

جامعة مولود معمري تيزي وزو  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم النفس



عنوان البحث:

## الولاء التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي

دراسة ميدانية في المديرية الولائية للحماية المدنية بولاية

تيزي وزو

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم النفس تخصص العمل والتنظيم

تحت إشراف الأستاذ:

- حديبي سمير

من إعداد الطالبين:

- بلحجال ديهيا

- طالم وردية

أعضاء لجنة المناقشة:

- لحسن حمزة

- بن نابي حسان

السنة الجامعية:

2015 - 2014

## ملخص الدراسة:

إنطلاقاً من النتائج المتوصل إليها من خلال دراسة العلاقة بين الولاء التنظيمي و الأداء الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية بالمديرية الولائية للحماية المدنية بولاية تيزي وزو، ومع العلم أن موضوع الولاء التنظيمي موضوع مهم ضمن العملية التنظيمية لأي منظمة وباعتبار أن للعمال دور كبير من خلال أدائهم الوظيفي في تحقيق أهداف المؤسسة، وجد الباحث أنه من الضروري الوقوف على طبيعة العلاقة بين الولاء التنظيمي و الأداء الوظيفي للعمال، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بوضع فرضيات الدراسة و اختبارها بتصميم " استبيان" بلغ مجتمع دراسته (200) فرد، و تم أخذ عينة عشوائية مكونة من (10) أفراد في الدراسة الإستطلاعية من أجل التأكد من الصدق البنائي و الظاهري للإستبيان، و عينة مكونة من (70) فرد في الدراسة الأساسية، كما اعتمدنا على "الملاحظة و المقابلة" باعتبارهما وسيلتين من وسائل جمع البيانات. فيما يخص المنهج فقد استخدمنا "المنهج الوصفي التحليلي" باعتباره المنهج المناسب لدراستنا و المستخدم في العلوم الإنسانية و الإجتماعية.

توصلت الدراسة إلى:

- 1- ارتفاع مستوى الولاء التنظيمي في المديرية الولائية للحماية المدنية للحماية المدنية بولاية تيزي وزو من خلال الشعور بالولاء الكبير والانتماء للمنظمة و الإهتمام بمصيرها.
- 2- كفاءة أداء الموظفين من خلال بذل جهد كبير، إنجاز العمل المحدد في الوقت.
- 3- تعدد العلاقات بين متغيرات البحث انطلاقاً من نتائج المعالجة الإحصائية باستعمال البرنامج الإحصائي "SPSS"، و التي تبين وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,01 بين الولاء التنظيمي و الأداء الوظيفي في المديرية الولائية للحماية المدنية بولاية تيزي وزو.

## شكر و تقدير



الحمد لله رب العالمين و الصلاة و السلام على أشرف الأنبياء  
و المرسلين محمد ابن الله و على آله و صحبه أجمعين يطيب لنا أن نتقدم بجزيل  
الشكر و عظيم الإمتنان إلى كل من كان له الفضل بعد الله سبحانه و تعالى في  
إتمام هذا البحث.

و نخص بالذكر الأستاذ "حديبي سمير" الذي أشرف على هذا البحث، و الذي كان  
سندا و عوننا لنا في إنجاز هذا العمل المتواضع فله لنا كل التقدير و الإحترام.  
كما نتوجه بالشكر و التقدير لجميع الأساتذة كل بإسمه و مكانته الرفيعة خاصة  
السادة المحكمين الذين لم يبخلوا بتوجيهاتهم القيمة.

و شكر خاص إلى أعوان الحماية المدنية في المديرية الولائية لولاية تيزي وزو  
الذين فتحوا لنا الأبواب من أجل إتمام بحثنا.  
و آخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين.

بلحجال ديهيا

طالم وردية



## إهداء

إلى أمي العزيزة أطال الله في عمرها و إلى أبي .

إلى إخوتي و أخواتي.

إلى كل الأصدقاء و الصديقات.

إلى الزميلة "طالم وردية" التي سهرت معها ليالي طويلة لإتمام هذا  
المجهود.

إلى زوجي "طاهير سليم" الذي ساندني ماديا و معنويا.

لهؤلاء جميعا، أهدي عملي هذا بكل تواضع و تقدير.

ديها

## إهداء

أهدي هذا العمل لمن كان لهما الفضل عليّ بعد الله سبحانه و تعالى.

إلى والديّ أطال الله في عمرهما.

إلى إخوتي و أخواتي الأعزاء.

إلى الشخص الذي أنار دربي و فؤادي.

إلى الزميلة ديهية التي أنجرت معها البحث.

إلى كل من قدم لي يد العون و المساندة.

إليكم جميعا أهدي ثمرة جهدي.

وردية

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	ملخص الدراسة
	شكر و تقدير
	إهداء
ب	فهرس المحتويات
ج	فهرس الجداول
د	مقدمة
<b>الجانب النظري</b>	
<b>الفصل الأول:الإطار العام للإشكالية</b>	
13	1- إشكالية الدراسة
16	2- فرضيات الدراسة
17	3- الدراسات السابقة
26	4- مصطلحات و مفاهيم الدراسة
27	5- أهمية الدراسة
27	6- أهداف الدراسة
<b>الفصل الثاني:الولاء التنظيمي</b>	
31	تمهيد الفصل
32	1- مفهوم الولاء التنظيمي
33	2- خصائص الولاء التنظيمي
34	3- أهمية الولاء التنظيمي

35	4- العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي
38	5- آثار الولاء التنظيمي
40	6- أبعاد الولاء التنظيمي
41	7- قياس الولاء التنظيمي
44	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثالث: الأداء الوظيفي</b>	
46	تمهيد الفصل
47	1- مفهوم الأداء
49	2- محددات الأداء
50	3- دراسة مكونات و أنواع الأداء
51	4- العوامل المؤثرة في الأداء
56	5- عملية تقييم الأداء: أهميتها و عناصرها
58	خلاصة الفصل
<b>الجانب التطبيقي</b>	
<b>الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة</b>	
61	تمهيد الفصل
62	1- التذكير بالفرضيات
62	2- منهج البحث المستعمل في الدراسة
63	3- الدراسة الإستطلاعية
64	4- ميدان إجراء الدراسة
65	5- مجتمع البحث و عينة البحث و خصائصها
69	6- تقنيات جمع البيانات
71	7- صدق و ثبات أداة الدراسة
76	8- أساليب المعالجة الإحصائية
78	خلاصة الفصل

الفصل الخامس: عرض و تحليل النتائج و مناقشتها	
80	تمهيد الفصل
81	1- عرض و تحليل النتائج في ضوء الفرضيات
84	2- مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات
89	3- استنتاج عام
92	4- التوصيات والإقتراحات
	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق

## فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الجدول
66	يمثل توزيع أفراد عينة البحث حسب متغير الجنس.	01
66	يمثل توزيع أفراد عينة البحث حسب متغير السن.	02
67	يمثل توزيع أفراد عينة البحث حسب متغير الحالة العائلية.	03
67	يمثل توزيع أفراد عينة البحث حسب متغير الأقدمية المهنية.	04
68	يمثل توزيع أفراد عينة البحث حسب متغير المستوى التعليمي.	05
69	يمثل توزيع أفراد عينة البحث حسب متغير المنصب.	06
70	يمثل مقياس الإجابة على فقرات الإستبيان.	07
72	يمثل الصدق البنائي للمتغير الأول (الولاء التنظيمي).	08
73	يمثل الصدق البنائي للمتغير الثاني (الأداء الوظيفي).	09
76	يمثل ثبات أداة الدراسة (الإستبيان).	10
81	يمثل استجابات أفراد عينة البحث على الفرضية الجزئية الأولى.	11
82	يمثل استجابات أفراد عينة البحث على الفرضية الجزئية الثانية.	12
84	يمثل استجابات أفراد عينة البحث على الفرضية الجزئية الثالثة.	13

## مقدمة:

تعتمد المنظمات على الموارد البشرية في تحقيق أهدافها و زيادة فاعليتها،لهذا لابد من تدريبها و تطويرها و تحفيزها ماديا و معنويا من أجل تحقيق الرضا مما يؤدي إلى الولاء التنظيمي بين أفرادها.

لهذا تعمل المؤسسات باستمرار بتقصي سلوك العاملين فيها في ظل تزايد تعقد العمل فيها و تشابكه و العمل بفعالية و الجامعات شأنها شأن المؤسسات الأخرى لابد منها السعي نحو خلق الولاء التنظيمي من خلال رضا العاملين مما يؤدي إلى الحد من الصراع و الغياب و الدوران الوظيفي و زيادة الإنتاجية و تحسين الجودة و تحقيق أعلى مستويات الأداء الوظيفي.

لقد حظي موضوع الولاء التنظيمي باهتمام العديد من الباحثين في مجال السلوك التنظيمي لما له من أثر و علاقة ارتباطية في العديد من الظواهر السلوكية مثل الدوران الوظيفي و الرضا و الأداء، إذ كلما كان مستوى الولاء التنظيمي مرتفعا أدى إلى ارتفاع الأداء، وكلما انخفض مستوى الولاء التنظيمي أدى إلى ارتفاع نسبة الغياب و الرغبة في البحث عن عمل آخر و عدم القبول بأهداف المنظمة.

و لهذا جاءت هذه الدراسة للتعرف على مستوى أبعاد الولاء التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي و عوامل تعزيزه لدى العاملين في المديرية الولائية للحماية المدنية في ولاية تيزي وزو.

وقد اشتملت دراستنا إلى ثلاثة جوانب وهي:

الجانب المفاهيمي: و الذي يحتوي على:



الفصل الأول: يتضمن إشكالية الدراسة، فرضيات الدراسة، أهمية الدراسة، أهداف الدراسة و الدراسات السابقة.

الجانب النظري: و الذي قسم إلى فصلين:

الفصل الثاني: خصص للولاء و فيه يتم التطرق إلى مفهوم الولاء التنظيمي، خصائصه، أهميته، العوامل المؤثرة فيه، آثاره، أبعاده، أخيرا قياسه.

الفصل الثالث: خاص بالأداء الوظيفي و فيه تم التطرق الى مفهوم الأداء ،محدداته، دراسة مكوناته و أنواعه، العوامل المؤثرة في عملية تقييم الأداء، أهميتها و عناصرها.

الجانب التطبيقي: و الذي قسم بدوره إلى فصلين:

الفصل الرابع: خاص بالإجراءات المنهجية و فيه تم التذكير بفرضيات الدراسة، منهج البحث المستعمل، الدراسة الإستطلاعية، ميدان إجراء الدراسة، مجتمع البحث و عينة البحث و خصائصها، تقنيات جمع البيانات، صدق و ثبات أداة الدراسة، أساليب المعالجة الإحصائية.

الفصل الخامس: خصص لعرض و تحليل النتائج و مناقشتها حيث تم عرض و تحليل النتائج في ضوء الفرضيات، ثم مناقشتها، تقديم التوصيات و الإقتراحات، إستنتاج عام و أخيرا قائمة المراجع و الملاحق.

# الجانب النظري

## الفصل الأول

### الإطار العام للإشكالية

- 1- إشكالية الدراسة.
- 2- فرضيات الدراسة.
- 3- الدراسات السابقة.
- 4- مصطلحات و مفاهيم الدراسة.
- 5- أهمية الدراسة.
- 6- أهداف الدراسة.

**1 - إشكالية الدراسة :**

يعتبر الولاء التنظيمي من المواضيع التي حضت باهتمام كبير من قبل عدد من الباحثين في حقل الإدارة، لما لها من علاقة بفعالية المنظمة و درجة إنجاز العمل فيها. إذ يعبر الولاء التنظيمي عن اتجاه الفرد نحو المنظمة و يتمثل على الإيمان بالإعتقاد بأهداف المنظمة و قيمها، و الرغبة القوية في البقاء عضواً فيها، و يظهر الولاء في بذل العامل جهودات إضافية في العمل، و يعد الأفراد المنتمون لمنظمتهم مصدر قوة تساعد في بقائها و منافستها للمنظمات الأخرى .

و الأفراد في أي منظمة لديهم أهداف و قيم خاصة بهم قد لا تتفق في كثير من الأحيان مع أهداف و قيم المنظمة التي يعملون فيها، و هذا من شأنه أن يؤدي إلى حالة صراع بين قيم الفرد من جهة و قيم المنظمة من جهة أخرى، و من هذا المنطلق تأتي أهمية الولاء التنظيمي الذي يمكن من خلاله فك الصراعات و تحسين العلاقة القائمة بين العاملين و منظمتهم و التوفيق فيما بينهم بحيث يسود جو من التعاون و التكامل و الألفة بدلاً من التنافس و الصراع مما يؤدي في النهاية إلى رفع الكفاءة الإنتاجية و لتحقيق أعلى مستويات الأداء الذي يعرفه "عبد الرحمان بن علي المير": "على أنه عبارة عن استجابات يبدونها الفرد أثناء قيامه بالعمل كالجهد المبذول أو كمية أو نوعية الإنتاج" .

إن فعالية الموارد البشرية و حيويتها لا تقتصران على إعداد أفرادها، و مستويات تدريبهم و كفاءاتهم العلمية و التقنية فحسب، بل يعتمدان على درجة ولائهم للمنظمات

التابعين لها اعتمادا مباشرا، و بما أن المنظمات الأمنية تعتبر أحد القطاعات الهامة في المجتمع باعتبارها ركنا هاما في عملية بنائه و تنميته و المحافظة على أمنه و استقراره، لذا يقتضي ان يكون مستوى الولاء التنظيمي و الأداء الوظيفي للعاملين فيها عاليا و منسجما مع طبيعة و أهمية الوظائف و المهام الأمنية ،لكي يتحقق الأمن و الحماية للمجتمع كافة ،و ذلك من خلال الإعتماد على مبادئ العلاقات الإنسانية و تفعيل مبادئ الشورى و المشاركة، و منح العاملين حرية التعبير عن آرائهم، استقطاب المهارات اللازمة لتنميتها من أجل رفع المستوى المعرفي للأفراد و ترسيخ الثقافة القوية التي تثير الحاجة إلى الإعراف و الإلتناء و التي تساعد على تفعيل الأفكار الجديدة لتطوير الأداء.

نقد أكدت العديد من الدراسات على أهمية العالقة القائمة بين الولاء التنظيمي و الأداء الوظيفي ،حيث يعتبر اتجاها ايجابيا فعلا يظهر أثره بوضوح على المنظمات على اختلاف أنواعها ،وهذا ما أثبتته البحوث و الدراسات الحديثة، فالولاء العالي للموظفين يربط اتجاهاتهم بأهداف المنظمة و يعززها بناءها الداخلي لرفع مستوى الأداء الوظيفي.

وتشير دراسة "عبد الرحمان بن علي المير 1995" عن "العلاقة بين ضغوط العمل و بين الولاء التنظيمي و الأداء الوظيفي و الرضا الوظيفي و الصفات الشخصية" دراسة مقارنة و التي هدفت إلى قياس و مقارنة مستويات الولاء لأفراد جنسيات مختلفة يعملون في عدة مؤسسات حكومية مختلفة في المملكة العربية السعودية (المير، 1995، ص:210) .

و هناك دراسة "عبد الرحمان غرامة الشهري" التي أشارت إلى "أثر العلاقات الوظيفية غير الرسمية و الولاء التنظيمي في الأداء الوظيفي لدى العاملين في حرس الحدود" و التي هدفت إلى بيان مستوى الولاء التنظيمي و الأداء الوظيفي و فحص أثر الولاء التنظيمي على الأداء الوظيفي ، و كذا طبيعة العلاقة بين الولاء التنظيمي و الأداء الوظيفي، و أخيرا علاقة المتغيرات الشخصية (العمر، المؤهل العلمي، مدة الخدمة) مع كل من الولاء التنظيمي و الأداء الوظيفي (الشهري، 1997، ص:10).

و من هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة استكمالا للدراسات السابقة لتتناول البحث حول درجة الولاء التنظيمي للعاملين في المديرية الولائية للحماية المدنية في ولاية تيزي وزو و علاقته بأدائهم الوظيفي إذ أنه مازالت تستدعي للدراسة المعمقة حيث أنها علاقة تفاعلية مهمة.

و على ضوء ما سبق يمكن طرح التساؤلات التالية:

التساؤل العام:

هل توجد علاقة بين الولاء التنظيمي و الأداء الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية في المديرية الولائية بولاية تيزي وزو؟

التساؤلات الجزئية:

. هل توجد علاقة بين الإلتزام بضوابط العمل و الأداء الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية

في المديرية الولائية بولاية تيزي وزو؟

. هل توجد علاقة بين الإلتزام للمنظمة و الأداء الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية في

المديرية الولائية بولاية تيزي وزو؟

. هل توجد علاقة بين الثقة في المنظمة و الأداء الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية في

المديرية الولائية بولاية تيزي وزو؟

## 2- فرضيات الدراسة:

إنطلاقا من التساؤلات قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

### 2-1- الفرضية العامة :

توجد علاقة ارتباطية بين الولاء التنظيمي و الأداء الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية في

المديرية الولائية بولاية تيزي وزو.

### 2-2- الفرضيات الجزئية:

2-2-1- توجد علاقة بين الإلتزام بضوابط العمل و الأداء الوظيفي لدى أعوان الحماية

المدنية في المديرية الولائية بولاية تيزي وزو.

2-2-2- توجد علاقة ارتباطية بين الإنتماء للمنظمة و الأداء الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية في المديرية الولائية بولاية تيزي وزو .

2-2-3- توجد علاقة ارتباطية بين الثقة في المنظمة و الأداء الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية في المديرية بولاية تيزي وزو .

### 3- الدراسات السابقة:

#### **3-1-الدراسات السابقة المتعلقة بمتغير الولاء التنظيمي:**

في هذا الجزء من البحث سوف نقوم بعرض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث بمعنى آخر فإننا سنحاول التركيز على تلك الدراسات التي عالجت الولاء التنظيمي كنتيجة لوجود عدد من المتغيرات، بادئين بالتعرض للدراسات الأجنبية باعتبارها الرائدة والمهيمنة في مجال دراسة هذا المفهوم و بعدها الدراسات العربية ، ثم سنتطرق إلى الدراسات التي عالجت موضوع الأداء الوظيفي بادئين بالتعرض للدراسات الأجنبية و بعدها نعرض الدراسات العربية.

