

خصائص العقد النفسي لدى مستخدمي شركة دار الهدى للنشر والطباعة بعين مليلة

Characteristics of the psychological contract among users of Dar Al-Houda Publishing and Printing Company in Mellila

الباحث 1 أ.د. بن زروال فتيحة جامعة أم البواقي (الجزائر)

ملخص : هدفت دراسة الحالية إلى معرفة خصائص العقد النفسي من حيث طبيعته، ومن حيث التزامات صاحب العمل نحو العامل، ومن حيث التزامات العامل نحو صاحب العمل، إضافة إلى علاقة صاحب العمل بالعامل، وعلاقة العامل بصاحب العمل لدى مستخدمي شركة دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع.

شملت الدراسة عينة قدرت بـ (110) عاملا بشركة دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع بعين مليلة. واستخدم في إستبيان العقد النفسي أظهرت النتائج أن العقد النفسي لدى مستخدمي شركة دار الهدى يتميز بالخصائص التالية:

- من حيث طبيعة العقد النفسي كان تبادليا.
- من حيث التزامات صاحب العمل نحو العامل كانت عدم إيفاء صاحب العمل بالتزاماته نحو العامل.
- من حيث التزامات العامل نحو صاحب العمل كانت إيفاء العامل بالتزاماته تجاه صاحب العمل.
- من حيث علاقة صاحب العمل بالعامل كانت تتميزها الثقة.
- وفي المقابل علاقة العامل بصاحب العمل يشوبها الشك وعدم الثقة.

الكلمات المفتاحية : العقد النفسي، خصائص العقد النفسي.

Abstract: The current study aimed to identify the Psychological Contract's characteristics among "Dar El Houda" Publishing and Distributing Company employees. Including pc nature, employer's obligations towards his employees, employees' obligations towards their employer, employer's relationship with his employees and employee's relationship with the employer.

A translated and standardized version of Psychological Contract Questionnaire of Andrew Harold Patrik, 2008 had been applied on 110 employee at "Dar El Houda" Publishing Company in Ain M'lila.

The statistical analysis of the gathered data using the SPSS version 20 showed the following characteristics:

- A Psychological Contract both exchangeable and relational.
- Lack of employer fulfilment of his obligations towards his employees.
- Employees fulfil their obligation towards their employer.
- The relation between employer -employee was based on trust; whereas the employees were doubtful and did not trust their employer.

Keywords *Psychological contract, psychological contract characteristics, psychological-relational –exchangeable contract, employer/employee obligations, employer/employee relationship.*

مقدمة

إن كفاءة المنظمة ونجاحها يتوقف أساسا على مدى كفاءة العنصر البشري وحماسه للعمل. ومنذ التحاق الفرد بمنصب عمله تظهر لديه تلقائيا بعض الحاجات التي تحتاج إلى إشباع، ويرتبط استمرار نشاطه وعطائه بطريقة معينة بالأساليب الموجهة لإشباع تلك الحاجات (كامل بربر، 2000)، ولهذا اهتم علماء الإدارة بدراسة المورد البشري في جميع مؤسساته الحكومية والخاصة، وذلك بهدف وضع المبادئ والأسس التي تساعد على الاستفادة القصوى من كل فرد في المنظمة لرفع مستوى الكفاءة الإنتاجية.

ويسمى المجال الذي يركز على دراسة أداء المورد البشري وما يرتبط به من متغيرات وعوامل السلوك التنظيمي؛ وهو حقل علمي يهتم بالبحث في سلوك واتجاهات وآراء العاملين في المنظمات، وتأثير التنظيمات الرسمية وغير الرسمية على إدراك ومشاعر وأداء العاملين، وتأثير البيئة على المنظمة، وقواها البشرية وأهدافها، وتأثير العاملين على التنظيم وكفاءته...، أي يهدف إلى التعرف أكثر فأكثر على السلوك الإنساني في المنظمات المختلفة، هذا السلوك الذي يتميز بالتعقيد؛ حيث تشترك فيه محددات عدة في تشكيله، منها ما هو مرتبط بالفرد، وترجع إلى تكوينه النفسي (الإدراك، التعلم، الشخصية، الذكاء)، ومنها ما هو جماعي يرجع إلى طبيعة الجماعات التي ينتمي إليها الفرد في المنظمة (ديناميكية الجماعة، القيم،...)، إضافة إلى مجموعة من المحددات التنظيمية التي ترتبط بتفاعل الأنظمة السلوكية على مستوى المنظمة بما في ذلك علاقة الأفراد فيما بينهم داخل المنظمة؛ حيث يحتاج في هذا الصدد أعضاء المنظمة (الإدارة، والعاملين) على حد سواء إلى فهم بعضهم البعض، لأن هذا الفهم والتناغم يؤثر بدرجة كبيرة على نواتج العمل وكلما زاد الفهم ارتفع أداء المنظمة.

ومن الضروري الأخذ بعين الاعتبار الطابع النفسي الذي يميز هذه العلاقة الذي يركز أساسا على اتجاهات وتوقعات والتزامات كل طرف نحو الآخر (العاملون، المنظمة) واحتمالاتهم لمدى تحقيقها من جانب كل طرف، بالتالي تنشأ لدى كل من الطرفين توقعات ضمنية غير مكتوبة عن طبيعة العمل بينهما وكل ما يربطهم من أشياء مادية وغير مادية حيث يأمل كل من الطرفين تقدير واحترام هذه العلاقة والاتفاقية الضمنية.

إن الاهتمام بهذه العلاقة بين المنظمة والعامل تسمح لنا بدراسة ما يطلق عليه بالعقد النفسي، الذي بدوره يعتبر أحد المحددات الرئيسية للسلوك التنظيمي؛ ويقصد بالعقد

النفسي طبيعة إدراك كلا الطرفين للالتزامات والوعود والواجبات المتوقعة ومدى احتمال تحقيقها؛ التي تؤثر على تشكيل وتكوين اتجاهات ومواقف وتصرفات كل من المنظمة تجاه العاملون والعاملون تجاه المنظمة (روسو 1990، شين 1962، كوتر 1992، أرجيريس 1960).

في بداية القرن 20 لمحت بعض الدراسات بطريقة غير مباشرة إلى مفهوم العقد النفسي، منهم "تايلور" ودراساته التي اهتمت بالعلاقات العمالية، -على الرغم مما قيل في حقه-؛ ثم جاءت بعد ذلك دراسات مدرسة العلاقات الإنسانية التي تعتمد في تحليلها للإدارة على العلاقات الإنسانية بين العاملين ومدى أهميتها لنجاح علاقة القادة الإداريين والمشرفين بمرؤوسهم من خلال فهم حاجاتهم وإدراكها بشكل جيد ومحاولة إشباعها (محمد مرعي، 2003).

