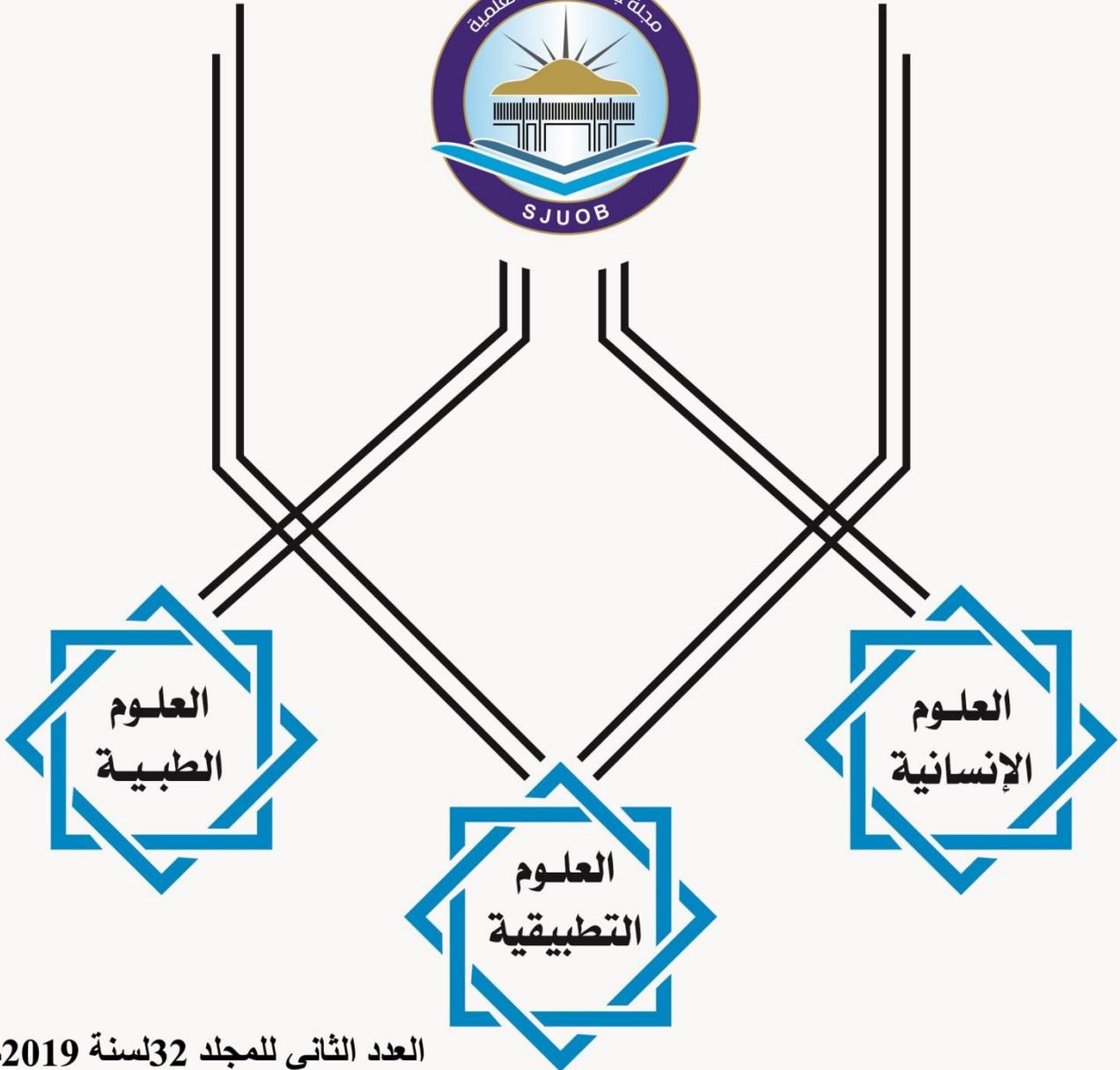


بنغازي



جامعة

# مجلة جامعة بنغازي العلمية



العدد الثاني للمجلد 32 لسنة 2019م

<http://sjuob.uob.edu.ly>

بسم الله الرحمن الرحيم، الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي بِنِعْمَتِهِ تَتِمُّ الصَّالِحَاتُ،  
الَّذِي يُعْطِي وَيُدَبِّرُ وَيُفَضِّلُ عَلَى عِبَادِهِ بِمَا هُوَ أَهْلُهُ، وَالصَّلَاةَ وَالسَّلَامَ عَلَى عَبْدِهِ وَرَسُولِهِ  
مُحَمَّدٍ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ.

أصالة عن نفسي، ونيابة عن هيئة تحرير مجلة جامعة بنغازي العلمية وموظفيها؛  
نعلم إصدار العدد الثاني للمجلد 32 لسنة 2019م من مجلة جامعة بنغازي العلمية  
بشكلها الجديد، حيث أتيح هذا العدد المجال أمام الباحث لنشر أبحاثهم في كل مجالات المعرفة  
في العلوم الإنسانية والتطبيقية والطبية، وستكون هذه البحوث متاحة على الموقع الإلكتروني  
للمجلة مجاناً للاستفادة منها من قبل طلاب العلم والمعرفة.

ومن هذا المنطلق فإننا كأ أسرة تحرير للمجلة نؤكد حرصنا على صدور أعداد المجلة  
بانظام وبتابع الأساليب والطرق العلمية في تقييم البحوث المقدمة للنشر وذلك بالاستعانة  
بأعضاء هيئة تدريس ذي خبرات عالية في مجال تخصصهم من داخل جامعة بنغازي والجامعات  