#### أ. الدراسات الأجنبية:

1- دراسة أوليفر (Oliver, 1984):

فقد درس (Oliver, 1984) "أوليفر" الولاء التنظيمي في ست (06) شركات اسكتلندية حيث كان تركيزه على قيم الفرد وقيم المنظمة ولقد بينت النتائج أن الولاء التنظيمي يعود في جزء منه إلى تطابق قيم الفرد مع قيم المنظمة والتي يتمثل بعضها في إتاحة الفرصة للأفراد في المشاركة في اتخاذ القرار و في نفس العام قام "جون ماير" و "ناتالي و ألن" (Mayer, natalie et Allen) باختبار ما أسموه بنظرية تبادل المصالح بين الفرد والمنظمة والتي على أساسها فرق بين نوعين من الولاء التنظيمي هما الولاء المستمر (Continuane commitment) والولاء العاطفي (Affective commitment)، حيث أظهرت نتائج دراستهم أن هناك علاقة بين العمر ومدة الخدمة من جهة و الولاء التنظيمي من جهة أخرى وبخاصة الولاء التنظيمي. (هيجان، 1998، ص:49).

## 2- دراسة اتزيوني (Etzioni, 1961):

فلقد ذكر "اتزيوني" (Etzioni, 1961) بأن المنظمات النفعية (Utilitarian Organisation) كانت تحرص على ولاء موظفيها لها وإن كان هذا الولاء مبنيا على أساس حساب المنافع المتبادلة بين الموظف والمنظمة التي يعمل بها (Sheldon, 1971)، لهذا فقد تساءلت "ماري أي شيلدون" (Mary E. Sheldon, 1971) عن سبب تطور الاهتمام بموضوع الولاء للمنظمات التي تفتقر إلى الإيديولوجية المفروضة أو المتبناة من قبل أفرادها كما هو الحال بالنسبة للولاء السياسي أو الديني فضلا عن ذلك فإن العلاقة بين الفرد والمنظمة هي علاقة غير شخصية حيث تقوم على العقلانية والمنفعة وتفسير هذا

السبب فقد أشارت "شيلدون" إلى الدراسة المبكرة التي أجراها كل من "بيكر" و"كاربر" (Beker et Carper) والتي استهدفت دراسة التوحد مع المهنة أو الوظيفة (Identification Commitment) الذي يعني الولاء في المنظمات الأكاديمية، والذي ينعكس بطريقة أو بأخرى على ولاء الأفراد لمنظماتهم، ولقد توصل "بيكر" و"كاربر" من دراستهما هذه إلى أن التوحد أو الولاء يعود إلى ثلاثة (03) أنواع من الخبرة وهي:

- طول الفترة التي قضاها الشخص في برنامج الدراسات العليا في الكلية.
- الإختلاط مع الزملاء والمدرسين.
- التمكن من تنمية مهارات فنية في مجال العمل.

هذه الأنواع الثلاثة (03) من الخبرة يترتب عليها تقدير الشخص لأهمية وقيمة وظيفته ومن ثم ولاءه لها. (هيجان، نفس المرجع السابق، ص: 49).

#### التعقيب على الدراستين:

بصفة عامة يمكن القول بأنه من خلال استعراض الدراسات الأجنبية السابقة في مجال الولاء التنظيمي وبخاصة تلك التي تركز على أسباب هذا الولاء يتبين لنا أهمية اهتمام هذه الدراسات بالمتغيرات الشخصية في المقام الأول، ثم تليها المتغيرات التنظيمية، على أن نتائج هذه الدراسات تتباين فيما بينها سواء فيما يتعلق بنوع المتغيرات الداخلة في الدراسة أو النتائج التي تم التوصل إليها، ذلك أن معظم هذه الدراسات وإن أبرزت أهمية تأثير بعض

العوامل في الولاء التنظيمي مثل تأثير العمر، ومدة الخدمة، ومستوى التعليم، والمركزية إلا أنها تظهر اتساقا فيما بينها من حيث الدلالة المعنوية لتأثير هذه العوامل.

### ب . الدراسات العربية:

إن ما تم التوصل إليه من قبل "حامد عطية" (1992) له ما يعززه في الواقع ولعل أصدق مثال على ذلك البحث في موضوع الولاء التنظيمي.

فمن خلال محاولة الباحث، العثور على الدراسات العربية في هذا المجال تبين له ندرة هذه الأبحاث إن لم يكن غيابها ذلك أن الدراستين الوحيدتين اللتين تم العثور عليهما باللغة العربية كانت دراسة "عبد الرحيم القطان" (1987)، ودراسة "آدم غازي العتيبي" (1993).

#### 1- دراسة "عبد الرحيم القطان" (1987):

وهي بعنوان "العلاقة بين الولاء التنظيمي والصفات الشخصية والأداء الوظيفي، دراسة مقارنة بين العمالة الآسيوية و العمالة العربية والعمالة السعودية والعمالة الغربية".

وهدفت الدراسة إلى قياس ومقارنة مستويات الولاء لأربع مجموعات ثلاث منها من العمالة الوافدة (آسيوية، عربية، غربية) أما الرابعة هي العمالة السعودية اتجاه المنظمات التي يعملون لديها في المملكة، وتحديد العلاقة بين الولاء التنظيمي وثلاث صفات شخصية هي العمر، ومدة الخدمة في المنظمة، والمستوى التعليمي للأفراد وكذلك طبيعة العلاقة بين الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي للأفراد، وقد بلغ عدد المشاركين في هذه الدراسة (270 عاملا)

من الناطقين باللغة الإنجليزية في منظمات مختلفة في المملكة التي تعمل فيها العمالة العربية والسعودية والأجنبية، وأن العمالة العربية أكثر ولاء من العمالة السعودية والأجنبية كما أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الولاء والعمل ومدة الخدمة وكذلك وجود علاقة إيجابية بين الولاء التنظيمي والمستوى التعليمي. (هيجان، نفس المرجع السابق، ص: 62).

## 2- دراسة "آدام العتيبي" (1993):

وهي بعنوان " أثر الولاء التنظيمي والعوامل الشخصية على الأداء الوظيفي لدى العمالة الكويتية والعمالة العربية الوافدة في القطاع الحكومي في دولة الكويت ".  
فقد كان الهدف منها "تسليط الضوء على الفروق في مستويات الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي"، ولإجراء هذه الدراسة فقد قام الباحث باختيار خمس (05) جهات حكومية بطريقة عشوائية بسيطة من بين الوزارات والإدارات والهيئات الحكومية ذات الميزانية الملحقة وفقا لقانون الخدمة المدنية الكويتي رقم (15) لسنة (1979)، وقد قام الباحث بتوزيع 100 استمارة على الأقسام المختارة في كل جهة من الجهات الخمس (05)، حيث بلغ إجمالي عدد الاستمارات الموزعة نحو 600 استمارة، وبلغ العائد 459 استمارة أي بنسبة (76.5%)، أما فيما يتعلق بعينة الدراسة فقد اختار الباحث ثلاث (03) عينات تمثل العمالة الكويتية (253) فردا، والعينة المصرية (100) فردا، والعينة الأردنية (106) فردا.

قام الباحث بجمع بيانات الدراسة باستخدام استبيان مكون من ثلاثة أقسام، القسم الأول يتضمن البيانات الشخصية لشاغلي الوظيفة، والقسم الثاني أداة قياس الولاء التنظيمي التي طورها "بورترو وآخرون" (1974) وترجمها "القطان" إلى اللغة العربية (1987)، و القسم الثالث يشمل أداة الأداء الوظيفي التي سبق استخدامها في دراسات القطان (1987) و"التويجري" (1988) .

كان من بين أبرز نتائج هذه الدراسة هي إثبات أن هناك علاقة بين عمر الفرد ومستواه التعليمي من جهة و الولاء التنظيمي من جهة أخرى بمعنى أنه كلما كبر عمر الفرد وارتفع مستواه التعليمي ازداد ولاءه التنظيمي. (هيجان، نفس المرجع السابق، ص:64).

#### التعقيب على الدراساتين:

من خلال استعراض الدراسات السابقة العربية في مجال الولاء التنظيمي يمكن القول بأنه رغم أهمية النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسات فيما يتعلق بموضوع العلاقة بين الولاء التنظيمي وبعض المتغيرات الشخصية والتنظيمية، إلا أنه لا يوجد اتساق بين نتائج الدراسة فيما يتعلق بالعوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي.

إلى جانب ذلك فإنه يمكن القول بأن معظم الدراسات التي تم استعراضها سلفاً قد ركزت أكبر ما يكون على بعض المتغيرات الشخصية، وخاصة متغيرات العمر والجنس ومدة الخدمة والمستوى التعليمي في حين أن هناك متغيرات تم إغفالها إلى حد كبير كموضوعات البناء

التنظيمي ولا سيما موضوع الصيغ الرسمية والمركزية. لهذا فإننا نأمل من بحثنا هذا أن نساهم في سد هذا النقص سواء فيما يتعلق بتنوع متغيرات الدراسة، موضوع البحث أو إجراء الدراسة في البيئة العربية وتقديمها للقارئ العربي المهتم بموضوع الولاء التنظيمي .

### 3-2-الدراسات السابقة المتعلقة بمتغير الأداء الوظيفي:

#### أ. الدراسات الأجنبية:

##### 1- دراسة تايلور (F.Taylor 1883):

هدفت دراسة هذا الأخير للوصول إلى الطريقة المثلى لأداء العمال، ووضع معيار قائم على أساس الحركة و الزمن، و لقد قام بدراسة في شركة (belhelm) للحديد و الصلب بأمريكا و طبق دراسته على 175 عامل و اعتمد على طرق عدة من بينها : (انتقاء العمال،إثارة دوافعهم بالأجر العالي،التعميم في طريقة العمل و تجاهل مبدأ الفروق الفردية)، و من أهم ما توصل إليه "Taylor" نجد:

. تقليص عدد العمال بنسبة 70 % .

. زيادة الإنتاجية بنسبة 120 % .

. زيادة مستوى العمال بنسبة 64 % .

. زيادة الأجر بنسبة 60 % . (طلعت إبراهيم، 2007،ص:69) .

##### 2 . دراسة فرانك جلبرت (Frank Gilbert):

قام بدراسة معمقة حول الحركة و الزمن و استخدمها في القطاع الصناعي،بحيث اهتم بدراسة حركات العمال في ميدان البناء، فقام بدراسة معمقة حول الحركة و الزمن

و استخدمها في القطاع الصناعي، بحيث اهتم بدراسة حركات العمال في ميدان البناء و توصل إلى "الطريقة الأفضل للأداء"، حيث أنه لم يهتم بتحديد أفضل وقت ممكن لأداء العمل، بل اهتم بتحديد أحسن طريقة للأداء حيث قام بترتيب الحركات الأساسية للأداء و حذف الحركات الزائدة، وتوصل إلى طريقة أفضل تسمح بالتنفيذ بوقت و جهد أقل و توصل (جلبرت) إلى نظام السرعة و هذا المفهوم ليس ناتجا من ممارسة الضغط على العامل للإسراع في تأدية الحركات و لكن من خلال تقصير الوقت اللازم للأداء و نظام الزيادة في الأجور و كذا الزيادة في الإنتاج (كامل برير، 2007، ص: 21) .

### التعقيب على الدراستين:

من خلال استعراض هاتين الدراستين في مجال الأداء الوظيفي يمكن القول أنه رغم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسات إلا أنها ركزت فقط على أن الطريقة المثلى لزيادة الأداء هو انتقاء أفضل العناصر، زيادة أجورهم، تقصير مدة الأداء، و بالتالي يمكن القول أن هاتين الدراستين اهتمتا أكثر بالإنتاج و المردودية و أهملتا الجانب البشري.

### ب . الدراسات العربية:

1- دراسة يوسف (1999) بعنوان: "تحليل العلاقة بين الرضا عن العدالة الداخلية و الخارجية و مستوى العائد المادي الفعلي من الوظيفة و الولاء التنظيمي و الأداء الوظيفي".

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة و تحليل علاقة الرضا عن العدالة الداخلية و العدالة الخارجية للعائد المادي من الوظيفة و مستوى العائد الفعلي من الوظيفة بالولاء التنظيمي و الأداء الوظيفي باستخدام عينة من 567 موظفا في المؤسسات الحكومية و مؤسسات الأعمال بدولة الإمارات العربية المتحدة، و أوضحت النتائج أن الرضا عن العدالة الخارجية

و التي يقصد بها تساوي العائد المادي الذي يحصل عليه الموظف مع ذلك الذي يحصل عليه الآخرون الذين يقومون بأعمال أخرى مماثلة في مؤسسات أخرى، و مستوى العائد المادي الفعلي من الوظيفة يؤثران تأثيرا معنويا في الأداء الوظيفي، و مما لاشك فيه أن شعور الفرد العامل بأن ما يحصل عليه من عائد مادي من وظيفته يماثل ما يحصل عليه زميل له يقوم بعمل مماثل لعمله في مؤسسة أخرى، أو ما يحصل عليه من عائد مادي من الوظيفة يساوي العائد المادي الذي يتوقعه من الوظيفة فإن ذلك يؤدي إلى شعور بالرضا و بالتالي ينعكس إيجابيا على روحه المعنوية، فيؤدي ذلك إلى رفع مستوى أدائه، و من ثم زيادة إنتاجيته و أيضا هذا يؤدي إلى زيادة ولائه للمنظمة التي يعمل فيها و لرؤسائه الذين يعمل بإشرافهم . (الغانم، 2003، ص:62).

## 2- دراسة الجويدي (2007):

هدفت الدراسة إلى التعرف على "التقارير السنوية للأداء و مجالات توظيفها" حيث قام بدراسة تطبيقية على الرئاسة العامة للأرصاد و حماية البيئة بالمملكة العربية السعودية، أجريت الدراسة على عينة قوامها (120) موظف من نتائج الدراسة أنه ليس هناك عدالة في عملية تقييم الأداء وكذا لا يتم الإطلاع على الموظفين على نتائج تقييم أدائهم أيضا عدم وجود معايير موضوعية لتقييم الأداء مناسبة لطبيعة الوظيفة وأهم ما توصلت إليه الدراسة: ضرورة استخدام أساليب و طرق مختلفة لتقييم الأداء الوظيفي وفقا لطبيعة الوظائف، وضع آليات معينة لكي تحقق تقارير الأداء العدالة في التقييم و كذلك الإبتعاد بالتقييم عن العلاقات الشخصية (شاهين، 2010، ص:77).

التعقيب على الدراستين:

من خلال ما تم عرضه في الدراستين السابقتين توصلنا إلى أن الدراسات التي اعتمدنا عليها حاليا متقاربة مع موضوع بحثنا، بحيث أن للعدالة الإجتماعية و تقييم الأداء دور مهم في تحسين أداء العمال.

#### 4- مصطلحات و مفاهيم الدراسة:

##### \* الولاء التنظيمي:

اصطلاحا: حسب ( orilly chatman 1996 ) أورلي شتمان :

"هو الإرتباط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة مما يدفعه إلى الإندماج في العمل و إلى تبني قيم المنظمة " (أحمد بطاح، 2006، ص:138).

إجرائيا: هو حالة وجدانية يتمتع بها أعوان الحماية المدنية بقطنية تيزي وزو ببذل جهد فعال من أجل استمراريتهم و استمرارية المنظمة و إظهار مستوى عال من الولاء اتجاه منظماتهم و تحقيق الأهداف المشتركة.

##### \* الأداء:

اصطلاحا: هو تنفيذ أمر أو واجب أو عمل ما أسند إلى شخص أو مجموعة للقيام به ( بدوي، 1984، ص:166 ) .

إجرائياً: هو الإلتزام بالمسؤوليات و الواجبات و المهام المطلوبة من العاملين بإدارة الحماية المدنية بتيزي وزو لتحقيق الأهداف الخاصة بطبيعة العمل داخل تلك الإدارة .

### 5-أهمية الدراسة: تتضح أهمية هذه الدراسة من خلال:

- توضيح أهمية الولاء التنظيمي الذي يساعد على تحسين الأداء و بالتالي الزيادة من المردودية و الإنتاجية.

- يعتبر الولاء التنظيمي من أهم الأساليب التي تتبعها كل مؤسسة من أجل رفع الأداء و من أجل الفعالية و الكفاءة.

- إن دراسة عامل الولاء التنظيمي في المنظمات أصبح أمر ضروري للتنبؤ بسلوك الفرد في الأداء مستقبلاً.

### 6- أهداف الدراسة:

نسعى من خلال بحثنا هذا إلى تحقيق الأهداف التالية:

- معرفة ما إذا كان هناك علاقة موجبة بين الأداء و الولاء التنظيمي لدى عينة من أعوان الحماية المدنية.

- تحديد الأهمية النسبة لكل بعد من أبعاد الولاء التنظيمي(الإنتماء للمنظمة،الإلتزام بضوابط العمل،الثقة في المنظمة) للحصول على أداء متميز.

- تحديد مستوى الولاء التنظيمي لدى أعوان الحماية المدنية بولاية تيزي وزو.
- إثراء المجال العلمي بهذا النوع من الدراسات التي تتناول موضوع الولاء التنظيمي.

## الفصل الثاني

### الولاء التنظيمي

تمهيد الفصل.

1- مفهوم الولاء التنظيمي.

2- خصائص الولاء التنظيمي.

3- أهمية الولاء التنظيمي.

4- العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي.

5- آثار الولاء التنظيمي.

6- أبعاد الولاء التنظيمي.

7- قياس الولاء التنظيمي

خلاصة الفصل.

**تمهيد الفصل:**

لقد تناولنا في هذا الفصل متغير من متغيرات البحث و المتمثل في الولاء التنظيمي، والذي يعتبر من الموضوعات البارزة في مجال الإدارة والسلوك الإداري، وتكمن أهميته في كونه مرتبط بالعامل الذي هو جزء من المنظمة، فلقد جذب هذا الموضوع اهتمام الكثير من الباحثين و خاصة في الدول الصناعية المتقدمة حيث ركزت الأبحاث على كشف درجة ولاء الأفراد للمنظمات التي يعملون بها، ونحن في هذه الدراسة حاولنا أن نتطرق إلى هذا الموضوع من خلال محاولة تفسيره وتوضيحه إلى حد ما.

