مجلة العلوم الإنسانية — عدد 41 جوان 2014، مجلد ب، ص.ص.579- 611

التدريب المهني وعلاقته بالدافعية في العمل حسب نظرية التوقع لفيكتور فروم Victor Vroom

ملخص

يتناول هذا المقال العلاقة بين التدريب المهني والدافعية في العمل، حيث أن التدريب يعد من أهم الاستراتيجيات التي تتبعها المنظمات لرفع قدرات مواردها البشرية، مما يخلق لديها الدافع والحافز لأداء عملها بمهارة و فاعلية أكبر، والهدف من هذا البحث هو إبراز هذه العلاقة حسب مسلمات نظرية التوقع لفيكتور فروم التي تقوم على أساس العلاقات المدركة بين الجهد و الأداء و الحافز المستلم مقابل الأداء .

أ. فوزية براح
كلية علم النفس وعلوم التربية
جامعة قسنطينة 2
الجزائر

مقدمة

أدركت المنظمات اليوم أن العنصر البشري أهم الموارد لديها من المادية والمالية والمواد الأولية، إذ بدأت الأحداث العلمية والتكنولوجية والثقافية والاجتماعية والاقتصادية تتسارع وتتغير والتي ترتبط بالفرد داخل المنظمة، فأصبح لزاما عليها البحث عن سبل للرفع من أداء و كفاءة العامل لديها بتطبيق استراتيجيات منظمة موجهة وفعالة، ومن ذلك اعتماد التدريب المهني فهو أهم الوسائل في تنمية الموارد البشرية و تزويدها بالخبرات العلمية والمهارات الفنية والإدارية. لكن كون الفرد أهم موارد المنظمة لرفع إنتاجيتها وتأكيد مكانتها في النسق الذي تعمل فيه عليها أن تدرك أن هذا المورد تحركه قوى محددة إن كانت البيئة التي يعيش فيها أو قدراته التي زوده بها الخالق أو الدافع والذي يعني مجموعة العوامل الداخلية المنشطة والقوى الموجهة لتصرفات الفرد فاستخدم موضوع الدافعية لتفسير السلوك الإنساني في محاولة للتنبؤ به والتحكم فيه.

Résumé

Cet article porte sur le lien entre la formation professionnelle et la motivation au travail. La formation représente une des stratégies les plus importantes des organisations pour développer les compétences de ses ressources humaines. L'objectif de cette recherche est de mettre en évidence cette relation selon la théorie de l'espérance de Victor Vroom qui se base sur la relation perçue entre l'effort et la performance.

© جامعة قسنطينة 1، الجزائر 2014.

وقد برزت نظرية التوقع لفيكتور فروم Victor Vroom سنة 1964 من بين نظريات النسق التي تفترض أن هناك نتيجة نهائية مرغوبة أو غرضا هو غاية السلوك المدفوع إلى تحقيقه، و قامت هذه النظرية على أساس: العلاقات المدركة بين الجهد والأداء والحافز المستلم مقابل الأداء، حيث طور فروم هذه النظرية التي تفسر سبب قيام الفرد باختيار سلوك معين دون غيره .

ويرى أن دافعية الفرد للقيام بسلوك معين يتحدد باعتقاده أن لديه القدرة على القيام بذلك السلوك، وأن القيام به سيؤدي إلى نتيجة معينة، وأن هذه الأخيرة ذات أهمية للفرد، وهذا يعني أن حفز الفرد يعتمد على توقعاته كما يلي:

التوقع الأول : أن الجهد المبذول سيؤدي إلى الأداء المطلوب.

التوقع الثاني: أن الأداء المطلوب سيحقق المكافئة المرغوبة.

أي أن الفرد لن يسلك سلوكا يتوقع أن نتيجته ستكون منخفضة وكذلك لن يختار سلوكا يحقق مكافأة لا تشبع حاجاته. لهذا فإن حفز الفرد للقيام بعمل ما يعتمد على قوة الرغبة والتوقع.

وكون التدريب أحد المثيرات الخارجية التي تحرك السلوك وتدفعه جاءت إشكالية هذه الدراسة لتبحث عن علاقة التدريب المهني بالدافعية للعمل لدى الإطارات من خلال مسلمات نظرية التوقع لفروم، وانطلاقا من كون التدريب يتطلب من المتدرب بذل جهد معين أثناء تنفيذ البرنامج التدريبي وبعده، وذلك في سبيل تحقيق الأداء المطلوب والمترجم في الهدف من البرنامج التدريبي ومدى تحققه بعد التدريب، كما أن هذا الأداء تتبعه حوافز معينة حسب توقع الإطار المتدرب سواء كانت مادية أو معنوية.

- تساؤلات الدراسة:

وتتمثل في سؤال عام: هل للتدريب المهني علاقة بالدافعية للعمل لدى الإطار المتدرب بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة من خلال العلاقة بين الجهد والأداء والحافز وفق بعض المتغيرات الديموغرافية (المستوى التعليمي، الأقدمية في العمل، عدد الدورات التدريبية)؟. والذي تنبثق منه أسئلة فرعية:

-هل للتدريب المهني علاقة بالدافعية للعمل لدى الإطار المتدرب بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس و المراقبة من خلال العلاقة بين الجهد والأداء والحافز وفق المستوى التعليمي؟.

هل للتدريب المهني علاقة بالدافعية للعمل لدى الإطار المتدرب بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة من خلال العلاقة بين الجهد والأداء والحافز وفق الأقدمية في العمل؟.

هل للتدريب المهني علاقة بالدافعية للعمل لدى الإطار المتدرب بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة من خلال العلاقة بين الجهد والأداء والحافز وفق عدد الدورات التدريبية؟.

- فرضيات الدراسة:

تشتمل على الفرضية العامة :-للتدريب المهني علاقة بالدافعية للعمل لدى الإطار المتدرب بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة من خلال العلاقة بين الجهد والأداء والحافز وفق بعض المتغيرات الديموغرافية (المستوى التعليمي، الأقدمية في العمل، عدد الدورات التدريبية).

وفرضيات إجرائية:

- للتدريب المهني علاقة بالدافعية للعمل لدى الإطار المتدرب بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة من خلال العلاقة بين الجهد والأداء والحافز وفق المستوى التعليمي.

- للتدريب المهني علاقة بالدافعية للعمل لدى الإطار المتدرب بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة من خلال العلاقة بين الجهد والأداء والحافز وفق الأقدمية في العمل.

- للتدريب المهني علاقة بالدافعية للعمل لدى الإطار المتدرب بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة من خلال العلاقة بين الجهد والأداء والحافز وفق عدد الدورات التدريبية.

- مفهوم التدريب المهني:

هناك العديد من التعاريف للتدريب المهني فنجد من يعرفه على أنه :" برامج التدريب القصيرة التي تهدف إلى تزويد الأفراد بالمعارف والمهارات التي تتطلبها مجموعة من المهن المتصلة ببعضها" (1) ، كما يعرف التدريب بأنه عملية تعتمد على تقديم فن الخبرة (المهارة)، العلم بهدف تقديم الخدمة التدريبية للأفراد والجماعات داخل المؤسسات الإنتاجية والخدمية لتحقيق أعلى قدر من الأداء في مواجهة المعوقات والعقبات التي تواجه وظائفهم ومهنتهم في ضوء إستراتيجية تلك المؤسسة (2). فالتدريب موقف جمعي يتسم بالتغيير والتعديل في نمط التفكير والاتجاه والسلوك بما يحقق الفعالية الإيجابية في الأداء (3).

والتدريب بهذا المعنى يعطي أهمية لدور المهارة الممتزج بالخبرة و المعرفة لرفع كفاءة الفرد والمؤسسة في ظل الوجود الاجتماعي والجماعي داخل مؤسسة وحدة العمل ومكان التدريب هنا يكون داخل المؤسسة.

من تعاريف التدريب المهني نجد تعريف "زويلف والقريوني" 1984 بأنه عملية تعديل ايجابي لسلوك الفرد مهنيا أو وظيفيا بهدف إكسابه معارف و مهارات لأداء العمل وتعديل مواقفه لصالح العمل والمنظمة ... فهو محاولة لتغيير سلوك الأفراد نحو استخدام طرق و أساليب أفضل في أداء أعمالهم (4).

ويتم التركيز في هذا التعريف على التعديل الإيجابي على مستوى الفرد والمنظمة بواسطة التدريب المهني .

فالتدريب هو مجمل النشاطات والرسائل والطرق والدعائم التي تساعد في تحفيز العمال لتحسين معارفهم وسلوكهم وقدراتهم الفكرية الضرورية في آن واحد لتحقيق أهداف المنظمة من جهة، وتحقيق أهدافهم الشخصية والاجتماعية من جهة أخرى دون أن ننسى الأداء الجيد لوظائفهم الحالية أو المستقبلية (5).

كما يعرف كذلك التدريب بأنه مجمل العمليات القادرة على جعل الأفراد والفرق يؤدون وظائفهم الحالية والتي قد يكلفون بها مستقبلا من أجل السير الحسن للمؤسسة بمهارة (6).

كما يرى " ثورنتون وتشابمان" 1983 بأن التدريب هو الأداة الأساسية لتطوير القدرات والتأهيل لشغل المناصب والأدوار الوظيفية، فالتدريب هو الوسيلة التي من خلالها ينمي العامل قدراته على الأداء وإنجاز المهام وإدراك المسؤولية في إطار الانتماء للمنظمة، فجميع أنواع التدريب غايتها الأساسية تغيير الأفراد في معارفهم وخبراتهم و سلوكهم (7).

بالنسبة لـ"علي محمد عبد الوهاب "التدريب هو مفهوم مركب يتكون من عدة عناصر وهو في جملته يعني تغيير إلى شيء أحسن وتطوير للشخص في مجموعه، معلوماته وقدراته ومهاراته و أفكاره (8).

