



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب

كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم النفس
تخصص: علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

العقد النفسي وعلاقته بالالتزام التنظيمي
لرأسة ميدانية على عينة من موظفي مديرية الثقافة لولاية سيدي بلعباس

من إعداد وتقديم الطالبة: بورقبة ريمة شهبناز
تحت إشراف الأستاذ: د. سعدون سمية

تاريخ المناقشة: يوم الإثنين 24-06-2024

تمت المناقشة علنا أمام اللجنة المكونة من:

اللقب والاسم	الرتبة	الصفة
سعدى عربية	أستاذ محاضر – أ –	رئيسا
سعدون سمية	أستاذ محاضر – أ –	مشرفا ومقررا
بودكاره مخطارية	أستاذ محاضر – أ –	مناقشا

السنة الجامعية 2023-2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

أهدي هذا الجهد المتواضع إلى:

- إلى روح والدي رحمه الله.
- إلى أمي الحبيبة، أطال الله في عمرها.
- إلي إخوتي الأعزاء.
- إلى زملائي وزميلاتي بمديرية الثقافة والفنون لولاية سيدي بلعباس.
- إلى زملائي وزميلاتي سنة الثانية ماستر علم النفس، تخصص: عمل وتنظيم.
- إلى كل من هم أهل للتقدير

والاحترام والإهداء.

إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة هذا
الجهد

شكر وتقدير

عن أبي هريرة رضي الله عنه أن
النبي صلى الله عليه وسلم قال:
" لا يَشْكُرُ اللهُ مَنْ لا يَشْكُرُ

النَّاسَ" رواه أحمد وأبو داود

والبخاري.

بعد الشكر والحمد لله، والصلاة
والسلام على صفوة أنبيائه، وعلى
آله وصحبه.

أتوجه بالشكر والتقدير
الكبير إلى الأستاذة الفاضلة
الدكتورة سعدون سمية التي
تبنتني علمياً. والحق أنها كانت

كريمة معي وصابرة ، ولم تبخل
علي بتوجيهاتها وملاحظاتها
السديدة ونصائحها القيمة التي
كانت خير عونٍ لي لإخراج هذا
العمل المتواضع إلى حيز
الوجود .

كما لا يفوتني أن أتوجه
بخالص الشكر والتقدير إلي كل
أساتذتي الفاضلين الذين ساهموا
في تكويني .

إلي كل أعضاء لجنة
المناقشة ، الذين سأنال شرف
مناقشتهم لبحثي هذا ، فلهم مني
كل الشكر والعرفان على مجمل
نصائحهم وتوجيهاتهم
وانتقاداتهم التي ستنير مسارنا
العلمي .

إلى كل من وقف معنا ودعمنا
من بعيد أو قريب على إنجاز هذا
البحث بجهد ، ووقته ، ودعائه ،
ودام ودمنا معه أوفياء .

**لكل هؤلاء أقول جزاكم الله عني
خير الجزاء . . .**

ملخص البحث :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة الارتباطية بين العقد النفسي والالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الثقافة و الفنون لولاية سيدي بلعباس . من اجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الطالبة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي. وللوصول إلى البيانات اللازمة تم استخدام مقياسين: مقياس خاص بالعقد النفسي، ومقياس يقيس الالتزام التنظيمي، وبالاعتماد على استمارة استبيان التي تم تطبيقها على عينة الدراسة المكونة من (60) موظف تابعين لمديرية الثقافة والفنون بولاية سيدي بلعباس. وبعد عملية الاسترجاع وتجميع البيانات، تمت عملية المعالجة الإحصائية ودراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة بالاعتماد على مجموعة من الأساليب وباستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (IBM SPSS Statistics 24)، وقد أفضت نتائج الدراسة إلى :

– وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير العقد النفسي والالتزام التنظيمي تعزى للجنس والسن والمستوى التعليمي وانعدامها بالنسبة للخبرة المهنية والمسمى الوظيفي؛

– وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العقد النفسي والالتزام التنظيمي لدى موظفي مديرية الثقافة والفنون بولاية سيدي بلعباس.

الكلمات المفتاحية: العقد النفسي، الالتزام التنظيمي.

Summary:

This study aimed to identify the correlation between the psychological contract and organizational commitment among employees of the Directorate of Culture and Arts in the wilaya of Sidi Bel Abbès. In order to achieve the objectives of the study, the student used the descriptive approach, and to obtain the necessary data, two scales were used, a scale for the psychological contract and a scale that measures organizational commitment, and based on a questionnaire form which was applied to the study sample consisting of (60) employees. After the process of data recovery and collection, the process of statistical treatment and study of the relationship between the study variables was carried out, relying on a set of methods and using the package program.

Statistics for the Social Sciences IBM SPSS Statistics (24). The results of the study led to:

- the presence of statistically significant differences for the variable of the psychological contract and organizational commitment depending on gender, age and educational level , and a statistically insignificant difference by relationship to professional experience and professional category;

- There is a statistically significant relationship between the psychological contract and organizational commitment among employees of the Directorate of Culture and Arts in the wilaya of Sidi Bel Abbès.

Keywords: psychological contract, organizational commitment.

Résumé:

Cette étude visait à identifier la corrélation entre le contrat psychologique et l'engagement organisationnel chez les employés de la Direction de la Culture et des Arts de la wilaya de Sidi Bel Abbès. Afin d'atteindre les objectifs de l'étude, l'étudiante a utilisé l'approche descriptive, et pour obtenir les données nécessaires, deux échelles ont été utilisées : une échelle pour le contrat psychologique et une échelle qui mesure l'engagement organisationnel, et basée sur un formulaire de questionnaire qui a été appliquée à l'échantillon de l'étude composé de (60) employés. Après le processus de récupération et de collecte des données, le processus de traitement statistique et d'étude de la relation entre les variables de l'étude a été réalisé, en s'appuyant sur un ensemble de méthodes et en utilisant le programme package.

Statistiques pour les sciences sociales IBM SPSS Statistics(24). Les résultats de l'étude ont conduit à :

- la présence de différences statistiquement significatives pour la variable du contrat psychologique et de l'engagement organisationnel en fonction du sexe, de l'âge et du niveau éducatif ,et une différences statistiquement non significatives par rapport à l'expérience professionnelle et catégorie professionnelle ;
- Il existe une relation statistiquement significative entre le contrat psychologique et l'engagement organisationnel chez les salariés de la Direction de la Culture et des Arts de la wilaya de Sidi Bel Abbès.

Mots-clés : contrat psychologique, engagement organisationnel.

محتويات البحث

أ	شكر وتقدير.....
ب	إهداء.....
ج	ملخص البحث باللغة العربية.....
ج	ملخص البحث باللغة الاجنبية.....
ج-د	ملخص البحث باللغة الاجنبية2.....
هـ	محتويات البحث.....
ي	قائمة الأشكال.....
ك	قائمة الجداول.....
01	مقدمة البحث.....

الفصل الأول تقديم البحث

02	1. إشكالية البحث.....
02	2. فرضيات البحث.....
02	3. أهمية البحث.....
03	4. أهداف البحث.....
03	5. أسباب اختيار الموضوع.....
03	6. تحديد مصطلحات الدراسة.....
03	7. النموذج الإفتراضي للدراسة.....
04	8. حدود الدراسة.....
04	9. الدراسات السابقة.....
05	10. منهجية وهيكل الدراسة.....

الفصل الثاني العقد النفسي وحيثياته

07	تمهيد
07	1. مفهوم العقد النفسي.....
09	1.1. المنظور العلائقي(الثنائي).....
10	2.1. المنظور الفردي(الأحادي).....
11	2. أهمية العقد النفسي في المنظمات.....
12	3. أسس تكوين العقد النفسي.....
13	1.3. التنشئة الاجتماعية.....
13	2.3. الثقافة الوطنية.....
13	3.3. الثقافة التنظيمية.....
14	4.3. التنشئة التنظيمية والمهنية.....
15	5.3. الدور في علاقة العمل والدوافع والأهداف والاحتياجات المرتبطة به.....
15	4. آليات تكوين العقد النفسي.....
15	1.4. التفاعل.....
16	2.4. الملاحظة.....
16	3.4. الإشارات الهيكلية البنائية.....
16	5. مضمون العقد النفسي.....
16	1.5. التزامات صاحب العمل.....
17	2.5. التزامات الموظف.....
18	6. أنواع العقود النفسية.....
19	1.6. العقد العلائقي.....
19	2.6. العقد المتوازن.....
20	3.6. العقد التبادلي(التعاملي).....

محتويات البحث

20العقد الانتقالي (حالة تحويلية)	4.6
21العقود الجبرية	5.6
21العقود الحساباتية	6.6
21العقود التعاونية	7.6
22عمليات العقد النفسي	7
22أشكال عمليات العقد النفسي	1.7
24أسباب انتهاك العقد النفسي	2.7
27أثار انقطاع العقد النفسي وأهم المتغيرات الموقفية المؤثرة على تخفيف من حدتها...	3.7
29قياس العقد النفسي	8
30مقاييس المحتوى	1.8
31قياس التبادل والمعاملة بالمثل	2.8
31مقاييس الاختراقات	3.8
31خلاصة	

الالتزام التنظيمي ومقتضياته

الفصل الثالث

33	تمهيد	
33 مفهوم الالتزام التنظيمي	1
35 أهمية دراسة الالتزام التنظيمي	2
36 خصائص الالتزام التنظيمي	3
37 أبعاد الالتزام التنظيمي	4
37 1.4 الالتزام العاطفي (الوجداني)	
37 2.4 الالتزام الاستمراري	
37 3.4 الالتزام الأخلاقي (المعياري)	
38 5 محددات أو مصادر الالتزام التنظيمي	
38 1.5 العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية	
38 2.5 العوامل المتعلقة ببيئة العمل الداخلية	
39 3.5 العوامل المتعلقة بخصائص الفرد	
40 4.5 العوامل المتعلقة بخصائص الوظيفة	
40 5.5 العوامل المتعلقة بالهيكل التنظيمي	
41 6. مراحل الالتزام التنظيمي	
41 1.6 مرحلة الالتزام	
41 2.6 مرحلة التطابق بين الفرد والمؤسسة	
41 3.6 مرحلة التبنى	
42 4.6 مرحلة التجربة	
42 5.6 مرحلة العمل والإنجاز	
42 6.6 مرحلة الثقة بالتنظيم	
43 7. نتائج الالتزام التنظيمي	
43 1.7 نتائج الالتزام التنظيمي على مستوى الفرد	
44 2.7 نتائج الالتزام التنظيمي على مستوى المنظمة	
46 8. عوامل زيادة وضعف الالتزام التنظيمي	
46 1.8 عوامل زيادة الالتزام التنظيمي	
46 2.8 عوامل ضعف الالتزام التنظيمي	

محتويات البحث

47	9. قياس الالتزام التنظيمي.....
47	1.9. طرق قياس الالتزام التنظيمي.....
48	2.9. أهمية قياس الالتزام التنظيمي.....
50خلاصة

الفصل الرابع الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تمهيد

50	1. الدراسة الإستطلاعية.....
50	1.1. أهمية الدراسة الإستطلاعية.....
50	2.1. الإطار الزمني والمكاني للدراسة الإستطلاعية.....
50	3.1. أداة الدراسة الاستطلاعية.....
52	4.1. العينة الإستطلاعية وخصائصها.....
53	5.1. الخصائص السيكوماتيكية للأداة الإستطلاعية.....
57	2. الدراسة الأساسية.....
57	1.2. أهداف الدراسة الأساسية.....
57	2.2. المجال الزمني و الجغرافي للدراسة الأساسية.....
57	3.2. منهج الدراسة الأساسية.....
57	4.2. عينة الدراسة الأساسية وخصائصه.....
58	5.2. أدوات الدراسة الأساسية.....
59	6.2. الخصائص السيكوماتيكية للأداة الأساسية.....

الفصل الخامس عرض ومناقشة النتائج

62	1. الدراسة الوصفية لخصائص عينة الدراسة.....
62	1.1. تحليل اتجاهات الآراء نحو متغير العقد النفسي وأبعاده.....
62	2.1. تحليل اتجاهات الآراء نحو متغير الالتزام التنظيمي وأبعاده.....
63	2. اختبار الفروق في متغيرات الدراسة نسبة للخصائص الشخصية.....
63	1.2. اختبار الفروق في متغيرات الدراسة نسبة للجنس.....
64	2.2. اختبار الفروق في متغيرات الدراسة نسبة للسن.....
65	3.2. اختبار الفروق في متغيرات الدراسة نسبة للمستوى التعليمي.....
65	4.2. اختبار الفروق في متغيرات الدراسة نسبة للخبرة المهنية.....
66	5.2. اختبار الفروق في متغيرات الدراسة نسبة للمسمى المهني(الرتبة/المنصب).....
67	3. اختبار فرضية الدراسة ومناقشة نتائجها.....
72	الإقتراحات والتوصيات
73	خاتمة البحث
74	قائمة المراجع
77	الملاحق

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
04	النموذج العام للدراسة	01
23	سيرورة الفجوة في العقد النفسي حسب موريسون روبيسون	02
27	نموذج انقطاع العقد النفسي لـ"روسو"	03
41	العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي	04

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
18	التزامات صاحب العمل والموظف لـ S.Guerrero	01
51	توزيع فقرات الأداة الإستطلاعية	02
52	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس(الدراسة الإستطلاعية)	03
53	توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن(الدراسة الإستطلاعية)	04
53	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي(الدراسة الإستطلاعية)	05
53	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية(الدراسة الإستطلاعية)	06
54	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى المهني(الدراسة الإستطلاعية)	07
54	نتائج اختبار كرونباخ ألفا(α) (الدراسة الإستطلاعية)	08
56	اختبار الاتساق الداخلي(الصدق البنائي) للاستبيان(الدراسة الإستطلاعية)	09
58	توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن(الدراسة الأساسية)	10
59	توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن(الدراسة الأساسية)	11
59	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي(الدراسة الأساسية)	12
59	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية(الدراسة الأساسية)	13
60	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى المهني(الدراسة الأساسية)	14
60	نتائج اختبار كرونباخ ألفا (α) (الدراسة الأساسية)	15
61	اختبار الاتساق الداخلي(الصدق البنائي) للاستبيان(الدراسة الأساسية)	16
63	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير العقد النفسي	17
64	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير الالتزام التنظيمي	18
65	اختبار الفروق لمتغيرات الدراسة بالنسبة للجنس	19
65	تحليل (ANOVA) لمتغيرات الدراسة تعزى للسن	20
66	تحليل (ANOVA) لمتغيرات الدراسة تعزى للمستوى التعليمي	21
67	تحليل (ANOVA) لمتغيرات الدراسة تعزى الخبرة المهنية	22
67	تحليل (ANOVA) لمتغيرات الدراسة تعزى للمسمى المهني	23
68	نتائج علاقة الارتباط بين العقد النفسي والالتزام التنظيمي	24
69	تحليل تباين الإنحدار (ANOVA) واختبار معنوية معامل الإنحدار وفقا للإختبار T(الفرضية الرئيسية)	25
69	اختبار معنوية معامل الإنحدار وفقا للإختبار T(الفرضية الرئيسية)	26
70	اختبار معنوية معاملات الإنحدار وفقا للإختبار T(الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية)	27

في ظل التطورات الاقتصادية التي يشهدها العالم منذ مطلع عقد التسعينات من القرن الماضي من نمو وتوسع التكتلات الاقتصادية، وتنامي دور الشركات المتعددة الجنسيات وتوسع مجالات أنشطتها، بالإضافة إلى الدور الذي لعبته العولمة الاقتصادية من خلاله ملامح التوجهات نحو الانفتاح والتحرر والمنافسة، أضحت المنظمات تعيش في عالم أقل ما يقال عنها تتصف بالحركة والتطور المستمرين نظرا للتغيرات في الأجهزة والآلات، وتغيرات في ظروف العمل وفي المستويات العلمية للموظفين، وتغيرات في حجم العمل المطلوب، وتغيرات في أساليب التسيير والقيام بالعمل.

ومع هذه الحركية تطورت العلاقات العمالية في الآونة الأخيرة داخل التنظيمات بحكم تعدد المهام وتطور مجال التفاعلات داخل التنظيم، توجهت العديد من المنظمات نحو إعادة هيكلة علاقاتها بالأفراد لتصبح قائمة على التبادل الإجتماعي بين الطرفين.

فالسوك التنظيمي داخل الهياكل المؤسسية يمثل أحد الجوانب الرئيسية التي تؤثر على الفرد والمنظمة في مجملها، حيث يعتبر العقد النفسي من بين العوامل المهمة في دراسة سلوك الالتزام التنظيمي للفرد داخل المنظمة، حيث يمثل هذا العقد النفسي العلاقة بين الفرد وجهة عمله، ويتضمن المعتقدات والالتزامات الثنائية بينهما بشكل ديناميكي وغير رسمي.

ومن هنا برز مفهوم "العقد النفسي" ليأخذ مكانة بارزة في دراسة سلوك المورد البشري للمنظمات والذي يسمح بمعرفة طبيعة العلاقة التي تربط العامل الذي سوف يتبنى سلوكا تفرضه عليه طبيعة تعامله مع صاحب العمل، كما يتضمن تحديد مدى الالتزام المتبادل لكل منهما نحو الآخر بالنظر إلى دوره في نجاح المنظمة واستمرارية الأعمال وتحقيق الاستقرار التنظيمي.

1. إشكالية البحث:

لتسليط الضوء على تأثير العقد النفسي كمتغير مستقل على سلوك الالتزام التنظيمي كمتغير تابع، حيث تظهر مشكلة عدم التزام الموظفين بالمنظمة وعلاقتهم الصعبة مع رؤسائهم في مختلف الإدارات والمؤسسات العامة والخاصة. وبالرغم من وجود دراسات سابقة حول هذا الموضوع، فإن الدراسات العربية تظهر قصوراً في هذا الجانب، حيث تكمن مشكلة الدراسة في تحديد فجوة الأداء القيادي داخل المنظمة نتيجة عدم وضوح الخطط التنفيذية لتحديد أهداف الفرد ومؤشرات أدائه، إذ يقوم العقد النفسي على بعدين أساسيين رئيسيين متمثلين في: مدى التزام الفرد اتجاه المنظمة ومدى التزام المنظمة اتجاه الفرد، فعندما يشعر الفرد بالتزام المنظمة تجاهه، يزيد ذلك من سلوك الالتزام التنظيمي لديه، إذ يرتبط شعوره بالانتماء والقيمة الشخصية بالمنظمة التي ينتمي إليها. ويعتقد أرباب العمل أن تفسير السلوك النفسي الإيجابي للموظف يؤدي إلى البقاء والالتزام التنظيمي وتبادل المسؤولية في العمل بين الموظف ورئيسه.

على هذا الضوء، أظهرت المؤسسة الجزائرية قصوراً سواء بالقطاع التقني أو بقطاع الموارد البشرية، حيث يعتبر المورد البشري المحرك الأساسي لأي عملية، حيث أثبتت بعض الدراسات المحلية أن بعض الموارد البشرية بالمؤسسات الجزائرية لديهم التزام ضعيف نحو مؤسساتهم وعلاقات صعبة مع رؤسائهم وعليه جاءت هذه الدراسة لتحديد طبيعة العلاقة بين العقد النفسي و الالتزام التنظيمي بمديرية الثقافة والفنون لولاية سيدي بلعباس من خلال طرح التساؤلات التالية:

- ما مستوى العقد النفسي لدى عمال مديرية الثقافة و الفنون لولاية سيدي بلعباس.
- ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الثقافة و الفنون لولاية سيدي بلعباس.
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العقد النفسي والالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الثقافة و الفنون.
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية من حيث العقد النفسي والالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الثقافة بولاية سيدي بلعباس تبعا للمتغيرات التالية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية، المسمى المهني).

2. الفرضيات:

بما ان السؤال الأول و الثاني استكشافي فهو لا يحتاج إلى فرضية. وبناءً على التساؤلات المطروحة والدراسات السابقة التي تناولت علاقة العقد النفسي بالالتزام التنظيمي في المنظمة تمت صياغة الفرضيات التالية:

- توجد فروق لمتغيرات الدراسة بالنسبة للخصائص الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية، المسمى المهني).
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين العقد النفسي و الالتزام التنظيمي.

3. أهمية البحث:

يستمد هذا البحث قيمته في التعرف على الدراسة الميدانية الخاصة بموضوع العقد النفسي و الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الإدارة حيث تكمن أهمية الدراسة في:

- إبراز دور التزام المنظمات بالعقد النفسي في تحقيق منافع عدة على مستوى الفرد وكذلك المنظمة مما قد ينعكس بدوره على ضرورة استحداث إستراتيجيات موجهة بتنفيذ المنظمات للعقد النفسي لأفرادها؛

- الكشف عن طبيعة العلاقات بين متغيرات البحث وتحديد نمط العلاقة بين كل من العقد النفسي والالتزام التنظيمي قد يسهم في صياغة إستراتيجيات جديدة لدعم مستويات الإلتزام التنظيمي في البيئة الوظيفية بصفة عامة، والاستفادة مما يحققه من مزايا، سواء كان على مستوى الفرد أو مستوى المنظمة.

4. أهداف البحث:

يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- التعرف على مستوى العقد النفسي و الالتزام التنظيمي لدى عمال الإدارة.
- الكشف عن طبيعة العلاقات التأثيرية المباشرة بين متغيرات البحث مما قد يسهم بدوره في صياغة إستراتيجيات جديدة لدعم مستويات الالتزام التنظيمي للأفراد في البيئة الوظيفية بصفة عامة، وعلى مستوى قطاع التطبيق بصفة خاصة؛
- محاولة سد الفجوة البحثية في طبيعة العلاقة بين العقد النفسي والالتزام التنظيمي.

5. أسباب اختيار الموضوع:

ومن بين أسباب اختيار الدراسة العوامل التالية:

- من الناحية الأكاديمية: هذه الدراسة تدخل ضمن تخصص علم النفس العمل والتنظيم . كما تعتبر هذه الدراسة من الدراسات الحديثة في العالم العربي التي تقيس العقد النفسي وما أهمية موضوع العقد النفسي كمؤشر لنسبة لأصحاب القرار في المؤسسات؛
- من الناحية العلمية: إثراء المكتبة الجامعية بدراسة ميدانية تتناول جانبا مهما من جوانب الإدارة والمتمثلة في سلوكيات الأفراد وقيمهم واتجاهاتهم؛
- من الناحية العملية: إفادة المؤسسة محل الدراسة(مديرية الثقافة لسيدي بلعباس) لتكون كمنطلق لدراسة مستقبلية والتعرف على العلاقة بين العقد النفسي والالتزام التنظيمي؛
- من ناحية الرغبة الشخصية والعامل الذاتي:عامل الرغبة والاهتمام بهذا الموضوع جعلنا نقوم بدراسة علمية معمقة للعقد النفسي وعلاقته بالالتزام التنظيمية.

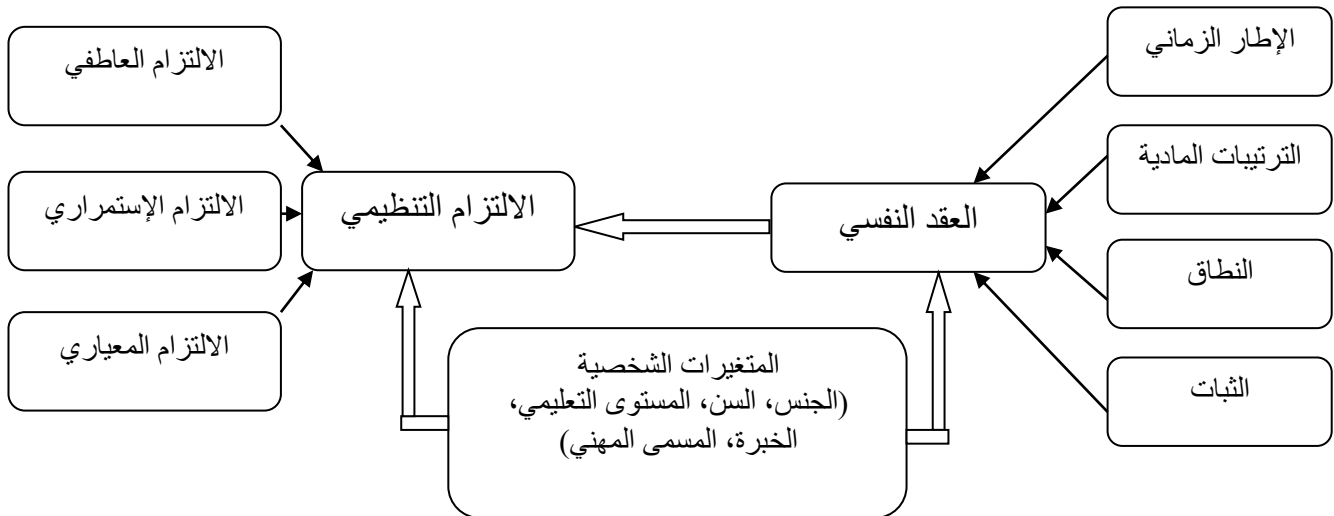
6. تحديد مصطلحات الدراسة:

- **العقد النفسي:** " هو عقد ضمني غير مصرح به يتم بين العامل وصاحب العمل يحدد سلوكيات كلا الطرفين بالمؤسسة بناء على ما تم الوعد به وما هو منتظر".
- **الالتزام التنظيمي:** " الشعور الإيجابي المتولد لدى الموظف تجاه منظمته يتخذ شكل البقاء بها الإخلاص لها والتوافق مع أهدافها مما يعزز نجاحها".

7. النموذج الافتراضي للدراسة

بناءً على التساؤلات المطروحة والدراسات السابقة في مجال العقد النفسي والالتزام التنظيمي تطلب منا الأمر لصياغة الفرضيات الرئيسة للدراسة بناء نموذج عام يجمع كل العلاقات السببية بين متغيرات الدراسة الموضح في الشكل التالي:

الشكل رقم(01): النموذج العام للدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة

8. حدود الدراسة :

- تم تطبيق الدراسة واستخراج نتائجها وتفسيرها وفق الحدود الآتية:
- الحدود البشرية: تحددت الدراسة بعينة من 60 موظف بمديرية الثقافة والفنون لولاية سيدي بلعباس؛
- الحدود الزمنية: تحددت الدراسة زمنياً من 2024/03/07 إلى 2024/04/07؛
- الحدود المكانية: تحددت الدراسة مكانياً بمقر ولاية سيدي بلعباس.

