

جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم النفس

الرضا عن البرامج التكوينية و أثره على الدافعية للإنجاز
و الولاء التنظيمي لدى العمال المشاركين في برامج التكوين
(دراسة ميدانية بفرع مؤسسة حيدرة فارم لتوزيع الأدوية الصيدلانية)

تلخيص أطروحة مقدم لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث (ل.م.د)، تخصص علم النفس العمل و
التنظيم

تحت إشراف:

أ.د. بلاش صليحة

من إعداد الطالب :

مصطفاوي رشدي

السنة الجامعية : 2015 / 2016

كلمة شكر :

أشكر الله تعالى و أحمده، على فضله و منه و كرمه و توفيقه لي، لإنجاز هذا

العمل المتواضع، ثم يشرفني و يسعدني كذلك أن أتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذة

القديرة و الفاضلة بلاش صليحة، التي تفضلت بالإشراف على هذا العمل المتواضع،

فقد كانت خير عون و لم تبخل علي لا بالوقت و لا بالتوجيهات العلمية القيمة.

ثم أتقدم بالشكر الجزيل لكل من ساعدني و زودني بالتوجيهات و الاقتراحات

، كما أشكر زملائي و زميلاتي الموظفين و الموظفات بفرع مؤسسة حيدرة فارم، الذين

ساعدوني كثيرا للإتمام هذا العمل.

كما أهدي هذا العمل إلى أمي و أبي و خطيبتي وإلى كافة أفراد أسرتي و أصدقائي.

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية إلى تأكد من الأثر الذي يحدثه المتغير المستقل و هو الرضا عن البرامج التكوينية على المتغيرين التابعين الدافعية للإنجاز و الولاء التنظيمي لدى عمال فرع مؤسسة حيدرة فارم لتوزيع الأدوية الصيدلانية، مستعملا في ذلك الباحث المنهج الوصفي المقارن المناسب لهذا النوع من الدراسات، و قد اختار لذلك عينة عشوائية بلغت ثلاث مئة و اثني عشر (312) عامل و عاملة شاركوا في البرامج، و لتحقيق أغراض هذه الدراسة استخدم الباحث خمس أدوات لجمع البيانات تمثلت فيما يلي :- المقابلة، - الملاحظة، - مقياس الرضا عن البرامج التكوينية معد من طرف الباحث، و الذي تكون من عشرون (20) بندا، - مقياس الدافعية للإنجاز لهيرمانز، المعدل من طرف الباحث و الذي احتوى على ثلاث و عشرون (23) فقرة، - مقياس الولاء التنظيمي لبورتر و آخرون، و الذي احتوى على خمسة عشر (15) بندا، كما استخدم الباحث أدوات لتحليل البيانات تمثلت في : - اختبار تحليل التباين المتعدد للتأكد من وجود أثر المشترك للمتغير المستقل على المتغيرين التابعين، - اختبار تحليل التغيرات المتعدد للتعرف على هذا الأثر المشترك عند عزل المتغير الوسيط، - اختبار "ت" لعينتين مستقلتين للمقارنة بين أزواج المجموعات المقسمة حسب أبعاد عامل الرضا عن البرامج التكوينية بالنسبة للمتغيرين التابعين، - اختبار كاف مربع للتأكد من تجانس أو عدم تجانس أزواج المجموعات المقارنة من حيث التكرارات، - اختبار ألفا كروباخ للتأكد من ثبات المقاييس و التجانس الداخلي

للبنود و الفقرات، - اختبار برسون للتأكد من الصدق الارتباطي الداخلي لبنود وفقرات المقاييس.

و قد توصلت الدراسة إلى ثلاث نتائج رئيسية و هي على النحو التالي:

- وجود فروق ذات دالة إحصائية في عامل الرضا عن البرامج التكوينية بالنسبة لدرجات الدافعية للإنجاز و الولاء التنظيمي بعزل و بدون عزل عامل الفئة المهنية لدى العمال المشاركين في البرامج بفرع مؤسسة حيدرة فارم.

- وجود فروق ذات دالة إحصائية في متوسط درجات الدافعية للإنجاز عند العمال المشاركين في برامج التكوين ذوي الرضا المرتفع عن البرامج و ذوي الرضا المنخفض بفرع مؤسسة حيدرة فارم.

- وجود فروق ذات دالة إحصائية في متوسط درجات الولاء التنظيمي عند العمال المشاركين في برامج التكوين ذوي الرضا المرتفع عن البرامج و ذوي الرضا المنخفض بفرع مؤسسة حيدرة فارم.

كما خلصت الدراسة في الأخير إلى اقتراح و هو عبارة عن مشروع أو رؤية تحسينية ، يمكن من خلالها الرفع أكثر من رضا العمال عن البرامج التكوينية و بالتالي الرفع من دافعية العمال للإنجاز و ولاءهم التنظيمي.

فهرس المحتويات

P.1.....	كلمة الشكر
P.2.....	ملخص الدراسة
P.4.....	فهرس المحتويات
P.13.....	فهرس الأشكال
P.15.....	فهرس الجدول
01.....	مقدمة

الباب الأول : الجانب النظري

الفصل الأول: الفصل التمهيدي

07.....	1. إشكالية الدراسة
14.....	2. فرضيات الدراسة
17.....	3. أسباب اختيار موضوع الدراسة
18.....	4. أهمية و أهداف الدراسة
19.....	5. المفاهيم الإجرائية لمتغيرات الدراسة
19..	1.5. المفهوم الاجرائي للرضا عن البرامج التكوينية في ضوء نموذج كيركباتريك
20.....	2.5. المفهوم الاجرائي لدافعية للإنجاز

- 22..... 3.5. المفهوم الإجرائي للولاء التنظيمي
- 23..... 4.5. المفهوم الإجرائي للفة المهنية
- 24..... 6. الدراسات السابقة.....

الفصل الثاني: الرضا عن البرامج التكوينية

- 30..... تمهيد
1. ماهية الرضا الوظيفي العام 31
- 1.1. مفهوم الرضا الوظيفي العام..... 31
- 2.1. خصائص الرضا الوظيفي العام..... 32
- 3.1. النظريات والنماذج المفسرة للرضا الوظيفي العام..... 33
- 4.1. العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي العام..... 46
- 5.1. مؤشرات الرضا الوظيفي العام..... 57
- 6.1. قياس الرضا الوظيفي العام..... 59
2. ماهية البرامج التكوينية..... 65
- 1.2. مفهوم البرامج التكوينية..... 65
- 2.2. المداخل النفسية المفسرة لسلوك المشارك في البرامج التكوينية..... 66
- 3.2. مبادئ البرامج التكوينية..... 71

75.....	4.2. أهداف البرامج التكوينية.....
78.....	5.2. أهمية البرامج التكوينية.....
81.....	6.2. أنواع البرامج التكوينية.....
86.....	7.2. طرق و أساليب البرامج التكوينية.....
90.....	8.2. اتجاهات البرامج التكوينية.....
91.....	9.2. مراحل برمجة العملية التكوينية.....
104.....	3. الرضا عن البرامج التكوينية في ضوء نموذج كيرك باتريك.....
104.....	1.3. نموذج كيرك باتريك للمراحل المتسلسلة.....
110.....	2.3. تقييم الرضا عن البرامج التقييمية في ضوء نموذج كيرك باتريك.....
114.....	خلاصة

الفصل الثالث: الدافعية للإنجاز

115.....	تمهيد.....
116.....	1. ماهية الدافعية العامة.....
116.....	1.1. مفهوم الدافعية العامة.....
118.....	2.1. عوامل استثارة الدافعية العامة.....
119.....	3.1. وظائف الدافعية العامة و فوائدها.....

121.....	4.1. تصنيف الدوافع.....
122.....	5.1. نظريات المفسرة للدوافع العامة.....
136.....	2. ماهية الدافعية للإنجاز.....
136.....	1.2. مفهوم الدافع للإنجاز.....
140.....	2.2. مظاهر الدافعية للإنجاز.....
141.....	3.2. النظريات المفسرة للدافعية للإنجاز.....
148.....	4.2. أنواع الدافعية للإنجاز.....
148.....	5.2. مكونات الدافعية للإنجاز.....
150.....	6.2. محددات الدافعية للإنجاز.....
152.....	7.2. خصائص الشخص المنجز.....
154.....	8.2. العوامل المؤثرة في الدافعية للإنجاز.....
156.....	9.2. قياس الدافعية للإنجاز.....
159.....	10.2. طرق زيادة الدافعية للإنجاز.....
161.....	خلاصة.....
	الفصل الرابع: الولاء التنظيمي.
162.....	تمهيد.....

163.....	1. مفهوم الولاء التنظيمي.....
166.....	2. النماذج المفسرة للولاء التنظيمي.....
177.....	3. أهمية الولاء التنظيمي.....
178.....	4. خصائص الولاء التنظيمي.....
179.....	5. أنواع الولاء التنظيمي.....
180.....	6. مراحل الولاء التنظيمي.....
182.....	7. أبعاد الولاء التنظيمي.....
185.....	8. العوامل التي تساعد على نمو الولاء التنظيمي لدى العاملين.....
187.....	9. آثار الولاء التنظيمي.....
188.....	10. قياس الولاء التنظيمي.....
192.....	خلاصة.....

الباب الثاني : الجانب التطبيقي

الفصل الخامس: إجراءات الدراسة الميدانية.

193.....	تمهيد.....
194.....	1. الدراسة الاستطلاعية.....
194.....	1.1. التحديد المكاني للدراسة الاستطلاعية.....

195.....	2.1. التحديد الزمني للدراسة الاستطلاعية.....
196.....	3.1. و صف و اختيار عينة الدراسة الاستطلاعية.....
196.....	4.1. أدوات جمع البيانات الخاصة بالدراسة الاستطلاعية.....
208.....	2. الدراسة الأساسية.....
208.....	1.2. المنهج المستخدم في الدراسة الأساسية.....
209.....	2.2. مكان إجراء الدراسة الأساسية.....
213.....	3.2. عينة الدراسة الأساسية.....
227.....	4.2. أدوات الدراسة الأساسية.....
250.....	5.2. الأساليب الإحصائية المستعملة في الدراسة الأساسية.....
254.....	خلاصة.....

الفصل السادس: عرض و مناقشة النتائج.

255.....	تمهيد.....
257.....	1. عرض و مناقشة نتائج اختبار فرضية الدراسة العامة الأولى.....
257.....	1.1. عرض نتائج اختبار فرضية الدراسة العامة الأولى.....
258.....	1.1.1. عرض نتائج اختبار فرضية الدراسة الجزئية الأولى.....
259.....	2.1.1. مناقشة نتائج اختبار فرضية الدراسة الجزئية الأولى.....

- 1.2.1. عرض نتائج فرضية الدراسة الجزئية الثانية.....261
- 2.2.1. مناقشة نتائج فرضية الدراسة الجزئية الثانية.....263
- 3.1.1. التركيب بين نتائج اختبار الفرضيتين الجزئيتين الأولى و الثانية...265
2. عرض و مناقشة نتائج اختبار فرضية الدراسة العامة الثانية.....266
- 1.2. عرض نتائج اختبار فرضية الدراسة العامة الثانية.....266
- 2.2. مناقشة نتائج اختبار فرضية الدراسة العامة الثانية.....267
- 1.1.2. عرض نتائج اختبار فرضية الدراسة الجزئية الأولى.....269
- 1.2.2. مناقشة نتائج اختبار فرضية الدراسة الجزئية الأولى.....270
- 2.1.2. عرض نتائج اختبار فرضية الدراسة الجزئية الثانية.....272
- 2.2.2. مناقشة نتائج اختبار فرضية الدراسة الجزئية الثانية.....274
- 3.1.2. عرض نتائج اختبار فرضية الدراسة الجزئية الثالثة.....275
- 3.2.2. مناقشة نتائج اختبار فرضية الدراسة الجزئية الثالثة.....277
- 4.1.2. عرض نتائج اختبار فرضية الدراسة الجزئية الرابعة.....278
- 4.2.2. مناقشة نتائج اختبار فرضية الدراسة الجزئية الرابعة.....280
- 3.2. التركيب بين نتائج اختبار الفرضيات الجزئية.....281
3. عرض و مناقشة نتائج اختبار فرضية الدراسة العامة الثالثة.....282

282.....	1.3. عرض نتائج اختبار فرضية الدراسة العامة الثالثة.
283.....	2.3. مناقشة نتائج اختبار فرضية الدراسة العامة الثالثة.
285.....	1.1.3. عرض نتائج اختبار فرضية الدراسة الجزئية الأولى.
286.....	1.2.3. مناقشة نتائج اختبار فرضية الدراسة الجزئية الأولى.
288.....	2.1.3. عرض نتائج اختبار فرضية الدراسة الجزئية الثانية.
289.....	2.2.3. مناقشة نتائج اختبار فرضية الدراسة الجزئية الثانية.
291.....	3.1.3. عرض نتائج اختبار فرضية الدراسة الجزئية الثالثة.
292.....	3.2.3. مناقشة نتائج اختبار فرضية الدراسة الجزئية الثالثة.
294.....	4.1.3. عرض نتائج اختبار فرضية الدراسة الجزئية الرابعة.
295.....	4.2.3. مناقشة نتائج اختبار فرضية الدراسة الجزئية الرابعة.
297.....	3.3. التركيب بين نتائج اختبار الفرضيات الجزئية.
299.....	خلاصة.....

الفصل السادس: تفسيرات و استنتاجات نتائج الدراسة و اقتراحاتها

300.....	تمهيد.....
301.....	1. تفسيرات نتائج اختبار فرضيات الدراسة العامة و فرضياتها الجزئية.....
301.....	1.1. تفسير نتائج اختبار فرضية الدراسة العامة الأولى و فرضياتها الجزئية.....

- 2.1. تفسير نتائج اختبار فرضية الدراسة العامة الثانية و فرضياتها الجزئية...303
- 3.1. تفسير نتائج اختبار فرضية الدراسة العامة الثالثة و فرضياتها الجزئية...306
2. استنتاجات نتائج اختبار فرضيات الدراسة العامة وفرضياتها الجزئية.....308
- 1.2. استنتاجات نتائج اختبار فرضية الدراسة العامة الأولى و فرضياتها الجزئية..308
- 2.2. استنتاجات نتائج اختبار فرضية الدراسة العامة الثانية و فرضياتها الجزئية... 309
- 3.2. استنتاجات نتائج اختبار فرضية الدراسة العامة الثالثة و فرضياتها الجزئية... 310
3. الاستنتاج العام للدراسة.....312
4. اقتراح الدراسة.....315
- 326.....خلاصة
- 327.....الخاتمة

المراجع.

الملاحق.

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
34	هرم ماسلو (Maslow) لترتيب الحاجات.	01
35	نظرية العاملين لهزبرغ (F. Herzberg).	02
36	نموذج من علاقة الرضا الوظيفي بدرجة الحرارة حسب لوك.	03
38	مقارنة العدالة ما بين المدخلات و العوائد حسب آدمز (Adams).	04
40	نظرية لولير للرضا الوظيفي.	05
45	نظرية (Z) لوليم أوشي (William Ohchi).	06
70	الرسم التوضيحي للمداخل النفسية لدراسة لسلوك المتكون.	07
74	يوضح مختلف مبادئ البرامج التكوينية.	08
77	يوضح أهداف البرامج التكوينية وفقا للتصنيف الرباعي.	09
90	طرق و أساليب البرامج التكوينية.	10
91	اتجاهات البرامج التكوينية.	11

97	تحديد الحاجة إلى التكوين.	12
97	مرحلة تصميم عملية التكوين.	13
101	تصميم التدريب كنظام بمدخلاته و عملياته و نتائجه و ضوابطه التقييمية.	14
106	نموذج المعايير المتسلسلة لكيرك باتريك.	15
134	النموذج المبسط لنظرية التوقع لفكتور فروم.	16
147	مخطط موضح لنظرية الغزو لهايدر.	17
168	مدخلات ومخرجات الولاء التنظيمي لسيترس.	18
170	العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي.	19
215	استعمال تطبيق (ALEA.ENTRE.BORNS) على برنامج إكسل للاختيار عينة البحث عشوائيا.	20
231	النسخة الرقمية لمقاييس الرضا عن البرامج التكوينية.	21

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
86	أنواع البرامج التكوينية.	01
98	نموذج عن محتوى خطة البرنامج التكويني.	02
198	نموذج من عناصر شبكة الملاحظة الخاصة بالبرامج التكوينية على مستوى فرع المؤسسة حيدرة فارم.	03
199	نموذج مقابلة قام بها الباحث مع مسؤولة التكوين.	04
200	نموذج عن بنود المكونة لبعء من أبعاد مقياس الرضا عن البرامج التكوينية.	05
203	عرض لمخرجات البرنامج الإحصائي SPSS، و المتمثلة في مصفوفة معاملات ثبات ألفا كرومباخ لبنود مقياس الرضا عن البرامج التكوينية.	06
205	عرض لمخرجات البرنامج الإحصائي SPSS، و المتمثلة في المصفوفة الارتباطية لمعاملات الارتباط بين بنود مقياس الرضا عن البرامج التكوينية على العينة الاستطلاعية للتأكد صدق الارتباط الداخلي.	07
208	عرض لمخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS)، و الذي يبين نتائج اختبار "ت" لدالة الفرق بين المتوسطين الحسابيين لطرفي درجات مقياس الرضا عن البرامج التكوينية.	08
210	تقسيم مجمع حيدرة فارم حسب فروع و عدد العمالة الحالية.	09
212	تقسيم فرع حيدرة فارم حسب الفروع و عدد العمالة المشاركة في البرامج التكوينية و المصالح	10

	الموجودة بها.	
216	تقسيم العينة الكلية حسب مقر تواجدها بالمؤسسة.	11
218	تقسيم عينة الدراسة الأساسية حسب الأهداف البحثية.	12
220	توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب الأبعاد المكونة للعامل الرضا عن البرامج التكوينية.	13
223	يبين نتائج تطبيق اختبار (Khi-deux) لدراسة تجانس مجموعتي العينة الأساسية للدراسة	14
225	نتائج تطبيق اختبار (Khi-deux) لدراسة تجانس عينة الدراسة حسب أبعاد مقياس الرضا عن البرامج التكوينية.	15
229	أبعاد مقياس الرضا عن البرامج التكوينية.	16
236	عرض لمخرجات البرنامج الإحصائي SPSS، و المتمثلة في مصفوفة معاملات ثبات ألفا كرومباخ لبنود مقياس الدافعية للإنجاز المعدل.	17
239	يمثل عرض لمخرجات البرنامج الإحصائي SPSS، و المتمثلة في المصفوفة الارتباطية لمعاملات الارتباط بين بنود مقياس الدافعية للإنجاز المعدل للتأكد صدق الارتباط الداخلي.	18
242	عرض لمخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS)، و الذي يبين نتائج اختبار "ت" لدالة الفروق بين المتوسطين الحسابيين لطرفي درجات مقياس الدافعية للإنجاز المعدل.	19
245	عرض لمخرجات البرنامج الإحصائي SPSS، و المتمثلة في مصفوفة معاملات ثبات ألفا كرومباخ لبنود مقياس الولاء التنظيمي.	20
247	يمثل عرض لمخرجات البرنامج الإحصائي SPSS، و المتمثلة في المصفوفة الارتباطية لمعاملات الارتباط بين بنود مقياس الولاء التنظيمي للتأكد صدق الارتباط الداخلي.	21
249	عرض لمخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS)، و الذي يبين نتائج اختبار "ت" لدالة الفروق بين	22

	المتوسطين الحسابيين لطرفي درجات مقياس الولاء التنظيمي.	
251	طريقة اختيار الأساليب الإحصائية حسب أسئلة و أهداف و إجراءات الدراسة.	23
258	نتائج اختبار فرضية الدراسة الجزئية الأولى باستخدام اختبار تحليل التباين متعدد المتغيرات التابعة (MANOVA).	24
261	نتائج اختبار فرضية الدراسة الجزئية الثانية باستخدام اختبار تحليل التباين متعدد المتغيرات التابعة (MANCOVA).	25
267	نتائج اختبار فرضية الدراسة العامة الثانية التابعة لفرضية الدراسة العامة الثانية باستخدام اختبار "ت" لعينتين مستقلتين.	26
270	نتائج اختبار فرضية الدراسة الجزئية الأولى التابعة للفرضية العامة الثانية باستخدام اختبار "ت" لعينتين مستقلتين.	27
275	نتائج اختبار فرضية الدراسة الجزئية الثانية التابعة للفرضية العامة الثانية باستخدام اختبار "ت" لعينتين مستقلتين.	28
276	نتائج اختبار فرضية الدراسة الجزئية الثالثة التابعة للفرضية العامة الثانية باستخدام اختبار "ت" لعينتين مستقلتين.	29
279	نتائج اختبار فرضية الدراسة الجزئية الرابعة باستخدام اختبار "ت" لعينتين مستقلتين.	30
283	نتائج اختبار فرضية الدراسة العامة الثالثة باستخدام اختبار "ت" لعينتين مستقلتين.	31
286	نتائج اختبار فرضية الدراسة الجزئية الأولى باستخدام اختبار "ت" لعينتين مستقلتين.	32
289	نتائج اختبار فرضية الدراسة الجزئية الثانية باستخدام اختبار "ت" لعينتين مستقلتين.	33
292	نتائج اختبار فرضية الدراسة الجزئية الثالثة باستخدام اختبار "ت" لعينتين مستقلتين.	34

295	نتائج اختبار فرضية الدراسة الجزئية الرابعة باستخدام اختبار "ت" لعينتين مستقلتين.	35
319	وصف وأمثلة لأساليب تقويم البرامج التكوينية.	36

مقدمة :

إن الإنسان بصفة عامة و العامل بصفة خاصة يحمل في داخله عناصر نفسية مركبة و معقدة، منها عنصري الشخصية و الدافعية، لهذا سعى الباحثون في علم النفس إلى محاولة فهم و تفسير هذه العناصر من أجل اختيار أهم المثيرات المناسبة لكل استجابة سلوكية، هذه الاستجابات تمثل سلوكيات معتدلة و مناسبة لكل الموقف.

و العامل كعنصر بشري يعيش في بيئة مهنية، تدفعه هذه الأخيرة إلى اختيار سلوكيات تتناسب و تتفق مع ما يتلقاه هذا الأخير من عوائد سلبية أو إيجابية، تحدد هذه العوائد حالته النفسية و المزاجية، فإذا تلقى العامل عائد يراه إيجابي فإنه سيكون راض و مدفوع إلى فعل الأمور التي يطلبها منه صاحب العائد.

المؤسسات الاقتصادية الحديثة ركزت على هذا المفهوم، مما جعلها توفر بدائل و عوائد إيجابية للعامل من تحفيزات و مكافئات مادية و معنوية، تعزز عامل الرضا و الدافعية و الولاء التنظيمي لدى العامل و تضمن له أعلى مستوى من المردودية.

التكوين المهني باعتباره أحد العوائد التي تستخدمها المؤسسة من أجل تحقيق التعزيز النفسي اللازم للعامل، فإنها و عبر مختلف مراحل برمجة التكوين، تحاول جاهدة التركيز على ما يتعلمه العامل كمعرفة أثناء التكوين، و التغيير بعد التكوين كسلوك، و ما طبقه

بعد التكوين في الميدان كنتائج، بدون أن ننسى العامل الأول و الأساسي و هو الرضا عن البرامج التكوين لدى المشاركين في البرامج.

أحسن وسيلة استخدمها الباحثين من أجل التأكد من نجاعة البرامج التكوينية، هي وسيلة التقييم، فالتقييم باعتباره جمع منظم للمعلومات الوصفية و قيمة ضرورية لاتخاذ قرار يتعلق باعتماد قيمة النشاطات التعليمية أو تعديلها، و قد ظهرت الكثير من النماذج و التي وضحت و بينت مختلف مستويات القياس عند تقييم البرامج التكوينية، من أشهرهم نموذج كيركباتريك (Kirkpatrick, 1976)، و المعروف بنموذج المراحل المتسلسلة، و الذي يحتوي على أربع مستويات للتقييم، هي على التوالي : الرضا عن البرامج التكوينية، المعارف، الأداء أو التغيير في السلوك، النتائج التنظيمية، و هي مستويات هرمية أي تبدأ من الأسفل لتنتقل إلى مستوى أعلى منه.

إن المستوى الأول من النموذج و المتمثل في الرضا عن البرامج التكوينية، رغم أنه لم يعطى النصيب الأوفر من الدراسات و الأبحاث، إلا أنه يبقى عنصر هام في العملية التقييمية، فإذا كان المشارك في البرامج التكوينية غير راضيا عن البرامج من حيث التنظيم، و المحتوى، الوسائل و الطرق البيداغوجية، و عن البرامج التكوينية في حد ذاتها، فإن هذا سيؤثر حتما على الرضا العام للعامل و بالتالي تتخضع عنده الدافعية للإنجاز و ولاءه للمؤسسة التي يعمل بها.

هنا ظهرت أهمية هذه الدراسة من خلال التأكيد على الأثر الذي يحدثه عنصر الرضا عن البرامج التكوينية كمستوى أول من تقييم البرامج على كل من الدافعية للإنجاز و الولاء التنظيمي، لهذا و من أجل تحقيق أهداف الدراسة، قسم الباحث دراسته الحالية إلى قسمين قسم أول نظري و يشمل الفصل التمهيدي و الفصول النظرية و قسم ثاني تطبيقي و يضم فصل إجراءات الدراسة الميدانية و فصل عرض و مناقشة النتائج و فصل تفسيرات و استنتاجات و اقتراحات الدراسة.

◀ ففيما يخص القسم الأول من الدراسة و هو القسم النظري، فقد احتوى على الفصول التالية :

✓ **الفصل الأول :** وهو الفصل التمهيدي للدراسة، حيث حدد الباحث من خلال هذا الفصل، إشكالية الدراسة و التي تكلم فيها عن أهمية الظاهرة و مدى انتشارها ، ثم طرح الباحث أهم التساؤلات البحثية، قبل الإجابة عليها فيما بعد من خلال وضع مقابل كل سؤال للدراسة فرضية بحثية يمكن اختبارها إحصائياً، و بعد ذلك قام الباحث بتوضيح أهم الأسباب التي دفعته لاختيار موضوع الدراسة بالإضافة إلى أهمية و أهداف التي يصبو إليها من الدراسة، ثم عرّف و ضبط متغيرات الدراسة إجرائياً، و في آخر الفصل أدرج الباحث أهم الأبحاث و الدراسات التي لها علاقة بموضوع الدراسة.

✓ **الفصل الثاني :** و المتعلق بالإطار النظري لمتغير الرضا عن البرامج التكوينية

كمتغير مستقل، فقد قسم الباحث هذا الفصل إلى ثلاث مباحث أساسية و التي تشكل جزئيات موضوع الرضا عن البرامج التكوينية، حيث أدرج الباحث ماهية الرضا العام، لأن الرضا عن البرامج التكوينية هو أحد أجزاء الرضا العام، و في المبحث الثاني ذكر ماهية البرامج التكوينية لتدقيق في البرامج و معرفة أهم عناصرها، ثم في الأخير ذكر الباحث في المبحث الثالث و الاخير المعلومات التي تحصل عليها عن عنصر الرضا عن البرامج التكوينية في ضوء نموذج كيرك باتريك، و المتمثلة في معلومات حول هذا النموذج، و مستوى الأول منه و الخاص بالرضا عن البرامج التكوينية.

✓ **الفصل الثالث :** و الذي خصصه الباحث للإطار النظري المتعلق بموضوع

الدافعية للإنجاز، كمتغير تابع في الدراسة، حيث هو الآخر قسمه الباحث إلى مبحثين، المبحث الأول و الخاص بعنصر الدافعية كمفهوم عام، و المبحث الثاني و الخاص بمفهوم الدافعية للإنجاز.

✓ **الفصل الرابع :** و الخاص بالإطار النظري لمتغير الولاء التنظيمي كمتغير تابع

في الدراسة، حيث ذكر الباحث أهم العناصر المكونة له، و ذلك من أجل الفهم و التعمق في الموضوع.

◀ أما فيما يخص القسم الثاني من الدراسة و هو قسم التطبيقي والذي احتوى على

الفصول التالية :

✓ **الفصل الخامس :** احتوى هذا الفصل على إجراءات الدراسة الميدانية و التي

قسمها الباحث إلى مرحلتين، مرحلة استطلاعية و التي كان الهدف منها هو

إعداد و تجريب أداة الدراسة، و المتمثلة في مقياس الرضا عن البرامج التكوينية

و التأكد من خصائصها السيكو مترية، و ذلك من خلال إتباع خطوط منهجية

متسلسلة.

✓ **الفصل السادس :** ضم هذا الفصل مختلف العروض لنتائج فروض الدراسة

و مناقشتها إحصائياً، حيث قام الباحث بتقسيم عروض فروض الدراسة حسب

الهدف من المعالجات الإحصائية، فقد قسم الفرضية العامة الأولى إلى فرضيتين

جزئيتين و ذلك حسب نوع المعالجة للاختباري تحليل التباين متعدد المتغيرات

التابعة، و الذي يفترض الأثر المشترك للمتغير المستقل بالنسبة للمتغيرين

التابعين بدون عزل المتغير الوسيط، في حين يفترض تحليل التباين متعدد

المتغيرات التابعة حسب الفرض الجزئي الثاني الأثر المشترك للمتغير المستقل

بالنسبة للمتغيرين التابعين بعد عزل عامل الفئة المهنية، أما الفرضيتين العامتين

الثانية و الثالثة فقد تم تقسيمهم حسب أبعاد الرضا عن البرامج التكوينية و أثرها

على المتغيرين التابعين.

✓ **الفصل السابع :** احتوى هذا الفصل على تفسيرات واستنتاجات و اقتراح الدراسة

، حيث استهل الباحث فصله هذا بتفسير فروض الدراسة ثم أعقبها باستنتاجات فرعية، ثم استنتاج عام كتركيب للاستنتاجات الفرعية، و في الأخير حدد الباحث اقتراح للدراسة، و هو عبارة عن مشروع أو رؤية تحسينية للبرامج التكوينية بفرع مؤسسة حيدرة فارم.

و في الأخير كتب الباحث خاتمة ذكر فيها حوصلة عن الدراسة الحالية و أهم النتائج التي توصل إليها، كما أبرز في آخرها الهدف المستقبلي للدراسة و هو فتح المجال أمام الباحث نفسه لدراسة المستويات المتبقية من تقييم البرامج التكوينية، وفق نموذج كيرك باتريك، و فتح المجال أيضا أمام باحثين آخرين للتعلم أكثر في هذا الموضوع.

الفصل الأول

الفصل التمهيدي

1. إشكالية الدراسة :

أصبحت معظم المؤسسات الاقتصادية الحديثة تعمل على تجسيد فكرة الاستثمار في العنصر البشري، تحقيقاً لأهدافها المادية و التنافسية، و قد لا يكون لها هذا التجسيد إلا من خلال الاستخدام الأنسب و الاستراتيجي لوسيلتين هامتين لتسيير الموارد البشرية، الأولى هي وسيلة التوظيف البناءة و جلب أيادي عاملة كفؤة من سوق المنافسة الاقتصادية، و الثانية وسيلة التكوين المهني القائمة على أسس تخطيطية و تنظيمية هادفة تخدم التنظيم و تحافظ على استمراره و استقراره في ضل التحديات الداخلية و الخارجية، هذا من جهة و من جهة أخرى تعمل على إكساب العامل مهارات و قدرات مهنية و سلوكية تجعله أكثر تحكما و إتقانا لمهامه.

لهذا سعى الكثير من الباحثين في السنوات القليلة الماضية و تزامنا مع النظرة الحديثة الاستثمارية للعنصر البشري، إلى دعم المؤسسات الاقتصادية بأبحاث علمية تطبيقية متعلقة بكل مرحلة من مراحل برمج التكوين المهني في المؤسسة، و من بين هذه الأبحاث ، أبحاث ركزت و بصفة خاصة على العملية التقييمية لبرامج التكوين، و ذلك لأهميتها في إبراز التناقضات التي تعرفها هذه العملية ككل و من أهم هذه التناقضات، و ذلك حسب الباحث (Barbier, 1989) ما يلي: التباين الموجود بين المستوى النظري و المستوى التطبيقي للبرامج التكوينية، وكذا التناقضات في وظيفة التقييم و الذي بينه فيما بعد الباحث (Correia, 1995) عندما ميز بين قطبين متعلقين بوظيفة التقييم و هما : القطب

السالب الذي يدور حول القمع و المراقبة و الاختيار، و القطب الموجب الذي يدور حول التكيف و التعديل و المراقبة.

و حسب رأيه، فإن نجاح تقييم البرامج التكوينية، مرهون بالتحول من القطب السالب إلى القطب الموجب للتكوين و الذي يجعل من البرامج التكوينية عملية استراتيجية.

(بو حفص عبد الكريم، 2010، ص213، 214)

إن من بين أهم النماذج و أكثرها استعمالا في مجال تقييم البرامج التكوينية بعد نهايتها نموذج كيرك باتريك (Kirkpatrick, 1976)، و المعروف بنموذج المراحل المتسلسلة (Le modèle des étapes hiérarchiques)، و يقترح هذا النموذج تحليل فعالية البرامج التكوينية من خلال أربعة مستويات متسلسلة تصاعديا و هي على التوالي : الرضا عن البرامج التكوينية، المعارف، الأداء أو التغيير في السلوك، النتائج التنظيمية.

و لقد لقي هذا النموذج استخداما واسعا، حيث نشر كل من علا يقير و جانيك (Alliger & Janak)، نتائج دراسة تحليلية عرضا فيها مختلف الأبحاث التي استخدمت نموذج كيرك باتريك، و عددها مئتان و ثلاثة (203) بحثا و التي أثبتت كلها صدق النموذج و أكدت وجود علاقة سببية موجبة بين المراحل الثلاثة الأخيرة على الأقل (بو حفص عبد الكريم، 2010، ص217)، و كذلك ما قامت به المنظمة الأمريكية

(ASTD :Amirican Society for Training and Développement)، حيث قامت بدراسة استطلاعية على عينة تكونت من ثلاث مئة و أربعة و ثلاثون (334) عامل مكون ، تم اختيارهم بطريقة عشوائية من مختلف الشركات الأمريكية المشهورة أمثال شركتي (BMF) و (BEST)، و قد تمت الدراسة خلال ستة سنوات ابتداء من سنة 1999 إلى غاية سنة 2004، و أكدت على وجود نسب عالية في تطبيق المستوى الأول من نموذج كيرك باتريك، و هو الرضا عن البرامج التكوينية حيث تراوحت النسب بين 74 % (سنة 2004) و 91 % (سنة 2001).

(Alain Dunberry & Céline Péchard, 2007, P 14).

و لقد جاءت دراسة عربية قام بها كل من الباحثين (الأثري و الزياي، 2002)، و التي هدفت إلى تقييم أنشطة التكوينية و التحديات التي تواجهه المؤسسات الكويتية، وتكونت عينة الدراسة من خمس (05) مؤسسات بريطانية، واثتان و عشرون (22) مؤسسة كويتية و واحد وعشرون (21) مؤسسة حكومية و اثنان وتسعون (92) مؤسسة خاصة كما تم استخدام المقابلات و الاستبيانات في التقييم و بشكل خاص نموذج كيرك باتريك لتقييم التكوين، و قد أظهرت نتائج الدراسة أن اغلب المؤسسات سواء الحكومية أو مؤسسات القطاع الخاص تنفذ التقييم في بعض الأحيان، كما أن الاستبيانات هي الأكثر استخداما في عملية تقييم التكوين، و كان منها الأكثر استخداما نموذج كيرك باتريك في المؤسسات

الكويتية، في حين أن المستوى الأكثر شيوعاً للتقييم في كلا من المؤسسات الحكومية و القطاع الخاص، هو تقييم رد فعل المشاركين عن البرامج التكوينية.

في حين جاءت دراسة عربية أخرى قام بها كل من الباحثين (الرفاعي و الأثري ، 2003)، هدفت هي الأخرى إلى التعرف علي تحديد و توضيح نوعية الانشطة التقييمية المستخدمة في المؤسسات الكويتية، و التعرف على أهم التحديات التي تواجههم و كيف يمكن تطوير التكوين، و من أهم توصيات الدراسة هي : وجوب الانتقال إلى قياس المراحل الثلاثة الأخرى لنموذج كيرك باتريك و هي : التعلم، السلوك و النتائج و ضرورة تصميم أداة تستخدم في تقييم البرامج بطريقة تتماشى مع أهداف البرامج التكوينية، بالإضافة الى ضرورة إيجاد جهة محددة و مسؤولة عن التقييم البرامج و من ثم اصدار النتائج و التوصيات التي يمكن الاستفادة منها في تطوير العملية التكوينية.

(فريق بحث بجامعة حائل الكويتية، 2010، ص16)

رغم الانتشار الواسع لهذا النموذج في معظم المؤسسات العالمية، و غزارة الأبحاث و الدراسات السابقة التي أكدت نجاعة المستوى الأول من النموذج في تقييم رضا العمال المشاركين عن البرامج التكوينية بصفة موضوعية و انعكاس ذلك على نفسياتهم، فإن هذه الأبحاث لم تركز و بصفة مباشرة على ما يلي :

✓ كيفية التمييز بين العمال المشاركين ذوي الرضا المرتفع و ذوي الرضا المنخفض عن البرامج التكوينية كمرحلة أولى من نموذج كير كباتريك، حيث اقتصر النموذج في تحليله على مجرد تحليل ردود أفعال المشاركين عن البرامج.

✓ الأثر الإيجابي أو السلبي، المشترك أو المستقل، الذي يحدثه المستوى الأول من التقييم و هو رضا العمال المشاركين على كل من دافعية العمال للإنجاز و ولائهم التنظيمي، وكذا الأثر الذي تحدثه مختلف العناصر أو الأبعاد المشكّلة لعامل الرضا عن البرامج التكوينية على الدافعية للإنجاز و الولاء التنظيمي، كأثر جزئي يسمح بالتعمق أكثر في الموضوع، و فهم نتائج المقارنات بصفة تركيبية، لهذا أدرج الباحث في آخر الفصل التمهيدي، دراسات سابقة، سمحت له بتشكيل نظرة مركبة حول الظاهرة محل الدراسة. (أنظر ابتداء من الصفحة رقم 23)

و من خلال هذه الأبحاث و الدراسات و توجهات البحثية، تشكلت لدى الباحث في البداية مجموعة من تساؤلات عامة ثم تساؤلات جزئية، رسمت و حددت معالم موضوع الدراسة ، و هي على النحو التالي:

1. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في عامل الرضا عن البرامج التكوينية بالنسبة لدرجات الدافعية للإنجاز و الولاء التنظيمي بدون عزل و بعزل عامل الفئة المهنية لدى العمال المشاركين في البرامج بفرع مؤسسة حيدرة فارم ؟

1.1. هل توجد فروق ذات دالة إحصائية في عامل الرضا عن البرامج

التكوينية بالنسبة لدرجات الدافعية للإنجاز و الولاء التنظيمي بدون عزل

عامل الفئة المهنية لدى العمال المشاركين في البرامج بفرع مؤسسة

حيدرة فارم؟

2.1. هل توجد فروق ذات دالة إحصائية في عامل الرضا عن البرامج

التكوينية بالنسبة لدرجات الدافعية للإنجاز و الولاء التنظيمي عند عزل

عامل الفئة المهنية لدى العمال المشاركين في البرامج بفرع مؤسسة

حيدرة فارم؟

2. هل توجد فروق ذات دالة إحصائية في متوسط درجات الدافعية للإنجاز بين العمال

المشاركين في برامج التكوين ذوي مستوى الرضا المرتفع عن البرامج و العمال

المشاركين ذوي الرضا المنخفض عنها بفرع مؤسسة حيدرة فارم؟

1.2. هل توجد فروق ذات دالة إحصائية في متوسط درجات الدافعية للإنجاز

بين العمال المشاركين في برامج التكوين ذوي الرضا المرتفع عن تنظيم

البرامج و ذوي الرضا المنخفض عنه بفرع مؤسسة حيدرة فارم؟

2.2. هل توجد فروق ذات دالة إحصائية في متوسط درجات الدافعية للإنجاز بين

العمال المشاركين في برامج التكوين ذوي الرضا المرتفع عن محتوى

البرامج و ذوي الرضا المنخفض عنه بفرع مؤسسة حيدرة فارم؟

3.2. هل توجد فروق ذات دالة إحصائية في متوسط درجات الدافعية للإنجاز

بين العمال المشاركين في برامج التكوين ذوي الرضا المرتفع عن الطرق

و الوسائل البيداغوجية المستخدمة في البرامج و ذوي الرضا المنخفض

عنها بفرع مؤسسة حيدرة فارم ؟

4.2. هل توجد فروق ذات دالة إحصائية في متوسط درجات الدافعية للإنجاز

بين العمال المشاركين في برامج التكوين ذوي الرضا المرتفع عن البرامج

في حد ذاتها و ذوي الرضا المنخفض عنها بفرع مؤسسة حيدرة فارم ؟

3. هل توجد فروق ذات دالة إحصائية في متوسط درجات الولاء التنظيمي بين العمال

المشاركين في برامج التكوين ذوي الرضا المرتفع عن البرامج و ذوي الرضا المنخفض

عنها بفرع مؤسسة حيدرة فارم ؟

1.3. هل توجد فروق ذات دالة إحصائية في متوسط درجات الولاء التنظيمي

بين العمال المشاركين في برامج التكوين ذوي الرضا المرتفع عن تنظيم

البرامج و ذوي الرضا المنخفض عنه بفرع مؤسسة حيدرة فارم ؟

2.3. هل توجد فروق ذات دالة إحصائية في متوسط درجات الولاء التنظيمي

بين العمال المشاركين في برامج التكوين ذوي الرضا المرتفع عن محتوى

البرامج و ذوي الرضا المنخفض عنه بفرع مؤسسة حيدرة فارم ؟

3.3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط درجات الولاء التنظيمي

بين العمال المشاركين في برامج التكوين ذوي الرضا المرتفع عن الطرق

و الوسائل البيداغوجية المستخدمة في البرامج و ذوي الرضا المنخفض

عنها بفرع مؤسسة حيدرة فارم ؟

4.3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط درجات الولاء التنظيمي

بين العمال المشاركين في برامج التكوين ذوي الرضا المرتفع عن البرامج

في حد ذاتها و ذوي الرضا المنخفض عنها بفرع مؤسسة حيدرة فارم ؟

5. فرضيات الدراسة :

1. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في عامل الرضا عن البرامج التكوينية بالنسبة لدرجات

الدافعية للإنجاز و الولاء التنظيمي بدون عزل و بعزل عامل الفئة المهنية لدى العمال

المشاركين في البرامج بفرع مؤسسة حيدرة فارم.

1.1. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في عامل الرضا عن البرامج التكوينية

بالنسبة لدرجات الدافعية للإنجاز و الولاء التنظيمي بدون عزل عامل

الفئة المهنية لدى العمال المشاركين في البرامج بفرع مؤسسة حيدرة فارم

2.1. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في عامل الرضا عن البرامج التكوينية

بالنسبة لدرجات الدافعية للإنجاز و الولاء التنظيمي عند عزل عامل الفئة

المهنية لدى العمال المشاركين في البرامج بفرع مؤسسة حيدرة فارم.

3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط درجات الدافعية للإنجاز بين العمال

المشاركين في برامج التكوين ذوي مستوى الرضا المرتفع عن البرامج و العمال

المشاركين ذوي الرضا المنخفض عنها بفرع مؤسسة حيدرة فارم.

1.3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط درجات الدافعية للإنجاز بين

العمال المشاركين في برامج التكوين ذوي الرضا المرتفع عن تنظيم البرامج و

ذوي الرضا المنخفض عنه بفرع مؤسسة حيدرة فارم.

2.3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط درجات الدافعية للإنجاز بين

العمال المشاركين في برامج التكوين ذوي الرضا المرتفع عن محتوى

البرامج و ذوي الرضا المنخفض عنه بفرع مؤسسة حيدرة فارم.

3.3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط درجات الدافعية للإنجاز بين

العمال المشاركين في برامج التكوين ذوي الرضا المرتفع عن الطرق و

الوسائل البيداغوجية المستخدمة في البرامج و ذوي الرضا المنخفض

عنها بفرع مؤسسة حيدرة فارم.

4.3. توجد فروق ذات دالة إحصائية في متوسط درجات الدافعية للإنجاز بين

العمال المشاركين في برامج التكوين ذوي الرضا المرتفع عن البرامج في حد

ذاتها و ذوي الرضا المنخفض عنها بفرع مؤسسة حيدرة فارم.

4. توجد فروق ذات دالة إحصائية في متوسط درجات الولاء التنظيمي بين العمال

المشاركين في برامج التكوين ذوي الرضا المرتفع عن البرامج و ذوي الرضا المنخفض

عنها بفرع مؤسسة حيدرة فارم.

1.4. توجد فروق ذات دالة إحصائية في متوسط درجات الولاء التنظيمي بين

العمال المشاركين في برامج التكوين ذوي الرضا المرتفع عن تنظيم

البرامج و ذوي الرضا المنخفض عنه بفرع مؤسسة حيدرة فارم.

2.4. توجد فروق ذات دالة إحصائية في متوسط درجات الولاء التنظيمي بين

العمال المشاركين في برامج التكوين ذوي الرضا المرتفع عن محتوى

البرامج و ذوي الرضا المنخفض عنه بفرع مؤسسة حيدرة فارم.

3.4. توجد فروق ذات دالة إحصائية في متوسط درجات الولاء التنظيمي بين

العمال المشاركين في برامج التكوين ذوي الرضا المرتفع عن الطرق و

الوسائل البيداغوجية المستخدمة في البرامج و ذوي الرضا المنخفض

عنها بفرع مؤسسة حيدرة فارم.

4.4. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط درجات الولاء التنظيمي بين

العمال المشاركين في برامج التكوين ذوي الرضا المرتفع عن البرامج في

حد ذاتها و ذوي الرضا المنخفض عنها بفرع مؤسسة حيدرة فارم.

2. أسباب اختيار موضوع الدراسة :

لقد تم اختيار موضوع الدراسة انطلاقاً من الاعتبارات التالية:

- حداثة الموضوع من حيث الطرح، حيث استعان الباحث بالدراسات التي اعتنت بمستوى الأولى من نموذج كير كباتريك لتقييم برامج التكوين، و هو مستوى الرضا عن البرامج، و الذي استخدمه كمتغير مستقل في الدراسة الحالية.
- إعجاب و اهتمام الباحث بنموذج كير كباتريك للمعايير المتسلسلة، باعتباره النموذج الأكثر استعمالاً و نجاحاً فيما يخص تقييم برامج التكوين بعد الاطلاع على الأبحاث و الدراسات المنشورة حول تطبيق النموذج في المؤسسات العالمية و العربية.
- نقص الدراسات السابقة المباشرة حول الموضوع الأساسي للبحث و هو الرضا عن البرامج التكوينية و أثره على الدافعية للإنجاز و الولاء التنظيمي و بالتالي محاولة إثراء هذا الجانب.
- توافق الموضوع محل الدراسة مع أهداف الباحث التطبيقية، فيما يخص استمرارية الباحث في دراسة موضوع التكوين بصفة دقيقة و مفصلة، و كذا توافقه مع أهداف

المؤسسة باعتبار أن التكوين المهني وسيلة استراتيجية من وسائل تسيير الموارد البشرية.

- الاهتمام البالغ من المؤسسة التي قام الباحث بإجراء الدراسة فيها، بهذا النوع من المواضيع التي تربط وظائف الموارد البشرية بالجانب النفسي للعامل، بغية الحصول على بيانات و مقترحات علمية تدعم استراتيجياتها في مجال التكوين المهني.

3. أهمية و أهداف الدراسة :

لقد تمثلت أهمية الدراسة فيما يلي :

- أهمية موضوع الدراسة أو المعالجة الكلية و التي بحثت في الأثر المشترك الذي يحدثه رضا المشاركين في البرامج التكوينية كمتغير مستقل على كل من الدافعية للإنجاز و الولاء التنظيمي كمتغيرين تابعين.
- أهمية المعالجة الجزئية في الدراسة و التي ركزت على الأبعاد المكونة للمتغير المستقل و هو الرضا عن البرامج التكوينية و أثرها على المتغيرين التابعين كل على حدى.

- استخدام المستوى الأول من نموذج كيرك باتريك و هو الرضا عن البرامج التكوينية ، و تحديد خطة و اقتراح بحثي مستقبلي يشمل كل مستوى من مستويات هذا النموذج.

أما فيما يخص أهداف الدراسة فقد جاءت على النحو التالي :

- اكتساب حقائق جديدة حول الظاهرة محل الدراسة من خلال اختبار فرضيات سببية بين متغيرات الدراسة.
- محاولة توجيه الدراسة نحو مسارات تعميمية و استنباطية من خلال إبراز أهم متغيراتها الدراسة و مختلف المقارنات الموجودة بينها.
- التأكد من صحة التخمينات و التساؤلات البحثية و تجسيدها في الأمر الواقع و كذا الأحكام المسبقة الذاتية الغير قائمة على أسس علمية و منطقية.
- جمع معلومات نظرية حول متغيرات الظاهرة المدروسة و التعمق في فهم كل عنصر من عناصرها هذا ما يسمح بتوسيع المدارك البحثية، و التحكم أكثر في الموضوع و إثراء الرصيد العلمي في هذه المجالات فكل متغير من متغيرات الدراسة الحالية يعتبر مجال في حد ذاته.
- الخروج باقتراحات من شئها أن تتيح المجال نحو قرارات تنظيمية لحل المشاكل و بالأخص مشاكل التكوين بفرع مؤسسة حيدرة فارم.

5. المفاهيم الإجرائية لمتغيرات الدراسة :

1.5. المفهوم الاجرائي للرضا عن البرامج التكوينية في ضوء نموذج كيرك باتريك :

المفهوم الاجرائي للرضا عن البرامج التكوينية كمتغير مستقل في الدراسة الحالية : هي مجموع الاتجاهات الإيجابية أو السلبية للعمال المشاركين في البرامج التكوينية نحو البرامج

المطبقة بفرع مؤسسة حيدرة فارم، تعكس هذه الاتجاهات مدى تقبلهم و ارتياحهم لهذه البرامج وفق أربع (04) مكونات أساسية و هي كما يلي:

✓ تنظيم البرامج التكوينية.

✓ محتوى البرامج التكوينية.

✓ الطرق و الوسائل البيداغوجية المستخدمة في البرامج.

✓ البرامج التكوينية في حد ذاتها (من حيث أهدافها, اثارها وعدالتها).

و هذا المفهوم يمثل المستوى الأول من مستويات التقييم البرامج التكوينية حسب نموذج كيرك باتريك، و على هذا الأساس قام الباحث في دراسته هذه بإعداد مقياس يقيس هذه الأبعاد، حيث تكون من عشرون (20) بندا، يميز بين ذوي لرضا المرتفع و المنخفض عن البرامج لدى العمال المشاركين في البرامج بفرع مؤسسة حيدرة فارم، و ذلك بعد أن حدد الباحث متوسط المحك الداخلي للمقياس، انطلاقا من حساب مجموع الدرجات القصوى للمفحوص بالنسبة لكل درجة، و تقسيمها على عدد درجات القصوى للمقياس (أنظر الصفحة رقم : 235).

2.5. المفهوم الاجرائى لدافعية للإنجاز:

المفهوم الاجرائى للدافعية للإنجاز كمتغير تابع في دراسة الحالية هو المفهوم الذي جسده هيوبرت هرمانز (H. Hermans, 1970) في مقياسه و الذي أعده بعدما حدد مكونات

الدافعية للإنجاز و انتقى منها الأكثر شيوعا و هي على النحو التالي :

- مستوى الطموح (Aspiration Level).
- السلوك المرتبط بقبول المخاطر (Risk-Taking Behavior).
- الحراك الاجتماعي و القابلية للتحرك إلى الأمام (Social Mobility).
- المثابرة (Persistence).
- توتر العمل والرغبة في إعادة التفكير في العقبات (Task Tention).
- إدراك الزمن و سرعة مرور الوقت (Time Perception).
- التوجه نحو المستقبل.
- اختيار الرفيق (Partner Choice).
- سلوك التعارف (Recognition Behavior).
- سلوك الانجاز (Achievement Behavior).

(بشير معمرية، 2011، ص307)

تكون المقياس الأصلي لهيرمانز من ثمان وعشرون (28) فقرة، في حين تكون المقياس المعدل المستعمل في الدراسة الحالية من ثلاث و عشرون (23) فقرة، و الذي يميز بين ذوي الدافعية للإنجاز المرتفعة و ذوي الدافعية للإنجاز المنخفضة لدى العمال المشاركين في البرامج التكوينية بفرع مؤسسة حيدرة فارم، و هو يعتبر كنسخة معدلة عن المقياس الأصلي ، حيث قام الباحث عند استعمال المقياس في دراسته السابقة و التي كانت بعنوان التكوين

المهني و أثره على الدافعية للإنجاز لدى عمال مؤسسة هيدرو أميناجمون

(**Hydro Aménagement**)، بتعديل المقياس و حذف بعض فقراته، بعد أن تأكد من

معاملا ثباتها و التي وجدها ضعيفة، و هذا دون الإخلال بهدف المقياس الأساسي في

الدراسة الحالية و هو التمييز بين ذوي الدافعية للإنجاز المرتفعة و المنخفضة لدى

العمال المشاركين في البرامج التكوينية بفرع مؤسسة حيدرة فارم.

3.5. المفهوم الإجرائي للولاء التنظيمي:

المفهوم الاجرائي للولاء التنظيمي كمتغير تابع في الدراسة الحالية: هو ارتباط الفرد القوي

بفرع مؤسسة حيدرة فارم و رغبته في البقاء فيه و المحافظة على سمعته و اعتزازه بأنه

عضو فيه و بذل الجهد الكافي لتحقيق أهدافه، و يقاس ذلك بالدرجة التي يحصل عليها

الفرد في مقياس الولاء التنظيمي لبورتر (Porter and All, 1974) ،

و قد حددوها في صفات التالية:

✓ الاعتقاد قوي بقبول أهداف فرع المؤسسة و قيمته.

✓ الاستعداد و رغبة قوية لبذل أقصى جهود ممكنة لصالح فرع المؤسسة.

✓ الرغبة الجادة في المحافظة على الاستمرار في فرع المؤسسة.

و قد تكون مقياس بورتر للولاء التنظيمي و المستخدم في الدراسة الحالية من خمسة

عشر (15) بندا، تميز بين العمال المشاركين في التكوين حسب مستوى ولائهم لفرع

مؤسستهم حيدرة فارم.

4.5. المفهوم الإجرائي للفئة المهنية :

و المقصود بالفئة المهنية كمتغير وسيط في الدراسة الحالية : هو التقسيم الإداري للمجموعات المهنية بفرع مؤسسة حيدرة فارم، و المتمثل في فئتي الإطارات و الغير إطارات المشاركة في البرامج التكوينية، و قد اعتمدت مؤسسة حيدرة فارم، عند تقسيمها لهذان الفئتان، على شرطان أساسيين بالنسبة لفرع مؤسسة حيدرة فارم و هما :

5. الأجر أو الدخل : يعتبر العامل إطارا في فرع مؤسسة حيدرة فارم إذا كان أجره القاعدي يعادل أجر عمال الدرجة الرابعة عشر (14)، حسب سلم القانون العام للعمل.

6. طبيعة المهام التي يقوم بها : يعتبر العامل إطارا بفرع مؤسسة حيدرة فارم إذا كانت مهامه مهاما قيادية استشرافية، يكون فيها العامل في مركز يخول له اتخاذ قرارات هامة. (وثيقة خاصة بالمؤسسة، 2010، ص 03)

لهذا الغرض فقد أخذ الباحث عند دراسته لهذا المتغير الوسيط بعين الاعتبار هذان الشرطان، عند تحديد الفئة المهنية بفرع مؤسسة حيدرة فارم، في حين تحصل هذا الأخير على قائمة لعمال المؤسسة مقسمين حسب الفئة المهنية و المعدة مسبقا من طرف عمال مصلحة الموارد البشرية.

6. الدراسات السابقة :

وجد الباحث دراسات سابقة تدعم، بصفة غير مباشرة آرائه و توجهاته البحثية المتعلقة بالمستوى الأول من نموذج كيرك باتريك و أثره على الدافعية للإنجاز و الولاء التنظيمي لدى العمال المشاركين في البرامج التكوينية، و التي شملت على العناصر الجزئية المكونة لموضوع الدراسة، و قد جاءت هذه الدراسات على النحو التالي:

❖ دراسات سابقة ركزت على الأثر الذي تحدثه البرامج التكوينية على متغيري الدافعية للإنجاز و الولاء التنظيمي:

- دراسة التركي (2004)، بعنوان " دور البرامج التكوينية في إحداث تغيير في السلوك التنظيمي"، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور البرامج التكوينية في إحداث تغيير في السلوك التنظيمي لدى العاملين في قطاع الأمن العام و تحديد مدى اختلاف رؤية العاملين نحو فعالية البرامج التكوينية، بلغت عينة الدراسة من ألف ومئتان و أربعة و خمسين (1254) عامل، و توصلت الدراسة إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين رؤية العاملين نحو البرامج التكوينية في إحداث تغيير مرغوب في مجالات تحسين الأداء، و إثارة الدافعية و تحقيق الولاء التنظيمي تعزى إلى متغير المشاركة في البرامج.

▪ دراسة مشعل بن حمس العتيبي (2008)، بعنوان "دور البرامج التكوينية في رفع مستوى الولاء التنظيمي" هدفت الدراسة إلى التعرف على دور البرامج التكوينية في رفع مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في مجلس الشورى بالرياض و التعرف على الفروق في إجابات أفراد العينة وفقا لبعض متغيرات الشخصية (الرتبة الوظيفية ، المستوى التعليمي، عدد دورات التكوين، العمر، الجنس)، وكان حجم العينة مئتان و تسع و عشرين (229) عامل و من بين نتائج الدراسة، أن الذين حصلوا على عدد دورات تكوينية أكثر يكون مستوى ولاءهم مرتفع مقارنة بالذين حصلوا على عدد دورات تكوينية أقل. (مشعل بن حمس العتيبي، 2008، ص22)

دراستين لدافيد ماكلياند (McClelland .David .C.) و آخرون، حيث كانت الدراسة الأولى عبارة عن برنامج تكويني لتنمية الدافع إلى الإنجاز قام بها كل من دافيد ماكلياند و ونتر Winter سنة 1969، اهتم فيها الباحثان و بصفة خاصة بكيفية تكوين بعض المديرين في إحدى المدن الهندية على إنماء دافعيتهم للإنجاز بإتباع أربع مراحل (مرحلة الإنجاز الخيالي، مرحلة الإقناع الأفراد بإنماء الدافع إلى الإنجاز، مرحلة التقدم نحو الإنجاز، و أخيرا مرحلة تدعيم كل فرد منهم الاخر) و قد أثبت هذا البرنامج فعاليته في إنماء الدافع إلى الإنجاز لدى رجال الأعمال في كل من أمريكا و الهند.

أما الدراسة الأخرى لدافيد ماكلياند كانت سنة 1973 و كشفت عن وجود أثر لكل من عاملي التكوين و الأداء على دافعية العمال للإنجاز في العديد من المهام خاصة

عندما تكون الحاجة إلى الإنجاز في ظروف تسمح لها بالتوجه نحو الإنجاز مقارنة بالظروف المحايدة. (McClelland. D.C, 1973, P237)

▪ دراسة محمود عبد القادر 1987 و التي ركزت على النجاح في التكوين و أثره على الدافعية للإنجاز، فبعد أن قدر الباحث أبعاد دافع الإنجاز المتمثلة في : الطموح، التحمل، المثابرة و تحديد عينة البحث المتكونة من أربع مائة و خمس وثمانين (485) عامل و عاملة، تم التوصل بعد تحليل النتائج إلى وجود فروق جوهرية بين الناجحين في التكوين و الغير الناجحين في دافعتهم للإنجاز. (عبد اللطيف محمد خليفة، 2000، ص40)

▪ دراسة بوراوي 2012 و التي بينت أهمية التكوين كاستراتيجية لتعزيز الرضا و الولاء التنظيمي لدى عمال المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بالروبية و تكونت العينة من ستة و ستين (66) عامل منهم ثلاثون (30) غير متكونين و ستة و ثلاثون (36) متكونين و قد توصلت الدراسة إلى وجود فروق دالة إحصائياً بين العمال المتكونين و الغير متكونين في أبعاد الرضا و الولاء التنظيمي.

❖ دراسات سابقة ركزت على الأثر الذي تحدثه الاتجاهات و الرضا على كل من الولاء التنظيمي و الدافعية للإنجاز:

▪ دراسة سميث (Smith, 1997) و التي هدفت إلى البحث في أثر اتجاهات المديرين نحو العديد من العوامل كالتكوين و رضا العمال و ولائهم التنظيمي

، فبعد أن قام الباحث باستخدام مقابلات مع أربع مائة و سبعة عشر (417) ممرضة خلصت الدراسة إلى أن هناك عددا من العوامل التي تزيد من الولاء منها مهارات القيادة و دعم العاملين و مساعدتهم في تحسين أدائهم و وضوح العمل و من العوامل التي تؤدي إلى ضعف الولاء التنظيمي مشكلات الاتصال و قد أوصت الدراسة على بضرورة الاهتمام بموضوع الرضا كأحد أساليب التي تحقق الولاء و تعاون العاملين مع إدارة التنظيم و زيادة دافعيتهم للإنجاز .

▪ دراسة بن زروق العياشي (2008) بعنوان "الرضا عن الوظيفة و أثره على الدافعية للإنجاز لدى أساتذة التعليم الثانوي و الجامعي"، فبعد تطبيق مقياس الرضا العام على عينة عشوائية قوامها أربع مائة (400) أستاذ و أستاذة مستخدما في ذلك المنهج الوصفي المقارن، وجد الباحث أنه توجد فروق بين الأساتذة ذوي الرضا المرتفع و الأساتذة ذوي الرضا المنخفض في مستوى دافعيتهم للإنجاز. (بن زروق العياشي، 2008)

❖ دراسات سابقة ركزت على الأثر الذي تحدثه فعالية البرامج التكوينية على أداء العاملين:

▪ دراسة فطيس (2007)، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة فاعلية البرامج التكوينية أثناء العمل في شركة راس لانوف و تحليل واقع هذه البرامج التكوينية و تأثيرها على أداء العاملين وسلوكهم، و كذلك التعرف على أساليب و مستويات

تقييم البرامج التكوينية المتبعة لتحديد سلبياتها و إيجابياتها، و قد تكون مجتمع الدراسة من جميع الأفراد العاملين في الشركة و يبلغ عددهم تسعة آلاف و مائة و تسعة و تسعين (9199) موظفا و موظفة، و قد تم اختيار عينة طبقية من هذا المجتمع مقتصرة في ذلك على الذين التحقوا ببرامج تكوينية، و قد استخدم الباحث الاستبانة تحتوي على اثنان وعشرون (22) فقرة، كما تم إجراء مقابلات لتأكيد الاستقصاء، و كان عدد العينة مئتان و ثلاث و عشرون (223) موظف و موظفة من الشركة، و قد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة فاعلية البرامج التكوينية تكمن في درجة القبول في كل مجال من مجالات التكوين، كما أظهرت النتائج أيضا أن هنالك ضعف شديد في عملية تقييم البرامج التكوينية المنفذة، مما يقلل من إمكانية التعرف على درجة الفائدة التي جننتها المؤسسة من التكوين، علاوة على ما سبق فقد أظهرت النتائج أيضا أن هنالك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس في عناصر البرامج التكوينية، كما لم تجد الدراسة أية فروق تذكر في تقييم فاعلية التكوين تعزى لمتغيرات (العمر، الوظيفة، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية التي اشترك بها المتكون). (فريق بحث بجامعة حائل الكويتية، 2010، ص18)

■ دراسة على (2009)، هدفت هذه الدراسة الى قياس أثر البرامج التكوينية على أداء العاملين بمديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان، و ذلك للتعرف على مستوى تأثير البرامج التكوينية المناسبة على تحسين أداء العاملين، و كذلك تبيان

العلاقة بين مهارات و قدرات المتكون، و الاداء الفعلي الذي يسعى التكوين الى تحقيقه، واحتياجات العاملين الفعلية من التكوين و التي تتناسب مع اختصاصات و مهام الوظيفة، و من أهم التوصيات التي خرجت بها الدراسة هي: تهيئة المناخ التكويني، و إعداد الخطة التكوينية السنوية وفقا للاحتياجات التكوين للعاملين، من خلال مسح شامل لمتطلبات الاداء الفردي السنوي و العمل على إعطاء العاملين فرصة الاختيار البرامج التكوينية التي تتناسب مع قدرتهم و حاجاتهم التكوينية ، و مهام و اختصاصات عملهم و وظيفتهم و ضرورة متابعة و تقييم العملية التكوينية أثناء و بعد التكوين. (فريق بحث بجامعة حائل الكويتية، 2010، ص20)

اتضح للبحث من خلال الدراسات السابقة المذكورة، أنها لم تركز بصفة مباشرة على عامل الرضا عن البرامج التكوينية و أثره على الدافعية للإنجاز و الولاء التنظيمي، و إنما اکتفت بالتركيز على عنصر جزئي من عناصر الدراسة، لهذا و بعد التركيب بينها تشكلت لديه مختلف جزئيات و حيثيات الظاهرة محل الدراسة.

الفصل الثاني

الرضا عن البرامج التكوينية

تمهيد:

إن المتأمل في التراث العلمي لموضوعي الرضا الوظيفي العام و البرامج التكوينية، يلاحظ أنهما موضوعان ثريان من الناحية النظرية، لبقا اهتمام واسع من طرف الباحثين في علم النفس و ذلك لأهميتهما الكبيرة في هذا المجال.

و على النقيض من ذلك فموضوع الرضا عن البرامج التكوينية، باعتباره موضوع مركب متعلق بالجانب التقييمي للعملية التكوينية، لم يعطى القسط الوافر من الأبحاث و الدراسات، فهو موضوع يحتاج إلى المزيد من التعمق في الدراسة، فالباحث عند اختياره لهذا الموضوع انطلق من خلفية نظرية متكونة من عدة أبحاث قام بها باحثون امثال كيرك باتريك (Kirkpatrick, 1978)، باركر (parker)، كيرو (Kiro) و آخرون فأبحاثهم عبارة عن نماذج لتقييم البرامج التكوينية متضمنة لمستويات ومراحل متسلسلة منطقيا.

لهذا حاول الباحث في هذا الفصل و بقدر الإمكان الإحاطة بالموضوع و من كل جوانبه و جمع القدر الوافر من المعلومات النظرية حتى تساعده في بناء قاعدة و ركيزة بحثية متينة، لهذا قسم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث أساسية تشكل عناصر موضوع الدراسة، المبحث الأول و المتعلق بالرضا الوظيفي كمفهوم عام و المبحث الثاني و الخاص بالبرامج التكوينية كوسيلة من وسائل تسيير الموارد البشرية ثم في الأخير و تركيب لهذان المبحثان أدرج الباحث مبحث خاص بالمعلومات النظرية لموضوع الرضا عن البرامج التكوينية على ضوء نموذج كيرك باتريك للمراحل المتسلسلة.

1. ماهية الرضا الوظيفي العام.

1.1 مفهوم الرضا الوظيفي العام:

تعددت التعاريف و تباينت في إبراز مفهوم الرضا الوظيفي العام، و لقد اختار منها الباحث أهم ثلاث تعريفات متوافقة مع المفهوم الكلي لموضوع الدراسة، و هي كما يلي:

- تعريف بورتير (Porter) و الذي عرفه على أنه ما يتحدد بتأثير العوائد التي يحصل عليها العامل من عمله في المؤسسة، و ما تحقق له من إشباع، و كذا إدراكه لعدالة هذه العوائد.

و يتمثل الرضا الوظيفي العام حسب تعريف بورتير في المعادلة التالية :

الرضا الوظيفي العام = درجة الاشباع x درجة أدراك لعدالة العوائد.

(أحمد صقر عاشور، 1986)

- و قد عرف هوبوك (Hobouk, 1935) الرضا الوظيفي العام على أنه عبارة عن مجموعة من الاهتمامات بالظروف النفسية و المادية و البيئية و التي تسهم في خلق الوضع الذي يرضا عنه العامل في عمله. (محمد سعيد أنور سلطان، 2003)

- و حسب لوك (Lock, 1969) الرضا الوظيفي هو : هو حالة نفسية ناتجة عن ما يؤيده العامل من عمله، و ما يتحصل عليه فعلا، أي ما يحمله له من قيمة هذا

العمل. (Kloude Louche , 1972).

مناقشة التعاريف :

من خلال التعريفات الثلاث السابقة لاحظ الباحث أن هذه التعاريف لها علاقة مباشرة بالموضوع الحالي و هو الرضا عن البرامج التكوينية، حيث تعتبر البرامج التكوينية عائد من عوائد التي يحصل عليها العامل، تحقق له إشباعا عند إدراكه لعدالتها و هو عبارة كذلك عن الظرف النفسي و المادي و البيئي، الذي يعزز رضا عند المشاركة في البرامج التكوينية، ومن هنا يمكن استنتاج تعريف مناسب للدراسة، أن الرضا الوظيفي العام هو ذلك الإشباع النفسي و المادي و البيئي من طرف عوائد التي تحققها المؤسسة.

2.1. خصائص الرضا الوظيفي العام :

يمكن تلخيص خصائص الرضا الوظيفي العام في النقاط الأربعة التالية:

- الرضا الوظيفي مسألة ذاتية تقديرية مرتبطة بالمشاعر و التي قد تترجم في شكل سلوك موضوعي يعكس حالة الفرد العامل.
- يرتكز الرضا الوظيفي على عوائد تتناسب و الجهد المبذول، و قد يكون رضا جزئي خاص ببعض الجوانب أو عام يشمل كل جوانب الوظيفة.
- مسألة الرضا تبقى مسألة نسبية و ذلك يرجع إلى عدة أسباب منها تعدد الظروف و المتغيرات التي يعمل فيها العامل. (طلعت إبراهيم لطفي، 1992، ص136)

- أن الرضا الوظيفي ذو طبيعة ديناميكية متغيرة فالعائد الذي يرضا به العامل اليوم قد لا يرضا به غدا، فهو يحتاج إلى تنمية و مسايرة المتغيرات الطارئة كالأجر مثلا.

(طه الجزراوي، 1973، ص 54)

3.1. النظريات و النماذج المفسرة للرضا الوظيفي العام:

أورد الباحث أهم النظريات التي تناولت موضوع الرضا العام و هي على النحو التالي:

1.3.1. نظرية تدرج الحاجات لماسلو (Maslow) :

لقد استند ماسلو في ترتيبه لحاجات الفرد، و حسب هرمه إلى ثلاث عناصر أساسية

وهي:

✓ أن الحاجات المشبعة لا تعتبر دافعا و بالتالي لا تؤثر في السلوك.