ومن بين تعاريف التدريب أيضا نجد أنه مفهوم يعكس مجموعة المعارف العامة التقنية والتطبيقية المرتبطة بالتمرين على مهنة ما، وأيضا على السلوكات الاتجاهات، والاستعدادات التي تسمح بالتكامل في المهنة وأكثر (9).

من جملة التعاريف السابقة يمكن القول أن التدريب المهني هو عملية مركبة من مجموعة عناصر متفاعلة تسعى إلى التعديل والتغيير الإيجابي لتنمية معلومات وخبرات وقدرات واتجاهات وسلوكات الأفراد بغرض تحقيق المهارة في الأداء.

- مبادئ عملية التدريب :

إن سعي المنظمة إلى تحقيق عملية استثمار كفاءة للطاقات البشرية بما يخدم تحقيق أهدافها بمستويات عالية من الكفاءة والفعالية، وذلك من خلال تطبيقها للعملية

التدريبية يوجب عليها أن تستند إلى مجموعة من المبادئ الأساسية المنظمة لها والمرتبطة فيما بينها، لكي لا يتحول النشاط التدريبي إلى مجرد أنشطة غير مجدية وتصبح مجالا لإضاعة الوقت وتحمل تكاليف غير مبررة، ويمكن إدراج أبرز مبادئ العملية التدريبية فيما يلي:

- مبدأ الدافعية :

يعبر مصطلح الدافعية عن تلك العملية التي تهتم ببداية السلوك،و دفعه وتوجيهه، واستمراره وتوقفه (10)، بمعنى وجود طاقة تحرك الفرد لأداء فعل ما ويتأثر هذا الأداء بمدى قوة الدافع ، وقد أشارت الأبحاث أنه لا يوجد تدريب ناجح بدون دافع يستثير سلوك الفرد، كما أنه شرط ضروري لنجاح عمليات التدريب سواء من قبل المتدرب أو المدرب وكلما قوى أثر الدافع زاد احتمال نجاح المتدرب وظهرت عليه علامات المثابرة في التدريب. ولعل من أسباب فشل التدريب وخططه وبرامجه أن العديد من المنتسبين إلى التدريب بدون تأهيل أو علم، فقد أهملوا أهمية الدوافع والعمل على تنميتها وكذلك الوقوف على ميول و اتجاهات المتدرب الأمر الذي أدى إلى عدم مصداقية التدريب في تعديل سلوك الأفراد في بعض الحالات أو من بين أسباب فشل التدريب في أحيان كثيرة وبدرجة كبيرة، وتظهر أهمية الدافع كأمر ضروري لنجاح التدريب من خلال العلاقة بين المدرب والهدف والمتدرب وتأكيده على أن إتقان التدريب واستمراره لا يكون إلا من خلال الدافع القوي الذي يقاوم الملل ويزيد من الانتباه بوصفه مؤثرا هاما في العملية الإدراكية كما يؤخر ظهور التعب في ضوء اعتبار أن التدريب مسألة وجدانية قائمة على الاتصال الفعال والعلاقة الحميمة بين المدرب وجماعات التدريب. ودوافع الإنسان كثيرة نذكر منها على سبيل المثال لا على سبيل الحصر دافع الاستطلاع أو التفوق أو تحقيق الذات أو الحصول على المكانة الاجتماعية أو تحسين صورة الذات التي تعبر عن ثمرة تفاعل الفرد مع البيئة المحيطة به في ضوء خبراته الحياتية، إضافة إلى مجموعة دوافع استودعها الله سبحانه وتعالى في الفرد التي تنم عن حاجته للبقاء منها دافع الجوع والنوم والعطش والجنس. كذلك الأمر بالنسبة للمتدرب الذي يحاول حل مسألة أو مشكلة أو اتخاذ قرار فقد يكون الدافع لهذا للحصول على درجات عالية أو الحصول على كلمة شكر أو تشجيع أو الشعور بالقوة والاستحسان الذي يراه في عيون الآخرين (11) ، كما يقسم الباحث فيليب كاري "Philippe Carré " عوامل الدافعية للتعلم إلى قسمين: ثلاثة عوامل داخلية و سبعة عوامل خارجية كما يوضحها الجدول الآتي (12):

-جدول رقم (01) يوضح العوامل الداخلية و الخارجية في الدافعية للتعلم حسب

الباحث Philippe Carré ":

العوامل الداخلية Facteurs Intrinsèques	العوامل الخارجية Facteurs extrinsèques
1-عامل معرفي(حب التعلم): أن يكون المتعلم له رغبة وحب في التعلم.	1-عامل اقتصادي: أن يكون للتدريب أو للتعلم عائدا ماديا مثل الزيادة في الأجر.
2- عامل اجتماعي تأثيري: ويتمثل في التبادلات، الاتصال والتفاعلات الاجتماعية التي تثمن في التعلم.	2-عامل مفروض Prescrit: على أن يفرض التعلم أو التدرب من مؤسسة أو مستخدم أو أي شخص آخر أي أنه يلزم على المتعلم و لا يكون بطلب منه
3- عامل يقوم على أساس المتعة في التعلم: ويتمثل في الإطار التطبيقي الذي يتبين من الوهلة الأولى عند استعمال أدوات خاصة (كتب، وسائل متعددة، مكينة، أداة...) وذلك قبل معرفة محتوى التعلم.	3-عامل انحرافي Dérivatif: أن يسمح التدريب بالهروب من الروتين اليومي المزعج في منصب العمل.
	4-عامل عملياتي مهني: يتطلب أن يصبح الفرد سباقا في انجاز مهام أو وظائف مهنية مثل التدرب على تشغيل مكينة أو كيفية تشغيل برامج الكترونية مستحدثة.
	5- عامل عملياتي شخصي: يتطلب من الفرد أن يصبح سباقا في انجاز أعمال ضرورية بالنسبة له، مثل سياقة سيارة، ممارسة عمل المطبخ.
	6- عامل تعريفي Identitaire: يتمثل في تحصيل مؤهلات لكي يصبح الفرد معروفا أو مشهورا في مكانته المهنية، الاجتماعية أو العائلية، مثل الحصول على مؤهل أو شهادة مهنية لكي يصبح معروفا كخبير في ميدانه.
	7-عامل تأهيلي Vocationnel: تحصيل كفاءات موجهة قبل كل شيء لغرض الحصول على منصب عمل أو الحفاظ عليه، و يتوجب ذلك الحصول على معارف مهنية مهمة حتى لو كانت تشريفية ضرورية لتطبيقها في التدرج في تطوير المسار المهني

- فهم المتدرب لخطوات العمل:

لا يكفي أن تتوفر الدافعية فقط لدى المتدرب بل يمكن تعزيزها كذلك من خلال

تبيان مراحل العمل فالمدرب عليه تسهيل عملية التعلم أكثر، إذ يعد فهم خطوات العمل أثناء التدريب بواسطة الشرح، التوجيه والإرشاد من أهم العوامل تساهم في نجاح البرنامج التدريبي، حيث يثبت هذا الفهم لهذه الخطوات من مجرد القيام بها عن طريق الممارسة والتكرار إلى فهم المتدرب لخطوات ومراحل عمله مما يؤدي إلى تعليمها بصورة أصح وأسرع وأدق بحيث يستحيل أن ينساها المتدرب فيما بعد (13).

- العمل وبذل الجهد:

من مبادئ التدريب إيصال الفرد إلى بذل أقل جهد في أداء العمل بمهارة وكفاءة من خلال تقنيات العملية التدريبية ،فمما لا شك فيه أن المهارة في الأداء تقلل إلى حد كبير الجهد المبذول في العمل، فإذا ما وصل المتدرب إلى درجة عالية من الأداء بحيث يبدوا وكأنه لا يبذل جهدا يذكر وجب على المدرب توجيهه إلى استبعاد الاستجابات الإضافية التي كانت لازمة في أول التدريب، ثم يوجهه إلى تعلم مهارة جديدة. ثم إن وصول الفرد المتدرب عند حد معين في التعلم قد يعزى إلى عوامل أخرى قد تؤثر على الجهد المبذول في تحقيق الأداء، وليس إلى أنه وصل إلى أقصى ما يمكنه من التعلم، فقد يرجع وقوفه عن التقدم إلى غياب الدافع الذي تبين أنه شرط ضروري للتدريب أو عدم كفاية الموقف التدريبي من حيث الاستعدادات المادية والمعنوية، فضلا عن أنه إذا كان الشيء المتعلم ذا معنى للمتدرب فإنه يزيد من درجة التعلم ولذلك يجب ربط خطوات العمل ربطا يساعد المتدرب على فهمها (14).

- المران والتكرار:

يشير هذا المبدأ إلى أن تكرار الموقف التدريبي والتمرين عليه لعدة مرات يمكن أن يؤدي لتحسين التدريب والتعلم، ولذلك يجب تصميم الموقف التدريبي بحيث يمكن تكرار التمرين على المهارات المعينة، ويتوقف مقدار المران على نوع المهارة وعلى وسائل التدريب وعلى درجة الاختلاف بين الأفراد، ودلت النتائج على أن المبالغة في تعلم المهارات الصناعية يؤثر تأثيرا عكسيا على عملية التعلم، وأن المران الموزع أفضل من المران المستمر بكثير وعلى ذلك يجب مراعاة عدم إطالة مدة التدريب عن الحد الأمثل وكذلك توزيع مرات المران على فترات زمنية مناسبة (15).

بالإضافة إلى أهمية التكرار والتمرين في ميدان التدريب فإنه تجب الإشارة في هذا المقام إلى الدور المهم لكل من (16):

- اقتران التكرار بالانتباه والملاحظة وفهم المواقف من خلال التمييز بين الاستجابة الصحيحة والاستجابة الخاطئة.

- أهمية اقتران التكرار بالتدعيم الإيجابي الذي يلازم الاستجابة الصحيحة.