9. الدراسات السابقة:

أثناء قيامنا بالبحث المكتبي وعلى صفحات الانترنت و مذكرات التخرج، تبين لنا أن موضوع الدراسة هو محل اهتمام الباحثين الغربيين، حيث أنجزت دراسات عديدة، مستعملة مختلف النماذج في قياس أثر العقد النفسي على الالتزام التنظيمي. أما في العالم العربي فيعد موضوع الجودة من المواضيع الحديثة والتي عرفت اهتماماً متزايداً من قبل الباحثين والممارسين على حد سواء. وبما أن مجال دراستنا يقتصر على المؤسسات الناشطة في إقليم الدولة سوف نذكر بعض الدراسات التي تناولت نفس موضوع بحثنا، ومنها على سبيل المثال لا الحصر نذكر الآتي:

➤ الدراسات الأجنبية:

- بينت نتائج دراسة (Agarwal, 2011) وجود علاقة ارتباط إيجابية وذات دلالة إحصائية بين العقد النفسي (المعاملات، العلاقات، والمتوازن) وكلاً من الالتزام التنظيمي ونوايا البقاء، في حين كانت العلاقة عكسية وذات دلالة إحصائية بين العقد الانتقالي والالتزام التنظيمي.
- أما دراسة (Alcover, Nigo & Chambel., 2012) فتوصلت إلى وجود علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين التوجه نحو عقد العلاقات والنية لترك العمل، وعلى النقيض من ذلك توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية مع الالتزام العاطفي، وبالنسبة لعقد المعاملات أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التوجه نحو عقد المعاملات والنية لترك العمل، في حين كانت العلاقة سلبية مع الالتزام العاطفي، ومن ناحية أخرى كشفت الدراسة عن توسط الالتزام العاطفي العلاقة بين عقد العلاقات والنية لترك العمل.
- وفي نفس الإتجاه أظهرت نتائج دراسة (Philipp & Lopez, 2013) وجود علاقة سلبية بين عقد المعاملات وكلاً من الالتزام العاطفي والمعياري وسلوكيات المواطنة التنظيمية، في حين أن العلاقة بين عقد العلاقات وكلاً من الالتزام العاطفي، والمعياري وسلوكيات المواطنة التنظيمية كانت إيجابية.
- كما أشارت دراسة (Zhou, Plaisent & Zheng et al., 2014) إلى وجود علاقة إيجابية معنوية بين العقد النفسي (المعاملات، العلاقات) وكلاً من الالتزام التنظيمي، والرضا عن العمل، وأن الوفاء بالعقد النفسي يساهم في تنمية الالتزام التنظيمي والذي يساهم بدوره في زيادة مستوى الرضا عن العمل.

➤ الدراسات العربية:

- دراسة (مطاطلة، 2016) حول علاقة العقد النفسي بالالتزام التنظيمي وبعض المتغيرات الديمغرافية، وكانت من بين أهم نتائج الدراسة وجود فروق معنوية في متوسط الالتزام التنظيمي وفقاً لمختلف فئات المتغيرات الشخصية.
- وفي دراسة (صوفي، 2013) حول العقد النفسي وعلاقته بالالتزام التنظيمي في بيئة عمل داخلية متغيرة وقد كان من بين أهم نتائج هذه الدراسة أن العقد النفسي السائد عند العمال هو عقد نفسي تحولي بنسبة (38.75%)، أما تقديرات العمال للعقد النفسي عند صاحب العمل فهو عقد نفسي توازني بنسبة (60%).

10. منهجية وهيكل الدراسة:

تقوم مصداقية أي دراسة علمية بشكل أساسي على مدى سيرها واعتمادها على مجموعة من القواعد العامة ضمن منهج علمي يتمكن من خلاله الباحث إنجاز الدراسة بجهد أقل وفي وقت أقصر، بدءاً من فهم الظاهرة موضوع البحث والتعرف على الظروف والعوامل المؤثرة فيها وفهم العلاقات بين المتغيرات للوصول إلى الأهداف المرجوة بدقة وموضوعية.

وإستجابة لموضوع الدراسة، إرتأينا إنتهاج المنهج الوصفي التحليلي في الشق النظري من البحث، والذي يسمح بالوصف العلمي المتكامل للظاهرة المدروسة مع تحديد خصائصها وظروفها ونوعية العلاقة بين متغيراتها وما إلى ذلك من جوانب تؤدي إلى التعرف على حقيقتها في أرض الواقع، مستنديين في ذلك على مسح شامل للعديد من المراجع والمصادر المتعلقة بالموضوع.

وفيما يخص الجانب التطبيقي، فقد تم الإعتماد على المنهج التجريبي عند دراسة المتغيرات الخاصة بالظاهرة محل البحث بغرض التوصل إلى العلاقات السببية التي تربط بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة، بدءاً من تحديد مشكلة البحث، طرح الفرضيات واختبارها، بعد جمع البيانات بالإعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية في ذلك والذي صيغت العبارات الخاصة بمتغيرات الدراسة صياغة تعطي إمكانية الإجابة عليها من قبل أفراد العينة المبحوثة.

قصد الإلمام بمختلف جوانب موضوع البحث والإجابة عن التساؤلات المطروحة، تم الاعتماد على خطة تنقسم إلى مقدمة البحث وفصل خاص بتقديم البحث، فصلين نظريين، وفصل تطبيقي، وبعدها فصل خاص بعرض ومناقشة نتائج الدراسة ثم الخاتمة العامة. بحيث تم في مقدمة البحث عرض التصور العام لموضوع الدراسة. أما في الفصل الأول الخاص بتقديم البحث تم فيه طرح إشكالية البحث وفرضيات الدراسة مع تحديد الأهمية والأهداف المرجوة من الدراسة. أما **الفصل الثاني** الخاص بالعقد النفسي وحيثياته حيث تم التعرض فيه إلى كلما هو متعلق بالعقد النفسي، ونفس الشيء بالنسبة للفصل الثالث والذي جاء حول الالتزام التنظيمي ومقتضياته. أما الفصل الرابع والذي يتعلق بالجانب التطبيقي للدراسة والذي تم التطرق فيه إلى الإجراءات المنهجية والميدانية المعتمدة في تحليل بيانات عينة الدراسة البيانات لاختبار صحة أو خطأ الفرضيات التي بنيت عليها الدراسة، وعرض النتائج المتوصل إليها. و تم في الأخير تقديم خاتمة عامة تضمنت النتائج المتوصل إليها على المستويين النظري والتطبيقي واقتراح بعض التوصيات المستنبطة.

الفصل الأول

العقد النفسي وحيثياته

تمهيد:

في ضوء التغيرات التي تعيشها المنظمات والتي من أهمها العولمة، وازدياد حدة المنافسة توجهت العديد من المنظمات نحو إعادة هيكلة علاقاتها بالأفراد لتصبح قائمة على التبادل الاجتماعي بين الطرفين ، والقائم على إدراك كل طرف (المنظمة ، الموظف) لما هو مستحق له، وما يجب أن يقدمه في المقابل للوصول إلى الفهم المشترك للحياة التنظيمية ومن ثم أصبحت علاقات التبادل الاجتماعي هي المفهوم الأكثر جذباً في علاقات المنظمات. ومن هنا برز مفهوم العقد النفسي الذي يركز في محتواه على معتقدات الأفراد التي تشكلها المنظمة فيما يتعلق بشروط اتفاق التبادل بينهما

1. مفهوم العقد النفسي:

يمثل العقد النفسي بشكل عام نظرية تسمح لنا بدراسة التبادل الاجتماعي وفهمه، فضلاً عن أن مفهوم العقد النفسي قد ولد ليعبر عن وجود علاقة بين الطرفين : المنظمة أو رب العمل من جهة والعامل من جهة أخرى. ويرجع العقد النفسي إلى معتقدات الأفراد، وإدراكهم فيما يتعمق بالالتزامات المتبادلة بين العاملين ومنظمات العمل ، فهو يمثل الاعتقادات المبنية على الوعود اللفظية أو الضمنية التي تتعلق باتفاقية تبادل مبرمة بين الفرد والمنظمة التي يعمل بها وهذا ما نقف عليه من خلال التعاريف التالية:

❖ إن العقد النفسي هو كأي عقد عادي ينشأ بين طرف وآخر أو بين طرف وعدة أطراف يمكن أن يفصح عنه الفرد كما يمكن أن يكتمه، كما ينفرد العقد النفسي بخاصية كونه عقداً ضمناً غير مكتوب يوازي فيه الفرد بين مجموعة من العناصر الذاتية ومجموعة من العناصر المحيطة . وهكذا فإن الأطراف المحيطة تشارك بمعطياتها في تشكيل هذا العقد الذي يكون نتيجة حوار داخلي يتضمن التقييم والموازنة.

❖ فالعقد النفسي إذن هو مجموعة من المعلومات والمعارف التي تشكل الاتجاهات والقيم والميول وبصفة عامة قولية أنماط التفكير وهذه الأخيرة تحدد دورها القرارات والمواقف في الظروف والحالات المختلفة، أو يصح القول بأن نعتبر العقد كقاعدة من المعلومات التي تبرمج سلوك الأفراد، كما أنه هو المحتوى الحقيقي لسلوك الفرد فهو القوة التي تعطيه توجيهاً معيناً فهو ينشكّل من خلال تقويم الفرد للمنافع والأضرار التي يدركها الفرد في المجتمع (مزيان، 1999، صفحة 02).

❖ وفقاً لـ (Argyris,1960) عرف مصطلح العقد النفسي على أنه " اتفاق ضمني بين مجموعة من الموظفين ورب العمل، وأيد فكرة أن هذه العلاقة يمكن أن تتطور (Roehling, 1996) ، حيث وضع تصوراً واضحاً للعقد النفسي انطلاقاً من ثلاث خصائص:

- التركيز على التبادل على مستوى المجموعة.
- اعتبار التبادل كجزء مكمل للجوانب الملموسة.

– افتراض أن هناك اتفاقاً بين مختلف الأطراف حول طبيعة كل ما هو متبادل.

❖ ويعرف كل (Levinson, Price, Munden, Mandl, Solley, 1962) العقد النفسي على أنه " مجموعة من التوقعات المتبادلة التي تحكم العلاقة بين الأطراف المعنية. (Dufour, 2008, p. 07)"

❖ أما (Schein, 1965) فقد وضح مفهوم العقد النفسي من خلال افتراضه " أن الفرد لديه مجموعة من التوقعات نحو المنظمة، وأن المنظمة هي كذلك لديها مجموعة من التوقعات نحو الفرد، هذه التوقعات لا تتعلق فقط بكمية العمل التي يجب توفيرها والمتعلقة بالأجور الممنوحة، ولكنها تشمل أيضاً مجموعة من الحقوق والامتيازات، والواجبات بين العامل والمنظمة، هذه التوقعات غير مكتوبة في أي عقد رسمي بين الفرد والمنظمة" (Lemire & Saba, 2005, p. 06).

❖ كما أضاف (Kotter, 1973, et Schein, 1980) "أن الشروط الفعلية للعقد النفسي هي ضمنية وغير مكتوبة، لكن التوقعات المتبادلة تترتب عن علاقة بين العامل تترتب عن علاقة العمل ومنظمتها، مما يترتب عن هذه العلاقة عقدا نفسياً. وفي هذا الإطار قد تنجم عواقب وخيمة إذا لم يلب أحد الطرفين توقعات الطرف الآخر". (Lemire & Saba, 2005, p. 06).

إن المفاهيم التقليدية السابقة لمفهوم العقد النفسي التي سبقت الإشارة إليها حلت محلها مفاهيم حديثة للعقد النفسي مفادها أن هذا الأخير يعتمد على مستوى مرتفع من الوعي والنضج والمسؤولية، وهذا ما أشارت إليه الدراسات التي اهتمت بالعقد النفسي وعملت على تطويره. ففي دراسة (Marie, 2008) حول انقطاع العقد النفسي وآثاره على التشاؤم والتعبير الصمت بكندا تفصل في تعقيدات العقد النفسي حسب المنظورين: المنظور العلائقي (الثنائي)، والمنظور الفردي (الأحادي).

1.1. المنظور العلائقي (الثنائي):

يدرس العقد من قبل علاقة ثنائية الاتجاه الموظف وصاحب العمل، ويسود هذا المنظور معظم الكتابات والأبحاث وفقاً لهؤلاء الكتاب يمكن تعريف العقد النفسي كمجموعة من اتفاقيات ضمنية بين أعضاء المنظمة ومديريها وتحديد الوعود والالتزامات المتبادلة بين صاحب العمل والعامل، أي أن العقد النفسي يشير إلى إدراك العامل أو الموظف المرتبط بها الالتزامات المتبادلة الواردة في علاقة العمل، فيمكن لهذا الإدراك أن ينتج من العقود الرسمية أو من توقعات كل طرف اتجاه الطرف الثاني، فوفقاً للمنظور العلائقي للعقد النفسي هو تبادلي ونعني تبادلي أن العقد النفسي يحتوي على معتقدات فردية مرتبطة بالالتزامات المشتركة لكل طرف من أطراف علاقة العمل "العامل وصاحب العمل" (قروي، 2013، صفحة 29). من رواد هذا الاتجاه (Robinson ,

Rousseau, Herriot, Manning, Kidd)

❖ فقد قدمت (Rousseau, 1989) تعريف للعقد النفسي يتمحور حول إدراكات الفرد، فمن هذا المنظور يعرف العقد النفسي " على أنه اعتقاد الفرد المرتبط بشروط وأحكام اتفاق التبادل المتبادل بين الشخص المعني والطرف الآخر "

❖ وقد أضاف كل من (Rousseau, 1990. Shore et terick, 1994) " أن العقد النفسي مبني على أساس الوعود التنظيمية المدركة من طرف الموظف وشعوره بالالتزام المتبادل بهذه الوعود، والعقد النفسي هو القاعدة التي تحدد العلاقة التبادلية الموجودة بين الموظف والمنظمة".

❖ كما نجد (Guerrero,2005) في دراستها قياس العقد النفسي في مجال العمل الفرنسي ترى أن العقد النفسي مفهوم يسمح بدراسة التبادل الاجتماعي أي يتعلق بالطرفين الموظف وصاحب العمل، فهو يهدف إلى فهم وتحليل ديناميكية هذه العلاقة وكيفية التبادل، وترى أن بمرور الوقت ومع التطورات الحديثة لعلاقة العمل أن تضيف فكرة ثانية غير التبادل وفي المعاملة بالمثل، ونلخص ذلك في نقطتين :

– إن كلا الطرفين يشاركان في العقد النفسي (الموظف ورب العمل) بشرط وجود التبادل بينهما.

– يمكن فهم العقد النفسي كعملية تعديلات على مر الزمن، يمكن تفسير التعديلات على أنها كيفية وعي كل طرف بدرجة تحقيق الطرف الثاني للوعد، كما تؤكد "Guerrero" أنه عند دراسة العقد النفسي يجب أن يدرس مدى وفاء كل طرف لوعود الطرف الثاني وكذلك من قبل نفسه.

وأضاف "Guerrero" العقد النفسي على أنه عقد مقابل للشروط المتفق عليها والمتبادلة بين الفرد وممثلين عن المؤسسة، أي هناك نوعين للتوقعات ذاتية وضمنية مما يؤدي إلى إدراك الالتزام.

❖ وفي دراستها "العقد النفسي وجودة الحياة التنظيمية" بشمال إيطاليا، تستند "Martina" في تعريف العقد النفسي على نظرية التبادل الاجتماعي لـ (Blau, 1964) وترى بأنه "عقد متبادل يحتوي على المعتقدات الفردية المتعلقة بالالتزامات المتبادلة الفردية وهو ظاهرة ذاتية في جوهرها، ويرجع ذلك جزئياً إلى الإدراك البشري، وحدود هذا الإدراك.

❖ كما أوضح الباحثون (Coly-Shapiro, 2005) و (Meckler ,Drake, Levinson) (2003) أن الاختلافات الرئيسية بين التصورات الأولية للعقد النفسي تمثل المرور إلى رؤية تبادلية والتي تشير إلى فوائد ملموسة نحو منظور أوسع يشتمل على عناصر ملموسة وغير ملموسة، إن وجهة نظر تعريف العقد النفسي غيرت مستوى المجموعة نحو علاقة الفرد بالمنظمة ، حيث أن العلاقة بين هذه الأطراف ينظر إليها على أنها علاقة التبعية .

2.1. المنظور الفردي (الأحادي):

وحسب المنظور الفردي للعقد النفسي هو إدراكي وذاتي. فالإدراك يعني أن لكل طرف من الأطراف المشاركة في العقد النفسي لا يشتركان في نفس المفهوم لشروطهم أي كل حسب إدراكه، وذاتية العقد هي نتيجة المعالجة المعرفية التي تؤخذ على حسب الشروط الشخصية للعقد النفسي، وهي في الواقع جزء لا يتجزأ لجميع الاتفاقات سواء كانت مكتوبة أو غير مكتوبة، فهي تشير إلى كيفية تفسير العقد النفسي وفهمه وتقديمه أو عرضه يومياً (قروي، 2013، صفحة 30).

❖ ويشير مؤيدو هذا الاتجاه (Robinson et Morison) إلى أن الشروط المؤسسة للعقد النفسي تبنى على الوعود، وأنها ليست بالضرورة معلنة من قبل وكلاء المنظمة. كما يتفق مناصرو هذا الاتجاه (Robinson et Morison, 1997) على أن العقد النفسي هو " مجموعة من التوقعات المتبادلة الخاصة بالموظف، والتي ترتبط بالتزاماته تجاه صاحب العمل ، كما يتوقع أن يتلقى مقابلاً لها. "

❖ أما (Kadin, 2002) يعرف العقد النفسي على أنه مجموعة من المعتقدات أو الاقتناعات التي اكتسبها الأفراد فيما يخص الوعود التي أبرمت وقبلت بين أنفسهم والآخرين، وهي تتضمن تبادل الأموال، الولاء، الأداء، الشعور، الانتماء... الخ، ويؤكد على أهمية الوعود والالتزامات المتبادلة بين المنظمة والفرد والتي تشكل العقد النفسي والتي لم يتم تضمينها في العقد الرسمي للعمل، وتحدد هذه الالتزامات وتفسر من قبل الفرد وليس من قبل المنظمة .
 مما سبق نستنتج أن العقد النفسي هو اعتقادات وتوقعات تتكون لدى الفرد اتجاه منظمته حسب الشروط المتفق عليها لكل طرفي علاقة العمل سواء كان الفرد العامل أو صاحب العمل ويكون هذا العقد غير مصرح به (غير مكتوب أو معلن للطرف الثاني) وينشأ نتيجة إدراك شخصي لتلك الشروط المتبادلة بين الطرفين، إذن هو ذاتي أي يخص كل طرف حسب ادراكاته واعتقاداته مقابل ما يقدمه للطرف الآخر، فكلما الاتجاهين لم يختلفا في هذه النقاط إلا ناحية الجهة المفسرة للعقد النفسي.

2. أهمية العقد النفسي في المنظمات:

ويمكن تلخيص أثر الالتزام بالعقد النفسي بالنقاط التالية (كاظم المهدي، 2019، صفحة 577):

- يُعدُّ العقد النفسي آلية تربط الأفراد بالمنظمات، حيث تهدف إلى الحفاظ على استمرارية العلاقات العملية وتعزيزها؛
- يُسهم العقد النفسي بشكل فعّال في تنظيم العلاقات العملية، وتوضيح الجوانب التي قد لا تكون واضحة في بنود العقود المهنية الصريحة؛
- يُعدُّ العقد النفسي أداة إدارية فعّالة، حيث يمكن مراقبته والتأثير عليه، ويُعدُّ جزءاً من أدوات إدارة الموارد البشرية يُستخدم لتحفيز الأداء الفعّال كما يُعدُّ نافذة يطلع من خلالها الموظفون على تصرفات الإدارة. ومن هنا، يتعين على الإدارة أن تُولي اهتماماً خاصاً لتفسيرات الموظفين لعلاقات العمل، وأن تحترم وتقدر هذه العلاقات لضمان تحفيز الأداء وتحقيق التوازن الفعّال في البيئة العملية؛
- تلعب العقد النفسي دوراً فعّالاً في تحديد مسار العلاقة بين الطرفين المتفاعلين، حيث يُسهم في التنبؤ بمستقبل العلاقة وتوجيه الجهود نحو تحقيق أهدافها إذ يمثل هذا الأمر أساساً في إدارة مدخلات ومخرجات العلاقة بشكل فعّال؛
- يعتبر العقد النفسي أيضاً مرجعاً أولياً يساهم في بناء تصوّر إيجابي للعلاقة العملية على المدى الطويل، يمنح الموظف إحساساً بالأمان والاستقرار تجاه المؤسسة إذ يسد الفجوات التي قد تنشأ في سياق العقد الرسمي للعمل؛
- يُعدُّ العقد النفسي وسيلة فعّالة لإدارة وتوجيه سلوك الموظف وتحفيزه لصالح المؤسسة. ويعكس هذا المبدأ مبدأ التبادل والمعاملة بالمثل، مما يحفز الموظف للمساهمة الفعّالة وتقديم أفضل أداء من أجل تحقيق عوائد أكبر للجانبين؛
- يعزز الانتماء إلى المؤسسة حينما توفى بالتزاماتها، مما يخلق شعور الموظف بالتقدير، ويزيد من الثقة فيها، وتقوية رغبة الاستمرار في العلاقة القائمة بين طرفي العلاقة؛

– على الصعيدين الفردي والتنظيمي، يُعزّز الالتزام بالعقد النفسي الانتماء إلى المؤسسة إذا تم الوفاء بالتزاماتها ما يخلق بفضل شعورًا بالتقدير لدى الموظف، ويزيد من مستوى الثقة والرغبة للاستمرار في العلاقة العملية بين الطرفين.

3. أسس تكوين العقد النفسي:

استنادًا إلى الآراء المطروحة من قبل العلماء بخصوص العقد النفسي، يظهر بوضوح أنه يتميز بفروقات جوهرية مقارنة بالعقود الرسمية، فهو ينشأ ويتطور نتيجة لسلوكيات واستجابات طبيعية، متأثرًا بالظروف العملية والتأثيرات النفسية للفرد وصاحب العمل أو المؤسسة.

يركز بعض العلماء على أن العقد النفسي يستند إلى عمليات الاستقطاب والاختيار، وذلك من خلال إعلانات الوظائف والمقابلات الوظيفية، ويشيرون إلى أن هذه العمليات ترسل إشارات للموظفين المحتملين بشأن الوضع الفعلي في مجال العمل، ومن ذلك، يظهر جلياً أن العقد النفسي يبدأ فعلياً من خلال هوية المؤسسة والصورة الذهنية التي يحملها المرشح عن المؤسسة والقيم التي تنسم بها ودورها في تشكيل توقعاته بشأن طبيعة العمل المستقبلي. وتظهر الشخصية الاعتبارية والهوية الثقافية للمؤسسة، بالإضافة إلى القيم المتجذرة، كعوامل رئيسية في بناء العقد النفسي، كما أن للالتزام بتلك العوامل تأثيراً إيجابياً ومحفزاً للأداء المتميز وروح الابتكار ما يستلزم الرعاية الفعّالة لمسألة العقد النفسي وتنشيطه ضمن البيئات التنظيمية. وفي هذا يحدد كل من (Morrison et Robinson, 1997) عدة أسس تشترك في بناء العقد النفسي وهي:

1.3. التنشئة الاجتماعية: التنشئة الاجتماعية تُعرّف التنشئة الاجتماعية على أنها منظومة من العمليات التكاملية والتفاعلية بين شخصية الفرد و المجتمع لنقل ثقافته التي تشمل مجموعة من المفاهيم والقيم والعادات والتقاليد (قروي، 2013، صفحة 45).

2.3. الثقافة الوطنية: تعتبر الخصائص الثقافية للمجتمع عاملاً رئيسياً في التأثير على سلوكيات وممارسات الأفراد ضمن هيكل المنظمة، هته السلوكيات التي تتفاعل معها المنظمة تعد انعكاس للبيئة الاجتماعية والثقافية التي نشئوا وتساهم في تشكيل ثقافة تنظيمية فريدة للمؤسسة. وبما أن المنظمة نظاماً ثقافياً فرعياً بحد ذاته تتأثر بشكل مباشر بالقيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الذي تعمل فيه، هذا النظام الثقافي الداخلي للمنظمة يلعب دوراً رئيسياً في توجيه تصرفات وأداء الموارد البشرية نحو تحقيق أهدافها وضمان فعاليتها (قروي، 2013، صفحة 45).

غير أن هذه الثقافة تتأثر بقوة اجتماعية متعددة، بما في ذلك البيئة الدولية والتأثيرات العالمية والتي بدورها تؤثر على استراتيجيات المنظمة وأهدافها ومعاييرها وممارساتها. ولهذا يعتبر التوافق بين إستراتيجية المنظمة ومنتجاتها وبين ثقافة المجتمع التي تعمل فيها أمراً ذا أهمية كبيرة لضمان قبول المنظمة في بيئة نشاطها (قروي، 2013، صفحة 45).

3.3. الثقافة التنظيمية: تعتبر "الثقافة التنظيمية" من العوامل الرئيسية التي تؤثر في تفاعل الأفراد والفرق العاملة داخل المنظمة نتيجة تقاطع الثقافات الجزئية الفردية داخل المنظمة إضافة إلى الأطر والسياسات التنظيمية المحددة من قبل المنظمة. حيث كل فرد ينضم إلى المنظمة، يأتي معه تجاربه السابقة ومعتقداته التي اكتسبها من تجارب العمل السابقة والبيئة الاجتماعية التي نشأ فيها. يتفاعل هذا الفرد مع زملائه ومديره ومرؤوسيه بطرق رسمية وغير رسمية، مما يؤدي إلى تغيير معتقداته وتطويرها أو تعديلها. على هذا الأساس، يُعدّ الفرد عاملاً محورياً في تشكيل وتطوير

الثقافة التنظيمية، حيث تقع تلك النشاطات في نطاق يمكن تغييره وتطوره، مما يؤثر بدوره على العقلية النفسية للأفراد داخل المنظمة (قروي، 2013، صفحة 45).

في سياق الدراسات العلمية التي تناولت الثقافة التنظيمية، أجرت دراستها (Marie-Eve Dufour) في كندا حول انقطاع العقد النفسي وتأثيره على التشاؤم المعرفي، التعبير، والسكوت. وأظهرت الدراسة أن بعض أبعاد الثقافة التنظيمية تلعب دورًا حيويًا في تحديد أو تفاقم السلوكيات المستنبطة مثل التشاؤم المعرفي، التعبير، والسكوت بناءً على إدراك الموظفين لتحقيق أو عدم تحقيق العقد النفسي، وهذا يشير إلى أهمية الأثر الوسيط للثقافة التنظيمية في توجيه توقعات وسلوك الموظفين داخل المنظمة .