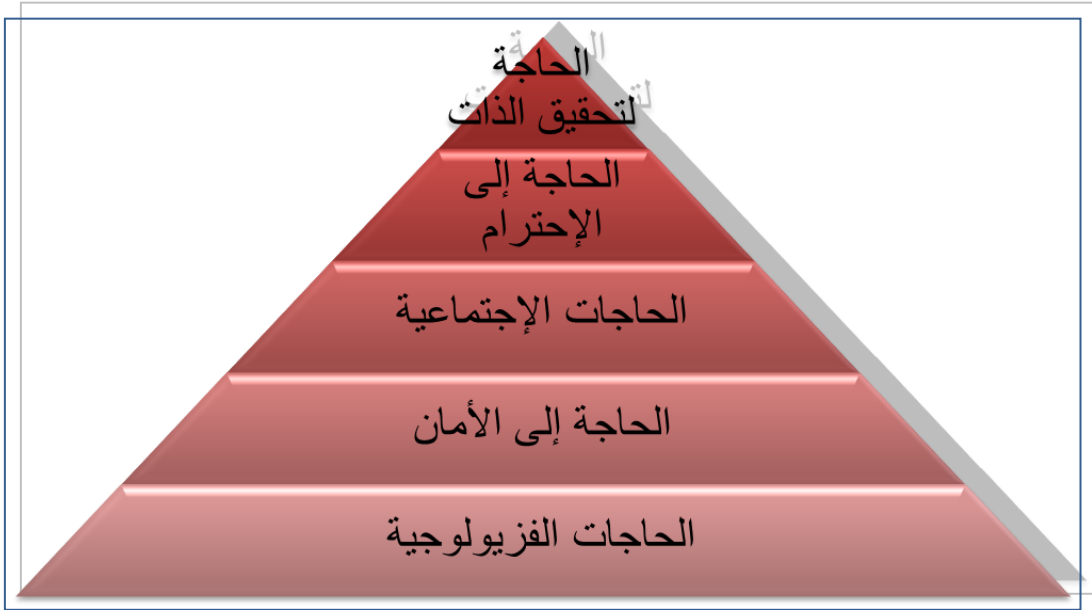
✓ أن الحاجات ترتب وفق أهميتها ودرجة إشباعها من الحاجات الأساسية إلى

الحاجة لتحقيق الذات.

✓ يتم الانتقال من مستوى إلى مستوى أعلى حسب الهرم الذي قدمه ماسلو و هو

المبين في الشكل الموالي:

الشكل رقم (01): هرم ماسلو (Maslow) لترتيب الحاجات .



La source : Lazary, 2001, P 18.

فحسب ماسلو اشباع الفرد العامل لحاجاته المختلفة يكون حسب الانتقال الهرمي أي من أسفل الهرم إلى أعلاه، وهذا ما يجعله أكثر رضا عن وظيفته.

2.3.1. نظرية العوامل المزدوجة لفريدريك هرزبرغ (F. Herzberg) :

قسم هرزبرغ (F. Herzberg) العوامل التي تؤدي إلى الرضا و عدم الرضا إلى

مجموعتين و هما:

✓ العوامل الصحية (الوقائية) : هي العوامل المسؤولة عن زوال حالة عدم

الرضا لكنها لا تخلق قوة دافعة و حماس لدى الفرد و هي : الإشراف،

ظروف العمل المادية، الحياة الشخصية، الحالة الاجتماعية، العلاقة مع الزملاء، العلاقة مع الرؤساء و المرؤوسين، الأجر.

✓ **العوامل الدافعة** : هي العوامل التي تؤدي إلى خلق قوة دفع لسلوك الفرد

العامل و تسبب الرضا الوظيفي و هي : الإنجازات، الاعتراف من الزملاء و

الادارة، العمل نفسه التقدم و الترقية، النمو، الحصول على التقدير و الاحترام

من الاخرين، المسؤولية. (أحمد ماهر، 2002 ، ص 239 و 237)

حسب هرزبرغ الرضا الوظيفي يتحقق في حالة توفر الحد المعقول و المناسب من

العوامل الدافعة و الوقائية و الشكل التالي يوضح هذه النظرية.

الشكل رقم (02): نظرية العاملين لهزبرغ (F. Herzberg)



المصدر: طارق طه، ص 640.

3.3.1. نظرية القيمة للوك (Locke) :

يرى لوك أن المسببات الرئيسة للرضا الوظيفي هي قدرة الوظيفة على توفير العوائد ذات قيمة و منفعة لأي فرد عامل، إذا الرضا حسب لوك عبارة عن مجموعة من المظاهر متعلقة بالرضا الوظيفي مضروب في أهمية ذلك المظهر بالنسبة للفرد العامل، فقد تكون الترقية مهمة لفرد دون آخر. (محمد سعيد أنور سلطان، ص201)

و حسب نظرية لوك فالرضا الوظيفي يحسب بالمعادلة التالية :

$$Ojs = (S1) p1 + (S2) p2 + + (sj) * pj$$

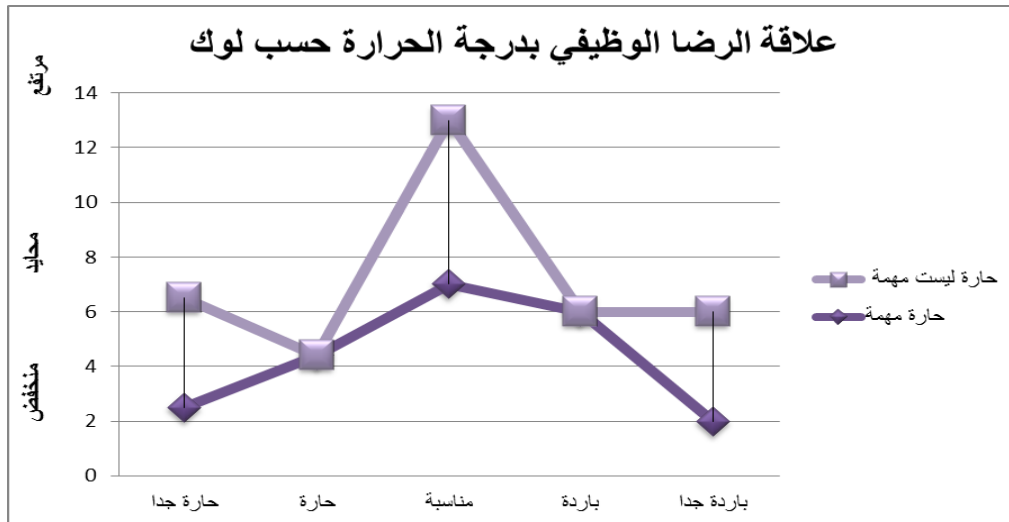
Ojs = الرضا الوظيفي الكلي.

$S1$ = الرضا الوظيفي من جانب العمل.

Pj = تمثل أهمية كل من العناصر ذات علاقة بالرضا.

(ناصر محمد العديلي، ص192)

الشكل رقم (03) يبين نموذج من علاقة الرضا الوظيفي بدرجة الحرارة حسب لوك.



و كما يوضح الشكل رقم (03) : أنه إذا كانت الحرارة ليست مهمة بالنسبة للفرد فان التغيرات الكبيرة فيها سينتج عنها تغيرات قليلة في الرضا عن الحرارة و يعكس لنا البيان كذلك أنه إذا كانت الحرارة مهمة للفرد فأى تغيير يحصل على مستواها يؤدي إلى تغيرات كبيرة في مستويات الرضا عن الحرارة.

4.3.1. نظرية عدالة العائد لأدمز (Adams) :

تتظر هذه النظرية إلى أن العدالة و المساوات في معاملة الفرد العامل هي الفكرة الأساسية، فالأفراد يرغبون في الحصول على معاملة عادلة مقارنة مع أقرانهم، تلك المعاملة تعد المحدد الرئيسي لجهد الفرد و أدائه و رضاه الوظيفي.

إذا عندما يشعر العامل أن المكافئات التي قدمت له من طرف المؤسسة كالراتب مثلا أو الاعتراف و التقدير، موزعة توزيعا عادلا فإنه يكون راضيا.

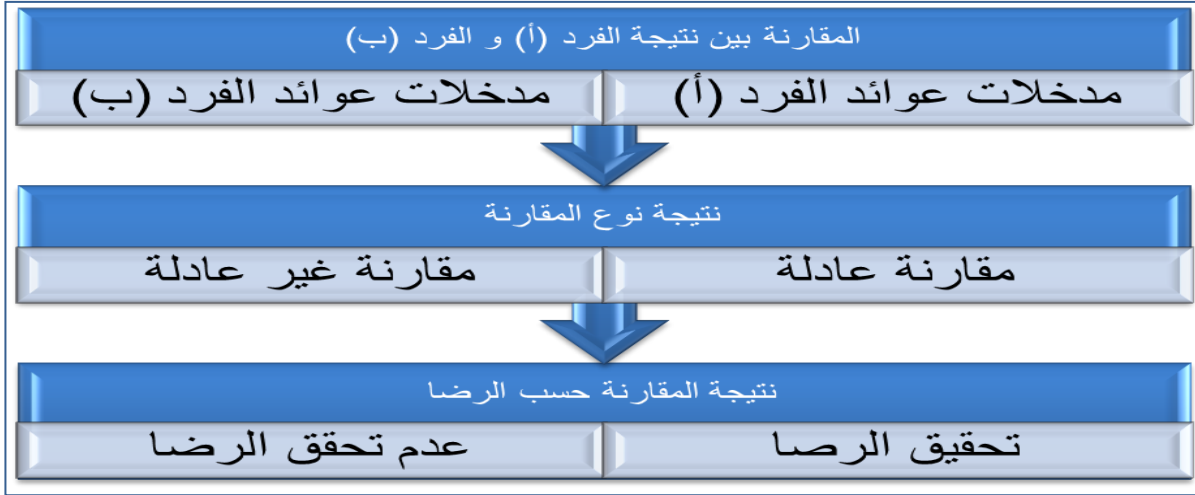
و قد اعتمدت هذه النظرية على عاملين أساسيين و هما :

✓ المدخلات: التي تعني جدارة الفرد مثل (العمر، مستوى التعليمي، المهارة، مقدار الجهد المبذول)

✓ العوائد: التي تعني الجزاءات و المكافئات التي يحصل عليها الفرد نظير الجهد المبذول على سبيل المثال: الدخل، الاعتراف.

(مصطفى عشوي، 1993، ص: 105)

الشكل رقم (04): مقارنة العدالة ما بين المدخلات و العوائد حسب آدمز (Adams).



المصدر : ناصر محمد العديلي، ص 165.

5.3.1. نظرية الإنجاز لماكلياند (Maccliland) :

ارتكزت نظرية ماكلياند للإنجاز على ثلاث حاجات أساسية و هي كالتالي:

✓ الحاجة إلى القوة : وهي حاجة بعض الأفراد إلى التحكم و السيطرة في الآخرين.

✓ الحاجة إلى الإنجاز: وهي حاجة بعض الأفراد للبحث عن فرص حل المشاكل و التحدي و التفوق.

✓ الحاجة إلى الانتماء: و هي حاجة بعض الأفراد إلى الانتماء و البحث عن فرص تكوين علاقات صداقة جديدة مع الآخرين وهذا ما يشعروهم بالراحة و بالتالي تحقيق

الرضا. (طارق طه، 645)

6.3.1. نظرية مظهر الرضا للولير (Lawler) :

قام لولير سنة 1973 بوضع نموذجاً لتحديد الرضا الوظيفي، يجمع في العمليات النفسية التي تحدد الرضا الوظيفي و تتدرج العوامل في عناصر ثلاثة و هي: الراتب، لإشراف، الرضا عن العمل نفسه.

بناء على هذه النظرية يكون الأفراد راضين عن مظهر من مظاهر عملهم كزملاء و مشرفين و الأجر، عندما يتطابق مقدار ما يتحصلون عليه فعلا و ما يدركونه، و أي اختلال بين الأمرين يخلق شعور مميز، فالفرد يشعر بالذنب و التوتر حالة تفوق المكافآت الفعلية على إدراك عدالتها، و لا يرضا إذا كانت المكافآت الفعلية أقل مما هو متوقع. (ناصر محمد العديلي، ص 193)

لهذا يفترض لولير تواجد العنصرين التاليين :

✓ العنصر (أ) : هو شعور الفرد اتجاه ما ينبغي أن يحصل عليه.

✓ العنصر (ب) : هو ما يدركه الفرد بأنه بالفعل قد حصل عليه.

ونتيجة العلاقة تكون كما يلي:

✓ إذا كان (أ) = (ب) : أي أن أي المكافأة الفعلية تساوي العدالة المدركة للمكافأة

إذن هناك تساوي بين ما يتحقق بالفعل و ما ينبغي الحصول عليه و منه يحدث

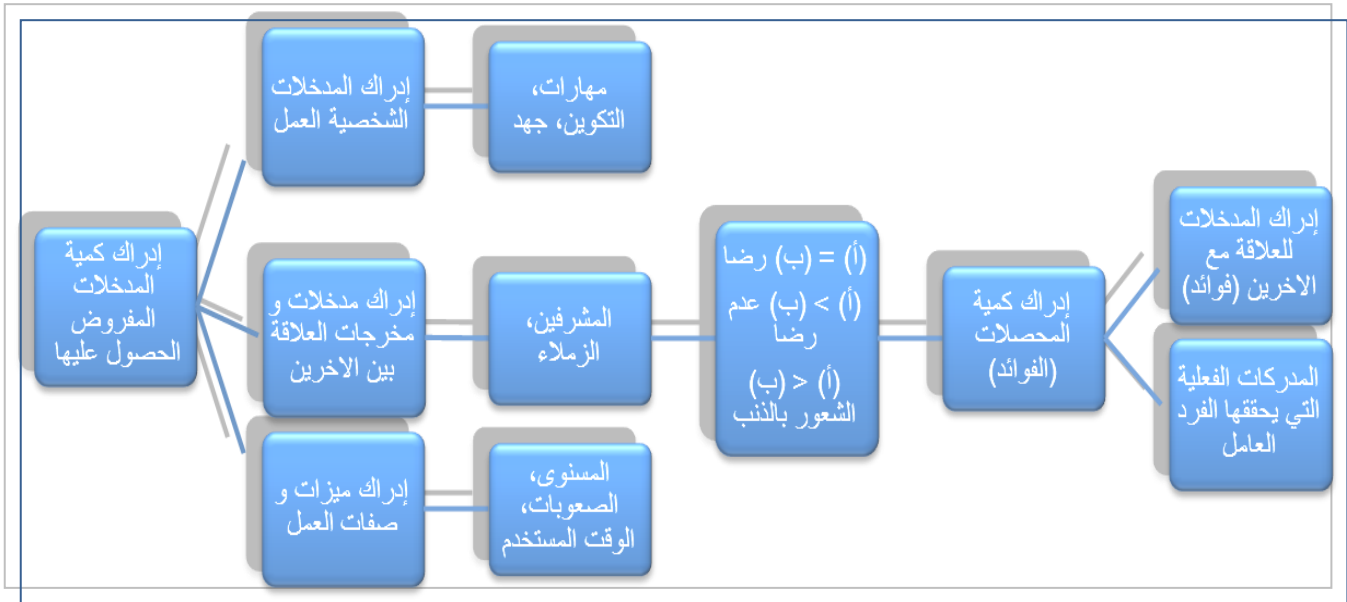
الرضا.

✓ أما إذا كان (أ) < (ب): أي الجزء المتوقع يفوق كمية المكافأة الفعلية، بمعنى آخر ما تحقق أقل مما كان ينبغي أن يتحقق، يؤدي ذلك إلى عدم رضا الفرد.

✓ و إلا فإنه إذا كان (أ) > (ب): أي الجزء المتوقع أقل من المكافأة الفعلية، فيؤدي ذلك إلى عدم الرضا الناتج عن الشعور بالذنب و عدم الارتياح.

(ناصر محمد العديلي، ص 193)

الشكل رقم (05): نظرية لولير للرضا الوظيفي.



المصدر: ناصر محمد العديلي، ص: 193.

أضاف لولير إلى نموذج أن أهم المؤثرات في إدراك الفرد تتمثل في مدخلات وعوائد العمل الذي يقوم به وإدراك أهمية الآخرين، هذا يعني تواجد متغير اجتماعي يؤثر على رضا الفرد، ذلك المتغير الذي يتمحور في الأهمية التي يدركها الفرد عن الآخرين.

7.3.1. نظرية عملية المقاومة للاندي (Landy) :

قدم لاندي طرحا جديدا حول الرضا الوظيفي، حيث أكدت نظريته أن رضا الفرد عن المكافئة سوف يتغير مع مرور الزمن، بالرغم من ثبات المكافئة نفسها، فمثلا تكون الوظيفة أكثر متعة خلال الأسابيع الأولى منها بعد مرورها، و يرى لاندي أن هناك عوامل الية تدخل في تكوين الفرد وتساعد على الاحتفاظ على التوازن. (ناصر محمد العديلي، ص 192)

وعملية المقاومة تشير إلى العمليات المضادة للتعامل مع الانفعال فمثلا إذا كان الفرد مسرورا جد فإن هناك استجابة فسيولوجية تعارض هذه الحالة وتحاول أن ترجع الفرد إلى الخلف (إلى المستوى المحايد)، فالحالة الوجدانية المتطرفة (سالبة أو موجبة) ينظر إليها على أنها مضرة للأفراد و غير مفيدة لهم، و يرجع لاندي اختلاف الأفراد في الرضا الوظيفي يرجع إلى اختلافهم فيما يتعلق بالعوامل الالية و التي تدخل في تكوينهم.

(عمار الطيب شكروود، 1995، ص 464)

8.3.1. نظرية المؤسسة البشرية لليكرت (Lekert Ranssis) :

يرجع الفضل في ظهور هذه النظرية للباحث رنسيس ليكرت نتيجة للبحوث التي قام بها في جامعة ميشيجان بالولايات المتحدة الأمريكية، وقد عرفت هذه النظرية كذلك بنظرية ليكرت للتسيير الإداري. (محمد علي شهيبي، ص 976)

و قد خلصت النظرية إلى أن هناك أربعة أساليب تتبع من طرف المؤسسة في علاقتها

بموظفيها و هي كما يلي:

✓ **الأسلوب الأول** : يتميز بانفراد الرؤساء بالسلطة، و غياب الثقة بين الرؤساء

و المرؤوسين و نجد الرؤساء يستحوذون على سلطة التسيير و يتخذون القرارات

بصورة انفرادية و ما على المرؤوسين سوى تنفيذها و ليس لهم حق الاعتراض.

✓ **الأسلوب الثاني** : هو أسلوب تسلطي و لكن مع بعض الليونة حيث تمنح بعض

التفويضات للمستويات الإدارية المتوسطة و الدنيا في السلم الوظيفي، و تستعمل

الإدارة أسلوب المكافآت و العقوبات كأدوات لخلق الدافعية لدى العاملين، و تكون

العلاقة بين الرؤساء و المرؤوسين اقل تشابكا من الأسلوب الأول.

✓ **الأسلوب الثالث** : يتميز باستخدام المشاركة المحدودة و تحفيز العاملين و يمتاز

كذلك باحترام العمال و الثقة بهم مما ينتج عنه بروز الطمأنينة في صفوف

العاملين.

✓ **الأسلوب الرابع** : أسلوب المشاركة بين الإدارة و العاملين، و تلعب المشاركة من

قبل العاملين و اندماجهم في تطوير نظام المكافآت و النشاط الجماعي لتحديد

الأهداف و تقويمها، و في ذلك اثر بالغ في خلق الرضا لدى الأفراد، و منه يبدو

أن الأسلوب الأخير أكثر نجاحا وتحقيقا للرضا الوظيفي. (ربيع شتيوي، ص 39)

9.3.1. نظرية وليم أوشي (William Ohchi) و المعروفة بنظرية (Z) :

قام وليم أوشي بعدة بحوث و دراسات ميدانية خلال السبعينيات شملت كل من اليابان و الولايات المتحدة الأمريكية، وكان الهدف منها معرفة سر نجاح الإدارة اليابانية و كفاءة المؤسسات و تم شرح النظرية (Z) الاقتصادية، ووصل في النهاية إلى نموذج جديد في الإدارة أسماه النظرية في كتابه الصادر عام 1981 تحت عنوان كيف يقابل الأمريكيون التحديات اليابانية؟ و الأساس الذي تقوم عليه النظرية اهتمامها بالجانب الإنساني للعامل، إذ يرى وليم أوشي أن إنتاجية الفرد العامل لا تنحصر في بذل المال أو الاستثمار في البحوث و التطوير، و إنما يستدعي الأمر إلى تعلم كيفية إدارة الأفراد العاملين بطريقة تجعلهم في النهاية راضين عن وظيفتهم. (ناصر محمد العديلي، ، ص 174)

ينظر إلى المؤسسة اليابانية على أنها مؤسسة عائلية تعتمد على:

- الألفة و المودة و ما ينطوي عليهما من اهتمامات بالآخرين و الدعم المعنوي المنطلق من المشاعر الصادقة و عدم الأنانية، و العلاقات الاجتماعية المتينة.
- الوظيفة مدى الحياة تعكس لنا هذه الخاصية الأهمية البالغة التي تملئها المؤسسة اليابانية لمختلف أوجه الحياة و ما يترتب عليها من تأثيرات على نواحي العمل المختلفة، إذ نجد مبدأ استمرارية العامل بالمؤسسة قائم ما دام العامل قادراً على العمل.

• تتسم ممارسة الإدارة اليابانية بالدقة و التهذيب وحدة الذهن، أي الحدق و المهارة في التعامل مع الموظفين، و المهارة لن تثبت إلا من خلال التجربة و الممارسة الطويلة للوظيفة.

• نظام الترقية يعتمد على الأقدمية و هذا لضمان استمرار العامل في العمل.

• تعتمد طريقة اتخاذ القرارات الجماعية على الرأي المشترك، و تأخذ وقتاً معتبراً في عملية اتخاذ القرار، وفي مثل هذه العملية يتم إشراك كل الذين سيتأثرون بهذا القرار في اتخاذه بغض النظر عن نوع هذا القرار.

• تتميز الإدارة اليابانية بالعناية و الاهتمام الشامل بالموظفين إذ توفر لهم تسهيلات الرضا الاجتماعي، وفي احتفالات تخرجهم يتم استدعاء أهلهم وذويهم، هذا ما يعكس ويؤكد تلك الثقة المتبادلة و الألفة و المودة بين العاملين.

و لقد اقترح وليم أوشي عدة خطوات لتطبيق هذه النظرية ندرجها كما يلي :

✓ فهم نوع المؤسسة التي يتعامل معها.

✓ معرفة فلسفة المؤسسة التي تقوم عليها.

✓ تطبيق مبدأ الإدارة بالأهداف.

✓ تطوير وتنمية مهارات المدير وقدراته الشخصية.

✓ اختبار المدير لنفسه بشأن قدرته على تفهم وتطبيق النظام الإداري الذي يعمل على أساسه.

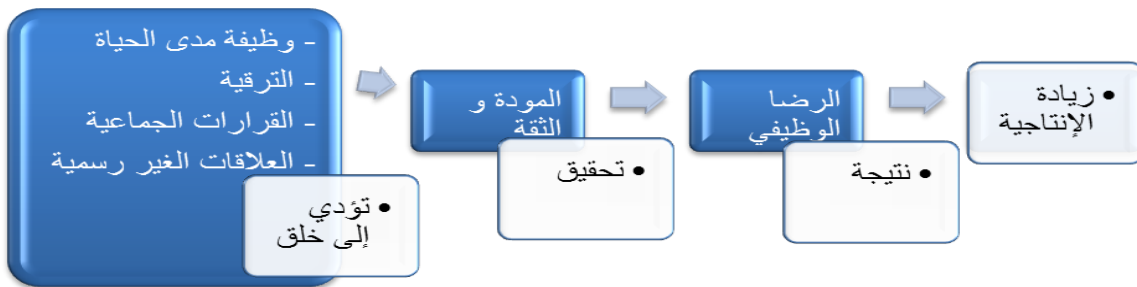
✓ أهمية توفير الأمن و الاستقرار الوظيفي.

✓ تطوير العلاقات الإنسانية غير الرسمية بين المدير و العاملين.

✓ تطوير و تنمية الولاء و الانتماء بين العاملين في المؤسسة.

أبرزت هذه النظرية أهمية ظروف العمل الإنسانية التي لها اثر كبير في زيادة الإنتاج و الأرباح و تعزز من مشاعر الاحترام في الوسط المؤسستي، هذا ما يجعل الفرد يرضى عن وظيفته.

الشكل رقم(06): نظرية (Z) لوليم أوشي (William Ohchi):



المصدر : من إعداد الباحث.

* مناقشة النظريات المفسرة للرضا الوظيفي العام :

اتضح للباحث من خلال عرضه المختصر للنظريات المفسرة للرضا الوظيفي العام أن النظريات جاءت متكاملة و كل واحدة منها أخذت جزء معين من التفسير، و بالتالي استطاع

الباحث من خلال التركيب بينها، استنتاج تفسير نظري شامل للرضا الوظيفي و الذي سمح بفهم معمق للموضوع الحالي و هو الرضا عن البرامج التكوينية.

4.1. العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي العام :

1.4.1. العوامل الشخصية :

1.1.4.1. العوامل الداخلية الخاصة بالفرد:

من جملة العوامل الذاتية الخاصة بالفرد نذكر ما يلي:

✓ **السن** : لقد أثبتت عدة دراسات أن نسب عدم الرضا تكون لدى فئة الشباب مرتفعة، نظرا لارتفاع مستوى الطموح لديهم، بينما أعلى نسبة للرضا الوظيفي تكون لدى فئة كبار السن نتيجة تكيفهم مع منصبهم.

✓ **الجنس** : أثبتت الدراسات أن مستوى الرضا الوظيفي يكون لدى الإناث أعلى مقارنة بالذكور، و هذا الفرق يرجع لأسباب طبيعية فالمرأة تتميز بالتحمل و الصبر أكثر من الرجل.

✓ **المستوى التعليمي** : تشير الدراسات إلى أن العمال الذين أتموا تعليمهم الجامعي أقل رضا عن منصبهم من الذين لم يدرسوا إطلاقا، وهذا لكون مستوى الطموح أعلى لدى فئة الجامعيين.

✓ الأقدمية في العمل : تؤثر العوامل المرتبطة بالأقدمية على مستوى الرضا لدى الفرد، حيث أن عامل الخبرة مثلا يجعل الفرد راضيا عن عمله بشكل كبير مقارنة بالذين هم في بداية العمل.

✓ القيم الشخصية : فقيم الفرد بمثابة المبادئ التي يعتمدها في نشاطه اليومي بالمؤسسة بالاشتراك مع قيم المؤسسة التي ينتمي إليها، و لها اثر كبير في تشكيل سلوك الفرد.

إن القيم بتعددتها، منها ما يؤدي إلى رضا الفرد و منها ما يؤدي إلى عدم رضاه، فإذا تعارضت قيمه مع قيم المؤسسة نجده لا يرضى عن عمله و إلى أبعد حد فإن التوافق بين القيم يخلق شعورا بالرضا. (صلاح الدين الهيتي، 2005، ص22)

✓ قدرات الفرد : فالقدرات تمثل الاستعدادات و القدرات الذهنية و البدنية لأداء مهام متعددة.

فمن خلال هذا التعريف نميز بين نوعين من القدرات و هي كالتالي :

- القدرات الذهنية: و ترتبط بالقدرة على أداء مختلف المهام الذهنية.
- القدرات البدنية: و ترتبط بالقدرة على أداء مختلف المهام البدنية التي تشتمل على متغيري القوة و المرونة. (أحمد صقر عاشور، ص: 144)

2.1.4.1. العوامل الخاصة بمحتوى العمل :

لقد أصبح محتوى العمل من العناصر الهامة التي تشغل اهتمام الكثير من الباحثين في مجال الرضا، و نبرز أهم متغيرات محتوى العمل و علاقتها بالرضا:

✓ **درجة تنوع مهام العمل** : كلما تنوعت مهام العمل كلما قل الملل النفسي الناشئ عن

تكرار أداء كل مهمة من مهام العمل، و تشير البحوث أن العلاقة بين درجة تنوع

مهام العمل و الرضا الوظيفي تتوقف على درجة تكامل هذه المهام و قدرات الفرد.

✓ **درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد** : لهذا المتغير انعكاس على تكيف الفرد مع

محيط عمله، فكلما زادت حرية الفرد في اختيار طرق أداء العمل والسرعة التي يؤدي

بها العمل، جعله يتكيف بسهولة مع محيط عمله، و يساعده في ذلك مدى قدرته في

التأثير على القرارات التي يتم اتخاذها و السياسات التي تضعها المؤسسة، خاصة ما

تعلق بعمله، و ذلك من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات و الثقة في تحقيق

الأهداف.

✓ **استخدام الفرد لقدراته** : كلما أحس الفرد أنه يقوم باستخدام قدراته في مزاوله

نشاطه، كلما زاد رضاه، فباستخدام الفرد لقدراته يكون قد أشبع حاجته لتحقيق الذات.

✓ **مستوى الطموح** : إن تحقيق الفرد لمستوى أداء يقل عن مستوى طموحه، و يثير لديه

الإحساس بالفشل فالاستياء، والعكس نجده في تحقيقه لمستوى أداء يزيد أو يعادل

مستوى طموحه فيتولد لديه الشعور بالنجاح و الرضا.

(أحمد صقر عاشور، ص144)

2.4.1. العوامل المادية :

1.2.4.1. العوامل المادية المباشرة :

✓ الأجر: هو المقابل المادي الذي يدفع للفرد مقابل العمل الذي قدمه لصاحب

العمل، لهذا ما يسري في الواقع يؤكد لنا جليا الصدارة التي يحتلها الأجر كحافز

مادي يحفز ويشجع الفرد، و يعد قوة شرائية تمكن الفرد من التأمين على حياته في

مختلف الجوانب عدة قد تتعلق باحتياجاته الأساسية كالأكل و الشرب و المأوى

أو احتياجاته للأمان و الاندماج في العلاقات الاجتماعية بما يضمن تحقيق مكانة

و بروز على مستوى المؤسسة. (سليمان أحمية، 2000، ص212)

✓ العلاوات الاستثنائية و الدورية: تمثل العلاوة بصفة عامة ذلك المبلغ الذي يدفع

للفرد أو يضاف لأجره الأساسي خلال فترة زمنية محددة و تمنح للعامل الذي يبذل

جهدا إضافيا خاصا.

✓ المكافآت التشجيعية: ما يميز الأفراد قدراتهم و استعدادهم للعمل، إذن تختلف درجة

مساهمة كل واحد منهم في العملية الإنتاجية، من هذا المنطلق نص القانون على

منح العاملين مكافآت تشجيعية مقابل مساهمة العامل في زيادة الإنتاج أو خفض التكاليف. (أحمد عادل راشد، ص 315)

✓ المشاركة في الأرباح : إن نظام المشاركة في الأرباح مفهوم ليس بالحدث فقد بدأ في أمريكا أواخر القرن الثامن عشر، و في أواسط القرن التاسع عشر بدأ في كل من إنجلترا و فرنسا، و تشمل المشاركة في الأرباح تلك النسبة المقنطرة من أرباح المؤسسة التي يتم توزيعها على العاملين. (محمد أنيس قاسم جعفر، 1973، ص2)

✓ الترقية : تعد الترقية أحد أهم العوامل المحفزة للعامل، فبإتاحة هذه الفرصة يتم إشباع حاجات الأفراد بتحقيق الذات، فكل عامل يطمح لشغل منصب أعلى أو أعمال أفضل خلال حياته الوظيفية، و من زاوية نظر المؤسسة تمدها سياسة الترقية بعرض مستمر من القوى العاملة المدربة و ذات الخبرة .

و تعني الترقية نقل العامل من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى في مستوى تنظيمي أعلى حيث يتحمل شغلها واجبات و مسؤوليات أضخم و لكنه يتمتع بشروط عمل أفضل كزيادة الأجر و ارتفاع مركزه بصفة عام. (أحمد عادل راشد، ص 316)

2.2.4.1. العوامل المادية المباشرة :

تتمحور العوامل المادية غير المباشرة في الخدمات الاجتماعية التي تقدمها المؤسسة للعاملين، و تعد ضرورة اجتماعية و إنسانية أكثر من كونها ضرورة اقتصادية، و يقصد

بالخدمات الاجتماعية تلك الحوافز التي تثير دوافع العاملين نحو البذل و العطاء، فتضمن لهم إشباع حاجاتهم الذاتية و تحقق رضاهم عن العمل، كما تعكس مدى اهتمام الإدارة بمصالحهم الشخصية، و لقد عرفها القانون الأساسي العام للعامل الجزائري بأنها جميع الأعمال التي ترمي إلى المساهمة في تحسين معيشة العاملين الذين يكونوا في كفالتهم ماديا و معنويا عن طريق تكملة أجر العامل على شكل خدمات في مجالات الصحة و السكن، وقد يكون ذلك دون مقابل أو بمقابل رمزي، هذا يساعد العامل على توفير مبالغ مالية يوجهها لمجالات أخرى. (المادة رقم 78 من القانون الأساسي العام للعامل، 1987، ص57)

✓ **خدمات التغذية** : تعتبر التغذية أهم عنصر يمد العامل بالطاقة اللازمة لممارسة نشاطه بكل فعالية، و نظرا لأهمية هذا العامل الذي نعتبره حيوي يجب أن يقوم به صاحب العمل من تلقاء نفسه دون أن تلزمه النصوص أو المواد القانونية.

✓ **خدمات الصحة** : أهم ما يفكر فيه الفرد العامل أن يمارس نشاطه وهو في كامل قواه العقلية و الجسدية أي لا ضغوطات و لا أمراض تؤثر على جهده، فاهتمام الإدارة بصحة عاملها لها وزن كبير، إذ تحدث رضاهم و تبعث في نفوسهم الارتياح و السكينة فتضمن الأداء الجيد، وفي هذا السياق يذكر ماك نيل أن العديد من الأشخاص لا يعملون، لا لأنهم يرفضون العمل ولكنهم لا يريدون عملا لا يستجيب لصحتهم، فحماية صحة العمال الجسدية لا يمكن فصلها عن سلوكهم بهذا يكون

رضا العامل عن عمله و فعالية أدائه مقترنة بصحته و سلامته المهنية) و أدائهم فبتوفير المحيط الصحي، يتوجه الفرد بسلوكه نحو أداء مرغوب فيه، ونشير إلى أن المحيط الصحي يشتمل على مجموعة العوامل المؤثرة في صحة العامل سواء كانت جسدية، عقلية، و نفسية فالضغوطات المتكررة مكان العمل سواء من الزملاء أو المشرف ينجم عنها اضطرابات نفسية تؤثر بشكل أو بآخر على سلوك العاملين.

✓ **خدمات النقل :** الكل يساير الوقت و يبحث عن استغلاله بشكل يضمن الاستفادة منه، هذا يشير إلى أهمية النقل بالنسبة للعامل فأثار هذه الخدمة واضحة في جوانب عدة أولها الانضباط في أوقات العمل التقليل من التعب الذي يتحملة العامل في الانتقال من وإلى مكان العمل، و الحفاظ على الميزانية المالية.

و إن عدم توفير هذه الخدمة يسبب غالبا تأخير التحاق العمال بمواقع أعمالهم نظرا لاستغلالهم وسائل النقل الأخرى، تغيب العمال ، زيادة الإرهاق و الإجهاد البدني و النفسي، بسبب ضغوطات المواصلات، و يتحمل العامل تكاليف النقل التي تؤثر على حالته المال

✓ **الخدمات التثقيفية و التكوينية :** إنها التغذية الفكرية، توفرها المؤسسة على إثر ما تعده من مختلف الكتب و المجالات العلمية، يقتنيها العامل في أوقات فراغه، كما تساهم إلى حد ما في توفير النفقات الدراسية للعاملين الراغبين في التحصيل العلمي، كما توفر المؤسسة المرشد الاجتماعي ليتكفل بدراسة مشاعر العمال الخاصة

ومساعدتهم ما أمكن للتغلب عليها، فخدمات التنقيفية تثير العزيمة و تحرر النشاط
فيتوجه الفرد العامل إلى العمل بكل جدية.

3.4.1. العوامل المعنوية:

1.3.4.1. العوامل المتعلقة بعلاقة العمل :

✓ **جماعة العمل :** و مما لا شك فيه أن أي فرد عامل يرغب في إشباع حاجاته
المختلفة و عليه تزداد درجة ارتباط الفرد بالجماعة عندما يحقق له ذلك الانتماء
إشباعا لحاجاته، و بهذا يتوقف أثر الجماعة على رضا الفرد على درجة الإشباع أي
على مدى قوة حاجاته للانتماء، فالجماعة المتكاملة توفر الجو الملائم المسهم في
تحقيق أحسن الأداء، على العكس من الجماعة التي يكون ولاء أفرادها أقل فالروح
المعنوية لديهم تكون منخفضة و ينعكس ذلك سلبا على أدائهم و إن تماسك الجماعة
يقاس بدرجة الوحدة بين أعضاء الجماعة. (أحمد صقر عاشور، ص 149)

✓ **الإشراف :** إن الأفراد العاملين بالمؤسسة، يزاولون وظائفهم ضمن جماعة مختلفة
الاتجاهات و المواقف فتخلق اقتراحات متعددة من شأنها إحداث الفوضى، لذا
استدعى الأمر توفر المشرف الذي يوجه و ينظم مختلف الأمور على مستواه
الإشرافي.

فالمشرف الفعال الناجح هو الذي يحقق التوازن بين حاجات مرؤوسيه و رغباتهم و متطلبات العمل و الإنتاج ، وجاء تأكيد ذلك في قول: ريتشارد سكوت أنه في حالة مواجهة كل عوامل الضغوط المتعارضة على رئيس العمال أن يدرك معنى علاقات العمال و ضرورة اعتماد كل منهم على الآخر لتحقيق أهداف الإنتاج، و أما رئيس العمال الجيد فهو الذي يقيم توازنا بين مسؤولياته الأساسية و مسؤوليات الإنتاج، فإذا اجتمع جو التآخي بين رئيس العمال و جماعة عمله داخل العمل و خارجه مع ما تحمل هذه العلاقات من طابع الجدية و العمل، أمكن التوصل إلى تكوين فريق يسوده الولاء و يتجسد الأداء لتحقيق أهداف المؤسسة. (عمر سرار، 2003، ص112).

✓ الاتصال : يعد موضوع الاتصال من الأمور الهامة التي تحتاج إلى دراسة في علم الإدارة بشكل دقيق و مستمر، حيث تشكل الاتصالات 78 % من عمل المدير.

(عمر سعيد وآخرون، 200، ص121)

إذن النظر إلى عملية الاتصال على أنها وسيلة تبادل المعلومات نظرة محدودة، فمفهومها يمتد إلى ربطها بالأهداف و بنتائج معينة لما لها من أهمية في عمليات اتخاذ القرار التخطيط التنسيق، و الرقابة...إلخ، فالإلمام بالمضمون الشامل و المتكامل والموضوعي لعملية الاتصال يستدعي تفهم القيادات الإدارية للمدخل السلوكي، و دراسة كل العوامل التي تؤثر في السلوك الإنساني ، إذن للعنصر البشري مقام في هذه العملية كونه متعدد الاحتياجات و الطموحات، و القيم و الاتجاهات.(سعيد يس عامر، ص 225)

2.3.4.1. العوامل المتعلقة بظروف العمل :

تعددت العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي العام للفرد، فعند التحدث عن تلك العوامل يجدر بنا الوقوف عند عوامل لا تقل أهمية عن سابقتها كساعات العمل، العوامل الفيزيائية، فإن لساعات العمل درجة من التأثير في أداء العمال جراء ما ينتج عنها من إجهاد عضلي و نفسي الذي ينبغي ألا يتعدى الحد المعقول و الذي تتطلبه الطبيعة البشرية لضمان الكفاءة في العمل، و يحبذ العامل أن يقضي ساعات عمله في مكان يتوفر على المتطلبات الضرورية كالإضاءة التهوية.

✓ ساعات العمل وأوقات الراحة :

تواكب المؤسسات الاقتصادية العصر في مجالاته المختلفة، فهي تساير الوقت الذي يعد عامل أساسي يستفاد منه إذا تم استغلاله بكفاءة، و يعد من الموارد الثمينة في أي مؤسسة، لذل ينبغي النظر إليه على أنه أحد الموارد التي تنفذ بسرعة و بشكل مستمر، و لا يمكن إنتاجها من جديد.

إن الأهمية الكبرى التي يتميز بها الوقت تستوجب توفر إدارة خاصة به، إنها إدارة الوقت فن و علم الاستخدام الرشيد للوقت، وهي علم استثمار الوقت بشكل فعال، و هي عملية التي تعد قائمة على: التخطيط، التنظيم، التنسيق، التحفيز، التوجيه، المتابعة و الاتصال، و هي عملية كمية و نوعية معا في ذات اللحظة. (محسن أحمد الخضير، 2000، ص14)

✓ الضوضاء :

الضوضاء المرتفعة ذات تأثير مباشر في القدرة على العمل سواء تعلق ذلك بالأعمال الفكرية أو البدنية، مما يجهد الأعصاب، و تدريجيا يوصل إلى ضعف السمع، و إن كان التحكم فيها أمرا معقدا، فإنه و مع التطور الحاصل في تقنيات تصميم الآلات و غيرها نجد فيه مخرج يوصل إلى التخفيف من حدة الأصوات المرتفعة و في ذلك تستعمل المؤسسة وسائل.

✓ الرطوبة و الحرارة :

تؤثر درجة الحرارة في أداء العاملين، فإذا تناسبت معهم كان الأداء جيدا، و من جهة أخرى نجد طبيعة العمل تفرض الحرارة المرتفعة كالعامل بالأفران مثلا، و في ذلك تتبع طرق لتجديد الهواء تسمح بتبخر العرق وانخفاض درجة حرارة الجسم، و ما يقاس على الحرارة يقاس على البرودة و حسب طبيعة العمل، فالعمل بالأقسام الإدارية يسمح بتوفير التدفئة الضرورية، أما أماكن العمل خارج الأقسام يجبر العامل على تحمل البرد.

و أمام نسبية ضبط درجة الحرارة والبرودة التي تعود لعوامل عودة أولها طبيعة الفرد العامل و ثانيها طبيعة العمل، تحاول المؤسسة ضبط ما أمكن من درجتي الحرارة و البرودة حتى ترض العامل.

ملاحظة : لاحظ الباحث من خلال قراءاته وتمعنه في عنصر العوامل المؤثرة على الرضا العام، أن هناك عوامل لها علاقة بموضوع الرضا عن البرامج التكوينية، حيث أن هذه العوامل منها شخصية مثل المستوى التعليمي و القدرات و اللذان يؤثر على رضا العمال المشاركين في البرامج التكوينية بصفة مباشرة فكلما كان مستوى التعليمي، و قدرات العامل المشارك عالية كلما زاد رضاه عن كل تكوين يشارك فيه، أما فيما يخص العوامل المؤثرة الخاصة بمحتوى العمل فهي كذلك لها علاقة بالرضا عن محتوى التكوين فتنوع التكوين مثلا يؤدي إلى تنوع المهام و الوظائف و بالتالي تؤثر رضا العام للعامل بصفة إيجابية و كذلك بالنسبة لمستوى الطموح فالتكوين يزيد من طموحات العامل، و لاحظ الباحث كذلك فيما يخص العوامل المادية فبعض العمال يعتبرون التكوين المهني مكافئة بالنسبة لهم و كذا خدمة تثقيفية تقدمها المؤسسة و بالتالي يؤثر هذا في رضا العمال العام عن عملهم.

5.1. مؤشرات الرضا الوظيفي العام :

تتجسد حالة الرضا أو عدم الرضا لدى أي فرد عامل بالمؤسسة في مظاهر عدة كالإضراب، التمارض، الشكاوى إضافة إلى الغياب و دوران العمل، و مثل هذه الظواهر تشكل مشكلات كبيرة بالنسبة للمؤسسات تؤدي إلى انخفاض إنتاجها و تدهور أدائها، و تسبب بشكل أو بآخر تكاليف إضافية في شكل مباشر أو غير مباشر كتدريب و تأهيل الأفراد الجدد.

1.5.1. التمارض :

إن حالة عدم الرضا تخلق لدى الفرد نوع من التوتر والقلق، فمن أجل التخلص من عمل غير راض عنه، يلجأ الفرد إلى ظاهرة التمارض و تعني لنا إظهار الفرد نفسه في حالة مرض و يلاحظ ذلك من خلال التردد المستمر على عيادة المؤسسة، و هذا السلوك ما هو إلا تعبير عن مشاكل في العمل و الملل من الظروف المحيطة به.

2.5.1. الشكاوى :

إن الاستياء من طرق المعاملة أو الظروف المحيطة بالعمل تدفع بالعاملين المستائين إلى رفع شكاويهم كتابيا أو شفاهيا لرؤسائهم، فنسبة الشكاوي المقدمة تعكس لنا مستوى الرضا الأمر الذي يتوجب أخذها بعين الاعتبار و تحليلها بدقة لإيجاد الحلول الممكنة.

3.5.1. الإضراب :

مما لا شك فيه أن حدوث الإضراب يعكس بالفعل تواجد الاختلال في العلاقات التنظيمية (علاقة العمل، العلاقات الإنسانية)، لذلك يعد أهم المؤشرات الدالة على وجود مشاعر عدم الرضا المعبر عنها بشكل صريح، فالإضراب بصورة عامة تعبير عن وضعية العمال التي يعيشونها و لا تتوافق مع متطلباتهم.

4.5.1. اللامبالاة و التخريب :

إن الانسجام و التوافق بين الفرد العامل و أعضاء المؤسسة، يلعب دورا هاما في الرفع من معنوياته، الأمر الذي يدفعه و يوجهه إلى بذل الجهد اللازم في عمله، إذن هو راض إلى حد ما عن ذلك العمل الذي يمكنه من تحقيق الطموح و الذات، و بغياب ذلك الانسجام و عدم القدرة على التكيف مع محيط العمل تظهر عدة أشكال من اللامبالاة و التخريب التي تترجم و تعكس لنا حالة عدم الرضا التي تنتاب الفرد العامل، إذ يلجأ إلى تخريب ممتلكات المؤسسة كأدوات الإنتاج مثلا، مما ينتج عنه إنتاج ذو نوعية رديئة.

(محمد سعيد أنور سلطان، ص56)

6.1. قياس الرضا الوظيفي العام :

إذا كان الرضا الوظيفي يمثل هدفا هاما من أهداف برامج و سياسات القوى العاملة، فإن قياسه يصبح ضرورة لتقييم فاعلية هذه البرامج و السياسات في تحقيق الهدف .

و لقد أكدت الإدارة في الكثير من المنظمات على أهمية استخدام أساليب غير رسمية و غير منظمة للتعرف على الاتجاهات النفسية لدى العاملين، و مستوى رضاهم عن الجوانب المختلفة للعمل، وهذه الأساليب قد تتضمن أخذ رأي المشرفين عن حالة العاملين و مشاعرهم ، و هذه الأساليب وإن كانت تفيد أحيانا في التحسس السريع لمشاعر العاملين ، إلا أن قدرتها على إعطاء بيانات دقيقة و شاملة عن مشاعر العاملين و رضاهم تعتبر قاصرة، ولهذا فإن أساليب القياس تعتبر أساليب تقريبية . (أحمد صقر عاشور ، ص 402)

يمكننا أن نفرق هنا بين مجموعتين عن مقياس الرضا : أولهما يقيس الرضا من خلال الآثار السلوكية له، مثل الغياب و ترك الخدمة، و هذا النوع من المقاييس يغلب عليه الطابع الموضوعي ، و هذه المقاييس السلوكية للرضا تفيد التنبه بالمشكلات الخاصة برضا الأفراد ، أما النوع الثاني من المقاييس، فهو يقيس الرضا مباشرة لكن بأساليب تقديرية ذاتية ، و ذلك بسؤال الأفراد عن مشاعرهم اتجاه الجوانب المختلفة للعمل ، أو عن مدى ما يوفره العمل من إشباع لحاجاتهم . (أحمد صقر عاشور ، ص 403)

فهذا النوع من المقاييس يعتبر أكثر فائدة في تشخيص أسباب الرضا أو عدم الرضا، و في اقتراح جوانب التغيير المطلوبة في البرامج التي تؤثر على متغيرات الرضا .
ومن الاستبيانات الأكثر شيوعا استبيان الأجندة الوصفية للعمل (Minnesota MSQ) و الذي وضعه كل من (Smith, Kandall & Hullin)، يحتوي الاستبيان على خمس جوانب و هي : العمل نفسه ، الأجر ، فرص الترقية ، الزملاء، و المشرفين.

(محمد سعيد سلطان، ص 198)

و يميز المختصون بين طريقتين في تحديد محتوى الأسئلة التي تتضمنها الاستبيانات، وهي تقسيم الحاجات حيث تصمم الأسئلة التي تحتويها الاستبيانات، بحيث تتبع تقسيمها للحاجات الإنسانية مثل ذلك الذي اقترحه ماسلو ، و الذي يتضمن

الحاجات الفيزيولوجية، حاجات الأمن، الحاجات الاجتماعية، حاجات التقدير و حاجات تحقيق الذات. (أحمد صقر عاشور، ص 407)

و تحتوي الأسئلة كل الحوافز التي يتيحها العمل و التي تعتبر من العوامل المؤثرة على الرضا .

أما فيما يخص أساليب قياس الرضا، فيمكننا أن نميز بين أربعة طرق رئيسية و هي كالتالي:

✓ **طريقة ثورستون (Thurstone)** : تقوم هذه الطريقة على أساس اختيار عبارات يدور محتواها حول صفات العمل، أو الأهداف التي يحققها العامل من عمله، لتعرض هذه العبارات على مجموعة من الحكام لغرض تقييمها و إعطائها درجة معينة ، و يتم في الأخير إلغاء العبارات الجد متباينة ، والاحتفاظ بالعبارات التي وقع عليها الاختيار . أي ذات التباين القليل، و يؤخذ متوسط التقييم لمختلف العبارات كدليل على درجة الرضا المشار إليها بناء على الدرجات التي منحت من طرف الحكام . (العياشي بن زروق ، ص 74)

✓ **طريقة ليكرت (Lekert)** : و هي طريقة أسهل من طريقة ثورنستون، حيث يتكون المقياس حسب طريقة ليكرت من مجموعة من العبارات التي تشير إلى

خصائص إيجابية للعمل ، و يطلب من الفرد أن يقرر بالنسبة لكل عبارة من هذه العبارات درجة موافقته عليها.

و تلي كل عبارة خمس استجابات و هي: أوفق جدا، أوافق، غير متأكد، لا أوافق، لا أوافق جدا.

و تعطي الإجابات التي يقرها الفرد درجات تتراوح بين (1 و 5) حسب درجة موافقته أو عدم موافقته على العبارات و بتجميع الدرجات التي حصل عليها الفرد في العبارات المختلفة، يمكن حساب الدرجة أو القيمة التجميعية (الكلية) لرضاه.

(أحمد صقر عاشور، ص 410)

و يتم اختيار العبارات التي يحتويها المقياس النهائي وفق قوة الارتباط بين الدرجة التي حصل الفرد عليها في الاستجابة التي اختارها للعبارات، و الدرجة الكلية لمجموع العبارات، فكلما زاد الارتباط بين درجة العبارة و الدرجة الكلية كلما كان هذا دليلا على أن هذه العبارة تقيس ما تقيسه مجموع العبارات أو المقياس ككل .

و الحصول على معامل ارتباط ضعيف بين عبارة معينة و المجموع الكلي معناه أن هذه العبارة لا تقيس ما تقيسه بقية العبارات في المقياس ، مما يوجب استبعادها من القائمة النهائية للعبارات التي يحتويها المقياس ، و المقياس النهائي يحوي على العبارات ذات معامل الارتباط القوي بين درجاتها و الدرجة الكلية للمقياس. (أحمد صقر عاشور، ص 411)

✓ طريقة أوزقود (Ausgod) :

تقوم طريق أوزقود على أساس تقديم مجموعة من العبارات، بحيث توضح نهايتي سلم متدرج لعبارتين تحملان صفتين متناقضتين، و المطلوب من المفحوص تحديد درجة شعور في صورة قيمة في مجال ما بين هذين الصفتين المكونتين لطرفي السلم المتدرج.

ويتكون المقياس من مقاييس جزئية يعالج كل منها جانبا من جوانب العمل مثل محتوى العمل : الإشراف، الظروف الفيزيائية، الأجر، بحيث يتم تكوين سلالمة تدريجية ذات قطبين يحملان صفتين متناقضتين لكل جانب من جوانب العمل المعنية بالدراسة ، و تجمع مجموع الدرجات الذي أشار عليهما المفحوص لتمثل لمستوى الرضا العام لديه ، في حين تمثل درجات جانب من جوانب العمل الجزئية مستوى الرضا الجزئي لهذا الجانب ، هذا شريطة أن يخضع المقياس لدراسة علاقة الارتباط بين الجوانب الجزئية و المقياس الكلي، بحيث تحذف كل العبارات التي يكون ارتباطها بالمقياس الكلي. (العياشي بن زروق، ص 76)

✓ طريقة الوقائع الحرجة لهرزبرغ (HERZBERG) :

تعتبر طريقة الوقائع الحرجة إحدى طرق قياس مشاعر الأفراد تجاه العمل، و تقوم هذه الطريق على توجيه سؤاليين رئيسيين للأفراد المراد قياس مشاعرهم.

- حاول أن تتذكر الأوقات التي شعرت فيها بسعادة غامرة تتعلق بعملك خلال الفترة الماضية، أي حدد الأسباب التي خلقت لديك هذه المشاعر.

- حاول أن تتذكر الأوقات التي شعرت فيها باستياء شديد يتعلق بعملك خلال الفترة الماضية، أي حددت الأسباب التي خلقت لديك هذه المشاعر.

(أحمد صقر عاشور ، ص 417)

و لقد كانت هذه الطريقة تسأل عن واقعة واحدة بالنسبة لكل سؤال من السؤالين السابقين، و الأفضل توسيع دائرة السؤال ليشمل أكثر من واقعة، و بتجميع الوقائع التي يدلى بها الفرد وتصنيفها حسب الجوانب التي يتعلق بها، يسمح بمعرفة جوانب العمل التي تعتبر مرضية بالنسبة للأفراد وأي منها تسبب لهم استياء . اقترح أحمد صقر عاشور أسلوبا آخر لاستخدام الوقائع الحرجة بطريقة مغايرة لاستخدام هرزبرغ لها، وفي هذه الطريقة يمكن تجميع عدد كبير من الوقائع الحرجة المتعلقة بمشاعر السعادة و مشاعر الاستياء بنفس أسلوب السؤالين السابقين من طريقة هرزبرغ وبعد تجمع هذه الوقائع يتم تحليلها و فرزها لانتقاء الوقائع التي ترتبط بمشاعر السعادة في العمل أو مشاعر الاستياء منه و لا ترتبط معا ، وهذه الوقائع المنتقاة يمكن وضعها في صورة قائمة تشتمل على مجموعات من هذه الوقائع يتعلق كل مجموعة منها بجانب معين من جوانب العمل (الأجر ، محتوى العمل، الإشراف...). و تصاغ الوقائع في هذه القائمة، بحيث تحتوي على وصف تفصيلي لأحداث لها صلة بمشاعر السعادة أو مشاعر الاستياء وفق ما أسفر عليه الفرز و التحليل السابق للوقائع ، و يطلب من الفرد المراد قياس مشاعره أن يحدد درجة تكرار كل واقعة من الوقائع التي تحتويها القائمة ، أو درجة انطباقها على عمله . (أحمد صقر عاشور، ص 416).

ملاحظة : بعد إطلاع الباحث النظري على طرق و أساليب قياس الرضا الوظيفي العام، استخلص أن طريقة ليكرت و التي تستعمل كأسلوب لقياس الاتجاهات العامة مناسبة كفكرة أولية في قياس الرضا الخاص بالبرامج التكوينية، بالإضافة إلى أنها طريقة سهلة و فعالة عند إعداد مقاييس الاتجاهات.

2. ماهية البرامج التكوينية :

1.2. مفهوم البرامج التكوينية :

لقد تعددت تعريفات البرامج التكوينية و تنوعت لهذا اختار منها الباحث ثلاث تعريفات هامة هي الأقرب إلى المفهوم الإجرائي لموضوع البحث و فيما يلي هذه التعريفات :

• يعرف السيد محمود أبو النيل البرامج التكوينية على بأنها مجموعة الظروف أو المواقف المستخدمة لزيادة مستوى أداء بعض الوظائف الإنسانية بوسائل التكوين.

(محمد سيد أبوالنيل، ص670)

• و يعرفه كذلك يس سعيد عامر على أنه نشاط مخطط يهدف إلى تنمية و تطوير قدرات الأفراد و معارفهم و مهاراتهم، و قيمهم و سلوكهم بأعلى كفاءة ممكنة و هو مزيج من العمليات ابتداء بالتخطيط و انتهاء بالتقييم.

(يس سعيد عامر، 1998، ص54)

- أما فرج عبد القادر فيعرفه على أنه تعليم منظم و محدد و مبرمج لإكساب المتكون عادات و مهارات و قدرات على أداء معين، أو رفع كفاءته فيه، و يتم عادة في مؤسسات أو مراكز خاصة بالتكوين، كما تحدد له عادة دورات تكوينية تستغرق كل منها وقتا محددًا و تشترط الالتحاق بها شروطا معينة، و تشرف عليها هيئات محددة و يقوم بالتكوين فيها اختصاصيون في التكوين و مسئولون عنه.
- (فرج عبد القادر طه، 2001، ص3)

مناقشة التعاريف :

استنتج الباحث من خلال التعريفات الثلاث المذكورة تعريفا شاملا يتوافق مع النظرة الباحث للبرامج التكوينية فهي حسب الباحث "مجموعة من الاليات المستخدمة من طرف المنظمة، الهدف منها هو إكساب الفرد العامل مهارات و قدرات لزيادة أدائه و كفاءته المهنية".

2.2. المداخل النفسية المفسرة لسلوك المشارك في البرامج التكوينية :

1.2.2. المدخل العصبي الحيوي:

لقد أكد أصحاب هذا المدخل على أن جميع الظواهر النفسية يمكن تناولها من منظور عصبي حيوي، حيث يركز هذا التناول على المتغيرات التي تحدث في الجهاز العصبي و بالتحديد في الخلايا العصبية، و هذا ما أكدته الاكتشافات الحديثة، فأصبح من الممكن

التحكم في مشاعر الإنسان بإثارة مناطق معينة في المخ عن طريق منبهات، فسلوك المتكون حسب هذا المنظور يرتكز على المتغيرات التي تحدث في الجهاز العصبي و هذا ما دلت عليه الاكتشافات الحديثة في هذا المجال على أن فعلا علاقة وطيدة بين ما يحدث في المخ و سلوك الكائن البشري في حركاته و سكناته، و هذا من خلال استثارة مناطق معينة من المخ عن طريق منبهات كهربائية حتى أصبحت التجارب اليوم تعتمد على ذاكرة اصطناعية مصغرة تخزن فيها معلومات كثيرة و تغرس في المخ.

يعيب على هذا المذهب أنه لا يفسر كل السلوك البشري رغم الحقائق العلمية التي قدمها و لا يزال يقدمها، إذ تبقى بعض الجوانب غامضة للتعقد السلوك البشري.

(بوحفص عبد الكريم، ص70)

2.2.2. المدخل السلوكي :

ينظر أصحاب هذا المدخل، إلى السلوك على أنه مجموعة من الاستجابات التي تمثلا ردا على المثيرات التي تتلاقها العضوية من المحيط الداخلي و الخارجي، و أن العلاقة بين المنبه و الاستجابة التي تنتج عنه هي علاقة آلية ميكانيكية، و من رواد هذا المدخل، واطسون الذي اقتنع بنتائج هذه العلاقة و التي يمثلها السلوكيون كالتالي:



وجدت السلوكية طريقه إلى حيز الوجود لأن البحث الأساسي حتى أواخر القرن التاسع عشر كان عن طريق فهم الإنسان من الداخل باستخدام أسلوب الاستبطان الذاتي، و هو منهج لا يرقى إلى الموضوعية التي يبحث عنها علماء النفس لإدراج هذا العلم الفتي في فئة العلوم و فصله عن الفلسفة .

و قد عيب على هذا المدخل أنه ركز في دراسته المثيرات المسببة للاستجابات متجاهلا في ذلك فهم المحددات الدينامية التي أدت إلى ظهور استجابة دون أخرى، فالعلاقة بين المنبه و الاستجابة ليست علاقة الية كما يراها أصحاب هذا المدخل و إنما هناك عملية عقلية داخلية قد وقعت في الجهاز العصبي. (بوحفص عبد الكريم، ص 71)

2.3.2. المدخل التحليلي النفسي :

يرى صاحب هذا المذهب و هو سيجمند فرويد (1856،1939) و الذي اعتمد على منهج دراسة حالة لإرساء دعائم مدخل التحليل النفسي و استخدم في ذلك طريقة التداعي الحر في علاجه للأمراض النفسية، أن السلوكيات البشرية ناتجة عن عمليات نفسية لا شعورية و التي تقع وراء الأفعال (السلوك) و تدفع بهذه الأخير إلى الظهور.

من الانتقادات التي و جهت لهذا المدخل كونه ينظر إلى الطبيعة البشرية من منظور سلبي، فالإنسان وفق هذا المدخل كائن مدفوع بغرائزه العدوانية و الجنسية، لا يمكنه التحكم فيها. (بوحفص عبد الكريم، ص 73)

1.4.2. المدخل الفينومولوجي (الإنساني) :

يركز هذا المدخل على دراسة الخبرات الذاتية السابقة لفهم سلوك الإنسان المتعلم، أي من إدراك الفرد لذاته و الخبرات التي اكتسبها من المواقف الحياتية المتعددة، و يهتم هذا المدخل كذلك بالمعاني التي يعطيها الفرد للأحداث و الظواهر.

يأخذ هذا المدخل موقفا معاكسا تماما للسلوكية من جهة و التحليل النفسي من جهة أخرى و يقترب كثيرا من المدخل المعرفي و الذي سنتعرض له لاحقا، فقد تكون استجابة فردين أو نفس الفرد بطريقتين مختلفتين لنفس المنبه لهذا كان المدخل الفينومولوجي معاكسا للمدخل السلوكي أما بالنسبة للتحليل النفسي فالمدخل الفينومولوجي يقدم تصور اخر لطبيعة الإنسان يعكس حرية الإنسان في الاختيار و من ثمة المسؤولية المطلقة.

(بوحفص عبد الكريم، ص 74)

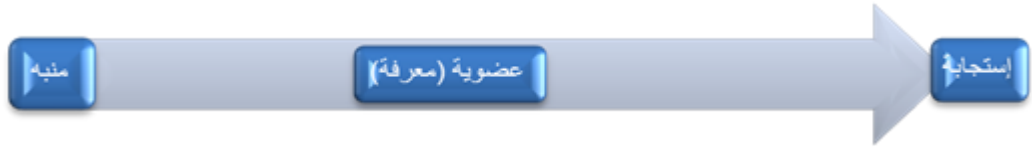
5.2.2. المدخل المعرفي :

جاء هذا المدخل ردا على المدخل السلوكي و الذي يعتبر أن الإنسان آلة تستجيب بطريقة ميكانيكية للمثيرات، و قد أكد أصحاب هذا المدخل أن للمخ دور هام في حل الرموز

و المنبهات باستخدام عمليات معقدة يكون منها معلومات جديدة، قد تكون متضمنة في المثير ذاته و من ثم يصدر تعليمات مناسبة و استجابات محددة.

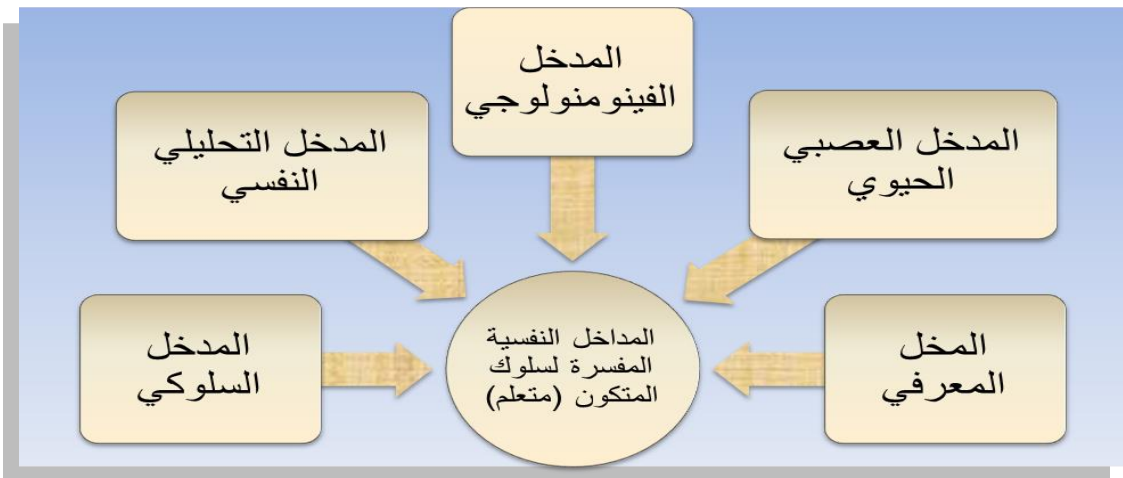
و من هذا نفهم كيف تتم التحولات و الإضافات بين انطلاق المنبه و بدأ الاستجابة، بدخول سياقات عقلية واعتماد على الخبرة السابقة و المعارف المخزنة في الذاكرة طويلة المدى، و هذا ما يفسر الفروق الفردية و هنا يظهر اختلاف هذا المخل مع المدخل السلوكي أين تتدخل العضوية بين المنبه و الاستجابة.

ليصبح الشكل المقترح من طرف المعرفيين كما يلي:



(بوحفص عبد الكريم، ص78)

الشكل رقم (07): الرسم التوضيحي للمداخل النفسية لدراسة لسلوك المتكون.



المصدر : بوحفص عبد الكريم، ص.165

3.2. مبادئ البرامج التكوينية :

هناك العديد من المبادئ التي ينبغي مراعاتها عند برمجة التكوين بالمؤسسة، و من أهم هذه المبادئ ما يلي:

1.3.2. البرامج التكوينية نشاطات مستمرة :

و القصد هنا أن البرامج التكوينية ليست أمراً كمالياً، تلجأ إليه الإدارة و ليس حلاً مؤقتاً لمشكلة معينة، لكنها عملية مستمرة و ضرورية، أي ملازمة للتطور الوظيفي للفرد و شامل لجميع المستويات التنظيمية، فالبرامج التكوينية المستمرة تعد استثماراً للأداء فلا بد أن لا يتوقف عند حد معين.

2.3.2. البرامج التكوينية أنظمة متكاملة :

و المقصود من ذلك أن هناك تكامل و ترابط في العملية التكوينية فهي ليست أنشطة عشوائية، و لا تتبنى من فراغ، بل هي أنشطة هادفة و يمكن إيضاح التكامل في ما يلي:

◀ التكامل بين المكونات الأساسية للبرامج التكوينية :

و هي كالتالي :

✓ الأفراد المطلوب تكوينهم.

✓ الخبرات و المعارف المطلوب إكسابها للمتكونين.

✓ القائمين على البرامج التكوينية من مكونين و مسؤولين.

✓ المشاكل و النقائص التي تعاني منها المؤسسة

◀ التكامل في الأنشطة التكوينية :

وهي كالتالي :

✓ توصيف و تحليل الأنظمة و الأنماط التنظيمية.

✓ توصيف و تحليل سلوك الأفراد و تقييم أدائهم.

✓ تحديد الاحتياجات التكوينية.

✓ تصميم البرامج التكوينية.

✓ تنفيذ البرامج التكوينية.

✓ تقييم و متابعة البرنامج التكويني.

◀ التكامل في نتائج البرامج التكوينية :

و هي كالتالي :

✓ التكامل الاقتصادي و المتمثل في التوازن بين النفقات و تحسن الأداء.

✓ النتائج السلوكية للعمال المتكويين و تحسنها.

✓ النتائج البشرية أي تزايد عدد العمال ذو الكفاءة المهنية تتوفر لديهم المعلومات و خبرات معينة تعتبرها الإدارة لازمة لأداء عمليات و واجبات معينة.

3.3.2. البرامج التكوينية أنشطة متغيرة و متجددة :

و يقصد بذلك أنها مرنة تتصف بالتغير و التجدد، و ذلك لتعامله مع متغيرات عديدة داخلية و خارجية، و الوظائف التي يشغلها المتكويين تتغير هي الأخرى لتواجه متطلبات التغير في الظروف و التقنيات بالإضافة إلى تطور المعطيات و المواد التكوينية الناتجة عن الأبحاث و الدراسات الأكاديمية و الميدانية.

4.3.2. البرامج التكوينية أنشطة إدارية و فنية :

فالبرامج التكوينية باعتبارها عمل إداري فلا بد أن تتوفر فيه شروط و مقومات العمل الإداري، و منها وضوح الأهداف و السياسات، توازن الخطط و البرامج، و توفر الموارد المادية و البشرية و توفر الرقابة المستمرة، و كذلك فهي عمل فني يحتاج إلى خبرات متخصصة في تحديد الحاجيات الفعلية و إعداد المناهج و المواد العلمية و في تنفيذها و متابعتها.

5.3.2. البرامج التكوينية عملية منظمة و محددة :

إن العملية التكوينية تقتضي على الاعتماد على التخطيط العلمي الفعال لتحقيق الأهداف المرجوة، حيث يجب أن تكون البرامج التكوينية مخططة في مجال تطوير المعارف

و المهارات و المواقف التي يحتاجها الفرد لأداء عمله، كما أنها ليست نشاطات مفتوحة ليس لها حدود، فهي متعلق بالبيئة التنظيمية المحيطة بها، و المناخ العام الذي يتم فيه العمل.

(صلاح الدين محمد عبد الباقي، 2000، ص218)

6.3.2. البرامج التكوينية ذات مقومات إدارية و تنظيمية :

تستند البرامج التكوينية إلى مقومات إدارية و تنظيمية منها :

✓ وجود خطة للعمل تحدد الأهداف و الأنشطة.

✓ توفر الإمكانيات و المعدات الفنية اللازم لأداء السليم للعمل.

✓ توفر القيادة و الإشراف من قبل الرؤساء على العملية التكوينية.

✓ توفر نظام سليم للاختيار و التعيين.

✓ توفر نظام سليم لتقييم أداء العاملين و كفاءاتهم، ليتم تحديد الاحتياجات بدقة.

✓ توفر نظام الحوافز المادية و المعنوية يربط بين التقدم الوظيفي و الأداء.

(كامل بربر، 1997، ص161،162)

الشكل رقم (08): يوضح مختلف مبادئ البرامج التكوينية.



المصدر: من إعداد الباحث.

4.2. أهداف البرامج التكوينية :

إن عملية التكوين عملية مهمة لكل من الفرد و المنظمة و لقد قسمها الباحثين وفق عدة

معايير نذكر منها:

قسم أحمد ماهر أهداف التكوين إلى ثلاثة أنواع و هي:

1.4.2. حسب نوع و محتوى البرامج :

هدف تغيير اتجاهات المتكويين و توجهاتهم و آرائهم و تهيئتهم لتقبل آراء و ظروف

جديدة، هدف تقديم المعرفة و توسيع مدارك المتدربين، هدف تنمية المهارات و القدرات.