- الإرشاد والتوجيه:

يرتبط الإرشاد والتوجيه بشكل كبير بمبدأ التكرار والمران حيث يمكن من خلاله أثناء تكرار الموقف التدريبي مساعدة المتدرب على فهم الطرائق الصحيحة للتعلم والتمرين عليها، وأثناء مدة التدريب يتم تبصيره بما يمتلك من استعدادات وقدرات مع توجيهه للمواقع السليمة التي يمكن أن تستثمر فيها هذه القدرات وتوعيته بالمواقف المعوقة التي ينبغي تجنبها حتى يتم تحسين التعليم و التدريب لديه. إن إرشاد المتعلم و توجيهه يجعله يتعلم بسرعة، ففي هذا اقتصاد لوقت وجهد المتعلم، فهو يستطيع أن يتعلم الاستجابات الصحيحة ويستبعد الاستجابات الخطأ من أول محاولة و ذلك بفضل من يوجهه ويبصره (17).

- تدرجية العملية التدريبية وتوزيعها على مراحل:

هناك ضرورة لاعتماد التدرج في تدريب الفرد على عمل جديد، فمن الأفضل أن يتم توزيع البرنامج التدريبي على مجموعة مراحل وفي كل مرحلة يتدرب الفرد المتدرب على جزء من العمل وكلما كان العمل معقدا يكون من الضروري تجزئته إلى عدة مراحل، وهذه التدرجية نكون أنسب وأكثر توافقا مع القدرات الذهنية والعقلية للأفراد المتدربين بحيث يكون بإمكانهم استيعاب هذه المراحل بشكل تدريجي ومن ثم يتعلم هؤلاء الأفراد كيفية تجميع هذه الإجراءات وكيفية تداخلها مع بعضها لتكوين المضمون والمحتوى الكلي للعمل، ومن مخاطر عدم اعتماد التدريج في التدريب هو أن يتولد لدى المتدرب شعور بصعوبة العمل وعدم إمكانية إتقانه له وبالتالي عدم قدرته على أداءه وهذه من المعوقات الرئيسية لنجاح البرنامج التدريبي (18).

- التشجيع على التدريب الجماعي:

إن المبادئ السابقة من تدرجية العملية التدريبية والإرشاد والتوجيه والتكرار وبذل الجهد من قبل المتدرب والمعني بهاو بإتباعها، لها أن تتأثر وبشكل كبير بجماعة التدريب ككل، حيث يعتبر موقف التدريب صورة حية للتفاعل الإنساني من خلال ما يطرح من مواقف تنافسية تعمل على إثارة واستثارة التنبيه في ضوء مفهوم الذات الذي يتشكل للمرء عبر مراحل عمرية مختلفة و تشارك في إنمائه عوامل أخرى مختلفة (19)، والعملية التدريبية تعبر عنها جماعة التدريب لذلك يجب أن تعتمد إدارة البرنامج التدريبي أسلوب إتاحة الفرصة للمتدربين للاتصال فيما بينهم خلال فترة التدريب، وخلال فترات الاستراحة بين فترات التدريب، وأن تشجع تعلمهم من بعضهم البعض ، فبعض المتدربين لديهم خبرات جديدة و متنوعة تشكل بمجموعها خبرات ومعارف لا يستهان بها وإتاحة الفرصة لانتقال هذه الخبرات والمعارف بين المتدربين وتبادلهم إياها سيكون مساعدا على تعلمهم لخبرات جديدة تضاف لما تعلموه في البرنامج التدريبي المرشحين له. وتعتمد في كثير من البرامج التدريبية وضع الأوقات

للمناقشة بين المتدربين، وكذلك إحدى طرق التدريب طريقة مناقشة الحالة أو دراسة الحالات وبموجب هذه الطريقة يقوم المتدربون بمناقشة مشكلة معينة للبحث عن حل لها، وخلال هذه المناقشات يستفيد المتدربون من بعضهم البعض.

كما يمكن لجماعة التدريب أن تصحح بعض المفاهيم الخاطئة التي قد تعلمها الفرد أو اعتقد أنه يتقنها بالشكل الصحيح الذي يحقق الأداء المطلوب، كما يمكن أخذ المعلومة الصحيحة من خلال مشاهدة ومتابعة العمل المتدرب عليه أثر تفاعل الجماعة أثناء التدريب.

- مراعاة التفاوت بين الأفراد:

إن التشجيع على التدريب الجماعي يجب أن لا نغفل فيه أن هناك اختلافا و تفاوتا بين المتدربين والمنضمين لنفس البرنامج التدريبي، وهذا التفاوت يكمن في درجات ذكائهم واستعدادهم للتعلم والاستيعاب للمهارات والمعارف المطروحة لهم ضمن البرنامج التدريبي، وعلى الرغم من أن التدريب الجماعي أقل كلفة من التدريب الفردي، إلا أن هذا التفاوت يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار عند صياغة محتويات البرنامج التدريبي، بحيث يتضمن مراحل للاستخدام الفردي للأجهزة والمعدات للوقوف على درجة تعلم كل متدرب على حد، وبذلك تكون هذه البرامج ذات قدر مناسب من المنطقية والعلمية و تكون ذات فائدة عملية ملموسة (20).

- ربط التدريب بحوافز معينة للمتدرب:

إن توفر الدافع لدى المتدرب يجعله يستفيد فعليا من التدريب ويتعلم برامجه بسرعة، ولكي يتوفر الدافع لدى الفرد المتدرب ويتمكن من اكتساب المهارات والمعرفة فإنه يجب أن يتم ربط التدريب بهدف يرغب في تحققه المتدرب (كزيادة في دخله، ترقيته إلى وظيفة أعلى، إضفاء التقدير والاحترام الترشيح إلى دورات تدريبية في الخارج ...الخ)، فبوجود الحافز تخلق الرغبة والدافع الحقيقي، وإذا تم فعلا إيفاد المتفوقين في البرنامج التدريبي إلى دورات أخرى في الخارج مثلا فإن الاندفاع على التعلم والتفوق سيكون واضحا بين المتدربين مما يحقق فائدة للمنظمة والمتدربين أنفسهم وعملية التحفيز لا تقتصر على المدرب خلال فترة التدريب وإنما تستمر إلى ما بعد البرنامج التدريبي فالمشرف بإمكانه أن يمارس دورا تحفيزيا مهما خلال مرحلة قيام الفرد الذي اجتاز برنامجا تدريبيا بعمله، وذلك من خلال تشجيعه ومعالجته لجوانب الضعف لديه وتحسين مستوى أدائه (21) .إن تحفيز المتدرب أثناء التدريب أمر مهم لكنه في بعض الأحيان ولبعض المتدربين يكون من الضروري عقابهم للتقدم في التدريب وقد يكون هؤلاء الأفراد ممن يعرقلون عملية التدريب حتى بالنسبة لجماعة التدريب ككل.

- احتواء برنامج التدريب على الممارسات العملية:

لأجل أن يكون التدريب مفيدا للمتدرب وتتحقق عملية اكتسابه للمهارات والمعارف الجديدة عليه، فإنه لابد من أن يمارس ما عليه من أفكار ومهارات جديدة بشكل عملي، ولأجل أن يكون ذلك ممكنا فإنه يجب أن تتوفر أماكن مخصصة لذلك تضم كافة الأدوات والمعدات والآلات اللازمة لممارسة العملية، ويفضل أن يتم تصميم هذه الأماكن المخصصة للتدريب بشكل يجعلها تماثل لأماكن العمل الحقيقية من حيث بيئة العمل.

وهذه الممارسة العملية أثناء التدريب تمثل فرصة ممتازة للمتدرب لأداء العمل بحضور المدرب فمن خلالها سيتعرف على الطريقة الصحيحة لأداء العمل ويعالج أي خطأ في طريقة ممارسته للعمل وسيتعرف على مصادر الخطورة في عمله ليتجنبها في حياته العملية عندما يعود إلى عمله وهذا بأكمله يخلق عنده الثقة العالية بالنفس و الاطمئنان إلى سلامة طريقة أدائه للعمل (22).

- متابعة المتدرب بعد التدريب:

إضافة إلى قيام المشرف بالدور التحفيزي للمتدرب الذي اجتاز برنامجا تدريبيا من خلال تشجيعه ومعالجة جوانب الضعف لديه فإنه بعد إكماله للبرنامج التدريبي وبدئه بعمله من الضروري اعتماد أسلوب المتابعة المبرمجة والمنظمة من خلال إعداد استمارة خاصة لهذا الغرض لرصد التغيرات الحاصلة في سلوكه الشخصي والاجتماعي ومدى أثر التدريب عليهما، وكذلك مدى أثره على طريقة أدائه لعمله، وتحديد التطورات الرئيسية الحاصلة في مستوى أدائه ومقدار إنتاجيته مقارنة بما كان عليه قبل التدريب، إن المعلومات التي يتم الحصول عليها من خلال هذه المتابعة تكون ذات فائدة ملموسة في تخطيط برامج التدريب اللاحقة وفي تصميم محتواها حيث تكون ذات فائدة أكثر للفرد و المنظمة (23) .

- انتقال أثر التدريب:

إن الحديث عن متابعة المتدرب بعد التدريب و ما لها من فائدة في تصميم برامج تدريب لاحقة تعود بالأثر الجيد على الفرد و المنظمة على حد سواء يستدرجنا للتأكيد على ضرورة استناد العملية التدريبية على مبدأ هام جدا له الأثر البالغ على مستوى الكفاءة والفاعلية في الأداء الحاضر وحتى المستقبل وهو مدى انتقال أثر التدريب الذي يقصد به في عملية التعلم إمكان الاستفادة مما تعلمه الفرد في مواقف سابقة على مواقف لاحقة أو إمكان تطبيق الخبرات التي اكتسبها في ميدان معين مت ميادين أخرى جديدة (24)، وحينما يحدث في أي موقف انتقال أثر التدريب فإن العامل الرئيسي الذي يحدد نوع الانتقال سواء كان موجبا أو سالبا هو طبيعة المادة المتعلقة أو المراد التدريب عليها ومن أهم مظاهر هذه المادة هو درجة التشابه فيها، ويعتمد هذا التشابه على العلاقات الموجودة بين العملين اللذين تشملهما تجربة انتقال أثر التدريب

(25). ولانتقال أثر التدريب أهمية في مواجهة التغير السريع والتنويع الذي يتميز به النشاط الصناعي الحديث.

