

جامعة مولود معمري تيزي وزو
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم النفس



العقد النفسي و علاقته بالالتزام التنظيمي لدى عمال
المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية E.N.I.E.M
بواد عيسى تيزي وزو

مذكرة مقدمة لـنيل شهادة الماستر تخصص عمل و تنظيم و تسيير الموارد

البشرية

تحت إشراف الأستاذة:

- د خنو دنيا

إعداد الطالبين:

- لعنابي ليدية

- بونار عزالدين

السنة الجامعية 2019/2018

شكر وتقدير

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا على أداء هذا الواجب ووفقنا إلى انجاز هذا العمل.

بعد شكر الله عز وجل، نتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد على انجاز هذا العمل وفي تذليل ما واجهناه من صعوبات، ونخص بالذكر الأستاذة المشرفة "ديخمنو دنيا" التي كانت نعم المشرفة و المرشدة، و التي تحملت كل أتعابنا و كل استفساراتنا، و لم تبخل علينا بتوجيهاتها ونصائحها القيمة التي كانت عوننا لنا في إتمام هذا البحث فشكرا لكي على كل جهدك ووقتك المبذول الذي تكرمت به معنا.

و الشكر الجزيل إلى أساتذتي الكرام الذين ساعدوني في هذا العمل، و كل رفقاء الدراسة.

وفي الأخير نرجو من الله تعالى أن يجعل عملنا هذا نفعا يستفيد منه جميع الطلبة. و نتقدم بالشكر إلى اللجنة التي ستفضل بمناقشة هذه المذكرة.

ليدية - عز الدين

إهداء

أهدي هذا العمل إلى من ربنتي وأنارت دربي
وأعانتني بالصلوات
والدعوات، إلى أغلى إنسان في هذا الوجود "أمي
الحببية لغالية" أطال الله في عمرها
إلى من عمل بكد في سبيلي و علمني معنى الكفاح
وأوصلني إلى ما
أنا عليه أبي الكريم أدامه الله لي.
إلى إخوتي كمال و محمد و أخواتي و كل ازواجهم و
أبنائهم و إلى جميع أفراد أسرتي كل واحد باسمه.
إلى كل الأصدقاء و الأحباب من دون استثناء.
إلى من عمل معي بكد بغية إتمام هذا العمل، إلى
صديقي عز الدين.

"ليدية"

اهداء

إلى األى ما منحه الله إالى فى هذه الءىاة و الءى
وضع ءءء اءءامها الءنة؁ الى اءى الءالفة اءال الله
فى عمرها .

إلى أبى الءى علمنى كل شىء فى الءىاة اءال الله
فى عمره .

الى كل اءواءى و أءواءى و كل عائلءى كل واءء
باسمه و إلى كل أءاربى و كل الأءءاء و الأءباب
من ءون اسءءناء .

إلى من عملء معى بكد بءىة إءمام هذا العمل؁ إلى
صءىءى ورفىقة ءربى لىءىة .

" عز الءىن "

ملخص الدراسة:

تهدف دراستنا إلى الكشف عن العلاقة بين العقد النفسي و الالتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية في المنطقة الصناعية "عيسات ادير" بواد عيسي، و كذلك لاختبار صحة الفرضيات المتمثلة في:

1-توجد علاقة ذات دلالة بين إحصائية بين الولاء و الالتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية في المنطقة الصناعية "عيسات ادير" بواد عيسي.

2-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأداء و الالتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية في المنطقة الصناعية "عيسات ادير" بواد عيسي.

و انطلاقا من كون الدراسة التي نقوم بها ذات طبيعة ارتباطية تهدف للكشف عن العلاقة بين متغيرين هما العقد النفسي و الالتزام التنظيمي، قمنا باستخدام المنهج الوصفي لتحليل المعلومات و معطيات الدراسة، حيث أجريناها على عينة مكونة من (70) عامل من مجتمع أصلي مكون من (189) عامل، إذ قمنا بتطبيق استبيان العقد النفسي، كما طبقنا أيضا مقياس الالتزام التنظيمي للآلان و ماير (1997) المقسم إلى ثلاث محاور.

قمنا بتوزيع الاستبيان على 70 عامل ، و بعد استرجاعه تم تحليله إحصائيا بعد إدخال البيانات على الحاسوب و استخدام الحزم الإحصائية **SPSS**، و قد توصلنا في دراستنا إلى النتائج التالية:

1-لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الولاء و الالتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية في المنطقة الصناعية "عيسات ادير" بواد عيسي.

2- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأداء و الالتزام التنظيمي لدى عمال

المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية في المنطقة الصناعية "عيسات ادير"

بواد عيسي.

Résumé

Cette étude traite le thème de contrat psychologique et sa corrélation avec l'engagement organisationnel chez les fonctionnaires de L'entreprise Nationale et de l'Industrie de l'électroménager (ENIEM) situé à Oued Aissi, Tizi-Ouzzou. Et aussi pour tester la validité des hypothèses suivantes :

-IL existe une corrélation statistiquement significative entre la loyauté et l'engagement organisationnel à l'ENIEM.

- IL existe une corrélation statistiquement significative entre la performance et l'engagement organisationnel à l'ENIEM.

Sur la base du fait que l'étude que nous menons est de nature corrélative et vise à révéler la corrélation entre deux variables sont le contrat psychologique et l'engagement organisationnel, Nous avons utilisé la méthode descriptive pour analyser les informations et les données de l'étude, où nous avons mené sur un échantillon de 70 ouvriers qu'on a choisi parmi 189 travailleurs, Nous avons également appliqué un questionnaire divisé en deux axes :

1^{er} axe : se compose d'un teste qui contient des questions qui concernant le contrat psychologique.

2^{ème} axe : se compose d'un teste qui contient des questions qui concernent l'engagement organisationnel de **Alan et Meyer (1997)**.

Nous avons distribué le questionnaire à 70 travailleurs. Après l'avoir récupéré, il a été analysé statistiquement après la saisie des données sur l'ordinateur et l'utilisation du programme statistique SPSS. Dans notre étude, nous avons obtenu les résultats suivants:

- Il n'y a pas de corrélation statistiquement significative entre la loyauté et l'engagement organisationnel chez les fonctionnaires de L'entreprise Nationale et de l'Industrie de l'électroménager (ENIEM).
- Il n'y a pas de corrélation statistiquement significative entre la performance et l'engagement organisationnel chez les fonctionnaires de L'entreprise Nationale et de l'Industrie de l'électroménager (ENIEM).

فهرس المحتويات

كلمة شكر

إهداء

ملخص الدراسة

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

مقدمة.....أ

الفصل الأول: الإطار العام للإشكالية

- 1- الإشكالية 9
- 2- فرضيات الدراسة 15
- 3- أسباب اختيار الموضوع 15
- 4- أهداف الدراسة 16
- 5- أهمية الدراسة 17
- 6- ضبط المفاهيم إجرائياً 18
- 7- الدراسات السابقة 19
- 8- التعقيب على الدراسات السابقة 29

الجانب النظري

الفصل الثاني: العقد النفسي

- تمهيد 32
- 1- المراجعة التاريخية لمفهوم العقد النفسي 33
- 2- مفهوم العقد النفسي 34

36.....	3- أبعاد العقد النفسي
43.....	4- العوامل المحددة للعقد النفسي
44.....	5- المشاركين في العقد النفسي
45.....	6- النظريات المفسرة للعقد النفسي
59.....	7- تكوين العقد النفسي
63.....	8- مضمون العقد النفسي
70.....	خلاصة

الفصل الثالث: الالتزام التنظيمي

72.....	تمهيد
73.....	1- تعريف الالتزام التنظيمي
75.....	2- خصائص الالتزام التنظيمي
77.....	3- أهمية الالتزام التنظيمي
80.....	4- أنماط الالتزام التنظيمي
81.....	5- ابعاد الالتزام التنظيمي
87.....	6- محددات الالتزام التنظيمي
90.....	7- الآثار المترتبة عن الالتزام التنظيمي
92.....	8- نتائج الالتزام التنظيمي
94.....	خلاصة:

الجانب التطبيقي

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للبحث

97.....	1- تمهيد
---------	----------

97.....	2-التذكير بفرضيات الدراسة.....
98.....	3-حدود الدراسة.....
100.....	4-منهج الدراسة.....
100	5-الدراسة الاستطلاعية.....
101	6-الدراسة الأساسية.....
102.....	7-عينة الدراسة.....
107.....	8-أدوات جمع البيانات.....
114.....	9-أساليب المعالجة الإحصائية.....
116	خلاصة.....