إلا أن مصطلح العقد النفسي الذي يصف ويهتم بهذه العلاقة بين العامل و رب العمل لم يظهر ولم يستخدم إلا في أوائل عام 1960 من قبل (أرجيريس 1960) ثم (شين 1962)، لكنه أصبح أكثر استخداما في أوائل عام 1990 من طرف "روسو"، حيث ظهرت الحاجة الملحة لمراجعة وتفعيل بعض المفاهيم والإجراءات الإدارية وخاصة فيما يتعلق بالسلوك التنظيمي والموارد البشرية.

يهتم العقد النفسي بتلك العلاقات من جانبها الضمني محاولا بذلك إبراز طبيعة التوقعات والوعود والإدراكات والاتجاهات لدى كل من الطرفين (إدارة ومستخدمين)، ومدى الالتزام بينهما بشكل ديناميكي لكنه غير رسمي وغير دقيق بحيث تشكل إطارا عاما للتعامل.

ووصف العقد النفسي بالديناميكي نظرا لأنه متغير على طول حياة المنظمة ومن خلال عمر الموظف وحتى خبراته وتجاربه الحياتية والوظيفية، أما كونه غير رسمي فهذا عائد لاختلافه عن العقد الرسمي الذي تكون فقراته وشروطه وبنوده مكتوبة ومراجعة وموثقة ومقررة من كلا الطرفين، لكن بالعقد النفسي لا يصح غالبا بالالتزامات والتوقعات لهذا فهو عقد ضمني غير رسمي.

يشير الباحثون والمهتمون إلى أن العقد النفسي يتشكل انطلاقا من مرحلة الاستقطاب والاختيار وكذلك في مقابلات الاختيار، حيث في هذه المراحل يأتي المترشحون وهم حاملين توقعات وإدراكات واحتمالات حول ما سيتلقونه في هذه الوظيفة، كذلك ما يحملونه من

صور ذهنية عن المنظمة، وفي المقابل المنظمة (رب العمل) هي أيضا لديها توقعات واحتمالات حول هذا الموظف حول ما يمكن أن يقدمه لها وما أن يلتزم به تجاهها، مما يؤكد أهمية العناية باستيعاب موضوع العقد النفسي وتفعيله في منظماتنا.

إذن فالعقد النفسي يوفر إطارا عاما للتعرف على الالتزامات والتوقعات الضمنية وكذلك اتجاهات العاملين وحاجاتهم وأولوياتهم ودوافعهم التي تؤثر بشكل واضح في أدائهم، لكي يكون هناك انسجاما في العلاقات بين العاملون والمنظمة.

كما تتجلى الأهمية البالغة للعقد النفسي من خلال الإيفاء بشروطه أي تحقق التطابق بين ما يتضمنه العقد النفسي وبين توقعات العاملين والمنظمة، وبالتالي ينعكس إيجابا على التزام الموظفين، حيث تصبح أهداف المنظمة جزءا كبيرا من أهدافهم (روسو، شين، كوتر، حيدر) فيسعون لتحقيق مصلحة المنظمة.

من أبرز المتغيرات التنظيمية التي يؤثر فيها العقد النفسي أيضا الرضا الوظيفي من خلال إشباع حاجات الموظف النفسية والمادية والاجتماعية، مما يجعله أكثر إنتاجية في عمله (Rousseau, 2001; bunderson, 2001).

وكذلك سلوك المواطنة التنظيمية (organ, 1999).

وفي مقابل ذلك يتأثر العقد النفسي بالعدالة التنظيمية، حيث يشعر الموظفون أن المنظمة تلتزم بوعودها الموجودة في العقد النفسي من خلال العدالة التنظيمية، والتي يدركونها عن طريق الأجر والمكافآت والامتيازات والترقيات التي يحصلون عليها عن جدارة واستحقاق، كذلك من خلال تناسب الراتب مع الجهد المبذول، وتناسب الأعباء الوظيفية مع مؤهلاتهم وقدراتهم (عبد اللطيف وادي)

وقد ينعكس العقد النفسي سلبا على العوامل سابقة الذكر إذا ما تم الإخلال بالشروط والالتزامات، أو عدم تحقيق الوعود، وهذا ما يؤدي بالموظفين إلى ظهور ردود أفعال سلبية لدى المستخدمين ككثرة الشكاوى، تأخر، غياب، تمارض، إثارة المشكلات، حتى ترك العمل (Morrison & Robinson, 1997; Rousseau, 1995; Turnley, feldman 1999).

وتندرج الدراسة الحالية في سياق دراسة مفهوم العقد النفسي، إذ تسعى إلى اكتشاف خصائص العقد النفسي لدى مستخدمي إحدى أهم المؤسسات المحلية بولاية أم البواقي وهي شركة دار الهدى للطباعة والنشر بعين مليلة، وذلك من حيث طبيعة هذا العقد، ومن حيث التزامات كل من العامل تجاه صاحب العمل، والتزامات صاحب العمل تجاه

العاملين، ومن حيث علاقة صاحب العمل بالعاملين، وعلاقة العامل بصاحب العمل، أي يسعى للإجابة إلى التساؤل الرئيس التالي:

ما هي خصائص العقد النفسي لدى مستخدمي شركة دار الهدى؟
أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية أساسا إلى التعرف على ماهية مدركات مستخدمي شركة دار الهدى حول مفهوم العقد النفسي، وتفحص خصائص هذه المدركات من حيث: طبيعة العقد النفسي، التزامات صاحب العمل نحو العامل، التزامات العامل نحو صاحب العمل، طبيعة علاقة صاحب العمل بالعامل، وطبيعة علاقة العامل بصاحب العمل.
أهمية الدراسة:

تتناول هذه الدراسة مفهومين مهمين في مجال السلوك التنظيمي الحديث. وتتجلى أهمية تناوله من خلال تأثير العقد النفسي في سلوكيات واتجاهات وتصرفات العاملين. وبما أن كفاءة وفعالية المؤسسة المدروسة (شركة دار الهدى) في تقديم أفضل خدمة تتوقف على كفاءة مواردها البشرية، التي بدورها تتأثر بعلاقة العامل برب العمل. ومدى تحقيق الإيفاء بالوعد المتوقعة من قبله؛ فإن الكشف عن طبيعة إدراك العقد النفسي من قبل والخصائص التي تميزه يمكن أن يساهم تطويرها.