لما جاء يمكن التأكيد على الأثر الايجابي الذي يتركه إتباع مبادئ التدريب في تحقيق جوهر العملية التدريبية الذي يكمن في تشكيل و تعديل السلوك وإعطاء العمال قدرا من المعلومات والمهارات والاتجاهات في سبيل تحقيق وتنمية القدرة على الأداء بفعالية.

- تعريف الدافعية:

اختلف الباحثون في تعريفهم للدافع، فمنهم من عرفه على أنه عامل نفسي محرك داخل الإنسان يحمله على القيام بعمل معين، أو تبني هدف أو فكرة معينة (26).

و يعرف الدافع على أنه استعداد فطري يدفع الكائن الحي إلى القيام بسلوك خاص به إذا وجد نفسه في موقف من المواقف وذلك لتحقيق هدف معين ويرتبط الدافع كقوة محركة بالحاجة و هي حالة من النقص تصيب الفرد مما يؤدي لاختلال التوازن فينشط الدافع الذي يرتبط أيضا بالحافز والمثير وهو الشيء المشبع للدافع (27).

ويعرف الباحث هب (D.O.1949) الدافعية بأنها عملية يتم بمقتضاها إثارة نشاط الكائن الحي وتنظيمه وتوجيهه إلى هدف محدد (28).

ويرى الباحث اتكنسون (J.Atkinson 1976) أن الدافعية تعني استعداد الكائن الحي لبذل أقصى جهد لديه من أجل تحقيق هدف معين (30).

ويرى الباحث فرانكين (Franken 1994) في تعريفه للدافعية أنها إثارة سلوك ما وتوجيهه والاستمرار به (31) .

ويعرف الباحث شفيق فلاح علاونة الدافعية عل أنها عملية أو سلسلة من العمليات تعمل على إثارة السلوك الموجه نحو هدف و صيانته والمحافظة عليه وإيقافه في نهاية المطاف (32) .

هناك أيضام ن يعرف الدافعية بكونها نوع من العلاقة التبادلية بين الفرد حسب حاجاته ودوافعه من ناحية والبيئة التي عمل فيها الفرد من ناحية أخرى والتي تتيح له الفرص المختلفة لإشباع حاجاته و دوافعه (33).

كما يعرف علي الشرقاوي الدافعية بإبراز اتجاهين للدافعية هما:

الاتجاه الضيق: ويعرف الدافعية بالتركيز على الدافع، والدافع هو تلك الحالة الداخلية أو القوة الداخلية التي تنبع من الفرد والتي تنشط أو تحرك أو تدفع سلوكه تجاه أهداف محددة.

الاتجاه الثني: يعرف الدافعية بالإشارة إلى كل المثيرات التي تؤثر في السلوك كالحافز والباحث والحاجة والرغبة (34) .

ومن معاني الدافعية أنها حالة من الإثارة والتنبيه داخل الكائن الحي العضوي الإنسان والحيوان تؤدي إلى سلوك باحث عن هدف وتنتج عن هدف وتنتج هذه الحالة عن حاجة ما وتعمل على تحريك السلوك وتنشيطه وتوجيهه. ويزداد مستوى الدافع كلما طال الزمن المنقضي في حالة حرمان مما يزيد مستوى الدافع كلما أصبح الهدف أكثر جاذبية، والدافع مفهوم فرضي مجرد لا يشاهد ويقاس بطريقة مباشرة، والمصطلح الإنجليزي شتق من كلمة لاتينية تعني (يتحرك) وأهم ما يحرك الدافع الحاجات والباعث (35) .

وتعرف دافعية العمل بأنها تلك القوى المعقدة و الميول والحاجات وحالات التوتر والآليات التي تحرك وتحافظ على السلوكيات المتعلقة بالعمل باتجاه تحقيق الأهداف الشخصية (36) .

ويمكن أن نستخلص من هذه التعريفات الخصائص الأساسية للدافعية في النقاط التالية:

- الدافعية تتعلق بمجموعة من القوى التي تعمل على دفع السلوك أو توجيهه أو استمراره أو توقفه.
- الدافعية تتعلق بالجهد المبذول لتحقيق الأداء.
- الدافعية تتعلق بقوى منشطة تنشأ من داخل أو خارج الفرد.
- الدافعية تشير إلى نوع من العلاقة المتبادلة بين الفرد والبيئة التي يعمل بها.
- السلوك المنطوي على الدافعية يشير إلى مثابرة وإصرار الفرد لتحقيق هدف معين.

من هنا يمكن أن نستخلص تعريف للدافعية هو:

"أن الدافعية تعبر عن مجموعة من القوى الداخلية والخارجية التي تشير إلى نوع من العلاقة المتبادلة بين الفرد والبيئة تعمل على تحديد مقدار الجهد المبذول لكل فرد وفي مواقف معينة لدفع السلوك أو توجيهه أو استمراره أو توقيفه في سبيل تحقيق هدف معين".

-أهمية الدافعية في العمل:

يعتقد معظم المديرين بأنه إذا كان العمال في مؤسسة معينة لديهم من الحماس لإنجاز المهمة التي أسندت إليهم فإن المؤسسة سوف تستفيد من ذلك، لكن في مقابل هناك عددا من الأسباب التي تجعل العمال المحفزين يزيدون من فعالية منظماتهم

بالآتي (37) :

1- إن العمال المحفزين يبحثون باستمرار عن الطرق المثلى لأداء العمل، فعندما يبحث العمال والموظفون بحماس عن الطرق المثلى لأداء شيء معين فغنهم عادة يفلحون في ذلك .

2- إن العامل المحفز هو في العادة يركز جل اهتماماته على النوعية والجودة فمثلا المدير العام الذي يقضي وقتا إضافيا في جمع المعلومات و البيانات ويحاول تحليلها بغرض تحضير التقرير الدوري عن المنظمة وشؤونها فهنا تستفيد المنظمة من ذلك لأن الأفراد عامة ينظرون للمنظمة على أنها واعية بأهمية جودة منتجاتها.

3- إن العمال المحفزين دائما ما ينتجون أكثر من زملائهم غير المحفزين و دليل ذلك يكمن في المنظمات اليابانية ، فإنتاجية عمال المنظمات اليابانية تعود إلى العديد من الأمور، لكن مستويات الدوافع لديهم عالية لا جدال في ذلك، ومادامت الإنتاجية العالية تعد من الاهتمامات الرئيسية لجميع المنظمات دون استثناء، ومادامت الدوافع تعد هي الأخرى عنصرا مهما في الإنتاجية العالية فإنه من الضروري جدا على المديرين أن يركزوا جل اهتماماتهم على المستويات المختلفة لدوافع عمالهم.

- من أولى مهام المدير أن يحفز الأفراد داخل المنظمة لتحقيق مستوى عالي من الأداء ويعني هذا حثهم على العمل الجاد، وتشجيهم للحضور للعمل مبكرا، والإسهام بفاعلية في تحقيق الرسالة التنظيمية، ولكن الدافعية ليست هي المحدد الوحيد للأداء، بل هناك أيضا قدرة الفرد، والظروف التي يعمل بها، ويمكن وضع العلاقة السابقة في الصورة التالية :

الأداء = الدافعية x القدرات x البيئة

وللوصول إلى أعلى مستويات الأداء لابد أن يكون لدى الفرد الرغبة في القيام بأداء الوظيفة (الدافعية) وأن يكون قادرا على القيام بأداء هذه الوظيفة (القدرة)، ويكون لديه المواد والمعدات والآلات التي يحتاجها الأداء لوظيفته (البيئة المحيطة)، وأي نقص في أي من المجالات الثلاثة السابقة ستؤثر سلبيا في الأداء، ولذلك على المدير أن يتأكد من توافر هذه الشروط الثلاثة (38) .

- محتوى نظرية فيكتور فروم Victor Vroom:

تعتبر نظرية التوقع التي وضعها فروم من أحدث نظريات الدافعية وأكثرها قبولا من الناحية العلمية بين الباحثين، وهي أكثر النظريات وضوحا ودقة في تفسير سلوك الفرد ودوافعه، و تقوم هذه النظرية على مسلمة أن سلوك الأداء للفرد تسبقه عملية

مفاضلة بين بدائل قد تتمثل في بدائل أنماط الجهد المختلفة التي يمكن أن يقوم الفرد بها.

وتتم هذه المفاضلة على أساس قيمة المنافع المتوقعة من بدائل السلوك المتعلقة بأداء. فدافعية الفرد للقيام بأداء معين في العمل تحمه منافع العوائد التي يوقع أن يحصل عليها من الأداء، ودرجة هذا التوقع لدى الفرد، أي أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة للعوائد التي سيتحصل عليها الفرد. أي أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة للعوائد التي سيتحصل عليها الفرد ومنافعها لديه وشعوره واعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد بمعنى أن السلوك الذي يقوم به فرد في أي موقف يمر به هو محصلة عملية اختيار بين بدائل سلوكية متاحة للفرد في ذلك الموقف. فأنت مثلا اخترت أن تقرأ هذا الكتاب الآن بدقة بدلا من أن تقرأه بسرعة وبدلا من أن تقرأ كتابا آخر وبدلا من أن لا تقرأ شيئا على الإطلاق. بنفس المنطق فإن فردا يعمل في وظيفة مهندس صيانة أجهزة تكييف هواء يطلبه عميل لكي يفحص له أحد الأجهزة أمامه اختيار: إما أن ينفق وقتا وجهدا كبيرا في الفحص المتقن لهذا الجهاز، وإما أن يفحصه بسرعة وعدم تدقيق، وإما أن يعامله بإهمال شديد، المسألة إذن مسألة اختيار.