الليبية الأخرى وأيضاً من خارج ليبيا.

رئيس أسرة تحرير المجلة  
د. عادل محمد الشركسي

# مجلة جامعة بنغازي العلمية

المجلد الثاني والثلاثون - العدد الثاني  
تُعنى بمختلف فروع المعرفة الإنسانية و التطبيقية والطبية  
تنشر بحوث باللغتين العربية و الإنجليزية

## اسرة التحرير

رئيس التحرير	كلية العلوم	د. عادل محمد الشركسي
مدير التحرير	كلية الأسنان	د. ابتسام عمران العرفي
عضوا	كلية الاقتصاد	د. عبدالسلام محمد عبدالحفيظ
عضوا	كلية القانون	د. رجاء محمد بوهادي
عضوا	كلية الطبّ البشري	د. عبير حسين عامر
عضوا	كلية تقنية المعلومات	د. كنز امحمد بوزيد
عضوا	كلية الآداب	د. ابتسام علي العبار
عضوا	كلية العلوم	د. احمد محمد الكوافي
عضوا ومدقق لغوي	كلية الآداب	د. مجيد محمد حبريشة
مقررا		أ. غالية سالم البزار

## الموظفون

خليفة ابوشناف الاثرم

خيرية علي البوري

للاتصال بنا

مجلة جامعة بنغازي العلمية - جامعة بنغازي مكتب رقم 12 جامعة بنغازي - الحميضة

Email : [sjuob@uob.edu.ly](mailto:sjuob@uob.edu.ly)

هـ : 0913823170 - 0925123074

## شروط النشر في المجلة

### شروط النشر (Publication's Guideline):

تنشر المجلة البحوث باللغتين العربية والانجليزية في جميع المجالات التطبيقية والانسانية والطبية، وفقاً للشروط الآتية:

- ان يكون البحث العلمي اصيلاً وتتوفر فيه شروط والاصول العلمية والمنهجية المتعارف عليها.
- أن يكون محتوى البحث العلمي ضمن نطاق (Scope) المجلة.
- البحث العلمي كامل وبه كل الشروط الاكاديمية، ان يكون موضوع البحث العلمي مناسب لاهتمام المجلة.
- ان يتحمل الباحث العلمي صاحب البحث المنشور كل المسؤولية القانونية لما جاء في البحث من معلومات وحقائق، وان البحث خالي من السرقات الادبية او العلمية.
- الا يكون البحث قد سبق نشره ورقياً او إلكترونياً او مقدم حالياً للنشر في جهة اخرى.
- يجب أن لا تزيد عدد صفحات البحث عن 25 صفحة بما في ذلك قائمة المصادر والمراجع.
- اتباع البحث لنظام هارفرد للتوثيق داخل المتن او في ما جاء بالبحث من مراجع علمية.
- خضوع البحث للتحكيم والموافقة العلمية قبل النشر.
- تنتقل حقوق الطبع والنشر الى مجلة جامعة بنغازي العلمية فور اعتماده واشعار الباحث بالموافقة على نشره الذي جاء موافقاً لشروط النشر في المجلة.
- لأسرة تحرير المجلة الحق في عدم نشر أي بحث يتعارض مع هذه الشروط دون ذكر الأسباب.
- سيتم نشر البحوث المقبولة إلكترونياً على موقع المجلة وسيتم ايضاً طباعة المجلة ورقياً.

## قواعد النشر (Publication's Rule):

1. يجب أن يكتب على صفحة مستقلة عنوان البحث واسم المؤلف (المؤلفون) وعنوانه.
2. يوضع في بداية البحث ملخص (Abstract) باللغتين العربية والإنجليزية، بحيث يتناول الملخص: مشكلة واهمية البحث، وطبيعة البيانات، وأهم النتائج والتوصيات.
3. يتبع الملخص الكلمات المفتاحية لأهم المصطلحات المستخدمة في البحث.
4. يجب أن يكون الخط المستخدم في الطباعة بالنسبة للبحوث العربية هو Simplified Arabic بحجم 14 للعناوين و12 لمتن البحث و10 للجداول والأشكال والهوامش، واما بالنسبة للبحوث باللغة الانجليزية تطبع بخط Times New Roman بحجم 14 للعناوين، و12 لمتن البحث و 10 للجداول والأشكال والهوامش.
5. يجب أن تكون الهوامش الخاصة بحواف الصفحة 2.5 سم من لكل الهوامش، أما المسافة بين الأسطر فتكون 1.5 سم.

محتويات العدد الثاني للمجلد 32 من مجلة جامعة بنغازي العلمية ( 2019 ) :

م	العنوان	المؤلف	الصفحة
<b>العلوم الانسانية :</b>			
1	المعاهد التقنية العليا بمدينة بنغازي: الواقع والمشكلات	سعد محمد الزيتي احمد إبراهيم الدوفاني	7
2	الصحة النفسية وعلاقتها بالاتزان الانفعالي عند المراهق اليتيم	بن سماعيل رحيمة	34
3	واقع ممارسة الأنشطة اللاصفية من وجهة نظر مُشرفي النشاط المدرسي (مدارس التعليم الأساسي بمدينة بنغازي نموذجاً)	حامد المبروك صالح جميل عبدالله خيرالله الزوي عيسى رمضان محمد مخلوف بدور صالح طاهر	58
4	قياس أثر التطور المالي على النمو الاقتصادي في ليبيا خلال الفترة (1980 – 2010) دراسة قياسية باستخدام نموذج الانحدار الذاتي للإبطاء الموزع (ARDL)	على سعيد الشريف	84
5	العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي للعاملين بديوان بلدية بنغازي	عبدالسلام محمد عبدالحفيظ عبدالقادر انويجي البدرى وخالد محمد الرفادي	97
<b>العلوم التطبيقية :</b>			
1	بناء نموذج لتفسير سلوك التقلبات (Volatility) في سلسلة اسعار النفط الخام (برنت) خلال الثورات العربية (2011-2015).	هنادي عبد الله المهدي عادل محمد الشركسي	123
2	قياس الاختلاف في التحصيل العلمي لطلبة جامعة بنغازي - فرع الأبيار حسب الكليات	نجية حامد الزوي ياسمين بوزيد الفقيه	133
<b>العلوم الطبية :</b>			
1	Knowledge, Attitude and Practice of Breastfeeding among postnatal Mothers: Aljalaa Maternity Hospital-Tripoli /Libya	Naima Sultan Dafera Aymen Basher Eshene Laila T. Sabei	155

