



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة ابن خلدون - تيارت  
كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية  
قسم العلوم الإجتماعية



مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم النفس العمل و التنظيم و الارغونوميا

**الموسومة بـ:**

**العقد النفسي و علاقته بالقيم التنظيمية  
دراسة ميدانية بمؤسسة الضمان  
الاجتماعي تيارت**

تحت إشراف الأستاذ:

ا/د - بن موسى سمير

إعداد الطالبين:

- ماحي بدرة

- بوطيش نوال

السنة الجامعية

1435-1436هـ/2014-2015م

## الشكر

الحمد لله وحده و الصلاة و السلام على من لا نبي بعده محمد صلى الله عليه و سلم وبعده:  
لا يسعنا بعد أن وفقنا الله عز وجل على انجاز هذه الدراسة المتواضعة إلا أن نتقدم بالشكر  
الجزيل إلى الذين كانوا عوناً لنا بعد الله عز وجل على إخراج هذا العمل إلى الوجود وعلى  
رأسهم المشرف الدكتور "بن موسى سمير" الذي لم يتوان لحظة عن تقديم التوجيهات و  
التسهيلات، فله عظيم الشكر و الامتنان.

كما نتوجه كذلك بالشكر إلى كل أساتذة قسم العلوم الاجتماعية على تجلدهم معنا و صقلهم  
لخبراتنا و غرسهم فينا بذرة علم طيبة محجة للعبء المبذول خلال السنوات الخمس و  
أخص الشكر القدير للأساتذة الأستاذ مرزوقي محمد، الأستاذ قندوزي محمود، الأستاذ  
سماتي حاتم، الأستاذ أم الريم نور الدين، الدكتور مارييف منور، الأستاذ بالجواهر و  
الأستاذة بوشريط نورية فقد كانوا لنا السند في انجاز هذا العمل.

كما نشكر الأساتذة المساعدين من جامعة بوزريعة و الجامعة المركزية بالجزائر العاصمة.  
وخالص الشكر لكل عمال مؤسسة الضمان الاجتماعي الذين مدوا لنا يد المساعدة و  
النصائح. إلى كل من قدم لنا خدمة أو مساعدة أو توجيه حتى لو لم تسعفنا الذاكرة  
استحضار أسمائهم، فلهم خالص الشكر و الثناء و الاعتذار داعين من المولى عز وجل أن  
يجزي الجميع خير الجزاء

وأخيراً أتقدم بالشكر الخاص لأعضاء لجنة المناقشة التي تبنت مسؤولية قراءة و مناقشة هذا  
العمل .

## الإهداء

إلى من أعطتني الحب والحنان، وعلمتني العطاء والتسامح، إلى التي حملتني  
وهنا على وهن، ورأتني أخطوا الخطوات الأولى في حياتي ورأتني أكبر أمام أعينها،  
إليك يا نعمة ربي الغالية  
إليك يا من تعبت من اجلنا وقاسيت وتمنيت لنا السعادة و الهناء.  
إلى أمي الحبيبة....أطال الله في عمرها .

إلى الذي تعلمت منه كيف تكون الحياة، وتعب من أجلي، إلى من كان ولا زال سندا  
لي في الحياة، إلى والدي الحبيب ساكن فؤائدي أطال الله في عمره ومنحه الصحة  
والعافية

إلى من شاركتني دراستي بدعائها و تشجيعاتها أمي الغالية ماميتا و الى خالتي دنيا  
إلى انسي وشريك حياتي وسندي بعد الله زوجي الغالي احمد

إلى الذين وقفوا بجانبني فكانوا بمثابة سند لي ،فدعوا الله لي أن يوفقتي في هذا العمل،  
إلى إخوتي العالية، خليفة، آسيا، أمال، خيرة، أمينة .

إلى أخي الذي كان سندا لي في جميع مجالات حياتي، أطال الله عمره ووقفه لكل خير.

إلى أعين البراءة ، أبناء أخواتي ...لؤي هديل بلقيس عائشة إياد رشاد ماريافنان ادم امير  
ريناج زكريا ملاك

حفظهم الله من كل سوء، ووقفهم لكل خير .

إلى صديقاتي صبرينة، حليلة، فتيحة، فطيمة، سارة، نجاه، مريم، منيرة، صباح، ناديا

إلى عماتي وخالاتي و أعمامي و أخوالي

إلى

كل من وقف بجانبني ودعا لي دعوة بظهر الغيب من أهلي وصديقاتي اهدي ثمرة جهدي  
الذي أسأل الله عز وجل أن ينفع به الإسلام و المسلمين وصلى الله وسلم وبارك على سيد  
الخلق أجمعين محمد الصادق الأمين

## إهداء

إلى من سهرت وأرضعت إلى من حملت وحملت إلى منبع الحنان الدافئ إليك يا نعمة ربي  
الغالية إليك يا من تعبت من اجلنا وقاسيتي وتمنيت لنا السعادة و الهناء. أُمي الغالية  
إلى روح والدي الكريم وأرجو الله سبحانه وتعالى أن يرحمه ويجعله من أهل الجنة.  
إلى الذين وقفوا بجانبني فكانوا بمثابة سند لي ،فدعوا الله لي أن يوفقتني في هذا العمل،  
شقيقتي سعاد وعائشة

زهرات بستاني الكبير التي أهفو إليها في كل حين

إلى أخي محمد

يا نجما تتوهج في حلقة الليل الطويل

إلى اعز أصدقائي عبد القادر

إلى صديقتي حليلة، فاطمة، سماحي الخالدية، وردة

إلى قررة عييني ابنة أختي...ريماس

إلى خالتي هنية و خالدية وابنتيهما دنيا و خيرة

حفظهم الله من كل سوء، ووقفهم لكل خير

إلى

كل من وقف بجانبني ودعا لي دعوة يظهر الغيب من أهلي وصديقتي اهدي ثمرة جهدي  
الذي اسأل الله عز وجل أن ينتفع به الإسلام و المسلمين وصلى الله وسلم وبارك على سيد  
الخلق أجمعين محمد الصادق الأمين

## فهرس المحتويات:

ا.....	شكر
ب.....	إهداء
ج.....	الفهرس
د.....	ملخص الدراسة
ه.....	قائمة الجداول
و.....	قائمة الأشكال
ي.....	قائمة الملاحق
1.....	مقدمة

## الفصل الأول: تقديم الدراسة

5.....	إشكالية الدراسة
8.....	فرضيات الدراسة
8.....	أهداف الدراسة
8.....	أهمية الدراسة
9.....	أسباب اختيار الموضوع
10.....	المفاهيم الإجرائية
10.....	صعوبة الدراسة

11.....	حدود الدراسة.
11.....	الدراسات السابقة.

### الفصل الأول: العقد النفسي

19.....	تمهيد.
20.....	1. الجذور التاريخية للعقد النفسي.
23.....	2. مفهوم العقد النفسي.
31.....	3. النظريات المفسرة للعقد النفسي.
40.....	4. تكوين العقد النفسي.
42.....	5. مضمون العقد النفسي.
46.....	6. أنواع العقد النفسي.
51.....	7. أبعاد العقد النفسي.
52.....	8. علاقة العقد النفسي بمفاهيم أخرى.
54.....	خلاصة.

### الفصل الأول: القيم التنظيمية

56.....	تمهيد.
57.....	1. تعريف القيم التنظيمية.
58.....	2. خصائص القيم التنظيمية.
59.....	3. أهمية القيم التنظيمية.
61.....	4. المرتكزات الأساسية في تكوين القيم التنظيمية.
63.....	5. مراحل تطور القيم التنظيمية.
66.....	6. أنواع القيم التنظيمية.
69.....	7. أثر القيم التنظيمية على العاملين في المنظمات.

8. علاقة الاتجاهات بالقيم التنظيمية.....71

72.....خلاصة

### الفصل الثاني: الإطار المنهجي

1. منهج الدراسة.....75

2. الدراسة الاستطلاعية.....75

3. عينة الدراسة ومواصفاتها.....78

4. أدوات الدراسة.....81

5. الخصائص السيكومترية.....84

6. الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة.....97

### الفصل الثالث: عرض وتحليل وتفسير ومناقشة النتائج

99.....عرض النتائج المحصل عليها

115.....تحليل النتائج المحصل عليها

121.....تفسير النتائج ومناقشتها

123.....خلاصة عامة

125.....الاقتراحات

126.....المراجع

127.....الملاحق

## ملخص البحث:

هدفت دراستنا هذه موضوع العقد النفسي و علاقته بالقيم التنظيمية حيث حاولنا دراسة طبيعة العقد النفسي أنواعه وأبعاده و علاقته بالقيم التنظيمية في مؤسسة الضمان الاجتماعي ولقد تمحورت إشكالية الدراسة البحث حول مجموعة من الأسئلة و هي كالتالي:

- هل توجد علاقة دالة إحصائية بين العقد النفسي و القيم التنظيمية لدى عمال مؤسسة الضمان الاجتماعي؟
- هل توجد علاقة دالة إحصائية بين العقد النفسي و القيم الاقتصادية لدى عمال مؤسسة الضمان الاجتماعي؟
- هل توجد علاقة دالة إحصائية بين العقد النفسي و القيم الاجتماعية لدى عمال مؤسسة الضمان الاجتماعي؟
- هل توجد علاقة دالة إحصائية بين العقد النفسي و القيم الدينية لدى عمال مؤسسة الضمان الاجتماعي؟

و للإجابة على هذه الأسئلة تم صياغة فرضيات البحث التالية:

**الفرضية الرئيسية:**توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين العقد النفسي والقيم التنظيمية لدى عمال مؤسسة الضمان الاجتماعي بتيارت.

**الفرضية الجزئية الأولى:**توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين العقد النفسي والقيم الاقتصادية لدى عمال مؤسسة الضمان الاجتماعي بتيارت.

**الفرضية الجزئية الثانية:**توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين العقد النفسي والقيم الاجتماعية لدى عمال مؤسسة الضمان الاجتماعي بتيارت.

**الفرضية الجزئية الثالثة:**توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين العقد النفسي والقيم الدينية لدى عمال مؤسسة الضمان الاجتماعي بتيارت.

وقد تكون المجتمع الأصلي لهذه الدراسة من 140 عامل في مؤسسة الضمان الاجتماعي بتيارت وقام الباحث باختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة بحجم 70 عامل من الجنسين 50 ذكور و 20 ايناث



كما استخدمت الباحثان المنهج الوصفي التحليلي كما استخدمت مقاييس كأداة لجمع البيانات، منها مقياس PCI لروسو من جامعة Pittsburgh باللغة العربية كما اختار الباحث استبيان استبيان لقياس القيم التنظيمية لأربوت و فيرنين و لندزي All port & Vernon & lindzy تأسيسا على فكرة الفيلسوف الألماني سبرانجر sprinjer

ولدراسة العلاقة بين العقد النفسي و القيم التنظيمية في مؤسسة الضمان الاجتماعي بتيارت استعملنا الأسلوب الإحصائي بيرسون وهو ما يوضحه الفصل الخامس حيث أظهرت النتائج التالية:

- توجد علاقة دالة إحصائية بين العقد النفسي و القيم التنظيمية لدى عمال مؤسسة الضمان الاجتماعي؟
- توجد علاقة دالة إحصائية بين العقد النفسي و القيم الاقتصادية لدى عمال مؤسسة الضمان الاجتماعي؟
- لا توجد علاقة دالة إحصائية بين العقد النفسي و القيم الاجتماعية لدى عمال مؤسسة الضمان الاجتماعي؟
- توجد علاقة دالة إحصائية بين العقد النفسي و القيم الدينية لدى عمال مؤسسة الضمان الاجتماعي؟

## Résumé :

Cette étude était de clarifier la relation entre le contrat psychologique et les valeurs organisationnelles puis étudier le problème peut être formulé dans les questions suivantes :

- Y-a-t-il une corrélation statistiquement significative entre le contrat psychologique et valeurs organisationnelles de fondation CNAS Tiaret ?
- Y-a-t-il une corrélation statistiquement significative entre le contrat psychologique et valeurs économiques de fondation CNAS Tiaret ?
- Y-a-t-il une corrélation statistiquement significative entre le contrat psychologique et valeurs social de fondation CNAS Tiaret ?
- Y-a-t-il une corrélation statistiquement significative entre le contrat psychologique et valeurs religieuses de fondation CNAS Tiaret ?

### - **Communauté et un échantillon de l'étude :**

La population d'étude est constituée de l'ensemble du personnel de l'organisation CNAS Tiaret et le nombre se compose de 140 salariés et les chercheurs choisir un échantillon aléatoire de la taille de la population de l'étude de 70 Travailleur des deux sexes les males 50 et les femmes 20

- **Méthodologie et des outils d'étude :** les chercheurs ont utilisée la méthode d'analyse descriptive a également été utilisés comme un outil de normes pour la collecte de données

- **les résultats les plus importants** : ce sujet a été atteint dans l'étude d'une série de résultat y compris ce qui suit :

- Il existe une corrélation entre le contrat psychologique et les valeurs organisationnelles afin que estimation de la proportion de ce lien 0.27 au niveau de signification 0.05

- Il existe une corrélation entre le contrat psychologique et les valeurs économiques afin que estimation de la proportion de ce lien 0.27 au niveau de signification 0.05

- Il existe une corrélation entre le contrat psychologique et les valeurs religieuses afin que estimation de la proportion de ce lien 0.27 au niveau de signification 0.05

- Il n'ya pas de relation entre le contrat psychologique et les valeurs social estimée a 0.15.

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	يوضح التزامات الموظف العمل	
	يوضح التزامات لماري	
3	يوضح التزامات صاحب العمل و الموظف لجيريرو	
4	يوضح انواع العقود النفسية حسب روسو	
5	يوضح ابعاد العقد النفسي حسب لجيريرو	
6	يوضح مراحل تطور القيم التنظيمية	
7	يوضح سلم ليكرت	
8	يوضح صدق الاتساق الداخلي	
9	يوضح نتائج معامل الارتباط الفا كرومباخ	
10	يوضح نتائج التجزئة النصفية	
11	يوضح توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب الجنس	
12	يوضح توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب السن	
13	يوضح توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب المستوى التعليمي	
14	يوضح توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب الحالة المدنية	
15	يوضح توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب الفئة المهنية	
16	يوضح توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب الاقدمية	
17	يوضح توزيع عينة الدراسة الاساسية حسب الجنس	
18	يوضح توزيع عينة الدراسة الاساسية حسب السن	
19	يوضح توزيع عينة الدراسة الاساسية حسب المستوى التعليمي	
20	يوضح توزيع عينة الدراسة الاساسية حسب الحالة المدنية	
21	يوضح توزيع عينة الدراسة الاساسية حسب الفئة المهنية	
22	يوضح توزيع عينة الدراسة الاساسية حسب الاقدمية في المؤسسة	
23	يوضح استجابات عينة الدراسة على فقرات البعد الاول لمقياس العقد النفسي	
24	يوضح استجابات عينة الدراسة على فقرات البعد الثاني لمقياس العقد النفسي	
25	يوضح استجابات عينة الدراسة على فقرات البعد الثالث لمقياس العقد النفسي	
26	يوضح استجابات عينة الدراسة على فقرات البعد الاول من استبيان القيم التنظيمية	

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الشكل
ص25	يوضح المنظور الفردي والعلائقي للعقد النفسي (بتصرف)	1
ص28	يوضح نظرية التبادل الاجتماعي (بتصرف)	2
ص29	يوضح جوهر نظرية التوقع عند فروم	3
ص31	يوضح نظرية التوقع في الإدراك الإداري	4
ص34	يوضح نظرية المساواة	5

## مقدمة:

تسعى المنظمات في الوقت الراهن إلى التكيف مع المتغيرات العالمية والمحلية المعقدة والمتشابكة وعليها أن تواكب هذه التغيرات والتعايش معها، ومن أجل تحقيق ذلك لا بد من اعتمادها على الموارد البشرية، وذلك من خلال دعم المنظمة للأفراد العاملين من أجل أن يشاركوا مشاركة بناءة في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية.

إن الإدارة المعاصرة تميل إلى الاهتمام بشؤون الأفراد العاملين بالمنظمات اعتقاداً منها أن البشر لديهم طاقات وقدرات لا تملكها الموارد الأخرى، تتميز المنظمات عن بعضها البعض وتؤدي إلى تحقيق النجاح فيها، ويتطلب تحقيق ذلك توفير هيئة أو إدارة تهتم بالأفراد وبتحتياجاتهم ورغباتهم، ويمكن دور هذه الإدارة في تهيئة المحيط المناسب للعمل والاهتمام بالعامل وتحفيزه ليبذل أقصى مجهود لديه ويساهم بشكل إيجابي في رفع مستوى أداء المنظمة، وذلك بفضل استعمال سياسات وتقنيات تسيير الموارد البشرية والبرامج العلمية التي تخدم المنظمة والفرد، فالهدف من وجود إدارة متخصصة في الموارد البشرية هو تخطيط وتنظيم القوى العاملة وتوفير الظروف الملائمة لعمل أفرادها بغية الوصول إلى أعلى مستويات الأداء والإنتاجية.

لقد كان لنظريات العلاقات الإنسانية الدور البارز في تنمية الموارد البشرية من خلال تركيزها على الجوانب السلوكية والمشاعر وتقديرها لأهمية العامل الإنساني في التنظيم، وتوفير كل الاحتياجات الضرورية لأنه أساس التنمية وعنصرها الحيوي وتنمية مهاراته يدفع بالتنمية إلى الأمام كما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية وزيادة درجة الولاء والإخلاص والانتماء وهذه مفاهيم تؤكد الاهتمام بالعنصر الإنساني في المنظمة، وقد أكد العديد من أساتذة الإدارة العامة أهمية العنصر البشري في التنظيم حيث أن الأستاذ (هارولد كونتز H.Kantz، مُجد شاعر عصفور، 1999)، ارتأى تعديل أنظمة المنظمة على ضوء العنصر البشري، وهو ما أدى إلى تطور واضح في مهام مسؤولي ومسيري الموارد البشرية، فبعد أن كان الهدف الأساسي هو تنفيذ أوامر وتوجيهات الإدارة العليا في التوظيف والتكوين والتسيير فإن الاتجاه الإنساني في الإدارة والتسيير جعل المسيرين يهتمون بحاجات العمال (بوفلجة 1998، ص 29) واتجاهاتهم ودوافعهم ورغباتهم وسبل الاتصالات المعتمدة بينهم والصراع والعلاقات الرسمية وغير الرسمية و انتظاراتهم ويعملون على تلبيتها (العقد النفسي).

إن العقد النفسي يهتم بالعلاقات العمال في المؤسسة مركزا على طبيعة الوعود و الانتظارات الضمنية لكل طرف، فدراسة العقد النفسي مفهوم يسمح لنا معرفة طبيعة العلاقة التي تربط العامل الذي سوف يتبنى سلوكا تفرضه عليه طبيعة تعامله مع صاحب العمل لانتظاراته المعلن عنها وغير المعلن عنها، يمكن أن تحدد سلوكه تعرف بالقيم التنظيمية كما يعرفها (روكيش 1973 Rockeach) بأنها اعتقاد ثابت نسبيا، بأن أنماطا محددة من السلوك أو أهدافا غائبة تكون شخصا أو اجتماعيا مفضلة على نقيضها من السلوك والأهداف "أحمد، 1982، ص4)، كما تشير دراسة الدهان إلى الأثر الكبير للقيم على أنشطة المنظمات وعلاقتها بكفاءة الأداء لكونها أحد السبل في رفع مستوى الأداء العاملين وزيادة مهاراتهم ومعارفهم وتغيير آرائهم واتجاهاتهم لجعلهم أكثر استعداد لأداء الأعمال بكفاءة وإنتاجية عالية (الدهان 1919، ص43)، ويذكر (فروت ويسترن Great a stern) أن القيم القيادية متى ما أصبحت تعرض فرص مناسبة بطريقة مشوقة، تجعل مكان العامل يشتمل على كافة أساسيات التنظيم حسب ما هو مطلوب بطريقة تحقق الإستراتيجية المتبعة، وتهتم بالتكوين الاجتماعي لدى العاملين، كما كانت منظمة أكثر قدرة على تحقيق أعلى الانجازات بكفاءة عالية. (فروت ويسترن 2000، ص21).

سوف نهتم في بحثنا على دراسة علاقة العقد النفسي بالقيم التنظيمية ومعرفة مدى تأثير الوعود والانتظارات داخل التنظيم على بلورة القيم، ولإجراء دراستنا قسمنا بحثنا إلى ثلاث فصول هي كما يلي:

الفصل الأول يتعلق بتقديم البحث حيث تطرقنا إلى إعطاء مقدمة للموضوع كمدخل، ثم إلى الإشكالية وأهم الفرضيات الخاصة بالدراسة، ثم أسباب اختيار الموضوع وأهميته وأهدافه، حدود الدراسة، صعوبات الدراسة والتعاريف الإجرائية ثم تطرقنا إلى تقديم متغيرات الدراسة المتمثلة في العقد النفسي و القيم التنظيمية حيث تناولنا في العقد النفسي (مفهومه، أنواعه، النظريات المفسرة له، أبعاده وعلاقته بمفاهيم أخرى) أما فيما يخص القيم التنظيمية ( مفهومها المرتكزات الأساسية في تكوين القيم، تصنيف القيم، مراحل تطور القيم، خصائصها، أهمية القيم وتوضيحها و العلاقة بين القيم و الاتجاهات).

أما الفصل الثاني فكان الإطار المنهجي خصصته الباحثان للدراسة الاستطلاعية التي قامت عليها الدراسة، كما ركزتا فيه التعرف على مجتمع الدراسة وحساب الخصائص السيكومترية من ثبات وصدق للمقياس المطبق، ثم تناولت فيه الباحثان الدراسة الأساسية، ومدة الدراسة، حجم ومواصفات عينة الدراسة ونوعها، كما وصفنا فيه أدوات الدراسة والأساليب الإحصائية التي استعاننا بها في التعامل مع المعطيات.

في الفصل الثالث تم فيه عرض نتائج الدراسة والتفسيرات الخاصة بنتائج كل فرضية، حيث تم الربط بين نتائج الدراسة وواقع العقد النفسي والقيم التنظيمية داخل المؤسسة، ثم تقديم ملخص عام للدراسة، وفي ختام الموضوع بمجموعة من الاقتراحات إتباعا بالمصادر المعتمد عليها لكتابة هذه المذكرة و الملاحق.



# الفصل الأول

## تقديم الدراسة

# الإطار المفاهيمي

- 1- الإشكالية الدراسة
- 2- فرضيات الدراسة
- 3- أهداف الدراسة
- 4- أهمية الدراسة
- 5- أسباب اختيار الموضوع
- 6- التعريف الإجرائي لمصطلحات الدراسة
- 7- حدود الدراسة
- 8- دراسات سابقة

## - الإشكالية:

تحتل المؤسسة مكانا محوريا في مجتمعنا ولذلك فهي تسعى دائما إلى التكيف مع العوامل والمتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية وعليها أن تسايرها وهي في سبيلها إلى تحقيق ذلك باعتمادها على الموارد البشرية، ومن هنا أصبحت المؤسسات الناجحة وقادتها المتميزون يهتمون كثيرا بالأفراد العاملين باعتبارهم الوحدة الأولية التي تقوم عليها المنظمة، وأخذت توليهم العناية المناسبة وتستثمر ماديًا في العنصر البشري لاختيار أفضلهم كفاءة فتقوم بتدريبهم تدريبا مناسبًا ويتوافق مع متطلبات منصب العمل، ومنحهم المزايا والحوافز المادية والمعنوية لإشباع حاجاتهم المختلفة للوصول إلى مبدأ الولاء التنظيمي لهذه التنظيمات وتقديم الأداء والجهد المتميز لتحقيق أهدافها بكفاءة، ومن المحددات الرئيسية في سلوك العمال في المنظمة نجد إدراك العامل لمفهوم العقد النفسي الذي يكونه ويحدده طيلة مساره المهني، ويعد العقد النفسي مصطلحا سبق وأن أشار إليه بعض الباحثين المهتمين بإدارة الأفراد في المؤسسات ولكن لم تتم دراسته دراسة وافية وشاملة خاصة في المؤسسات العربية والوطنية، حيث يصفه (هاندي 1993) كمفهوم يعبر عن مواقف الفرد الضمنية إزاء طرف آخر، أما (روسو و سنيهال 1998) فهما يتفقان على أن العقد النفسي اعتقاد شخصي في علاقات متبادلة بين فرد وطرف آخر كمؤسسة أو صاحب عمل، فهو عقد مبني على توقعات ذاتية يشترط تقبل محتواها وظروفها من طرف كل الأطراف المرتبطة بالعقد (مجد مزبان 2003، ص 50 - 51).

لهذا تعددت الدراسات الغربية التي اهتمت بهذا الموضوع لأهميته الكبيرة ولتأثيره على سلوك العامل والمؤسسة مستقبلا وحتى في علاقات العمل ومن بينها نجد الباحثة (تمارا بودلينك Tamara Boudlink) في دراستها للتقنيات الجديدة في التوظيف من منظور العقد النفسي عند العمال وأهمية الاعتماد على العقد النفسي في ميدان الموارد البشرية (Tamara 2010, p 05).

العقد النفسي ودرجة الإخفاق بها التزامات خاصة بصاحب العمل والتزامات العامل تحوي على سبعة أبعاد، معتمدة على أداة "روسودونيس" لقياس إخفاق العقد النفسي.

يشير معظم المهتمين بموضوع العقد النفسي أنه يتشكل منذ عملية الاستقطاب والاختيار بما في ذلك الإعلان عن الوظائف والإشهارات، والمقابلات الوظيفية وأن هذه الأجواء تساهم بشكل كبير بتوجيه المتقدمين للعمل وهم يحملون اتجاهات واستعدادات وهم يحملون بإظهارها على واقع العمل، مما يؤكد أهمية العناية باستيعاب موضوع العقد النفسي وتفعيله في منظماتنا.

في الغالب نجد الموظفين وبالذات الجدد يسعون للتأكد من أن ما وجدوه فعليا يتوافق مع ما وعدو به خلال عملية الاختيار، ويتم ذلك بمقارنات نفسية تحدث بشكل تلقائي وربما من خلال الاحتكاك بجماعات العمل والزملاء القدامى في العمل، لمراقبة ما يحدث باستمرار وهذه الاستمرارية تعني ضمنا تعديل العقد النفسي أحيانا وتغييره أحيانا أخرى، وربما تشكيل الجديد منه، فبما أن العقد النفسي يعد نوايا سلوكية مشكلة نفسيا وفكريا لا تظهر إلا على شكل سلوك و يكون تبرير لسلوك ظهر أو سيظهر، فهو غير رسمي فقراته لا تكون مكتوبة ومقررة من الطرفين لكنها مرجع للتعامل الرسمي بين الطرفين، وبما أن العقد النفسي ينشأ من خلال وعود وتوقعات فإنه ينبغي أن تتقبل الأطراف هذه الوعود والتوقعات كما ينبغي أن تسود الثقة بين الأفراد في نوايا وإمكانات بعضهم البعض.

يمكننا اختزال تكوين العقد في هذه النقاط بالرغم من أهميتها، بل إن العقد النفسي يعكس أيضا ثقافة معينة وبالتالي فهو نتاج سيروية تنشئة اجتماعية تتحدد فيها القيم والذهنيات، وهذا ما أكده البعد الأول من الأبعاد الثلاث والتي تعتبر من العوامل التي قد تشكل العقد النفسي، فالبعد الأول يتضمن العلاقة الثنائية، للعقد النفسي بين قيم الأفراد وقيم المنظمة وهذا ما ذهب إليه ليفينسون (Levinson)، يعني أن العقد النفسي يتشكل من خلال التفاعل الثنائي المتبادل بين قيم الفرد وقيم المنظمة (مزيان 2003، ض 66 - 67)، كما تؤثر القيم على أداء العاملين والمنظمة من خلال المكانة التي يعطيها الأفراد للعمل انطلاقا من قيمهم الشخصية التي تؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في محيط العمل وأصبحت في الوقت الحاضر تشهد تشابكا وتعقيدا في نشاطها، ويعتبر العنصر البشري محورا رئيسيا فيها، والقيم تلعب دورا أساسيا في توجيه وتحديد السلوك الإنساني بوضوح لا بد من التعرف على القيم والقواعد السلوكية للأفراد ودورها ومصادرها.

إن القيم ليست مجرد اعتقاد فردي ولكنها تأكيد لما يتسم به الأفراد من أبعاد فكرية ومعتقدات أساسية توجه وتحدد سلوكه في إطار التعامل مع الآخرين ويختلف الأفراد في القيم وفق العديد من المتغيرات فالبعض يعتقد بالقيم الاقتصادية كالربحية والإنتاج والبعض الآخر يعتقد بالقيم الاجتماعية كالتعاون والانتماء وهكذا، وهذا ما أكدته دراسة (هيجان 1962 - 1992) على أهمية القيم للمديرين في تشكيل ثقافة منظمتهن بالسعودية، وهدفت إلى التعرف على قيم المديرين في تشكيل ثقافة المنظمة في السعودية ومدى تأثير هذه القيم في ثقافة منظمتهن، وتوصلت هذه الدراسة إلى أهم القيم التي يركز عليها المديرون في تلك المنظمات هي النفوذ واحترام الأفراد والاهتمام بالجوانب الأساسية في العمل ومراعاة القوانين والأنظمة السائدة في المنظمة، كما توصلت إلى أن

ثقافة المنظمات هي دافعتان أكثر من كونها متنافستين، كما أوضحت أن قيم المديرين في المنظمات لها أثر كبير في عملية اتخاذ القرار.

لقد أجريت دراسة (تركي 2001) في المستشفيات السعودية في القطاعين الخاص والعام، وكان الهدف من هذه الدراسة التعرف على القيم التنظيمية السائدة في هذه المستشفيات والوقوف عند الاختلاف في القيم على مستوى القطاعين وكان من بين أهداف هذه الدراسة التعرف على القيم التنظيمية السائدة التي يؤمن بها المدبرون في مستشفيات القطاعين العام والخاص فيما يتعلق بأسلوبهم في التسيير والإدارة وفي توجيه المهام داخل المستشفيات التي يعملون بها.

إن تنوع العقد النفسي داخل المؤسسات يؤثر حتما على ظهور قيم داخل المؤسسات مما يستدعي القيام بهذه الدراسة التي تسعى إلى معرفة العقد النفسي ومدى ارتباطه بالقيم السائدة داخل المؤسسة، كما تركز هذه الدراسة على مضمون العقد النفسي.

بناء على ما سبق تكمن إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

- هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين العقد النفسي والقيم التنظيمية لدى عمال مؤسسة الضمان الاجتماعي بتيارت؟

وعليه فان دراستنا تنطلق من التساؤلات التالية:

- هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين العقد النفسي والقيم الاقتصادية لدى عمال مؤسسة الضمان الاجتماعي بتيارت؟

- هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين العقد النفسي والقيم الاجتماعية لدى عمال مؤسسة الضمان الاجتماعي بتيارت؟

- هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين العقد النفسي والقيم الدينية لدى عمال مؤسسة الضمان الاجتماعي بتيارت؟

**2- فرضيات الدراسة:**

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين العقد النفسي والقيم التنظيمية لدى عمال مؤسسة الضمان الاجتماعي بتيارت.

الفرضية الجزئية الأولى: توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين العقد النفسي والقيم الاقتصادية لدى عمال مؤسسة الضمان الاجتماعي بتيارت.

الفرضية الجزئية الثانية: توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين العقد النفسي والقيم الاجتماعية لدى عمال مؤسسة الضمان الاجتماعي بتيارت.

الفرضية الجزئية الثالثة: توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين العقد النفسي والقيم الدينية لدى عمال مؤسسة الضمان الاجتماعي بتيارت.

### 3- أهداف الدراسة: سعت الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على طبيعة العقد النفسي عند عمال مؤسسة الضمان الاجتماعي بتيارت.
- تحديد نوعية العقد النفسي لدى عمال مؤسسة الضمان الاجتماعي بتيارت.
- التعرف على طبيعة القيم التنظيمية السائدة داخل المؤسسة من خلال قيم التعاون والانتماء والإنتاجية والولاء.
- الكشف عن العقد النفسي و القيم التنظيمية.
- معرفة العلاقة بين العقد النفسي والقيم التنظيمية.

4- أهمية الدراسة: تأتي أهمية هذه الدراسة لكونها خطوة علمية إضافية باتجاه تسليط الضوء البحثي على تفاعل تغير العقد النفسي والقيم التنظيمية في مؤسسة الضمان الاجتماعي بتيارت، ومن بينها ما يلي:

- إن هذه الدراسة تعتبر من أوائل الدراسات العربية التي تناولت العقد النفسي وعلاقته بالقيم التنظيمية.
- تساعد هذه الدراسة على فهم القيم التنظيمية السائدة في المؤسسة، وفهم العقد النفسي في المؤسسة والعلاقة الموجودة بين المتغيرين.

- كما تكتسب هذه الدراسة أهميتها من خلال إمداد المسؤولين ببيانات وتوصيات واقتراحات مستمدة من دراسات ميدانية تساعد على إعطاء انطباع أوسع وأشمل عن واقع القيم التنظيمية السائدة وعن العقد النفسي ومعرفة العوامل التي تساعد التنظيم لارتقاء المستوى.
- تبرز أهمية الدراسة كونها يمكن أن تفتح المجال لمزيد من الدراسات كالأبحاث التي تتناول موضوع العقد النفسي وعلاقته بالقيم التنظيمية.

## 5- أسباب اختيار الموضوع:

تكتسي هذه الدراسة أهميتها من طبيعة الموضوع الذي يعالج العقد النفسي وعلاقته بالقيم التنظيمية حيث تتجلى أهمية العقد النفسي لكونه من المحددات والركائز الأساسية للسلوك في تصرفات الأفراد في مناصب العمل، وهو الذي يحدد درجة التزام الأفراد بوظائفهم ومسؤولياتهم ومستوى الجهود المبذول، وأن أي تغيير وتعديل في السلوك يمر بالضرورة عبر تغيير في العقد النفسي والقيم التنظيمية، ومن بين أسباب اختيار الدراسة العوامل التالية:

1. **من الناحية الأكاديمية:** هذه الدراسة تدخل ضمن تخصص علم النفس العمل والتنظيم قصد نيل شهادة الماجستير، جامعة ابن خلدون - تيارت - كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. كما تعتبر هذه الدراسة من الدراسات الحديثة في العالم العربي التي تقيس العقد النفسي وما أهمية موضوع العقد النفسي كمؤشر للسلوك في العمل كما يراه (محمد مزيان) فدراسته وتقومه يعد بالنسبة لأصحاب القرار في المؤسسات العامة مهمة حاسمة في تقرير مصير المؤسسة، كما يعتبر من ناحية أخرى مقياساً ينبغي اعتباره بأي تغيير أو تقويم أو نشاط يهتم بتحسين أدائها.
2. **من الناحية العلمية:** إثراء المكتبة الجامعية بدراسة ميدانية تتناول جانباً مهماً من جوانب الإدارة والمتمثلة في سلوكيات الأفراد وقيمهم واتجاهاتهم.
3. **من الناحية العملية:** إفادة المؤسسة وتكون كمنطلق لدراسة مستقبلية والتعرف على العلاقة بين العقد النفسي والقيم التنظيمية داخل مؤسسة الضمان الاجتماعي بتيارت.
4. **من ناحية الرغبة الشخصية والعامل الذاتي:** عامل الرغبة والاهتمام بهذا الموضوع جعلنا نقوم بدراسة علمية معمقة للعقد النفسي وعلاقته بالقيم التنظيمية.

## 6- المفاهيم الإجرائية للدراسة:

- **العقد النفسي:** هو تلك العلاقة بين العامل وصاحب العمل المبنية في المؤسسة على مجموعة من الوعود والانتظارات، التي تحدد سلوكيات كلا طرفين داخل المؤسسة في شكل عقد ضمني غير مصرح به، وقد قمنا بتصميم استبيان في دراستنا الميدانية في مؤسسة الضمان الاجتماعي بتيارت.

- **القيم التنظيمية:** يقصد بالقيم التنظيمية في هذه الدراسة مجموعة القوانين و المقاييس التي تنبثق من جماعة ما و تكون بمثابة موجّهات للحكم على الأعمال و الممارسات المادية و المعنوية و تكون لها من القوة و التأثير على الجماعة.

- **القيم الاقتصادية:** هي القيم التي تتعلق بالعائد او الربح الذي يرمي الفرد للحصول عليه ويمكن قياسه.

- **القيم الاجتماعية:** هي القيم التي يحرص الفرد فيها على تكوين علاقة اجتماعية مع الأفراد و اعتزازه بالانتماء للجماعة دون غيرها و يمكن قياسه.

- **القيم الدينية:** هي ميل الفرد للبحث عن الجوانب الروحية في حياته وعن تعلقه بالله سبحانه وتعالى وتتجلى هذه القيمة في الاهتمام المركز بالعبادة والذكر والتفكير ويمكن استدلاله.

## **7- حدود الدراسة:**

الحدود البشرية: أجريت هذه الدراسة على الأفراد العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي بتيارت (إطارات وسطى ومنفذين ومتحكمين).

**الحدود الجغرافية:** شملت هذه الدراسة مؤسسة الضمان الاجتماعي تقع بولاية تيارت شارع رحو مُجَّد رقم 1 ، تبلغ مساحتها الكلية 12921م يحدها من الغرب ثانوية الرائد سي الزوبري ومن الشرق مستشفى مصلحة التوليد ومن الشمال شركة نفضال ومن الجنوب مركز الطفولة المسعفة.

**الحدود الزمانية:** طبقت هذه الدراسة خلال السداسي 3 و 4 من السنة الجامعية 2014 – 2015.

## **8- الدراسات السابقة:**

- **الدراسات السابقة التي تناولت العقد النفسي:**



1.8 دراسة رويأ أنفاري وآخرون (RoyaAnvari, 2011) في دراستهم للعلاقة بين الممارسات التعويضية الإستراتيجية والالتزام التنظيمي العاطفي، تهدف هذه الدراسة كذلك إلى معرفة تأثير الوسيط العقد النفسي في العلاقة، أجريت هذه الدراسة في بعض الجامعات للعلوم الطبية شملت 301 موظف غير أكاديمي لأربع جامعات (أصفهان، طهران، إيران، مشهد)، طريقة اختيار العينة عشوائية بسيطة، أثبتت النتائج الممارسات الإستراتيجية التعويضية أدت إلى إدراك تحقيق "نجاح" العقد النفسي وهذا الأخير بدوره أدى إلى ارتفاع الالتزام العاطفي.