السؤال الذي يترتب على ذلك هو: على أي أساس يتم هذا الاختيار؟ أي كيف يقوم الفرد بالمفاضلة بين البدائل؟ هذا ما سوف نجيب عليه من خلال توضيح خصائص هذه النظرية من ناحية، ومن خلال محاولة تبسيط هذا النموذج من ناحية أخرى حتى يسهل على القارئ استيعابه.

- خصائص نظرية التوقع :

- يميل الفرد إلى الاختيار بين بدائل عديدة للسلوك، وأن السلوك الذي يختاره هو السلوك الذي يعظم به عوائده.

- إن دافعية الفرد لأداء عملي معين هي محصلة كالتالي :

أ- العوائد التي يود الحصول عليها و جاذبيتها.

ب- توقعه بأن مجهوده و نشاطه يمكن أن يؤدي إلى هذا الأداء

جـ- توقعه بأن مجهوده و نشاطه يمكن أن يؤدي إلى هذا الأداء

- تعتمد العناصر الموجودة في النقطة رقم (2) على عملية تقدير شخصية وليست قياس موضوعي فما يشعر به فرد و يدركه عن هذه العناصر الثلاثة يختلف تماما عما يشعر به و يدركه شخص آخر عن نفس لعناصر.

- تفترض النظرية أن الفرد قبل قيامه بسلوك معين سيقوم بالبحث في نفسه وذاته عن العناصر الثلاثة الموجودة رقم (2) عليه وجب الاهتمام بهذه العناصر بمزيد من الإسهاب.

- عناصر نظرية التوقع :

- التوقع: هو تقدير الشخص لقوة العلاقة بين المجهود الذي يبذله و بين الأداء المراد الوصول إليه، فإذا كان تقدير الفرد أنه مهما بذل من مجهود فإنه سيضيع سدى ولم يؤد إلى الأداء المطلوب فإن العلاقة هنا غير موجودة أو ضعيفة جدا، وإن كان تقدير الفرد أنه كلما بذل مجهود أدى هذا إلى الأداء المطلوب فإن العلاقة هنا واضحة وقوية. ولابد من ملاحظة أن المجهود الذي يقوم به الفرد قد يكون في شكل أنشطة وتصرفات صغيرة في سبيل إتمام العمل، أو أنه إتمام لإجراءات وخطوات متتابعة ومتكاملة أو أنها حركات أمام آلات ومعدات، وأما الأداء فهو يشير إلى الإتمام الناجح للعمل المطلوب أو هو الإنجاز الكامل للشيء المرغوب فيه (39).

- الوسيلة: وهنا يثار تساؤل داخل الفرد مأواه إلى أي مدى يمكن اعتبار الأداء كوسيلة للحصول على عوائد معينة، فقد يعتقد الفرد أن أداءه العالي هو الوسيلة للحصول على المكافأة العالية في حين يشعر البعض أنه ليس هنا أي علاقة بين الاثنين، و يستوي من يعمل و من لا يعمل. و كلما كان هناك تأكد من أن هناك علاقة بين الأداء و العوائد كلما زادت دافعية الفرد لهذا الأداء، وعلى أي مدير أن يوضح هذه العلاقة لمرؤوسيه حتى يرفع من دافعيتهم للأداء (40).

- منفعة العوائد: تشير منفعة وجاذبية العوائد إلى القيمة التي تعود على الفرد من عائد معين يحصل عليه. فقيم العوائد تختلف من فرد لآخر فالشكر والتقدير قد يكون ذو قيمة ومنفعة لدى البعض، وقد لا يمثل أي عوائد تتناسب مع احتياجاته، فيقوم بتقدير هذه العوائد خير تقدير (41).

وتشكل العناصر السابقة جوهر دافعية الفرد، بل أنه يمكن استخدامها في تحديد الدافعية في شكل معادلة كالآتي:

الدافعية= التوقع x الوسيلة x منفعة العوائد.

- المضامين والتطبيقات الإدارية لنظرية التوقع:

على الرغم من صعوبة وتعقد هذه النظرية فإنه يمكن استخدامها في بعض التطبيقات الإدارية عن طريق مبادئها، فيحتاج المدير إلى تحديد المكافآت التي يريدها الأفراد، و المكافآت التي تمثل قيمة بالنسبة للأفراد، و يحتاج أيضا إلى قياس التوقعات المختلفة، وأخيرا تكيف العلاقات لخلق الدافعية، ومع ذلك فإن نظرية التوقع تقدم ارساءات هامة وذات مغزى للمدير، وقد لخصها كل من نادلر ولاولر Nadler DA, Lawler EE كالآتي (42) :

- تحديد النواتج (العوائد) الأساسية التي يرغب الأفراد في الحصول عليها.
- تقرير مستويات و نوعيات الأداء الضرورية لتحقيق الأهداف التنظيمية.

- التأكد من أن مستويات الأداء المرغوبة قابلة للتحقيق.

- الربط بين النواتج المرغوبة والأداء المرغوب، ويلعب المشرف دورا كبيرا في توضيح العلاقة (43).

- التأكد من أن مقدار المكافآت كبير بدرجة كافية.

- التأكد من أن نظام المكافآت بصفة عامة عادل لكل الأفراد.

- وتفيد نظرية التوقع الإدارة من حيث ضرورة اقتناع الإدارة بأن الأفراد يختارون من بين بدائل السلوك و يتوقف هذا على توقعاتهم للنتائج التي يمكن الحصول عليها(مكافآت- عقاب) و التي تتفق مع أهدافهم (44).

المنهج المستخدم:

لكل بحث منهج يسير عليه لدراسة المشكلة، فمنهج البحث هو طريقة موضوعية يتبعها الباحث لدراسة ظاهرة من الظواهر بقصد تشخيصها وتحديد أبعادها و معرفة أسبابها وطرق علاجها و الوصول إلى نتائج عامة يمكن تطبيقها

وتقوم إشكالية هذه الدراسة على البحث عن علاقة التدريب المهني بالدافعية للعمل لدى الإطارات من خلال نظرية التوقع لفكتور فروم؛ لذلك يصلح معها استخدام المنهج الوصفي الذي يقوم على وصف ظاهرة من الظواهر للوصول إلى أسبابها والعوامل التي تتحكم فيها واستخلاص النتائج.

- عينة الدراسة:

وهي عينة الإطارات المتدربين بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة، فكانت عينة الدراسة مقصودة والتي تعني العينات التي يتم انتقاء أفرادها بشكل مقصود من قبل الباحث تكون نظرا لتوفر بعض الخصائص في أولئك الأفراد دون غيرهم، ولكون تلك الخصائص من الأمور الهامة بالنسبة للدراسة لدى فئة محددة، حيث تم أخذ إطارات المؤسسة والذين لديهم تدريب سابق كون موضوع البحث يدرس علاقة التدريب المهني بالدافعية للعمل لدى الإطارات وذلك بعد خضوعهم للتدريب.وتتكون عينة الدراسة من 118 إطارا متدربا، تم أخذ 15منهم في الدراسة الاستطلاعية و07 آخرين عند إجراء المقابلة،وبالتالي يكون عدد أفراد الدراسة النهائية 96 إطارا متدربا.

وقد تم اختيار هذه العينة لأسباب هي:

1- مركز الإطارات في المؤسسة كعنصر فعال على المستوى التنظيمي والتسيير داخل المنظمة.

2- كون الإطارات على قدر كاف من الوعي الفكري و العلمي في محاولة بحثنا

عن مدى إدراكهم للعلاقة بين البدائل الثلاثة: الجهد، الأداء و الحافز.

3- اغتنام فترة وجود دورات تدريبية للإطارات مما يعطي ردود فعل مباشرة في إجابتهم على الاستبيان.

تم استخدام استمارتين في الدراسة: - استمارة تتعلق بالتدريب المهني- وأخرى خاصة بالدافعية للعمل.

وقد تم بناء الاستمارتين بالتركيز على العناصر الثلاثة: الجهد، الأداء والعائد:

-الدراسة الاستطلاعية من خلال المقابلة مع المسؤولين بالمؤسسة و الإطارات.

- صدق الاستبيان:

يعد الصدق من أهم الخصائص السيكومترية للاختبارات النفسية ذلك لأنه يتعلق بما يقيسه للاختبار وإلى أي مدى ينجح في قياسه، فالصدق يحدد قيمة الاختبار وصلاحيته في قياس ما وضع لقياسه (45).

وللحصول على صدق أداتي البحث تم عرض الاستبيانين قبل التطبيق النهائي لهما على مجموعة من المحكمين من الأساتذة المختصين في علم النفس وبعض إطارات المؤسسة، مع ملاحظات المشرف على العمل، ونتيجة للتوجيهات والنصائح ثم تعديل الاستبيانين و وضعهما في الصورة النهائية.

4- ثبات الإستبيان:

يقصد بالثبات اتساق الدرجات التي يحصل عليها الأفراد عبر فترة من الزمن أو عبر صور متكافئة من الاختبار أو عبر فقرات (مفردات الاختبار) (46) والثبات شرط ضروري للحكم على مدى صلاحية الاختبار للاستخدام الوثيق في نتائجه، وفي هذه الدراسة تم اختبار الاستبيانين على عينة مكونة من 15 فرد للتعرف على درجة وضوح الأسئلة و فهمها من قبل المستجوبين.

كما تم من خلال برنامج SPSS استخراج معامل Alpha Cronbach لمعرفة الاتساق الداخلي لجميع أسئلة الدراسة مجتمعة وقد بلغ معامل ألفا:

- في استبيان التدريب المهني: ألفا = 0.94

- في استبيان الدافعية للعمل: ألفا = 0.82 وبلوغ ثبات المحاور مجتمعة يشير إلى أن المقياسين على درجة عالية من الثبات.

-مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات:

-الفرضية الأولى: للتدريب المهني علاقة ذات دلالة إحصائية بالدافعية للعمل لدى

الإطار المتدرب بالمؤسسة الوطنية لأجهزة للقياس والمراقبة من خلال العلاقة بين الجهد ولأداء والحافز وفق متغير المستوى التعليمي.

الجدول (2) يوضح علاقة الجهد والأداء والحافز حسب المستوى التعليمي (جامعي) بالنسبة للدافعية.

ال			EFFORT	PERFORMANCE	MOTIVATION
Tau-B de Kendall	EFFORT	Coefficient de corrélation	1,000	,317**	,496**
		Sig. (bilatérale)	.	,000	,000
		N	87	87	87
	PERFORMANCE	Coefficient de corrélation	,317**	1,000	,436**
		Sig. (bilatérale)	,000	.	,000
		N	87	87	87
	MOTIVATION	Coefficient de corrélation	,496**	,436**	1,000
		Sig. (bilatérale)	,000	,000	.
		N	87	87	87
		N	87	87	87

بناءا على القيمة المحصلة من الجدولين في علاقة الجهد والأداء0,37 وعلاقة الأداء والحافز 0,33 في التدريب المهني. وفي علاقة الجهد والأداء 0,31 وعلاقة

الأداء و الحافز0,43 في الدافعية للعمل.

كانت علاقة الجهد والأداء والحافز حسب المستوى التعليمي الجامعي دالة عند المستوى 0,01 في التدريب المهني ودالة أيضا في الدافعية للعمل عند نفس المستوى 0,01. مما يعني أن المستوى التعليمي الجامعي له دور في العلاقة بين التدريب المهني والدافعية للعمل من خلال العلاقة بين الجهد و الأداء والحافز.

-جدول (3) يوضح علاقة الجهد والاداء والحافز حسب المستوى التعليمي (ثانوي) بالنسبه للتدريب.

			EFFORT	PERFORMANCE	MOTIVATION
Tau-B de Kendall	EFFORT	Coefficient de corrélation	1,000	,246	,594*
		Sig. (bilatérale)	.	,384	,038
		N	9	9	9
	PERFORMANCE	Coefficient de corrélation	,246	1,000	,537
		Sig. (bilatérale)	,384	.	,054
		N	9	9	9
	MOTIVATION	Coefficient de corrélation	,594*	,537	1,000
		Sig. (bilatérale)	,038	,054	.
		N	9	9	9

-الجدول (4) يوضح علاقة الجهد والاداء والحافز حسب المستوى التعليمي (ثانوي) بالنسبة للدافعية.

			EFFORT	PERFORMANCE	MOTIVATION
Tau-B de Kendall	EFFORT	Coefficient de corrélation	1,000	,388	,367
		Sig. (bilatérale)	.	,162	,212
		N	9	9	9
	PERFORMANCE	Coefficient de corrélation	,388	1,000	,415
		Sig. (bilatérale)	,162	.	,147
		N	9	9	9
	MOTIVATION	Coefficient de corrélation	,367	,415	1,000
		Sig. (bilatérale)	,212	,147	.
		N	9	9	9

وبناءا على القيمة المحصلة من الجدولين في علاقة الجهد والأداء 0,24 وعلاقة الأداء والحافز 0,53 في التدريب المهني. وفي علاقة الجهد والأداء 0,38 وعلاقة الأداء والحافز 0,41 في الدافعية للعمل.

كانت علاقة الجهد والأداء والحافز حسب المستوى التعليمي الثانوي دالة عند المستوى 0,05 بالنسبة للتدريب المهني وغير دالة بالنسبة للدافعية للعمل مما يعني أن المستوى التعليمي الثانوي ليس له دور في العلاقة بين التدريب المهني والدافعية للعمل من خلال العلاقة بين الجهد و الأداء والحافز.

- إذن إن علاقة التدريب المهني بالدافعية للعمل لدى الإطار المتدرب بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة من خلال العلاقة بين الجهد والأداء والحافز تختلف باختلاف المستوى التعليمي. وهنا تكون الفرضية الأولى غير محققة.

- الجدول (5) يوضح علاقة الجهد والاداء والحافز حسب الاقدمية (1- 15 سنة) بالنسبة للتدريب.

			EFFORT	PERFORMANCE	MOTIVATION
Tau-B de Kendall	EFFORT	Coefficient de corrélation	1,000	,237*	,398**
		Sig. (bilatérale)	.	,027	,000
		N	51	51	51
	PERFORMANCE	Coefficient de corrélation	,237*	1,000	,424**
		Sig. (bilatérale)	,027	.	,000
		N	51	51	51
	MOTIVATION	Coefficient de corrélation	,398**	,424**	1,000
		Sig. (bilatérale)	,000	,000	.
		N	51	51	51

- الفرضية الثانية: للتدريب المهني علاقة ذات دلالة إحصائية بالدافعية للعمل لدى الإطار المتدرب بالمؤسسة الوطنية لأجهزة للقياس والمراقبة من خلال العلاقة بين الجهد والأداء ولحافز وفق متغير الأقدمية في العمل.

-الجدول (6) يوضح علاقة الجهد والأداء والحافز حسب الأقدمية (1- 15 سنة) بالنسبة للدافعية.

			EFFORT	PERFORMANCE	MOTIVATION
Tau-B de Kendall	EFFORT	Coefficient de corrélation	1,000	,376**	,515**
		Sig. (bilatérale)	.	,000	,000
		N	51	51	51
	PERFORMANCE	Coefficient de corrélation	,376**	1,000	,507**
		Sig. (bilatérale)	,000	.	,000
		N	51	51	51
	MOTIVATION	Coefficient de corrélation	,515**	,507**	1,000
		Sig. (bilatérale)	,000	,000	.
		N	51	51	51

بناءا على القيمة المحصلة من الجدولين في علاقة الجهد والأداء0,23 وعلاقة الأداء والحافز 0,42 في التدريب المهني. وفي علاقة الجهد والأداء 0,37 وعلاقة الأداء والحافز0,50 في الدافعية للعمل.

كانت علاقة الجهد والأداء والحافز حسب الأقدمية في العمل (1سنة-15 سنة) دالة عند المستوى 0,01 و0,05 بالنسبة للتدريب المهني ودالة أيضا عند المستوى 0,01 بالنسبة للدافعية للعمل. مما يعني أن فئة الأقدمية في العمل(01 سنة-15 سنة) لها دور في العلاقة بين التدريب المهني والدافعية للعمل من خلال العلاقة بين الجهد والأداء و الحافز.

-الجدول (7) يوضح علاقه الجهد والاداء والحافز حسب الاقدميه (16- 30 سنه) بالنسبة للتدريب.

			EFFORT	PERFORMANCE	MOTIVATION
Tau-B de Kendall	EFFORT	Coef corrél	1,000	,306**	,379**
		Sig. (bilatérale)	.	,007	,001
		N	45	45	45
	PERFORMANCE	Coef corrél	,306**	1,000	,264*
		Sig. (bilatérale)	,007	.	,018
		N	45	45	45
	MOTIVATION	Coef orrél	,379**	,264*	1,000
		Sig. (bilatérale)	,001	,018	.
		N	45	45	45

-الجدول (8) يوضح علاقه الجهد والاداء والحافز حسب الاقدميه (16- 30 سنه) بالنسبة للدافعية.

			EFFORT	PERFORMANCE	MOTIVATION
Tau-B de Kendall	EFFORT	Coef corrél	1,000	,231*	,429**
		Sig. (bilatérale)	.	,034	,000
		N	45	45	45
	PERFORMANCE	Coef corrél	,231*	1,000	,338**
		Sig. (bilatérale)	,034	.	,002
		N	45	45	45
	MOTIVATION	Coef corrél	,429**	,338**	1,000
		Sig. (bilatérale)	,000	,002	.
		N	45	45	45

بناءا على القيمة المحصلة من الجدولين في علاقة الجهد والأداء0,30 وعلاقة الأداء والحافز 0,26 في التدريب المهني. وفي علاقة الجهد والأداء 0,23 وعلاقة الأداء والحافز0,33 في الدافعية للعمل.

كانت علاقة الجهد والأداء و الحافز حسب الأقدمية في العمل (16سنة-30 سنة) دالة عند المستوى 0,01 و0,05 بالنسبة للتدريب المهني ودالة أيضا عند المستوى 0,01 و0,05 بالنسبة للدافعية للعمل. مما يعني أن فئة الأقدمية في العمل (16 سنة-30 سنة) لها دور في العلاقة بين التدريب المهني والدافعية للعمل من خلال العلاقة بين الجهد والأداء والحافز.

- إذن إن علاقة التدريب المهني بالدافعية للعمل دالة إحصائيا لدى الإطار المتدرب بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة من خلال العلاقة بين الجهد والأداء والحافز ولا تختلف باختلاف فئة الأقدمية في العمل. وبهذا تكون الفرضية الثانية محققة.

- الفرضية الثالثة: للتدريب المهني علاقة ذات دلالة إحصائية بالدافعية للعمل لدى الإطار المتدرب بالمؤسسة الوطنية لأجهزة للقياس والمراقبة من خلال العلاقة بين الجهد والأداء والحافز وفق متغير عدد الدورات التدريبية.

-الجدول (9) يوضح علاقه الجهد والاداء والحافز حسب عدد الدورات التدريبيه (01-06 دورة) للتدريب.