الإطار النظري للدراسة:

مفهوم العقد النفسي:

اعتمادا على ما ورد من تعريفات في أدبيات السلوك التنظيمي (Argyris 1960، Robinson et al 1962، Schein 1965، Kotter 1973، Schein 1980، Morison 1997، Shore et al 1994، Rousseau 1990، Coly-Shapiro 2005) لهذا المفهوم يمكننا الاستنتاج أنه يمثل العقد النفسي بشكل عام نظرية تسمح لنا بدراسة التبادل الاجتماعي وفهمه، فضلا عن أن مفهوم العقد النفسي قد ولد ليعبر عن وجود علاقة بين طرفين: المنظمة من جهة أو رب العمل والعامل من جهة أخرى. ويرجع العقد النفسي إلى معتقدات الأفراد، وإدراكهم فيما يتعلق بالالتزامات المتبادلة بين العاملين ومنظمات العمل؛ فهو يمثل الاعتقادات المبنية على الوعود اللفظية، أو الضمنية التي تتعلق باتفاقية تبادل مبرمة بين الفرد والمنظمة التي يعمل بها.

أنواع العقود النفسية:

يلخصها الجدول رقم 01 كما يلي:

جدول رقم 01: أنواع العقود النفسية

محمّد مزبان	هاندي	روسو
العقد التأمري.(التواطئي)، العقد العلائقي (الولاء أو التعاوني)، العقد التحولي.	العقود الجبرية، العقود الحساباتية، العقود التعاونية.	العقد التبادلي (التعاملي)، العقد العلائقي. العقد المتوازن، العقد الانتقالي.

مكونات العقد النفسي:

إن العقد النفسي هو مجموعة "التوقعات" والتي قد لا تكون على أساس تصور وجود وعد أو اتفاق متبادل استنادا إلى الإشارات والمعلومات المستقبلية من طرف المستخدم، يكون قد شكل وعود ضمنية (ناتجة عن تفسيرات الفرد)، وهذه الوعود تتدفق من "الالتزامات" التي تتشكل نحو رب العمل في عقد نفسي (انظر جدول رقم 02).

جدول رقم 02: الالتزامات الخاصة بكل من العامل ورب العمل (fabien,2010,p.15).

التزامات رب العمل	التزامات العامل
-يوفر وينظم الموارد اللازمة، ويوفر محيط عمل صحي. -يكون عادلا، منصفًا، مجتهدًا، يستخدم الجزاء والثواب.	-يتعاون مع زملائه ويحسن الإصغاء.
-الإعلام والاتصال.	-يصلح ، ويقوم بالأحسن.
-الاستشارة والتوضيح.	-تقبل التغييرات.
-توفير المرونة.	-العمل السريع والفعال يمنح عمل ذو نوعية. -يكون مرّن ومتكيف مع أوقات العمل، مسافة العمل.
-تعزيز وتطوير الاستقلالية. -توفير فرص الترقية.	-تطوير قدرته المهنية على العمل.
-توفير فرص التطور.	-أن يكون له ولاء.
-أن يكون منصفًا ومدعمًا.	-أن يكون صادق وعلى درجة من الأخلاق.
-يبرهن على عدالته.	-الاحترام.

مفهوما اختراق وانتهاك العقد النفسي:

يعد مفهوم اختراق العقد النفسي وانتهاكه عنصرا جوهريا تتضح من خلاله الأسباب التي تجعل العقد النفسي يؤثر بشكل سلبي على مشاعر العاملين ومواقفهم وسلوكياتهم. استعيرت فكرة اختراق العقد النفسي وانتهاكه من مفاهيم العقود القانونية، التي تعبر عن

إخلال طرف من أطراف العقد بأحد الشروط أو البنود التي يحتويها. وعموما تعبر حالة خرق العقد النفسي وانتهاكه عن الحالة المعاكسة لعدم إيفاء المنظمة بواحد أو أكثر من التزاماتها وعودها تجاه العاملين" (العطوي، 2011، ص.14).

وقد استخدم الباحثون مصطلحي "الاختراق" والانتهاك بشكل مترادف حتى جاء (Morrison et Robinson, 1997) وقدموا نموذجا نظريا ميز فيه بين هذين المفهومين والذي أصبح الآن قضية مقبولة بشكل واسع في أدبيات العقد النفسي، وقد قدم (Morrison & Robinson, 1997) نموذجا نظريا يوضح الشروط والظروف التي يمكن أن تساهم في جعل الشخص يدرك حدوث حالة من اختراق وانتهاك العقد النفسي من قبل المنظمة.

وتعتبر عملية اختراق العقد النفسي عن الحالة الإدراكية التي تتبلور لدى الفرد تجاه فشل المنظمة في تحقيق واحدة أو أكثر من التزاماتها ضمن العقد النفسي وبأسلوب يتناسب مع مساهمات الفرد،

أما عملية انتهاك العقد النفسي فإنها تعبر عن حالة شعورية سلبية يمكن أن تتبع عملية إدراك اختراق العقد النفسي، تضم في طياتها خليطا من المشاعر السيئة تجاه المنظمة كخيبة الأمل، ومشاعر الغضب، وأحزان عميقة... يمكن أن تقود إلى استجابات سلوكية (العطوي، 2011، ص.15).

عواقب انتهاك العقد النفسي:

عموما يؤثر انتهاك العقد النفسي سلبا وبشكل واسع على كفاءة وأداء المنظمة خاصة على المدى البعيد، فهو يؤثر سلبا على الثقة التنظيمية، والرضا، وعلى الأداء، وعلى سلوكيات المواطنة التنظيمية، كما يؤثر على بقاء الموظفين في المنظمة. إلى جانب أن الاستجابات المترتبة عن انتهاك العقد النفسي قد تمتد لأقصى درجة لتشمل كل سلوكيات الموظف (Marie, 2006, pp.22-23)، كترك العمل، الاحتجاج، وانخفاض مستوى الولاء (السيد، د.ت، ص.43).

العقد النفسي في الدراسات السابقة

تناولت الدراسات السابقة في مجملها علاقة عمليات العقد النفسي (الاختراق والانتهاك) بمتغيرات كالاتزام التنظيمي، وسلوك المواطنة التنظيمية، والتهكم التنظيمي (هاجر 2013 وعلي حسين 2011)، في حين استهدفت دراسات أخرى أثر عمليات العقد النفسي على

الاغتراب الوظيفي (بشار الحميري، 2014)، أو أثر انتهاك العقد النفسي في النية في ترك العمل كدراسة (عصام، 2013). أما دراسة (martinez, j, 2005) فقد تناولت فحص العلاقة بين الانتهاكات النفسية المدركة والالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية، وتطرقت دراسة (صوفي، 2006) إلى طبيعة العقد النفسي في المؤسسة العمومية والمؤسسة الخاصة.

نستطيع القول بأن غالبية الدراسات المتناولة تطرقت إلى عملياته من خرق وانتهاك وعلاقة هذه العمليات بمتغيرات مختلفة، ودراسة كيفية تأثيرها على أداء الموظفين ونظرتهم للمنظمة، حيث توصلت دراسة (هاجر 2013) إلى أن إدراك الموظفين لانقطاع العقد النفسي أدى إلى انخفاض مستوى التزامهم التنظيمي. ووجدت دراسة (بشار الحميري، 2014) أن الشعور بانتهاك العقد النفسي يزيد من قوة العلاقة بين اختراق العقد والشعور بالاغتراب الوظيفي.