4.3. التنشئة التنظيمية والمهنية: تُحدث مراحل التنشئة التنظيمية والتنشئة المهنية تأثيراً على إدراك وتفسير الموظفين للالتزامات المتبادلة ووفائهم. وقد قدم (Dubar , 1996) و (Reynaud,1989) تعريفاً للتنشئة المهنية، حيث تُعرف على أنها تعلم جماعي يهدف إلى تطوير قواعد ومبادئ تكون على أشكال مؤقتة للعلاقات بين الأفراد داخل منظمة العمل. ويشير النموذج التفاعلي إلى أن التنشئة تُعتبر جوهر الرهانات الاقتصادية، حيث يُفهم على أنها تعلم فردي وجماعي لعلاقات العمل. يشترط على حد سواء النجاح الاقتصادي للمؤسسة والاعتراف بالأجر وهوية الأفراد. ويميز (Berger et Luckman, 2003) في كتابهما بين التنشئة الأولية والتنشئة الثانوية إذ يعتبرون التنشئة الثانوية كإدراج لأخلاقيات خاصة واكتساب معارف متخصصة وتعيين الأدوار في تقسيم العمل. وعليه، تظهر أهمية مصطلح "التنشئة التنظيمية" كجزء من مظاهر التعلم الاجتماعي، حيث تشمل جوانب نفسية واجتماعية مرتبطة بتكوين الموظفين وتأثيرها على سيرورة التكوين الأولي. يُعدّ فترة التنشئة هي فترة انتقالية للموظف الجديد ليصبح عضواً فعالاً في المنظمة، مع الحاجة إلى دعم وتوجيه مستمر لتحقيق التوازن بين الامتثال والحفاظ على ثقافة المؤسسة وتفعيل الطموحات الشخصية (قروي، 2013، صفحة 45).

5.3. الإشارات الاجتماعية والتفاعلات اليومية: تحليل الإشارات الاجتماعية يعتبر مجال بحث حديث يركز على فهم وتفسير، وفي بعض الأحيان التنبؤ بالسلوك البشري من خلال الإشارات والتفاعلات اليومية. وفي هذا السياق، يستند الأفراد على الإشارات الاجتماعية والتفاعلات اليومية مع زملائهم في العمل للحصول على معلومات محددة حول المساهمات والتعويضات التي يتلقونها. وتتألف الإشارات الاجتماعية من فئتين رئيسيتين: الإشارات الإعلامية والإشارات التواصلية. الإشارات الإعلامية تركز على إرسال المعلومات إلى المتلقي، في حين تساعد الإشارات التواصلية في تنظيم المحادثات وتبادل الدوران بين المحاورين المختلفين. تقدم هذه الإشارات معلومات حول نوعية التفاعل، والعواطف الاجتماعية، والسلوكيات الاجتماعية، والعلاقات الاجتماعية، وغيرها. وتُظهر الإشارات الاجتماعية في سياق التفاعلات اليومية من خلال سلوكيات غير لفظية مثل الإيماءات، والمواقف، وتعبيرات الوجه (قروي، 2013، صفحة 45).

6.3. الدور في علاقة العمل والدوافع والأهداف والاحتياجات المرتبطة به: يمكن للموظفين على اختلاف أدوارهم سواء كمروّسين، أو مشرفين، أو إدارة عليا تشكيل عقود نفسية مختلفة بناءً على المعلومات المدركة والتي تتأثر بكل من أهدافهم الخاصة ودوافعهم واحتياجاتهم المختلفة. فالأفراد الذين ينظرون إلى المؤسسة على أنها المكان الذي يلبي احتياجاتهم، يتكون لديهم عقد نفسي إيجابي، مما يزيد من ولائهم والتزامهم. فالالتزام التنظيمي يتأثر بشكل كبير عندما تتوافر دوافع الإنجاز.

وتشير الدراسات إلى أن إشباع الحاجات الاجتماعية يؤثر إيجابياً على الالتزام التنظيمي، حيث يزيد التفاعل الاجتماعي بين الأفراد من الربط النفسي بالمؤسسة. بالإضافة إلى ذلك، تحدد الدراسات الركائز الأساسية للعقد النفسي، مع التأكيد على دور تجارب العمل السابقة والممارسات الاجتماعية في تأثير النموذج المعرفي للفرد بشأن علاقته العملية، كما تؤكد ممارسات التوظيف والاختيار دوراً هاماً في بناء العقد النفسي (قروي، 2013، صفحة 45).

4. آليات تكوين العقد النفسي:

تأتي فلسفة جان جاك روسو في إطار العلاقات الاجتماعية والعقود النفسية باعتبار أن كل فرد يمتلك علاقة بوعد أو توقع داخل نطاق العقد النفسي يُعتبر مشاركاً فيها والذي يتمتع بثلاث آليات تهدف لتشكيل هذا العقد النفس (صوفي، 2003، صفحة 173) ي:

1.4. التفاعل: يُستخدم التفاعل بشكل كبير من قبل المسؤولين وأرباب العمل، يمكن أن يتجلى في رسائل إدارية، سواء كانت مكتوبة أو شفوية، بما في ذلك التوجيهات، النصائح، الوعود، وما إلى ذلك؛

2.4. الملاحظة: وهو ينطبق بنفس القدر على المسؤولين والإدارة تجاه الموظفين إذ تُتيح للفرد رصد زملائه في العمل مما يمنح الفرصة لفهم المؤشرات الاجتماعية؛

3.4. الإشارات الهيكلية البنائية: تقوم هذه المؤشرات بنقل المعلومات من خلال الإجراءات التي تتبعها إدارة الموارد البشرية. على سبيل المثال، المزايا الممنوحة لبعض الموظفين، نظام التعويضات، توازن الأداء، إمكانات الترقية والتدريب. تكون هذه المؤشرات في الغالب وثائق رسمية مكتوبة تُعبر عن هذه الوعود من خلال إعلانات، بيانات، مهام، أو غيرها من الوثائق الرسمية.

5. مضمون العقد النفسي:

يرى الكثير من الباحثين أن العقد النفسي يتكون من التزامات يجمع بين الموظف وصاحب العمل، مما يسهم في فهم أعمق لديناميكيات العلاقة العملية وتأثيرها على أداء وتفاعل الموظفين.

1.5. التزامات صاحب العمل: يأمل الموظف بتوقعات محددة تتعلق بالتزامات صاحب العمل المتوقعة تجاهه، والتي تحدد بشكل كبير طبيعة العلاقة العقدية بينهما. وتركز "Béatrice" على أهم الالتزامات التي يمكن تلخيصها كما يلي: (Affaki, 2008, pp. 11-13)

- الأجر: يتوقع الموظف الحصول على أجر يعتمد على أدائه، وأجر تنافسي يعكس قيمة العمل الذي يقدمه، وأجراً مرتبطاً بالمسؤوليات المفترضة للوظيفة؛

- الفوائد الاجتماعية: يشمل استحقاقات التقاعد والخدمات الصحية، وإجازات وفوائد أخرى؛

- مستوى التطور الوظيفي: يتطلب توفير فرص التدريب والتطوير لتحسين مهاراته وتسمح له بالترقية والتطور المهني. كما يحتاج إلى التوجيه والتغذية الراجعة لتطوير مساره المهني؛

- الأمن الوظيفي طويل الأجل: يتوقع الموظف أماناً واستقراراً في الوظيفة؛

- مضمون العمل: يرغب في مستوى مناسب من المسؤوليات والمشاركة في اتخاذ القرارات وتطبيق مهاراته الشخصية؛

- مناخ العمل: يتوقع بيئة عمل إيجابية وعلاقات جيدة بين زملاء العمل. كما يحتاج إلى تعاون صاحب العمل وتقديره؛

- التوازن بين العمل والحياة الشخصية: يطلب توفير مرونة في ساعات العمل مع الحرص على المعاملة العادلة وفرصاً متساوية بين الموظفين للموظفين (الثقة، الاحترام، المعاملة العادلة، الفرص المتاحة المتساوية بين العاملين، كذلك الاتصال ثنائي الاتجاه المفتوح).
- إضافة إلى الالتزامات المذكورة، قدمت (Marie-Eve Dufour) التزامات أخرى يتعين على صاحب العمل توفيرها في إطار العقد النفسي هي (Dufour, 2008, p. 29) :
- التكوين والتطوير: يتوقع الموظف فرصاً لتطوير مهاراته وتعلم مهارات جديدة؛
- الدعم المقدم للموظفين: يشمل دعماً في المشكلات الشخصية وتقديم ملاحظات عن الأداء.
- ويقسم "Matthijs Bal and ol" التزامات صاحب العمل إلى ثلاث فئات يجب أن تقدمها المنظمة لموظفيها:
- الموارد الاقتصادية: تشمل المال والسلع والأجر والفوائد... ؛
- التفاعلات الاجتماعية-العاطفية: يشمل الدعم والاهتمام الاجتماعي والعاطفي وبناء العلاقات؛
- تحقيق التطور: يشير إلى تحقيق التنظيم تجاه دعم الموظفين من خلال وضع المعلومات والموارد التي تهدف على تحسين الأداء.
- 2.5. التزامات الموظف: يعتبر تسليط الضوء على التزامات الموظف ضمن إطار العقد النفسي أمراً ذا أهمية بالغة، حيث يشير البعض إلى أنها تلعب دوراً حيوياً في فهم تصرفات العاملين وفي التفاعل مع سلوك صاحب العمل. من بين هذه التزامات (Affaki, 2008, pp. 12-13) :
- مضمون العمل: ويشمل:
 - الممارسات والسلوكيات تنظيمية المتعددة، مثل الإعلام المسبق بنية مغادرة المؤسسة؛
 - تقديم نتائج إيجابية وقيمة مضافة من خلال أداء الوظيفة؛
 - احترام مواقيت العمل وتنفيذ المهام المسندة بفعالية؛
 - القدرة على ابتكار طرق جديدة للعمل وحل المشكلات التي تطرأ في سياق العمل؛
 - القدرة التواصل واتخاذ القرارات بشكل فعال.
- التكوين وتطوير الكفاءات والمهارات: يتضمن امتلاك القدرة على التعلم المستمر والتكوين والتدريب خارج ساعات العمل الرسمية.
- الأخلاق: يتطلب التحلي بصفات حميدة مثل الصدق، والكفاءة المهنية، والأمانة في العمل، والمبادرة والتعاون الفعال مع الزملاء.
- الولاء : ومن أهم مظاهره:
 - استعداد الموظف لتقبل التنقل بين الوظائف داخل المؤسسة؛
 - رفض الدعم للمنافسين للمؤسسة؛
 - استثمار الوقت بشكل فعال والتعاون الفعال مع الزملاء؛
 - الالتزام بجودة الأداء والحفاظ على صورة المؤسسة في المجتمع.
- السلوك خارج الدور: ويتضمن:
 - أعمال التطوع وسلوك المواطنة التنظيمية؛
 - قبول العمل الإضافي والامتثال لمعايير المؤسسة أو فرق العمل.

وقد لخصت (S.Guerrero, 2005) إلتزامات كل من العامل وصاحب العمل في الجدول التالي:

جدول رقم(1): التزيمات صاحب العمل والموظف لـ S.Guerrero

التزيمات صاحب العمل	التزيمات الموظف
التكوين، الاستقلالية، التأمين قصير ومتوسط الأجر، إمكانية بناء المسار المهني، ظروف عمل جيدة، مناخ اجتماعي ممتع.	الولاء، سرية المعلومات، ساعات العمل، جودة الأداء، الإلتزام المستدام، عدم العمل مع المنافسين.

Source : S Guerrero .(2005) .La mesure du contrat psychologique dans un contexte de travail francophone .Relations Industrielles/Industrial Relations ، Volume 60 (N°01) .P.112-144.

6. أنواع العقود النفسية:

إن تقديم مفهوم العقد النفسي و كذلك قياسه كان محط خلاف بين الباحثين حتى نهاية التسعينات، فقد ركز كل من (Rousseau, 1998) و (Morrison et Robinson, 2000) على مسألة تعدد أبعاد مفهوم العقد النفسي، الأمر الذي قادها إلى صياغة نموذج يحدد أربع أبعاد أساسية للعقد هي كما يلي (Rousseau, Psychological Contract Inventory Technical Report, 2000, pp. 4-6):

1.6. العقد العلائقي: يُمثل نوعاً من أنواع العقود التي تقوم على تنظيم العلاقة الطويلة المدى بين العامل وصاحب العمل والتي تظهر مفتوحة على المستقبل، حيث يستند إلى مفهوم الثقة والإخلاص، ويعتمد على الأداء الذي يتمثل في الإلتزام بالعضوية والمشاركة الفعالة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة (Rousseau, Psychological Contract Inventory Technical Report, 2000, pp. 4-6). تتبنى هذه العقود معايير قياسية ترتكز على بُعدين أساسيين:

– **الاستقرار:** حيث يظل العامل جزءاً فعالاً في هيكل المنظمة ملتزماً بأداء مهامه بشكل مستمر وفعال.

– **الإخلاص:** يتميز هذا العنصر بتوفير راتب ملائم يشجع العامل على البقاء والمساهمة الفعالة في النجاح المستقبلي للمؤسسة. إذ يُطلب من العامل تعزيز الهوية المؤسسية والتعبير عن إخلاصه وولائه من خلال دعم مبادرات وأهداف المنظمة. وبمعنى آخر، يُعتبر العامل مواطناً فعالاً داخل المنظمة، حيث يساهم في تحسين مستوى حياته الشخصية ويدعم اهتماماته واحتياجاته العائلية. وفي هذا السياق، يُسهم صاحب العمل في تحفيز الأفراد من خلال تقديم الدعم المالي وتوفير الظروف التي تعزز استمراريتهم وإلهامهم لتحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة.

2.6. العقد المتوازن: العقد المتوازن يُعد نموذجاً لترتيبات العمل التي تتسم بالدينامكية وتظهر كفرصة مفتوحة للمستقبل، حيث يكون تحديدها مشروطاً بالنجاح الاقتصادي للمؤسسة وفرص تطوير مسار المهني للعاملين. يشارك العامل وصاحب العمل بشكل فعال في عملية التعلم المتبادل وتطوير مهارات بعضهما البعض. بالنسبة للعائدات، يعتمد ذلك على الأداء والمساهمة، مع إمكانية مقارنة الإمكانيات المتاحة بناءً على الأداء الفردي (Rousseau, Psychological Contract Inventory Technical Report, 2000, pp. 4-6). ويمكن قياس هذا النوع من العقود من خلال عدة معايير:

– **إمكانية التوفيق بين العمل الخارجي و العمل في المنظمة:** يتطلب تطوير مهارات التسويقية للعامل لتعزيز فرصه في سوق العمل الخارجي. وبالمقابل، يقوم صاحب العمل بتوفير مهام تساهم في تعزيز هذه المهارات سواء كانت داخل المؤسسة أو خارجها.

– **التقدم الداخلي:** يلتزم صاحب العمل بخلق فرص لتطوير المسار المهني للعاملين داخل المؤسسة والتي على أساسها يتوجب على العامل تطوير مهاراته لتقديم أداء متميز هذه المهارات التي تكون محل تقييم من قبل صاحب العمل.

– **الأداء الديناميكي:** الأداء الديناميكي: يُطلب من العامل أداء ناجح في تحقيق أهداف جديدة وقابلة للتغيير لضمان تنافسية المؤسسة في المستقبل. يكون صاحب العمل جاهزاً لدعم التعلم المستمر وتوفير الدعم للعاملين في تحقيق متطلبات العمل بنجاح.

3.6. العقد التبادلي (التعاملي): العقد التبادلي، المعروف أيضاً بالعقد التعاملي، يشير إلى ترتيبات العمل التي تستمر لفترات قصيرة المدى أو تكون محددة زمنياً، وتتميز بالتركيز على التبادل الاقتصادي وأداء المهام الضيقة والمحددة. يستند هذا النوع من العقود على مبدأ المساهمة المحدودة للعمال في إطار المنظمة (Rousseau, Psychological Contract Inventory Technical Report, 2000, pp. 4-6). ويمكن قياسه من خلال بُعدين رئيسيين:

– **الضيق:** يتوقع من العامل أداء مهام محددة وثابتة مقابل أجر بناءً على ذلك. صاحب العمل يُتوقع منه توفير نوع من الانتماء المحدود للمنظمة، مع توفير أو عدم توفير أي تدريب أو تطوير إضافي للموظف.

– **قصير المدى:** العمال ليسوا مطالبين بالبقاء في المؤسسة لفترة طويلة، حيث يكونون مستعدين للعمل في فترات زمنية محددة. أما صاحب العمل يقدم الفرصة للعمل فقط في الفترة المحددة دون الحاجة إلى التفكير في تقييم استعدادهم للعمل في المستقبل.

بشكل عام، يتسم العقد التبادلي بالتركيز على الاستجابة لاحتياجات محددة للعمل، مع توفير المرونة لكل من العامل وصاحب العمل للتعامل مع الوضعيات القصيرة المدى بكفاءة وفعالية.

4.6. العقد الانتقالي (حالة تحويلية): وهو ليس صيغة من صيغ العقود، بل هو حالة عقلية تعكس نتائج التحولات التنظيمية والتغييرات في بنية المؤسسة (Rousseau, Psychological Contract Inventory Technical Report, 2000, pp. 4-6). يمكن قياس هذه الحالة من خلال عدة جوانب:

– **عدم الثقة:** تعكس بالنسبة للعامل وجود إشارات غير ثابتة ومتناقضة من المؤسسة فيما يتعلق برغبات واهتمامات العمال ما ينتج عن هذه الحالة عدم الثقة من قبل العمال في المؤسسة، وفي المقابل، المؤسسة لا تثق في نوايا والتزامات العمال.

– **عدم التأكد (مشكوك فيه):** يعكس عدم تأكد العمال وعدم وضوح واجباتهم نحو المؤسسة. يقيس صاحب العمل مدى عدم استقرار العمال وعدم تأكدهم، مما يشير إلى تركيز صاحب العمل على قيمة هذه الحالة من عدم التأكد بالنسبة بشأن الاستعدادات المستقبلية للعمال.

– **في حالة تدهور مؤقتة:** يتوقع العمال تدهوراً مؤقتاً في العوائد المتوقعة من مشاركتهم في المؤسسة مقارنة بالماضي. كما يعتقدون أيضاً التدهور المستمر في المستقبل، مما يجعلهم يفقدون للأمل، ويعزى ذلك جزئياً إلى التغييرات التي تم إدخالها في الأجور والفوائد من قبل صاحب العمل، مما قد يؤثر على نوعية حياتهم المهنية بشكل سلبي.

أما هاندي فيميز بين ثلاثة أنواع من المنظمات تحدد طبقاً لنوع العقد النفسي الشائع وتتمثل تصنيفات هذه المنظمات فيما يلي (مزبان، مفهوم العقد النفسي نحو فهم العلاقة بين الأفراد والمنظمات، 2003، صفحة 53) :

5.6. العقود الجبرية: وهي العقود التي يكون فيها الفرد تحت سيطرة وقوة قاهرة وضد إرادته من أمثلة ذلك السجن والمستشفيات العقلية، حيث يتم تقييده بسبب القوانين والعقوبات. وفي هذا السياق، يُذكر هاندي أن بعض المؤسسات مثل المدارس والمستشفيات وحتى المصانع في المجتمعات المعاصرة قد يمكن إدراجها في هذا النوع من التنظيمات.

6.6. العقود الحساباتية: أما العقود الحسابية، فتشير إلى العقود الإدارية التي يحدث فيها تبادل في المنظمات. فالفرد يؤدي عملاً محددًا، وتُقدم له المؤسسة مقابل لخدماته، وهذا المقابل لا يقتصر على الأموال فقط، بل يتضمن أيضًا فرصًا مثل الترقية والفرص الاجتماعية.

7.6. العقود التعاونية: تعتمد هذه العقود على تقمص الفرد لأهداف المؤسسة وسعيه لتحقيقها. ويرى "هاندي" أن مُسيرى معظم المنظمات يعملون على توجيه هذه المؤسسات نحو العقود التعاونية. ومع ذلك، قد تصطدم جهود تحقيق هذا الهدف بتناقض الأهداف، حيث قد لا تكون الفوائد المتوقعة مفيدة لجميع فئات المنظمة. بشكل عام، يُشير هذا التصنيف إلى تنوع العلاقات العملية في المؤسسات، حيث يمكن للفرد أن يكون جزءًا من تلك الهياكل التنظيمية بناءً على الطبيعة القائمة للعقد النفسي والتزامات الفرد والمؤسسة.

7. عمليات العقد النفسي:

عند مراجعة الأدبيات التي تناولت العقد النفسي تصادفنا مجموعة من المصطلحات المتشابهة والمتشابهة الخاصة بذات المفهوم، وبما في ذلك الخاصة بعدم الإيفاء بالوعد، أو الإخلال ببنود العقد، أو حتى عند تعرض هذا العقد إلى انتهاك أو انقطاع، وحتى يتسنى لنا التفريق بينها نستعرضها كما يلي:

1.7. أشكال عمليات العقد النفسي:

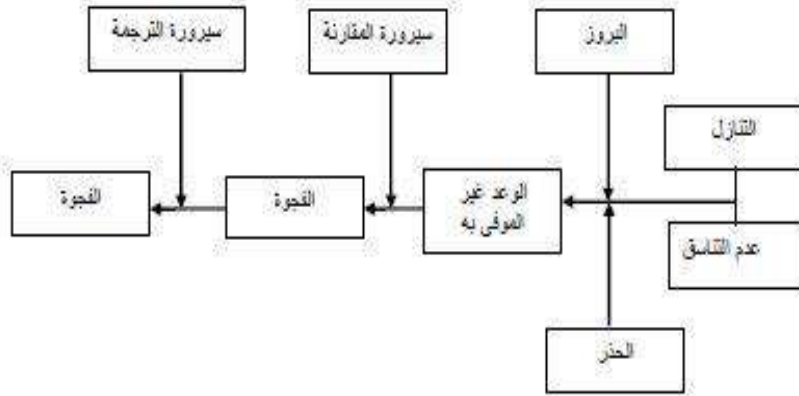
1.1.7. الفجوة: يتم تعريف الفجوة في العقد النفسي على أنه تصور للعامل أن منظمته أو شركته قد فشلت في الوفاء بواحد أو أكثر من الالتزامات المرتبطة بالوعد المتبادلة المدركة. وتتمثل الفجوة في إدراك عدم الوفاء بالالتزامات الموعودة في العقد النفسي، بمعنى أن الفرد يلاحظ وجود تعارض بين العقد والنتيجة: ما تم التعهد به لا يتماشى مع ما تم تنفيذه. بحيث عندما يواجه العمال فجوة في العقد النفسي، يمكنهم تجربة ردود فعل مختلفة، تتراوح من اتجاهات إلى ردود فعل سلوكية تجاه المؤسسة، كما يمكن أن يكون لهذه الفجوة في العقد النفسي أن يكون لها تأثير سلوكي على العمال بسبب حقيقة أن علاقة الثقة بين العامل والمؤسسة قد تحطمت (Dulac, 2005).

نظراً لأن العقود النفسية تمثل تصورات العمال الشخصية للالتزامات المتبادلة بين العامل والمؤسسة، فإذا أدرك العمال أنهم التزموا بنهاية العقد ولكنهم لم يفعلوا ذلك، فمن المرجح أن يشعروا بأنهم تمت خيانتهم مما يجعل هذا العقد في خطر، مما يكون لسلوك العامل سلباً تجاه عمله وكذا المؤسسة ككل. ويمكن أن يتسبب إدراك الفجوة في الإحباط، والتزام أقل من جانب العامل،

شريطة أن يفهمه بالطبع، وأن يشرع في عملية مقارنة (ما حصل عليه مقابل ما تم وعده، وما قدمه مقابل ما وعد به).

يحدد (Morrison & Robinson, 1997) سببين رئيسيين يمكن أن يؤديان إلى إدراك الفجوة التي يسمونها التنازل وعدم التناسق، ويحدث التنازل عندما يعترف وكيل المؤسسة بوجود التزام ولكنه لا يفي به، إما بسبب العجز أو عدم وجود الإرادة أو عدم التطابق، عندما يكون الطرفان لديهما تصورات مختلفة حول سند أو مجموعة من الالتزامات التي تشكل علاقة العمل. مثلا عندما يعد القائم بالتوظيف بفرص التكوين لعامل جديد، لكن لسوء الحظ، لا تقدم المؤسسة التكوين الموعود به. كما يكون عدم التناسق، عندما يكون لدى العامل والوكيل التنظيمي فهما مختلفا للعقد النفسي. ثم يكمن عدم التناسق في تباعد التصورات: فالعامل الجديد يعتبر الترقية السريعة كوعود بينما يعتقد القائم على التوظيف أنه أثار فقط سمة من سمات المؤسسة (Dulac, 2005).

الشكل رقم (02): سيرورة الفجوة في العقد النفسي حسب موريسون روبيسون



لعدم
عملية

قد
التنازل

Source : Tanguy Dulac .(2005) .De la formation à l'évolution du contrat psychologique .
revue de la littérature et perspective de recherche. (Working Paper 05/138).

أن يعتبر العامل أنه هناك فجوة في العقد النفسي، ثم بناء على عملية تفسير الفجوة، قد يؤدي من خلالها إلى حدوث انقطاع أو انتهاك (اختراق) في العقد النفسي.

تمثل الفجوة تقييما إدراكيا للدرجة التي قدم بها صاحب العمل ما وعد به، حيث يمكن أن يؤدي هذا التقييم في بعض الحالات إلى ردود فعل عاطفية قوية، مثل الغضب والقلق أو الخيانة، لكن يعكس انتهاك العقد النفسي التجربة الشعورية والعاطفية الناتجة عن الاعتقاد بأن المؤسسة قد فشلت في الحفاظ على العقد النفسي.

2.1.7. الخرق (الانقطاع): يشير الباحثين إلى أن عملية اختراق العقد النفسي يعبر عن الحالة الإدراكية التي يعتقد بها الموظف تجاه إخفاق المنظمة في تأدية التزاماتها والتي يمكن ان تتمثل بعدم كفاءة ممارسات الموارد البشرية داخل المنظمة والتي يمكن أن تنعكس ضمن شقين يتعلق: الشق الأول حول وجهة نظر الموظفين بكفاءة ممارسات الموارد البشرية والتي تترجم إلى الاعتقاد بعدم وجود اختراق للعقد النفسي، في حين يتمحور الشق الثاني باعتقاد مدراء المنظمة بأن المنظمات التي حافظت على انجاز وعودها كانت تمتلك ممارسات موارد بشرية ممتازة . وتشير الأدبيات إلى

وجود شرطين أساسيين يساهمان في نشوء حالة اختراق العقد النفسي وهي إخلاف الوعود وحالة عدم التناسق، إذ تحدث حالة إخلاف الوعود عندما يكسر أحد المدراء في المنظمة بشكل علني ومعروف وعدا محددا لعامل واحد أو مجموعة من العاملين، وهذا يحدث إما بسبب عدم وجود الرغبة والاستعداد، أو بسبب عدم الاتساق والإنفاق الذي يحدث عندما يكون هنالك فهم مختلف لدى طرفي العقد تجاه محتوى ومعنى الوعود والالتزامات وهذا ينتج بسبب حالة التفكير المتخالف أو تعقيد الالتزامات وغموضها أو بسبب ضعف عملية الاتصال (عطوي، 2012، صفحة 14).