**1. مفهوم الولاء التنظيمي:**

يعتبر الولاء التنظيمي من المصطلحات التي دخلت حيز الدراسات في مجالات متعددة منها المجال التعليمي والمنظمات الإنتاجية والشركات الاقتصادية، وقد دخل ضمن اهتمامات الباحثين في نهاية الستينات وأوائل السبعينات، حيث تطرقوا إلى وضع وتحديد تعريفات متباينة حيث نجد: (Porter et al 1974) "بورتر وزملائه" يعرفون الولاء التنظيمي على "أنه قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها وأن الفرد الذي يظهر مستوى عالي من الولاء التنظيمي اتجاه المنظمة التي يعمل فيها يكون لديه اعتقاد قوي بقبول أهداف المنظمة واستعداد لبذل أقصى جهد ممكن لخدمة المنظمة، أن تكون له رغبة قوية في المحافظة على استمرار عمله فيها".

وأشار إليه (Sheldon 1971) "شيلدون" على "أنه التقييم الإيجابي للتنظيم والنية والرغبة في العمل لتحقيق أهداف التنظيم".

أما (Kidron 1978) "كيدرون" فيميز بين الولاء الأدبي و الولاء المحسوب ويقصد بالأول تبني الفرد لقيم وأهداف المنظمة واعتبارها جزءا من قيمه وأهدافه، و أما الثاني فيقصد به رغبة الموظف في الاستمرار في العمل بالمنظمة رغم وجود عمل بديل بمنظمة أخرى وبمزايا أفضل .

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف الولاء التنظيمي " على أنه رغبة الفرد في بذل أكبر عمل أو جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها، مع رغبة قوية في الاستمرار في عضوية هذه المنظمة"، حيث أن هذا المفهوم يتصف بالشمولية والإيجابية، فالعلاقة طبعا لهذا المفهوم يجب أن تكون قوية وإيجابية وديناميكية وتقوم من مزايا ومنافع مختلفة فالإرتباط الوجداني الذي يتمثل في ولاءه للمنظمة ويعزز رغبته في البقاء في العمل والإستمرار فيه (عبد الباقي، 2006، ص: 181).

## 2. خصائص الولاء التنظيمي:

يتميز الولاء التنظيمي بعدد من الخصائص تتمثل في:

2-1- إن الولاء التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وظواهر

إدارية أخرى داخل التنظيمي.

2-2- إن الولاء التنظيمي لن يصل إلى مستوى الثبات المطلق إلا أن درجة التغيير التي

تحصل فيه تكون أقل نسبيا من درجة التغيير التي تتصل بالظواهر الإدارية الأخرى.

2-3- إن الولاء التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من الظواهر التنظيمية تتابع من

خلال سلوك وتصرفات الأفراد العاملين في التنظيم والتي تجسد مدى ولاءهم.

2-4- إن الولاء التنظيمي متعدد الأبعاد وليس بعدا واحدا، ورغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الولاء إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد، ولكن هذه الأبعاد تؤثر في بعضها البعض (الدوسري، 2005، ص: 74).

### 3. أهمية الولاء التنظيمي:

3-1- يمثل الولاء التنظيمي عنصرا هاما في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين بها ولاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد العاملين للعمل، وتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز.

3-2- إن ولاء الأفراد للمنظمات التي يعملون بها يعتبر عاملا هاما أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم أو تركهم والعمل في منظمات أخرى.

3-3- إن ولاء الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملا هاما في التنبؤ بفعالية المنظمة.

(الدوسري، نفس المرجع السابق، ص: 80) .

3-4- إن الولاء التنظيمي من أكثر المسائل التي أخذت تشغل بال إدارة المنظمات كونها أصبحت تتولى مسؤولية المحافظة على المنظمة في حالة صحية وسليمة تمكنها من الاستمرار والبقاء، وانطلاقا من ذلك برزت الحاجة لدراسة السلوك الإنساني في تلك

المنظمات لغرض تحفيزه وزيادة درجة ولاءه بأهدافها وقيمها (خضير وآخرون، 1996، ص: 76).

3-5- إن ولاء الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملا هاما في ضمان نجاح تلك المنظمات واستمرارها وزيادة إنتاجها (اللوزي، 1999، ص: 118).

#### 4. العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي:

أشارت معظم الدراسات التي أجريت في هذا المجال إلى مجموعة من العوامل التي تعمل على تنمية الولاء التنظيمي لدى العاملين ومن بين هذه العوامل ما يلي:

#### 4-1- المساعدة في إشباع الحاجات الإنسانية للعاملين في التنظيم:

فمن الطبيعي أن يسعى أي عامل للبحث عن مجموعة من الحاجات التي تهتمه في المنظمة التي يعمل فيها والعمل أيضا على تحقيقها، فهو يسعى لإشباع حاجاته الفيزيولوجية الأساسية وحاجته للأمن والطمأنينة في داخل التنظيم، كما يسعى أيضا لأن يكون مقدرًا ومحبوبًا، بالإضافة إلى سعيه للانتماء إلى جماعة معينة وتحقيق ذاته من خلالها، لذلك فإن التنظيم الذي لا يعمل على إشباع هذه الحاجات عند العاملين، لديه يعتبر تنظيمًا فاشلاً لأن النتيجة الحتمية لذلك هو أن يترك العامل هذا التنظيم ساعياً إلى إشباع حاجاته في تنظيم آخر يعمل هذا الأخير على إشباعها.

#### 2.4. وضوح الأهداف والأدوار:

كلما كانت الأهداف واضحة داخل التنظيم زادت درجة الولاء المهني عند العاملين كما أظهرت الدراسات التي أجريت في هذا الميدان، فوضوح الأهداف يجعل العاملين أكثر قدرة على فهمها وتحقيقها، وكذلك الحال بالنسبة لتحديد الأدوار، فعملية التحديد هذه تساعد وتعمل على خلق الولاء عند العاملين نظرا لما يترتب عليها من استقرار وتجنب للصراع في حالة التحديد للأدوار أن يجلب الصراع على المنظمة ويدخلها في دوامة الخلافات وعدم الاستقرار (عور ثاني، 2003، ص ص: 18 - 19).

#### 3.4. العمل على إيجاد نظام مناسب من الحوافز:

يعتمد هذا الموضوع على شقين، الشق الأول هو أن يشمل هذا النظام الحوافز المادية والمعنوية، أما الشق الثاني فيجب أن يكون موجها للأفراد والجماعات، وقد أظهرت دراسة "مارش" و "مناري" (Marsh et Mannari, 1977) والمتعلقة بالولاء المهني عند اليابانيين أن هذا الولاء يزداد عندما يطبق التنظيم نظاما فعالا للحوافز (المعاني، 1999، ص: 52).

ويجدر الإشارة في هذا السياق أن المنظمات الحكومية هي أقل المنظمات استخداما للحوافز، مما يستدعي لفت نظر القائمين عليها لاعتماد نظام جيد للحوافز وبناء وخلق الإنتماء والولاء عند العاملين في المؤسسات الحكومية.

#### 4.4. زيادة اشتراك العاملين في التنظيم:

تعرف المشاركة على أنها " اشتراك عقلي وانفعالي للفرد في داخل الجماعة من خلال موقف جماعي يشجعه على المشاركة والمساهمة في الأهداف الجماعية وأن يشترك في المسؤولية عنها". ولقد بينت الدراسات أن إشراك العاملين في التنظيم يزيد من درجة الولاء المهني لديهم، فيتحدث عن المنظمة بقوله "نحن" وفي حال واجهتهم مشكلة في العمل يشيرون إليها على أنها "مشكلتهم"، وبالتالي يكونون أكثر قدرة ورغبة على العمل الجماعي مما يعود على المنظمة بمزيد من الأداء الجيد (Davis and Newstrom, 1985).

#### 5.4. الإهتمام بتحسين المناخ التنظيمي:

إن تعبير المناخ التنظيمي يشير إلى مجموعة من الخصائص الداخلية للبيئة والتي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي أو الإستقرار، يفهمها العاملون ويدركونها فتتعاكس على قيمهم واتجاهاتهم وبالتالي سلوكهم وإن التنظيمات والعاملين على حد سواء يسعون إلى إيجاد مناخ تنظيمي جيد لكلا الطرفين، وقد أظهرت الدراسات في هذا الإطار أن التنظيمات ذات المناخ والبيئة المتسلطة والمحيطة لمعنويات العاملين والتي تتصف بعدم المسؤولية، هي تنظيمات تعمل على إيجاد وخلق البيئة والمناخ التنظيمي الجيد وتحقيق الأهداف والإهتمام بالإنسان في سبيل تنمية الولاء التنظيمي لدى العاملين (القيروني، 1989، ص : 67).

**6.4. العمل على بناء ثقافة مؤسسة:**

تعني هذه العبارة انه يجب إيجاد وخلق أهداف مشتركة بين العاملين وتحقيق احتياجاتهم والعمل على إشباعها، ثم النظر إليهم والتعامل معهم على أنهم أعضاء في أسرة واحدة هي التنظيم، والتي يسعى المسؤول عنها إلى خلق وترسيخ مقاييس متميزة للأداء عند أعضائها من خلال التدريب الكافي والمناسب وتوفير القدر اللازم من الإحترام بين أفراد هذه الأسرة الواحدة (المعاني، 1999، ص:39).

**5- آثار الولاء التنظيمي:**

يجب أن يدرك المهتم بالولاء التنظيمي بأن للولاء آثار إيجابية وآثار سلبية حتى يستطيع أن يحقق النتائج المرجوة من الولاء حتى لا ينعكس عليه بالسلب ولذلك سنتطرق إلى كل من إيجابياته وسلبياته.

**1.5. الآثار الإيجابية للولاء التنظيمي:**

5-1-1- شعور الموظف بالولاء التنظيمي يؤدي إلى عدد من النتائج الإيجابية بالنسبة للمنظمة كانهخفاض معدل دوران العمل، واستقرار العمالة والإنتظام في العمل وبذل الجهد والأداء مما يؤثر على انخفاض تكلفة العمل وزيادة الإنتاجية وتحقيق النمو والإزدهار للمنظمة (خطاب، 1988، ص: 34).

5-1-2- الموظف الأكثر التزاما يحقق مستويات أعلى من التقدم الوظيفي وبالتالي تكون درجة رضاه عن هذا التقدم أكبر، فمن الممكن أن نتوقع أن الموظف الأكثر التزاما يبدي رضاه عن هذه التوقعات أكثر من غيره، وبالتالي يشعر بالتزام أكبر نحو التنظيم الذي يعمل به ويوجد وجهة نظره مع وجهة نظر التنظيم عند تحديد ما هو صالح التنظيم (عبد الباقي، 2004، ص: 182).

5-1-3- آثار الولاء التنظيمي تتعكس على حياة الفرد الخاصة خارج نطاق العمل، حيث يتميز الفرد ذو الإنتماء المرتفع بدرجات عالية من السعادة والراحة خارج أوقات العمل إضافة إلى ارتفاع قوة علاقته العائلية (ماهر، 2000، ص: 231).

5-1-4- زيادة درجة فعالية الجماعات وتماسكها، واستقرار العمالة والإنتظام في العمل، والعمل بروح الفريق (خطاب، نفس المرجع السابق، ص: 24).

5-1-5- المنظمة التي يتصف أفرادها بالولاء تصبح حلم جميع الأفراد الذين يحاولون الإنضمام لها، وهذا بدوره يسهل على المنظمة اختيار مجتدين جدد ذوي مهارة عالية (العتيبي والسواط، 1977، ص: 21).

## 2.5. الآثار السلبية للولاء التنظيمي:

الآثار السلبية للولاء التنظيمي تجعل الفرد يوجه ويستثمر جميع طاقاته بالعمل ولا يترك أي وقت للنشاطات خارج العمل، وهذا بدوره يؤدي إلى أن يعيش الفرد في عزلة عن الآخرين

لإضافة إلى ذلك فإن العمل وهمومه تسيطر على تفكيره خارج العمل، وبالتالي يصبح دائم التفكير في عمله (سليمان، 2004، ص:82) .

## 6. أبعاد الولاء التنظيمي:

لا يمكن النظر إلى الولاء التنظيمي من زاوية واحدة لأن الولاء لا يأخذ صورة واحدة تصلح لأن تكون هي الصورة الغالبة في جميع المنظمات على اختلاف طبيعتها، كما أن هذه الصورة ليست ثابتة بل متحركة يحكم تأثير المرحلة التي تمر بها المنظمة أو الفترة الزمنية لانتماء الفرد لمنظمة معينة. أما أهم أشكال وصور الولاء التنظيمي فيمكن تحديدها كما يلي:

الولاء التنظيمي كوسيلة لتحقيق هدف معين ففي هذه الصورة نجد الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين بالمنظمة وسيلة لتحقيق أهداف شخصية كتوفير الاحتياجات المعيشية مثلا وغيرها من الضروريات المادية التي لا يستطيع تحقيقها خارج المنظمة أو تحقيق طموحه وغيرها من الأهداف الخاصة بالعامل داخل هذه المنظمة، وبالتالي الولاء لها يستمر طالما استمرت المنظمة بأداء دورها في تحقيق أغراض الأعضاء المنتمين لها، أما إذا توقفت أو فشلت المنظمة بتحقيق أهداف أعضائها لأي سبب من الأسباب فإن درجة الولاء تقل.

الولاء كإمتثال لما يتوقعه الآخرون: الولاء هنا حصيلة للضغط الاجتماعي الذي يمارس على أعضاء تنظيم معين خوفا من عقوبات في الغالب، وقد يظهر تأثير العوامل البيئية أو السياسية أو العسكرية في تجسيد هذا الشكل منا لولاء بصورة أوضح من الأشكال الأخرى

كما أن للعادات والتقاليد الإجتماعية واحترام العامة تأثيرا آخر في إلزام الأفراد بتجسيد ولائهم للمنظمات التي تنتمي إليها، وقد تزداد محددات هذا الشكل في ظل ظروف استثنائية تمر بها منظمات معينة سواء منظمات عسكرية أو سياسية أو دينية بحيث أن أعضاء هذه المنظمات يسبعدون التفكير أو يسحبون ولائهم خوفا من العقوبات الاجتماعية أو المادية وتظهر هذه الحالة بشكل ما في الظروف الإستثنائية أو المصيرية التي تمر بها المنظمة

(القحطاني، 2008، ص: 237).

### 7. قياس الولاء التنظيمي:

رغم أن عملية قياس الولاء التنظيمي يكلف المنظمة جهودا كبيرة، إلا أنها تفيد في تصحيح الأخطاء في الأعمال الإدارية، وهي تعود على الفرد وعلى المنظمة والمجتمع ككل بالفائدة. ومن المعلوم أنه كل المنظمات تعمل على تحقيق مستوى معيشي جيد للأفراد العاملين فيها وكي تتمكن المنظمة في تحقيق هذا الهدف لا بد لها تتبع وتقييم نشاطها من حين لآخر لمعرفة ما قد تحقق من أرباح مادية ومعنوية من جهة، ومن جهة أخرى تقوية التماسك بين أفرادها.

وبما أنه توجد علاقة بين ما قد تحققه المنظمة لأفرادها من مكاسب مادية ومعنوية وبين ولائهم لها، فمن خلال قياس درجة ولاء الأفراد لمنظماتهم يمكن معرفة تقييم مدى نجاح أو فشل المنظمة، وعلى الإدارة الجيدة قبل الشروع في تخطيط ورسم السياسات والخطوات من

أجل تنمية الولاء لدى العاملين أن تقوم أولاً بجمع المعلومات والبيانات عن مؤثرات واتجاهات ومحددات الولاء، حيث تعتبر عملية قياس الولاء ظاهرة إدارية هادفة وواعية ينتج عنها فوائد كثيرة للمنظمة والعاملين، ومن بين هذه الفوائد نجد ما يلي:

**أولاً:** يمكن من خلال إجراء عملية قياس الولاء التنظيمي أن تعرف الإدارة مؤشرات تدل على مستوى الأداء الوظيفي، وهذا يمكن المنظمة من أن تحدد وضعيتها ومسارها مقارنة بفترة سابقة، أو بإمكانها مقارنة مستوى الولاء لدى العاملين فيها مع منظمات أخرى في نفس الفترة.

**ثانياً:** عملية قياس الولاء لها علاقة بتكوين أبعاد مادية ومعنوية وإنسانية والمتمثلة في المشاعر والأحاسيس والإحتياجات كي تتمكن من الكشف ومعرفة مدى ولاء الأفراد للمنظمة.

**ثالثاً:** تعتمد الإدارة الناجحة على قياس الولاء من أجل تشخيص ومعرفة المعوقات والمشكلات التي تواجه الأفراد العاملين والمنظمة، والعمل على إيجاد ووضع الحلول المناسبة.

**رابعاً:** إن البحوث الإنسانية وخاصة منها المهمة بدراسة الولاء التنظيمي ترجع بالنفع على الأفراد وعلى المنظمة، حيث أن الأفراد يخلق لديهم شعور بالأهمية لأن الإدارة تهتم بهم وبالتالي ينتج أثر إيجابي على المنظمة وعلى الأفراد، وتكون هذه الآثار إيجابية بين الرغبة

في العمل وزيادة الثقة والمصداقية، كما أن هذه البحوث تنمي الإتصال الإداري الجيد وتشجع إبداء الأفراد برأيهم ومقترحاتهم.

**خامسا:** تفيد هذه الأبحاث المنظمة، حيث تمكنها من إجراء تغييرات في الإدارة وظروف العمل، وأن قياس الولاء يمكن من الكشف عن الأمور التي قد تزيد أو تخفض من ولاء العاملين للتنظيم (كرمي ، 2010، ص: 100).