- الموظفين الذين لديهم مستوى عال من الالتزام العاطفي، والذين يدركون تحقيق في العقد النفسي فإن احتمال مغادرتهم الشركة ضئيل.

- هناك علاقة دالة بين العقد النفسي للموظفين والتزامهم التنظيمي العاطفي.

- الموظفين الذين لديهم مستوى عال من الالتزام العاطفي والذين يدركون تحقيق في العقد النفسي فإن احتمال مغادرتهم للشركة ضئيل.

- هناك علاقة دالة بين العقد النفسي للموظفين والتزامهم التنظيمي.

2.8 دراسة ميكائيل (Mikael, 2011) حول علاقة العقد النفسي والقيم التنظيمية بالسويد والولايات المتحدة واسبانيا أثبتت النتائج أن العقد النفسي له دور في وصف وفهم الوعود والالتزامات المدركة في إطار علاقة العامل بصاحب العمل وتؤكد الدراسة عن دور الوسيط وهو الثقة في توقع وقوع سلوكيات واعتقادات يكون لها تأثير على مستوى تصور المنظمة.

3.8 دراسة جيريرو (Sylvis Guerrero, 2005) لقياس العقد النفسي في مجال العمل الفرنسي PCI تهدف هذه الدراسة إلى اقتراح أداة لقياس العقد النفسي عند الفرنسية بتكييف أداة روسو (1990PC) التي حدثها سنة (2000) جاءت هذه الدراسة لتكييف أداة روسو في فرنسا تم اعتمادها في الدراسة على نظرية التبادل الاجتماعي قامت الباحثة جيريرو بدراسة طرقي العلاقة العقد النفسي كل من: توقعات الموظف والوعد المحققة من رب العمل من وجهة نظر الموظف نفسه.

اقتрحت الباحثة 14 بعد، 7 لوعود المؤسسة و7 واجبات الموظف كما أثبتت النتائج درجة صدق عالية للأداة كما وجد أن الموظفين يدركون انقطاع العقد النفسي وكذا أكدت النتائج أن عناصر العقد النفسي تؤدي

إلى تعزيز علاقة العمل والتبادل الاجتماعي مع صاحب العمل بوجهين: التبادل الاجتماعي المعاملاتي والتبادل الاجتماعي العلائقي كما وجدت الباحثة علاقة كبيرة بين الثقة في صاحب العمل والالتزام العاطفي.

### التعقيب على الدراسات السابقة:

بعد الاطلاع على مضمون الدراسات تبين أنها دراسات تناولت موضوع العقد النفسي و أثره على علاقات العمل في المؤسسة أما من جهة الأسلوب المعتمد فيها كان المنهج الوصفي المسحي و عليه أفادت هذه الدراسات الباحثان في ضبط متغيرات البحث بما يتناسب مع موضوع الدراسة.

## 2.8 الدراسات التي تناولت القيم التنظيمية:

### - الدراسات باللغة العربية:

**1.2.8.** واقع القيم التنظيمية في مستشفيات القطاع الحكومي والأهلي (تركي 2001)، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على القيم التنظيمية في المستشفيات السعودية في القطاعين الحكومي والأهلي ومدى وجود اختلاف بين القيم في القطاعين وفيما يلي أهم أهداف هذه الدراسة:

- التعرف على القيم التنظيمية السائدة التي يؤمن بها المديرون في مستشفيات القطاعين الحكومي والأهلي فيما يتعلق بأسلوبهم في إدارة المهام التي يعملون بها.
- التعرف على القيم التنظيمية السائدة التي يؤمن بها المديرون في المستشفيات الحكومية والأهلية فيما يتعلق بأسلوبهم في إدارة المهام التي يعملون بها.
- تهدف إلى معرفة مدى وجود فرق في القيم التنظيمية التي يعتقدونها المديرون في القطاعين؛
- تهدف إلى معرفة مدى وجود علاقة بين القيم التنظيمية السائدة وخصائص المديرين المتمثلة في المستوى الوظيفي وعمر وسنوات الخبرة ومكان النشأة والجنسية والجنس.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي القائم على وصف وتحليل البيانات التي تم جمعها، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- قدمت هذه الدراسة ترتيباً للقيم التنظيمية في مستشفيات القطاعين الحكومي والأهلي وقد لوحظ اتفاق القطاعين على أهمية قيمة القوة والدفاع.

- أظهرت نتائج الدراسة أن المديرين في المستشفيات الأهلية يعطون أهمية أكبر للقيم التنظيمية من نظرائهم في المستشفيات الحكومية.
- أظهرت النتائج وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في القيم بين مستشفيات القطاعين ولصالح القطاع الأهلي في قيمة المكافأة والفعالية والدفاع والتنافس.
- لم تحصل جميع القيم التنظيمية في مستشفيات القطاعين الحكومي والأهلي على معدل أكبر من متوسط باستثناء قيمة الصفوة والمكافأة حيث أشارت الدراسة إلى توافرها في مستشفيات القطاع الحكومي ولكن بدرجة متدنية.

**2.2.8.** قيم المديرين كمؤشر لثقافة المنظمات دراسة مقارنة بين الأردن والسعودية ( البداية، العضائية، 1996)، هدفت هذه الدراسة إلى مقارنة قيم المديرين في كل من شركة الفوسفات والبوتاسيوم في الأردن مع قيم المديرين في الهيئة الملكية للجبيل وينبع وشركة سابل في المملكة العربية السعودية وقد استخدم الباحثان مجموعتين من البيانات هما:

- البيانات الأولية عن المنظمات الأردنية.
  - البيانات الثانوية عن المنظمات السعودية والتي اشتملت النتائج التي أظهرتها دراسة "عبد الرحمان هيجان" على الهيئة الملكية للجبيل وينبع وشركة سابل في المملكة العربية السعودية.
- وتم اعتماد مقياس القيم التنظيمية لديفيد فرانسيس ومايكل وودكول سنة 1971 وقد أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

- إن قيم الدفاع، النفوذ، الفعالية، الكفاءة، العدالة والصفوة قد احتلت أعلى القيم لدى المديرين في المنظمات الأردنية وقد احتلت الترتيب نفسه في المنظمات السعودية.
- إن قيم التنافس، القانون، النظام، الاقتصاد، المكافأة وفرق العمل واستغلال الفرص قد احتل أدنى ترتيب في كلا البلدين.
- إن متوسط القيم لدى المديرين في المنظمات السعودية كان مرتفعاً بالمقارنة مع المنظمات الأردنية.

**3.2.8.** دراسة خالد يوسف مُجد الزعبي 2008 بعنوان أثر الالتزامات بالقيم الثقافية والتنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في القطاع العام بمحاضرة الكرك، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الالتزام بالقيم

الثقافية وقيم العدالة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي القطاع العام بمحافظة الكرك والبالغ عددهم 841 أهم نتائجها:

- مستوى التزام العاملين بالقيم الثقافية الفردية جاء بدرجة مرتفعة.
- جاء مستوى قيمهم الثقافية التنظيمية وقيم العدالة التنظيمية بدرجات متوسطة.
- مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين قد جاء بدرجة متوسطة.

**4.2.8** دراسة هوفستيد 1998 بعنوان تحليل مفهوم الاتجاهات والقيم والثقافة التنظيمية، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة التصنيف بين الاتجاهات والقيم الثقافية التنظيمية في أفكار المفحوصين وكان من أهم نتائجها أن الظروف والعمل الإداري يمكن أن يؤثر في الثقافة التنظيمية بشكل عام دون التأثير سلباً أو إيجاباً في اتجاهات العاملين.

**5.2.8** دراسة خالد عبد الله المنيفة 2003 بعنوان القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة طبيعة القيم التنظيمية السائدة داخل المستشفيات للخدمات الطبية وكان من أهم نتائجها: القيم التنظيمية مطبقة داخل الخدمات الطبية مرتفعة، يصنف كفاءة الأداء بشكل عام بالمرتفع.

#### الدراسة الأجنبية التي تناولت القيم التنظيمية:

**6.2.8** تحليل مفهوم الاتجاهات والقيم والثقافة التنظيمية (هوفستيد)، هدفت الدراسة إلى معرفة التصنيف بين الاتجاهات والقيم والثقافة التنظيمية في أفكار مفحوصين، كذلك تحديد العبارات في مفهوم "ماذا ينبغي قياسه؟"، من خلال الاستبانة لكي تعكس وجهة النظر الحقيقية للمفحوصين في دراسة الثقافة التنظيمية، وأن يتجه التحليل إلى مستوى الوحدات التنظيمية وليس للأفراد. وقد أجريت الدراسة على إحدى المؤسسات الكبرى في مجال التأمين بهولندا وكانت أهم نتائج الدراسة ما يلي:

- أن هناك 7 متغيرات من أصل 160 متغير لها دالة إحصائية مع مكونات الثقافة التنظيمية وهي مناخ لاتجاهات نحو محتوى العمل، القيم إزاء بيئة العمل، القيم حول نوعية العمل، الاتجاهات نحو الرئيس المباشر، الاتجاهات نحو ضغوط العمل، القيم نحو محتوى العمل.

- وجد أن الأسئلة حول الممارسات التنظيمية ترتبط بشكل ذو دلالة إحصائية مع الاتجاهات أو القيم ولا مع الاتجاهات نحو الرئيس المباشر أو مع ضغوط العمل، واتضح أيضا أن القليل يبدو متأثر بالاتجاهات نحو الرئيس المباشر أو مع ضغوط العمل؛
- أظهرت الدراسة أن الظروف والعمل الإداري يمكن أن يؤثر في الثقافة التنظيمية بشكل عام دون التأثير سلبا أو إيجابا في اتجاهات العاملين؛
- إن الاتصالات والتعاون هما المجالان اللذان يمكن أن يؤثر العمل الإداري من خلالها سلبا أو إيجابا في الثقافة التنظيمية واتجاهات العاملين؛
- أظهرت نتائج الدراسة أن الأسئلة الخاصة بالاتجاهات والأسئلة الخاصة بالقيم لها ارتباطات مختلفة، فالإتجاهات ترتبط بالاتصالات ومحتوى العمل والرئيس المباشر وضغوط العمل أما القيم ترتبط بنوع العمل وبيئة العمل.

#### التعقيب على الدراسات السابقة:

ركزت اغلب الدراسات السابقة اهتمامها على فئة المديرين المشرفين على منظماتهم و لم تتعداهم لتشمل عينة العمال المنفذين مثلا و هذا ما تداركته الباحثان في هذه الدراسة التي استفادتا منها الكثير من خلال اطلاعتهما على مضمون الدراسات السابقة التي كتبت حول الموضوع، فشملت دراستنا فئة العمال المنفذين بدل المديرين حتى يمكن الحصول على نتائج جديدة في مجال السلوك التنظيمي، كما ان البيئة التي طبقت فيها هي هيئات عربية و بالتالي فنتائج المتوصل إليها تبقى نتائج محلية تفتقد إلى صفة العالمية كما أنها تعتبر دراسات مقارنة، وكذلك لم تربط متغير القيم التنظيمية بمتغير العقد النفسي و عليه فهي تناولت جانبا واحدا فقط من جوانب الموضوع

# الإطار النظري

أ. العقد النفسي

- تمهيد

1- الجذور التاريخية للعقد النفسي

2- مفهوم العقد النفسي

3- النظريات المفسرة للعقد النفسي

4- تكوين العقد النفسي

5- مضمون العقد النفسي

6- أنواع العقد النفسي

7- أبعاد العقد النفسي

8- علاقة مفهوم العقد النفسي بمفاهيم أخرى

خلاصة

## أ. العقد النفسي:

### تمهيد:

إن العقد النفسي يمثل إحدى المفاهيم القوية لفهم العلاقات بين الأفراد والمنظمات ويسمح لنا بالتعرف على طبيعة هذه العلاقات، وهذا ما يمكننا من تشخيص الحالة الصحية للمؤسسات، ففي هذا الفصل نتعرف بالتفصيل على العقد النفسي منذ نشأته إلى تلاحقه.

**1. الجذور التاريخية للعقد النفسي:** إن أول من ملح لمفهوم العقد النفسي هو (Argyris) ثم تكاثرت البحوث حول هذا الموضوع نذكر على سبيل المثال (Shein solly meden levinson)، وكانت هناك دراسات (suman, bernard) حيث تناول كل من الباحثين نظرية التوازن والتبادل التي تعتبر عند بعض النفسانيين أنها الجذور المعرفية لمفهوم العقد النفسي، حيث تناولت هذه النظرية بعض الأفكار حول إمكانية إشراك العمال في القضايا التي تهم المنظمة وكان نموذج الجائزة - المساهمة (Mark, suman) الذي اهتم بدراسة التبادلات بين العمال والمؤسسة، ومن بين أولى النظريات التي مهدت لبلورة ما يسمى بالعقد النفسي، فالعقد النفسي ليس مصطلح جديد فهو موضوع تناول منذ 60 عام، يستخدم في كثير من الأحيان في محاولة شرح الديناميكية التي تبني العمال وأرباب عملهم، حول تفسير الشروط الرسمية وغير الرسمية لعلاقة العمل التي تخضع للتغيرات السريعة في البيئة المهنية (Béatrice, 2008, p :06)، نلاحظ هنا أن مصطلح العقد النفسي استعمل لأول مرة وصف اتفاق ضمني بين العمال ومسؤولهم.

يرى (Argyris) ذلك التفاهم الضمني سوف يتطور ويدفع العمال إلى الفعالية في الانتاج والتقليل من الاحتجاجات مقابل راتب مقبول وتأمين مناصب العمل.

يرى "سفيان بن عمور" أن مفهوم العقد النفسي تعود جذوره إلى التراث الفلسفي للعقد الاجتماعي والتي توجت من المنظرين مثل: (توماس هوبز، مارك، جون جاك روسو...) في القرن 17 و 18.

فالعقد الاجتماعي عرف كإطار يحدد حقوق وواجبات المواطنين فيما يتعلق بدولتهم باعتباره ضرورة لتحقيق التوافق الاجتماعي (Ben Ameer 2005,p10)، فنظرية العقد الاجتماعي نظرية افتراضية كما يرى "دوركيم"، وقد أرجعت هذه النظرية نشأة كل من المجتمع والسلطة إلى فعل التعاقد، أما "مُجد مزيان" فيرجع مضمون العقد النفسي إلى أفكار "فريدريك تايلور" من خلال مبادئ الإدارة العلمية 1911، بمعنى كيفية قيام

ثورة تشمل تغيير ذهنيات العمال والمسيرين، بمعنى كيفية قيام العمال بواجباتهم أمام أعضاء الإدارة من جهة، ومن جهة أخرى كيفية قيام المسيرين بواجباتهم أمام العمال، هذا التغيير يشمل الآراء والاتجاهات لكلا الطرفين، الذي يشكل الإدارة العلمية كما يراها "تايلور"، كما يمكن التعبير عن هذه الفلسفة بعقد نفسي متجدد، يتبين أن الأمر يتعلق بتغيير العلاقات بين الطرفين، العمال وأصحاب العمل بمعنى أن هذا التغيير يتضمن اتجاه العامل نحو صاحب العمل، واتجاه صاحب العمل نحو العامل إذن حتى لو لم يذكر "تايلور" ذلك لفظيا فإن فكرته تدور أساسا حول اتجاه عقد فكري جديد يحفظ مصالح العمال وأرباب العمل على السواء (مزيان 2003، ص 49-50)، كما يرجع معظم الباحثين من بينهم ماري (Marie) مفهوم العقد النفسي للفلاسفة وكذلك نظرية التوازن "برنارد 1938"، (dufour, 2008, p07).

أما بالنسبة لـ (Shein) فإن العقد النفسي يفترض أن الفرد له سلسلة من التوقعات اتجاه المنظمة وأن لهذه الأخيرة سلسلة من التوقعات اتجاه ذلك الفرد وأن تلك التوقعات غير ملخصة في كمية العمل الذي يجب أن يقوم به الفرد مقابل الراتب الشهري بل يتعدى ذلك إلى اعتبارات أخرى كالحفاظ على حقوقه في المؤسسة، مزاياه، مكانته... الخ.

نلاحظ من هنا أن هذه التوقعات ليست مكتوبة على عقد رسمي بين العامل والمؤسسة ولكن تؤثر بطريقة فعالة على سلوك العامل في المؤسسة، وابتداء من 1960 اشتهر اهتمام (levinson) لمفهوم العقد النفسي وحاول تنظيم المفهوم انطلاقا من أعمال (Meringer) حيث كان يهتم هذا الأخير بعلاقة (النفساني بالعميل) وطرح هنا عدة أفكار حول العقد النفسي من بينها:

- أن العلاقات التعاقدية بالرغم من تبنيتها موارد متغيرة فهي تستلزم تبادل الموارد الثابتة؛
- كان يعتقد أن التبادلات بين الطرفين تستلزم وجود عوامل الرضا المتبادل، حتى تتمكن العلاقة من الاستمرار أو الدوام.

كانت هذه الأفكار تمثل البوادر المعرفية التي حاول من خلالها (levinson) تقديم مفهوم العقد النفسي، مرتكزة بذلك على المعطيات التي أخذها من المقابلات التي أجراها مع 874 عامل، حيث كانت تهدف تلك المقابلات إلى فحص أثر الخبرة في العمل على الصحة النفسية، فاستخلص إذا التعريف التالي للعقد النفسي: "هو سلسلة التوقعات المتبادلة ويكون للطرفين وعي ضعيف لوجود تبادل مع الآخر".



إن اكتشافات (levinson) بينت دور وأثر الرضى في تمتين التبادلات وبعبارة أخرى كل من العامل والمنظمة يديان توقعات متبادلة والعامل الأساسي الذي يحفز على الاستمرار في العلاقة هو تحقيق تلك التوقعات. وفي هذا الصدد كانت إسهامات أعمال (levinson) كالاتي (2005, Delobbe):

أ- الطرفين المشاركين في العقد لهما:

- العامل الذي يمثل الفرد.
- المسؤول الذي يمثل المنظمة.

ب- العقد النفسي يتضمن طروحات معقدة فالبعض من التوقعات متقاسمة من طرف الجميع في حين أن البعض من الانتظارات تكون فردية.

ج- إن حالة العقد النفسي متغيرة على أساس أن الطرفان يتفاوضان دوما حول توقعاتهما.

كما يمكننا ملاحظة امتداد جذور العقد النفسي من خلال الأبحاث لأعمال (أرجريس وليفنسون 1960 Aegryris et Levinson، وشنين 1970 Schein).

وكان هذا المفهوم موضوع بحث في العلوم الاجتماعية لعدة سنوات ومؤخرا فقط داخل مجال السلوك التنظيمي، إدارة الموارد البشرية، وعلم النفس العمل والتنظيم وأصبح موضوع بحث لكل الممارسين والأكاديميين.

وترى روسو Rousseau (2001) أن جذور العقد النفسي تمتد لعلم النفس المعرفي لأنه يوصف بنموذج عقلي، ومخطط من الوعود والالتزامات الناتجة من العلاقة، وتصفها على أنها اعتقاد الفرد بالالتزامات المتبادلة بين ذلك الفرد وطرف آخر. (Lavblad, 2011, p :25)

نلاحظ أن جذور العقد النفسي امتدت في شتى المجالات سواء الفلسفية أو الإدارية وحتى الأكاديمية، وحاليا ما نلاحظه من امتداد في مجال العلوم الطبيعية (كالطب والصيدلية، الزراعة الهندسية...) من خلال الأبحاث المتزايدة عبر الزمن، فقد اهتم العديد من الكتاب بهذا الموضوع مثل: مارتن وسيمون Martine et Simon 1958، أرجريس 1960 Argryris، قولدن 1960 Golden، ليفينسون 1962 Levinson، شين 1965 Schein، كوتر 1973 Cotter، نيشلدون وجون 1985 Nichldon et Jhon، روسو 1989 Rousseau، جيريرو Gererro 2003، لويز لمير Louise Iompire 2005.

كل هذا يدل على أهمية هذا الموضوع في وقتنا المعاصر، هذا ما حفز الباحثين على أخذه بعين الاعتبار في أبحاثهم من خلال ما لاحظناه في الدراسات السابقة المتزايدة.

**2. مفهوم العقد النفسي:** لو جئنا لنعرف العقد النفسي نجد أنفسنا نقف عند بعض المفاهيم التي تعد النواة التشكيلية.

**أ- العقد:** هو المفهوم العام المعروف الذي يتفق فيه طرفان أو أكثر على إنشاء مركز قانوني أو تعديله أو إلغائه وذلك بعد توافر الشروط الشكلية والموضوعية المحددة للعقود بشكل عام أو للعقد المتفق عليه بصفة خاصة، وينشئ هذا العقد آثاره القانونية في ذمة كلا المتعاقدين بمجرد حصوله صحيحاً (المنهل).

**ب- العقد الاجتماعي:** إن جوهر النظرية يقوم على تصور أن الناس في أول أمرهم كانوا يعيشون حياتهم الفطرية البدائية، وكانت حياة غير منظمة فلم يكن لهم تشريع يحكمهم ولا دولة أو مؤسسة تنظم معاملاتهم وترعى شؤونهم، وأن الناس في طور لاحق من حياتهم احتاجوا إلى التشريع الحاكم، والدولة التي تنظم أمور حياتهم، وأنهم لأجل ذلك عقدوا فيما بينهم عقد الإقامة السلطة التي تحكمهم وتنظم شؤونهم ومعاملاتهم وتحفظ عليهم ما بقي من حقوقهم وحررياتهم، والسلطة حسب هذا التصور قامت بناء على الإدارة الشعبية، لذلك كان الشعب هو صاحب السيادة (عامر، 2009).

وتعد نظرية العقد الاجتماعي نظرية فلسفية يراد بها تفسير فكرة وصل الدولة وقيامها ومؤداها أن الدولة قامت نتيجة لتعاقد بين الشعب والملك بشروط معينة، وأية مخالفة من جانب المالك لهذه الشروط تعتبر مبرراً لفسخ العقد الاجتماعي، الذي يفترض تحلي الناس عن حالة الفوضى ليكونوا المجتمع الذي يريدون (بدوي، 1993، ص 383).

نشأت هذه النظرية في أواخر القرن السابع عشر وخلال القرن الثامن عشر في أوروبا الغربية لا سيما في كل من انكلترا وفرنسا من أوائل القائلين بها كل من هوبز وجان جاك روسو، وفولتير وغيرهم (عمران، 2011)، لكن ثمة فروق جوهرية بين أصحاب نظرية العقد الاجتماعي نجد أن الصيغة الأكثر عمومية لنظرية العقد الاجتماعي، حسبما أقرها مفكرو التنوير تقول: إن الناس المتعاقدين يتراضون فيما بينهم، فرادى أو مجتمعين على ميثاق اجتماعي صريح أو ضمني علني أو صامت، يتعهدون فيه بالتنازل عن حقوقهم (كلهم أو بعضها) لصالح

هيئة اجتماعية عامة، ذات إدارة كلية تملك سيادة تامة على الجميع يعبر عنها مجموعة الأعراف والقواعد والقوانين التي تضعها أو تسنها بنفسها، والتي توزع الحقوق والواجبات على أعضائها (عمران، 2011).

ففي حين يرى (توماس هوبز Thomas Hobbes) أن الحاكم لا يكون طرفا في العقد وإنما يعقده كل الأفراد عداه، ويتنازلون بمقتضى العقد الحاكم عن جميع حقوقهم بدون قيد أو شرط فسلطته مطلقة، ولا يسأل عما يفعل وعلى الأفراد الخضوع والطاعة المطلقة له، ويلاحظ أن معنى هذه النظرية هو تأييد الحاكم الاستبدادي والانطلاق من منطلق أن القوة قوة الحق، وليس الحق فوق القوة، وهو ما كان يهدف إليه (هوبز) باعتباره متحمسا للنظام الملكي في بلاده "انجلترا"، أما (جون لوك John Lock) فقد تابع سلفه (هوبز) في أن الجماعة كانت تحيى في فوضى فإنه رأى أن الأفراد كانوا يتمتعون بحريتهم في ظل القانون الطبيعي، ولكن لغموض هذا القانون ولتشابك المصالح رأوا أن يتركوا هذه الحرية المطلقة إلى نوع من النظام يقوم على أساسه التعاون بين الجماعة ويخضعون لحاكم عادل فاتفقوا على اختيار أحدهم لتولي أمورهم ويختلف (لوك) عن (هوبز) كذلك في أن الأفراد لا يتنازلون عن كل حقوقهم للحاكم، وإنما يحتفظون بالحريات والحقوق الأساسية لهم، كذلك فإن الحاكم يكون طرفا في العقد فإذا أخل في شروطه جاز عزله.

يرى الفرنسي (جان جاك روسو Jean Jacques Rousseau) أن الإنسان كان يعيش قبل نشأة الدولة في حرية كاملة، ولكن نظرا لتعارض المصالح والميول والنزعات الشريرة، لقد اضطر الأفراد إلى البحث عن نظام يكفل لهم الأمن ويحقق العدالة فتعاقدوا على إنشاء مجتمع سياسي يخضع لسلطة عليا، ويعتبر هذا العقد هو أساس نشأة الدولة وسند السلطة معا ومؤدي العقد عند (روسو) أن الأفراد تنازلوا عن حرياتهم الطبيعية للجماعة مقابل الحصول على حريات مدنية جديدة، يكفلها المجتمع لهم على أساس المساواة وأن العقد هو تولد عنه إرادة عامة هي إرادة الجماعة، وهي مستقلة عن إرادة كل فرد على حدة وهي مظهر لسيادة المجتمع وتعبير عن هذه السيادة، ولا يجوز التنازل عنها أما الحاكم طبقا لنظرية (روسو) فهو ليس طرفا في العقد، لكنه وكيل عن الجماعة والأمة وفقا لإرادتها ولها حق عزله متى أرادت ذلك (السطلاوي 2005).

يتضح مما سبق أن العقد الاجتماعي عند (روسو) ليس عقدا بين أفراد كما عند (هوبز) ولا عقدا بين الأفراد والسلطات كما عند (لوك) فبموجب هذا العقد كما يرى (روسو) فإن كل واحد يتحد مع الكل فالعقد هو بين المجموعة بحيث يضع كل واحد شخصه وقدرته في الشراكة تحت سلطات الإرادة العامة سيكون كل شريك متعاقدا مع الكل ولا يتعاقد مع أي شخص بشكل خاص (أبو عامر، 2011).

نلمس من خلال هذه التعاريف تشكل عقد نفسي بين الأطراف المتعاقدة مهما كانت شروط موضوعه تبقى بعض الشروط متوقعة من الأفراد المختارين للطرف المختار، كذلك الطرف الثاني بعض الفلاسفة يرون أنه طرف في العلاقة وهذا يثبت أنه يتشكل لديه عقد نفسي غير الشروط المتفق عليها لما في ذلك الالتزامات التي يتوقع أن يلتزم بها الطرف الآخر وهو الشعب.

**ج- عقد العمل:** إن مفهوم عقد العمل وتنظيم علاقة العمل عموما مر بمراحل عديدة قبل أن يصبح على الشكل الذي هو عليه اليوم في قانون العمل الحديث، وكانت المبادرة الأولى لظهوره بتبديء مع الثورة الفرنسية سنة 1789 التي وضعت القواعد الأساسية له، ومن ثمة كان عقد العمل عبارة عن عقد إيجار الخدمات للأشخاص الذين يضعون أنفسهم تحت تصرف صاحب العمل وقد عرفه القانون الفرنسي بالمادة 1779 وقننه واعتبره من بين الثلاثة أنواع لإيجار الخدمات الصناعية ومنصوص عليه في المادة 1780 منه، فمفهوم عقد العمل الحديث ما كان ليصل إلى ما وصل إليه اليوم لو لم يكن هناك نضال عمالي جبار كان أول نتائجه استقلال قانون العمل عن القانون المدني، وتدخل الدولة من جهة لتنظيم عالم الشغل ووضع تقنيات الهدف منها حماية العامل بالدرجة الأولى بصفته الطرف الأكثر ضعفا في هذه العلاقة (باسن 2011).

إذن هو عقد يربط بين العامل وصاحب العمل تنشأ بموجبه علاقة العمل ويحتوي عقد العمل على عناصر متعلقة بطبيعة العقد ومدته، وقيمة الأجر وأوقات العمل وباقي الشروط المتفق عليها بين الطرفين ولا تنعقد علاقة العمل حسب التشريع الجزائري إلا بإبرام عقد العمل وتوفر الشروط الواجب توافرها في مختلف العقود، أي أركان العقد العامة بالإضافة إلى شروط شكلية وأخرى موضوعية خاصة بهذا العقد (عبد الوهاب، 2008).

يعرف أغلب الفقهاء قانون العمل بأنه ذلك القانون الذي يتضمن جملة من القواعد القانونية التي تنظم علاقة العمال مع أصحاب العمل (المستخدمين) وأنه يحكم كل الأعمال التي يؤديها الناس وأن له حدودا ونطاق محدد (منال سالم الرشيدي، 2010، ص 10)، كما أن له مفهوم عقد العمل هو مبادلة بين الحرية مقابل الأمن من خلال وضعه داخل المؤسسة تحت مسؤولية صاحب العمل (ياسن 2011).

حيث يعرف المشرع الجزائري في المادة 54 من القانون المدني الجزائري أن العقد اتفاق يلتزم بموجبه شخص أو عدة أشخاص نحو شخص أو عدة أشخاص آخرين بمنح أو فعل أو عدم فعل شيء ما (القانون المدني، 2007، ص 11).

والملاحظ أنه إذا جئنا لتقييم هذه التعاريف نجد أنها كلها تتبنى معيار وضع العامل تحت سلطة العمل أي تكريس التبعية القانونية، حتى تكون بصدد العامل المأجور لا العمل الجر، هذه التبعية التي تمثل الجانب السلبي في عقد العمل لكن بها جانب إيجابي فمن جهة تعتبر تصنيفا لحرية العامل لكنها تجعله من جهة أخرى مشمولاً بالحماية القانونية تطبيقاً للقاعدة الشائعة في قانون العمل، وهي مسؤولية المتبوع عن فعل تابعه (ياسن، 2011).

نلاحظ أن العقد النفسي يظهر جلياً ضمن الشروط المبرمة بين الطرفين العامل وصاحب العمل، فالعقد القانوني أهم عناصره، طبيعة العقد، المدة، الأجر، الوقت، تعتبر هذه الشروط واضحة ومعلنة لكلا الطرفين مع أنها تحتوي بعض الشروط الموثقة المتفق عليها مثل بعض التنازلات من العامل مقابل فوائد مادية أو معنوية، وتعديل بعض الشروط حسب الحاجة لكن فقط بين الطرفين دون توثيق ذلك...

من خلال ما تطرقنا إليه من مفاهيم سابقة نلمس ضمنها أن مفهوم العقد النفسي يتشكل من خلال كلمة عقد مهما تلتها المفردة الجماعية (اجتماعي، عمل، قانوني)، وهذا ما يدفعنا لمعرفة معنى العقد النفسي أكثر والتعمق فيه.

على الرغم من أن مصطلح العقد النفسي قديم جداً إلا أنه يتجدد الاهتمام به بين الباحثين مع تطور تفسيراتهم لعلاقة العمل.

استخدم (أرغريس 1960 Argyris) هذا المصطلح لتوضيح العلاقة التي تجرى بين العمال ومديريهم في المصنع، وقال أنها تستند على العناصر التي تتجاوز العقد الرسمي المكتوب، ويعبر عنه أنه شكل من أشكال التفاهم الضمني وقد طوره (ليفنسون 1962 Levinson و شين 1965 Shein) إلى أنه التوقعات المتبادلة في صلب العلاقة بين صاحب العمل والعمال ويرون أن التوقعات ليست بالضرورة أن يعي بها كلا الطرفين (Thomas, 2010p :21)

يعتبر كل من "ليفنسون Levinson" و "بريس Price"، "موندن Munden"، "ماندل Mandl"، "صولي Solley" 1962، الأوائل من رأوا أن العقد النفسي يتكون من التوقعات المتبادلة التي تحكم العلاقات بين الموظفين وصاحب العمل تكرر هذا الاتجاه من قبل (شين Schein 1980)، (كوتر Kotter 1973)، حيث أنهم أضافوا أنه عندما يدرك الموظفون التطابق بين توقعاتهم وما تقدمه لهم المؤسسة هنا يظهر العقد النفسي الفعال (Eve Dufour, 2008, p7).

يعرفه (شين Schein 1980) على أنه مجموعة من المعتقدات غير المكتوبة والتي يعقدها الموظف مع أفراد معينين، ما يسمح بتوضيح ما يتلقاه وما يلتزم به وما هي التزامات كل منها في مجال علاقة العمل

(Roya and oth, 2011, p47).

يتضح أن مفهوم العقد النفسي في الأول كان ينبثق من ما يتوقعه الموظف من المؤسسة وتطور فيما بعد كما يرى (هاندي Handy 1993)، أن العقد النفسي هو مجموعة من التوقعات التي يضعها الأفراد بالنسبة للمنظمة والمنظمة بالنسبة للأفراد (مزيان، 2009، ص50).

إذن يضيف "هاندي" طرف ثاني للمعادلة وهو توقعات المنظمة كذلك من الموظف وعلى هذا النهج اختلف العديد من الباحثين المعاصرين من أحادية العلاقة أو ثنائيتها.

ففي دراسة (ماري Marie 2008) حول انقطاع العقد النفسي وآثاره على التشاؤم والتعبير والصمت بكندا تفصل في تعقيدات العقد النفسي حسب المنظورين: المنظور العلائقي (الثنائي)، المنظور الفردي (الأحادي).

**أولاً: المنظور العلائقي:** 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 وتحديداً الوعود والالتزامات المتبادلة بين صاحب العمل والعامل، أي أن العقد النفسي يشير إلى إدراك العامل أو الموظف (ممثلها) 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 ومعني تبادلي أن العقد النفسي يحتوي على معتقدات فردية مرتبطة بالالتزامات المشتركة لكل طرف من أطراف علاقة العمل "العامل وصاحب العمل"، (Eve Dufour, 2008, p16).

من رواد هذا الاتجاه نجد "روبنسون Robinson، روسو Rousseau، ايريوت Herriot، مانين Manning، كيد Kidd".

تعرفه "روسو" على أنه: مجموعة من المعتقدات الفردية حول الالتزامات المتبادلة بين الموظف والمؤسسة (ابن عمر، 2005).

كما نجد جييرو،(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 للوعود، كما تؤكد "جييرو" أنه عند دراسة العقد النفسي يجب أن يدرس مدى وفاء كل طرف لوعود الطرف الثاني وكذلك من قبل نفسه

(Guerrero, 2005, p113-114).

يعرف "جييرو" 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

(Pennafote, 2010, p :218).

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

(Martina and oth, 2007, 666-667).

**ثانيا: المنظور الفردي:** يدرس العقد النفسي من جانب إدراك الموظف كما نجد من بين مؤيدي هذا الاتجاه كذلك (روسو، Rousseau 1995) إضافة إلى وجهة نظرها العلائقية، تعرف العقد النفسي مثل معتقدات الموظف المستمدة من المنظمة التي تدل على الشروط المتفق عليها مع صاحب العمل.

يشير مؤيدو هذا الاتجاه (روبينسون Robinson و موريسون Morrison) إلى أن الشروط المؤسسة للعقد النفسي تبنى على وعود وأنها ليست بالضرورة معلنة من قبل وكلاء المنظمة، كما يتفق مناصرو هذا الاتجاه

على أنه مجموعة التوقعات المتبادلة الخاصة بالموظف مرتبطة بالتزاماته اتجاه صاحب العمل كما يتوقع أن يلقي مقابل لها.

حسب المنظور الفردي للعقد النفسي هو إدراكي وذاتي الإدراك يعني أن لكل طرف من الأطراف المشاركة في العقد النفسي لا يشتركان في نفس المفهوم لشروطهم أي كل حسب إدراكه، الذاتية هي نتيجة المعالجة المعرفية التي تؤخذ على حسب الشروط الشخصية للعقد النفسي، فذاتية العقد هي نتيجة المعالجة المعرفية التي تؤخذ على حسب الشروط الشخصية للعقد النفسي، فذاتية العقد هي في الواقع جزء لا يتجزأ لجميع الاتفاقات سواء كانت مكتوبة أو لا فهي تشير إلى كيفية تفسير العقد النفسي وفهمه وتقديمه أو عرضه يوميا.

(Eve Dufour, 2008, p17).

من أشهر رواد هذا الاتجاه "روينسون Robinson، كروتز Kraatz، روسو Rousseau"، تعرف (روسو، 1995 Rousseau) العقد النفسي على أنه اعتقادات الأفراد التي شكلتها المنظمة فيما يخص الشروط المتفق عليها والمتبادلة بين الأفراد ومؤسساتهم (Baland Othe, 2010, p2).

أما ( كدان، 2002 Kadin) 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 بالانتماء... 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 (Rousseau et Turansky, 2003, p1).

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، فكلا الاتجاهين لم يختلفا في هذه النقاط إلا من ناحية الجهة المفسرة للعقد النفسي.

نستطيع تلخيص كلا الاتجاهين بالمخططين التاليين:



## 1. المنظور الفردي:

توقعات مقابل

الفرد ← المنظمة

ما يساهم به اتجاه المنظمة

## 2. المنظور العقائدي:

الفرد → المنظمة  
← المنظمة

الإسهامات مقابل ما تلتزم به المنظمة اتجاهه

شكل رقم 01 : يوضح المنظور الفردي و العلائقي للعقد النفسي (بتصرف).

- العقد النفسي ينتج عن طريق حوار داخلي وبالتالي هو ذاتي تشكله المعطيات المحيطة كما يدركها الأفراد متفاعلة بالمعلومات المكتسبة لديهم (النسق الفردي)؛
- يتميز العقد النفسي بالمرونة في التغيير والتعديل فهو ليس ثابتاً أو نهائياً، يرسم العقد النفسي توقعات شخصية وبالتالي فهو سلوكيات وتصرفات فهو غير رسمي (مزبان، 2003، ص 53).

## 3. النظريات المفسرة للعقد النفسي:

**1.3. نظرية التبادل الاجتماعي:** تعد نظرية التبادل الاجتماعي جزءاً من النظرية التفاعلية طالما أنها تنظر إلى طبيعة التفاعل المتبادل بين الأفراد والجماعات والمؤسسات والمجتمعات، تؤمن النظرية بأن الحياة الاجتماعية ما هي إلا عملية تفاعلية تبادلية، بمعنى إن أطراف التفاعل أو طرفي التفاعل تأخذ وتعطي لبعضها البعض، وهذا الأخذ والعطاء يسبب ديمومة العلاقة التفاعلية وتعميقها، بينما إذا استند الفرد علاقته التفاعلية على مبدأ الأخذ بدون العطاء أو العطاء دون الأخذ فإن العلاقة لا بد أن تفتت وتتلاشى عن الأنظار (الحسن، 2005، ص 183).