3.1.7. الانتهاك (الإخلال): تعبر عملية انتهاك العقد النفسي على أنها حالة شعورية سلبية يمكن أن تتبع عملية إدراك اختراق العقد النفسي، أو أنها بمثابة ردة فعل شعورية أو استجابة عاطفية قوية لعملية اختراق العقد النفسي وعدم قدرة المنظمة على الإيفاء بالتزاماتها، كما أنها تمثل حالة من الاستعداد العقلي لردة الفعل المتناسبة مع المشاعر السلبية ذات العمق النفسي الكبير، وهذا التطرف العاطفي أو ردة الفعل الشعورية المصاحبة لحالة اختراق العقد النفسي تضم في طياتها خليطا أو مجموعة من الصور العاطفية السلبية والمشاعر السيئة تجاه المنظمة مثل: مشاعر خيبة الأمل، ومشاعر الغضب، والتعبير عن الأمل، والانزعاج البدني وارتفاع نبرة الصوت، وأحزان عميقة، والتي يمكن أن تقود إلى استجابات سلوكية وموقفية غير مفضلة من قبل المنظمة، وهذه التجربة العاطفية والشعورية لخيبة الأمل والاستياء والإحباط قد تنبثق من طريقة تفسير العامل لأحداث خرق العقد وظروفه المصاحبة، وعملية التفسير هذه تعبر عن بحث الأفراد عن الأسباب التي أدت إلى حدوث خرق العقد النفسي فهي تحدد كثافة المشاعر السلبية التي سوف يعبر عنها الفرد العامل (عطوي، 2012، صفحة 15).

2.7. أسباب انتهاك العقد النفسي:

يرى كل من (Morrison & Robinson, 1997) أن أسباب انتهاك العقد النفسي تلعب

دورا كبيرا في ردود أفعال الموظفين، كما يمكن أن ينظر إلى انتهاك العقد النفسي على أنه مقصود، أو غير مقصود. وتقريبا ينظر إلى انتهاك العقد النفسي على أنه غير مقصود في إطار حالتين: (Dufour, 2008)

- الأولى: في حالة وجود اختلاف حقيقي في الآراء بشأن الالتزامات بين طرفي العقد المنظمة أو صاحب العمل والموظف.
- الثانية: في حالة خرق للعقد النفسي راجع إلى المنظمة لأنها غير قادرة على إحترام وعودها والتزاماتها تجاه الموظفين، ويحدث هذا الانتهاك الغير المقصود عندما تكون المنظمة في خضم مواجهة صعوبات مالية، خسارة في الإيرادات، أو خسارة حصتها في السوق. وقد ينظر لانتهاك العقد النفسي على أنه مقصود:
- عندما تقرر المنظمة إراديا عدم احترام التزاماتها في العقد النفسي تجاه الموظف، فعلى مثلا في الشركة التي تشيد فترة من الربح الكبير وتقرر فصل العمال من أجل خفض التكاليف، فإن الموظفين يشعرون أن المنظمة كانت قادرة على إحترام وعودها لكنها اختارت بقصد وتعمد تجاهل هذه الالتزامات.
- وهناك نوع آخر من انتهاك العقد النفسي المقصود عندما لا يفي الموظف بالتزاماته تجاه المنظمة، وبالتالي لم تعد للمنظمة أي حاجة للرد بالمثل (إلغاء المنظمة التزاماتها وعودها تجاه الموظف).

وهناك عامل يؤثر على الشعور بخرق العقد النفسي وهو اليقظة، فاليقظة هي الدرجة التي تجعل الموظف يراقب بنشاط مدى قدرة المنظمة على تحقيق العقد النفسي خاصة في الحالات التي تكون فيها فجوة بين ما يحصل عليه الموظفون وبين ما تم وعدهم به، فاليقظة تزيد من إمكانية إدراك الأفراد لهذه الفجوة.

ويشير الباحثين (Robinson & Morrison, 2004) إلى أن هناك ثلاثة أسباب رئيسية لاختراق العقد النفسي وهي (خوجة، 2019-2020، الصفحات 129-130):

- مخالفة الوعود: تشير الدراسات إلى أن كفاءة إدارة الموارد البشرية لها دور بارع في الحفاظ أو خرق بالعقد النفسي، وقد يكون السبب وراء اختراق العقد النفسي هو عدم قدرة إدارة المؤسسة على الولاء بأحد التزاماتها تجاه فرد أو مجموعة من الأفراد، أو قد يكون السبب هو عدم رغبتها في الالتزام، والذي قد يفسر بسبب عدم التزام الأفراد بجزء من تعهداتهم.
- التعرض أو عدم التناسق: وهو أن يكون هناك اختلاف في فهم التزامات وتعهدات العقد النفسي بين الفرد والمؤسسة.

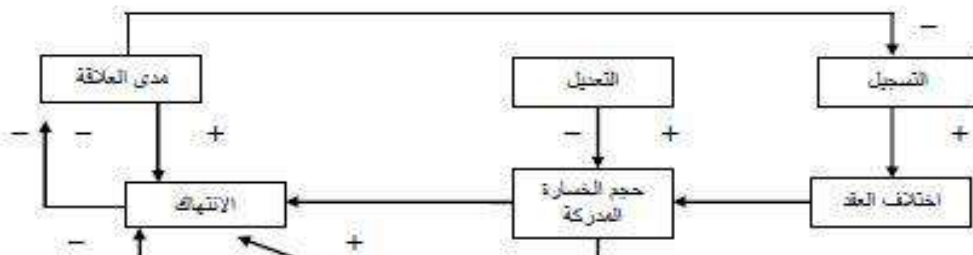
- إدراك الإخلال بالعدالة التنظيمية: وهو مفهوم يشير إلى تصورات الأفراد عن عدالة العمل وأي إخلال من قبل المؤسسة في أي من الإجراءات أو التوزيعات أو التفاعل مع الأفراد فإنه قد يفسر من قبل الأفراد على أنه خرق للعقد النفسي. وتتقسم عدالة العمل:

- عدالة توزيعية: وتعني العدالة في توزيع المكافآت بين العمال .
- عدالة إجرائية: وتشير للعدالة في الإجراءات المتبعة داخل المؤسسة مثل إجراءات الترقية.
- عدالة تفاعلية: وتشير إلى الطريقة التي تشكل أساس تعامل المدراء مع الأفراد بشيء من المصادقية والاحترام.

وفقا لـ (Rousseau , 1995) ، ثلاثة عناصر يمكن أن تؤدي إلى انقطاع العقد النفسي وهذا هو ما تسميه بأشكال الانقطاع أي الغفلة والإعاقة والانقطاع، بحيث تحدث الغفلة عندما يكون طرفا العلاقة (صاحب العمل والعامل)، قادرين ومستعدين على احترام العقد النفسي، لكن تفسيراتهما المختلفة تدفع أحد الطرفين إلى التصرف بشكل مختلف عن التفاهم والمصالح من الآخر. وتحدث الإعاقة عندما تمنع الظروف أحد الطرفين أو كلاهما من احترام الجزء الخاص به من العقد النفسي، حتى لو كانا على استعداد للقيام بذلك. وأخيرا يشير الانقطاع إلى حقيقة أن أحد الطرفين المشاركين في علاقة العمل يرفض الوفاء بالتزاماته، حتى لو كان قادرا على ذلك (Dufour, 2008).

وقد فسرت (Rousseau , 1995) عملية انقطاع العقد النفسي حسب النموذج الذي اقترحتة في الشكل الموالي:

الشكل رقم(03): نموذج انقطاع العقد النفسي لـ"روسو"



حيث تتم عملية شرح بنود العلاقة التي تربط كلا الطرفين (صاحب العمل والعامل) التي تتم من خلالها إدراك التزامات كل طرف من العلاقة، وبذلك إدراك حجم الخسارة التي قد تنجم إثر عدم الالتزام بينود العقد، لكن في بعض الأحيان تتم عملية تعديل بنود العقد النفسي وإعادة التسجيل في العلاقة، لكن بما هو موجود في الواقع، ولكن في بعض الأحيان يشعر العامل بانتهاك العقد النفسي من طرف المؤسسة، مما قد يؤدي إلى إنهاء علاقة العمل نهائياً. (Dufour, 2008)

3.7. أثار انقطاع العقد النفسي وأهم المتغيرات الموقفية المؤثرة على تخفيف من حدتها:

أظهرت العديد من الدراسات أن انقطاع العقد النفسي له تأثيرات سلبية على سلوكيات العمال، كذلك بسبب شعورهم بخيانة المؤسسة لهم، ومن أهم نتائج هذا الانقطاع: تدني الثقة والرضا الوظيفي والإنتاجية والكفاءة بالإضافة إلى رغبة العمال بترك العمل ومغادرة المؤسسة. كما أشارت العديد من الأبحاث إلى أن العمال الذين لديهم أنواعاً مختلفة من العقود النفسية يستجيبون بطرق مختلفة لانقطاع العقد النفسي والتغيير التنظيمي المخطط، كما أن العقود النفسية المتهكة تولد استجابات أكثر انفعالية وعاطفية من التوقعات غير المتحققة.

لقد وصف كل (Morrison & Robinson, 1997) ردود الأفعال الناتجة عن انقطاع العقد النفسي بأنها متعددة الأوجه، نظراً لمجموعة واسعة من الاستجابات التي تترتب عنه. فهي في الواقع ينطوي على استجابات الإحباط، والضيق في بعض المستويات، وفي درجة معينة فإنه يسبب استجابات أكثر تطرفاً بما في ذلك الغضب الشديد، الاستياء، المرارة والسخط.

إن انقطاع العقد النفسي يؤثر سلباً على الثقة التنظيمية، والرضا، وعلى الأداء، وعلى سلوكيات المواطنة التنظيمية، كما يؤثر على بقاء العمال في المؤسسة. كما يمكن أن تمتد الاستجابات المترتبة عن انقطاع العقد النفسي إلى أقصى درجة لتشمل كل سلوكيات وتصرفات العامل، لأن التزامات العامل بذلك سوف تكون معرضة للانخفاض.

يضيف محمود السيد بعض التأثيرات المحتملة لانتهاك واختراق العقد النفسي نوردها فيما يلي: (Dufour, 2008)

– ترك العمل/الاستقالة: حيث تزداد نية الفرد للاستقالة، وقد يتخذ قراراً بترك العمل بصورة طوعية كنتيجة للإخلال بالعقد النفسي.

– الصوت: يتضمن التعبير عن المشاعر من خلال الشكوى وإيصال صوته للمؤسسة للتعبير عن تعرض عقده النفسي للإخلال في محاولة منه لإعادة التفاوض مع المؤسسة بشأن عقده النفسي.

- الهدم: حيث يمارس الفرد كافة السلوكيات المعاكسة لما تراه المؤسسة مثل إهماله لمهام وظيفته والتخريب.
- نقص الولاء: حيث يمارس الفرد نشاطه ويؤدي الأعمال المطلوبة منه فقط ، وفي نفس الوقت يبحث جاهدا عن مكان آخر للعمل فيه.
- المعاناة في العمل: بالرغم من نية العامل في البقاء في المؤسسة، إلا أنه سيتعرض إلى المعاناة في عمله، من جراء انقطاع في عقده النفسي.
- الشعور بالاغتراب الوظيفي: عند ممارسة المهام المنوطة إليه، فإن العامل يكون مغتربا وظيفيا، ويظهر ذلك في شعوره بالعزلة، بالإحباط المستمر، وفقدانه لمعنى العمل وشعوره باللامعيارية والاعتراب عن الذات، وفقدانه للكفاءة الذاتية.
- وعموما فإن انقطاع العقد النفسي له تأثير سلبي واسع على كفاءة وأداء المؤسسة على المدى البعيد فمن الوارد أن يتأثر الأفراد وبشدة بالسياق الموقف المحيطة بذلك الخرق والمتمثلة في (رشاد، 2008، الصفحات 44-45):

- **البدائل الوظيفية المتاحة:** يقصد بها مدى توافر فرص وظيفية أخرى متاحة خارج المنظمة، فالموظفون الذين يمكنهم الحصول على عمل مماثل في مكان آخر يحتمل ألا يكون لديهم الرغبة في الاستمرار بالعمل في المنظمة، ومن جانب آخر فمن المتوقع أن يتجه هؤلاء العاملون نحو التعبير الصوتي، وتقليل درجة ولائهم وتظهر سلوكيات الإهمال، حيث يعتبر هذا هو البديل الوحيد للانتقام من منظماتهم التي لم تلتزم بوعودها.
- **تبرير الإخلال:** إن العاملين يتفهمون عدم تنفيذ المنظمة لالتزاماتها، إذا كان هناك تبرير لتلك الظروف الغير مرغوبة التي أحدثت ذلك الإخلال في العقد النفسي، وأن ردود الأفعال تجاه الإخلال يمكن أن تكون غير حينما يدرك العاملون أن هناك مؤثرات خارج نطاق سيطرة المنظمة.

8. قياس العقد النفسي:

بالرغم من وجود عدد مختلف من مناهج وطرق البحث التي استخدمت في دراسة العقد النفسي إلا أن هناك استخداما شائعا للبحوث الكمية المبنية على الاستبيان والدراسات المقطعية. قاد هذا الاستخدام بعض الكتاب إلى التصريح بأن دراسات العقد النفسي وقعت فيما يسمى مصيدة المنهجية. فقد بينت بعض الدراسات استخدام عدد مختلف من النتائج والأدوات البحثية لاستكشاف واختبار العلاقات الارتباطية للعقد النفسي، ومن أهم تلك الأدوات: الاستبيان، المقابلات الشخصية، سيرة حياة، المذكرات اليومية، دراسة الحالة ... وغيرها من الطرق المستخدمة في دراسة ظاهرة العقد النفسي عند العمال في القطاعين الخاص والعام، وعلاقته ببعض المتغيرات المتعلقة بحياة العامل اليومية. وقد أشارت أغلب الدراسات إلى تبني مدخلين أساسيين: هما التركيز على المحتوى المدرك للعقد النفسي، أو التركيز على الاختراقات المدركة للعقد النفسي، وفيما يلي نقاش حول أنواع مقاييس العقد النفسي (الجعدي و جهيمي، 2017، صفحة 111):

- 1.8. **مقاييس المحتوى:** تعتمد أغلب المقاييس المحتوى للعقد النفسي على مقاييس متعددة البنود، حيث يقوم من خلالها العامل بتصنيف الوعود التي يمكن تبادلها مع المؤسسة، تسعى هذه المقاييس إلى تجميع إدراكات العامل حول مفاهيم العقد .

تستند المعايير التي تستخدم إلى المبادئ العامة لتقييم المحتوى وبناء صلاحية لتطوير المقياس في القياس النفسي، المبدأ الأول: هو أنه يجب وضع التركيبات المطلوب قياسها في شبكة اسمية قائمة على النظرية. بالإضافة إلى أن المقياس يجب أن يكون له صلاحية المحتوى وبناء الصلاحية. صلاحية المحتوى هي الدرجة التي " يوفر بها عينة كافية من مجال محتوى معين. تشير صلاحية الإنشاء إلى مسألة ما إذا كانت الدرجات في القياس توفر مقياسًا جيدًا للعقد النفسي.

يجب أن تستند أي أداة لقياس محتوى وتقييم العقد النفسي نظريًا أو إلى تحليل استقرائي شامل للبيانات التجريبية بإتباع منهج نظري متأسس البيانات التي تمثل العقد النفسي كما أبلغ عنها مباشرة أولئك الأفراد الذين واجهوها يمكن استخدامها لتطوير نظرية أخرى، وهذا نظرًا لوجود العديد من العناصر التي يمكن أن تكون جزء من العقد النفسي، يجب أن يكون من الواضح الخيارات التي تم إجراؤها لأداة القياس. هذا يعني أن مصدر عناصر المحتوى يحتاج إلى تحديد، وأنه يجب حسابه على أي نظرية أو نظريات، أو أي نوع من التحليل الاستقرائي الذي يعتمد على تكوين العناصر. عادة ما تستخدم الدراسات هذه المنهجية، عدد مختلف من المقاييس فيما يتعلق بالاعتقادات المحددة مثل: تعليق العامل على الواجبات، الوعود المدركة، الالتزامات أو حتى التوقعات، وفيما يتعلق أيضًا بعدد البنود المكونة للمقياس. تتميز هذه الطريقة بإتاحة الفرصة للباحث أن يحدد مقدار أهمية كل بند من القياس، كما أنها تتميز بسهولة التوزيع ووضوح الإجابات المطلوبة، ومن جانب آخر، فإن هذه الطريقة قد لا تتضمن بعض البنود التي يراها المبحوث مهمة بالنسبة له، حيث أن البنود لا تصف بشكل كاف جميع جوانب عملية التبادل، كما أن بعض البنود قد تكون غير ذات معنى وتختلف بشكل كبير من دراسة لأخرى، وهنا تجدر الملاحظة أن مثل هذه العيوب تنتج من الأطر الفكرية الضعيفة المفسرة لكيفية إدراك العمال لعقودهم النفسية (الجعدي و جهيمي، 2017، صفحة 111).

2.8. قياس التبادل والمعاملة بالمثل: قياس تبادلية العقد النفسي يعني النظر في العلاقة بين تصورات كل طرف في العقد النفسي. بمعنى آخر، كيف تتحد تصورات كل طرف؟ يمكننا أن نعتقد أن العمال يبررون العقد النفسي من خلال مقارنة مساهماتهم بالمكافآت التي يحصلون عليها، كما اقترح (Morrison & Robinson, 1997) من خلال اعتماد مقارنة فكرية قريبة من (1965 Adams) في نظرية العدالة حيث تتم المقارنة، من جهة، بين المساهمات التي يقدمها الموظف والمكافآت التي وعدته بها المؤسسة، ومن جهة أخرى المقارنة بين المساهمات التي وعد بها الموظف والمكافآت التي تقدمها المؤسسة، فإذا كان هناك تكافؤ، فيعني بذلك تحقيق العقد النفسي، وتكون علاقة العمل بصيغة ا ربح / ا ربح، لكن في حالة ما إذا كانت هناك فجوة بين المساهمات والمكافآت، فقد ينجر عن ذلك انقطاع في العقد النفسي، والذي من خلاله تكون سلوكيات غير ملائمة من طرف أحد الطرفين، والتي تؤدي إلى انهيار العلاقة.

3.8. مقاييس الاختراقات: توجد ثلاثة أنواع من المقاييس تستخدم لقياس اختراقات العقد النفسي، يقدم النوع الأول للمبشرين قائمة ببنود العقد، ويطلب منهم تقدير مدى الالتزام بالوعود المتعلقة بتلك البنود وما إذا تم إنجازها أو هناك قصورا في الإنجاز. ويستخدم النوع الثاني من المقاييس أسئلة عامة، ومتعددة تدور حول مدى إنجاز الوعود المسبقة. أما المجموعة الثالثة فهي تستخدم عاملا مفردا يدور حول مدى إنجاز الوعود من قبل المؤسسة مع العلم أن هذا النوع من المقاييس قليلة الاستخدام في البحوث الحديثة. تقع معظم مقاييس الاختراق ضمن النوع الأول

والذي يركز حول مدى التزام المؤسسة بمسئوليتها في العقد، من خلال سؤال العمال عن مدى التزام المؤسسة بتحقيق الوعود التي تعهدت بها نحوهم، بناء على هذا التساؤل يكون الباحث مقياساً للفارق أو الاختلاف لكل عامل، من خلال حساب المتوسط لكل مجموعة من البنود، وتتضمن مقاييس الاختراق عدد من الأبعاد يتم قياسها وفق هذه الطريقة (الجعيدي و جهيمي، 2017، صفحة 111).

خلاصة:

من خلال ما تم التطرق إليه في هذا الفصل المتعلق بالعقد النفسي، يتضح أنه يجب الاهتمام بهذا العنصر الأساسي في حياة العامل منذ اليوم الأول في المؤسسة. إذ يلعب العقد النفسي دوراً هاماً في العديد من الجوانب، فهو يساهم في فهم التغيرات التي تطرأ على علاقة العمل، ويعزز إحساس العمال بالأمان والسيطرة في تعاملهم مع المؤسسة. كما يعتبر وسيلة لإدارة وتوجيه سلوك العمال وتحفيزهم للعمل لصالح المؤسسة.

فالعقد النفسي له تأثير إيجابي على أداء العمال وإنتاجيتهم، حيث يقوم على مبدأ المعاملة بالمثل، مما يشجع العمال على الوفاء بواجباتهم تجاه المؤسسة ويظهر الجانب الإنساني للمؤسسة، خصوصاً في أوقات التغيير وحالات الشك وعدم اليقين إذ يساعد المؤسسة على التنبؤ بمخرجات العامل، كما يساعد العامل على التنبؤ بمكافأته، مما يزيد من دافعية العامل.

الفصل الثالث

الالتزام التنظيمي ومقتضياته

تمهيد

في العصر الحالي، أصبح الفرد موردًا أساسيًا بالنسبة للمنظمات الحديثة، حيث تعتمد هذه المنظمات على هذا المورد الاستراتيجي لتحقيق أهدافها وتلبية احتياجاتها. بناءً على ذلك، ينبغي للمنظمات، بذل الجهد والوقت والموارد المالية لاختيار أفضل الأفراد للعمل لديها، بالإضافة إلى توفير فرص التدريب والتطوير، وكذلك الحوافز المادية والمعنوية الملائمة. وتسعى المنظمات من خلال هذه الجهود إلى كسب التزام الأفراد وولاءهم، مما ينعكس في تقديمهم لأداء متميز وبذل الجهد اللازم لتحقيق أهداف المنظمة. ونتيجة لهذا السياق، برز مفهوم الالتزام التنظيمي كمفهوم يعبر عن الثقة والتوافق بين احتياجات الأفراد ومتطلبات المنظمات والإدارات. ومن خلال هذا المفهوم، سنقوم بالتطرق إلى العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي وكيفية تعزيزه من خلال:

1. مفهوم الالتزام التنظيمي:

أول المحاولات العلمية لوضع نظرية متكاملة للمفهوم الالتزام التنظيمي والتعرف على ميكانيزمات إنتاجه قدمت من طرف أحد علماء الاجتماع (Beker, 1960) حيث أطلق على النظرية مسمى نظرية المراهانات الجانبية، وضع في هذه النظرية تعريف محدد لمفهوم الالتزام وحدد فيها التكوين البنائي له وميكانيزمات إنتاجه وعرف فيها الالتزام بأنه: "ارتباط الفرد بتصرفات واثقة ومتجانسة وثابتة". وقد تولد عن هذا التصور عدد من المفاهيم الوليدة والتي شكلت عدد من النماذج النظرية لتفسير المفهوم وأخذت مسميات متعددة للالتزام السلوكي والالتزام البقائي كما تم تضمينها بعد ذلك في نماذج متعددة الأبعاد لتفسير الالتزام التنظيمي. ومع تزايد رواج مفهوم الالتزام التنظيمي وزيادة عدد المهتمين به حدثت ظاهرة لا يمكن تجاهلها وهي التكاثر والتوالد لأنماط الالتزام وتعريفاته وطرق قياسه واتجاهاته. فقد أشار (Hall et al, 1970) إلى أن الالتزام التنظيمي هو "العملية التي يحدث فيها التطابق والتشابه بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة" ووافق في ذلك (Buchanan, 1974) فعرفه على "أنه الرغبة الفردية في بذل مستوى عالي من الجهد لصالح المنظمة والرغبة الشديدة للبقاء فيها ومن ثم قبول أهدافها". أما (Morris et 1981) فقد رأى الالتزام التنظيمي على أنه "التوافق و الارتباط النفسي للفرد مع المؤسسة ومدى شعوره بالأمان مما يزيد في فعاليته"، و أشارا إلى أن "الالتزام هو موقف الفرد تجاه منظمته" وحددا الصفات التالية للفرد الذي يتمتع بالالتزام العالي للمؤسسة، وتكمن فيما يلي (لزرقي، بن حواء، و حسيني، 2017، صفحة 135):

✚ التطابق مع الأهداف والقيم المتعلقة بالمؤسسة.

✚ الفعاليته في العمل.

✚ الإخلاص للمؤسسة.

وأيدته في هذا (Luthans ,1992) بحيث عرف الالتزام التنظيمي على انه "ذلك لموقف الإنساني، الإيجابي المتحصل بفعل إخلاص العاملين لمنظماتهم واستمرارية نشاطهم الفاعل فيها، والارتباط الوثيق والبقاء فيها"، بينما أضاف (Gregersen et Stewart ،1992) نقطة أخرى وهي "عدم ترك المنظمة بالرغم من وجود حوافز خارجية" فقال: الالتزام التنظيمي هو الرغبة في عدم ترك المنظمة، بالرغم من وجود حوافز خارجية ، وهناك من ذهب إلى ابعده من ذلك فنظر إلى الالتزام التنظيمي على انه "الأمر الخلقى الصحيح الذي يجب على الفرد أن يأتية وهذا ما ذكره Marsh et (Mannani, 1997) في تعريفه بقوله "الالتزام التنظيمي هو الحق الأدبي أو الأخلاقي بالبقاء داخل المؤسسة بغض النظر عما تقدمه من رضا للعاملين وعن تحسين لحالتهم (لزرقي، بن حواء، و حسيني، 2017).

فرغم الاختلاف و التباين في تحديد وبلورة معني الالتزام كظاهرة إدارية، إلا أن هذه التعريفات في معظمها يسودها اتفاق عام يبرز الالتزام التنظيمي على انه "عملية الإيمان بأهداف المنظمة وقيمها والعمل بأقصى طاقة لتحقيق هذه الأهداف وتجسيد تلك القيم. وهذا الاتفاق يبرز أيضا أن الالتزام التنظيمي هو حالة عاطفية ديناميكية تتغير على طول مدة العمل لهذا يجب على إدارة الموارد البشرية أن تتبنى ممارسات ملائمة تجاه العمال طوال مدة العمل.

بعد إزالة الغموض عن مفهوم الالتزام التنظيمي يجدر التعريف ببعض المصطلحات التي يقترب مفهومها من مفهوم الالتزام التنظيمي وهذا ما ذكره (Buchanan, 1974) حيث فرق بين الالتزام التنظيمي و ثلاث مرتكزات رئيسية يقوم عليها (لزرقي، بن حواء، و حسيني، 2017):

▪ **الإحساس بالانتماء:** ويتضح ذلك في تعبير الفرد عن الفخر بمؤسسته وقناعاته الذاتية بأهدافها وقيمها. فالانتماء حاجة نفسية لدى الفرد وتحتاج إلى الإشباع عن طريق الارتباط والتوحد بالآخرين، وأن غاية هذا الانتماء هو شعور الفرد بالقبول والتميز.