الفصل الخامس: عرض و تحليل و مناقشة النتائج

117.....	1-تمهيد
118.....	2-عرض و تحليل نتائج الفرضيات الجزئية.....
121.....	3-مناقشة و تفسير نتائج فرضيات الدراسة.....
124.....	4-خلاصة.....
125.....	الاستنتاج العام.....
128.....	الاقتراحات.....

قائمة المراجع

الملاحق

فهرس الجداول

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
64	التزامات صاحب العمل.	01
67	التزامات الموظف لماري.	02
68	التزامات صاحب العمل و الموظف.	03
102	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.	04
104	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.	05
105	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية.	06
108	يمثل مقياس الاجابة على فقرات استبيان العقد النفسي	07
112	يمثل مقياس الاجابة على فقرات استبيان الالتزام التنظيمي	08
114	يمثل ثبات الاستبيان العقد النفسي	09
114	يمثل ثبات مقياس الالتزام التنظيمي	10
120	يمثل نتائج الفرضية الجزئية الاولى	11
121	يمثل نتائج الفرضية الجزئية الثانية.	12

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
49	يوضح نظرية التبادل الاجتماعي.	01
50	يوضح جوهر نظرية التوقع عند فروم.	02
53	يوضح نظرية التوقع في الإدراك	03
56	يوضح نظرية المساواة.	04
79	يوضح أهمية الالتزام التنظيمي	05
86	يوضح أبعاد الالتزام التنظيمي	06
103	يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن	07
104	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس	08
106	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	09

الملاحق

الفصل الأول

الإطار العام للإشكالية

الفصل الثاني

العقد النفسي

الفصل الثالث

الالتزام التنظيمي

الفصل الرابع
الإجراءات المنهجية
للبحث

الفصل الخامس

عرض و تحليل النتائج

المقدمة

قائمة المراجع

الفهرس

الجانب النظري

الجانب التطبيقي

مقدمة:

إن سلوك العمال في العمل سواء كانوا عمالا أو مسيرين تشترط عدّة عوامل تتعلق بالخلفية النفسية و التكوينية التي تنشأ و تتطور و تتغير بواسطة مؤسسات المجتمع و طبيعتها، فالمتفق و المتعارف عليه أنّ العمال يختلفون في سلوكهم في العمل فقد يتفاوتون في درجة تحمسهم و رغبتهم للعمل فمنهم من يبذل جهدا كبيرا من أجل إنجاز العمل و منهم من يكتفي بالأمر العادية و منهم من يتهاون إلى درجة الإهمال، و بالطبع فإن مصلحة المؤسسة التعرف على خلفيات هذه الحالات و علاجها.

و من المحددات الرئيسية في سلوك الأفراد في العمل نجد إدراك العامل للعقد النفسي الذي يكونه و يحدده طول مساره المهني، و يعد العقد النفسي مصطلحا و سبق أن أشار إليه بعض الباحثين المهتمين بإدارة الأفراد في المنظمات، و لكن لم يعطي له الاهتمام الكافي و الدراسات الوافية خاصة في المجتمع العربي، حيث يوصف كمفهوم يعبر عن مواقف الفرد الضمنية إزاء طرف آخر. أما روسو (Rousseau 1998) ترى أن العقد النفسي اعتقاد شخصي في علاقات متبادلة بين الفرد و طرف آخر، كمؤسسة أو كصاحب عمل، فهو عقد مبني على وعود أو توقعات ذاتية و يشترط تقبل محتواها و ظروفها من طرف كل الأطراف المرتبطة بالعقد.

إذ يمكن اعتبار العقد النفسي بمثابة اتفاق غير مكتوب بين المنظمة و بين العاملين و بين التنظيم. فالمنظمة تطالب الأفراد ببذل قصارى جهدهم للحصول على مزيد من

الإنتاجية، كما تطالبهم بضرورة الالتزام بالأنظمة و القوانين و الأهداف في مقابل مطالبة الأفراد للمنظمة بالعمل على توفير البيئة التنظيمية المساعدة (من أمن و استقرار و حوافز).

و يتضمن العقد النفسي، درجة شعور الفرد بالانتماء إلى هذه المنظمة و كلما زادت هذه الدرجة زادت شدة العقد و متانته من ثم دوامه، و بالتالي فشعور الفرد بالانتماء يؤدي إلى ولاءه للمنظمة و تمسكه بالعمل فيها و يبذل جهدا لتقديم الخدمات إليها، و لا نبالغ إن قلنا أن العقد النفسي هو مؤشرا للسلوك في العمل.