### خلاصة الفصل:

يتبين من خلال هذا الفصل أن الولاء التنظيمي حالة وجدانية تتمثل في الإخلاص والوفاء والالتزام، أي الارتباط بشيء هام في حياة الفرد، ومنه يعد الولاء التنظيمي حالة شعورية نفسية تكمن في مدى الانسجام الذي يوليه الفرد اتجاه منظمته وقيمها وأهدافها ورغبته في البقاء فيها لفترة أطول، وبالتالي كلما كان لدى العاملين ولاء لمنظماتهم ومؤسساتهم كلما استطاعت القيام بدورها على أكمل وجه، وعليه سعت هذه المنظمات لكسب ولاء موظفيها وصار أمرا ضروريا لكل منظمة.

## الفصل الثالث

### الأداء الوظيفي

تمهيد الفصل

1- مفهوم الأداء

2- محددات الأداء

3- دراسة مكونات و أنواع الأداء

4- العوامل المؤثرة في الأداء

5- عملية تقييم الأداء : أهميتها و عناصرها

خلاصة الفصل

**تمهيد الفصل :**

يعتبر الأداء من العناصر الأساسية و الضرورية المطلوبة للقيام بمهام الإدارة و تحقيق أهداف المنظمة، إذ يقاس نجاح أو فشل المنظمة من خلال النتائج المتوصل إليها في الأداء حيث يعكس أداء الفرد في المنظمة الأداء العام، لهذا تهتم كل المنظمات تقريبا بفاعلية أداء موظفيها من خلال تحديد العوامل المتحكمة فيه و محاولة تجاوز الصعوبات و العراقيل التي تواجه العامل عن طريق توفير ظروف عمل مناسبة و الإهتمام النفسي والاجتماعي له لتقييم عمله في الأخير بأساليب معينة ، و غالبا ما يقوم بهذا التقييم الرؤساء بغرض التعرف على كفاءة العاملين و أوجه القصور في الأداء بهدف وضع استراتيجية كفيلة بتطويره و تحسينه و سنتناول في هذا الفصل الأداء من خلال المفهوم و المحددات و العوامل المؤثرة فيه وكذا عملية تقييم الأداء بأهميتها و عناصرها .

## 1. مفهوم الأداء :

يصعب تحديد مفهوم واضح و محدد للأداء حيث لا يوجد اتفاق عند الكثير من الكتاب حول هذا التعريف، و ما يرتبط به أو يشابهه من مصطلحات حيث أن أداء العاملين في أي منظمة كانت تمثل مطلباً أساسياً ذلك أنه يعد الناتج النهائي الذي تسعى المنظمات إلى تحقيقه وفي ما يلي نبين بعض الأدبيات المتعلقة بالأداء الوظيفي:

يعرف على أنه: "تفويض الموظف لأعماله و مسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، و يعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة" (أحمد صقر، 1983 ص:50) .

و يرى "حسن راوية" أن الأداء هو: "درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد" (راوية، 1999، ص: 210) .

و يشير "بدوي و مصطفى" إلى الأداء أنه: "نتاج جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعة لإنجاز عمل معين" (بدوي و مصطفى، 1984، ص:87) .

كما يرى محمد حافظ حجازي أن الأداء هو " العمل الذي يعمله الفرد بعد أن يكلف به و يكون محدد الكمية و من مستوى جودة معينة أي محدد النمط" (حجازي، 2005، ص:160)

## 2. محددات الأداء :

لتحقيق الأهداف المرسومة يتطلب الأمر أن يكون الأداء للعمل بطريقة ملائمة لذلك و يعتبر الأداء الممارسة العملية لمحتويات الخطط و القرارات الإدارية، و بواسطته يتبين مدى فعالية الخطة أو عدم فعاليتها، و كذلك يحدد إمكانيات العامل لإنجاز العمل .

الأداء الوظيفي» هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور أو المهام و يعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من الجهد، القدرات، إدراك الدور و المهام».

**1.2. الجهد:** « و يشير الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحوافز) إلى الطاقة الجسمانية و العقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته» .

**2.2. القدرات:** « هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة و لا تتغير، وتتقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة» .

**3.2. إدراك الدور(المهمة):** «يشير إلى الإتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده، في العمل من خلاله، و تقوم الأنشطة و السلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه، بتعريف إدراك الدور و لتحقيق مستوى من الأداء لا بد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل مكونات الأداء، بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهود فائقة و يكون لديهم قدرات متفوقة و لكنهم لا يفهمون أدوارهم فإن أدائهم له يكون مقبولا من جهة نظر الآخرين بالرغم من بذل الجهود الكبيرة في العمل، فإن هذا العمل لن يكون موجه في الطريق الصحيح و بنفس الطريقة فإن الفرد الذي يعمل بجهد كبير و يفهم عمله و لكن تنقصه القدرات فعادة ما يقيم مستوى أدائه كأداء منخفض ، و هناك احتمال آخر و هو أن الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة و الفهم اللازم للدور الذي يقوم به، و لكنه كسول و لا يبذل جهدا كبيرا في العمل فيكون أداء مثل هذا الفرد أيضا منخفضا و بطبيعة الحال قد يكون أداء الفرد جيدا في مكون من مكونات الأداء و ضعيف في أحد المجالات الأخرى» (الشعلان 2001،ص:38) .

### 3 . دراسة مكونات و أنواع الأداء:

**1.3. مكونات الأداء:** تتمثل في الأنشطة و المهام التي يحتويها العمل في الإرتباطات بين هذه الأنشطة و المهام، فتفاعل مكونات الأداء تعين لنا مستوى أداء الفرد لذا سوف نتطرق لكل عنصر على حدى.

**1.1.3. كمية الجهد المبذول:** « وهي قدرة الفرد على بذل طاقة جسمية و عقلية في وظيفته خلال فترة زمنية محددة» .

و كمية الجهد تحددتها إدارة الموارد البشرية لكل موظف حسب مهاراته و قدراته العقلية و الجسمية و كذا دافعيته التي تؤهله لشغل المنصب و على الإدارة الإحتفاظ بالقدرات و توجيهها لما يحقق أهدافها، و ينقسم هذا الجهد إلى ثلاثة أقسام هي: الجهد النفسي، الجهد العضلي، الجهد الذهني.

**2.1.3. نوعية الجهد:** « هي مدى مطابقة الإنجاز للمواصفات المطلوبة فقد يكون الأداء أو الإنجاز مرتفعا لكن لا يتميز بالجودة» ( حنفي محمود، 1990، ص:13).

لذا فكمية الإنجاز تعتبر مهمة بهذا ليس بقدر ما تهمننا نوعية و جودة الجهد المبذول و مستوى الدقة.

فنوعية الجهد تشير إلى: «مستوى الدقة و الجهد الذي يساعد على تحليل و فهم و تقدير مستوى الأداء المنفذ و إعطائه قيمة معينة مقارنة مع ما هو مطلوب تنفيذه». و كذا كفاءة الفرد لتنفيذ المهام من خلال فترة زمنية محددة و درجة خلو الأداء من الأخطاء (عاشور، 1999، ص:62) .

**3.1.3. نمط الإنجاز:** « و المقصود به الطريقة أو الأسلوب الذي يؤدي بها العامل وظيفته و يبذل جهوده في مختلف أنشطة العمل و تقاس طريقة إنجاز المهام و الأنشطة أو

الأسلوب المتبع في القيام بهذه النشاطات حسب نوع الجهد المبذول جسدياً كان أم عقلياً كما يختلف نمط الإنجاز من منصب إلى آخر حسب طبيعة العمل، إنما جهداً عضلياً على مستوى القاعدة لأداء المهام كتحرير الآلات و الأجهزة و هذا يتطلب القيام بالأعمال اليدوية التي تعد من أساليب إنجاز الوظائف المؤداة في أغلب الأحيان من طرف الهيئة التنفيذية أو العمال المنفذين المتواجدين في قاعدة الهرم الإداري لأي منظمة، و إنما جهداً فكرياً في نفس المنظمة و يشمل الهيئة الوسطى و العليا، و التي تأخذ على عاتقها وظائف مختلفة حسب أهميتها و درجتها في الهرم الإداري، و تتمثل النشاطات في التأطير و الإشراف و التحكم و كل هذه المهام تتطلب نمط الإنجاز خاص حسب الوظيفة التي يشغلها العامل».

### 2.3. أنواع الأداء:

#### 1.2.3. مجموع النشاطات الروتينية :

و التي تتميز بكونها نشاطات متكررة و إنها تؤدي جهد أدنى من التفكير كما أن لها حلولاً جاهزة و متفق عليها يؤديها أغلب الأفراد بنفس درجة النجاح.

#### 2.2.3. مجموع النشاطات المتعلقة بحل المشاكل:

و تتمثل في الإجراءات التي يتخذها العامل لمواجهة المشاكل التي عادة لا تملك حلولاً جاهزة، و تتميز بأنها غير متكررة فهي تتطلب الخبرة المهنية و الدراسة بالإضافة إلى أنها تحتاج جهد كبير.

#### 3.2.3. مجموع النشاطات الإبداعية:

وهي نشاطات مرتبطة بنظام الابتكار و الإختراع مثل: إختراع أنظمة و أساليب أكثر كفاءة في التسيير أو رسم استراتيجية سليمة للعمل و خصائص هذه النشاطات هي:

. تتطلب جهد و وقت كبير.

. مهارة عالية و خبرة كبيرة و التحكم في المعرفة.

. لا يستطيع كل فرد إنجاز هذه النشاطات بنجاح و ذلك لعدم توفر القدرة على الإبداع

و الابتكار ( سليمان ،نفس المرجع السابق،ص ص: 33.32).

#### 4. العوامل المؤثرة في الأداء:

يتأثر أداء الفرد بعدة عوامل نابعة من ذاته،أو من المحيط الوظيفي الذي يعمل فيه و تعمل

هذه المؤثرات جميعها و بدرجات متفاوتة حيث تتفاعل فيما بينها مؤثرة بذلك على أداء

الفرد،و من أهم العوامل المؤثرة على الأداء مايلي:

**1.4 عوامل متعلقة بالموظف:** وما يمتلكه من معرفة و مهارات و اهتمامات و قيم و دوافع

و اتجاهات و استعدادات .

**2.4 عوامل متعلقة بالوظيفة:** وما تتصف من متطلبات و تحديات و ما تقدمه من فرص

عمل (سليمان ،نفس المرجع السابق،ص:34) .

**3.4 عوامل متعلقة بالبيئة :** و يقصد البيئة التنظيمية و ما تتصف به، وما تتضمنه من

مناخ العمل و الإشراف و وفرة الموارد و الأنظمة الإدارية و الهيكل التنظيمي.

**4.4 العوامل الأساسية للأداء الإيجابي:**تتمثل أهم عوامل الأداء الإيجابي فيما يلي:

- التأكد من تزويد الموظف بكافة المعلومات المهمة و اللازمة للقيام بالعمل مثل طبيعة

المهمة المكلف بها،و موعد إنجاز هذه المهمة و موقع وجود المواد اللازمة لأداء هذه المهمة

و نوعية معايير و مقاييس العمل.

- الأخذ بمبدأ الثواب و العقاب،حيث يكافئ العامل المحدد في عمله و يتم توجيهه و نصح

المقصر و المهمل .

- دراسة العوامل و المعوقات التي بسببها لم يستطع العامل أو الموظف القيام بما طلب منه من أعمال،مدى إستعداد الموظف لأداء المهمة على الوجه المناسب و المطلوب أو أي معوقات أخرى .

- التفاعل بين المشرفين و الموظفين و قيام المشرفين بالسماح للموظفين بمناقشة التصورات المهنية و الوظيفية و التباحث فيما بينهم بشأن التوقعات و الآمال حيث أن معظم الموظفين يريدون أن يعملوا كيف تتصل وظائفهم الحالية بما يأملون تحقيقه و عملهم في السنوات القادمة .

**5.4. عدم المشاركة في الأداء:** إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة كالخطيط و صنع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية و العاملين في المستويات الدنيا و التي تؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية و العمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة ، و هذا يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى العاملين لشعورهم أنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوبة إنجازها،أو في الحلول للمشاكل التي يواجهونها في الأداء .

**6.4. مشكلات الرضى الوظيفي:** فالرضى الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثرة على أداء الموظفين ،فعدم الرضى الوظيفي أو إنخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف و إنتاجية أقل و الرضى الوظيفي يتأثر بعدد كبير من العوامل التنظيمية و الشخصية للموظف مثل العوامل الإجتماعية كالسن و المؤهل التعليمي.....الخ، و العوامل التنظيمية كالمؤسسات و الواجبات و نظام الترقيات.....الخ .

**7.4. التسبب الإداري:** فالتسبب الإداري في المنظمة يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء العاملين الآخرين،و قد ينشأ التسبب الإداري نتيجة لأسلوب القيادة أو الإشراف أو الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة .

8.4. تأثير القائد على أداء العمال: فالقائد يؤثر على أداء المرؤوسين من خلال ما يوفره من ظروف و إمكانيات و موارد لازمة للأداء، و ذلك من خلال إعطاء المرؤوسين العمل الذي يتناسب و قدراته و مهاراته و توفير الموارد و المدخلات اللازمة للأداء و توفير الخدمات المعاونة من طرف الآخرين و اللازمة لإنجاز العمل (سليمان ،نفس المرجع السابق،ص:188) .

### 5. عملية تقييم الأداء :

يقصد بتقييم الأداء: "تحليل و تقييم أداء العاملين لعملهم و مسلكهم فيه، وقياس مدى صلاحيتهم و كفاءتهم و النهوض بأعباء الوظائف الحالية التي يشغلونها، و تحملهم لمسؤولياتهم و إمكانية تقدمهم لمناصب و وظائف ذات مستوى أعلى" (القحطاني،2008،ص:162).

إن تقييم الأداء هو: "عملية دورية هدفها قياس نقاط القوة و الضعف في الجهود التي يبذلها العاملون و السلوكيات التي يمارسونها في موقف معين خططت له المنظمة سابقا" (الصرفي،2008،ص:319) .

كما يعرف على أنه "محاولة لتحليل أداء الفرد و لكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية و سلوكية، و ذلك بهدف تحديد نقاط القوة و الضعف، و محاولة تعزيز الأولى و مواجهة الثانية، و ذلك كضمان أساسي لتحقيق فعالية المنظمة حاليا و في المستقبل" (خالد عبد الرحمان،2003،ص:198) .

أيضا هو "العملية الإدارية التي تهدف إلى الاختلافات الفردية بين العاملين من حيث كفاءتهم في النهوض بأعباء و مسؤوليات وظائفهم من ناحية و إمكانية تقلدهم وظائف ذات مستوى و أعباء و مستوى أكبر من ناحية أخرى" (سعاد نايف،2005،ص:19) .

و عليه من خلال هذه المفاهيم فإن تقييم الأداء يشتمل على النقاط التالية:

- جمع البيانات اللازمة التي تساهم في تحديد مستوى أداء الفرد للعمل المكلف به بهدف قياس حجم الإنجاز الفعلي.

- تقرير مدى استعداد الفرد لتحقيق تطور و تحسن في مستوى الأداء (صالح عودة، 1994، ص: 369) .

- قياس و تقييم الأداء عملية مستمرة و منظمة تلازم الفرد طوال حياته الوظيفية إذ يخضع أدائه للعمل لقياس بشكل مستمر .

- عملية القياس تتطلب وجود شخص يلاحظ و يراقب الأداء بشكل مستمر ليكون القياس موضوعيا و سليما.

- تحديد طبيعة سلوك الفرد مع زملائه خلال أدائه لعمله.

- القياس و التقييم يشكلان مراكز القوة لتدعيمها و مراكز الضعف لتجنبها و علاجها. (عمرو وصفي، 1991، ص: 166) .

### 6- أهمية تقييم الأداء:

يمكن تبيان أهمية قياس أداء العنصر البشري من الأهداف التي يسعى لتحقيقها قياس الأداء و التي يمكن تلخيصها فيما يلي:

\* الترقية و النقل: إذ يكشف قياس الأداء عن قدرات العاملين، و بالتالي يتم ترقيتهم إلى وظائف كما يساعد في نقل و وضع كل فرد في الوظيفة التي تتناسب و قدراته.

\* تقييم المشرفين و المديرين: حيث يساعد قياس الأداء في تحديد مدى فعالية المشرفين و المديرين في تنمية و تطوير أعضاء الفريق الذي يعمل تحت إشرافهم و توجيهاتهم.

\* إجراء تعديلات في الرواتب والأجور: ففي ضوء المعلومات التي يتم الحصول عليها من قياس الأداء يمكن زيادة رواتب العاملين أو إنقاصها كما يمكن اقتراح نظام حوافز معين لهم.

\* مقياس أو معيار: إذن فإن قياس الأداء يمكن أن يعتبر معيار أو مقياسا مقبولا في تقييم سياسات و تطبيقات أخرى في مجال الأفراد، و ذلك كالحكم على مدى فعالية التدريب في المؤسسة.

\* تقييم المشورة: إذ يشكل قياس الأداء أداة لتقويم ضعف العاملين و اقتراح الإجراءات لتحسين أدائهم، إذ أن العاملين كثيرا ما يعبرون عن رغبتهم في الإجابة عن السؤال المتعلق بكيفية قيامهم بأعمالهم، وفي الواقع فإن الأداء يعتبر وسيلة ممتازة للإجابة على مثل هذا السؤال .

\* يعتبر متطلب للمعرفة الشخصية و الإطلاع: إذ أن قياس الأداء يشجع المشرفين على الإحتكاك بمرؤوسيهم أثناء عملية القياس، فتنتج عنه المعرفة الشخصية لهؤلاء المرؤوسين من قبل المشرفين .

\* اكتشاف الحاجات التدريبية: إذ أن قياس الأداء يعتبر من العوامل الأساسية في الكشف عن الحاجات التدريبية، و بالتالي تحديد أنواع برامج التدريب و التطور اللازمة .

\* يزود قياس الأداء المسؤولين في الإدارة بمعلومات واقعية عن أداء و أوضاع العاملين فيها كما يعتبر قياس الأداء مؤشر لعمليات الإختيار و التعيين في المؤسسة . (مصطفى نجيب، 2004، ص ص: 88.87) .