العلوم الإنسانية

Humanities



## العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي للعاملين بديوان بلدية بنغازي

عبدالسلام محمد عبدالحفيظ<sup>1a</sup> و عبدالقادر انويجي البدرى<sup>b</sup> وخالد محمد الرفادي<sup>b</sup>

<sup>a</sup> قسم الادارة العامة - كلية الاقتصاد - جامعة بنغازي- بنغازي- ليبيا

<sup>b</sup> قسم ادارة 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 والبالغ (100) عامل. ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع المنهج الوصفي التحليلي، كما تم استخدام الاستبيان كأداة أساسية لتجميع البيانات، وتحليل بيانات الدراسة أُستخدم برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). بينت الدراسة أن أهم العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي للعاملين مرتبة تنازليا هي: التمكين، وضوح المسؤولية، الثقافة التنظيمية، الحوافز، الاتصالات، التدريب، والقيادة الإدارية. أظهرت النتائج أن هناك أثر موجب ذو دلالة معنوية للعوامل المؤثرة على الأداء مجتمعة على الأداء الوظيفي للعاملين بديوان بلدية بنغازي، وأن هناك أثر موجب ذو 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.

<sup>1</sup> البريد الالكتروني للباحث الاول [abdelsalam.saad@uob.edu.ly](mailto: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.

**1. مقدمة**

تسعى منظمات الأعمال باستمرار لتحقيق الفاعلية والكفاءة الإدارية بغية تحقيق أهدافها، وأدى ذلك إلى الاهتمام بأداء العاملين كونه يؤدي دوراً محورياً لتحقيق أهداف المنظمة، فالأداء المتميز يؤدي إلى بقاء واستمرار المنظمات 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:**

سيتم عرض الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة، وترتيبها تنازلياً وفقاً 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: الانجاز في العمل، العلاقات ودورها في الدافعية، القدرات في العمل، تقويم الأداء، الدور الوظيفي، ووضوح المسؤولية على الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين بجامعة

نجران. تكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين والموظفين الإداريين بجامعة نجران والبالغ عددهم 617 موظفاً، وتألفت عينة الدراسة من 166 موظفاً. أتبعَت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت بيانات الدراسة عن طريق استمارة استبيان. وكان من أهم النتائج التي تم التوصل 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 قسيمي، 2015): بعنوان: "محددات الأداء الوظيفي للعاملين بالقطاع الصحي"

هدفت هذه الدراسة الى 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، وأتبعَت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت الدراسة الى 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 الى التعرف على تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين في ادارة المنافذ في وزارة الداخلية بمملكة البحرين. تمثل مجتمع الدراسة في جميع الموظفين في ادارة المنافذ بوزارة الداخلية وعددهم 509 موظفاً، وتم اختيار عينة عشوائية بلغت 227 موظفاً. توصلت الدراسة الى 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 الى 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 والبالغ عددهم 70 عاملاً، وتم استخدام أسلوب المسح الشامل، وأتبعَت الدراسة المنهج الكمي. وتوصلت الدراسة الى 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 اماره الباحة والمحافظات التابعة لها بالمملكة العربية السعودية"