و قد أظهرت الكثير من الدراسات الغربية العلاقة بين تلك العوامل سابقة الذكر و العقد النفسي، بل و تعدت هذه الدراسات إلى مجال تأثير العقد النفسي على نتائج أداء الموظفين لعملهم و الاستمرار بالانتماء إلى المؤسسة و ذلك عن طريق قياس مستوى أدائهم

و معدلات غيابهم بالإضافة إلى معدلات دوران العمل. و لقد بدأ الاهتمام بهذا الموضوع في العالم العربي في النصف الثاني من التسعينات، و نجد أن الباحثين قد قاموا بدراسته لإيمانهم لما لهذا الموضوع من أهمية في تحسين أداء المؤسسة، و لكن مازال هذا الموضوع بحاجة إلى دراسات أكثر عمقا و ذلك لخصوصية ثقافة و بيئة العالم العربي.

و لهذا جاءت هذه الدراسة الحديثة، والتي تتمثل في دراسة العقد النفسي لفئة مهمة من العمال و هم عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM.

و يعد الالتزام التنظيمي من أكثر المسائل التي أخذت تشغل بال المنظمات كونها تتولى مسؤولية المحافظة على المنظمات في حالة صحية سليمة تمكنها من الاستمرار

و البقاء و على ذلك برزت الحاجة إلى دراسة السلوك الإنساني من هذا النوع ، لغرض تحفيز العاملين و زيادة درجات الالتزام بأهداف و قيم منظماتهم.

فالالتزام التنظيمي هو عنصر حيوي في بلوغ الأهداف التنظيمية، تعزيز الإبداع، الاستقرار و الثقة بين الإدارة و العاملين فيها، كما و يسهم الالتزام التنظيمي في تطوير قدرات المنظمة على البقاء و النمو المتواصل لذا نجد أنّ موضوع الالتزام التنظيمي و العوامل المؤثرة فيه، قد نالت اهتمام الكثير من الباحثين في مجال الإدارة منذ الثمانينات و حتى يومنا هذا، كما له من تأثير كبير على سلوكيات الأفراد، و ما له من انعكاسات على الفرد و المؤسسة على حدّ سواء، و يتولد الالتزام التنظيمي من محصلة التفاعل بين خصائص الأفراد و شخصياتهم و ضغط العمل و العوامل التنظيمية و المؤشرات المجتمعية و البيئة العامة، حيث نجد أنّ الالتزام التنظيمي هو إدراك من الأفراد بالتوافق بين قيمهم و أهدافهم و قيم التنظيم الذي يعملون به.

و قد ذهب الكثير من الباحثين في هذا المجال إلى دراسة طبيعة العلاقة بين مستوى الالتزام التنظيمي و العوامل التي قد تؤثر فيه، و من هذه العوامل ما هو شخصي و ما هو سلوكي و ما هو متعلق بالقيم المتعلقة بالمنظمة، و ما هو متعلق بالعوامل الخارجية مثل القيم والثقافة.

و في دراستنا هذه قمنا بدراسة علاقة مهمة و هي علاقة العقد النفسي بالالتزام التنظيمي، و كان هدفنا الأول معرفة مدى إدراك عمال المؤسسة الوطنية للصناعات

الكهرومنزلية (ENIEM) للعقد النفسي و ثم مستوى التزامهم التنظيمي للمؤسسة، و بعدها معرفة العلاقة بين هذين الهدفين المهمين، لذا قسمنا بحثنا إلى خمسة فصول:

- **الفصل الأول:** الإشكالية، تساؤلات الدراسة، فروض الدراسة، أسباب اختيار الموضوع، الهدف من الدراسة، الأهمية العلمية للدراسة، ضبط المفاهيم إجرائياً، و في الأخير تطرقنا إلى الدراسات السابقة و التعقيب عليها.

- **الفصل الثاني:** خصصناه للعقد النفسي و من خلاله تم التطرق إلى المراجعة التاريخية لمفهوم العقد النفسي، مفهوم العقد النفسي، أبعاده و أهم العوامل المحددة له، و المشاركين فيه ، و كذا النظريات المفسرة له و تكوين العقد النفسي ومضمونه.

- **الفصل الثالث:** تم التطرق إلى الالتزام التنظيمي من حيث مفهومه و خصائصه و أهميته و كذلك أنماطه ومحدداته، مراحلها و الآثار المترتبة عنه، و نتائجها.