\* رفع معنويات العاملين وتحسين علاقات العمل: و يتم ذلك من خلال خلق الثقة لدى المرؤوسين برؤسائهم و نشوء علاقة قائمة على أساس التفهم بين الإدارة و العاملين، مما يؤدي إلى تقوية و رفع الروح المعنوية لديهم داخل المؤسسة.

\* إن تقييم الأداء وفق نظام محدد و مواعيد مضبوطة يستلزم الإدارات بتقديم تقاريرها الدورية حول كفاءتهم، و الإحتفاظ بالسجلات و التقيد بمواعيدها و ذلك يضمن استمرارية الرقابة و الإشراف (نظمي شحادة و آخرون، 1991، ص:76) .

### 7. عناصر التقييم:

يقصد بعناصر تقييم أداء العاملين الإجراءات التطبيقية التي تساهم في إنجاح و فاعلية عملية تقييم الأداء منها:

#### 1.7. المقيم أو المشرف المباشر: هو الذي يتسم بما يلي:

. إن المشرف المباشر هو الشخص الأكثر قربا من الفرد العامل، و بالتالي فهو في الموقع الأفضل لملاحظة عمله وأدائه.

. إن المشرف أكثر قدرة على تحليل و تفسير و تقييم أداء المرؤوسين وفقا لأهداف و خطط المنظمة التي هو أعرف بها من غيره أي من غير المديرين.

. بإمكان المشرف الربط بين الفوائد التي يستحقها الفرد العامل وفقا لأدائه .

2.7. فترة و وقت التقييم: ليس من السهل تحديد فترة و وقت تقييم الأداء للعاملين و لكن من الممكن الإعتماد على أداء المستشارين في مجال إدارة الأفراد حيث يوصي هؤلاء أن التقييمات الدورية هي المفضلة بسبب تأثيرها على تعديل السلوك، عندما يزود الأفراد بالتغذية العكسية على نتائج التقييم، و تشخيص نقاط الضعف لديهم و يتم إرشادهم و توجيههم من قبل الإدارة لكيفية تعديل سلوكهم و رفع كفاءتهم و فاعلية أدائهم .

**3.7. إجراءات التقييم:** بعد تحديد المقيم و الوقت لابد من اتباع إجراءات معينة في تنفيذ هذه العملية، و أهم إجراء هي مقابلة الأفراد العاملين لمنحهم المعلومات التي تهمهم و التي يستفيدون منها في تحسين أدائهم مستقبلا و هذه المقابلة تدعى بمقابلة التقييم (علي محمد، بدون سنة، ص:99) .

**خلاصة الفصل:**

إن الأداء و تقييم الأداء موضوع واسع ليس من السهل الإحاطة بكافة جوانبه في بحث صغير، و التقييم ذاته هو وسيلة و ليس غاية فمن نتائج التقييم نستطيع التعرف على مشكلات القوى العاملة و مستوى الأداء و الإنجاز ، و على نقاط القوة و الضعف لتعمل المؤسسة على التخلص و التقليل منها، من خلال برامج تكوين و تطوير و من خلال المراقبة و الإشراف و إصدار التعليمات و الأنظمة التي تساعد على تحسين و تطوير الأداء، و تقييم الأداء يجب أن يؤثر على معايير واضحة و مفهومة و يكون له مرجعين من خلال العمل المؤسسي، و التوثيق للإجراءات و القوانين و التعليمات و لوائح العمل و مراجعة و توزيع الأدوار و تحديد الواجبات و المسؤوليات دون ازدواجية و تحديد الصلاحيات، و أسلوب اتخاذ القرار و المشاركة الفعالة بين الرئيس و المرؤوس لمزيد من التعاون و التنسيق و العمل كفريق لتحقيق الكفاية الإنتاجية في ظروف عمل مواتية تهيئ الموظف و تساعد على تحقيق أعلى معدلات الإنجاز الكمي و النوعي .

**الجانب التطبيقي**

## الفصل الرابع

### الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد الفصل.

1- التذكير بفرضيات الدراسة.

2- منهج الدراسة.

3- الدراسة الإستطلاعية.

4- ميدان إجراء الدراسة.

5- مجتمع الدراسة و عينة الدراسة و خصائصها.

6- تقنيات جمع البيانات.

7- صدق و ثبات أداة الدراسة.

8- أساليب المعالجة الإحصائية.

خلاصة الفصل.

**تمهيد الفصل:**

يعتبر الجانب التطبيقي من أهم مراحل البحث، حيث يفضلته يتم الفهم الكامل للجانب النظري إذ سنتطرق في هذا الفصل من الجانب التطبيقي إلى عرض منهج البحث و إجراءاته انطلاقاً من التذكير بفرضيات البحث، ثم يليها المنهج المتبع في الدراسة، ثم الدراسة الإستطلاعية و بعد ذلك التعريف بميدان البحث، ثم نتطرق إلى وصف العينة التي أجرينا عليها البحث، منه وصف الأدوات المستخدمة و الوسائل المتبناة في تحليل أداة الدراسة.

**1- التذكير بفرضيات البحث:****الفرضية العامة:**

. توجد علاقة ارتباطية بين الولاء التنظيمي و الأداء الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية في المديرية الولائية بولاية تيزي وزو .

**الفرضيات الإجرائية:**

- توجد علاقة ارتباطية بين الإنتماء للمنظمة و الأداء الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية في المديرية الولائية بولاية تيزي وزو .

- توجد علاقة ارتباطية بين الإلتزام بضوابط العمل و الأداء الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية في المديرية الولائية بولاية تيزي وزو .

- توجد علاقة ارتباطية بين الثقة في المنظمة و الأداء الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية في المديرية الولائية بولاية تيزي وزو .

**2- منهج البحث المستعمل في الدراسة:**

إن اختيار منهج الدراسة يعد نقطة هامة في البحوث الإنسانية لأن "المنهج يعمل على توجيه الباحث في الجانب التطبيقي لموضوع البحث فإنه يحافظ على المنحى الذي يجب أن يسير فيه الباحث و تقصيه لموضوع البحث (luc albarello et autre, 1995, p :64).

إذ يتوقف اختيار نوع المنهج الذي يستخدم لمعالجة متغيرات الدراسة حسب الموضوع و ذلك من حيث الأهداف و النتائج المراد التوصل إليها، و لهذا اعتمدنا في بحثنا على المنهج "الوصفي التحليلي" و هو المنهج المعروف تطبيقه في العلوم الإنسانية و الذي يعرف على أنه "الطريقة المنتظمة لدراسة حقائق راهنة متعلقة بظاهرة أو موقف أو أفراد أو أحداث

أو أوضاع معينة، بهدف اكتشاف حقائق جديدة أو التحقق من صحة حقائق قديمة و آثارها و العلاقات التي تتصل بها و تفسيرها و كشف الجوانب التي تحكمها" (شفيق محمد، 1998، ص:92).

### 3- الدراسة الإستطلاعية:

تعد الدراسة الإستطلاعية من الناحية المنهجية و العلمية مرحلة تمهيدية لابد من إجرائها و يعرفها "مصطفى عشوي" على أنها: "دراسة تجرى على مستوى ضيق تمكن الباحث من ضبط المتغيرات و تعديل فقرات الإستبيان المستعمل أو طريقة أو محتوى مقابلته النهائية" (مصطفى عشوي، 2003، ص:364).

فالدراسة الإستطلاعية تهدف ببساطة إلى تحصيل أكبر قدر ممكن من المعلومات الخاصة بموضوع الدراسة بهدف التأكد من التقنية المستعملة و العينة المختارة إضافة إلى تحديد الوقت اللازم للتطبيق مع اختيار أدوات البحث.

و قد سمحت لنا الفرصة بالتعرف عن قرب على ميدان إجراء دراستنا في المديرية الولائية للحماية المدنية بتيزي وزو، حيث تمكننا من مقابلة بعض المسؤولين و على رأسهم المدير و مشرف التريص الذين فتحوا لنا الأبواب من أجل إجراء تريبصنا، حيث باشرنا مباشرة و كان ذلك في فترة زمنية ممتدة من 19 أبريل إلى غاية 2 جوان سنة 2015.

أخذنا عينة متكونة من 10 أفراد من المجتمع الأصلي الذي يتكون من 200 فرد، و قمنا بعد ذلك بتوزيع الإستبيان على تلك العينة من أجل الإجابة على أسئلة الإستبيان بهدف التحقق من صدق و ثبات أداة الدراسة (الإستبيان).

**4- ميدان إجراء البحث:**

قمنا بإجراء البحث في المديرية الولائية للحماية المدنية بولاية تيزي وزو من أجل الكشف عن مدى توفر عينة البحث، وكذلك الجو السائد في هذه المنظمة، و كان هدفنا من هذا البحث هو جمع بيانات و معلومات لإثراء رصيدنا المعرفي و توسيع خبراتنا و التحقق من وضوح أسئلة الإستبيان ،و اكتشاف جوانب النقص أو عدم ملائمة بعض الأسئلة و مدى قياسها لموضوع البحث.

**4-1- المجال الزمني للبحث:**

تمت مباشرة القيام بالدراسة الميدانية بعد أخذ الموافقة من إدارة المديرية الولائية للحماية المدنية لولاية تيزي وزو، و التأكد من ملائمة كل الظروف و ذلك ابتداءا من "19 أفريل إلى غاية 02 جوان سنة 2015".

**4-2- المجال المكاني للبحث:**

تقع المديرية الولائية للحماية المدنية بولاية تيزي وزو جنوب غرب مدينة تيزي وزو على الطريق الوطني رقم 12، تتربع المديرية على مساحة مقدارها 11606م<sup>2</sup>، أما المساحة المبنية فتقدر ب2690م<sup>2</sup>، يشغل في المديرية ما يعادل 317 عون مدني: 51 يعملون في الإدارة و 266 مهمتهم هي التدخل، و هم موزعون على ثلاثة (3) أقسام (SECTION A,B,C) و كل قسم يشمل حوالي 70 عون.

**5- مجتمع و عينة البحث و خصائصها:****5-1- مجتمع البحث:**

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العمال في المديرية الولائية للحماية المدنية لولاية تيزي وزو و البالغ عددهم 200 فرد.

**5-2- عينة البحث:**

تعرف العينة "بأنها المجموعة الجزئية التي يقوم الباحث بتطبيق دراسة عليها بحيث يجب أن تكون ممثلة بخصائص مجتمع الدراسة الكلي" (حسن منسي، 1999، ص: 92) .

و يعرفها (GHIGLHONE ET B MATALON (1979) غيغليون و متالون:

"العينة مبدئياً تكون ممثلة إذا كانت الوحدات التي تشكلها تم اختيارها مثل كافة أعضاء المجتمع الأصلي و تكون لديهم نفس احتمال الإنتماء للعينة" ( GHIGLIONE ET B MATALON, 1979, P :29).

قمنا باختيار "العينة العشوائية البسيطة" و التي "عن طريقها يعطي الباحث فرصة متساوية لكل فرد من أفراد المجتمع بأن يكون ضمن العينة المختارة، و يكون هذا النوع من العينات مفيد و مؤثر عندما يكون هنالك تجانس و صفات مشتركة بين جميع أفراد المجتمع الأصلي المعني بالدراسة من حيث الخصائص المطلوب دراستها في البحث" (عامر قندليجي، 1999، ص: 144).

**5-3- الخصائص الديموغرافية لعينة البحث:**

الدراسة الوصفية للخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة:

**جدول رقم (01):** يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس:

النسبة %	التكرار	الجنس
72,85%	51	ذكور
27,14%	19	إناث
100%	70	المجموع

يبين الجدول أن 72,85% من أفراد العينة هم من الذكور، و 27,14% هم من الإناث و هذا يعطي دلالة على تدني نسبة مشاركة الإناث في الحماية المدنية التي انحصرت مشاركتهن فقط في الإدارة و يعود هذا التباين إلى أن الرجال أكثر تحملا لطبيعة و خطورة هذا العمل.

**جدول رقم (02):** يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير السن:

النسبة %	التكرار	السن
67,14%	47	[30-20]
20%	14	[40-31]
10%	7	[50-41]
2,85%	2	[51 فما فوق]
100%	70	المجموع

يتضح من خلال الجدول أن 67,14% من عينة الدراسة تتراوح أعمارهم بين [30-20] سنة، تليها الفئة العمرية من [40-31] سنة بنسبة 20% ، تليها الفئة العمرية من [50-41] سنة بنسبة 10%، و أخيرا من بلغت أعمارهم [51 فما فوق فتقدر النسبة ب 2,85% .

و هذا يبين أن أغلبية عينة الدراسة تقع أعمارهم تحت (30) سنة إذ هم أعوان حديثوا التوظيف و هي فترة عمرية تتصف بالحيوية و القدرة على اكتساب المهارات المتعلقة بمجال العمل و الذي يتطلب قوة شبابية ذات جهد عضلي و ذهني.

جدول رقم (03): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة العائلية:

النسبة %	التكرار	الحالة العائلية
65,71%	46	أعزب
32,85%	23	متزوج
0,14%	1	أرمل
0%	0	مطلق
100%	70	المجموع

يتبين لنا من خلال الجدول أن فئة العزاب تمثل أكبر نسبة إذ تقدر بـ 65,71% و هذا نظرا لصغر سنهم (أقل من 30 سنة)، ثم تليها فئة المتزوجين بنسبة 32,85%، أما نسبة فئة الأرمال فبلغت 0,14%، أما فيما يخص الفئة المطلقة فقد قدرت بـ 0%.

جدول رقم (04): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية المهنية:

النسبة %	التكرار	الأقدمية المهنية
58,57%	41	أقل من 5 سنوات
22,85%	16	من 6 إلى 10 سنوات
17,14%	12	من 11 إلى 15 سنة
0,14%	1	من 16 فما فوق
100%	70	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن الأعوان الذين تتراوح خبرتهم أقل من 5 سنوات هي الفئة الأكثر نسبة و التي تقدر بـ 58,57% هم فئات حديثي التكوين، و الذين تتراوح خبرتهم ما بين 6 إلى 10 سنوات يمثلون نسبة 22,85%، أما الذين تتراوح خبرتهم المهنية بين 11 إلى 15 سنة فيمثلون 17,14% و أخيرا الذين كانت خبرتهم من 16 فما فوق تمثل أقل نسبة و تقدر بـ 0,14%.

**جدول رقم (05):** يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي:

النسبة%	التكرار	المستوى التعليمي
62,85%	2	ابتدائي
25,71%	18	متوسط
22,85%	16	ثانوي
48,57%	34	جامعي
100%	70	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن المستوى الجامعي يشكل أعلى نسبة تقدر بـ 48,57% لأن هذا المنصب يتطلب كفاءة و مستوى تعليمي عالي ثم تليها الفئتين المتقاربتين المستوى المتوسطي الذي يقدر بـ 25,71% و المستوى الثانوي بـ 22,85% أما الباقي للإبتدائيين بنسبة 2,85%.

جدول رقم (06): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير المنصب:

النسبة %	التكرار	المنصب
8,57%	6	إطار
11,42%	8	إشراف
4,28%	3	تنفيذ
75,71%	53	عامل بسيط
100%	70	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن عمال المؤسسة يتوزعون حسب الفئات المهنية إلى عمال بسطاء بنسبة كبيرة تقدر بـ 75,71%، و هذا راجع إلى أن معظم العمال هم متربصون و مشرفون بنسبة 11,42%، إطارات بنسبة 8,57%، و أخيرا أعوان التنفيذ بنسبة 4,28%.

#### 6- تقنيات جمع البيانات:

استخدم الباحث مجموعة من الأدوات من أجل جمع البيانات و اشتملت على ما يلي:

#### **6-1- الإستبيان:**

" تقنية مباشرة للتحقق العلمي، يمكن من أخذ معلومات مباشرة من الأفراد في شروط قياسية و في وقت مبكر عن طريق منهج كمي"

(YANN BERTACCHIMI, 2009, P : 127)

وهو أيضا "وسيلة من وسائل جمع البيانات، و تعتمد أساسا على استمارة تتكون من مجموعة من الأسئلة تسلّم إلى الأشخاص الذين تم اختيارهم لموضوع الدراسة ليقوموا بتسجيل إجاباتهم عن الأسئلة الواردة فيه" (عبد الله محمد الشريف، 1996، ص: 123) .

و اشتمل الإستبيان الذي قمنا بتصميمه على مايلي:

\* بيانات عامة:

وشملت: الجنس، السن، الحالة العائلية، الأقدمية المهنية، المستوى التعليمي، المنصب.

\* متغيرات الدراسة الأساسية: و شملت البيانات الأساسية و هي موزعة إلى محورين كما يأتي:

- المتغير الأول: الولاء التنظيمي و الذي ينقسم إلى ثلاثة (03) محاور وهي:

- الإلتزام و بنوده هي (1،2،3،4،5،6،7).

- الإلتزام و بنوده هي (8،9،10،11،12،13،14).

- الثقة و بنوده هي (15،16،17،18،19،20،21).

- المتغير الثاني: الأداء الوظيفي و بنوده من ( 1 إلى 30).

و قد كانت الإجابات على كل فقرة وفق مقياس " ليكارت الخماسي " حسب الجدول التالي:

جدول رقم (07): يمثل مقياس الإجابة على فقرات الإستبيان:

التصنيف	موافق بشدة	موافق	متردد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

## 6-2- المقابلة:

هي " تفاعل لفظي يتم بين شخصين في موقف المواجهة حيث يحاول أحدهما و هو القائم بالمقابلة الحصول على المعلومات " (87: OMAR ACTOUF, 1987, P)، أو " مساعدته

على حل مشاكله ، تعتبر المقابلة من أكثر الوسائل فعالية في الحصول على المعلومات الضرورية و اللازمة لتحليل الفرد و العمل " (بديع محمود القاسم، 2001، ص:124).  
و قد اعتمدنا عليها كأداة من أجل فهم الواقع الميداني حيث وجهنا بعض الأسئلة للعمال لإزالة بعض الشكوك و الغموض و ذلك من أجل التوجه العلمي الصحيح لدراستنا.