2.4.2. حسب درجة و كثافة البرامج التكوينية :

هدف التلمذة و ذلك بتعريض العاملين لخلفية عامة عن موضوع الدراسة أو التكوين

أو المهارة الواجب اكتسابها، هدف رفع مهارة الأداء، هدف السيطرة و التفوق.

3.4.2. حسب المادة التي تغطيها البرامج : أهداف قصيرة الأجل لتغطية احتياجات

تكوينية عاجلة و سريعة، أهداف طويلة الأجل لتغطية احتياجات تنمية وتطوير متأنية

(أحمد ماهر، 1996، ص335،337)

و يشير احد الباحثين إلى ضرورة صياغة الهدف التكويني في صورة سلوكية

محددة و أن يكون وثيق الصلة بأهداف الوظيفة التي يشغلها المتكون، و بأهداف المنظمة

التي يعمل بها، و بأهدافه الشخصية. كما أوضح أن أهداف التكوين تتجمع في ثلاث فئات

هي: تنمية المهارات و المعرفة بالعمل، نقل المعلومات، تعديل الاتجاهات.

(محمود السيد أبو نيل، ص272)

كما صنف عبد الفتاح دياب حسين أهداف التكوين في ضوء أربعة معايير ضوء

كالتالي:

◀ أهداف التكوين العادية : و تشتق من الواجبات الرئيسية للوظيفة و تتخذ لمواجهة

مواقف عادية متكررة من حين لآخر و تشمل على الأهداف التكوينية التقليدية مثل

تكوين العاملين الجدد أو إعداد برامج تذكيرية لبعض الأفراد بهدف التأكيد على

معلوماتهم الأساسية، و تهدف إلى تحقيق القدر المطلوب من كفاءة الأداء و تحفظ

للوظيفة توازنها مع بقية الوظائف.

◀ **أهداف التكوين لحل المشكلات :** و تختص بإيجاد حلول محددة للمشكلات التي تثار في العمل و محاولة الكشف عن المعوقات و الانحرافات التي تعوق الأداء، و يمثل هذا النوع درجة أرقى في المستوى من النوع السابق حيث يحتاج إلى خبرة في التنظيم و ظروفه و قدرة على التشخيص و التحليل ثم براعة في التصميم.

◀ **أهداف تكوينية ابتكارية :** و تتعلق بالتطوير و الاكتشاف و التجديد، و تعد أعلى مستويات المهام التكوينية و تستهدف تحقيق نتائج إبداعية و ابتكارية لرفع مستوى الأداء في التنظيم إلى أفاق لم يسبق التوصل إليها.

◀ **أهداف تكوينية شخصية :** و هي التي يريد الأفراد تحقيقها لأنفسهم من تنمية ذاتية و ترقية و احترام الآخرين و تأكيد الذات، و تعمل الأنواع الأربعة السابقة في تناسق و تكامل بحث يمهد بعضها لبعض و يكمل بعضها البعض الآخر.

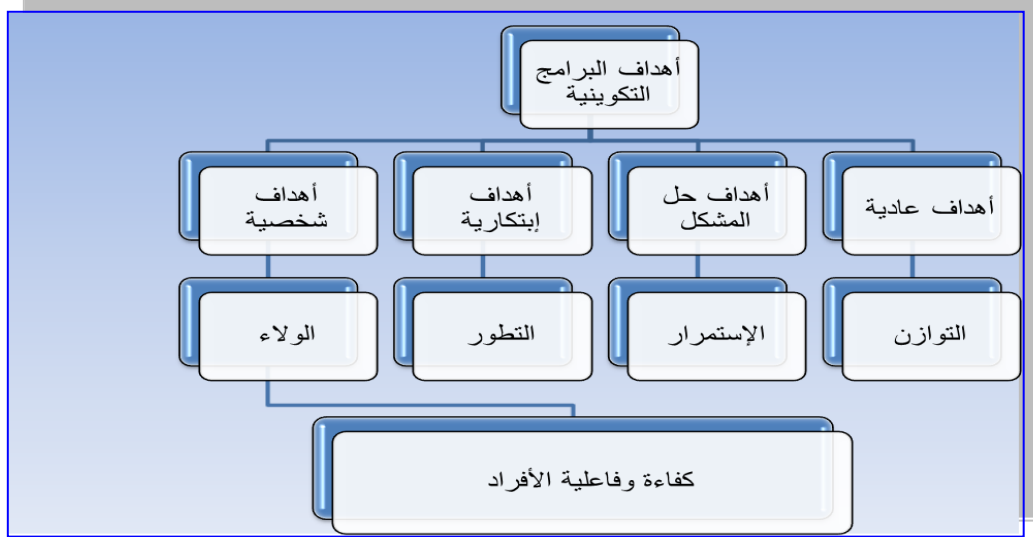
(عبد الفتاح دياب حسين، 1997، ص100)

و لقد أشار احد الباحثين أن الهدف الأساسي من التكوين هو تدعيم روح الاتصال

داخل الجماعة و يقوم بإعطاء الاهتمام بالمعلومات التي يتم نقلها.

(Marie José, 1988, P 180)

الشكل رقم (09): يوضح أهداف البرامج التكوينية وفقا للتصنيف الرباعي.



المصدر : عبدالفتاح حسين، 1997، ص101.

ملاحظة:

لاحظ الباحث من خلال التقسيمين المذكورين لأهداف البرامج التكوينية، أن التقسيم الأول ركز على طبيعة البرامج و محتوياتها و كثافتها في حين كان التقسيم الثاني مركزا على نوع الأهداف عادية، ابتكارية، أهداف شخصية و أهداف حل المشكل، في حين يرى الباحث أن أهداف البرامج التكوينية أشمل من ذلك بكثير حيث تأخذ بعين الاعتبار ظروف و حيثيات تطبيقها و كذا هل هي عامة أم خاصة و كذا الجهات المعنية بهذه البرامج.

5.2. أهمية البرامج التكوينية :

لقد شرعت العديد من المنظمات بالاهتمام بالبرامج التكوينية و ذلك للفوائد التي تنتج عنه والتي تخدم المنظمة والفرد في نفس الوقت، فالتكوين يزود العاملين بمهارات ترتقي بأدائهم في العمل وتساعدهم في تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة، و تقليص الوقت الضائع.

كما يساعد التكوين أيضا على زيادة الاتجاهات الايجابية لدى الأفراد العاملين نحو العمل والمنظمة.

1.5.2. أهمية البرامج التكوينية للمنظمة :

تحقق البرامج التكوينية الفاعلة الفوائد التالية للمنظمة:

- ✓ زيادة الإنتاجية و الأداء التنظيمي، إذ إن إكساب العاملين المهارات و المعارف اللازمة لأداء وظائفهم يساعدهم في تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة و تقليص الوقت الضائع و الموارد المادية المستخدمة في الإنتاج.
- ✓ يساهم التكوين في خلق الاتجاهات الإيجابية لدى العاملين نحو العمل و المنظمة.
- ✓ يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة، و بذلك يرتفع أداء العاملين عن طريق معرفتهم لما تريد المنظمة منهم من أهداف.
- ✓ يؤدي إلى ترشيد القرارات الإدارية و تطوير أساليب و أسس و مهارات القيادة الإدارية.
- ✓ يساعد في تجديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع المتغيرات المختلفة في البيئة .
- ✓ يساهم في بناء قاعدة فاعلة للاتصالات و الاستشارات الداخلية، و بذلك يؤدي إلى تطوير أساليب التفاعل بين الأفراد العاملين و الإدارة.

(سهيلة محمد عباس، 2006، ص 187، 188).

2.5.2. أهمية البرامج التكوينية للعاملين :

يحقق التكوين فوائد أخرى للعاملين من أهمها:

✓ مساعدتهم في تحسين فهمهم للمنظمة و توضيح أدوارهم فيها .

✓ مساعدتهم في حل مشاكلهم في العمل.

✓ يطور و ينمي الدافعية نحو الأداء و يخلق فرصاً للنمو و التطور لدى العاملين.

✓ مساعدتهم في تقليل التوتر الناجم عن النقص في المعرفة أو المهارة أو كليهما.

✓ يساهم في تنمية القدرات الذاتية للإدارة و الرفاهية لدى العاملين.

إن ما ذكر أعلاه من فوائد للبرامج التكوينية تتحدد بمدى توفر المبادئ التالية للتعلّم، إذ

أي برنامج يخلو من هذه المبادئ قد لا يحقق جزءاً أو كلاً من هذه الأهداف أو الفوائد.

3.5.2. أهمية البرامج التكوينية في تطوير العلاقات الإنسانية :

و تتمثل ذلك فيما يلي :

✓ تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين.

✓ تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة في المنظمة.

✓ تمتين العلاقات بين الأفراد العاملين و الإدارة.

✓ تنمية و تطوير عملية التوجيه الذاتي لخدمة المنظمة.

(سهيلة محمد عباس، علي حسن علي، 1999، ص110)

كما يرى محمد عويضة أن التكوين القائم على أسس علمية شرط ضروري لكل عامل نريد

له النجاح في عمله و التقدم فيه و تتمثل هذه الأهمية في النقاط التالية :

✓ ارتفاع الروح المعنوية للعامل.

✓ شعوره بالرضا عن عمله.

✓ ارتفاع مستوى إنتاجه من حيث الكم و الكيف، مما يؤدي إلي ارتفاع في الأجر.

✓ التقليل من حوادث العمل.

✓ ارتفاع الروح المعنوية للعامل.

✓ حفظ معدات المنظمة.

✓ الكشف عن المهارات الفردية و الاستعدادات.

(كامل محمد عويضة، 1996، ص55)

6.2. أنواع البرامج التكوينية :

1.6.2. أنواع البرامج التكوينية حسب مرحلة التوظيف :

1.1.6.2. برامج التكوين لتوجيه الموظفين الجدد :

تقوم المنظمات ببرمجة مجموعة من التكوينات داخل المؤسسة أو خارجها، و ذلك بغية إدماج العمال الجدد في المؤسسة الجديد و تشمل هذه البرامج في معظمها على جانبان جانب تعريفي بالمؤسسة و سياستها و جانب خاص بالمنصب الذي يشغله العامل الجديد .

2.1.6.2. رامج التكوين أثناء العمل :

ترغب المنظمات أحيانا في تقديم التكوين في موقع العمل و ليس في مكان آخر حتى تضمن كفاءة أعلى للتكوين. حينئذ تشجع و تسعى المنظمات إلى أن يقوم المشرفون المباشرون فيها بتقديم المعلومات و التكوين على مستوى فردي للمتكونين. و مما يزيد من أهمية هذا التكوين أن كثيرا من آلات اليوم تتميز بالتعدد، الأمر الذي لا يكفي معه استعداد العامل أو خبرته الماضية، و إنما عليه أن يتلقى تدريباً مباشراً على الآلة نفسها و من المشرف عليها. و يعاب على هذا النوع من التدريب هنا أنه ليس هناك ضمان أن التدريب سيتم بكفاءة ما لم يكن هذا المشرف مدرباً ماهراً و نموذجاً يحتذى به.

(محمد عبد الغني شريت ، 2000، ص 137-138)

3.1.6.2. برامج التكوين بغرض تجديد المعرفة و المهارة :

حينما تتقادم معارف و مهارات الأفراد على الأخص حينما يكون هناك أساليب عمل و تكنولوجيا و أنظمة جديدة، يلزم الأمر تقديم التكوين المناسب لذلك، و على سبيل

المثال حينما تتدخل نظم المعلومات الحديثة و أنظمة الكمبيوتر في أعمال المشتريات و الحسابات و الأجور و المبيعات و حفظ المستندات، يحتاج شاغلوا هذه الأعمال إلى معارف و مهارات جديدة تمكّنهم من أداء العمل باستخدام الأنظمة الحديثة.

4.1.6.2. برامج التكوين بغرض الترقية و النقل :

تعني الترقية و النقل أن يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المهارات و المعارف الحالية للفرد، و ذلك عن المهارات و المعارف المطلوبة في الوظيفة التي سيرقى أو سينقل إليها، و هذا الاختلاف أو الفرق مطلوب التدريب عليه لسد هذه الثغرة في المهارات و المعارف، و يمكن تصور نفس الأمر حينما تكون هناك رغبة للشركة في ترقية أحد عمال الإنتاج إلى وظيفة مشرف، أي ترقية العامل من وظيفة فنية إلى وظيفة إدارية، و هذا الفرق يبرر التحاق العامل ببرنامج تدريبي عن المعارف و المهارات الإدارية و الإشرافية.

5.1.6.2. برامج التكوين للتهيئة للمعاش :

في المنظمات الراقية يتم تهيئة العاملين من كبار السن إلى الخروج على المعاش فبدلاً من أن يشعر الفرد فجأة أنه تم "ركنه على الرف" بالخروج على المعاش، يتم تكوينه على البحث عن طرق جديدة للعمل، أو طرق للاستمتاع بالحياة و البحث عن اهتمامات أخرى غير الوظيفة و السيطرة على الضغوط و التوترات الخاصة بالخروج على المعاش.

(عبد الرحمان عيسوي، 2003، ص 69)

2.2.6. أنواع البرامج التكوينية حسب نوع الوظائف :

1.2.2.6. التكوين المهني و الفني :

يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية و الميكانيكية، في الأعمال الفنية و المهنية، و من أمثلتها أعمال الكهرباء، التجارة، الميكانيكا، الصيانة، التشغيل، اللحام، السمكرة وغيرها. و تمثل التلمذة الصناعية نوعاً من التكوين المهني و الفني، و فيه تقوم بعض الشركات أو نقابات العمال بإنشاء مدارس يتعلم بها العمال (عادة صغار السن)، و يحصلون غالباً على شهادة فنية (قد تعادل الإعدادية أو الثانوية)، و غالباً ما تتعهد الشركة بتوظيفهم حال نجاحهم، و بعبارة أخرى التكوين الفني تكوين الأفراد على التخصصات الفنية العالية و أساليب العمل الجديدة الناجمة عن التقدم العلمي و التكنولوجي الذي يطرأ على ميدان معين.

2.2.2.6. برامج التكوين التخصصي :

و يتضمن هذا التكوين معارف و مهارات على وظائف أعلى من الوظائف الفنية و المهنية، و تشمل عادة الأعمال المحاسبية و المشتريات ، المبيعات، هندسة الإنتاج، و هندسة الصيانة و المعارف و المهارات، هنا لا تركز كثيراً على الإجراءات الروتينية و إنما تركز على حل المشاكل المختلفة و تصميم الأنظمة و التخطيط لها و متابعتها و اتخاذ القرار فيها. (أحمد ماهر، مرجع سابق، ص325، 326)

3.2.2.6. التكوين الإداري :

هو النشاط التكويني الذي يخص شاغلي المناصب الإدارية (الاستشرافية و الوسطى و العليا)، والذي يهدف على تطوير سلوكهم الإداري وتنمية مهاراتهم القيادية. (أمين عز الدين، 1964، ص114)

نستخلص من هذا التعريف أن التنمية الإدارية تعني المشرفين و المدراء الحاليين و المستقبلين، ففيما يتعلق بالمشرفين ترمز على دورهم القيادي بين العمال و الذي يتطلب إلى جانب الكفاءة الفنية و الخبرة العلمية، الماما كبيرا بمسائل العلاقات الإنسانية، و طرق السلامة و الصحة و الوقاية و تشريعات العمل و معالجة الأخطاء و الغياب و تحسين مستويات الأداء و غير ذلك. (أمين عز الدين، ص 214)

3.2.6. أنواع برامج التكوين حسب مكانها :

1.3.2.6. برامج التكوين في مكان العمل : وهو أكثر الأنواع شيوعا يمكن بواسطته تزويد المتكون بدوافع قوية للعمل ، و يساعده على امتلاك خبرة ميدانية، و مهارات فعلية، و الاحتكاك المباشر مع الميدان.

2.3.2.6. برامج التكوين في أماكن خاصة : وعادة ما يكون التكوين فيها أفضل من التكوين في نطاق العمل. إذ يتفرغ المدربون لعملية التكوين بعيدا عن مكان العمل.

3.3.2.6. التكوين المزدوج : الذي يجمع بين الدراسة النظرية في مدارس أو معاهد أو مراكز خاصة و بين التمرين العملي في المصانع أو الشركات.
(حمدي ياسين، علي عسكري، حسين الموسوي، 218، 219)

4.3.2.6. التكوين حسب كثافته :

✓ التكوين المركز: هو الذي يتم في وقت واحد يساعد في انتقال المتكون بسرعة إلى مكان عمله و من سلبياته أن تواصله يسبب تعب للمتكونين.

✓ التكوين الموزع : يتم في دورات متتالية تتخللها فترات راحة، و هذه الفترات تثبت ما تعلمه الفرد غير أن بعض الباحثين يرون أن فترات الانقطاع عن التكوين مضيعة للوقت. (أحمد عزت راجح، ص132، 133)

الجدول رقم (01): يوضح أنواع البرامج التكوينية.

يمكن تقسيم أنواع البرامج التكوينية حسب :			
الكثافة	المكان	نوع الوظائف	مرحلة التوظيف
✓ التكوين المركز	✓ داخل الشركة	✓ التكوين المهني	✓ توجيه الموظف الجديد
✓ التكوين الموزع	✓ خارج الشركة	و الفني	✓ التكوين أثناء العمل
	✓ في شركات خاصة	✓ التكوين التخصصي	✓ التكوين لتجديد المعرفة و المهارة
	✓ في برامج حكومية	✓ التكوين الإداري	✓ التكوين بغرض الترقية و النقل
			✓ التكوين للتهيئة للمعاش

المصدر : احمد ماهر، ص.323

7.2. طرق و أساليب البرامج التكوينية :

1.7.2. طريقة المحاضرة :

المحاضرة طريقة اقتصادية للتكوين لأنها تتناول مقداراً كبيراً من المعلومات و تنقله إلى عدد كبير من الأشخاص في نفس الوقت.

و كثير من الناس يتعلم بالاستماع إلى المحاضرات أكثر مما يتعلمونه بالقراءة، و المحاضرات الجيدة تساعد على الفهم و لكنها لا تساعد الأشخاص على تكوين ارتباطات إلا إذا أعقبها تكوين عملي، و للمحاضرات قيمة ضئيلة في تغيير الاتجاهات و في تنمية مهارات العمل و في التدريب على مهارات العلاقات الإنسانية .

و المحاضرة أسلوب جيد لنقل الأفكار إذا استطاع المحاضر أن يستحوذ على انتباه السامعين، و يستفيد الأشخاص ذوو الذكاء و من هم فوق المتوسط من المحاضرة أكثر ممن دونهم.

و طريقة المحاضرة تعتبر مناسبة حين تتناول المبادئ و تقدم المعلومات العامة و القواعد للعاملين. و تهتم بعض الشركات بأن يعرف العاملون الجدد بها تاريخ المؤسسة و سياستها لأن مثل هذا العمل يتيح لهم تقدير المؤسسة فيعتزون بها.

2.7.2. المنشورات و الكتيبات :

تقوم كثير من المؤسسات الصناعية بتوزيع نشرات مطبوعة على عمالها و موظفيها، و لكن أخذ النشرة شيء و قراءتها شيء آخر. و لقد دلت إحدى الدراسات التي أجريت في الولايات المتحدة أن ثلث السكان تقريباً قرروا أنهم لا يقرءون سوى صفحات الرياضة و القصص المصورة و الأخبار و الإعلانات في الجرائد اليومية، و أن عدداً مماثلاً منهم لا يقرأ مجلة بانتظام، و بين نصف عدد السكان أنهم يقرءون كتاباً من أي نوع خلال سنة بأكملها، أما القراءة الجدية (غير القصص) فتتصدر في 30 من مجموع السكان، و ينقطع عدد كبير من خريجي الكليات عن القراءة بعد التخرج.

(عد الفتاح محمد دويدار، 2006، ص 215)

و بناء على هذه النتائج فإن المؤسسات تعد هذه المواد لتشجع على القراءة للشخص المتوسط الذي لا يقرأ، و من فوائد هذه النشرات أنها تتيح للفرد أن يعيد قراءتها إذا أراد، و لهذه الكتيبات أهمية قليلة في التكوين على المهارات اللازمة للعلاقات الإنسانية.

3.7.2. الأفلام :

تكاليف الأفلام التعليمية باهظة و لكنها أداة تعليمية يمكن عرضها على عدد كبير من العمل و لذلك فإن عائدها يزيد على تكلفتها، و تصنع الشركات الكبرى أفلاماً خاصة بها كما تشتري أفلاماً من صنع شركات أخرى، و يستخدم الفيلم الصوت و الصورة معاً و يستطيع توضيح كيفية صناعة المواد و كيف تتسلسل عمليات الإنتاج و العلاقات

بينها، و لهذا فإنّه يعتبر أداة فعالة في إعطاء صورة كاملة للعمليات المختلفة التي تقوم بها الشركة، و الفيلم الناطق يجمع ميزات المحاضرة و البيان العملي.

و لا يستطيع الفيلم تعليم المهارات العملية، و قيمته محدودة في تعليم مهارات العلاقات الإنسانية و يمكن للفيلم أن يعالج مبادئ العلاقات الإنسانية كما يمكن تقديمها في المحاضرات. (عبد الفتاح محمد دويدار ، ص216)

4.7.2. المحاكاة :

تعتبر تـمـريـنـات المحاكاة من أكثر الأساليب التدريبية تطورا و فعالية وان كانت باهظة التكاليف لأنها تمثل الواقع، حيث يتم وضع المتدرب في بيئة تعكس الواقع الحقيقي لوظيفته و يتولى المكون بعد ذلك تكوين و تعليم المتكـوـنـين على أداء العمل المطلوب من خلال قيامه بمهام الوظيفة. (شفيق رضوان، 1992، ص171)

5.7.2. المناقشة :

استخدام المناقشة في التكوين يثير اهتمام المشتركين فيه و ينشط فهمهم و يتيح لهم التدريب على حل المشكلات، كما أنه يمكنهم من استيعاب موضوع المناقشة لأنها تستغرق وقتاً طويلاً عادة و تتناول موضوعاً محدداً. و لكن المناقشة قد تعجز عن تناول جميع جوانب الموضوع بترتيب و شمول. و لو استعجل أسلوب المحاضرة لعرض الموضوع ثم المناقشة لمعالجة نقاط معينة لكان ذلك أفضل.

6.7.2. لعب الدور :

يفيد هذا الأسلوب في تكوين الأفراد على المهارات اللازمة في العلاقات الإنسانية و على القيادة سواء أكانت قيادة لجنة أم مؤتمر. ويمكن هذا النوع من التكوين من اكتساب المهارات التي تلزم للتعامل الكفء مع الأشخاص، و تزيد من وعي الشخص بمشاعر الآخرين، و يجب أن يكتمل لهذا النوع من التكوين بدراسة مبادئ السلوك بأسلوب آخر، و ذلك لأن السلوك الكفء أو السيئ يصبح بعد معرفة المبادئ أكثر من مجرد آراء للمناقشة. (عبد الفتاح محمد دويدار ، ص216، 217)

يجب أن يراعى عند اختيار الوسائل التكوينية بان تكون مناسبة و ان يكون المكون ملما بكيفية استخدام هذه الوسائل لغرض التنويع في استخدامها لأنه حالة الاستمرار على أسلوب واحد يؤدي بالمتدرب إلى الملل، و بالتالي عدم الاستفادة من البرنامج التكويني.

(رشاد أحمد عبد اللطيف ، ص138)

الشكل رقم (10): طرق و أساليب البرامج التكوينية.



المصدر: من طرف الباحث.

8.2. اتجاهات البرامج التكوينية :

إن للتكوين ثلاث اتجاهات رئيسية و هي :

1.8.2. الاتجاه النظري : يستهدف اكتساب الفرد معلومات و خبرات جديدة أو تنمية

المعلومات و الخبرات القديمة له.

2.8.2. الاتجاه العملي : يستهدف إلى تعلم الفرد مهارات جديدة أو طرق عمل حديثة تكون

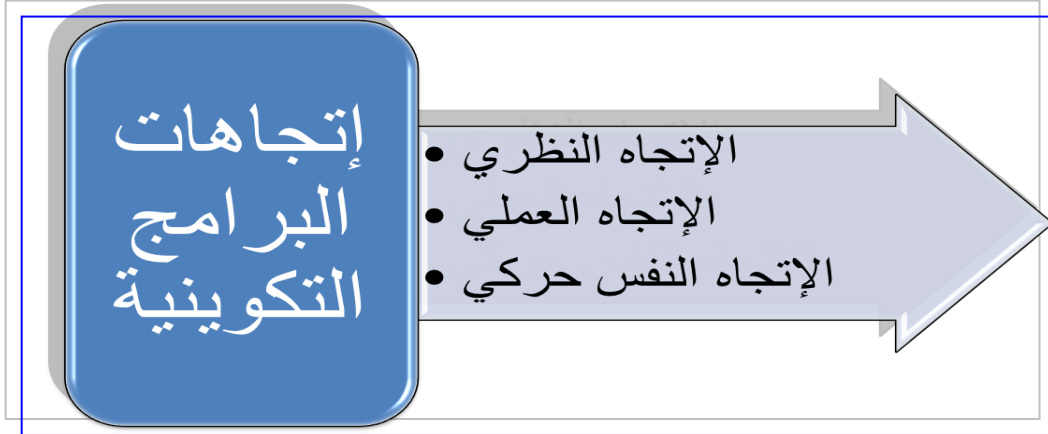
أكثر فاعلية و إنتاجية.

3.8.2. اتجاه الاتجاه النفس حركي : يرمي إلى تطوير سلوك الفرد و العمل على تنمية

الجوانب الايجابية في السلوك و التخلص من العادات الغير ايجابية .

(رشاد أحمد عبد اللطيف، ص124)

الشكل رقم (11): اتجاهات البرامج التكوينية.



المصدر : معدة من طرف الباحث.

9.2. مراحل برمجة العملية التكوينية :

1.9.2. تحديد الحاجات التكوينية :

1.1.9.2. تحليل حاجيات البرامج التكوينية :

يعد التعرف على الحاجات التكوينية نقطة البداية، فالتعرف على الحاجات التكوينية ليس مجرد مسألة إيجاد الحاجة ثم إشباعها ببساطة لان هذه الحاجات إن لم يتم التعرف عليها يتعين مطبقها بدورات تكوينية مناسبة، و تعرف عملية تحديد الحاجات أنها مجموعة التغييرات و التطورات المطلوب إحداثها في معلومات و اتجاهات و مهارات و سلوك العاملين للتغلب على المشاكل التي تعرقل سير العمل أو الإنتاج أو تعرقل تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

يلاحظ من هذا التعريف أن عملية تحديد الحاجات التكوينية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بعملية تخطيط الموارد البشرية التي تهدف إلى التنبؤ بالاحتياجات من العمالة (كما و نوعاً) ، يجب أن تترجم إلى احتياجات تكوينية تتمثل في المهارات و المعارف والقدرات التي يجب تمييزها في العاملين. (مصطفى أبوبكر، 2004، ص366)

لتحديد الحاجات التكوينية لابد من تحليل كلا من المنظمة و المهمة و الأفراد.

◀ تحليل المنظمة :

يتطلب تحليل المنظمة فحصاً و تشخيصاً لجميع العوامل التنظيمية كثقافة المنظمة و رسالتها و أهدافها و هيكلها التنظيمي، إذ أن كل عامل من هذه العوامل يساعد في تحديد الحاجات التنظيمية؛ أي يحدد و يضمن الحاجة إلى التدريب في مجال أو مجالات معينة، فعلى سبيل المثال إذا كانت استراتيجية المنظمة مركزة على الإبداع فإن حاجتها إلى برنامج تدريبي متنوع المهارات تكون أكثر من حاجتها إلى مهارات محددة، كما و أن عملية التحليل التنظيمي قد تكشف للمخطط حاجة المنظمة إلى الموارد اللازمة لتنفيذ أي برنامج تدريبي و في هذه الحالة تساعد المنظمة على اللجوء إلى بدائل أخرى عوضاً عن هذا البرنامج. (سهيلة محمد عباس ، ص190)

◀ تحليل المهمة :

أما تحليل المهمة فيمثل دراسة الوظائف في المنظمة من حيث المسؤوليات و الأعباء لتحديد التكوين المطلوب لكل وظيفة و تحديد المعارف و المهارات و القابليات المطلوبة لإنجاز الوظيفة بفاعلية.

◀ تحليل الأفراد :

أما التحليل على مستوى الأفراد فيحدد حاجة الأفراد للتكوين عن طريق قياس أدائهم و تحديد الانحرافات بين أداء كل فرد و توقعات المنظمة أو الأداء المعياري المعتمد من قبل المنظمة.

تتطلب تحديد الحاجات التكوينية، توضيح الأهداف الخاصة بالبرنامج التكويني و لابد أن تكون هذه الأهداف دقيقة و واضحة و مفهومة من قبل جميع العاملين، إضافة إلى إمكانية تنفيذها من قبلهم و النموذج التالي يوضح ذلك. (سهيلة محمد عباس، ص190)

2.1.9.2. أساليب تحديد الحاجة إلى التكوين :

و يمكن تحديد القصور في المعلومات أو في المهارات، و الذي يحدد الحاجة للتكوين بأسلوبين: أولهما على مستوى الأفراد، وثانيهما على مستوى المنظمة ككل، و يقدم الشكل الآتي الخطوات الإجرائية لتحديد الحاجة للتكوين سواء على مستوى الأفراد أو المنظمة، حتى يمكن تحديد الهدف من التكوين و محتوى برنامج التكوين.

◀ تحديد الحاجة للتكوين على مستوى الفرد :

يؤدي القصور في معلومات الفرد إلى تحديد حاجة هذا الرد للتكوين، و يرجع هذا القصور إلى واحد أو أكثر من الأسباب التالية:

✓ **الترقية** : تؤدي الترقية إلى وجود فجوة بين القدرات الحالية للفرد و بين متطلبات الوظيفة الجديدة.

✓ **النقل** : يؤدي إلى نفس الفجوة الموجودة في النقطة السابقة.

✓ **تقييم الأداء** : يؤدي هذا إلى اكتشاف وجود فرق بين الأداء الفعلي (كما هو موجود في التقييم)، و بين الأداء المطلوب وفقاً لمعايير التقييم.

✓ **برامج تخطيط المستقبل الوظيفي** : عندما يتم التعرف بواسطة هذه البرامج على الوظائف المحتملة في المستقبل الوظيفي للفرد يمكن التعرف على ما إذا كان هناك قصور في المعلومات أم لا.

✓ **الإدارة و الأهداف** : يؤدي استخدام هذا الأسلوب الإداري إلى التعرف على قصور في المعلومات بين النتائج الفعلية و بين النتائج المستهدفة.

✓ **الحوادث** : إذا كانت هذه الحوادث راجعة إلى قصور في معلومات الأفراد عن الأمن و الوقاية و الأجهزة يجب تكوين هؤلاء الأفراد.

✓ **الرقابة على الجودة** : إذا أشارت تقارير الرقابة على الجودة أن السبب في الأخطاء و انخفاض الجودة يرجع إلى أن الأفراد لا يعلمون أسلوب العمل و يجب تدريبهم.

✓ **الشكاوى** : إذا كانت أسباب الشكاوى من أفراد معنيين ترجع إلى نقص في معرفتهم بالعمل وجب تدريبهم.

✓ **القيام بمهام خاصة** : إذا كانت نية الإدارة هي إسناد مهام خاصة لأحد الأفراد، في حين أن قدراته الحالية لا ترقى لمتطلبات هذه المهمة وجب تكوينه.

✓ **التناوب الوظيفي** : إذا كان هناك تناوب بين مجموعتين من الأفراد على أكثر من عمل وظيفي وجب تدريبهم على هذه الأعمال. (أحمد ماهر، ص 332، 333).

◀ تحديد الحاجة للتكوين على مستوى المنظمة :

يمكن تبين أن هناك قصوراً في معلومات الأفراد أو في مهارتهم، و بالتالي الحاجة إلى تكوينهم، و ذلك بالنظر إلى أسباب على مستوى المشروع أو المنظمة.

و الآتي أمثلة عن هذه الأسباب :

- إنشاء وحدات إنتاج جديدة .
- إضافة منتجات جديدة .
- استخدام آلات و معدات جديدة .
- الأخذ بمعايير و مواصفات إنتاج جديدة .
- الأخذ بسياسات تسويق، أو تسعير، أو إعلان جديدة .

و يقوم أخصائي التكوين على مستوى المشروع باستخدام قوائم الأسئلة أو المقابلات الشخصية مع المديرين في الأقسام المختلفة لتحديد الحاجة للتكوين. و تدور الأسئلة المطروحة في كلٍّ من القوائم أو المقابلات حول تأثير الخمسة أسباب السابقة على الأداء الواجب أو المطلوب في المستقبل، و ما إذا كان هذا الأداء يختلف عن الأداء الفعلي، و المشاكل المترتبة على أي من هذه الأسباب و أساليب السيطرة على هذه المشاكل. و تؤدي مثل هذه الأسئلة إلى التعرف على الحاجة للتكوين و أيضاً إلى التعرف على محتوى برنامج التكويني. (أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 333، 334)

الشكل رقم (12): تحديد الحاجة إلى التكوين.

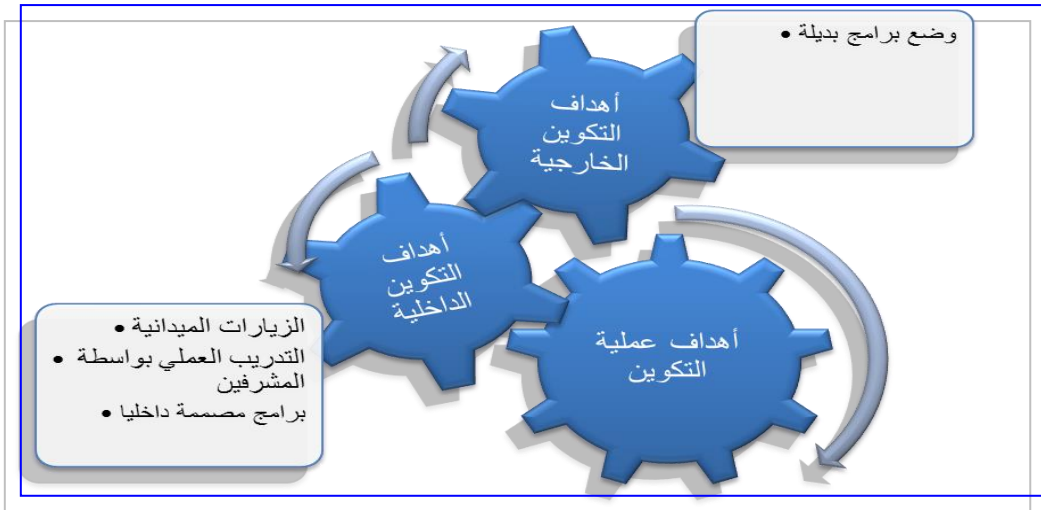


المصدر: احمد ماهر، مرجع سابق، ص.321

2.9.2. تصميم البرنامج التكويني:

يلي تحديد الحاجة إلى التكوين تصميم برنامج التكوين الذي يفي هذه الحاجة، و يتضمن تصميم برنامج التكوين عدة موضوعات أهمها تحديد المحتوى التكويني، ثم تحديد أساليب التكوين، و الأدوات المساعدة فيها، و أيضاً تحديد المكونين و أخيراً وضع نظام لتطبيق و متابعة برنامج، و الشكل التالي يوضح خطوات تصميم البرنامج التكويني.

الشكل رقم (13): مرحلة تصميم عملية التكوين.



المصدر : احمد ماهر، ص: 339.

1.2.9.2. وضع محتويات خطة التكوين :

يضم منهج خطة التكوين شرحاً تفصيلياً لأهداف برنامج التكوين، و العناوين الأساسية لحقات الدراسة و البحث، و المكونات الأساسية لكل حلقة دراسية، و تاريخ و مواعيد هذه

الحلقات، و أسماء المدربين لكل حلقة. و يتّضح من هنا أن المنهج يهتم بوضع النظام الإجرائي الأساسي لخطة التدريب.

و يعطي الجدول الآتي نموذجاً لمحتوى خطة التكوين.

جدول رقم (02): نموذج عن محتوى خطة البرنامج التكويني.

اسم البرنامج	محتويات البرنامج
اليوم الأول :	<ul style="list-style-type: none"> ◀ إفتتاح وفكرة عامة. ✓ ترحيب ✓ فلسفة الشركة في شؤون العاملين ✓ تاريخ وتنظيم المؤسسة
اليوم الثاني :	<ul style="list-style-type: none"> ◀ الأجور و ساعات العمل ✓ الاستحقاقات و الاستقطاعات و الحوافز ✓ ساعات العمل و ساعات الراحة ✓ الإجازات و مزايا العاملين
اليوم الثالث :	<ul style="list-style-type: none"> ◀ مكان العمل ✓ زيارة ميدانية لأقسام الإنتاج. ✓ السلامة و الأمن الصناعي ✓ إصابات العمل و التأمينات الاجتماعية
اليوم الرابع :	<ul style="list-style-type: none"> ◀ الاختتام ✓ الترقية و المستقبل الوظيفي للعاملين ✓ معاملة الزملاء و المرؤوسين ✓ أسولة و أجوبة ✓ حفل الاختتام

أما محتويات خطة التكوين فنعني الحصيلة المقدمة للمكونين و ذلك في شكل دليل للمكونين يحوى الدروس و القراءات، و يستخدم هذا الدليل كمرجع للمتدربين لاستدكار و مراجعة المادة العلمية لبرنامج التكوين. (أحمد ماهر، مرجع سابق، ص342)

ويرى محمود السيد أبو النيل انه لإعداد برنامج تكويني لابد من تتبع الخطوات التالية:

- تحليل العمل في كل مجموعة مهنية.
- وضع مواد البرنامج التكوينية النظري و العملي من تحليل العمل.
- إعداد المكان المناسب.
- تحديد وسائل التكوين.
- اختيار المكونين.
- تقييم البرنامج لتحديد فاعليته. (محمود السيد أبو النيل ، ص 680)

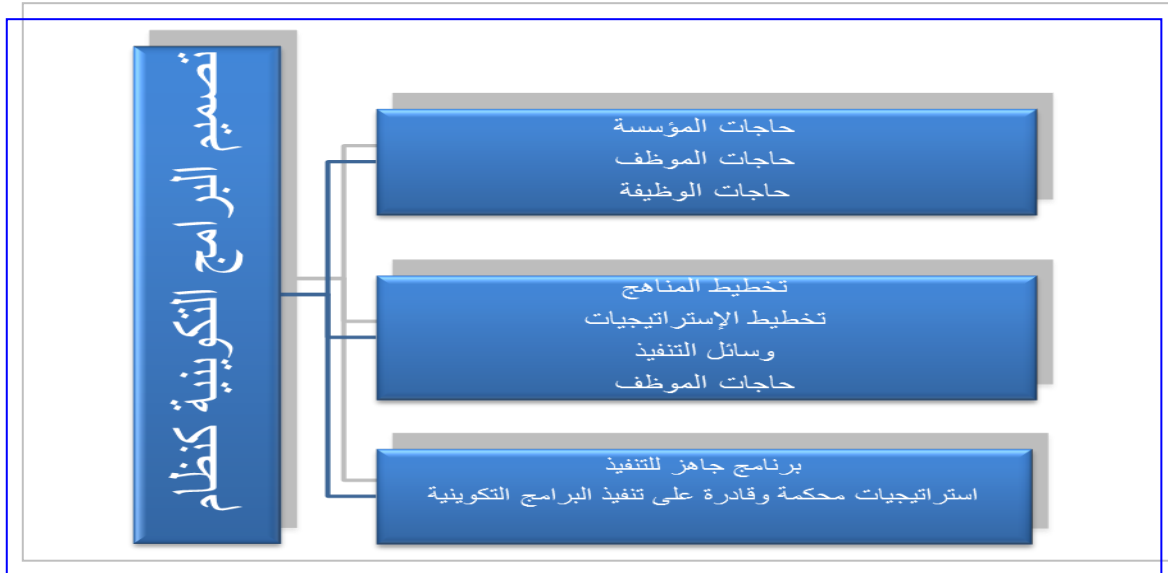
2.2.9.2. تصميم و تنفيذ برامج التكوين:

مع أهمية الدور الذي يقوم به التدريب في التغيير السلوكي و المادي لكلّ من الموظف و المؤسسة و الوظيفة، و مع أهمية البرامج في تقرير وجود و هوية هذا التدريب و تشغيله للحصول على التحسينات المرجوة، فإنّه يبدو ملحا و ضروريا نتيجة المشاكل الملاحظة في التكوين و برامجه الراهنة، تبنى أسلوبية جديدة في تصميم هذه البرامج، تكفل معها صلاحية

محتوى التكوين، و انضباط عملياته و رفع فعالياته في طرح المهارات المطلوبة، تقوم أسلوبية التصميم الجديدة على ثلاثة مبادئ أساسية هي: الرقمية و السلوكية و النظام.

بمعنى أن عمليات و مكونات التصميم و نتائجه قابلة للعد (رقميا) و للملاحظة و القياس (سلوكيا)، ثم للعمل بأسلوب النظام هدفاً و محتوى و وظيفة، الأمر الذي يسهل معه كشف الضعف أو الخطأ في البرنامج المطروح للعمل، و التغلب مباشرة عليهما، و تصحيح مسار التكوين للنهائيات و التغييرات المقصودة، يتمثل مبدأ النظام الذي تتخذه أسلوبية التصميم في الشكل الموالي:

الشكل رقم (14): يوضح تصميم التدريب كنظام بمدخلاته و عملياته و نتائجه و ضوابطه التقييمية.



المصدر: محمد زياد حمدان، 1991، ص 23، 24.

3.2.9.2. تقييم برامج التكوين :

◀ تعريف تقييم برامج التكوين :

هو جمع منظم للمعلومات الوصفية و القيمة الضرورية لاتخاذ القرار يتعلق واعتماد قيمة

البرنامج. (بو حفص عبد الكريم، 2010، ص211)

◀ أهمية تقييم برامج التكوين :

تبرز أهمية تقييم البرامج التكوينية في عاملين أساسيين و هما :

✓ إبراز التناقضات بين مستوى الخطاب و مستوى التطبيق.

✓ تكييف وتعديل ومراقبة البرامج أي جعلها عملية استراتيجية لمواجهة التحديات

و التطورات. (بو حفص عبد الكريم، 2010، ص213)

◀ موضوع تقييم برامج التكوين :

✓ تقييم المشاركين في التكوين: و تدور حول دوره في تسيير تكوينه الخاص، فهو

الطرف الفعال في برامج التكوين.

✓ تقييم برامج التكوين : و يشمل النشاطات الفكرية و الحركية و التي تدور حول

موضوع محدد موجه نحو مجموعة متجانسة من الأفراد قصد إكسابهم معارف

جديدة. (بو حفص عبد الكريم، 2010، ص214)

◀ مستويات تقييم البرامج التكوينية :

✓ التقييم التكويني : متعلق بوسائل التقييم و هو سياق تقرير متصل عليه.

✓ تقييم آثار التكوين : وما يسمى بالتقييم النهائي، هل الاثار مرغوبة أم لا و

بالتالي يقيس مدى فاعلية البرنامج في تحقيق أهداف التكوين.

(بو حفص عبد الكريم، 2010، ص215)

◀ معايير تقييم نتائج التكوين :

✓ الاتجاهات : يتمثل في قياس رضا المشاركين والمتدخلين عن البرامج.

✓ المعارف : يتم هنا قياس المعارف و المهارات المكتسبة إثر المشاركة، و يمثل

هذا المستوى قياس حقيقي للمكتسبات و التحقق من مدى تحقق الأهداف.

✓ التغيير في السلوك : و تشمل على التغيرات الملاحظة على سلوك المشاركين.

✓ النتائج التنظيمية : و تتمثل النتائج التنظيمية المتوقعة نتيجة تطبيق البرنامج.

◀ تصميم التقييم :

يعتمد تصميم التقييم على مجموعة من الأدوات و هي :

✓ أدوات قياس الرضا : و هي تقيس الاتجاه للتعرف على ردود الأفعال نحو

البرامج التكوينية.

✓ أدوات قياس المعارف : منها اختبارات الورقة و القلم لقياس تحصيل

المشاركين في البرامج التكوينية.

✓ الملاحظة المباشرة : ملاحظة نشاطات المشارك في موقه العمل.

✓ المقابلة : اجراء مقابلات فردية مع العمال الذين شاركوا في البرامج التكوينية.

✓ تحليل المستندات : تسمح بملاحظة مدى استخدام العامل لبعض المعارف

الجديدة.

✓ تحليل الأداء : يتم وضع مؤشرات لأداء العامل ثم متابعة تطورها في الميدان.

◀ التصميم المنهجي لتقييم البرامج التكوينية (التصميم الشبه تجريبي):

✓ التصميم بتطبيق واحد : تطبق البرامج التكوينية على أفراد ثم يشرع في

القياس البعدي.

✓ التصميم بقياس قبلي و بعدي: يبدأ قبل إخضاع العامل لبرنامج تكويني

كقياس قبلي، ثم قياس بعدي لدراسة الفروق بين القياسين.

✓ التصميم بمجموعتين : يسمح بإجراء المقارنة بين مجموعتين أحدهما

ضابطة و أخرى تجريبية.

✓ التصميم بأكثر من مجموعتين : يسمح بإجراء مقارنة بين أكثر من

مجموعتين تكون إحداها تجريبية و الأخرى ضابطة.

3. الرضا عن البرامج في ضوء نموذج كير كباتريك للمراحل المتسلسلة :

1.3. نموذج كير كباتريك للمراحل المتسلسلة :

1.1.3. التعريف بالنموذج :

أعد هذا النموذج كيركباتريك (Kirkpatrick, 1978)، بعد سلسلة من المقالات نشرها عن تقييم البرامج التكوينية في مجلة التدريب و التنمية، وقد سمي هذا النموذج بنموذج المراحل المتسلسلة و ذلك لاحتوائه على أربع (4) مراحل أو معايير للتقييم البرامج التكوينية

2.1.3. المعايير التقييمية للبرامج التكوينية في ضوء النموذج :

✓ المعيار الأول : هو مستوى يقيس درجة رضا المشاركين عن البرامج التكوينية،

فحسب كيركباتريك حتى يكون تقييمنا للبرامج التكوينية فعالا فلا بد من تحصيل ردود

فعل إيجابية للمشاركين عن البرامج المطبقة في المؤسسة التي يعمل بها وذلك من

خلال استخدام مقاييس و استبيانات تقيس هذا الجانب.

يعتبر هذا المستوى مرحلة أساسية خاصة من أجل التعرف على مستويات الرضا لكنه

غير كاف و للأسف فمعيار الاتجاهات يكاد يكون المعيار الوحيد في كل عمليات تقييم

البرامج التكوينية. (بوحفص عبد الكريم، ص217)

✓ **المعيار الثاني** : وهو مستوى يقيس المعارف و المهارات و المواقف المكتسبة من

البرامج التكوينية، و أهمية تقييم هذا المستوى تتبع من حقيقة بسيطة هي أن أي

تغيير في السلوك يمكن أن يكون من جراء المشاركة في البرامج التكوينية.

و يمثل هذا المستوى قياس حقيقي للمكتسبات و ذلك للتأكد من مدى تحقيق الأهداف

البيداغوجية، و يستخدم هذا المعيار في مراحل مختلفة من عملية التكوين، في بداية التكوين

للتعرف على المكتسبات الأولية للمشاركين فنحدث حينها عن تقييم التشخيصي أو أثناء

التكوين لتثبيت المكتسبات و إدراج معلومات إضافية و يكون هذا بمثابة التقييم

التكويني، و أخيرا يمكن الرجوع إلى هذا المعيار من أجل تقييم نهائي بعد مدة زمنية تتراوح

بين شهر إلى ثلاثة أشهر من انتهاء البرامج التكوينية و يكون تطبيق هذا المعيار بعد

البرامج التكوينية للتأكد من مدى تحقق أهداف التكوين.

✓ **المعيار الثالث** : يقيس هذا المستوى سلوك المشاركين في البرامج التكوينية بعد

عودتهم إلى موقع العمل، مما يسمح بالتأكد من استخدام المشاركين في البرامج

التكوينية المعارف و المهارات التي اكتسبوها في مكان أو موقع عملهم، و هل هناك

تحسن ملاحظ في الأداء ؟ ما هي مؤشرات هذا التحسين ؟ تمثل الإجابة عن هذا

السؤال أساس التقييم النهائي الموقوف على مدى تحقق أهداف التكوين.

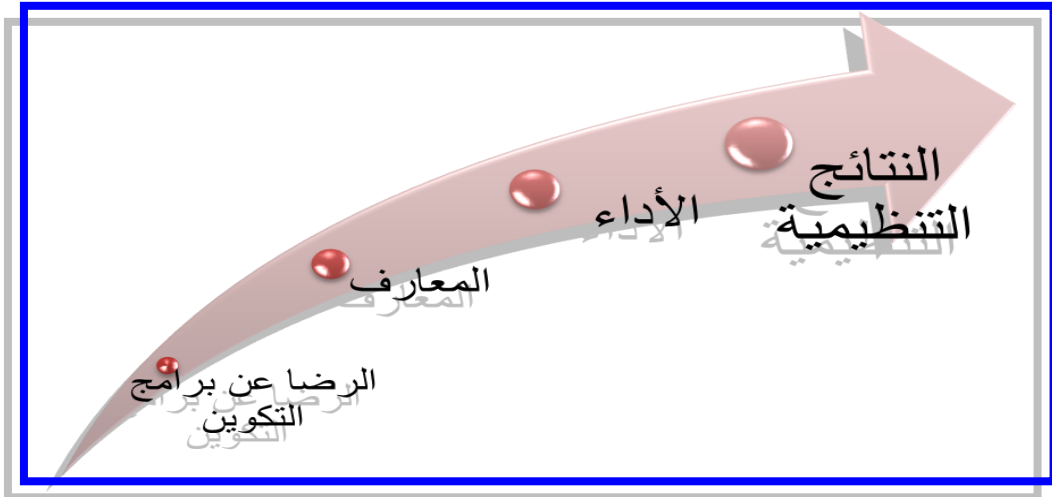
✓ **المعيار الرابع** : يقيس هذا المستوى النتائج التنظيمية المتوقعة نتيجة تطبيق

المشاركين في البرامج التكوينية ما تعلموه من مهارات ومعارف في مواقع

عملهم، و على أساس هذا التطبيق تظهر نتائج مثل التقليل من الإضرابات، أو رفع الإنتاجية، فقد يحدث أن تنال عملية التكوين رضا كل الأطراف وتحقق اكتساب فعلي للمعارف و المهارات و تصاحب في ذلك تغيير في السلوك و الأداء بموقع العمل، لكن لا يظهر أي أثر يذكر عن النتائج التنظيمية أو العكس.

(بو حفص عبد الكريم، ص 217، 218)

الشكل رقم (15): نموذج المعايير المتسلسلة لكيرك باتريك.



المصدر : عبد الكريم بو حفص، 2010، ص 219.

3.1.3. مزايا النموذج:

لخص بيتس (Pitsse, 2004) نقاط القوة الرئيسية لهذا البرنامج و هي كالتالي :

✓ شعبية النموذج وكثرة استعماله لأنه يستجيب إلى احتياجات المهنيين و الجهات الفاعلة في التكوين.

✓ يسمح بفهم تقييم البرامج التكوينية بصفة عامة و العقلانية.

✓ يسمح بتنظيم النتائج في مجموعات متنوعة والتي يمكن توقعها من البرامج التكوينية،

مما يجعلها قابلة للقياس، و يسمح بجمع معلومات أخرى تعكس تعقيد عملية التكوين

مثل: الرضا، التشجيع على اكتساب معارف و خبرات التنفيذ مع ضمان تسهيل

أساسي لتحقيق النتائج على سبيل المثال يمكن في مستوى النتائج إدراج تقييم مادي

للبرنامج التكويني. (Isabelle GILLET, 2011, P18)

4.1.3. إحصاءات حول النموذج :

قام العديد من الباحثين بمجموعة من الإحصاءات حول هذا النموذج نذكر منها على

سبيل المثال:

• دراسة كل من أليجي و جاناك (Alliger et Janak 1989) حيث أصدرنا تقريرا

ركزا على ثلاث افتراضات وهي:

✓ أن كل مستوى يعطي معلومات أدق و أوسع من سابقه.

✓ أن هناك علاقة سببية بين المستويات الأربعة المختلفة.

✓ مختلف المستويات تحافظ على نفس العلاقة الايجابية بينها.

و قد وجدت ارتباطات منخفضة بين مستوى الرضا عن البرامج التكوينية مع باقي

المستويات حيث بلغت قيم معاملات الارتباط كما يلي :

$$.(R 1.2= 0.07, R 1.3 = 0.05, R 1.4 = 0.48)$$

في حين جاءت العلاقة بين باقي المستويات أقوى منها نسبيا و هي كما يلي :

$$(R 2.3= 0.13, R 2.4= 0.40, R 3.4 = 0.19)$$

(Isabelle GILLET, 2011, P19)

أدت هذه النتائج بالباحثين إلى اعتبار مستوى الرضا عن البرامج التكوينية كمستوى

مستقل عن باقي المستويات (التعلم، السلوك، النتائج).

و قد جاءت دراسات أخرى مثل دراسات :

(Alliger, Tannenbaum, Bennet, Traver et Shotland, 1997)، و الذين

أبرزوا الدور المعقد لمستوى الرضا عن البرامج التكوينية، هذه الآراء قامت على 115 علاقة

ارتباطية متعلقة بأعمال Warr et Bunce (1995) و قد جاءت النتائج أكثر ارتباطا من

سابقتها حيث جاءت قيم معامل الارتباط مقارنة بما سبق كما يلي :

$$(R = 1.20 vs 0.03 et 0.21 vs 0.18) .$$

5.1.3. الانتقادات الرئيسية للنموذج :

تمثلت الانتقادات التي وجهت لهذا النموذج فيما يلي:

✓ ما قدمه أليجي و جاناك 1989 في مقاله عن الطبيعة الهرمية و السببية لنموذج كير كباتريك، حيث قال أنها ليست كلها أهداف تقييمية للبرامج التكوينية ففي بعض الأحيان مثلا يتغير سلوك العامل بعد التكوين و يكون التغير راجعا إلى دورات الاندماج التي تقوم بها الشركة فهنا يكون التقييم فيما يخص الرضا و التعلم أعلى.

✓ افتراض النموذج للعلاقة السببية للمستويات المختلفة و هذا عكس ما أكدته دراسات رومراس و مارتن و واليوت و رودان 1972، جاناك 1989، حيث لاحظ في بعض الأحيان ردود فعل سلبية بسبب الأنشطة الكثيرة في البرامج التكوينية و التي تؤدي إلى تعلم كثير فهنا يتضح أن مستوى التعلم يصبح مستوى مستقل عن باقي مستويات النموذج.

✓ أن العلاقات الارتباطية بين مستويات النموذج والتي تؤكد منها الباحثون جاءت كلها ضعيفة، فحسب دراسة جاناك مثلا وجد أن العلاقة بين الرضا و التعلم $(R = 0.07)$ و الرضا و السلوك $(R = 0.05)$ و بين الرضا و النتائج $(R = 0.48)$ وهذا ما أكدت النظرة الانفصالية للمعايير الأربعة عن بعضها البعض.

✓ انتقاد هولتون 1996 الذي يرى أن نموذج كير كباتريك عبارة عن تصنيف بسيط لنتائج البرامج التكوينية يقتصر فقط على ما يجب تقييمه و ليس نموذجا.

✓ إهمال هذا النموذج للمتغيرات الدخيلة مثل الدافع للتعلم و خصائص المتعلم و التي تؤثر على النتائج.

✓ صعوبة تحديد أساليب التقييم المناسبة و ذلك لقلّة أسسه النظرية وتجاهل إنجازات النظريات المعرفية.

✓ التطبيق الصارم للمنهج يؤدي إلى سلوك غير منطقي.

(Alain Duinberry et Céline Béchar, 2011, P25)

2.3. تقييم الرضا عن البرامج التكوينية في ضوء نموذج كيرك باتريك للمراحل المتسلسلة:

1.2.3. تقييم الرضا عن البرامج التكوينية:

الرضا عن البرامج التكوينية هو مستوى مستويات التقييم، الخاص بالردود الإيجابية و السلبية للمشاركين حول البرامج التكوينية و الذي يعرف بالتقييم الساخن عند الانتهاء من التكوين باستخدام استبيان .

خلافا لمصطلح ردود الأفعال و الرضا يدعم كيرك باتريك سنة 1998 أنه من الضروري استعمال مصطلح (التقييم الساخن) يصدر من خلال تعبير المشاركين عن اتجاهاتهم مع حضور المرشدين.

2.2.3. أهمية تقييم الرضا عن البرامج التكوينية :

و السؤال الذي يطرح نفسه دائما لماذا نقيم رضا المشاركين عن البرامج التكوينية؟، ما هي الأسباب التي تشرح و تبين الحاجة إلى تقييم رضا المشاركين؟

و ردا على السؤالين السابقين فان تقييم الرضا عن البرامج التكوينية تسمح بالحصول على تغذية رجعية بطريقة سهلة و غير مكلفة لمعرفة ردود فعل المشاركين عن البرامج وأراءهم ومقترحاتهم، هذه ردود الأفعال تساعد مصممي التكوين في حصول على إرشادات حول كيفية تحسين البرامج التكوينية.

وفق كيرك باتريك يمكن اعتبار الرضا عن الرضا عن البرامج التكوينية معيارا هاما للتقييم من ناحيتين وهما:

الناحية الأولى، أن رأي المشاركون هام قد يؤثر في رأي صناع القرار التكوينيين في المحافظة و لا على البرنامج التكويني.

أما من الناحية الثانية، أن كل مشارك لا يتفاعل بشكل إيجابي في التكوين هذا يدل أن المشارك ليس لديه دافع للتعلم، غير أن الارتباط السببي بين الرضا و التعلم لم يثبت، إلا أنه من الصعب المحافظة على برنامج تكوينية تكون فيه ردود أفعال سلبية اتجاهه.

أما فيليبس 1997 فيتحدث عن رضا الزبائن عن البرامج التكوينية، في كل مراحل التقييم و هذه يمكن تقسيمها إلى مجموعتين مجموعة المشاركين المباشرين في التكوين

و الآخرين المسيرين والمديرين المؤسسة وبالتالي نتحصل على تقييم الرضا للمراحل الثلاث، التعلم، السلوك، و النتائج التنظيمية و هذا ما يسمح بتوليد معلومات منتظرة طرف المسؤولين المباشرين قبل أن يقرروا هل يمضون برامج استثمارية أخرى في المستقبل.

و حسب كريغر 2002 يمكن استخدام ردود أفعال المشاركين في البرامج و وصفها الوسيلة الرئيسية للقياس من قبل المصممين لتقييم محتوى التكوين و تنفيذ منهجه.

للقيام بذلك تستعمل أسئلة مناسبة بناء على الأبعاد التي يرغب المرء في تقييمها و تجدر الإشارة إلى أن ردود أفعال المشاركين حول التكوين هي طريقة من بين الطرق لاتخاذ القرار حول شروط التكوين.

و وفق بارزلوشيلتي وكلود (Barzucchetti et Claude, 1995) فإعطاء المشاركين دورا فعالا و تمكينهم من التعبير على أنفسهم من حيث الأداء هو نوع من التقييم.

(Alain Duinberry et Céline Béchard, 2001)

خلاصة :

إن النظرة الشاملة لجزئيات موضوع الرضا عن البرامج التكوينية، سمحت للباحث في الأخير من تشكيل معرفة سمحت له بفهم الموضوع و التحكم في جوانب النظرية و التطبيقية ، و في الفصل الموالي التحديد النظري لموضوع الدافعية للإنجاز.

الفصل الثالث

الدافعية للإنجاز

تمهيد:

إن موضوع الدافعية كظاهرة سيكولوجية و منذ ظهورها سنة 1918، على يد السيكولوجي الأمريكي روبرت. س. و ودورث، في كتابه علم النفس الديناميكي، توالى الدراسات التي ركزت على هذا الموضوع نظرا لأهميته في جميع الميادين خاصة الميدان المهني.

و في بداية الخمسينيات ظهر فرع جديد في الدراسات النفسية الأمريكية سمي بدراسات الدافعية و كان له الفضل في بروز مفهوم الدافعية للإنجاز من خلال أعمال المحلل النفسي أدلر (A. Adler) و الذي رأى أن الدافع إلى الإنجاز، دافع تعويضي مستمد من خبرات الطفولة المتصلة بشعور النقص و كذا السيكولوجي كيرت ليفين (K. Lewin) الذي عرض مفهوم الدافع إلى الإنجاز من خلال تناوله لمفهوم الطموح.

و بعد هذه اللمحة التاريخية الوجيزة و الخاص، ببدايات المفهومين، يتضح أن المفهوم الدافعية للإنجاز مفهوم جزئي عن الدافعية العامة و بالتالي رأى الباحث أنه من المناسب و قبل التركيز مباشرة موضوع و هو الدافعية للإنجاز كمتغير تابع في الدراسة الحالية، لابد من معرفة و فهم الموضوع العام و هو الدافع العام، لهذا قسم الباحث هذا الفصل إلى مبحثين مبحث الأول و الخاص بموضوع الدوافع العامة من حيث (مفومها، عوامل استنارتها، وظائفها وفوائدها، تصنيفاتها و في الأخير نظرياتها) أما في المبحث الثاني فقد خصصه للموضوع الأساسي للدراسة و هو الدافعية للإنجاز من خلال التعرض إلى (مفهوم الدافعية للإنجاز، مكوناتها، نظرياتها، أنواعها، محدداتها، مظاهرها، العوامل المؤثرة عليها، قياسها، و أخيرا طرق زيادتها).

1. ماهية الدافعية العامة :

1.1. مفهوم الدافعية العامة :

• تعريف عبد الرحمن عدس و محي الدين توك : حيث يعرفان الدافعية بأنها مجموعة

من الظروف الداخلية و الخارجية التي تحرك الفرد من أجل إعادة التوازن الذي اختل

(عبد الرحمن عدس و محي الدين توك، 1984)

يوضح هذا التعريف أن هناك عوامل داخلية و أخرى خارجية، تعمل على استثارة وتنبيه

سلوك الفرد لكي يزيل حالة التوتر التي يشعر بها، و للبقاء في الوضع المتزن

و المستقر، فالدافعية وفقا لذلك تحدث نتيجة مجموعة من المؤثرات الخارجية و الداخلية.

• تعريف توما جورج خوري : و يعرفها كذلك بأنها الطاقات الكامنة عند الكائن الحي

التي تحمله على القيام بسلوك معين بحيث يتمكن بعدها من التكيف مع البيئة ليحقق

من خلالها أهدافا معينة. (توما جورج خوري، 1996)

• تعريف مصطفى زيدان : و لا يختلف عنه كثيرا في تعريفه للدافعية فيعتبرها الطاقات

التي ترسم للكائن الحي أهدافه و غاياته لتحقيق التوازن الداخلي أو تهيئ له أحسن

تكييف ممكن مع البيئة الخارجية. (محمد مصطفى زيدان، 1983)

و القصد من هذه التعاريف أن الدافع هو طاقة أو قوة تحرك الكائن الحي و توجه سلوكه لتحقيق حاجاته للمحافظة على توازنه الداخلي (النفسي). فهي إذن تقوم مقام المحرك لقوى الفرد.

• تعريف ماريو وليام وروبرت (Mariou Williams Robert) : وقد عرف الدافعية بأنها حالة حافز فكري و نفسي، و الذي يؤدي إلى قرار صارم للحركة أو للقيام بشيء ما، و هذا يؤدي إلى بذل جهد عضلي وفكري للوصول إلى الأهداف المرجوة. (Mariou Williams ,2001)

• تعريف توفيق مرعي و أحمد بلقيس : فيعرفان الدافعية بأنها تلك القوة الذاتية التي تحرك سلوك الفرد و توجهه لتحقيق غاية معينة فيشعر بالحاجة الذاتية إليها أو بأهميتها المادية أو المعنوية بالنسبة له ، و تستثار هذه القوة المحركة بعوامل تتبع من الفرد نفسه أو من البيئة المادية أو النفسية المحيطة به. (توفيق مرعي وأحمد بلقيس ، 1996)

و يعتبر هذا التعريف أشمل التعاريف السابقة، حيث يبين أن الدافعية هي قوة ذاتية تتبع من الفرد نفسه تنتج عن رغبته في شيء معين يشعر بأهميته له فتعمل على تحريك سلوكه وتوجيهه نحو هذا الشيء الذي يعبر عن الهدف المرغوب، كما أن هناك عوامل داخلية تخص الفرد نفسه (كحاجاته، و ميوله واهتماماته)، و عوامل خارجية محيطة به (كالأشياء و

الأشخاص و الأفكار) تقوم باستثارة هذه القوة لكي تشبع رغبة الفرد وحاجاته تجاه هذا الشيء

، ففيما تتمثل هذه العوامل؟

2.1. عوامل استثارة الدافعية :

1.2.1. المنبه أو المثير : و يعني ذلك إدراك الفرد للشيء الذي يريده و شعوره بالحاجة

إليه.

2.2.1. الدافع أو الحافز : و يقصد به الطاقة أو القوة التي تحرك السلوك لتشعر بالرغبة

في تلبية تلك الحاجة.

3.2.1. الغاية أو الهدف : و يقصد به الشيء الذي كان سبب في سلوك الفرد و جعله في

حالة عدم التوازن و الذي يحاول الفرد تحقيقه ليستعيد توازنه.

و هذه العوامل لا تنطبق على كل فرد، بحيث أن جميع الأفراد تستثار دوافعهم، و لكن

يتفاوتون في مستويات الدافعية لديهم، و في مدى استثارته، كما أنهم يتفاوتون في طريقة

الاستجابة للمثير أو المنبه، و في أسلوب تغطية ذلك النقص، و في طريقة تحقيق

الهدف، و يعود كل هذا إلى عوامل منها ما هو داخلي يتعلق بخصائص الأفراد و سماتهم

الشخصية كالفروق الفردية القائمة بينهم، و منها ما هو خارجي و المتمثل في البيئة

المحيطة بهم بصفة عامة كالحوافز المادية و المواقف المحبطة و الأشياء الجذابة، مع

معرفة مقدار ما تتوافر فيها من الحفز و استثارة الدافعية.

(توفيق مرعي أحمد بلقيس، 1996)

3.1. وظائف الدافعية وفوائدها :

تسهم الدافعية في تسهيل فهمنا لبعض الحقائق المحيرة في السلوك الإنساني، ويمكن القول بشكل عام أن الدافعية مهمة لتفسير عملية التعزيز وتحديد المعززات وتوجيه السلوك نحو هدف معين، و المساعدة في التغييرات التي تطرأ على عملية ضبط المثير (تحكم المثيرات بالسلوك) و المثابرة على سلوك معين حتى يتم إنجازه.

كذلك فإننا نتصرف عادة أثناء حياتنا اليومية وكأننا نتقدم نحو مكان ما (أي أن سلوك الإنسان هادف) فقد نجلس على طاولة وقتاً معيناً، و نتناول ورقة و قلماً و نكتب صفحة أو أكثر ونضعها في مغلف ثم نضع عليه طابعاً بريدياً ونرسله، لاشك أن كل هذه الأفعال قد حدثت ونظمت بسبب وجود هدف عند الإنسان، ولولا الدافع العالي لتحقيق هذا الهدف لما حدث ذلك كله. (توفيق علاونة، 2004)

كما أن الدافعية تلعب الدور الأهم في مثابرة الإنسان على انجاز عمل ما، و ربما كانت المثابرة من أفضل المقاييس المستخدمة في تقدير مستوى الدافعية عند هذا الإنسان.

إن الدافعية بهذا المعنى تحقق أربع وظائف رئيسية، و هي:

✓ الدافعية تستثير السلوك فالدافعية هي التي تحت الإنسان على القيام بسلوك معين، مع أنها قد لا تكون السبب في حدوث ذلك السلوك، و قد بين علماء النفس أن أفضل مستوى من الدافعية (الاستثارة) لتحقيق نتائج إيجابية هو المستوى المتوسط، و يحدث ذلك لأن المستوى المنخفض من الدافعية يؤدي في العادة إلى الملل و عدم الاهتمام، كما أن المستوى المرتفع عن الحد المعقول يؤدي إلى ارتفاع القلق و التوتر، فهما عاملان سلبيان في السلوك الإنساني.

✓ الدافعية تؤثر في نوعية التوقعات التي يحملها الناس تبعاً لأفعالهم و نشاطاتهم، وبالتالي فإنها تؤثر في مستويات الطموح التي يتميز بها كل واحد منهم، و التوقعات بالطبع على علاقة وثيقة بخبرات النجاح و الفشل التي كان الإنسان قد تعرض لها.

✓ الدافعية تؤثر في توجيه سلوكنا نحو المعلومات المهمة التي يتوجب علينا الاهتمام بها ومعالجتها، وتدلنا على الطريقة المناسبة لفعل ذلك.

إن نظرية معالجة المعلومات ترى أن الطلبة الذين لديهم دافعية عالية للتعلم ينتبهون إلى معلمهم أكثر من زملائهم ذوي الدافعية المتدنية للتعلم (و الانتباه كما هو معلوم مسألة ضرورية جداً لإدخال المعلومات إلى الذاكرة القصيرة و الطويلة المدى).

كما أن هؤلاء الطلبة يكونون في العادة أكثر ميلاً إلى طلب المساعدة من الآخرين إذا احتاجوا إليها، و هم أكثر جدية في محاولة فهم المادة الدراسية وتحويلها إلى مادة ذات معنى؛ بدلاً من التعامل معها سطحياً وحفظها حفظاً آلياً.

بناء على ما تقدم من وظائف تؤدي الدافعية إلى حصول الإنسان على أداء جيد عندما يكون مدفوعاً نحوه، و من الملاحظ في هذا المجال - مجال العمل - على سبيل المثال: أن العمال المدفوعين للعمل هم أكثر العمال اجتهاداً و أفضلهم أداءً. (علاونة، 2004)

4.1. تصنيف الدوافع :

وجدت عدة تصنيفات للدوافع أهمها التصنيفات الثنائية و من أشهر من الذي يقسم الدوافع إلى صنفين أساسيين قال بهذا التصنيف هو موراي (Moray) هما:

1.4.1. الدوافع الفسيولوجية (الأولية) : و التي تعرف على أنها ترتبط بالحاجات الإنسانية الداخلية؛ أي أنها فطرية يولد الفرد و هو مزود بها تهدف إلى حفظ بقائه ككائن حي، و من أمثلة ذلك (الجوع، العطش، الجنس)، و تتصف بأنها مشتركة بين الكائنات الحية و إشباعها يكون مباشراً لكن مختلفاً في طريقتة من كائن لآخر، كما أنها دوافع ثابتة رغم تأثرها بالتعلم.