تستخدم نظرية التبادل الاجتماعي في مجالات عديدة، علم الاجتماع، العلاقات التنظيمية، العلوم السياسية، وأكثر استخداماتها في العلاقة التنظيمية (Eve Dufour, 2008, p9).

وأهم روادها "كيلبي وثيبوت H.Kelley, T.Thiabut، جورج هومنز George Homans، بيتر بلاو Peter Blau"...

**1.1.3. كيلبي وثيبوت kelley et thiabut (1959):** يشير الباحثان أن مفاهيم التبادل الاجتماعي تستطيع تفسير جميع أنماط العلاقات الاجتماعية والسلوك الاجتماعي عند الأفراد والجماعات، فالعلاقات تعتمد على نسب التكاليف والأرباح التي تنطوي عليها علاقات الأفراد الاجتماعية إذ أن لكل علاقة اجتماعية تكاليف وأرباح وأن التفاعل بين الجماعات والمجتمعات يعتمد استمراره أو قطعه على توازن أو عدم توازن التكاليف والأرباح، التي تتمخض عنها عملية التفاعل بين جماعتين أو مجتمعين أو أكثر، كما أن مفاهيم التبادل الاجتماعي التي جاء بها كل من "كيلبي وثيبوت" تعتمد على التوازن الكمي والنوعي بين الواجبات والحقوق، فإذا كانت واجبات الفرد كثيرة وصعبة يحتاج أداؤها إلى خبرة واسعة ودراية عميقة ودراسة طويلة فإن حقوقه المادية والاعتبارية يجب أن تكون كثيرة، إما إذا كانت واجبات الفرد قليلة ومحدودة وروتينية لا تحتاج إلى مهارة وخبرة نادرة فإن حقوق ذلك الفرد المادية والمعنوية لا بد أن تكون قليلة أو محدودة علما أن عندما تكون الحقوق كثيرة فإن العلاقة تستمر وتقوى وتعمق بينما إذا كانت الحقوق قليلة ولا تنطبق مع الواجبات التي قام بها الفرد فإن العلاقة تفتقر وتضعف وربما تقطع كلية (الحسن، 2005، ص 188-189).

**2.1.3. جورج هومنز George homans (1961):** يبدأ التبادل الاجتماعي من تفاعل الأفراد التقابلي وجها لوجه، عاكسا الأوجه النفسية والاقتصادية والاجتماعية، لتكون قاعدة لعملية التبادل فيما بعد بين المتفاعلين ولأن الفرد داخل جماعته يشترك في عدة عمليات تبادلية مستمرة، تستهدف القبول الاجتماعي من قبل أعضاء جماعته واحترامهم له الذي يزيد من اعتباره الاجتماعي ومكانته الاجتماعية وبدوره يكثف من تماثله الاجتماعي لقواعد الجماعة، يضيف "هومنز" أن محفزات السلوك الإنساني هي درجة وقيمة وكمية والمكافأة والعقوبة التي سوف يحصل عليها الفرد لقاء قيامه به أو عدم ذلك. إذ كلما زادت قيمة المكافأة في تقييم الفرد زاد من نشاطه من أجل أن يحصل على المكافأة والعكس صحيح، لكن إذا كرر الفرد نفس السلوك في فترة زمنية أخرى فإن قيمة المكافأة لا تكون عالية في تقييمه لأنه سبق وأن حصل عليها، حتى قوة جاذبيتها تقل في نظره، إضافة إلى ذلك فإن قيمة المكافأة لا تبقى محافظة على درجتها وكميتها على مر الزمن إذ قد تزداد أو تقل وهذا بدوره يؤثر على جذب الفرد لممارسة سلوك معين (معن، 2005، ص 173-176).

**3.1.3. بيتر بلاو peter plau (1964):** يؤكد على أن التبادل يعتمد على رد فعل مكافئ يصدر عن الآخر بسبب التجاذب الذي يحصل بينهما، هذا التجاذب له عدة أسباب يدفعهم لتأسيس رباط اجتماعي تعززه المكافأة التي حصل عليها فتخدم مصالحهما، يعد "بلاو" بداية السلوك التبادلي منطلقا طوعيا اختياريا لا التزام فيه اتجاه أي شيء، لأنه ينجذب نحو الآخر بدافع الحصول على مكافأة منه أو بدافع شعور خفي، يأمل الحصول على ما يمتلك الآخر من شيء مفقود عند الطرف الأول أو الشيء الذي يبحث عنه ومتوفر عند الآخر، آنذاك ينجذب نحوه بهذا الدافع الاختياري ومن ثم يتحول السلوك إلى نوع التزامي يتوجب على الفرد إرجاعه بشكل آخر، وفي مناسبة معينة أكثر مما استلم على أمل أن يحصل منفعة أو فائدة أكثر آتية منه في موقف أو نشاط قادم، بعد تقديمه المكافأة المرتجعة يكون الطرف الثاني قد تحرر من التزامه الدوري الأول لأنه أعاد الدين الذي كان بذمته (معن، 2005، ص 183-186).

يتفق "بلاو" مع "ثيوت وكيلى" حول أسس العلاقات الاجتماعية والسلوك الاجتماعي ويختلف معهم في نقطة أساسية وهي أن الاختلال في التوازن بين الأرباح والتكاليف يسبب قطع العلاقات بين الأفراد، في حين يرى "بلاو" أن اختلال التوازن بين النفقات والأرباح بين الأفراد والجماعات لا يسبب قطع العلاقات بل يقود إلى تقويتها وديمومتها بين أطرافها، فالطرف الذي يعطي أكثر مما يأخذ من الطرف الآخر يجعل الطرف الأخير يشعر بأنه تحت مسؤولية تقديم التنازلات أو المكافآت إلى الطرف الآخر وعندما يقوم الطرف الثاني بتقديم التنازلات للطرف الأول فإن هذا سبب تقوية العلاقات بين الطرفين المتفاعلين كما يرى "بيتر بلاو" (الحسن، 2005، ص190).

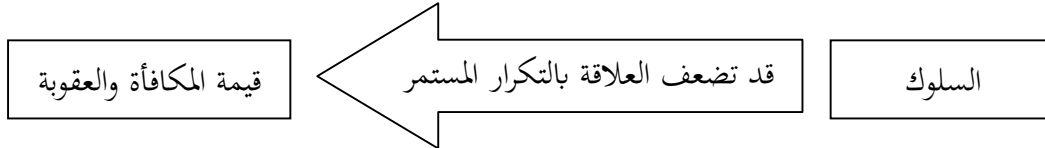
مما سبق نستطيع الخروج بفكرة تتفق مع ما تراه "جيريرو Guerrero" في دراستها نظرية التبادل الاجتماعي، الإطار التفسيري لولاء المديرين سنة 2005 بكندا أن نظرية التبادل الاجتماعي تجسد علاقة العمل كعملية تبادل بين العامل وصاحب العمل، ويظهر التبادل في المؤسسات بأشكال عديدة:

- بين مجموعتين من الأفراد: ممثلي الموظفين والمديرين؛
- بين شخصين: الموظف ومديره.
- بين فرد ومجموعة: الموظف ومؤسسته. (Guerrero, 2005, p32).

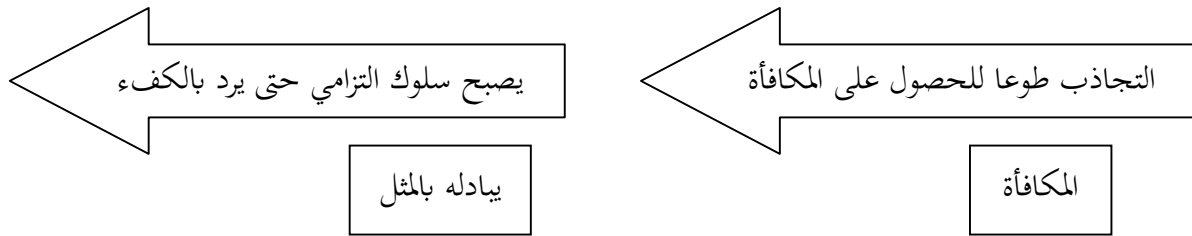
## كيلي وثيبوت:



## هومنز:



## بلاو:



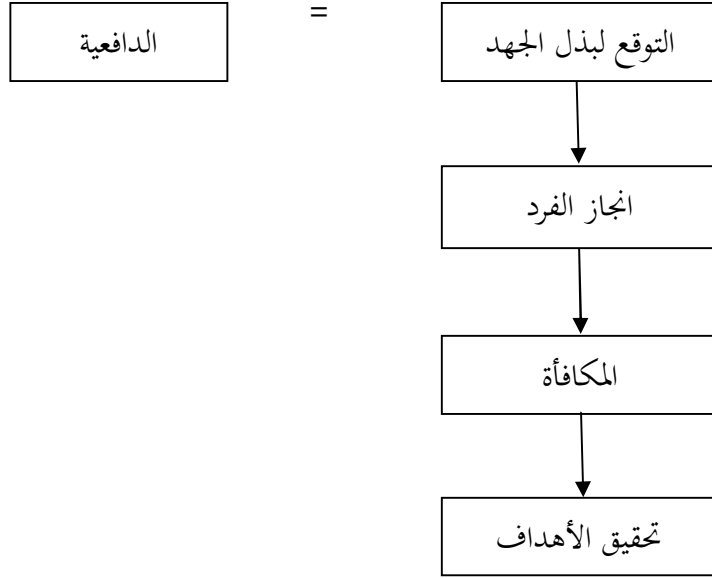
الشكل رقم 02: يوضح نظرية التبادل الاجتماعي (بتصرف).

**2.3. نظرية التوقعات لفيكتور فروم:** تعتبر من أحدث نظريات الدافعية وأكثرها قبولا من الناحية العلمية بين الباحثين، وهي أكثر النظريات وضوحا ودقة في تفسير سلوك الفرد ودوافعه (الحناوي و سلطان، 1997، ص 230)

يركز فروم على أن الدافعية تبدأ برغبة الفرد للحصول على شيء ما، سواء مادي أو معنوي لذلك الفرد عند التحاقه بالعمل يتوقع أن يحصل على مردود يشبع به حاجاته مقابل ما تتطلبه منه المنظمة في بذل قصارى جهده لانجاز عمله (المغربي، 2004، ص 128).

حسب نظرية التوقع فالدافعية للعمل تتحدد من خلال رؤية الفرد للعلاقات بين الجهد والأداء بين النتائج المتنوعة التي تربط بكل من مستويات الأداء، أي العلاقة بين المجهود الذي يبذله الفرد والعائد أو العوائد التي تتوقع أن يحصل عليها، وهي تقوم على منطق أن الأفراد سوف يؤديون ما يستطيعون عندما يرغبون (محمود، 2011، ص 306).

لقد طور الباحث هذه النظرية وأصبحت من النظريات المهمة في تفسير ظاهرة التحفيز عند الأفراد، إذ ترى هذه النظرية أن العمل بطريقة معينة يعتمد على قوة التوقع بأن ذلك العمل أو السلوك سيتبعه نتائج معينة ويعتمد كذلك على رغبة الفرد في الوصول إلى هذه النتائج ويمكن توضيح نموذج هذه النظرية في الشكل التالي:



**الشكل رقم 03:** يوضح جوهر نظرية التوقع عند فروم.

ويمثل هذا الشكل نموذج مبسط لجوهر هذه النظرية، إذ يشير "فروم" إلى أن قوة الحفز عند الفرد لبذل الجهد اللازم لإنجاز عمل معين يعتمد على مدى توقعه في النجاح بالوصول إلى ذلك الانجاز، أما التوقع الثاني الذي يبنى عليه هذا التصور فيرى "فروم" أن الفرد إذا حقق انجازه هذا فيعمد إلى التساؤل في إمكانية مكافأته أولاً (حمدات، 2008، ص 141).

ويمكن شرح ذلك في:

- **التوقع الأول:** ويشير إلى قناعة الفرد واعتقاده بأن قيامه بسلوك معين سيؤدي إلى نتيجة معينة، هذا التوقع العلاقة ما بين الجهد والانجاز.
- **التوقع الثاني:** ويعني ذلك تعداد النتائج المتوقعة لذلك السلوك أي ماذا يحدث عند إتمام عملي الانجاز ويوضح هذا التوقع العلاقة ما بين إتمام الانجاز والمكافأة.

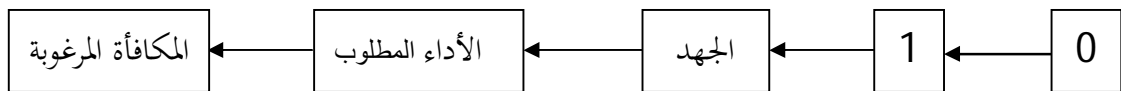
إن كلا من التوقع الايجابي والسلبي يساعد على التكافؤ كما أن تكيف الفرد مع الموقف يوجهه نحو ناتج محدد توجيهها فعالا ويساعده على التقبل (وناس، 2011).

تقدم النظرية مصطلحين (EXPECTANCY . VALENCE):

يقصد بالتوقع (EXPECTANCY): اعتقاد الفرد فيما يتعلق باحتمال أن يؤدي سلوكا معيناً مثلاً التفاني في العمل إلى نتيجة ما مثل الترقية أو زيادة في الأجر، وهذا الاحتمال عادة ما يتراوح بين صفر (السلوك لن يؤدي للحصول على النتيجة المرغوب فيه) وواحد (التأكد من أن السلوك سوف يؤدي إلى النتيجة المرغوبة)، وهذا بعد المرور بمرحلتين:

أ - توقع العلاقة بين الجهد والأداء، بمعنى أن بذل الجهد اللازم إلى تحقيق الأداء الذي ترغبه الإدارة.

ب - توقع العلاقة بين الأداء والحصول على مكافأة أو الحافز (ديري، 2011، ص 155-156).



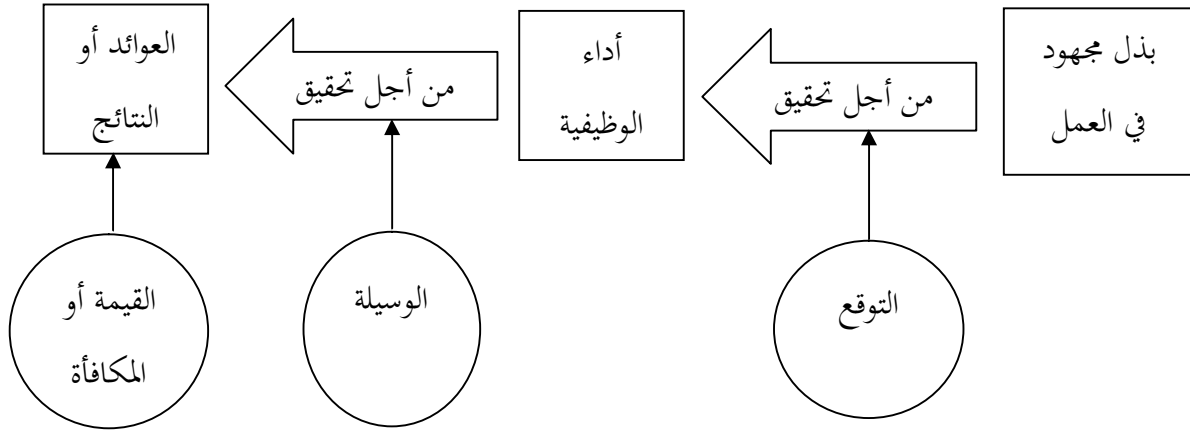
أما التكافؤ أو الجاذبية (VALENCE): أي درجة الارتباط بين مستوى الأداء المحقق والمردود الذي يحصل عليه الفرد من العمل، ويتحدد نتيجة تفاعل ناحيتين: مدى منفعة هذه المردودات للفرد فكلما لبت حاجات هامة أكثر (منفعة) لدى الفرد، كلما زادت قيمتها، احتمال تحقيق الفرد لتلك المردوديات نتيجة أدائه للعمل، وتزداد درجة الاحتمال كلما كان العمل هو الطريق الوحيد للحصول على المردوديات.

### 1.2.3. خصائص نظرية التوقع:

يميل الفرد إلى الاختيار بين بدائل عديدة للسلوك، وأن السلوك الذي يختاره هو السلوك الذي يعظم به عوائده، كما أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة للآتي:

- ✓ العوائد التي يود الحصول عليها وجاذبيتها (VALENCE)؛
- ✓ شعوره بأن الأداء هو الوسيلة لذلك (INSRUMENTALITY)؛
- ✓ توقعه بأن مجهوده ونشاطه يمكن أن يؤدي إلى هذا الأداء (EXPECTANCY).

تعتمد هذه العناصر المذكورة على عملية تقدير شخصية وليست قياس موضوعي، فما يشعر به ويدركه عن هذه العناصر الثلاثة يختلف تماما عما يشعر به ويدركه شخص آخر عن نفس العناصر، كما تفترض النظرية أن الفرد قبل قيامه بسلوك معين سيقوم بالبحث في نفسه وذاته عن العناصر المذكورة (الحناوي و سلطان، 1997، ص 231).



الشكل رقم 04: يوضح نظرية التوقع في الإدراك الإداري. (محمود، 2011، ص 309).

### 2.2.3. عناصر نظرية التوقع:

- **جاذبية العوائد:** تمثل قيم العوائد التي يود الفرد الحصول عليها مثل الترقية والأجر والتقدير وتحقيق الذات وغيرها، وقيم هذه العوائد قد تختلف من فرد لآخر فالبعض منها قد يكون له قيم عالية وموجبة والبعض يرى هذه القيم بشكل سالب ولتوضيح أهمية جاذبية الحوافز (الغاية)؛
- **الوسيلة:** وهي مقياس يقيس قوة العلاقة بين الأداء ومحتواه (مثل كونه أداء عال) وإمكانية الحصول على حوافزه معينة فمثلا قد يعتقد فرد أن أداءه العالي هو الوسيلة للحصول على حوافز، أجور عالية في حين يشعر البعض الآخر أن الأداء المنخفض هو وسيلته في الحصول على وقت الفراغ وتحسن علاقاته الاجتماعية مع زملائه؛
- **التوقع:** هو مقياس يمكن الفرد من قياس قوة العلاقة بين المجهود والنشاط الذي سيبدله وبين مستوى الأداء يمكن التوصل إليه من جراء هذا المجهود والنشاط، وهنا يكون التقدير شخصي فقد يشعر البعض أن مجهوده ونشاطه يضيع سدى وبالتالي فإن العلاقة بين هذين العاملين تكون ضعيفة، أما إذا شعر الفرد بأن مجهوده سيؤدي بطبيعة الحال إلى أداء مرتفع فهنا تكون العلاقة قوية بين هذين العاملين.

إذن باختصار الفرد يفاضل بين بدائل السلوك على أساس مدى قدرتها على تحقيق نتائج أداؤه، ومدى قدرة هذه النتائج على الحصول على عوائد، ومدى قيمة العوائد لديه.

إذن نظرية التوقع تعتبر نموذج موقفي فهي تعترف بأنه لا توجد طريقة واحدة أو عامة لتحفيز الأفراد، إن فهم أو معرفة الحاجات التي يحاول العامل إشباعها لا تعني أن العامل نفسه يدرك أن مستوى الأداء العالي سيؤدي به بالضرورة إلى إشباع هذه الحاجات.

إن نظرية التوقع تفترض ضمنا أنه يجب العمل على إظهار الثقة في قدرة العاملين على الأداء الجيد، وتشير نتائج الدراسات أن مستويات التوقع العالية من قبل الآخرين ترتبط موجبا بالأداء بمعنى أن مستوى الأداء يتحدد بدرجة ما على ما يتوقعه الآخرون من الفرد أي مدى ثقتهم في كفاءته وفي قدرته، وبالتالي إذا توقع أداء منخفض يزيد احتمال الأداء المتدني للعامل. (الحناوي و سلطان، 1997، ص 236-237).

وبموجب هذه النظرية فإن الفرد غالبا ما يتجه لأداء عمل معين يتوقع أنه يؤدي به للحصول على عائد أفضل من غيره من الأعمال الأخرى ويمكن القول بأن نظرية "فروم" أشارت وبشكل واضح إلى متغيرات السلوك ودوافع الفرد نحوه، كما أكدت على وجود الاختلافات الفردية في تحديد دوافع العمل، لذلك يلاحظ بأن لكل فرد قوي جذب وتوقع معينة تدفعه للقيام بأداء معين تجعله يفضل على سواه. (الشماع وخضير ، 2009، ص 283).

**3.3. نظرية المساواة (أدمز 1965):** عرف (أدمز 1965) العدالة التنظيمية على أنها المساواة والتي تتضمن قيام الفرد أو الموظف بمقارنة معدل مخرجاته نسبة إلى مدخلاته، مع معدل مخرجاته زملاء الآخرين نسبة إلى مدخلاتهم (راتب وسلطان، 2009، ص 201).

أي أن العامل يقدم المجهود والتدريب والمهارة وما إلى ذلك (مدخلات) في عمل معين لكي يحصل على (مخرجات) أو قيم صافية قد تتضمن الأجور والتقدير واحترام النفس أو أي نفع آخر ذي قيمة من وجهة نظر الشخص، وفي نفس الوقت فإن الآخرين يعطون أيضا مدخلاتهم ويحصلون على مخرجات مناسبة في نفس محيط العمل وربما في نفس العمل ويقول (أدمز) الذي وضع النظرية في شكلها المتكامل، أننا نقارن بين معدل المخرجات إلى المدخلات التي تحقق بذلك الذي يحققه الآخرون، فإذا كانت المعدلات متساوية فإننا نكون قد عوملنا بعدالة



ومساواة أما إذا لم تكن متساوية فإن حالة عدم المساواة تنشأ ويدفع الفرد إلى أن يغيرها (عفيفي و عبد الهادي، 1994، ص264-285).

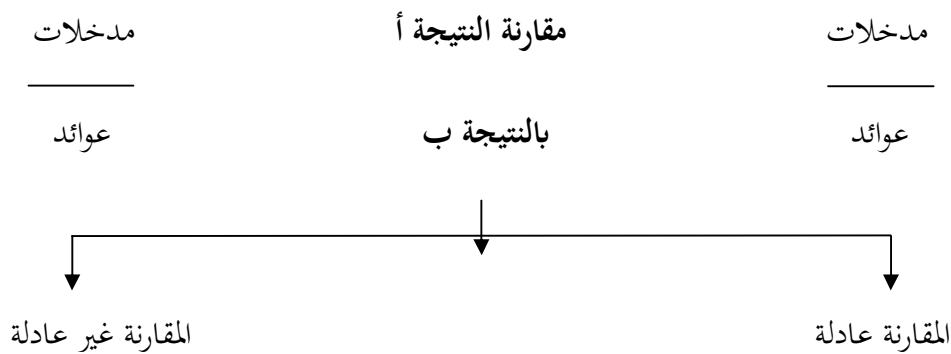
كما تنظر إلى أن العدالة والمساواة في معاملة الفرد في عمله الوظيفي هي الفكرة الأساسية في قيامه بالعمل، فالأفراد يرغبون في الحصول على معاملة عادلة مقارنة بالآخرين، تلك المعاملة العادلة تعد المحدد الرئيسي لجهود الفرد وأدائه ورضاه الوظيفي وبناء عليه، إذا أدرك العامل بالمقارنة أن العائد الذي يتحصل عليه يساوي الجهد الذي يبذله يكون راضيا أما إذا أدرك بالمقارنة أن العائد الذي يحصل عليه لا يساوي ولا يتوافق والجهد المبذول فإنه يحدث لديه الشعور بضياع قيمة جهده ويؤدي ذلك إلى عدم الرضا.

وتتضح نظرية العدالة عندما يشعر الأفراد أن المكافآت المقدمة من طرف المؤسسة كالراتب، الاعتراف والتقدير، موزعة توزيعا متساويا بينهم وفقا لما يستحقه كل واحد وتعتمد النظرية على:

- المدخلات التي تعني جدارة الفرد مثل: العمر، مستوى التعليم، المهارة، مقدار الجهد المبذول في العمل

- العوائد تمثل الجزاءات أو المكافآت التي يحصل عليها الفرد نظير جهده المبذول، نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر الدخل، الاعتراف، الترفيه... الخ.

ويتم تحديد عدالة المكافآت التي تقدمها المؤسسة من عدمه، بواسطة مقارنة ما يحصل عليه الفرد من مكافآت بما يحصل عليه زميله ونوضح ذلك في الشكل التالي:



**الشكل 05:** يوضح نظرية المساواة.

من خلال الشكل يتضح لنا أن الفرد الذي يجد العدالة قائمة بينه وبين زميله في العمل فيما يتعلق بالمكافأة و المدخلات لكلا الطرفين، يشعر بالرضا والعكس إذا لم تتوفر العدالة، فالأفراد الذين يشعرون بأن

مكافأتم أقل، يشعرون بإحباط ويمكنهم تقليل جهودهم لتحقيق العدالة والمساواة أي جعل الجهد والمكافأة متوازنين.

(عزبون ، 2007، ص 66-68).

مما ذكر نستنتج أنه تتم المقارنة على أساسا العوائد منسوبة إلى المدخلات التي قدمها الفرد والآخرين إلى المنظمة، ولذلك فإن الفرد يعقد المقارنة في ذهنه كالاتي:

✓ إن كان تقديره أن نتيجة المقارنة تساوي النسبتين، سيشعر الفرد بالعدالة ولن تتوفر له دافعية لتغيير سلوكه وأوضاعه بالمنظمة.

✓ أما إذا كان تقديره أن نتيجة المقارنة عدم تساوي النسبتين، سيشعر الفرد بتوتر نتيجة غياب العدالة من الملاحظ أن الفرد يبني هذه المقارنة على تقديراته الخاصة، ولذلك هذه الأمور لا تتوفر عنها مقاييس موضوعية دقيقة.

كما تبين هذه النظرية أن درجة الجهد الذي يستثمره الفرد في عمله تتوقف على إحساسه الشخصي بمعاملة المؤسسة له على أساس المساواة والعدالة ضمن الإطار الاجتماعي الذي يتواجد فيه (زملاء العمل)، حيث تزداد حساسية الفرد اتجاه المعاملة التي يتلقاها عند مقارنة نفسه مع الآخرين الذين هم بنفس المؤهلات والكفاءات الوظيفية، وفي ضوء هذه المقارنة تحدد درجة الرضا والأداء الوظيفي وبسبب ذلك فإن هذه النظرية غالبا ما تعرف بنظرية المقارنة الاجتماعية تركز هذه النظرية على تأثير الجماعة على الفرد ويعتبرها العديد من الباحثين بأنها أكثر ديناميكية ولهذا السبب أعطيت اسم العمليات **process**، تركز النظرية إلى حد كبير على المكافآت المالية ومع أن هذا التركيز لم يقصد أصلا إلا أن بروز المردود المالي راجع إلى أنه من المكافآت الملموسة لدى الفرد، ولهذا السبب فعند تناول المساواة أو الإنصاف فمن السهل التحدث عن الإنصاف المادي مقارنة بالإنصاف المتعلق بواجبات العمل أو فرص الترقية أو التقدير المعنوي ولذا يعالج المردود الاقتصادي كمتغير أساسي في البحوث الخاصة بالمساواة والإنصاف في مجال العمل. (عادل و القحطاني، 2008، ص 86).

حيث يرى (يونس 2011) في دراسته درجة استخدام الحوافز المادية والمعنوية في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها، أن نظرية العدالة أو المساواة لها مكان في المكتبات، فالعاملون يقارنون أجورهم ومواعيد عملهم وما يحصلون عليه من عوائد إضافية بأجور العاملين ومواعيد العمل والعلاوات

الإضافية في المكتبات الأخرى، وإذا لم تتم إدارة نظام التحفيز بعناية فقد يشعر العاملون بعدم المساواة. (الشوابكة، 2011، ص 2616).

#### 4. تكوين العقد النفسي:

على عكس العقود الرسمية للعقد النفسي يتكون ويتطور عن طريق عمليات مستمرة ويستمر ما دامت العلاقة مستمرة بين الموظف وصاحب العمل، يشير بعض الكتاب بأن العقد النفسي ينطلق من عملية الاستقطاب والاختيار بما في ذلك الإعلانات عن الوظائف، وتوصيف الوظائف والمقابلة الوظيفية، وأن هذه الأجواء ترسا إشارات إلى الموظفين المرشحين حول ما يمكن أن يحدث حقا لأن فيها "قراءة بين السطور" فيما يرونه وما يقال، ولكن الواقع أن العقد النفسي يبدأ من خلال العلامة التجارية للمنظمة، ومن خلال الصور الذهنية عن المنظمة، فسمعة المنظمة تسهم بتوجه المتقدمين لها وهو يحملون اتجاهات ويحملون بإظهارها على واقع العمل، فالشخصية الاعتبارية للمنظمة والهوية التي تحملها والقيم التي تتمتع بها هي عوامل رئيسية في الوصول إلى عقد نفسي مرض وربما ايجابي أو حتى لنقل محفز على العطاء والتميز في الأداء والابتكارية مما يؤكد أهمية العناية استيعاب موضوع العقد النفسي وتفعيله في منظماتنا.

وفي الغالب فان الموظفين وبالذات الجدد يسعون للتعرف على هل ما وجدوه فعليا متوافقا مع ما وعدوا به خلال عملية الاختيار في مقارنة سيكولوجية تحدث بشكل تلقائي، وربما يتلهفون للسماع من الزملاء الأقدم ومراقبة ما يحدث باستمرار وهذه الاستمرارية تعني ضمنا صيانة العقد النفسي أحيانا وتغييره أحيانا أخرى وربما تشكيل جديد منه (البريدي، 2011).

ويحدد كل من موريسون و روبنسون، Morrison et Robinson (1997) عدة عوامل تشترك في بناء العقد النفسي وهي: (Joye, 2011, p 109 - 110)

■ **التنشئة الجماعية:** تعرف التنشئة الاجتماعية بوصفها منظومة من العمليات التي يعتمدها المجتمع في نقل ثقافته بما تنطوي عليه هذه الثقافة من مفاهيم وقيم وعادات وتقاليد إلى أفرادها وهي عبارة أخرى العملية التي يتم فيها دمج الفرد في ثقافة المجتمع ودمج ثقافة المجتمع في أعماق الفرد. (وظفة و شهاب، 2001، ص 211 - 269).

■ **الثقافة الوطنية:** إن الخصائص الثقافية لمجتمع معين تلعب دورا هاما في تشكيل سلوكيات وممارسات الأفراد داخل المنظمة، كما يصدر عن العاملين تصرفات هي في الواقع إفراز ونتاج للبيئة الاجتماعية والثقافية التي جاء منها هؤلاء العاملين، كما تتفاعل المنظمة مع البيئة الاجتماعية والثقافية، ويتأثر بها وتنطبع بالكثير من سماتها وخصائصها وينظر إلى المنظمة على أنها نظام ثقافي فرعي يتأثر بالثقافة والقيم السائدة، وبالتالي يؤثر على سلوك وأداء الموارد البشرية بالمنظمة إلى تحقيق فعاليتها، تتمثل الثقافة في هذا المستوى في القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الموجود فيه المنظمة، ويتم نقلها من المجتمع إلى داخل المنظمة عن طريق العاملين مما يساهم في تشكيل ثقافة تنظيمية، وتتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل النظام السياسي، النظام الاقتصادي، الظروف الثقافية والاجتماعية، البيئة الدولية والعولمة، تعمل المنظمة داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع حيث يؤثر على إستراتيجية المنظمة وأهدافها ومعاييرها وممارساتها، ولكي تحظى المنظمة بالقبول والشرعية وجب عليها أن تكون استراتيجياتها ومنتجاتها متوافقة مع ثقافة المجتمع الذي تعمل فيه. (سالم، 2006، ص 23-24).

كما يرى "مزيان" أن الثقافة لها دور مهم في تحديد سلوكيات وتصرفات وعادات الأفراد في المجتمع وإن المنظمات والمؤسسات فضاء مهم للتعبير عن هذه الثقافة. (مزيان، 2003، ص 83).

■ **الثقافة التنظيمية:** ويقصد بها مجموعة العوامل الثقافية المشتركة بين الأفراد وجماعات العمل داخل المنظمة والنتائج من تلاقي الثقافات الجزئية الخاصة بكل فريق عمل داخل المنظمة، وتعامل الأفراد واحتكاكهم الدائم ببعضهم البعض إضافة إلى الأطر والسياسات التنظيمية التي تحددها المنظمة، من شأنه أن يوجد نمطا تفكيريا وثقافيا متجانسا لدى الأفراد، مما يمكن أفراد المنظمة من الالتزام بتنفيذ سياسات وقرارات المنظمة وتحقيق أهدافها. (سالم، 2006، ص 24).

فالشخص الذي يدخل منظمة يجلب معه معتقداته المكتسبة من خبرات العمل السابقة وطبيعة التكوين والوسط الاجتماعي والثقافي الذي نشأ فيه، كما أن له شخصية قادرة على مراقبة تشكيل وتطوير أو تعديل هذه المعتقدات، هذا الشخص نفسه يعاني الطرق المتبعة في التوظيف، التنشئة الاجتماعية خلال توظيف آخر فهو يتفاعل مع زملاء العمل والمشرفين والمديرين والمرؤوسين في الطرق الرسمية وغير الرسمية كل هذه النشاطات قابلة لتغيير معتقداتهم وبالتالي تتطور عقودها النفسية. (Ben Ameur, 2005, p16).

من بين الدراسات التي تناولت الثقافة التنظيمية دراسة "ماري Marie-Eve Duffor" في دراستها انقطاع العقد النفسي وأثره على (التشاؤم المعرفي، التعبير، السكوت) الأثر الوسيط للثقافة التنظيمية والتوافق بين الفرد - المنظمة، بكندا وجد أن بعض أبعاد الثقافة التنظيمية تلعب بشكل فعال دور الحد أو التفافم للسلوكيات

المدروسة (التشاؤم المعرفي، التعبير، السكوت) بعد إدراك الموظفين تحقيق العقد النفسي أو عدم تحقيق من قبل صاحب العمل، أي أن الثقافة التنظيمية تؤثر في توقعات الموظفين وسلوكهم كدور وسيط بتأثير ضئيل وكذلك أثبتت الدراسة وجود تأثير ملحوظ في التوافق بين القيم الفردية وثقافة المنظمة على السلوكيات المدروسة الناشئة عن إدراك الموظف لانقطاع العقد النفسي من قبل صاحب العمل.  
(Eve Dufour, 2008, p 337-339).

**5. مضمون العقد النفسي:** يرى الكثير من الباحثين أن العقد النفسي يتكون من التزامات صاحب العمل والتزامات الموظف:

**1.5. التزامات صاحب العمل:** (Béatrice, 2008, p11-13): يعلق الموظف آمالا معينة وتوقعات على ما كان يتصوره من الوعود التي تقدمها المنظمة اتجاهه، والتزامات صاحب العمل تحدد هذه التوقعات، تذكر "بياتريس Béatrice" أهم الالتزامات لصاحب العمل التي يتوقعها الموظف منه في إطار العقد النفسي وهي:

- الأجر: الأجر حسب الأداء، الأجر التنافسي، الأجر المؤسس على المسؤوليات المفترضة.
- الفوائد الاجتماعية: استحقاقات التقاعد، الخدمات الصحية، العطل.
- مستوى التطور الوظيفي: التكوين، فرص الترقية والتطور، التوجيه، التغذية الراجعة.
- الأمن الوظيفي طويل الأجل.
- مضمون العمل: مستوى المسؤوليات، مستوى مشاركة الموظف في اتخاذ القرارات، وهناك وظائف تسمح باتخاذ القرار بشكل مستقل ولها مسؤوليات كبيرة وتتيح فرص تطبيق المهارات الشخصية.
- مناخ العمل: سواء بيئة العمل أو العلاقات الشخصية بين زملاء العمل، تعاون صاحب العمل والموظف؛
- التوازن بين العمل - العائلة: هي منح الموظفين مواعيد عمل مرنة، المعاملة العادلة للموظفين (الثقة، الاحترام، المعاملة العادلة، الفرص المتاحة المتساوية بين العاملين، كذلك الاتصال ثنائي الاتجاه المفتوح).
- كما أضافت "ماري Marie" التزامات أخرى تتعين على صاحب العمل في إطار العقد النفسي نلخصها في الجدول التالي: (Eve Dufour, 2008, p29).

جدول رقم 01: يوضح التزامات صاحب العمل:

أشكاله	الالتزام
أجر مرتبط بالأداء، أجر تنافسي، أجر حسب المسؤوليات، الزيادة في الأجور.	الأجر
الأمن الوظيفي طويل الأجل	الأمن الوظيفي
استحقاقات التقاعد، الرعاية الصحية، العطل، شديد مصاريف الموظفين...	الفوائد الاجتماعية
تطوير المهارات، المهام الخاصة، الدعم، تعلم مهارات جديدة.	التكوين والتطوير
فرص الترقية، فرص التقدم السريع، التطور الشخصي، تقدير الانجازات، التوجيه.	التطور الوظيفي
عمل مهم، عمل يتضمن التحدي، المسؤوليات، وظيفة محددة المهام واضحة الأهداف والاتجاه حرية الإبداع، عبء العمل، حرية العمل والرقابة، تجنب ضغط العمل، مكانة وهيبه العمل، المشاركة في صنع القرار، المسؤوليات المتزايدة، التغييرات الإدارية، المعدات الكافية وتوفر الموارد، بيئة العمل الآمنة، التعليم العالي، زملاء أكفاء، تقارب فريق العمل، الجو الاجتماعي.	مضمون العمل
دعم الموظفين، الدعم في المشكلات الشخصية، تقديم ملاحظات عن الأداء.	الدعم المقدم للموظفين
التوفيق بين الحياة المهنية والعائلية، وقت عمل مرن بين الموظفين، الثقة، الاحترام، النزاهة، الاتصالات المفتوحة ثنائية الاتجاه.	التوازن بين العمل - العائلة

ويقسم "ماتيجز بال وآخرون Matthijs Bal and oth" التزامات صاحب العمل إلى ثلاث فئات يجب أن تقدمها المنظمة لموظفيها: الموارد الاقتصادية (المال، السلع، الأجر، الفوائد...). التفاعلات الاجتماعية-العاطفية: تشير إلى مدى نجاح التنظيم أن يرقى إلى تحقيق التزاماته الخاصة بالدعم، الاهتمام الاجتماعي-العاطفي، بناء علاقات اجتماعية-عاطفية بين الطرفين، تحقيق التطور (الوضع، المعلومات، الموارد التي تهدف إلى تطوير الموظفين من أجل تحقيق مزيد من الأداء). (Bal and oth, 2010, p 02-03).