### 6-3- الملاحظة:

"تسمح بجمع المعلومات حول السلوكيات الغير لفظية حول مجموعة من المواضيع"

(JOELLE, SANS ANNEE, SANS PAGES)

اعتمدنا على الملاحظة المباشرة للعمال للتعرف على مختلف سلوكياتهم و هذا ما ساعدنا على إنجاز تربصنا الميداني.

فالملاحظة المباشرة "تعتبر شاهد للسلوكيات الإجتماعية للفرد و المجتمع في نفس مكان عملهم دون تغيير في السير العادي" (BENOIT GAUTHIER, 2009, p : 319).

### 7- صدق و ثبات أداة الدراسة:

#### 7-1- صدق أداة الدراسة (الإستبيان):

أ- الصدق الظاهري (صدق المحكمين):

تم عرض الإستبيان على مجموعة من الأساتذة المحكمين ذوي الخبرة والمعرفة في مجال البحث العلمي، الذي يقدر عددهم بأربعة (04) أعضاء من أعضاء الهيئة التدريسية في قسم النفس تخصص عمل و تنظيم، بهدف تقييمه و إبداء آرائهم و مقترحاتهم للتأكد من سلامة اللغة و مدى ملائمة و ترابط فقرات الإستبيان، و قد استجاب الباحث لأراء السادة المحكمين و قام بإجراء ما يلزم من حذف و تعديل في ضوء مقترحاتهم.

## ب- الصدق البنائي:

قام الباحث بعد التأكد من الصدق الظاهري الإستبيان باختيار مجموعة عشوائية صغيرة كعينة استطلاعية مكونة من 10 أفراد من مجتمع الدراسة، و تم توزيع الإستبيان على تلك المجموعة بغرض التأكد من الصدق البنائي و هذا بحساب معامل الارتباط بيرسون لدرجة كل عبارة من عبارات كل متغير كما يبينها الجدول التالي:

## جدول رقم (08): يمثل الصدق البنائي للمتغير الأول (الولاء التنظيمي):

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	الدالة الإحصائية
01	أشعر بالإنتماء لهذه المؤسسة.	1	دالة
02	سأتأثر سلباً لو تركت العمل في هذه المؤسسة.	0,33	دالة
03	لا يتعارض عملي الوظيفي مع توقعاتي و طموحاتي الشخصية و المهنية.	0,07	دالة
04	لدي استعداد لإنهاء عمري التقاعدي في المؤسسة.	0,50	دالة
05	في حال توفرت فرصة عمل مشابهة أفضل الإستمرار في عملي.	0,20	دالة
06	مازلت أشعر بالرضا عن قراري للعمل في المؤسسة.	0,35	دالة
07	أحافظ على سر المهنة داخل المؤسسة.	0,31	دالة
08	ألتزم بأساليب العمل المقررة في المؤسسة.	0,13	دالة
09	أتقيد بأوقات العمل و الاستراحة .	0,20	دالة
10	أحرص على المواظبة في العمل .	0,06	دالة
11	أظن أنني اقترفت خطأ حينما قررت أن أعمل في هذه المؤسسة .	-0,16	دالة
12	أحترم السلم الإداري في المؤسسة .	0,33	دالة

دالة	0,15	تأخري عن العمل لا يمنعي من تعويض الساعات الضائعة.	13
دالة	0,30	ألتزم بتعليمات المشرفين القانونية من ناحية إجراءات الحماية	14
دالة	0,29	أنا واثق أن العامل القديم أكثر ولاء من العامل الجديد.	15
دالة	0,27	لدي ثقة بأن المؤسسة تحافظ على الموظفين المتميزين بالعمل فيها.	16
دالة	0,43	لدي ثقة بأن هذه المؤسسة أكثر أمن وظيفي من المؤسسات الأخرى .	17
دالة	0,49	لدي ثقة أن الوظيفة التي أشغلها تتيح لي فرصا واسعة لتأمين المستقبل.	18
دالة	0,19	أنا واثق أن الراتب الذي أتقاضاه يكفي لإشباع احتياجاتي و رغباتي.	19
دالة	0,26	لدي ثقة أن المؤسسة تراعي العدالة في التطبيق.	20
دالة	0,38	أنا واثق بارتباطي اتجاه المؤسسة التي أعمل فيها.	21

يتضح من خلال الجدول رقم (08) أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل بنود متغير الولاء التنظيمي ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,01) مما يدل على اتساق أبعاد استبيان الولاء التنظيمي.

جدول رقم (09): يمثل الصدق البنائي للمتغير الثاني (الأداء الوظيفي):

الرقم	العبارات	معامل الإرتباط بيرسون	الدلالة الإحصائية
01	أنجز ما يطلب من أعمال إضافية خارج وقت العمل الرسمي.	1	دالة
02	أنا أشعر أن هذه المؤسسة تجعلني أقدم أفضل ما عندي من ناحية أدائي للعمل .	0,26	دالة

دالة	0,31	أخطت مسبقا للوصول إلى أداء جيد في العمل .	03
دالة	0,09	أتناقش مع زملائي في العمل بهدف تحسين الأداء.	04
دالة	0,06	تحسين أداء العمل لا يحتاج إلى زيادة في عدد الموظفين، ولكن يحتاج لرفع مستوى مهاراتهم و معارفهم .	05
دالة	-0,00	أتمنى أن أجد عملا غير وظيفتي الحالية بنفس الراتب .	06
دالة	0,06	لا أتردد في القيام بالأعمال الشديدة الصعوبة.	07
دالة	0,06	أستفيد من رصيد ما تعلمته و ما اكتسبته من خبرات لتحقيق نوع من الإبداع في أدائي لعملي .	08
دالة	0,02	أنا مستعد لبذل مجهود أكبر من المطلوب و ذلك لإنجاح عمل المؤسسة.	09
دالة	-0,05	أشعر أن وقت العمل المخصص لا يسمح لي بأداء كل ما هو متوقع مني .	10
دالة	-0,07	أخترق أعذار للتهرب من العمل.	11
دالة	-0,16	أتلقي ملاحظات سلبية تتعلق بكفاءاتي في العمل .	12
دالة	-0,08	يعطيني رئيسي تعليمات تفوق قدراتي على التعامل معها.	13
دالة	0,22	لدي إحساس قوي بروح الجماعة في العمل .	14
دالة	0,03	لدي القدرة على التكيف مع الحالات الطارئة .	15
دالة	0,07	لدي حرية التصرف في عملي .	16
دالة	0,28	أحافظ على وسائل و عتاد المؤسسة .	17
دالة	0,58	أنا مستعد لتحمل مهام أخرى .	18
دالة	0,18	أشارك بعض الزملاء في حل مشاكلهم الشخصية و الوظيفية .	19
دالة	-0,13	أشعر بالتعب أثناء العمل .	20
دالة	0,18	أشعر أن عملي يتطلب مجهودا بدنيا و ذهنيا في آن واحد.	21
دالة	0,39	يتطلب عملي اليقظة الدائمة .	22
دالة	0,04	أبادر باقتراح أفكار جديدة تخص عملي .	23
دالة	-0,19	يتردد الرئيس في السماح لي بالإنصراف لإنجاز بعض الأمور الشخصية .	24
دالة	0,10	يستدعي عملي ساعات إضافية .	25

دالة	0,10	أهتم بحضور الدورات التدريبية المتخصصة .	26
دالة	0,21	توفر المؤسسة الوسائل اللازمة لتأدية العمل .	27
دالة	0,28	أدرك ما علي من واجبات و مهام .	28
دالة	0,23	أنجز عملي المحدد في الوقت المحدد دون تأخير .	29
دالة	0,21	أشعر ان مكان عملي يوفر لي الراحة التامة لأداء العمل.	30

يتضح من خلال الجدول رقم (09) أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل بنود متغير الأداء الوظيفي ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,01) مما يدل على اتساق أبعاد استبيان الأداء الوظيفي.

## 7-2- ثبات أداة الدراسة (الإستبيان):

تم حساب تقدير ثبات الإستبيان في هذه الدراسة باستخدام طريقة الإتساق الذاتي، و هي معادلة ألفا كرومباخ (CROMBACH'S ALPHA) حيث وزع الباحث الإستبيان على عينة عشوائية قوامها (10) أفراد من مجتمع الدراسة، و من ثم بلغ معامل ألفا كرومباخ للمحور الأول (الولاء التنظيمي) (0,70) و هو دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,01) ذو قيمة مرتفعة بمعنى أن مستوى الثبات قوي.

أما معامل ألفا كرومباخ للمحور الثاني فقدر بـ (0,74) و هو دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,01) و ذو قيمة مرتفعة بمعنى أن مستوى الثبات قوي.

## جدول رقم (10): يمثل ثبات أداة الدراسة (الإستبيان)

المحاور	معامل ألفا كرومباخ (ن=10)
الأول (الولاء التنظيمي) من (1 إلى 21)	0,70
الثاني (الأداء الوظيفي) من (1 إلى 30)	0,74

**8- أساليب المعالجة الإحصائية:**

تم جمع بيانات البحث التي تم الحصول عليها عن طريق إجابات مجتمع البحث على عبارات الإستبيان، و تم إدخال هذه البيانات بالحاسب الآلي و معالجتها باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) "STATISTICAL PACKAGE" أي الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية "SOCIAL SCIENCE" و تم القيام بمجموعة من الأساليب الإحصائية التالية:

- تم استخدام معامل الارتباط بيرسون "ر" من أجل التأكد من الصدق البنائي و الإتساق الداخلي لأداة البحث.

- تم استخدام طريقة الإتساق الذاتي "ألفا كرومباخ" CROMBACH'S ALPHA و هذا لتحديد و تقدير معامل ثبات أداة الدراسة.

- تم استخدام كل من المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري للتعرف على استجابات الفرد على محاور الإستبيان.

- تم استخدام التكرارات و النسب المئوية للتعرف على الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة.

### خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تعرفنا على عينة البحث التي كانت معنية بتطبيق و توزيع الإستبيان عليها، وكذا مجال الدراسة المعني بإجراء التريص به، إضافة إلى المنهج الذي ساعدنا في دراستنا و الذي إنتهجناه في بحثنا، و كذا أهم الوسائل التي استخدمناها في جمع المعلومات و البيانات دون إهمال أساليب المعالجة الإحصائية التي سوف نعالج فيها النتائج المتوصل إليها في الدراسة النهائية.

## الفصل الخامس

### عرض و تحليل النتائج و مناقشتها

1- عرض و تحليل النتائج في ضوء الفرضيات.

2- مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات.

3- استنتاج عام.

4- التوصيات و الإقتراحات.

**تمهيد الفصل:**

بعدها تناولنا في الفصل السابق الإجراءات المنهجية في الدراسة و المتمثلة في المنهج المتبع و مواصفات العينة الإستطلاعية و الأساسية، و أدوات الدراسة و الأساليب الإحصائية حيث سنشرع في هذا الفصل في عرض النتائج المتوصل إليها بشكل مفصل وفقا للفرضيات المطروحة.

**1-1- عرض و تحليل النتائج في ضوء الفرضيات:****1-1-1- عرض و تحليل نتائج الفرضية الجزئية الأولى :**

تبين الفرضية الجزئية الأولى على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإنتماء للمنظمة و الأداء الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية في المديرية الولائية بولاية تيزي وزو.

و بهدف التحقق من صحة هذه الفرضية الخاصة باستجابات أفراد عينة الدراسة قمنا بتصميم الجدول التالي:

المحاور	البنود	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
الإنتماء للمنظمة	من (1 إلى 7)	27,97	3,31	0,37	0,01	دال
الأداء الوظيفي	من (1 إلى 30)	110,90	8,08			

**جدول رقم (11):** يمثل استجابات أفراد عينة البحث على الفرضية الجزئية الأولى.

بعد معالجة البيانات ببرنامج spss يتضح لنا من خلال الجدول رقم (11) الخاص باستجابات أفراد عينة الدراسة حول الفرضية الجزئية الأولى التي مفادها "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإنتماء للمنظمة و الأداء الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية في المديرية الولائية بولاية تيزي وزو" ، أن المتوسط الحسابي لمحوري الإنتماء التنظيمي و الأداء الوظيفي قدر بـ 27,97 ، 110,90 على التوالي في حين تحصلنا على انحراف معياري بقيمة 8,08،3,31 على التوالي بينما تحصلنا على درجة الارتباط بين محوري الإنتماء و الأداء التي قدرت بـ 0,37 وذلك باستعمال معامل الارتباط بيرسون ،ومن خلال

هذه النتائج يتضح جليا أن هناك علاقة دالة إحصائية بين محور الإنتماء و محور الأداء عند مستوى الدلالة 0,01 و عليه يمكن القول أن الفرضية الجزئية الأولى التي مفادها "توجد علاقة ارتباطية بين الإنتماء للمنظمة و الأداء الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية في المديرية الولائية بولاية تيزي وزو" قد تحققت.

## 1-2- عرض و تحليل نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

تبين الفرضية الجزئية الثانية على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإلتزام بضوابط العمل و الأداء الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية في المديرية الولائية بولاية تيزي وزو. و بهدف التحقق من صحة هذه الفرضية الخاصة باستجابات أفراد عينة الدراسة قمنا بتصميم الجدول التالي:

المحاور	البنود	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
الإلتزام بضوابط العمل	من (8 إلى 14)	27,23	2,31	0,37	0,01	دال
الأداء الوظيفي	من (1 إلى 30)	110,90	8,08			

**جدول رقم (12):** يمثل استجابات أفراد عينة البحث على الفرضية الجزئية الثانية. بعد معالجة البيانات ببرنامج spss يتضح لنا من خلال الجدول رقم (12) الخاص باستجابات أفراد عينة الدراسة حول الفرضية الجزئية الثانية التي مفادها "توجد علاقة ذات

دلالة إحصائية بين الإلتزام بضوابط العمل و الأداء الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية بولاية تيزي وزو" ، أن المتوسط الحسابي لمحوري الإلتزام بضوابط العمل و الأداء الوظيفي قدر بـ 27,23 ، 110,90 على التوالي في حين تحصلنا على انحراف معياري بقيمة 8,08، 2,31 على التوالي بينما تحصلنا على درجة الإرتباط بين محوري الإلتزام و الأداء التي قدرت بـ 0,37 وذلك باستعمال معامل الإرتباط بيرسون ،ومن خلال هذه النتائج يتضح جليا أن هناك علاقة دالة إحصائيا بين محور الإنتماء و محور الأداء عند مستوى الدلالة 0,01 و عليه يمكن القول أن الفرضية الجزئية الثانية التي مفادها "توجد علاقة ارتباطية بين الإنتماء للمنظمة و الأداء الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية في المديرية الولائية بولاية تيزي وزو" قد تحققت.

### 1-3- عرض و تحليل نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:

تبين الفرضية الجزئية الثالثة على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقة في المنظمة و الأداء الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية في المديرية العامة بولاية تيزي وزو .

و بهدف التحقق من صحة هذه الفرضية الخاصة باستجابات أفراد عينة الدراسة قمنا بتصميم الجدول التالي:

المحاور	البنود	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الإرتباط بيرسون	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
الثقة في المنظمة	من (15 إلى 21)	25,39	4,63	0,37	0,01	دال
الأداء الوظيفي	من (1 إلى 30)	110,90	8,08			

**جدول رقم (13):** يمثل استجابات أفراد عينة البحث على الفرضية الجزئية الثالثة. بعد معالجة البيانات ببرنامج spss يتضح لنا من خلال الجدول رقم (13) الخاص باستجابات أفراد عينة الدراسة حول الفرضية الجزئية الثالثة التي مفادها "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقة في المنظمة و الأداء الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية في المديرية الولائية بولاية تيزي وزو" ، أن المتوسط الحسابي لمحوري الثقة في المنظمة و الأداء الوظيفي قدر بـ 25,39، 110,90 على التوالي في حين تحصلنا على انحراف معياري بقيمة 8,08، 4,63 على التوالي بينما تحصلنا على درجة الارتباط بين محوري الثقة و الأداء التي قدرت بـ 0,37 وذلك باستعمال معامل الارتباط بيرسون ،ومن خلال هذه النتائج يتضح جليا أن هناك علاقة دالة إحصائية بين محور الثقة و محور الأداء عند مستوى الدلالة 0,01 و عليه يمكن القول أن الفرضية الجزئية الثالثة التي مفادها "توجد علاقة ارتباطية بين الثقة في المنظمة و الأداء الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية في المديرية الولائية بولاية تيزي وزو" قد تحققت.

## **2- مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات:**

### **2-1- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الجزئية الأولى:**

من خلال النتائج التي توصلنا إليها من الجدول رقم (11) تبين أنه توجد علاقة ارتباطية بين الإنتماء للمنظمة و الأداء الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية في المديرية الولائية بولاية تيزي وزو حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون (0.37) ،هذا ما يبين أن أعوان الحماية المدنية يعززون إنتماءهم للمؤسسة التي يعملون فيها بالحفاظ على كل ما يتعلق بها من ممتلكات و كذا الحفاظ على أسرار المهنة، كما يتضح سلوكهم الإنتمائي من خلال رضاهم عن العمل و الرغبة في الإستمرار فيه، بحيث لا يفكرون في ترك عملهم وهذا واضح في الإستجابات على العبارة " في حال توفرت فرصة عمل مشابهة أفضل الإستمرار في عملي" ،وبالتالي

الأفراد الذين يشعرون بالإنتماء اتجاه مؤسستهم يمتازون بأداء متميز و بالتالي كلما زاد الإنتماء في المنظمة زادت كفاءة الأداء.

و قد اتفقت دراستنا مع دراسة "سليمان" (2004) التي هدفت إلى التعرف على علاقة الضغوط الوظيفية بالإنتماء التنظيمي في جامعة عين الشمس بالقاهرة و قد توصل الباحث إلى وجود علاقة ارتباطية جوهرية عند مستوى الدلالة 0,01 بين الضغوط الوظيفية و الإنتماء التنظيمي، و مستوى الضغوط الوظيفية لدى أفراد العينة يقع حول الدرجة المتوسطة (خليل حجاج، 2007، ص:99).