- **الفصل الرابع:** تم التطرق فيه إلى الجانب التطبيقي حيث يتم فيه التعرف على حدود الدراسة و منهج الدراسة ، كذلك الدراسة الاستطلاعية والدراسة الأساسية ،عينة الدراسة، أدوات جمع البيانات ، وأساليب المعالجة الإحصائية.

- **الفصل الخامس:** فقد خصص لتحليل و مناقشة النتائج التي تم التوصل إليها.

- و في الأخير، ختمنا دراستنا باستنتاج عام للدراسة بالإضافة إلى الاقتراحات و تقديم قائمة المراجع و الملاحق.

الفصل الاول:

الاطار العام للإشكالية

- 1- الإشكالية
- 2- فرضيات البحث
- 3- أسباب اختيار الموضوع
- 4- أهداف البحث
- 5- أهمية البحث
- 6- ضبط المفاهيم إجرائيا
- 7- الدراسات السابقة
- 8- التعقيب على الدراسات السابقة

1-الإشكالية:

تسعى المنظمات في الوقت الراهن إلى التكيف مع العوامل و المتغيرات العالمية و المحلية الحديثة، و عليها أن تواجه التحديات المواقبة لهذه العوامل و المتغيرات و تتعايش معها، و هي في سبيلها إلى تحقيق ذلك تعتمد على مواردها البشرية.

و من هنا أصبحت التنظيمات الناجحة و قادتها المتميزون تهتم كثيرا بالأفراد العاملين و توليهم العناية المناسبة، و أخذت أيضا تبذل الجهد و تنفق الأموال الطائلة لاختيار أفضلهم كفاءة فتقوم بتدريبهم تدريباً مناسباً يتفق و متطلبات العمل، و تمنحهم الحوافز المادية و المعنوية و التي من الممكن أن تسهم في سد احتياجاتهم المختلفة، فإن العنصر الإنساني يبقى عنصر هام من عناصر التنظيم، و يجب عدم إغفال هذا العنصر عند بناء هيكل المنظمة، و ذلك لأهمية الدور الذي يلعبه ، فهو كالخلية الحية في جسم المنظمة يبعث الحياة و الحركة فيها، و لذا فإن أي فساد أو فشل أو عدم تعاون بين بعض موظفيها يسبب ضعف وانهيار المنظمة، و لهذا فإنه مهما كان الهيكل التنظيمي سليماً من ناحية تحديد المسؤوليات و الصلاحيات و العلاقات بين المناصب الإدارية المختلفة في المنظمة، فإن وجود العنصر البشري يؤثر تأثيراً كبيراً على الأعمال فيها، و على مدى تحقيقها لأهدافها. و في المقابل كل ما هو مطلوب من هؤلاء الأفراد هو الولاء لهذه التنظيمات و الإخلاص في خدمتها و تقديم الأداء و الجهد المتميز لتحقيق أهدافها بكفاءة و فعالية و يظهرون رغبة قوية في عدم تركها و الانتقال منها إلى غيرها فيما يعود عليها بالفوائد الكثيرة.

فطبيعة الوعود و الانتظارات سواء كانت من طرف المؤسسة أو العمال من المفروض أن تخدم بدرجة أولى ثقافة المؤسسة، التي تغذي كل التفاعلات الرسمية وغير الرسمية في المؤسسة.

لهذا يعد العقد النفسي من محددات مستوى المجهود الذي يبذله العامل و درجة الالتزام بما هو مطلوب القيام به من واجبات و مسؤوليات و يكون أي تغيير في نوع السلوك ينبغي أن يمر بتغيير في العقد النفسي، لهذا تعددت الدراسات الغربية التي اهتمت بهذا الموضوع لأهميته الكبيرة في التأثير في سلوك العامل و المنظمة مستقبلا، و حتى في علاقات العمل، فنجد الباحثة **تمارا بودلينك (Tamara podlanseh,2010)** في دراستها التقنيات الجديدة للتوظيف من منظور العقد النفسي، ركزت على وجود رابط بين استعمال الطرق الجديدة للتوظيف و ظهور فوارق في العقد النفسي عند العمال و أهمية الاعتماد على ظهور العقد النفسي في ميدان الموارد البشرية. (Tamara,2010, P05)

كما قام الباحث **سفيان بن عمور (2005)** في دراسته دور العدالة التنظيمية في تطور إخفاق العقد النفسي للموظفين بتونس، بإثبات وجود علاقة عكسية بين انقطاع العقد النفسي و الالتزام التنظيمي. (Sofiène,2005,P02)

كما أنشأت الباحثة **سيلفي جيريرو (Sylvie Guerrer)** أداة لقياس العقد النفسي، ودرجة الإخفاق، بها التزامات خاصة بصاحب العمل و التزامات العامل، تحوي 7 أبعاد، معتمدة على أداة "روسو دونيس" لقياس إخفاق العقد النفسي.