هدفت الدراسة الى التعرف على العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين في اماره الباحة والمحافظات التابعة لها وتحديد أكثرها تأثيراً في الأداء الوظيفي، وكذلك دراسة مدى اختلاف تأثير هذه العوامل وفقاً للعوامل الديموغرافية. بلغ حجم مجتمع الدراسة 1025 عاملاً، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. توصلت الدراسة الى وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين العوامل المؤثرة على الأداء مجتمعة والتي شملت (بيئة العمل، الاتصال الوظيفي، الحوافز، التدريب، القيادة الادارية) والأداء الوظيفي، و وجود علاقة ايجابية بين كل عامل على حدى والأداء الوظيفي. كما بينت الدراسة وجود فروق ذات دلالة احصائية في اجابات المبحوثين تعزى الى 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 والبالغ عددهم 1235 مديراً، واختيرت عينه عشوائية طبقية قوامها 370 مفردة لتكون عينة الدراسة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي. وكان من أهم النتائج التي تم التوصل إليها أن واقع المتغيرات التنظيمية بوزارات القطاع العام لا يساهم بشكل جيد في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للمديرين، بالإضافة الى وجود خلل في نظام تقويم الأداء المعمول به حالياً 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 التأمين اليمنية ومدى تأثير هذه الأنماط في رضا العاملين بتلك الشركات. وتكون مجتمع البحث من 180 مفردة، واستخدمت استمارة الاستبيان كأداة لجمع بيانات الدراسة، وتم استخدام أسلوب المسح الشامل لمجتمع الدراسة. توصلت الدراسة الى نتيجة رئيسية وهي أن الثقافة السائدة في شركات التأمين اليمنية هي ثقافة الرقابة، تليها ثقافة الاستجابة للبيئة والأداء، وأخير 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 والمنتجة لهذه الدراسات يجد أن هناك ضرورة ملحة للتعرف على العوامل المؤثرة في أداء العمل في البيئة الليبية. ساهم الاطلاع على الدراسات السابقة في إثراء الإطار النظري للدراسة، وفي تصميم أداة الدراسة والمساعدة في مقارنة وتفسير نتائج الدراسة الحالية. معظم الدراسات السابقة تناولت متغير واحد 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 2019، 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 التغيير 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 وسلوكيات وفسلفة وسياسات المنظمة (توفيق، 2002).

كما تسعى جميع المنظمات الى رفع أداء العاملين بها بغية رفع أداء المنظمة، وذلك يتطلب دراسة العوامل المؤثرة في أداء وكفاءة العاملين، بهدف تحسين مستوى أداء العاملين الذي يؤدي الى تحسين أداء المنظمة (بن بركة و بن قسي، 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 وتطوير الأداء للمديرين والعاملين على حد سواء مما ينعكس بشكل ايجابي على الأداء الكلي للبلدية قيد الدراسة. وعليه يمكن صياغة مشكلة الدراسة بالتساؤل الآتي:

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

## 5. متغيرات الدراسة :

المتغير المستقل هو العوامل المؤثرة على الأداء وتشمل: الاتصالات الادارية، القيادة الادارية، التمكين، الحوافز، التدريب، وضوح المسؤولية، والثقافة التنظيمية. بينما المتغير التابع هو الاداء 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 القاء 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 مستوى 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 الادارية 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 الى 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 الادارية، القيادة الادارية، التمكين، الحوافز، التدريب، وضوح المسؤولية، والثقافة التنظيمية، على أداء العاملين ببلدية بنغازي.
- الحدود الزمنية : جمعت بيانات الدراسة خلال شهري فبراير ومارس 2019 م.

## 9. الاطار النظري:

## 1.9 العوامل المؤثرة على الأداء:

هناك العديد من العوامل والمتغيرات التي تؤثر على أداء العاملين، ولتحقيق أهداف الدراسة

سيتم استعراض 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 وهي (إبراهيم، 2013: 170):

1. تفويض الصلاحيات والمسؤوليات معا وبنفس القدر بما يؤدي الى تحقيق التوازن الوظيفي للفرد.

2. التركيز على التدريب والتنمية الوظيفية.

3. منح الثقة وإشباع الحاجات النفسية للفرد.

4. تهيئة بيئة العمل بهدف إثارة وتحفيز 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 والأمتثل (الزبيديين، 2013).