كما اتفقت دراستنا مع دراسة "محمد عبد الحي نوح (1980)" التي هدفت إلى تصميم مقياس لتحديد مدى انتماء السكان لمجتمعهم في منطقة بولاق الدكرور بالقاهرة ،حيث توصلت إلى أن مستوى إنتماء السكان الأصليين للمنطقة أكبر منه لدى السكان النازحين إليها، أيضا درجة انتماء الذين يشغلون وظائف حكومية أكثر من غيرهم (حمد بن فرحان الشلوي، 2005، ص:88).

## 2-2- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الجزئية الثانية:

من خلال النتائج التي توصلنا إليها من الجدول رقم (12) تبين انه توجد علاقة ارتباطية بين الإلتزام بضوابط العمل و الأداء الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية في المديرية الولائية لولاية تيزي وزو حيث بلغ معامل الإرتباط بيرسون (0,37) ،و هذا ما يبين أن أعوان الحماية المدنية يلتزمون بأساليب العمل المقررة في المؤسسة و يقلل دورانهم في العمل و الغيابات المتكررة و كذا الإسهام في نجاح و استمرارية المنظمة و بالتالي استجابات أفراد العينة تنفي العبارة: "أظن أنني اقتربت خطأ حينما قررت أن أعمل في هذه المؤسسة" ،كما يحرصون على المواظبة في العمل و يتقيدون بأوقات العمل و الإستراحة و يسلك الفرد سلوكا يحترم فيه السلم الإداري في المؤسسة، فالأفراد الذين تتوفر لديهم درجات عالية من الإلتزام بضوابط العمل يتميزون بأداء وظيفي متميز أي أن زيادة الإلتزام التنظيمي يزيد من

كفاءة الأداء الوظيفي. حيث قام "هديل كاظم سعيد" بدراسة بعنوان "العلاقة بين العدالة التنظيمية و التمكين و أثرهما في تحقيق الإلتزام التنظيمي" دراسة ميدانية في دائرة العمل و التدريب المهني حيث هدفت الدراسة إلى الكشف عن أهمية العدالة التنظيمية و التمكين و الإلتزام التنظيمي للعاملين و دور كل منهما في الحياة الوظيفية والكشف عن مستويات العدالة التنظيمية و التمكين التي يتمتع بها العاملين في المنظمة المبحوثة و أنواع الإلتزام التنظيمي السائدة بينهم و قد أظهرت النتائج ان هناك مستويات تعد جيدة من الإلتزام التنظيمي، جاءت المرتبة الأولى للإلتزام العاطفي و هو نابع من حبهم لدائرتهم و التعلق بها، و عكست علاقات التأثير أهمية متغير العدالة التنظيمية لكل من التمكين و الإلتزام التنظيمي على المستوى الإجمالي فضلا عن وجود تأثير الأبعاد الفرعية للعدالة التنظيمية في كل من التمكين و الإلتزام التنظيمي في المنظمة المبحوثة إذ تحققت جميع فرضيات التأثير (مراد رمزي خرמוש، 2014، ص:14).

كما قام "حبوش" (2007) بدراسة بعنوان "مدى إلتزام الشركات المساهمة العامة الفلسطينية بقواعد حوكمة الشركات، دراسة تحليلية لآراء المراجعين الداخليين، المراجعين الداخليين و مدراء الشركات المساهمة العامة"، و تهدف الدراسة إلى الوقوف على مدى التزام الشركات المساهمة الفلسطينية المسجلة في سوق فلسطين للأوراق المالية بمبادئ حوكمة الشركات، حيث توصلت الدراسة إلى إلتزام الشركات جميعها كوحدة واحدة و هو بمستوى متوسط، و يتفاوت مستوى الإلتزام من مبدأ لآخر (فكري عبد الغني محمد جوده، 2008، ص:8).

### 2-3- مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية الثالثة:

من خلال النتائج التي توصلنا إليها من الجدول رقم (13) تبين أنه توجد علاقة ارتباطية بين الثقة في المنظمة و الأداء الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية في المديرية الولائية لولاية تيزي وزو حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون (0,37)، هذا ما يبين أن هناك ثقة في

المنظمة تركز أساسا على القواعد و السياسات و مخرجات القيادة مثل العدالة و الإحترام كما توضحه العبارة: "الدي ثقة أن المؤسسة تراعي العدالة في التطبيق". حيث أن اهتمام المؤسسة بعمالها و اشباع حاجاتهم الشخصية و تقديم لهم أجور مناسبة تتيح لهم المجال لتوظيف مهاراتهم و تكليفهم بمهام تيسر لديهم دوافع التحدي، و إثراء وظائفهم و زيادة تماسكهم و ثقتهم في المؤسسة يضمن لهم تحقيق الإستقرار المنظمي.

فقد أفاد الكثير من الباحثين أمثال (MICHRA 1996) "ميشرا" بأن الثقة التنظيمية عامل مركزي يعزز من نجاح و بقاء المنظمات و تحسين أداء العمال، فالأفراد الذين تتوفر لديهم درجات عالية من الثقة اتجاه مؤسستهم يتميزون بأداء وظيفي متميز أي كلما زادت ثقة الأفراد اتجاه المؤسسة زادت كفاءة آدائهم.

حيث قام "رشيد (2003)" بإجراء دراسة بعنوان "الثقة التنظيمية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، بعض المحددات و الآثار على الموظفين العاملين في الأجهزة الحكومية المركزية في مدينة الرياض، و قد هدفت الدراسة إلى بحث عدد من العوامل المؤثرة في بناء ثقة المرؤوسين برؤسائهم و بالمنظمات التي يعملون بها، إضافة إلى معرفة آثار ثقة الرؤساء و المرؤوسين بالمنظمة و أظهرت النتائج أن الثقة بالمنظمة تتأثر بمستوى العدالة التوزيعية و الإجرائية و بالدعم التنظيمي المدرك، إلى جانب أنها تؤثر في مستوى الولاء التنظيمي و النية لترك العمل (زياد يوسف المعشر، 2012، ص: 631).

كما قام (RIND FLEICH, 2000) رايند فليش بدراسة بعنوان الثقة التنظيمية و التعاون داخل الشركات، مقارنة تطبيقية بين التحالفات الأفقية و العمودية، فقد هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر شكل العلاقة على الثقة التنظيمية، و قد طبقت في شركة من الشركات الأمريكية التي شاركت مؤخرا في تفاعلات البحث و التطوير الأفقية و العمودية، و أظهرت النتائج أن الشركات المشاركة في التحالفات العمودية قد عرفت مستويات أعلى للثقة التنظيمية مقارنة مع الشركات المشاركة في التحالفات الأفقية (زياد يوسف المعشر، نفس المرجع السابق، ص: 633).

و بذلك يمكن القول أن محيط العمل الذي أجرينا فيه الدراسة الحالية و الذي يضم جملة من المميزات التي يفرضها طبيعة العمل و رغم اختلاف ميدان الدراسة إلا أن النتائج التي توصلنا إليها متشابهة مع الدراسات السابقة .

#### 4-2- مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية العامة:

من خلال ما تم التوصل إليه من تحقق الفرضيات الجزئية الثلاث يمكن القول أن الفرضية العامة التي مفادها " توجد علاقة إرتباطية موجبة بين الولاء التنظيمي و الأداء الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية في المديرية الولائية بولاية تيزي وزو " قد تحققت.

**3-استنتاج عام:**

لقد تطرقت الدراسة إلى موضوع شغل بال الباحثين في علم النفس عمل و تنظيم و أصحاب المؤسسات و التنظيمات، حيث اخترنا المنظمة التي تسعى إلى حماية الأشخاص و ممتلكاتهم ألا و هي الحماية المدنية، فحاولنا أن نقلي نظرة عن مستوى الولاء التنظيمي لدى أعوان الحماية المدنية و مدى علاقته بأدائهم الوظيفي حيث توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج و هي:

**4-1- إرتفاع مستوى الولاء التنظيمي، و يتضح فيما يأتي:**

4-1-1- الإيمان القوي بأهداف و قيم المنظمة، و أبرز ما يدل على ذلك:

\* الإفتخار أمام الآخرين بالإنتماء للمنظمة.

\* الإهتمام بمصير المنظمة.

\* الشعور بالولاء الكبير للمنظمة.

4-1-2- الحرص الشديد على بذل الجهد، و أهم ما يعبر عن ذلك:

\* الإستعداد لتقديم مجهود أكبر من المطلوب لإنجاح عمل المنظمة.

\* تقديم مصلحة العمل على المصلحة الشخصية.

4-1-3- الحرص على الإستمرار في المنظمة، و أبرز ما يشير إلى ذلك:

\* تفضيل العمل بالمنظمة مقارنة ببقية المنظمات التي من الممكن العمل لديها.

\* وجود الكثير من المكاسب بالبقاء في المنظمة.

4-1-4- الحفاظ الواضح على ممتلكات العمل و رعاية مصالحها، و أبرز ما يبين ذلك:

\* الحفاظ على معدات العمل و صيانتها الدائمة من التلف.

4-1-5- العلاقات الجيدة بين الرؤساء و المرؤوسين، و أبرز ما يعبر عن ذلك:

\* وجود علاقات طيبة بين الرؤساء و المرؤوسين.

\* الشعور بحرص الإدارة على الإحتفاظ بمرؤوسياتها.

**4-2- كفاءة الأداء الوظيفي، و يتبين فيما يلي:**

4-2-1- الجهد المبذول الكبير، و أهم ما يدل على ذلك:

\* ممارسة العاملين في المنظمة التوجيه و الرقابة الذاتية على أدائهم.

\* إنجاز العمل المحدد في الوقت المحدد دون تأخير.

\* وفرة الجهد المبذول في العمل.

4-2-2- توفر القدرات و الخصائص الشخصية، و أبرز ما يعبر عن ذلك:

\* الإلتزام بتنفيذ التعليمات و التوجيهات.

\* الإستعداد لتحمل المسؤولية.

4-2-3- حسن إدراك الفرد لدوره الوظيفي، و أهم ما يبين ذلك:

\* إطاعة الأوامر و التعليمات الصادرة فيما يخص العمل.

\* الإلتزام بأساليب العمل المقررة.

\* الحرص على المواظبة في العمل.

\* الإلتزام الشديد في العمل.

**4-3- تعدد العلاقات بين متغيرات البحث لأفراد مجتمع البحث و تتضح فيما يلي:**

4-3-1- وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الإلتزام للمنظمة و الأداء الوظيفي

في المديرية الولائية للحماية المدنية بولاية تيزي وزو.

4-3-2- وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الإلتزام بضوابط العمل و الأداء

الوظيفي في المديرية الولائية للحماية المدنية بولاية تيزي وزو.

4-3-3- وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الثقة في المنظمة و الأداء الوظيفي

في المديرية الولائية للحماية المدنية بولاية تيزي وزو.

4-3-4- وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي و الأداء الوظيفي

في المديرية الولائية للحماية المدنية بولاية تيزي وزو.

و هذا ما أكدته دراسة "سالم رشيد و آخرون" (2007) حيث هدفت هذه الدراسة إلى البحث عن علاقة الولاء التنظيمي بأداء العاملين في الوحدات الرياضية في كليات جامعات بغداد (بحث وصفي).

حيث توصل الباحثون إلى أن هناك علاقة ارتباطية قوية بين ولاء العاملين و الأداء في هذه المديرية، و أن عينة البحث على استعداد للعمل في أي من الوحدات الرياضية في كليات جامعة بغداد، كما أكدت على ولاءها لهذه المديرية و زيادة أدائها لإنجاح العمل فيها. و في الأخير يمكن أن تكون هذه الدراسة مرحلة تمهيدية لمواضيع بحث مستقبلية في علم الاجتماع و علم النفس و الإدارة، لذلك يمكن الإشارة إلى آفاق أخرى لهذه الدراسة تكمل ما جاء فيها، و إشكاليات جديدة يمكن أن تكون محاور لبحوث أخرى.

**4-التوصيات و الإقتراحات:**

إن رفع مستوى الولاء التنظيمي و تحسين مستوى الأداء مطلب رئيسي و أساسي لكل منظمة يجب على الإدارة تحقيقه من خلال:

- معاملة الموظف معاملة إنسانية إذ على المنظمة إحترام كرامته و مقابلة متطلباته و إحتياجاته و الإهتمام بمشكلاته و محاولة الوقوف معه عند الحاجة.
- وضع الشخص المناسب في المكان المناسب بمعنى أن يتعين أو ينقل الموظف إلى الوظيفة التي تتلاءم مع قدراته و مؤهلاته الدراسية و إستعداداته و ميوله الشخصية، مما يزيد إهتمامه و قبوله العمل، بالتالي تزيد القدرة على الإبداع و الإبتكار و التفاني في الأداء الوظيفي.
- رفع الكفاءة الإنتاجية و الإستفادة من العلاقة بين مستوى الولاء التنظيمي على مستوى الفرد و أداء العاملين و تبني ذلك من خلال علاقة الإرتباط الذي أظهره البحث.
- حث المنظمة على التخطيط الجيد و الفعال لرعاية المرؤوسين لرفع مستوى ولائهم لها و زيادة كفاءة أدائهم الوظيفي فيها.
- الإهتمام بتعزيز الولاء التنظيمي للعاملين من خلال عقد ندوات و حلقات مناقشة تكون موجهة في مجملها لتدعيم الولاء التنظيمي لزيادة كفاءة الأداء الوظيفي.
- أن تتولى الإدارة تعزيز الثقة لدى العاملين بما يحقق الإلتزام المنظمي و هذا لا يتحقق بقرار إداري و شخصي، و إنما يأتي من خلال تعزيز القيم السلوكية و الأخلاقية و إشاعة ثقافة و إلتزام المنظمين.
- وضع أساليب ردعية لغير الملتزمين بالتعليمات و أساليب أخرى تحفيزية و تشجيعية للملتزمين بتطبيق مختلف التطبيقات.
- إجراء المزيد من هذه البحوث في هذا المجال و إتاحة الفرص للتجارب و التعاون في مجال البحث و التطوير.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع :

### أولاً: المراجع العربية:

#### الكتب:

- 1- أحمد بطاح (2006) : قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، دار الشروق، ط1، عمان.
- 2- أحمد صقر عاشور (1999) : إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية، بيروت.
- 3- بديع محمود القاسم (2001) : علم النفس المهني بين النظرية و التطبيق، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، ط1، عمان.
- 4- حسن راوية محمد (1999) : إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
- 5- حسن منسي (1999) : مناهج البحث التربوي، دار الكندي للنشر و التوزيع، الأردن.
- 6- خالد عبد الرحمان الهتيبي (2003) : إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر و الطباعة، عمان.
- 7- خضير كاظم حمود و ياسين كاسب الخرشنة (2006) : إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان.
- 8- سعاد نايف بلوطي (2005) : إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر.
- 9- سليمان حنفي محمود (1990) : السلوك التنظيمي و الأداء، دار الجامعات المصرية، القاهرة.

- 10- شفيق محمد (1998) :البحث العلمي،الخطوات المنهجية لإعداد البحوث  
الإجتماعية،المكتب الجامعي الحديث،الإسكندرية.
- 11-صالح عودة سعيد (1994) :إدارة الأفراد،الجامعة المفتوحة، ليبيا.
- 12-الصرفي محمد (2008) : قياس و تقويم أداء العاملين،حورس للنشر  
و التوزيع،الإسكندرية.
- 13-طلعت ابراهيم لطفي (2007) :علم الإجتماع،التنظيم للطباعة و النشر،القاهرة ،مصر.
- 14-عاشور أحمد صقر (1983):إدارة القوى العاملة،الأسس السلوكية و أدوات البحث  
التطبيقي،دار النهضة العربية،بيروت.
- 15-عامر قنديلجي (1999) :البحث العلمي و استخدام مصادر المعلومات ،دار  
الأليازوري العلمية للنشر و التوزيع،ط1،عمان.
- 16-عبد الباقي صلاح الدين(2006) :السلوك الفعال في المنظمات ، دار الجامعة  
ط1،الإسكندرية.
- 17-عبد الرحمان أحمد محمد هيجان (1998) :الولاء التنظيمي للمدير السعودي،مركز  
الدراسات و البحوث ،أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية،ط1،الرياض.
- 18-عبد الغفار حنفي و حسين قزاز (1996) :السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد،الدار  
الجامعية للنشر و التوزيع،الإسكندرية.
- 19-عبد الله محمد الشريف (1996) :مناهج البحث العلمي،دليل الطالب في كتابة  
الأبحاث و الرسائل العلمية،مكتبة الشعاع للطباعة و النشر و التوزيع،ط1،الإسكندرية.

- 20- علي محمد ربابعة (بدون سنة): إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر و التوزيع ط1.
- 21- عمرو وصفي عقيلي (1991): إدارة الموارد البشرية، مؤسسة زهران، الأردن.
- 22- القريوني محمد قاسم (1998): السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في المنظمات المختلفة، دار المستقبل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.
- 23- كامل برير (2007): الإتجاهات الحديثة في الإدارة و تحديد تحديات المديرين، دار المنهل اللبناني، ط2، بيروت.
- 24- اللوزي و موسى (1999): التكوين التنظيمي أساسيات و مفاهيم حديثة، دار الولا، عمان.
- 25- ماهر أحمد (2000): السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية.
- 26- محمد بن حليم القحطاني (2008): إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجية متكامل، دار العبيكان للنشر، ط1، الرياض.
- 27- محمد حافظ حجازي (2005): إدارة الموارد البشرية، دار وفاء للطبع و النشر، الإسكندرية، مصر.
- 28- مصطفى عشوي (2003): مدخل إلى علم النفس المعاصر، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2.
- 29- مصطفى نجيب شاويش (2004): إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر و التوزيع.

30-نظمي شحادة و آخرون (1991) :إدارة الموارد البشرية،دار صفاء للنشر  
و التوزيع،الأردن.

### القواميس و المعاجم العربية:

31-أحمد زكي بدوي ،محمد كامل مصطفى (1984) :معجم مصطلحات القوى  
العاملة،مؤسسة شباب الجامعة،الإسكندرية.