يشير معظم المهتمين بموضوع العقد النفسي أنه يتشكل من عملية الاستقطاب و الاختيار بما في ذلك الإعلان عن الوظائف، الاشهارات، المقابلات الوظيفية و أن هذه الأجواء تسهم بتوجه المتقدمين للعمل، و هم يحملون اتجاهات، و يحلمون بإظهارها على واقع العمل، مما يؤكد أهمية العناية باستيعاب موضوع العقد النفسي و تفعيله في منظماتنا.

ففي الغالب نجد الموظفين و بالذات الجدد، يسعون للتأكد من أن ما وجدوه فعليا يتوافق مع ما وعدو به خلال عملية الاختيار. و يتم ذلك في مقارنات نفسية تحدث بشكل تلقائي، و ربما من خلال الاحتكاك بجماعات العمل و الزملاء الأقدم في العمل، لمراقبة ما يحدث باستمرار و هذه الاستمرارية تعني ضمن صيانة العقد النفسي أحيانا و تغييره أحيانا و ربما تشكيل الجديد منه. فيما أن العقد النفسي يعد نوايا سلوكية مشكلة نفسيا و فكريا، و مضرة لا تظهر إلا لاحقا على شكل سلوك، أو تكون تبرير لسلوك ظهر أو سيظهر، فهو غير رسمي و فقراته لا تكون مكتوبة و موثقة و مقررة من الطرفين لكنها مرجع للتعامل الرسمي بين الطرفين.

لذا كان من الضروري الالتزام بالوعود التي قدمت كتابيا أو شفويا، حتى لا يكون هناك شعور بالإحباط فتتكون معه اتجاهات سلبية و يشعر العامل بخيبة و يدرك حينها بانقطاع و خلل في العقد النفسي، في حين أن هذا الانقطاع يشكل فجوة معرفية بين الالتزامات المفروضة من المنظمة و المحققة من العامل.

ومن الأمور المهمة التي تناولتها الأبحاث و الدراسات نظرا لأهميتها في الإنتاجية نجد الالتزام التنظيمي، الذي يعد عامة من الظواهر المهمة في حياة البشرية بشكل عام و في منظمات الأعمال بشكل خاص لما له من تأثير على سلوك الأفراد و ما له من انعكاس سواء على الأفراد أو المنظمة التي يعمل بها.

فالالتزام يعد من المصطلحات حديثة الاستخدام في مجال العلوم الإنسانية حيث يصفه البعض أنه نوع من الارتباط النفسي الذي يشعر به الفرد اتجاه منظمته و هو العملية التي تصبح فيها أهداف المنظمة و قيمها و الأفراد أكثر اندماجا و تطابقا. (إيناس فلبمان، 2008، ص 04)

و قد نال موضوع الالتزام التنظيمي اهتمام كبير في هذه الفترة من قبل الكثير من الباحثين، و من بين الدراسات التي اهتمت بهذا الموضوع نجد احمد العبادي (2000) تناولت الالتزام التنظيمي و العوامل المرتبطة به .

ونجد دراسة سعيد الغامدي (2009) للنمط القيادي لمدير المدرسة و أثره على الالتزام التنظيمي للمعلمين بالمدارس الثانوية الحكومية بجدة، توصل من خلالها إلى وجود مستوى مرتفع من الالتزام التنظيمي لدى المعلمين ووجود فروق غير دالة إحصائيا بين متوسطات استجابات افراد العينة حول مستوى الالتزام وفقا لمتغيرات (المؤهل التعليمي، نوع المؤهل، سنوات الخبرة). (سعيد الغامدي، 2009، ص 04)