2.4.1. الدوافع النفسية (الثانوية) : و التي تعرف على أنها ترتبط بحاجات الإنسان الخارجية أي ليس لها أسس فيزيولوجية لأنها مكتسبة، تتأثر بما يتلقاه الفرد من خبرات التعلم

نتيجة تفاعله مع البيئة الاجتماعية المحيطة به، و توصف هذه الدوافع بأنها تخص الإنسان دون الحيوان و إشباعها يكون بطريقة غير مباشرة و هي تقسم إلى قسمين:

1.2.4.1. دوافع نفسية اجتماعية : كميل الفرد إلى تكوين العلاقات الاجتماعية، ميله إلى السيطرة، تأكيد الذات.

2.2.4.1. دوافع ذاتية شخصية : و هي تحقيق الفرد لذاته من خلال الدافع إلى الإنجاز كالحاجة إلى النجاح، الحاجة إلى الاحترام، الحاجة إلى الانتماء، و بذلك يمكن القول بأن الفرد يمتلك دوافع أولية فيزيولوجية تتبع من حاجاته الأساسية ككائن حي بحاجة للأكل و الشرب و الأمن، كما يمتلك دوافع ثانوية تتعلق بحاجاته الخارجية أي بما يكسبه من محيطه الخارجي، و هي بذلك دوافع نفسية واجتماعية و دوافع ذاتية شخصية، و على هذا الأساس انطلقت عدة نظريات لتفسير الدافعية، ففيما تتمثل هذه النظريات ؟

5.1. النظريات المفسرة للدوافع العامة:

وضع العلماء كماكلياند (Maccliland) و ماسلو (Maslo) و ثورندايك (Thourndayk) العديد من النظريات حول الدوافع تختلف باختلاف نظراتهم للإنسان و للسلوك الإنساني و باختلاف مبادئ المدارس السيكلوجية التي ينتمون إليها، و لما كان الإسهاب و التفصيل في الشرح و التفسير لهذه النظريات؛ سنقتصر في تناولنا هذا على أهم ما تتطوي عليه النظريات الشهيرة.

1.5.1. نظرية التحليل النفسي :

حيث ترى النظرية التحليلية أن جوانب السلوك الإنساني مدفوع بالحافز الجنسي و الحافز العدوانى، أي أن الدوافع اللاشعورية هي التي تفسر الكثير من أنماط السلوك، التي لا نستطيع تفسيرها بدوافع ظاهرة، كما أنها تؤكد على الخبرات المبكرة التي يتعرض لها الطفل الصغير و قد تنعكس على السلوك المستقبلي له، و لهذا يجب أخذ هذه النظرية بعين الاعتبار نظرا لما لها من أهمية في تفسير دوافع الفرد.

2.5.1. النظرية الارتباطية السلوكية :

تعني هذه النظرية بتفسير الدافعية في ضوء نظريات التعلم ذات المنحى السلوكي، أو ما يطلق عليها عادة بنظريات المثير-الاستجابة ، فيرى أصحاب هذه النظرية بأن الدافع يستثير نشاط الكائن الحي و يحركه وتستند في ذلك إلى نظريات التعلم، و يعد ثروندايك من أوائل المتناولين لهذه المسائل، وقال بمبدأ المحاولة و الخطأ كأساس للتعلم و فسره بقانون الأثر، حيث يؤدي الإشباع الذي يتلو الاستجابة إلى تعلم هذه الاستجابة و تقويتها، في حين يؤدي الانزعاج أو عدم الإشباع إلى إضعاف تلك الاستجابة.

(عبد المجيد نشواتي، 1997)

3.5.1. نظرية الحاجات لماسلو (Maslo) :

طور ماسلو نظرية الدافعية اعتمادا على مفهوم الحاجة ، فحاول الإجابة على السؤال (ما الذي يحفز الإنسان ليقوم بالشيء؟) عن طريق تعرضه لمختلف الحاجيات الشخصية و تعتبر هذه الحاجيات كمصدر للدافعية. (Leandre Maillet, 1995)

و يرى ماسلو أن هناك دوافع أولية و أخرى ثانوية، فالدوافع الأولية هي التي تجعل الإنسان قادرا على أن ينفذ قرارات داخلية واعية و هادفة؛ بمعنى أنه يضع أمامه هدفا محددًا قبل أن ينفذ عمله و يباشره، لأن هذه القرارات هي التي توجه سلوكه و تدفعه نحو تحقيق أهدافه، و اعتبر كلا من التوتر وحالة عدم التوازن و طريقة التخلص منها دوافع ثانوية.

(توفيق مرعي وأحمد بلقيس، 1996)

تتدرج الحاجات في هرم يبدأ بالحاجات الأساسية الأولية اللازمة لبقاء الإنسان، و تتدرج في سلم من الحاجات يعكس مدى أهمية أو مدى ضرورة أو مدى إلحاح هذه الحاجات.

✓ يتقدم الفرد في إشباعه للحاجات بدءا بالحاجات إلى الأمان فالحاجات

الاجتماعية، ثم حاجات التقدير، و أخيرا حاجات تحقيق الذات.

✓ إن الحاجات غير المشبعة لمدة طويلة، أو التي يعاني الفرد من صعوبة جمة في

إشباعها، قد تؤدي إلى إحباط و توتر حاد قد يسبب آلاما نفسية.

و يؤدي الأمر إلى العديد من الوسائل الدفاعية التي تمثل ردود أفعال يحاول الفرد من خلالها أن يحمي نفسه من هذا الإحباط.

و يحدد ماسلو حاجات الإنسان في خمسة مستويات تتدرج على النحو التالي :

◀ **الحاجات الفسيولوجية :** و تمثل نقطة البداية في هرم ماسلو، و تتحدد في

الأكل، و الشرب و الملابس، و النوم... الخ، و هي أكثر الحاجات هيمنة

و سيطرة، ففي حالة عدم إشباعها تتلاشى كافة الحاجات الأخرى من الوجود.

◀ **الحاجات الأمنية :** و تشمل هذه الفئة الضمانات الوظيفية، و الاستقرار و التحرر من

الخوف، و الحاجة إلى التنظيم و القوانين التي تحدد المسؤوليات و الواجبات.

◀ **الحاجات الاجتماعية :** و تتمثل في الحاجة إلى الحب و التعاطف و الانتماء حيث

يميل الفرد إلى تكوين العلاقات الاجتماعية القائمة على الود و التعاطف و يسعى

لإيجاد مكانة له ضمن الجماعة التي يعمل معها.

◀ **الحاجات الخاصة بالمكانة و التقدير:** و تمثل موقفا أعلى في سلم ترتيب الحاجات و

يمكن إدراكها من جانبيين:

✓ جانب داخلي يتعلق بالمكانة الذاتية، و الحاجات المتعلقة بالثقة بالنفس و الاستقلال،

و القدرة على الانجاز و الأهمية و المعرفة.

✓ جانب خارجي و يتعلق بالسمعة و الحاجة لأن يكون للفرد وضعاً اجتماعياً مقبولاً، و التقدير من طرف الآخرين و كسب احترام الآخرين.

◀ **الحاجات الخاصة بتحقيق الذات :** و تمثل قمة الحاجات في هرم ماسلو و هي تتعلق بالحاجات الخاصة بنجاح الفرد في التعبير عن ذاته، و ممارسة قدراته، و مواصلة تطوير شخصيته، و القدرة على الإبداع و الابتكار، أو كما يقول ماسلو :

هي التطلع لأن يكون الشخص كل ما يستطيع أن يكون، و بمعنى آخر الكفاح من أجل إدراك أقصى القدرات الذاتية. (لوكيا هاشمي، 2003)

و قد جاءت نظرية ماسلو كرد على أصحاب نظرية المثير و الاستجابة من السلوكيين الذين قالوا بأن سلوك الفرد مدفوع برغبته للتخلص من حالة التوتر و عدم التوازن التي يشعر بها عند استثارته بمنبه معين، و لقد رتب ماسلو حاجات الفرد في هرمه المعروف بهرم الحاجات. (Iland Viau, 1994)

و يرى ماسلو أن الحاجات التي تأتي في قمة الهرم هي التي تجذب انتباه الفرد، و عليه فإن الأشخاص ذوي الصحة الجيدة قادرين على الانتقال صعوداً في سلمه الهرمي أي من الحاجات الفيزيولوجية إلى تحقيق الذات، رغم ذلك إلا أن نظرية ماسلو لم تخلو من النقد

الموجه لها ذلك أنه لا يمكن الفصل بين حاجات الإنسان لأنها متداخلة، فالفرد يستطيع أن يحقق الأمن لنفسه و يحقق ذاته من خلال إنجازاته في نفس الوقت.

4.5.1. نظرية الحاجات لماكلياند (Maccliland) :

تعتبر نظرية ماكلياند أحد نظريات الاستثارة الوجدانية، حيث تقوم هذه الأخيرة على أساس افتراض أن أشكال السلوك الذي يقوم بها الكائن الحي هي التي تحقق الإشباع و تمثل مصدر السرور له، أما أشكال السلوك التي يتجنبها تمثل مصدر الضيق له، و لهذا فالانفعال محدد مهم للسلوك المدفوع . (عبد الحليم محمود السيد و آخرون ، 1990)

بمعنى التوقع بهذا التباين قد يكون مفرحا أو مؤلما، سهلا أو معرقلا حسب درجته، و لكي يستثار السلوك يجب أن تكون درجته معتدلة.

◀ الحاجة إلى السلطة و مراكز القيادة في العمل : فالفرد بطبيعته يسعى دائما لتحقيق التفوق في العمل و ذلك من خلال الحصول على السلطة للتأثير في الآخرين و توجيه سلوكهم و تحريكه نحو الأهداف المرغوبة.

◀ الحاجة للاستعراض : و هي رغبة الفرد للظهور في ميدان العمل من خلال إنجاز أعماله و تحسينها إلى درجة تجعله يحتل الصدارة داخل المنظمة.

◀ الحاجة إلى الإنجاز : و هي تمثل القوى و الجهود التي يبذلها الفرد من أجل تحدي العوائق و العقبات التي تقف أمام إنجاز المهام الصعبة، أي تحقيق الرضا من خلال

إنجازهم لأعمالهم، في حين يرى **ماكلياند** أن الحاجة للإنجاز ترتبط بعوامل أخرى مثل الشهرة و الحاجة إلى الحرية و السيطرة و مستوى الطموح و على هذا فقد اهتم **ماكلياند** بموضوع الحاجة إلى الإنجاز نظرا لماله من أهمية في تفسير سلوك الأفراد تجاه أهدافهم و أعطى مفهوم الدافع بدلا من الحاجة، إلا أن المعنى أو المقصود بقي نفسه، فالدافع للإنجاز تكوين افتراضي يعني الشعور أو الوجدان المرتبط بالأداء من حيث المنافسة لبلوغ معايير الامتياز.

و هذا الشعور إما يعبر عن الأمل في النجاح لبلوغ الفرد مراكز الامتياز، و إما الخوف من الفشل أثناء سعي الفرد لتحقيق التفوق، و تعتبر هذه النقطة انتقال **ماكلياند** من تحديد الدافعية بالحاجة إلى تحديدها بالتوقع المفترض، فالدفع للإنجاز بهذا المعنى له علاقة بمستوى الطموح لدى الأفراد، و هذا المستوى له علاقة وثيقة بخبرات النجاح و الفشل، و الخلفية الاجتماعية الاقتصادية للأفراد، فهناك مجتمعات تشجع أفرادها ببذل الجهد في العمل لتحقيق المكانة و المكسب، على غرار مجتمعات أخرى تهمل أفرادها و لا تشجع رغبتهم نحو العمل و المكسب، ولهذا يجب أن يكون الفرق بين مستوى الطموح و مستوى الأداء الفعلي متوسطا لتحقيق الإنجاز لا مرتفعا فيصعب الوصول إليهن و لا منخفضا فنقل أهميته.

كما أكد **ماكلياند** على أهمية الدافع للإنجاز في استثارة النشاط المتعلق بالسلوك أو بالتصرفات المرتبطة بالميل إلى بذل الجهد من أجل تحقيق النجاح و التفوق، و هكذا

تعتبر نظرية **ماكليلاند** على درجة كبيرة من الأهمية في تحريك سلوك الفرد و توجيهه قصد الوصول إلى التفوق، إلا أن الذي يمكن ملاحظته هو أن **ماكليلاند** اعتمد في تفسير سلوك الإنسان، على دافع الإنجاز بالتحديد، أي أن الدافع الوحيد الذي يحرك نشاط الفرد هو الذي يهدف إلى الإنجاز، إلا أن سلوك الفرد تحركه مجموعة دوافع أخرى كالدوافع الفيزيولوجية.

5.5.1. نظرية المعرفة :

ترى أن النشاط العقلي للفرد يزوده بدافعية ذاتية متأصلة فيه. (**عبد المجيد نشواتي، 1997**) كون الإنسان مخلوق عاقل يستطيع اتخاذ قراراته نحو ما يرغب في إنجازه، في تفسير السلوك (**Antéernal motivation**) أي أنها تعتمد على الدوافع الداخلية الإنساني، حيث تشعر الفرد بالرغبة في الأداء و الإقبال على الموضوع أو العمل المنجز دون الرجوع إلى العوامل الخارجية ، و كمثل على ذلك حب الاستطلاع فهي دافع منبثق من ذات الفرد .
و هناك أشكال عديدة من النظريات المعرفية التي اهتمت بدراسة الدافعية للإنجاز من بينها:

1.5.5.1. نظرية العاملين لفردريك هزربرغ (Fredérik Herzberg) :

قام **فردريك هزربرغ** بناء على دراسة أجراها بتتمية نظريته التي أطلق عليها نظرية العاملين (العوامل الدافعة و العوامل الوقائية).

و استطاع أن يتوصل إلى الفصل بين نوعين من المشاعر الدافعة: الرضا و الاستياء .

و ان العوامل المؤدية إلى الرضا تختلف تماما عن العوامل المؤدية إلى الاستياء كما

يتضح في الشكل التالي: (لوكيا هاشمي 2003/2004)

هناك مجموعتين من العوامل التي قد يقابلها الفرد في التنظيم، المجموعة الأولى و يطلق

عليها العوامل الوقائية وهي تتشابه مع حاجات المستويات السفلى في هرم ماسلو، و وظيفة

هذه العوامل هي منع "عدم الرضا" ولكنها لا تؤدي في حد ذاتها إلى الرضا، بمعنى

آخر، فهي تصل بالدافعية إلى درجة الصفر النظري، و تعتبر "حد أمان" لمنع أي نوع من

أنواع الدافعية السلبية، و المجموعة الثانية من العوامل يطلق عليها "العوامل الدافعة" وهي

التي تزود الفرد بالدافعية، و تتشابه مع حاجات المستويات العليا في هرم ماسلو.

و طبقا لهذه النظرية، فإن الفرد لا بد أن يكون مقتنعا بمحتويات عمله، بمعنى أن

يتضمن العمل نوعا من التحدي و الصعوبة حتى يمكن دفع الفرد لبذل أقصى جهد لديه.

(لوكيا هاشمي، 2003/2004)

◀ و تشمل العوامل الوقائية أو الصحية ما يلي: الأمان الوظيفي، الراتب، ظروف

العمل، المركز، سياسة الشركة، نوعية الإشراف الفني، نوعية العلاقات الشخصية بين

الزملاء و المشرفين و المرؤوسين، المزايا الإضافية.

◀ بينما عوامل الدافعة أو عوامل الرضا تتضمن : الإنجاز، التقدير، مهام العمل، المسؤولية، التقدم في الوظيفة، النمو و التطور الذاتي.

لقد حظيت نظرية هرزبرغ بكثير من اهتمام العلماء السلوكيين. و كما هو متوقع، فقد وردت نتائج مؤيدة و أخرى غير مؤيدة لهذه النظرية و أوضحت بصورة مختلفة ما يلي:

✓ قد يسبب عامل معين (مثل الراتب) الشعور بالرضا في إحدى العينات، فيما يسبب شعورا بعدم الرضا في عينة أخرى.

✓ الشعور بالرضا أو عدم الرضا قد يكون ناتجا لعمر العامل و مستواه في التنظيم.

✓ الأفراد قد يخلطون ما بين سياسة الشركة و أسلوب الإشراف مع قدرتهم الخاصة في الأداء كعوامل مسببة للشعور بالرضا أو عدم الرضا.

7.5.1. نظرية التوقع لفكتور فروم :

يعتبر فكتور فروم من الباحثين الذين أسهموا بشكل فعال في تحديد مفهوم الدافعية ، فقد وضع نظرية اصطلح عليها بنظرية التوقع.

و تعتبر هذه النظرية من أحدث نظريات الدافعية و أكثرها قبولا من الناحية العالمية بين الباحثين، و هي أكثر النظريات وضوحا و دقة في تفسير سلوك الفرد و دوافعه و من حيث تطبيقاتها الميدانية .

و مضمون هذه النظرية أن قيام الفرد بمجهود أو عمل ما بطريقة معينة، يعتمد على قوة التوقع بأن ذلك المجهود أو العمل ستتبعه نتائج معينة كما يعتمد أيضا على رغبة الفرد في تلك النتائج. و بمعنى آخر أن قوة الحفز عند الشخص لبذل الجهد اللازم لإنجاز عمل ما تعتمد على مدى توقعه في النجاح للوصول إلى ذلك الإنجاز، وهذا هو التوقع الأول في نظرية فروم، وإذا حقق الفرد هذا الإنجاز فهل سيكون أم لا، وهذا هو التوقع الثاني عند فيكتور فروم إذن فنظرية فروم تتطوي على نوعين من التوقع.

(لوكيا هاشمي 2004/2003)

◀ التوقع الأول : و يرجع إلى قناعة الفرد واعتقاده بأن القيام بسلوك معين سيؤدي إلى نتيجة معينة ، كالموظف الذي يعتقد بأنه عامل جيد و قادر على الإنجاز إذا حاول ذلك ، و هذا التوقع يوضح العلاقة بين الجهد و الإنجاز.

◀ التوقع الثاني : و هو تقدير الفرد للنتائج المتوقعة لذلك السلوك، أي ماذا سيحصل بعد إتمام عملية الإنجاز. فالعامل مثلا يتساءل إذا حققت إنتاج معين فهل سأمنح مكافأة أم لا.

و هذا التوقع يوضح العلاقة بين إتمام الانجاز و المكافأة التي سيحصل عليها الفرد.

إن الدافعية للعمل حسب فروم هي نتاج تفاعل ثلاثة عناصر:

✓ القيمة و تدل على الاتجاه الايجابي أو السلبي الذي يكونه الفرد نحو النتيجة التي يتحصل عليها.

✓ الوسيلة و تعنى العلاقة المدركة بين نتيجة الجهد المبذول و نتيجة أخرى، فالعامل يدرك أن الجهد الذي يبذله يؤدي فعلا إلى أداء جيد، و أن ذلك الأداء يساعد على الحصول على الترقية المنشودة.

✓ التوقع و يشير إلى مدى الاحتمال الذي بموجبه يتحصل العامل على المستوى المطلوب من الأداء بعد قيامه بجهد معين ، أي أن العامل يتساءل عن جدوى الجهد المبذول من حيث تحقيق الأداء .

و تتص نظرية فروم على أن الدافع لبذل الجهد هو حصيلة ضرب كل من التوقع و الوسيلة و القيمة، و لقد تم تطوير النموذج القاعدي لنظرية التوقع لفروم من طرف اتكنسون و الذيعبر عن الدافعية رياضيا بالقانون التالي:

$$M = E \times M \times I$$

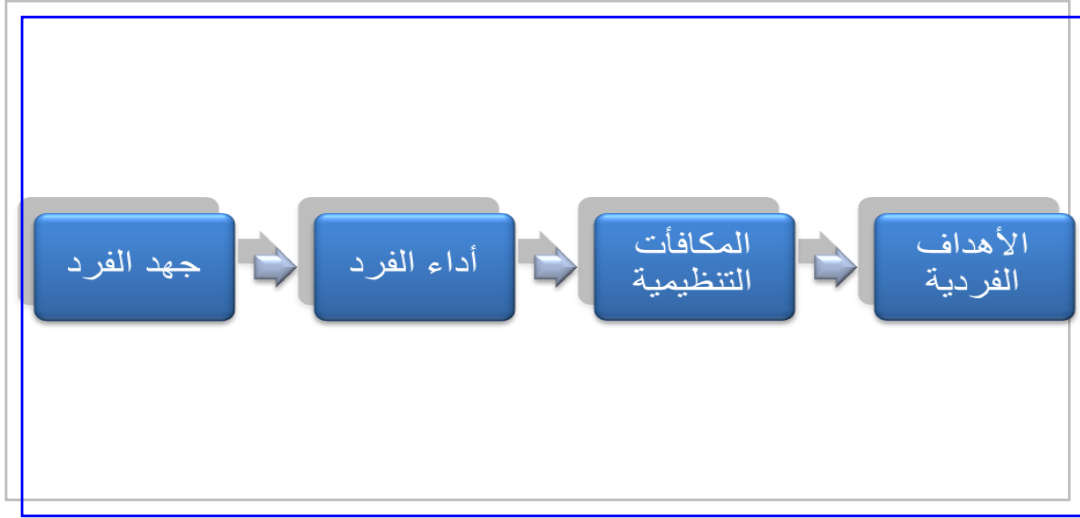
$$\text{Motivation} = \text{Espérance} \times \text{Motif} \times \text{Incitation.}$$

◀ نموذج مبسط لنظرية التوقع :

يقوم هذا النموذج المبسط لنظرية التوقع على مسلمة أن رغبة الفرد في الأداء في أي وقت محدد تعتمد على أهدافه الخاصة (الأهداف التي يسعى لتحقيقها) و على إدراكه للقيمة النسبية للأداء كوسيلة أو طريق لتحقيق هذه الأهداف ، كما يتضح في الشكل الآتي و الذي

يمثل نظرية التوقع بطريقة مبسطة للغاية و لكنه يوضح خصائصها و أهدافها الرئيسية.
(لوكيا هاشمي 2004/2003).

شكل رقم (16): النموذج المبسط لنظرية التوقع لفكتور فروم.



المصدر : لوكيا هاشمي 2004/2003.

يتضح من الشكل السابق أن قوة دافعية الفرد للأداء (جهد الفرد) تعتمد على مدى اعتقاده بأنه يستطيع تحقيق أو إنجاز ما يحاول عمله أو أدائه و إذا ما استطاع ذلك (أداء الفرد) هل سيحصل على مكافأة ملائمة أو مناسبة (المكافآت التنظيمية) و إذا حصل على هذه المكافأة من إشباع حاجاته و بالتالي تحقيق أهدافه الفردية.

يتضمن هذا النموذج أيضا أربع خطوات رئيسية و هي:

◀ أولا: ما هي العوائد التي توفرها الوظيفة للعامل ؟ العوائد قد تكون ايجابية مثل الأجر، الأمان، العلاقات الاجتماعية، الثقة، المزايا الإضافية، فرصة لاستخدام

الموهبة أو المهارة، فرصة للقيام بعمل جيد، من ناحية أخرى قد تكون العوائد سلبية من وجهة نظر العاملين مثل التعب، الإجهاد، الملل، الإحباط، القسوة من قبل المشرفين، تهديد أو خطر الفصل، و النقطة الرئيسية هي إدراك الفرد لماهية العوائد التي يمكن أن يحصل عليها بغض النظر عن مدى صحة أو دقة إدراكه هذا.

◀ **ثانياً :** ما هي درجة جاذبية هذه العوائد للعاملين ؟ هل هي ايجابية، أم سلبية أو محايدة من وجهة نظر العاملين ؟ و على ما يحبه أو يكرهه؟ فإذا تراءى للفرد أن عائداً معيناً يعتبر جذاباً بالنسبة له، أي أن قيمته ايجابية، فإنه سيفضل تحقيقه أو الحصول عليه عن عدم تحقيقه، أما إذا كان سالباً فإنه سيفضل عدم تحقيقه، بالإضافة إلى ذلك قد يكون العائد محايداً لا يعمل على اجتذاب الفرد أو عدم اجتذابه.

◀ **ثالثاً :** ما هو نوع السلوك الذي يجب أن يقوم به العامل لكي يحقق أو يحصل على هذه العوائد؟ فهذه العوائد لن تؤثر عادة على الأداء الفردي للعامل إلا إذا عرف العامل تماماً و بوضوح ما الذي يجب أن يفعله لكي يحصل عليها، فمثلاً ماذا يعني تعبير **عمل مرضي** من منظور تقييم الأداء ؟

ما هي المعايير التي سيتم على أساسها تقييم أداء العامل ؟ و هل يعلم العامل المعايير التي تستخدم في تقييم أدائه؟

◀ رابعا : ما هو تقدير العامل لاحتمال نجاحه في القيام بما هو مطلوب منه؟ بعد أن يقوم العامل بعملية تقدير و تقييم ذاتيته لكفاءته و كذا تقدير مقدار إمكانية تحكمه في هذه العوامل أو المتغيرات التي ستحدد نجاحه، ما هو الاحتمال الذي يقدره لنجاحه في الأداء أو في إنجاز ما هو مطلوب منه. (لوكيا هاشمي 2004/2003)

2. ماهية الدافعية للإنجاز :

يعتبر الدافع للإنجاز أحد الجوانب المهمة في نظام الدوافع الإنسانية، حيث حظي بقدر كبير من اهتمام العلماء باعتباره أحد المعالم المميزة للدراسة و البحث في ديناميكيات الشخصية و السلوك، و من أبرز العلماء الدارسين له هنري موراي، الذي يعتبر أول من استخدم مصطلح الحاجة للإنجاز و قد تم استبدال مصطلح الحاجة إلى مصطلح الدافع من طرف العالم ماكلياند (1953) حيث لم يختلف معنى الدافع للإنجاز لدى ماكلياند عما يقصد موراي بمفهوم الحاجة للإنجاز، فماذا نقصد بالدافعية للإنجاز ؟

1.2. مفهوم الدافع للإنجاز :

◀ تعريف موراي :

يعرف موراي الحاجة للإنجاز بأنها : رغبة الفرد و ميله نحو تذليل العقبات لأداء شيء صعب بأقل قدر من الوقت مستخدما ما لديه من قوة و مثابرة واستقلالية، و تتوافر هذه الحاجة بدرجة مرتفعة لدى من يكافحون ليكونوا في المقدمة، و من يكسبون قدرا كبيرا من

المال، و من يحققون المستحيل، و من يلتزمون معيارا مرتفعا جدا لأدائهم، و أولئك الذين يصنعون الإنجاز هدفا شخصيا لهم، و ينشأ دافع الإنجاز عن حاجات، مثل السعي وراء التفوق، تحقيق الأهداف السامية، النجاح في المهام الجسام، و هذا الدافع ليس ضروريا بدرجة واضحة للاستمرار في الحياة (مجدي أحمد عبد الله، 2003 ص 176)

◀ تعريف ماكيلاند :

فيعرف الدافع للإنجاز بأنه الأداء في ضوء مستوى محدد للامتياز و التفوق و يقدم لنا ماكيلاند تعريفا آخر أورده في كتابه الذي صدر له 1961 بأن الدافع للإنجاز هو حاجة الفرد لقيام بمهامه على وجه أفضل مما أنجز من قبل بكفاءة و بسرعة و بأقل جهد ممكن و بأفضل نتيجة. (McClelland. D.C,1961).

◀ تعريف مرزوق عبد الحميد :

يعرف مرزوق عبد الحميد الدافع للإنجاز بأنه: الرغبة المستمرة للسعي إلى النجاح، وإنجاز الأعمال الصعبة، و التغلب على العقبات بكفاءة، و بأقل قدر ممكن من الوقت و الجهد و بأفضل مستوى من الأداء. (عبد الحميد مرزوق، 1990)

◀ تعريف الزيات :

يعرف الزيات الدافع للإنجاز بأنه: دافع مركب يوجه سلوك الفردي يكون ناجحا في الأنشطة التي تعد معايير للامتياز، و التي تكون معايير النجاح و الفشل فيها واضحة أو محدودة (الزيات فتحي مصطفى، 1990)

◀ تعريف الكتاني :

يعرف الكتاني الدافع للإنجاز بأنه: سعى الفرد لتركيز الجهد و الانتباه و المثابرة عند القيام بالأعمال الصعبة و التغلب على العقبات بكفاءة في أسرع وقت، و بأقل جهد، و أفضل نتيجة، و الرغبة المستمرة في النجاح لتحقيق مستوى طموح مرتفع، و النضال و المنافسة من أجل بلوغ معايير الامتياز. (الكافي ممدوح عبد المنعم، 1990)

◀ تعريف هليجارد :

و أشار هليجارد و آخرون إلى أن الدافع للإنجاز يعني : تحديد الفرد لأهدافه في ضوء معايير التفوق و الامتياز. (خليفة، 1995)

◀ تعريف عبد الخالق :

و عرف أحمد عبد الخالق (1991) الدافع للإنجاز بأنه : الأداء على ضوء مستوى الامتياز و التفوق أو الأداء الذي تحدته الرغبة في النجاح.(عبد الخالق، 1991)

◀ تعريف عبد اللطيف خليفه :

و عرف **عبد اللطيف خليفه (1995)** الدافعية للإنجاز بأنها تعني: استعداد الفرد لتحمل المسؤولية، و السعي نحو التفوق لتحقيق أهداف معينة، و المثابرة و التغلب على العقبات و المشكلات التي تواجهه، و الشعور بأهمية الزمن، و التخطيط للمستقبل.

(عبد اللطيف خليفه، 1995)

◀ تعريف فاروق موسى :

و أوضح **فاروق موسى (1991)** أن الدافع للإنجاز هو: الرغبة في الأداء الجيد وتحقيق النجاح، و هو هدف ذاتي ينشط السلوك و يوجهه، و يعد من المكونات المهمة للنجاح في العمل (موسى 1991)

من خلال استقراء الباحث لمفاهيم الدافعية للإنجاز، نخرج ببعض الجوانب الأساسية لهذا المفهوم:

- ✓ تحديد الفرد لأهدافه في ضوء معايير التفوق و الامتياز.
- ✓ التخطيط للمستقبل بحرص و الاهتمام بوضع البدائل و دراستها.
- ✓ مقاومة الضغوط الاجتماعية و ضغوط العمل التي قد يتعرض الفرد لها.
- ✓ اختيار رفقاء العمل من الخبراء و الأشخاص الجادين بعيدا عن المجاملة.
- ✓ الميل إلى وضع مستويات مرتفعة في الأداء و السعي نحو تحقيقها.

✓ الأداء في ضوء الرغبة في النجاح و الاستقلال و الثقة بالنفس.

✓ دافع الإنجاز هدف ذاتي ينشط السلوك و يوجه نحو تحقيق النجاح في العمل.

✓ استعداد الفرد لتحمل المسؤولية و المثابرة على حل المشكلات و العقبات التي تواجه الفرد.

✓ منافسة الآخرين و محاولة التفوق عليهم.

✓ محاولة التعرف على نتائج أعمال الآخرين بشكل مباشر و منتظم.

2.2. مظاهر الدافعية للإنجاز :

لقد حدد موراي وكل من هيرمانز و هيوبرت مظاهر الدافعية للإنجاز في تسع جوانب أساسية و هي:

✓ مستوى الطموح : أي الرغبة في الوصول إلى الأهداف المسطرة، و بذل الجهد اللازم لذلك.

✓ المباشرة : أي بذل الجهد و السرعة في إنجاز العمل.

✓ اللاعبة في إعادة التفكير في العقبات : يعني تحقيق كل ما هو صعب و التغلب على العقبات.

✓ الرغبة في الأداء الأفضل : التفوق، الثقة بالنفس، المنافسة.

✓ المسؤولية الفردية : أن تكون مسؤول عن نفسك و الاخرين أين أن تتحمل نتائج عملك.

✓ الإستقلالية : أي أن يتحرك المرء، وأن يتحدى الأعراف.

✓ السيطرة : أن تسيطر و تتحكم في بيئتك الإنسانية، و أن تؤثر في سلوك الاخرين و التوجه عن طريق الايحاء واصدار الأوامر.

✓ التنظيم : أن ترتب الأشياء، أن تحقق النظافة و النظام و الاتزان و الاتفاق و الترتيب و الدقة.

✓ البحث عن التقدير : هو النجاح في ممارسة بعض المواهب أي بلوغ أكبر مستوى

من النجاح.(SEKIOU, Et All, 2004, P141)

3.2. نظريات المفسرة للدافعية للإنجاز :

1.3.2. نظرية منحى التوقع (القيمة) لتولمان Tolmane :

أشار تولمان إلى أن السلوك يتحدد من خلال العديد من العوامل الداخلية و الخارجية، كما بين ذلك توماس في أن الميل للأداء فعل معين هو محصلة تفاعل بين ثلاث أنواع من المتغيرات و هي:

✓ المتغير الدفاعي : و يتمثل في الحاجة و الرغبة في تحقيق أهداف معينة.

✓ متغير التوقع : الاعتقاد بأن فعل ما في موقف معين سوف يؤدي إلى هدف معين.

✓ متغير باعث أو قيمة الهدف بالنسبة للفرد : و يحدد من خلال هذه المتغيرات

الثلاثة توجه الفرد للوصول إلى الهدف المنشود، و بوجه عام إذا كانت التوقعات

المرتبطة بقيمة الإنجاز ضئيلة و محدودة تناقص السلوك الموجه نحو

الإنجاز، و العكس صحيح. (عبد اللطيف محمد خليفة، 2000، ص 107)

2.3.2. نظرية ماكلياند (Maclielland) :

يرى ماكلياند أن الدافع للإنجاز ينشأ من حاجات متنوعة، هناك ثلاثة حاجات رئيسية

توصل إليها بتطبيق اختبار تفهم الموضوع (TAT) و هي :

✓ الحاجة إلى الإنجاز : تعتبر مصدر الدافعية للإنجاز لدى الفرد من أجل نجاحه في

اتمام العمل الذي يقوم به . (SEKIOU. 1986, P90)

✓ الحاجة إلى الانتماء : هنا لديهم حاجة لأن يكونون محبوبين من طرف

الأخرين، يحاولون الاندماج في جماعة اجتماعية، و يفضلون العمل الجماعي في

الأداء. (حنفي عبد الغفار، 1991، ص 213)

✓ الحاجة إلى السلطة (القوة و السيطرة) : تعتبر الحاجة إلى السيطرة من الدوافع

الإنسانية الشائع، و تتضح هذه الدوافع بوضوح فيما ينشأ بين الأفراد من تنافس شديد

و رغبة في التفوق و احتلال مكانة و تولي مناصب عليا.

(محمد شفيق، 1985، ص196)

و قد توصل ماكلييلاند من خلال دراسته التي قام بها إلى أن :

• الناس في حياتهم و أعمالهم صنفان، صنف يهتم بالعمل و يسعى دوما لإنجازه بصورة جيدة و التي تتبني على مستويات مرتفعة من الطموح، و صنف اخر لا يبالي و لا توجد لديه دافعية للإنجاز.

• أن الدافعية للإنجاز متعلمة و مكتسبة و تنمو لدى الفرد منذ طفولته حسب ما يراه في والديه، و المدرسة و الأقرباء، فكلما كانت التربية و الخبرة تدعو للإنجاز كلما كان الفرد منجزا و دافعيته للإنجاز مرتفعة.

(عبد المعطي محمد عساف، مرزوق راتب عساف، ص62)

و قد سعى ماكلييلاند إلى الربط بين تأثير الدافعية على مستوى الفرد و مستوى المجتمع، حيث ذهب إلى القول بأن الأشخاص ذوي الحاجة المرتفعة للإنجاز لديهم حافز اللازم للشراء الاقتصادي، سواء بالنسبة لأنفسهم أو لمجتمعهم، أي أن هناك علاقة متبادلة

بين الدافعية للإنجاز عند الأفراد و بين الإنجاز الاقتصادي. (مصطفى حسين باهي،،
1999ص29)

3.3.2. نظرية اتكنسون (Atkinsson) :

اتسمت نظرية اتكنسون في الدافعية للإنجاز بعدد من الملامح و التي تميزها عن باقي النظريات، و من أكثر هذه الملامح أن اتكنسون أكثر توجها و تركيزا على المعالجة التجريبية للمتغيرات و التي تختلف عن المتغيرات الاجتماعية المركبة للمواقف الحياتية، كما تميز اتكنسون بأنه أسس نظريته في ضوء النظرية الشخصية و علم النفس التجريبي .

وقد وضح اتكنسون مفهوم الدافعية للإنجاز في اطار منحنى التوقع متبعا في ذلك توجيهات كل من توماس و كورت ليفين و افتراض دور الصراع بين الحاجة للإنجاز، و الخوف من الفشل القائم على المخاطرة، و هذا ما يحدده نمطان يتعلقان بخصال الفرد، و عاملان متعلقان بخصائص المهمة و العمل المراد إنجازه.

(عبداللطيف خليفة، 2000، ص112)

و تظهر هذه الأنماط و العوامل في ما يلي :

◀ الأنماط المتعلقة بخصائص الفرد :

✓ النمط الأول : الأشخاص الذين يتسمون بارتفاع الحاجة للإنجاز بدرجة أكبر من

الخوف و الفشل.

✓ النمط الثاني : الأشخاص الذين يتسمون بارتفاع الخوف من الفشل بالمقارنة بالحاجة إلى الإنجاز.

◀ العوامل المتعلقة بخصائص المهمة :

✓ العامل الأول : احتمالية النجاح و تشير إلى صعوبة المدركة في المهمة و هي أحد محددات المخاطر.

✓ العامل الثاني : الباعث للنجاح في المهمة، إذ يتأثر الأداء في المهمة بالباعث للنجاح فيها.

4.3.2. نظرية دافعية الإنجاز المستقبلي (Raynour) :

تعتبر امتدادا لنظرية اتكنسون و ان كانت تهتم بصورة أكبر بقيمة الحافز مثل الرضا الاجتماعي و المكافآت الخارجية، إلا أنها تشترك مع نظرية اتكنسون في أن الدافعية للإنجاز هو محصلة الميل إلى تحقيق النجاح و الميل إلى تجنب الفشل و أن الدافع للإنجاز استعداد ثابت نسبيا لدى الفرد.

و يقصد رينور بالإنجاز المستقبلي تسلسل خطواته بحيث يشترك الأداء في المراحل الأداء وهذا حتى يصل إلى اخر مرحلة، وهذا النموذج يفترض أن الميل إلى احتراز النجاح في النشاط الحالي يحدد بواسطة مجموعة من المكونات وهي مكونات الميول

الإنجازية، و كل ميل إنجازي مرتبط بخطوة معينة من مجموعة الخطوات الكلية، يؤدي هذا إلى زيادة الدافع و التوقعات الذاتية للإنجاز.

5.3.2. نظرية الغزو السببي (Weiner) :

جاءت هذه النظرية ردا على نظرية ايكسون، حيث صرح واينر أنها غير كافية من حيث الأمل في النجاح و الخوف من الفشل، فالاستجابة العاطفية حسب ايكسون تأثر مباشرة بالسلوك المرتبط بالإنجاز، حيث يرى واينر أنه لا يرجع إلى النظام الانفعالي البسيط، بل إلى المعارف المنظمة و المنسقة من المعتقدات و الأفكار لأنها هي السبب في النجاح و الفشل.

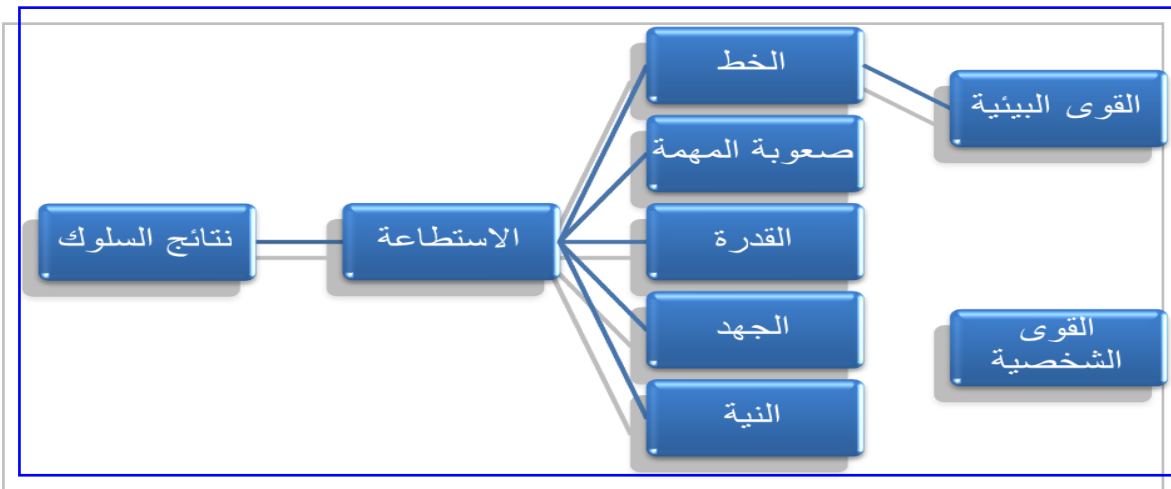
كما اهتم واينر بالعمليات التي يمكن بواسطتها أن يحلل الفرد السلوك الانجازي له، و يرى أن التفسير المعرفي للفرد الذي يقابل عملا إنجازي محدد، هم جدا للإقبال على العمل و الإحجام عنه .

و قد افترض واينر، أن من يتميز بدافعية مرتفعة للإنجاز يعزى فشله إلى افتقاره للجهد، أما من يتميز بدافعية إنجاز منخفضة فيعزى فشله لافتقاره للقدرة، و هذه المتغيرات الإدراكية تتوسط العلاقة الناتجة بين مستوى الحاجة للإنجاز و ما يتبعه من تنشيط الأداء أو تعطيله .

6.3.2. نظرية الغزو لهايدر (Hayder) :

تعد هذه النظرية مهمة في مجال دراسة دافعية الإنجاز بوجه خاص، لأنها تركز على كيفية ادراك الشخص لأسباب سلوكه و سلوك الآخرين، و ذلك لأن الأفراد لا يعززون السببية للفاعل فقط بل للبيئة أيضا في ما يلي:

الشكل رقم (17): مخطط موضح لنظرية العزو لهايدر.



المصدر : باهي محمد حسين، 1999، ص40.

7.3.2. نظرية التناظر المعرفي لفيستنجر (Fistenger)

يشير فيستنجر إلى أنه لكل فرد عناصر معرفية أي تتضمن معرفة بذاتها (ما يحب، ما يكره، ما يريد تحقيقه...)، هذا من جهه، و من جهة أخرى أن لكل فرد معرفة متعلقة بالطريقة اليسير بها عالمه الخارجي، كما تفترض هذه النظرية وجود ضغوطات على الفرد لتحقيق النسق بين معارفه و معتقداته وبين أنساق معتقداته و سلوكه .

4.2. أنواع الدافعية للإنجاز :

ميز فيروف (Veroff) بين نوعين من الدافعية للإنجاز هما :

1.4.2. دافع إنجاز ذاتي :

ينبع من داخل الفرد، و ذلك بالاعتماد على خبراته السابقة، حيث يجد لذة في الإنجاز، و الوصول إلى الهدف، فيرسم لنفسه من خلال ذلك أهدافا جديدة بإمكانه بلوغها.

2.4.2. دافع إنجاز اجتماعي :

يخضع لمعايير و مقاييس المجتمع، و يبدأ بالتكون في سن المدرسة الابتدائية، حيث يندمج الدافع الذاتي و الاجتماعي ليتشكل دافع إنجاز متكامل ينمو مع تقدم السن، و كذا الإحساس بالثقة بالنفس، و الاستفادة من الخبرات الناجحة للأقران. (نعيمة الشماع، 1977 ، ص 163).

5.2. مكونات الدافعية للإنجاز :

◀ يحدد أوزوبل (Osoble) مكونات الدافعية للإنجاز في ثلاث معطيات و هي :

✓ الحافز المعرفي : و يعبر عنه بسعي الفرد لإشباع حاجته من الفهم و حل المشكلات و الخبرة، لأنها تعينه على تحسين الأداء بكفاءة عالية.

✓ **تكريس الذات** : بمعنى رغبة الفرد في الوصول إلى الشهرة و المكانة و المركز الاجتماعي عن طريق أدائه المميز و الملتزم بالتقاليد الأكاديمية المعترف بها.

✓ **دافع الانتماء** : و يتمثل في سعي الفرد للحصول على الاعتراف و التقدير باستخدام نجاحه الأكاديمي و مختلف الأداء، و يأتي هنا دور الوالدين كمصدر أول لإشباع حاجات دافع الانتماء، ثم دور الأطراف المختلفة التي يتعامل معها الفرد، و يعتمد عليهم في تكوين شخصيته و من بينهم المؤسسات التعليمية المختلفة. (كامل محمد عويضة، 1996)

◀ أما بالنسبة ل**عمران (1980)** فدافع الإنجاز نتاجا لثلاثة مكونات أو أبعاد حيث يفترض أن كل بعد أو مكون يغطي منطقة سلوكية مختلفة عن الآخرين و هذه الأبعاد هي:

✓ **البعد الشخصي** : و يتمثل هذا البعد في محاولة الفرد تحقيق ذاته المثالية من خلال الإنجاز و إن دافعيته ذاتية .إنجاز من أجل الإنجاز حيث يرى الفرد أن في الإنجاز متعة في حد ذاته و هو يهدف بذلك إلى الإنجاز الخالص الذي يخضع للمقاييس و المعايير الذاتية الشخصية و يتميز الفرد من أصحاب هذا المستوى العالي في هذا البعد بارتفاع مستوى كل الطموح و التحمل و المثابرة.

✓ **البعد الاجتماعي** : و يقصد به الاهتمام بالتفوق في المنافسة على جميع المشاركين في المجالات المختلفة، كما يتضمن هذا البعد أيضا الميل إلى التعاون مع الآخرين من أجل تحقيق هدف كبير بعيد المنال.

✓ **بعد المستوى العالي من الإنجاز** : و يقصد به أصحاب المستوى العالي في الإنجاز بهدف المستوى الجيد و الممتاز في كل ما يقوم به من عمل.
(مجدي أحمد عبد الله 2003)

من خلال كل ما تقدم من تحديد الباحثين لمكونات الدافع للإنجاز نجد أن كل هذه المكونات و الأبعاد قد استوعبت معظمها في ذلك التقسيم الذي قدمه أوزيل (1969).
فقد أشار إلى أن الدافع للإنجاز ينظمه ثلاثة أبعاد، فتشكله و تحدد سلوك الفرد بناء عليها و هذه الأبعاد أو المكونات هي الحافز المعرفي ،توجيه الذات و دافع الانتماء.

6.2. محددات الدافعية للإنجاز :

أثبت الكثير من العلماء كماكلياند و ونترونتريوتوم، أن الدافعية للإنجاز تحدد بعدة مصادر من بينها:

1.6.2. أساليب التنشئة الأسرية :

تشير الدراسات التي قام بها ماكلياند و جماعته في جامعة وسلين سنة 1953 إلى وجود ارتباط قوي بين أساليب الرعاية الأسرية، و قوة دافع الإنجاز لدى الأطفال، فقد وجد

أن الأطفال ذوي دافع الإنجاز المرتفع ، يتصف والديهم بالأوتوقراطية و رفضهم للأطفال، و عدم الحماية، و الميل إلى الإهمال ... و قد قدر معامل الارتباط بين قوة دافع الطفل و شعوره بأن أباه هو نفسه ب 0.49 و هي أعلى معامل ارتباط يمكن الوصول إليه، و يتناقص هذا المعامل كلما زاد شعور الطفل بحب و تقبل أبيه له.

فالدافعية للإنجاز حسب ماكلياند تزداد عند الطفل كلما ازداد شعوره بإهمال و نبذ والده له، فيلجأ الطفل بذلك إلى محاولة إبراز و تثبيت شخصيته برفع التحدي و بعكس ذلك، كلما زادت رعاية الطفل عن حدها أدى ذلك إلى الاعتماد على الوالدين و زيادة التواكل و من ثم انخفاض في مستوى دافع الإنجاز . حيث وجد بأن هناك علاقة إيجابية بين قوة الدافع و مقدار المتطلبات و المسؤوليات التي يتحملها الطفل في البيت، كما أكد ذلك كوكس (Cox). (نعيمة الشماع، 1977 ، ص 160)

فكلما زادت واجباته نحو البيت، ارتفع دافع الإنجاز عنده و بذلك يمكن القول بأن دفع الطفل إلى الاعتماد على نفسه و تكليفه بأداء مهامه لوحده أي باستقلالية، يؤدي ذلك إلى الزيادة في الدافعية للإنجاز، و تضيف نعيمة الشماع بأن تدعيم ذلك السلوك الذي أنجزه الفرد إيجابيا بالإثابة، و إظهار الحب يؤدي ذلك إلى تعلم الدافع وتقويته و بعكس ذلك إذا لم يلق الطفل تشجيعا أو اقترن الإنجاز الجيد بالعقاب، فإن الدافع قد لا يتكون لدى الفرد أو قد يكون ضعيفا.

2.6.2. أساليب الرعاية في المجتمع و دافع الإنجاز :

هناك ارتباطا عاليا بين قوة توصل **واينتج** إلى أن الدافع في المجتمع و التأكيد على الاستقلال المبكر و الحزم في تربية الطفل (**نعيمة الشماع، 1977 ، ص 165**)، و ثبت ذلك من خلال الدراسة في ذلك المجتمع المقارنة التي قام بها **برادبرن** بين المجتمعين التركي و الأمريكي، فوجد أن دافع الإنجاز لدى الأمريكيان أعلى منه لدى الأتراك عند ضبط العوامل المختلفة الأخرى، فوضع مجموعتين من الأفراد، تضم المجموعة الأولى، الأفراد الذين انفصلوا عن آبائهم منذ سن الرابعة عشر، وعاشوا في معهد تتسم الحياة فيه بالحرية، و لا وجود فيه لأي متسلط، و تضم المجموعة الثانية أولئك الذين بقوا مع آبائهم، فوجد أن نسبة **76%** من الذين انفصلوا عن الأب كان دافعهم للإنجاز قويا، بينما وجد أن **35** فقط من الذين بقوا مع آبائهم كان دافعهم للإنجاز قويا.

(**نعيمة الشماع، 1977**)

و عليه فإن الدافعية للإنجاز تقوى و تزداد، سواء انطلقا من الأسرة أو المجتمع كلما زاد التأكيد على استقلالية الطفل في سن مبكرة ، و استخدام الشدة و الحزم في تربيته.

7.2. خصائص الشخص المنجز :

يمكن أن نلمس عدة خصائص في الشخص ذي الدافع للإنجاز المرتفع يمكن حصرها في ما يلي:

1.7.2. المغامرة المحسوبة :

يتجنب الفرد ذو الإنجاز المرتفع القيام بالأعمال التي تتصف بالمغامرة، و التي يرتبط نجاحها، و فشلها بعوامل خارجة عن تحكمه، فهو يضع أمامه أهدافا متوسطة الصعوبة، و عندما تكون إمكانية النجاح فيها بنسب كبيرة، فإنه يقبل عليها بأقصى جهد ممكن لتحقيق أقصى ما يمكن من إنجاز. (إبراهيم زكي قشقوش وصفاء الأعسر، 2000)

2.7.2. تحمل المسؤولية :

يتجه غالبا الأفراد ذوو الإنجاز المرتفع إلى القيام بالأعمال التي تتطلب منهم تحمل المسؤولية.

3.7.2. تحديد المسار في ضوء المعرفة المباشرة للنتائج : يميل الأفراد ذوو الدافع للإنجاز المرتفع إلى معرفة نتائج أعمالهم بصورة فورية حيث يساعدهم ذلك على تعديل سلوكهم، و في هذا الصدد يرى ماكلياند أن ذوي الدافع للإنجاز المرتفع يتجهون إلى إدارة الأعمال أكثر من الأعمال الأكاديمية، ذلك لأن الأولى تكون فيها النتائج واضحة و مباشرة بينما يختلف الأمر مع الثانية كما هو الحال في التدريس.

4.7.2. استكشاف البيئة المحيطة :

فالشخص المنجز يهتم باستكشاف البيئة المحيطة به، فهو يهتم بالسفر و بتجريب أشياء جديدة للاستفادة منها، و تجريب مهاراتهم و تحقيق أهدافهم بإتقان (إبراهيم زكي قشقوش و صفاء الأعسر، 2000)

إضافة إلى ما سبق، فإننا نجد أن الأشخاص المنجزين يهتمون بالتفوق لذاته لا للثواب الناتج عنه، كما أنهم يؤدون ما يسند إليهم من الأدوار التي تتيح لهم فرص التفوق، كما يحاولون التحكم في مستقبلهم و التخطيط له، لا أن يتركوا مصيرهم عرضة للقدر أو الصدفة أو للحظ. كما أنهم يشعرون بسرعة مرور الوقت، و أنه ليس لديهم الوقت الكافي لإنجاز أعمالهم. (رجاء محمود أبو علام، 1984)

8.2. العوامل المؤثرة في الدافعية للإنجاز:

1.8.2. العوامل الشخصية :

◀ المتغيرات النفسية و العقلية :

تعددت الدراسات التي تناولت المتغيرات النفسية و علاقتها بالدافع للإنجاز، كمرکز التحكم الذي اعتبر مظهر من مظاهر الدافعية للإنجاز، إلا أن النتائج كانت متضاربة اذ وجد بعضها ارتباطا ايجابيا، و توصل البعض الاخر إلى ارتباط سلبي، أما فيما يخص المتغيرات العقلية كالذكاء فقد توصلت الدراسات إلى نتائج متضاربة كذلك.

◀ السن :

ذهبت فيروف إلى التمييز بين الدافعية للإنجاز و الدافع الاجتماعي، فالأول نابع من الفرد من الداخل و يخضع لمقاييس الشخصية أما الثاني فهو نابع من معايير يرسمها للآخرين، وترى هذه الباحثة أن كل من الدافعين يندمجان بتقديم السن.

كما توصل وينر 1973 إلى أن الطفل الأمريكي في حكمه الخلفي على الإنجاز مع تقدمه في السن، يعتبر النية و الجهد و القدرة كمفاهيم مجردة، ثم بعد السنة الثانية عشرة، تنعكس نضرتة هذه ليصبح حكما واقعيا.

إن هذه النتائج تبين أن الدافعية للإنجاز تنمو مع السن حسب معايير اجتماعية تصقله و تأطره حتى لا يتعدى إلى ما هو مرغوب فيه اجتماعيا. (الهويش سليمان، 2000، ص35)

2.8.2. العوامل الأسرية :

كشفت بعض البحوث النفسية الارتباطية و التي ربطت بين الدافعية للإنجاز عند الأطفال بالتنشئة الأسرية، فقد بين تيفان و زميله أن مناخ الأسرة يحفز و يشجع على توليد الطموحات المبكرة، و الاستقلال المبكر.

و هذه النتيجة تلتقي مع ما سبق إليه كل من روزن و زميله، فقد بين الباحثان أن الأطفال ذوي الدافعية العالية، قد نشئوا في مناخ أسري يتسم باهتمام الآباء، هذا ما يساعد على شحن همة الأبناء من خلال توجيهات عامة و ليس من خلال التدخل في التفاصيل ما يؤدونه. (محي الدين أحمد حسين ، 1988 ، ص39)

3.8.2. العوامل الاجتماعية :

ان الدراسات التي اهتمت بهذا الجانب بينت معظمها أن الدافعية للإنجاز تظهر بوضوح لدى أبناء الطبقات المتوسطة التي تتوفر على قدر من الثقة و التعلم، و تسعى إلى تحقيق مستوى معين في المجتمع، و تبين أن الذكور الأمريكيون الذين يحصلون على درجة مرتفعة من الدافعية للإنجاز ينحدرون غالبا من الطبقات الوسطى مقارنة مع الطبقات الأخرى.

4.8.2. النسق الثقافي :

لقد وجد كاستنيل 1983 فروق دالة إحصائيا بين المراهقين البيض و السود في الدافعية للإنجاز لصالح البيض، كما وجد مصطفى تركي أن الفتيات الكويتيات أقل دافعية من الأمريكيات، أما موران فقد توصل إلى أن الايرلنديين لهم اعتقاد كبير في القضاء و القدر و الذي يؤثر على الدافع للإنجاز ويخفضه.

9.2. قياس الدافع للإنجاز :

في وضع الأسس الأولى لقياس الدافعية يرجع الفضل إلى "موراي (Moray) للإنجاز، من خلال اختبار تفهم الموضوع. ينطلق موراي من افتراض أن الحاجات الاجتماعية قد تنعكس في تفكير الأفراد بدقة، حيث لا يكونون مضطرين إلى التفكير في شيء على وجه الخصوص. (ليندا دافيدوف ، 2000).

و لكي يحدد موراي تلك الأفكار التي ترد كل يوم في ذهن الأفراد، قام بعرض مجموعة من الصور على المفحوصين، و طلب منهم أن يكتبوا قصصا يعبرون فيها عما توحى به

تلك الصور مع طرحه عليهم أسئلة حولها مثل : ما الذي يحدث في هذه الصور الغامضة ؟
ما الذي أدى إلى الموقف هذا ؟ ما الذي يفكر فيه الأشخاص الموجودون في الصورة ؟ ماذا
سيحدث بعد ذلك ؟ (ليندا دافيدوف، 2000)

و استنتج موراى أن المفحوصين أثناء سردهم للقصص، يسقطون كل مخاوفهم و آمالهم
و صراعاتهم على صفات الشخصيات المعروضة عليهم، و لهذا يعتبر اختباره اختبار
إسقاطي لقياس الدوافع الاجتماعية.

و لقد ظهرت محاولات أخرى لقياس الدافع للإنجاز، قام بها كل واسليان (Wesleyan)
من التي تعتبر امتدادا لما ماكلياند و زملائه في جامعة " وضعه موراى بتعديل الاختبار
و استكمال نقائصه، لذا فقد أعدوا صورا في شكل لقياس الدافع للإنجاز محاولين في ذلك
إثارة الحاجة إلى TAT بطاقات لاختبار التفوق و الامتياز لدى المفحوصين من خلال
قياس مضمون التخيلات في قصص تفهم الموضوع التي يسردونها في مواقف عديدة ، و تم
ذلك بعرض أربعة بطاقات على كل مفحوص، تعكس موضوعات مرتبطة بالإنجاز، ثم
يطلب منه تأليف قصة، لكل بطاقة في ظرف خمسة (5) دقائق ، و عند تحليل مضمون
القصة يقرر الباحثون بوجود خيال مرتبط بالإنجاز أو عدم وجوده و في حالة وجوده تحدد
مكونات الإنجاز في:

✓ التعبير عن الرغبة في الإنجاز.

✓ وصف للنشاط المحقق للنجاح.

✓ توقع تحقيق الهدف.

و لمعرفة قوة دافع الإنجاز عند كل فرد يكون من خلال إعطاء درجة لكل مكون، ثم تجمع كل الدرجات ليتم الحصول على درجة نهائية تعبر عن قوة هذا الدافع.

و مثال على ذلك، تم عرض على مفحوص خمس صور لاختبار TAT و قد أوحى له صورة معينة يظهر فيها طفل صغير في المقدمة، و مشهد خيالي لعملية جراحية في الخلفية، و لقد عبر عليها بالقصة التالية:

يفكر الولد في العمل كطبيب، إنه يتخيل نفسه جراحا كبيرا، يجري عملية جراحية ما، لقد كان يقوم بعمل الإسعافات الأولية البسيطة لكلبه المصاب، و اكتشف أنه يجد متعة في العمل كطبيب، و هو يعتقد أنه مناسب لهذه المهنة، و يضعها كهدف نهائي في الحياة في هذه اللحظة. " إنه يفكر في اليوم الذي سيصبح فيه مشهورا، إنه لم يقدر جوانب القوة و الضعف في قدرته، تاركا هدفه يعمي بصيرته عن ضعفه، لذلك يحب العمل على توافقه، و إن كان هذا من شأنه أن يلحق بعض الضرر به. (ليندا دافيدوف، 2000)

و لقد نجحت محاولة ماكلياند لقياس الدافع للإنجاز، من خلال اختبار ذلك لأنه حقق الغرض الذي وضع لقياسه، حيث حصل مجموعة من (TAT)

العلماء على نفس الدرجات لقصص معينة، و بذلك يعتبر مقياس ماكلييلاند الأكثر صلاحية للكشف عن دوافع الإنجاز في كل من الجوانب العلمية و العقلية، و لقد TAT فتحت هذه المبادرة مجالات واسعة لبناء اختبارات أخرى تختلف عن اختبار حيث تدخل ضمن مجموعات الاختبارات الموضوعية، مثل اختبار دافع الإنجاز للأطفال الراشدين، الذي أعده هرمانس (1970) وقام بترجمته فاروق عبد الفتاح موسى (1981)، كما قام كل من رشاد عبد العزيز موسى و صلاح أبو ناهية بتكييفه على البيئة العربية.

10.2. طرق زيادة الدافعية للإنجاز:

قامت دراسات متعددة في السنوات الأخيرة حول برامج تدريب الغرض منها زيادة الدافعية للإنجاز لدى الأشخاص في المجالات المختلفة، من أمثلة ذلك ما قام به الشولر و زملائه و ماكلييلاند.

و قد هدفت هذه البرامج إلى تشجيع الأفراد على الالتزام بالقيم الاجتماعية الأساسية، مثل الاعتماد على النفس، تقبل المسؤولية، و يتم تنمية تحمل المسؤولية عن طريق توضيح مفاهيم متعلقة بدافع الإنجاز و دراسة العناصر الازمة للقيام بخطة عمل ما و أفضل الأساليب لتحقيق هذه الخطة على سبيل المثال، الاعتدال، استخدام التغذية الراجعة المحددة، و ربط ذلك كله بما يناسبه من مواقف حياتية و واقعية.

(رجاء محمد أبو العلام، علم النفس التربوي، 2003، ص213)

و يمكن تلخيص إجراء برنامج **ماكلياند** في ست (06) خطوات رئيسية للزيادة دافعية الأفراد للإنجاز و هذه الخطوات هي:

1. تركيز الانتباه على ما يحدث في محيط الشخص في المكان و الزمان.
2. تقديم أفكار و أعمال و مشاعر جديدة تتميز بالكثرة و تكامل الخبرة.
3. مساعدة الفرد على أن يستفيد من خبرته و ذلك بمحاولة إدراك مضمون خبرته.
4. الربط بين خبرة الشخص و قيمته و أهداف و سلوكه و علاقته بالآخرين.
5. المساعدة على استقلال التفكير ، و الفكرة الجديدة عن طريق ممارسة المشاعر، الأحاسيس و الأعمال المرتبطة بهذه الفكرة.
6. استيعاب هذه التغييرات. (عبدالحفيظ مقدم، المديرون، 1967، ص 159، 170)

خلاصة :

كان من المهم على الباحث أن ينتقل من المفاهيم العامة إلى الخاصة حتى يتحكم أكثر في المفهوم الجزئي لموضوع الدراسة، لهذا و في هذا الفصل أنتقل الباحث من موضوع الدافعية العامة كمعنى عام إلى موضوع الدافعية للإنجاز كمعنى جزئي، و الفصل الموالي خصصه الباحث لموضوع الولاء التنظيمي.

الفصل الرابع

الولاء التنظيمي

تمهيد:

يعتبر موضوع الولاء التنظيمي في الوقت الراهن من المواضيع الهامة بالنسبة للمؤسسات، فقد لوحظ أنه قد أعطي القسط الوافر من الاهتمام من طرفها، و ذلك لكون الولاء يسمح لها بضمان بقاء عمالها و كذا المحافظة على سمعتها مما يجعل العامل أكثر اعتزازا و مردودية، لهذا تسعى المؤسسات اليوم إلى توفير كل الوسائل و الظروف التي تساعد على الرفع من الولاء.

في هذا الفصل تطرق الباحث لموضوع الولاء التنظيمي، من خلال مجموعة من العناصر التي توضح و تشرح ماهية هذا الموضوع.

1. مفهوم الولاء التنظيمي :

إن اهتمام الباحثين بموضوع الولاء التنظيمي نتج عنه الكثير من الدراسات و التي حاولت تقصي ماهيته و مخرجاته و العوامل المؤثرة فيه، و بالرغم من هذا الاهتمام إلا انه لا يوجد تعريف مشترك بين الباحثين لهذا المفهوم ، و إن كان هناك شبه إجماع بينهم بأن الولاء هو نوع من اتجاهات الفرد الإيجابية نحو المنظمة التي يعمل بها ، و انه يقوم على فكرة الارتباط بين المنظمة و الفرد .

من أشهر الباحثين الذين اهتموا بهذا الموضوع و ماهيته هو(ستيرز و بورتر 1974) حيث عرفا الولاء التنظيمي بأنه مدى قوة اندماج الفرد مع منظمته و ارتباطه بها ، و أن هناك صفات لها تأثير كبير في تحديد الولاء التنظيمي و هي:

- ✓ الاعتقاد القوي بقبول أهداف المنظمة و قيمها.
- ✓ الاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة.
- ✓ الرغبة القوية في المحافظة على استمرار عضويته في المنظمة.

(Gosslin,2009 , p – 9)

إن الولاء هو شعور الفرد بالارتباط القوي بالمنظمة التي يعمل فيها و يظهر ذلك من خلال بذل أقصى جهد لتحقيق أهدافها و المحافظة على استمرارها و استمرار عضويته فيها،

فالولاء التنظيمي بأنه انجذاب و ارتباط الفرد القوي و الفعال بأهداف المنظمة و قيمها بغض

النظر عن القيم المادية. (Mik,2002 , p 78)

كما عرفه بيشنان (Buchanan, 1974) :

أن الولاء التنظيمي هو شعور الفرد بالارتباط القوي بالمنظمة مع محاولة العمل بفعالية لتحقيق أهدافها و أن هذا الشعور و الارتباط ليس ناتجا عن عوامل خارجية كالحوافز المادية و المكافآت.

كما عرف " رونالد ريجيو " الولاء للمؤسسة بأنه مشاعر الفرد نحو المؤسسة التي يعمل بها و اتجاهاته نحوها و ترتبط بقبول الفرد لأهداف المؤسسة و قيمها و استعداداه لبذل مجهود نيابة عنها و رغبته في البقاء عضوا فيها (ريجيو ، 1999 ، ص 276)

و عرف الفارس الولاء التنظيمي بأنه التزام الفرد و دعمه للمنظمة خارج نطاق توقعات الوظيفة و المكافآت، و كذلك الالتزام باستمرار الدعم و التأييد للمنظمة بغض النظر عن التحولات و التغييرات التي تحصل في المشاعر و الظروف.

فالولاء عبارة عن قيمة موجودة في نفس الفرد تؤثر على سلوكه و يظهر ذلك في التزامه و دعمه للمنظمة و تأييده لها بغض النظر عن التوقعات الوظيفية و المكافآت و التغييرات التي تحصل في الظروف.

و عرف شونج (Change, 1999) الولاء التنظيمي على انه مجموعة من المواقف الإيجابية القوية نحو المنظمة يتم إظهارها من خلال الالتزام و التمسك بأهداف و قيم المنظمة المشتركة (الفوزان، 2003، ص 4)

و ذكر ريتشارد كول (Scholl, 2003): أن مفهوم الولاء التنظيمي من المفاهيم التي تستخدم بعدة اتجاهات مختلفة ، و في معظم الأحيان يستخدم هذا المصطلح ليشير إلى نوعية العمال الذين لديهم درجة ولاء تنظيمي عال و هو يتضمن ثلاث أنماط من الولاء و هي:

- ✓ اتفاق أهداف الفرد مع أهداف المنظمة الذي يعود على مستوى أداء عال.
- ✓ العضوية طويلة المدى في المنظمة و الإحساس بالولاء.
- ✓ مستوى عال من السلوك نحو أداء الأدوار بالمنظمة الذي يعود على مستوى أداء

عالي (عويضة ، 2008 ، ص 31)

نستنتج من هذا التعريف أن الولاء يمكن أن يكون في عدة اتجاهات و يقصد بذلك ولاء العاملين نحو منظماتهم و رؤسائهم أو ولاء القادة نحو مرؤوسيههم ، كما أوضح في التعريف أنماط الولاء التنظيمي حيث لا يقتصر هذا الأخير على إيمان الفرد بأهداف المنظمة و قيمها بل يتعدى إلى استمرار العضوية فيها و ينعكس ذلك على السلوك من خلال أداء الأدوار و المستوى العالي من الأداء.

و في هذا السياق ذكر (جواد 2000) أن الولاء مهم بالنسبة للقائد حيث يجب أن يكون قادرا على خلق الولاء لمرؤوسيه ، و بدون الولاء فان مركز القائد سوف يتزعزع ، حيث أن الولاء طريق ذو اتجاهين، الأول ينطوي على تقديم العاملين ولاءهم لرئيسهم ، و الثاني ينطوي على تقديم الرئيس ولاءه لمرؤوسيه (عويضة ، 2008 ، ص 31)

2. النماذج المفسرة للولاء التنظيمي :

توجد العديد من الدراسات و البحوث التي حاولت تفسير ظاهرة الولاء التنظيمي بهدف الكشف عن أسبابها و أبعادها و نتائجها، و توصلت هذه الدراسات إلى وضع نماذج متعددة إلا أنها لم تستطع الخروج بنموذج محدد لدراسة الولاء التنظيمي .لذلك سنحاول عرض عدد من النماذج المسفرة لظاهرة الولاء حسب التسلسل التاريخي.

1.2. نموذج اترزيوني (Etzioni, 1961) :

تعتبر كتابات اترزيوني من الكتابات الرائدة حول ظاهرة الولاء التنظيمي حيث يستند إلى أن القوة أو السلطة التي تملكها المنظمة على حساب الفرد نابعة من طبيعة اندماج الفرد مع المنظمة و هذا ما يسمى بالولاء و يأخذ في ثلاث أشكال هي :

◀ الولاء المعنوي :

و يمثل الاندماج الحقيقي بين الفرد و منظمته و النابع من قناعة الفرد بأهداف و قيم و معايير المنظمة التي يعمل بها و تمثيله لهذه الأهداف و المعايير.

◀ الولاء القائم على أساس حساب المازيا المتبادلة :

و هو أقل درجة من حيث اندماج الفرد مع منظمته و الذي يتحدد بمقدار ما تستطيع أن تلبيه المنظمة من حاجيات الفرد حتى يتمكن من أن يخلص لها و يعمل على تحقيق أهدافها، لذا فالعلاقة هي علاقة نفع متبادلة بين الطرفين الفرد و المنظمة.

