454	0.00			
الثقافة التنظيمية	.278	3.092	.003			
القيادة الإدارية	.123	1.175	.206			
وضوح المسؤولية	.321	3.734	0.00			

** عند مستوى معنوية 0.05

ولتأكيد النتيجة السابقة استُخْدم تحليل الانحدار المتدرج لمعرفة أهم العوامل المؤثرة على الأداء وأقواها تأثيرا على أداء العاملين، ويوضح الجدول (10) أن المتغيرات المستقلة قد فسرت 44.4% من المتغير التابع وكان النموذج ذا دلالة معنوية لأن القيمة الاحتمالية أقل من 0.05. عند استخدام أسلوب الانحدار المتدرج، أظهرت معاملات الانحدار أن التمكين يليه وضوح المسؤولية هما أكثر العوامل تأثيراً على أداء العاملين، أما المتغيرات الأخرى فقد استبعدت من النموذج نظرا لعدم معنوية تأثيرها في المتغير التابع كما هو موضح بالجدول (10).

جدول (10) نتائج تحليل الانحدار التدريجي بين العوامل المؤثرة على الأداء وأداء العاملين

النموذج	معاملات الانحدار	قيمة إحصائية t	القيمة الاحتمالية	معامل التحديد	قيمة F	القيمة الاحتمالية
الثابت	1.427	5.704	0.00	0.444	**35.899	0.00
التمكين	0.358	5.059	0.00			
وضوح المسؤولية	0.309	3.727	0.00			

**عند مستوى معنوية 0.05

11. نتائج الدراسة:

من خلال التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة، تُوصل إلى العديد من النتائج التي يمكن تلخيصها كما يلي:

1. بينت الدراسة أن أهم العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي للعاملين بديوان بلدية بنغازي هي التمكين، و وضوح المسؤولية، والثقافة التنظيمية، والحوافز، والاتصالات، التدريب، والقيادة الإدارية.

2. أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية بين العوامل المؤثرة على الأداء مجتمعة (الاتصالات، التدريب، الحوافز، التمكين، القيادة الإدارية، وضوح المسؤولية، والثقافة التنظيمية) وأداء العاملين بديوان بلدية بنغازي.

3. أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية بين التمكين وأداء العاملين بديوان بلدية بنغازي.

4. بينت الدراسة وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية بين وضوح المسؤولية وأداء العاملين بديوان بلدية بنغازي.

5. أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية وأداء العاملين بديوان بلدية بنغازي.

6. بينت الدراسة وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية بين الحوافز وأداء العاملين بديوان بلدية بنغازي.

7. أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية بين القيادة الإدارية وأداء العاملين بديوان بلدية بنغازي.

8. كشفت الدراسة عن وجود تأثير موجب ذي دلالة معنوية عالية للعوامل المؤثرة على الأداء مجتمعة (الاتصالات، التدريب، الحوافز، التمكين، القيادة الإدارية، وضوح المسؤولية، والثقافة التنظيمية) على أداء العاملين بديوان بلدية بنغازي.

9. بينت الدراسة وجود أثر موجب ذي دلالة معنوية للتمكين على أداء العاملين بديوان بلدية بنغازي.

10. أظهرت الدراسة وجود أثر موجب ذي دلالة معنوية لوضوح المسؤولية على أداء العاملين بديوان بلدية بنغازي.

11. بينت الدراسة وجود أثر موجب ذي دلالة معنوية للثقافة التنظيمية على أداء العاملين بديوان بلدية بنغازي.

12. توصيات الدراسة:

قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات يمكن تلخيصها كما يلي:

1. العمل على خلق بيئة ومناخ تنظيمي مناسب، وتهيئة الأجواء المناسبة للعاملين لإظهار قدراتهم وإبداعهم في العمل.

2. تمكين العاملين ودعمهم وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في عملية اتخاذ القرار.

3. تفعيل نظام الحوافز وربط الحوافز بالأداء الوظيفي.

4. زيادة الاهتمام بالتدريب لمواكبة التطورات الحديثة في مجال العمل مما يساهم في تحسين الأداء الوظيفي.

5. ضرورة وجود وصف وظيفي للعمل بما يكفل وضوح المهام والأعمال المسندة إلى كل موظف.