تشارك الدراسة الحالية مع الدراسات الأخرى من حيث المفهوم ألا وهو العقد النفسي، إضافة إلى المنهج المستخدم (المنهج الوصفي)، أما الاختلاف فقد تجلّى في أن الدراسة الحالية تطرقت إلى موضوع العقد النفسي من حيث الخصائص التي تميزه، كما اختلفت في عينة الدراسة حيث كانت على عينة من المستخدمين في شركة دار الهدى.

الطريقة والإجراءات:

عينة الدراسة: اعتمد الحصر الشامل لمفردات مجتمع الدراسة وهو كل مستخدم في شركة دار الهدى للطباعة والتوزيع بعين مليلة الدين قدر عددهم بـ (127) فرداً؛ وبعد حذف السائقين (عددهم 07) لتعذر التواصل معهم وكذا عينة الدراسة الاستطلاعية (10)، شملت عينة الدراسة 110 مستخدماً. تبين الجداول التالية خصائصها.

جدول رقم (03): توزيع العينة حسب الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	68	%61.82
أنثى	42	%38.18
المجموع	110	%100

جدول رقم (04): توزيع العينة حسب سنوات الأقدمية.

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الأقدمية
73.64%	81	أقل من 10 سنوات
26.36%	29	من 10 سنوات فأكثر
100%	110	المجموع

أداة جمع البيانات:

تم اعتماد "استبيان العقد النفسي" للباحث (Harold Andrew Patrick, 2008)، الذي يتكون من جزئين: جزء أول يضم معلومات عامة، وجزء ثانٍ يتعلق بقياس طبيعة العقد النفسي (العلائقي/التبادلي) أنجز من طرف (Millward and Hopkins, 1998) باستخدام مقياس ليكرت ذي سبع بدائل (17 بنداً)، إضافة إلى جزء ثالث ورابع تبناهما من اختبار العقد النفسي المطور من طرف (Rousseau, 1995) باستخدام مقياس ليكرت الخماسي. ويقاس هذان الجزآن التزامات رب العمل نحو المستخدمين (14 بنداً)، والتزامات المستخدم نحو رب العمل (8 بنود)، ويقاس علاقة رب العمل بالمستخدم (8 بنود) وعلاقة المستخدم برب العمل (5 بنود). بلغ معامل ثبات هذه الأداة باعتماد معادلة ألفا كرونباخ (0.89).

تمت ترجمة هذا الاستبيان إلى اللغة العربية، وعرض على أستاذين باحثين (مختصين في علم نفس العمل والتنظيم، ويحسنان اللغتين الإنجليزية والعربية) لتدقيق الترجمة. كانت نتيجة ذلك تغيير البدائل إلى: "لا على الإطلاق"، "إلى حد ما"، "قليلاً"، "بشكل معتدل"، "إلى حد كبير". في ضوء مقياس خماسي يمتد من الدرجة (1 لا على الإطلاق) إلى الدرجة (5 إلى حد كبير).

الخصائص السيكومترية للأداة:

أولاً/ صدق الأداة:

الصدق الظاهري: عرضت الأداة في صورتها الإنجليزية والعربية على أستاذين باحثين مختصين في علم نفس العمل والتنظيم وعلى دراية باللغة الإنجليزية من جامعة أم البواقي،

كلية العلوم الاجتماعية، وطُلب منهما إبداء الرأي حول مدى قياس البنود للأبعاد، سلامة الصياغة اللغوية، ومدى ملائمة البدائل المعتمدة من حيث الطبيعة والعدد.

صدق المفهوم: من خلال تحليل البنود وتحليل الأبعاد، حيث يبين الجدولان أدناه معاملات ارتباط دالة، ماعدا البنود: ب1 (11، 12، 14، 15، 16)، ب2 (12)، ب3 (3، 6، 8)، ب4 (1، 2، 8).

جدول رقم (05): نتائج تحليل البنود

البعد الأول (العقد النفسي العلائقي/التبادلي)		البعد الثاني التزامات رب العمل نحو المستخدم		البعد الثالث التزامات المستخدم نحو رب العمل		البعد الرابع علاقة رب العمل بالمستخدم		البعد الخامس علاقة الموظف برب العمل	
الب	معام ل الارتباط	الب	معام ل الارتباط	الب	معام ل الارتباط	الب	معام ل الارتباط	الب	معام ل الارتباط
11	0.13 -0	الب	0.68 **7	الب	0.49 **0	الب	- 0.004	الب	0.34 **8
الب	0.14 1	الب	0.70 **2	الب	0.34 **8	الب	0.07 1	الب	0.50 **9
الب	0.19 *0	الب	0.52 **6	الب	0.12 7	الب	0.34 **7	الب	0.42 **5
الب	- *0.83	الب	0.32 **9	الب	0.48 **2	الب	0.24 **9	الب	0.45 **6
الب	0.20 *7	الب	0.48 **8	الب	0.52 **5	الب	0.21 *1	الب	- *0.314 *
الب	0.14 5	الب	0.60 **0	الب	- 0.112	الب	0.37 **7		
الب	- 0.99	الب	0.64 **1	الب	0.40 **7	الب	0.69 **0		
الب	- *0.239	الب	0.66 **3	الب	- 0.148	الب	- 0.004		
الب	0.27 **0	الب	0.57 **8						
الب	0.20 *3	الب	0.51 **4						

						0.62 **1	البن د 11	- 0.54	البن د 11
						0.00 7	البن د 12	0.07 3	البن د 12
						0.46 **7	البن د 13	0.19 *4	البن د 13
						0.61 **0	البن د 14	0.17 7	البن د 14
								- 0.023	البن د 15
								0.00 6	البن د 16
								- *0.220	البن د 17

* معامل ارتباط دال عند 0.05 **معامل الارتباط دال عند 0.01

جدول رقم (06): تحليل الأبعاد

البعد الخامس	البعد الرابع	البعد الثالث	البعد الثاني	البعد الأول	
0.056	0.091	*0.219	**0.342	1	البعد الأول
0.146-	0.123	**0.457	1	**0.342	البعد الثاني
0.107-	0.145	1	**0.457	*0.219	البعد الثالث
**0.341	1	0.145	0.123	0.091	البعد الرابع
1	**0.341	0.107-	0.146-	0.56	البعد الخامس

صدق المقارنة الطرفية: يتضح من خلال الجدول أدناه أن (ت) المحسوبة أكبر من (ت) الجدولية ومنه فإن (ت) دالة عند 0.05، وعليه فإن الأداة صادقة تقيس ما وضعت لقياسه.