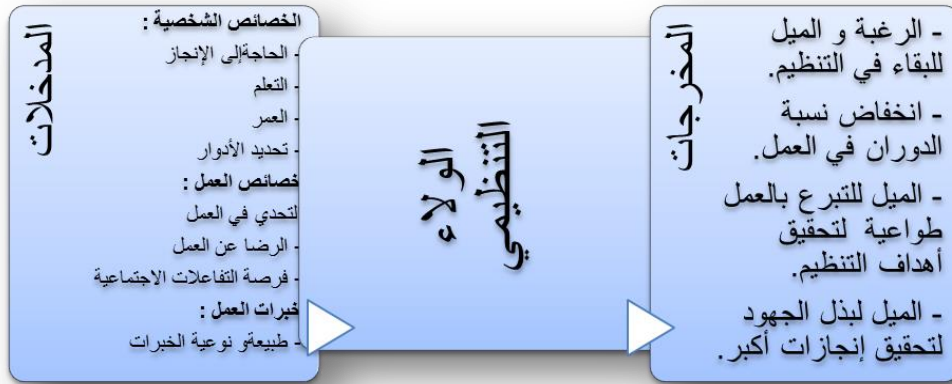
◀ الولاء الاغترابي :

و هو يمثل الجانب السلبي في علاقة الموظف مع المنظمة التي يعمل بها ، حيث اندماج الفرد مع منظمته غالبا ما يكون خارجا عن إرادته و ذلك نظرا لطبيعة القيود التي تفرضها (أبو العلا، 2009، ص 4)

2.2. نموذج سيترس (Sétters, 1977) :

يرى أن الخصائص الشخصية و خصائص العمل و خبرات العمل تتفاعل معا كمدخلات و تكون ميل الفرد للاندماج بمنظمته و مشاركته لها و اعتقاده القوي بأهدافها و قيمها، و قبول هذه الأهداف و القيم ، و رغبته الأكيدة في بذل أكبر جهد لها مما ينتج عنه رغبة قوية للفرد في عدم ترك التنظيم الذي يعمل فيه و انخفاض نسبة غيابه و بذل المزيد من الجهد و الولاء لتحقيق أهدافه التي ينشدها ، و قد بين سيترز في نموذجه العوامل المؤثرة في تكوين الولاء التنظيمي و ما يمكن أن ينتج عنه من سلوك متبعاً منهج النظم و مصنفا هذه العوامل و السلوكيات في مجموعات (الدوسري، 2005 ، ص 91.92)

الشكل رقم (18): مدخلات ومخرجات الولاء التنظيمي لسيترس



المصدر : الدوسري، 2005 ، ص 93.

3.2. نموذج ستاو و سالايك (Staw and Salanik, 1977) :

لقد أكدنا على ضرورة التفريق بين الولاء كما يراه باحثو السلوك التنظيمي و الولاء كما يراه علماء النفس الاجتماعي ، فمن وجهة نظر باحثي السلوك التنظيمي فان الولاء يستخدم لوصف العمليات التي عن طريقها يتم للموظفين التعرف على أهداف و قيم المنظمة التي ينتمون إليها كما يعملون في نفس الوقت على التوحد مع هذه المنظمات و ذلك من خلال تكريس عضويتهم بمنظماتهم ، هذا المدخل في الولاء أشار إليه ستاو (1977) يسمى الولاء الموقفي أو الاتجاهي كما تمثل في أعمال بوشنان و سيترز و مودي و زملائه

(الجريسي ، 2010 ، ص 52)

و يمثل الولاء الموقفي وجهة نظر علماء السلوك التنظيمي و ينظر إليه على انه يشبه الصندوق الأسود حيث أن محتويات هذا الصندوق تتضمن بعضا من العوامل التنظيمية الشخصية مثل السمات الشخصية ، و خصائص الدور الوظيفي و الخصائص التنظيمية ، و خبرات العمل بالمقابل فان مستوى الولاء الناجم عن هذه الخصائص يحدد سلوكيات الأفراد في المنظمة من حيث التسرب الوظيفي و الغياب و الجهود التي تبذل في العمل و مقدار المساندة التي يقدمها الأفراد لمنظماتهم (أبو العلا ، 2009 ، ص 42 ص 43)

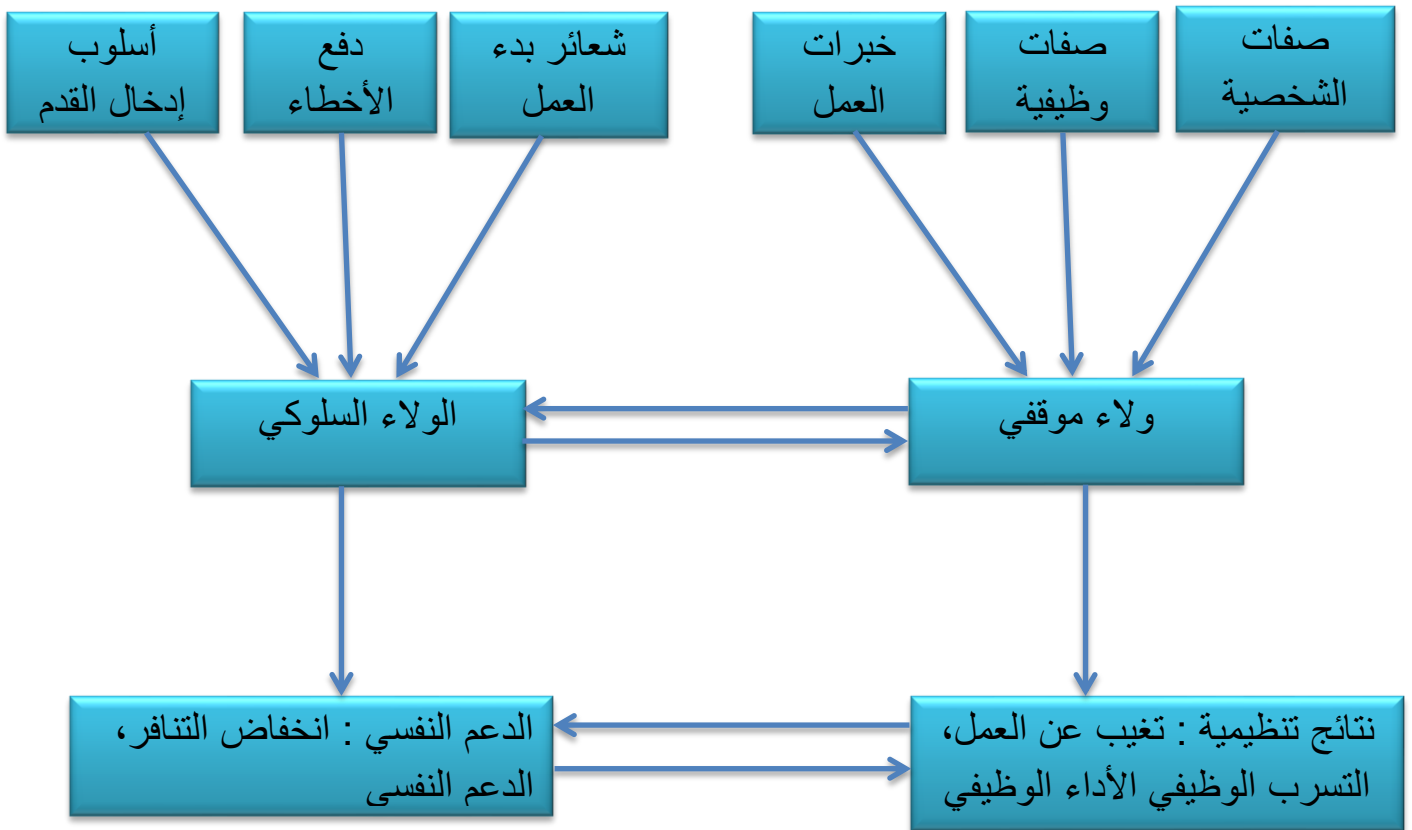
في مقابل الولاء الموقفي الذي يمثل وجهة نظر علماء السلوك التنظيمي ، هناك الولاء السلوكي الذي يمثل وجهة نظر علماء النفس الاجتماعي و جاء هذا النوع من الولاء نتيجة للدراسات التي تم التوصل إليها من قبل كل من بيكر (Backer, 1971) ، كيسلر (Keisler, 1976) ، و تقوم فكرة الولاء السلوكي عند ستاو و سالايك على أساس العمليات التي من خلالها يعمل السلوك الفردي و بالذات الخب ارت الماضية على تطوير علاقة الفرد و ربطه بمنظّمته . و لوصف هذه الخب ارت أو السلوك تحدث بيكر عما اسماه بنظرية الأخذ و العطاء فطبقا لهذه النظرية يرى بيكر أن الأف ارد يصبحون مقيدين بأنواع خاصة من السلوك أو التصرف داخل المنظمات ذلك لأنهم خبروا في الماضي بعض المزايا و المكافآت التي تترتب على هذا السلوك و بالتالي فإنهم يخشون أن يفقدوا هذه المزايا إذا هم اقلعوا عن هذا السلوك (الجريسي، 2010 ، ص 53)

و قد ذكر هيجان (1998) أن الفرق بين هذين النموذجين في الولاء : الموقفى و السلوك لا يعني أن احدهما أفضل من الآخر في تفسير الولاء التنظيمي بل أن كلا منهما يؤثر على الآخر و انه من الممكن أن يقود كل منهما إلى وجود الآخر.

(الجريسي ، 2010 ، ص 120)

و يتأثر كلا النوعين من الولاء بالعديد من العوامل المؤثرة فيهما والتي يوضحها الشكل.

الشكل رقم (19): العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي



المصدر : الدوسري، 2005، ص85.

4.2. نموذج أنجل و بيرري (Angle and perry) :

يعتقد انجل و بيرري أن النماذج التي تقوم على أساس البحث عن أسباب الولاء التنظيمي يمكن تصنيفها في نموذجين رئيسيين لتفسير ظاهرة الولاء التنظيمي هما :

1.4.2. نموذج الفرد كأساس للولاء التنظيمي :

و يقابل نموذج الولاء السلوكي لدى ستاو و سالانيك و يقترح هذا النموذج أن جوهر الولاء التنظيمي يبني على أساس خصائص و تصرفات الفرد باعتبار أنها مصدر للسلوك المؤدي إلى هذا الاتجاه و أن يكون هذا السلوك عاما و واضحا و ثابتا و تطوعيا.

و تبعا لهذا النموذج فانه ينظر إلى خصائص الفرد كالعمر و الجنس و التعليم و الخبرات السابقة باعتبارها محددات و مؤثرات على سلوك الفرد لذا فان هذا النموذج يركز على ما يحمله الأفراد من خصائص شخصية إلى المنظمة إلى جانب ما يمارسونه أيضا داخل المنظمة و التي يتحدد على أساسها ولاء الأفراد لمنظماتهم.

2.4.2. نموذج المنظمة كأساس للولاء التنظيمي :

يقترح هذا النموذج أن العمليات التي تحدد الولاء التنظيمي تحدث في المنظمة حيث يتم التفاعل بينها و بين الفرد نتيجة للعمل فيها.

لذا فان الفرد في هذه الحالة ينظر إليه على أساس أن لديه بعض الحاجات و الأهداف التي يحضرها معه إلى المنظمة و انه في سبيل تحقيق هذه الأهداف لا يمانع في أن يسخر مهاراته و طاقاته للمنظمة في مقابل أن تقوم المنظمة بتلبية حاجاته و أهدافه أي أن العملية هنا هي عملية تبادل بين الفرد و المنظمة و أن جوهر هذا التبادل هو ما يسمى بالعقد النفسي الذي أشار إليه كوتر (Kotter)، هذا العقد يتضمن مجموعة من الالتزامات و التعهدات التي تكون محددة أو غير محددة بالنسبة لكلا الطرفين (الفرد و المنظمة) لكنها لا بد و أن تؤدي بأي شكل من الأشكال إلى رضا الفرد عن العمل في هذه المنظمة ، و بالتالي فان الطريقة التي تعامل بها المنظمة الفرد و تعالج حاجاته هي في أساسها تمثل الآلية التي تقود إلى ولاء الفرد أو عدم ولائه للمنظمة التي يعمل بها بحيث أن المنظمة التي تأخذ على عاتقها الالتزام بتلبية احتياجات الفرد سوف تؤدي به في النهاية إلى أن يتشرب قيمها و يعتبرها قيمه و بالتالي يكون هناك نوع من الولاء المتبادل بينه و بين منظمته.

(الجريسي،2010، ص 5)

5.2. نموذج ستيفنز وزملائه (Stevens et All) :

ينقسم هذا النموذج للولاء التنظيمي إلى اتجاهين نظريين هما :

1.5.2. الاتجاه التبادلي :

يركز هذا الاتجاه على مخرجات الولاء التنظيمي كعمليات متبادلة بين المنظمة و العاملين فيها ، كما يركز على العضوية الفردية كمحدد أساسي لما يستحقه الموظف من مزايا و منافع من خلال العملية التبادلية بين الفرد و المنظمة و بموجب هذه الطريقة فان انتماء الفرد للمنظمة يزداد بازدياد ما يحصل عليه من حوافز و عطايا، و تتلخص محددات الاتجاه التبادلي بأن هذا الاتجاه يقيس درجة رضا الشخص عن الحوافز المقدمة له و إمكانية بقاءه فيها فإذا توفرت له مزايا أفضل في منظمة أخرى فانه ينزع إلى ترك المنظمة التي يعمل فيها فمثل هذا الاتجاه يوفر المعلومات اللازمة للتنبؤ بإمكانية ترك الفرد للمنظمة أو البقاء فيها.

2.5.2. الاتجاه النفسي :

هذا الاتجاه أورده ستيفنس و تبناه بورتر و سميث (Porter and Smith)، حيث وصفوا الولاء التنظيمي بأنه نشاط زائد و توجه ايجابي نحو المنظمة و جهد مميز يبذله الفرد لمساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها و كذلك رغبة قوية في البقاء عضوا فيها ، فهذا الاتجاه يصور الولاء التنظيمي على انه توجه الفرد بإيجابية عالية نحو المنظمة وأهدافها و هو يغطي أبعادا أكثر شمولية من الاتجاه التبادلي الذي ركز على بعد الحوافز و درجة رغبة الفرد في ترك المنظمة مقياسا لدرجة ولاءه ، و من منظور النموذج النفسي يعد الولاء التنظيمي نوعان من التوافق بين الأهداف الفردية و أهداف المنظمة ، و عليه فالعاملون

الذين يؤمنون بأهداف المنظمة يشعرون بالانتماء لها و يظهرون رغبة قوية في العمل فيها و إيماننا كبيرا في قيم المنظمة و أهدافها . (الندا ، 2007 ، ص 128 ، 129)

6.2. نموذج آلين و ماير (Allen and Mayer) 1990.

و عرف نموذج آلين و ماير بنموذج العناصر الثلاثة للولاء التنظيمي حيث استندا في نظرتهما للولاء التنظيمي إلى ثلاثة عناصر مكونة له و هي على النحو التالي:

1.6.2. الولاء العاطفي :

يعبر عن الارتباط الوجداني بالمنظمة ، و يتأثر بمدى إدراك الفرد للخصائص المتميزة لعمله من استقلالية و تنوع في المهام ، و صلته بالمشرفين كما يتأثر بدرجة إحساس الموظف بان البيئة التنظيمية التي يعمل فيها تسمح بالمشاركة الفعالة في عملية اتخاذ القرارات سواء فيما يتعلق منها بالعمل أو بالعاملين و كذلك فان هذا المكون يحدد درجة اندماج الفرد مع المنظمة و ارتباطه بعلاقات اجتماعية تعكس التضامن الجماعي.

2.6.2. الولاء المستمر :

و يعبر عن إدراك الموظف لحساب الربح و الخسارة لاستمرار في المنظمة و يستند إلى افتراض أن الولاء التنظيمي يعبر عن تراكمات المصالح المشتركة (مثل الترقيات و التعويضات و المكافآت) بين الفرد و المنظمة أكثر من كونها عملية عاطفية و أخلاقية ، و تتحدد درجة ولاء الفرد في هذه الحالة بالقيمة الاستثمارية التي يمكن أن يحققها الفرد لو

استمر في التنظيم ، و بصفة عامة يلاحظ أن تقييم الموظف لأهمية البقاء في التنظيم يتأثر بالخبرة الوظيفية و التقدم في العمر.

3.2.6. الولاء المعياري :

و يعبر عن إحساس العاملين بالالتزام الأدنى للبقاء في المنظمة و غالبا ما يكون المصدر الأساسي لمثل هذا الإحساس نابعا من القيم التي اكتسبها الفرد قبل التحاقه بالمنظمة مثل (الأسرة أو التطبيع الاجتماعي) أو عقب التحاقه بالمنظمة (التطبيع التنظيمي) و بالتالي يكون سلوك الفرد انعكاسا لما يشعر به و لما يعتقد بأنه أخلاقي.

(الجريسي، 2010 ، ص57-59)

و هذه المكونات الثلاثة للولاء التنظيمي تؤثر على بعضها البعض و هناك ا ربطة مشتركة بينهما ، فالشيء المشترك بين هذه العناصر الثلاثة هو التصور الذي يعد الولاء حالة نفسية تعبر عن علاقة الموظف بالمنظمة التي يعمل بها و لكن نجد أن طبيعة الحالة النفسية مختلفة فيما بين الأنواع السابقة ، فالموظف الذي لديه ولاء عاطفي يبقى رغبة منه في ذلك ، أما الذي يتمتع بولاء مستمر قوي فيبقى لأنه يحتاج إلى ذلك ، أما صاحب الولاء المعياري القوي فإنه يبقى لأنه يشعر بأنه ملتزم بذلك ، و من المتوقع أن الفرد يمكن أن يحصل على تفهم أفضل لعلاقته مع المنظمة عندما ينظر إلى أنواع الولاء هذه مجتمعة

(الدوسري ، 2005 ، ص 91)

7.2. نموذج مدرسة الثقافة التنظيمية :

تعد مدرسة الثقافة التنظيمية من أحدث المدارس في دراسة المنظمات و قدمت نموذجا جديدا لدراسة و تفسير ظاهرة الولاء التنظيمي باعتبار أن ثقافة المنظمة التي تتمثل في القيم الموجودة بها و بالذات قيم المديرين ، و الجوانب الملموسة في المنظمة و المتعلقة ببناء المنظمة ماديا و تنظيميا ، و كذلك الافتراضات الأساسية التي تحدد علاقة المنظمة ببيئتها و غيرها من المنظمات الأخرى تعد المكون الأساسي للولاء التنظيمي الأفراد ، كما أن الولاء التنظيمي من وجهة نظر هذه المدرسة يعد أسلوبا قويا لضبط الموظفين باعتبار أن من أكبر المشكلات التي تعاني منها إدارة المنظمات الأسلوب الذي يمكن به ضبط و توجيه الموظفين ، و الولاء التنظيمي يقدم أسلوبا ملائما للمديرين لحل هذه المشكلة.

(أبوندا، 2007 ، ص 132)

و حسب وجهة نظر هذه المدرسة فإن الولاء التنظيمي يتضمن توحيد الشخص و قبوله لقيم و أهداف المنظمة التي يعمل بها كما لو كانت قيمة و أهدافه الشخصية. و عليه فإن الولاء التنظيمي للمنظمة يعد عاملا أخلاقيا و يتعدى مجرد رضا الفرد عن عمله داخل المنظمة بسبب الحوافز و المكافآت و الزملاء ، ذلك أن الموظف الموالي لمنظمته لديه نوع من الالتزام إلى جانب استعداده للدفاع الشخصي عن سمعة منظمته عندما تتعرض للخطر و التضحية إذا ما تطلب الموقف ذلك ، و عليه فإن الولاء التنظيمي حسب هذا النموذج يكون نابعا من الإحساس الذاتي من هذه المظاهر و المتمثلة في التسرب

الوظيفي، و الغياب، و العمل خارج وقت الدوام و عدم لجوء الموظفين إلى استغلال فرص

الإنجازات لتترك المنظمة

و عليه فان هذا النموذج في تفسير ظاهرة الولاء التنظيمي ركز أكثر ما يكون على

النتائج التي تترتب على الولاء دون أن يبين لنا بوضوح ما هي الأسباب التي تقود إلى هذه

الظاهرة و هو بذلك يكمل جوانب القصور في النماذج السابقة كما انه مع غيره من النماذج

السالفة يصلح لتكوين نموذج أو إطار شامل لدراسة الولاء التنظيمي

(الجريسي، 2010 ، ص 60)

3. أهمية الولاء التنظيمي:

يمثل الولاء التنظيمي عنصراً هاماً في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين فيها لاسيما في

الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد العاملين

للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز.

✓ إن ولاء الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملاً هاماً في التنبؤ بفاعلية المنظمة.

✓ إن ولاء الأفراد للمنظمات التي يعملون بها يعتبر عاملاً هاماً أكثر من الرضا الوظيفي

في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم أو تركهم العمل في منظمات أخرى.

✓ إن الولاء التنظيمي من أكثر المسائل التي أخذت تشغل بال إدارة المنظمات كونها

أصبحت تتولى مسؤولية المحافظة على المنظمة في حالة صحية وسليمة وتمكنها من

الاستمرار والبقاء وانطلاقاً من ذلك برزت الحاجة لدراسة السلوك الإنساني في تلك المنظمات لعرض تحفيزه وزيادة درجات ولائه بأهدافها وقيمتها.

✓ إن ولاء الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملاً هاماً في ضمان نجاح المنظمات واستمرارها وزيادة إنتاجها.

4. خصائص الولاء التنظيمي :

يمتاز الولاء التنظيمي بعدد من الخصائص تتمثل فيما يلي:

✓ يعبر الولاء التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة ورغبته الشديدة في البقاء بها، ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمتها .

✓ يشير الولاء التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء.

✓ إن الولاء التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك وتصرفات الأفراد العاملين في التنظيم والتي تجسد مدى ولائهم.

✓ إن الولاء التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم.

✓ أنه يفقد خاصية الثبات، بمعنى أن مستوى الولاء التنظيمي قابل للتغيير حسب درجة تأثير العوامل الأخرى فيه.

✓ يستغرق الولاء التنظيمي في تحقيقه وقتاً طويلاً لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد، كما أن التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة، بل قد يكون نتيجة لتأثيرات استراتيجية.

✓ يتأثر الولاء التنظيمي بمجموعة الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل. (محمد صلاح الدين أبو العلا ، 2004)

5. أنواع الولاء التنظيمي :

هناك عدة أنواع للولاء التنظيمي نرصد أهمها فيما يلي : (مدحت محمد أبو النصر،

2005، ص 40 - 41)

1.5. الولاء الشخصي (personal loyalty) :

و هو ولاء الفرد لنفسه وفكره وفلسفته في الحياة وثقافته التي ينتمي إليها. وتوجهاته نحو أشياء معينة كانتسابه لأحد الأندية الرياضية فيسمى هنا بالولاء الرياضي أول أحد الأحزاب السياسية وهذا يسمى بالولاء السياسي.

2.5. الولاء الديني (Religious loyalty):

و هو ولاء الفرد للدين الذي يعتنقه ويؤمن به ، حيث يزداد هذا الولاء كلما طبق قواعده والتزم بمبادئه بشكل صحيح.

3.5. الولاء الوطني (National loyalty):

و هو الولاء للوطن الذي ينتمي له ويزاد هذا الولاء كل ما كان المواطن مخلصا وخدموا لوطنه ومستعدا للتضحية من أجله.

4.5. الولاء المهني الوظيفي (Professional loyalty) :

وهو الولاء للوظيفة التي يشتغلها الفرد العامل ، وكلما التزم بقيم وأخلاقيات هذه الوظيفة وقام بمهامه بإخلاص وإتقان وساهم في تحقيق أهدافها دل ذلك على ارتفاع ولائه الوظيفي.

5.5. الولاء التنظيمي (Organization loyalty) :

ويعني اقتران فعال بين الفرد و المنظمة ، بحيث يبدي الموظف اهتمامه بها ورغبته في خدمتها بغض النظر عن المردود المادي الذي يحصل عليه منها.

6.5. الولاء للعملاء (Client or Customer) :

ويعني ولاء الفرد للجمهور الذي تتعامل معه المنظمة أو المنتسب لها فتقدم له السلع و الخدمات ، لأن من مصلحة هذه المنظمة كسب هذا الجمهور والتودد له لاستمرار العمل .

6. مراحل الولاء التنظيمي :

لا يتأتى الولاء التنظيمي لدى العامل بمجرد انتمائه إلى مؤسسة مهنية وإنما يتطور تكوينه عبر مراحل حددها بعض الباحثين في المجال التنظيمي ، منهم **بوشنان** في بحثه حول تطور ولاء المديرين لتنظيمات العمل عام 1974 بأنها تمر بثلاث مراحل متتابعة هي:

1.6. مرحلة التجربة : تطلق مرحلة التجربة على الفترة التي تأتي بعد التعيين الوظيفي مباشرة وتمتد لمدة عام واحد ، حيث يحاول الفرد في هذه المرحلة التكيف مع متطلبات العمل والاهتمام بالحصول على الرضا والقبول من طرف المؤسسة ، ولما كانت هذه الفترة هي فترة تدريب واختبار فان العامل فيها يبذل أقصى جهده ليبرز وليحقق الابداع والتميز ، ومن مظاهر مرحلة التجربة تحديات العمل وتضارب الولاء ووضوح الدور وبروز الجماعة المتلاحمة وادراك التوقعات ونم واتجاهات الجماعة نحو التنظيم والشعور بالصدمة.

(مأمون عورتاني، 2003، ص14).

2.6. مرحلة العمل والانجاز : وهي الفترة التي تلي مرحلة التجربة وهي تمتد من سنتين إلى أربع سنوات ، وفيها يسعى الفرد إلى تحقيق ذاته والتأكيد على ما حققه من إنجازات ، ويمر الفرد خلال هذه المرحلة ببعض الخبرات منها الأهمية الشخصية والخوف من العجز وظهور قيم الولاء للتنظيم والعمل. (مأمون عورتاني، 2003، ص14)

يكون العامل في هذه الفترة أكثر تكيفا مه العمل وأكثر دراية من قبل للأمور المتعلقة بالعمل لذا تتغير إنجازاته نحو الأفضل مما يكسبه أهمية ومكانة بالمنظمة ويشعره بتحقيق ذاته ويزداد ولاءه لها أكثر.

3.6. مرحلة الثقة بالتنظيم : تبدأ هذه المرحلة بعد السنة الخامسة من العمل بالمنظمة إلى ما بعد ذلك ، وفيها يبدأ العامل في تقوية الرباط بها والاحساس بالحب والاخلاص لها وترسيخ

اتجاهات الولاء للمنظمة التي تكونت في السنوات السابقة و التي سنتقل في هذه الفترة من مرحلة التكوين إلى مرحلة النضج. (مأمون عورتاني، 2003، ص 14)

7. أبعاد الولاء التنظيمي :

تشير الأدبيات إلى أن هناك أبعاد مختلفة للولاء التنظيمي و ليس بعدا واحدا، و رغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الولاء إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد. فقد ميز كل من (مير و أولين و سميث) المشار إليهم في (الرشيدي، 2010) بين ثلاثة أبعاد للولاء التنظيمي و هي :

1.7. الولاء العاطفي :

و يشير إلى درجة شعور الفرد بالارتباط بالمنظمة وجدانيا و نفسيا مع الرغبة في الانسحاب و الاندماج و الانتماء لها و التوحد مع هويتها ، و يتأثر هذا البعد بدرجة إدراك الفرد للخصائص المميزة لعمله ، من حيث درجة استقلاليته و أهمية العمل ، و هوية العمل ، و تنوع المهارات، و التغذية الراجعة من الإشراف ، كما أن هذا الجانب من الولاء يتأثر بدرجة إحساس الفرد بان بيئة التنظيم تسمح له بالمشاركة الفعالة في عملية صناعة القرارات سواء فيما يخص العمل أو الفرد نفسه.

2.7. الولاء الأخلاقي :

و يقصد به الإحساس الذي يتولد لدى الفرد العامل بالالتزام نحو البقاء في المنظمة و في غالب الأحيان يتعزز هذا الشعور عن طريق الدعم الجيد الذي يتلقاه الأفراد من التنظيم و السماح لهم بالمشاركة و التفاعل الإيجابي ليس فقط في تطبيق الإجراءات و انجاز العمل بل في المساهمة في وضع الأهداف و التخطيط ورسم السياسات العامة للتنظيم

3.7. الولاء المستمر :

و يقصد به تكريس الفرد حياته و التضحية بمصالحه من اجل بقاء المنظمة لارتباطه بها و اعتبار نفسه جزء منها ، و يمكن فهم هذا المكون من خلال النظر إلى درجة الولاء الموجودة عند الفرد و التي تحكمها القيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها لو استمر مع التنظيم مقابل ما سوف يفقده لو اتخذ قرارات بالعمل لدى جهات أخرى لذلك يتأثر تقييم الفرد لأهمية البقاء مع التنظيم بمجموعة من العوامل.

و قد أشار (ماير و الين) إلى أن الموظفين ذو الولاء العاطفي القوي يظلون في عملهم لأنهم يريدون ذلك ، بينما الولاء المعياري و القوي يظلون في عملهم لأنهم يشعرون أن عليهم التزموا بذلك إما ذوي الولاء المستمر العالي يظلون في عملهم لأنهم يحتاجون ذلك

(حمدان، 2008 ، ص 38)

أما الدراسات المبكرة في هذا المجال ، تمحورت حول مدخلين رئيسيين لدراسة الولاء التنظيمي الأول يركز على الاتجاهات ، و الثاني على السلوك و يتفق هذا مع ستاو و سلانيك عندما حددا أبعاد الولاء بأنها :

أولاً: المدخل الاتجاهي (The Attitudinal Approach) :

و يقصد به العمليات التي من خلالها تتطابق أهداف المنظمة و قيمها مع أهداف الفرد و تزداد رغبته في البقاء و الاستمرار فيها ، و يسميه البعض المدخل النفسي.

(دانا لطفي حمدان ، 2008 ، ص31)

و ينظر المدخل الاتجاهي إلى الولاء على انه اتجاه يعكس الارتباط بين الفرد و المنظمة من حيث طبيعته و نوعيته ، و هكذا فانه وفق لهذا المدخل (غنام، 2005 ، ص 38)

ثانياً : المدخل السلوكي (Behavioral Approach) :

و يقصد به العمليات التي من خلالها يصبح الفرد مرتبط بالمنظمة نتيجة لسلوكه السابق فالجهد و الوقت الذي قضاه الفرد داخل المنظمة يجعله يتمسك بها و بعضويتها

(حمدان، 2008 ، ص 31)

و وفقا لهذا المدخل يتم إحساس الموظف بالولاء للمنظمة من خلال الاستثمارات (المادية و غير المادية) التي يستثمرها في المنظمة ، فالولاء هنا ينبع من المكاسب التي يرى

الموظف انه يحققها نتيجة استمراره في المنظمة ، و التكاليف التي قد يتكبدها نتيجة لتركه لها و سماه البعض الآخر بالاتجاه التبادلي ، كون العلاقة بين العاملين و التنظيم هي علاقة تبادلية ايجابية من الأخذ و العطاء ، ومن أهم رواده سيمون و برنارد (Simon and Bernaed). (عورتاني، 2003 ، ص 131)

إن أصحاب هذا الاتجاه ينظرون إلى الولاء في المؤسسات التي تهدف إلى الربح بأنه ظاهرة تبادلية تهدف و تعتمد على ادراك الفرد للتوازن بين الاغراءات التي تقدمها المؤسسة و المساهمات للأفراد في العمل.

و مؤخرًا أجريت محاولات للعمل على تكامل المدخلين ، حيث رأى بعض الباحثين مثل كوبي إن أبحاث الولاء ستكون لها قيمة أكبر فيما لو تم الأخذ بالمدخلين معا ، فضلا عن (Coopey,1991)، أن المدخلين يشكلان وجهين لعملة واحدة. (غنام ، 2005 ، ص 38)

8. العوامل التي تساعد على نمو الولاء التنظيمي لدى العاملين :

إن نجاح أي تنظيم أو مؤسسة مرهون بمدى شعور أف ا ردها بالولاء لها ، لأن الولاء من أهم الدوافع التي تحث العامل لبذل أقصى ما يملك من جهد و طاقات لتحقيق أهدافها و فعاليتها ، لذلك قام العديد من المفكرين بالدراسات التي تبحث عن العوامل التي من شأنها زيادة مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين.

و نقصد بالعوامل المساعدة تلك الأمور التي تؤثر في تكوين الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين في أية منظمة و الولاء من الظواهر المعقدة يتأثر بعوامل كثيرة لذلك حاول الباحثون تقسيمها إلى فئتين:

- عوامل تنظيمية مرتبطة بالتنظيم الذي يعمل فيه الفرد.
- عوامل شخصية مرتبطة بالفرد العامل في التنظيم.

1.8. العوامل التنظيمية :

- ✓ قيام المؤسسة بمساعدة الفرد على إشباع حاجاته .
- ✓ وضوح الأهداف و تحديد الأدوار.
- ✓ مشاركة العاملين في التنظيم .
- ✓ العمل على إيجاد نظام مناسباً للحوافز.
- ✓ الاهتمام بتحسين المناخ التنظيمي.
- ✓ تدريب الأف ا رد في المنظمة.
- ✓ الثقافة التنظيمية.
- ✓ نمط القيادة. (أبو العلا، 2009 ، ص 47)

1.8. العوامل الشخصية :

- ✓ الجنس.

✓ العمر .

✓ المؤهل العلمي .

✓ طول مدة الخدمة .

(بطاح ، 2006 ، ص187)

9. آثار الولاء التنظيمي:

يجب أن يدرك المهتم بالولاء التنظيمي بأن للولاء آثار ايجابية وأثار سلبية حتى يستطيع أن يحقق النتائج المرجوة من الولاء ولا ينعكس عليه بسلب الولاء التنظيمي ولهذا نذكر آثار الولاء التنظيمي الايجابية والسلبية:

1.9. الآثار الإيجابية:

✓ شعور الموظف بالولاء التنظيمي يؤدي إلى عدد من النتائج الايجابية بالنسبة للمنظمة كانهخفاض معدل دوران العمل ، واستقرار العمالة والانتظام في العمل وبذل المزيد من الجهد والأداء مما يؤثر على انخفاض تكلفة العمل ، وزيادة الإنتاجية وتحقق النمو والازدهار للمنظمة. (خطاب، 1988 ، ص34)

✓ 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 بالالتزام أكبر نحو التنظيم الذي يعمل به

ويوحد وجه نظره مع وجهة نظر التنظيم عند تحديد ما هوفي صالح التنظيم (عبد الباقي، 2004، ص182).

✓ زيادة درجة فعالية الجماعات و تماسكها، واستقرار العمالة والانتظام في العمل، والعمل بروح الفريق. (خطاب، 1988، ص24)

✓ المنظمة التي يتصف أفرادها بالولاء تصبح حلم جميع الأفراد الذين يحاولون الانضمام لها، وهذا بدوره يسهل على المنظمة اختيار مجندين جدد ذوي مهارة عالية (العتيبي، سعود، مطلق، السواط، 1997، ص21)

2.9. الآثار السلبية :

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 إضافة إلى ذلك فإن العمل وهمومه تسيطر على تفكيره خارج العمل وبالتالي يصبح دائم التفكير في عمله.

10. قياس الولاء التنظيمي :

إن عملية قياس الولاء التنظيمي تعتبر ظاهرة إدارية واعية و هادفة تجني المنظمة و العاملون من ورائها مكاسب مادية و معنوية كثيرة ، فهي تساعد على تصحيح الانحرافات

و الأخطاء و السلبيات في فشلها ، و قد ذكر (اللوزي ، 2003) فوائد قياس الولاء التنظيمي و منها:

- ✓ يقدم قياس الولاء التنظيمي للإدارة مؤشرات دالة على مستوى الأداء الوظيفي.
- ✓ تدخل في تركيب أبعاد مادية و معنوية و إنسانية تتمثل في المشاعر و الاتجاهات نحو الكثير من الأمور ذات العلاقة بالعاملين و التنظيم.
- ✓ يعتبر قياس الولاء التنظيمي بمثابة أداة تشخيصية جيدة تعتمد الإدارة الناجحة على استخدامها لقياس و معرفة المشكلات و المعوقات التي تقف أمام الأفراد و التنظيم.
- ✓ تعمل البحوث في مجال العلوم الإنسانية المتعلقة بالولاء التنظيمي على تحسين مستوى العلاقة بين الافراد و المنظمة من خلال تولد شعور الأف ا رد بالأهمية نتيجة لاهتمام الإدارة بهم مما يعزز التأثير الإيجابي على المنظمة و الأفراد و الذي بدوره يزيد من الرغبة في العمل و الثقة و المصادقية.
- ✓ تعمل الأبحاث على زيادة إحداث تغييرات في الأداء و ظروف العمل حيث يعتبر قياس الولاء أداة لتشخيص الأسباب التي قد تؤثر في رفع أو خفض ولاء العاملين للتنظيم (العنزي، 2008، ص 96).

و لقياس الولاء ذكر (بطاح ، 2006 ص 189) معيارين لقياس الولاء التنظيمي و هما:

◀ المعايير الموضوعية :

أي قياس الولاء التنظيمي من خلال الآثار السلوكية، و ذلك باستخدام وحدات قياس موضوعية تبين مدى رغبة الفرد بالبقاء في التنظيم، و دور العمل، و كثرة الحوادث.

← المعايير الذاتية :

أي قياس الولاء التنظيمي بواسطة أساليب تقديرية توضح تقدير العاملين لدرجة ولائهم، و هذا يمكن أن يؤدي إلى بلورة مؤشرات مهنية تكشف مستوى الولاء التنظيمي.

و لقد طور بعض الباحثين المهتمين بدراسة الولاء التنظيمي و تحليله عدد من المقاييس و لقد تباينت تلك المقاييس في طبيعتها و مكوناتها و كان أهمها:

1.10. مقياس بورتر و زملائه (Porter et All, 1969) :

و قد أطلق عليه استبانة الولاء التنظيمي ويتكون المقياس من (15) فقرة تستهدف قياس، درجة ولاء الأفراد بالمنظمة و استعان بمقياس الخماسي لتحديد درجة الاستجابة المفحوصين. (ريجو، 199، ص 276)

2.10. مقياس تورتن (Thorton, 1981) :

و قد احتوى المقياس على (8) فقرات سداسية الاستجابة لقياس الولاء التنظيمي كما تضمن المقياس (7) فقرات أخرى رباعية و خماسية الاستجابة لقياس الولاء المهني.

3.10. مقياس مارش و مانري (Marsh and Mannari, 1977) :

حيث قدما مقياسا للولاء مدى الحياة و يتكون من أربع (4) فقرات و قد استخدم كأداة

لقياس إدراك الفرد لكيفية تعميق الولاء مدى الحياة. (العنزي ، 2008 ، ص 95)

4.10. مقياس جوش وزملائه (Jawsh and All, 1978) :

و هو محاولة لقياس الولاء التنظيمي من خلال (6) فقرات. (أبو ندا، 2007 ، ص 133)

خلاصة الفصل:

وبعد هذا العرض لموضوع الولاء التنظيمي يجب الإشارة إلى أن لكل شيء حد معين، إذا زاد عنه فإن النتيجة تصبح سلبية، فالولاء التنظيمي إذا زاد عن الحد الذي يجب أن يصل إليه فإنه يصبح عاملاً معطلاً وسلبياً ويصبح في مثل هذه الحالة تطرفاً ويؤدي بصاحبه إلى سلوك التعصب.

الفصل الخامس

إجراءات الدراسة الميدانية

تمهيد :

إن تحديد الباحث و ضبطه لموضوع دراسته ضبطا إجرائيا و نظريا كمرحلة أولى ،
، سمح له بتشكيل معرفة بحثية مكنته من الانتقال إلى مرحلة أخرى أكثر تقدما و هي
المرحلة الإجرائية للدراسة.

إن المرحلة الإجرائية أساسية في كل بحث علمي، كونها ترجمة لكل المعلومات
التمهيدية و النظرية التي بناها و جمعها الباحث عن موضوع بحثه، و لتحقيق الهدف
الأساسي من هذه المرحلة و المتمثل في إعداد و اختيار الخطوات المنهجية المناسبة التي
تمد الباحث بأكبر قدر ممكن من المعلومات الإحصائية الميدانية، قام الباحث بتقسيم فصل
دراسته الإجرائية إلى قسمان، قسم أول خاص بالدراسة الاستطلاعية، و التي استخدم فيها
خطوات كان الغرض منها الأساسي، هو تهيئة الأداة الدراسة التي أعدها و المتمثلة في
مقياس الرضا عن البرامج التكوينية و التأكد من خصائصها السيكو مترية، بعد أن حدد
المكان و الزمان المناسبين، و كذا اختيار العينة الاستطلاعية، أما في القسم الثاني و الذي
خصه للدراسة الأساسية، فقد قام الباحث بمختلف الخطوات الإجرائية، بداية من اختيار
المنهج المناسب و اختيار عينة الدراسة الأساسية، ثم أدوات جمع البيانات و في الأخير
الأساليب الإحصائية المستخدمة.

1. الدراسة الاستطلاعية:

تعد الدراسة الاستطلاعية خطوة ضرورية، تمكن الباحث من معرفة الظروف و الإجراءات المناسبة لدراسة الأساسية، و الوقوف عند العراقيل التي قد تعترضه عند التطبيق و إيجاد الآليات المناسبة لتجاوزها، كما تساعد الباحث أيضا و بصفة أدق على تهيئة أدوات جمع البيانات و التأكد من جاهزيتها، و فيما يلي الخطوات التي اتبعتها الباحثة في دراسته الاستطلاعية.

1.1. التحديد المكاني للدراسة الاستطلاعية :

قام الباحث و كخطوة أولى باختيار مكان دراسته الاستطلاعية، حيث اختار الباحث المقر الاجتماعي التابع لفرع مؤسسة حيدرة فارم لتوزيع الأدوية و المتواجدة بمنطقة بني مسوس، و قد اختار الباحث هذا المقر بالذات لعدة أسباب نذكر منها :

✓ تواجد الباحث الشبه الدائم في هذا المقر مما يسمح له بإجراء ملاحظات المتتالية

لمختلف مراحل الدراسة الاستطلاعية.

✓ توفر عينة مناسبة للدراسة الاستطلاعية و المتواجدة بالمقر الاجتماعي و التي بلغت

مائة وعشرون (120) عامل و عاملة شاركوا في البرامج التكوينية بالمؤسسة، تم

اختيارهم بطريقة السحب العشوائي.

✓ توجد معظم المسؤولين و الإطارات بالمقر الاجتماعي لفرع مؤسسة حيدرة فارم ، و هذا ما سمح للباحث بتحصيل أكبر عدد من معلومات ميدانية و المتعلقة بموضوع الدراسة باستخدام وسائل جمع البيانات مثل الملاحظة و المقابلة.

2.1. التحديد الزمني للدراسة الاستطلاعية:

و كخطوة ثانية، قام الباحث بتحديد الوقت و الزمن المناسبين لدرسته الاستطلاعية و ذلك بغية الوصول إلى أكبر قدر ممكن من المعلومات، و التي قد تقيد الباحث في الخطوات المولية و دراسته الأساسية، و قد وضع الباحث مجموعة من الاعتبارات لاختيار الوقت و الزمن المناسبين نذكر منها على سبيل المثال :

✓ اختيار أوقات تواجد المسؤولين عن التكوين للجلب المعلومات الكافية، من خلال طرح مجموعة من الأسئلة الهادفة و التي تخدم مراحل إعداد الدراسة الاستطلاعية و الأساسية.

✓ اختيار أوقات برمجة و تطبيق و تقييم عملية التكوينية، حتى يتسنى للباحث ملاحظة مختلف هذه المراحل و التركيز على أهم المتغيرات المؤثرة على هذه العملية.

3.1. وصف و اختيار عينة الدراسة الاستطلاعية :

تمثل مجتمع الدراسة الاستطلاعية في العمال المشاركون في البرامج التكوينية و الذي بلغ عددهم مائة و ثلاثة و ثمانون (183) عامل و عاملة، أما عينة الدراسة الاستطلاعية فتكونت من مائة وعشرون (120) عامل و عاملة شاركوا في البرامج التكوينية على مستوى المقر الاجتماعي ببني مسوس، و تم اختيارهم بطريقة عشوائية، و ذلك بعد أن تم الحصول على لائحة أسماء المشاركين في البرامج، و كان الهدف من هذه العينة الأساسي هو تجريب أداة الدراسة و التأكد من صدقها و ثباتها، قبل تطبيقها على عينة الدراسة الأساسية.

4.1. أدوات جمع البيانات الخاصة بالدراسة الاستطلاعية:

استعمال الباحث مجموعة من أدوات جمع البيانات في دراسته الاستطلاعية و هي كالتالي :

1.4.1. الملاحظة :

قام الباحث باستعمال أداة الملاحظة باعتبارها أداة لتسجيل السلوك الملاحظ في الوضع الطبيعي و الواقعي، و يمكن استخدامها في مواقف مختلفة و مجالات كثيرة، و هي تتوفر على قدرة تنبؤية عالية نسبيا للحصول على معلومات و بيانات نوعية.

(أحمد سعد جلال، 2008، ص25)

وقد وضع الباحث شبكة للملاحظة المنظمة، مكنته من تشكيل رؤية واضحة حول كل الملاحظات و تسجيلها بدقة.

الجدول رقم (03) نموذج من عناصر شبكة الملاحظة الخاصة بالبرامج التكوينية على مستوى فرع المؤسسة حيدرة فارم :

العناصر	الخطوات	الملاحظات
فهم و متابعة العملية التكوينية المطبقة بفرع مؤسسة حيدرة فارم	<p>1. تحديد مهام و وظائف المسؤولة عن التكوين و المكلّفة بالتكوين (تحديد الحاجيات الفعلية، اختيار المشاركين، الاتصال بمؤسسة التكوين، التخطيط لعملية تقييم التكوين...).</p> <p>2. الوقوف على السير الحسن للبرامج التكوينية من بدايتها (بدأ البرامج) إلى نهايتها(تقييم البرامج).</p> <p>3. وجهات النظر الخاصة بنتائج البرامج التكوينية سواء على المؤسسة أو على العامل.</p>	<p>- الملاحظ أن مهامهم تسييريه و تنظيمية غير مركزة على تطوير محتوى التكوين و الذي هو من مهام مؤسسة التكوين الخارجية.</p> <p>- الملاحظ السير الحسن للبرامج التكوينية من حيث الوقت و التنظيم...الخ</p> <p>- الملاحظ وجهات نظر إيجابية حول البرامج التكوينية سواء من المسؤولين أو من المشاركين.</p> <p>- الملاحظ أن المؤسسة لا تستعمل إلا التقييم الساخن دون التقييم البارد والذي يكون بعد فترة من المشاركة في البرامج التكوينية.</p>
تحديد أبعاد الرضا عن البرامج التكوينية	<p>1. الوقوف على العناصر و الأبعاد المكونة للعملية التكوينية بالمؤسسة.</p> <p>2. ترتيب أولويات العمال و انطباعاتهم حول أبعاد البرامج التكوينية (التنظيم للبرامج، محتواها، الطرق والوسائل البيداغوجية المستعملة، و البرامج في حد ذاتها.</p>	<p>- الملاحظ أن كل الأبعاد و العناصر متاحة لبرمجة جيدة للتكوين بالمؤسسة.</p> <p>- الملاحظ أن العمال المشاركين في البرامج التكوينية يعطون انطباعات إيجابية عن أبعاد البرامج التكوينية، خاصة تلك المتعلقة بتنظيم البرامج التكوينية، من حسن الاستقبال و التحديد الأنسب للوقت و اختيار القاعات المناسبة للبرامج...الخ.</p>

2.4.1. المقابلة :

تعتبر المقابلة طريقة مميزة لجمع البيانات من خلال تفاعل لفظي بين شخصين على الأقل، تتيح إمكانية تسجيل الاستجابات الغير لفظية، (عبد الكريم بو حفص، 2011، ص179)

لهذا قام الباحث باستعمال نوع المقابلة المهيكلة (structured interview) و التي تسمى أيضا بالمقابلة الموجهة و المنظمة، حيث أعد أسئلتها الباحث مسبقا ليطرحا على مسؤولة التكوين، أين استخدم مجموعة من الأسئلة سنحت له بالحصول على معلومات و بيانات سهلت عملية فهم و تشخيص العملية التكوينية المطبقة بالمؤسسة.

الجدول رقم (04) نموذج مقابلة قام بها الباحث مع مسؤولة التكوين.

عناصر المقابلة	أسئلة المقابلة	أهم المعلومات المحصلة من أجوبة المقابلة
مراحل برمجة عملية التكوين	- كيف تتم برمجة التكوين (انطلاقا من تحديد الحاجيات وصولا إلى تقييم البرامج) و ما هي العراقيل التي تعترضكم في ذلك؟	- معرفة مدققة حول برمجة عملية التكوين و التي ساعدت الباحث على الاطلاع المكثف على عناصر عملية التكوين و المشكلة لأبعاد الرضا عن البرامج التكوينية. - الاطلاع على العراقيل التي تعترض هذه البرمجة.
نتائج عملية التكوين على أداء العامل	- هل هناك ردود أفعال إيجابية أو سلبية لدى العمال المشاركين في البرامج التكوينية حول هذه البرامج ؟	- متابعة عملية تقييم البرامج التكوينية عن كثب خاصة المتعلقة برضا العمال المشاركين عن البرامج التكوينية من خلال الأدوات المتاحة لدى مصلحة التكوين.

3.4.1. مقياس الدراسة الاستطلاعية :

1.3.4.1. بناء مقياس الرضا عن البرامج التكوينية :

قام الباحث عند بناءه مقياس الرضا عن البرامج التكوينية، باتباع مجموعة من الخطوات و الإجراءات و هي كالتالي:

أ) تحديد موضوع الرضا عن البرامج التكوينية و مختلف أبعاده المكونة له :

بعد الاطلاع على مختلف الأبحاث التي تطرقت إلى أبعاد الرضا عن البرامج التكوينية كمرحلة أولى من مراحل نموذج كيرك باتريك، منها أبحاث لي و برشينغ (Lee & Pershing, 1999) و اللذان حددا عشر (10) أبعاد للرضا عن البرامج التكوينية و المتمثلة في: الرضا عن أهداف البرامج، محتوى البرنامج، المواد البرنامج، أساليبها وتقنياتها، المكون و المنشط، أنشطة البرامج، بيئة البرامج، توقعات المشاركين، الامدادات، تقييم شامل للبرامج، و كذلك أبحاث كل من مورغان و كاسبر (Morgan & Casper 2000)، حيث قام هذان الباحثان بتحديد ستة (06) أبعاد بعد أن استندا إلى التحليل العاملي لتسعة الاف (9000) مشارك في البرامج التكوينية من خلال استبيان تكون من اثنان و ثلاثون (32) سؤال و تمثلت هذه الأبعاد في: الرضا عن التأطير، تسيير البرامج التكوينية، سيرورة عملية تقييم البرامج، الجدوى من البرامج، وسائل البرامج، هيكل البرامج.

(Alain Dunberry & Céline Péchard, 2007, P17)

قام الباحث مستعينا بهذه الأبحاث بوضع أربعة أبعاد أساسية تشمل و تلخص كل الأبعاد التي ذكرها الباحثين و التي استخدمها في دراسته الحالية و هي على النحو التالي: الرضا عن تنظيم البرامج التكوينية، الرضا عن محتوى البرامج التكوينية، الرضا عن الطرق و الوسائل البيداغوجية، الرضا عن البرامج التكوينية في حد ذاتها.

ب) ترجمة أبعاد المقياس إلى بنود واضحة :

بعد تحديد موضوع الرضا عن البرامج التكوينية و مختلف أبعاده المكونة له، أصبح من الضروري على الباحث ترجمة هذه الأبعاد إلى بنود واضحة و سهلة، وذلك بتجزئة كل بعد من أبعاد المقياس إلى بنود جزئية تكمل بعضها بعضا، مع مراعات كمية البنود المناسبة لترجمة كل بعد من المقياس، فقد اشتمل كل بعد من أبعاد المقياس على خمس (5) بنود.

الجدول رقم (05) نموذج عن بنود المكونة لبعده من أبعاد مقياس الرضا عن البرامج

التكوينية.

الدرجات					البنود	البعد
لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة		
					1. محتويات البرامج التكوينية غير كافية بالنسبة لي.	

					2. المعارف التي اكتسبتها من البرامج التكوينية ساعدتني في عملي.	محتوى البرامج التكوينية
					3. المواضيع المقترحة في البرامج التكوينية ليست مهمة بالنسبة لي.	
					4. محتوى البرامج التكوينية مناسب مع الوظائف التي أقوم بها.	
					5. محتوى البرامج التكوينية لا يتماشى مع أهدافي في العمل.	

(ج) تحديد نمط صياغة بنود المقياس :

استخدم الباحث نمط قياس الاتجاهات عند بناءه لمقياس الرضا عن البرامج التكوينية، باعتباره نمط يمكن من خلاله التعبير اللفظي عن المواقف المفحوص اتجاه موضوع معين، و وفق سلم محدد الأبعاد و باستخدام طريقة ليكرت الخماسية في التنقيط.

(د) تحقيق التسلسل المنطقي لبنود المقياس :

لابد من الباحث أن يحقق التسلسل المنطقي لبنود مقياس الرضا عن البرامج التكوينية، حتى يضمن مصداقية البيانات المحصل عليها من المقياس، حيث أخذ الباحث بعين

الاعتبار درجة سهولة و تعقيد البنود، حيث وضع البنود السهلة في البداية و أما البنود المعقدة فوضعها في نهاية المقياس.

هـ) الاختبار الأولي للمقياس :

وفي هذه المرحلة قام الباحث باختبار صلاحية المقياس قبل استعمالها في الدراسة الأساسية و فيما يلي نتائج التأكد من الخصائص السيكومترية لمقياس الرضا عن البرامج و المعد من طرف الباحث :

2.3.4.1. التأكد من الخصائص السيكومترية لمقياس الرضا عن البرامج التكوينية :

بعد صياغة بنود المقياس و التي تكونت من عشرون (20) بند، تقيس الأبعاد الأربعة للرضا عن البرامج التكوينية قام الباحث بالتأكد من صدق و ثبات المقياس المطبق على العينة الاستطلاعية و قد جاءت النتائج على النحو التالي:

◀ ثبات أداة الدراسة الاستطلاعية:

✓ عرض نتائج حساب ثبات مقياس الرضا عن البرامج التكوينية :

الجدول رقم (06): عرض لمخرجات البرنامج الإحصائي SPSS، و المتمثلة في مصفوفة

معاملات ثبات ألفا كرومباخ لبنود مقياس الرضا عن البرامج التكوينية.

الدالة الإحصائية	معامل الثبات ألفا كرومباخ	فقرات المقياس	الدالة الإحصائية	معامل الثبات ألفا كرومباخ	فقرات المقياس
دالة عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$)	0.745	البند الحادي عشر	دالة عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$)	0.747	البند الأول
دالة عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$)	0.750	البند الثاني عشر	دالة عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$)	0.748	البند الثاني
دالة عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$)	0.752	البند الثالث عشر	دالة عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$)	0.745	البند الثالث
دالة عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$)	0.744	البند الرابع عشر	دالة عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$)	0.744	البند الرابع
دالة عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$)	0.749	البند الخامس عشر	دالة عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$)	0.749	البند الخامس
دالة عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$)	0.745	البند السادس عشر	دالة عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$)	0.747	البند السادس
دالة عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$)	0,743	البند السابع عشر	دالة عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$)	0.748	البند السابع

مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$)			مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$)		السابعة
دالة عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$)	0,741	البند الثامن عشر	دالة عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$)	0.744	البند الثامنة
دالة عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$)	0,749	البند التاسع عشر	دالة عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$)	0.744	البند التاسعة
دالة عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$)	0,745	البند العشرين	دالة عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$)	0,749	البند العاشر
دالة عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$)	0.746				معامل ثبات ألفا كروباخ الكلية للفقرات

✓ مناقشة النتائج :

يظهر الجدول رقم ستة (06) نتائج التحليل الإحصائي لفقرات مقياس الرضا عن البرامج

التكوينية و ذلك حسب مخرجات تطبيق معامل الثبات ألفا كرومباخ على البرنامج

الإحصائي (SPSS)، للتأكد من تجانس و اتساق الداخلي لبنود المقياس ببعضها البعض

،حيث يوضح الجدول كل فقرة من فقرات المقياس و ما يقابلها من معامل ثباتها، و الملاحظ

أن المعاملات كلها جاءت مرتفعة حيث قدرت قيمة معامل ألفا كرومباخ الكلية

($A = 0.746$) كما تراوحت القيم كل فقرات المقياس بين (0.741 و 0.752)، و هي قيم

دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.01$)، و هذا ما يؤكد بأن مقياس الرضا عن البرامج

التكوينية يتمتع بثبات داخلي عالي و بنوده متسقة فيما بينها، إذا يمكن استعماله في الدراسة

الأساسية و بكل اطمئنان.

◀ صدق أداة الدراسة الأساسية:

✓ عرض نتائج حساب صدق مقياس الرضا عن البرامج التكوينية:

• صدق الارتباط الداخلي للمقياس:

الجدول رقم (07) : عرض لمخرجات البرنامج الإحصائي SPSS، و المتمثلة في

المصفوفة الارتباطية لمعاملات الارتباط بين بنود مقياس الرضا عن البرامج التكوينية على

العينة الاستطلاعية للتأكد صدق الارتباط الداخلي.

الدالة الإحصائية	معامل الصدق البنائي	فقرات المقياس	الدالة الإحصائية	معامل الصدق البنائي	فقرات المقياس
دالة عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$)	0.704	البند الحادي عشر	دالة عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$)	0.707	البند الأول

دالة عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$)	0.653	البند الثاني عشر	دالة عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$)	0.731	البند الثاني
دالة عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$)	0.689	البند الثالث عشر	دالة عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$)	0.761	البند الثالث
دالة عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$)	0.627	البند الرابع عشر	دالة عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$)	0.604	البند الرابع
دالة عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$)	0.762	البند الخامس عشر	دالة عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$)	0.665	البند الخامس
دالة عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$)	0.687	البند السادس عشر	دالة عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$)	0.686	البند السادس
دالة عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$)	0.730	البند السابع عشر	دالة عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$)	0.688	البند السابعة
دالة عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$)	0.687	البند الثامن عشر	دالة عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$)	0.628	البند الثامنة
دالة عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$)	0.687	البند التاسع عشر	دالة عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$)	0.646	البند التاسعة
دالة عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$)	0.632	البند العشرين	دالة عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$)	0.654	البند العاشرة

✓ مناقشة النتائج :

يظهر الجدول رقم سبعة (07) نتائج التحليل الإحصائي لفقرات مقياس الرضا عن البرامج التكوينية وذلك حسب مخرجات تطبيق معامل الصدق البنائي باستخدام معامل الارتباط برسون على البرنامج الإحصائي (SPSS) للتأكد من صدق الارتباط الداخلي بين بنود المقياس، حيث يوضح الجدول كل بند من بنود المقياس و ما يقابلها من معاملات الارتباط مع باقي البنود، و الملاحظ أن المعاملات كلها جاءت قوية حيث تراوحت بين (0.604 و 0.730)، و هي كلها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$)، و هذا ما يؤكد بأن مقياس صادق بنائياً، حيث ارتبطت البنود مع الدرجة الكلية للمقياس فهو إذا يقاس فعلا السمات التي أريد قياسها و بالتالي يمكن الوثوق به و استعماله في الدراسة الأساسية.

• الصدق التمييزي :

لحساب هذا النوع من الصدق قام الباحث باستخدام طريقة المقارنة الطرفية، حيث تمت المقارنة بين عينتين تم سحبهما من طرفي درجات العينة الاستطلاعية ($N = 120$)، أي من الربع الأعلى و من الربع الأدنى من درجات المقياس.

الجدول رقم (08) : عرض لمخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS)، و الذي يبين نتائج اختبار "ت" لدالة الفروق بين المتوسطين الحسابيين لطرفي درجات مقياس الرضا عن البرامج التكوينية.

الدلالة الإحصائية	قيمة "ت"	درجة الحرية	العينة الدنيا = 30		العينة العليا = 30		المتغير
			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
دالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$	2.268	58	15.071	47.10	14.756	55.83	مقياس الرضا عن البرامج التكوينية

مناقشة النتائج :

يبين الجدول رقم ثمانية (08) قيمة "ت" لدلالة الفروق بين متوسطي 25 % الأعلى في درجات المقياس و 25 % الأدنى، حيث جاءت القيمة و التي بلغت $(T = 2.268)$ دالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$ ، و هذا ما يؤكد وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئتين، أي الفئة التي تمثل الربع الأعلى من المقياس و الفئة التي تمثل الربع الأدنى لصالح الفئة العليا، مما يشير إلى أن المقياس يستطيع التمييز بين الفئتين و بالتالي فالمقياس صادق بدلالة الفروق بين طرفي درجاته، و يمكن أن يستعمله الباحث و بكل ثقة في الدراسة الأساسية.

2. الدراسة الأساسية :

2.1. المنهج المستخدم في الدراسة الأساسية:

اعتمد الباحث في دراسته هذه على المنهج الوصفي المقارن، باعتباره المنهج الذي يناسب طبيعة الدراسة الحالية، و التي هدفت إلى التأكد من الأثر الذي يحدثه متغير الرضا عن البرامج التكوينية كمتغير مستقل على الدافعية للإنجاز و الولاء التنظيمي كمتغيرين تابعين.

و يتميز هذا النوع من البحوث بتصميم يقترب من الظروف التجريبية، بحيث يمكن للباحث باستخدام مجموعتين أو أكثر، ثم إجراء المقارنات بينهما، مع التأكد من تكافؤ الأفراد المجموعتين في خصائصهم الأساسية، مع اختيار أفراد العينة اختياراً عشوائياً.

(عبد الكريم بوحفص. 2011، ص56)

2.2. مكان إجراء الدراسة الأساسية :

1.2.2. لمحة تاريخية وجيزة عن مكان إجراء الدراسة الأساسية:

مؤسسة حيدرة فارم (Hydra Pharm SPA) ذات أسهم مؤسسة خاصة، تأسست هذه المؤسسة سنة 1995 من طرف ثلاث صيادلة بمنطقة سعيد حمدين، بالعاصمة، وبعد سنوات من العمل بدأت المؤسسة تتسع من كل الجوانب (الجانب اللوجستيكي، الجانب

البشري، الجانب المالي...) و أصبح من الضروري تغيير مقر تواجدها، حيث انتقل مقر المؤسسة الاجتماعي إلى منطقة بني مسوس، و المقر اللوجستيكي بواد سمار سنة 2012، وبعد هذه الفترة بدأت المؤسسة بالتفرع إلى أن وصلت اليوم إلى تسع فروع موزعة عبر مجموعة من ولايات الوطن، و المكان الذي قام الباحث فيه بدراسته هو الفرع الأصلي للمؤسسة و هو الأقدم حيث مازال يحمل اسمها، و الجدول الموالي يوضح جميع فروع المؤسسة حسب موقعها و عدد العمالة الحالية:

الجدول رقم (09): تقسيم مجمع حيدرة فارم حسب فروع و عدد العمالة الحالية:

عدد العمال	الموقع	اسم الفروع	المؤسسة
780	بني مسوس، العاصمة	حيدرة فارم (Hydra Pharm)	مجمع حيدرة فارم
120	بني مسوس، العاصمة	أتي فارما (AT Pharma)	
78	بني مسوس، العاصمة	كاربي ديام (CARPE Diem)	
65	بني مسوس، العاصمة	أبيسي كوس (ABC COS)	
102	خميس مليانة	أتي فارما الانتاجية	

		(AT Pharma industrielle)	(Groupe Hydra Pharm)
111	عين الدفلة	داف ماد (DEF MED)	
140	سطيف	جياش ماد (GH MED)	
89	سيدي بلعباس	ماد ايجيكا (MED IJK)	
160	تيزي وزو	أبيسي ماد (ABC MED)	
1645	مجموعة من مناطق الوطن	تسعة (09) فروع	المجموع

2.2.2. وصف مكان الدراسة الأساسية :

تمت الدراسة بإحدى فروع مجمع حيدرة فارم و هو الفرع الأصلي الذي يحمل اسم المجمع، هذه الأخير متخصص في بيع و توزيع الأدوية الصيدلانية عن طريق الجملة و التجزئة، ينقسم الفرع إلى ثلاث مقرات (المقر اللوجستيكي الواقع بالمنطقة الصناعية واد سمار، المقر الاجتماعي الواقع بمنطقة بني مسوس، ومقر الإدارة العامة الواقعة أيضا بمنطقة بني مسوس)، فيما يلي جدول يبين تقسيم هذه المقرات حسب عدد العمال و مختلف المصالح الموجودة في كل مقر.

الجدول رقم (10): تقسيم فرع حيدرة فارم حسب الفروع و عدد العمالة المشاركة في

البرامج التكوينية و المصالح الموجودة بها.

اسم المقر	مكان تواجد المقر	عدد	المصالح الموجودة في المقر
المقر اللوجستيكي	المنطقة الصناعية واد سمار	262	مصلحة المبيعات و المشتريات و الاسترجاع، مصلحة الموارد البشرية، مصلحة الموارد العامة، مصلحة المالية و المحاسبة، مصلحة الشكاوي. مصلحة الإعلام الالي، مصلحة الإدارة العامة.
المقر الاجتماعي	منطقة بني مسوس	183	مصلحة المشتريات، مصلحة التخزين و الاستيداع، مصلحة الأعداد، مصلحة التوظيف و الفاترة، مصلحة التسليم و التوزيع، مصلحة الموارد العامة، مصلحة الموارد البشرية، مصلحة الإعلام الالي، مصلحة الأمن و النظافة، مصلحة الشكايات، مصلحة تسيير موقف العتاد.
مقر الإدارة العامة	منطقة بني مسوس	116	مصلحة المبيعات و المشتريات و الاسترجاع، مصلحة الموارد البشرية، مصلحة الموارد العامة، مصلحة المالية و المحاسبة، مصلحة الشكاوي، مصلحة الإعلام الالي، مصلحة الإدارة العامة.
المجموع	الجزائر العاصمة	561	كل مصالح الفرع

3.2.2. هيكله و مهام مصلحة التكوين :

تقع مصلحة التكوين بمقر الإدارة العامة بالمؤسسة، و تتشكل المصلحة من مسؤول التكوين و المكلف بالتكوين و اللذان يسهران على السير الحسن للبرامج التكوينية لمختلف فروع المؤسسة، و تتمثل المهام الأساسية للمصلحة فيما يلي :

✓ تحديد الحاجات الفعلية للتكوين للعمال.

✓ تحديد الأهداف التكوينية و المتعلقة بتطوير مهارات و معارف العمال.

✓ تخطيط و تصميم البرامج التكوينية، مثال على ذلك: تحديد الأوقات المناسبة

، و اختيار المحتويات و التنسيق مع مؤسسات التكوين، و تهيئة القاعات.

✓ تطبيق البرامج التكوينية و السهر على حسن سيرها و التأكد من توافق البرامج مع ما

تم التخطيط له.

✓ تقييم البرامج التكوينية باستخدام التقييم الساخن.

3.2. عينة الدراسة الأساسية:

بعد أن قام الباحث بالتحديد المكاني لدرسته الأساسية، شرع في وضع خطوات منهجية

و تقنية لاختيار عينة دراسته و قد تمثلت فيما يلي :

1.3.2. تحديد مجتمع الدراسة الأساسية :

إن مجتمع الدراسة هو مجموع العناصر المحددة تحديدا دقيقا و التي ستسحب منها عينة

الدراسة. (بو حفص عبد الكريم، 2011، ص 134)

و بالتالي فمجتمع البحث الذي حدده الباحث بعد التدقيق في مواصفاته، هم كل العمال الذين شاركوا في البرامج التكوينية حتى فترة القيام باختيار عينة البحث، وقد قدر عددهم ($P = 561$) عامل و عاملة موزعين على مقرات ثلاث: المقر اللوجستيكي و المتمثل في مستودع واد سمار الذي يحتوي على ($P_1 = 262$) عامل شاركوا في البرامج و المقر الاجتماعي الواقع ببني مسوس و الذي يحتوي على ($P_2 = 183$) عامل و عاملة شاركوا في البرامج التكوينية و المقر الإدارة العامة المتواجد أيضا ببني مسوس و الذي يحتوي على ($P_3 = 116$) عامل و عاملة شاركوا في البرامج.

2.3.2. كيفية اختيار العينة :

بعد أن حدد الباحث مجتمع بحثه بدقة و المتمثل في جميع العمال المشاركين في البرامج التكوينية، انتقل إلى المرحلة الثانية و المتمثلة في اختيار و استخراج وحدات العينة من المجتمع البحث، و التي يجب أن تتصف بنفس مواصفات مجتمع الدراسة و فيما يلي أهم الخطوات التي استخدمها الباحث لاختيار عينة الدراسة :

أ) تحديد أسلوب اختيار العينة و هو أسلوب السحب العشوائي البسيط، و الذي من شروطه توفر قائمة تحتوي على كل وحدات المجتمع العام بدون تكرار، و تكون لكل وحدة نفس الفرصة في الانتماء إلى عينة الدراسة.

ب) توفير كل القوائم الخاصة بالمشاركين في البرامج التكوينية (مجتمع البحث) و التي طلبها الباحث من مصلحة التكوين، و قام هذا الأخير فيما بعد بجمع كل القوائم في قائمة واحدة و التي احتوت المعلومات التالية : رمز العامل، الاسم و اللقب، والمقر التابع له.

ج) استعمل الباحث تطبيق على برنامج إكسل (Excel) و المتمثل في تطبيق (ALEA.ENTRE.BORNES)، و الذي ساعده على ضمان تحقيق شروط الاختيار العشوائي، فبعد أن تحصل الباحث على قائمة العمال المشاركين في البرامج التكوينية، أجرى هذا الأخير مجموعة من العمليات و الصياغات أكسل أعطت وظيفة الاختيار العشوائي الالي لتطبيق، حيث و بمجرد النقر على قائمة العمال تتغير الرموز و الأسماء دون تكرار (سحب بدون إرجاع)، ثم قام الباحث باختيار عينته وذلك باختيار النصف الأعلى من القائمة والذي حدده بثلاث مائة و اثني عشر (312) خلية و هو العدد النهائي لعينة الدراسة .

الشكل رقم (20) : استعمال تطبيق (ALEA.ENTRE.BORNES) على برنامج إكسل

للاختيار عينة البحث عشوائيا.

Choix alatoire	NOM & PRENOM alatoire	Affectation
66	KHADRAOUI KAMEL	OS
280	HAFFAF MEHDI	SIEGE
129	MELLAC Sahim	OS
174	OUAHABI ABDELOUAHAB	OS
172	HARBAOUI RAOUF	OS
207	MESSAOUDI Na-Tazair Zahia	SIEGE
67	HOUAS HAMID	OS
76	CHABOUNI ABDERRAHMANE	OS
77	SAHED BIL AL	OS
191	BEL ANEM Yacine	OS
211	CHERIFI FERJAL	SIEGE
234	GUHBIB Arezki	SIEGE
309	BOUZIDA Ourda	SIEGE
304	HAMITOUCHE Lyès	SIEGE
218	SOULALI SOULMA	SIEGE
164	ATAMINA RACHID	OS
260	KETTAB FOUAD	SIEGE
153	CHAOUA AZZEDINE	OS
287	BELKACEM nne TAHI Assia	SIEGE
300	AOUAT Mohamed Amine	SIEGE
308	SABI Fatma Zohra	SIEGE
102	BALAZ KHALED	OS
144	BOUZAHER Sand	OS
104	MEHIGUENE ALI	OS
237	ARAB Chirac	SIEGE
183	KALHI Babou	OS
303	BOURAB YOUN	SIEGE
266	YAKOUBI Mohamed Anis	SIEGE
227	KHECHA Issam	SIEGE
39	BELHOUCHE MOUNIR	OS
218	CHABOUNI Amine	SIEGE
281	TOUATI FARES	SIEGE
101	HADDAD SALAH	OS
67	KHELIFI NASSER	OS
297	ADJI NOR A	SIEGE
298	ABASSI Mohamed	SIEGE

3.3.2. وصف عينة الدراسة الأساسية :

تكونت عينة الدراسة الأساسية من ($N = 312$) عامل و عاملة مشاركين في البرامج التكوينية على مستوى فرع مؤسسة حيدرة فارم، موزعين على المقرات ثلاث : مستودع واد سمار و المتمثل في المقر اللوجستيكي للمؤسسة و الذي يحتوي على ($N_1 = 158$) عامل مشارك، و المقر الاجتماعي ببني مسوس و الذي يحتوي على ($N_2 = 98$) عامل و عاملة مشاركون، و المقر الإدارة العامة، و المتواجد أيضا ببني مسوس و الذي يحتوي على ($N_3 = 56$) عامل و عاملة مشاركون في البرامج، و في ما يلي جدول يوضح تقسيم العينة حسب المقرات الثلاث للمؤسسة.