**2.5. التزامات الموظف:** كثير من الباحثين لا يركزون على التزامات الموظف، إلا أن البعض الآخر يرى أنه جزء من العقد النفسي كما نرى أنه يجب التطرق لها، لأنها تؤثر على طريقة تفسير العاملين لتصرفات صاحب العمل.

- من بين التزامات الموظف في إطار العقد النفسي تتعلق بقبول العمل الإضافي، إجراء مزيد من المهام عن التي يتم تعيينها، المبادرة، جودة الأداء، تحمل المسؤوليات، التطور الداخلي والخارجي، المرونة وهي أيضا جزء من التزامات الموظف ويشمل: التنقل الجغرافي أو عبر الوظائف إن كان ضروريا؛

- **الولاء:** تقديم توضيحات للمؤسسة، أخذ مصالح المؤسسة بعناية، الحفاظ على صورة المؤسسة، استيعاب قيم وأهداف المؤسسة؛

- رفض دعم المؤسسات المنافسة، استخدام الوقت والجهد لفائدة المؤسسة؛

- الوجود الايجابي (الحضور الايجابي) موقف ايجابي اتجاه الآخرين، تقديم اقتراحات مبتكرة و جيدة اتجاه الآخرين؛

- تقديم إشعار لصاحب العمل إذا كان الموظف قبل للعمل في مؤسسة أخرى

(Béatrice, 2008 p12-13).

وتلخص "ماري Marie" التزامات الموظف في الجدول التالي:

**جدول رقم 02:** يوضح التزامات الموظف لماري (Eve Dufour, 2008, p31)

مضمون العمل	الإشعار قبل مغادرة المنظمة، تقديم نتائج ايجابية وقيم مضافة، فهم طبيعة أرباب العمل والمهنة، الجدول الزمني للعمل، انجاز المهام، المرونة، القدرة على التواصل، القدرة على العمل في فريق، القدرة على الإدارة.
تدريب وتطوير المهارات	التوظيف، قدرة التعلم، القدرة على تعقب تدريب إضافي خارج ساعات العمل
الأخلاق	الصدق، الكفاءة المهنية، سرية المعلومات.
الولاء	يكون مستعدا لقبول التنقل ورفض دعم المنافسين، استخدام الوقت والطاقة لصالح الشركة، العلاقات الاجتماعية مع الزملاء خارج العمل، الحفاظ على الصورة الحسنة العامة للمؤسسة، استيعاب الأهداف والقيم للمؤسسة.
السلوك الخارج عن الدور	العمل التطوعي سلوك المواطنة التنظيمية، قبول العمل الإضافي، الامتثال لمعايير المنظمة أو مجموعة العمل.

ففي دراسة "ماتيجز بال وآخرون Matthijs Bal and oth" حول دور الإدراك المستقبلي في العقد النفسي، دراسة للعمال كبار السن في مختلف القطاعات التنظيمية بهولندا، أدرج الباحثين في هذه الدراسة قياس التزامات الموظف في ثلاث مؤشرات: الدور (نوع العمل، التعاون مع الزملاء...) المواطنة التنظيمية (التحلي بالمرونة أثناء العمل، ساعات العمل الإضافية، قبول التنقل...) الالتزام بجودة الأداء (توفير التكاليف، التكيف مع المتغيرات...).

شملت العينة عمال ما بعدى التقاعد حيث هدفت الدراسة إلى اختيار ما إذا كان الإدراك المستقبلي يرتبط بوفاء صاحب العمل للعقد النفسي، وما إذا كان يتوسط العلاقة بين تحقيق العقد النفسي والتزامات الموظف بناء على العمل السابق، أظهرت النتائج أن الإدراك المستقبلي فعلا يرتبط بشكل كبير بتحقيق التنمية ويتوسط أيضا العلاقة بين تحقيق العقد والتزامات الموظف. (Bal and oth, 2010, p 01).

وتلخص "جيريرو 2003 Guerrero" التزامات كلا الطرفين في الجدول التالي:

**جدول رقم 03:** يوضح التزامات صاحب العمل والموظف لجيريرو (Bruno et Mickaël, 2010, p6)

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

6. أنواع العقد النفسي:

يختلف الباحثون في تقسيم أنواع العقد النفسي كل حسب اتجاهه وثقافته، حيث نجد كل من الباحثين "فرجينى و جون ماري" يقسمان العقد النفسي إلى نوعين رئيسيين على أساس المدى، وهما العقد النفسي المعاملاتي (قصير المدى أو محدود الوقت) والعقد النفسي العلائقي (طويل المدى)

(. Virginie et Jean, 2006, p6).



- **العقد النفسي المعاملاتي:** يشمل المعتقدات حول الالتزامات ذات الطابع المالي أو المادي يتميز بأنه واضح قصير الأجل مثل تلك التي تتعلق بالأجور والفوائد وتحديد مواعيد وأماكن العمل وطبيعة الخدمات التي تقدمها للموظف.

- **العقد النفسي العلائقي:** يشمل المعتقدات حول الالتزامات العاطفية في الحفاظ وتطوير علاقة طويلة الأمد وهي عموماً قليلة، محددة، ضمنية مثل التزام التطور الوظيفي لضمان الأمان الوظيفي، التدريب وتطوير المهارات المشاركة في صنع القرار (Ben Ameur, 2005, p26)

كما يقسم "مزيان" أنواع العقد النفسي في كتابه العقد النفسي نحو فهم العلاقات بين الأفراد والمنظمات إلى ثلاث أنواع وهي:

- **العقود الجبرية:** يكون الفرد هنا مجبر ومقهر مثل المؤسسات الاستشفائية والعقلية؛

- **العقود الحساباتية:** هذا العقد يكون إرادياً بحيث يحدث التبادل بين الفرد والمنظمة فيقدم هو عملاً مقابل خدمات قد تكون أموال أو فرص ترقية أو فرص اجتماعية؛

- **العقود التعاونية:** يميل هذا الفرد إلى الولاء مع أهداف المنظمة، ولا يمكن فرض أي شيء على الأفراد فذلك قد يخل بالعقد التعاوني، وحرية الدخول في العقد يعتبر كشرط أساسي في هذا العقد (مزيان، 2003، ص 54-55).

واقترحت "روسو 2000" لأربع أنواع من العقود النفسية:

- **العقد النفسي العلائقي:** يتميز بطول مدته ومفتوح على المستقبل ويكون مبني على الثقة والإخلاص، وتكون العائدات مشروطة نوعاً ما بالأداء، بل تقوم على العضوية والمشاركة في المنظمة ويمكن قياسها ببعدين أساسيين:

أ - **الاستقرار:** يكون العامل مطالب بأداء التزاماته للحفاظ على استقرار منصبه بالمقابل يوفر صاحب العمل هذا الاستقرار الوظيفي على المدى الطويل.

ب - **الولاء:** يلتزم العامل بتدعيم مؤسسته وبالتعبير عن إخلاصه وعن ولاءه لمتطلبات واهتمامات المنظمة إما صاحب العمل يلتزم بتدعيم العمال من حيث تحسين معيشتهم والاهتمام بهم وبعائلاتهم.

- **العقد النفسي المتوازن:** يساهم كل من العامل والمنظمة بشكل كبير في تعلم وتطوير الآخر، أما بالنسبة للعائدات تكون على أساس الأداء والمشاركات في المزايا الممكنة للمنظمة، وبالأخص إزاء متطلبات التغيير التي تفرضها ضغوطات السوق، ويمكن قياس هذا النوع من العقود بالأبعاد التالية:

أ - **إمكانية العمل الخارجي:** تتمثل في تطوير المسار المهني عن طريق سوق العمل الخارجية فهنا بالنسبة للعامل يتوجب عليه تطوير المهارات التسويقية، أما بالنسبة لصاحب العمل يلتزم بالقيام بتعزيز العمل طويل المدى خارج المنظمة أو داخلها.

ب - **التقدم الداخلي:** ويعبر عن تطوير المسار المهني في إطار سوق العمل الداخلية، يطالب العامل بتطوير مهارات يتم تقييمها وتحديدتها من طرف صاحب العمل، مقابل ذلك يكون صاحب العمل مستعداً لخلق فرص تطوير المسار المهني للعمال داخل المؤسسة.

ج - **الأداء الديناميكي:** العامل مطالب بالقيام بأداء ناجح فيما يخص أهداف جديدة ومطلوبة والتي يمكن أن تتغير في المستقبل وذلك لمساعدة المؤسسة في بقائها متنافسة، وبالنسبة لصاحب العمل يكون مستعداً لترقية التعليم المستمر ومساعدة العمال بتنفيذ متطلبات عملهم بنجاح.

- **العقد النفسي التبادلي (التعاملي):** يتميز بفترة قصيرة المدى ومحددة وتكون مبدئياً مركزة على التبادل أو التعامل الاقتصادي والمهام الضيقة الخاصة كما تكون على أساس مساهمة محدودة للعمال في المنظمة، ويقاس بالأبعاد التالية:

أ - **الضيق:** المطلوب من العامل أن يؤدي فقط مجموعة من المهام المحددة والثابتة ويقوم فقط بما هو مطلوب منه أو ما هو مدفوع له أجره في مقابل صاحب العمل يوفر نوع من الانتماء المحدود للمنظمة وقليل من التكوين أو تطويرات أخرى تخص العمل.

ب - **المدى القصير:** أي العمال ليسوا مطالبين بأن يبقوا في المؤسسة ويكونوا مستعدين للعمل في وقت محدد، بالنسبة لصاحب العمل بتوفير العمل فقط وفي وقت محدد وخاص وهو غير مطالب بتوفير العمل في المستقبل.

- **العقد النفسي الانتقائي (التحويلي):** يعد حالة ذهنية تعكس نتائج التغيير التنظيمي والتحويلات التنظيمية والتي تناقض ترتيبات العمل التي تم تحديدها في السابق ويمكن قياسها كما يلي:

أ - **عدم الثقة:** يعتقد العامل أن المؤسسة ترسل إشارات غير ثابتة ومختلفة فيما يخص رغباته واهتماماته في هذه الحالة لا يثق المستخدمون في المؤسسة كما أن هذه الأخيرة لا تتق في المستخدمين.

ب - **عدم التأكيد (الشك):** العمال غير متأكدين فيما يخص طبيعة واجباتهم نحو المؤسسة وبالنسبة لصاحب العمل فمقياس تقدير عدم تأكد العمال يشمل استعداد صاحب العمل إزاء مستقبل العامل.

ج - **حالة التدهور المؤقتة:** بالنسبة للعمال فهم يتوقعون عائدات قليلة في آفاق المستقبل من خلال مشاركتهم في المؤسسة مقارنة مع الماضي كما يتوقعون كذلك تدهورا مستمرا في المستقبل ويقل بذلك الأمل أما صاحب العمل يقوم بتأسيس تغييرات لخفض أجور العمال والفوائد وهذا قد يؤثر في نوعية العمل مقارنة بالسنين السابقة. (مزيان، 2003، ص 54-61). ولخصت "روسو" في كتابها (العقد النفسي في المنظمة، 1995)، أربع أنواع من العقود النفسية استخرجتها من دراساتها السابقة ووضحت خصائص كل نوع كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم 04: يوضح أنواع العقود النفسي حسب روسو:

متطلبات الأداء غير المحددة	متطلبات الأداء المحددة	المدة
<p><b>العقد الانتقائي:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- غامض؛</li> <li>- كثرة الشك؛</li> <li>- ارتفاع معدل الدوران، الغياب؛</li> <li>- عدم الاستقرار.</li> </ul>	<p><b>عقد المعاملات:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- قليل الغموض؛</li> <li>- سهولة الخروج، ارتفاع معدل الدوران؛</li> <li>- قلة الالتزام، نقص التعلم؛</li> <li>- الحرية في قبول عقد جديد؛</li> <li>- تدني مستوى التكامل وتحديد الهوية.</li> </ul>	قصير الأجل
<p><b>العقد العلائقي:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- مستوى عال من الالتزام؛</li> <li>- مستوى عال من التكامل والحيوية وتحديد الهوية؛</li> <li>- مستوى عال من الالتزام العاطفي؛</li> <li>- الاستقرار.</li> </ul>	<p><b>العقد المتوازن:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- مستوى عال من الالتزام؛</li> <li>- مستوى عال من التكامل وتحديد الهوية؛</li> <li>- التطور المتواصل؛</li> <li>- الدعم من الآخرين؛</li> <li>- الحيوية.</li> </ul>	طويلة الأجل

(Rousseau, . 1995, p9).

في حين ماكنيل (Macneil) يحدد علاقة كل نوع بالالتزام، أن العقد المعاملاتي قصير الأجل يكون ذات طبيعة اقتصادية، ويكون هذا الالتزام منخفض جدا أي أن الموظف لا يقوي مشاعر الولاء اتجاه المنظمة فغالبا ما يؤدي إلى معدل دوران عال للموظف.

**العقد العلائقي:** عقد طويل الأجل ويشير إلى التزامات اجتماعية وعاطفية طويلة الأجل فالعلاقة بين الموظف ورب العمل تتركز على درجة الثقة عالية وإن هناك التزام متبادل بين كلا الطرفين.

(Béatrice, 2008, P 7).

في دراسة لمادي (Maddy, 2003) وآخرون حول الأنواع المتعددة للعقد النفسي هدفت الدراسة إلى تطوير تشكيلة من العقود النفسية لعينة شملت العمال البلجيكيين العاملين في عدة قطاعات تكونت من 1106

موظف، حيث قاست في هذه الدراسة التزامات كل من صاحب العمل والموظف، وصولاً إلى أي مدى يشعر كل طرف بدرجة وفاته لتحقيق العقد، قسمت العينة إلى مجموعات بعد استرجاع الاستبيان، حسب علاقة العمل كميزة أساسية للفرقة بين العقد النفسي والعقد القانوني، ففي القطاع الخاص العامل ورب العمل لديهم إمكانية التفاوض فيما يخص مضمون عقد العمل، أما القطاع العام القانون هو من ينظم العلاقة مع صاحب العمل أي مضمون العقد ينشأ من طرف واحد المجموعات شملت المديرين التنفيذيين في القطاع الخاص، الموظفين الحكوميين، عمال الأطواق الزرقاء وعمال الأطواق البيضاء... وكانت النتائج أن وجد الباحثين ستة أنواع من العقد النفسي وهي:

- **العقد النفسي الفعال** (من نتائج أن الموظفين لديهم توقعات عالية نحو رب العمل لكن ينظرون إلى أنفسهم أن التزامهم منخفض اتجاهه)؛

- **العقد النفسي المنخفض** (من الدرجات المنخفضة على جميع المستويات لكلا من التزامات رب العمل والموظف)؛

- **العقد النفسي الولائي** (كانت درجات التزامات صاحب العمل جد مرتفعة والتزامات الموظف مرتفعة جدا في الولاء ومنخفضة جدا في باقي المستويات المدروسة)؛

- **العقد النفسي القوي** (سجل المستجوبون درجات عالية على جميع المستويات لكل من التزامات الموظف والتزامات رب العمل وهذه الدرجات أعلى من درجات كل المجموعات الأخرى في جميع المستويات المدروسة)؛

- **العقد النفسي المنفصل** (كانت الدرجات منخفضة على جميع المستويات وترتفع في مستوى شخصية الاستثمار بسبب التركيز على التوقعات المنخفضة في مستوى التوظيف طويل المدى مقابل الحصول على ولاء منخفض)؛

- **العقد النفسي الاستثماري** (كانت درجات التزامات كل من صاحب العمل الموظف متوسطة في حين أن الموظفين لديهم هنا توقعات معتدلة اتجاه صاحب العمل ولكنهم يعتبرون أنفسهم لديهم التزامات مرتفعة نحو صاحب العمل).

( Janssens, 2003 ).

ويضيف مُجدّ مزيان نوع آخر من العقود النفسية تتميز بها بعض المؤسسات العمومية الجزائرية وهو **العقد النفسي التواطئي**: وهو يدل على وجود التواطؤ أي غط الطرف ونوع من التفاهم السري أو الضمني وفي هذا النوع من العقد فإن طرفي المؤسسة اللذان يمثلان المسيرين والعمال يقتنعون بأنماط معينة من العمل لاتصل إلى ما هو مطلوب أداؤه، وكل الأطراف واعية بأن الطريقة التي تسير بها العمل بعيدة عن القواعد التي ينبغي إتباعها، ومع ذلك هناك شعور بأن نوعا من الاتفاق الضمني بين الطرفين. (مزيان ، 2003، ص 63).

**7. أبعاد العقد النفسي:** في دراسة لـ "جيريرو، 2005" أول مقياس للعقد النفسي اقترحه روسو 1990 تقيس فيه قيم التزامات صاحب العمل، وبعد انتقادات شديدة طورت المقياس (PCI) عام 1998 و 2000، يقيس التزامات صاحب العمل في 32 بند والتزامات العامل في 27 بند هي كالتالي:

**جدول رقم 05:** يوضح أبعاد العقد النفسي حسب "جيريرو" (Guerrero, 2005, p118)

وعود صاحب العمل	وعود العامل
الأجر والمكافأة (9 بنود)	الإيثار وروح الفريق (13 بند)
مضمون العمل (5 بنود)	الحد الأدنى من الأداء في العمل (7 بنود)
الثقة والعدل (5 بنود)	الولاء (7 بنود)
ظروف العمل المادية (9 بنود)	

اتبعت "جيريرو" في دراساتها أداة "روسو" في الوسط الانجليزي، لتكيفها وتطبيقها على الوسط الفرنسي ونحن في دراستنا نواصل الدراسة وذلك بتطبيقها على الوسط العربي.

**8. علاقة مفهوم العقد النفسي لمفاهيم أخرى:** إن مفهوم العقد النفسي كنتاج لنظرية التبادل الاجتماعي يتقاسم مع مفاهيم أخرى ، الجذور المشتركة مع النظرية العقد النفسي و سوف نهتم هنا إلى تبيان القاسم المشترك بين العقد النفسي كمفهوم و تلك المفاهيم المجاورة.

أ - مفهوم الركيزة التنظيمية المدركة. (le support organisationnel- SOP- perçu)

طوّر هذا المفهوم الباحث (Eisenberge) بهدف فهم عملية الإدراك الفرد للانشغالات المنظمة نحوه واهتمامها براحته. فحسب هذه النظرية كلما زاد اهتمام المنظمة بالعامل كلما ساعد هذا الأخير المنظمة في تحقيق أهدافها على غرار نظرية العقد النفسي فإن هذا المفهوم يجد جذوره داخل نظرية التبادل الاجتماعي.

فاستعمل الباحثون في كلا المفهومين عددا من المتغيرات المشتركة، فالدراسات حول العقد النفسي اهتمت حول الاتجاهات العمال و سلوكهم نحو المؤسسة، التزام العامل نحو مؤسسته، الثقة التنظيمية، الرضى المهني و كل هذه المتغيرات نجد لها موجودة داخل مفهوم ال (Sop) ولعل ما يفرق المفهومين هو أن مفهوم ال (sop) جعل منه أداة للتعبير عن الطريقة التي من خلالها يدرك الفرد اهتمام المؤسسة نحوه ، أما العقد النفسي وضع لدراسة الواجبات المتبادلة و الوعود من و إلى الفرد.

لعل الفرق الثاني بين المفهومين هو أن ال (sop) يركز على أن التبادل هو وحيد الاتجاه و مبني فقط من اتجاه الفرد نحو منظمته غير أن العقد النفسي هو إدراك للتبادلات ذات اتجاهين (المؤسسة-الفرد).

### - تبادل القائد - العضو (-ELM-Exchange leader-Membre) :

إن العلاقة بين المسير و العامل قد عرفت إجرائيا داخل نظرية اسمها "التبادل - القائد-العضو" ، تقترح هذه النظرية فرضية أساسها أن القادة يميزون من حيث الكم علاقاتهم نحو مرؤوسيههم أو بمعنى آخر لا يضعون المرؤوسين في صف واحد. فإن هذه النظرية تقترح إذن إن العلاقة بين القائد و العامل تنمو و تتطور إلى علاقة منفعية غير محددة يمكن لها أن تتجاوز حدود المهام الرسمية .

و الفرق بين هذا المفهوم و العقد النفسي يكمن كالاتي :

- كان من الصعب في نظرية العقد النفسي تحديد بطريقة مباشرة صاحب العمل و لكن في هذا المفهوم صاحب العمل يمثل المشرف الأول.

-إن البحوث حول العقد النفسي بينت أهمية السياسات التنظيمية و الترتيبات المحيطة للعمل و أهميتها في بناء مفهوم الواجبات و الالتزامات عند العامل و لكن في مفهوم التبادل القائد - العضو يظهر أن العوامل التنظيمية غير مهمة في بناء تلك العلاقة بين العامل و مشرفيه .

- كانت معظم الدراسات حول العقد النفسي موجهة نحو أثر العقد النفسي على اتجاهاته وسلوكاته، لكن في مفهومنا هذا التركيز كان على دراسة جودة العلاقة ما بين العامل ورئيسه.

#### - العدالة التنظيمية :

يشير هذا المفهوم إلى مجموعة من المكونات و هي "العدالة الموزعة"، "العدالة الإجرائية" و "العدالة التفاعلية"، إن جوهر العدالة التنظيمية يشير إلى إدراكات الفرد نحو النزاهة و الحيادية التي يمكن أن تتبناها المنظمة اتجاه عمالها من خلال النتائج المتحصل عليها (العدالة الموزعة). إن إجراءات اتخاذ القرار و توظيفها لتحقيق النتائج "عدالة إجرائية" و طبيعة المعاملة التي يتلقاها العامل نحو مؤسسته "العدالة التفاعلية". فبالرغم من أن العقد النفسي و العدالة التنظيمية يشتركا في نفس الجذور المعرفية، لكن يمكن تلخيص الاختلاف بينهما في النقاط التالية:

- يعتبر مفهوم العدالة التنظيمية مفهوم أكثر شمولية مما هو عليه العقد النفسي؛
- ميدان تطبيق نظرية العدالة التنظيمية أوسع من ميدان تطبيق العقد النفسي لأن هذا الأخير يهتم فقط بالإدراكات العمال و المؤسسة نحو التزاماتهما وواجباتهما غير أن العدالة التنظيمية تتعدى ذلك إلى كل ما يخص الفرد داخل المؤسسة؛
- في نظرية العقد النفسي الاهتمام ينصب على رد فعل العمال نحو خرق العقد النفسي و لكن في مفهوم العدالة التنظيمية تكون النقطة المرجعية للعمال وذلك بتقييم العلاقة مع صاحب العمل ومقارنة الوعود مع ما تحصل عليه العامل فعليا. (Delobbe , 2005).

#### خلاصة:

أما فيما يخص العقد النفسي فقد تم التطرق إلى العناصر التالية مفهوم العقد النفسي بالتفصيل، ومن هنا اتضح أهمية هذا الموضوع وما له يلزمنا من الاهتمام به لأن العقد النفسي يوضح مدى استعداد الموظف للعطاء الذي يظهر في جهده وولائه للشركة وانصياعه لنظام العمل والالتزام بأهداف المؤسسة والثقة في صاحب العمل بعدم التشكيك في نواياه الحسنة ويقدم الموظف كل هذا لقاء التقييم الذي يحصل عليه من صاحب العمل، وهو التقييم الذي تنعكس آثاره في ضمان الوظيفة والمكافآت العادلة والمستقبل الوظيفي الجيد والتدريب.

أما بالنسبة لوجهة نظر صاحب العمل اتجاه هذه المعادلة، يلاحظ أن أكبر تغيير طرأ هو رفض توظيف المديرين من خارج نطاق الشركة، ومنطقيا كلما أصبحت بيئة الشركة أكثر عرضة للتقلبات، وتزايد احتمال صدور



قرارات تنطوي على المخاطرة، سعت الشركات للخيارات الآمنة وذلك عن طريق تعيين أشخاص لديهم تاريخ مضيء وسجل جيد داخل الشركة، ويعد مثل هذا التغيير سلاحاً ذا حدين، طالما أن الإدارة المهنية هي الشغل الشاغل وقد يستفيد الموظفون من أي قيود تفرض على فرص المتقدمين من الخارج، بيد أن من الواجب عليهم أن يكونوا قادرين على إلقاء الضوء على إنجازاتهم داخل الشركة لكي يكونوا مؤهلين لاغتنام أي فرصة ترويجية أو تطوير مستقبلهم الوظيفي.

## ب - القيم التنظيمية

### تمهيد

- 1- تعريف القيم التنظيمية
- 2- خصائص القيم التنظيمية
- 3- أهمية القيم التنظيمية
- 4 المرتكزات الأساسية في تكوين القيم التنظيمية
- 5 مراحل تطور القيم التنظيمية
- 6 أنواع القيم التنظيمية
- 7 اثر القيم التنظيمية على العاملين في المنظمات
- 8 العلاقة بين الاتجاهات و القيم

خلاصة

## ب. القيم التنظيمية

تمهيد:

ان القيم داخل المنظمات من بين الموضوعات التي نالت حضا وافرا من قبل دراسات السلوك التنظيمي، نظرا لتأثيرها الكبير الذي تحدثه سواء على المستوى الفردي، الجماعي، وحتى التنظيمي، وتعتبر المنظمة المكان المناسب لظهور هذه القيم وتفاعلها، ومن ثمة تحديد إستراتيجية الإدارة العليا فيما يخص القيم التي يعتمدها مديروها من جهة والتعرف على قيم الأفراد الذين ينتمون إلى هذه المنظمة من جهة أخرى.

### 1. تعريف القيم التنظيمية:

بالرغم من الاختلافات بين المفكرين في تحديد تعريف محدد لمفهوم القيم، إلا أن هناك اتفاقا بينهم من ناحية المضمون.

وقد عرفت القيم بأنه "درجة الأهمية التي يعطيها القدر لشيء معين تتراوح هذه الأهمية من أعلى درجة إلى أدناها" (عامر، 1994، ص146).

وعرفت القيم بأنها "مجموعة القوانين والمقاييس التي تنبثق من جماعة ما وتكون بمثابة موجّهات للحكم على الأعمال والممارسات المدية والمعنوية وتكون لها من القوة والتأثير على الجماعة" (أحمد، 1983، ص4). ويتفق التعريف الذي قدمته "دياب" مع التعريف السابق حيث اعتبرت القيمة بمثابة الحكم الذي يصدره الإنسان على شيء ما مهتديا بمجموعة المبادئ والمعايير التي وضعها المجتمع الذي يعيش فيه (دياب، 1980، ص52).

ويعرف "طهطاوي" القيم بأنها مجموعة المبادئ والقواعد والمثل العليا التي يؤمن بها الناس، ويتفوقون عليها فيما بينهم ويحكمون بها على تصرفاتها المادية والمعنوية (طهطاوي، 1996، ص42). وقد أورد المدهون والجزراوي في تعريفهما للقيم التنظيمية بأنها القيم التي تعكس أو تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل بحيث تحمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة (التركي، 2001، ص10).

ويرى "مقدم" أن القيم التنظيمية تعكس الخصائص الداخلية للمنظمة فهي تعبر عن فلسفة المنظمة وتوفر الخطوط العريضة لتوجيه السلوك، وهو يرى أن هناك علاقة قوية بين القيم والأداء التنظيمي وأن المؤسسات الناجحة تتميز بنظام جيد للقيم (مقدم، 1994، ص15).

ويعرف "بوسنرد و مونسون" القيم بأنها تعني تصديق الفرد بما هو صحيح أو خطأ مقبول أو غير مقبول،

عدل أو غير عدل، مرغوب فيه أو غير مرغوب فيه (بوسنرد و مونسون، 1979، ص15).  
ويعرف (كرلنجر) القيمة بأنها تنظيم الاعتقادات والاختبارات بالاستناد إلى مراجع تجريدية أو مبادئ،  
والى عادات سلوكية أو أنماط والى غايات الحياة (مسعود، 1988، ص 260).  
ويشير (روين وليامز) أن مفهوم القيم يتضمن عناصر متعددة ترتبط بالشعور والعاطفة، فالقيم يعتبرها  
ذات تأثير مباشر على سلوك الأفراد وأفعالهم بل هي في الواقع وراء كل سلوك (زحلوق، وطفة، 1997، ص  
26).

ومن بين أهم التعاريف التي نالت إجماعاً بين المنظرين في العلوم الاجتماعية تعريف كل من "كلوكهوفن و  
روكيش"، إذ يعرف (كلوكهوفن 1951) القيمة بأنها مفهوم ضمني أو صريح مميز من مميزات فرد أو خاصة من  
خصائص الجماعة حول ما هو مرغوب فيه والذي يؤثر على اختيار أنماط ووسائل وأهداف الفعل.  
أما (روكيش، 1973) فيعرف القيمة بأنها اعتقاد ثابت نسبياً بأن أنماط محددة من السلوك أو الأهداف  
الغائبة الأخرى (مقدم، 1994، ص 149).

ويتفق "مايرز 1988" مع التعريف السابق في مفهوم القيم حيث يرى أن القيم هي المفاهيم الضمنية أو  
الصريحة والخاصة برغبة معينة يمتلكها الفرد أو المجموعة وتؤثر في عملية تفضيل خيار معين من بين الخيارات أو  
الوسائل أو الأهداف المتاحة (السالم و الرويح، 1999، ص10).  
ويعتقد "هرتزر" أن القيم هي تقديرات لمعاني وأهمية الأشياء والأعمال والعلاقات اللازمة لإشباع حاجات  
الفرد الفيسيولوجية والاجتماعية، أما "ثورندايك" يرى أن القيم هي تفضيلات وأن القيم الإيجابية منها والسلبية  
تكمن في اللذة والألم الذين يشعر بهما الإنسان (العديلي، 1995، ص 129).  
أما "ديف فرانسيس وودكوك" فيعرفان القيم بأنها عبارة عن معتقدات بخصوص ما هو حسن أو سيء وما  
هو مهم أو غير مهم (فرانسيس وودكوك، 1990، ص17).

## 2. خصائص القيم التنظيمية: هناك عدة خصائص تتميز بها القيم التنظيمية (دياب، 1990، ص24-30):

- ❖ أنها إنسانية لا يمكن قياسها كالموجودات؛
- ❖ أنها صعبة الدراسة دراسة علمية بسبب تعقيدها؛
- ❖ أنها نسبية، أي تختلف من شخص لآخر بالنسبة لحاجاته ورغباته وتربيته وظروفه، ومن زمن إلى زمن،  
ومن مكان لآخر ومن ثقافة لأخرى؛
- ❖ تترتب فيما بينها ترتيباً هرمياً، فتهيمن بعض القيم على غيرها أو لا تخضع لها؛

- ❖ تؤثر القيم في الاتجاهات والآراء والأنماط السلوكية بين الأفراد؛
- ❖ مألوفة ومعروفة لدى أفراد المجتمع ومرغوبة اجتماعيا لأنها تشبع حاجات الناس؛
- ❖ أنها ملزمة وآمرة لأنها تعاقب وتثيب، كما أنها تحرم وتفرض.

### 3. أهمية القيم التنظيمية وتوضيحها: (Peter Hyde et Bill Williamson):

في السنوات الأخيرة أصبحت القيم التنظيمية القضية البارزة، معظم المنظمات الضخمة لها توضيح مشترك للقيم، الدراسة قام بها "جون همبل" و "ديفيد جاكسون" و "الآن طومسون"، وجدوا أن 80% من المنظمات التي تم معاينتها كانت لها إسهامات مفيدة حول القيم التنظيمية.

العديد من هذه المنظمات كانت لديها برامج لترقية قيمها فيما بين عمالها، والبعض (في الدرجة الأولى وليس بشكل خاص) المنظمات المالية أخذت مرحلة إطلاق وسائل الإعلام للشركات الإعلانية التطويرية وليس لمنتجاتها لكن لقيمها، كما يوجد هناك ظهور مفهوم جديد للقيم التي توجه الأعمال، خذ مثلا الـ ( Body shop أو Ben و Jerry) الكريمة المجمدة.

ومن جهة أخرى هو أن العديد من المنظمات تفكر بعمق حول معاييرها الخاصة بالسلوك التعاوني وكذلك حول القيم التي تؤيد النظرية بالأدلة وطريقة العمل، ويوجد في أذهان البعض بأن القيم تتعادل مع أخلاقيات المهنة ويمكن توضيح بأن اشتراك القيم مهم في المنظمات الكبيرة مستوى (Kotter and Hesketh) دار حوله جدل مقنع بأن الأداء العالي للمنظمات ينطبع عن طريق الاتصال وتكييف الثقافة، هذه واحدة من التي تشخص تسلسل وتتابع القيم: أغلب مدراء الشركات يهتمون بعمق حول زبائنهم، مالكي الأسهم في الشركة والعمال، يوجد كذلك وبشكل قوي قيم الفرد وسيورة ماذا بإمكانه أن يخلقه كتغيير نافع مثلا: القيادة الصاعدة والهابطة في سلم الإدارة.

هناك اختلاف ضئيل في وجهة نظر المدعمة من طرف (Collins et Porras) الذين أثبتنا أن سر نجاح المصطلح الطويل ليس أحد التغير الثابت للخواص التابعة للقيم لكن جوهر الايديولوجية هو ما يصطلح عليه ثقافة "طائفة دينية متشابهة".

يبني جوهر الايديولوجية على عدم تغير هدفه الجوهرية و جوهر قيمه والمتمثلة كما يلي: إن الأهم بالنسبة للمنظمة ومكابدة العقائد تغير طفيف في مبادئ التوجيه العامة، التي لا تخرج بالثقافة النوعية أو القيام بسلسلة من العمليات لا يؤدي إلى حل وسط من أجل الهدف المادي أو النفعية بكلمة موجزة.

والشيء الذي يربط انسجام القيم هو ملاءمته مع الثقافة التي تتطلب الأشخاص الذين لا يتطابقون

بالترك أو الرفض.

والمصدر الآخر هو الدراسة الحديثة المقدمة من طرف المستشارين (Blessing/White) الذين يقولون: إن بحثنا الوحيد يقترح بأن الجسر المنيع بين القيم التنظيمية والفردية الأكثر مباشرة بأداء الأعمال... العديد من أولئك الذين نتحدث عنهم بما فيهم عدد من CEOs، موجه لتوضيح منافع الأعمال وبالرغم من اعتقاداتهم فإنهم لم يتمكنوا من قياس الآثار.

هذه الورقة تتم عن وجود قيم مشتركة:

- ✓ تسهيل الاختيار الذاتي ضمن إمكانيات العمال؛
- ✓ بإمكانها تقديم تنافس ايجابي في سوق التوظيف الصعب؛
- ✓ تجنيد العمال الموعودين من قبل؛
- ✓ تقديم عروض قاعدية لانجاز الأعضاء المساعدين المفوضين؛
- ✓ توجيه استجابة التنظيم للأزمات.

على المستوى الفردي الدليل الأفضل المشهور هو المقال المكتوب من طرف (Kouzes and

Schmidt): "تطابق القيم ينتج الاختلاف" الصادر في 1985، عند استعمال مقارنة ارتباطيه مع عينة واسعة من مدراء الشركات الأمريكية وجد بأن انسجام وتطابق القيم أو تشابهها كان راجعا إلى:

- ✓ الشعور بالنجاح الشخصي؛
- ✓ الوعود التنظيمية؛
- ✓ الثقة بالنفس والوعي في الفهم الشخصي والقيم التنظيمية؛
- ✓ السلوك القيمي (على الأقل الإشاعة والبيان)؛
- ✓ الشعور بالضغط (فيما بينهم مع انخفاض انسجام في القيم)؛
- ✓ درجة كل أهداف التنظيم تظهر بأنها مهمة؛
- ✓ الأهمية الممنوحة من طرف مستلمي الرهان التنظيميين.

تعتبر القيم إحدى الجوانب الهامة في دراسة السلوك التنظيمي ويعود السبب في ذلك إلى أنها تشكل أساسا لفهم الاتجاهات والدوافع، وتؤثر على إدراكاتنا وكذلك ينظر إلى القيم كقوة محركة ومنظمة للسلوك، وتعتبر القيم كمعيار يلجأ إليه الأفراد أثناء إجراء مقارنات بين مجموعة من البدائل السلوكية وكعامل موحد للثقافة العامة، وأيضا تعتبر كمحدد للأهداف والسياسات بحيث يجب أن تكون هذه الأهداف متوافقة ومنسجمة مع القيم،

كذلك تبرز القيم الاختلافات الحضارية بين المجتمعات المتنوعة وهذا يؤثر على السلوك التنظيمي بشكل واضح، فقيم المجتمعات تتنوع من حيث الإخلاص والأمانة واحترام الوقت والجدية وطاعة أوامر المسؤولين وبالتالي فإن من الضروري معرفة وفهم القيم السائدة في أي مجتمع وذلك لفهم السلوك التنظيمي المتوقع من الأفراد.

وفي مجال السلوك تلعب القيم دورا هاما في خلق وتكوين اتجاه الفرد، حيث تعتبر القيم هي المعايير التي يلجأ إليها الفرد في تقييمه للأشياء، ويشير العالم "ماك موري" إلى أثر القيم في السلوك بالقول: إن القيم تقوم بتحديد ما يعتقد الفرد صحيحا وأخلاقيا، وتعمل القيم كمعايير يستخدمها الفرد من أجل إرشاده في سلوكه اليومي، وهذه المعايير أو المبادئ التي توفرها لنا القيم يمكن الاحتكام إليها في تقويم سلوكيات الفرد المختلفة، كذلك تلعب القيم دورا في تحديد نوعية الأفراد الذين يمكن أن يتوافق الفرد معهم.

في الحقيقة هناك مجموعة من القيم يجب على الأفراد العاملين الاتصاف بها وهي قيم اجتماعية تشمل الأمانة والأخلاق والشعور بالمسؤولية اتجاه الآخرين، وقيم تنظيمية تشمل الولاء والانتماء والكفاءة والفاعلية، وقيم مهنية تشمل المهارة والتعاون وقيم شخصية مثل الخدمة والمساندة.

#### 4. المرتكزات الأساسية في تكوين القيم التنظيمية:

تعد القيم هي المعيار الحقيقي للمجتمع فالمجتمعات تختلف باختلاف قيمها، حيث الشخص ينمو ويتعلم ويمر بتجارب مختلفة هذه التجارب تصنع الشخصية المتكاملة، بحيث تجعلها قادرة على التعامل مع الآخرين ومع التنظيم الذي يعيش فيه من خلال عدة عوامل أهمها:

#### 1.4. الأسرة:

تعتبر المصدر الأساسي في تكوين القيم لدى الأشخاص وخصوصا في المراحل السنية الأولى من العمر، حيث يكتسب منها الأساسيات من الاحترام، والتقدير، والحب، والعطف. ويرى "أنتوني روبينز" أن نجاح الأب والأم في الأسرة التقليدية له الدور الأكبر في برجة الجزء الأكبر من قيمنا الأصيلة بما يعبرون به دائما عن قيمهم بإخبارنا بما يؤيدون وبما لا يريدون أن نقوم به ونفعله ونؤمن به (روبينز، 2000، ص 461).