#### ب. الاتصالات الادارية:

هي نشاط اداري يقوم بنقل القرارات والمفاهيم والآراء والأفكار عبر قنوات رسمية، وهي وسيلة لإنجاز الأعمال والمهام 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 الى كافة أجزاء المنظمة، وبالتالي فان جودة عملية الاتصال تؤثر إيجابا على أداء العاملين والعكس صحيح.

#### ج. التدريب:

يعني التدريب الجهد المخطط والمنظم لتزويد العاملين بالمعارف والمهارات والقدرات، وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بما يؤدي الى تحقيق أهداف المنظمة، وهو عملية منظمة ومستمرة تسعى لرفع أداء العاملين (القحطاني، 2008). فالتدريب يعمل على اكساب الافراد معارف وقدرات ومهارات لزيادة قدرتهم على أداء الاعمال 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 الادارية:

يمكن تعريف القيادة بانها 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 الى النمط القيادي الاستبدادي (الفردى 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 مناخاً تنظيمياً إيجابياً 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 (القيوتي، 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 التغيير، في حين أن المنظمات التي تعمل في بيئة تقليدية تكون أكثر استقراراً و أقل عرضة للتغيير.
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 والتي 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 ايجابية، 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 كأفراد وقد تكون إيجابية أو سلبية أو مادية أو مالية إلى غير ذلك. بالإضافة إلى ذلك هناك الحوافز الجماعية، وهي التي تصرف للعاملين كجماعات 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 اصدار 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 البعض 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 يتوفر للموظفين عبر وظيفتهم نظام معلومات متكامل يساعدهم على تأدية عملهم بشكل جيد.

### 2.9 الأداء الوظيفي:

اكتسب مفهوم الأداء اهتماماً متزايداً في العقود الأخيرة، حيث أصبح واسع الانتشار في جميع مجالات النشاط البشري تقريباً (Iuliana & Maria, 2016). يختلف مفهوم الأداء التنظيمي بين المنظمات وفقاً لأهدافها، وتوجهاتها ولفهم المديرين بها (ابو سليم، 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 والتي تعكس نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها (حمود واللوزي، 2008).

يمكن تعريف الأداء بأنه النتيجة النهائية المراد الوصول إليها لنشاط ما والذي 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 وتعليمات المنظمة التي يعمل بها ويسعى لتحقيق أهدافها.

### 3.9 تقييم الأداء:

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

يعتبر الهدف الرئيسي من عملية تقييم الأداء هو إعطاء العاملين تغذية عكسية عن مدى كفاءتهم في القيام بواجباتهم الوظيفية ومساعدتهم في تطوير أدائهم مستقبلاً، ويقسم (الدباغ، 2013) أهداف تقييم الأداء إلى أهداف إدارية 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 كفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها (جودة، 2003). واستخدمت صحيفة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، ثم تم ترتيب البيانات وتصنيفها وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة ثم تفسيرها للوصول لنتائج تجيب على تساؤلات الدراسة.

## 2.10 مجتمع الدراسة

شمل مجتمع الدراسة جميع العاملين بديوان بلدية بنغازي والبالغ عددهم 100 عامل. ونظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة تم استخدام أسلوب الحصر الشامل، وبعد توزيع الاستبيان على مجتمع الدراسة، تم استرداد 94 استبيان بنسبة تجاوب بلغت 94%. وبعد فحص الاستبيانات المستردة تبين أن هناك استبيان واحد غير صالح للتحليل الإحصائي، وبذلك بلغ عدد الاستبيانات الخاضعة للتحليل 93 استبيان.

## 3.10 إجراءات تصميم أداة الدراسة ووصف مقاييسها:

تم تصميم 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 لعبارة الاستبيان.

- **البيانات الديموغرافية:** يحتوي الجزء الأول من استمارة الاستبيان على البيانات الديموغرافية للمبحوثين والتي 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 تماماً)، وقد أعطيت درجات القياس (من 1 إلى 5).