الجدول رقم (11) : تقسيم العينة الكلية حسب مقر تواجدها بالمؤسسة.

النسبة المئوية بالنسبة للعدد الكلي للعينة	عدد العينة الكلية	عدد العمال الكلي	اسم المقر	فرع المؤسسة
50.64 %	158	262	المقر اللوجستيكي	حيدرة فارم
31.41 %	98	183	المقر الاجتماعي	
17.94 %	56	116	مقر الإدارة العامة	
100 %	312	561	ثلاث مقرات	المجموع =

✓ التعليق على الجدول:

يلاحظ من خلال الجدول رقم (11) أن عينة البحث مقسمة على ثلاث مقرات التابعة للمؤسسة : المقر اللوجستيكي و الذي يحتوي على أكبر نسبة من العمال المشاركين حيث بلغت نسبتهم **50.64 %**، مقارنة بالمقرات الأخرى و هذه النسبة راجعة إلى عدد العمال المشاركين الإجمالي للمقر اللوجستيكي، و الذين يقدرون ($P1 = 262$) عامل و كذا طبيعة المهام التي يقومون بها و هي في جلها أعمال تعتمد على المهارة الفكرية و اليدوية تستدعي تدخل البرامج التكوينية، فيما يلاحظ أيضا أن النسبة الضئيلة هي نسبة العمال المشاركين و التابعين للمقر الإدارة العامة و التي بلغت نسبتهم **17.94 %** فهي نسبة منخفضة و ذلك نظرا لعدد العمال المشاركين الاجمالي في المقر و الذي بلغ ($P3 = 116$) عامل و عاملة، في حين بلغت نسبة العمال المكونين في المقر الاجتماعي **31.41 %** و هي نسبة متوسطة مقارنة بعدد العمال المشاركين الإجمالي و المقدر ($P2 = 183$) عامل و عاملة.

و قد قسم الباحث عينة دراسته إلى مجموعتين أساسيتين و هما العمال ذوي الرضا المرتفع و العمال ذوي المنخفض عن البرامج التكوينية، و قد تم تقسيمها بعد تطبيق مقياس الرضا عن البرامج التكوينية على العينة الكلية و التي بلغت ($N = 312$) مشاركين في البرامج التكوينية، و قد ميز المقياس بين المجموعتين من خلال درجاتهم التي تحصلوا عليها على المقياس.

الجدول رقم (12) : تقسيم عينة الدراسة الأساسية حسب الأهداف البحثية.

الفرع المؤسسة	العينة الكلية	عدد العينة	المجموعتين	عدد العينة	النسبة المئوية
حيدرة فارم	العمال المشاركون في البرامج التكوينية	312	العمال المشاركون ذوي الرضا المرتفع عن البرامج التكوينية	141	45.20%
			العمال المشاركون ذوي الرضا المنخفض عن البرامج التكوينية	171	54.80%
المجموع		312		312	100%

◀ التعليق على الجدول:

يلاحظ من خلال الجدول رقم (12) ما يلي :

✓ أن المجموعتين و هما مجموعتين أساسيتين في الدراسة، مقسمتان حسب نتائج العينة

الكلية على مقياس الرضا عن البرامج التكوينية، و المتمثلتان في مجموعة العمال

المشاركين في البرامج التكوينية مرتفعي الرضا عن البرامج و مجموعة العمال

منخفضي الرضا، والملاحظ أنهما متقاربتين نسبيا حيث قدرت ($G_1 = 141$) أي

بنسبة 45.20 % أما ($G_2 = 171$) أي بنسبة 54.80 %، إذا ($G_2 > G_1$)

، و بالتالي نلاحظ أن العمال المشاركون في البرامج التكوينية و الذين لديهم مستوى

منخفض من الرضا عن البرامج التكوينية هم أكثر من العمال المشاركون في البرامج

التكوينية من الذين لديهم مستوى مرتفع من الرضا عن البرامج التكوينية و بفارق 30

عامل أي بنسبة 9.60 % من العدد الإجمالي للعينة.

الجدول رقم (13) : توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب الأبعاد المكونة للعامل الرضا

عن البرامج التكوينية.

النسبة المئوية	عدد العينة	البعد الرابع (د.م)	النسبة المئوية	عدد العينة	البعد الثالث (ج.م)	النسبة المئوية	عدد العينة	البعد الثاني (ب.م)	النسبة المئوية	عدد العينة	البعد الأول (أ.م)	عدد العينة الكلية	المقياس
%47.43	148	العمال المشاركون ذوي الرضا المرتفع عن البرامج التكوينية في حد ذاتها	%53.62	167	العمال المشاركون ذوي الرضا المرتفع عن الوسائل و الطرق البيداغوجية المستخدمة في البرامج	%49.67	155	العمال المشاركون ذوي الرضا المرتفع عن محتوى البرامج التكوينية	%33.01	103	العمال المشاركون ذوي الرضا المرتفع عن تنظيم البرامج التكوينية	312	الرضا عن البرامج التكوينية
%52.56	164	العمال المشاركون ذوي ذوو الرضا المرتفع عن البرامج التكوينية في حد ذاتها	%46.47	145	العمال المشاركون ذوي الرضا المنخفض عن الوسائل و الطرق البيداغوجية المستخدمة في البرامج	%50.33	157	العمال المشاركون ذوي الرضا المنخفض عن محتوى البرامج التكوينية	%66.99	209	العمال المشاركون ذوي الرضا المنخفض عن تنظيم البرامج التكوينية	312	الرضا عن البرامج التكوينية
%100	312		%100	312		%100	312		%100	312		312	المجموع

✓ التعليق على الجدول:

يلاحظ من خلال الجدول رقم (13) ما يلي :

✓ أن المجموعتين (أ) : و هما مجموعتين التابعتين لبعد الرضا عن تنظيم البرامج التكوينية، مقسمتان حسب نتائج العينة الكلية على مقياس الرضا عن البرامج و المتمثلتان في مجموعة العمال المشاركين في البرامج التكوينية مرتفعي الرضا عن البرامج و مجموعة العمال منخفضي الرضا حسب بعد الرضا عن تنظيم البرامج، وقد جاءتا متباعدتين حيث قدرت ($G_1 = 103$) أي بنسبة 33.01 % أما ($G_2 = 209$) أي بنسبة 66.99 %، إذا ($G_2 > G_1$)، و بالتالي نلاحظ أن العمال المشاركون في البرامج التكوينية و الذين لديهم مستوى منخفض عن الرضا عن تنظيم البرامج التكوينية هم أكثر بكثير من العمال المشاركون في البرامج التكوينية و الذين لديهم مستوى مرتفع من الرضا عن تنظيم البرامج التكوينية بفارق مائة و ستة (106) عمال أي بنسبة 33.98 % من العدد الإجمالي للعينة.

✓ أن المجموعتين (ب) : و هما مجموعتين التابعتين لبعد الرضا عن محتوى البرامج التكوينية، مقسمتان حسب نتائج العينة الكلية على مقياس الرضا عن البرامج التكوينية و المتمثلتان في مجموعة العمال المشاركين في البرامج التكوينية مرتفعي الرضا عن البرامج و مجموعة العمال منخفضي الرضا حسب بعد الرضا عن محتوى البرامج، وقد جاءتا متقاربتين جدا حيث قدرت ($G_1 = 155$) أي بنسبة 49.67 %

أما ($G_2 = 157$) أي بنسبة **50.33 %**، إذا ($G_2 > G_1$)، و بالتالي نلاحظ أن العمال المشاركون في البرامج التكوينية و الذين لديهم مستوى منخفض للرضا عن محتوى البرامج التكوينية هم أكثر بقليل من العمال المشاركون في البرامج التكوينية و الذين لديهم مستوى مرتفع من الرضا عن محتوى البرامج التكوينية، بفارق عاملين (02) فقط أي بنسبة **0.66 %** من العدد الإجمالي للعينة.

✓ **المجموعتين (ج) :** و هما مجموعتين التابعتين لبعده الرضا عن الوسائل و الطرق البيداغوجية المستخدمة في البرامج التكوينية، مقسمتان حسب نتائج العينة الكلية على مقياس الرضا عن البرامج التكوينية و المتمثلتان في مجموعة العمال المشاركين في البرامج التكوينية مرتفعي الرضا عن البرامج و مجموعة العمال منخفضي الرضا حسب بعد الرضا عن الوسائل و الطرق البيداغوجية المستخدمة في البرامج، وقد جاءتا متقاربتين نسبيا حيث قدرت ($G_1 = 167$) أي بنسبة **53.62 %** أما ($G_2 = 145$) أي بنسبة **46.47 %**، إذا ($G_2 < G_1$)، و بالتالي نلاحظ أن العمال المشاركون في البرامج التكوينية و الذين لديهم مستوى مرتفع للرضا عن الوسائل و الطرق البيداغوجية المستخدمة في البرامج التكوينية هم أكثر من العمال المشاركون في البرامج التكوينية و الذين لديهم مستوى منخفض من الرضا عن الوسائل و الطرق البيداغوجية المستخدمة في البرامج التكوينية، بفارق اثنان و عشرون (22) عامل أي بنسبة **7.15 %** من العدد الإجمالي للعينة.

✓ المجموعتين (د) : و هما مجموعتين التابعتين لبعد الرضا عن البرامج التكوينية في حد ذاتها، مقسمتان حسب نتائج العينة الكلية على مقياس الرضا عن البرامج التكوينية و المتمثلتان في مجموعة العمال المشاركين في البرامج التكوينية مرتفعي الرضا عن البرامج و مجموعة العمال منخفضي الرضا حسب بعد الرضا عن البرامج التكوينية في حد ذاتها، وقد جاءتا متباعدتين حيث قدرت ($G_1 = 148$) أي بنسبة 53.62% أما ($G_2 = 164$) أي بنسبة 52.56% ، إذا ($G_2 > G_1$) و بالتالي نلاحظ أن العمال المشاركون في البرامج التكوينية و الذين لديهم مستوى منخفض للرضا عن تنظيم البرامج التكوينية هم أكثر من العمال المشاركون في البرامج التكوينية و الذين لديهم مستوى مرتفع من الرضا عن البرامج التكوينية في حد ذاتها، بفارق ستة عشر (16) عامل أي بنسبة 5.13% من العدد الإجمالي للعينة.

✓ 1.3.3.2. خصائص الوصفية لعينة الدراسة الأساسية من حيث التجانس :

(أ) خصائص عينة الدراسة حسب عامل الرضا عن البرامج التكوينية باستعمال اختبار

(Khi-deux) لحسن المطابقة:

الجدول رقم (14) يبين نتائج تطبيق اختبار (Khi-deux) لدراسة تجانس مجموعتي

العينة الأساسية للدراسة:

الدلالة الإحصائية	قيمة (Khi-deux)	درجة الحرية	التكرارات المتوقعة	التكرارات الملاحظة	الرضا عن البرامج التكوينية
غير دالة عند مستوى دلالة (α = 0.05)	3.282	1	156	141	ذوي الرضا المرتفع عن البرامج التكوينية
			156	171	ذوي الرضا المنخفض عن البرامج التكوينية
	3.282	1	312	312	المجموع

مناقشة النتائج :

يظهر الجدول رقم (14) نتائج التحليل اختبار (Khi-deux) لحسن المطابقة حسب مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS)، حيث يبين قيمة التكرارات الملاحظة و المتوقعة لكل من مجموعتي العمال المشاركين في البرامج التكوينية ذوي الرضا المرتفع عن البرامج و ذوي الرضا المنخفض، وقد جاءت قيمة الإحصاء ($K^2 = 3.282$)، وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (α = 0.05) و عليه فالقرار أنه لا توجد فروق في التكرارات دالة إحصائياً بين العمال المشاركين في البرامج التكوينية ذوي الرضا المرتفع عن البرامج و ذوي الرضا المنخفض في فرع حيدرة فارم.

ب) خصائص عينة الدراسة حسب أبعاد مقياس الرضا عن البرامج التكوينية باستعمال

اختبار (Khi-deux) لحسن المطابقة :

الجدول رقم (15) يبين نتائج تطبيق اختبار (Khi-deux) لدراسة تجانس عينة

الدراسة حسب أبعاد مقياس الرضا عن البرامج التكوينية :

أبعاد الرضا عن البرامج التكوينية	التكرارات الملاحظة	التكرارات المتوقعة	درجة الحرية	قيمة-Khi-deux	الدالة الإحصائية
الراضون عن تنظيم البرامج التكوينية	103	156	1	36,013	دالة عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$)
	209	156			
الراضون عن محتوى البرامج التكوينية	155	156	1	0.013	غير دالة عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)
	157	156			

غير دالة عند مستوى دلالة $\alpha =$ 0.05	1,551	1	156	167	الراضون عن الوسائل المستخدمة في البرامج التكوينية
			156	145	الغير راضون عن الوسائل المستخدمة في البرامج التكوينية
غير دالة عند مستوى دلالة $\alpha =$ 0.05	0.821	1	156	148	الراضون عن البرامج التكوينية
			156	164	الغير راضون عن البرامج التكوينية في حد ذاتها

✓ مناقشة النتائج :

يظهر الجدول رقم (16) نتائج التحليل اختبار (Khi-deux) لحسن المطابقة حسب مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS) ، حيث يبين قيمة التكرارات الملاحظة و المتوقعة لكل أزواج مجموعات العينة و الخاصة بأبعاد الرضا عن البرامج التكوينية العمال المشاركين في البرامج التكوينية ذوي الرضا المرتفع عن البرامج و ذوي الرضا المنخفض، و قد جاءت القيم الإحصائية (Khi-deux) غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ما عدى بعد الرضا عن تنظيم البرامج التكوينية حيث جاءت القيمة والتي قدرت $(K^2 = 36.013)$ ، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$ و عليه فالقرار أنه لا

توجد فروق في التكرارات دالة إحصائياً بين العمال المشاركين في البرامج التكوينية ذوي الرضا المرتفع عن البرامج و ذوي الرضا المنخفض بفرع مؤسسة حيدرة فارم حسب أبعاد ما عدى بعد الرضا عن تنظيم البرامج التكوينية، فقد تأكد الباحث من وجود فروق و بالتالي عدم تجانس العينتين بالنسبة لهذا البعد و من هنا يمكن القول بأن أزواج المجموعات متجانسة من حيث التكرارات حسب الأبعاد الثلاثة : الرضا عن محتوى البرامج التكوينية، الرضا عن الوسائل و الطرق البيداغوجية المستخدمة، و الرضا عن البرامج التكوينية في حد ذاتها، و هذا ما يسمح للباحث بإمكانية إجراء المقارنة بين أزواج المجموعات الخاصة بهذه الأبعاد الثلاثة و استخدام اختبار "ت" لعينتين مستقلتين، أما فيما يخص بعد الرضا عن تنظيم البرامج التكوينية فقد قام الباحث باختيار عينتين جزئيتين من العينتين الكلية الخاصة ببعده الرضا عن تنظيم البرامج بطريقة عشوائية و ذلك لتحقيق شرط التجانس.

4.2. ادوات الدراسة الأساسية :

استخدم الباحث في بحثه الحالي بطارية أدوات الدراسة و التي ضمت ثلاث مقاييس استعملها الباحث لجمع البيانات الإحصائية وهي على التوالي : مقياس الرضا عن البرامج التكوينية، مقياس الدافعية للإنجاز، مقياس الولاء التنظيمي، و قد احتوت البطارية على معلومات شخصية و هي: (السن، الجنس، الخبرة في المؤسسة، الخبرة في مركز العمل، الوضع الاجتماعي، المستوى الدراسي، الفئة الاجتماعية المهنية، ومقر العمل)، ساعدت هذه المعلومات الباحث في تحديد و وصف عينة بحثه بعد أن تم ملؤها من طرف المفحوصين

، كما قام الباحث كذلك بوضع خيار اللغتين العربية و الفرنسية من أجل ضمان السهولة و الوضوح عند إجابة المفحوصين، حيث لاحظ الباحث أن هناك بعض العمال لا يجيدون اللغة العربية و عمال آخرين لا يجيدون اللغة الفرنسية.

1.4.2. مقياس الرضا عن البرامج التكوينية :

1.1.4.2. وصف المقياس :

أعد هذا المقياس الباحث نفسه، بعد أن قام بجمع المعلومات النظرية حول الموضوع و التي سنحت له بتحديد مؤشرات الرضا عن البرامج التكوينية، وفي ما يلي أهم مميزات هذا المقياس:

(أ) اشتماله على أربع مؤشرات أساسية مركبة لموضوع الرضا عن البرامج التكوينية وهي :

الرضا عن الرضا عن تنظيم البرامج التكوينية، الرضا عن محتوى البرامج التكوينية، الرضا عن الطرق و الوسائل البيداغوجية، الرضا عن البرامج التكوينية في حد ذاته من حيث آثاره و أهدافه العامة.

(ب) احتوائه على عشرين (20) بنداً، أربعة عشر (14) منها إيجابية و ستة (06) سلبية مقسمة على الأبعاد الأربعة للمقياس، الجدول الموالي يبين أبعاد الرضا عن البرامج التكوينية و البنود المكونة لها:

الجدول رقم (16): أبعاد مقياس الرضا عن البرامج التكوينية.

مواضيع البنود	عدد البنود	أبعاد المقياس
الاستقبال، التوقيت، القاعات، المدة، الكمية	خمس بنود (05).	1. الرضا التنظيم للبرامج التكوينية.
المعلومات المعطاة، المواضيع المقترحة، المحتوى في حد ذاته	خمس بنود (05).	2. الرضا عن محتوى البرامج التكوينية.
المنهجيات المستخدمة، الوثائق المستعملة، و الأدوات	خمس بنود (05).	3. الرضا عن الطرق و الوسائل البيداغوجية المستخدمة في البرامج التكوينية.
أهداف البرامج بالنسبة للمتكون، عدالة توزيع البرامج، الأثر الذي تحدثه البرامج على عمل المشارك.	خمس بنود (05).	4. الرضا عن البرامج التكوينية في حد ذاتها.

ج) اعتماد الباحث عند تقيطه لمقياس الرضا عن البرامج التكوينية على طريقة ليكرت فهي طريقة التدرج في الموافقة فهي تعطى قيم تتراوح ما بين الموافقة بشدة أو عدم الموافقة بشدة : موافق بشدة (5)، موافق (4)، محايد (3)، لا أوافق (2)، لا أوافق بشدة (1) (و العكس في حالة البنود السلبية)، حيث يقوم المفحوص بوضع علامة x أمام الخانة المناسبة في الجدول، و الدرجة المرتفعة هنا تدل على الاتجاهات الموجبة و الدرجة المنخفضة تدل على الاتجاهات السالبة، وقد اختار الباحث هذه الطريقة كونها سهلة في الإعداد و التطبيق،

و تعطي المفحوص الحرية في تحديد موقفه و درجة إيجابية أو سلبية هذا الموقف في كل عبارة الأمر.

(د) تكون مقياس الرضا عن البرامج التكوينية من نسختين كما هو الحال لباقي المقاييس التي استعملها الباحث في دراسته و هما كما يلي:

✓ **نسخة ورقية** : و هي نسخة عادية أعدها الباحث على برنامج ميكروسوفت ورد، اشتملت على بطارية أدوات الدراسة مرقونة و منسوخة باللغتين العربية و الفرنسية، و هي نسخة أعدها الباحث خصيصا للمفحوصين الذين لا يملكون حاسوب كأعوان التخزين و أعوان الأمن.

✓ **نسخة رقمية** : وهي نسخة أعدها الباحث على برنامج ميكروسوفت اكسال، و اشتملت على نفس محتويات النسخة الورقية، إلا أن النسخة الرقمية سمحت للباحث من إجراء مجموعة من العمليات و التي تقوم بحساب مجموع أجوبة الفحوصين، أخذا بعين الاعتبار سلم تقييم و إيجابية و سلبية بنود المقاييس الثلاثة، تم تحويل هذا السجل عبر البريد الإلكتروني إلى مفحوصين الذين يملكون حاسوب و بريد إلكتروني خاص بالمؤسسة، وقد قامت مصلحة الإعلام الالي بفتح بريد إلكتروني داخلي خاص بالباحث أين تلقى فيه جميع الردود عن الملفات و الخاصة بالمقاييس الثلاثة و هذا ما سهل عملية استرجاع الإجابات وفي وقت وجيز.

الشكل رقم (21) : النسخة الرقمية لمقاييس الرضا عن البرامج التكوينية.

Lisez attentivement les propositions puis mettez une croix dans la case correspondant à votre réponse.					
Les propositions	Très satisfait	Plutôt satisfait	Moyennement	Plutôt insatisfait	Très insatisfait
1, Les connaissances acquises à partir des programmes de formation passionnantes et concrètes m'ont aidé dans mon travail.				x	
2, La méthode utilisée par le formateur dans la présentation de l'information m'a aidé à apprendre.			x		
3, Les programmes de formation ont un impact positif sur la qualité de mon travail.					x
4, Le contenu des programmes de formation n'est pas suffisant pour moi.					
5, Les programmes de formation dans sa préparation sont basés sur les fondements scientifiques et des règles pédagogiques.		x			
6, Les conditions d'accueil dans les programmes de formation sont très bonnes.					x
7, les programmes de formation ont donné la possibilité d'appliquer ce que j'ai appris, dans mon travail.		x			
8, La méthode utilisée par le formateur dans la présentation des informations est bonne.	x				
9, Il y a une justice dans la distribution des programmes de formation entre les travailleurs.					x
10, Les programmes de formation ne sont pas disponibles à tous les travailleurs.			x		
11, Le calendrier des programmes de formation pour moi est inapproprié.				x	
12, Les programmes de formation n'ont réalisé de nombreux objectifs.	x				x
13, Les outils pédagogiques utilisés dans les programmes de formation sont suffisants pour apprendre.				x	
14, Les sujets proposés dans les programmes de formation ne sont pas importants pour moi.			x		
15, Les salles utilisées dans les programmes de formation sont inappropriées.		x			
16, La période des programmes de formation proposée est appropriée.			x		
17, Les documents utilisés dans les programmes de formation sont efficaces pour l'apprentissage.			x		
18, Le contenu du programme de formation n'est pas en ligne avec mes objectifs au travail.				x	
19, Le contenu des programmes de formation et adapté à mes fonction.			x		
20, La quantité des programmes de formation proposée est pour moi suffisante.				x	
réponse négative	0	1	2	2	0
réponse positive	2	2	4	3	4
Total réponse négative	0	2	6	8	0
Total réponse positive	10	8	12	6	4
Total	10	10	18	14	4

✓ اعتمد في تمييزه بين عمال ذوي رضا مرتفع و بين ذوي الرضا المنخفض على

متوسط المحك الداخلي للمقياس لتحديد القيمة التي تفترق فيها الفئتان و قد تم

حسابها بالطريقة التالية :

متوسط المحك الداخلي = مجموع الدرجات القصوى للمفحوص بالنسبة لكل درجة / عدد درجات القصوى

للمقياس، حيث أن :

$$\text{الدرجة القصوى للمفحوص بالنسبة للدرجة (أوافق بشدة)} = 20 * 5 = 100$$

$$\text{الدرجة القصوى للمفحوص بالنسبة للدرجة (أوافق)} = 20 * 4 = 80$$

$$\text{الدرجة القصوى للمفحوص بالنسبة للدرجة (محايد)} = 20 * 3 = 60$$

$$\text{الدرجة القصوى للمفحوص بالنسبة للدرجة (لا أوافق)} = 20 * 2 = 40$$

الدرجة القصوى للمفحوص بالنسبة للدرجة (لا أوافق بشدة) $20 = 20 * 1 =$

متوسط المحك الداخلي $5 / 300 = 20 + 40 + 60 + 80 + 100 =$

متوسط المحك الداخلي $60 =$

إذا يعتبر المفحوص ذوي رضا مرتفع عن البرامج التكوينية إذا تحصل على درجة 60 فما فوق، و إذا

تحصل على درجة أدنى من 60 فيعتبر رضاه منخفض عن البرامج التكوينية.

2.1.4.2. الخصائص السيكومترية لمقياس الرضا عن البرامج التكوينية :

بما أن الباحث قد تأكد من الخصائص السيكومترية لمقياس الرضا عن البرامج التكوينية عند تطبيقه على عينة الدراسة الاستطلاعية، فلا داعي لتكرار ذلك، فقد توصل الباحث إلى أن المقياس يتمتع بخصائص سيكومترية عالية، فهو صادق و ثابت يمكن استخدامه بكل اطمئنان في الدراسة الأساسية.

2.4.2. مقياس الدافعية للإنجاز لهارمنز :

1.2.4.2. مقياس الدافعية للإنجاز الأصلي :

1.1.2.4.2. وصف المقياس الأصلي :

أعد المقياس هيوبرت ج.م. هرمانز 1970 (H.J.M. Hermans)، وقد صمم المقياس

بعد أن حدد مكونات الدافعية للإنجاز و انتقى منها الأكثر شيوعا وفق ما أكدته الدراسات

السابقة، و هي:

1. مستوى الطموح (Aspiration Level).
2. السلوك المرتبط بقبول المخاطر (Risk-Taking Behavior).
3. الحراك الاجتماعي و القابلية للتحرك إلى الأمام (Social Mobility).
4. المثابرة (Persistence).
5. توتر العمل والرغبة في إعادة التفكير في العقبات (Task Tention).
6. إدراك الزمن و سرعة مرور الوقت (Time Perception).
7. التوجه نحو المستقبل.
8. اختيار الرفيق (Partner Choice).
9. سلوك التعارف (Recognition Behavior).
10. سلوك الانجاز (Achievement Behavior).

يتكون المقياس الأصلي من 28 بنداً تقيس الدافعية للإنجاز، يجاب عنها بأسلوب الاختيار المتعدد، بحيث أن كل بند عبارة عن فقرة أو عبارة ناقصة تليها أربع أو خمس عبارات بصفتها إجابات تكمل العبارة الناقصة، و أمام كل منها قوسين، و تحمل الفقرات ذات الأربع عبارات الحروف أ، ب، ج، د. و عددها عشرة (10) فقرة، أما الفقرات ذات خمس عبارات فتحمل الحروف أ، ب، ج، د، هـ، و عددها ثمانية عشرة (18) فقرة، و عند الإجابة يختار المفحوص عبارة واحدة منها تنطبق عليه و يضع أمامها علامة × بين

القوسين.

و العبارات بعضها موجبة، و تصحح الاجابات عليها وفقا لأربع درجات تمتد من : 1 إلى 4، أو خمس درجات تمتد من 1 إلى 5، وبعض العبارات سالبة تصحح العبارة الاجابات عليها وفقا لأربع درجات تمتد من 4 إلى 1، أو خمس درجات تمتد من 5 إلى 1، و وفقا لهذا النظام تكون أدنى درجة كلية يحصل عليها المفحوص هي: ثمان و عشرون (28) و أعلى درجة هي : مائة و ثلاثون (130) درجة. (بشير معمرية، 2012، ص307).

2.1.2.4.2. الخصائص السيكومترية للمقياس الأصلي :

(أ) صدق المقياس :

لقد قام العديد من الباحثين الأجانب و العرب من حساب الصدق البنائي لمقياس الدافعية للإنجاز لهرمنز ، مثال على ذلك ما توصل إليه ووتروبا و برايس (wotruba & Price) عند حسابهم لمعامل ارتباط بين المقياس الحالي و مقياس تفهم الموضوع و الذي أعده ماكلياند، على عينة أمريكية، و قد جاء معامل الارتباط يساوي (R = 0.299) وهو دال احصائيا عند مستوى ($\alpha=0.01$)، أما فيما يخص الصدق التقاربي قام كل من بوميرانتر و شولتر (Pomerantz & Schultz) بتطبيق مقياس هرمانز مع استبيان مهربيان على تسعة و ستون (69) تلميذا، و قد بينت النتائج وجود ارتباط موجب بين مقياس هرمنز و استبيان مهربيان و هو ارتباط دال احصائيا ($\alpha = 0.01$).

(ب) ثبات المقياس :

أما فيما يخص ثبات المقياس الأصلي فقد طبق هرمانز 1970 مقياسه للدافعية للإنجاز على عينة مكونة من مئة و خمسة وعشرون (125) من طلبة الجامع، فتوصل إلى معامل ألفا كرومباخ يساوي 0.82 وكذلك ما توصل إليه رشاد عبد العزيز موسى حيث توصل إلى معامل ألفا كرومباخ قدر ($\text{Alpha} = 0.803$).

(بشير معمرية، ص309، 310، 2012).

2.2.4.2. مقياس الدافعية للإنجاز المعدل :

1.2.2.4.2. وصف المقياس المعدل :

قام الباحث باستخدام المقياس المعدل في الدراسة الحالية و الذي قام بتعديله و حذف بعض فقراته التي تميزت بخصائص سيكو مترية ضعيفة، في دراسته السابقة المحضرة لنيل شهادة الماستر تخصص علم النفس العمل و التنظيم و التي كانت تحت عنوان "التكوين المهني و أثره على الدافعية للإنجاز"، و بعد أن قام الباحث بالتأكد من خصائصه السيكو مترية على العينة الاستطلاعية للدراسة الحالية، أين أوضحت النتائج أن المقياس المعدل صادق و ثابت يمكن الوثوق به عند قياس سمة دافعية الإنجاز، فيما يلي طريقة تصحيح الفقرات المعدلة و نموذج عن الفقرات المحذوف. (أنظر الملحق رقم (1))

تكون المقياس بعد التعديل على ثلاث وعشرون (23) فقرة، أخذت فيه بعين الاعتبار الصفات العشر التي حددها هرمانز في مقياسه، لتصبح العبارات الموجبة وفق الترتيب التالي (2، 4، 5، 6، 7، 9، 10، 11، 14، 15، 16، 17، 18، 19، 20، 21)،

و العبارات السالبة وفق الترتيب التالي (8، 12، 13، 22، 23)، مع احتفاظ الباحث بنفس مبدأ طبيعة البنود و طريقة التصحيح، غير أنه تصبح أعلى درجة التي يتحصل عليها المفحوص هي مائة وتسعة (109) وأدنى درجة هي ثلاثة وعشرون (23) درجة.

2.2.2.4.2. الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة الأساسية المعدلة :

◀ ثبات أداة الدراسة الأساسية :

✓ عرض نتائج ثبات مقياس الدافعية للإنجاز المعدل :

الجدول رقم (17) عرض لمخرجات البرنامج الإحصائي SPSS، و المتمثلة في مصفوفة معاملات ثبات ألفا كرومباخ لبنود مقياس الدافعية للإنجاز المعدل.

الدالة الإحصائية	معامل الثبات ألفا كرومباخ	فقرات المقياس	الدالة الإحصائية	معامل الثبات ألفا كرومباخ	فقرات المقياس
دالة عند مستوى ($\alpha=0.01$)	0.861	الفقرة الثالثة عشر	دالة عند مستوى ($\alpha=0.01$)	0.875	الفقرة الأولى
دالة عند مستوى ($\alpha=0.01$)	0.864	الفقرة الرابعة عشر	دالة عند مستوى ($\alpha=0.01$)	0.862	الفقرة الثانية
دالة عند مستوى ($\alpha=0.01$)	0.865	الفقرة الخامسة	دالة عند مستوى ($\alpha=0.01$)	0.867	الفقرة الثالثة

		عشر			
دالة عند مستوى ($\alpha=0.01$)	0.864	الفقرة السادسة عشر	دالة عند مستوى ($\alpha=0.01$)	0.863	الفقرة الرابعة
دالة عند مستوى ($\alpha=0.01$)	0.865	الفقرة السابعة عشر	دالة عند مستوى ($\alpha=0.01$)	0.866	الفقرة الخامسة
دالة عند مستوى ($\alpha=0.01$)	0.867	الفقرة الثامنة عشر	دالة عند مستوى ($\alpha=0.01$)	0.863	الفقرة السادسة
دالة عند مستوى ($\alpha=0.01$)	0.865	الفقرة التاسعة عشر	دالة عند مستوى ($\alpha=0.01$)	0.864	الفقرة السابعة
دالة عند مستوى ($\alpha=0.01$)	0.866	الفقرة العشرون	دالة عند مستوى ($\alpha=0.01$)	0.863	الفقرة الثامنة
دالة عند مستوى ($\alpha=0.01$)	0.865	الفقرة الحادية و العشرون	دالة عند مستوى ($\alpha=0.01$)	0.863	الفقرة التاسعة
دالة عند مستوى ($\alpha=0.01$)	0.870	الفقرة الثانية و العشرون	دالة عند مستوى	0.866	الفقرة العاشر

			($\alpha=0.01$)		
دالة عند مستوى ($\alpha=0.01$)	0.863	الفقرة الثالثة و العشرون	دالة عند مستوى ($\alpha=0.01$)	0.862	الفقرة الحادية عشر
دالة عند مستوى ($\alpha=0.01$)			دالة عند مستوى ($\alpha=0.01$)	0.863	الفقرة الثانية عشر
دالة عند مستوى ($\alpha=0.01$)	0.896				القيمة الكلية للمقياس

• مناقشة النتائج :

يظهر الجدول رقم (17) نتائج التحليل الإحصائي لفقرات مقياس الدافعية للإنجاز المعدل و ذلك حسب مخرجات تطبيق معامل الثبات ألفا كرومباخ على البرنامج الإحصائي (SPSS)، للتأكد من تجانس و اتساق الداخلي لبنود المقياس ببعضها البعض، حيث يوضح الجدول كل فقرة من فقرات المقياس و ما يقابلها من معامل ثباتها، و الملاحظ أن المعاملات كلها جاءت مرتفعة حيث قدرت قيمة معامل ألفا كرومباخ الكلية ($A = 0.896$) كما تراوحت القيم كل فقرات المقياس بين (0.862 و 0.870)، و هي قيم دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha=0.01$)، و هذا ما يؤكد بأن مقياس الدافعية للإنجاز يتمتع بثبات داخلي عالي و بنوده متسقة فيما بينها.

◀ صدق أداة الدراسة الأساسية :

✓ عرض نتائج صدق مقياس الدافعية للإنجاز المعدل:

• الصدق البنائي للمقياس:

الجدول رقم (18) عرض لمخرجات البرنامج الإحصائي SPSS، و المتمثلة في المصفوفة

الارتباطية لمعاملات الارتباط بين بنود مقياس الدافعية للإنجاز المعدل للتأكد صدق

الارتباط الداخلي.

الدالة الإحصائية	معامل الصدق البنائي	فقرات المقياس	الدالة الإحصائية	معامل الصدق البنائي (معامل الارتباط بيرسون)	فقرات المقياس
دالة عند مستوى ($\alpha=0.01$)	0.597	الفقرة الثالثة عشر	دالة عند مستوى ($\alpha=0.01$)	0.700	الفقرة الأولى
دالة عند مستوى ($\alpha=0.01$)	0.624	الفقرة الرابعة عشر	دالة عند مستوى ($\alpha=0.01$)	0.679	الفقرة الثانية
دالة عند مستوى ($\alpha=0.01$)	0.695	الفقرة الخامسة عشر	دالة عند مستوى ($\alpha=0.01$)	0.647	الفقرة الثالثة
دالة عند مستوى ($\alpha=0.01$)	0.605	الفقرة السادسة عشر	دالة عند مستوى ($\alpha=0.01$)	0.663	الفقرة الرابعة
دالة عند مستوى	0.698	الفقرة السابعة	دالة عند مستوى	0.663	الفقرة

($\alpha=0.01$)		عشر	($\alpha=0.01$)		الخامسة
دالة عند مستوى ($\alpha=0.01$)	0.648	الفقرة الثامنة عشر	دالة عند مستوى ($\alpha=0.01$)	0.645	الفقرة السادسة
دالة عند مستوى ($\alpha=0.01$)	0.694	الفقرة التاسعة عشر	دالة عند مستوى ($\alpha=0.01$)	0.631	الفقرة السابعة
دالة عند مستوى ($\alpha=0.01$)	0.673	الفقرة العشرون	دالة عند مستوى ($\alpha=0.01$)	0.654	الفقرة الثامنة
دالة عند مستوى ($\alpha=0.01$)	0.676	الفقرة الحادية و العشرون	دالة عند مستوى ($\alpha=0.01$)	0.639	الفقرة التاسعة
دالة عند مستوى ($\alpha=0.01$)	0.648	الفقرة الثانية و العشرون	دالة عند مستوى ($\alpha=0.01$)	0.654	الفقرة العاشرة
دالة عند مستوى ($\alpha=0.01$)	0.656	الفقرة الثالثة و العشرون	دالة عند مستوى ($\alpha=0.01$)	0.575	الفقرة الحادية عشر
دالة عند مستوى ($\alpha=0.01$)			دالة عند مستوى ($\alpha=0.01$)	0.551	الفقرة الثانية عشر

مناقشة النتائج :

يظهر الجدول رقم (18) نتائج التحليل الإحصائي لفقرات مقياس الدافعية للإنجاز وذلك حسب مخرجات تطبيق معامل الصدق البنائي باستخدام معامل الارتباط بيرسون على البرنامج الإحصائي (SPSS) للتأكد من صدق الارتباط الداخلي بين بنود المقياس، حيث يوضح الجدول كل بند من بنود المقياس و ما يقابلها من معاملات الارتباط مع باقي الفقرات، و الملاحظ أن المعاملات كلها جاءت قوية حيث تراوحت بين (0.551 و 0.755)، و هي كلها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha=0.01$)، و هذا ما يؤكد بأن مقياس صادق بنائياً، حيث ارتبطت البنود مع الدرجة الكلية للمقياس فهو إذا يقيس فعلا السمات التي أريد قياسها و بالتالي يمكن الوثوق.

• الصدق التمييزي :

الجدول رقم (19) : عرض لمخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS)، و الذي يبين نتائج اختبار "ت" لدالة الفروق بين المتوسطين الحسابيين لطرفي درجات مقياس الدافعية للإنجاز المعدل.

الدلالة الإحصائية	قيمة "ت"	درجة الحرية	العينة الدنيا = 78		العينة العليا = 78		العينة المتغير
			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
دالة عند مستوى دلالة (α) = (0.01)	39.362	154	5.783	39.42	6.909	79.58	مقياس الدافعية للإنجاز

✓ مناقشة النتائج :

يبين الجدول رقم (19) قيمة "ت" لدلالة الفروق بين متوسطي 25 % الأعلى في درجات المقياس و 25 % الأدنى، حيث جاءت القيمة و التي بلغت (T = 65.667) و هي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$) و هذا ما يؤكد وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئتين أي الفئة التي تمثل الربع الأعلى من مقياس الدافعية للإنجاز و الفئة التي تمثل الربع الأدنى لصالح الفئة العليا، مما يشير أن المقياس استطاع التمييز بين الفئتين، فئة ذوي الدافعية للإنجاز المرتفعة و ذوي الدافعية المنخفضة و بالتالي فالمقياس

صادق بدلالة الفروق بين طرفي درجاته و يمكن أن يستعمله الباحث و بكل ثقة في دراسته الحالية.

3.4.2. مقياس الولاء التنظيمي لبورتر :

1.3.4.2. وصف المقياس :

هو مقياس أعده بورتر و مجموعة من الباحثين سنة 1974 حيث أعده بطريقة تمكن المستجيب من تقدير مدى اتفاق مضمون الفقرة مع ما يشعر به من ولاء للمؤسسة ، و قد ترجمه إلى اللغة العربية (القطان ، 1987) و قد ذكر (Battache ,2000) ، أن هناك اتفاق بين العلماء حول استخدام هذه الأداة لقياس الولاء التنظيمي . تكونت الأداة من خمسة عشرة (15) بند، و تصحح باستخدام مقياس ليكارت خماسي التدرج و يتم فيه تحديد درجة الاستجابة على النحو التالي : درجة كبيرة جدا (5) درجات ، درجة كبيرة (04) درجات ، درجة متوسطة (3) درجات ، درجة قليلة (2) درجة ، درجة قليلة جدا (1) .

(Labelle ,1997,p743) .

و قد جاءت العبارات الايجابية للمقياس على النحو التالي (1،2،4،5،6،8،10،13،14)، أما العبارات السلبية في كالتالي (3،7،9،11،12،15) . (الرواشدة ، 2007 ، ص 201).

و قد اعتمده و استخدمه الكثير من الباحثين في الدول الغربية مثل (Battache, 2000 & Labelle 1997)، أما في البيئة العربية فقد استخدمه العديد من الباحثين في دراساتهم من بينهم : (الردايدة 1988 ، المعاني 1990 ، العتيبي 1993)،

أما في البيئة الجزائرية و بالتحديد في مدينة ورقلة استخدمتها (رويم ، 2010).

وقد استخدمه كثير من الباحثين في دراساتهم ففي البيئة العربية نجد (ختام عبد الله غانم

2005. راتب السعود، 2004) أن الاختبار على درجة عالية في الصدق والثبات فمثلا في

الدراسة التي قام بها ختام عبد الله غانم 2005 كان معامل الثبات يساوي 0.87 أما علي

مستوى البيئة المحلية فتم التحقق من الخصائص السيكو مترية لاختبار الولاء فقد أجريت

دراسة (فايز رويم 2010) حيث قيمة الصدق قدرت بطريقة المقارنة الطرفية بـ 9.76 وهي

قيمة مرتفعة من القيمة الجدولية والتي تساوي 2.97 و هو مؤشر دال على صدق الاختبار

أما الثبات فتم حسابه بطريقتين الأولى التجزئة النصفية وقدرت بـ 0.75 وهي قيمة مرتفعة

أما بطريقة ألفا كرومباخ تساوي قيمتها 0.84 و هي قيمة مرتفعة تدل على ثبات الاختبار.

2.3.4.2. الخصائص السيكو مترية لمقياس الولاء التنظيمي :

◀ ثبات أداة الدراسة الأساسية :

✓ عرض نتائج ثبات مقياس الولاء التنظيمي لبورتر و زملائه :

الجدول رقم (20) : عرض لمخرجات البرنامج الإحصائي SPSS، و المتمثلة في مصفوفة

معاملات ثبات ألفا كرومباخ لبنود مقياس الولاء التنظيمي.

الدالة الإحصائية	معامل الثبات ألفا كرومباخ	فقرات المقياس	الدالة الإحصائية	معامل الثبات ألفا كرومباخ	فقرات المقياس
دالة عند مستوى (دلالة $\alpha = 0.01$)	0.879	البند التاسعة	دالة عند مستوى (دلالة $\alpha = 0.01$)	0.879	البند الأول
دالة عند مستوى (دلالة $\alpha = 0.01$)	0.879	البند العاشرة	دالة عند مستوى (دلالة $\alpha = 0.01$)	0.876	البند الثاني
دالة عند مستوى (دلالة $\alpha = 0.01$)	0.875	البند الحادي عشر	دالة عند مستوى (دلالة $\alpha = 0.01$)	0.877	البند الثالث
دالة عند مستوى (دلالة $\alpha = 0.01$)	0.878	البند الثاني عشر	دالة عند مستوى (دلالة $\alpha = 0.01$)	0.875	البند الرابع
دالة عند مستوى (دلالة $\alpha = 0.01$)	877,0	البند الثالث عشر	دالة عند مستوى (دلالة $\alpha = 0.01$)	0.873	البند الخامس
دالة عند مستوى (دلالة $\alpha = 0.01$)	876,0	البند الرابع عشر	دالة عند مستوى (دلالة $\alpha = 0.01$)	0.876	البند السادس
دالة عند مستوى (دلالة $\alpha = 0.01$)	877,0	البند الخامس عشر	دالة عند مستوى (دلالة $\alpha = 0.01$)	0.874	البند السابعة

دالة عند مستوى (دلالة $\alpha = 0.01$)			دالة عند مستوى (دلالة $\alpha = 0.01$)	0.880	البند الثامنة
دالة عند مستوى (دلالة $\alpha = 0.01$)	0.884			معامل ألفا كرومباخ الكلي للمقياس	

✓ مناقشة النتائج :

يظهر الجدول رقم (20) نتائج التحليل الإحصائي لفقرات مقياس الولاء التنظيمي المعدل و ذلك حسب مخرجات تطبيق معامل الثبات ألفا كرومباخ على البرنامج الإحصائي (SPSS)، للتأكد من تجانس و اتساق الداخلي لبنود المقياس ببعضها البعض ،حيث يوضح الجدول كل فقرة من فقرات المقياس و ما يقابلها من معامل ثباتها، و الملاحظ أن المعاملات كلها جاءت مرتفعة حيث قدرت قيمة معامل ألفا كرومباخ الكلية (A = 0.884) كما تراوحت القيم كل فقرات المقياس بين (0.873 و 0.880)، و هي قيم دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha=0.01$)، و هذا ما يؤكد بأن مقياس الولاء التنظيمي يتمتع بثبات داخلي عالي و بنوده متسقة فيما بينها.

◀ صدق أداة الدراسة الأساسية:

✓ عرض نتائج صدق مقياس الولاء التنظيمي :

• الصدق البنائي للمقياس:

الجدول رقم (21) عرض لمخرجات البرنامج الإحصائي SPSS، و المتمثلة في المصفوفة

الارتباطية لمعاملات الارتباط بين بنود مقياس الولاء التنظيمي للتأكد صدق الارتباط

الداخلي.

الدالة الإحصائية	معامل الصدق البنائي	فقرات المقياس	الدالة الإحصائية	معامل الصدق البنائي (معامل الارتباط برون)	فقرات المقياس
دالة عند مستوى (دلالة $\alpha = 0.01$)	0.671	البند التاسعة	دالة عند مستوى (دلالة $\alpha = 0.01$)	0.681	البند الأول
دالة عند مستوى (دلالة $\alpha = 0.01$)	0.669	البند العاشرة	دالة عند مستوى (دلالة $\alpha = 0.01$)	0.627	البند الثاني

البند الثالث	0.603	دالة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$)	البند الحادي عشر	0.647	دالة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$)
البند الرابع	0.648	دالة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$)	البند الثاني عشر	0.602	دالة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$)
البند الخامس	0.689	دالة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$)	البند الثالث عشر	0.618	دالة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$)
البند السادس	0.631	دالة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$)	البند الرابع عشر	0.633	دالة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$)
البند السابع	0.666	دالة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$)	البند الخامس عشر	0.627	دالة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$)
البند الثامنة	0.650	دالة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$)			

✓ مناقشة النتائج :

يظهر الجدول رقم (21) نتائج التحليل الإحصائي لفقرات مقياس الولاء التنظيمي و ذلك حسب مخرجات تطبيق معامل الصدق البنائي باستخدام معامل الارتباط پرسون على البرنامج الإحصائي (SPSS) للتأكد من صدق الارتباط الداخلي بين بنود المقياس، حيث يوضح الجدول كل بند من بنود المقياس و ما يقابلها من معاملات الارتباط مع باقي

الفقرات، و الملاحظ أن المعاملات كلها جاءت قوية حيث تراوحت بين (0.602 و 0.681)، و هي كلها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha=0.01$)، و هذا ما يؤكد بأن مقياس صادق بنائياً، حيث ارتبطت البنود مع الدرجة الكلية للمقياس فهو إذا يقىس فعلا السمات التي أريد قياسها و بالتالي يمكن الوثوق.

• الصدق التمييزي :

الجدول رقم (22) : عرض لمخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS)، و الذي يبين نتائج اختبار "ت" لدالة الفروق بين المتوسطين الحسابيين لطرفي درجات مقياس الولاء التنظيمي.

الدالة الإحصائية	قيمة "ت"	درجة الحرية	العينة الدنيا = 78		العينة العليا = 78		العينة المتغير
			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
دالة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$	2.253	154	15.180	54.86	15.091	60.32	مقياس الولاء التنظيمي

✓ مناقشة النتائج :

يبين الجدول رقم (22) قيمة "ت" لدلالة الفروق بين متوسطي 25 % الأعلى في درجات المقياس و 25 % الأدنى، حيث جاءت القيمة و التي بلغت ($T = 2.253$) و هي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) و هذا ما يؤكد وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئتين أي الفئة التي تمثل الربع الأعلى من مقياس الولاء التنظيمي و الفئة التي تمثل الربع الأدنى لصالح الفئة العليا، مما يشير أن المقياس استطاع التمييز بين الفئتين، الفئة ذات مستوى ولاء مرتفع و الفئة ذات مستوى ولاء منخفض، و بالتالي فالمقياس صادق بدلالة الفروق بين طرفي درجاته و يمكن أن يستعمله الباحث و بكل ثقة في دراسته الحالية.

5.2. الأساليب الإحصائية المستعملة في الدراسة:

تمت المعالجة الإحصائية بواسطة برنامج الإحصائي (SPSS)، وقد قام الباحث باختيار الأساليب الإحصائية المناسبة لأهداف أسئلة الدراسة و إجراءاتها :

الجدول رقم (23) : طريقة اختيار الأساليب الإحصائية حسب أسئلة و أهداف و إجراءات الدراسة.

الأمر من خلال برنامج (SPSS)	الأسلوب الإحصائي المستعمل	مثال عن أسئلة الدراسة	الهدف
Univariate	اختبار تحليل التباين متعدد المتغيرات التابعة (General linear model)	<p>- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في عامل الرضا عن البرامج التكوينية بالنسبة لدرجات الدافعية للإنجاز و الولاء التنظيمي بدون عزل عامل الفئة المهنية لدى العمال المشاركين في البرامج بفرع مؤسسة حيدرة فارم ؟</p>	<p>التأكد من الأثر المشترك للمتغير المستقل (الرضا عن البرامج التكوينية) على المتغيرين التابعين (الدافعية للإنجاز و الولاء التنظيمي)</p>
Univariate	اختبار تحليل التباين متعدد المتغيرات التابعة (General linear model)	<p>- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في عامل الرضا عن البرامج التكوينية بالنسبة لدرجات الدافعية للإنجاز و الولاء التنظيمي عند عزل عامل الفئة المهنية لدى العمال المشاركين في البرامج بفرع مؤسسة حيدرة فارم ؟</p>	<p>التأكد من الأثر المشترك للمتغير المستقل (الرضا عن البرامج التكوينية) على المتغيرين التابعين الدافعية للإنجاز و الولاء التنظيمي بعزل المتغير الوسيط (الفئة المهنية)</p>
		<p>- هل توجد فروق ذات دلالة</p>	<p>التأكد من دلالة الفروق بين</p>

<p>Independent samples t.test</p>	<p>اختبار "ت" لعينتين مستقلتين (t.test)</p>	<p>إحصائية في متوسط درجات الدافعية للإنجاز عند العمال المشاركين في برامج التكوين ذوي الرضا المرتفع عن تنظيم البرامج و ذوي الرضا المنخفض عنه بفرع مؤسسة حيدرة فارم ؟</p> <p>- هل توجد فروق دالة إحصائية بين الفئة الأعلى و الفئة الدنيا لطرفي درجات مقياس الرضا عن البرامج التكوينية ؟</p>	<p>أزواج المجموعات المستقلة المقارنة و كذا التأكد من مدى تمييز المقاييس لدرجات المفحوصين من حيث ارتفاع و الانخفاض السمة المقاسة.</p>
<p>Test non paramétrique</p>	<p>اختبار كاف مربع لحسن المطابقة (Khi-deux)</p>	<p>- هل توجد فروق في التكرارات بين المجموعتين ذوي الرضا المرتفع و ذوي الرضا المنخفض عن البرامج التكوينية ؟</p>	<p>التأكد من تجانس المجموعتين في التكرار</p>
<p>Analyse de la fiabilité</p>	<p>اختبار ألفا كرومباخ (Alpha de</p>	<p>- هل هناك تجانس و اتساق داخلي بين بنود المقياس ؟</p>	<p>التأكد من ثبات المقاييس والتجانس الداخلي للبنود</p>

	Cronbach)		
Bivariée	اختبار برسون (Test de pearson)	- هل توجد علاقة ارتباطية بين بنود مقياس الرضا عن البرامج التكوينية ؟	التأكد من صدق الارتباط الداخلي لبنود المقاييس.

خلاصة :

لقد سمحت المرحلة الإجرائية للباحث بالدرجة الأولى من تحديد أهداف بحثه بصف أدق بعدما كانت في مراحلها التمهيديّة، و هذا بعدما أن مرّ بمرحلتين أساسيتين مرحلة استطلاعية قام فيها بإعداد مقياسه الرضا عن البرامج التكوينية و التأكد من صدقه و ثباته علي عينة الدراسة الاستطلاعية، ثم انتقل إلى مرحلة الدراسة الأساسية و التي اعتنى فيها بكل الجوانب الإجرائية للدراسة، و في الأخير تحصل على معطيات إحصائية قام بإدخالها على البرنامج الإحصائي (SPSS)، مما مكنه من الانتقال إلى مرحلة متقدمة من الدراسة و هي مرحلة عرض و مناقشة هذه النتائج.

الفصل السادس

عرض و مناقشة النتائج

تمهيد :

إن مرحلة عرض و مناقشة النتائج مرحلة هامة جدا في أي بحث علمي، باعتبارها المرحلة التي يقوم فيها الباحث بعرض و مناقشة النتائج و المعطيات التي تحصل عليها من خلال المرحلة الإجرائية.

في هذا الفصل قام الباحث بعرض مفصل للنتائج الإحصائية لفرضيات دراسته و التي توصل إليها من خلال استخدامه لبرنامج الرزنامة الإحصائية الخاصة بالعلوم الإنسانية و الاجتماعية (SPSS) ، وحصوله على مخرجات في شكل جداول توضح و تبين مختلف عناصر المعالجة الإحصائية لكل فرضية من فرضيات الدراسة، ثم بعد ذلك مناقشتها و قراءتها إحصائيا و الخروج في الأخير بقرارات تأكد أو تنفي فرضيات الدراسة.

و كتمهيد لهذا الفصل الهام، قام الباحث بخطوتين هامتين قبل الشروع في العرض و المناقشة و قد تمثلت فيما يلي :

1. التقسيم المنطقي لعرض و مناقشة فرضيات دراسته الحالية و ذلك حسب طرق تناول المعالجات الإحصائية و اهدافها التركيبية، و قد تمثل هذا التقسيمات في النقاط التالية :

✓ تقسيم الفرضية العامة الأولى إلى فرضيتين جزئيتين باستخدام طريقة تحليل التباين و تحليل التغيرات متعددة المتغيرات التابعة و الذي يأخذ بعين الاعتبار التأثيرات المتبادلة بين المتغيرات التابعة و هما الدافعية للإنجاز و الولاء التنظيمي حسب

المتغير المستقل و هو الرضا عن البرامج التكوينية، فبالنسبة لفرضية الجزئية الأولى حاول الباحث التأكد من دلالة الفروق المشتركة لعامل الرضا عن البرامج التكوينية بالنسبة للمتغيرين التابعين دون عزل عامل الفئة المهنية كمتغير وسيط، و ذلك باستخدام تحليل التباين متعدد المتغيرات التابعة، أما فيما يخص الفرضية الجزئية الثانية فقد قام الباحث بعزل عامل الفئة المهنية باستخدام تحليل التباين متعدد المتغيرات التابعة.

✓ تقسيم الفرضيتين العامتين الثالثة و الرابعة إلى فرضيات جزئية و ذلك باستخدام طريقة تحديد الفروق الجزئية حسب أبعاد المتغير المستقل الرضا عن البرامج التكوينية لكل من المتغيرين التابعين الدافعية للإنجاز و الولاء التنظيمي، وذلك باستخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين بالنسبة لكل بعد من الأبعاد الأربعة المكونة لمقياس الرضا عن البرامج التكوينية و المتمثلة في : الرضا عن تنظيم البرامج التكوينية، الرضا عن محتوى البرامج التكوينية، الرضا عن الوسائل و الطرق البيداغوجية المستعملة في البرامج، و الرضا عن البرامج التكوينية في حد ذاتها.

2. التأكد من إمكانية تطبيق اختبار (ت) و تحقيق مصداقية نتائجه، لعينتين مستقلتين و الذي من شروطه تجانس المجموعات المقارنة، حيث قام الباحث بالتأكد من تجانس تكرارات كل مجموعتين مستخدمتين في فرضيات الدراسة و ذلك باستخدام اختبار كاف مربع لحسن المطابقة، و قد جاءت كل النتائج غير دالة إحصائياً عند

مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) و هذا ما أكد اعتدالية توزيع تكرارات العينات ما عدى عينتي العمال المشاركين في البرامج التكوينية ذوي الرضا المرتفع عن بعد التنظيم للبرامج و ذوي الرضا المنخفض عنه و التي تمثل عينتي الفرضيتين الفرعيتين الأوليين التابعين للفرضيتين العامتين الأولى و الثانية، حيث جاءت قيمة كاف مربع دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$)، و هذا ما أكد عدم تجانس العينتين من حيث التكرارات، إلا أن الباحث وجد طريقة لمعالجة مشكل عدم تجانس العينتان وهو اختياره عينة جزئية متجانسة بطريقة عشوائية بسيطة من كل عينة كلية و هي عينتي العمال المشاركين في البرامج التكوينية ذوي الرضا المرتفع عن تنظيم البرامج وعينة العمال ذوي الرضا المنخفض عنه (أنظر الفصل الخامس ابتداءً من الصفحة رقم 226).

1. عرض و مناقشة نتائج اختبار فرضية الدراسة العامة الأولى:

1.1. عرض نتائج اختبار فرضية الدراسة العامة الأولى :

الفرضية الصفرية (H_0) : لا توجد فروق ذات دالة إحصائية في عامل الرضا عن البرامج التكوينية بالنسبة لدرجات الدافعية للإنجاز و الولاء التنظيمي بدون عزل و بعزل عامل الفئة المهنية لدى العمال المشاركين في البرامج بفرع مؤسسة حيدرة فارم.

الفرضية البديلة (H 1) : توجد فروق ذات دالة إحصائية في عامل الرضا عن البرامج التكوينية بالنسبة لدرجات الدافعية للإنجاز و الولاء التنظيمي بدون عزل و بعزل عامل الفئة المهنية لدى العمال المشاركين في البرامج بفرع مؤسسة حيدرة فارم.

1.1.1. عرض نتائج اختبار فرضية الدراسة الجزئية الأولى التابعة لفرضية الدراسة العامة الأولى :

الفرضية الصفرية (H 0) : لا توجد فروق ذات دالة إحصائية في عامل الرضا عن البرامج التكوينية بالنسبة لدرجات الدافعية للإنجاز و الولاء التنظيمي بدون عزل عامل الفئة المهنية لدى العمال المشاركين في البرامج بفرع مؤسسة حيدرة فارم.

الفرضية البديلة (H 1) : توجد فروق ذات دالة إحصائية في عامل الرضا عن البرامج التكوينية بالنسبة لدرجات الدافعية للإنجاز و الولاء التنظيمي بدون عزل عامل الفئة المهنية لدى العمال المشاركين في البرامج بفرع مؤسسة حيدرة فارم.

الجدول رقم (24) : نتائج اختبار فرضية الدراسة الجزئية الأولى باستخدام اختبار تحليل التباين متعدد المتغيرات التابعة (MANOVA).

المتغير المستقل	المتغيرات التابعة	العينة	المتوسط الهامشي (MME)	درجة الحرية	القيمة الفائية	درجة الدلالة الإحصائية
الرضا عن البرامج التكوينية	الدافعية للإنجاز	312	58.684	1	7.926	دالة عند مستوى دلالة (0.01=α)
	الولاء التنظيمي		48.526		13.789	دالة عند مستوى دلالة (0.01=α)

2.1.1. مناقشة نتائج اختبار فرضية الدراسة الجزئية الأولى التابعة لفرضية الدراسة

العامة الأولى :

لقد بنى الباحث من خلال قراءته على الجدول رقم (24) و المتمثل في جدول تفرغ نتائج اختبار فرضية الدراسة الجزئية الأولى باستخدام اختبار تحليل التباين متعدد المتغيرات التابعة (MANOVA) مجموعة من الملاحظات و هي كالتالي :

✓ أن المتوسط الهامشي المقدر بالنسبة لدلالة الفروق بين عامل الرضا عن البرامج التكوينية و متغير الدافعية للإنجاز و الذي قدر ($MME = 58.684$)، أكبر من المتوسط الهامشي المقدر بالنسبة لدلالة الفروق بين عامل الرضا عن البرامج التكوينية و متغير الولاء التنظيمي الذي قدر ($MME = 48.526$).

✓ أن كلا القيمتان الفائتان دالتان إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$) حيث بلغت القيمة الفائية و المتعلقة بدلالة الفروق في عامل الرضا عن البرامج التكوينية بالنسبة للدافعية للإنجاز ($F = 7.926$) و بلغت القيمة الفائية و أما المتعلقة بدلالة الفروق في عامل الرضا عن البرامج التكوينية بالنسبة لمتغير الولاء التنظيمي ($F = 13.789$).

انطلاقاً من هذه الملاحظات توصل الباحث إلى ما يلي:

- أن نتائج تقدير الفرق بين المتوسطان الهامشيان المقدران عند حساب التباين بين كل من المتغير المستقل و المتغيرات التابعة، راجع إلى اختلاف عدد الدرجات الكلية للمقياس، حيث يعتمد مقياس الدافعية للإنجاز على أدنى درجة و هي 23 و أعلى درجة وهي 109 درجة في حين يعتمد مقياس الولاء التنظيمي على أدنى درجة و هي 15 و أعلى درجة وهي 75 درجة.
- رفض الفرضية الصفرية و قبول الفرضية البديلة و منطوقها: توجد فروق دالة إحصائية في عامل الرضا عن البرامج التكوينية بالنسبة لدرجات الدافعية للإنجاز

و الولاء التنظيمي بدون عزل عامل الفئة المهنية لدى عمال فرع حيدة فارم، و هذا يعني أن هناك تأثير قوي و مشترك للمتغير المستقل على المتغيرات التابعة دون عزل عامل الفئة المهنية وبمستوى دلالة ($\alpha = 0.01$).

1.2.1. عرض نتائج اختبار فرضية الدراسة الجزئية الثانية التابعة للفرضية العامة الأولى:

الفرضية الصفرية (H_0) : لا توجد فروق دالة إحصائية في عامل الرضا عن البرامج التكوينية بالنسبة لدرجات الدافعية للإنجاز و الولاء التنظيمي عند عزل عامل الفئة المهنية لدى العمال المشاركين في البرامج التكوينية بفرع مؤسسة حيدة فارم.

الفرضية البديلة (H_1): توجد فروق دالة إحصائية في عامل الرضا عن البرامج التكوينية بالنسبة لدرجات الدافعية للإنجاز و الولاء التنظيمي عند عزل عامل الفئة المهنية لدى العمال المشاركين في البرامج التكوينية بفرع مؤسسة حيدة فارم.

الجدول رقم (25) : نتائج اختبار فرضية الدراسة الجزئية الثانية باستخدام اختبار تحليل

التغاير متعدد المتغيرات التابعة (MANCOVA).

المتغير المستقل و الوسيط	المتغيرات التابعة	العينة	المتوسط الهامشي (MME)	درجة الحرية	القيمة الفائية	درجة الدلالة الإحصائية
الرضا عن البرامج التكوينية (مستقل)	الدافعية للإنجاز	312	58.649	1	6.030	دالة عند مستوى دلالة (0.05=α)
	الولاء التنظيمي		48.515		12.644	دالة عند مستوى دلالة (0.01=α)
الفئة المهنية (الوسيط)	الدافعية للإنجاز	312	58.649	1	11,012	دالة عند مستوى دلالة (0.01=α)
	الولاء التنظيمي		48.515		1,337	دالة عند مستوى دلالة (0.05=α)

2.2.1. مناقشة نتائج اختبار فرضية الدراسة الجزئية الثانية التابعة للفرضية العامة الأولى :

لقد بنى الباحث من خلال قراءته على الجدول رقم (25) والمتمثل في جدول تفرغ نتائج اختبار فرضية الدراسة الجزئية الثانية باستخدام اختبار تحليل التباين متعدد المتغيرات التابعة (MANCOVA) مجموعة من الملاحظات وهي كالتالي:

✓ كما سبق ذكره في نتائج الفرضية الجزئية الأولى، أن المتوسط الهامشي المقدر بالنسبة لدلالة الفروق بين عامل الرضا عن البرامج التكوينية و متغير الدافعية للإنجاز و الذي قدر ($MME = 58.684$)، أكبر من المتوسط الهامشي المقدر بالنسبة لدلالة الفروق بين عامل الرضا عن البرامج التكوينية و متغير الولاء التنظيمي الذي قدر ($MME = 48.526$).

✓ أن كلا القيمتان الفائتتان الخاصتان بالمتغير المستقل الرضا عن البرامج التكوينية دالتان إحصائياً، إلا أن القيمة الفائية المتعلقة بدلالة الفروق في عامل الرضا عن البرامج التكوينية بالنسبة للدافعية للإنجاز بلغت ($F = 6.030$) وجاءت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) في حين بلغت القيمة الفائية و المتعلقة بالفروق في عامل الرضا عن البرامج التكوينية بالنسبة للولاء التنظيمي ($F = 12.644$) و هي دالة عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$).

✓ أن القيمة الفائية المتعلقة بدلالة الفروق في عامل الفئة المهنية بالنسبة للدافعية للإنجاز دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$) ، حيث أن القيمة الفائية المتعلقة بدلالة الفروق في عامل الفئة المهنية بالنسبة للدافعية للإنجاز بلغت ($F = 11,012$) ، في حين بلغت القيمة الفائية و المتعلقة الفروق في عامل الفئة المهنية بالنسبة للولاء التنظيمي ($F = 1,337$) و هي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$).

و انطلاقاً من الملاحظات و النتائج السابقة توصل الباحث إلى ما يلي:

✓ رفض الفرضية الصفرية و قبول الفرضية البديلة و منطوقها: توجد فروق دالة إحصائياً في عامل الرضا عن البرامج التكوينية بالنسبة لدرجات الدافعية للإنجاز و الولاء التنظيمي عند عزل عامل الفئة المهنية لدى العمال المشاركين في البرامج التكوينية بفرع مؤسسة حيدرة فارم، و هذا يعني أن هناك تأثير مشترك للمتغير المستقل على المتغيرات التابعة بعد عزل عامل الفئة المهنية و بمستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) بالنسبة للمتغير التابع الدافعية للإنجاز و بمستوى دلالة ($\alpha = 0.01$) بالنسبة لمتغير التابع الولاء التنظيمي.

3.1.1. التركيب بين نتائج اختبار الفرضيتين الجزئيتين الأولى و الثانية التابعتين للفرضية العامة الأولى:

يتبين من خلال المقارنة بين الجدولين الجدول رقم (24) و المتعلق بنتائج اختبار فرضية الدراسة الجزئية الأولى باستخدام اختبار تحليل التباين متعدد المتغيرات التابعة (MANOVA) و الجدول رقم (25) و المتعلق بنتائج اختبار فرضية الدراسة الجزئية الثانية باستخدام اختبار تحليل التباين متعدد المتغيرات التابعة (MANCOVA) حسب مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS) ما يلي:

✓ أن دلالة الفروق للقيمة الفائية في كلا الاختبارين جاءت دالة إحصائياً و بمستوى دلالة ($\alpha = 0.01$) إلا في ما يخص دلالة الفروق في عامل الرضا عن البرامج التكوينية بالنسبة لمتغير الدافعية للإنجاز، حيث جاءت دلالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$).

هذه الفروق الملاحظة في نتائج الاختبارين رغم أنها قليلة إلا أنها قدمت للباحث معلومات عن الأثر الذي أحدثه المتغير الوسيط و المتمثل في الفئة المهنية على دلالة الفروق بين كل من المتغير المستقل الرضا عن البرامج التكوينية و التابع الدافعية للإنجاز عند عزل المتغير، حيث أدى عزل متغير الفئة المهنية إلى تغير الدلالة الإحصائية من مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$) إلى مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$).

و على العموم فإن نتائج التحليلين التباين و التباين متعدد المتغيرات التابعة جاءت كلها دالة و عليه فإن القرار الإحصائي هو رفض الفرضية الصفرية العامة و قبول الفرضية البديلة العامة و منطوقها : توجد فروق دالة إحصائية في عامل الرضا عن البرامج التكوينية بالنسبة لدرجات الدافعية للإنجاز و الولاء التنظيمي بعزل و بدون عزل عامل الفئة المهنية لدى العمال المشاركين في البرامج التكوينية بفرع مؤسسة حيدرة فارم.

بمعنى أن عامل الرضا عن البرامج التكوينية له أثر دال إحصائي على كل من الدافعية للإنجاز و الولاء التنظيمي بعزل أو بدون عزل عامل الفئة المهنية لدى العمال المشاركين في البرامج التكوينية بفرع مؤسسة حيدرة فارم.

2. عرض و مناقشة نتائج اختبار فرضية الدراسة العامة الثانية:

1.2. عرض نتائج اختبار فرضية الدراسة العامة الثانية :

الفرضية الصفرية (H 0) : لا توجد فروق ذات دالة إحصائية في متوسط درجات الدافعية للإنجاز عند العمال المشاركين في برامج التكوين ذوي مستوى الرضا المرتفع عن البرامج و العمال المشاركين ذوي الرضا المنخفض عنها بفرع مؤسسة حيدرة فارم.

الفرضية البديلة (H 1) : توجد فروق ذات دالة إحصائية في متوسط درجات الدافعية للإنجاز عند العمال المشاركين في برامج التكوين ذوي مستوى الرضا المرتفع عن البرامج و العمال المشاركين ذوي الرضا المنخفض عنها بفرع مؤسسة حيدرة فارم.

الجدول رقم (26) : نتائج اختبار فرضية الدراسة العامة الثانية التابعة لفرضية الدراسة العامة الثانية باستخدام اختبار "ت" لعينتين مستقلتين.