جدول رقم (07): صدق المقارنة الطرفية لأبعاد الاستبيان

الأبعاد	ت المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة
البعد 1	2.76	58	2.390
البعد 2	9.57		
البعد 3	1.87		
البعد 4	5.09		
البعد 5	2.75		

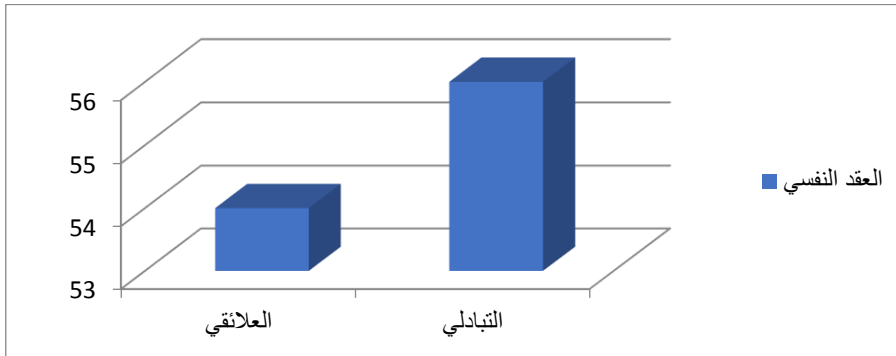
ثانيا/ ثبات الأداة:

عن طريق طريقة التجزئة النصفية تم حساب معامل الارتباط بين جزئي الاستبيان وتحصل على ثبات قدره 0.67. أما الاتساق الداخلي فقد لاستبيان العقد النفسي أظهرت نتائج تطبيق معادلة ألفا كرونباخ أن معامل ثبات الأداة يساوي (0.76)، وهو مقبول.

النتائج:

فيما يخص طبيعة العقد النفسي (العلائقي/التبادلي):

نلاحظ من خلال الشكل أدناه أن أفراد عينة البحث الذين يميلون إلى العقد النفسي العلائقي مثلوا 49.09% ويميل 50.91% منهم إلى العقد النفسي التبادلي، أي أن هناك أغلبية بسيطة المستخدمين يعتبرون عملهم

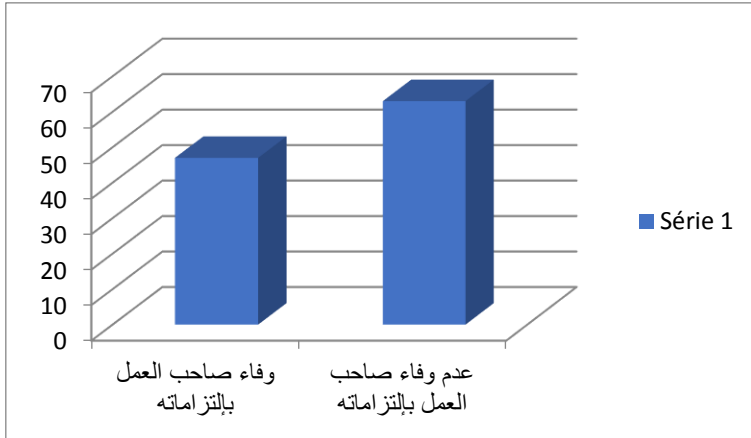


شكل رقم (01): طبيعة العقد النفسي السائد

في هذه المؤسسة قصير المدى، ومحدود بمدة معينة، ويرتكز أساساً على التبادل المادي، بمعنى أنهم يعملون لأجل المال فقط ويقومون بواجبات محددة ومسؤوليات معينة، كما أن مشاركتهم محدودة في هذه المؤسسة، وفي مقابل ذلك يبدو أن العقد النفسي العلائقي تشكل لدى نسبة 49.09% منهم، أي أنهم يعملون في هذه المؤسسة لأجل طويل المدى على أساس الثقة المتبادلة والولاء، كما أن مشاركتهم في هذه المؤسسة غير محدودة؛ وبالإضافة إلى وظائفهم يقومون بوظائف أخرى لأجل إنجاح مؤسستهم، حيث أن منهم من حصل على فرصاً أفضل في شركات أخرى وبأجور أكبر إلا أنهم ولشدة ارتباطهم بهذه المؤسسة يرفضون تركها. اختلفت نتيجة هذا البعد (بعد العقد النفسي العلائقي/التبادلي) مع نتائج دراسة (هارولد باتريك، 2008) في للعقد النفسي وعلاقات العمال، التي توصلت إلى أن طبيعة العقد النفسي السائد لدى المستخدمين كان علائقياً.

فيما يخص التزامات صاحب العمل نحو العامل:

فمن خلال ملاحظتنا للجدول أعلاه يتضح لنا جليا أن نسبة 57.27% من أفراد العينة الذين يميلون إلى اعتبار أن صاحب العمل لم يوف بالتزاماته، الأمر الذي يمكن أن يعزى لعدم توفير صاحب العمل لهؤلاء الأفراد فرص التطوير بمعنى أنه لا يمنحهم فرص الترقى وهذا ما استنتجناه من خلال الدراسة الاستطلاعية