▪ **المشاركة والإسهام الفعال:** من قبل الفرد التي تتبع من رضاء النفسي بأهمية أنشطته ودوره الذي يقوم به.

▪ **الولاء:** والذي يعبر عنه الفرد بالرغبة الأكيدة بالاستمرار والعمل بالمؤسسات رغم كل الظروف والأحوال ومضاعفة الجهد المبذول من قلبه سعياً وراء تحقيق أهدافه وأهداف المنظمة.

2. أهمية دراسة الالتزام التنظيمي:

ويرجع الاهتمام بهذا الموضوع إلى الحقيقة التي تنص على أن الالتزام عند الموظف من أهم العوامل التي تحدد فعالية وكفاءة المنظمة، فكلما كان مستوى الالتزام مرتفعاً كان مستوى الأداء مرتفعاً، كذلك كان مستوى الغياب منخفضاً وكان معدل الدوران أقل.

إضافة إلى ذلك فإن أثر الالتزام في حياة العمال قد يمتد إلى حياتهم الخاصة خارج نطاق العمل، فقد اتضح أن الموظف صاحب الالتزام التنظيمي المرتفع يشعر بدرجة عالية من الرضا والسعادة والارتباط العائلي. وعليه تتمثل أهمية الالتزام التنظيمي فيما يلي (عبد الباقي، 2005، صفحة 316):

– يمثل الالتزام التنظيمي عنصراً هاماً في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين بها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لموظفيها، ودفعهم لتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز.

- إن التزام الأفراد للمنظمات التي يعملون بها يعتبر عاملا هاما أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم أو تركهم العمل في منظمات أخرى.
- إن الالتزام التنظيمي من أكثر المسائل التي أخذت تشغل بال إدارة المنظمات، كونها أصبحت تتولى مسؤولية المحافظة على المنظمة في حالة صحية وسليمة تمكنها من الاستقرار والبقاء، وانطلاقا من ذلك برزت الحاجة لدراسة السلوك الإنساني في تلك المنظمات لغرض تحفيزه، وزيادة درجة التزامه بأهدافها وقيمتها.
- إن التزام الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملا هاما في ضمان نجاح تلك المنظمات، واستمرارها وزيادة إنتاجها.

3. خصائص الالتزام التنظيمي:

- يتسم الالتزام التنظيمي بمجموعة من الخصائص نذكر منها (سلامة، 1999، صفحة 143):
- يُعبر الالتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبدل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة ورغبة شديدة في البقاء بها ومن تم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمتها؛
- يشير الالتزام التنظيمي إلى الرغبة التي يبينها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء؛
- يمثل الالتزام التنظيمي شعور داخلي يضغط على الفرد للارتباط بالمنظمة والعمل بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق مصالح المنظمة؛
- يتضمن الالتزام التنظيمي ثلاث أبعاد رئيسية وهي الرباط العاطفي أو الوجداني بين الفرد والمنظمة والاستمرار والبقاء في العمل، والشعور بالواجب تجاه المنظمة؛
- يعبر الالتزام التنظيمي عن حالة غير محسوسة يستدل عليها من خلال ظواهر تنظيمية معينة تضم سلوك الأفراد وتصرفاتهم وتجسد مدى ولائهم لمنظماتهم؛
- يستغرق الالتزام التنظيمي في تحقيقه وقتا طويلا لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد؛
- يتأثر الالتزام التنظيمي بمجموعة من الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل؛
- تتمثل مخرجات الالتزام التنظيمي في البقاء داخل المنظمة وعدم تركها، وأيضا درجة انتظام وحضور العاملين والأداء الوظيفي والحماس للعمل والإخلاص للمنظمة.

4. أبعاد الالتزام التنظيمي

- حدد الباحثون في علم الاجتماع مثل (Allen&Meyer) ثلاثة أبعاد للالتزام التنظيمي، وتتمثل هذه الأبعاد فيما يلي (السقاف و أبو سن، 2015، صفحة 84):
- 1.4 **الالتزام العاطفي (الوجداني):** وهو يعكس علاقة العامل وارتباطه الودي مع التي يعمل فيها، ويتمثل هذا الإحساس في المودة والوفاء والإخلاص، وينتج عن ذلك الشعور انخفاض معدلات الغياب والدوران في العمل، وارتفاع مستوى الفعالية. ويتأثر هذا السلوك بمدى إدراك العامل لخصائص عمله من استقلالية وتنوع في المهارات، وطبيعة علاقته برؤسائه ومرؤوسيه وزملائه

في العمل، وهو يتمثل كذلك بسلوك العامل المؤدي إلى تقوية الإحساس بتماسك وتلاحم أفراد وزملاء العمل.

2.4. الالتزام الاستمراري: وهو يعكس مدى رغبة العامل في الاستمرار بالعمل مع المنظمة، ويتوقف على مدى رضا العامل على استمرارية وجوده في المنظمة. فإذا كان الموقف إيجابياً مقارنة مع ما هو متاح من فرص أخرى فيكون قراره الطبيعي هو الاستمرار في العمل، والعكس صحيح.

3.4. الالتزام الأخلاقي (المعياري): وهو التزام يعبر من خلاله العامل عن درجة إحساسه بمدى توافق وانسجام القيم والمبادئ التي يؤمن بها مع القيم والمبادئ التي تعمل بها المنظمة، فكلما كانت هذه القيم والمبادئ منسجمة ومتوافقة كلما زادت درجة التزام العامل تجاه المنظمة والبقاء فيها والتزامه بأنظمتها وتعليماتها.

وهذه المكونات الثلاثة تؤثر في بعضها البعض، وهناك رابطة مشتركة بينها، وتتمثل في ذلك التصور الذي يعد الولاء حالة نفسية تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة التي يعمل بها، ولكن نجد أن طبيعة الحالة النفسية مختلفة فيما بين هذه الأنواع. فالموظف الذي لديه التزام عاطفي يبقى رغبة منه في ذلك، أما الذي يتمتع بالتزام مستمر قوي فيبقى لأنه يحتاج إلى ذلك، أما صاحب الولاء المعياري القوي فإنه يبقى لأنه يشعر بأنه ملتزم بذلك، ويقول في هذا (Winer, 1982) "الالتزام مثل الواجب" وذلك لاعتقاد الفرد بأن بقاءه وفيها لهذه المنظمة هو أفضل شيء يقوم به. ومن المتوقع أن الفرد يمكن أن يحصل على تفهم أفضل لعلاقته مع المنظمة، عندما ينظر إلى أنواع الالتزام هذه مجتمعة.

5. محددات أو مصادر الالتزام التنظيمي:

إن معظم الدراسات التي تمت في مجال الالتزام التنظيمي، قد تناولت دراسة المحددات المختلفة التي يمكن أن تؤثر على مستوى الالتزام، وقد كانت هذه المحددات مجالاً لدراسات مختلفة، وتتمثل في (الصيرفي، 2005، صفحة 25):

1.5. العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية: هناك بعض العوامل الخارجية مثل ظروف سوق العمل وفرص الاختيار على اتجاهات الأفراد وبالتالي تؤثر في درجة الالتزام التنظيمي لديهم خاصة في فترة بداية العمل لهؤلاء الأفراد، وقد سمي هذا بالمسببات في عملية الالتزام التنظيمي فكلما كانت الأوضاع الاقتصادية جيدة وتعددت فرص العمل المتاحة كانت درجة الالتزام التنظيمي متدنية والعكس صحيح في حالة الكساد الاقتصادي وارتفاع مستوى البطالة. ويتضح أن الظروف الاقتصادية تؤثر على الالتزام التنظيمي إيجاباً في حالة الرخاء الاقتصادي وتوفر فرص العمل وإمكانية الاختيار بين البدائل المتاحة والعكس صحيح (الصيرفي، 2005، صفحة 25).

2.5. العوامل المتعلقة ببيئة العمل الداخلية: من بين العوامل التي تؤثر على الالتزام التنظيمي توجد (الصيرفي، 2005، صفحة 25):

– السياسات وذلك من خلال ضرورة تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين بالمنظمة. يتبين أن مستوى التزام الأفراد داخل المنظمة يرتبط مباشرة بدرجة إشباعهم للحاجات التي يطمحون إليها وهذا من خلال ضرورة تبني المؤسسة سياسات داخلية تعمل على إشباع هذه الحاجات.

– وضوح الأهداف: يساعد وضوح الأهداف التنظيمية على زيادة الالتزام التنظيمي للعاملين فكلما كانت الأهداف واضحة ومحددة كلما كانت عملية إدراك وفهم الأفراد للالتزام التنظيمي أكبر.

– العمل على تحسين المناخ التنظيمي: فالمناخ التنظيمي هو ذلك المجال المتضمن للطرق والأساليب والأدوات والعناصر والعلاقات المتفاعلة داخل البيئة المنظمة بين الأفراد، فيمكن النظر للمناخ التنظيمي على أنه يمثل شخصية المنظمة الناجحة، فالمناخ التنظيمي الجيد يعزز الثقة المتبادلة ويرفع الروح المعنوية، ويدعم الشعور بالالتزام التنظيمي.

– الإشراف والقيادة: يؤثر نمط القيادة والإشراف تأثيراً واضحاً على اتجاهات الأفراد نحو الثقة في المنظمات التي يعملون فيها، فكلما كان نمط الإشراف والقيادة ديموقراطي كلما ساعد ذلك على تحقيق درجة عالية من الالتزام التنظيمي.

– تطبيق نظام حوافز مناسب: توافر الأنظمة المناسبة والعادلة يؤدي إلى زيادة الرضا عن المنظمة ككل، وبالتالي وجود أنظمة حوافز مناسبة يعمل على زيادة الالتزام التنظيمي، واتفق الباحثون أن المنظمات العاملة في القطاع العام أقل استخداماً للحوافز وتطبيقاً لأنظمة الحوافز الجيدة.

– الثقافة التنظيمية: هي محدد هام من محددات الالتزام التنظيمي لأنها تمارس تأثيراً كبيراً على سلوك الأفراد في المنظمات وتركز على إيجاد قيم وأهداف مشتركة بين العاملين الأمر الذي جعلها تفرض على القادة والمديرين الاهتمام بها في محاولة الوصول إلى فهم أبعادها وعناصرها.

– العمل على تنمية مشاركة الأفراد في التنظيم: فالمشاركة من قبل الأفراد في عملية اتخاذ القرارات داخل التنظيم يعمل ذلك بصورة إيجابية في تحقيق أهداف التنظيم وهذا ما يزيد من ارتباطهم بالمنظمة وبالتالي فإن ذلك يؤدي إلى زيادة الالتزام التنظيمي.

3.5. العوامل المتعلقة بخصائص الفرد: يرتبط الفرد بعدة خصائص تؤثر في التزامه التنظيمي ومنها (الصيرفي، 2005، صفحة 25):

– السن ومدة الخدمة: هناك علاقة طردية بين الفرد ودرجة التزامه للمنظمة، فكلما زاد سن الفرد كلما كان أكثر تعلقاً بالبقاء في المنظمة وكان أكثر ارتباطاً واندماجاً في وظيفته مما يجعله أكثر التزاماً بكل شيء يخص واجباته ومسؤولياته اتجاه المؤسسة بصفة عامة وعمله بصفة خاصة والعكس صحيح كلما كان عمر الفرد صغيراً أثر ذلك على مستوى الالتزام لدى العاملين حيث تكون لديه الرغبة في الانتقال من عمل إلى آخر وتحمل مخاطر الخدمة.

– مستوى التعلم: قد يرتبط مستوى التعلم عكسياً أو طردياً بالالتزام التنظيمي وقد يرجع السبب في العلاقة العكسية أنه كلما ارتفع مستوى تعليم الفرد زادت توقعاته من المنظمة وكان التزامه للمهنة أكبر، كلما ارتفع مستوى التعليم وزادت خبرات الفرد وكانت طبيعة العمل متناسباً مع قدراته وميوله واتجاهاته كلما ارتفع مستوى الالتزام التنظيمي.

– دوافع وقيم الأفراد: كلما كان الأفراد ينظرون إلى المنظمة على أنها المكان الذي سوف يشبع حاجاتهم وأهدافهم وأن هناك درجة من التوافق بين ما يتوقعه الأفراد وما يحصلون عليه فعلاً من المنظمة كلما زاد الالتزام التنظيمي لدى هؤلاء الأفراد، كما أن الأفراد الذين يكون لديهم دافع لإنجاز مرتفع ويدركون أن أدائهم يساهم في إشباع هذه الدوافع فإن درجة الالتزام التنظيمي لديهم قد تكون مرتفعة.

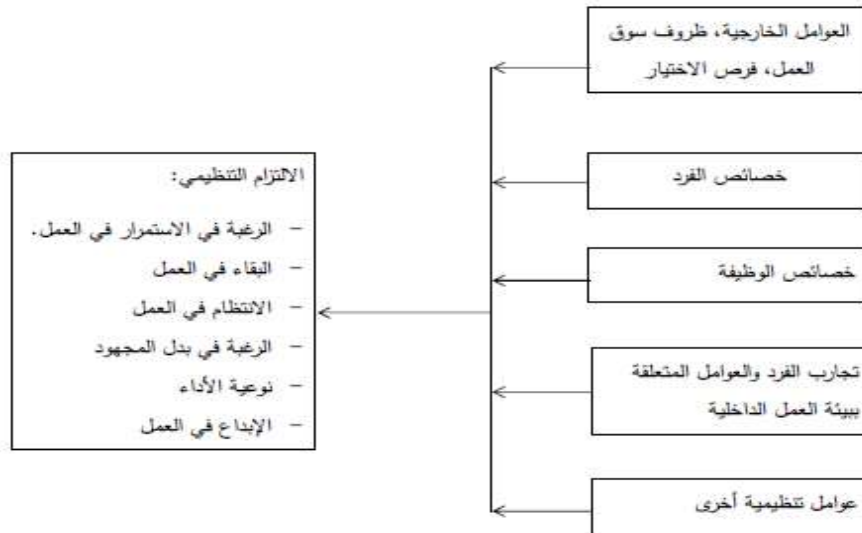
– الجنس والحالة الاجتماعية: لقد ثبت الكثير من الدراسات والأبحاث أن النساء أكثر التزاماً بالأنظمة عن الرجال، بينما تبين بعض الأبحاث الأخرى أنه ليس هناك علاقة بين الجنس والالتزام التنظيمي وقد تكون النتيجة الأولى أكثر انطباقاً على منظمات القطاع العام، وخاصة المنظمات التقليدية التي تعمل بها النساء.

4.5. العوامل المتعلقة بخصائص الوظيفة: تؤثر خصائص الوظيفة على مستوى الالتزام التنظيمي من حيث تنوع مجالها ودرجة التوتر، فكلما كان مجال الوظيفة متنوعاً ويمنح استقلالية ونوع من التحدي كلما ارتبط ذلك ارتباطاً إيجابياً بالالتزام التنظيمي، أما إذا كانت الوظيفة تنسم بدرجة عالية من التوتر والتعقيد لعدم إدراك الدور أو عدم وضوحه فإن ذلك يؤثر سلباً على الالتزام التنظيمي. يستنتج أن طبيعة الوظيفة لها أهمية كبيرة وتأثير على مستوى الالتزام التنظيمي فكلما كانت الوظيفة واضحة المعالم من حيث كيفية أداء مهامها وسهولتها لها كان الالتزام عالي لدى الأفراد والعكس صحيح (الصيرفي، 2005، صفحة 25).

5.5. العوامل المتعلقة بالهيكل التنظيمي: يرى بعض الباحثين من خلال ما توصلوا إليه من دراسات وأبحاث أن حجم المنظمة ينعكس ويؤثر سلباً على الالتزام حيث أن المنظمات الكبيرة ربما تتطلب من المدير ببذل جهد أكبر في عملية التنسيق والرقابة وتطوير السلوك، مما يؤثر على التزام المديرين اتجاه المنظمات الكبيرة التي يعملون بها بينما يرى آخرون العكس أي أن كبر حجم المنظمات يؤثر إيجاباً على الالتزام بفعل تواجد جماعات أكبر من المرؤوسين وفرص أكبر للتدخل بين الأشخاص وزيادة الفرص للترقية أمامهم الأمر الذي يؤدي إلى زيادة درجة التزامهم (الصيرفي، 2005، صفحة 25).

ويمكن توضيح أهم العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي في الشكل الآتي:

الشكل رقم (04): العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي



6. مرا
اختلا

تطور، إلا

المصدر: عابدة السيد الخطاب. (2001). العولمة ومشكلة إدارة الموارد البشرية. القاهرة: دار الفكر العربي. ص. 147.

شرح لأهم هذه المراحل (الخشالي، 2003، صفحة 127):

1.6. مرحلة الالتزام: حيث أن التحاق الفرد بالمؤسسة يكون مبنيا على الفوائد التي يحصل عليها منها، وتبعاً لذلك فهو يتقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلب منه سعياً للحصول على الفوائد المختلفة من المنظمة.

2.6. مرحلة التطابق بين الفرد والمؤسسة: حيث يتقبل الفرد سلطات الآخرين لرغبته في الاستمرار في العمل بالمؤسسة، فهو يشعر بالفخر والاعتزاز لانتمائه لها.

3.6. مرحلة التبنى: أي قبول الفرد بأهداف وقيم المؤسسة كما لو كانت أهدافه وقيمه الخاصة. ويرى باحثون آخرون أن الالتزام التنظيمي مر بثلاث مراحل رئيسية هي:

4.6. مرحلة التجربة: تبدأ هذه المرحلة من تاريخ مباشرة العامل لعمله في المؤسسة وتمتد لمدة سنة واحدة يخضع العامل خلالها للإعداد والتدريب والتجربة، وينصب محور اهتمامه خلال هذه المرحلة على ترسيخ وجوده في المؤسسة. ويتعرض العامل خلال هذه المرحلة المجموعة من المواقف تتضمن تضارب الولاء، ظهور الدور، والجماعات المتلاحمة، وإدراك التوقعات، ونمو الاتجاهات نحو التنظيم. وتقوم المؤسسة خلال هذه المرحلة بتوجيه الملتحقين الجدد بالعمل لإحداث التأقلم والتوافق الاجتماعي مع بيئة العمل لمساعدة العاملين على الإحساس بالألفة مع الوظيفة الجديدة. ويصاب العامل في هذه المرحلة بالتردد والقلق وعدم الاستقرار خوفاً من أن يكون قد التحق بالعمل غير المناسب له، ويسعى لاكتشاف المجالات الوظيفية المتاحة والتي قد تتناسب أكثر من وجهة نظره وميوله واهتماماته ومؤهلاته.

5.6. مرحلة العمل والإنجاز: تتراوح مدة هذه المرحلة ما بين 2-4 سنوات، يحاول الفرد خلالها تأكيد مفهوم الإنجاز وإثبات ذاته وجدارته بالعمل في المؤسسة، ويسعى خلال هذه المرحلة لإبداء التزامه وولائه الشديد للمؤسسة ويكتسب الفرد خلال هذه المرحلة مهارات ومعارف متنوعة، مما يساعده بشكل أكبر على رسم مساره الوظيفي في ضوء إمكاناته وقدراته التي تضعه على بداية الطريق لرسم حياته الوظيفية المستقبلية. وغالباً ما ينجح الفرد خلال هذه المرحلة في إيجاد المجال الوظيفي المناسب، فيقوم بتنويع أنشطة العمل التي تثبت أقدامه في المؤسسة في وظيفة دائمة. ويحتاج العامل إلى من يساعده للنجاح في ذلك، لهذا يحاول أن يكون رئيسه المباشر بمثابة الصديق والمستشار الذي يوجهه.

6.6. مرحلة الثقة بالتنظيم: تبدأ هذه المرحلة من السنة الخامسة للتحاق الفرد بالمؤسسة وتستمر إلى ما لا نهاية، حيث يزداد ولائه وتقوى علاقاته وينتقل إلى مرحلة النضج ويهتم العامل خلال هذه المرحلة بتطوير مهاراته ومعلوماته الوظيفية والمحافظة على إدراك الآخرين لقدراته على الإنجاز، والمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة. ويمتلك العامل في هذه الحالة رصيداً كبيراً من الخبرة والمعرفة والإلمام الوظيفي ويمكن أن يستخدم كمدرّب للعاملين الجدد، وتزداد مشاركته في مراجعة وتصميم سياسات المؤسسة أو أهدافها وتوجيه العاملين بها.

7. نتائج الالتزام التنظيمي

يلاحظ أن للالتزام التنظيمي تأثير متعدد المستويات، فعلى المستوى الفردي يساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي والذي ينعكس على انخفاض معدل دوران العمل والغياب أما على مستوى المؤسسة فنجد أنه يزيد من مستوى الانتماء لها وزيادة إنتاجيتها وتقليل التكلفة الناتجة عن الكفاءة

والفاعلية في الأداء، أما على المستوى الاجتماعي فيؤدي الالتزام التنظيمي إلى خلق جو من الترابط والعلاقات الاجتماعية بين العاملين. وفيما يلي وبشيء من التفصيل نتائج الالتزام في هذه المستويات:

1.7. نتائج الالتزام التنظيمي على مستوى الفرد

الالتزام التنظيمي سلاح ذو حدين: الأول إيجابي يتضمن تقوية رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل في المؤسسة ورفع معدلات ولائه وانتمائه لها، وتبنيه لأهدافها وسعيه لتحقيقها. أما الجانب السلبي فيتضمن استثمار الفرد كل طاقاته وإمكاناته ووقته للعمل، مع عدم ترك أي مجال للتواصل الاجتماعي، أو تجديد النشاط، مما يجعل الفرد يعاني من العزلة والغربة. وبصفة عامة ينعكس الالتزام التنظيمي إيجاباً على الفرد من خلال (راوية، 2005، الصفحات 347-350):

- زيادة فرص الاتصال الفعال بين المديرين والأفراد فيما يتعلق بأدائهم الحالي والمحتمل.
- مساعدة المديرين والمشرفين على توضيح الأهداف الرئيسية والفرعية وكيفية توافقها مع مهام الأفراد وأهدافهم الشخصية.
- مساعدة المديرين على مناقشة كيفية اكتساب العاملين المهارات معينة تحتاجها طبيعة عملهم، وكيفية اتخاذ قرارات صعبة في مجالات الاختيار والترقية والنقل.
- الاهتمام بتقييم الأداء من خلال مناقشة أداء الأفراد، وتوضيح نقاط القوة والضعف في أدائهم.
- فهم نقاط الضعف والقوة الشخصية والرغبة والحاجة إلى التكامل بين مهنة الفرد وحياته الشخصية.
- الإلمام بالمعلومات الحالية التي تقدم فهما أفضل للاحتتمالات الشخصية والفرص المستقبلية داخل المؤسسة.
- التركيز على أهداف واضحة ومتعددة للمستقبل وطرق التنمية التي تقابل هذه الأهداف، وجعلها ممكنة التحقيق.
- ممارسة نوع من الرقابة والسيطرة على جوانب حياة العمال.
- بالرغم من أن الالتزام له كثير من الفوائد على الفرد والجماعة، إلا أنه لا يخلو من السلبيات، التي من بينها (نعموني، 2006، الصفحات 75-78):
- قلة الفرص المتاحة في التقدم الوظيفي والذي يتحقق في بعض الوظائف من قلة الفرص المتاحة للتطور والنمو الذاتي.
- زيادة الضغوط العائلية والاجتماعية، فالفرد عندما يلتزم تجاه المؤسسة فإنه يبذل الجهد والوقت لها، مما يؤثر على التزاماته الأخرى ومنها الالتزامات العائلية وهذا ما يؤدي إلى زيادة الضغوط عليه.
- انخفاض القدرة على الخلق والابتكار والتكيف من خلال استقرار العمال في المؤسسة.
- التفكير الجماعي يجعل الأفراد أقل انفتاحاً على الآراء والقيم الجديدة.
- زيادة فرص الصراع بين جماعات العمل.

2.7. نتائج الالتزام التنظيمي على مستوى المنظمة:

أما بالنسبة للمؤسسات، فنجد أن نتائج الالتزام تتمثل فيما يلي (Moutserrat, 2004, p. 85) :

– **الإنتاج:** توصلت العديد من الدراسات إلى تأكيد وجود علاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء، فالأفراد الأكثر التزاما هم الأحسن أداء لأنهم يبذلون جهودا كبيرة في العمل، وفي هذا الصدد يرى (ماير) أن الأحاسيس الإيجابية للالتزام العاطفي وكذا المعياري تجاه المؤسسة تؤدي إلى نتائج حسنة من حيث الأداء، كما أنه توصل أيضا إلى وجود علاقة سلبية بين الالتزام المستمر والأداء، فالعامل في هذه الحالة يبقى في المؤسسة لغياب البدائل لديه.

– **الغيابات:** لقد وجد علاقة عكسية بين الالتزام العاطفي والمعياري خاصة والغيابات، وربما يرجع ذلك إلى أن الأفراد الذين يقيمون الحضور وعدم التغيب يشعرون أنهم ملتزمين بالمنظمة بسبب الإحساس بالواجب (التزام معياري).

– **الالتزام ودوران العمل:** أهم آثار الالتزام التنظيمي هي قلة الدوران الوظيفي واستقرار الأيدي العاملة، فالالتزام العاطفي للفرد يجعله يبقى في المنظمة لأنه يحب ذلك، هنا ومن يصبح احتمال ترك العامل الملتزم للعمل ضئيلا، والأشخاص اللذين يقوى لديهم الالتزام التنظيمي العاطفي والمعياري أقل احتمالا لترك العمل أو الغياب.

– **الدافعية:** فالدافعية الداخلية لها ارتباط مع الالتزام المستمر، وعلى العموم فالالتزام له أثر إيجابي على تطوير الدافعية للعمل. وقد ربطت بعض الدراسات كذلك بين الالتزام العاطفي والمعياري والدافعية، ووجد أن المستوى العالي للالتزام العاطفي يعوض المستوى الضعيف للالتزام المعياري في التأثير على الدافعية والعكس غير صحيح، وهذا ما يدل على أن الالتزام العاطفي له تأثير أكبر على الدافعية مقارنة بالالتزام المعياري .

– **الضغط النفسي:** له ارتباط مع الالتزام المستمر، فالأفراد الذين يبغون في المؤسسة بسبب الامتيازات فقط كثيرا ما يعانون من مستويات عالية من الضغط النفسي.

– **التضحية:** فالعامل الملتزم أكثر رغبة في التضحية في سبيل المؤسسة، بالإضافة إلى الرغبة في البقاء فإن العامل الذي يقوى لديه الالتزام التنظيمي يكون أكثر استعدادا للتضحية من أجل الجاح المؤسسة.