و نجد دراسة سامي حنونة (2006) لقياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية ووجد الباحث مستوى عالي من الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية. و أثبتت دراسته وجود علاقة بين مستويات الالتزام التنظيمي و كل من (العمر، مدة الخدمة، المستوى الوظيفي) و عدم وجود علاقة في الالتزام التنظيمي مع الجنس و مكان العمل.(سامي حنونة، 2006، ص 12)

و يتبين من خلال هذه الأبحاث أهمية الالتزام التنظيمي للمؤسسة و للفرد معا، فالأفراد الذين يتميزون بالالتزام تنظيمي قوي يكونون أقل احتمالا لتترك العمل، أو كثرة الغياب، و أنهم أكثر استقرارا في العمل و تكون لديهم رغبة في الاستمرار بالمنظمة و اكثر استعدادا للتضحية من أجل بقاء المنظمة و استمرارها.

و عليه فموقف الفرد من المنظمة يتوقف إلى حد كبير على المعلومات التي تكون بحوزته حول ما يشكل هذا الأخذ و العطاء فطبيعة إدراكه للحقوق و الواجبات التي يتوقعها من المنظمة و إدراكه لمدى احتمال تحقيقها، و طبيعة المعلومات التي يمتلكها حول المنظمة تؤثر في تكوين و تشكيل اتجاهاته و مواقفه و تصرفاته و بالتالي في سلوكه، لهذا يعني أن سلوك المنظمة هو بحد ذاته عاملا أساسيا في تشكيل سلوك الفرد.(مزيان محمد، 2003، ص

(48)

و من هذا المنطلق أتت هذه الدراسة التي اهتمت بموضوع العقد النفسي وعلاقته بالالتزام التنظيمي بما لهما من أهمية بالغة في المجتمع، فالعقد النفسي الذي يكونه عمال

المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية، يظهر في سلوكهم و ألفاظهم و معاملاتهم مع الآخرين، و مع معرفة وجهات نظر الآخرين له يمكن تقويم اسلوب عمله، و لأي مدى يتسق هذا الأسلوب مع العقد الذي كونه؟ و إلى أي مدى يمكن أن تتسع الفجوة لإدراك هذا الانقطاع؟ و مدى تأثير ذلك على علاقاته في مكان العمل و التزامه التنظيمي، و من خلال ما تقدم يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤلات التالية:

• هل توجد علاقة بين العقد النفسي و الالتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة الوطنية

للصناعات الكهرومنزلية ENIEM ؟

• هل توجد علاقة بين الولاء و الالتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات

الكهرومنزلية ENIEM ؟

• هل توجد علاقة بين الاداء و الالتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة الوطنية

للصناعات الكهرومنزلية ENIEM ؟

2-فرضيات الدراسة:

تبعاً للتساؤلات السابقة صيغت الفرضيات التالية:

الفرضية العامة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العقد النفسي و الالتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM.

الفرضيات الاساسية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الولاء و الالتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة الوطنية

للصناعات الكهرومنزلية ENIEM.

2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأداء و الالتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة الوطنية

للصناعات الكهرومنزلية ENIEM.

3-أسباب اختيار الموضوع:

لاشك أن أي عمل منهجي علمي لا بد أن يكون مسبقاً منطقياً بجملة من الدواعي

والأهداف التي دفعت الباحث للاهتمام به ودراسته، وقد تبلورت أسباب اختياري لهذا الموضوع

فيما يلي:

- الرغبة في دراسة الموضوع كون العقد النفسي من الظواهر الحديثة التي أصبحت المؤسسات الكبرى تعتمد عليه في تحقيق أهدافها.

- الرغبة في محاولة إثراء التراث العلمي السوسيوولوجي ومكتبة الجامعة بهذا الموضوع والوصول إلى نتائج يمكن الاستفادة منها.
- التعرف على درجة التزام العاملين داخل المؤسسة محل الدراسة.

4-أهداف الدراسة:

نسعى من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق عدة أهداف و هي:

- التعرف على علاقة العقد النفسي بالالتزام التنظيمي داخل المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية بالمنطقة الصناعية واد عيسي تيزي وزو.
- التعرف على علاقة الولاء بالالتزام التنظيمي داخل المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية بالمنطقة الصناعية واد عيسي تيزي وزو.
- التعرف على علاقة الاداء بالالتزام التنظيمي داخل المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية بالمنطقة الصناعية واد عيسي تيزي وزو.
- التعرف على مدى إدراك عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM لموضوع العقد النفسي.
- التحقق من صحة الفرضيات لمعرفة الفرضيات الصحيحة من الفرضيات الخاطئة.
- تعزيز تركيز عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM على مضمون العقد النفسي و مدى التزامها بالوفاء ببنوده و التزاماته.