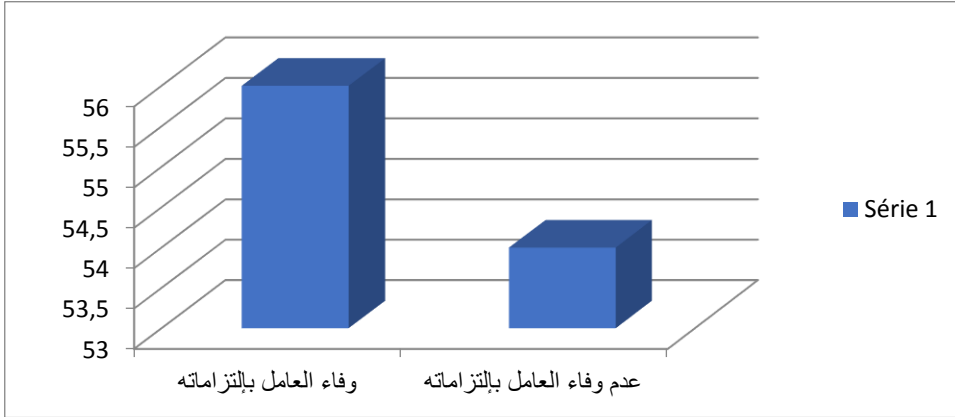


شكل رقم (02): استجابات العمال على بعد التزامات صاحب العمل نحو العامل

فقد صرح بعض أفراد العينة بأن كل من يتوظف في منصب معين داخل هذه المؤسسة لا يستطيع الانتقال إلى قسم آخر أو يترقى إلا في حالات نادرة كاستقالة أحد الموظفين أو تقاعده. كما أن صاحب العمل لا يقوم بدعم أدائهم كأن يوفر لهم مهام من شأنها أن تساعد في تطوير مهاراتهم، كما أنهم لا يشعرون بالأمن الوظيفي أي لا يوفر لهم وسائل الوقاية والحماية هذا فيما يخص الوقاية ضد الحوادث، أما فيما يخص الأمن الوظيفي من ناحية الأجر فهم غير راضين تماما عن الأجر فهناك من لا يعمل كثيرا ولا يكون معرضا إلى الحوادث المهنية ويتلقى أجرا أكثر منهم وهذا ما اتفقت فيه دراستنا الحالية مع دراسة (هارولد باتريك، 2008). في مقابل ذلك نلاحظ أن نسبة 42.73% من أفراد العينة يدركون يذهبون إلى أن صاحب العمل قد أوفى بالتزاماته من خلال توفيره للتدريب أثناء الخدمة، مما يتيح لهم فرصة تطوير قدراتهم المهنية، وأنه يعطيهم فرصة اختيار المكان الذي يرغبون بالعمل فيه بعد نهاية التدريب، وبهذا يرون أنه يهتم براحتهم الشخصية، وهذا ما عبروا عنه بكل وضوح أثناء توزيع الاستبيان عليهم. ومن خلال النتائج المحصل عليها نجد أن النسبة الأكبر كانت لصالح عدم وفاء صاحب التزاماته نحو العامل.

فيما يخص التزامات العامل نحو صاحب العمل:

إنطلاقاً من المعطيات التي حددها الجدول أدناه، يتبين أن نسبة 50.91% من أفراد العينة يرون أنهم قد أوفوا بالتزاماتهم نحو صاحب العمل وأن نسبة 49.09% من أفراد العينة لم يوفوا بالتزاماتهم نحو صاحب العمل.



شكل رقم (03): استجابات الأفراد على بعد التزامات العامل نحو صاحب العمل

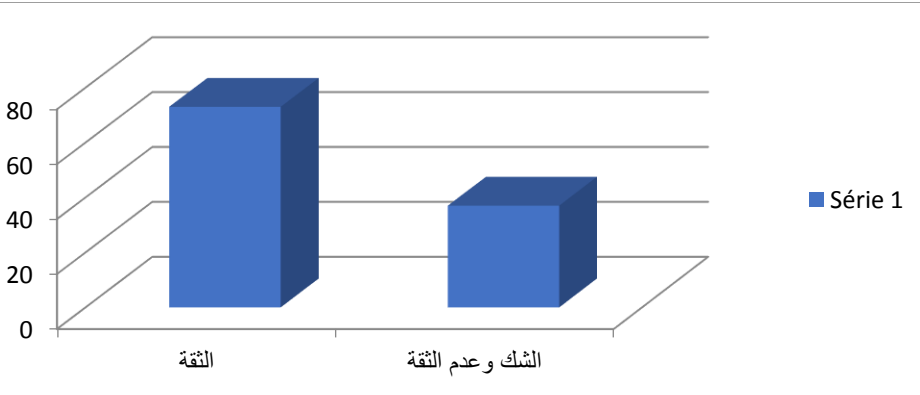
تدل نسبة 50.91% على أفراد العينة الذين يميلون للوفاء بالتزاماتهم نحو صاحب العمل لأنهم يشعرون بأنهم جزء من هذه المنظمة، وأنهم يسعون لتحقيق أهدافها، فهي تعتبر جزءاً كبيراً من أهدافهم، لهذا فهم لا يقومون فقط بما هو ضروري لإنجاز عملهم بل يقومون بأعمال أخرى سعياً منهم لتحسين سمعة المؤسسة، الأمر الذي يمكن أن يدل على درجة ولائهم الكبيرة نحو هذه المؤسسة واستقرارهم فيها إلى أجل غير مسمى، بالإضافة إلى التضحيات الشخصية التي يقومون بها نحو صاحب العمل فمن خلال محادثتنا معهم تبين أن هناك من يعمل في العطلة الأسبوعية، وهناك حتى من لا يأخذ عطلته السنوية إذا ما كانت هناك طلبات كثيرة على المؤسسة، تاركين مسؤولياتهم العائلية، سعياً منهم لتحقيق أهداف المؤسسة، لأنهم يعتبرون أن مصلحة المؤسسة ومصلحتهم واحدة، وهذه النتيجة اختلفت فيها دراستنا عن دراسة هارولد باتريك 2008 التي أسفرت نتائجها عن أن المستخدمين في المؤسسة التي قام فيها بدراسته يغادرون المؤسسة وقت ما يريدون دون اهتمامهم بمصلحة المؤسسة.

ونلاحظ أن نسبة 49.09% من أفراد العينة يرون أنهم لا يوفون بالتزاماتهم نحو صاحب العمل، وهذا راجع لعدم ارتباطهم الشديد بمؤسستهم نتيجة عملهم ساعات إضافية دون مقابل، ما جعلهم يؤدون فقط المهام المطلوبة منهم، ويعتبرونها وظيفة لمدة قصيرة فقط؛

كما يعتبرون الأجر جد منخفض مقارنة بما يقومون به من عمل كثير طوال اليوم، مما جعلهم يبحثون عن فرص عمل أفضل خارج هذه المؤسسة.

فيما يخص علاقة صاحب العمل بالعامل:

من خلال الجدول أدناه نلاحظ أن نسبة 66.36% من أفراد العينة يميلون إلى أن علاقة صاحب العمل بهم تتميز بالثقة على غرار الفئة الثانية من أفراد العينة بنسبة 33.64% فهم يميلون إلى أن علاقة صاحب العمل بهم تتميز بالشك.



شكل رقم (04)، استجابات الافراد على بعد علاقة صاحب العمل بالعامل

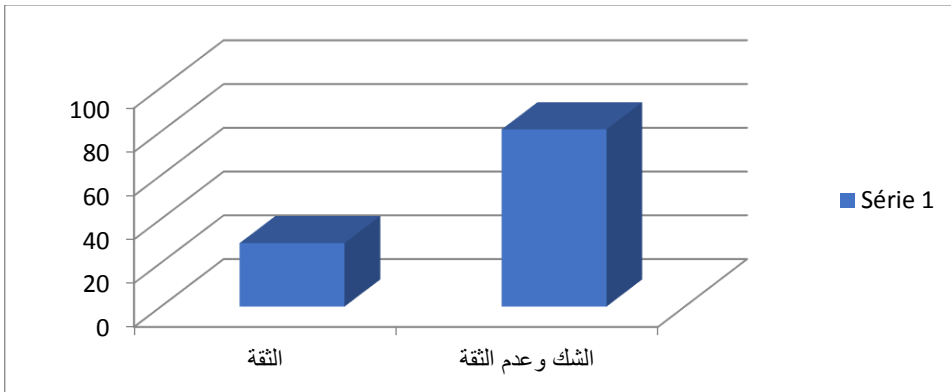
يمكننا القول بأن نسبة 66.36% تمثل أفراد العينة الذين يميلون إلى اعتبار أن علاقة صاحب العمل بهم تتميز بالثقة من طرفه، وذلك راجع حسهم إلى أن صاحب العمل يهتم بمصلحتهم الشخصية فعلى سبيل المثال هناك بعض العمال ممن يتأخر بنصف ساعة في الصباح عن موعد بدء العمل (نظرا لمسؤولياتهم العائلية)، وصرحوا بأن صاحب العمل متفهم لظروفهم وسمح لهم بالتأخر صباحا لمدة نصف ساعة دون أن خصم من الأجر، نظرا للجهود التي يبذلونها في سبيل هذه المؤسسة؛ إلى جانب أنه يشركهم في اتخاذ بعض القرارات المتعلقة بالمؤسسة، فقد أدلى بعضهم أن صاحب العمل يطلب منهم إبداء آراءهم إذا ما أراد تغيير المسؤول المباشر، كذلك استئذنانهم في إمكانية إنجاز بعض الطلبات في الوقت المحدد، وهل يوافقون على قبولها أم لا.