– **الإبداع والابتكار:** فعند إحساس العامل بالالتزام عاطفي تجاه المؤسسة فإن معظم تصرفاته ستنتقل من هذا الإحساس وسيصرف بمسؤولية وإدراك ووعي، وسيشعر بقيمة الوقت الذي يقضيه في المؤسسة، وهذا ما سيكون حافزا له على إبداع أساليب جديدة في أداء المهام والواجبات المكلف بها.

– **الفعالية:** أثبتت الدراسات أن البعد العاطفي للالتزام يرتبط إيجابا بالفاعلية في العمل، أما بخصوص البعد المعياري فقد توصلت البحوث إلى نتائج متضاربة فيما يتعلق به فبعضها توصل إلى ارتباط ضعيف في حين توصل البعض الآخر إلى وجود علاقة إيجابية بينهما.

8. عوامل زيادة وضعف الالتزام التنظيمي :

هناك العديد من العوامل التي تساهم في تنمية الالتزام التنظيمي، كما أن هناك أسباب إذا توفرت فإنها تؤثر سلبا على التزام الأفراد. وفيما يلي عرض مختصر لهذه العوامل (الفضلي، 1997، صفحة

(76):

1.8. عوامل زيادة الالتزام التنظيمي:

هناك عدة عوامل وأسباب من شأنها أن ترفع مستوى الالتزام التنظيمي لدى العمال، ومن بينها ما يلي:

- **المكانة:** فكلما زادت مكانة الفرد ضمن مجموعته أو مؤسسته كلما شعر بأهمية وجوده، وزادت قوة ولائه واندفاعه للتعاون والتماسك مع الآخرين.
- **ازدياد التفاعل بين أفراد المؤسسة:** فالجماعات الأصغر حجماً غالباً هي الأكثر تماسكاً من الجماعات الأكبر في الحجم، ذلك لأن الجماعات عادة ما ينقصها التجانس بين أعضائها.
- **العلاقات التعاونية:** يزداد التزام الأفراد إذا كان هناك فهم مشترك بينهم ويتسع إدراكهم لعدد كبير من الموضوعات من نفس المنظور، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال وجود علاقات تعاونية في تحديد الأهداف ووضع المعايير التي يجب أن يلتزموا بها جميعاً.
- **الظروف والأحداث الاجتماعية:** من الطبيعي أن يزداد تماسك الأفراد والتزامهم بمؤسساتهم عند تعرضهم لأي تهديد خارجي قد يؤثر على مستقبل مؤسستهم ومن ثم مستقبلهم الشخصي.

2.8. عوامل ضعف الالتزام التنظيمي

- تتمثل عوامل ضعف الالتزام التنظيمي في الأسباب التالية (حميدات، 2006، صفحة 68):
- تقصير الإدارة في فهم مدى اقتناع العمال بأهمية أعمالهم وكونهم أعضاء نافعون في المجتمع.
- عدم إتاحة الفرصة العادلة للعاملين في الترقى مما قد يصيبهم بالإحباط. الشعور بالتوتر نتيجة لبعض الإجراءات التعسفية التي قد تتبعها الإدارة مع بعض العاملين.
- التعليمات غير المحددة والغامضة.
- الفشل في اعتماد سياسة سليمة لعمليات الثواب والعقاب.
- سوء توزيع الأعمال على العمال كنتيجة لعدم مراعاة العدالة في ذلك.

9. قياس الالتزام التنظيمي

1.9. طرق قياس الالتزام التنظيمي: لقياس الالتزام التنظيمي يتم الاعتماد على مقاييس موضوعية وأخرى ذاتية سنوجزها في ما يلي (معمرى، 2008/2007، صفحة 98):

- ❖ **المقاييس الموضوعية:** المقاييس الموضوعية وفقاً لهذه المقاييس يتم تحليل عدداً من الظواهر الدالة على درجة التزام العمال مثل رغبة الفرد البقاء في المنظمة، مستوى الأداء، الغياب، إصابات العمل...و من خلال رصد هذه الظواهر يتم التعرف على درجة الالتزام الموجودة بالمنظمة.
- ❖ **المقاييس الذاتية:** وفقاً لهذه المقاييس يتم تصميم قائمة تتضمن أسئلة توجه للعمال بالمنظمة في محاولة للحصول على تقرير من جانبهم عن درجة التزامهم بالمنظمة، ومن بين هذه المقاييس ما يلي:

- **مقياس (Thornton):** وقد احتوى المقياس على ثمانية (8) فقرات سداسية الاستجابة لقياس الالتزام التنظيمي، كما تضمن المقياس سبع (7) فقرات أخرى رباعية وخماسية الاستجابة لقياس الالتزام المهني.

– مقياس (Mafri&Marsh): حيث قدما مقياسا للالتزام مدى الحياة، ويتكون من أربع (4) فقرات، وقد استخدم كأداة لقياس إدراك الفرد لكيفية تعميق الالتزام مدى الحياة، وتعزيز استحسان المنظمة وحث الفرد على الالتزام بقيم العمل، وأخيرا إبراز نية الفرد للبقاء في المنظمة.

– مقياس (Alto et all)(1973): هو مقياس للالتزام، وهو عبارة عن محاولة لتقييم الموظفين لتكاليف ترك المهنة أو المنظمة، ويحتوي على قسمين: الأول لقياس الالتزام نحو المهنة يتضمن ست (6) عبارات والثاني لقياس الالتزام نحو المنظمة يتضمن ست (6) عبارات، وهي ثلاثية الاستجابة.

– مقياس (Porter et all): أطلق على هذا المقياس استبانة الالتزام التنظيمي ويتكون من خمسة عشر فقرة تستهدف قياس:

✓ درجة التزام الأفراد بالمنظمة؛

✓ درجة ولاء الأفراد للمنظمة وإخلاصهم لها؛

✓ الرغبة في مضاعفة الجهد لتحقيق أهداف المنظمة وقبولهم لقيمها.

– مقياس (Meyer et Allen)(1991): ويقاس الالتزام التنظيمي يحتوي على (24) بندا تقيس ثلاث أبعاد وهي كالتالي:

✓ الالتزام العاطفي (8) بنود (3) منها سلبية.

✓ الالتزام المستمر (8) بنود، (2) منها سلبية.

✓ الالتزام المعياري (8) بنود، (4) منها سلبية.

– مقياس (Carson et Bedeian)(1993): وهو مقياس لقياس الالتزام الوظيفي بوصفه كأحد دوافع للعمل في المهنة المختارة، وهذا كله من أجل خدمة البلد، ويحتوي على (12) بندا (8) منها سلبية.

2.9. أهمية قياس الالتزام التنظيمي

تعتبر عملية قياس الالتزام التنظيمي ظاهرة إدارية وهادفة تجني المنظمة والعاملون من ورائها فوائد كثيرة من أهمها (العتيبي، 2008، صفحة 83):

– يقدم قياس الالتزام التنظيمي للإدارة مؤشرات على مستوى الأداء الوظيفي مما يمكن المنظمة من تحديد خطتها المستقبلية، وأن تستخدم مستوى الالتزام لديها للمقارنة مع مستويات الولاء في المنظمات المنافسة الأخرى".

– تعتبر بمثابة الأداة الشخصية في الكشف عن المشكلات والمعوقات والعراقيل التي تواجه كل من الأفراد والتنظيم على السواء، العمل على إيجاد حلول مناسبة لها.

– تدخل في تراكيب قياس الالتزام التنظيمي أبعاد مادية ومعنوية وإنسانية تتمثل في المشاعر والاتجاهات نحو الكثير من الأمور التي لها علاقة بالعاملين والمنظمة.

– إن البحوث الإنسانية المتعلقة بقياس الالتزام التنظيمي تعود بالنفع على المنظمة والأفراد لشعورهم بالأهمية.

– يقدم قياس الالتزام التنظيمي القدرة على إحداث تغييرات في الإدارة وأيضا في ظروف العمل. يتضح أن لعملية قياس الالتزام التنظيمي أهمية تعود على كل من المنظمة والعاملين بها ولهذا فإن المنظمات تسعى إلى التعرف على مستوى التزام عاملها.

خلاصة:

يمثل موضوع الالتزام أحد المرتكزات الأساسية في المجال التنظيمي نظرا لأهميته البالغة في تحقيق أهداف المنظمة والحفاظ على بقائها واستمرارها فالالتزام التنظيمي هو ارتباط وثيق للفرد بمنظّمته وشعوره الدائم بالانتماء إليها ورغبته في البقاء في المنظمة، وذلك مقابل الدعم الذي تقدمه المنظمة لمنتسبيها والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الايجابي والمساهمة في وضع الأهداف والسياسات العامة ورسم للمنظمة مما يجعل الفرد ملتزما في تمكين تحقيق المنظمة أهدافها.

الفصل الرابع

الإجراءات المنهجية

لدراسة الميدانية

تمهيد:

بعدما استعرضنا في الفصلين السابقين الجانب النظري الخاص بموضوع الدراسة، نحاول من خلال هذا الفصل أن نعكس قدر المستطاع المفاهيم السابقة لمعرفة مدى ملاءمة وإظهار التقارب بين المعلومات النظرية التي تم التطرق إليها مع الواقع العملي.

1. الدراسة الإستطلاعية

للإجابة على الإشكالية المطروحة وتحقيق أهداف وفرضيات الدراسة يفرض علينا التوجه نحو المنهج التجريبي القائم على قياس متغيرات الدراسة عمليا ومدى تأثيرها في بعضها البعض، وذلك بالإعتماد على أسس علمية صحيحة باتباع ادوات وتقنيات احصائية تسمح لنا بتأكيد العلاقة السببية بين متغيرات الدراسة. ولتطبيق ذلك وتجميع البيانات تم استخدام استمارة الاستبيان الموجهة لأفراد عينة الدراسة للإدلاء بأرائهم التي تتباين ضمن سلم ليكارت الخماسي، لتأتي مرحلة تحليل البيانات واختبار الفرضيات وعرض نتائجها. وعلى هذا الأساس سوف يكون مسار هذا الفصل على النحو التالي:

1.1. أهمية الدراسة الإستطلاعية

تسمح بتقديم وصفا للإجراءات التي تم إتباعها في إعداد الدراسة الميدانية من خلال عرض منهجية الدراسة، ووصف لمجتمع الدراسة وعينتها، وتقديم توضيحات حول طريقة جمع البيانات والأداة المنتهجة لذلك، والتأكد من صدقها وثباتها، والمعالجات الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل البيانات واستخلاص النتائج. وفيما يلي شرح لهذه الإجراءات.

2.1. الإطار الزماني والمكاني للدراسة الإستطلاعية

- تم تطبيق الدراسة واستخراج نتائجها وتفسيرها وفق الحدود الآتية:
- الحدود الزمنية: تحددت الدراسة زمنيا من 2024/03/07 إلى 2024/04/07؛
- الحدود المكانية: تحددت الدراسة مكانيا بمقر مديرية الثقافة والفنون لولاية سيدي بلعباس.

3.1. أداة الدراسة الإستطلاعية:

حرصا على التماس جوهر مفهوم العقد النفسي وعلاقته بالالتزام التنظيمي على عينة من موظفي مديرية الثقافة لولاية سيدي بلعباس، لقد اعتمدنا في بحثنا هذا على أسلوب الاستبيان باعتباره من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات الأولية الخاصة بمتغيرات الدراسة واختبار فرضياتها. وقد تم إنجاز هذه الاستبيان على عدة مراحل: **مرحلة الإعداد** والذي تم خلالها تصميمه ومناقشة محتواه مع الأساتذة المشرفة، أما عن **مرحلة تجريب الأسئلة**، قمنا بعرض الاستبيان على محكمين من أساتذة ومختصين في مجال علم النفس عمل وتنظيم، وكذا طالبين في كل من طور الماستر في نفس التخصص، و(20) شخصا من عينة الدراسة، هذه المرحلة سمحت بتقصي العبارات التي تسببت في عدم فهم الأسئلة المتعلقة بمتغيرات الدراسة، ما استلزم في **مرحلة الصياغة النهائية** إعادة هيكلة الاستبيان من خلال تبسيط وتوضيح العبارات لضمان الإجابة الدقيقة والصحيحة عن الأسئلة الواردة فيها، وكذلك عدم ترك أي سؤال يمكن أن يؤثر على نتائج الدراسة.

وقد روعي في إعداد وتصميم الاستبيان المبادئ الأساسية التالية:

- ✓ التدرج في الأسئلة والتسلسل المنطقي من أجل إثارة اهتمام أفراد العينة؛
- ✓ أسئلة محددة ودقيقة، متصلة اتصالاً وثيقاً بغرض البحث وأهدافه؛
- ✓ مضامين الأسئلة واضحة ليتسنى للمبحوثين فهمها والوصول إلى النتائج؛

وبهدف الحصول على المعلومات المرجوة من هذه الدراسة، قمنا بصياغة وتصميم الاستبيان في شكل مجموعة من الأسئلة المغلقة محددة الإجابة، في جزئين رئيسيين هما:

- الجزء الأول: ويتعلق بالخصائص الديمغرافية لعينة من موظفي مديرية الثقافة لولاية سيدي بلعباس من حيث: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الوظيفة، المسمى المهني والأقدمية.
- الجزء الثاني: ويهتم هذا بتوفير المعلومات حول متغيرات الدراسة من خلال (63) عبارة التي خصصت لهذا الغرض، وقد تم تقسيم هذا الجزء إلى محورين رئيسيين، فالجزء الأول الغاية منه تفصي آراء عينة الدراسة حول العقد النفسي وذلك من خلال (39) عبارة التي تعكس الأبعاد الرئيسية الخمسة للعقد النفسي والتي تم ترميزها وتوزيعها على النحو التالي:

الجدول رقم(02): توزيع فقرات الأداة الإستطلاعية

عدد الفقرات ورمزها	الأبعاد		
10 فقرات (من عقد 1 إلى عقد 10)	الإطار الزمني	العقد النفسي	أجل اتجاه فقد عبارات
12 فقرة (من عقد 11 إلى عقد 22)	الترتيبات المادية		
10 فقرات (من عقد 23 إلى عقد 32)	النطاق		
7 فقرات (من عقد 33 إلى عقد 39)	الثبات	الالتزام التنظيمي	
8 فقرات (من الإلتزام 1 إلى الإلتزام 8)	الإلتزام العاطفي		
8 فقرات (من الإلتزام 9 إلى الإلتزام 16)	الإلتزام الإستمراري		
8 فقرات (من الإلتزام 17 إلى الإلتزام 24)	الإلتزام المعياري		

متغيرات الدراسة بمقياس ليكرت Echelle de Likert المكون من 5 درجات حيث تراوحت درجاته ما بين الرقم (1) الذي يعبر على عدم الموافقة المطلقة على كل عبارة، و الرقم (5) الذي يعبر عن الموافقة المطلقة عليها، في حين يعبر الرقم (3) عن حيادية المقياس.

4.1. العينة الإستطلاعية وخصائصها:

من العوامل الأساسية التي يجب على الباحث تحديدها قبل البدء في دراسته هو حصر مجتمع البحث. وبالنسبة لموضوع البحث عينة الدراسة في موظفي مديرية الثقافة بولاية سيدي بلعباس.

وحتى يمكن تحقيق درجة أعلى من تمثيل عينة الدراسة لمجتمعها، قامت الطالبة بتوجيه الاستبيان لعينة موظفي مديرية الثقافة بولاية سيدي بلعباس، تم اختيارهم بطريقة عشوائية لأن هذا الأسلوب يمكن من تعميم نتائج العينة المختارة على مجتمع الدراسة.

تلبية لأغراض الدراسة تم توزيع 30 استمارة استبيان، استغرق مدة توزيعها 30 يوماً، من 07 مارس 2024 إلى 07 أبريل 2024، سعت خلال هذه الفترة الطالبة جاهدة بأن تقوم بتوزيع استمارات الاستبيان وجمعها، سواء بشكل مباشر أي شخصياً أو غير مباشر بالاستعانة ببعض الزملاء والأصدقاء الموثوقين. وقد كان التوزيع جد شاق نظراً لطبيعة الثقافة السائدة حيث واجهنا اللامبالاة وعدم الاكتراث بالبحث العلمي، لاسيما الاستصغار والإستهتار الذي لاحظناه لموضوع البحث، إلا أننا بذلنا جهداً في الأخذ من وقتهم بعض الدقائق للإجابة عن جميع الأسئلة الواردة في الاستبيان، وعدم ترك أي سؤال يمكن أن يؤثر على نتائج الدراسة. ومن مجموع استمارات الاستبيان الموزعة تم استردادها.

يمكن تلخيص الخصائص الشخصية لعينة الدراسة الإستطلاعية من حيث التكرارات والنسب المئوية حسب الجداول التالية:

الجدول رقم(03): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس(الدراسة الإستطلاعية)

المتغيرات الشخصية	التكرارات	(%) النسبة المئوية
الجنس	ذكر	30
	انثى	70

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

حسب النتائج الواردة في الجدول أعلاه يتضح أن نسبة الإناث من عينة الدراسة قدرت بـ (70%) والتي فاقت نسبة الذكور (30%).

الجدول رقم(04): توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن(الدراسة الإستطلاعية)

المتغيرات الشخصية	التكرارات	(%) النسبة المئوية
السن	21 سنة وأقل	0
	من 22-31 سنة	3
	من 32-41 سنة	17
	من 42-51 سنة	9
	من 52 سنة فما فوق	1

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

أما عن توزيع العينة حسب الفئة العمرية نجد الفئة (32-41 سنة) هي التي تحوز على أعلى نسبة تقدر بـ(56.7%)، تليه الفئة(42-51 سنة) بنسبة(30%)، بعدها فئة (22-31 سنة) بنسبة(10%)، ثم فئة (الأكثر من 52 سنة) بنسبة(3.3%).

الجدول رقم(05): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي(الدراسة الإستطلاعية)

المتغيرات الشخصية	التكرارات	(%) النسبة المئوية
المستوى التعليمي	متوسط	2
	ثانوي	10
	جامعي	18

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

ومن حيث المستوى التعليم نجد فئة المستوى الجامعي تمثل الأغلبية بنسبة(60%)، ثم فئة المستوى الثانوي بنسبة(33.3%) بعدها فئة المتوسط بنسبة(6.7%).

الجدول رقم(06): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية(الدراسة الإستطلاعية)

المتغيرات الشخصية	التكرارات	(%) النسبة المئوية
الخبرة المهنية (السنوات)	08-01	16
	16-09	11
	24-17	2
	32-25	1

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

وعن توزيع العينة حسب الخبرة المهنية نلاحظ العينة من(8-1 سنوات) تمثل ما نسبته(53.3%)، لتأتي فئة(9-16 سنة) بنسبة(36.7%)، ثم فئة (17-24 سنة) بنسبة (6.7%) بعدها فئة (25-32 سنة) بنسبة(3.3%).

الجدول رقم(07): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى المهني(الدراسة الإستطلاعية)

المتغيرات الشخصية	التكرارات	(%) النسبة المئوية
-------------------	-----------	--------------------

13,3	4	06-01	المسمى المهني (الصف-الرتبة)
6,7	2	08-07	
20	6	10-09	
60	18	17-11	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

تطغى على عينة الدراسة الإستطلاعية الموظفين من التصنيف (11-17) بنسبة (60%) تليها الموظفين من صنف (9-10) بنسبة (20%) لتأتي الفئة (1-6) بنسبة (13.3%) والفئة (7-8) بنسبة (6.7%).

5.1. الخصائص السيكوماتيكية للأداة الإستطلاعية:

بعدما تمت صياغة الاستبيان في شكله الأولي لابد من إخضاعه لاختبار الثبات والذي يقصد به درجة الاتساق فيما بين مفردات (بنود) الأداة، والاستقرار في النتائج وعدم تغييرها بشكل كبير حتى لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة تحت نفس الظروف والشروط وهو ما يعرف بطريقة إعادة الاختبار Test Retest . وقد تحققت الباحثة من ثبات الاستبيان من خلال:

أولاً: معامل الثبات (كرونباخ ألفا) Cronbach's Alpha (α)

لغرض التحقق من صدق وثبات مقاييس الدراسة تم استخدام معامل الارتباط كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لتقييم الثقة والثبات في القياس. ويتسم هذا المقياس بدرجة عالية من الدقة من حيث قدرته على قياس درجة التوافق أو الإتساق ومدى تمثيل العبارات التي يتضمنها المقياس المستخدم للموضوع محل القياس. وتعتبر قيمة كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) مقبولة عندما تكون مساوية أو أكبر من (0.6). والجدول الموالي يبين نتائج هذا الإختبار:

الجدول رقم(08): نتائج اختبار كرونباخ ألفا(α) (الدراسة الإستطلاعية)

معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات	العبارات	المحور	
0.697	10	(عقد 1-عقد 10)	الإطار الزمني	العقد النفسي
0.471	12	(عقد 11-عقد 22)	الترتيبات المادية	
0.848	10	(عقد 23-عقد 32)	النطاق	
0.719	7	(عقد 33-عقد 39)	الثبات	
0.897	8	(الإلتزام 1-الإلتزام 8)	الإلتزام العاطفي	الإلتزام التنظيمي
0.740	8	(الإلتزام 9-الإلتزام 16)	الإلتزام الإستمراري	
0.873	8	(الإلتزام 17-الإلتزام 24)	الإلتزام المعياري	
0.855	63	القياس الإجمالي		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

الواضح من النتائج الواردة في الجدول أعلاه أن جل قيم معامل (α) لفقرات القياس (مكونات المتغيرات الكامنة) أكبر من الحد الأدنى المقبول (0.60) والتي ساهمت في تحقيق الاتساق الداخلي الإجمالي للمقياس لقيمة ذات دلالة إحصائية عالية وممتازة حيث جاء كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) بقيمة (0.855) وهو ما يشير إلى علاقة ثبات وترابط عالي بين عبارات الاستبيان. مما يعني ثبات الأداة المستخدمة و بالتالي إمكانية الاعتماد عليها في القياس.

ثانياً: صدق الاستبيان

يقصد بصدق الاستبيان التأكد من أن الأداة سوف تقيس ما وضعت لقياسه، وأن استمارة الإستبيان تشمل على جميع العناصر محل التحليل من جهة، مع وضوح عباراتها ومفرداتها من جهة أخرى. وقد تم التأكد من صدق قائمة الإستبيان من خلال:

❖ **الصدق الظاهري (صدق المحكمين):** بعد صياغة الاستبيان بمساعدة وتوجيه الأستاذة المشرفة، وللتأكد من مدى دقة صياغة العبارات ودرجة ملائمتها لأهداف الدراسة، عرض الاستبيان على أستاذة في تخصص الأدب العربي، وأستاذة في تخصص علم النفس عمل وتنظيم، كما تم استشارة اختصاصيين في مجال البرمجة والتحليل من أجل عمل الترميز لأسئلة الاستبيان وترتيبها بشكل يسهل عملية إدخال البيانات وتحليلها..، وقد طلب من الأستاذة إبداء رأيهم وموافقتنا بملاحظاتهم حول عبارات الإستبيان من حيث:

✓ الصياغة اللغوية لقائمة الإستبيان؛

✓ شمولية العبارات ومناسبتها لمجالات الدراسة؛

✓ توافق كل عبارة مع المتغير الذي تندرج تحته.

وفي ضوء التوجيهات التي أبداها المحكمون، وبعد التشاور مع الأستاذة المشرفة، تم إجراء تعديل على عبارات الإستبيان من تبسيط وتوضيح، كما حذفت عبارات وعوضت بعبارات أخرى مجدية في الدراسة، ليكون الإستبيان في شكله النهائي بـ (63) عبارة موزعة على متغيرات الدراسة.

❖ **صدق الاتساق الداخلي (الصدق البنائي) للاستبيان:**

بعد التأكد من الصدق الظاهري لقائمة الإستبيان لا بد من التأكد من الصدق البنائي أو صدق الاتساق الداخلي لقائمة الإستبيان، والذي يقصد به مدى اتساق جميع عبارات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه، أي أن العبارة تقيس ما وضعت لقياسه ولا تقيس شيء آخر. وقد قامت الباحثة بحساب الاتساق الداخلي للإستبيان وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط (بيرسون) بين كل عبارة من عبارات محاور الإستبيان والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه هذه العبارة، وبين كل عبارة من محاور أداة الدراسة بالدرجة الكلية لعبارات الاستبيان مجتمعة. ويمكن توضيح نتائج هذا الاختبار ملخصة في الجدول الموالي:

الجدول رقم(09): اختبار الاتساق الداخلي (الصدق البنائي) للاستبيان (الدراسة الإستطلاعية)

متغيرات الدراسة	محاور الاستبيان	رقم العبارة	معاملات الارتباط بالنسبة للدرجة الكلية للمحور		معاملات الارتباط بالنسبة للدرجة الكلية لعبارات الاستبيان مجتمعة	
			معال الارتباط (بيرسون)	مستوى الدلالة (Sig.)	معامل الارتباط (بيرسون)	مستوى الدلالة (Sig.)
العقد النفسي	الإطار الزمني	عقد1	,620**	0	,717**	0
		عقد2	,526**	0,003	,538**	0,002
		عقد3	,813**	0	,719**	0
		عقد4	0,098	0,607	-0,168	0,374
		عقد5	0,291	0,119	0,17	0,37
		عقد6	,764**	0	,635**	0
		عقد7	,818**	0	,650**	0
		عقد8	,384*	0,036	0,17	0,37
		عقد9	,502**	0,005	,562**	0,001
		عقد10	0,329	0,076	0,232	0,218
	ترتيبات مادية	عقد11	0,298	0,109	,372*	0,043
		عقد12	,845**	0	0,252	0,18
		عقد13	,641**	0	,794**	0
		عقد14	,501**	0,005	,522**	0,003
		عقد15	0,36	0,051	,718**	0
		عقد16	,644**	0	,627**	0

0	,728**	0	,684**	عقد 17	النطاق			
0,016	,435*	0	,657**	عقد 18				
0,021	,418*	0	,635**	عقد 19				
0,111	0,297	0,102	0,304	عقد 20				
0	,770**	0,012	,452*	عقد 21				
0	,634**	0,055	0,353	عقد 22				
0	,680**	0	,790**	عقد 23				
0	,620**	0	,793**	عقد 24				
0	,681**	0	,722**	عقد 25				
0	,613**	0	,765**	عقد 26				
0,001	,557**	0	,667**	عقد 27				
0,108	0,299	0,056	0,353	عقد 28				
0,047	,365*	0,02	,423*	عقد 29				
0	,675**	0	,730**	عقد 30				
0,025	,408*	0,002	,534**	عقد 31				
0,011	,456*	0	,675**	عقد 32				
0	,704**	0	,759**	عقد 33				
0,007	,482**	0	,745**	عقد 34				
0,009	,467**	0	,786**	عقد 35				
0,535	0,118	0,066	0,34	عقد 36				
0,214	0,233	0,001	,579**	عقد 37				
0,075	0,33	0	,701**	عقد 38				
0,128	0,285	0,15	0,269	عقد 39				
0,01	,463**	0	,658**	التزام 1			الالتزام العاطفي	
0,004	,516**	0	,752**	التزام 2				
0	,660**	0	,801**	التزام 3				
0,003	,520**	0	,685**	التزام 4				
0,033	,390*	0	,804**	التزام 5				
0,006	,490**	0	,813**	التزام 6				
0,001	,570**	0	,838**	التزام 7				
0,001	,561**	0	,746**	التزام 8				
0,042	,374*	0	,732**	التزام 9				
0,027	,403*	0	,805**	التزام 10				
0,325	0,186	0,003	,518**	التزام 11				
0,162	0,262	0,007	,480**	التزام 12				
0,01	,463**	0,004	,516**	التزام 13				
0,123	0,288	0	,644**	التزام 14				
0,004	,515**	0,001	,555**	التزام 15				
0	,625**	0,01	,462*	التزام 16				
0,001	,586**	0	,789**	التزام 17				
0,007	,483**	0	,810**	التزام 18				
0	,614**	0	,599**	التزام 19				
0	,609**	0	,816**	التزام 20				
0	,721**	0	,684**	التزام 21				
0,081	0,324	0	,747**	التزام 22				
0,008	,473**	0	,809**	التزام 23				
0,022	,415*	0	,651**	التزام 24				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

استنادا إلى نتائج الجدول أعلاه، يتضح أن معاملات الارتباط بالنسبة للدرجة الكلية للمحور والعبارات الخاصة به ومعاملات الارتباط بالنسبة للدرجة الكلية لعبارات الاستبيان مجتمعة جاءت في مجملها دالة عند مستوى معنوية (0.01)، حيث أشارت معاملات الارتباط الواردة في الجدول عن وجود علاقة ارتباط ترواحت بين المتوسطة والقوية.