			EFFORT	PERFORMANCE	MOTIVATION
Tau-B de Kendall	EFFORT	Coef corrél	1,000	,309**	,360**
		Sig. (bilatérale)	.	,000	,000
		N	74	74	74
	PERFORMANCE	Coef corrél	,309**	1,000	,417**
		Sig. (bilatérale)	,000	.	,000
		N	74	74	74
	MOTIVATION	Coef corrél	,360**	,417**	1,000
		Sig. (bilatérale)	,000	,000	.
		N	74	74	74

-الجدول (10) يوضح علاقة الجهد والاداء والحافز حسب عدد الدورات التدريبيه (01- 06 دورة) بالنسبة للدافعية.

			EFFORT	PERFORMANCE	MOTIVATION
Tau-B de Kendall	EFFORT	Coef corrél	1,000	,362**	,467**
		Sig. (bilatérale)	.	,000	,000
		N	74	74	74
	PERFORMANCE	Coef corrél	,362**	1,000	,482**
		Sig. (bilatérale)	,000	.	,000
		N	74	74	74
	MOTIVATION	Coef corrél	,467**	,482**	1,000
		Sig. (bilatérale)	,000	,000	.
		N	74	74	74

بناءا على القيمة المحصلة من الجدولين في علاقة الجهد والأداء 0,30 وعلاقة الأداء والحافز 0,41 في التدريب المهني. وفي علاقة الجهد والأداء 0,36 وعلاقة الأداء والحافز0,48 في الدافعية للعمل.

كانت علاقة الجهد والأداء والحافز حسب عدد الدورات التدريبية (1 دورة-06 دورات) دالة عند المستوى 0,01 بالنسبة للتدريب المهني ودالة أيضا عند المستوى 0,01 بالنسبة للدافعية للعمل. مما يعني أن فئة عدد الدورات التدريبية (01 دورة-06 دورات) لها دور في العلاقة بين التدريب المهني والدافعية للعمل من خلال العلاقة بين الجهد والأداء والحافز.

- الجدول (11) يوضح علاقه الجهد والاداء والحافز حسب عدد الدورات التدريبيه (07-12 دورة) بالنسبة للتدريب.

			EFFORT	PERFORMANCE	MOTIVATION
Tau-B de Kendall	EFFORT	Coef corrél	1,000	,174	,349*
		Sig. (bilatérale)	.	,287	,033
		N	22	22	22
	PERFORMANCE	Coef corrél	,174	1,000	,131
		Sig. (bilatérale)	,287	.	,422
		N	22	22	22
	MOTIVATION	Coef corrél	,349*	,131	1,000
		Sig. (bilatérale)	,033	,422	.
		N	22	22	22

- الجدول (12) يوضح علاقه الجهد والاداء والحافز حسب عدد الدورات التدريبيه (07- 12 دورة) بالنسبة للدافعية.

			EFFORT	PERFORMANCE	MOTIVATION
Tau-B de Kendall	EFFORT	Coef corrél	1,000	,068	,471**
		Sig. (bilatérale)	.	,669	,003
		N	22	22	22
	PERFORMANCE	Coef corrél	,068	1,000	,216
		Sig. (bilatérale)	,669	.	,179
		N	22	22	22
	MOTIVATION	Coef corrél	,471**	,216	1,000
		Sig. (bilatérale)	,003	,179	.
		N	22	22	22

بناءا على القيمة المحصلة من الجدولين في علاقة الجهد والأداء 0,17 وعلاقة الأداء والحافز 0,13 في التدريب المهني. وفي علاقة الجهد والأداء 0,06 وعلاقة الأداء والحافز 0,21 في الدافعية للعمل.

كانت علاقة الجهد والأداء والحافز حسب عدد الدورات التدريبية (07 دورة-12 دورة) دالة عند المستوى 0,05 بالنسبة للتدريب المهني ودالة أيضا عند المستوى 0,01 بالنسبة للدافعية للعمل. مما يعني أن فئة عدد الدورات التدريبية (07 دورة-12 دورة) لها دور في العلاقة بين التدريب المهني و الدافعية للعمل من خلال العلاقة بين الجهد و الأداء و الحافز.

- إذن إن علاقة التدريب المهني بالدافعية للعمل دالة إحصائيا لدى الإطار المتدرب بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس و المراقبة من خلال العلاقة بين الجهد والأداء والحافز ولا تختلف باختلاف فئة عدد الدورات التدريبية. مما يفضي إلى تحقق الفرضية الثالثة.

-الفرضية العامة: للتدريب المهني علاقة ذات دلالة إحصائية بالدافعية للعمل لدى الإطار المتدرب بالمؤسسة الوطنية لأجهزة للقياس و المراقبة من خلال العلاقة بين الجهد والأداء والحافز وفق المتغيرات الديمغرافية (المستوى التعليمي، الأقدمية في العمل، عدد الدورات التدريبية).

من خلال تحليل ومناقشة النتائج في ضوء الفرضيات الجزئية الثلاث نجد أن الفرضية العامة تحققت كون أن:

- علاقة التدريب المهني للدافعية للعمل لدى الإطار المتدرب بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة من خلال العلاقة بين الجهد والأداء والحافز لم تتحقق وفق متغير المستوى التعليمي لأن هذه العلاقة الأخيرة لم تكن دالة إحصائيا بالنسبة للدافعية للعمل حسب المستوى التعليمي الثانوي، وبالتالي تختلف علاقة التدريب المهني بالدافعية للعمل باختلاف المستوى التعليمي(الجامعي أو الثانوي) لدى الإطار المتدرب بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة من خلال العلاقة بين الجهد والأداء والحافز.

- وكان تحقق الفرضية العامة وفق متغير الأقدمية في العمل ومتغير عدد الدورات التدريبية، حيث أن العلاقة بين الجهد والأداء والحافز كانت دالة إحصائيا حسب المتغيرين بالنسبة للتدريب المهني والدافعية للعمل، وبالتالي كان للتدريب المهني علاقة ذات دلالة إحصائية بالدافعية للعمل لدى الإطار المتدرب بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة من خلال العلاقة بين الجهد والأداء والحافز وفق متغير الأقدمية في العمل و متغير عدد الدورات التدريبية، أي أن هذه العلاقة لا تختلف باختلاف فئات

هذين المتغيرين.

الخاتمة

اتضح من الجداول أعلاه مجموعة من النقاط والحقائق التي تعكس واقع التدريب المهني في المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة وعلاقته بالدافعية في العمل بعد تطبيق مختلف البرامج التدريبية التي تطبقها، وكذلك مدى ارتباط هذه النتائج بالنظريات والدراسات التي تناولت الموضوعين(التدريب لمهني والدافعية في العمل).

وقد خلصت النتائج إلى ما يلي:

- سياسة المؤسسة في التدريب المهني من ناحية التحفيز المتعلق به تعتمد على توفير ظروف جيدة للتدريب بوضوح الأهداف التدريبية، إعداد البرامج والوسائل التقنية الإيضاحية، والمدرب الكفء ضمن رزنامة معينة وفي نهايته يمكن للمتدرب الحصول على شهادة نهاية التدريب، ثم يأتي تحفيز آخر بعد التدريب ستة (06) أشهر بالتقييم من طرف المشرف ليدخل ضمن تقييم المردودية السنوي والترقية في حالات خاصة.

- ارتفاع مستوى الدافعية بعد التدريب المهني ببذل جهد أكبر ومحاولة البحث عن طرق جديدة للقيام بالعمل، ونقل ما تم تعلمه ومن ثم توقع إمكانية الحصول على حوافز مشجعة على العمل وإن كانت التقدير والاحترام أو التحدي في العمل مقارنة بالزملاء.

- التأكيد على أن أهم حافز بعد التدريب هو الاستفادة العلمية وهو من مبادئ نظريات تعليم الكبار في التدريب المهني من خلال مبدأ الاهتمام بالتطور الفكري والنمو المهني.

- عدم جدوى الحوافز السلبية أثناء وبعد التدريب وهي غير مطبقة في المؤسسة.

- يعتبر المتدربون التدريب محاولة لتحسين الأداء وأن المدرب الكفء والوسائل التقنية الحديثة وكيفية التقييم الأثر الايجابي في تحقيق الأداء والهدف التدريبي المطلوب.

- يؤكد المتدربون على ضرورة توفير العوامل المحفزة للعمل بعد التدريب بتطوير مؤهلاتهم وتقدير الزملاء والشعور بالتحدي في العمل والشعور بالانتماء للمؤسسة مما يؤدي لتحسين الأداء.

- من العوامل التي ترفع مستوى الدافعية في العمل حسب الإطارات تقدير زملاء العمل والمشرف، والتقييم العادل.

- يكون للتدريب فعالية بفهم خطوات العمل وربطه بحوافز، وأهمية المدرب الكفء والعمل الجماعي أثناء التدريب و بعده وهو ما تؤكد عليه نظرية ديناميات الجماعة

بإشاعة روح الفريق والمحافظة على الروح المعنوية العالية للجماعة.

- يؤكد المتدربون بصفة عامة أهم يبذلون الجهد الكافي أثناء التدريب، ويعملون على تحقيق الأداء المطلوب رغم بعض المعوقات. كما أنهم يتوقعون حوافز معينة من التدريب ويتقبلون المادية و المعنوية منها.

- ويؤكدون أيضا بأغلبية أنهم يبذلون الجهد الذي يحقق الأداء المطلوب بعد التدريب الذي تكون له حوافز معينة يتوقعونها (خاصة ترقية أو الاستفادة العلمية).

هذه النقاط تم التأكيد عليها من خلال نتائج الدراسة العامة و وفق المتغيرات الثلاث، رغم ذلك هناك بعض النقائص التي يجب توضيحها في تطبيق العملية التدريبية والدافعية في العمل بعده على المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة AMC إعادة النظر فيها أو تعديلها:

- إعادة النظر في نظام التقويم و العلاقات مع المشرفين، و نظام الحوافز وربطها بالعملية التدريبية وبعدها كان الاتفاق هنا مع دراسة الباحث "نادر حامد عبد الرزاق أبو شرخ" في ضرورة العمل على ترسيخ العلاقة والإنصاف فيما يخص الحوافز والمكافآت والقضاء على المحسوبية في منحها بما يكفل العدالة في بيئة العمل.