أما أفراد العينة الذين يمثلون نسبة 33.64% فإنهم يرون بأنهم يكادون لا يشكلون جزءا من المنظمة، وكأنهم معزولون عنها، لا يدرون بما يجري داخلها؛ ففي بعض الأحيان توجه إليهم أوامر بأن يتبادلوا أماكنهم في العمل على الآلات دون علمهم، وعليه فهم يعملون لأجل المال فقط، ويعتبرونها مدة عمل قصيرة، نتيجة شعورهم بالظلم لأنهم يرون بأنهم يعملون

أكثر مما يتلقونه من أجور، إضافة إلى أن صاحب العمل لا يهتم أمرهم إن كانت ظروفهم سيئة، ولا يأخذها بعين الاعتبار، كما أنه لا يتجاوز عن أفعالهم مقارنة بالآخرين رغم ما يقدمونه من عمل وجهد، وحسب تصريحاتهم فإنهم سيبتركون المؤسسة حالما يجدون مكانا أفضل ويعتقدون أنه بما أن صاحب العمل لا يهتم بمصلحتهم الشخصية، فهم أيضا غير معنيين بمصلحة المؤسسة وهذا ما استنتجناه أثناء الدراسة الاستطلاعية من خلال محادثتنا معهم.

فيما يخص علاقة العامل بصاحب العمل:

نجد أن هناك اختلافا واضحا بين نتائج هذا البعد ونتائج بعد علاقة صاحب العمل بالعامل؛ حيث نلاحظ أن نسبة 73.64% من أفراد العينة يرون أنهم غير متأكدين من علاقتهم بصاحب العمل، في حين هناك نسبة قليلة من أفراد العينة 26.36% يرون بأن علاقتهم بصاحب العمل تتميز بالثقة.



شكل رقم (05): استجابات الأفراد نحو بعد علاقة العامل بصاحب العمل

بمعنى أن صاحب العمل يثق في العمال وكان ذلك بنسبة 66.36%، وهذا راجع لإخلاصهم في العمل لكنهم في المقابل غير متأكدين من علاقتهم به وكان ذلك بنسبة 73.64% لأنهم لا يثقون به؛ فحسب آرائهم فإن صاحب العمل غير متوقع، كما أنه لا يفي بوعوده، وعلى سبيل المثال يطلب منهم العمل في فترة الصيف ويعدهم بزيادة أجورهم مع زيادة عطلتهم السنوية (شهر و15 يوما)، وعند انتهاءهم من العمل في العطلة الصيفية يطلبون أجورهم كما وعدهم، فيقوم بإعطائهم حججا كثيرة غير مقنعة كأن يقول لهم أن المؤسسة في مرحلة إفلاس أو ما شابه، كما أنه قد يوقف أحدهم عن العمل دون سبب واضح ويطرده ثم يرسل في طلبه مرة أخرى كما يريد، الأمر الذي جعلهم لا يثقون بكلامه أو وعوده.

أما بالنسبة لأفراد العينة المتمثلين في نسبة 26.36% الذين يثقون في صاحب العمل، فأتناء دراستنا الاستطلاعية وأثناء توزيع أداة الدراسة وجدنا أن المستخدمين الذين لديهم علاقة تميزها الثقة بصاحب العمل هم الذين لا يستطيع صاحب العمل الاستغناء عنهم كالأساتذة والمسؤولين عن قبول الطلبات كذلك العمال الذين لديهم مدة أقدمية كبيرة، أي أنهم أولئك الذين يستطيعون تدريب العمال الجدد.

خاتمة:

استنادا إلى ما تم الاطلاع عليه من أدبيات ودراسات التي تناولت العقد النفسي، ويهدف اكتشاف خصائص العقد النفسي لدى مستخدمي شركة دار الهدى للطباعة والنشر بعين مليلة ولاية أم البواقي، تم الاعتماد على المنهج الوصفي واستبيان العقد النفسي لـ (هارولد باتريك، 2008) لجمع بيانات من عينة قوامها 110 عاملا بهذه الشركة.

وأظهرت النتائج المتوصل إليها أن خصائص العقد النفسي من حيث طبيعته كان تبادلها لدى العمال حيث أن أغلبية بسيطة منهم لأجل احتياجاتهم للمال فقط كما لا يعتبرونها وظيفة لمدى الحياة، ومن حيث التزامات صاحب العمل أظهر العاملون ميلا لاعتبار أن صاحب العمل لا يفي بالتزاماته، وهذا راجع لعدم دعم أدائهم، ولا يعطيهم فرص تطوير مهاراتهم كما لا يعطيهم فرصة إثبات ذواتهم داخل المؤسسة وإظهار إبداعاتهم في مجال الطباعة.

أما خصائص العقد النفسي من حيث التزامات العامل فنجد ميلا لدى العاملين لوفاء بالتزاماتهم نحو صاحب العمل لأنهم مرتبطون بشدة بمكان عملهم ويشعرون أنهم جزء لا يتجزأ من المؤسسة، مما يعني أن درجة ولائهم لهذه المؤسسة كبيرة مما ينعكس إيجابا على درجة استقرارهم فيه.

وفيما يخص خصائص العقد النفسي من حيث علاقة صاحب العمل بالعامل فنجد أن صاحب العمل يثق بعماله، فهناك نسبة كبيرة من أفراد العينة يميلون إلى اعتبار أن علاقة صاحب العمل بهم تميزها الثقة وهذا راجع لإخلاصهم للمؤسسة من خلال ما يقدمونه من تضحيات لصاحب العمل سعيا منهم لإنجاح مؤسستهم.