2. الدراسة الأساسية

تعتبر الدراسة الأساسية جوهرها أساسيا لا غنى عنه في البحث العلمي فبمجرد التأكد من صدق وثبات الدراسة الاستطلاعية يلجأ الباحث الى الدراسة الأساسية كونها تعتبر التحليل الميداني للدراسة على أرض الواقع.

1.2. أهداف الدراسة الأساسية:

- تطبيق الاستبيان على عينة الدراسة الأساسية بعدما تم ضبطها و التأكد من خصائصها السيكومترية.

- جمع المعطيات و تحليلها احصائيا .

- اختبار فرضيات الدراسة و بالتالي تأكيدها أو نفيها.

2.2. المجال الزماني و الجغرافي للدراسة الأساسية:

لقد تم إجراء الدراسة الأساسية من 07 مارس 2024 إلى 07 أبريل 2024، و ذلك بمديرية الثقافة والفنون بولاية سيدي بلعباس ، هي نفس المؤسسة التي أجريت فيها الدراسة الإستطلاعية.

3.2. منهج الدراسة الأساسية:

بما أن موضوع بحثنا هو " العقد النفسي وعلاقته بالالتزام التنظيمي " فإن المنهج الذي تم اعتماده هو المنهج الوصفي التحليلي الذي يتم من خلاله وصف الظاهرة و تحليلها.

4.2. أدوات الدراسة الأساسية:

بعد توزيع استمارة البحث على عينة الدراسة وجمع البيانات تأتي مرحلة معالجة البيانات إحصائيا بالاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية والتي تتم باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package For Social Science (IBM SPSS Statistics 24) وبرنامج النمذجة بالمعادلات الهيكلية (IBM SPSS AMOS 24). هته الأساليب الإحصائية نوردها على النحو التالي:

✓ التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة؛

✓ المتوسطات الحسابية: والتي تسمح بمعرفة اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو كل عبارة من عبارات الاستبيان حسب قيم المتوسط المرجح ، كما يساعد المتوسط الحسابي في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط وبالتالي تحديد الأهمية النسبية. والجدول التالي يوضح ذلك:

المتوسط المرجح	1-1.79	1.80-2.59	2.60-3.39	3.40-4.19	4.20-5
التقييم	ضعيف جدا	ضعيف	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا

✓ الانحراف المعياري: يسمح بالتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة نحو كل عبارة، والانحراف المعياري يوضح أيضا التشتت في استجابات أفراد الدراسة، حيث تكون الإجابات مركزة وغير متشقة عند اقتراب قيمة الانحراف المعياري من الصفر، أما إذا كانت قيمة الانحراف المعياري ≤ 1 يعني أن الإجابات غير مركزة ومتشقة.

✓ معامل كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha لقياس ثبات فقرات الاستبيان. وتعد قيمة معامل كرونباخ ألفا (معامل ثبات القياس) محصورة بين الصفر والواحد. على العموم تعتبر قيمة كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) مقبولة عندما تكون مساوية أو أكبر من (0.6).

✓ معامل الاتساق الداخلي لقياس صدق أداة الدراسة؛

✓ معامل صدق المحكمين لقياس صدق أداة الدراسة؛

✓ معامل الارتباط بيرسون (Pearson): ويستعمل عادة في المتغيرات غير اسمية لمعرفة اتجاه وطبيعة العلاقة وقوتها بين متغيرات الدراسة بمختلف أبعادها، وتتراوح قيمته بين [-1،+1]، غير أن معامل الارتباط بيرسون (Pearson) لا يكفي لمعرفة قوة الارتباط بل يتم الإطلاع على مستوى المعنوية، حيث

اعتبر 0.05 مستوى مقبولا في العلوم الإجتماعية بصفة عامة. ويمكن تحديد قوة الارتباط من خلال مقياس معامل الارتباط كما في الجدول التالي:

المقياس	0.3-0	0.5-0.3	0.7-0.5	0.9-0.7	1-0.9
قوة الارتباط	لا يوجد ارتباط	ارتباط ضعيف	ارتباط متوسط	ارتباط قوي	ارتباط قوي جدا

✓ تحليل التباين الأحادي (One Way Anova): وذلك لمعرفة الفروقات في اجابات المبحوثين حول المتغيرات المستقلة والوسيلة والتابعة تعزى للمعلومات الشخصية؛

- اختبار معامل التحديد R² لتحديد نسبة ما يمثله المتغير المستقل من المتغير التابع؛
- اختبار T للعينة الواحدة (Test T pour échantillon unique): تم استخدامه لقياس معنوية علاقة الارتباط بين متغيرين؛

5.2. عينة الدراسة الأساسية وخصائصها:

اشتملت عينة الدراسة على (60) موظف تابعين لمديرية الثقافة والفنون بولاية سيدي بلعباس، استغرق مدة توزيعها 30 يوما، حيث تميزت عينة الدراسة بالخصائص التالية حسب ما يظهره الجدول التالي:

يمكن تلخيص الخصائص الشخصية لعينة الدراسة الأساسية من حيث التكرارات والنسب المئوية حسب الجداول التالية:

الجدول رقم(10): توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن(الدراسة الأساسية)

المتغيرات الشخصية	التكرارات	النسب المئوية(%)
ذكر	14	23,3
انثى	46	76,7

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

حسب النتائج الواردة في الجدول أعلاه يتضح أن نسبة الإناث من عينة الدراسة قدرت بـ (76.7%) فاقت نسبة الذكور (23.3%).

الجدول رقم(11): توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن(الدراسة الأساسية)

المتغيرات الشخصية	التكرارات	النسب المئوية(%)
21 سنة وأقل	5	8,3
من 22- 31 سنة	34	56,7
من 32-41 سنة	18	30
من 42-51 سنة	3	5
من 52 سنة فما فوق	3	5

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

أما عن توزيع العينة حسب الفئة العمرية نجد الفئة (22-31سنة) هي التي تحوز على أعلى نسبة تقدر بـ(56.7%)، تليه الفئة(41-32سنة) بنسبة(30%)، بعدها(الأقل من 21 سنة) بنسبة(8,3%)، لتتشارك كل من الفئة (42-51 سنة) و (الأكثر من52سنة) بنسبة(5%).

الجدول رقم(12): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي(الدراسة الأساسية)

المتغيرات الشخصية	التكرارات	النسب المئوية(%)
متوسط	17	28,3
ثانوي	40	66,7
جامعي	31	51,7

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من حيث المستوى التعليم نجد فئة المستوى التعليمي الثانوي تمثل الأغلبية بنسبة(66,7%)، ثم فئة المستوى الجامعي بنسبة(51.7%) بعدها فئة المتوسط بنسبة(28.3%).

الجدول رقم(13): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية(الدراسة الأساسية)

النسب المئوية(%)	التكرارات	المتغيرات الشخصية	
31,7	19	08-01	الخبرة المهنية (السنوات)
8,3	5	16-09	
8,3	5	17-24	
11,7	7	25-32	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

وعن توزيع العينة حسب الخبرة المهنية نلاحظ العينة من(8-1سنوات) تمثل ما نسبته(31.7%)، ليأتي فئة(25-32سنة) بنسبة(11.7%) لتتقاسم كل من فئة (16-9سنة) و(24-17سنة) النسبة (8.3%).

الجدول رقم(14): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المهني(الدراسة الأساسية)

النسب المئوية(%)	التكرارات	المتغيرات الشخصية	
6,7	4	06-01	المسمى المهني (الصف-الرتبة)
20	12	08-07	
61,7	37	10-09	
23,3	14	17-11	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

وتطغى على عينة الدراسة الموظفين من التصنيف(9-10) بنسبة(61.7%) تليها الموظفين من صنف(11-17) بنسبة (23.3%) لتأتي الفئة (7-8) بنسبة (20%) والفئة(6-1) بنسبة (6.7%).

6.2. الخصائص السيكوماتيكية للأداة الأساسية:

أولاً: معامل الثبات (كرونباخ ألفا(Cronbach's Alpha (α))

والجدول الموالي يبين نتائج هذا الإختبار:

الجدول رقم(15): نتائج اختبار كرونباخ ألفا (α)(الدراسة الاساسية)

معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات	العبارات	المحور	
0.722	10	(عقد 1-عقد 10)	الإطار الزمني	العقد النفسي
0.541	12	(عقد 11-عقد 22)	الترتيبات المادية	
0.824	10	(عقد 23-عقد 32)	النطاق	
0.665	7	(عقد 33-عقد 39)	الثبات	
0.912	8	(الإلتزام 1-الإلتزام 8)	الإلتزام العاطفي	الإلتزام التنظيمي
0.720	8	(الإلتزام 9-الإلتزام 16)	الإلتزام الإستمراري	
0.862	8	(الإلتزام 17-الإلتزام 24)	الإلتزام المعياري	
0.899	63	القياس الإجمالي		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

الواضح من النتائج الواردة في الجدول أعلاه أن جل قيم معامل (α) لفقرات القياس (مكونات المتغيرات الكامنة) أكبر من الحد الأدنى المقبول (0.60) والتي ساهمت في تحقيق الاتساق الداخلي الإجمالي

للمقياس لقيمة ذات دلالة إحصائية عالية وممتازة حيث جاء كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) بقيمة (0.899) وهو ما يشير إلى علاقة ثبات وترابط عالي بين عبارات الاستبيان. مما يعني ثبات الأداة المستخدمة و بالتالي إمكانية الاعتماد عليها في القياس.

ثانيا: صدق الاستبيان

ويمكن توضيح نتائج هذا الاختبار ملخصة في الجدول الموالي:

الجدول رقم(16): اختبار الاتساق الداخلي(الصدق البنائي) للاستبيان(الدراسة الأساسية)

متغيرات الدراسة	محاور الاستبيان	رقم العبارة	معاملات الارتباط بالنسبة للدرجة الكلية للمحور		معاملات الارتباط بالنسبة للدرجة الكلية لعبارات الاستبيان مجتمعة	
			مستوى الدلالة (Sig.)	معامل الارتباط (بيرسون)	مستوى الدلالة (Sig.)	معامل الارتباط (بيرسون)
الإطار الزمني		عقد 1	0	,668**	0	,616**
		عقد 2	0	,543**	0,002	,399**
		عقد 3	0	,779**	0	,667**
		عقد 4	0,002	,395**	0,002	0,092
		عقد 5	0	,524**	0	0,249
		عقد 6	0	,686**	0	,610**
		عقد 7	0	,706**	0	,532**
		عقد 8	0,002	,400**	0,002	0,107
		عقد 9	0	,591**	0	,493**
		عقد 10	0,062	0,062	0,637	0,019
ترتيبات مادية		عقد 11	0,003	,379**	0,003	,377**
		عقد 12	0	,759**	0	0,143
		عقد 13	0	,647**	0	,602**
		عقد 14	0	,551**	0	,494**
		عقد 15	0	,455**	0	,519**
		عقد 16	0	,616**	0	,485**
		عقد 17	0	,583**	0	,481**
		عقد 18	0	,481**	0	,267*
		عقد 19	0	,529**	0	,308*
		عقد 20	0,003	,381**	0,003	,273*
النطاق		عقد 21	0	,482**	0	,579**
		عقد 22	0,006	,352**	0,006	,366**
		عقد 23	0	,737**	0	,638**
		عقد 24	0	,737**	0	,512**
		عقد 25	0	,751**	0	,613**
		عقد 26	0	,711**	0	,426**
		عقد 27	0	,618**	0	,414**
		عقد 28	0,004	,369**	0,004	,377**
		عقد 29	0,001	,405**	0,001	,375**
		عقد 30	0	,694**	0	,525**
الثبات		عقد 31	0	,633**	0	,476**
		عقد 32	0	,597**	0	,483**
		عقد 33	0	,698**	0	,514**
		عقد 34	0,001	,651**	0	,433**
		عقد 35	0	,718**	0	,525**

0,024	,291*	0,002	,386**	عقد36		
0,04	,266*	0	,597**	عقد37		
0,046	,258*	0	,542**	عقد38		
0,011	,328*	0,001	,404**	عقد39		
0	,567**	0	,770**	التزام1	الالتزام.العاطفي	الالتزام التنظيمي
0	,547**	0	,823**	التزام2		
0	,626**	0	,760**	التزام3		
0	,511**	0	,747**	التزام4		
0	,515**	0	,860**	التزام5		
0	,568**	0	,840**	التزام6		
0	,592**	0	,747**	التزام7		
0,001	,426**	0	,733**	التزام8		
0,001	,402**	0	,641**	التزام9	الالتزام.الإستمراري	
0	,527**	0	,800**	التزام10		
0,032	,278*	0	,588**	التزام11		
0	,452**	0	,610**	التزام12		
0,015	,313*	0	,456**	التزام13		
0,004	,368**	0	,701**	التزام14		
0	,458**	0,001	,433**	التزام15		
0,001	,425**	0,002	,385**	التزام16		
0	,452**	0	,794**	التزام17	الالتزام.المعياري	
0	,539**	0	,786**	التزام18		
0	,627**	0	,547**	التزام19		
0	,475**	0	,825**	التزام20		
0	,544**	0	,504**	التزام21		
0	,438**	0	,850**	التزام22		
0,001	,431**	0	,769**	التزام23		
0,001	,421**	0	,617**	التزام24		

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

استنادا إلى نتائج الجدول أعلاه، يتضح أن معاملات الارتباط بالنسبة للدرجة الكلية للمحور والعبارات الخاصة به ومعاملات الارتباط بالنسبة للدرجة الكلية لعبارات الاستبيان مجتمعة جاءت أغلبها دالة عند مستوى معنوية (0.01)، حيث أشارت معاملات الارتباط الواردة في الجدول عن وجود علاقة ارتباط ترواحت بين المتوسطة والقوية.

الفصل الخامس

عرض ومناقشة النتائج

قبل اختبار الفرضيات المطروحة، سيتم في هذا الفصل تقييم متغيرات الدراسة من حيث وصف عينة الدراسة، وعرض نتائج اتجاهات الأفراد نحو متغيرات الدراسة، واختبار الفروق في متغيرات الدراسة بالنسبة للمتغيرات الشخصية.

1. الدراسة الوصفية لخصائص عينة الدراسة

سوف نقوم من خلال الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكارت الخماسي) لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاستبانة المتعلقة بمحاور الدراسة.

1.1 تحليل اتجاهات الآراء نحو متغير العقد النفسي وأبعاده

يبين الجدول الموالي تقييم أفراد العينة للعقد النفسي وأبعاده، وقد جاءت نتائج هذا التقييم على النحو التالي:

الجدول رقم (17): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير العقد النفسي

مؤشرات الدراسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم
العقد النفسي	3,73	0,449	مرتفع
الإطار الزمني	3,42	0,499	مرتفع
ترتيبات مادية	4	0,702	مرتفع
النطاق	3,8	0,539	مرتفع
الثبات	3,72	0,476	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يتضح من نتائج الجدول أعلاه بخصوص اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو متغير العقد النفسي وأبعاده، قد أعربوا عن تقييمهم المرتفع للمتغير حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي الخاص به (3.73) بانحراف معياري (0.449) (حسب جدول الأوزان الموضح في الأساليب الإحصائية). وبخصوص أبعاده الأربعة (الإطار الزمني، الترتيبات المادية، النطاق، الثبات) فقد عرفت تسجيل متوسط حسابي محصور بين (3.42 و 4.00) لتعكس هذه القيم التقييم المرتفع للأبعاد. هذا التقييم يدل على أن إجابات العينة كانت مركزة وغير متشعبة لاقتراب قيمة الانحراف المعياري من الصفر حيث سجل متغير العقد النفسي قيمة (0.449) أما أبعاده انحصرت بين (0.47 و 0.70).

2.1 تحليل اتجاهات الآراء نحو متغير الالتزام التنظيمي وأبعاده

يبين الجدول الموالي تقييم أفراد العينة لمتغير الالتزام التنظيمي وأبعاده، والجدول الموالي يوضح نتائج هذا التقييم:

الجدول رقم (18): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير الالتزام التنظيمي

مؤشرات الدراسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم
الالتزام التنظيمي	3,3076	0,6754	متوسط
الالتزام العاطفي	3,2	0,90613	متوسط
الالتزام الإستمراري	3,2708	0,64938	متوسط

الالتزام المعياري	3,4521	0,71976	مرتفع
-------------------	--------	---------	-------

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يتبين من نتائج الجدول أعلاه بخصوص اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو متغير الالتزام التنظيمي عن تسجيل متوسط حسابي قدره (3.30) وهو ما يشير إلى التقييم المتوسط لهذا المتغير (حسب جدول الأوزان الموضح في الأساليب الإحصائية). كما عرف بعد الالتزام العاطفي والالتزام الإستمراري نفس التقييم أي المتوسط بتسجيل متوسط حسابي قدره (3.20) و(3.27) على التوالي في حين عرف بعد الالتزام المعياري تقييم جيد بمتوسط حسابي (3.45). وقد كانت إجابات عينة الدراسة جلها مركزة وغير متشتة لاقترب قيمة الإنحراف المعياري من الصفر حيث كان محصورا بين (0.64 و 0.90).

2. اختبار الفروق في متغيرات الدراسة نسبة للخصائص الشخصية

بعد تقييم متغيرات الدراسة من طرف المبحوثين سيتم دراسة الفروق في إجابات أفراد العينة نسبة للمتغيرات الشخصية واختبار مدى تأثير إجابات المبحوثين بخصائصهم الشخصية والتي من شأنها المساهمة في تفسير نتائج الدراسة فيما بعد. ومن أجل ذلك تم صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات العينة عن متغيرات الدراسة (العقد النفسي، الالتزام التنظيمي) تعزى إلى العوامل الشخصية. وتم الاعتماد على تحليل التباين الأحادي (ANOVA) في دراسة الفروق.

1.2. اختبار الفروق في متغيرات الدراسة نسبة للجنس

و للبحث في اختلافات تقييم الموظفين لمتغيرات الدراسة تبعا لمعيار الجنس:

- فرضية العدم: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات العينة عن متغيرات الدراسة تبعا للجنس

- الفرض البديل: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات العينة عن متغيرات الدراسة تبعا للجنس

الجدول رقم(19): اختبار الفروق لمتغيرات الدراسة بالنسبة للجنس

المتغير	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	"ت" المحسوبة	مستوى الدلالة
العقد النفسي	ذكر	14	3,44	0,546	1,663	0,202
	أنثى	46	3,82	0,379		
الالتزام التنظيمي	ذكر	14	3,13	0,618	0,003	0,96
	أنثى	46	3,36	0,689		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

انطلاقا من الجدول أعلاه، نلاحظ أن قيمة مستوى الدلالة بالنسبة للعقد النفسي والالتزام التنظيمي أخذت القيم 0,275 و 0.96 وهي قيمة أكبر من 0.05، وبالتالي نقبل فرضية العدم التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات العينة عن متغيرات الدراسة تبعا للجنس.

2.2. اختبار الفروق في متغيرات الدراسة نسبة للسن

و للبحث في اختلافات تقييم الموظفين لمتغيرات الدراسة تبعا لمعيار العمر (21 سنة وأقل، من 32-41 سنة، من 42-51 سنة، أكثر من 52 سنة):

- فرضية العدم: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات العينة عن متغيرات الدراسة تبعا للسن

- الفرض البديل: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات العينة عن متغيرات الدراسة تبعا للسن

الجدول رقم(20): تحليل (ANOVA) لمتغيرات الدراسة تعزى للسن

مستوى الدلالة (.Sig)	قيمة F	مربع المتوسط (Square Mean)	درجة الحرية (df)	مجموع المربعات (Sum of Squares)	بين المجموعات	العقد النفسي
0,013	3,897	0,686	3	2,059	بين المجموعات	
		0,176	56	9,864	داخل المجموعة	

			59	11,923	المجموع	
0,465	0,864	0,397	3	1,191	بين المجموعات	الإلتزام التنظيمي
		0,459	56	25,723	داخل المجموعة	
			59	26,914	المجموع	

المصدر: بالاعتماد على مخرجات SPSS

انطلاقاً من الجدول أعلاه، نلاحظ أن قيمة مستوى الدلالة بالنسبة لمتغير الدراسة (الإلتزام التنظيمي) وفقاً للفئات العمرية سجل القيمة 0,465 وهي قيمة أكبر من 0,05، و بذلك فإننا نقبل فرضية العدم التي تنص على أنه لا يختلف تقييم الموظفين لمتغير الإلتزام التنظيمي تبعاً لمتغير العمر. في حين أظهرت نتائج الجدول أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير العقد النفسي تعزى للفئات العمرية، حيث كان مستوى الدلالة 0,013 وهي قيمة أقل من 0,05 أي أن هناك اختلاف في وجهات نظر الموظفين اتجاه العقد النفسي وفقاً للفئات العمرية.

3.2. اختبار الفروق في متغيرات الدراسة نسبة للمستوى التعليمي

و للبحث في اختلافات تقييم العملاء لمتغيرات الدراسة تبعاً لمعيار التعليم:

- فرضية العدم: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات العينة عن متغيرات الدراسة تبعاً للمستوى التعليمي
- الفرض البديل: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات العينة عن متغيرات الدراسة تبعاً للمستوى التعليمي

الجدول رقم (21): تحليل (ANOVA) لمتغيرات الدراسة تعزى للمستوى التعليمي

مستوى الدلالة (Sig)	قيمة F	مربع المتوسط (Square Mean)	درجة الحرية (df)	مجموع المربعات (Sum of Squares)		
0,056	3,04	0,575	2	1,149	بين المجموعات	العقد النفسي
		0,189	57	10,774	داخل المجموعة	
			59	11,923	المجموع	
0,653	0,43	0,2	2	0,4	بين المجموعات	الإلتزام التنظيمي
		0,465	57	26,513	داخل المجموعة	
			59	26,914	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

انطلاقاً من الجدول أعلاه، نلاحظ أن قيمة مستوى الدلالة بالنسبة للإلتزام التنظيمي أخذت 0.653 وهي أكبر من 0,05، وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الإلتزام التنظيمي تعزى للمستوى التعليمي. بينما أظهرت نتائج الجدول أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير العقد النفسي تعزى للمستوى التعليمي حيث جاء مستوى الدلالة 0,056، أي أن هناك اختلاف في وجهات نظر الموظفين فيما يتعلق بالعقد النفسي.

4.2. اختبار الفروق في متغيرات الدراسة نسبة لخبرة المهنية

و للبحث في اختلافات تقييم العملاء لمتغيرات الدراسة تبعاً لمعيار الخبرة المهنية:

- فرضية العدم: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات العينة عن متغيرات الدراسة تبعاً للخبرة المهنية.
- الفرض البديل: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات العينة عن متغيرات الدراسة تبعاً للخبرة المهنية.

الجدول رقم (22): تحليل (ANOVA) لمتغيرات الدراسة تعزى الخبرة المهنية

مستوى الدلالة (Sig)	قيمة F	مربع المتوسط (Square Mean)	درجة الحرية (df)	مجموع المربعات (Sum of Squares)	
---------------------	--------	----------------------------	------------------	---------------------------------	--

0,619	0,599	0,123	3	0,37	بين المجموعات	العقد النفسي
		0,206	56	11,553	داخل المجموعة	
			59	11,923	المجموع	
0,197	1,613	0,714	3	2,141	بين المجموعات	الإلتزام التنظيمي
		0,442	56	24,773	داخل المجموعة	
			59	26,914	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

انطلاقاً من الجدول أعلاه، نلاحظ أن قيمة مستوى الدلالة بالنسبة لمتغيرات الدراسة (العقد النفسي والالتزام التنظيمي) سجلت القيم التالية على التوالي: 0.619 و 0.197 وهي قيم أكبر من 0.05، مما يدل على أنه لا يختلف الموظفين مهما كانت خبرتهم المهنية في تقييمهم للعقد النفسي ومدى تأثيره على الإلتزامهم التنظيمي، بذلك فإننا نقبل فرضية العدم التي تنص على أنه لا يختلف تقييم الموظفين لمتغيرات الدراسة تبعاً للخبرة المهنية.

5.2. اختبار الفروق في متغيرات الدراسة نسبة للمسمى المهني (الرتبة/المنصب)

- و للبحث في اختلافات تقييم الموظفين لمتغيرات الدراسة تبعاً لمعيار المسمى المهني:
- فرضية العدم: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات العينة عن متغيرات الدراسة تبعاً للمسمى المهني.
 - الفرض البديل: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات العينة عن متغيرات الدراسة تبعاً للمسمى المهني.