## 4.10 اختبارات الثبات والصدق لأداة الدراسة

يقصد بالثبات الحصول على النتائج ذاتها أو مقارنة لها في حالة تكرار الدراسة في ظروف مشابهة باستخدام الأداة نفسها، و للتأكد من ثبات أداة الدراسة، تم الاعتماد 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 الادارية	.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 الاستثمارات وترميزها، ثم ادخال البيانات الى الحاسب الآلي، تم تحديد طول خلية المقياس المستخدم في الدراسة كما هو موضح بالجدول (2).

## جدول (2) طول فترة الخلية في المقياس ودرجة التوافر

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

ومن ثم تمت معالجة البيانات التي تم التوصل 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 الباحثين 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 والتدرجي لقياس أثر المغير المستقل على المتغير التابع.

### 6.10 عرض وتحليل نتائج الدراسة:

يتم في هذا الجزء عرض الخصائص الديموغرافية لمجتمع الدراسة، وإجابات الباحثين على الفقرات المتعلقة بالعوامل المؤثرة

على الأداء، والارتباط بين متغيرات الدراسة، وأثر العوامل المؤثرة على الأداء على أداء العاملين كما يلي:

#### أولاً: 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، دكتوراة)	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.

#### ثانياً: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالعوامل المؤثرة على الأداء

يوضح الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين عن العبارات المكونة لأبعاد الدراسة ومتغيراتها، والتي 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 ولأداء 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، يتم إجراء تحليل أعمق لهذا المستوى وذلك باستعراض المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب للعبارة المكونة لكل عامل من العوامل المؤثرة على الأداء، كما هو موضح بالجدول (5) والذي يوضح إجابات الباحثين عن عبارات العوامل المؤثرة على الأداء والجدول (6) الذي يبين إجابات الباحثين عن عبارات متغير أداء العاملين.

جدول ( 5 ): اجابات المبحوثين عن عبارات العوامل المؤثرة على الاداء

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

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

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

ت	العبرة	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 الاعمال الموكلة اليهم دون تأخير .	3.58	0.924	71.6	5	مرتفعة
5	تتوفر 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 تقييم الاداء نقاط القوة والضعف لدى الموظف ويتم اطلاقه 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 وتحليل النتائج المتعلقة بالارتباط بين متغيرات الدراسة

يوضح الجدول (7) معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة، والتي تشير الى وجود ارتباط موجب وذو دلالة احصائية 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 (اللوذي والزهراني، 2012) ودراسة (بن بريكة وبن قسيمي، 2015) التي بينت جميعها وجود ارتباط موجب بين العوامل المؤثرة على الاداء وأداء العاملين. ونلاحظ أن التمكين هو الاقوى ارتباطا بالأداء الوظيفي بمعامل ارتباط بلغ (0.598)، يليه وضوح المسؤولية، ثم الثقافة التنظيمية، ثم الحوافز، ثم القيادة الادارية، ثم الاتصالات، وأخيراً التدريب بأقل معامل ارتباط (0.142).

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

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

\*\* الارتباط دال عند مستوى 0.05

## رابعاً: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بتأثير العوامل المؤثرة على الأداء على الأداء الوظيفي للعاملين

بعد أن تأكد وجود ارتباط ذو دلالة احصائية 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 احصائية 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 تم تكوينه كان ذو 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  $\beta$  (0.453) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في العوامل المؤثرة على الأداء يؤدي الى زيادة أداء العاملين بقيمة (0.453). وقد دلت نتائج معاملات الانحدار أن هناك أثر ايجابي ذو 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 ذو دلالة احصائية للعوامل المؤثرة على الاداء والتي تشمل الاتصال التنظيمي، التدريب، الثقافة 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 احصائية كبيرة على أداء العاملين، ووجود تأثير ضعيف لبقية العوامل على أداء العاملين. وبلغت قيمة مربع معامل التحديد (0.518)، أي أن 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 الاداء وأداء العاملين