### المجلات العربية:

32-العتيبي وآخرون (1997) :الولاء التنظيمي و العوامل المؤثرة فيه،جامعة الملك عبد  
العزیز،مجلة الإداري،مسقط.

33-المعاني أيمن عودة (1999):الولاء التنظيمي لدى المديرين في الوزارات  
الأردنية،دراسة ميدانية،مجلة الأداري،مسقط،م21،ع78.

34-خطاب،عايدة السيد (1998) :الإنتماء التنظيمي و الرضا عن العمل،دراسة ميدانية  
عن المرأة العاملة السعودية،مجلة العلوم الإدارية،جامعة الملك سعود

35-زياد يوسف المعشر(2012): أثر موضوعية نظام تقييم الأداء في الثقة التنظيمية  
دراسة تطبيقية على المعلمين و المعلمات في مديريات التربية و التعليم في محافظة الكرك  
في الأردن،المجلة الأردنية في إدارة الأعمال المجلد8،العدد4.

36-عبد الرحمان بن علي المير(1995) :العلاقة بين ضغوط العمل و بين الولاء  
التنظيمي و الأداء الوظيفي و الصفات الشخصية،دراسة مقارنة ،مجلة الإدارة العامة،معهد  
الإدارة العامة،المجلد الخامس و الثلاثين (35)،العدد الثاني (2)،الرياض،المملكة العربية  
السعودية.

## الرسائل الجامعية:

- 37- حمد بن فرحان الشلوي (2005): الثقافة التنظيمية و علاقتها بالإنتماء التنظيمي، دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية للمدنيين و العسكريين، جامعة نايف العربية للعلوم الإدارية.
- 38- خضير و آخرون (1996) :الإلتزام التنظيمي و فعالية المنظمة، دراسة مقارنة بين الكليات العلم و الإنسانية في جامعة بغداد، مجلة اتحاد الجامعات العربية، عمان.
- 39- خليل حجاج (2007) :تأثير ضغط العمل على كل من الإلتزام و الرضا الوظيفي للممرضين العاملين بمستشفى الشفاء، كلية الإقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة.
- 40- راكان متعب صقر الشعلان (2001) :الولاء التنظيمي و علاقته بكفاءة الأداء لدى العاملين بجوازات مطار الملك خالد الدولي، بحث مقدم استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في العلوم الشرطية، تخصص قيادة أمنية، الرياض.
- 41- سعد بن العميان سعد الدوسري (2005): ضغوط العمل و علاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية، الرياض.
- 42- سليمان أحمد عيسى (2004) :رسالة ماجستير حول تأثير الضغوط الوظيفية على الإلتزام التنظيمي بالتطبيق على مستشفيات جامعة عين شمس، جامعة عين شمس.
- 43- عبد الرحمان غرامة الشهري (1997): أثر العلاقات الوظيفية غير رسمية و الولاء التنظيمي في الأداء الوظيفي لدى العاملين في حرس الحدود، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم المنية، الرياض.
- 44- عور تاني، مأمون عبد القادر (2003): العلاقة بين الولاء المهني و النمط القيادي لدى الإداريين في وزارة السلطة الوطنية الفلسطينية، رسالة ماجستير، جامعة النجاح.

45- فكري عبد الغني محمد جوده(2008): مدى تطبيق مبادئ الحكومة المؤسسية في المصارف الفلسطينية وفقا لمبادئ لمنظمة التعاون الإقتصادي و التنمية و مبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية،دراسة حالة بنك فلسطين،رسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة ماجستير في إدارة الأعمال.

46- كرمي كريمة (2010) :التغير التنظيمي و أثره على الولاء التنظيمي لدى موظفي مؤسسة الكهرباء و الغاز، مذكرة لنيل شهادة الماجستير،جامعة باجي مختار،كلية الأدب و العلوم الإنسانية و الإجتماعية، جامعة عنابة.

47- ماجد ابراهيم شاهين (2010) :مدى فاعلية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية و أثره على الأداء الوظيفي و الولاء و الثقة التنظيمية،دراسة مقارنة بين الجامعة الإسلامية و الأزهر،رسالة استكمال للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال،جامعة غزة.

48- مراد رمزي خرموش(2014): دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص نحو القطاع العام،دراسة ميدانية بولاية سطيف،مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص عمل و تنظيم.

49- نور الدين شنوفي (2005) :تفعيل نظام تقييم أداء العمل في المؤسسة الإقتصادية،أطروحة دكتوراه،جامعة الجزائر.

50-وليد بن ابراهيم بن غانم الغانم (2003) :الإتجاهات نحو التسرب الوظيفي و علاقتها بالأداء،رسالة ماجستير في العلوم الإدارية،دراسة تطبيقية على جمارك المطارات الدولية،المملكة العربية السعودية،الرياض.

**51-BENOIT GAUTHIER(2009) :RECHERCHE SOCIALE DE LA PROBLEMATHIQUE A LA COLLECTE DES DONNÉE,5EME EDITION,QUEBEC,CANADA .**

**52-M JOELLE,(SANS ANNÉE),METHODOLOGIE DE L'OBSERVATION BERREWAERTS.**

**53-OMAR ACTOUF (1987):METHODOLOGIE DES SCIENCES SOCIALES ET APPROCHES QUALITATIVE DES ORGANISATIONS ,(L'INTRODUCTION A LA DÉMARCHE CLASSIQUE),MANNAGEMENT .**

**54-R.GHIGLIONE ET B. MATALON(1979):LES ENQUÊTES SOCIOLOGIQUE THÉORIE ET PRATIQUE,ARMAND COLIN,COL "U" ,PARIS.**

**55-YANN BERTACCHIMI,(2009):PETIT GUIDE A L'USAGE DE L'APPRENTI-CHERCHEUR EN SCIENCES SOCIALES ET HUMAINES,ÉSSAIE PISTÉMOLOGIE ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE EN SCIENCES DE L'INFORMATION ET DE COMMUNICATION,TOULON.**

الملاحق

## ملحق رقم (01)

قسم: علم النفس

التخصص: عمل و تنظيم

المستوى: ماستر

### استبيان

الرجاء الإجابة على أسئلة هذا الإستبيان التي تدخل في إطار إعداد شهادة الماستر في علم النفس تخصص عمل و تنظيم، يدور موضوعه حول: "الولاء التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي".

يرجى وضع علامة (X) أمام الخيار الذي تختاره من كل سؤال من أسئلة الإستبيان، مع ضرورة الإجابة على جميع الأسئلة و ذلك ضمانا لدقة و موضوعية النتائج .

علما أنه لا توجد إجابة صحيحة أو خاطئة ،و إنما تقديرات شخصية ،كما أن المعلومات التي ستدلي بها لا تستغل إلا لغرض علمي بحت.

و شكرا مسبقا على تعاونكم الصادق

## المحور الأول:

### بيانات عامة:

1- الجنس : ذكر  أنثى

2- السن : [ 20 - 30 ]

[ 31 - 40 ]

[ 41 - 50 ]

[ 51 فما فوق ]

3- الحالة العائلية:

أعزب  متزوج  أرمل  مطلق

4- الأقدمية المهنية : أقل من 5 سنوات

من 6 - 10 سنوات

من 11 - 15 سنة

من 16 سنة فما فوق

5- المستوى التعليمي :

ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي

6- المستوى المهني :

إطار  إشراف  تنفيذ  عامل بسيط

## المحور الثاني :

### إستبيان خاص بالولاء التنظيمي :

رقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	متردد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	أشعر بالإنتماء لهذه المؤسسة .					
02	سأتأثر سلبا لو تركت العمل في هذه المؤسسة.					
03	لا يتعارض عملي الوظيفي مع توقعاتي و طموحاتي الشخصية و المهنية.					
04	لدي استعداد لإنهاء عمري التقاعدي في المؤسسة .					
05	في حال توفرت فرصة عمل مشابهة أفضل الإستمرار في عملي .					
06	مازلت أشعر بالرضا عن قراري للعمل في المؤسسة.					
07	أحافظ على سر المهنة داخل المؤسسة .					
08	ألتزم بأساليب العمل المقررة في المؤسسة .					
09	أتقيد بأوقات العمل و الاستراحة .					
10	أحرص على المواظبة في العمل .					
11	أظن أنني اقترفت خطأ حينما قررت أن أعمل في هذه المؤسسة .					
12	أحترم السلم الإداري في المؤسسة .					
13	تأخري عن العمل لا يمنعني من تعويض الساعات الضائعة.					
14	ألتزم بتعليمات المشرفين القانونية من ناحية إجراءات الحماية					
15	أنا واثق أن العامل القديم أكثر ولاء من العامل الجديد.					
16	لدي ثقة بأن المؤسسة تحافظ على الموظفين المتميزين بالعمل فيها.					
17	لدي ثقة بأن هذه المؤسسة أكثر أمن وظيفي من المؤسسات الأخرى .					
18	لدي ثقة أن الوظيفة التي أشغلها تتيح لي فرصا واسعة لتأمين المستقبل.					
19	أنا واثق أن الراتب الذي أتقاضاه يكفي لإشباع احتياجاتي و رغباتي.					
20	لدي ثقة أن المؤسسة تراعي العدالة في التطبيق.					
21	أنا واثق بارتباطي اتجاه المؤسسة التي أعمل فيها.					

## المحور الثالث :

### إستبيان خاص بالأداء الوظيفي :

رقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	متردد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	أنجز ما يطلب من أعمال إضافية خارج وقت العمل الرسمي.					
02	أنا أشعر أن هذه المؤسسة تجعلني أقدم أفضل ما عندي من ناحية أدائي للعمل .					
03	أخطط مسبقا للوصول إلى أداء جيد في العمل .					
04	أتناقش مع زملائي في العمل بهدف تحسين الأداء.					
05	تحسين أداء العمل لا يحتاج إلى زيادة في عدد الموظفين، ولكن يحتاج لرفع مستوى مهاراتهم و معارفهم .					
06	أتمنى أن أجد عملا غير وظيفتي الحالية بنفس الراتب .					
07	لا أتردد في القيام بالأعمال الشديدة الصعوبة.					
08	أستفيد من رصيد ما تعلمته و ما اكتسبته من خبرات لتحقيق نوع من الإبداع في أدائي لعملي .					
09	أنا مستعد لبذل مجهود أكبر من المطلوب و ذلك لإنجاح عمل المؤسسة.					
10	أشعر أن وقت العمل المخصص لا يسمح لي بأداء كل ما هو متوقع مني .					
11	أختلق أعذار للتهرب من العمل.					
12	أتلقي ملاحظات سلبية تتعلق بكفاءاتي في العمل .					
13	يعطيني رئيسي تعليمات تفوق قدراتي على التعامل معها.					
14	لدي إحساس قوي بروح الجماعة في العمل .					
15	لدي القدرة على التكيف مع الحالات الطارئة .					
16	لدي حرية التصرف في عملي .					
17	أحافظ على وسائل و عتاد المؤسسة .					
18	أنا مستعد لتحمل مهام أخرى .					
19	أشارك بعض الزملاء في حل مشاكلهم الشخصية و الوظيفية .					
20	أشعر بالتعب أثناء العمل .					
21	أشعر أن عملي يتطلب مجهودا بدنيا و ذهنيا في آن واحد.					
22	يتطلب عملي اليقظة الدائمة .					
23	أبادر باقتراح أفكار جديدة تخص عملي .					
24	يتردد الرئيس في السماح لي بالإنصراف لإنجاز بعض الأمور الشخصية .					
25	يستدعي عملي ساعات إضافية .					
26	أهتم بحضور الدورات التدريبية المتخصصة .					
27	توفر المؤسسة الوسائل اللازمة لتأدية العمل .					
28	أدرك ما علي من واجبات و مهام .					
29	أنجز عملي المحدد في الوقت المحدد دون تأخير .					
30	أشعر ان مكان عملي يوفر لي الراحة التامة لأداء العمل.					

ملحق رقم (02)

جدول يمثل قائمة الأساتذة المحكمين.

الدرجة العلمية	إسم الأستاذ
ماجستير في الإحصاء	بن نعمان جمال
ماجستير في علم النفس عمل و تنظيم	ساسى فضيلة
ماجستير في علم النفس عمل و تنظيم	عثمان قدور
دكتوراه في علم النفس عمل و تنظيم	عداد حسن

ملحق رقم (03) يمثل معامل الثبات ألفا كرومباخ لمتغيرات الدراسة.  
1- جدول يمثل معامل الثبات ألفا كرومباخ للولاء التنظيمي.

**Récapitulatif de traitement des observations**

	N	%
Valide	10	11,8
Observations Exclus <sup>a</sup>	75	88,2
Total	85	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,702	21

## 2- جدول يمثل معامل الثبات ألفا كرومباخ للأداء الوظيفي.

### Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	10	11,8
Observations Exclus <sup>a</sup>	75	88,2
Total	85	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,741	30

**ملحق رقم (04): يمثل نتائج اختبار فرضيات الدراسة.**

**1- جدول يمثل نتائج اختبار الفرضية الجزئية الأولى.**

Statistiques descriptives			
	Moyenne	Ecart-type	N
alintima	27,9714	3,30994	70
alada	110,9000	8,08676	70

Corrélations			
	alintima	Alada	
	Corrélation de Pearson	1	,373**
alintima	Sig. (bilatérale)		,001
	N	70	70
	Corrélation de Pearson	,373**	1
alada	Sig. (bilatérale)	,001	
	N	70	70

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

## 2-جدول يمثل نتائج اختبار الفرضية الجزئية الثانية.

### Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart-type	N
aliltizam	27,2286	2,31048	70
alada	110,9000	8,08676	70

### Corrélations

		aliltizam	Alada
aliltizam	Corrélation de Pearson	1	,441**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	70	70
alada	Corrélation de Pearson	,441**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	70	70

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

### 3- جدول يمثل نتائج اختبار الفرضية الجزئية الثالثة.

#### Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart-type	N
athika	25,3857	4,63225	70
alada	110,9000	8,08676	70

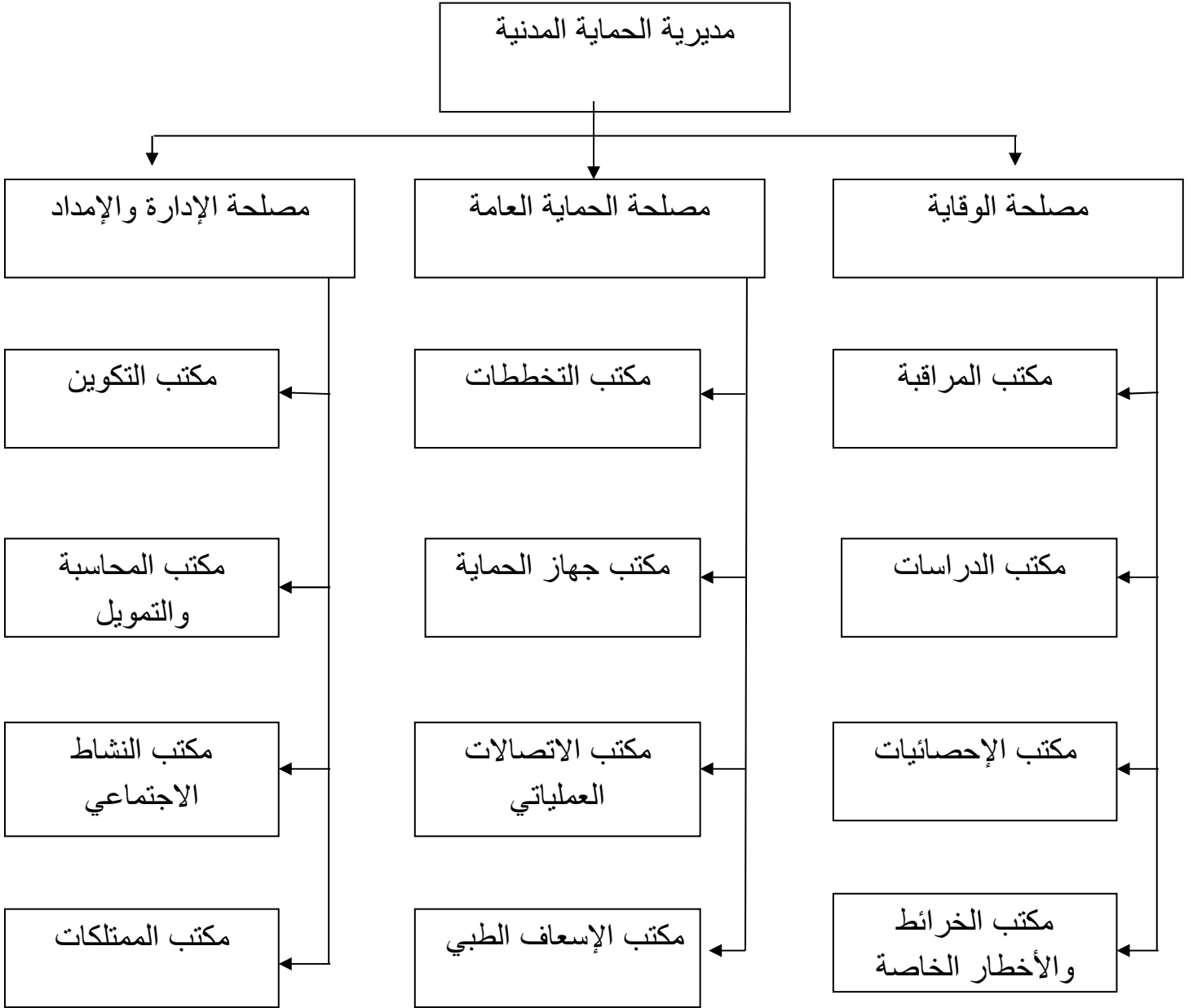
#### Corrélations

		athika	alada
	Corrélation de Pearson	1	,374**
athika	Sig. (bilatérale)		,001
	N	70	70
	Corrélation de Pearson	,374**	1
alada	Sig. (bilatérale)	,001	
	N	70	70

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

## الملحق رقم (05)

### الهيكل التنظيمي العام للحماية المدنية في ولاية تيزي وزو



المصدر: المديرية الولائية للحماية المدنية بولاية تيزي وزو.