6. الاعتماد على وسائل الاتصال الحديثة مثل شبكة الإنترنت لتخفيض تكاليف ووقت الاتصال وذلك لرفع الأداء الوظيفي للعاملين.

7. إجراء المزيد من الدراسات والبحوث على متغيرات الدراسة التي ثبت أثرها على أداء العاملين.

المراجع:

أولا: المراجع العربية:

إبراهيم، محمد عبدالمنعم (2013). مدخل استراتيجي لمفهوم الموارد البشرية، الاسكندرية، مصر: منشأة المعارف.

أبو عليم، طالب محمد (2014). أثر التمكين الإداري في الأداء التنظيمي في المستشفيات الخاصة في عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط: الأردن.

بحر، يوسف؛ العجلة، توفيق (2010). المتغيرات التنظيمية وعلاقتها بالأداء الابداعي للمديرين العاملين بمؤسسات القطاع العام. مجلة جامعة الاقصى. مجلد 14 العدد (2)، ص ص 50-81.

بن سالم، عبدالحكيم؛ سليماني، إلياس؛ دولي، سعاد (2018). أثر أساليب التميز التنظيمي على الأداء السياقي. مجلة اقتصاديات المال والأعمال. العدد 6، ص ص 592- 606.

بن بريكة، الزهرة؛ بن قسمي، طارق (2015). محددات الأداء الوظيفي للعاملين بالقطاع الصحي. مجلة الباحث. العدد 15، ص ص 139-150.

توفيق، عبد الرحمن(2002) . أفكار لكسر الإطار ، مركز الخبرات المهنية للإدارة بيمك، القاهرة.

جودة، محفوظ (2003). أساسيات البحث العلمي في ميدان العلوم الإدارية، الأردن: دار زهران للنشر.

حريم، حسن (2004). السلوك التنظيمي: سلوك الافراد والجماعات في منظمات الأعمال، عمان، الأردن: دار الحامد للتوزيع والنشر.

حمود، خضير؛ اللوزي، موسى (2008). مبادئ إدارة الأعمال، الأردن: إثراء للنشر والتوزيع.

الشريف، ناجي (2017). الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة نجران، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد 6 العدد(8)،ص ص 87 – 106.

الزيديين، خالد عبد الوهاب (2013). القيادة الإدارية وتطوير منظمات التعليم العالي، الأردن: دار الأيام.

العامري، صالح؛ الغالبي، طاهر (2011). الإدارة و الأعمال، ط3 ، عمان، الأردن: دار وائل.

عبدالرازق، أبان؛ محمود، ناجي (2012). تقويم المناخ التنظيمي، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 2 العدد (1)ص ص1-21.

العريفي، محمد (2009).الثقافة التنظيمية ومدى تأثيرها في الرضا الوظيفي للعاملين في شركات التأمين باليمن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الاردن.

عقيلي، عمر وصفي (2009). الإدارة المعاصرة. ط4، عمان، الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع.

عيسى، حمد علي (2014). تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية: البحرين.

القحطاني، محمد بن دليم (2008). إدارة الموارد البشرية: نحو منهج استراتيجي متكامل، الرياض، السعودية: العبيكان للنشر.

القريوتي، محمد قاسم (2012). السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، ط6، عمان، الأردن: دار وائل للنشر.

اللوزي، موسى؛ الزهراني، عمر (2012). "العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين في إمارة الباحة والمحافظات التابعة لها بالمملكة العربية السعودية"، دراسات العلوم الإدارية. المجلد العدد (1)،ص ص 1-27.

مختار، يونس (2014). الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة: الجزائر.

ثانيا: المراجع الأجنبية:

Brown, D., R., and Harvey, D. (2006). An Experiential Approach to Organizational Development. 7th ed. New Jersey, USA: Pearson Prentice Hall.

Iuliana, I., E., and Maria, C. (2016). Organizational Performance – A concept that self – seeks to find itself. *Economy Series*, Vol 4, pp 179 – 183.

Kreitner, R., and Kinicki, A. (2010). Organizational Behavior. 9th ed. New York, USA: McGraw – Hill.

Robbins, S., P., and Coulter, M. (2007). Management. 9th ed. New Jersey, USA: Pearson Prentice Hall.