المتغير التابع	عينة العمال المشاركون		عينة العمال المشاركون		الدرجة الحرية	قيمة "ت"	الدلالة الإحصائية
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري			
الدافعية للإنجاز	61.16	14.853	56.20	15.872	310	2.815	دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$)

2.2. مناقشة نتائج اختبار فرضية الدراسة العامة الثانية :

لقد بنى الباحث من خلال قراءته على الجدول رقم (26) و المتمثل في جدول تفرغ نتائج اختبار فرضية الدراسة العامة الثانية باستخدام اختبار "ت" لعينتين مستقلتين مجموعة من الملاحظات وهي كالتالي:

✓ أن متوسط درجات الدافعية للإنجاز بالنسبة للعمال المشاركون ذوي مستوى الرضا المرتفع عن البرامج التكوينية، و الذي بلغ ($\bar{x} = 61.16$) ، بانحراف معياري ($SD = 14.853$)، أكبر من متوسط درجات الدافعية للإنجاز بالنسبة للعمال المشاركون ذوي مستوى الرضا المرتفع عن البرامج التكوينية الذي بلغ ($\bar{x} = 56.20$) ، بانحراف معياري ($SD = 15.872$) .

✓ أن قيمة "ت" لدراسة دلالة الفروق بين العمال المشاركين في البرامج التكوينية ذوي مستوى الرضا المرتفع عن البرامج التكوينية و العمال ذوي الرضا المنخفض عنها ، و التي بلغت ($T = 2.815$) ، جاءت دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$) .

انطلاقاً من هذه الملاحظات، توصل الباحث إلى ما يلي:

✓ أن العمال المشاركون في البرامج ذوي مستوى الرضا المرتفع عن البرامج التكوينية و حسب متوسط درجاتهم على مقياس الدافعية للإنجاز هم أكثر دافعية من العمال المشاركون ذوي مستوى الرضا المنخفض عن البرامج التكوينية.

✓ رفض الفرضية الصفرية و قبول الفرضية البديلة و منطوقها: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط درجات الدافعية للإنجاز عند العمال المشاركين في برامج التكوين ذوي مستوى الرضا المرتفع عن البرامج و العمال المشاركين ذوي

الرضا المنخفض بفرع مؤسسة حيدرة فارم، فالباحث متأكد بنسبة (99%) بأنه

توجد فروق دالة إحصائية بين العمال المشاركين في برامج التكوين ذوي مستوى

الرضا المرتفع و العمال المشاركين في برامج التكوين ذوي مستوى الرضا

المنخفض عن البرامج التكوينية لصالح عينة ذوي الرضا المرتفع، إذن فالفرق

الملاحظة بين العينتين ، تعود فعلا إلى اختلافهم في مستوى الدافعية للإنجاز.

1.1.2. عرض نتائج الفرضية الجزئية الأولى التابعة للفرضية العامة الثانية :

الفرضية الصفرية (H 0) : لا توجد فروق ذات دالة إحصائية في متوسط درجات

الدافعية للإنجاز عند العمال المشاركين في برامج التكوين ذوي الرضا المرتفع عن تنظيم

البرامج و ذوي الرضا المنخفض عنه بفرع مؤسسة حيدرة فارم.

الفرضية البديلة (H 1) : توجد فروق ذات دالة إحصائية في متوسط درجات الدافعية

للإنجاز عند العمال المشاركين في برامج التكوين ذوي الرضا المرتفع عن تنظيم البرامج

و ذوي الرضا المنخفض عنه بفرع مؤسسة حيدرة فارم.

الجدول رقم (27) : نتائج اختبار فرضية الدراسة الجزئية الأولى التابعة للفرضية

العامة الثانية باستخدام اختبار "ت" لعينتين مستقلتين.

الدالة الإحصائية	قيمة "ت"	درجة الحرية	عينة العمال المشاركون		عينة العمال المشاركون		المتغير التابع
			ذوي مستوى الرضا المرتفع عن تنظيم البرامج التكوينية = 60	الانحراف المتوسط الحسابي	ذوي مستوى الرضا المرتفع عن تنظيم البرامج التكوينية = 60	الانحراف المتوسط الحسابي	
دالة إحصائية عند مستوى دلالة α (= 0.01).	3.327	310	15.746	56.39	14.682	62.56	الدافعية للإنجاز

1.2.2. مناقشة نتائج اختبار فرضية الدراسة الجزئية الأولى التابعة للفرضية العامة

الثانية:

لقد بنى الباحث من خلال قراءاته على الجدول رقم (27) و المتمثل في جدول تفرغ نتائج اختبار فرضية الدراسة الجزئية الأولى باستخدام اختبار "ت" لعينتين مستقلتين مجموعة من الملاحظات وهي كالتالي :

✓ أن متوسط درجات الدافعية للإنجاز بالنسبة للعمال المشاركون ذوي مستوى الرضا المرتفع عن تنظيم البرامج التكوينية، و الذي بلغ ($\bar{x} = 62.56$)، و بانحراف معياري ($SD = 14.682$)، أكبر من متوسط درجات الدافعية للإنجاز بالنسبة للعمال المشاركون ذوي مستوى الرضا المنخفض عن تنظيم البرامج التكوينية الذي بلغ ($\bar{x} = 56.39$) ، بانحراف معياري ($SD 15.746$) .

✓ أن قيمة "ت" لدراسة دلالة الفروق بين العمال المشاركين في البرامج التكوينية ذوي مستوى الرضا المرتفع عن تنظيم البرامج التكوينية و العمال ذوي الرضا المنخفض عنه، و التي بلغت ($T = 3.327$) ، جاءت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.01)$.

انطلاقاً من هذه الملاحظات، توصل الباحث إلى ما يلي:

✓ أن العمال المشاركون ذوي مستوى الرضا المرتفع عن تنظيم البرامج التكوينية و حسب متوسط درجاتهم على مقياس الدافعية للإنجاز هم أكثر دافعية من العمال المشاركون ذوي مستوى الرضا المنخفض عن تنظيم البرامج التكوينية.

✓ رفض الفرضية الصفرية و قبول الفرضية البديلة و منطوقها: توجد فروق ذات

دالة إحصائية في متوسط درجات الدافعية للإنجاز عند العمال المشاركين في

برامج التكوين ذوي الرضا المرتفع عن تنظيم البرامج و ذوي الرضا المنخفض

عنه بفرع مؤسسة حيدرة فارم ، فالباحث متأكد بنسبة (99 %) بأنه توجد فروق

دالة إحصائية بين العمال المشاركين في برامج التكوين ذوي مستوى الرضا

المرتفع عن تنظيم البرامج التكوينية و العمال المشاركين في برامج التكوين ذوي

مستوى الرضا المنخفض عن تنظيم البرامج التكوينية لصالح عينة المشاركون ذو

الرضا المرتفع، إذن فالفرق الملاحظة بين العينتين ، تعود فعلا إلى اختلافهم

في مستوى الدافعية للإنجاز.

2.1.2. عرض نتائج الفرضية الجزئية الثانية المتعلقة التابعة للفرضية العامة الثانية :

الفرضية الصفرية (H_0) : لا توجد فروق ذات دالة إحصائية في متوسط درجات الدافعية

للإنجاز عند العمال المشاركين في برامج التكوين ذوي الرضا المرتفع عن محتوى البرامج

و ذوي الرضا المنخفض عنه بفرع مؤسسة حيدرة فارم.

الفرضية البديلة (H 1) : توجد فروق ذات دالة إحصائية في متوسط درجات الدافعية

للإنجاز عند العمال المشاركين في برامج التكوين ذوي الرضا المرتفع عن محتوى البرامج

و ذوي الرضا المنخفض عنه بفرع مؤسسة حيدرة فارم.

الجدول رقم (28) : نتائج اختبار فرضية الدراسة الجزئية الثانية التابعة للفرضية العامة

الثانية باستخدام اختبار "ت" لعينتين مستقلتين.

الدلالة الإحصائية	قيمة "ت"	درجة الحرية	عينة العمال المشاركون ذوي مستوى الرضا المرتفع عن محتوى البرامج التكوينية = 157		عينة العمال المشاركون ذوي مستوى الرضا المرتفع عن محتوى البرامج التكوينية = 155		المتغير التابع
			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
دالة إحصائية عند مستوى دلالة (α) .(0.05)	2.136	310	15.591	56.54	15.335	60.30	الدافعية للإنجاز

2.2.2. مناقشة نتائج اختبار فرضية الدراسة الجزئية الثانية المتعلقة بالفرضية العامة

الثالثة:

لقد بنى الباحث من خلال قراءاته على الجدول رقم (28) و المتمثل في جدول تفرغ نتائج اختبار فرضية الدراسة الجزئية الثانية والمتعلقة بالفرضية العامة الثانية باستخدام اختبار "ت" لعينتين مستقلتين مجموعة من الملاحظات و هي كالتالي :

✓ أن متوسط درجات الدافعية للإنجاز بالنسبة للعمال المشاركون ذوي مستوى الرضا المرتفع عن محتوى البرامج التكوينية، و الذي بلغ ($\bar{x} = 60.30$)، بانحراف معياري ($SD = 15.335$)، أكبر من متوسط درجات الدافعية للإنجاز بالنسبة للعمال المشاركون ذوي مستوى الرضا المرتفع عن محتوى البرامج التكوينية الذي بلغ ($\bar{x} = 56.54$) ، بانحراف معياري ($SD = 15.591$) .

✓ أن قيمة "ت" لدراسة دلالة الفروق بين العمال المشاركين في البرامج التكوينية ذوي مستوى الرضا المرتفع عن محتوى البرامج التكوينية و العمال ذوي مستوى الرضا المنخفض عن محتوى البرامج التكوينية و التي بلغت ($T = 2.136$) ، جاءت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) .

انطلاقاً من هذه الملاحظات، توصل الباحث إلى ما يلي:

✓ أن العمال المشاركون ذوي مستوى الرضا المرتفع عن محتوى البرامج التكوينية و حسب متوسط درجاتهم على مقياس الدافعية للإنجاز هم أكثر دافعية من العمال المشاركون ذوي مستوى الرضا المنخفض عن محتوى البرامج التكوينية.

✓ رفض الفرضية الصفرية و قبول الفرضية البديلة و منطوقها: توجد فروق ذات دالة إحصائية في متوسط درجات الدافعية للإنجاز عند العمال المشاركين في برامج التكوين ذوي الرضا المرتفع عن محتوى البرامج و ذوي الرضا المنخفض بفرع مؤسسة حيدرة فارم، فالباحث متأكد بنسبة (95 %) بأنه توجد فروق دالة إحصائية بين العمال المشاركين في برامج التكوين ذوي مستوى الرضا المرتفع عن محتوى البرامج التكوينية و العمال المشاركين في برامج التكوين ذوي مستوى الرضا المنخفض عن محتوى البرامج التكوينية، لصالح عينة ذوي الرضا المرتفع، إذن فالفرق الملحوظة بين العينتين، تعود فعلا إلى اختلافهم في مستوى دافعتهم للإنجاز.

3.1.2. عرض نتائج الفرضية الجزئية الثالثة المتعلقة بالفرضية العامة الثانية :

الفرضية الصفرية (H_0) : لا توجد فروق ذات دالة إحصائية في متوسط درجات الدافعية للإنجاز عند العمال المشاركين في برامج التكوين ذوي الرضا المرتفع عن الطرق و الوسائل البيداغوجية المستخدمة في البرامج و ذوي الرضا المنخفض عنها بفرع مؤسسة حيدرة فارم.

الفرضية الصفرية (H 1) : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط درجات الدافعية للإنجاز عند العمال المشاركين في برامج التكوين ذوي الرضا المرتفع عن الطرق و الوسائل البيداغوجية المستخدمة في البرامج و ذوي الرضا المنخفض عنها بفرع مؤسسة حيدرة فارم.

الجدول رقم (29) : نتائج اختبار فرضية الدراسة الجزئية الثالثة التابعة للفرضية العامة

الثانية باستخدام اختبار "ت" لعينتين مستقلتين.

الدلالة الإحصائية	قيمة "ت"	درجة الحرية	عينة العمال المشاركون ذوي مستوى الرضا المنخفض عن الوسائل و الطرق البيداغوجية المستخدمة في البرامج التكوينية = 145		عينة العمال المشاركون ذوي مستوى الرضا المرتفع عن الوسائل و الطرق البيداغوجية المستخدمة في البرامج التكوينية = 167		المتغير التابع
			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
دالة إحصائية عند مستوى دلالة (α) .(0.05)	2.117	310	15.228	56.34	15.851	60.17	الدافعية للإنجاز

3.2.2. مناقشة نتائج اختبار فرضية الدراسة الجزئية الثالثة المتعلقة بالفرضية العامة الثانية :

لقد بنى الباحث من خلال قراءته على الجدول رقم (29) و المتمثل في جدول تفرغ نتائج اختبار فرضية الدراسة الجزئية الثالثة و المتعلقة بالفرضية العامة الثانية باستخدام اختبار "ت" لعينتين مستقلتين مجموعة من الملاحظات وهي كالتالي :

✓ أن متوسط درجات الدافعية للإنجاز بالنسبة للعمال المشاركون ذوي مستوى الرضا المرتفع عن الوسائل و الطرق البيداغوجية المستخدمة في البرامج التكوينية، و الذي بلغ ($\bar{x} = 60.17$) ، بانحراف معياري ($SD = 15.851$)، أكبر من متوسط درجات الدافعية للإنجاز بالنسبة للعمال المشاركون ذوي مستوى الرضا المرتفع عن محتوى البرامج التكوينية الذي بلغ ($\bar{x} = 56.34$) ، بانحراف معياري ($SD = 15.228$).

✓ أن قيمة "ت" لدراسة دلالة الفروق بين العمال المشاركين في البرامج التكوينية ذوي مستوى الرضا المرتفع عن الوسائل و الطرق البيداغوجية المستخدمة في البرامج التكوينية و العمال ذوي مستوى الرضا المنخفض عن الوسائل و الطرق البيداغوجية المستخدمة في البرامج التكوينية و التي بلغت ($T = 2.117$) ، جاءت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) .

انطلاقاً من هذه الملاحظات، توصل الباحث إلى ما يلي:

✓ أن العمال المشاركون ذوي مستوى الرضا المرتفع عن الوسائل و الطرق البيداغوجية المستخدمة في البرامج التكوينية و حسب متوسط درجاتهم على مقياس الدافعية للإنجاز هم أكثر دافعية من العمال المشاركون ذوي مستوى الرضا المنخفض عن الوسائل و الطرق البيداغوجية المستخدمة في البرامج التكوينية.

✓ رفض الفرضية الصفرية و قبول الفرضية البديلة و منطوقها توجد فروق ذات دالة إحصائية في متوسط درجات الدافعية للإنجاز عند العمال المشاركين في برامج التكوين ذوي الرضا المرتفع عن الطرق و الوسائل البيداغوجية المستخدمة في البرامج و ذوي الرضا المنخفض عنها بفرع مؤسسة حيدرة فارم، فالباحث متأكد بنسبة (95 %) بأنه توجد فروق دالة إحصائية بين العمال المشاركين في برامج التكوين ذوي مستوى الرضا المرتفع عن الطرق و الوسائل البيداغوجية المستخدمة في البرامج و العمال المشاركين في برامج التكوين ذوي مستوى الرضا المنخفض عن الطرق و الوسائل البيداغوجية المستخدمة في البرامج ، إذن فالفرق الملاحظة بين العينتين، تعود فعلا إلى اختلافهم في مستوى دافعتهم للإنجاز.

4.1.2. عرض نتائج الفرضية الجزئية الرابعة المتعلقة بالفرضية العامة الثانية:

الفرضية الصفرية (H_0) : لا توجد فروق ذات دالة إحصائية في متوسط درجات الدافعية للإنجاز عند العمال المشاركين في برامج التكوين ذوي مستوى الرضا المرتفع عن البرامج في حد ذاتها و ذوي مستوى الرضا المنخفض عنها بفرع مؤسسة حيدرة فارم.

الفرضية الصفرية (H_1) : توجد فروق ذات دالة إحصائية في متوسط درجات الدافعية للإنجاز عند العمال المشاركين في برامج التكوين ذوي مستوى الرضا المرتفع عن البرامج في حد ذاتها و ذوي مستوى الرضا المنخفض عنها بفرع مؤسسة حيدرة فارم.

الجدول رقم (30) : نتائج اختبار فرضية الدراسة الجزئية الرابعة باستخدام اختبار "ت" لعينتين مستقلتين.

الدالة الإحصائية	قيمة "ت"	درجة الحرية	عينة العمال المشاركون ذوي مستوى الرضا المرتفع عن التكوينية في حد ذاتها = 164		عينة العمال المشاركون ذوي مستوى الرضا المرتفع عن التكوينية في حد ذاتها = 148		المتغير التابع
			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
دالة إحصائية عند مستوى دلالة α (0.05).	2.212	310	15.938	56.58	15.119	60.48	الدافعية للإنجاز

4.2.2. مناقشة نتائج اختبار فرضية الدراسة الجزئية الثالثة المتعلقة بالفرضية العامة الثانية :

لقد بنى الباحث من خلال قراءته على الجدول رقم (30) و المتمثل في جدول تفرغ نتائج اختبار فرضية الدراسة الجزئية الرابعة و المتعلقة بالفرضية العامة الثانية باستخدام اختبار "ت" لعينتين مستقلتين مجموعة من الملاحظات وهي كالتالي :

✓ أن متوسط درجات الدافعية للإنجاز بالنسبة للعمال المشاركون ذوي مستوى الرضا المرتفع عن البرامج التكوينية في حد ذاتها، و الذي بلغ ($\bar{x} = 60.48$)، بانحراف معياري ($SD = 15.119$)، أكبر من متوسط درجات الدافعية للإنجاز بالنسبة للعمال المشاركون ذوي مستوى الرضا المرتفع عن البرامج التكوينية في حد ذاتها و الذي بلغ ($\bar{x} = 56.58$) ، بانحراف معياري ($SD = 15.938$) .

✓ أن قيمة "ت" لدراسة دلالة الفروق بين العمال المشاركين في البرامج التكوينية ذوي مستوى الرضا المرتفع عن البرامج التكوينية في حد ذاتها و العمال ذوي مستوى الرضا المنخفض عن البرامج التكوينية في حد ذاتها، و التي بلغت ($T = 2.112$) ، و قد جاءت دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) .

انطلاقاً من هذه الملاحظات، توصل الباحث إلى ما يلي:

✓ أن العمال المشاركون ذوي مستوى الرضا المرتفع عن البرامج التكوينية في حد ذاتها و حسب متوسط درجاتهم على مقياس الدافعية للإنجاز هم أكثر دافعية

للإنجاز من العمال المشاركون ذوي مستوى الرضا المنخفض عن البرامج التكوينية في حد ذاتها.

✓ رفض الفرضية الصفرية و قبول الفرضية البديلة و منطوقها: توجد فروق ذات دالة إحصائية في متوسط درجات الدافعية للإنجاز عند العمال المشاركين في برامج التكوين ذوي الرضا المرتفع عن البرامج التكوينية في حد ذاتها و ذوي الرضا المنخفض عنها بفرع مؤسسة حيدرة فارم، فالباحث متأكد بنسبة (95 %) بأنه توجد فروق دالة إحصائية بين العمال المشاركين في برامج التكوين ذوي مستوى الرضا المرتفع عن البرامج التكوينية في حد ذاتها و العمال المشاركين في برامج التكوين ذوي مستوى الرضا المنخفض عن البرامج التكوينية في حد ذاتها، إذن فالفرق الملاحظة بين العينتين تعود فعلا إلى اختلافهم في مستوى الدافعية للإنجاز.

3.2. التركيب بين الفرضيات الجزئية الأربعة المتعلقة بالفرضية العامة الثانية :

من خلال نتائج الفرضيات الجزئية الأربعة لاحظ الباحث تقارب نتائج الفرضيات الجزئية ما عدى الفرضية الأولى فقد جاءت دالة عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$) ، فهي حسب النتائج المحصلة أكثر تأثيرا على المتغير التابع الدافعية للإنجاز، في حين جاءت في باقي الفرضيات دالة عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) ، و بالتالي تحقق جزئيات الفرضية

العامة الثانية و التي تأكد على وجود فروق ذات دالة إحصائية في متوسط درجات الدافعية

للإنجاز عند العمال المشاركين في برامج التكوين ذوي مستوى الرضا المرتفع عن البرامج

و العمال المشاركين ذوي الرضا المنخفض بفرع مؤسسة حيدرة فارم.

3. عرض و مناقشة نتائج اختبار فرضية الدراسة العامة الثالثة :

1.3. عرض نتائج اختبار فرضية الدراسة العامة الثالثة :

الفرضية الصفرية (H 0) : لا توجد فروق ذات دالة إحصائية في متوسط درجات لولاء

التنظيمي عند العمال المشاركين في برامج التكوين ذوي مستوى الرضا المرتفع عن البرامج

و العمال المشاركين ذوي الرضا المنخفض عنها بفرع مؤسسة حيدرة فارم.

الفرضية البديلة (H 1) : توجد فروق ذات دالة إحصائية في متوسط درجات لولاء

التنظيمي عند العمال المشاركين في برامج التكوين ذوي مستوى الرضا المرتفع عن البرامج

و العمال المشاركين ذوي الرضا المنخفض عنها بفرع مؤسسة حيدرة فارم.

الجدول رقم (31) : نتائج اختبار فرضية الدراسة العامة الثالثة باستخدام اختبار "ت"

لعينتين مستقلتين.

المتغير التابع	عينة العمال المشاركون		عينة العمال المشاركون		الدرجة الحرية	قيمة "ت"	الدالة الإحصائية
	ذوي مستوى الرضا المرتفع عن البرامج التكوينية = 141	ذوي مستوى الرضا المنخفض عن البرامج التكوينية = 171	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري			
الولاء التنظيمي	51.50	13.794	45.55	14.293	310	3.713	دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$) .

2.3. مناقشة نتائج اختبار فرضية الدراسة العامة الثالثة :

لقد بنى الباحث من خلال قراءته على الجدول رقم (31) و المتمثل في جدول تفرغ نتائج اختبار فرضية الدراسة العامة الثالثة باستخدام اختبار "ت" لعينتين مستقلتين مجموعة من الملاحظات وهي كالتالي:

✓ أن متوسط درجات الولاء التنظيمي بالنسبة للعمال المشاركون ذوي مستوى الرضا المرتفع عن البرامج التكوينية، و الذي بلغ ($\bar{x} = 51.50$)، بانحراف معياري ($SD = 13.794$)، أكبر من متوسط درجات الولاء التنظيمي بالنسبة للعمال

المشاركون ذوي مستوى الرضا المرتفع عن البرامج التكوينية الذي بلغ
($\bar{x} = 45.55$) ، بانحراف معياري ($SD = 14.293$) .

✓ أن قيمة "ت" لدراسة دلالة الفرق بين العمال المشاركين في البرامج التكوينية ذوي مستوى الرضا المرتفع عن البرامج التكوينية و العمال الرضا عن البرامج التكوينية بالنسبة لمتغير الولاء التنظيمي، و التي بلغت ($T = 3.713$) ، جاءت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$) .

انطلاقاً من هذه الملاحظات، توصل الباحث إلى ما يلي:

✓ أن للعمال المشاركون ذوي مستوى الرضا المرتفع عن البرامج التكوينية و حسب متوسط درجاتهم على مقياس الولاء التنظيمي هم أكثر ولاء من العمال المشاركون ذوي مستوى الرضا المنخفض عن البرامج التكوينية.

✓ رفض الفرضية الصفرية و قبول الفرضية البديلة و منطوقها: توجد فروق ذات

دالة إحصائية في متوسط درجات الولاء التنظيمي عند العمال المشاركين في

برامج التكوين ذوي مستوى الرضا المرتفع عن البرامج و العمال المشاركين ذوي

الرضا المنخفض عنها بفرع مؤسسة حيدرة فارم، فالباحث متأكد بنسبة (99%)

بأنه توجد فروق دالة إحصائية بين العمال المشاركين في برامج التكوين ذوي

مستوى الرضا المرتفع و العمال المشاركين في برامج التكوين ذوي مستوى الرضا

المنخفض عن البرامج التكوينية، إذن فالفروق الملاحظة بين العينتين، تعود فعلا

إلى اختلافهم في مستوى ولاءهم التنظيمي.

1.1.3. عرض نتائج الفرضية الجزئية الأولى التابعة للفرضية العامة الثالثة :

الفرضية الصفرية (H 0) : لا توجد فروق ذات دالة إحصائية في متوسط درجات الولاء

التنظيمي عند العمال المشاركين في برامج التكوين ذوي الرضا المرتفع عن تنظيم البرامج

و ذوي الرضا المنخفض عنه بفرع مؤسسة حيدرة فارم.

الفرضية البديلة (H 1) : توجد فروق ذات دالة إحصائية في متوسط درجات الولاء

التنظيمي عند العمال المشاركين في برامج التكوين ذوي الرضا المرتفع عن تنظيم البرامج

و ذوي الرضا المنخفض عنه بفرع مؤسسة حيدرة فارم.

الجدول رقم (32) : نتائج اختبار فرضية الدراسة الجزئية الأولى باستخدام اختبار "ت"

لعينتين مستقلتين.

الدلالة الإحصائية	قيمة "ت"	درجة الحرية	عينة العمال المشاركون ذوي مستوى الرضا المرتفع عن تنظيم البرامج التكوينية = 60		عينة العمال المشاركون ذوي مستوى الرضا المرتفع عن تنظيم البرامج التكوينية = 60		المتغير التابع
			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
دالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.01)$	3.417	310	15.077	45.32	12.635	54.00	الولاء التنظيمي

1.2.3. مناقشة نتائج اختبار فرضية الدراسة الجزئية الأولى المتعلقة بالفرضية العامة

الثالثة:

لقد بنى الباحث من خلال قراءاته على الجدول رقم (32) و المتمثل في جدول

تفريغ نتائج اختبار فرضية الدراسة الجزئية الأولى باستخدام اختبار "ت" لعينتين مستقلتين

مجموعة من الملاحظات وهي كالتالي :

✓ أن متوسط درجات الولاء التنظيمي بالنسبة للعمال المشاركون ذوي مستوى الرضا

المرتفع عن تنظيم البرامج التكوينية، و الذي بلغ $(\bar{x} = 54.00)$ ، بانحراف

معياري ($SD = 12.635$)، أكبر من متوسط درجات الولاء التنظيمي بالنسبة

للعمال المشاركون ذوي مستوى الرضا المرتفع عن البرامج التكوينية الذي بلغ

($\bar{x} = 45.32$) ، بانحراف معياري ($SD = 15.077$) .

✓ أن قيمة "ت" لدراسة دلالة الفروق بين العمال المشاركين في البرامج التكوينية ذوي

مستوى الرضا المرتفع عن تنظيم البرامج التكوينية و العمال المشاركين ذوي الرضا

المنخفض عنه بالنسبة لمتغير الولاء التنظيمي و التي بلغت ($T = 3.417$) ،

جاءت دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$) .

انطلاقاً من هذه الملاحظات، توصل الباحث إلى ما يلي:

✓ أن العمال المشاركون ذوي مستوى الرضا المرتفع عن تنظيم البرامج التكوينية

و حسب متوسط درجاتهم على مقياس الولاء التنظيمي هم أكثر ولاء من العمال

المشاركون ذوي مستوى الرضا المنخفض عن تنظيم البرامج التكوينية.

✓ رفض الفرضية الصفرية و قبول الفرضية البديلة و منطوقها: توجد فروق ذات

دالة إحصائية في متوسط درجات الولاء التنظيمي عند العمال المشاركين في

برامج التكوين ذوي الرضا المرتفع عن تنظيم البرامج و ذوي الرضا المنخفض

عنه بفرع مؤسسة حيدرة فارم، فالباحث متأكد بنسبة (99 %) بأنه توجد فروق

دالة إحصائية بين العمال المشاركين في برامج التكوين ذوي مستوى الرضا

المرتفع عن تنظيم البرامج التكوينية و العمال المشاركين في برامج التكوين ذوي

مستوى الرضا المنخفض عن تنظيم البرامج التكوينية في مستوى الولاء التنظيمي

، إذن فالفرق الملاحظة بين العينتين، تعود فعلا إلى اختلافهم في مستوى

ولاءهم التنظيمي.

2.1.3. عرض نتائج الفرضية الجزئية الثانية المتعلقة بالفرضية العامة الثالثة :

الفرضية الصفرية (H 0) : لا توجد فروق ذات دالة إحصائية في متوسط درجات الولاء

التنظيمي عند العمال المشاركين في برامج التكوين ذوي الرضا المرتفع عن محتوى البرامج

و ذوي الرضا المنخفض عنه بفرع مؤسسة حيدرة فارم.

الفرضية البديلة (H 1) : توجد فروق ذات دالة إحصائية في متوسط درجات الولاء

التنظيمي عند العمال المشاركين في برامج التكوين ذوي الرضا المرتفع عن محتوى البرامج

و ذوي الرضا المنخفض عنه بفرع مؤسسة حيدرة فارم.

الجدول رقم (33) : نتائج اختبار فرضية الدراسة الجزئية الثانية باستخدام اختبار "ت"

لعينتين مستقلتين.

الدلالة الإحصائية	قيمة "ت"	درجة الحرية	عينة العمال المشاركون		عينة العمال المشاركون		المتغير التابع
			ذوي مستوى الرضا المرتفع عن محتوى البرامج التكوينية = 155	ذوي مستوى الرضا المرتفع عن محتوى البرامج التكوينية = 157	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
دالة إحصائية عند مستوى دلالة (α) 0.05.	3.311	310	14.184	45.55	14.083	50.85	الولاء التنظيمي

2.2.3. مناقشة نتائج اختبار فرضية الدراسة الجزئية الثانية المتعلقة بالفرضية العامة

الثالثة:

لقد بنى الباحث من خلال قراءته على الجدول رقم (33) و المتمثل في جدول تفرغ

نتائج اختبار فرضية الدراسة الجزئية الثانية و المتعلقة بالفرضية العامة الثالثة، باستخدام

اختبار "ت" لعينتين مستقلتين مجموعة من الملاحظات و هي كالتالي :

✓ أن متوسط درجات الولاء التنظيمي بالنسبة للعمال المشاركون ذوي مستوى الرضا

المرتفع عن محتوى البرامج التكوينية، و الذي بلغ ($\bar{x} = 50.85$)، بانحراف

معياري ($SD = 14.083$)، أكبر من متوسط درجات الولاء التنظيمي بالنسبة

للعامل المشاركون ذوي مستوى الرضا المرتفع عن محتوى البرامج

التكوينية الذي بلغ ($\bar{x} = 45.55$) ، بانحراف معياري ($SD = 14.184$) .

✓ أن قيمة "ت" لدراسة دلالة الفروق بين العمال المشاركين في البرامج التكوينية ذوي

مستوى الرضا المرتفع عن محتوى البرامج التكوينية و العمال ذوي مستوى الرضا

المنخفض عن محتوى البرامج التكوينية بالنسبة لمتغير الولاء التنظيمي و التي

بلغت ($T = 3.311$) ، جاءت دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) .

انطلاقاً من هذه الملاحظات، توصل الباحث إلى ما يلي:

✓ أن العمال المشاركون ذوي مستوى الرضا المرتفع عن محتوى البرامج التكوينية

و حسب متوسط درجاتهم على مقياس الولاء التنظيمي هم أكثر ولاء من العمال

المشاركون ذوي مستوى الرضا المنخفض عن محتوى البرامج التكوينية.

✓ رفض الفرضية الصفرية و قبول الفرضية البديلة و منطوقها: توجد فروق ذات

دالة إحصائية في متوسط درجات الولاء التنظيمي عند العمال المشاركين في

برامج التكوين ذوي الرضا المرتفع عن محتوى البرامج و ذوي الرضا المنخفض

عنه بفرع مؤسسة حيدرة فارم، فالباحث متأكد بنسبة (95 %) بأنه توجد فروق

دالة إحصائية بين العمال المشاركين في برامج التكوين ذوي مستوى الرضا

المرتفع عن محتوى البرامج التكوينية و العمال المشاركين في برامج التكوين ذوي

مستوى الرضا المنخفض عن محتوى البرامج التكوينية بالنسبة لمتغير الولاء التنظيمي، إذن فالفروق الملاحظة بين العينتين، تعود فعلا إلى اختلافهم في مستوى ولاءهم التنظيمي.

3.1.3. عرض نتائج الفرضية الجزئية الثالثة المتعلقة بالفرضية العامة الثالثة:

الفرضية الصفرية (H 0) : لا توجد فروق ذات دالة إحصائية في متوسط درجات الولاء التنظيمي عند العمال المشاركين في برامج التكوين ذوي الرضا المرتفع عن الطرق و الوسائل البيداغوجية المستخدمة في البرامج و ذوي الرضا المنخفض عنها بفرع مؤسسة حيدرة فارم.

الفرضية الصفرية (H 1) : توجد فروق ذات دالة إحصائية في متوسط درجات الولاء التنظيمي عند العمال المشاركين في برامج التكوين ذوي الرضا المرتفع عن الطرق و الوسائل البيداغوجية المستخدمة في البرامج و ذوي الرضا المنخفض عنها بفرع مؤسسة حيدرة فارم.

الجدول رقم (34) : نتائج اختبار فرضية الدراسة الجزئية الثالثة باستخدام اختبار "ت"

لعينتين مستقلتين.

الدلالة الإحصائية	قيمة "ت"	درجة الحرية	عينة العمال المشاركون ذوي		عينة العمال المشاركون		المتغير التابع
			مستوى الرضا المنخفض	عن الوسائل و الطرق	البيداغوجية المستخدمة في البرامج التكوينية = 145	ذوي مستوى الرضا المرتفع عن الوسائل و الطرق البيداغوجية المستخدمة في البرامج التكوينية = 167	
			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
دالة إحصائية عند مستوى دلالة (α) 0.05.	2.831	310	14.440	45.78	14.155	50.34	الولاء التنظيمي

3.2.3. مناقشة نتائج اختبار فرضية الدراسة الجزئية الثالثة المتعلقة بالفرضية العامة الثالثة :

لقد بنى الباحث من خلال قراءته على الجدول رقم (34) و المتمثل في جدول تفرغ

نتائج اختبار فرضية الدراسة الجزئية الثالثة و المتعلقة بالفرضية العامة الثالثة باستخدام

اختبار "ت" لعينتين مستقلتين مجموعة من الملاحظات و هي كالتالي :

✓ أن متوسط درجات الولاء التنظيمي بالنسبة للعمال المشاركون ذوي مستوى الرضا المرتفع عن الوسائل و الطرق البيداغوجية المستخدمة في البرامج التكوينية، و الذي بلغ ($\bar{x} = 50.34$) ، بانحراف معياري ($SD = 14.155$)، أكبر من متوسط درجات الولاء التنظيمي بالنسبة للعمال المشاركون ذوي مستوى الرضا المنخفض عن الوسائل و الطرق البيداغوجية المستخدم في البرامج التكوينية الذي بلغ ($\bar{x} = 45.78$) ، بانحراف معياري ($SD = 14.440$) .

✓ أن قيمة "ت" لدراسة دلالة الفروق بين العمال المشاركين في البرامج التكوينية ذوي مستوى الرضا المرتفع عن الوسائل و الطرق البيداغوجية المستخدمة في البرامج التكوينية و العمال ذوي مستوى الرضا المنخفض عن الوسائل و الطرق البيداغوجية المستخدمة في البرامج التكوينية بالنسبة لمتغير الولاء التنظيمي، و التي بلغت ($T = 2.831$)، جاءت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) .

انطلاقاً من هذه الملاحظات، توصل الباحث إلى ما يلي:

✓ أن العمال المشاركون ذوي مستوى الرضا المرتفع عن الوسائل و الطرق البيداغوجية المستخدمة في البرامج التكوينية و حسب متوسط درجاتهم على مقياس الولاء التنظيمي هم أكثر ولاء من العمال المشاركون ذوي مستوى الرضا المنخفض عن الوسائل و الطرق البيداغوجية المستخدمة في البرامج التكوينية.

✓ رفض الفرضية الصفرية و قبول الفرضية البديلة و منطوقها : توجد فروق ذات دالة إحصائية في متوسط درجات الولاء التنظيمي عند العمال المشاركين في برامج التكوين ذوي الرضا المرتفع عن الطرق و الوسائل البيداغوجية المستخدمة في البرامج و ذوي الرضا المنخفض عنها بفرع مؤسسة حيدرة فارم، فالباحث متأكد بنسبة (95 %) بأنه توجد فروق دالة إحصائية بين العمال المشاركين في برامج التكوين ذوي مستوى الرضا المرتفع عن الطرق و الوسائل البيداغوجية المستخدمة في البرامج و العمال المشاركين في برامج التكوين ذوي مستوى الرضا المنخفض عن الطرق و الوسائل البيداغوجية المستخدمة في البرامج بالنسبة للولاء التنظيمي، إذن فالفرق الملاحظة بين العينتين، تعود فعلا إلى اختلافهم في مستوى ولاءهم التنظيمي.

4.1.3. عرض نتائج الفرضية الجزئية الرابعة المتعلقة بالفرضية العامة الثالثة :

لفرضية الصفرية (H 0) : لا توجد فروق ذات دالة إحصائية في متوسط درجات الولاء التنظيمي عند العمال المشاركين في برامج التكوين ذوي مستوى الرضا المرتفع عن البرامج في حد ذاتها و ذوي مستوى الرضا المنخفض عنها بفرع مؤسسة حيدرة فارم.

الفرضية الصفرية (H 1) : توجد فروق ذات دالة إحصائية في متوسط درجات الولاء التنظيمي عند العمال المشاركين في برامج التكوين ذوي مستوى الرضا المرتفع عن البرامج في حد ذاتها و ذوي مستوى الرضا المنخفض عنها بفرع مؤسسة حيدرة فارم.

الجدول رقم (35) : نتائج اختبار فرضية الدراسة الجزئية الرابعة باستخدام اختبار "ت"

لعينتين مستقلتين.

الدالة الإحصائية	قيمة "ت"	درجة الحرية	عينة العمال المشاركون		عينة العمال المشاركون		المتغير التابع
			ذوي مستوى الرضا المنخفض عن التكوينية في حد ذاتها = 164	ذوي مستوى الرضا المرتفع عن التكوينية في حد ذاتها = 148	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
دالة إحصائية عند مستوى دلالة (α) .(0.05)	4.004	310	14.159	45.20	13.870	51.57	الولاء التنظيمي

4.2.3. مناقشة نتائج اختبار فرضية الدراسة الجزئية الرابعة المتعلقة بالفرضية العامة الثالثة :

لقد بنى الباحث من خلال قراءته على الجدول رقم (35) و المتمثل في جدول تفريغ

نتائج اختبار فرضية الدراسة الجزئية الرابعة و المتعلقة بالفرضية العامة الثالثة باستخدام

اختبار "ت" لعينتين مستقلتين مجموعة من الملاحظات وهي كالتالي :

✓ أن متوسط درجات الولاء التنظيمي بالنسبة للعمال المشاركون ذوي مستوى الرضا المرتفع عن البرامج التكوينية في حد ذاتها، و الذي بلغ ($\bar{x} = 51.57$)، بانحراف معياري ($SD = 13.870$)، أكبر من متوسط درجات الولاء التنظيمي بالنسبة للعمال المشاركون ذوي مستوى الرضا المرتفع عن البرامج التكوينية في حد ذاتها و الذي بلغ ($\bar{x} = 45.20$) ، بانحراف معياري ($SD = 14.159$) .

✓ أن قيمة "ت" لدراسة دلالة الفروق بين العمال المشاركين في البرامج التكوينية ذوي مستوى الرضا المرتفع عن البرامج التكوينية في حد ذاتها و العمال ذوي مستوى الرضا المنخفض عن البرامج التكوينية في حد ذاتها بالنسبة لمتغير الولاء التنظيمي، و التي بلغت ($T = 4.004$) ، جاءت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) .

انطلاقاً من هذه الملاحظات، توصل الباحث إلى ما يلي:

✓ أن العمال المشاركون ذوي مستوى الرضا المرتفع عن البرامج التكوينية في حد ذاتها و حسب متوسط درجاتهم على مقياس الولاء التنظيمي هم أكثر ولاء من العمال المشاركون ذوي مستوى الرضا المنخفض عن البرامج التكوينية في حد ذاتها.

✓ رفض الفرضية الصفرية و قبول الفرضية البديلة و منطوقها: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط درجات الولاء التنظيمي عند العمال المشاركين في برامج

التكوين ذوي الرضا المرتفع عن البرامج التكوينية في حد ذاتها و ذوي الرضا المنخفض عنها بفرع مؤسسة حيدرة فارم، فالباحث متأكد بنسبة (95 %) بأنه توجد فروق دالة إحصائياً بين العمال المشاركين في برامج التكوين ذوي مستوى الرضا المرتفع عن البرامج التكوينية في حد ذاتها و العمال المشاركين في برامج التكوين ذوي مستوى الرضا المنخفض عن البرامج التكوينية في حد ذاتها بالنسبة للولاء التنظيمي، إذن فالفرق الملاحظة بين العينتين، تعود فعلاً إلى اختلافهم في مستوى ولاءهم التنظيمي.

3.3. التركيب بين الفرضيات الجزئية الأربعة المتعلقة بالفرضية العامة الثالثة :

من خلال نتائج الفرضيات الجزئية الأربعة لاحظ الباحث تقارب نتائج الفرضيات الجزئية ما عدى الفرضية الأولى فقد جاءت دالة عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$) ، فهي حسب النتائج المحصلة أكثر تأثيراً على المتغير التابع الولاء التنظيمي، في حين جاءت في باقي الفرضيات دالة عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) ، و بالتالي تحقق جزئيات الفرضية العامة الثالثة و التي تأكد على وجود فروق دالة إحصائياً في متوسط درجات الولاء التنظيمي بين العمال المشاركين في البرامج التكوينية ذوي الرضا المرتفع عن البرامج و ذوي الرضا المنخفض عن البرامج للصالح عينة ذوي الرضا المرتفع عنها بفرع مؤسسة حيدرة فارم.

ملاحظة :

من خلال التركيبين اللذان أدرجهما الباحث و المتعلقان بتركيب الفرضيات الجزئية للوصول إلى تفسير النتائج العامة للفرضيتين العامتين الثانية و الثالثة، لاحظ الباحث التقارب الكبير بين النتائج، فعلى سبيل المثال جاءت القيمة ($T = 2.815$) بالنسبة للفرضية العامة الثانية و المتعلقة بدلالة الفروق بين العمال المشاركين في البرامج التكوينية ذوي الرضا المرتفع عن البرامج التكوينية في متوسط درجات الدافعية للإنجاز، و جاءت القيمة ($T = 3.713$) بالنسبة للفرضية العامة الثالثة و المتعلقة بدلالة الفروق بين العمال المشاركين في البرامج التكوينية ذوي الرضا المرتفع عن البرامج التكوينية في متوسط درجات الولاء التنظيمي، وهما قيمتان دالتان إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$).

خلاصة :

لقد مكنت مرحلة عرض و مناقشة النتائج الباحث من معرفة و تقدير مختلف الدلالات الإحصائية الناتجة عن المقارنات و المعالجات التي شملتها الدراسة الحالية ، و هذا ما سمح له بالإجابة على أسئلة الدراسة و ترجمة الفرضيات إلى معطيات إحصائية تصف وبصفة مفصلة الظاهرة محل الدراسة، و لكن للوصول إلى فهم الظاهرة و التدقيق في نتائجها، انتقل الباحث إلى مرحلة أخرى أكثر تقدماً و هي مرحلة تفسير النتائج و الاستنتاجات الدراسة واقتراحاتها.

الفصل السابع

تفسيرات و استنتاجات

الدراسة و اقتراحاتها

تمهيد :

تعتبر مرحلة تفسير نتائج الدراسات و الاستنتاجات المستخلصة منها، المرحلة الحاسمة و هامة بعد عرض و مناقشة النتائج.

في هذا الفصل قام الباحث بالتدقيق في كل نتيجة من نتائج الفرضيات العامة و الجزئية محاولا تفسيرها تفسيراً احصائياً و علمياً مستعيناً في ذلك بالدراسات السابقة و الأبحاث، التي تدعم و بصفة غير مباشرة نتائج المحصل عليها، ثم استخلاص استنتاجات لكل فرضية من الفرضيات، ثم استنتاج عام للدراسة، و في الأخير وضع رؤية تحسينية انطلاقاً من النتائج المستخلصة.

1. تفسيرات نتائج اختبار فرضيات الدراسة العامة و فرضياتها الجزئية :

1.1. تفسير نتائج اختبار فرضية الدراسة العامة الأولى و فرضياتها الجزئية:

لقد توصل الباحث من خلال نتائج اختبار الفرضية العامة الأولى و فرضياتها الجزئية إلى رفض الفرضية الصفرية و قبول الفرضية البديلة و منطوقها: توجد فروق دالة إحصائية في عامل الرضا عن البرامج التكوينية بالنسبة لدرجات الدافعية للإنجاز و الولاء التنظيمي بعزل و بدون عزل عامل الفئة المهنية لدى العمال المشاركين في البرامج التكوينية بفرع مؤسسة حيدرة فارم، و هذا ما أكدته نتائج اختبار تحليل التباين متعدد المتغيرات التابعة (MANOVA) بدون عزل عامل الفئة المهنية و كذا نتائج اختبار تحليل التغيرات متعددة المتغيرات التابعة (MANCOVA) و الذي عزل فيه الباحث عامل الفئة المهنية، على وجود أثر مشترك للمتغير المستقل و هو الرضا عن البرامج التكوينية في كلا المتغيرين التابعين الدافعية للإنجاز و الولاء التنظيمي بعد أن جاءت القيمتين الفائيتين دالتان إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.01)$ و $(\alpha = 0.05)$ و يمكن تفسير نتائج الفرضية العامة من خلال تفسير نتائج فرضياتها الجزئية و هي كالتالي:

1.1.1. تفسير نتائج الفرضية الجزئية الأولى التابعة للفرضية العامة الأولى:

لقد أكدت دراسات سابقة النتائج التي توصل إليها الباحث من خلال الفرضية الجزئية الأولى، و التي درست الأثر المشترك الذي يحدثه عامل الرضا عن البرامج التكوينية على

كل من الدافعية للإنجاز و الولاء التنظيمية، ومن بين هذه الدراسات، دراسة التركي (2004)، و التي كانت بعنوان " دور البرامج التكوينية في إحداث تغيير في السلوك التنظيمي"، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور البرامج التكوينية في إحداث تغيير في السلوك التنظيمي لدى العاملين في قطاع الأمن العام و تحديد مدى اختلاف رؤية العاملين نحو فعالية البرامج التكوينية، بلغت عينة الدراسة 1254 عامل، و توصلت الدراسة إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين رؤية العاملين نحو البرامج التكوينية في إحداث تغيير مرغوب في مجالات تحسين الأداء، و إثارة الدافعية و تحقيق الولاء التنظيمي تعزى إلى متغير المشاركة في البرامج.

و كما أكدت نتيجة الفرضية، المعطيات المحصلة من شبكتي الملاحظة و المقابلة التي استخدمهما الباحث كأداة لجمع بيانات دراسته، حيث لاحظ الباحث أثر درجة رضا و ارتياح العمال المشاركين عن البرامج التكوينية في تحسن مستوى دافعتهم للإنجاز و ولائهم، من خلال تحسن درجات العمال العامة على لوائح التقييم الأداء السنوي الذي تقوم به المؤسسة و كذا تعبير العمال المشاركين في البرامج التكوينية على درجة ولائهم لفرع المؤسسة و رغبتهم بمواصلة العمل بها، و ذلك لما توفره المؤسسة من فرص التكوين و تطوير المهني.

2.1.1. تفسير نتائج الفرضية الجزئية الثانية التابعة للفرضية العامة الأولى:

لقد فسرت المقارنة بين المعالجتين تحليل التباين الخاص بالفرضية الجزئية الأولى و تحليل التباين الخاص بالفرضية الجزئية الثانية، نتائج الفرضية التي توصل إليها الباحث أين اتضح للباحث بعد تغير دلالة الفروق بين عامل الرضا عن البرامج التكوينية بالنسبة لعامل الدافعية للإنجاز من مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$) إلى مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)، أهمية تقسيم الفئة المهنية في تحديد على قوة الأثر المشترك لعامل الرضا عن البرامج التكوينية على كلى المتغيرين التابعين الدافعية للإنجاز و الولاء التنظيمي.

و كما أكدت نتيجة الفرضية، المعطيات المحصلة من شبكتي الملاحظة و المقابلة اللتان استخدمهما الباحث كأدوات لجمع بيانات دراسته النوعية، حيث أكدت نتائجهما، طبيعة التقسيم الطبيعي للفئات المهنية (الإطارات و الغير إطارات)، حيث لاحظ الباحث التفوق الواضح للإطارات في الرضا عن البرامج من خلال آراءهم اليومية و الدائمة الإيجابية حول مختلف عناصر البرامج التكوينية.

2.1. تفسير نتائج اختبار فرضية الدراسة العامة الثانية و فرضياتها الجزئية:

لقد توصل الباحث إلى رفض الفرضية الصفرية و قبول الفرضية البديلة المتعلقة بفرضية الدراسة العامة الثانية بعد أن قام بمناقشتها و تحليلها نتائجها و نتائج فرضياتها الجزئية الأربع إحصائياً و منطوقها: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط درجات الدافعية للإنجاز عند العمال المشاركين في برامج التكوين ذوي الرضا المرتفع عن البرامج و ذوي الرضا المنخفض عنها بفرع مؤسسة حيدرة فارم، فقد جاءت القيمة "ت" المتعلقة بالفرضية

العامة الثانية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$) في حين جاءت قيم "ت" المتعلقة بالفرضية الجزئية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$) و ($\alpha = 0.05$) و تعزى هذه الفروق إلى عامل الرضا عن البرامج التكوينية. يمكن تفسير الفرضية العامة بما يلي:

✓ نتائج الدراسات السابقة و التي أكدت الأثر الغير مباشر الذي يحدثه الرضا عن البرامج التكوينية على الدافعية للإنجاز كأثر عام، حيث كشفت دراسة بن زروق العياشي (2008) بعنوان الرضا عن الوظيفة و أثره على الدافعية للإنجاز لدى أساتذة التعليم الثانوي و الجامعي، فبعد تطبيق مقياس الرضا العام على عينة عشوائية قوامها 400 أستاذ و أستاذة مستخدماً في ذلك المنهج الوصفي المقارن ، وجد الباحث أنه توجد فروق بين الأساتذة ذوي الرضا المرتفع و الأساتذة ذوي الرضا المنخفض في مستوى دافعتهم للإنجاز، وكذلك دراسة لدافيد ماكلياند كانت سنة 1973 و التي كشفت عن وجود أثر لكل من عاملي التكوين و الأداء على دافعية العمال للإنجاز في العديد من المهام خاصة عندما تكون الحاجة إلى الإنجاز في ظروف تسمح لها بالتوجه نحو الإنجاز، مقارنة بالظروف المحايدة، كما كشفت دراسة محمود عبد القادر 1987 و التي ركزت على النجاح في التكوين و أثره على الدافعية للإنجاز، فبعد أن قدر الباحث أبعاد دافع الإنجاز المتمثلة في: الطموح، التحمل، المثابرة و تحديد عينة البحث المتكونة من 485 عامل

و عاملة، تم التوصل بعد تحليل النتائج إلى وجود فروق جوهرية بين الناجحين في التكوين و الغير الناجحين في الدافعية العمال للإنجاز .

✓ الملاحظات التي استنتجها الباحث من خلال أداة شبكة الملاحظة و التي أكدت نتائج الفرضية العامة الثانية، حيث أن سعي المؤسسة نحو توفير راحة العمال من خلال العوائد تنظيمية مناسبة لهم مثل برمجة جيدة للتكوين عبر مختلف مراحلها، سمح بتحقيق ردود و انطباعات إيجابية عن البرامج مما انعكس إيجابيا على دافعية العمال للإنجاز، و من أهم الصفات التي ظهرت صفات التالية: التحمل، المثابرة، التقدم نحو الأمام و أخذ المبادرة، الطموح، كما يمكن تفسير نتائج الفرضية العامة الثانية انطلاقا من تفسير الفرضيات الجزئية.

1.2.1. تفسير نتائج الفروض الجزئية المتعلقة بالفرضية العامة الثانية بما يلي:

أكدت الملاحظات الميدانية التي قام بها الباحث، النتائج التي توصل إليها من الفرضيات الجزئية، حيث أن التنظيم المحكم للبرامج التكوينية من حيث: عددها، مدتها، و وقتها...، و تحسين محتوى البرامج التكوينية، و إدراج مواضيع هامة تخدم التنظيم و العامل في نفس الوقت، و استخدام وسائل و طرق بيداغوجية حديثة و سهلة، تساعد على توفير الراحة للمشاركين في التكوين و اكتساب أكبر قدر من المعلومات، هذا كله ساعد على تحقيق دافعية العمال المشاركين للإنجاز .

3.1. تفسير نتائج اختبار فرضية الدراسة العامة الثالثة و فرضياتها الجزئية:

لقد توصل الباحث إلى رفض الفرضية الصفرية و قبول الفرضية البديلة المتعلقة بفرضية الدراسة العامة الثالثة بعد أن قام بمناقشتها و تحليلها نتائجها و نتائج فرضياتها الجزئية الأربع إحصائياً و منطوقها: توجد فروق ذات دالة إحصائية في متوسط درجات الولاء التنظيمي عند العمال المشاركين في برامج التكوين ذوي الرضا المرتفع عن البرامج و ذوي الرضا المنخفض عنها بفرع مؤسسة حيدرة فارم ، فقد جاءت القيمة "ت" المتعلقة بالفرضية العامة الثانية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$) في حين جاءت قيم "ت" المتعلقة بالفرضية الجزئية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$) و ($\alpha = 0.05$) وتعزى هذه الفروق إلى عامل الرضا عن البرامج التكوينية.

يمكن تفسير نتائج الفرضية العامة الرابعة بما يلي:

- ظهور دراسات السابقة، بحثت و بصفة غير مباشرة في الأثر الذي يحدثه الرضا عن البرامج التكوينية على عامل الولاء التنظيمي كأثر عام، حيث توصلت دراسة بوراوي 2012 و التي بينت أهمية التكوين كاستراتيجية لتعزيز الرضا و الولاء التنظيمي لدى عمال المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بالروبية وتكونت العينة من 66 عامل منهم 30 غير متكونين و 36 متكونين و قد توصلت الدراسة إلى وجود فروق دالة إحصائياً بين العمال المتكونين و الغير متكونين في أبعاد الرضا و الولاء التنظيمي، كما بينت دراسة سميث (Smith, 1997)

و التي هدفت إلى البحث في أثر اتجاهات المديرين نحو العديد من العوامل كالتكوين المهني على رضا العمال و ولائهم التنظيمي، فبعد أن قام الباحث باستخدام مقابلات مع 417 ممرضة، خلصت الدراسة إلى أن هناك عددا من العوامل التي تزيد من الولاء منها مهارات القيادة و دعم العاملين و مساعدتهم في تحسين أدائهم و وضوح العمل و من العوامل التي تؤدي إلى ضعف الولاء التنظيمي مشكلات الاتصال و قد أوصت الدراسة على ضرورة الاهتمام بموضوع الرضا كأحد أساليب التي تحقق الولاء و تعاون العاملين مع إدارة التنظيم و زيادة دافعيتهم.

■ ملاحظات الباحث الميدانية حول الفروق الموجودة بين العمال المشاركين في البرامج التكوينية، حيث لاحظ أنهم يتميزون بولاء عالي من خلال تصريحاتهم الإيجابية عن المؤسسة و ضرورة التقاني في خدمتها والبقاء فيها و هذا يفسر ما تقوم به المؤسسة في توفير كل ما يحقق الولاء لعمالها و بالتالي تضمن بقائهم و مشاركتهم في خدمة المؤسسة.

1.3.1. تفسير نتائج الفروض الجزئية المتعلقة بالفرضية العامة الثالثة:

يمكن تفسير نتائج الفروض الجزئية بما يلي:

✓ ظهور دراسات السابقة فسرت الآثار الجزئية، و من بينها، دراسة مشعل بن حمس

العتيبي (2008) و التي درست هذه الفروق وفقا لبعض المتغيرات الشخصية

(الرتبة الوظيفية، المستوى التعليمي، عدد دورات التكوين، العمر، الجنس)، و بلغ حجم العينية 229 عامل و من بين نتائج الدراسة، أن الذين تحصلوا على عدد دورات تكوينية أكثر يكون مستوى ولاءهم مرتفع مقارنة بالذين حصلوا على عدد دورات تكوينية أقل، فعدد دورات التكوين من بين العناصر المكونة لبعث تنظيم البرامج التكوينية.

2. استنتاجات المتعلقة بنتائج اختبار فرضيات الدراسة و فرضياتها الجزئية :

1.2. استنتاجات المتعلقة بنتائج اختبار الفرضية العامة الأولى و فرضياتها الجزئية :

من خلال التفسير السابق للفرضية العامة الأولى استنتج الباحث ما يلي:

✓ وجود أثر مشترك للمتغير المستقل و هو الرضا عن البرامج التكوينية على المتغيرين التابعين الدافعية للإنجاز و الولاء التنظيمي، بعد التأكد من دلالة الفروق كلا منهما بعزل و بدون عزل عامل الفئة المهنية كمتغير وسيط، و هذا ما أكد للباحث الدور الذي يلعبه عامل الرضا عن البرامج التكوينية في الرفع من دافعية المشاركين للإنجاز و ولائهم لفرعهم سواء كانوا إطارات أو غير إطارات بمؤسسة حيدرة فارم و هذا ما أكدته معظم الدراسات الغير مباشرة و التي تطرق إليها الباحث في دراسته الحالية.

✓ وجود تباين في مستوى دلالة الفروق بين الفرضية الفرعية الأولى و منطوقها : توجد فروق دالة إحصائية في عامل الرضا عن البرامج التكوينية بالنسبة لدرجات الدافعية للإنجاز و الولاء التنظيمي بدون عزل عامل الفئة المهنية لدى عمال فرع حيدرة فارم و الفرضية الفرعية الثانية و التي منطوقها توجد فروق دالة إحصائية في عامل الرضا عن البرامج التكوينية بالنسبة لدرجات الدافعية للإنجاز و الولاء التنظيمي بعد عزل عامل الفئة المهنية لدى عمال فرع حيدرة فارم بالنسبة لمتغير التابع الولاء التنظيمي و هذا راجع إلى أثر عامل الفئة المهنية على المتغير التابع الولاء التنظيمي.

2.2. استنتاجات نتائج اختبار الفرضية العامة الثانية و فرضياتها الجزئية :

من خلال التفسير السابق للفرضية العامة الثانية استنتج الباحث ما يلي:

✓ تحقق الفرضية العامة الثانية و التأكد من وجود أثر للمتغير المستقل وهو الرضا عن البرامج التكوينية على المتغير التابع الدافعية للإنجاز بعد التأكد من دلالة الفروق بين عينة العمال المشاركون ذوي الرضا المرتفع عن البرامج التكوينية و ذوي الرضا المنخفض في مستوى الدافعية للإنجاز هذا ما أكد للباحث الدور الذي يلعبه عامل الرضا عن البرامج التكوينية في الرفع من دافعية انجاز العمال المشاركين في البرامج للإنجاز و هذا ما أكدته معظم الدراسات الغير مباشرة و التي تطرق إليها الباحث في دراسته الحالية.

✓ تحقق كل الفرضيات الجزئية الأربعة التابعة لفرضية البحث الثانية و الممثلة في أثر أبعاد الرضا عن البرامج التكوينية على دافعية العمال للإنجاز المشاركين في البرامج، بعد التأكد من دلالة الفروق لكل فرضية جزئية، و هذا ما أكد للباحث بعد التركيب بينها في تأكيد نتائج الفرضية العامة الثانية و في نفس الوقت تحديد أكثر الأبعاد تأثير و بصفة جزئية على متغير الدافعية للإنجاز، حيث وجد الباحث أن لعامل التنظيم للبرامج التكوينية دور أساسي في زيادة الفروق بين المجموعتين في مستوى الدافعية للإنجاز.

✓ أن المجموعة الأكثر دافعية للإنجاز هي عينة العمال المشاركون ذوي الرضا المرتفع من خلال المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لدرجات العينتين على مقياس الدافعية للإنجاز، و هذا ما أكد للباحث الدور الذي يلعبه عامل الرضا عن البرامج التكوينية في تحقيق دافعية للإنجاز لدى العمال المشاركين في البرامج.

3.2. استنتاجات نتائج اختبار الفرضية العامة الثالثة و فرضياتها الجزئية :

من خلال التفسير السابق للفرضية العامة الثالثة استنتج الباحث ما يلي :

✓ تحقق الفرضية العامة الثالثة و التأكد من وجود أثر للمتغير المستقل وهو الرضا عن البرامج التكوينية على المتغير التابع الولاء التنظيمي بعد التأكد الباحث من دلالة الفروق بين عينة العمال المشاركون ذوي الرضا المرتفع عن البرامج التكوينية

و العمال المشاركون ذوي الرضا المنخفض في مستوى الولاء التنظيمي هذا ما أكد للباحث الدور الذي يلعبه عامل الرضا عن البرامج التكوينية في الرفع من الولاء التنظيمي العمال المشاركين في البرامج للإنجاز، و هذا ما أكدته معظم الدراسات الغير مباشرة و التي تطرق إليها الباحث في دراسته.

- ✓ تحقق كل الفرضيات الجزئية الأربعة التابعة لفرضية البحث الثالثة و الممثلة في أثر أبعاد الرضا عن البرامج التكوينية على ولاء العمال المشاركين في البرامج لفرع مؤسستهم، بعد التأكد من دلالة الفروق لكل فرضية جزئية، و هذا ما أكد للباحث بعد التركيب بينها في تأكيد نتائج الفرضية العامة الثالثة و في نفس الوقت تحديد أهم الأبعاد تأثيرا و بصف جزئية على عامل الولاء التنظيمي، حيث وجد الباحث أن لعامل التنظيم للبرامج التكوينية دور أساسي في زيادة الفروق العامة للفرضية الثالثة.
- ✓ التعرف من خلال النتائج المحصل عليها على المجموعة الأكثر ولاء لمؤسستها و هي عينة العمال المشاركون ذوي الرضا المرتفع عن البرامج التكوينية من خلال المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لدرجات العينتين على مقياس الولاء التنظيمي، و هذا ما أكد للباحث الدور الذي يلعبه عامل الرضا عن البرامج التكوينية في تحقيق الولاء التنظيمي لدى العمال المشاركين في البرامج.

3. الاستنتاج العام للدراسة :

من خلال مما تم عرضه من الخلفية النظرية في كل مما يتعلق بموضوع الدراسة، و اعتمادا على البيانات الإحصائية من أجل الوصول إلى الهدف الرئيسي من الدراسة المترجم في الفرضيات و هو التأكد من وجود أثر للمتغير المستقل و هو الرضا عن البرامج التكوينية على المتغيرين التابعين الدافعية للإنجاز و الولاء التنظيمي لدى العمال المشاركين في البرامج على مستوى فرع مؤسسة حيدرة فارم، توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج و هي كما يلي :

1. وجود فروق ذات دالة إحصائية في عامل الرضا عن البرامج التكوينية بالنسبة لدرجات الدافعية للإنجاز و الولاء التنظيمي بعزل وبدون عزل عامل الفئة المهنية لدى العمال المشاركين في البرامج بفرع مؤسسة حيدرة فارم.

1.1. وجود فروق ذات دالة إحصائية في عامل الرضا عن البرامج التكوينية بالنسبة لدرجات الدافعية للإنجاز و الولاء التنظيمي بدون عزل عامل الفئة المهنية لدى العمال المشاركين في البرامج بفرع مؤسسة حيدرة فارم.

2.1. وجود فروق ذات دالة إحصائية في عامل الرضا عن البرامج التكوينية بالنسبة لدرجات الدافعية للإنجاز و الولاء التنظيمي عند عزل عامل الفئة المهنية لدى العمال المشاركين في البرامج بفرع مؤسسة حيدرة فارم.

2. وجود فروق ذات دالة إحصائية في متوسط درجات الدافعية للإنجاز عند العمال المشاركين في برامج التكوين ذوي الرضا المرتفع عن البرامج و ذوي الرضا المنخفض عنها بفرع مؤسسة حيدرة فارم.

2.3. وجود فروق ذات دالة إحصائية في متوسط درجات الدافعية للإنجاز عند العمال المشاركين في برامج التكوين ذوي الرضا المرتفع عن تنظيم البرامج و ذوي الرضا المنخفض عنه بفرع مؤسسة حيدرة فارم.

2.2. وجود فروق ذات دالة إحصائية في متوسط درجات الدافعية للإنجاز عند العمال المشاركين في برامج التكوين ذوي الرضا المرتفع عن محتوى البرامج و ذوي الرضا المنخفض عنه بفرع مؤسسة حيدرة فارم.

3.2. وجود فروق ذات دالة إحصائية في متوسط درجات الدافعية للإنجاز عند العمال المشاركين في برامج التكوين ذوي الرضا المرتفع عن الطرق و الوسائل البيداغوجية المستخدمة في البرامج و ذوي الرضا المنخفض عنها بفرع مؤسسة حيدرة فارم

4.2. وجود فروق ذات دالة إحصائية في متوسط درجات الدافعية للإنجاز عند العمال المشاركين في برامج التكوين ذوي الرضا المرتفع عن البرامج في حد ذاتها و ذوي الرضا المنخفض عنها بفرع مؤسسة حيدرة فارم.

3. وجود فروق ذات دالة إحصائية في متوسط درجات الولاء التنظيمي عند العمال المشاركين في برامج التكوين ذوي الرضا المرتفع عن البرامج و ذوي الرضا المنخفض عنها بفرع مؤسسة حيدرة فارم.

2.4. وجود فروق ذات دالة إحصائية في متوسط درجات الولاء التنظيمي عند العمال المشاركين في برامج التكوين ذوي الرضا المرتفع عن تنظيم البرامج و ذوي الرضا المنخفض عنه بفرع مؤسسة حيدرة فارم.

2.3. وجود فروق ذات دالة إحصائية في متوسط درجات الولاء التنظيمي عند العمال المشاركين في برامج التكوين ذوي الرضا المرتفع عن محتوى البرامج و ذوي الرضا المنخفض عنه بفرع مؤسسة حيدرة فارم.

3.3. وجود فروق ذات دالة إحصائية في متوسط درجات الولاء التنظيمي عند العمال المشاركين في برامج التكوين ذوي الرضا المرتفع عن الطرق و الوسائل البيداغوجية المستخدمة في البرامج و ذوي الرضا المنخفض عنها بفرع مؤسسة حيدرة فارم.

4.3. وجود فروق ذات دالة إحصائية في متوسط درجات الولاء التنظيمي عند العمال المشاركين في برامج التكوين ذوي الرضا المرتفع عن البرامج في حد ذاتها و ذوي الرضا المنخفض عنها بفرع مؤسسة حيدرة فارم.

4. اقتراح الدراسة :

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها الباحث في دراسته الحالية، اقترح هذا الأخير مشروع أو رؤية تحسينية، كمحاولة للرفع من رضا العمال عن البرامج التكوينية كمرحلة أولى بعد تطبيق المستوى الأول من نموذج كيرك باتريك، ثم الانتقال إلى مراحل أكثر تقدماً من تقييم البرامج التكوينية و قد تضمنت الرؤية المقترحة ما يلي:

1. أسس الرؤية المقترحة:

1.1. الأساس العلمي : و هو يتطلب إجراء دراسات علمية لتحديد المشكلات الميدانية

و تحديد احتياجات و وسائل التنفيذ وتجريب الخطط المقترحة ومتابعة تنفيذها.

2.1. الوظيفة : أي ارتباط التكوين بالعمل الميداني وأسلوب الأداء للارتقاء بمستواه إلى

أقصى حد ممكن.

2.2. المشاركة: أي اشتراك المتكويين في تخطيط برامج التكوين و أسلوب الأداء، وأن

يكونوا إيجابيين في كل خطوة من خطوات التنفيذ.

4.1. الشمولية : بمعنى شمول التكوين جميع عمال المؤسسة، على مختلف المستويات،

و شموله أيضاً جميع العناصر المؤثرة و الفعالة في حركة العمل.

5.1. توفير الظروف المناسبة : و ذلك باختيار الزمان والمكان المناسبين، وتهيئة ما تحتاج إليه البرامج التكوينية من أدوات و وسائل و أجهزة و غير ذلك مما يتطلب التنفيذ الصحيح لهذه البرامج.

2. مرتكزات الرؤية المقترحة :

1.2. وجود عمل مؤسسي لمصلحة التكوين المهني بالإدارة العامة و المسؤولة عن البرامج التكوينية ، والعمل المؤسسي يشمل : الرؤية، الرسالة، الأهداف، الاستراتيجية، المرتكزات و المحاور الاستراتيجية، القيم، الهيكل التنظيمي، الدليل التنظيمي، الدليل الإجرائية، و وثيقة الثقافة التنظيمية.

2.2. الاهتمام بحاجات المتكويين.

3.2. فاعلية دور المتكويين في التخطيط و التنفيذ للبرامج التكوينية.

4.2. استمرارية و شمولية التكوين لكل عمال مؤسسة حيدرة فارم.

5.2. تحقيق التوازن بين النظرية و التطبيق في البرامج التكوينية.

6.2. تنوع اساليب التكوين لموائمة الفروق الفردية بين المتكويين.

7.2. كفاءة المتكويين.

8.2. مرونة البرامج التكوينية، بحيث يسمح بإمكانية التعديل حسب الظروف و الحاجات و الامكانيات.

3. طرق تحديد الاحتياجات التكوينية:

يجب أن تسيّر هذه الطرق في ضوء الخطوات التالية:

1.3. تحليل التنظيم : أي دراسة الهياكل و الأنماط التنظيمية والإدارية للتنظيم داخل

المؤسسة، لتحديد المواقع التي يكون فيها التكوين ضرورياً و نوع التكوين الذي يلزمها

2.3. تحليل العمليات : أي دراسة الوظائف و الأعمال المختلفة التي يقوم بها العمال، إذ

يقوم المخطط للتكوين بجمع المعلومات والبيانات المطلوبة لعملية التحليل وهي معلومات تتعلق بواجبات و مهام كل وظيفة، معلومات تتعلق بالمسئوليات المترتبة على شاغل هذا المنصب، و معلومات حول المهارات و المعرفة الضرورية لإنجاز هذه المهام بشكل كافٍ و مُرضٍ.

2.3. تحليل الفرد (شاغل الوظيفة) : ويمكن التعرف علي احتياجات العمال من التكوين

بتحديد المهارات و المعارف و الاتجاهات التي يجب تتميتها لديهم حتي يستطيعوا أن

يؤدوا و واجباتهم و مهام و وظائفهم الحالية أو المستقبلية في المؤسسة.

4. تنفيذ البرامج التكوينية :

1.4. وجود إجراءات نظامية لاختيار المتكويين (المشاركين)، واعداد و تدعيم البرامج أثناء

التنفيذ و مراقبة الموارد و التحكم فيها.

2.4. وجود إجراءات نظامية لمراقبة تقدم المتكويين بالنسبة لمعايير التعليم و التعلم.

3.4. درجة الرضا معبرا عنها بواسطة المسئولين بمصلحة التكوين، باستخدام الإجراءات

المعروفة لقياس رضا المتكويين عن البرامج التكوينية المقدمة لهم.