#### 2.4. التعليم:

يعتبر التعليم الركيزة الأساسية في إحداث تغيير في حياة الأفراد وتغيير بعض المفاهيم والمعتقدات إلى مفاهيم أخرى وتكوين قيم جديدة لديهم.

وترى "الخلف" أن التعليم عنصرا أساسيا في تكوين القيم حيث يسهم في تفتيح الأذهان وتغيير الأفكار

القديمة وتبني قيم جديدة تتناسب والتغيرات الثقافية المتجددة، فالتعليم أحد وسائل تعريف النشء بأن لكل جيل قيما ومعتقدات يجب احترامها وتقديرها والاستفادة منها بما يتفق مع التغيرات المستجدة (الخلف، 1994، ص30).

#### 3.4. المجتمع:

للمجتمع دور كبير في تكوين القيم لدى الأفراد، فالمجتمع هو البيئة التي يعيش فيها الفرد، ويتأثر ويؤثر فيها نتيجة علاقة مشتركة مع الآخرين، داخل حدود أو نطاق معين تميزه عن غيره من المجتمعات.

#### 4.4. الملاحظة:

للملاحظة دور في تكوين القيم لدى الأفراد فملاحظة الفرد للأشخاص خاص في تصرفاتهم وطريقة أداء أعمالها تأثير عليه في تبني قيمهم أو ما يرى أنه يناسبه من تلك الأعمال.

ويرى "عامر" أن احتكاك الفرد مع الآخرين في حياته اليومية وما يشاهده من سلوكهم إنما يعكس قيما هو يتبع أو يقلد بعض القيم التي توجد عندهم، فهناك الآباء والمدرسون والموجهون والأصدقاء، حيث يختلف هؤلاء في درجة التأثير عليه (عامر، 1994، ص 147).

#### 5.4. الإعلام:

للإعلام دور مهم في التأثير على اتجاهات وآراء الناس حيث يلعب الإعلام من تلفزيون، إذاعة، صحافة دور في تكوين وتغيير بعض القيم والعادات الاجتماعية.

ويرى البعض أن قيام الإعلام بنقل أنماط السلوك المقبول في المجتمع والقيم الأصلية ومساندتها تؤدي إلى امتصاص أبناء المجتمع لهذه القيم والمعايير الاجتماعية وبالتالي اكتساب شخصية ذات سمات معينة، وفي بحث تم إجراؤه حول التلفزيون والتنشئة الاجتماعية، تبين أن مشاهدة التلفزيون تؤثر على اكتساب القيم الاجتماعية أو تغييرها تبعا لاختلاف المضمون القيمي للبرامج التلفزيون (الزومان، 2001، ص 13).

#### 6.4. الدين:

للدن تأثير قوي في تكوين القيم لدى الأفراد على اختلاف مجتمعاتهم ودياناتهم، وهذا التأثير نسبي من مجتمع إلى آخر، حيث يكون التأثير قوي للقيم الدينية في المجتمع الإسلامي وتأثيرها مباشر على جميع مناحي الحياة، حيث تعمل على تنشئة الفرد على القيم والمثل العليا والأخلاق الفاضلة، وفقا لمجموعة من القيم الدينية كالصبر، والصدق والإخلاص والعدل والحكمة والموعظة.

قال تعالى " أدع إلى سبيل ربك بالحكمة والموعظة الحسنة وجادلهم بالتي هي أحسن، إن ربك هو أعلم



بمن ضل عن سبيله وهو أعلم بالمهتدين" (النحل، 125).

وقال تعالى " الحمد لله الذي أنزل على عبده الكتاب ولم يجعل له عوجا قيما لينذر بأسا شديدا من لدنه ويشير المؤمنين الذين يعملون الصالحات أن لهم أجرا حسنا" (الكهف، 1-2).

## 5. مراحل تطور القيم التنظيمية:

إن الارتباط الوثيق للقيم التنظيمية بتاريخ تطور الفكر التنظيمي و السيرورة التاريخية لمنظمات الأعمال، جعلته يمر بعدة مراحل كان الهدف منها محاولة صياغة منظومات قيمية تسهل الاستفادة من المورد البشري، بما يخدم المؤسسة وفيما يلي ذكر لأهم هذه المراحل:

### ❖ المرحلة الأولى:

وهي المرحلة التي كان التعامل فيها مع الإنسان على أنه آلة وتمثلها مرحلة الإدارة العلمية التي نشأت وتطورت في الو.م.أ، في الفترة التي بين 1900 و 1920 وكان "فريدريك تايلور" الرائد الأول لنظرية الإدارة العلمية التي بناها على أربعة أسس هي:

- الاختيار العلمي للعاملين وذلك باختيار الفرد بطريقة تناسب العمل ويجب أن يدرّب عليها بالطريقة المصممة والسليمة؛
  - الاهتمام بتنمية وتطوير العاملين وقيام الإدارة بمهام تصميم الوظائف والأجور والتعيين وإطلاع العمال بأداء وتنفيذ المهام الموكولة إليهم؛
  - التعاون الحقيقي بين الإدارة والعاملين؛
  - تطور حقيقي للإدارة بتجزئة وظيفة الفرد إلى أجزاء صغيرة ومعرفة أنسب الطرق لأداء كل مهمة؛
- أما "ماكس فيبر" فقد تمثلت مساهمته في النموذج البيروقراطي فالإدارة البيروقراطية تمثل النمط الخالص للهيمنة الشرعية وتندرج سلطة المؤسسة على الكفاءة، إنها النموذج المثالي للتنظيم حيث تفترض أن الرجال والنساء هم مصادر مثلهم مثل أي مصدر آخر وأنهم آلات محفزة تدريجيا بواسطة النقود.

### ❖ المرحلة الثانية:

بدأت هذه المرحلة كامتداد للمرحلة الأولى وتحت نفس المنحنى الذي كانت تهدف إليه المرحلة الأولى في البداية حيث ركزت على عوامل فيزيقية مثل الإضاءة، التهوية الرطوبة و فترات الراحة، إلا أن النتائج كانت غير كمتوقعة، مؤكدة وجود متغير جديد وحساس هو الروح المعنوية ودرجة الانسجام بين العمال "ليطلق على الدراسات التي قام بها 'التون مايو' بمدرسة العلاقات الإنسانية"، والتي تهتم بالقيم الاجتماعية والنفسية وقيم التعاون

والتحفيز إلى غير ذلك من القيم الأخرى.

#### ❖ المرحلة الثالثة:

هذه المرحلة ظهرت استجابة لظهور الاتحادات المهنية، ففي الخمسينيات كان هناك نقص حاد في المنتجات والأيدي العاملة، وكل شيء يتم صناعته تقريبا، كان من الممكن أن يباع بكل سهولة مما أدى إلى انخفاض كبير في الكفاءة والإبداع، في هذه الظروف اكتسبت الاتحادات المهنية القوة اللازمة للحد من الخسارة، التي كانت تلحق بالمنظمات في هذه الفترة كذلك قامت أعداد كبيرة من الإدارات باستثمار قدر من الجهود من أجل احتواء الاضطراب والمحافظة على السلام، لأن القيم السائدة في هذا العصر كانت قيما مناوئة مع تحول من المواجهة إلى التوفيق وذلك اعتمادا على وجهة نظر الإدارة عن سياسة الموقف، في هذه المرحلة أيضا أصبحت القيم المتأصلة في الحياة الزراعية في ما قبل عصر الصناعة مثل الاجتماع في العمل واستغلال الفرص والأجر المنصف موضع سخرية وبخاصة في البلدان الصناعية القديمة مثل بريطانيا، وكان من المشكوك فيه معرفة من المسؤول عن القيم التنظيمية هل هو قادة النقابات الاتحادية أم هم الإداريين.

#### ❖ المرحلة الرابعة:

ارتبطت هذه المرحلة بمساهمات (دوغلاس ماكيجور Douglas McGregor) من خلال كتابه "الجانب الإنساني في المنظمة" حيث افترض نمطين للسلوك الإنساني هما (x) و (y).  
يتمثل النمط الأول في (x) فالإنسان سلبي بطبيعته لذلك يجب مراقبته والعمال يكرهون تحمل المسؤولية ويعطون الأولوية للأمن الوظيفي ويظهرون مستوى متدني من الطموح، أما النمط الثاني هو (y) فيفضل فيه العمال ممارسة الرقابة والضبط الذاتي، ولديهم القدرة والرغبة في تحمل المسؤولية ولمعظمهم قدرات إبداعية خلاقية.  
ويرى "ماكيجور" أن يستند المدبرون إلى النمط الإيجابي حول الإنسان في تنميته القيم التنظيمية وما إلى ذلك من أمور تتصل بمجال العمال.

#### ❖ المرحلة الخامسة:

عرفت هذه المرحلة تطور القيم التنظيمية إلى ظهور نظرية الإدارة بالأهداف وأهم مزايا الإدارة بالأهداف بوضوح متناه، والأهداف هي الموجة وهي المراقب.

#### ❖ المرحلة السادسة:

في هذه المرحلة ظهر مفهوم التطوير التنظيمي (ريتشارد بيكهارد Richard Bechard) يرى التطوير التنظيمي بأنه الجهد المخطط على مستوى التنظيم ككل، والذي تشرف عليه الإدارة العليا لزيادة الكفاءة والقدرة

التنظيمية من خلال التدخل المخطط.

كذلك يعتبر (هيرزبرغ) من أبرز رواد هذه المرحلة، يرى بأن الدافعية من شأنها أن تحسن الإنتاج لارتباطها بالجوانب الذاتية للفرد والتي توفر له شعورا ايجابيا، يدفع به لمزيد من العمل وتحسين الإنتاجية. في هذه المرحلة بدأ الاهتمام بظروف العمل أي تحليل الجوانب غير الإنسانية فيه، فكل عمل لا يتكيف الفرد معه ولا يحسن اختياره له انعكاسات مضرّة، ومن خلال فكرة التطور التنظيمي أصبح بالإمكان تطبيقا تغيير الثقافة التنظيمية من خلال التطوير الذاتي.

### المرحلة السابعة:

هي عبارة مزيج مؤلف من المراحل السابقة وأهم قيمة شائعة فيه هي البقاء للأصلح ظهر في هذه المرحلة نموذج إدارة الجودة الكلية، ويعد نموذجا ميدانيا وعمليا في محله يركز على الأداء المتخصص ويعتمد على التدريب والتعليم والتخطيط الاستراتيجي، ويبنى على علاقة الزمالة والتفاعل والعمل بروح الفريق الواحد، والجدول التالي يلخص مراحل تطور القيم التنظيمية:

### الجدول رقم 06 : مراحل تطور القيم التنظيمية:

المرحلة	الفكرة	القيمة الثقافية
الأولى	العقلانية	التحليل العلمي له آثاره
الثانية	العاطفية	الاهتمام بالناس له نتائجه
الثالثة	المواجهة	الدفاع القوي أمر حيوي
الرابعة	الإجماع في الرأي	الأمر السياسي في المنظمات
الخامسة	التنظيم / التوازن الفردي	الانجاز ملك (الانجاز في القمة)
السادسة	الإمكانات	إمكانية تطور الناس
السابعة	الواقع	لا تأت الأشياء الجيدة بسهولة

### 6. أنواع القيم التنظيمية:

رغم أن هناك اختلاف بين المؤلفين حول تصنيف القيم التنظيمية إلا أن هناك اتفاق بينهم من ناحية المضمون، وان الاختلاف ليس جوهريا بل بتقسيم القيم وتصنيفها. حيث قسم "زويلف و العضائله" القيم إلى أربعة أقسام هي:

- أ - القيم النظرية: وهي القيم التي عند الفلاسفة والعلماء متمثلة باهتمامهم بالحصول على حقيقة الأشياء.
- ب - القيم الاقتصادية: هي القيم التي تتعلق بالعائد أو الربح الذي يرمي الفرد الحصول عليه.
- ج - القيم الاجتماعية: هي القيم التي يحرص الفرد فيها على تكوين علاقة اجتماعية مع الأفراد واعتزازه بالانتماء للجماعة دون غيرها.
- د - القيم الجمالية: وهي قيم تتعلق بالجمال سواء الشكل والألوان وتناسقها (زويلف و العضيله، 1996، 226).

وفي جامعة بتسبرغ عام 1978 عقدت حلقة وقد توصل المشتركون إلى أربعة أنواع من القيم هي:

- أ - قيمة البقاء: وتعتبر قيمة عالمية وهامة وأساسية للفرد والمجتمع.
- ب - قيمة الشرف: وتمثل أعلى درجة من قيمة البقاء.
- ج - قيمة المجتمع: وتمثل الولاء والانتماء إليه والتفاعل مع أفرادها والاهتمام بهم.
- د - قيمة الحرية: وذلك عندما توجد فئة من النخبة تستغل فئة أخرى وتسخرها لأغراضها الشخصية، وهنا تصبح الحرية من القيم الهامة (العثيمين، 1993، ص44).
- وصنف "العوا" القيم إلى ستة أصناف هي القيم الاقتصادية والقيم الانفعالية والقيم العقلية والقيم الأخلاقية والقيم الروحية (العوا، 1965، ص 218).

أما تصنيف "سبرانجر" فيعتبر من أفضل التصنيفات حيث تحدث في كتابه (أنماط الرجال Types of Men) عن ستة أصناف من القيم هي:

- أ - القيم النظرية: تعني اهتمام الفرد وميله إلى اكتشاف الحقيقة ويتميز أصحابها بالنظرة الموضوعية النقدية والمعرفة التنظيمية.
- ب - القيم الاقتصادية: ويقصد بها اهتمام الفرد وميله إلى ما هو نافع، ويتميز أصحابها بالنظرة العملية كرجال الأعمال.
- ج - القيم الجمالية: وتعني اهتمام الفرد وميله إلى ما هو جميل من ناحية الشكل أو التوافق وأصحابها ربما يكونون فنانين أو متذوقين.
- د - القيم الاجتماعية: تعني اهتمام الفرد وميله إلى غيره من الناس فهم ينظرون إلى الآخرين كغايات وليسوا وسائل لغايات.
- و - القيم السياسية: وهي ميل الفرد وحصوله على القوة فهو شخص يسعى إلى السيطرة والتحكم في الأشياء

والأشخاص.

ر - **القيم الدينية:** وهي اهتمام الفرد وميله إلى معرفة ما وراء العالم الظاهري، وتمثل في عبادة الخالق وطاعته وتنفيذ أوامره وطلب رضاه وفي ممارسة العبادات والواجبات الدينية، وخصوصاً في المجتمع الإسلامي (العديلي، 1995، ص130-131).

أما "فرانسيس وودكوك 1995" فقد قسما القيم التنظيمية إلى 12 قيمة تنظيمية، تحت أربع قضايا رئيسية هي:

أ - **قيم إدارة الإدارة:** تعني التي يجب على المنظمة أن تتعامل بها من خلال النفوذ (القوة)، والقيم التي تتبع هذه الإدارة هي القوة، الصفوة، المكافأة.

ب - **قيم إدارة المهمة:** ويقصد بها اهتمام المنظمة بالقضايا ذات الصلة بأداء العمل وتحقيق الأهداف، والقيم التي تتبع لإدارة المهمة هي الفعالية، الكفاية، والاقتصاد.4

ج - **قيم إدارة العلاقات:** وبموجبها تتعامل المنظمة مع قضايا ذات صلة بهدف الحصول على أفضل إسهام من موظفيها حيث أن العمل لا يمكن أداءه دون التزام هؤلاء الموظفين، والقيم التي تتبع لإدارة العلاقات هي: العدل، فرق العمل، القانون والنظام.

د - **قيم إدارة البيئة:** وتعني إنه يجب على المنظمة أن تعرف البيئة التي تعمل بها وكيف تؤثر على هذه البيئة والقيم التي تتبع لإدارة البيئة هي الدفاع، التنافس واستغلال الفرص.

وستتناول في هذه الدراسة القيم التنظيمية الواردة أعلاه والتي تم إعدادها من قبل (فرانسيس ومايك وودكوك 1995، ص39-45)، في كتابهما "القيم التنظيمية Organization Values) وترجمه إلى العربية "هيجان" وهي 9 قيم مبنية كما يلي:

أ - **القوة:** تمتلك الإدارة المعلومات والسلطة والمركز الوظيفي الذي يمكنهما من تقرير مهمة المنظمة أو المشروع والمصادر التي يمكن أن تجوز عليها، واتخاذ القرارات وتحمل مسؤولية مستقبل المنظمة وتكتسب القوة من أربعة مصادر هي: الملكية، المعلومات، الجاذبية، المكافأة، والعقاب عليه فهي تتبنى القيمة القائلة "المديرون يجب أن يديروا".

ب - **الصفوة:** إن واجب الإدارة معقد ومهم فإن الأشخاص الذين يقومون بالإدارة هم الصفوة، والمنظمة الناجحة تدرك الأهمية الحيوية للحصول على أفضل المرشحين المحتملين في الأعمال الإدارية، وكذا التطوير المستمر لكفاءاتهم فهي تتبنى القيمة القائلة "النخبة دائماً في القمة".

**ج - المكافأة:** إن إدارة الأفراد الذين يقودون المنظمة يعتبر أمرا مهما حيث أن المنظمة الناجحة هي التي تحدد النجاح وتكافئ عليه، فهي تتبنى القيمة القائلة "الأداء ملك".

**د - الفعالية:** التركيز على القضايا الصحيحة يجب أن يكون مطردا فإذا لم توجه الجهود توجهها حسنا، فإن إدارة أخرى تجد السبل التي تستطيع بها اتخاذ القرارات المناسبة، إن المنظمة الناجحة قادرة على تركيز مصادرها على الأنشطة التي تعود عليها بالنتائج لذا فهي تتبنى القيمة القائلة "اعمل الأشياء الصحيحة".

**و - الكفاية:** لقد قيل أن الإدارة الجيدة أو الكفاء هي التي تستطيع أن تعمل مئات الأشياء الصغيرة بطريقة متقنة، إذ في كثير من الأحيان يكون الخطأ الصغير له متفاوت على نوعية الكل، إن محاولة عمل شيء بطريقة متقنة يوفر حافزا جيدا لذا فإن المنظمات الناجحة تبحث بدون هوادة عن أفضل الطرق لعمل الأشياء، كما أنها باستمرار تبني الإغزاز والفخر على أساس أداء العمل، لذا فهي تتبنى القيمة القائلة "اعمل الأشياء الصحيحة".

**ر - الاقتصاد:** إن إنفاق النقود أسهل بكثير من جمعها لذا فإن غياب رقابة التكاليف الفعال، يعتبر سببا شائعا في فشل الأعمال التجارية، وكذا الإسراف أو الهدر التنظيمي والنظام المقدم بواسطة حساب الربح والخسارة يزود المشروع التجاري الحكيم بالمعيار الأساسي للنجاح، ذلك أن كل نشاط تقوم به المنظمة يكلف مبلغا، وهذا المبلغ يجب أن يدفع بواسطة شخص ما في مكان ما، فإن المنظمة الناجحة تدرك أهمية مواجهة الحقيقة الاقتصادية، وهي تتبنى القيمة القائلة "لا شيء مجاني".

**ز - العدل:** إن الإدارة بتصرفها تؤثر في حياة الأفراد سواء كان ذلك في العمل أو خارج العمل، ذلك أن ما يفعله المدبرون وما لا يفعلونه له تأثير كبير على نوعية حياة كل الموظفين، لذا فإن استخدام قوة تأثير الإدارة بشيء من اللطف والعدل يؤدي إلى بناء الثقة والولاء لدى الموظفين.

**ك - التنافس:** إن القدرة على أن تكون منافسا هي الطريقة الوحيدة الموثوق بها للبقاء وعادة فإن هذه الحقيقة ينم إدراكها في أعلى المستويات، إن المنظمة الناجحة هي التي تتخذ كل الخطوات الضرورية من أجل أن تكون تنافسية، إنه لمن المعلوم في عالم المنافسة أن الأفضل هو الذي يبقى والضعيف هو الذي تتم تنحيته، إن المنظمة الناجحة تتبنى القيمة القائلة "البقاء للإصلاح".

**ل - استغلال الفرص:** إن المنظمات الناجحة تبحث عن فرص في الخارج بدلا من أن تعطي مجالا للآخرين لينتزعوا أفضل الفرص، إن الفرص يجب أن يتم انتهازها بسرعة على الرغم من أن هذا قد يتضمن مخاطر، إن المنظمة الناجحة هي التي تلزم نفسها باستغلال الفرص، فهي تتبنى القيمة القائلة "من يجروُ يكسب".

## 7. أثر القيم التنظيمية على العاملين في المنظمات:

للقيم التنظيمية تأثير على المنظمات فهي تلعب دورا هاما في تحديد وتوجيه منتجات النشاط التنظيمي، داخل المؤسسة من منطلق أنها توجه تمثلات الأفراد لتسهيل عليهم التكامل داخل التنظيم، كذلك فإن المديرين في كل مؤسسة (الذين يسعون للتطوير) نجدهم يولون اهتماما كبيرا في توجيه القيم بما يساعد على التكاملية بين الأفراد وإذا كانت المبادئ تعد قواعد وأساسا موجها للقيم، ولا تستنبط من شيء آخر ولا تتغير بتغير الزمان والمكان وتمتاز بخاصية الإلزامية، فإن القيم تشتق من المبادئ وهي مطلقة ونسبية.

إن الفكرة التي تبني على محاولة المديرين معرفة القيم التي تحرك الأفراد داخل المؤسسة أمر حساس ودقيق وقد يكون سببا في توجيه مسار هذه الأخيرة مما يعود بالنفع على الجميع وبالتالي فإن أثر القيم التنظيمية على الأفراد هام جدا في توجيه سلوكياتهم، فنجدها تسعى إلى رقي المبادئ الأخلاقية في التنظيم، تحصد عدد من الفوائد الهامة، وتحقق أقل الأخطاء في العمل وأعلى درجات الالتزام الوظيفي وتشمل التنظيمات الرسمية وغير الرسمية، وتصبح المبادئ السلوكية للعاملين، إن رقي المبادئ الأخلاقية في التنظيم مستمد من فكرة "ماكس فير" حيث أنه للدين دور في دفع الفرد نحو تحقيق أداء أفضل، وتكون الفوائد التي يتحصل عليها غير محصورة في التنظيم فحسب وإنما تتعداه إلى قيم أخلاقية أعلى وأرقى، وما الالتزام الوظيفي إلا تجسيد للالتزام الديني، الذي تباركه الأخلاق البروتستانتية عند "فير".

إذن هناك قيم يبدو أن لا أحد كان يقيم لها أهمية، فابن خلدون هو وحده الذي تفتن لهذه القيم وأقام على أساسها بناء الحضارات الإنسانية وبناء النوع البشري ورقبه وهي "قيم العمل الإنساني"، فالأدوار المهنية على سبيل المثال في المؤسسة قد يكون لها دور في تحديد المكانة الاجتماعية بالنسبة للأدوار المهنية الأخرى.

إن المشكلات القيمية التي تواجه العمال تعبر عن نفسها في عدة صيغ أهمها حمل بعض العائلات العمالية، القيم السلبية التي كانت ترافق المجتمع قبل تحوله المادي والحضاري وعدم مقدرتها على التحرر من هذه القيم وتعويضها بالقيم الإيجابية والجيدة، وثانيا تمسك الأكثرية من العائلات العمالية بالأفكار والقيم التقليدية التي لا تتسجم مع طبيعة المجتمع الصناعي، ولامع روح العصر المتوجهة نحو التغيير والتنمية والتقدم الشامل، المشكلات القيمية تعني الصعاب والمعاناة والآثار السلبية التي يعاني منها العمال نتيجة إيمانهم ببعض الأفكار والقيم الخاطئة التي اكتسبوها من المجتمع والتي تؤثر في سلوكهم وعلاقاتهم، تأثيرا سلبيا يجعلهم أقل كفاءة في أداء مهامهم والتزاماتهم وأقل تكيفا، إن من بعض القيم السلبية الضارة الأنانية حب الذات، التبذير، وعدم الاقتصاد في النفقات وعدم احترام الزمن والتهرب من الواجب وضعف الشعور بالمسؤولية...

لذلك فإن تأثير القيم في السلوك يتوقف على قوة الحاجات من جهة وهذا لارتباط القيم بالحاجات ومن جهة أخرى يتوقف على التأثيرات الخارجية وقوتها، ومعنى ذلك أن الفرد يتأثر في تقويمه للأشياء بأوضاع معينة ومعايير خاصة، تملئها عليه الظروف المحيطة ببيئته الدينية والاجتماعية والسياسية وهذه هي التي تحدد السلوك والتصرفات.

وللوصول للقيم التي لها القدرة على التأثير في صنع القرار، المطلوب يجب أن يتحدد مما يلي:

- تحديد الأهداف: حيث يؤثر الحكم على القيم عند اختيار وتوزيع الأولويات على العمل المطلوب انجازه؛
- تحليل البيانات: تؤثر القيم التي يحملها الفرد على نوع المعلومات التي يجمعها وثقته في مصادرها وإدراكه لمعانيها وتفسيره لها؛
- وضع البدائل: يتدخل الحكم القيمي عند التفكير في الدائل فلا يفكر في بدائل تتناقض مع القيم التي يؤمن بها؛
- تنفيذ القرار: تؤثر القيم التي يحملها المديرون على اختيار الوسائل الملائمة، لتنفيذ القرار الذي وضع عليه الاختيار؛
- التقييم والمتابعة: يتدخل الحكم القيمي عند بحث النتائج وتقييم درجة فعاليتها وقياس الأخطاء أو الفروق. وقد تصور "روثليسيرجر" أن للمصنع أو المؤسسة الصناعية وظيفتان أساسيتان هما:
  - وظيفة اقتصادية: والتي تهتم عموماً بالعائد الاقتصادي أو تحقيق الأهداف الاقتصادية التي وضعت مسبقاً من قبل الإدارة أو أصحاب العمل ورأس المال والسعي إلى تحقيق أعلى قدر من الأرباح والإنتاجية والفاعلية المهنية والتقنية؛
  - وظيفة اجتماعية: وتظهر من خلال تحقيق الرضا العام بين أفراد المؤسسة أو المصنع أو بين المصنع ذاته، ولا سيما أن المؤسسة تعتبر تنظيم اجتماعي، يعمل على إشباع حاجات الأفراد والجماعات، الذين يعملون فيه تحقيق نوع من تأكيد الذات الفردية والجماعية.
- ويؤكد "فينجان" على أهمية الالتزام بالقيم ككل فضلاً عن التركيز على تنسيق القيم في هرم السلطة التنظيمية حيث نذكر أن الالتزام بالقيم ككل تؤثر تأثيراً مستمراً وفعالاً، وأن القيم المرئية لدى العاملين تشكل أهمية كبرى كالتعاون والعدل والتسامح والاستقامة الأخلاقية، حيث يذكر أنه من الصعب تخيل وجود أفراد بدون أن تكون معاملتهم خالية من هذه القيم في التنظيم.



## 8. العلاقة بين الاتجاهات والقيم:

ربط عدة باحثين مثل الباحث البريطاني "أوبنهم" بين مفهومي الاتجاهات والقيم حيث يرى هذا الباحث مثلاً بأن الاتجاه يتكون من مجموع الآراء المتراكمة عبر تاريخ الفرد نحو موضوع أو قضية ما، وبثبات هذا الاتجاه بعد مدة معينة وبترباط الاتجاهات تتكون في النهاية قيمة من القيم، ومن مجموع هذه القيم تتكون شخصية الفرد، مهما يكن من تشابه كبير وترابط قوي، بين تكوين الاتجاهات ونشوء القيم فإن بحوث الاتجاهات.

كما يؤكد على ذلك "سوييف" قد نشأت في إطار الدراسات النفسية في حين أن بحوث القيم قد بدأت في إطار الدراسات الفلسفية، ويعتبر الباحث الألماني "سبرينجر" أول من نقل هذا الموضوع من ميدان الفلسفة إلى مجال علم النفس حيث قام ببلورة نظرية في أنماط الشخصية حاول فيها أن يصنف الناس إلى أنماط بناء على القيم الأساسية التي تحركهم وتدفعهم في حياتهم اليومية.

والذي يهمنا من دراسة العلاقة لبين تكوين الاتجاهات والقيم هو مدى استفادتنا من هذه الدراسات وما شابهها لتوجيه الشباب والمستخدمين إلى مختلف المهن ومراكز العمل حيث أصبح موضوع دراسة القيم المهنية من المحاور الهامة في التوجيه المهني والمدرسي وفي مخططات انتقاء واختيار الموظفين والمستخدمين وتكوينهم وتدريبهم بل وفي ترفيتهم أيضاً، إذ أن توجيه الشباب في المدارس الثانوية والتقنية إلى مختلف المهن والحرف والتخصصات ينبغي أن يتمشى وميولهم إلى جانب مراعاة قدراتهم العقلية والمهنية، وإذا انتقلنا من المستوى الفردي إلى المستوى التنظيمي في دراسة القيم فالملاحظ هو أن نسق القيم التي تتبناه منظمة ما إنما يخضع بدوره للنسق الفكري والعقائدي الذي يسير المنظمة والذي تستلهم منه هذه الأخيرة مبادئ تسييرها وتخطط على أساسها أهدافها في الحاضر والمستقبل.

## خلاصة:

من خلال ما تطرقنا إليه سابقا من محاولة لتحديد مفهوم القيم أولا ، ثم الانتقال إلى تطور دراستها عبر فترات تاريخية مختلفة، و بين أثرها على العاملين في المنظمات فقد تبين أن القيم لم تكن في بدايتها إلا تجسيد النزعة مادية لأصحاب رؤوس الأموال، ليتغير هذا الواقع لاحقا ليجعل منها أحد الدعائم الأساسية لمنظمات الأعمال تقل شأنًا عن الأهداف الربحية والمادية لأي مؤسسة.

# الفصل الثاني:

## الإجراءات المنهجية

تمهيد

منهج الدراسة

الدراسة الاستطلاعية

عينة الدراسة ومواصفاتها

أدوات جمع البيانات

الخصائص السيكومترية

أساليب تحليل البيانات

## تمهيد:

يتناول هذا الفصل منهج و أدوات الدراسة بحيث يبين نوع و خصائص عينة الدراسة ، كما يوضح مصادر بناء الأداة و حساب الخصائص السيكومترية من صدق وثبات ، قصد معرفة قابلية تحقيق الفرضيات إجرائيا و تجنب الصعوبات التي من الممكن أن يواجهها الباحث في دراسته الأساسية.

## 1. منهج الدراسة:

يعرف منهج الدراسة أو البحث على أنه: "الطريقة المؤدية إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة التي تهيمن على سير العقل وتحدد عملياتها حتى يصل إلى نتيجة معلومة.(العساف، 1049ص:196) على أننا عندما نتحدث عن منهج الدراسة بصفة هامة فإننا في الواقع نتحدث عن عدة مناهج حيث اختلف الباحثون في فئتين رئيسيتين هما المنهج الكمي و المنهج الكيفي. وهناك من صنفها إلى منهجين المنهج التجريبي و المنهج الوصفي وهو ما ذهب إليه أستاذ مزيان في كتابه (مزيان،2003،ص:16) وهو التصنيف الذي يتفق عليه اغلب الباحثين في العلوم الإنسانية و الاجتماعية و لما كان موضوع العقد النفسي و القيم التنظيمية من الموضوعات المرتبطة باتجاهات العمال وهذا ما يشكل معضلة في دراستنا لكون الباحث لا يستطيع ملاحظة الظاهرة موضوع البحث مباشرة، وإنما من خلال ما يدلي به المستجيب أو المبحوث من معلومات أو ما يمكن ملاحظته من ظواهر سلوكية في بعض المواقف فقد اعتمدت الباحثتان في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي.

## 2. الدراسة الاستطلاعية:

قبل القيام بإجراءات الدراسة الميدانية الأساسية، أجرت الباحثتان دراسة استطلاعية، قامت من خلالها بتطبيق أدوات قياس للتأكد من صدقها و ثباتها، أي من صلاحية تطبيقها، و للتأكد كذلك من أن الفرضيات التي تم طرحها هي فرضيات إجرائية يمكن التحقق منها بقبولها أو برفضها، كما كان هدف هذه الدراسة هو كيفية تجاوز الصعوبات و العراقيل التي يمكن أن تظهر أثناء الدراسة الأساسية.

### 1. مجالات الدراسة :

-الإطار المكاني: يتحدد الإطار المكاني لدراستنا الميدانية بمؤسسة الضمان الاجتماعي بتيارت.

و قد تمت الدراسة بمصلحة الموارد البشرية المكلف بكافة الأنشطة الاتصالية داخل المؤسسة و خارجها

-موقعها الجغرافي: تقع مؤسسة الضمان الاجتماعي بولاية تيارت شارع رحو مُجد رقم 01. تبلغ مساحتها الكلية

12921م يحدها من الغرب ثانوية الرائد سي زويبر ومن الشرق مستشفى مصلحة التوليد ومن الشمال شركة

نشاط ومن الجنوب مركز الطفولة المسعفة أما تحتوي على طابقين وعلى مئة (100) مكتب<sup>2</sup> أما فيما يخص المساحة المبنية 4386 م

تضم المؤسسة 140 موظفا منها 80 ذكور و 60 إناث.

- **مدة الدراسة:** لم تحدد لنا إدارة المؤسسة مدة زمنية محددة لبحثنا إلا أن دراستنا بدأت في الفترة الممتدة من 2015/02/01 إلى غاية 2015/02/28 ومست خمسة و ثلاثون (35) موظفا من مختلف المصالح التابعة لمركز الموارد البشرية داخل مؤسسة الضمان الاجتماعي، حيث كانت زيارتنا للمؤسسة بشكل يومي خلال الفترة الصباحية.

### ب- أهداف الدراسة الاستطلاعية:

تمثل أهداف الدراسة الاستطلاعية فيما يلي:

- الاتصال بعينة الدراسة قصد كسب ثقة المبحوثين من طرف الباحثين
- التعرف على مجتمع الدراسة
- تحديد العينة ومواصفاتها (الكمية و النوعية)
- تحديد أدوات جمع المعطيات ومنهج الدراسة
- تحديد المعوقات لتجنبها في الدراسة الأساسية.
- قياس الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة (صدق و ثبات أداة الدراسة)

**3- عينة الدراسة :** يمثل اختيار عينة الدراسة إحدى أهم خطوات البحث العلمي الميداني ذلك أن نتائجها التي سينتهي عليها تتوقف وبدرجة كبيرة على خصائص ومواصفات العينة ومدى تماثلها وتطابقها مع خصائص المجتمع الأصلي الذي سحبت منه، حتى تتوفر إمكانية تعميم نتائج البحث على أفراد المجتمع الإحصائي كله، لذا واجهت الباحثان عناية كبيرة لطريقة سحبها بحيث تنتقي عنها صفة التحيز وعدم التمثيل الصادق، كما وجهتا عناية كبيرة كذلك إلى خصائص و مواصفات العينة التي كانت عينة عشوائية من مختلف المصالح في مؤسسة الضمان الاجتماعي بتيارت.

- اختيار العينة: عند اختيار عينة البحث يجب توشي صحة اختيارها لتكون ممثلة للمجتمع الأصلي الذي أخذت منه، وتكونت عينة البحث الميداني من عمال منفذين ومتحكمين وإطارات وسطي ونظرا لطبيعة وأهمية الموضوع فضلت الباحثتان استعمال أسلوب العينة العشوائية الطبقية.

- حجم العينة: كان حجم العينة يتكون من مجتمع أصلي 140 موظفا وتم إجراء صدق وثبات الاختبار على خمس و ثلاثين (35) موظفا في الدراسة الاستطلاعية.

- خصائص ومواصفات عينة الدراسة:

الجدول رقم 11 يوضح توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب الجنس:

الجنس	ذكر	أنثى
التكرارات	20	15
النسب المئوية	%57.14	%42.85

نلاحظ من خلال هذا الجدول ان عينة الدراسة تتكون من %57.14 ذكور و %42.85 إناث .

الجدول رقم 12 يوضح توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب السن:

السن	[25-20]	[30-26]	[35-31][	]40-36[	45-41	50-46	60-51
التكرارات	1	8	11	6	3	4	2
النسب المئوية	%2.85	%22.85	%31.42	%17.14	%8.57	%11.42	%5.71

يتبين من خلال هذا الجدول أن العينة موزعة بين 20 - 60 سنة، فأعلى فئة عند العمال تقع ما بين 31 و 35 بنسبة 31.42% و تليها الفئة التي تقع بين 26-30 بنسبة 22.85% ، ثم فئة

40-36 بنسبة 17.14%، ثم تليها الفئة التي تقع بين 50-46 بنسبة 11.42% تليها بعد ذلك الفئة التي تقع بين 45-41 سنة ثم في الأخير الفئة التي تقع بين 60-51 سنة وهي نتيجة تعكس مدى حيوية المنظمة نظرا لأنها تحتوي على الفئة الشبابية، حيث يمكن للمؤسسة أن تستفيد من هذه الطاقات من اجل التطور و الاستمرارية.

الجدول رقم 13 يوضح توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب المستوى التعليمي:

المستوى التعليمي	ابتدائي	متوسط	ثانوي	جامعي	دراسات عليا
التكرارات	00	3	19	12	1
النسب المئوية	00	8.57%	54.28%	34.28%	2.85%

يتبين من خلال الجدول أن أكبر نسبة بالنسبة للمستوى التعليمي عند الجنسين هو الثانوي بنسبة 54.28% ، ثم يليها المستوى الجامعي بنسبة 34.28% ثم تليها المستوى المتوسط بنسبة 8.57% و الدراسات العليا بنسبة 2.85% ويمكن إرجاع ذلك إلى التشغيل العملية الإنتاجية و ضمان استمرارها في المؤسسة يحتاج إلى أفراد متخصصين ذوي مستوى تعليمي جيد يستطيعون التحكم في عملهم وإتقانه بأعلى كفاءة ما يرجع لأهمية مناصب العمل.

الجدول رقم 14 يوضح توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب الحالة المدنية:



الحالة المدنية	أعزب	متزوج	مطلق	أرمل
التكرارات	11	20	4	00
النسب المئوية	%31.42	%57.14	%11.42	00

يلاحظ من خلال الجدول أن أعلى نسبة تقدر ب 57.14% متزوجين ثم تليها اقل فئة العازبون بنسبة 31.42% ثم فئة المطلقون ثم تليها اقل نسبة المتمثلة في 11.42% من المطلقين ويمكن إرجاع هذه النتيجة إلى أن غالبية أفراد العينة تزيد أعمارهم عن 30 سنة.