النموذج	معاملات الانحدار	قيمة احصائية 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 الادارية	.123	1.175	.206			
وضوح المسؤولية	.321	3.734	0.00			

\*\* عند مستوى معنوية 0.05

ولتأكيد النتيجة السابقة تم استخدام تحليل الانحدار المتدرج لمعرفة أهم العوامل المؤثرة على الاداء وأقواها تأثيراً على أداء العاملين، ويوضح الجدول (10) أن المتغيرات المستقلة قد فسرت 44.4% من المتغير التابع وكان النموذج ذو 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 نظراً لعدم معنوية تأثيرها في المتغير التابع كما هو موضح بالجدول (10).

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

النموذج	معاملات الانحدار	قيمة احصائية 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، تم التوصل 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، وضوح المسؤولية، الثقافة التنظيمية، الحوافز، الاتصالات، التدريب، والقيادة الادارية.
2. أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية بين العوامل المؤثرة على الأداء مجتمعة (الاتصالات، التدريب، الحوافز، التمكين، القيادة الادارية، 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 الادارية وأداء العاملين بديوان بلدية بنغازي.
8. كشفت الدراسة عن وجود تأثير موجب ذو دلالة معنوية عالية للعوامل المؤثرة على الأداء مجتمعة (الاتصالات، التدريب، الحوافز، التمكين، القيادة الادارية، وضوح المسؤولية، والثقافة التنظيمية) على أداء العاملين بديوان بلدية بنغازي.

9. بينت الدراسة وجود أثر موجب ذو دلالة معنوية للتمكين على أداء العاملين بديوان بلدية بنغازي.
10. أظهرت الدراسة وجود أثر موجب ذو دلالة معنوية لوضوح المسؤولية على أداء العاملين بديوان بلدية بنغازي.
11. بينت الدراسة وجود أثر موجب ذو 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 الاجواء المناسبة للعاملين لإظهار قدراتهم وابداعهم 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 الاداء الوظيفي.
5. ضرورة وجود وصف وظيفي للعمل بما يكفل وضوح المهام والأعمال المسندة الى كل موظف.
6. الاعتماد على وسائل الاتصال الحديثة مثل شبكة الانترنت لتخفيض تكاليف ووقت الاتصال وذلك لرفع الأداء الوظيفي للعاملين.
7. اجراء المزيد من الدراسات والبحوث على متغيرات الدراسة التي ثبت أثرها على أداء العاملين.

## المراجع:

## أولاً: المراجع العربية:

- ابراهيم، محمد عبدالمعتم (2013). مدخل استراتيجي لمفهوم الموارد البشرية، الاسكندرية، مصر: منشأة المعارف.
- أبو سليم، 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؛ سليمان، الياس؛ دولي، سعاد (2018). أثر أساليب التميز التنظيمي على الأداء السياقي. مجلة اقتصاديات المال والأعمال. العدد 6، ص ص 592-606.
- بن بريكة، الزهرة؛ بن قسيمي، 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 ببيمك، القاهرة.
- جودة، محفوظ (2003). أساسيات البحث العلمي في ميدان العلوم الادارية، 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.
- الزبيدي، 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 الادارية والاقتصادية، المجلد 2 العدد (1) صص 1-21.

العرفي، 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 الاداء الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الادارية، جامعة العلوم التطبيقية: البحرين.

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

القيوتي، 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 امانة الباحة والمحافظات التابعة لها بالمملكة العربية السعودية"، دراسات العلوم الادارية. المجلد العدد (1)، صص 1-27.

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

ثانيا: المراجع الاجنبية:

Brown, D., R., and Harvey, D. (2006). An Experiential Approach to Organizational Development. 7<sup>th</sup> 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. 9<sup>th</sup> ed. New York, USA: McGraw – Hill.

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

**University Of Benghazi**



**Scientific Journal of University of Benghazi**



**Volume32, Issue 2, 2019**

<http://sjuob.uob.edu.ly>