4.4. قياس العائد من البرامج التكوينية المقدمة من المؤسسة :

ويتضمن هذا المحور ما يلي:

✓ أدوات تقييم العائد على الاستثمار في البرامج التكوينية المقدمة من المؤسسة :

هناك العديد من الأدوات و الطرق التي يجب أن تستعين بها مصلحة التكوين عند تقييم

العائد من الاستثمار في التكوين و تجرى بعد عودة المتكون من التكوين و منها :

أ. استقصاء آراء رؤساء الأقسام و مديري الوحدات حول التغيير الذي حدث في أداء

و سلوك المتكويين.

ب. تقارير تقييم أداء المتكويين من المكلفين بالتكوين (عمال مصلحة التكوين) قبل

و بعد التكوين لتقييم التغيير في مهاراتهم السلوكية و اتجاهاتهم.

تفسيرات و استنتاجات نتائج الدراسة و اقتراحاتها الفصل السابع

ج. اختبارات التعرف على الميول و المواقف قبل و بعد التكوين لقياس ما أحرزه المتكون من تقدم.

هـ. المقارنة بين الاحتياجات التكوينية التي تم وضعها و البرامج التكوينية المقابلة لتلبيتها و. حساب التكاليف التي أنفقت على المتكون طوال فترة التكوين.

ز. اختبارات الأداء و التي تثبت مستوى المهارات و التحصيل العلمي و العملي للمتكونين

الجدول رقم (36) : وصف و أمثلة لأساليب تقويم البرامج التكوينية.

المرحلة	المؤشر	وصف المؤشر	أمثلة لأدوات و أساليب التقويم	مسؤولية التقويم
1	رد الفعل	تقييم رد الفعل يتم من خلال معرفة شعور المتدربين حول التكوين أو التعلم أو تجربة التعلم	<ul style="list-style-type: none"> - استمارات التغذية الراجعة. - ردود أفعال شفوية. - دراسات مسحية. - استبيانات بعد التكوين. 	مصلحة التكوين المهني
2	التعلم و أداء المهارة في مقر التكوين	تقييم التعلم هو قياس الزيادة في المعرفة، المهارة، السلوك قبل و بعد النشاط التكويني	<ul style="list-style-type: none"> - تقييم أو اختبارات تتم بشكل نموذجي قبل وبعد التكوين - يمكن أيضا استخدام 	المكون

	المقابلات أو الملاحظات			
مصلحة المراقبة و التحسين	هناك حاجة للملاحظة و المقابلة على امتداد فترة زمنية من أجل تقييم التغيير و جدواه واستدامته	تقييم التطبيق في مجال العمل يتم بقياس مدى تطبيق ما تم التكوين عليه خلال العمل	التطبيق في مقر العمل	3
إدارة التخطيط و الدراسات بالمؤسسة	البحوث و الدراسات	- تقييم القيمة المضافة يتم بقياس مدى تأثير أداء المتكون على أداء قسمه أو وحدته الإدارية - بطاقة الأداء المتوازن	القيمة المضافة	4

4. مقومات التقييم الجيد للبرنامج التكويني:

هناك مجموعة من المرتكزات الأساسية التي يجب ان تؤخذ بعين الاعتبار عند القيام
بعمليات تقييم البرنامج و هي:

1.5. الاستمرارية : حيث تبدأ منذ التخطيط للبرنامج في ضوء الاحتياجات التكوينية التي تم

الكشف عنها، و تغطي المراحل الثلاث الآتية : اثناء التصميم، اثناء التكوين ، بعد التكوين)

2.5. الشمولية : ان يشمل تقييم التكوين جميع عناصره ، ومكوناته ، والمستلزمات الادارية

، و الفنية ، و المالية ، و الاهداف و المحتوى و بيئة التكوين و الوسائل و الاساليب

و الانشطة و موعده و مدته، و ان يكشف عن الجوانب الإيجابية لتعزيزها، والجوانب السلبية، وتصحيح المسار.

3.5. المشاركة : أن يشارك في عمليات تقييم البرنامج التكوين خبراء في التكوين و مسؤول التكوين و المشرفون و المكونون و المتكونين.

4.5. حسن اختيار ادوات التقييم وتنوعها : ان يستخدم في عمليات التقييم ادوات تقييمية مثل الاستبانات و ادوات الملاحظة و الاختبارات و المقابلات، المعدة اعدادا جيدا.

5.5. توفر مقيمين اكفاء : لهم الخبرة في المجال يتحلون بالنزاهة، والموضوعية و الدقة و يمكن ان يكونوا عمال بالمؤسسة التي تقوم بتنفيذ البرامج التكوينية او من خارجها.

6.5. توفير تغذية راجعة مستمرة : حيث ان التقييم و التغذية الراجعة تمثلان المفتاح لتحديد النجاح النهائي للمتكون و يستطيع المقيم الكفاء ملاحظة الاهداف والنشاطات التكوين وذلك لوصف التكوين بدقة.

6. إصدار التقارير و الوثائق المرتبطة بعملية تقييم الأثر:

يتم الاحتفاظ بالتقارير و الوثائق المرتبطة بعملية تقييم الأثر لتوثيق جميع المعلومات المتعلقة بضبط الجودة في التقييم، وتعتبر التقارير المكتوبة إحدى أنواع الاتصال الهامة في نظام ضبط الجودة، وهي تخدم العملية برمتها كما تخدم المعنيين جميعهم بهذا العمل.

ومن الشروط الواجب توفرها في سجلات ضبط الجودة:

1.6. الحفظ في مكان آمن.

2.6. تحديد مدة الاحتفاظ بالسجل.

3.6. تبويب السجلات بحيث يتم الحصول عليها عند الحاجة

4.6. وضوح اللغة و الخط.

5.6. المرونة في سعة السجل .

6.6. السيطرة على الوثيقة وتطويرها باستمرار.

ملف خاص بالمكون و يتكون من:

أ. إجراءات و أدوات التقييم التي قام بها.

ب. مخطط بسيط للتحليل الإحصائي لنتائج المتكولين.

7. اقتراحات إجرائية لنجاح تنفيذ الرؤية المقترحة:

بعد الاطلاع على أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، فإننا نستخلص عدد من

الاقتراحات التي نرى أنها قد تساهم في تطوير وتقويم البرامج التكوينية المقدمة من مصلحة

الجودة و التطوير بمؤسسة حيدرة فارم، و في نجاح الرؤية المقترحة في هذه الدراسة بصفة

خاصة، ومن أهم تلك الاقتراحات :

4.2. التأكد من وجود دورة حياة التكوين على أرض الواقع داخل مصلحة التكوين

بالمؤسسة، وتتمثل عناصر هذه الدورة في:

أ. تحديد الاحتياجات التكوينية.

ب. وضع خطة التكوين في ضوء الاحتياجات.

ج. تحديد نوع التكوين.

د. تصميم البرامج التكوينية.

هـ. تحديد أساليب تنفيذ التكوين.

و. تقييم برامج التكوين.

ز. تقييم العائد من التكوين (أثر التكوين)

2.7. ضرورة إنشاء وحدة تابعة لإدارة تطوير المهارات تحت مسمى وحدة قياس أثر التكوين

وهي وحدة متخصصة لقياس ردة الفعل أثناء التكوين وبعد التكوين للمساعدة في انجاح

عملية التكوين و التغلب على معوقات التكوين.

3.7. نشر ثقافة القياس و تقبل الآراء الفاعلة لإظهار مكامن الضعف و القوة في البرامج

التكوينية، و طريقة تنفيذها، بما يساعد على تطويرها وفقاً لاحتياجات التكوين وفي ضوء

أوضاع المتكويين أنفسهم.

4.7. إعداد برنامج لتقدير ومكافأة المتميزين في الدورات التكوينية بمكافآت عينية.

5.7. تدعيم الميزانية المالية المخصصة للبرامج التكوينية.

6.7. ضرورة الاهتمام بالقاعات الدراسية و الفصول و منشآت التكوين.

7.7. إنشاء قاعات خاصة بالبرامج التكوينية بمؤسسة حيدرة فارم.

8.7. متابعة المتدربين بشكل دائم للتعرف على مدى التغير في سلوكياتهم الوظيفية و مستويات أدائهم.

9.7. عمل استبيان دوري للتعرف على مدى استفادة المتكويين من التكوين و مناقشة النتائج.

10.7. الاهتمام بالعناصر الأربعة المكونة للرضا عن البرامج التكوينية وهي: تنظيم البرامج، محتوى البرامج، الوسائل والطرق البيداغوجية المستعملة، و البرامج التكوينية في حد ذاتها من حيث عدالتها و أهدافها العامة، و ذلك من خلال تطوير كل عنصر من عناصرها لتحقيق رضا العمال عن هذه العناصر و بالتالي تحقيق الرضا العام عن البرامج مما يحقق دافعية العمال لإنجاز مهامهم و كذا زيادة ولائهم لمؤسستهم.

11.7. الاعتناء بكل الفئات المهنية و برمجة تكوينات تتناسب مع كل فئة، ففئة الإطارات بطبيعتها تسعى تطوير قدراتها المعرفية و التسييرية، فإن لم تسعى المؤسسة إلى

توفير البرامج المناسبة لهذه الفئة و بالنظر إلى المنافسة الاقتصادية الخارجية، فإنها لا تضمن ولاءهم العالي لمؤسساتهم و بقاءهم فيها، أما فئة الغير إطارات فهي فئة مهمة في المؤسسة لما تقدمه من مهام لوجستية كالحركية الإنتاجية للمؤسسة، فلا بد على المؤسسة أن تولي اهتماما بهذه الفئات، و برمجة تكوينات تساعد بالدرجة الأولى على تحسين أعمالهم و تنظيمها، و حمايتهم من الأخطار المهنية و بالتالي تحقيق الرضا العام و دافعية العمال و ولاءهم للمؤسسة.

12.7. ضرورة إنشاء مصلحة لتسيير المهني للعامل، أي المسار المهني للعامل مثل متابعة تطور العامل في المنصب، البرامج التكوينية التي قام بها...الخ، فهذه المصلحة غائبة تماما في المؤسسة، و بالتالي فالعامل إذا أدرك أن مؤسسته لا تسعى إلى متابعة مساره المهني بها فإن هذا يؤثر على دافعيته للإنجاز و ولاءه لها.

خلاصة :

من خلال هذا الفصل استطاع الباحث تفسير نتائجته التي توصل إليها علميا و ميدانيا، و هذا ما سمح له باستخلاص استنتاجات جزئية و عامة أجابت وبصفة واضحة عن التساؤلات الدراسة، و ساعدته على فهم واقع الرضا عن البرامج التكوينية بمؤسسة حيدرة فارم ومدى تأثيره على كل من دافعية العمال للإنجاز و ولائهم التنظيمي، هذه النظرة الشاملة حول النتائج المحصل عليها و لو أنها مطمئنة إلا أنه لا بد من التحسين و الاستمرارية هما شرطان أساسيان لنجاح البرامج التكوينية، لهذا الغرض وضع الباحث مشروعا تطبيقيا، يمكن من خلاله مراقبة التقييم و ضمان نجاعته.

خاتمة :

لقد انتهى الباحث في دراسته هذه، بعد أن مر بكل المراحل البحثية، ابتداء من المرحلة التمهيديّة النظرية ثم المرحلة التطبيقية، إلى نتائج إحصائية علمية استطاعت تفسير الظاهرة محل الدراسة تفسيراً وافياً، و ذلك من خلال استقراء و استنباط النتائج المحصل عليها.

إن النتائج التي تحصل عليها الباحث من خلال الدراسة هذه و التي بحثت في الأثر الذي يحدثه عامل الرضا عن البرامج التكوينية في كل من الدافعية للإنجاز و الولاء التنظيمي ، أكدت نجاعة سياسة المؤسسة الرامية إلى تحقيق رضا العمال المشاركين عن البرامج التكوينية و بالتالي تحقيق دافعتهم للإنجاز و ولاءهم التنظيمي، حيث يعد الرضا عن البرامج عامل مهم جداً، يمكن أن توفره المؤسسة من خلال التركيز على عناصر سياسة التكوين من خلال التنظيم الجيد، اختيار المحتوى المناسب للعمال، استخدام الوسائل و الطرق البيداغوجية الفعالة و كذا السهر على تحقيق أهداف البرامج و عدالتها و أثرها على سير العمل، كما ركزت الدراسة أيضاً عن الفئة المهنية و رضاها عن البرامج التكوينية، حيث أكدت الدراسة وجود فروق دالة إحصائية بين الإطارات و الغير إطارات في مستوى رضهم عن البرامج لصالح فئة الإطارات، و هذا ما وضح سياسية التكوينية للمؤسسة و التي ركزت على فئة الإطارات باعتبارها فئة هامة تساهم و بصفة كبيرة في نجاح المؤسسة و استقرارها .

لهذا كانت نتائج هذه الدراسة بمثابة انطلاقة مستقبلية لبحوث أخرى للباحث نفسه و ذلك من خلال محاولة تطبيق المستويات الثالثة المتبقية و المتعلقة بنموذج كيرك باتريك و هي : المعارف، الأداء أو التغيير في السلوك، النتائج التنظيمية، و لباحثين آخرين باعتبار أن هذا الموضوع جديد من حيث الطرح، يحتاج إلى مزيد من التعمق في الدراسة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

- إبراهيم قشقوش (1979)، دافعية الإنجاز و قياسها، الطبعة الأولى، المكتبة الأنجلو سكسونية، القاهرة، مصر.
- أحمد سعد جلال (2008)، مبادئ الإحصاء النفسي، تطبيقات و تدريبات عملية على برنامج SPSS، الطبعة الأولى، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، القاهرة، مصر.
- أحمد سعد جلال (2008)، مبادئ القياس النفسي تطبيقات و تدريبات عملية على برنامج SPSS، الطبعة الأولى، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، القاهرة، مصر.
- أحمد صقر عاشور (1986)، إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية و أدوات البحث العلمي، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، بيروت، لبنان.
- أحمد عادل راشد (1975)، ادارة القوى البشرية، دار الجامعات المصرية، الاسكندرية، مصر.
- أحمد عبد الخالق (1991)، أصول الصدحة النفسية، الطبعة الثالثة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- أحمد ماهر (1996)، إدارة الموارد البشرية، مكتبة عين الشمس، القاهرة، مصر.
- أحمد ماهر (2002)، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الطبعة الثانية، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، مصر.
- أشرف محمد عبد الغني (2001)، علم النفس الصناعي (أسسه و تطبيقاته)، المكتب الجامعي الحديث.

- أمين عز الدين (1964)، مدخل في شؤون العمل و العلاقات، مكتبة القاهرة الحديثة، القاهرة، مصر.
- بشير معمريه (2012)، سيكولوجية الدافع إلى الإنجاز، الطبعة الأولى، دار الخلدونية للنشر و التوزيع، باتنة، الجزائر.
- توفيق مرعي و أحمد بلقيس (1991)، الميسر في علم النفس التربوي، الطبعة الأولى، دار الفرقان للنشر و التوزيع.
- جابر نصر الدين، لوكيا الهاشمي (2003)، مفاهيم أساسية في علم النفس الاجتماعي، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة منتوري بقسنطينة، الجزائر.
- الجعايدة سيد خطاب (2004)، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي في قطاع الأعمال والخدمات، دار الفكر العربي، الجمعية المصرية للدراسات النفسية، مصر.
- الخطيب رداح، و الخطيب، أحمد (2006)، التدريب المدخلات العمليات المخرجات، مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية و النشر و التوزيع، الأردن.
- رجاء محمود أبو علام (2003)، علم النفس التربوي، الطبعة الثالثة، دار القلم، الكويت.
- ريجيو رونالد (1999)، المدخل الى علم النفس الصناعي والتنظيمي، ترجمة: فارس حلمي، عمان: دار الشروق.
- كي محمود هاشم (1989)، إدارة الموارد البشرية، جامعة الكويت، الكويت.
- الزيات ، فتحي مصطفى (1998)، الأسس البيولوجية والنفسية للنشاط العقلي المعرفي، سلسلة علم النفس المعرفي، مطابع الوفاء، المنصورة، القاهرة .

- سعيد يس عامر (1998)، الإدارة و افاق المستقبل، شركة وايد سيرفس للاستشارات والتطوير، القاهرة.
- سليمان أحمية (2000)، التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري علاقة العمل الفردية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- سهيلة محمد عباس (2006)، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان.
- سهيلة محمد عباس و علي حسن علي (2007)، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان.
- شفيق رضوان (1992)، السلوك و الإدارة، الطبعة الأولى، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، بيروت.
- صلاح الدين الهيتي (2005)، تأثير الاختلافات المحتملة للقيم الثقافية في أداء العاملين، الطبعة الأولى، مطبعة الجامعة الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة، الأردن.
- صلاح الدين محمد عبد الباقي (2004)، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- طلعت إبراهيم لظفي (1992)، علم اجتماع التنظيم، مكتبة غريب، مصر.
- طه الجز راوي (1973)، الإدارة الصناعية و مستلزمات التقدم الاقتصادي، الطبعة الثانية، دار الطليعة، بيروت، لبنان.
- عبد الباقي صلاح الدين محمد (2003)، السلوك التنظيمي، مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة، مصر.
- عبد الحليم محمود السيد و اخرون (1990)، علم النفس العام، دار غريب للنشر، القاهرة.

- عبد الرحمان العيسوي (1972)، معالم علم النفس، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية.
- عبد الرحمان عيسوي (2003)، علم النفس الإنتاج، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية.
- عبد الرحمن عدس ، محي الدين توك (1986)، المدخل إلي علم النفس، جون وايلي وأبنائه، نيويورك.
- عبد الفتاح دياب حسين (1997)، دور التدريب في تطوير العمل الإداري، مطبعة النيل، القاهرة، مصر.
- عبد الفتاح محمد دويدار (2006)، أصول علم النفس المهني و الصناعي و التنظيمي و تطبيقاته، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية.
- عبد الكريم بوحفص (2013)، الأساليب الإحصائية و تطبيقاتها يدويا و باستخدام برنامج SPSS، الجزء الأول، الطبعة الأولى، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- عبد الكريم بوحفص (2013)، الأساليب الإحصائية و تطبيقاتها يدويا و باستخدام برنامج SPSS لجزء الثاني، الطبعة الأولى، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- عبد الكريم بوحفص (2005)، الإحصاء المطبق في العلوم الاجتماعية و الإنسانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- عبد الكريم بوحفص (2006)، دليل الطالب في إعداد و إخراج البحث العلمي ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- عبد الكريم بوحفص (2010)، التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.

- عبد الكريم بوحفص (2011)، أسس ومناهج الحث في علم النفس، الطبعة الأولى، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.

- عبد اللطيف محمد خليفة (2000)، الدافعية للإنجاز، دار غريب للطباعة و النشر، القاهرة.

- عبد الله مجدي أحمد محمد (2003)، علم النفس التربوي بين النظرية والتطبيق، دار المعرفة الجامعية، القاهرة،

- عبد المجيد نشواتي (1997)، علم النفس التربوي طبعة التاسعة، مؤسسة الرسالة للنشر و التوزيع، بيروت.

عبد المعطي محمد عساف، وبمشاركة مرزوق راتب عساف (2000)، مبادئ الإدارة : المفاهيم والاتجاهات الحديثة، دار زهران، عمان، الأردن.

- عبد الحفيظ مقدم (1967)، المديرون دراسات اجتماعية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، جامعة الجزائر، الجزائر.

- العتيبي، سعود، مطلق، السواط (1997)، مطلق، السواط، الولاء التنظيمي، لمنسوبي جامعة الملك عبد الله و العوامل المؤثرة عليه، المملكة العربية السعودية.

- علاونة، شفيق (2004)، الدافعية، (محرر)، علم النفس العام، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.

- عمار الطيب شكروود (1995)، علم النفس الصناعي الحديث مفاهيم، نماذج ونظريات، منشورات جامعة قار يونس، ليبيا.

- فرج عبد القادر طه (2001)، علم النفس الصناعي و التنظيمي ، دار قباء للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة.

- كامل محمد عويضة (1996)، علم النفس الصناعي، الطبعة الأولى، دار الكتاب العلمي، بيروت.

- يندا دافيدوف (2000)، الشخصية الدافعية والانفعالات، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، القاهرة.
- محسن أحمد الخضيرى (2000)، الإدارة التنافسية للوقت، إترك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
- محمد السيد أبو النيل (1985)، علم النفس الصناعي بحوث عربية و أجنبية، دار النهضة العربية للنشر و التوزيع، بيروت.
- محمد أنيس قاسم جعفر (1973)، نظم الترقية في الوظيفة العامة وأثرها في فاعلية الإدارة، دار النهضة العربية، القاهرة.
- محمد زياد حمدان (1991)، تصميم و تنفيذ البرامج التكوينية، عمان، دار التربية الحديثة، عمان.
- محمد سعيد أنور سلطان (2003)، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية.
- محمد شفيق (1985)، البحث العلمي الخطوات المنهجية لأعداد البحوث الاجتماعية. المطبعة العصرية. اسكندرية.
- محمد عبد الغني شريت (2000)، علم النفس الصناعي (أسسه و تطبيقاته)، جامعة الإسكندرية كلية رياض الأطفال، الإسكندرية.
- محمد مصطفى زيدان (1983)، دراسة سيكولوجية تربوية التلميذ التعليم العام، الطبعة الثانية، دار الشروق للتوزيع والطباعة والنشر، جدة، السعودية.
- محمود أبو سمرة و معزوز علاونة و محمد عياد (2007)، قياس واقع الاتصالات الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقته بالانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس، المجلد 8، العدد 2، مجلة العلوم التربوية والنفسية، كلية التربية جامعة البحرين.

- محي الدين احمد حسين (1988)، دراسات في الدافعية و الدوافع، دار المعارف، القاهرة.
- مدحت محمد ابو نصر(2005)، تنمية مهارات بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، الطبعة الأولى، ايتراك للنشر و التوزيع، القاهرة.
- مرزوق عبد المجيد أحمد (1990)، دراسة مقارنة لأساليب التعلم و دافعية الإنجاز لدى عينة من الطلاب المتفوقين والمتأخرين دراسياً، المؤتمر السادس لعلم النفس في مصر.
- مشغل بن حمس العتيبي (2008)، دور البرامج التكوينية في رفع من مستوى الولاء التنظيمي، جامعة العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- مصطفى أبوبكر (2004)، الموارد البشرية (ميزة تنافسية) ، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- مصطفى عشوي (1993)، أسس علم النفس الصناعي مفاهيم نماذج ونظريات، منشورات جامعة قار يونس لبيبا.
- مصطفى كامل (1994)، إدارة الموارد البشرية، دراسات في الاتجاهات الحديثة في الإدارة، الشركة العربية للنشر، القاهرة.
- ممدوح عبد المنعم الكناني (1990)، علاقة مركز التحكم (الداخلي -الخارجي) في التدعيم ببعض المتغيرات الدافعية، المؤتمر السنوي السادس لعلم النفس، الجمعية المصرية للدراسات النفسية، مصر.
- ناصر بن محمد الفوزان (2003)، اثر السياسة التنظيمية و المتغيرات الشخصية على الولاء التنظيمي في المؤسسات العامة، دار النشر العلمي المطابع، جامعة الملك سعود، السعودية.
- ناصر محمد العديلي (1993)، السلوك الإنساني والتنظيمي ، معهد الإدارة العامة، الرياض.

- نبيل الحسيني النجار، مدحت مصطفى راغب (1992)، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، الشركة للنشر والتوزيع، القاهرة.

عيمة الشماع (1977)، الشخصية، معهد البحوث والدراسات العربية، القاهرة.

الرسائل الجامعية :

- أبو العلا، محمد صلاح الدين (2009)، ضغوط العمل و أثرها على الولاء التنظيمي، دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة، دراسة مكملة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال ، الجامعة الإسكندرية.

- مأمون عبد القادر أمين عورتاني (2003)، العلاقة بين الولاء المهني والنمط القيادي لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية ، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التربية، جامعة النجاح الوطنية .

- إيهاب احمد عويضة (2008)، اثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في منظمات الأهلية محافظة غزة، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية غزة ، فلسطين..

- الجريسي، بدر بن محمد، حمزاوي، محمد سيد مشرف (2010)، الروح المعنوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للعاملين بمجلس الشوري السعودي من وجهة نظرهم، أطروحة (ماجستير)--جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، السعودية.

- حمدان ، دانا لطفي (2008)، العلاقة بين الحرية الأكاديمية و الولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية ، جامعة النجاح الوطنية في نابلس ، فلسطين .

- الدوسري ، سعد بن عميقان سعد (2005)، ضغوط العمل و علاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية ، دراسة ميدانية على منسوبي شرطة المنطقة الشرقية، رسالة مقدمة استكمالاً للحصول على درجة ماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، السعودية.

- سامية خميس ابو ندا (2007)، تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية و أنماط القيادة بالالتزام التنظيمي و الشعور بالعدالة، دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة ، رسالة مكتملة لنيل درجة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

- سامية خميس ابو ندا (2007)، تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية و أنماط القيادة بالالتزام التنظيمي و الشعور بالعدالة، دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة ، رسالة مكتملة لنيل درجة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

- سرار، عمر (2002)، الرضا عن العمل وأثره على الأداء : حالة وحدة الصمامات والمضخات بالبرواقية، أطروحة (ماجستير)-جامعة الجزائر، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر.

- العنزي ، عطاء الله (2008) اتجاهات القيادة التربويين نحو التغيير التنظيمي و علاقتهم بالالتزام التنظيمي بالمملكة العربية السعودية، مذكرة مكتملة لنيل درجة دكتوراه في الإدارة التربوية و التخطيط، جامعة المملكة العربية السعودية ، الرياض .

- العورتاني ، مأمون عبد القادر أمير (2003) العلاقة بين الولاء المهني و النمط القيادي لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، دراسة مكتملة لنيل شهادة ماجستير في الإدارة التربوية ، كلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين .

- العياشي بن رزوق (2008)، الرضا الوظيفي و دافعية الإنجاز لدى أساتذة التعليم الثانوي و الجامعي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دولة في علوم التربية، جامعة الجزائر، الجزائر.

- غنام ختام عبد الله علي (2005)، السمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في محافظة نابلس، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية بكلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية، نابلس فلسطين.

- فريق بحث بجامعة حائل الكويتية (2010)، دراسة تقييمية لأثر البرامج التدريبية في عمادة الجودة والتطوير بجامعة حائل، جامعة حائل، الكويت.

المجلات :

مجلة فكر و مجتمع العدد الخامس عشر،الصادرة عن طاكسيج-كوم، 2013.

المراجع باللغة الأجنبية :

- Alain Dunberry & Céline Péchard (2007), L'évaluation de la formation dans l'entreprise : état de la question et perspectives, Paris.
- Claude Louche (1972). Introduction à la psychologie du travail et des organisations (Concepts de base et applications), 3e édition.
- Deketele , J ,M ,et collaborateurs (1995), Guide du formateur, de Boe wesmel, s, 2em éd ,Bruxelles.

- Gosslin , Eric (2009) Influence des préoccupations de carrière sur la fluctuation des attitudes au travail , Université du Québec en Outaouais , Revue multidisciplinaire sur l'emploi , le syndicalisme et le travail , vol N°171 , Canada.

- Isabelle Gillet , (2011), L'impact des variables dispositionnelles et de la déclaration de liberté sur les résultats d'une activité de formation, Paris.

- Lazary (2001), Economie de l'entreprise, Ed-es- Salem, Chéraga.

Leandre Maillet (1995), Psychologie et Organisation : L'individu dans son milieu de travail, Edition Etude vivantes, Paris.

- Marie (1988), José ,Avenue le pilotage stratégique dans l'entreprise , édition de C N R S, paris.

- McClelland, D.C, atkinson, J.W , clark, R.A, et lowell, E.I, (1973), the achievement motive, new york:.,croft.

- Miks Mutassim (2002) Commitment to organization versus commitment to profession , conflict or compatibility , jurnal Pengurusam.

- Pierre Casse (1994) :la formation performante , O P U , Alger.

- Porter, L., Steers, R., Mowday, R., & Boulian, (1974) Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. Journal of Applied Psychology.

- Rolland Viau (1994), la motivation en contexte scolaire- Bruxelles, de Bock Université,.
- SEKIOU. Et All, (2004) : Gestion des ressources Humaines, 2eme Edition de Boek.
- Williams, Marion, & Robert Burden (1997). Psychology for Language Teachers. Cambridge: Cambridge University Press.

الملاحق

الملاحق

الملحق الأول

1. بطارية الدراسة :

و التي ضمت ما يلي :

1.1. التعليم بالغة العربية:

أخي العامل أختي العاملة,

في اطار دراستنا الميدانية حول موضوع "رضا العمال عن البرامج التكوينية و أثره على الدافعية للإنجاز و الولاء التنظيمي " قمنا بإعداد بطارية و هي عبارة عن مجموعة من المقاييس التي تخدم هدف بحثنا الحالي.

نرجو منكم الاجابة عن العبارات الموائية، و ذلك باختيار الإجابة التي تعبر عن رأيكم أكثر، و للقيام بذلك يكفي أن تضع علامة (x) أمام الاقتراح الذي تراه مناسباً.

نذكركم أنه لا توجد إجابة صحيحة و أخرى خاطئة، فالإجابة صحيحة ما دامت تعبر عن رأيك بصدق.

تأكد (ي) من أن الإجابات التي ستدلي بها ستبقى سرية و لن تستخدم إلا لغرض علمي .

البيانات الشخصية:

-السن : سنة.

-الجنس : ذكر أنثى .

-الأقدمية في المؤسسة : سنة.

-الأقدمية في مركز العمل : سنة.

-الحالة العائلية : أعزب(ة) متزوج(ة) مطلق(ة) أرمل(ة).

-المستوى الدراسي : ابتدائي متوسط (أساسي) ثانوي ليسانس
 ماجستير دكتورا.

الفئة المهنية: متمكن إطار منفذ

التعليمة باللغة الفرنسية :

Monsieur et madame;

Dans le cadre de notre étude pratique sur le sujet de : « la Satisfaction des travailleurs sur les programmes de formation et ses effets sur la motivation de réaliser et la loyauté professionnelle.»

On espère que vous répondez sur les propositions suivantes, en cochant sur la case qui vous correspond.

Assurez-vous que les réponses resteront confidentielles et ne seront utilisées à des fins scientifiques.

***Informations personnelles et professionnelle:**

-Age :

-Sexe : Masculin Féminin

-Ancienneté au sein de l'entreprise..... :

-Ancienneté dans le poste de travail occupé.....:

-Situation familiale : Célibataire Marié(e) Divorcé(e) Veuf (ve)

-Niveau d'étude : Primaire Moyen Secondaire Universitaire
 Magister Doctorat .

- Catégorie socioprofessionnelle : Maitrise Cadre Exécution

-Est-ce que vous avez fait déjà une formation dans cette entreprise : Oui
Non

-Si oui quelles sont les formations que vous avez faites dans l'entreprise:

1.1.1 مقياس الرضا عن البرامج التكوينية : من إعداد الباحث.

1.1.1.1 المقياس باللغة العربية :

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	البنود
					- المعارف التي اكتسبتها من البرامج التكوينية ساعدتني في عملي.
					- الطريقة التي يستعملها المكون في عرض المعلومات ساعدتني على التعلم.
					- للبرامج التكوينية الأثر الإيجابي على نوعية عملي.
					- محتويات البرامج التكوينية غير كافية بالنسبة لي.
					- إعداد البرامج التكوينية يقوم على أسس و قواعد علمية.
					- ظروف الاستقبال في البرامج التكوينية جيدة .
					- أعطتني البرامج التكوينية إمكانية تطبيق ما تعلمته في عملي.
					- الطريقة التي يستعملها المكون في عرض المعلومات جيدة.
					- هناك عدالة في توزيع البرامج التكوينية بين العمال.

					- البرامج التكوينية غير متاحة لجميع العمال.
					- توقيت البرامج التكوينية بالنسبة لي غير مناسب.
					- حققت لي البرامج التكوينية أهداف كثيرة.
					- الأدوات البيداغوجية المستخدمة في البرامج التكوينية كافية للتعلم.
					- المواضيع المقترحة في البرامج التكوينية غير مهمة بالنسبة لي.
					- القاعات المستخدمة في البرامج التكوينية غير مناسبة.
					- مدة البرامج التكوينية المقترحة ملائمة.
					- الوثائق المستعملة في البرامج التكوينية غير فعالة لتعلم.
					- محتوى البرامج التكوينية لا يتماشى مع أهدافي في العمل.
					- محتوى البرامج التكوينية مناسب مع الوظائف التي أقوم بها.
					- كمية البرامج التكوينية المقترحة بالنسبة لي كافية.

2.1.1. المقياس باللغة الفرنسية :

Les propositions	Entièrement d'accord	D'accord	Neutre	désaccord	Entièrement désaccord
1, Les connaissances acquises à partir des programmes de formation passionnantes et concrètes m'ont aidé dans mon travail.					
2, La méthode utilisée par le formateur dans la présentation de l'information m'a aidé à apprendre.					
3, Les programmes de formation ont un impact positif sur la qualité de mon travail.					
4, Le contenu des programmes de formation n'est pas suffisant pour moi.					
5, Les programmes de formation dans sa					

préparation sont basés sur les fondements scientifiques et des règles pédagogiques.					
6, Les conditions d'accueil dans les programmes de formation sont très bonnes.					
7, les programmes de formation ont donné la possibilité d'appliquer ce que j'ai appris, dans mon travail.					
8, La méthode utilisée par le formateur dans la présentation des informations est bonne.					
9, Il ya une justice dans la distribution des programmes de formation entre les travailleurs.					
10, Les programmes de formation ne sont pas disponibles à tous les travailleurs.					
11, Le calendrier des programmes de formation pour moi est inapproprié.					
12, Les programmes de formation m'ont réalisé de nombreux objectifs.					
13, Les outils pédagogiques utilisés dans les programmes de formation sont suffisants pour apprendre.					
14, Les sujets proposés dans les programmes de formation ne sont pas importants pour moi.					
15, Les salles utilisées dans les programmes de formation sont inappropriées.					
16, La période des programmes de formation proposée est appropriée.					
17, Les documents utilisés dans les programmes de formation sont efficaces pour l'apprentissage.					
18, Le contenu du programme de formation n'est pas en ligne avec mes objectifs au travail.					
19, Le contenu des programmes de					

formation et adapté à mes fonction.					
20, La quantité des programmes de formation proposée est pour moi suffisante.					

2.1. مقياس الدافعية للإنجاز : من إعداد هيوبرت ج.م. هرمانز

(H. J. M. Hermans 1970) و من تعديل الباحث.

1.2.1. المقياس باللغة العربية :

1. إن عملي شيء :

(أ) لا أحب أداءه إطلاقاً.

(ب) لا أحب أداءه كثيراً.

(ج) لا أحب أداءه

(د) أحب أداءه.

(هـ) أحب أداءه كثيراً.

2. في المؤسسة يعتقدون أنني :

(أ) أعمل بتركيز كبير جداً.

(ب) أعمل بتركيز.

(ج) أعمل بتركيز ضعيف.

(د) أعمل بتركيز ضعيف جدا.

(هـ) لا أركز إطلاقا.

3. أرى أن الحياة التي لا يعمل فيها الإنسان مطلقا :

(أ) مثالية.

(ب) سارة جدا

(ج) سارة .

(د) مملة.

(هـ) مملة جدا.

4. أن أنفق قدرا من الوقتي للاستعداد لشيء هام :

(أ) لا قيمة له في الواقع.

(ب) غالبا ما يكون أمرا سانجا.

(ج) غالبا ما يكون مفيدا.

(د) له قدر كبير من الأهمية.

(هـ) ضروري للنجاح.

5. عندما أعمل تكون مسؤوليتي أمام نفسي :

(أ) مرتفعة جدا.

(ب) مرتفعة.

(ج) متوسطة.

(د) منخفضة.

(هـ) منخفضة جدا.

6. أعمل عادة :

(أ) أكثر مما قررت أن أعمله.

(ب) أكثر نوعا ما مما قررت أن أعمله

(ج) أقل نوعا ما مما قررت أن أعمله

(د) أقل مما قررت أن أعمله.

7. إذا لم أصل الى هدفي ولم أؤدي مسؤوليتي تماما حينئذ :

(أ) أستمر في بذل قصار جهدي للوصول الى هدفي.

(ب) أبذل جهدي مرة أخرى للوصول الى هدفي.

(ج) أجد صعوبة في بذل الجهد مرة أخرى.

□ (د) أجد رغبة في التخلي عن هدفي .

□ (هـ) أتخلى عن هدفي دائما.

8. عندما أشرع في العمل يكون مجهودي :

□ (أ) كبيرا جدا.

□ (ب) كبيرا.

□ (ج) متوسطا.

□ (د) قليلا.

□ (هـ) قليلا جدا.

9. عندما أكون في العمل فإن المعايير التي أضعها لنفسي بالنظر إلى عملي تكون :

□ (أ) مرتفعة جدا .

□ (ب) مرتفعة.

□ (ج) متوسطا.

□ (د) منخفضة.

□ (هـ) منخفضة جدا.

10. إن العمل الذي يتطلب مسؤولية كبيرة :

(أ) أحب أن أؤديه كثيرا.

(ب) أحب أن أؤديه أحيانا.

(ج) أؤديه فقط عندما أكافئ عليه.

(د) لا أعتقد أنني قادر على تأديته.

(هـ) لا يجذبني تماما.

11. يعتقد الآخرون أنني :

(أ) أعمل بجدية عالية.

(ب) أعمل بجدية.

(ج) أعمل بجدية متوسطة.

(د) لا أعمل بجدية عالية.

(هـ) لا أعمل بجدية إطلاقا.

12. أعتقد أن الوصول إلى مركز مرموق في المؤسسة يكون :

(أ) غير هام.

(ب) له أهمية قليلة.

(ج) ليس هام جدا.

(د) هام نوعا ما.

(هـ) هام جدا.

13. عندما أعمل شيء صعب فإنني :

(أ) أتخلى عنه سريعا جدا.

(ب) أتخلى عنه سريعا.

(ج) أتخلى عنه بسرعة متوسطة.

(د) لا أتخلى عنه سريعا جدا.

(هـ) أواصل عملي باستمرار.

14. أنا بصفة عامة :

(أ) أخطئ للمستقبل في معظم الاحيان.

(ب) أخطئ للمستقبل كثيرا.

(ج) لا أخطئ للمستقبل كثيرا.

(د) أخطئ للمستقبل بصعوبة كبيرة.

15. في العمل أعجب بالأشخاص الذين يحققون مركزا عاليا في العمل :

(أ) بدرجة كبيرة جدا.

(ب) بدرجة كبيرة.

(ج) بدرجة قليلة.

(د) بدرجة منعدمة .

16. عندما أرغب في عمل شيء أتسلى به :

(أ) عادة لا يكون لدي وقت لذلك.

(ب) غالبا لا يكون لدي وقت لذلك.

(ج) أحيانا يكون لدي وقت قليل.

(د) دائما يكون لدي وقت.

17. أكون عادة :

(أ) مشغولا جدا.

(ب) مشغولا.

(ج) غير مشغول جدا.

(د) غير مشغول.

(هـ) غير مشغول إطلاقا.

18. يمكن أن أعمل في شيء بدون تعب لمدة :

(أ) طويلة جدا.

(ب) طويلة.

(ج) متوسطة.

(د) قصيرة.

(هـ) قصيرة جدا.

19. أن علاقتي الطيبة بالمديرين في العمل :

(أ) ذات قدر كبير من الأهمية .

(ب) لها قدر من الأهمية.

(ج) ليس لها قدر من الأهمية.

(د) غير هامة مطلقا.

20. بالنسبة إلى أداء العمل أكون :

(أ) في غاية الحماسة.

(ب) متحمس جدا.

(ج) غير متحمس جدا.

(د) قليل الحماس.

□ (هـ) غير متحمس إطلاقاً.

21. التنظيم شيء :

□ (أ) أحب أن أمارسه كثيراً جداً.

□ (ب) أحب أن أمارسه.

□ (ج) لا أحب أن أمارسه كثيراً جداً.

□ (د) لا أحب أن أمارسه إطلاقاً.

22 عندما أبدأ شيء فإنني :

□ (أ) لا أنهيه بنجاح.

□ (ب) أنهيه بنجاح نادر.

□ (ج) أنهيه أحياناً بنجاح.

□ (د) أنهيه غالباً بنجاح.

23. بالنسبة للمؤسسة التي أعمل أكون فيها :

□ (أ) متضايقا كثيراً جداً.

□ (ب) متضايقا كثيراً.

□ (ج) متضايقا أحياناً.

□ (د) نادرا ما أكون متضايقا.

□ (هـ) لا أتضايق إطلاقا.

2.2.1. المقياس باللغة الفرنسية :

1. Mon travail est une chose que :

□ a. Je n'aime pas faire du tout.

□ b. Je n'aime pas faire trop.

□ c. Je n'aime pas faire.

□ d. J'aime faire.

□ e. J'aime faire beaucoup.

2. Dans l'entreprise, ils croient que je :

□ a. Je travaille avec une grande concentration.

□ b. Je travaille avec concentration.

□ c. Je travaille avec faible concentration.

□ d. Je travaille avec concentration très faible.

□ e. Je ne travaille pas avec concentration du tout.

3. Je croie que la vie sans travail est une vie :

□ a. Idéale.

□ b. Très heureuse.

- c. Heureuse.
- d. Ennuyeuse.
- e. Très ennuyeuse.

4. Je prends un peu de mon temps pour me préparer à une chose importante :

- a. N'a pas de valeur dans la réalité.
- b. Souvent naïf.
- c. Il est souvent utile.
- d. Une grande importance.
- e. Nécessaire à la réussite.

5. Quand je travaille la responsabilité en soit même elle est :

- a. Très haute.
- b. Haute.
- c. Moyenne.
- d. Est faible.
- e. Est très faible.

6. Habituellement je travaille :

- a. Plus que j'ai décidé de travailler.
- b. Un peu plus de ce que j'ai décidé de travailler.
- c. Un peu moins de ce que j'ai décidé de travailler.

d. Moins de ce que j'ai décidé de travailler.

7. Si je n'obtiens pas mon objectif et je n'ai pas effectué ma responsabilité alors:

a. Je continue à faire le maximum d'effort pour atteindre mon objectif.

b. Je fais de mon mieux à nouveau pour arriver à mon objectif.

c. Je trouve qu'il est difficile de faire un effort nouveau.

d. Je trouve le désir de renoncer à mon objectif.

e. Renoncer à mon objectif toujours.

8. Quand je commence à faire mon travail, mon effort est :

a. Très grand.

b. Grand.

c. Moyen.

d. Un peu.

e. Très peu.

9. Quand je suis au travail, les normes que Je me mets en vue de mon travail sont :

a. Très hautes.

b. Hautes.

c. Moyennes.

d. Faibles.

e. Très faibles.

10. Le travail qui exige une grande responsabilité:

a. J'aime beaucoup le faire.

b. J'aime le faire parfois.

c. Je voudrais faire seulement quand il y'a une récompense.

d. Je ne crois pas que je suis capable de le faire.

e. Je ne m'intéresse pas.

11. Les autres crois que je :

a. Je travaille très sérieusement.

b. Je travaille sérieusement.

c. Je travaille moyennement sérieux.

d. Je ne travaille pas avec un grand sérieux.

e. Je ne travaille pas sérieusement.

12. Je pense que l'accès au centre d'une prestigieuse place dans l'organisation sera :

a. Pas important.

b. De peu d'importance.

c. N'est pas très important.

d. Assez important.

e. Très important.

13. Quand je fais un travail difficile :

- a. Je l'abandonne très rapidement.
- b. Je l'abandonne rapidement.
- c. Je l'abandonne avec un rythme moyen .
- b. Je continu mon travail constamment.

14. Généralement :

- a. Je planifie pour l'avenir souvent.
- b. je planifie pour l'avenir beaucoup.
- c. Je ne planifie pas pour l'avenir beaucoup.
- d. Je planifie pour l'avenir avec beaucoup de difficulté.

15. Dans mon travail j'admets les gens qui réalisent des postes supérieurs :

- a. Avec un très grand degré .
- b. Avec un grand degré.
- c. Avec un moindre degré.
- d. Sans degré.

16. Quand je veux faire quelque chose pour me distraire :

- a. Habituellement je n'est pas le temps pour ça.
- b. Souvent je n'est pas le temps pour ça.
- c. Des fois je n'ai pas le temps.

d. J'ai le temps souvent.

17. Je suis habituellement :

a. Très occupé.

b. Occupé.

c. Pas trop occupé.

d. Pas occupé.

Absolument pas occupé.

18. Je peux travailler dans une tâche sans me sentir fatiguer pour une durée :

a. Très longue.

b. Longue.

c. Moyenne.

d. Courte.

e. Très courte.

19. Ma bonne relation avec mes supérieurs dans le travail :

a. A une grande importance.

b. A de l'importance.

c. N'a pas de grande importance.

d. N'a pas d'importance du tout.

20. Pour faire un travail je me trouve :

- a. Extrêmement enthousiaste.
- b. Très enthousiaste.
- c. Enthousiaste.
- d. Peu enthousiaste.
- e. Absolument pas enthousiaste.

21. L'organisation est une chose que :

- a. J'aime pratiquer beaucoup.
- b. J'aime pratiquer.
- c. J'aime pas pratiquer beaucoup.
- d. Je n'aime pas pratiquer du tout.

22. Quand je commence quelque chose :

- a. Je ne la termine pas avec succès.
- b. Je la termine rarement avec succès.
- c. Je la termine parfois avec succès.
- d. Je la termine souvent avec succès.

23. Dans l'entreprise où je travail je me sens :

- a. Toujours mal à l'aise.
- b. Mal à l'aise.
- c. Parfois mal à l'aise.

□ d. Empêtré mal à l'aise.

□ e. Jamais mal à l'aise.

1.3. مقياس الولاء التنظيمي: من إعداد بورتير و زملاءه (Porter and All):

1.1.3. المقياس باللغة العربية:

غير موافق كلياً	غير موافق	حيادي	موافق	موافق كلياً	الاقتراحات
					1. أنا على وعي ببذل مجهود أكثر من المعهود لكي تكون هذه المنظمة (المؤسسة) فعالة.
					2. تحدثت لأصدقائي عن هذه المؤسسة على أساس أنها مؤسسة كبيرة يجب العمل بها.
					3. لا أحس إلا بالقليل من الولاء اتجاه هذه المؤسسة.
					4. سأقبل عموماً أي نوع من المهام حتى أوصل العمل في هذه المؤسسة.
					5. أجد أن قيمي متشابهة مع قيم المؤسسة.
					6. أنا فخور(ة) بقولي للآخرين أنني أعمل في هذه المؤسسة.
					7. سأعمل أحسن لمختلف المؤسسات ما دام العمل نفسه
					8. هذه المؤسسة تبرز أحسن ما لدي من إمكانيات من خلال طريقة تنفيذ العمل.
					9. تغيير طفيف في شروطتي بإمكانه أن يجعلني أغادر المؤسسة.
					10. أن جد سعيد(ة) باختياري هذه المؤسسة دون المؤسسات الأخرى التي عملت لديها.
					11. ليس هناك أي ربح يجنى من وراء الارتباط الدائم بهذه المؤسسة.

					12. غالبا ما يصعب علي الموافقة على سياسة المؤسسة.
					13. إني قلق(ة) فعلا على مصير المؤسسة.
					14. في رأيي أنها من أفضل المؤسسات الموجودة و التي يمكن أن أعمل فيها.
					15. قرار العمل لصالح المؤسسة يعد غلطة من طرفي.

1.1.3. المقياس باللغة الفرنسية:

Les propositions	Entièrement d'accord	D'accord	Neutre	Désaccord	Entièrement désaccord
1. Je suis conscient de faire plus d'effort pour que cette organisation (entreprise) soit efficace.					
2. J'ai parlé de cette entreprise a mes amis comme une grande entreprise pour la quelle il faut travailler.					
3. Je ne sens que très peu de loyauté envers cette entreprise.					
4. J'accepterai pratiquement n'importe quel type de tache, pour continuer à travailler dans cette entreprise.					
5. Je trouve que mes valeurs sont similaires aux valeurs de l'entreprise.					
6. Je suis fier de dire aux autres que je fais partie de cette entreprise.					
7. Je travaillerai aussi bien pour des entreprises différents tant que le type de travail est le même.					
8. Cette entreprise fait apparaitre le meilleur de moi-même par la façon d'exécuter le travail.					
9. Un léger changement dans mes conditions suffirait pour que je quitte cette entreprise.					
10. Je suis extrêmement heureux d'avoir choisi cette entreprise plutôt que d'autre, chez lesquelles j'ai postulé.					
11. il n y a rien a gagné en s'accrochant indéfiniment a cette entreprise					

12. Souvent il m'est difficile d'être d'accord avec la politique de l'entreprise sur plusieurs points concernant ses employés.					
13. Je m'inquiète réellement de l'avenir de cette entreprise.					
14. Pour moi c'est la meilleure de toutes les entreprises possible pour lesquelles je peux travailler.					
15. Avoir décidé de travailler pour cette entreprise est une faute de ma part.					

4. كيفية تعديل مقياس الدافعية للإنجاز :

عبارات المقياس المعدل	عبارات المقياس الأصلي
<p>1. إن عملي شيء :</p> <p>(أ). لا أحب أداءه إطلاقاً.</p> <p>(ب). لا أحب أداءه كثيراً جداً.</p> <p>(ج). لا أحب أداءه</p> <p>(د). أحب أداءه.</p> <p>(هـ). أحب أداءه كثيراً جداً.</p>	<p>1. إن عملي شيء :</p> <p>(أ). أتمنى ألا أفعله.</p> <p>(ب). لا أحب أداءه كثيراً جداً.</p> <p>(ج). أتمنى أن أفعله.</p> <p>(د). أحب أداءه.</p> <p>(هـ). أحب أداءه كثيراً جداً.</p>
<p>2. في العمل يعتقدون أنني :</p> <p>(أ). أعمل بتركيز كبير جداً.</p> <p>(ب). أعمل بتركيز.</p> <p>(ج). أعمل بتركيز ضعيف.</p> <p>(د). أعمل بتركيز ضعيف جداً.</p> <p>(هـ). لا أركز إطلاقاً.</p>	<p>2. في العمل يعتقدون أنني:</p> <p>(أ). أعمل بشدة جداً.</p> <p>(ب). أعمل بتركيز.</p> <p>(ج). أعمل بغير تركيز.</p> <p>(د). غير مكترث بعض الشيء.</p> <p>(هـ). غير مكترث جداً.</p>
<p>6. أعمل عادة.</p> <p>(أ). أكثر مما قررت أن أعمله.</p> <p>(ب). أكثر نوعاً ما مما قررت أن أعمله.</p>	<p>7. أعمل عادة.</p> <p>(أ). أكثر بكثير مما قررت أن أعمله.</p> <p>(ب). أكثر بقليل مما قررت أن أعمله.</p>

<p>(ج). أقل نوعا ما مما قررت أن أعمله. (د). أقل مما قررت أن أعمله.</p>	<p>(ج). <u>أقل</u> بقليل مما قررت أن أعمله. (د). <u>أقل بكثير</u> مما قررت أن أعمله.</p>
<p>10. عندما أشرع في العمل يكون مجهودي: (أ). كبيرا جدا. (ب). كبيرا. (ج). متوسطا. (د). قليلا. (هـ). قليلا جدا.</p>	<p>10. أن بدء أداء المهمة يكون: (أ). مجهود كبيرا جدا. (ب). مجهودا كبيرا. (ج). مجهودا متوسطا. (د). مجهودا قليلا. (هـ). مجهودا قليلا جدا.</p>
<p>11. يعتقد الآخرون أنني: (أ). أعمل بجدية عالية. (ب). أعمل بجدية. (ج). أعمل بجدية متوسطة. (د). لا أعمل بجدية عالية. (هـ). لا أعمل بجدية إطلاقا.</p>	<p>14. يعتقد الآخرون أنني: (أ). أعمل بشدة جدا. (ب). أعمل بشدة. (ج). أعمل بدرجة متوسطة. (د). لا أعمل بشدة جدا. (هـ). لا أعمل بشدة.</p>
<p>15. في العمل أعجب بالأشخاص الذين يحققون مركزا مرموقا في العمل: (أ). بدرجة كبيرة جدا. (ب). بدرجة كبيرة. (ج). بدرجة قليلة. (د). بدرجة منعدمة.</p>	<p>19. في العمل أعجب بالأشخاص الذين يحققون مركزا مرموقا في الحياة: (أ). كثيرا جدا. (ب). كثيرا. (ج). قليلا. (د). درجة صفر.</p>
<p>19. إن علاقتي الطيبة بالمديرين في العمل: (أ). ذات قدر كبير من الأهمية. (ب). لها قدر من الأهمية. (ج). ليس لها قدر من الأهمية. (د). غير هامة تماما.</p>	<p>23. إن علاقتي الطيبة بالمديرين في العمل: (أ). ذات قدر كبير جدا. (ب). ذات قدر. (ج). أعتقد أنها غير ذات قدر. (د). أعتقد أنها مبالغ فيها.</p>

(هـ). أعتقد أنها غير هامة.

4. نموذج عن الفقرات المحذوفة من المقياس الأصلي:

عبارة المقياس الأصلي المحذوفة	معامل ثبات ألفا كرومباخ	الدلالة الإحصائية
9. أعتقد أن إنجاز الواجب في العمل : (أ). غير هام جدا. (ب). غير هام. (ج). هام. (د). هام جدا.	0.458	غير دالة عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)
24. يتبع الأولاد آبائهم في إدارة الأعمال لأنهم : (أ). يريدون توسيع وامتداد الأعمال. (ب). محظوظون لأن آباءهم مديرون. (ج). يمكن أن يضعوا أفكارهم الجديدة تحت الاختبار. (د). يعتبرون أن هذه أسهل وسيلة لكسب قدر كبير من المال.	0.276	غير دالة عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)

الملحق الثاني

1. مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS) حسب الأمر مقارنة المتوسطات

.(Comparer les moyennes)

1.1 المقارنات بين المجموعات الخاصة بحساب الصدق التمييزي للمقاييس الدراسة :

Statistiques de groupe

GroupeSAT1		N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
SatFOR	Satisfait	30	55,83	14,756	2,694
	NonSatisfait	30	47,10	15,071	2,752

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes		Test t pour égalité des moyennes		
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard
SatFOR	Hypothèse de variances égales	,041	,841	2,268	58	,027	8,733	3,851
	Hypothèse de variances inégales			2,268	57,974	,027	8,733	3,851

Statistiques de groupe

GroupeSAT2		N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
SatFOR	Satisfait	78	87,09	3,835	,434

NonSatisfait	78	32,60	6,245	,707
--------------	----	-------	-------	------

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes		Test t pour égalité des moyennes		
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard
	Hypothèse de variances inégales			2,268	57,974	,000	54,487	,830

Statistiques de groupe

GroupeMotivation	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
Motivation Motivé	78	79,58	6,909	,782
Non Motivé	78	39,42	5,783	,655

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes		Test de Levene sur l'égalité des variances		
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard
	Hypothèse de variances inégales			39,362	149,373	,000	40,154	1,020

Statistiques de groupe

GroupeLoyauté	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
---------------	---	---------	------------	-------------------------

Loyauté	Loyauté	78	60,32	15,091	1,709
	NonLoyauté	78	54,86	15,180	1,719

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes		Test de Levene sur l'égalité des variances		
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard
Loyauté	Hypothèse de variances égales	,013	,910	2,253	154	,026	5,462	2,424
	Hypothèse de variances inégales			2,253	153,995	,026	5,462	2,424

2.1. المقارنات بين المجموعات الخاصة بفرضيات الدراسة :

Statistiques de groupe

GroupeSN		N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
SatisfactionF	Satisfait	141	78,58	10,742	,908
	Non Satisfait	171	43,09	11,030	,841

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes		Test de Levene sur l'égalité des variances		

		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard
SatisfactionF	Hypothèse de variances égales	,093	,760	28,595	310	,000	35,486	1,241
	Hypothèse de variances inégales			28,673	300,216			

Statistiques de groupe

GroupeSPS		N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
SatisfactionF	Satisfait	139	63,64	19,056	1,616
	Non Satisfait	173	55,30	21,372	1,625

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes		Test de Levene sur l'égalité des variances		
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard
SatisfactionF	Hypothèse de variances égales	2,893	,090	3,594	310	,000	8,340	2,321
	Hypothèse de variances inégales			3,639	306,618			

Statistiques de groupe

GroupeSN		N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
Motivation	Satisfait	141	61,16	14,853	1,255

Non Satisfait	171	56,20	15,972	1,218
---------------	-----	-------	--------	-------

Test des échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances	Test t pour égalité des moyennes		Test de Levene sur l'égalité des variances				
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard
Motivation	Hypothèse de variances égales	1,562	,212	2,815	310	,005	4,961	1,762
	Hypothèse de variances inégales			2,836	304,514	,005	4,961	1,749

Statistiques de groupe

Groupe	SN	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
Loyauté	Satisfait	141	51,50	13,794	1,166
	Non Satisfait	171	45,55	14,293	1,090

Test des échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances	Test t pour égalité des moyennes		Test de Levene sur l'égalité des variances				
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard
Loyauté	Hypothèse de variances égales	,315	,575	3,713	310	,000	5,948	1,602
	Hypothèse de variances inégales			3,727	301,147	,000	5,948	1,596

Statistiques de groupe

GroupeSNO		N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
Motivation	Satisfait Organisation	60	62,12	13,002	1,679
	Non Satisfait Organisation	60	54,83	16,080	2,076

Test des échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes		Test de Levene sur l'égalité des variances			
	F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	
Motivation	Hypothèse de variances égales	2,712	,102	2,728	118	,007	7,283	2,670
				2,728	113,045	,007	7,283	2,670
	Hypothèse de variances inégales							

Statistiques de groupe

GroupeSNC		N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
Motivation	Satisfait Contenu	157	60,30	15,335	1,224
	Non Satisfait Contenu	155	56,54	15,791	1,268

Test des échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes		Test de Levene sur l'égalité des variances		
	F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard
Motivation Hypothèse de variances égales	,589	,443	2,136	310	,033	3,764	1,762
Hypothèse de variances inégales			2,136	309,451	,034	3,764	1,763

Statistiques de groupe

GroupeSNM	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
Motivation Satisfait Matériel	167	60,17	15,851	1,227
Non Satisfait Matériel	145	56,43	15,228	1,265

Test des échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes		Test de Levene sur l'égalité des variances		
	F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard
Motivation Hypothèse de variances égales	,072	,789	2,117	310	,035	3,740	1,767
Hypothèse de variances inégales			2,123	306,823	,035	3,740	1,762

Statistiques de groupe

GroupeSNE	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
Motivation Satisfait Elle Meme	148	60,48	15,119	1,243
Non Satisfait Elle Meme	164	56,58	15,938	1,245

GroupeSNC		N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
Loyauté	Satisfait Contenu	157	50,85	14,083	1,124
	Non Satisfait Contenu	155	45,55	14,184	1,139

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes		Test de Levene sur l'égalité des variances		
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard
Loyauté	Hypothèse de variances égales	,034	,855	3,311	310	,001	5,299	1,600
	Hypothèse de variances inégales			3,311	309,876			

Statistiques de groupe

GroupeSNM		N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
Loyauté	Satisfait Matériel	167	50,34	14,155	1,095
	Non Satisfait Matériel	145	45,78	14,249	1,183

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes		Test de Levene sur l'égalité des variances		
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard
Loyauté	Hypothèse de variances égales	,033	,857	2,831	310	,005	4,562	1,612
	Hypothèse de variances inégales			2,829	303,321			

Statistiques de groupe

GroupeSNE		N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
Loyauté	Satisfait Elle Meme	148	51,57	13,870	1,140
	Non Satisfait Elle Meme	164	45,20	14,159	1,106

Test des échantillons indépendants

Tests des effets intersujets

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes		Test de Levene sur l'égalité des variances		
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard
Loyauté	Hypothèse de variances égales	,137	,711	4,004	310	,000	6,366	1,590
	Hypothèse de variances inégales			4,009	307,908	,000	6,366	1,588

2. مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS) حسب الأمر مقارنة المتوسطات

(General linear model)

Tests des effets intersujets

Source	Variable dépendante	Somme des carrés de type III	ddl	Carré moyen	F	Signification
Modèle corrigé	Loyauté	2994,630 ^a	2	1497,315	7,570	,001
	Motivation	4455,722 ^b	2	2227,861	9,597	,000
Constante	Loyauté	69844,042	1	69844,042	353,122	,000
	Motivation	121907,530	1	121907,530	525,136	,000
CatégoréSP	Loyauté	264,418	1	264,418	1,337	,248
	Motivation	2556,372	1	2556,372	11,012	,001
GroupeSN	Loyauté	2500,915	1	2500,915	12,644	,000
	Motivation	1399,819	1	1399,819	6,030	,015
Erreur	Loyauté	61117,111	309	197,790		
	Motivation	71732,727	309	232,145		
Total	Loyauté	789599,000	312			
	Motivation	1141358,000	312			
Total corrigé	Loyauté	64111,740	311			
	Motivation	76188,449	311			

- المقارنات بين المجموعات الخاصة بحساب تحليل التباين و تحليل التباين متعددة

المتغيرات التابعة :

Source	Variable dépendante	Somme des carrés de type III	ddl	Carré moyen	F	Signification
Modèle corrigé	Loyauté	2730,211 ^a	1	2730,211	13,789	,000
	Motivation	1899,349 ^b	1	1899,349	7,926	,005
Constante	Loyauté	726965,468	1	726965,468	3671,451	,000
	Motivation	1063162,439	1	1063162,439	4436,456	,000
GroupeSN	Loyauté	2730,211	1	2730,211	13,789	,000
	Motivation	1899,349	1	1899,349	7,926	,005
Erreur	Loyauté	61381,529	310	198,005		
	Motivation	74289,099	310	239,642		
Total	Loyauté	789599,000	312			
	Motivation	1141358,000	312			
Total corrigé	Loyauté	64111,740	311			
	Motivation	76188,449	311			

3. مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS) حسب الأمر مقارنة المتوسطات

(Test non Paramétrique)

- المقارنات بين المجموعات الخاصة بحساب كاف مربع لحسن المطابقة :

Fréquences

GroupeSN			
	Effectif observé	N théorique	Résidus
1	141	156,0	-16,0
2	171	156,0	16,0
Total	312		

Tests statistiques

	GroupeSN
Khi-deux	3,282 ^a
Ddl	1
Sig. asymptotique	,070

Fréquences

GroupeO

	Effectif observé	N théorique	Résidus
1	103	156,0	-53,0
2	209	156,0	53,0
Total	312		

Tests statistiques

	GroupeO
Khi-deux	36,013 ^a
Ddl	1
Sig. asymptotique	,000

Fréquences

GroupeC

	Effectif observé	N théorique	Résidus
1	157	156,0	1,0
2	155	156,0	-1,0
Total	312		

Tests statistiques

	GroupeC
Khi-deux	,013 ^a
Ddl	1
Sig. asymptotique	,910

Fréquences

GroupeM

	Effectif observé	N théorique	Résidus
--	------------------	-------------	---------

1	167	156,0	11,0
2	145	156,0	-11,0
Total	312		

Tests statistiques

	GroupeM
Khi-deux	1,551 ^a
Ddl	1
Sig. asymptotique	,213

Fréquences

GroupeE

	Effectif observé	N théorique	Résidus
1	148	156,0	-8,0
2	164	156,0	8,0
Total	312		

Tests statistiques

	GroupeE
Khi-deux	,821 ^a
Ddl	1
Sig. asymptotique	,365

4. مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS) حسب الأمر مقارنة المتوسطات

(Corrélation)

-العلاقات بنود المقاييس الخاصة بحساب صدق الارتباط الداخلي:

		PFormation
ITEM1	Corrélation de Pearson	,707 ^{**}
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	120

ITEM2	Corrélation de Pearson	,731**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	120
ITEM3	Corrélation de Pearson	,761**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	120
ITEM4	Corrélation de Pearson	,604**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	120
ITEM5	Corrélation de Pearson	,665**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	120
ITEM6	Corrélation de Pearson	,686**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	120
ITEM7	Corrélation de Pearson	,688**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	120
ITEM8	Corrélation de Pearson	,628**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	120
ITEM9	Corrélation de Pearson	,646**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	120
ITEM10	Corrélation de Pearson	,654**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	120
ITEM11	Corrélation de Pearson	,704**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	120
ITEM12	Corrélation de Pearson	,653**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	120
ITEM13	Corrélation de Pearson	,689**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	120
ITEM14	Corrélation de Pearson	,627**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	120
ITEM15	Corrélation de Pearson	,762**
	Sig. (bilatérale)	,000

	N	120
ITEM16	Corrélation de Pearson	,687**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	120
ITEM17	Corrélation de Pearson	,730**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	120
ITEM18	Corrélation de Pearson	,687**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	120
ITEM19	Corrélation de Pearson	,687**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	120
ITEM20	Corrélation de Pearson	,632**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	120
PForma tion	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	120

		SatisfactionF
Item1	Corrélation de Pearson	,753**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	312
Item2	Corrélation de Pearson	,739**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	312
Item3	Corrélation de Pearson	,726**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	312
Item4	Corrélation de Pearson	,655**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	312
Item5	Corrélation de Pearson	,694**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	312
Item6	Corrélation de Pearson	,716**
	Sig. (bilatérale)	,000

	N	312
Item7	Corrélation de Pearson	,671**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	312
Item8	Corrélation de Pearson	,669**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	312
Item9	Corrélation de Pearson	,644**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	312
Item10	Corrélation de Pearson	,666**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	312
Item11	Corrélation de Pearson	,689**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	312
Item12	Corrélation de Pearson	,689**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	312
Item13	Corrélation de Pearson	,717**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	312
Item14	Corrélation de Pearson	,700**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	312
Item15	Corrélation de Pearson	,739**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	312
Item16	Corrélation de Pearson	,723**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	312
Item17	Corrélation de Pearson	,728**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	312
Item18	Corrélation de Pearson	,709**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	312
Item19	Corrélation de Pearson	,755**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	312
Item20	Corrélation de Pearson	,711**

	Sig. (bilatérale)	,000
	N	312
SatisfactionF	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	312

		MotivationR
Item01	Corrélation de Pearson	,700**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	312
Item02	Corrélation de Pearson	,679**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	312
Item03	Corrélation de Pearson	,644**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	312
Item04	Corrélation de Pearson	,663**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	312
Item05	Corrélation de Pearson	,663**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	312
Item06	Corrélation de Pearson	,645**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	312
Item07	Corrélation de Pearson	,631**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	312
Item08	Corrélation de Pearson	,654**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	312
Item09	Corrélation de Pearson	,639**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	312
Item10	Corrélation de Pearson	,654**

	Sig. (bilatérale)	,000
	N	312
Item11	Corrélation de Pearson	,575**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	312
Item12	Corrélation de Pearson	,551**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	312
Item13	Corrélation de Pearson	,597**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	312
Item14	Corrélation de Pearson	,624**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	312
Item15	Corrélation de Pearson	,695**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	312
Item16	Corrélation de Pearson	,605**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	312
Item17	Corrélation de Pearson	,698**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	312
Item18	Corrélation de Pearson	,648**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	312
Item19	Corrélation de Pearson	,694**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	312
Item20	Corrélation de Pearson	,673**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	312
Item21	Corrélation de Pearson	,676**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	312
Item22	Corrélation de Pearson	,648**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	312
Item23	Corrélation de Pearson	,685**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	312

MotivationR	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	312

		Loyauté
Item1	Corrélation de Pearson	,681**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	312
Item2	Corrélation de Pearson	,627**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	312
Item3	Corrélation de Pearson	,603**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	312
Item4	Corrélation de Pearson	,648**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	312
Item5	Corrélation de Pearson	,689**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	312
Item6	Corrélation de Pearson	,631**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	312
Item7	Corrélation de Pearson	,666**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	312
Item8	Corrélation de Pearson	,650**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	312
Item9	Corrélation de Pearson	,671**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	312
Item10	Corrélation de Pearson	,669**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	312
Item11	Corrélation de Pearson	,647**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	312

Item12	Corrélation de Pearson	,602**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	312
Item13	Corrélation de Pearson	,618**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	312
Item14	Corrélation de Pearson	,633**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	312
Item15	Corrélation de Pearson	,627**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	312
Loyauté	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	312

4. مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS) حسب الأمر مقارنة

المتوسطات (Analyse de la fiabilité)

- معاملات الثبات ألف كرومباخ لمقاييس الدراسة:

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	312	99,7
	Exclue ^a	1	,3
	Total	313	100,0

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,947	20

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
Item1	50,83	316,159	,718	,943
Item2	50,67	315,991	,702	,943
Item3	50,79	321,192	,693	,944
Item4	50,66	321,465	,612	,945
Item5	50,68	319,133	,654	,944
Item6	50,66	318,134	,678	,944
Item7	50,69	320,960	,630	,945
Item8	50,78	322,006	,629	,945
Item9	50,90	323,871	,604	,945
Item10	50,69	322,760	,627	,945
Item11	50,66	321,362	,651	,944
Item12	50,66	320,348	,647	,944
Item13	50,61	318,195	,679	,944
Item14	50,74	321,313	,662	,944
Item15	50,71	316,098	,703	,943
Item16	50,60	319,360	,690	,944
Item17	50,67	316,892	,691	,944
Item18	50,70	318,409	,669	,944
Item19	50,82	316,514	,719	,943
Item20	50,79	318,022	,672	,944

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	312	99,7
	Exclue ^a	1	,3
	Total	313	100,0

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,869	23

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
Item01	54,56	226,408	,654	,857
Item02	54,72	230,626	,509	,862
Item03	54,91	238,928	,368	,867
Item04	54,83	232,767	,493	,863
Item05	54,95	237,235	,390	,866
Item06	54,96	234,086	,475	,863
Item07	54,90	234,460	,462	,864
Item08	55,06	234,478	,494	,863
Item09	54,90	234,090	,468	,863
Item10	55,05	238,634	,385	,866
Item11	54,96	232,480	,510	,862
Item12	54,83	232,902	,486	,863
Item13	54,93	231,581	,539	,861
Item14	54,92	235,492	,453	,864
Item15	55,03	236,288	,431	,865
Item16	54,96	236,082	,434	,864
Item17	55,01	236,302	,432	,865
Item18	54,84	237,794	,372	,867
Item19	54,96	235,979	,427	,865
Item20	54,83	236,643	,399	,866
Item21	55,09	236,208	,408	,865
Item22	54,91	242,368	,274	,870
Item23	54,96	236,082	,434	,864

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	312	100,0

Exclue ^a	0	,0
Total	312	100,0

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,884	15

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
Item1	43,71	187,349	,503	,879
Item2	43,84	184,551	,552	,876
Item3	43,87	187,150	,530	,877
Item4	43,89	184,181	,578	,875
Item5	43,98	181,952	,625	,873
Item6	43,98	184,762	,558	,876
Item7	44,03	183,530	,600	,874
Item8	43,94	189,607	,472	,880
Item9	44,01	187,862	,492	,879
Item10	43,79	188,836	,494	,879
Item11	43,88	184,041	,577	,875
Item12	43,98	186,289	,527	,878
Item13	44,01	184,572	,540	,877
Item14	43,95	185,673	,564	,876
Item15	44,17	182,437	,545	,877

Organigramme général