#### الجدول 15 يوضح توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب الفئة المهنية :

الفئة المهنية	إطار	عون متحكم	عون تنفيذ
التكرارات	14	13	8
النسب المئوية	%40	%37.14	%22.85

يتضح لنا من خلال الجدول أن نسبة العمال إطارات وسطى أكبر نسبة تقدر ب 40% تليها نسبة المتحكمين بنسبة 37.14% ثم المنفذين بنسبة 22.85% وهذا الأهمية المناصب العمل.

#### الجدول 16 رقم يوضح توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب الاقدمية في المؤسسة:

الأقدمية المؤسسة	في	اقل من 05 سنوات	10-6 سنوات	سنة 11 - 20	سنة 21-30
التكرارات	8	18	4	5	
النسب المئوية	22.85%	51.42%	11.42%	14.28%	

يتضح من خلال هذا الجدول أن أكبر نسبة من حيث الأقدمية تقع ضمن فئة 6-10 سنة بنسبة 51.42% تليها فئة الأقل من خمس سنوات بنسبة 22.85% ثم تليها فئة 21-30 سنة بنسبة 14.28% ثم في الأخير فئة 11-20 بنسبة 11.42% يرجع ذلك إلى أن أغلبية موظفي المؤسسة من الفئة الشبابية أي وضموا مؤخرًا إضافة إلى أن أغلبية العمال أحيوا إلى التقاعد.

#### 4- أدوات جمع البيانات:

1.7 خطوات بناء الاستبيان: لقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على جمع المعلومات وذلك من خلال مقياس العقد النفسي و استبيان خاص بالقيم التنظيمية.

ونظرا لحدائث الموضوع و قلة المراجع التي تناولته جعل اختيار الأدوات الملائمة للدراسة أمرا يحتاج إلى بذل جهد كبير ، و للتأكد من صحة الفرضيات و جمع البيانات الكافية لمعالجة الموضوع بموضوعية ومن ثم تحقيق أهداف البحث فقد اعتمدنا في دراستنا على ما يلي :

أولاً: مقياس (PCI) (Psychological contrat inventory) المطور من طرف الأستاذة ديبس روسو (denis rousseau) من جامعة (Pittsburgh) بالولايات المتحدة الأمريكية في سنة 1998 و الذي يقيس حالات العقد النفسي وأبعاده في المؤسسة.

كما تم استعمال استبيان لقياس القيم التنظيمية المكونة من 30 فقرة لأربوت و فيرنين و لندزي All port & Vernon & lindzy تأسيسا على فكرة الفيلسوف الألماني سبرانجر sprinjer كما تم

إضافة بعد القيم الدينية يتكون من (16) فقرة و الذي صمم من قبل الباحثان وقد تم تحكيمه من قبل أساتذة متخصصين في مجال علم النفس العمل و التنظيم.

#### -وصف أدوات جمع البيانات:

تقديم مقياس العقد النفسي عند روسو: يتضمن المقياس(68) فقرة حيث قسمت هذه الفقرات إلى ثلاث محاور أساسية، تهتم بقياس العقد النفسي وأبعاده عند العامل:

#### المحور الأول: يتضمن 28 فقرة للسؤال المطروح:

إذا نظرتم إلى العلاقة التي تجمعكم مع صاحب العمل في أي حال من الأحوال, صاحب العمل يفي بوعوده نحوكم؟

الفقرات من (01 - 28) تهتم بقياس تقديرات العامل للعقد النفسي عند صاحب العمل

#### المحور الثاني: يتضمن 28 فقرة للسؤال المطروح:

في أي حال من الأحوال تعتقدون أن لكم وعود نحو صاحب العمل؟

الفقرات من (29 - 56) تهتم بقياس ومدى تحقيق صاحب العمل لوعوده نحو العامل

#### المحور الثالث: يضم 12 فقرة للسؤال المطروح:

في أي حال من الأحوال من الأسئلة التالية تتصف علاقتك مع صاحب العمل؟

الفقرات من (57 - 68) تهتم بقياس علاقة العامل بصاحب العمل

وفي كل المحاور يستعمل المجيب سلم ليكرت ( likert , 1971 ) والتي كانت في عكس اتجاه الخاصية كما هو

مبين في الجدول رقم 07 :

الخيارات	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
الدرجات	5	4	3	2	1
في التجاه الخاصية	→				

ثانيا: استبيان لقياس القيم التنظيمية وفيما يأتي توضيح لأجزاء أداة الدراسة:

- وصف استبيان القيم التنظيمية: يحتوي الاستبيان على (46) فقرة مقسمة إلى ثلاث أجزاء

يشتمل الاستبيان على معلومات شخصية عن العاملين و المتمثلة في السن و الجنس المستوى التعليمي، الفئة المهنية، الأقدمية، الحالة المدنية.

الجزء الأول: يتألف من خمسة عشر (15) فقرة تقيس القيم الاقتصادية وهي كما يلي :

- العبارات من (1-7) تقيس الربح

- العبارات من (8-15) تقيس الإنتاج

وقد تم تحديد أوزان الاستبيان بإعطاء كل عبارة ثلاث خيارات مثل (نعم/لا/محايد)

الجزء الثاني: ويتألف من (15) عبارة تقيس القيم الاجتماعية وهي كما يلي:

- العبارات من (16-22) تقيس التعاون

- العبارات من (23-30) تقيس الانتماء

الجزء الثالث: ويتألف من (13) عبارة تقيس القيم الدينية وهي كما يلي :

العبارات من (1-8) تقيس الإخلاص

العبارات من (9-13) تقيس الإتقان

مصادر بناء بعد القيم الدينية تم الاستعانة بمجموعة من الأساتذة المختصين في هذا المجال

## 5- الخصائص السيكومترية للأداة:

### 1- صدق المحكمين لبعء القيم الدينية:

قامت الباحثتان بعرض أداة الدراسة التي تم بنائها من قبل الباحثتان في صورتها الأولية على عدد من المحكمين المتخصصين في مجال علم النفس العمل و التنظيم و الأرغونوميا، بلغ عدد المحكمين خمسة (05) أساتذة وذلك للتأكد من صدقها (انظر الملحق رقم 5)

تم وضع الاستبيان في شكله الحالي بعد القيام بحساب معامل الاتفاق :

عدد المرفوضين – عدد القابلين

عدد المحكمين

وقد قامت الباحثتان بتعديل أداة البحث في ضوء التوجيهات التي أبداها الأساتذة المحكمون وذلك بتعديل صياغة بعض العبارات، توضيح وحذف البعض الآخر.

هذا و يمكن تلخيص ملاحظات المحكمين فيما يلي:

- تغيير صياغة بعض العبارات المركبة.

- تغيير او حذف بعض العبارات الواردة فيه

الفقرة الأولى: تم الموافقة على الفقرة الأولى 100 %

الفقرة الثانية: تم الموافقة على الفقرة الثانية 80%

الفقرة الثالثة: تم الموافقة على الفقرة الثالثة 100%

الفقرة الرابعة : تم الموافقة على الفقرة الرابعة بنسبة 60%

الفقرة الخامسة: تم الموافقة على الفقرة الخامسة بنسبة 80%

الفقرة السادسة: تم الموافقة على الفقرة السادسة بنسبة 40% وقد تم تعديلها.

رقم البند	العبارة قبل التعديل	العبارة بعد التعديل
6	يتمتع المسؤول بحسن الضمير المهني اتجاه العاملين	أتمتع بحسن الضمير المهني

وقد تم حذف الفقرة السابعة: يحدد المسؤول أجره العامل مسبقا ويدفعها مباشرة و يدفعها مباشرة ويدفعها مباشرة بعد العمل فقد أمر الإسلام بذلك.

الفقرة الثامنة: تم الموافقة على الفقرة الثامنة بنسبة 100%

الفقرة التاسعة: تم الموافقة عليها بنسبة 40 % وقد تم تعديلها

رقم البند	العبارة قبل التعديل	العبارة بعد التعديل
9	يعامل المسؤول العمال كأصدقاء أو كإخوة	تربطني علاقات أخوية مع العمال

الفقرة العاشرة: قد تم حذف الفقرة العاشرة: ليس لي أي رأي في التسيير

الفقرة الحادية عشر: تم حذف العبارة رقم (11): اشعر بالرضا عند العمل مع المشرف

الفقرة الثانية عشر: تم الموافقة على الفقرة رقم (12) بنسبة 100%

الفقرة الثالثة عشر: تم الموافقة على الفقرة رقم (13) بنسبة 100%

الفقرة الرابعة عشر: تم الموافقة على الفقرة رقم (14) بنسبة 100%

الفقرة الخامسة عشر: تم الموافقة عليها بنسبة 40% وقد تم تعديلها

رقم البند	العبرة قبل التعديل	العبرة بعد التعديل
15	يتجنب المدير صرف أموال لا ضرورة لها	أُتجنب صرف أموال لا ضرورة لها

الفقرة السادسة عشر: تم الموافقة عليها بنسبة 40%

رقم البند	العبرة قبل التعديل	العبرة بعد التعديل
16	تتعاطف الإدارة مع الأفراد الذين يعانون صعوبات حقيقية.	تتضامن الإدارة مع العمال الذين يعانون صعوبات.

وقد تم حساب صدق الاستبيان و المقياس بالاعتماد طريقة الاتساق الداخلي و الذي يقصد به مدى اتساق كل فقرة مع فقرات الاستبيان ككل (الجدول رقم 08)

الجدول رقم 08 يوضح صدق الاتساق الداخلي:

2- حساب صدق الاتساق الداخلي لكل من مقياس العقد النفسي و استبيان القيم التنظيمية:

الفقرات	علاقة الفقرة مع البعد	علاقة الفقرة مع الدرجة الكلية	علاقة البعد مع الدرجة الكلية
F <sub>1</sub>	- 0.11	- 0.07	
F <sub>2</sub>	0.41 **	0.34 *	
F <sub>3</sub>	0.06	0.24	
F <sub>4</sub>	0.76 **	0.52 **	
F <sub>5</sub>	0.82 **	0.67 **	0.82 **
F <sub>6</sub>	0.61 **	0.48 **	
F <sub>7</sub>	0.65 *	0.72 **	
F <sub>8</sub>	0.64 **	0.56 **	
F <sub>9</sub>	0.66 **	0.57 **	

	0.42 *	0.66 **	F <sub>10</sub>
	- 0.12	- 0.18 **	F <sub>11</sub>
	0.44 **	0.71 **	F <sub>12</sub>
	0.15	0.28	F <sub>13</sub>
	0.60 **	0.71 **	F <sub>14</sub>
	0.31	0.19	F <sub>15</sub>
	0.35 *	0.53 **	F <sub>16</sub>
	0.50 **	0.65 **	F <sub>17</sub>
	0.50 **	0.72 **	F <sub>18</sub>
	0.57 **	0.75 **	F <sub>19</sub>
	0.11	0.03	F <sub>20</sub>
	0.57 **	0.45 **	F <sub>21</sub>
	0.22	0.20	F <sub>22</sub>
	0.38 *	0.53 **	F <sub>23</sub>
	0.13	- 0.01	F <sub>24</sub>
	0.43 **	0.60 **	F <sub>25</sub>
	0.44 **	0.63 **	F <sub>26</sub>
	0.01	- 0.05	F <sub>27</sub>
	- 0.13	0.12	F <sub>28</sub>
0.73 **	- 0.14	0.26	F <sub>29</sub>
	0.41 *	0.21	F <sub>30</sub>
	0.06	0.02	F <sub>31</sub>
	0.07	0.23	F <sub>32</sub>
	0.61 **	0.73 **	F <sub>33</sub>



	0.65 **	0.49 **	F <sub>34</sub>
	0.64 **	0.10	F <sub>35</sub>
	0.66 **	0.41 *	F <sub>36</sub>
	0.66 **	0.21	F <sub>37</sub>
	0.18	- 0.05	F <sub>38</sub>
	0.71 **	0.48 **	F <sub>39</sub>
	0.71 **	0.68 **	F <sub>40</sub>
	0.71 **	0.67 **	F <sub>41</sub>
	0.28	- 0.1	F <sub>42</sub>
	0.19	0.22	F <sub>43</sub>
	0.53 **	0.23	F <sub>44</sub>
	0.65 **	0.44 **	F <sub>45</sub>
	0.72 **	0.74 **	F <sub>46</sub>
	0.75 **	0.63 **	F <sub>47</sub>
	0.46 **	0.47 **	F <sub>48</sub>
	0.64 **	0.36 *	F <sub>49</sub>
	0.20	0.27	F <sub>50</sub>
	- 0.01	- 0.29	F <sub>51</sub>
	0.60 **	0.43 **	F <sub>52</sub>
	0.63 **	0.41 **	F <sub>53</sub>
	- 0.05	0.33	F <sub>54</sub>
	0.63 **	0.36 *	F <sub>55</sub>
	- 0.12	0.20	F <sub>56</sub>
0.49 **	0.43 **	0.69 **	F <sub>57</sub>

	0.34 *	0.64 **	F <sub>58</sub>
	0.21 *	0.62 **	F <sub>59</sub>
	0.50 **	0.65 **	F <sub>60</sub>
	0.50 *	0.68 **	F <sub>61</sub>
	0.39 *	0.45 **	F <sub>62</sub>
	0.27 *	0.64 **	F <sub>63</sub>
	0.11 *	0.65 **	F <sub>64</sub>
	0.49 **	0.83 **	F <sub>65</sub>
	0.57 **	0.70 **	F <sub>66</sub>
	0.41 *	0.60 **	F <sub>67</sub>
	0.47 **	0.49 **	F <sub>68</sub>

0.86 **	0.26 *	0.21 *	G <sub>1</sub>
	0.53 **	0.52 **	G <sub>2</sub>
	0.56 **	0.47 **	G <sub>3</sub>
	0.45 **	0.52 **	G <sub>4</sub>
	0.44 **	0.44 **	G <sub>5</sub>
	0.35 **	0.46 **	G <sub>6</sub>
	0.31	0.24	G <sub>7</sub>
	0.27	0.35 *	G <sub>8</sub>
	0.32	0.39 *	G <sub>9</sub>
	0.46 **	0.54 **	G <sub>10</sub>
	0.14	0.29	G <sub>11</sub>

	0.26	0.34 *	G <sub>12</sub>
	0.17	0.31	G <sub>13</sub>
	0.52 **	0.71 **	G <sub>14</sub>
	0.57 **	0.65 **	G <sub>15</sub>
0.76 **	0.34 *	0.35 *	G <sub>16</sub>
	0.26	0.26	G <sub>17</sub>
	0.26	0.17	G <sub>18</sub>
	- 0.1	0.1	G <sub>19</sub>
	0.56 **	0.60 **	G <sub>20</sub>
	- 0.16	0.29	G <sub>21</sub>
	0.31 *	0.37 *	G <sub>22</sub>
	0.19	0.28	G <sub>23</sub>
	0.43 **	0.37 *	G <sub>24</sub>
	0.41 **	0.55 **	G <sub>25</sub>
	0.55 **	0.70 **	G <sub>26</sub>
	0.45 **	0.55 **	G <sub>27</sub>
	0.50 **	0.63 **	G <sub>28</sub>
	0.20 *	0.45 **	G <sub>29</sub>
0.26 *	0.47 **	G <sub>30</sub>	
0.79 **	0.43 **	0.48 **	G <sub>31</sub>
	0.48 **	0.53 **	G <sub>32</sub>
	0.43 **	0.48 **	G <sub>33</sub>
	0.51 **	0.49 **	G <sub>34</sub>
	0.23	0.44 **	G <sub>35</sub>

	0.11	0.83 *	G <sub>36</sub>
	0.50 **	0.55 **	G <sub>37</sub>
	0.46 **	0.69 **	G <sub>38</sub>
	0.19	0.32	G <sub>39</sub>
	0.09	0.20	G <sub>40</sub>
	0.32	0.43 **	G <sub>41</sub>
	0.52 **	0.65 **	G <sub>42</sub>
	0.63 **	0.63 **	G <sub>43</sub>

ملاحظة (F) تعني فقرات العقد النفسي و (G) تعني فقرات القيم التنظيمية.

بحساب معامل الارتباط بين درجة كل بند مع الدرجة الكلية للاستبيان ثم الاحتفاظ بالعبارات التي تميزت بارتباط

موجب ودال فوق (0.50)

وعليه فان هذه العبارات يمكن اعتبارها ذات صدق داخلي، ويتبين من خلال هذا الجدول محاور الاستبيان مع البنود المكونة لها و للاستبيان ككل، بعد حذف البنود التي تميزت بارتباط اقل من (0.30). ومن خلال هذا الجدول يتبين أن كل المحاور المكونة للاستبيان تتميز بتناسق داخلي قوي وبذلك تعتبر جميع محاور هذا الاستبيان صادقة لما وضع لقياسه

-أدوات الدراسة بعد حساب صدق الاتساق الداخلي:

أولا مقياس العقد النفسي:

البعد الأول : يتكون البعد من 28 فقرة، تم حذف كل من الفقرات التالية ( 1- 3- 11- 13- 15- 20-

22-24-27-28)

البعد الثاني : يتكون البعد من 28 فقرة، تم حذف كل من الفقرات التالية (29-30-31-32-34-37-

38-42-43-44-50-51-54-56)

بحيث لم يطرأ أي حذف على البعد الثالث.

ثانيا استبيان القيم التنظيمية:

البعد الأول: الخاص بالقيم الاقتصادية يتكون البعد من 15 فقرة تم حذف كل من الفقرات التالية

(7-11-13)

أما البعد الثاني: الخاص بالقيم الاجتماعية و الذي يتكون من 15 فقرة فقد تم حذف العبارات التالية (2-3-

4-6-8-)

البعد الثالث: الخاص بالقيم الدينية يتكون من 13 فقرة فقد تم حذف فقرتين (9-10)

**3- ثبات الأداة:** ولقد تم التحقق من ثبات الأداة من خلال طريقة معامل ألفا كرومباخ و

النتائج المحصل عليها مدونة في الجدول رقم (09)

الجدول رقم 09 يوضح نتائج معامل الارتباط ألفا كرومباخ

المتغير	ألفا كرومباخ
العقد النفسي	0.805
القيم التنظيمية	0.823

وقد تبين من خلال الجدول أن قيمة معامل ألفا كرومباخ عالية في كل محاور الأداة وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع، وبهذا تم التأكد من ثبات الأداة مما يمنح الباحثين الثقة التامة بصحة الأداة وصلاحيتها لتحليل النتائج و الإجابة على أسئلة الدراسة الأساسية واختبار فرضياتها.

## الجدول رقم 10 يوضح نتائج التجزئة النصفية

المتغير	spilt half	Gutmann	Spearman
العقد النفسي	0.87	0.77	0.55
القيم التنظيمية	0.94	0.89	0.58

### تعليق:

بما أن النتائج المرفقة حسب الجدول أعلاه يتضح لنا ان ثبات الدراسة حسب معاملات الارتباط أكد على أن أدوات الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات و يمكن استخدامها في دراستنا .

### 4- صدق الذاتي:

صدق الذاتي معامل الثبات  $\sqrt{}$

$$\sqrt{0.80} = 0.89$$

$$\sqrt{0.90} = 0.82$$

### - الدراسة الأساسية:

بعد التأكد من صدق أداة المقاييس ومن صحة الفرضيات الإجرائية المطروحة بعد تطبيق الدراسة الاستطلاعية، أجرت الباحثتان الدراسة الميدانية الأساسية في مؤسسة الضمان الاجتماعي بتيارت.

### 1- المجال الجغرافي للدراسة الأساسية: نظرا لطبيعة الموضوع و لنوع الدراسة أجرت الباحثتان دراستهما الميدانية

بمؤسسة الضمان الاجتماعي بتيارت.

### 2-مدة الدراسة: انطلقت الدراسة الأساسية من 22 مارس إلى غاية 30 ابريل في مؤسسة الضمان الاجتماعي

بتيارت

## - عينة الدراسة الأساسية و خصائصها:

-عينة الدراسة : يمثل اختيار عينة الدراسة إحدى أهم خطوات البحث العلمي الميداني ذلك أن نتائجها التي سينتهي عليها تتوقف وبدرجة كبيرة على خصائص ومواصفات العينة ومدى تماثلها وتطابقها مع خصائص المجتمع الأصلي الذي سحبت منه، حتى تتوفر إمكانية تعميم نتائج البحث على أفراد المجتمع الإحصائي كله، لذا واجهت بالاحتمال عناية كبيرة لطريقة سحبها بحيث تنتقي عنها صفة التحيز وعدم التمثيل الصادق، كما وجهت عناية كبيرة كذلك إلى خصائص و مواصفات العينة التي كانت عينة عشوائية و طبقية من مختلف المصالح في مؤسسة الضمان الاجتماعي بتيارت.

-اختيار العينة: عند اختيار عينة البحث يجب توشي صحة اختيارها لتكون ممثلة للمجتمع الأصلي الذي أخذت منه، وتكونت عينة البحث الميداني من عمال منفذين ومتحكمين وإطارات وسطي

ونظرا لطبيعة وأهمية الموضوع فضلت الباحثان استعمال أسلوب العينة العشوائية الطبقية

-حجم العينة: بلغ حجم العينة سبعون (70) موظف في دراستنا الأساسية من مجتمع أصلي يتكون من 140موظف.

-خصائص عينة الدراسة و مواصفاتها:

الجدول رقم 17 يوضح توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب الجنس:

الجنس	ذكر	أنثى
التكرارات	50	20
النسب المئوية	%71.42	%28.57

نلاحظ من خلال هذا الجدول ان عينة الدراسة تتكون من %71.42 ذكور و %28.57 إناث .

الجدول 18 رقم يوضح توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب السن:

السن	[25-20]	[30-26]	[35-31]	[40-36]	45-41	50-46	60-51
التكرارات	3	15	11	20	6	8	7
النسب المئوية	4.28%	21.42%	15.71%	28.57%	8.57%	11.42%	10%

يتبين من خلال هذا الجدول أن العينة موزعة بين 20 - 60 سنة، فأعلى فئة عند العمال تقع ما بين 36 و 40 بنسبة 28.57% و تليها الفئة التي تقع بين 30-26 بنسبة 21.42% ، ثم فئة 35 -31 بنسبة 15.71%، ثم تليها الفئة التي تقع 50-46 بنسبة 11.42% تليها بعد ذلك الفئة التي تقع بين 60-51 سنة ثم في الأخير الفئة التي تقع بين 45-41 سنة وهي نتيجة تعكس مدى حيوية المنظمة نظرا لأنها تحتوي على الفئة الشبابية، حيث يمكن للمؤسسة أن تستفيد من هذه الطاقات من اجل التطور و الاستمرارية.

الجدول رقم 19 يوضح توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب المستوى التعليمي:

المستوى التعليمي	ابتدائي	متوسط	ثانوي	جامعي	دراسات عليا
التكرارات	00	10	35	20	5
النسب المئوية	00	14.28%	50%	28.57%	7.14%

يتبين من خلال الجدول أن أكبر نسبة بالنسبة للمستوى التعليمي عند الجنسين هو الثانوي بنسبة 50% ، ثم يليها المستوى الجامعي بنسبة 28.57% ثم تليها المستوى المتوسط بنسبة 14.24% والمتوسط و الدراسات العليا بنسبة 7.14% ويمكن إرجاع ذلك إلى التشغيل العملية الإنتاجية و ضمان استمرارها في المؤسسة يحتاج إلى أفراد متخصصين ذوي مستوى تعليمي جيد يستطيعون التحكم في عملهم وإتقانه بأعلى كفاءة ما يرجع لأهمية مناصب العمل.



الجدول رقم 20 يوضح توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب الحالة المدنية:

الحالة المدنية	أعزب	متزوج	مطلق	أرمل
التكرارات	20	35	15	00
النسب المئوية	28.57%	50%	21.42%	00

يلاحظ من خلال الجدول أن أعلى نسبة تقدر ب 50% متزوجين ثم تليها اقل فئة العازبون بنسبة 20% ثم فئة المطلقون ثم تليها اقل نسبة المتمثلة في 15% من المطلقين ويمكن إرجاع هذه النتيجة إلى أن غالبية أفراد العينة 30 سنة.

الجدول رقم 21 يوضح توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب الفئة المهنية:

الفئة المهنية	إطار	عون متحكم	عون تنفيذ
التكرارات	38	17	15
النسب المئوية	54.28%	24.28%	21.42%

يتضح لنا من خلال الجدول أن نسبة العمال إطارات وسطي أكبر نسبة تقدر ب 54.28% تليها نسبة المتحكمين بنسبة 24.28% ثم المنفذين بنسبة 21.42% وهذا لأهمية المناصب العمل.

الجدول رقم 22 يوضح توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب الأقدمية في المؤسسة:

الأقدمية في المؤسسة	في اقل من 05 سنوات	6-10 سنوات	11-20 سنة	21-30 سنة
التكرارات	25	30	7	8
النسب المئوية	35.71%	42.85%	10%	11.42%

يتضح من خلال هذا الجدول أن أكبر نسبة من حيث الأقدمية تقع ضمن فئة 6- 10 سنة بنسبة 42.85% تليها فئة الأقل من خمس سنوات بنسبة 35.71% ثم تليها فئة 21-30 سنة بنسبة 11.42% ثم في الأخير فئة 11-20 بنسبة 10% يرجع ذلك إلى أن أغلبية موظفي المؤسسة من الفئة الشبابية إضافة إلى أن أغلبية العمال أحيلا إلى التقاعد.

## 6-أساليب تحليل البيانات:

إن جمع البيانات عن طريق استمارة البحث دون تبويبها وتحليلها تبقى نتائج مبهمه وغير معروفة ما لم يتم الاعتماد على وسائل التحليل، التي تجعل النتائج واضحة و يستطيع القارئ الإطلاع عليها، وقد اعتمدنا في دراستنا هذه على:

**الأسلوب الكمي :** وهو الأسلوب الذي يستعمل فيه النسب المئوية في الكشف عن فرضيات ومتغيرات الدراسة، وذلك عن طريق إحصاء إجابات الفئة المبحوثة حول فرضيات الدراسة، وقد استعنا في دراستنا ببرنامج الحزمة الإحصائية (SPSS) الطبعة 20 لحساب معامل الارتباط بيرسون **PERSON** الذي يهدف إلى قياس ثبات الاستبيان، وكذلك معرفة العلاقة بين المتغيرين واختبار ألفا كرومباخ لحساب ثبات الأداة.

**معامل الارتباط بيرسون :** لحساب العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة.

**قانون معامل بيرسون:**

## عرض و تحليل و مناقشة النتائج

1- عرض و تحليل بيانات الدراسة

2- تفسير و مناقشة النتائج

3- استنتاج عام للدراسة

-خاتمة

-اقتراحات

الجدول رقم 23 يوضح استجابات عينة الدراسة للبعد الأول من مقياس العقد النفسي:

المجموع	دوما		نوعا ما		قليل		قليل جدا		أبدا		البند	البعد
	%	تكرارات	%	تكرارات	%	تكرارات	%	تكرارات	%	تكرارات		
70	4.28	3	57.14	40	12.85	9	18.57	13	7.14	5	01	علاقة التي تجمعكم مع صاحب العمل في أي حال صاحب العمل يوتي بوعده نحوكم
70	2.85	2	35.71	25	21.42	15	15.71	11	24.28	17	02	
70	4.28	3	25.71	18	24.28	17	18.57	13	27.14	19	03	
70	5.71	4	11.42	8	17.14	12	25.71	18	40	28	04	
70	15.71	11	35.71	25	8.57	6	11.42	8	28.57	20	05	
70	11.42	8	25.71	18	17.14	12	14.28	10	28.57	20	06	
70	14.28	10	27.14	19	20	14	12.85	9	25.71	18	07	
70	32.85	23	27.14	19	12.85	9	18.57	13	8.57	6	08	
70	17.14	12	25.71	18	8.57	6	20	14	28.57	20	09	
70	21.42	15	20	14	11.42	8	10	7	37.14	26	10	
70	2.85	2	28.57	20	5.71	4	28.57	20	34.28	24	11	
70	34.28	24	20	14	11.42	8	22.85	16	11.42	8	12	
70	15.71	11	21.42	15	14.28	10	17.14	12	31.42	22	13	
70	14.28	10	31.42	22	8.57	6	17.14	12	8.572	20	14	
70	62.85	44	11.42	8	10	7	3.5	5	8.57	6	15	
70	8.57	6	34.28	24	11.42	8	8	10	31.42	22	16	
70	22.85	61	71.52	18	8.57	6	31.42	22	11.42	8	17	
70	8.57	6	28.57	20	11.42	8	17.14	12	34.28	24		

التعليق: من خلال استجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات البعد الموضح في جدول خاص بطبيعة العقد في

مؤسسة الضمان الاجتماعي بالنسبة لفئة الإطارات الوسطى و المتحكمين و المنفذين فانا نسجل نسبة 57.14

% تدل على أن "المسؤول يهتم براحة العامل الشخصية، وذلك من اجل تهيئة جو مناسب للتفاهم و التفاعل البناء مع مرؤوسيه" وهذه نتيجة تعكس ما يشير إليه فليشمان وهاريس 1962 أن الغيابات و الشكاوي تقل تحت القيادة المرتكزة على الاعتبارات الإنسانية لأنه متفهم لمشاعر العمال والذي علاقته معهم على أساس الثقة المتبادلة وبذلك يتحقق الرضا الوظيفي ( fleishman et harias ,P : 43-56 )

في حين تشير 7.14% لعدم "اهتمام المسؤول للراحة الشخصية للعمال" وهذا لعدم وجود جو من التفاعل السائد بينهم و هذا ما خرج به ليكارت 1982 أن تصلب سلوكات و تصرفات الرئيس تدعم صراعات وتعيق الحوار البناء و تحد من مجاله المعرفي ويظهر ذلك في تماثلات شخصية و في ردود أفعاله اتجاه محيطه الاجتماعي خاصة في تلك العلاقة بين الرئيس و المرؤوس

في حين كانت إجابة الأفراد على الفقرة الثانية بنسبة 35.71% عن "استفادتهم من الحصول على منصب أرقى" هذا يدل على تشجيع صاحب العمل للعمال كما أن 24.28% نسبة عدم الموافقة وهذا ما خرجت به دراسة هيجان 1992 أن محدودية فرص الترقية تؤدي إلى الملل و الاكتئاب و عدم الدافعية للانجاز

أما بالنسبة للفقرة الثالثة بلغت نسبة عدم الموافقة 27.14% " يرون أن المسؤول لا يعطيهم الفرصة لتحسين مكافأتهم في المنظمة" وهذه النتيجة تأكدها دراسة سعودية 2004 مفادها أن سلوكيات الرئيس من وجه ونظرة دونية للآخر تعكس صورة المسؤول الذي تثيره انجازات العمال بالإعجاب و الفخر وغير مهتم لمشاعرهم وما يثير الحماس لديهم هذا مقابل 4.28% وهي نسبة قليلة من نسبة الموافقة .

أما بالنسبة للفقرة الرابعة فقد بلغت نسبة عدم الموافقة 40% من "أن المسؤول لا يساعدهم على تطوير قدراتهم حتى خارج المؤسسة" بحيث تمثل 5.71% نسبة الموافقة وهذا عكس ما جاءت به دراسة Wils ,Tremplay,et Gguérin 1997. بان تحسين نوعية العمل تكون بكفاءة الاتصال بالتكوين عن طريق إتاحة فرص الحوار و التفاعل بالمشاركة في اتخاذ القرارات الهامة. Wils ,Tremplay,et Gguérin (1991p :165)

في حين بلغت نسبة الموافقة 35.71% " بان صاحب العمل يمنح لهم منصب امن" في حين بلغت نسبة عدم الموافقة 8.75%

أما بالنسبة للفقرة فقد أجاب الأفراد بنسبة 28.57% بعدم الموافقة "بان المسؤول لا يعطيهم وعود مستقبلية لكي يحافظ على منصبهم" هذا ما يقابل نسبة 25.71% نسبة الموافقة وهذا يدل أن العمال منقسمون إلى فرقتين ما بين مؤيد ومعارض .

أما بالنسبة للفقرة السابعة فقد أجاب 27.17% بالموافقة على "أن صاحب العمل يتعاطف نحو راحة العمال الشخصية" وهذا ما يؤكد مدى اهتمام وإصغاء صاحب العمل لحاجات و اهتمامات العمال فهو يفعل عملية التواصل و الحوار في حين بلغت نسبة عدم الموافقة 25.71%

في حين بلغت نسبة الموافقة 32.85% "متعلقة بمدى إعطاء صاحب العمل الفرصة للعمال من اجل تطوير أنفسهم داخل المؤسسة" في حين اجابو نسبة 8.57% بعدم الموافقة.

بلغت نسبة عدم الموافقة 28.57% ونسبة عدم الموافقة 25.71% "بان العامل لا يستطيع الاعتماد على صاحب العمل في توفير الأجر و الفائدة" ما يجعل هذه العبارة سلبية.

في حين بلغت نسبة عدم الموافقة 37.14% أما نسبة الموافقة 21.42%"على أن صاحب العمل لا يشاركونهم في اتخاذ القرار" هذا يعني أنهم ليس لديهم تأثير في قرار رئيسهم وذلك يرجع إلى تهميش دور المرؤوسين مما ينمي فيهم الشعور بعدم الأهمية و بان أفكارهم و معلوماتهم ليست لديها قيمة مما يزيد من حدة شعورهم بالضغط المهنية وعدم الرضا الوظيفي.

وقد بلغت نسبة عدم الموافقة 34.28% والموافقة 22.85% "على أن صاحب العمل يمنح للعامل عمل محدد ومحصور" هذا يعني أن صاحب العمل يطلب منهم العمل فوق قدراتهم و طاقاتهم النفسية و الجسمية والذهنية وهذه النتيجة تتوافق مع ما جاء به كل من مارغوليس و كروس يبين ان زيادة و ثقل عبئ العمل على العمال تجعله متضررا كارها لنفسه مقللا من دوافعه كثير التغيب عن العمل وقليل المشاركة في اتخاذ القرارات (العدوان،ص: 9)

كما عبر 34.28% من العمال "أن صاحب العمل يمنح العمال عمل محدد ومحصور" حيث يقدر صاحب العمل مجهودات وطاقات العمال فلا يحملهم ما لا طاقة به لأنه يعلم بقدراتهم واستعداداتهم ويقاسمهم أعباء العمل لتشكيل فريق عمل متجانس في حين أجاب البعض الآخر بنسبة 22.58% بعدم الموافقة.

أما فيما يخص نسبة عدم الموافقة فيما يخص "مساعدة صاحب العمل لتحقيق أهدافه" بنسبة

31.42% يدل هذا إلى أن صاحب العمل غير ودي في التعامل مع العمال وبهذا فهو يفقد صفة التقدير ومحبة مجالسة العمال وهذا عكس ما شار إليه جابدين 1991 أن قوة تأثير صاحب العمل في مرؤوسيه تكمن في مرونته في التعامل مع العمال بتكرار التواصل معهم وبتقبل ما يطرحونه من أفكار منظمة و سليمة قابلة للتطور و التجسيد وهذا ما يهيئ جو من الثقة و التفاعل و الرضا داخل التنظيم. (سيزلاقي ووالاس،ص:371) وفي مقابل ذلك عبر العمال بنسبة 21.42% من ان صاحب العمل يساعدهم على تحقيق أهدافهم.

أما بالنسبة للفقرة المتعلقة "بان صاحب يعطي الفرصة للعمال للتقدم داخل المؤسسة" فقد أجاب بنسبة 31.42% بالموافقة فحين أجابت نسبة 28.57% بعدم الموافقة وهذا ما يجعل الإجابة على هذه العبارة ايجابية.

أما فيما يخص العبارة "بان صاحب العمل يمنح منصب ثابت للعمال" وهي نسبة مرتفعة جدا وهذا يدل على أن صاحب العمل يتبنى نمط تسييري حديث يقوم على تعزيز الشعور الجماعي، ونمط قيادي ديمقراطي بسبب تأثيره القوي على السلوك في إنتاجية الجماعة العاملة و المحافظة على القوى العاملة وفتح المجال أمام الإبداع و المبادرة و الدافعية والمشاركة في اتخاذ القرارات فأساس بقاء المؤسسة و إستمراريتها هو المحافظة على موردها البشري (بوطمين،ص ص: 23-25)

أما بالنسبة "لاهتمام صاحب العمل بمرؤوسيه" فقد أشار 34.28% من العمال أن صاحب العمل يهتم براحتهم مما يعني أن هناك دعم للعامل الإنساني وهذا ما توصل إليه Abrik بحيث أن الرئيس الذي يمتاز بمهارات الإنصات و الحياد الايجابي يتقبل ما يقوله مرؤوسيه حتى يكون هناك جو من التفاعل الايجابي وهذا ما يهيئ جو من الرضا وشعور العمال بالاهتمام من قبل صاحب في حين بلغت نسبة عدم الموافقة 31.42%.

أما فيما يخص "إعطاء صاحب العامل الفرصة للعامل للترقية و التأقلم" فقد أجاب العمال بنسبة 34.28% عن عدم استفادتهم من الترقية هذه النتيجة تدل على أن الترقية لا تتم بشكل مناسب مما يثير عدم رضا العمال لانعدام العدالة في إعطاء الحقوق لأفراد التنظيم خاصة في نظام الترقية في حين بلغت نسبة الموافقة 8.57%

الجدول رقم 24 يوضح استجابات عينة الدراسة على فقرات البعد الثاني لمقياس العقد النفسي:

المجموع	دوما		نوعا ما		قليل		قليل جدا		أبدا		البند	البعد
	%	تكرارات	%	تكرارات	%	تكرارات	%	تكرارات	%	تكرارات		
70	62.85	44	14.28	10	10	7	7.14	5	5.71	4	01	في أي حال من الأحوال تعتقدون أن لكم وعود نحو صاحب العمل
70	25.71	18	28.57	20	14.28	10	11.42	8	20	14	02	
70	14.28	10	20	14	17.14	12	8.57	6	40	28	03	
70	28.57	20	37.14	26	14.28	10	5.71	4	14.28	10	04	
70	60	42	21.42	15	11.42	8	2.85	2	4.28	3	05	
70	54.28	38	25.71	18	8.57	6	2.85	2	8.57	6	06	
70	28.57	20	40	28	11.42	8	5.71	4	14.28	10	07	
70	54.28	38	25.71	18	11.42	8	0	0	8.57	6	08	
70	68.57	48	22.85	16	5.71	4	0	0	2.85	2	09	
70	28.57	20	25.71	18	20	14	14.28	10	11.42	8	10	
70	68.57	48	31.42	22	0	0	0	0	0	0	11	
70	48.57	34	37.14	26	5.71	4	2.85	2	5.71	4	12	
70	57.14	40	25.71	18	8.57	6	5.71	4	2.85	2	13	
70	48.57	34	37.14	26	8.57	6	0	0	5.71	4	14	

#### التعليق:

أما فيما يخص "البحث عن فرص الترقية قصد تحسين صورة العامل" فقد كانت نسبة الإجابة بالموافقة 62.85% في حين بلغت نسبة عدم الموافقة ب 5.71%



في حين بلغت نسبة الموافقة بـ 28.57% فيما يخص "قيام العامل باتصالات خارج المؤسسة من اجل رفع وتحسين مساره المهني" في مقابل نسبة 20% عدم الموافقة.