الجدول رقم (23): تحليل (ANOVA) لمتغيرات الدراسة تعزى للمسمى المهني

مستوى الدلالة (Sig.)	قيمة F	مربع المتوسط (Square Mean)	درجة الحرية (df)	مجموع المربعات (Sum of Squares)		
0,199	1,603	0,314	3	0,943	بين المجموعات	العقد النفسي
		0,196	56	10,98	داخل المجموعة	
			59	11,923	المجموع	
0,409	0,98	0,447	3	1,342	بين المجموعات	الإلتزام التنظيمي
		0,457	56	25,571	داخل المجموعة	
			59	26,914	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

انطلاقاً من الجدول أعلاه، نلاحظ أن قيمة مستوى الدلالة بالنسبة لمتغيرات الدراسة (العقد النفسي والالتزام التنظيمي) سجلت القيم التالية على التوالي: 0.409 و 0.199 وهي قيم أكبر من 0.05، مما يدل على أنه لا يختلف الموظفين مهما كانت رتبهم أو صنفهم الوظيفي في تقييمهم للعقد النفسي والالتزام التنظيمي، بذلك فإننا نقبل فرضية العدم التي تنص على أنه لا يختلف تقييم الموظفين لمتغيرات الدراسة تبعاً للمسمى الوظيفي.

3. اختبار فرضية الدراسة ومناقشة نتائجها

بعد التأكد من تحقيق بيانات المتغيرات لشروط تطبيق تحليل الانحدار سنقوم فيما يلي باختبار فرضيات الدراسة المتعلقة بالتأثير المباشر من خلال استخدام نماذج الانحدار الخطي المتعدد والبسيط. حيث تنص الفرضية الرئيسية على وجود "تأثير ذو دلالة معنوية بين العقد النفسي والالتزام التنظيمي". ويتفرع عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين بُعد الإطار الزمني والالتزام التنظيمي.
- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين بُعد الترتيبات المادية والالتزام التنظيمي.
- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين بُعد النطاق والالتزام التنظيمي.
- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين بُعد الثبات والالتزام التنظيمي.

قبل التعرف على الأثر المعنوي المباشر لا بد أولاً من تحليل علاقة الارتباط بين العقد النفسي والالتزام التنظيمي، كما هو موضح في الجدولين الآتيين:

الجدول رقم(24): نتائج علاقة الارتباط بين العقد النفسي والالتزام التنظيمي

الإرتباط		
الالتزام التنظيمي		
0,281	معامل الإرتباط بيرسون	العقد النفسي
0,014	مستوى الدلالة Sig.	
60	N	

Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

الإرتباط					
الثبات	النطاق	الترتيبات المادية	الإطار الزمني	الالتزام التنظيمي	
0,307	0,367	0,029	0,285	1	معامل الإرتباط بيرسون
0,008	0,002	0,412	0,014		مستوى الدلالة Sig.
60	60	60	60	60	N

Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

إن معاملات الارتباط الواردة في الجدول أعلاه تعبر عن وجود علاقة ارتباط ضعيفة بين العقد النفسي والالتزام التنظيمي حيث بلغ معامل الإرتباط (0,281) عند مستوى دلالة 0,014. وبخصوص أبعاد العقد النفسي (الإطار الزمني، النطاق، الثبات) فقد عبرت معاملات الإرتباط عن وجود علاقة ارتباط ضعيفة عند مستوى دلالة على التوالي (0,014، 0,002، 0,008). في لا توجد علاقة الخاصة ببعدها الترتيبات المادية لتسجيلها قيمة دلالة 0,412 وهي أكبر من 0.05. ولاختبار الفرضية الرئيسية يتم استخدام الانحدار الخطي المتعدد للتحقق من الأثر المحتمل للعقد النفسي على الالتزام التنظيمي، والجدول التالي يوضح نتائج التحليل:

الجدول رقم(25): تحليل تباين الإندار (ANOVA) واختبار معنوية معامل الإندار وفقاً للاختبار T (الفرضية الرئيسية)

النموذج	معامل التحديد R	معامل التحديد R ²	معامل التحديد R ² المصحح	Std. Error of the Estimate
1	,282 ^a	0,079	0,064	0,65357

a. Predictors: (Constant), العقد النفسي.

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
1	الإندار	1	2,139	5,007	,029 ^b
	Residual	58	0,427		
	Total	59	26,914		

a. Dependent Variable: الالتزام التنظيمي

b. Predictors: (Constant), العقد النفسي.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال النتائج الواردة في الجدول يتضح أن قيمة معامل التحديد (R²) بلغت (0.079) ما يدل على أن المتغير المستقل يفسر ما نسبته 7% المتغير التابع (الالتزام التنظيمي) أما النسبة المتبقية فتعود إلى عوامل أخرى غير مدروسة. ومن أجل اختبار معنوية هذه النتيجة نجد قيمة F بلغت (5,007) عند مستوى دلالة 0.029 أي أقل من 0.05 وهذا ما يدل على معنوية علاقة الارتباط بين العقد النفسي والالتزام التنظيمي. ومن أجل تحديد علاقة التأثير فقد تم اعتماد اختبار T لإختبار معنوية هذا التأثير:

الجدول رقم(26): اختبار معنوية معامل الإندار وفقاً للاختبار T (الفرضية الرئيسية)

النموذج	معاملات الإندار		قيمة T المحسوبة	مستوى المعنوية Sig.
	B	الخطأ المعياري		
	Beta	Standardized Coefficients		

0,018	2,426		0,712	1,727	(Constant)	1
0,029	2,238	0,282	0,189	0,424	العقد. النفسي	

a. Dependent Variable: الالتزام التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

فالناتج الواردة في الجدول أعلاه توضح بأن قيمة معامل الانحدار بالنسبة للعقد النفسي بلغت (0,424)، وقيمة T المقابلة لهذه الأخيرة (2,238) وهي معنوية إحصائياً عند مستوى المعنوية (Sig) بقيمة (0.029) وهي أقل من قيمة مستوى المعنوية المعتمد (0.05). هته النتائج تؤكد قبول الفرضية الرئيسية التي تنص على "وجود تأثير معنوي للعقد النفسي على الالتزام التنظيمي". ومن أجل اختبار الفرضيات الفرعية الخاصة بالفرضية الرئيسية والمتعلقة بالتعرف على أثر كل بعد من أبعاد العقد النفسي على الالتزام التنظيمي من خلال استخدام الانحدار المتعدد، يمكن تلخيص مؤشرات الاختبار في الجدول التالي:

الجدول رقم (27): اختبار معنوية معاملات الانحدار وفقاً للاختبار T (الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية)

مستوى المعنوية Sig.	قيمة T المحسوبة	Standardized Coefficients Beta	معاملات الانحدار		النموذج	
			الخطأ المعياري	B		
0,063	1,901		0,705	1,34	(Constant)	1
0,436	0,785	0,129	0,222	0,174	الإطار الزمني	
0,043	-2,067	-0,31	0,144	-0,299	ترتيبات مادية	
0,04	2,103	0,369	0,22	0,462	النطاق	
0,329	0,986	0,153	0,221	0,218	الثبات	

a. Dependent Variable: الالتزام التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه نلاحظ أن كل من بعد الترتيبات المادية والنطاق قد حققوا أثراً ذو دلالة معنوية في دعم الالتزام التنظيمي حيث بلغت قيمة Beta (-,299) و(,462) على التوالي، وبلغت قيمة T المحسوبة (-2,067) و(2,103) على التوالي، عند مستوى المعنوية (0.43) و(0.40) على التوالي وهي قيمة أقل من القيمة المعتمدة (0.05). في حين عرف بعد الإطار الزمني والثبات أثر غير معنوي من خلال تسجيل مستوى دلالة (0.43) و(0.32) وهي قيم أكبر من 0.05.

مناقشة النتائج

تطرقنا في هذا الفصل إلى العلاقة السببية بين متغيرات الدراسة، ولهذا الغرض فقد تمت الدراسة على عينة من موظفي مديرية الثقافة لولاية سيدي بلعباس، من خلال إعداد استمارة موجهة لـ 60 موظف، إذ أفضت المعالجة الإحصائية للبيانات عن طريق برنامج "SPSS" إلى ما يلي:

❖ بخصوص الفرضية الرئيسية التي تنص على وجود "تأثير ذو دلالة معنوية بين العقد النفسي والالتزام التنظيمي" حيث أشارت النتائج إلى العلاقة المعنوية بين متغيرات الدراسة بشكل ثنائي. وهو نس ما توصلت إليه كل من دراسة دراسة (Agarwal, 2011) و دراسة (Zhou, Plaisent & Zheng, 2014).

❖ بالنسبة لاختبار الفروق في متغيرات الدراسة نسبة للخصائص الشخصية، فقد أثبتت نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير العقد النفسي تعزى للجنس والسن والمستوى التعليمي وانعدامها بالنسبة لمتغير الالتزام التنظيمي نسبة لنفس الخصائص الشخصية المذكورة سابقاً. وبالنسبة للخبرة المهنية والمسمى الوظيفي فقد أفضت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات العينة نسبة لمتغيرات الدراسة. هذه النتائج جاءت مؤيدة لدراسة (مطاطلة، 2016) حول علاقة العقد النفسي بالالتزام التنظيمي وبعض المتغيرات الديمغرافية والتي كانت نتائجها وجود فروق معنوية في متوسط الالتزام التنظيمي وفقاً لمختلف فئات المتغيرات الشخصية؛

بناءً على ما سبق، تشكل هذه الدراسة إضافة إلى أدبيات الإدارة العامة بصفة عامة وأدبيات السلوك التنظيمي بصفة خاصة، بإلقاء الضوء على العقد النفسي والالتزام التنظيمي من خلال دراسة طبيعة العلاقة بينهما. هذا من شأنه أن يعزز الفهم لهذين المتغيرين، وهو مهم خصوصاً للأدبيات العربية التي تفتقر إلى دراسات تربط بين العقد النفسي والالتزام التنظيمي.

يمكن تقديم مجموعة من التوصيات والإقتراحات لإثراء هذا الموضوع:

❖ التوصيات العلمية:

- إجراء دراسات حول العقود النفسية تسمح بتطوير مقاييس تتلاءم مع ثقافة المنظمات الجزائرية، ومقارنة النتائج بالمقاييس المستخدمة حالياً والمترجمة من الإنجليزية إلى العربية.
- إمكانية إجراء دراسات مقارنة مستقبلية بين العقد النفسي والالتزام التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية والعمومية، العامة والخاصة.

❖ التوصيات العملية:

- عقد دورات تدريبية للعاملين في مختلف المستويات الإدارية لتعميق فهمهم لمضمون العقد النفسي والالتزام التنظيمي، مما يساعد على نشر هذين المفهومين وتحسين أداء المنظمات بما يتماشى مع التحديات التنظيمية الجديدة.
- إنشاء برنامج دائم في المنظمة يهدف إلى تحديد احتياجات العاملين، سواء المادية مثل المكافآت والترقيات والتدريب، أو المعنوية مثل الاعتراف والتقدير. يمكن تنفيذ ذلك من خلال إدارة التطوير الإداري في المنظمة، والتي تعمل على تحديد هذه الاحتياجات وعرضها باستمرار على المسؤولين في الإدارة العليا.
- إقامة قنوات اتصال مباشر بين العاملين والإدارة، وتقليل الممارسات البيروقراطية إلى أدنى حد ممكن، من خلال تبني سياسة الحوار والمشاركة في اتخاذ القرارات بهدف تعزيز صلة العمال بالمنظمة، وتقوية قيمهم وولائهم من خلال تحسين عقدهم النفسي.

خاتمة البحث

في ظل بيئة تتسم بالتعقيد والتغير الديناميكي السريع، أصبح من الضروري للمنظمات إعادة النظر في كيفية التعامل مع الأفراد والعاملين. فالفرد لم يعد يسعى فقط للفرص الوظيفية داخل المنظمة، بل أصبح اهتمامه يشمل إدارة مساره المهني حتى خارج حدود المنظمة. فالامتيازات التي تقدمها المنظمات الأخرى تجذب الأفراد، خاصة الكفاءات منهم، مما يشكل تهديدًا للمنظمات لتجد نفسها مجبرة على التعامل مع الأفراد والعاملين بمنطق تبادل المنفعة.

وعليه، يتعين على القيادة الإدارية للمنظمات إيلاء اهتمام كبير بالعاملين كونهم المعنيين بالالتزام والعقد النفسي، وذلك من خلال توفير العوامل التي تجسد هذه العلاقة بشكل سليم لتحقيق الأهداف المرجوة. هذا لا يمكن تحقيقه إلا من خلال تحديث إدارة الموارد البشرية لتتماشى مع المستجدات التي تواجه المنظمات، باعتبارها الحلقة الوصل بين العاملين والمنظمة، والتي تعمل على تطوير العقد النفسي للعاملين من خلال الأنشطة التي تمارسها.

إن مفهوم العقد النفسي ما زال في طور التطوير، فالعوامل الرئيسية للوصول إلى عقد نفسي إيجابي تشمل الشخصية الاعتبارية للمنظمة والهوية التي تحملها والقيم التي تتبناها. هذا يبرز أهمية استيعاب مفهوم العقد النفسي وتفعيله في المنظمة، لارتباطه الوثيق بالالتزام التنظيمي، الذي يعبر عن ظاهرة تحدث نتيجة للعلاقات التبادلية بين الفرد والمؤسسة أو جماعة العمل، وتتميز هذه العلاقة التبادلية بأنها:

✓ تدفع الفرد لبذل جهود كبيرة عن حب ورغبة ورضا، مما يجعله يمثل المنظمة التي التزم بها، حيث تصبح قيمها قيمه وأهدافها أهدافه.

✓ تعزز شعور الفرد بالواجب تجاه المنظمة، فيشعر بالمسؤولية نحوها، ويتألم لمصابها ويفرح لنجاحها، ويعتبر أن أي مساس بها هو مساس به.

لذا، تتمثل التحديات الحالية للمؤسسات في إيجاد العوامل التي تدفع العمال إلى الالتزام العاطفي، لما له من دور في تفعيل سياسات إدارة الموارد البشرية، من خلال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وتحديد الاحتياجات التدريبية بدقة، وتنمية مهارات العاملين بما يخدم جوانب العمل.

- السيد غنيم رشاد. (2008). النظرية المعاصرة في علم الاجتماع. مصر: دار المعرفة الجامعية.
- حسن محمد راوية. (2005). إدارة الموارد البشرية-رؤية مستقبلية-. مصر: الدار الجامعية.
- خالد السواعي. (2011). مدخل تحليل البيانات باستخدام SPSS (الإصدار الطبعة الأولى). الأردن: دار عالم الكتب الحديث للنشر.
- صلاح الدين عبد الباقي. (2005). مبادئ السلوك التنظيمي. الإسكندرية: كلية التجارة.
- عادل عبد الفتاح سلامة. (1999). الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي. مصر: جامعة عين شمس.
- عايدة السيد الخطاب. (2001). العولمة ومشكلة إدارة الموارد البشرية. القاهرة: دار الفكر العربي.
- عز عبد الفتاح. (2008). مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS. جدة: الخوارزم العلمية للنشر والتوزيع.
- محمد الصيرفي. (2005). السلوك التنظيمي. مصر: مؤسسة حورس الدولية.
- محمد حميدات. (2006). قيم العمل والالتزام التنظيمي لدى المديرين والمعلمين في المدارس. الأردن: دار الحامد.
- محمد مزيان. (1999). العقد النفسي في التقويم التربوي. جامعة وهران: معهد علم النفس وعلوم التربية.
- محمد مزيان. (2003). مفهوم العقد النفسي نحو فهم العلاقة بين الأفراد والمنظمات. دار الغرب للنشر والتوزيع.
- حمزة معمري. (2008/2007). العلاقة بين اتجاهات الموظفين نحو المهنة والالتزام التنظيمي. شهادة الماجستير علم النفس عمل وتنظيم . جامعة الجزائر: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.
- مراد نعموني. (2006). القيم واتساقها وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في مرحلة التغيير التنظيمي-دراسة حالة شركة سونطراك قسم الإنتاج-. أطروحة الدكتوراه علم النفس عمل وتنظيم . جامعة الجزائر.
- مشعل بن حمس العتيبي. (2008). دور البرامج التدريبية في رفع مستوى الولاء التنظيمي: دراسة مسحية على العاملين بمجالس الشورى. رسالة ماجستير . جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- هاجر قروي. (2013). انقطاع العقد النفسي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى الأطباء العاملين بالجنوب الجزائري. رسالة ماجستير غير منشورة . جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.
- يوسف عادل خوجة. (2019-2020). انقطاع العقد النفسي وعلاقتها بالاغتراب الوظيفي دراسة ميدانية على عينة من الباحثين في المراكز البحثية الجزائرية. أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم النفس العمل والتنظيم . جامعة قاصدي مرباح-ورقلة:- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.
- أمال كاظم المهدي. (2019). العقد النفسي وتأثيره في الاستغراق الوظيفي دراسة استطلاعية لأراء عينة من تدريسي كلية التربية المختلطة. مجلة كلية الفقه (العدد 30).
- شاكر جاد الله الخشالي. (2003). أثر الأنماط القيادية لرؤساء الاقسام العلمية على الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة. المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد 06 (العدد 01).
- صباح فضل الفضلي. (1997). علاقة الالتزام بعلاقة العمل مابين الرئيس وتابعيه والمتغيرات الشخصية. مجلة الإداري ، المجلد 37 (العدد 11).
- صفوان أمين السقاف، و أحمد ابراهيم أبو سن. (2015). أثر القيادة بالقيم على الولاء التنظيمي. مجلة العلوم الاقتصادية، كلية الدراسات الاقتصادية (العدد 16).
- عامر عمي حسين عطوي. (2012). تفسير ظاهرة التهكم التنظيمي في المنظمات من خلال الترابط البيئي لعمليات العقد النفسي والاحترام الداخلي: دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في معمل اسمنت المثني. مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية ، الجزء الثاني (العدد 14).
- عبد الوهاب صوفي. (2003). طبيعة العقد النفسي في المؤسسة العمومية والمؤسسة الخاصة. مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية (العدد 13).

- نبيل محمد الجعيدي، و أميمة سليم جهيمي. (2017). مجلة دراسات الاقتصاد والأعمال. المجلد 5 (العدد(s)).
- نوال لزرق، زعور بن حواء، و إسحاق حسيني. (2017). الرضا الوظيفي ودوره في تحقيق الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية في مؤسسة صنع قارورات الغاز بمعسكر. مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية (العدد 06).

❖ المراجع باللغة الأجنبية:

- Béatrice Affaki .(2008) .L'influence des motifs de rupture du contrat psychologique sur le comportement des individus au travail: l'effet modérateur du genre .Mémoire en vue de l'obtention du grade de maîtrise en relations industrielles . Université de Montréal: Faculté des études supérieures.
- Denise M. Rousseau .(2000) .Psychological Contract Inventory Technical Report .University Pittsburgh ،Pennsylvania ،USA: Heinz School of Public Policy and Graduate School of Industrial Administration Carnegie Mellon.
- Louise Lemire ،Tania Saba .(2005) .Le contrat psychologique et l'engagement organisationnel: exploration empirique dans une organisation publique et une firme privée .Congrès AIMS.
- Marie-Ève Dufour .(2008) .Rupture du contrat psychologique et effets sur le cynisme cognitif, la voix et le silence : effet modérateur de la culture organisationnelle et de la congruence personne-organisation .Thèse en vue de l'obtention du grade de Philosophiae Doctor (Ph.D.) en Relations Industrielles . Université de Montréal: Faculté des arts et des sciences.
- Mark V. Roehling .(1996) .The origins and early development of the psychological contract construct .Journal of Management History ، Volume 03.
- S Guerrero .(2005) .La mesure du contrat psychologique dans un contexte de travail francophone .Relations Industrielles/Industrial Relations ، Volume 60 (N°01).
- Tanguy Dulac .(2005) .De la formation à l'évolution du contrat psychologique .revue de la littérature et perspective de recherche.(Working Paper 05/138).
- Xavier Moutserrat .(2004) .Comment motiver .Ed-Organisation.

في إطار إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في تخصص علم النفس عمل و تنظيم ، نضع بين أيديكم هذا الاستبيان بغرض جمع المعلومات المتعلقة ببحثنا، راجين منكم التعاون معنا بوضع علامة (x) أمام العبارة التي تناسبك مع العلم انه لا توجد إجابة خاطئة وأخرى صحيحة و سنحلل النتائج بسرية تامة ولن تستعمل إلا لغرض البحث العلمي فقط . شكرا على تعاونكم مسبقا .

البيانات الشخصية:

الجنس: ذكر أنثى

السن: 21 وأقل 22-31 31-40 41-50 51 فأكثر

المستوى التعليمي: متوسط ثانوي جامعي

الأقدمية:

المسمى المهني:

أولاً: العقد النفسي

أوافق بشدة	أوافق	لا أدري	لا أوافق	لا أوافق بشدة	العبارة
الإطار الزمني					
					01 أتوقع من مديري أن يوفر لي قدر كبير من الأمان الوظيفي
					02 أتوقع من مديري أن يلتزم أمامي طوال الوقت فيما أتفق عليه الآن وفي المستقبل
					03 أتوقع من مديري أن يوفر لي فرص التنمية الوظيفية خلال فترة عملي بالشركة
					04 أتوقع من مديري ألا يقوم بمجازاتي دون تحقيق إذا كانت الأمور تسير بشكل سيئ
					05 أتوقع من مديري توفير وظيفة بديلة عند الاستغناء عن مهام وظيفتي الحالية في المستقبل
					06 أتوقع من مديري أن يفعل كل ما في وسعه لبقائي في وظيفتي داخل الشركة أطول فترة ممكنة
					07 يتوقع مديري مني طاعته عند طلبه العمل عدد ساعات أكثر
					08 يتوقع مديري ولائي للشركة والالتزام بالعمل في الشركة لمدة زمنية طويلة
					09 يتوقع مديري مني قبول الانتقال لوظيفة مختلفة بالشركة إذا لزم الأمر
					10 يتوقع مديري مني العمل بالشركة طوال حياتي الوظيفية
الترتيبات المادية للعقد النفسي					
					11 أتوقع من مديري تطبيق القواعد المتعلقة بعملتي
					12 أتوقع من مديري أن تكون التعليمات المتعلقة بعملتي محددة بشكل واضح
					13 أتوقع من مديري المساواة بيني وبين زملائي في العمل
					14 أتوقع من مديري عدم تجاوزي عند تطبيق سياسة الترقية بالشركة
					15 أتوقع من مديري أن يحدد بشكل واضح معايير تقييم الأداء التي يعتمد عليها
					16 أتوقع من مديري أن يحدد بشكل واضح التزاماتي داخل الشركة
					17 أتوقع من مديري أن يحدد حقوقي داخل الشركة بشكل واضح
					18 يتوقع مديري مني الالتزام بالأولويات عند تنفيذ مهام العمل
					19 يتوقع مديري أن أوضح بشكل صريح خطط العمل ومتطلبات الوظيفة
					20 يتوقع مديري أن أظهر له المشكلات التي تواجهني في العمل
					21 يتوقع مديري احترام وطاعة رؤسائي المباشرين في العمل
					22 يتوقع مديري حسن تعاملتي مع الآخرين
النطاق					
					23 أتوقع من مديري الدعم الشخصي في الفترات الصعبة

الملاحق

24	أتوقع من مديري أن يفدر ما أبدله من جهد لصالح العمل				
25	أتوقع من مديري أن يأخذ بعين الاعتبار الجهد المبذول في العمل وليس النتيجة النهائية فقط				
26	أتوقع من مديري التعامل معي كإنسان له مشاعر وأحاسيس				
27	أتوقع من مديري أن يتيح لي تحقيق ذاتي في العمل				
28	يتوقع مديري مني الإشادة بالشركة خارج مواقع العمل				
29	يتوقع مديري أن أعمل وقتاً إضافياً إذا لزم الأمر				
30	يتوقع مديري أن أقوم بطرح أفكار في فيما يتعلق بتحسين وتطوير العمل				
31	يتوقع مديري أن يكون لدي الرغبة في تنمية ذاتي داخل الشركة				
32	يتوقع مديري مني استثمار الوقت والجهد داخل الشركة				
الثبات					
33	أتوقع من مديري الالتزام باتفاقياته معي حتى ولو تغيرت الظروف				
34	أتوقع من مديري المرونة في تطبيق الاتفاقيات				
35	يتوقع مديري مني التأقلم بسهولة مع التغييرات في مواقف العمل				
36	يتوقع مديري أن أتحمّل التغييرات التي تحدث في العمل				
37	يتوقع مديري أن أتعامل بمهنية مع المواقف غير المتوقعة في مجال العمل				
38	يتوقع مديري أن أكون مرناً في مواجهة مواقف العمل				
39	يتوقع مديري مني قبول أي تعديل فيما تم الاتفاق عليه إذا لزم الأمر				

ثانياً: الالتزام التنظيمي

أوافق بشدة	أوافق	لا ادري	لا أوافق بشدة	العبارة	
الالتزام العاطفي					
				اشعر بالسعادة من خلال عملي في هذه المؤسسة	01
				ينتابني الفخر كلما تحدثت عن مؤسستي أمام الآخرين	02
				اشعر بان أهدافي الحاصلة تتوافق مع أهداف المؤسسة التي اعمل بها	03
				انتمائي إلى المؤسسة لا تعوضه مؤسسة أخرى	04
				المناخ الودي في مؤسستي يدفعني إلى التمسك بالبقاء فيها	05
				اشعر بارتباط عاطفي تجاه المؤسسة التي اعمل بها	06
				اشعر بأنني جزء من أسرة تتكون منها هذه المؤسسة	07
				تتوافق قيمتي الذاتية مع القيم السائدة في مؤسستي	08
الالتزام الاستمراري					
				لن اقبل العمل في مؤسسة أخرى لو كانت الظروف العمل هناك أفضل	09
				سابق في عملي حتى لو أن زملاء الآخرين فضلوا العمل في مؤسسة أخرى	10
				لدي استعداد للاستمرار في عملي الحالي حتى بلوغ سن التقاعد	11
				ستصاب حياتي بالارتباك أن تركت العمل الحالي	12
				ليست المكاسب المادية فقط هي التي تستحوذ على اندفاعي نحو العمل	13
				سأقبل بأي وظيفة أكلف بها مقابل استمراري في العمل في هذه المؤسسة	14
				في حال توفرت فرصة عمل مشابهة لعملي أفضل الاستمرار في عملي الحالي	15
				ارغب في استمرار العلاقة التي قامت بيني و بين زملائي في العمل	16
الالتزام المعياري					
				تربطني بالعمل رابطة أدبية تجعلني أتمسك به	17
				هناك فضل لمؤسستي في بناء حياتي الوظيفية	18

الملاحق

					احرص على ما يجعل مؤسستي تبلع أهدافها	19
					اشعر بان لدي التزام قوي للاستمرار بالعمل في هذه الوزارة	20
					توفر مؤسستي فرصة إظهار الطاقات لدي المرؤوسين	21
					تعتبر مؤسستي هي المكان الذي أفضل العمل فيه	22
					إن التزامي الأخلاقي تجاه زملائي يدفعني للبقاء في المؤسسة	23
					احرص على بقائي في هذه المؤسسة حتى لو خسرت ماديا	24