- القيام بدراسة أوفى حول نوع التدريب (داخلي أو خارجي) ورزنامته الزمنية، نظرا لثقل منصب الإطارات والمسؤولية الموكلة لهم.

- التأكيد على أن الترقية لا تعتمد على الكفاءة في المؤسسة.

- عدم عدالة المشرف في التقييم.

- ضرورة إعلام المتدربين بوجود حوافز بعد التدريب لرفع دافعيتهم للتعلم و من ثم تحقيق الهدف التدريبي ونقل ما تم تعلمه.

- تقدير انتماء المتدربين لمختلف البرامج التدريبية والإشادة بذلك أمام زملائهم بالعمل.

- التركيز على الحاجات الإنسانية للإطارات في العمل كل حسب ما يحتاجه، وهذا ما تؤكد عليه النظريات السلوكية في التدريب، وهذا ما يتفق مع دراسة "أحمد زياد غانم2010" وما جاءت به وما جاءت به دراسات جامعة ميشيجان ونموذج "أتكنسون" بذكر أن لجميع الراشدين عدد من الدوافع أو الحاجات الأساسية يمكن النظر إليها.

هوامش المادّة العلمية:

1. عبد الفتاح مراد، موسوعة البحث العلمي وإعداد الرسائل والأبحاث والمؤلفات ،بدون سنة، بدون دار نشر، ص 158.
2. رأفت عبد الفتاح (2001)، سيكولوجية التدريب وتنمية الموارد البشرية، الطبعة

الأولى، دار الفكر العربي، القاهرة، ص 13.
3. نفسه، ص 81.
4. عماد الطيب كشرود (1995)، علم النفس الصناعي والتنظيمي الحديث، مفاهيم نماذج ونظريات منشورات جامعة قاريونس، المجلد الأول، الطبعة الأولى، ليبيا، ص 294 .
5. Lakhdar Sekiou (1986), Gestion du personnel, les éditions d'organisation, Paris. p153.
6. Raymond Vatier (1984), Developement de l'entreprise et promotion des hommes, Entreprise moderne d'édition, Paris, p. 203.
7. عماد الطيب كشرود (1995)، مرجع سبق ذكره، ص ص 293-294.
8. علي محمد عبد الوهاب (1981) ، التدريب والتطوير،مدخل علمي لفعالية الأفراد والمنظمات، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية ، ص 19.
9. Gille Ferréol et Col , (2003), Dictionnaire de sociologie, 3eme édition, Armand Colin, Paris. pp5-6.
10. جمال الدين محمد المرسي وثابت عبد الرحمان ادريسي (2002)،السلوك التنظيمي- نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك التنظيمي، الدار الجامعية ، الإسكندرية، مصر، ص 340.
11. [1])- رأفت عبد الفتاح (2001)، مرجع سبق ذكره، ص 32.
12. - Philippe Carré, Pierre Caspar (2004), Traité des sciences et des techniques de la formation, 2ème édition, Paris, Dunod. pp.292-295
13. عماد الطيب كشرود (1995)، مرجع سبق ذكره ، ص 318.
14. عبد الفتاح محمد دويدار (2000)،أصول علم النفس المهني والصناعي والتنظيمي وتطبيقاته ،دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية مصر، ص 198.
15. عبد الفتاح محمد دويدار (2000) ، مرجع سبق ذكره ، ص 197.
16. رأفت عبد الفتاح (2001)، مرجع سبق ذكره، ص ص 35- 36.
17. حمدي ياسين وآخرون (1999)، علم النفس الصناعي بين النظرية والتطبيق ، الطبعة الأولى ، دار الكتاب الحديث الكويت ، ص ص 226- 227.
18. صالح عودة سعيد (1994)، إدارة الأفراد، منشورات الجامعة المفتوحة، طرابلس، ص ص 236- 237.
19. رأفت عبد الفتاح (2001)، مرجع سبق ذكره، ص 40.
20. صالح عودة سعيد (1994)، مرجع سبق ذكره، ص 237.
21. نفسه، ص ص234- 235.
22. صالح عودة سعيد (1994)، مرجع سبق ذكره، ص 236.
23. نفسه ، ص 235.
24. شفيق رضوان (2002)، السلوكية والإدارة، الطبعة الثانية، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت لبنان، ص165.

25. حلمي المليجي (2001)، مناهج البحث في علم النفس، الطبعة الأولى ، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، ص 56.
26. عاملة محسن ناجي(1978)، نظم الحوافز في المنشأة الصناعية، الطبعة الأولى، مطبعة العاني، بغداد، العراق، ص15.
27. أنس شكشك(2008)، مرجع سبق ذكره، ص61.
28. ثائر أحمد غباري(2008)، الدافعية النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن، ص15.
29. نفسه، ص.15.
30. حسين أبو رياش وآخرون(2006)، الدافعية والذكاء العاطفي، الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن،ص15.
31. محمد عودة الريماوي وآخرون (2006)، علم النفس العام، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة،الأردن، ص201.
32. فريد عبد الفتاح زين الدين(1998)، فن الإدارة اليابانية حلقات الجودة المفهوم والتطبيق، ظافر للطباعة، مصر، ص367.
33. علي الشرقاوي(2002)، العملية الإدارية وظائف المديرين، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، ص.410.
34. كريم ناصر علي وأحمد محمد مخلف الدليم(2009)، علم النفس الإداري وتطبيقاته في العمل، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، ص.76.
35. عياصرة علي أحمد عبد الرحمان(2006)، مرجع سبق ذكره، ص.89.
36. كريم ناصر علي وأحمد محمد مخلف الدليمي(2009) ، مرجع سبق ذكره، ص ص 78-79.
37. رواية حسن(2003)، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ص 110.
38. أحمد ماهر(2002)، مرجع سبق ذكره، ص155..
39. نفسه، ص.155.
40. نفسه، ص.155.
41. راوية حسن(2003)، مرجع سبق ذكره، ص136.
42. أحمد ماهر(2002)، مرجع سبق ذكره، ص157.
43. جمال الدين محمد مرسي و ثابت عبد الرحمان إدريس(2002)، مرجع سبق ذكره، ص329.
44. علي ماهر خطاب (2001)، مرجع سبق ذكره، ص159
45. علي ماهر خطاب (2001)، مرجع سبق ذكره، ص92.

قائمة المراجع

- باللغة العربية:

- عبد الفتاح مراد، موسوعة البحث العلمي وإعداد الرسائل والأبحاث والمؤلفات، بدون سنة،

بدون دار نشر.
- رأفت عبد الفتاح (2001)، سيكولوجية التدريب وتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي، القاهرة.
- عماد الطيب كشرود (1995)، علم النفس الصناعي والتنظيمي الحديث ، مفاهيم نماذج ونظريات منشورات جامعة قاريونس، المجلد الأول، الطبعة الأولى، ليبيا .
- علي محمد عبد الوهاب (1981)، التدريب والتطوير، مدخل علمي لفعالية الأفراد والمنظمات، معهد الإدارة العامة، المملكة السعودية.
- جمال الدين محمد المرسي وثابت عبد الرحمان ادريسي (2002)،السلوك التنظيمي نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك التنظيمي، الدار الجامعية،الإسكندرية ، مصر.
- عبد الفتاح محمد دويدار (2000)،أصول علم النفس المهني والصناعي والتنظيمي و تطبيقاته، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر .
- حمدي ياسين وآخرون (1999)، علم النفس الصناعي بين النظرية والتطبيق ، الطبعة الأولى ، دار الكتاب الحديث، الكويت .
- صالح عودة سعيد (1994)، إدارة الأفراد، منشورات الجامعة المفتوحة، طرابلس.
- عاملة محسن ناجي(1978)، نظم الحوافز في المنشأة الصناعية، الطبعة الأولى، مطبعة العاني، بغداد، العراق.
- أنس شكشك(2008)، علم النفس العام، القوى النفسية المعرفية والقوى النفسية المدركة للسلوك، الطبعة الأولى، دار النهج للدراسات والنشر والتوزيع، حلب، سوريا.
- ثائر أحمد غباري(2008)، الدافعية النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- حسين أبو رياش و آخرون(2006)، الدافعية والذكاء العاطفي، الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن.
- محمد عودة الريماوي وآخرون (2006)، علم النفس العام، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة،الأردن.
- فريد عبد الفتاح زين الدين(1998)، فن الإدارة اليابانية حلقات الجودة المفهوم والتطبيق، ظافر للطباعة، مصر .
- علي الشرقاوي(2002)، العملية الإدارية وظائف المديرين، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر.
كريم ناصر علي و أحمد محمد مخلف الدليم(2009)، علم النفس الإداري وتطبيقاته في العمل، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن.

- عياصرة علي أحمد عبد الرحمان(2006)، القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن.
- كريم ناصر علي وأحمد محمد مخلف الدليمي(2009) ، علم النفس الإداري و تطبيقاته في العمل، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.
- أحمد ماهر(2002)، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الطبعة الثامنة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- راوية حسن(2003)، إدارة الموارد البشرية، رؤية معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- جمال الدين محمد مرسي وثابت عبد الرحمان إدريس(2002)، السلوك التنظيمي(نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك التنظيمي)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.

- باللغة الأجنبية:

- Lakhdar Sekiou (1986), Gestion du personnel, les éditions d'organisation, Paris.
- Raymond Vatier (1984), Développement de l'entreprise et promotion des hommes. Paris, Entreprise moderne d'édition.
-Gille Ferréol et Col , (2003), Dictionnaire de sociologie, 3eme édition, Armand Colin, Paris .
- Philippe Carré, Pierre Caspar (2004), Traité des sciences et des techniques de la formation, 2ème édition, Paris, Dunod.