بلغت نسبة عدم الموافقة 40% على أن "ليس للعامل أي وعود نحو صاحب العمل" في حين بلغت نسبة الموافقة 14.28%

أما بالنسبة للعبارة "على العامل أن يتكيف عند الطلب الذي يتزامن مع التغيرات الإنجازية لمتطلبات العمل" هذا ما يدل على اهتمام وميول العامل لتحقيق أهداف شخصية و تنظيمية في حين بلغت نسبة عدم الموافقة 5.71% وهي نسبة ضئيلة جدا.

أما عن العبارات (5-6-14) فقد بلغت نسبة الموافقة ما بين 54.28% و 60% فيما يخص "تطوير قدرات العامل من اجل تحسين صورته وخلق فرص العمل" في حين بلغت نسبة عدم الموافقة ما بين (2.85-4.28)

أما بالنسبة للعبارات (7-12-13) فلقد بلغت نسبة الإجابة بنوعا ما 40% عل قيام العامل بأعمال ذات مسؤولية محددة هذا ما توصلت إليه مارغونيس و كروس الذين يبين أن زيادة و ثقل عبئ العمل على العامل تجعله متضمرا كارها لنفسه مقللا من دوافعه كثير التغيب عن العمل وقليلي المشاركة في اتخاذ القرارات في حين بلغت نسبة عدم الموافقة 5.71% وهي نسبة قليلة جدا.

أما العبارة التي تشير إلى "استجابة العامل لمتطلبات العمل" بلغت نسبة الموافقة 54.25% مقابل 8.57% نسبة عدم الموافقة

أما العبارات (9-11) فقد كانت إجابات أفراد العينة بنسبة عالية تقدر بـ 68.57% على "أن العامل يتصرف بطريقة نافعة نحو المؤسسة" هذا ما يدل على ولاء وإخلاص العمال لمؤسساتهم.

الجدول رقم 25 يوضح استجابات العينة على فقرات البعد الثالث لمقياس العقد النفسي:

المجموع	دوما		نوعا ما		قليل		قليل جدا		أبدا		البند	البعد
	%	تكرارات	%	تكرارات	%	تكرارات	%	تكرارات	%	تكرارات		
70	20	14	37.14	26	5.71	4	25.71	18	11.42	8	01	في أي حال من الأحوال من الأسئلة التالية تتصف علاقتك مع صاحب العمل
70	11.42	8	8.57	22	28.57	20	20	14	31.42	6	02	
70	11.42	8	22.85	16	17.14	12	28.57	20	20	14	03	
70	11.42	8	34.28	24	5.71	4	25.71	18		16	04	
70	12.85	9	42.85	30	17.14	12	18.57	13	8.57	6	05	
70	5.71	4	22.85	16	11.42	8	25.71	18	34.28	24	06	
70	42.85	30	20	14	11.42	8	8.57	6	17.14	12	07	
70	31.42	22	22.85	16	14.28	10	20	14	11.42	8	08	
70	0	0	8.57	6	5.71	4	20	14	65.71	46	09	
70	54.28	38	14.28	10	8.57	6	8.57	6	14.28	10	10	
70	40	28	31.42	22	5.71	4	8.57	6	14.28	10	11	
70	0	0	0	0	0	0	11.42	8	88.57	62	12	

**التعليق:** بلغت نسبة الموافقة 37.14% على "أن صاحب العمل لا يقوم بإعلام العمال" هذا ما يدل على أن الرئيس غير كفى و متسلط يعامل العمال على أنهم منفذين ملزمين على إتباع نظام عملهم وأنهم ملزمين على إتباع نظام عملهم وأنهم غير مشاركين في صنع القرار هذه النتيجة تتوافق مع ما توصل إليه كلوت cloutier 1979 أن المؤسسات الكندية - فرنسية حققت العدالة في توزيع المهام و الترقيات لأنها فعلت بين النموذجين الأمريكي من حيث الصرامة إجراءاته التنظيمية ونموذج أوروبا الشمالية الذي يتميز بالمرونة في التعامل مع العمال على أنهم مشاركين في اتخاذ القرارات لا منفذين يطبقون فقط. (j.dupius ,P :10-40).

(collaborateur non subordonner)

وبلغت نسبة الموافقة ما بين 31.42% و 42.85% انه "من الصعب توقع طبيعة علاقتنا المستقبلية وغير متأكد منها" وذلك لعدم تعزيز الشعور الجماعي لفتح مجال الإبداع و المبادرة و المشاركة ونمط قيادي ديمقراطي يؤثر على سلوك و إنتاجية الجماعة العاملة وبهذا لا يمكن رفع التحديات ومواجهة رهانات سياسية و اقتصادية و التغلب عليها بعدم التقدير الايجابي للطلقات الفعالة التي تملكها المؤسسة ولقد بلغت نسبة عدم الموافقة 8.57% (بوظمين ص:22-23)

أما فيما يخص العبارات 3 و 6 و 12 فقد بلغت نسبة عدم الموافقة ما بين 31.42% و 34.28% و 88.57% على "متطلبات صاحب العمل كثيرة وعائداته قليلة" هذا ما يدل على رضا الأجر و التحفيزات المادية مقابل نسبة الموافقة تقدر ب 11.42%

بلغت نسبة الموافقة 34.28% على "أن صاحب العمل يتصرف و كأنه ليس له ثقة بالعمال" مما ينمي فيهم شعور بعدم الأهمية وبأن أفكارهم و معلوماتهم ليس لديها قيمة مما يزيد من حدة شعورهم بإحراج و اضطراب وهو ما يجعلهم يعانون من ضغوط عمل مرتفعة في حين بلغت نسبة عدم الموافقة 22.85%

أما العبارات 11 و 8 بلغت نسبة الموافقة ما بين 31.42% و 40% على "عدم تأكد العامل من وعود صاحب العمل" وهذا ما يؤثر على العامل نفسيا بإحساسه بالتهميش نظرا لعدم المشاركة في اتخاذ القرار و عدم التقدير و التقييم الايجابي للطاقت التي تملكها المؤسسة.

الجدول رقم 26 يوضح استجابات عينة الدراسة على فقرات البعد الاول من استبيان القيم التنظيمية:

محايد		لا		نعم		البند	البعد
%	تكرارات	%	تكرارات	%	تكرارات		
14.28	10	17.14	12	68.57	48	01	القيم الاقتصادية
17.14	12	2.85	2	80	56	02	
22.85	16	17.14	12	60	42	03	
22.85	16	11.42	8	65.71	46	04	
17.14	12	11.42	8	71.42	50	05	
14.28	10	20	14	65.71	46	06	
11.42	8	5.71	4	82.85	58	07	
20	14	11.42	8	68.57	48	08	
28.57	20	8.57	6	62.85	44	09	
17.14	12	2.85	2	82.85	58	10	
22.85	16	11.42	8	65.71	46	11	
28.57	20	11.42	8	60	42	12	

التعليق: جاءت العبارة رقم (01) "الغاية من أداء عملي هو الحصول على منفعة لي" بنسبة 68.57%. بالنسبة

لاختيار (نعم) و بنسبة 17.14% لا اختيار لا و بنسبة 14.28%

لاختيار محايد هذا ما يدل دلالة صريحة على أن الأغلبية العظمى من العمال يميلون إلى التأكيد المطلق بان سعي وراء جمع المال ولو على حساب القيم الأخلاقية و الإنسانية أي إتباع مبدأ الغاية تبرر الوسيلة حتما يؤدي إلى نشوء ما يسمى بالصراع داخل المنظمة مما ينعكس سلبا على مخرجاتها.

جاءت العبارة 02 "اشعر بسعادة كبيرة عندما تحقق مؤسستي فوائد إضافية" بنسبة 80% بالنسبة لنعم وبنسبة 2.85% لا و بنسبة 17.14% لمحايد ويؤشر ذلك إلى أن العمال يثبتون صحة فكرة تمجيد قيمة الربح يعتبر هدف مسطرا من قبل الجميع، ويمكن تأويل شعورهم بالسعادة عندما تحقق مؤسستهم فوائد و أرباحا إضافية بالتفات هذه الأخيرة إليهم وتقديم لهم علاوات إضافية.

جاءت العبارة رقم 03 "تتجنب المؤسسة صرف أموال لا ضرورة لها" بنسبة 60% بإجابات العمال بنعم وبنسبة 17.14% فيما يخص إجاباتهم بالا و بنسبة 22.85% لاحتياي محايد وذلك يدل على أن المؤسسة تتفادى وضع الأموال المتوفرة في غير مكانها المخصص لها مما يفسر ذلك السياسة الرشيدة و الحكيمة المتبعة من طرف الإدارة العليا.

جاءت العبارة رقم 04 "تغير الإدارة من سياستها عندما تتراجع أرباحها" بنسبة عالية قدرت ب 65.71% لنعم وبنسبة 11.42% ل لا وبنسبة 22.85% لمحايد ويمكن تفسير ذلك بان معاملة الإدارة اتجاه العمال تتغير عندما تنخفض أرباحها مما يدل ذلك على المعاملة المادية لا الإنسانية من طرف الإدارة وهذا يتجلى دور قيمة الربح في ظهور الصراع

جاءت العبارة رقم 05 "تسعى الإدارة إلى زيادة أرباحها من خلال تبني فكرة المنافسة" بنسبة 70.42% لنعم و بنسبة 11.42% ل لا وبنسبة 17.14% لمحايد يؤشر ذلك إلى اهتمام الإدارة وتصميمها على الربح ولو من خلال ابتكار آليات مناسبة لذلك كتشجيع العمال على المنافسة فيما بينهم من اجل زيادة الإنتاج و بالتالي زيادة الربح.

جاءت العبارة 06 "تقدم المؤسسة للعمال مكافآت مادية إضافية عندما تتضاعف مداخلها" بنسبة 65.71 لنعم وبنسبة 20% ل لا ولمحايد 14.28% ويمكن أن نعلل ذلك بان الإدارة من هذا الجانب ايجابية مع العمال

جاءت العبارة 07 "أسعى دائما إلى تحسين مردودية الإنتاج بمضاعفة الجهد" بنسبة 68.57% لنعم وبنسبة 11.42% ل لا و 28.57% لمحايد وتبرير ذلك في رأينا إلى ثقافة العمال والقيم التي يؤمنون بها فغالبيهم يعتقدون بقيمة الإنتاج.

جاءت العبارة 08 "ابحث عن طرق جديدة من اجل رفع الإنتاج" بنسبة 62.85% لنعم وبنسبة 8.57% ل لا وبنسبة 28.57% لمحايد يمكن تفسير ذلك بان اغلب العمال يؤمنون بقيمة إنتاج إلى حد البحث عن طرق جديدة لتحسين المردودية الإنتاجية وهذا يظهر الجانب الإبداعي لهم.

جاءت العبارة 09 "تعقد الإدارة ملتقيات داخلية بهدف زيادة الإنتاج كما و نوعا" بنسبة 8.57% لنعم وبنسبة 62.85% ل لا وبنسبة 17.14% لمحايد تبرير تأكيد أغلبية العمال على عدم عقد الإدارة للملتقيات داخلية من اجل تحسين إنتاج يرجع إلى غياب مواكبة الإدارة العليا لمتغيرات خارجية كالمنافسة مثلا.

جاءت العبارة رقم 10 "تبنى المؤسسة كل فكرة إبداعية جديدة" 82.85% ل نعم و بنسبة 2.85% ل لا و بنسبة 22.85% لمحايد أن أغلبية العمال يؤكدون على أن المؤسسة متفحة على نفسها و يتطلع إلى معرفة الجديد في عالم التكنولوجيا.

جاءت العبارة رقم 11 "احرص على تقديم سلع ذات جودة كبيرة مما يسمح ببيعها" بنسبة 65.71% لنعم وبنسبة 11.42% ل لا و بنسبة 28.57% لمحايد ويؤشر ذلك إلى قيمة خلقية سامية يتصف بها العمال وهي إتقان العمل .

جاءت العبارة رقم 12 "تسعى المؤسسة إلى إنتاج سلعة مغايرة لمنتجات المؤسسات الأخرى" بنسبة 60% لنعم و بنسبة 11.42% ل لا وبنسبة 28.57% لمحايد وذلك يدل على أن هناك خاصية تتصف بها المؤسسة وهي خاصية التميز و الاختلاف فيما يخص تقديم الخدمات على أفضل وجه.

و انطلاقا من كل ما سبق ذكره يمكن القول بان العمال يقدرون قيمة الإنتاج و يبذلون أقصى طاقتهم في سبيل ذلك أما الإدارة فهي تعتقد العطس و تفضل العمل وفق الرسميات فقط وتتبع وتيرة معينة للإنتاج.

الجدول رقم 27 يوضح استجابات عينة الدراسة على البعد الثاني لمقياس القيم التنظيمية:

البعد	البند	نعم	لا	محايد
		تكرارات	تكرارات	تكرارات
		%	%	%
القيم الاجتماعية	01	68	0	2
	02	60	4	6
	03	46	10	14
	04	46	8	16
	05	4	54	12
	06	16	42	12
	07	28	36	6
	08	60	4	6
	09	44	22	4
	10	36	14	20

التعليق:

جاءت العبارة رقم 01 "حرصى على تقديم المساعدة للآخرين هو مبدأ أساسى بالنسبة لى" بنسبة 97.14% لنعم ومنعدمة ل لا و بنسبة 2.85% لمحايد وذلك يؤشر إلى أن العمال يساعدون بعضهم البعض أثناء العمل. جاءت العبارة رقم 02 "اعتمد على نفسى فى حل أى مشكلة تواجهنى أثناء عملى" بنسبة 85.71% بنعم و بنسبة 5.71% ل لا و 8.57% لمحايد هذا يدل الاعتماد على النفس فى حل المشاكل وعدم التدخل الإدارة لتقديم المساعدة وان إجابات العمال غير موضوعية و عشوائية فأحيانا يظهر التعاون و أحيانا أخرى يظهر عكس ذلك.

جاءت العبارة رقم 03 "امضي وقت طويل في مساعدة الآخرين على انجاز أعمالهم" بنسبة 65.71% لنعم و بنسبة 14.28% ل لا و بنسبة 20% لمحايد ويعني ذلك أن متوسط العمال يقدمون المساعدة و الدعم لبعضهم البعض وانطلاقاً مما سبق ذكره يمكن القول بان قيمة التعاون كانت هي السائدة بين العمال.

جاءت العبارة رقم 04 "تعتبرني المؤسسة جزءاً لا يتجزأ من عضويتها" بنسبة 65.71% لنعم و بنسبة 11.42% ل لا و بنسبة 22.85% لمحايد يعني ذلك أن أغلبية العمال يؤكدون على أنهم جزء من الكل بمعنى أن الإدارة تسعى جاهدة للحفاظ على مواردها البشرية المتوفرة.

جاءت العبارة رقم 05 "تمنح الإدارة العمال فرصاً عادلة لسماع شكواهم" بنسبة 5.71% لنعم و بنسبة 70.14% ل لا و بنسبة 17.14% لمحايد ويعني معارضة العمال لعدم منح الإدارة لفرص متساوية لسماع مختلف شكواهم لان الإدارة متحيزة في معاملتها اتجاه العاملين وهذا ما يتناقض مع العبارة السابقة حيث عبر خلالها العاملون على أنهم جزءاً من عضوية المؤسسة.

جاءت العبارة رقم 06 "تعمل الإدارة على تقريب العمال لبعضهم البعض من خلال العمل الجماعي" بنسبة 22.85% لنعم و بنسبة 60% ل لا و بنسبة 17.14% لمحايد وذلك يدل على أن الإدارة تسعى بكل ما تملك من اجل تشتيت العمال و صدهم عن العمل الجماعي الذي يؤدي إلى تماسك العمال.

جاءت العبارة رقم 07 "تشارك الإدارة العمال في عملية اتخاذ القرارات التي تخصها" بنسبة 40% لنعم و بنسبة 51.42% ل لا و بنسبة 8.57% لمحايد هذه حقيقة مؤكدة وهي أن الإدارة في غنى عن آراء العمل بشأن مشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات داخل المنظمة و التي تعود بالمنفعة على الجميع

جاءت العبارة رقم 07 "أفضل أن اعمل وفق الأوامر و التعليمات" بنسبة 85.71% لنعم و بنسبة 5.71% ل لا و بنسبة 8.57% لمحايد وتعليل ذلك أن أغلبية العمال يحترمون القانون الداخلي للمؤسسة وأنهم ينجزون أعمالهم وفق متطلبات المنصب التي تحددها الإدارة

جاءت العبارة رقم 09 "تفاعل العمال فيما بينهم يرضي الإدارة" بنسبة 62.85% لنعم و بنسبة 13.42% ل لا و بنسبة 5.71% لمحايد ويمكن تبرير ذلك بان الإدارة راضية عن تفاعل العمال فيما بينهم.

جاءت العبارة رقم 10 "تتميز الإدارة بالحب و الرعاية في تعاملها مع العاملين" بنسبة 20% لنعم و بنسبة 51.42% ل لا و بنسبة 28.57% لمحايد وتفسير ذلك يرجع إلى المعاملة الصارمة من طرف الإدارة.



وانطلاقاً من كل ما سبق ذكره يمكن القول بان العمال يشعرون بالانتماء لبعضهم البعض ويشعرون بأنهم ينتمون إلى مؤسسة تدافع عن مصالحهم و تصون حقوقهم المهنية.

الجدول رقم 28 يوضح استجابات افراد عينة الدراسة على البعد الثالث من استبيان القيم التنظيمية:

العدد	البند	نعم		لا		محايد	
		تكرارات	%	تكرارات	%	تكرارات	%
	01	64	91.42	2	2.85	4	5.71
	02	56	80	6	8.57	8	11.42
	03	64	91.42	2	2.85	4	5.71
	04	68	97.14	0	0	2	2.85
	05	56	80	8	11.42	6	8.57
	06	50	71.42	14	20	6	8.57
	07	38	54.28	12	17.14	20	28.57
	08	44	62.85	10	14.28	6	8.57
	09	62	88.57	0	0	8	11.42
	10	40	57.14	12	17.14	18	25.71
	11	40	57.14	12	17.14	18	25.71

القيم الدينية

#### التعليق:

جاءت العبارة رقم 01 "اخلف في عملي مخافة من الله" بنسبة 91.42% لنعم و بنسبة 2.85% ل لا وبنسبة 5.71% لمحايد هذا يدل على أن العامل المؤمن يخلص في عمله خشية من الله.

جاءت العبارة رقم 02 "اتبع التعاليم الدينية التي تنظم العمل" بنسبة 80% لنعم و بنسبة 8.57% ل لا و بنسبة 11.42% لمحايد أي أن العامل يتبع المبادئ الدينية في إطار العمل.

جاءت العبارة رقم 03 "أحب إتقان عملي لان الإسلام حث على حب العمل و إتقانه" بنسبة 91.42% لنعم و بنسبة 2.85% ل لا و بنسبة 5.71% لمحايد تدل على اثر الجانب الديني في شخصية العامل

جاءت العبارة رقم 04 "أحب الإخلاص في المعاملات" بنسبة 97.14% لنعم و منعدمة في لا و بنسبة 2.85% لمحايد هذا يدل على توفر قيم أخلاقية عالية لدى الفرد العامل.

جاءت العبارة رقم 05 "اهتم بعلمي باعتباره أهم ركيزة في الإسلام" بنسبة 80% لنعم و بنسبة 11.42% ل لا و بنسبة 8.57% لمحايد هذا يدل على حب العمل و الشعور بالرضا المهني.

جاءت العبارة رقم 06 "أمتع بحسن الضمير المهني" بنسبة 71.42% لنعم و 20% ل لا و بنسبة 8.57% لمحايد تعكس هذه النتيجة قيمة شخصية أعمق ترتبط بالجانب الروحي للفرد.

جاءت العبارة رقم 07 "أتصرف عن طريق الشورى و التراضي" بنسبة 54.28% ل نعم و بنسبة 17.14% ل لا و بنسبة 28.57% لمحايد ويدل هذا التشاور و المشاركة في اتخاذ القرارات فيما بينهم.

جاءت العبارة رقم 08 "اشعر بقناعة عن الأجر" بنسبة 62.85% لنعم و بنسبة 14.28% ل لا و بنسبة 8.57% لمحايد أي أن المنظمة تمنح لهم حوافز مادية مرتفعة.

جاءت العبارة رقم 09 "اشعر بافتخار للعمل لصالح المؤسسة" بنسبة 88.57% لنعم و منعدمة ل لا و بنسبة 11.42% لمحايد هذا يدل على الإخلاص و الولاء للمنظمة التي يعملون لصالحها.

جاءت العبارة رقم 10 "أجتنب صرف و تبذير أموال لا ضرورة لها" بنسبة 57.14% لنعم و بنسبة 17.14% ل لا و 25.71% لمحايد.

جاءت العبارة رقم 11 "تتعاطف و تتضامن الإدارة مع الأفراد الذين يعانون صعوبات حقيقية" بنسبة 57.14% لنعم و بنسبة 17.14% ل لا و 25.71% لمحايد هذا يدل على محافظة المؤسسة على العمال و توفير الأمن و السلامة المهنية لهم.

وانطلاقا من كل ما سبق ذكره يمكن القول بان العمال يتمتعون بدرجة عالية بإتقان و الإخلاص لبعضهم البعض و للمؤسسة التي ينتمون إليها.

## 1- عرض وتحليل نتائج فرضيات الدراسة:

**الفرضية العامة:** يوجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين العقد النفسي و القيم التنظيمية

بعد إحصاء المعطيات و تنظيمها في جدول إحصائي الخاص بعلاقة العقد النفسي و القيم التنظيمية و باستعمال معامل الارتباط بيرسون نجد أن  $r = 0.27$  دالة على وجود علاقة إرتباطية ضعيفة طردية في جدول الدلالة الإحصائية لمعاملات الارتباط بين العقد النفسي و أبعاد القيم التنظيمية

$\infty$	R	الفرضية العامة
0.05	0.27	الدرجة الكلية للعقد من الدرجة الكلية للقيم
70	70	العينة

**تفسير:** إن الباحثان متأكدتان 95% من وجود علاقة إرتباطية ضعيفة دالة إحصائية بين العقد النفسي و القيم التنظيمية

**الفرضية الأولى:** توجد علاقة دالة إحصائية بين العقد النفسي و القيم الاقتصادية

$\infty$	R	الفرضية العامة
0.05	0.26	الدرجة الكلية للعقد من بعد القيم الاقتصادية
70	70	العينة

**تفسير:** إن الباحثان متأكدتان 95% من وجود علاقة إرتباطية ضعيفة دالة إحصائية بين العقد النفسي و القيم الاقتصادية.

**الفرضية الثانية:** توجد علاقة دالة إحصائية بين العقد النفسي و القيم الاجتماعية.

الفرضية العامة	R	∞
الدرجة الكلية للعقد من بعد القيم الاجتماعية	0.15	غير دالة
العينة	70	70

**تفسير:** لا توجد علاقة إرتباطية دالة إحصائية بين العقد النفسي و القيم الاجتماعية حيث بلغ معامل الارتباط بينهما 0.15 وهي غير دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لان قيمة المحسوبة 0.15 اصغر من قيمة الجدولية 0.42 وبالتالي لا توجد علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين العقد النفسي و القيم الاجتماعية.

**الفرضية الثالثة:** توجد علاقة إرتباطية دالة إحصائية بين العقد النفسي و القيم الدينية

الفرضية العامة	R	∞
الدرجة الكلية للعقد من بعد القيم الاقتصادية	0.27	0.05
العينة	70	70

**تفسير:** أن الباحثان متأكدتان 95% من وجود علاقة إرتباطية ضعيفة دالة إحصائية بين العقد النفسي و القيم الدينية.

## 2- مناقشة نتائج الفرضيات على ضوء الدراسات السابقة:

بما أن الهدف من هذه الدراسة هو معرفة العلاقة بين العقد النفسي و القيم التنظيمية لدى (الإطارات الوسطى المنفذين و المتحكمين) في مؤسسة الضمان الاجتماعي وبعد إتباع كل الخطوات البحثية و تفرغ البيانات و استقرائها تم التوصل إلى النتائج التالية:

- مناقشة الفرضية العامة: توجد علاقة إرتباطية ضعيفة دالة إحصائيا بين العقد النفسي و القيم التنظيمية و التي تقدر ب 0.27

لقد أثبتت النتائج على وجود علاقة إرتباطية دالة إحصائيا بين العقد النفسي و القيم التنظيمية وهو ما تبينه النتائج  $r = 0.27$  عند مستوى الدلالة 0.05 و هذا يعني انه كلما تراجعت العلاقة بين صاحب العمل و العامل كلما اثر سلبا على القيم التنظيمية

فالعقد النفسي حسب اللوزي 1999 انه اتفاق غير مكتوب بين المنظمة و العاملين فيها فهناك علاقة تكاملية تبادلية بين العاملين و التنظيم فالمنظمة تطالب الأفراد بالعمل و الالتزام على توفير البيئة المساعدة على إشباع حاجاتهم من امن و استقرار و حوافز (اللوزي، 1999، ص:133)

وقد جاءت هذه النتيجة عكس ما جاء به غيريرو في دراسته لقياس العقد النفسي في مجال العمل الفرنسي تهدف هذه الدراسة إلى اقتراح أداة لقياس العقد النفسي عند الفرنسيين بتكييف أداة روسو 1990 Pc التي حدثتها سنة 2000 جاءت هذه الدراسة لتكييف أداة روسو في فرنسا تم اعتمادها في الدراسة على نظرية التبادل الاجتماعي قامت الباحثة غيريرو بدراسة طرقي علاقة العقد النفسي كلا من توقعات الموظف و الوعود المحققة من رب العمل من وجهة نظر الموظف نفسه كما أكدت النتائج أن عناصر العقد النفسي تؤدي إلى تعزيز علاقات العمل و التبادل الاجتماعي مع صاحب العمل بوجهين تبادل اجتماعي معاملات و التبادل الاجتماعي العلائقي كما وجدت الباحثة علاقة كبيرة بين الثقة في صاحب العمل و العامل.

وتشير دراسة مقدم إلى أن موضوع تكامل قيم الفرد وقيم المنظمة قد نال اهتمام كبير من طرف المنظرين في علم النفس الاجتماعي و السلوك التنظيمي في العقود الأخيرة حيث أن اهتمام الأول بحقل التطور التنظيمي يبنى أساسا على الفرض القائم بان رضا العاملين و الأداء التنظيمي يتوقفان على مدى تكامل قيم و حاجات الأعضاء مع قيم و حاجات المنظمة (مقدم 1994، ص:140)

كما يرى ميزان أن العقد النفسي يتكون من معطيات ذاتية ومعطيات محيطية تتضمن المعطيات الذاتية القيم و الاعتقادات و الاتجاهات و الميول و القيم التنظيمية.

و في دراسة أخرى لميكائيل حول علاقة الالتزام التنظيمي و العقد النفسي، بالسويد و الو.م.ا و اسبانيا أثبتت النتائج أن العقد النفسي له دور في وصف وفهم الوعود و الالتزامات المدركة في إطار علاقة العميل بالتاجر تؤكد الدراسة عن الدور الوسيط وهو الثقة في توقع وقوع الالتزام العاطفي يكون لها تأثير على مستوى تصور المنظمة للالتزام السلوكي.

- مناقشة الفرضية الجزئية الأولى: توجد علاقة إرتباطية دالة إحصائيا بين العقد النفسي و القيم الاقتصادية و التي تقدر ب 0.27

لقد أثبتت النتائج على وجود علاقة إرتباطية دالة إحصائيا بين العقد النفسي و القيم الاقتصادية وهو ما تبينه النتائج  $r = 0.26$  عند مستوى الدلالة 0.05. فالعقد النفسي يؤثر في القيم الاقتصادية حيث نجد من التوقعات التي يضعها العامل تتمثل في إدراكه للعمل كنشاط يحقق فوائد مادية، من هنا يمكن اعتبار العمل كقيمة اقتصادية بمعنى هو وسيلة للعيش يبقى الفرق في العمل من حيث الاهتمام الذي يعطى له وكيفية ممارسته في الواقع.

فللتنظيم قيم إزاء الأفراد حيث ميز شاين 1978 shein في هذا الصدد بين ثلاثة أنواع من القيم: قيم أساسية مثل التي تربط بانجاز العمل وقيم مناسبة مثل ارتداء بدلات معينة وقيم هامشية مثل استهلاك منتج الشركة التي يعمل فيها.

و من خلال النتيجة التي توصلت اليها الباحثتان يمكن التمييز هنا بين نوع من أنواع العقد النفسي وهو العقد النفسي المتوازن **balanced** حيث أن هذا العقد من المفروض أن يساهم في إدماج وتطوير العمال في المؤسسة وتكوينهم ويعطي نوع من الحيوية في الأداء خاصة وان بعد التقدم الداخلي يترجم اندفاع العامل نحو عمله ويسعى من خلاله إلى تطوير مهاراته و مساره المهني و تطوير الإمكانيات الأخرى التي توفرها المؤسسة حيث أن كل من العامل و المنظمة يشاركان بشكل كبير في تعليم وتطوير الآخر أما بالنسبة للعلاوات و المكافآت يكون على أساس الأداء و المشاركة في انه يكون نوع من المقارنة في الإمكانيات وما توفره المؤسسة حسب الأداء الذي يقوم به الشخص

لكن ما يمكن قوله عن التكوين وتطوير المسار المهني وتقييم الأداء و الترتيبات داخل مؤسسة الضمان الاجتماعي فهو تقريبا شبه منعدم لا اثر لوجود كل هذه السياسات وان وجدت فهي تخضع للمحسوبية و البيروقراطية بعيدا عن المعايير العلمية في العمل ويرجع ذلك لعدم وجود سياسة واضحة و دقيقة في تسيير الموارد البشرية أي (العدالة التنظيمية)

هذا وقد توصل مزيان إلى انه يمكن أن نجد في العمل نوعين بارزين من العقود، عقود في القطاع الخاص و عقود في القطاع العام ففي القطاع الخاص هناك إرادتين بين صاحب العمل أو ممثليه و المستخدم، وان الإدراكات و التوقعات من الطرفين يمكن التفاوض فيها أو مناقشتها و بالتالي الاتفاق عليها. و عليه فان المعطيات المحيطة يمكن أن تنحصر وتتحدد بشكل كبير في إطار المؤسسة. وهذا ما نلمسه في المجتمعات التي نهجت نهج الاقتصاد الحر أو اقتصاد المؤسسات الخاصة فالعائدات ومن بينها الأجر تشكل محاور يمكن الاتفاق عليها و بالتالي فان هذه المجتمعات مجال التفاوض أو مجال الحوار لا يتعدى إلى الهيئات الإدارية و الحكومية بصفة كلية و بإصرار حتى أن القواعد التي تحدد هذا الإطار تكون معروفة من الجانبين.

هذه النتيجة هي مؤشر قوي لحجم ظاهرة غيرت من العقود السابقة التي كانت مبنية على أساس الأمن و الاستقرار في العمل. و تحول الانشغال الأول للأفراد إلى المزايا و الحوافز المادية.

- مناقشة الفرضية الجزئية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العقد النفسي و القيم الاجتماعية و التي تقدر ب 0.15 غير دالة عند مستوى الدلالة 0.05

إن القيم السائدة في المجتمع هي خلاصة تفاعلات القيم المتواجدة العامة و الشائعة بين أفراد المجتمع. وبما أن مفهوم العمل يأخذ مظهرها مهنيا و اجتماعيا وسياسيا فقد تركزت عدة عقود نفسية متميزة أهم خصائصها هو أن العلاقة بين العامل و المؤسسة هي علاقة تبنى على توقعات و وعود لا ترتبط بقدرات المؤسسة وإنما ترتبط في الواقع بوعود النظام الذي يسير الدولة إذن أصبح العمل له توقعات و وعود لا ترتبط بقدرات المؤسسة وإنما ترتبط في الواقع بوعود النظام الذي يسير الدولة ادن أصبح العمل له توقعات لا تنحصر في الأجر و العلاوات و الترقية وغيرها من الالتزامات المتعلقة بالمسار المهني ولكن بوعود أخرى اجتماعية مثل كالتعاون و الانتماء و تحقيق الطموحات.

تدل هذه النتيجة على غياب العمل الجماعي و عدم المشاركة في إتخاذ القرارات وذلك لانعدام الاتصال العمودي و الاعتماد على الاتصال الأفقي، إضافة إلى هذا هناك بعض العوامل التي تؤثر على هذه العلاقة من بينها عامل الجنس وذلك لوجود فروق بين الرجال و النساء في سلوكهم لان المرأة لها دور اجتماعي ايجابي عكس الرجل وفي دراستنا هذه كان عدد الرجال اكبر من النساء في المؤسسة هذا ما أدى إلى انعدام العلاقة بين العقد النفسي و القيم التنظيمية

هذا ما أشارت إليه دراسة بياتريس آفاقي **Beatrice affaki 2008** بعنوان أسباب انقطاع العقد النفسي على سلوك الأفراد في العمل وتأثير الجنس على هذه العلاقة تهدف هذه الدراسة إلى معرفة ما إذا كانت هناك فروق بين سلوك الجنسين لأسباب انقطاع العقد النفسي أجريت الدراسة على 791 موظف حكومي بكندا أوضحت نتائج الدراسة انه توجد فروق بين النساء و الرجال في سلوكهم استجابة لأسباب معينة لانقطاع العقد النفسي فالنساء تتفاعل أكثر في مواجهة الأسباب التي تتعلق بالمحيط الاجتماعي بمضمون العمل ، التوازن الخارجي، التوازن بين الحياة المهني-الشخصية أما الرجال فهم أكثر استجابة لتدهور الأوضاع التي تتعلق بمضمون العمل و التوازن بين الحياة المهنية-الشخصية. ومن بين العوامل الأخرى أيضا الحالة المدنية حيث تؤثر هذه الأخيرة على العمال بحيث المتزوجين أكثر من العازبون هذا ما يؤثر على مضمون العمل بسبب عدم التوازن بين الحياة العائلية و الحياة المهنية.

ويمكن القول بان غياب العلاقة بين العقد النفسي و القيم الاجتماعية في المؤسسة بمعنى أن القيم الأخلاقية و الإنسانية لها قيمة دنيا من نظيرتها البراغماتية اي نفعية مما يدل دلالة صريحة على اختلاف الأفراد في قيمهم الاقتصادية يكون تأثيره اكبر من الاختلاف في القيم الاجتماعية بخصوص ظهور صراعات تنظيمية داخل المنظمة وعليه فقد توافقت نتائج هذه الدراسة مع تلك الفكرة التي جاء بها كل من كاتز وكاهن عندما أكدوا انه يوجد نوعان من القيم داخل المنظمات و هما القيم الأخلاقية و القيم البراغماتية

- مناقشة الفرضية الجزئية الثالثة : بوجود علاقة إتباطية دالة إحصائيا بين العقد النفسي و القيم الدينية والتي

تقدر ب 0.27 عند مستوى الدلالة 0.05

لقد أثبتت النتائج على وجود علاقة إرتباطية دالة إحصائيا بين العقد النفسي و القيم الدينية وهو ما تبينه النتائج  $r = 0.27$  عند مستوى الدلالة 0.05 تؤكد هذه النتيجة على أن التوقعات و التصورات التي يضعها العامل أثناء دخوله المنظمة لا تقتصر على العائدات و الفوائد الدنيوية بل تتعدى ذلك لتصل إلى التفكير بالمبادئ



الإسلامية من أجل إتقان العمل و الإخلاص في المعاملات و الولاء للمؤسسة، حيث تعتبر القيم الدينية مبدأ أساسي لتنظيم العمل وتسييره من أجل الرفع من فعالية المؤسسة. إذ أن العامل المسلم يجتهد أكثر في عمله، إذا كان الدافع هو طاعة الله تعالى و الخوف من عقابه، مما لو كان الدافع هو الخوف من المشرف أو من أجل العلاوات المادية. إضافة إلى أن القيم الدينية تلعب دور مهم في تسهيل دفع عجلة التنمية إلى الأمام.

بالإضافة إلى هذا هناك الكثير من العوامل الخارجية المحيطة بمجتمع الدراسة سواء كانت العوامل الدينية و الاجتماعية و الاقتصادية و التعليمية أو الثقافية لها تأثير فعال على المنظمات التي تعمل في بيئة واحدة و على العاملين بهذه المنظمات.

وتؤكد أدبيات التنظيم المعاصرة صعوبة عزل المنظمات عن بيئتها الثقافية و الحضارية و فق النظرة العضوية و الايكولوجية التي تتعامل مع المنظمات باعتبارها كائنات اجتماعية تنفس من خلال نظامها الثقافي وتستمد منه الكثير من المدخلات فالبيئة المحيطة تفرض على المنظمات الكثير من الأشياء حتى ولو لم تكن القوانين الرسمية تنص على ذلك. كما أن القيم الدينية تحدد العلاقة بين الرئيس و المرؤوس والتي يجب أن تكون عن طريق الاستشارة و التفاهم.

كما تساعد القيم التنظيمية على إيجاد علاقة سليمة للتعاون والتكامل بين العامل و المشرف

لقد اهتمت الدراسات التي تناولت القيم في الدول الغربية التعرف على الاتجاهات كالاتجاهات التسييرية واتجاهات الجماعات و مختلف الاتجاهات التي ترتبط بالتغير التكنولوجي و التي يطلق عليها النفساني بالتحديث

فمن القيم السائدة في البلدان الغربية تلك القيم التي ترتبط بالعمل.

يشير هوفستيدي Hofstede في دراسة قيم المستخدمين في بلدان تنتمي إلى دول متطورة و هي الولايات المتحدة الأمريكية و بريطانيا و استراليا ودول اقل تصنيعا مثل الباكستان من النتائج المهمة في كون مقياس المستعمل يقيس الفردية في حين أن هذه القيمة اقل تميزا في البلدان النامية. سيكال (Segal 1986)

و من الدراسات العربية في هذا المجال نسجل الدراسة التي قام بها فتحي مصطفى الزيات (1990) حيث اهتم بمقارنة قيم مجموعتين من الأفراد في كل من مصر و السعودية. من بين النتائج التي حصل عليها هو اختلاف النسق القيمي لدى الأفراد باختلاف الجنسية فكانت الفروق بين العينتين دالة في جميع القيم المقاسة عدا القيمتين الاقتصادية و الجمالية وبينما كانت دلالة الفروق لصالح العينة المصرية في القيمة الدينية، كانت الفروق دالة لصالح

العينة السعودية في القيم النظرية و السياسية و الاجتماعية و يضيف الزيات أن السبب في هذه الفروق هو الدور الأساسي الذي تقوم به المتغيرات الثقافية و المجتمع بمؤسساته وتنظيماته المختلفة في ظل الإطار الثقافي الحاضر لها و الذي يميز كل مجتمع.