وقد كانت خصائص العقد النفسي من حيث علاقة العامل بصاحب العمل كانت تتميز بالشك وعدم التأكد من مستقبلهم مع صاحب العمل وهذا راجع لعدم وفائه بوعوده

والتزاماته سابقا نحوهم، كما أنهم يرون بأن هناك فارقا واختلافا كبيرا بين ما يقوله صاحب العمل وما يقوم به فعليا.

وعليه فإننا نقترح:

- الاهتمام بالعلاقة بين العامل وصاحب العمل في مؤسساتنا لأنها أساس نجاح أي منظمة.
- والأخذ بعين الاعتبار كل من التوقعات والوعود الضمنية لكل من رب العمل والعامل فهي أساس العلاقة بينهما.
- تسليط الضوء على موضوع العقد النفسي الذي يبلور هذه العلاقة وباعتباره موضوعا مهما جدا في مجال السلوك التنظيمي.
- التوسع في دراسة خصائص العقد النفسي في مؤسساتنا.
- إجراء دراسات مقارنة فيما يخص العقد النفسي بين منظمة وأخرى.

قائمة المراجع:

- 1- أحمد جاد، عبد الوهاب. (2000). السلوك التنظيمي: دراسة سلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال (ط.1). عمان: دار الوفاء للنشر والتوزيع.
- 2- حيدر، عصام، ونصر، فداء. (2014). أثر إنتهاك العقد النفسي في النية في ترك العمل. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 30(1)، 257-261.
- 3- شاويش، مصطفى. (2004). إدارة الموارد البشرية "إدارة الأفراد". (ط.3). عمان: دار الشروق.
- 4- عبد الوهاب، صوفي. (ديسمبر 2013). طبيعة العقد النفسي في المؤسسة العمومية و المؤسسة الخاصة. مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، 13(13)، 172-179.
- 5- العطوي، عامر علي حسين. (2012). تفسير ظاهرة التهمك التنظيمي في المنظمات من خلال الترابط البيئي لعمليات العقد النفسي والإحترام الداخلي: دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في معمل سمنت المثنى. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 14(2)، 20-26.
- 6- عطية، ماجدة. (2003). سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة (ط.1). عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- 7- العميان، محمود سليمان. (2004). السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال (ط.2). عمان: دار وائل للنشر.
- 8- الفرماوي، حمدي علي. (2004). دافعية الإنسان بين النظريات المبكرة والاتجاهات المعاصرة (ط.1). مصر: دار الفكر العربي.
- 9- فليح، فاروق و عبد المجيد، السيد. (2005). السلوك التنظيمي في الإدارة. (ط.1). عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- 10- قروي، هاجر. (2013). انقطاع العقد النفسي وعلاقته بالإلتزام التنظيمي لدى الأطباء العاملين بالجنوب الجزائري. رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.
- 11- كاظم، محمود خضير. (2002). السلوك التنظيمي (ط.1). عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- 12- مزيان، محمد. (2003). مفهوم العقد النفسي (نحو فهم العلاقة بين الأفراد والمنظمات). وهران: دار الغرب للنشر.
- 13- المغربي، كامل محمد. (2004). السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم (ط.3). عمان: دار الفكر لطباعة والنشر والتوزيع.

14- نمر أبو جاسر، صابر بن مراد. (2010). أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي: دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.

- مواقع الانترنت:

- 1- بشار، الحميري، و كاظم، محمد بريس. (9 فيفري 2015). أثر عمليات العقد النفسي على الإغتراب الوظيفي. تم إسترجاعها بتاريخ 15 سبتمبر 2015 من (www.uobabylon.edu.iq).
- 2- السيد، محمود، و الزياي، عادل رمضان. (د.ت). إدارة الافراد والعلاقات الإنسانية. أسترجعت بتاريخ 29 أكتوبر 2015 من www.hrdiscussion.com.
- 3- Deloch, fabien. (2010). Contrat social et contrat psychologique. Retrouvée le 5decembre2015 par <http://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00526219>.
- 4- Sharpe, A. (2003). the psychological contract in a changing work environment. Retrived 5novembre2015 by <http://www.ukwon.org/pdf/Hi-Res/PsychologicalContractTheme>.
- 5- Sylvie, Guerrero. (S.D.). proposition d'un instrument de mesure du contrat psychologique : le PCI. Retrouvé le 4 janvier2016 par <http://www.enable-javascript.com/>.

- قائمة المراجع باللغة الأجنبية:

- 1- Blouin, Mathieu. (2012). L'influence de la réalisation des promesses faites aux employés sur l'engagement organisationnel : l'effet modérateur du statut d'emploi. Mémoire présenté à la faculté des études supérieures en vue de l'obtention du grade de deuxième cycle en relations industrielles, Université de Montréal, Montréal.
- 2- Campoy, Eric. (20-27 mai 2005). perceptions de justice et confiance du salarié comme facteurs explicatifs des réactions individuelles à une violation du contrat psychologique. Communication présentée à la journée de recherche (stress, burnout et conflits de rôles), Université Paris, Paris.
- 3- Claudia, Boisseau. (2013). Le contrat psychologique et importance de la période D'intégration. MASTER 1, Université paul-valéry, Montpellier 3.
- 4- Conway, N., & Briner, R.B. (2002). A Daily diary study of affective responses to psychological contract breach and exceeded promises. Journal of Organizational Behavior, 23, 287-288.
- 5- David, Guest. (2004). The psychology of the Employment Relationship: Analysis Based on the Psychological contract. Applied psychology: an international review, 53(4), 541-542.
- 6- Doina, Muresanu. (2003). Le nouveau contrat psychologique : un Défi pour les professionnels roumains en ressources humaines. Mémoire de doctorat, Université du Québec à Montréal, Canada.
- 7- Fréchet, Marc. (mars 2007). Les difficultés relationnelles dans les partenariats d'innovation : une approche par le contrat psychologique. Finance Contrôle Stratégie, 10(1), 129.
- 8- Gorin, Élodie. (2012). Le contrat psychologique et l'engagement affectif dans les relations d'emploi tripartites : l'effet modérateur de la motivation. Mémoire présenté comme exigence partielle de la maîtrise ès sciences de la gestion, Université du Québec, Montréal.

- 9- Marie, Christine Viens. (2006). L'influence de la violation du contrat psychologique sur les comportements de citoyenneté organisationnelle : L'effet modérateur de la justice organisationnelle. Mémoire de doctorat, Université de Montréal, Canada.
- 10- Michel, Tremblay.(16-17novembre2006).L'impact de la perception de rupture du contrat psychologique chez les travailleurs D'agence : une perspective de relation à multiples mandats. Congrès de l'AGRH- Le travail au cœur de la GRH LAE de Lille et Reims management school .
- 11- Sabine,Trentzsch-joy.(2011).Rupture Du Contrat Psychologique, Stresse Et Souffrance AU Travail. Mémoire de doctorat,Université de Toulouse, Paris.