هناك دراسة أخرى قام بها محمود السيد أبو النيل (1986) حاول البحث فيها الكشف عن القيم التي تميز العمال المنتجين و القيم التي تميز العمال الغير منتجين ولقد استعمل نفس اختبار القيم الذي استعمله مصطفى الزيات وهو اختبار ألبورت و آخرون وقد بينت النتائج أن ترتيب القيم الذي له دلالة لدى المنتجة هي كما يلي (القيمة الدينية القيمة السياسية القيمة الجمالية ) أما ترتيب القيم لدى المجموعة الغير منتجة كانت كما يلي ( القيمة الجمالية القيمة الدينية القيمة السياسية )

و لقد ذهب الباحث في تفسير نتائج المجموعة الغير منتجة كونها تميل إلى تفضيل وحب الاحتفالات و المناظر الطبيعية

و لعل أهم شيء يمكن استنتاجه من هذه الدراسة هو اختلاف القيم بين المجتمعات الغربية و العربية بالإضافة إلى ذلك الفروق الممكن تواجدها بين الدول العربية نفسها نظرا لاختلافات الموجودة في مجتمعاتها من الناحية الاقتصادية و الثقافية و الاجتماعية.

ان الهدف الرئيس من هذه الدراسة هو معرفة العلاقة بين العقد النفسي و القيم التنظيمية لدى عمال مؤسسة الضمان الاجتماعي تيارت.

حيث أن الهدف من العقد النفسي هو السعي الى تحقيق ما يسمى بالتطبيع الاجتماعي و التنظيمي الذي يهدف في مراحله الأولى إلى مساعدة الموظف حديث التعيين للتكيف مع بيئة العمل الجديدة ومن ثم معرفة قيمه ومدى تأثير العقد النفسي على القيم التنظيمية، حيث أثبتت نتائج الدراسة ما يلي:

- وجود علاقة إرتباطية ضعيفة طردية بين العقد النفسي و القيم التنظيمية  
- تحققت الفرضية العامة و تحققت الفرضية الأولى توجد علاقة إرتباطية دالة إحصائيا بين العقد النفسي و القيم التنظيمية

- لم يتحقق الفرض الثاني لا توجد علاقة إرتباطية دالة إحصائيا بين العقد النفسي و القيم التنظيمية

- تحقق الفرض الثالث توجد علاقة دالة إحصائية بين العقد النفسي و القيم الدينية.

## خلاصة عامة:

أن مصطلح العقد النفسي مفهوم ما زال في طور التطوير ، ولقد استخدم في عدة حقول أهمها "السلوك التنظيمي" ، كما استخدم في "الموارد البشرية" ، و ارتبط بعدة مصطلحات كالمواطنة التنظيمية و التي تشير إلى سلوك تطوعي يمارسه الموظف ويتعدى فيه حدود دوره الرسمي و المهام المطلوبة منه وذلك وفق أساليب المنظمة وسعيا لتحقيق أهدافها وهناك ارتباط للعقد النفسي وع القيم التنظيمية و الأمان الوظيفي الرضا الوظيفي الثقة و مستوى الأداء.

ويشير بعض الباحثين بان العقد النفسي ينطلق من عملية الاستقطاب و الاختيار بما في ذلك الإعلانات عن الوظائف و توصيف الوظائف و المقابلة الوظيفية وان هذه الأجواء ترسل إشارات إلى الموظفين المرشحين حول ما يمكن أن يحدث حقا لان فيها قراءة ما بين السطور فيما يرونه و ما يقال لكن الواقع أن العقد النفسي يبدأ فعليا من خلال الصور الذهنية عن المنظمة فسمعة المنظمة تسهم بتوجه المتقدمين لها وهم يحملون اتجاهات ويحملون بإظهارها على واقع العمل.

فالشخصية الاعتبارية للمنظمة و الهوية التي تحملها و القيم التي تتم عبها هي العوامل الرئيسية في الوصول إلى عقد نفسي ايجابي مما يؤكد أهمية العناية باستيعاب موضوع العقد النفسي وتفعيله في المنظمة.

كما أن للقيم تأثيرا على أداء العاملين و المنظمة من خلال المكانة التي يعطيها الأفراد للعمل انطلاقا من قيمهم الشخصية التي تؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة على بيئة العمل التي أصبحت تشهد في وقتنا الحاضر تشابكا وتعددا في أنشطتها، ويعتبر العنصر البشري محورا رئيسا فيها وتلعب القيم التنظيمية دورا أساسيا في توجيه و تحديد السلوك الإنساني وقد بلور دورها من خلال العديد من الدراسات و الأبحاث العلمية التي أكدت على دورها في هذا المضمار ولكي نفهم السلوك الإنساني بوضوح أكثر لابد من التعرف على القيم و القواعد السلوكية للأفراد ودورها و مصادرها إذ أن القيم ليست مجرد اعتقاد فردي ولكنها تأكيد لما يتسم به الفرد من أبعاد فكرية ومعتقدات أساسية توجه وتحدد سلوكه في إطار التعامل مع الآخرين ويختلف الأفراد في القيم التي يؤمنون بها وفق العديد من المتغيرات فالبعض يعتقد بالقيم الاقتصادية كالربحية و الإنتاج و البعض الآخر يعتقد بالقيم الاجتماعية كالتعاون و الانتماء و هكذا.

إن تنوع العقد النفسي داخل المؤسسات يؤثر حتما على ظهور قيم داخل المؤسسات مما يستدعي القيام بهذه الدراسة التي تسعى إلى معرفة العقد النفسي ومدى ارتباطه بالقيم السائدة داخل المؤسسة.

ولعل من المهم قبل الختام يجدر الإشارة إلى أن موضوع العقد النفسي و القيم التنظيمية بحاجة إلى المزيد من البحث على المستوى الفردي و على مستوى العقد النفسي الجماعي الذي يحرك البقية مع توسيع البحث بما قد يتناوله من أوجه الحياة الاجتماعية المختلفة وبما يراعى المزيج المندمج من المعتقدات و القيم و الاحتياجات و التوقعات المتبادلة الديناميكية في البيئة العربية ومنها البيئة الجزائرية بمحدداتها المختلفة .

## -الاقتراحات:

تشكل هذه الدراسة إضافة إلى أدبيات الإدارة العامة بصفة عامة وأدبيات السلوك التنظيمي بصفة خاصة بإلقائها الضوء على العقد النفسي و القيم التنظيمية من خلال دراسة طبيعة العلاقة بين العقد النفسي ومن شان ذلك ان يضفي المزيد من الفهم على هذين المتغيرين ويبدو هذا مهما على وجه الخصوص للأدبيات العربية التي يعوزها وجود دراسات ترتبط بين العقد النفسي و القيم التنظيمية ويمكن طرح مجموعة من التوصيات و الاقتراحات لإثراء أكثر هذا الموضوع:

- (1) -- تطوير مقياس او مقاييس العقد النفسي و القيم التنظيمية تتلاءم مع ثقافة المنظمات الجزائرية ومقارنة النتائج التي يمكن التوصل إليها من خلال استخدام هذه المقاييس بنتائج المقاييس المستخدمة حاليا و المترجمة في مجملها من اللغة الانجليزية إلى العربية
- (2) -دراسة أوجه التشابه و الاختلاف بين مفهومي العقد النفسي و القيم التنظيمية
- (3) -إن عقد دورات تدريبية للعاملين في مختلف المستويات الإدارية لتعميق إدراكهم لمفهوم العقد النفسي و القيم التنظيمية من شانه المساعدة في انتشار هذين المفهومين مما يؤدي إلى تحسين الأداء المنظمات و تماشيا مع التحديات الجديدة
- (4) -إمكانية إجراء دراسات مقارنة مستقبلية بين العقد النفسي و القيم التنظيمية في المؤسسات العمومية و المؤسسة الخاصة
- (5) -ضرورة الاهتمام المسؤولين بالمنظمة بمفهومي الثقافة التنظيمية و الرضا الوظيفي واتخاذ السياسات و الإجراءات التي تعمل على زيادة مستوى إدارة العمال للثقافة التنظيمية و الرضا الوظيفي مما يزيد من تحسين العقد النفسي
- (6) -إنجاد برنامج دائم في المنظمة تكون مهمته العمل باستمرار من اجل تحديد احتياجات العمال العاملين بها سواء ما يتعلق منها بالاحتياجات المادية كالمكافآت و الترقيات و التكوين أو الاحتياجات المعنوية كالاعتراف و التقدير وهذه الخطوة من الممكن القيام بها من خلال إدارة التطوير الإداري الموجودة في المنظمة بحيث تعمل الإدارة على تحديد الاحتياجات وعرضها باستمرار على المسؤولين في الإدارة العليا من اجل تحقيق ما يمكن تحقيقه منها وذلك سوف يشعر هؤلاء المسؤولين و العمال بجدية متابعة وحرص القيادات العليا في المنظمة

- على الاهتمام باحتياجاتهم ومحاولة تلبيتها مما يمثل بدوره احد الروافد المهمة لتعزيز صلة هؤلاء العمال بالمنظمات التي يعملون بها و بالتالي تقوية قيمهم و ولائهم من خلال تحسين عقدهم النفسي
- (7) -يجب على المؤسسة أن تقوم إدارة المؤسسة بنشر القيم الأخلاقية و الإنسانية بين العمال حتى تقل بذلك القيم المادية
- (8) -سعي الإدارة إلى جعل قيم مديريها و قادتها متناسقة و منسجمة مع قيم العمال من لا يحدث فيما بعد ما يسمى بظاهرة المراعاة التنظيمية
- (9) -عقد دورات تدريبية يتم التركيز فيها على برامج تتضمن نظم القيم الشخصية و أخلاقيات العمل و العلاقات الإنسانية و المشاركة و العمل الجماعي و الولاء و الانتماء التنظيمي
- (10) -إقامة قنوات للاتصال المباشر بين العمال و الإدارة و التخفيف إلى ادني حد ممكن من الممارسة و البيروقراطية بين الإدارة العليا و العاملين في المستويات الدنيا من خلال اعتماد سياسة الحوار و المشاركة في اتخاذ القرارات
- (11) -أن تقوم إدارة المؤسسة بتبني و نشر قيم تنظيمية مقبولة لدى الجميع، حتى يكون هناك تطابق و ملائمة بين الفرد و التنظيم مما يزيد من الولاء و الانتماء من جهة و يساعد على إزالة أو تخفيف من حدة صراعات بين الإدارة و العاملين و بين العاملين أنفسهم من جهة أخرى.
- (12) -إجراء مزيد من الدراسات و البحوث في موضوع القيم التنظيمية و ربطها بمتغيرات إدارية أخرى
- (13) -العمل على تنمية الوازع الديني من خلال التمسك بالقيم الإسلامية و الاسترشاد بها في سلوك العاملين
- (14) -تطوير مقياس القيم التنظيمية يناسب ثقافة المنظمات الجزائرية و تطبيقية و مقارنة النتائج التي تم التوصل إليها بنتائج الدراسات التي استخدمت المقاييس المترجمة
- (15) -الاهتمام بالاقتصاد كبنود من بنود القيم التنظيمية داخل إدارة المهام من قبل الإدارة العليا، وذلك من خلال:
- (16) -منح المديرين في الإدارات المختلفة صلاحية تحديد الطرق التي من خلالها يمكن أن تضيف قيمة تستفيد منها المنظمة اقتصاديا.
- (17) -إعطاء المسؤولين إحصائيات و معلومات حول ميزانية المنظمة، و معرفة النفقات المالية و مناقشتها لمعالجة جوانب القصور التي تم تحديدها.

## قائمة المراجع

### المراجع باللغة العربية:

- 1 إحسان مُجّد حسن، 2005 ، النظريات الاجتماعية المتقدمة، ط1، دار وائل للنشر و التوزيع عمان الأردن
- 2- احمد زكي بدوي،1993،معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، ط1،مكتبة لبنان
- 3- احمد ماهر،2000، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، ط 7 الدار الجامعية الاسكندرية مصر -
- 4 - جورج فريدمان، بيار تافيل،1996، رسالة في سوسولوجيا العمل، ط1، ترجمة يولاند ايما نويل،ط1، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر
- 5 - خليل مُجّد حسن الشماع،خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، ط4، دار المسيرة للنشر عمان الأردن
- 6- ديف فرانسيس، مايك وودكوك، 1995، القيم التنظيمية، ترجمة احمد هيجان، المملكة العربية السعودية، الادارة العامة للبحوث،
- 7- روبنز، انتوني، 2000، قدرات غير محدودة، ترجمة مكتبة جرير، الرياض.
- 8- صديق مُجّد عفيف،احمد إبراهيم عبد الهادي،2007، السلوك التنظيمي، دراسة في التحليل السلوكي للبيروقراطية المصرية، د ط، مكتبة عين الشمس، مصر
- 9-عادل عبد الجبار ومُجّد القحطاني،2008، علم النفس التنظيمي و الإداري ،ط1، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، السعودية
- 10 -عادل بن صالح عمر جبار ومُجّد بن مترك القحطاني، 2002، علم النفس التنظيمي و الإداري، ط1، مكتبة ومطبعة الإشعاع، الإسكندرية، مصر
- 11 -عبد الله شريط، الفكر الأخلاقي عند ابن خلدون، الشركة الوطنية للنشر و التوزيع و الطباعة، دط، الجزائر.



- 12 - عبد المعطي مُجَّد عساف، 1994، السلوك الإداري و التنظيمي في المنظمات المعاصرة، المملكة العربية السعودية، د ط، الرياض.
- 13 - عامر سعيد يس، 1994، الفكر المعاصر في التنظيم و الادارة، مركز سرفس الاستشارات و التطوير، دط، القاهرة.
- 14 - فايز حسين، 2008، سيكولوجية الادارة العامة، ط1، دار اسامة للنشر، عمان الاردن
- 15 - فوزية ذياب، 1990، القيم و العادات الاجتماعية، دط، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، بيروت، لبنان.
- 16 - فيليب كابان، جون فرنسوا دورتيه، 2010، علم الاجتماع من النظريات الكبرى الى الشؤون اليومية علام وتواريخ وتيارات، ترجمة إياد حسن، ط1، دار الفرقد للطباعة و النشر و التوزيع دمشق.
- 17 - كامل مُجَّد المغربي، 2004، السلوك التنظيمي، ط3، دار الفكر، عمان، الأردن.
- 18 - كامل بريبر، 2006، الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين، ط1، دار المنهل، بيروت، لبنان.
- 19 - لسبرنجر، ريتشارد، 2001، إرجاع الأثر 250 درجة التقييم الشامل للأداء، ترجمة هالة صدقي، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، مصر.
- 20 - مُجَّد شفيق، 1999، العلوم السلوكية، تطبيقات في السلوك الاجتماعي و الشخصية ومهارات التعامل و الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
- 21 م-حمود سلمان العميان، 2005، السلوك التنظيمي في المنظمات الأعمال، ط3، دار وائل للنشر و التوزيع.
- 22 - مُجَّد قاسم القريوتي، 1989، السلوك التنظيمي (دراسة السلوك الإنساني الفردي و الاجتماعي في المنظمات الإدارية، ط1، مكتب دار الشروق، عمان، الأردن.
- 23 - مُجَّد جميل خياط، 1996، المبادئ و القيم في التربية الإسلامية، جامعة ام القرى مكة المكرمة.

24 - مُجَّد محمود الجوهري، 2009، علم الاجتماع الصناعي و التنظيم، ط1، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، الأردن.

25 - مُجَّد صالح الحناوي و مُجَّد سعيد سلطان، 1997، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.

26 - معن خليل عمر، 2005، نظريات معاصرة في علم الاجتماع، دار الشروق، عمان، الأردن.

27 - مُجَّد حسين، مُجَّد حمدات، 2008، السلوك التنظيمي، ط1، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن

28 - مُجَّد مزبان، 2003، العقد النفسي، دار الغرب للنشر و التوزيع، الجزائر

#### الأطروحات و المذكرات:

29 - إيناس فؤاد و نواوي فلمبان، 2008، الرضا الوظيفي و علاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين و المشرفات التربويات بإدارة التربية و التعليم بمكة المكرمة، متطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في قسم الإدارة التربوية و التخطيط بجامعة أم القرى، السعودية.

30 - رابع العايب، 2009، القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي، رسالة ماجستير في علم النفس العمل و السلوك التنظيمي.

31 - عزيزون زهية، 2007، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية بقسنطينة، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير.

32 - منال سالم شوقي الرشيدى، 2010، الحماية القانونية لأجور في قانون العمل الأردني و الكويتي، رسالة ماجستير كلية الحقوق جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

33 - مزيايى الوناس، 2011، علاقات المناخ التنظيمي بالرضا الوظيفي و الأداء لأستاذة التعليم الجامعي و استراتيجيات تفعيلهم، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه جامعة بوزريعة الجزائر.

34 - مُجَّد بن عزوزي، 2012، القيم و علاقتها بالولاء التنظيمي للأفراد الإداريين بالجامعة الجزائرية دراسة ميدانية بجامعة عمار ثليجي بالأغواط، رسالة ماجستير تخصص تنظيم وعمل.

35 - ياسر فتحي الهداوي، 2002، الالتزام التنظيمي و ضغوط العمل الإداري لمديري مدارس التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية، رسالة مقدمة للحصول على درجة ماجستير في التربية، مصر.

36 - الخلف الجوهره عبد المحسن، 1994، القيم القرابية في الأسرة السعودية، دراسة ميدانية في المنطقة الوسطى، رسالة مقدمة للحصول على الماجستير الرياض السعودية.

37 - الزورمان موزي مُجد، 2001، اثر القيم التنظيمية في الأجهزة الحكومية المركزية على اتجاهات المديرين نحو التغيير التنظيمي، رسالة ماجستير، الرياض، السعودية.

#### المجلات العلمية:

38 جاد الرب سيد مصطفى، 1991، إدارة الضغوط كأحد العوامل المحددة للكفاءة الإدارية العليا في المنظمة، المجلة العلمية للاقتصاد و التجارة، العدد الأول، جامعة عين الشمس القاهرة.

39 راتب سعود سوزان سلطان، درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية و علاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، مجلة جامعة دمشق، المجلد 25، العدد 2، 1.

40 يونس شواكية، درجة استخدام الحوافز المادية و المعنوية في المكتبات الجامعية و الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها ( مجلة جامعة النجاح للأبحاث ) العلوم الإنسانية (مجلة 25 (10) قيم علم المكتبات و المعلومات، آلية العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، الأردن) .

#### المراجع باللغة الأجنبية :

41- Albou.p , (1982) :Besoin et motivations économiques, paris, Ed,PUF.

42- Le schéma anticipatoire du contrat psychologique: étude exploratoire du concept et test de son lien avec trois types d'offre d'emploi mémoire

Présenté comme exigence partielle, décembre 2008.

43- Guerrero Sylvie, La nature du contrat psychologique comme cadre d'étude de la relation d'emploi ,

44 - Louise Lemire, ph. d,2005,

le nouveau contrat psychologique et le développement de l'employabilité : chose promise, chose due, école

nationale d'administration publique, université du Québec.

45 - Monin Philippe, contrats psychologiques, justice organisationnelle, et identification sociale dans les équipes dirigeantes des alliances stratégiques internationales.

46- De la formation à l'évaluation du contrat psychologique : revue de la littérature et perspectives de recherche, Tanguy dulac1, institut d'administration et de gestion université catholique de Louvain.

47- Louise Lemire, Gaétan martel, l'approche systémique de le gestion des ressources humaines, le contrat psychologique des relation d'emploi dans administration publique.

48- Yvon Pesqueux , Contrat social et contrat psychologique

49- Adel Aloui , Naouel Makaoui l'engagement en milieu industriel: concept et proposition d'une échelle de mesure, istec – 12 rue alexandre parodi 75010 – paris.

50- Alev Katrinli and other, 2010,,the moderating rôle of leader-member exchange in the relationship between psychological contrat

violation and organizational citizenship behavior.2010, Izmir university of economics, Izmir, turkey

51- Béatrice Affaki, 2008, l'influence des motifs de rupture du contrat psychologie sur le comportement des individus au travail, mémoire présenté la faculté des études supérieures en vue de l'obtention du grade de maitrise en relation industrielles, université de Montréal.

52- Louise Lemire, Tania Saba,2003, statut d'emploi et comportements au travail :l'effet de la violation du contrat psychologique, école de relations industrielles, université de Montréal, Québec, canada, courriel.

53- Marie-Eve 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 présentée à la faculté des études supérieures et postdoctorales en vue de l'obtention du grade de philosophiae docteur (ph.d.) en relations industrielles, université de Montréal.

54- marie-Eve lapalme, 2006, l'impact de la perception de rupture du contrat psychologique chez les travailleurs d'agence : une perspective de relation à multiples mandats, xviiie congres de l'agrh – le travail au coeur de la grh iae de lille et reims management school, 16 et 17 novembre 2006, reims.

55- Mikael Lövblad, 2011, a study of affective Relationship commitment and the psychological contract, doctoral thesis swedish university of agricultural sciences uppsala

56- Moufida el Bedoui tlik, 2010, la rupture et la violation du contrat psychologique : distinction conceptuelle et conséquences sur les comportements de citoyenneté organisationnelle et l'intention de départ volontaire, revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail, vol. 5, n° 1, 2010, p. 95-118

57- Stora Jean Benjamin, le stress, 2 édition Dahlab. France 1993.

58- Roya Anvari, 2011, the Relationship between strategic compensation practices and affective organisationnel commitment, faculté of management and humain ressource développement, université technologie Malaysia, interdisciplinaire journal of research in (business vol. 1, issue. 2, february 2011 pp.44-55)

59- Sofiane Ben Ameer, 2005, rôle de la justice organisationnelle dans le processus de rupture du contrat psychologique, conférence de l'agrh paris dauphine, Toulouse université des sciences sociales

60- Sylvie Guerrero, proposition d'un instrument de mesure du contrat psychologique, école des sciences de la gestion, uqam / lirhe – gracco

61- Sylvie Guerrero, 2005, la théorie de l'échange social, cadre explicatif de la fidélisation des gestionnaires, école des sciences de la gestion université du Québec à Montréal.

62- Sylvie Guerrero, 2005, la mesure du contrat psychologie dans un contexte de travail francophone, relation industrielles, n°1

63- Tamara Podlansek, 2010, les nouvelles techniques de recrutement vues sous le prisme du contrat psychologie, mémoire de fin d'études, ieseg, school of management.

64- Tanguy Dulac, de la formation à l'évaluation du contrat psychologie, revue de la littérature et perspectives de recherche, institut d'administration et de gestion, université catholique de Louvain.

مواقع الانترنت:

1. <http://www.balagh.com/najah/cy04c2dt.htm> .
2. <http://r-warsh.com/vb/archive/index.php/t-1922.html>
3. <http://www.erudit.org/revue/ri/2005/v60/n1/011541ar.html>) Sylvie Guerrero
4. Erudit@umontreal.ca (contrat psychologie )
5. [www.agrh2004-esg.uqam.ca/pdf/.../Guerrero.pdf](http://www.agrh2004-esg.uqam.ca/pdf/.../Guerrero.pdf) Similar.
6. <http://www.manhal.net/articles.php?action=show&id=13561>
7. <http://www.hrdiscussion.com/hr31212.html> 18/08/2011

# الملاحق



الملحق رقم 05:

والجدول التالي يوضح أسماء المحكمين:

الرتبة الوظيفية	الجامعة	التخصص	الأستاذة المحكمين
أستاذ محاضر (ب)	جامعة ابن خلدون	علم النفس العمل و التنظيم	د. ماريث منور
أستاذ مساعد (أ)		علم النفس العمل و التنظيم	أ. مرزوقي محمد
أستاذ مساعد (أ)		علم النفس العمل و التنظيم	أ. سماتي حاتم
أستاذ مساعد (أ)		علم النفس المدرسي	أ. قندوزي محمود
أستاذ مساعد (أ)		علم النفس العمل و التنظيم	أ. حمدادة ليلي
أستاذ مساعد (أ)			

العدد	الرقم	الفقرة	التكرار	النسب المئوية
القيم الدينية	01	اخلىص في عملي مخافة من الله	5	100%
	02	اتبع التعاليم الدينية التي تنظم العمل	4	80%
	03	أحب إتقان عملي لان الإسلام حث على حب العمل و إتقانه	5	100%
	04	أحب الإخلاص في المعاملات	3	60%
	05	اهتم بعملي باعتباره أهم ركيزة في الإسلام	4	80%
	06	يتمتع المسؤول بحسن الضمير المهني اتجاه العمال	2	40%
	07	يحدد المسؤول أجرة العامل مسبقا و يدفعها مباشرة بعد العمل	00	00
	08	يتصرف المسؤول عن طريق الشورى	5	100%
	09	يعامل المسؤول العمال كأصدقاء أو كإخوة	2	40%
	10	ليس لي أي رأي في التسيير	00	00%
	11	اشعر بالرضا عند العمل مع المشرف	00	00
	12	اتبع سياسة العدل في التسيير	5	100%
	13	اشعر بقناعة عن الأجر	5	100%
	14	اشعر بافتخار للعمل لصالح المؤسسة	5	100%
	15	يتجنب المدير صرف أموال لا ضرورة لها	2	40%
	16	تتعاطف الإدارة مع الأفراد و الذين يعانون صعوبات حقيقية	2	40%

مقياس العقد النفسي:

أ - إذا نظرتم إلى العلاقة التي تجمعكم مع صاحب العمل في أي حال صاحب العمل يفني بوعده نحوكم:

أجب من فضلكم على كل سؤال محترما السلم الآتي:

1- أبدا.

2- قليل جدا.

3- قليل.

4- نوعا ما.

5- دوما.

1. يهتم براحتي الشخصية:

1- أبدا      2- قليل جدا      3- قليل      4- نوعا ما      5- دوما

2. يساعدني على أن أتحصل على منصب أرقى مما أنا عليه الآن:

1- أبدا      2- قليل جدا      3- قليل      4- نوعا ما      5- دوما

3. يعطيني الفرصة لتحسين مكافئتي في المؤسسة:

1- أبدا      2- قليل جدا      3- قليل      4- نوعا ما      5- دوما

4. يساعدني على تطوير قدراتي حتى خارج المؤسسة:

1- أبدا      2- قليل جدا      3- قليل      4- نوعا ما      5- دوما

5. يمنح لي منصب آمن:

1- أبدا      2- قليل جدا      3- قليل      4- نوعا ما      5- دوما

6. لا يعطيني وعود مستقبلية لكي أحافظ على منصبي:

1- أبدا 2- قليل جدا 3- قليل 4- نوعا ما 5- دوما

7. يتعاطف نحو راحتي الشخصية:

1- أبدا 2- قليل جدا 3- قليل 4- نوعا ما 5- دوما

8. يكونني فقط من أجل العمل على منصبي:

1- أبدا 2- قليل جدا 3- قليل 4- نوعا ما 5- دوما

9. يعطيني الفرصة على تطوير نفسي داخل المؤسسة:

1- أبدا 2- قليل جدا 3- قليل 4- نوعا ما 5- دوما

10. أستطيع الاتكال عليه حتى يوفر لي "أجر" و "فائدة":

1- أبدا 2- قليل جدا 3- قليل 4- نوعا ما 5- دوما

11. يتخذ قرارات مع مراعاته المحافظة على مصلحتي:

1- أبدا 2- قليل جدا 3- قليل 4- نوعا ما 5- دوما

12. يمنحني عمل محدد ومحصور وذا مسؤوليات مضبوطة:

1- أبدا 2- قليل جدا 3- قليل 4- نوعا ما 5- دوما

13. يساعدني على تحقيق أهدائي:

1- أبدا 2- قليل جدا 3- قليل 4- نوعا ما 5- دوما

14. يعطيني الفرصة للتقدم داخل المؤسسة:

1- أبدا 2- قليل جدا 3- قليل 4- نوعا ما 5- دوما

15. يمنحني منصب ثابت:

1- أبدا -2- قليل جدا -3- قليل -4- نوعا ما -5- دوما

16. يهتم براحتي على المدى الطويل:

1- أبدا -2- قليل جدا -3- قليل -4- نوعا ما -5- دوما

17. يعطيني الفرصة للتأقلم مع معطيات العمل ويحفزني:

1- أبدا -2- قليل جدا -3- قليل -4- نوعا ما -5- دوما

18. يعطيني فرصة للترقية:

1- أبدا -2- قليل جدا -3- قليل -4- نوعا ما -5- دوما

ب - في أي حال من الأحوال تعتقدون أن لكم وعود نحو صاحب العمل:

1. أبحث عن فرص التطوير قصد تحسين صورتي:

1- أبدا -2- قليل جدا -3- قليل -4- نوعا ما -5- دوما

2. أقوم باتصالات خارج المؤسسة من أجل رفع "فرص تحسين مساري المهني":

1- أبدا -2- قليل جدا -3- قليل -4- نوعا ما -5- دوما

3. ليس لي أي وعود نحو صاحب العمل:

1- أبدا -2- قليل جدا -3- قليل -4- نوعا ما -5- دوما

4. أتكيف عند الطلب الذي يتزامن مع المتغيرات الانجازية لمتطلبات العمل:

1- أبدا -2- قليل جدا -3- قليل -4- نوعا ما -5- دوما

5. أطور قدراتي من أجل تحسين صورتي:

1- أبدا 2- قليل جدا 3- قليل 4- نوعا ما 5- دوما

6. أطور قدراتي من أجل تحسين فرص العمل:

1- أبدا 2- قليل جدا 3- قليل 4- نوعا ما 5- دوما

7. أقوم بأعمال ذات مسؤولية محدودة:

1- أبدا 2- قليل جدا 3- قليل 4- نوعا ما 5- دوما

8. أستجيب للمتطلبات المتغيرة في المؤسسة:

1- أبدا 2- قليل جدا 3- قليل 4- نوعا ما 5- دوما

9. أتصرف بطريقة نافعة نحو المؤسسة:

1- أبدا 2- قليل جدا 3- قليل 4- نوعا ما 5- دوما

10. أطور قدراتي خارج المؤسسة:

1- أبدا 2- قليل جدا 3- قليل 4- نوعا ما 5- دوما

11. سوف أعمل دوما داخل هذه المؤسسة:

1- أبدا 2- قليل جدا 3- قليل 4- نوعا ما 5- دوما

12. أنفذ فقط المهام المحددة والمطلوبة عند التوظيف:

1- أبدا 2- قليل جدا 3- قليل 4- نوعا ما 5- دوما

13. أقبل دائما تنفيذ مهام جديدة:

1- أبدا 2- قليل جدا 3- قليل 4- نوعا ما 5- دوما

14. أبحث عن المهام التي من شأنها أطور صورتني في سوق العمل:

1- أبدا 2- قليل جدا 3- قليل 4- نوعا ما 5- دوما

ج - في أي حال من الأحوال من الأسئلة التالية تتصف علاقتك مع صاحب العمل ؟

1. لا يقوم بإعلام العمال:

1- أبدا 2- قليل جدا 3- قليل 4- نوعا ما 5- دوما

2. من الصعب توقع طبيعة علاقاتنا:

1- أبدا 2- قليل جدا 3- قليل 4- نوعا ما 5- دوما

3. متطلباته كثيرة وعائدي قليلة:

1- أبدا 2- قليل جدا 3- قليل 4- نوعا ما 5- دوما

4. يتصرف كأنه ليست له ثقة بي:

1- أبدا 2- قليل جدا 3- قليل 4- نوعا ما 5- دوما

5. علاقاتنا المستقبلية غير متأكد منها:

1- أبدا 2- قليل جدا 3- قليل 4- نوعا ما 5- دوما

6. عائدي سوف تقل في السنوات المقبلة:

1- أبدا 2- قليل جدا 3- قليل 4- نوعا ما 5- دوما

7. يقوم بتغييرات دون إعلام العمال:

1- أبدا 2- قليل جدا 3- قليل 4- نوعا ما 5- دوما

8. إني غير متأكد لو عوده نحو العمال:

1- أبدا      2- قليل جدا      3- قليل      4- نوعا ما      5- دوما

9. ما دمت أعمل هنا أجري سوف يبقى على حاله أو يتدنى:

1- أبدا      2- قليل جدا      3- قليل      4- نوعا ما      5- دوما

10. لا يتقاسم مع العمال المعلومات الهامة:

1- أبدا      2- قليل جدا      3- قليل      4- نوعا ما      5- دوما

11. إني غير متأكد نحو وعوده إزائي:

1- أبدا      2- قليل جدا      3- قليل      4- نوعا ما      5- دوما

12. لدي عمل متزايد وهام وأقوم بأعمال متزايدة وهامة مقابل أجر ضئيل:

1- أبدا      2- قليل جدا      3- قليل      4- نوعا ما      5- دوما



## جامعة ابن خلدون - تيارت -

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

مسار علم النفس

السلام عليكم ورحمة الله تعالى و بركاته :

أخي الموظف..

في إطار إعداد بحث علمي بعنوان " العقد النفسي و علاقته بالقيم التنظيمية " للحصول على درجة الماجستير تخصص علم النفس العمل و التنظيم و الارغونوميا يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا المقياس و الاستبيان الذي تم إعداده لغرض البحث العلمي, وهذا بهدف جمع المعلومات اللازمة لدراسة الموضوع المذكور أعلاه .

لذا نرجو منكم وضع علامة ( ) في الخانة المناسبة مع عدم وضع أكثر من علامة أمام عبارة واحدة

هذا المقياس وضع لغرض البحث العلمي فقط . وعليه فإن جديتك و أجابتك الموضوعية هي السبيل للتحقيق أفضل النتائج و ستكون موضع السرية التامة.

وشكرا لكم على حسن تعاونكم

الباحثان

ماحي بدرة

بوطيش نوال

الجزء الأول :

البيانات الشخصية :

الجنس : ذكر  أنثى

السن : 25-20 سنة  30-26 سنة  35-31 سنة

40-36 سنة  45-41 سنة  50-46 سنة

60-50 سنة

المستوى التعليمي:

ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي   
دراسات عليا

الحالة المدنية :

أعزب  متزوج  مطلق  أرمل

الفئة المهنية:

إطار  عون متحكم  عون تنفيذ

الاقدمية في المؤسسة :

أقل من خمس (05) سنوات  10-05 سنوات  20-10 سنة

30-25 سنة

الجزء الثاني : يتضمن عبارات القيم الاقتصادية (الربح و الإنتاج)

الرقم	العبارات	نعم	لا	محايد
01	الغاية من أداء عملي هو الحصول على منفعة لي			
02	اشعر بسعادة كبيرة عندما تحقق مؤسستي فوائد إضافية			
03	تتجنب المؤسسة صرف أموال لا ضرورة لها			
04	تغير الإدارة من سياساتها عندما تتراجع أرباحها			
05	تسعى الإدارة إلى زيادة أرباحها من خلال تبني فكرة المنافسة			
06	تقدم المؤسسة للعمال مكافآت مادية إضافية عندما تتضاعف مداخليها			
07	أغير طريقة عملي عند رفض الإدارة إعطائي أجرا معادلا لمجهودي			
08	اسعي دائما إلى تحسين مردودية الإنتاج كما ونوعا			
09	ابحث عن طرق جديدة من اجل رفع الإنتاج			
10	تعقد الإدارة ملتقيات داخلية بهدف زيادة الإنتاج كما ونوعا			
11	تهتم الإدارة بإدخال تقنيات و أساليب جديدة للعمل			
12	تبني المؤسسة كل فكرة إبداعية جديدة			
13	اقبل إضافة ساعات أخرى لتدارك النقص الموجود في الإنتاج			
14	احرص على تقديم سلع ذات جودة كبيرة مما يسمح ببيعها			
15	تسعى المؤسسة إلى إنتاج سلع مغايرة لمنتجات المؤسسات الأخرى			

الجزء الثالث: يتضمن عبارات القيم الاجتماعية (التعاون و الانتماء) وهي كما يلي:

الرقم	العبارات	نعم	لا	محايد
01	حرصى على تقديم المساعدة للآخرين هو مبدأ أساسى بالنسبة لى			
02	أثناء العمل أفضل الاستماع لمشاكل زملائى واقترح لهم الحلول المناسبة			
03	اتأثر بمشهد فشل احد الزملاء وهو يؤدي عمله فارغب فى مساعدته			
04	أحاول دائما تطوير عملى من خلال دعم الآخرين لى			
05	اعتمد على نفسى فى حل اى مشكلة تواجهنى أثناء عملى			
06	أفضل العمل فى جماعة حتى نكون وكأننا جسد واحد			
07	امضى وقتا طويلا فى مساعدة الآخرين على انجاز أعمالهم			
08	اشعر أنني انتمى لجماعة من العاملين تربطهم علاقات إنسانية			
09	تعتبرنى المؤسسة جزءا لا يتجزأ من عضويتها			
10	تمنح الإدارة العمال فرصا عادلة لسماع شكواهم			
11	تعمل الإدارة على تقريب العمال بعضهم البعض من خلال العمل الجماعى			
12	تشارك الإدارة العمال فى عملية اتخاذ القرارات التى تخصها			
13	أفضل أن اعمل وفق الأوامر و التعليمات			
14	تفاعل العمال فيما بينهم يرضى الإدارة			
15	تتميز الإدارة بالمحبة و الرعاية فى تعاملها مع العاملين			

الجزء الرابع : يتضمن عبارات القيم الدينية الإتيقان و الإخلاص وهي كما يلي:

الرقم	العبرة	نعم	لا	محايد
31	اخلىص في عملي مخافة من الله			
32	أحب الإخلاص في المعاملات			
33	اتمتع بحسن الضمير المهني			
34	تربطني علاقات اخوية مع العمال			
35	اشعر بقناعة عن الأجر			
36	اشعر بافتخار للعمل لصالح المؤسسة			
37	اتجنب تبذير و صرف اموال لا ضرورة لها			
38	تتضامن و تتعاطف الادراة مع العمال الذين يعانون من صعوبات			
39	اتبع التعاليم الدينية التي تنظم العمل			
40	احب إتقان عملي لان الإسلام حث على حب العمل و إتقانه			
41	أهتم بعملي باعتباره اهم ركيزة في الاسلام			
42	اتبع سياسة العدل في التسيير			
43	أصرف عن طريق الشورى			