- محاولة الخروج بنتائج و اقتراحات من شأنها أن تكون أساس الأبحاث المستقبلية في هذا الميدان.

5- أهمية الدراسة:

- تأتي هذه الدراسة للتعريف على وجه الخصوص بالعقد النفسي نظرا انه غير متناول بكثرة في البيئة العربية، بالتالي تظهر أهمية البحث بكونه يتناول موضوعا إداريا حديثا.

- تكوين خلفي حول مفهوم العقد النفسي من خلال الأدبيات المتخصصة والدراسات السابقة الخاصة التي تناولت هذا المفهوم من حيث الجذور التاريخية، والنظريات المفسرة له، و أسباب انتهاكه، و ردود الأفعال المجردة على هذا الانتهاك وبذلك يتضح مفهوم العقد النفسي ويتم إدراكه بشكل جيد من طرف المهتمين بهذا الموضوع.

- تتجلى أهمية دراسة العقد النفسي من خلال أهمية تأثيره في سلوكيات واتجاهات وتصرفات العاملين (الالتزام التنظيمي، الرضا الوظيفي..).

- تعد هذه الدراسة إضافة إلى المكتبة العربية في مجال موضوع البحث.

- تنعكس أهمية الدراسة من خلال إظهار دور العقد النفسي و الإيفاء بما يتعلق به في التزام العمال بعملهم، بحيث يعمق و يعزز لديهم الاتجاهات الإيجابية اتجاه المؤسسة، مما يؤدي إلى تحسين الأداء و ارتفاع الانتاجية و هذا ما يساهم في الرغبة إلى الاستمرار و الاستقرار في عضوية هذه المنظمة.

- و تعد هذه الدراسة إضافة إلى المكتبة العربية في مجال موضوع البحث.

و عليه فإن كل من هذين المتغيرين جديرين بالاهتمام و الدراسة في أي منظمة من أجل معرفة أهم التغيرات التي تظم العقد النفسي لدى الأفراد و درجة الالتزام بها التي تنعكس على اتجاهاتهم.

6- ضبط المفاهيم الأساسية اجرائيا:

1- العقد النفسي:

لغة:العقد في اللغة مصدر فعل يقال يعقد، عقدا، فهو عاقد و المفعول معقود(المعتدي) و عقد لزهر: تضامنت أجزاءه فصار ثمرا، و عقد الحبل و نحوك جعل فيه عقدة، جعل منه عروة و أدخل أحد طرفيه فيها، و شده عكس حية و عقد الزواج أو البيع و نحوهما: أجره و أتمه. و عاقد فلان: عاهده أكد ووثق العقد معه، و عقد اليمين: أكدها قصد توثيقها و عزم على إبرامها. (احسان دهاش جلاب، 2015 ، ص 171)

تعريف العقد النفسي إجرائيا :

نقصد به تلك العلاقة بين العامل وصاحب العمل المبنية على مجموعة من الوعود التي تحدد سلوكيات كلا الطرفين داخل المؤسسة، في شكل عقد ضمني مصرح به و يعبر عنه بمجموع الدرجات التي يحصل عليها العامل من خلال استجاباته حول فقرات الاستبيان.

2- الالتزام التنظيمي:

لغة: يعني العهد، ويلزم الشيء لا يفارقه، والملازم لشيء مداوم عليه، ويعني العهد والقرب والنصرة والمحبة.

التعريف الاجرائي:

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن الالتزام التنظيمي هو حالة نفسية واجتماعية تدل على تطابق أهداف العاملين مع أهداف المنظمة وشعور كل طرف بواجباته اتجاه الطرف الآخر، و التمسك بقيم وأهداف المنظمة والشعور القوي بالانتماء اليها والدفاع عنها والرغبة في الاستمرار فيها.

7-الدراسات السابقة:

كان لدراسة العقد النفسي أهمية بالغة لكونها مركب اساسي في توجيه سلوك الأفراد و تحديد أهدافه, و اهتمت عدة دراسات في العقود الأخيرة بهذا الموضوع وعلاقته بالالتزام التنظيمي و الذي نراه نحن في بالغ الأهمية التي تستدعي تسليط الضوء بالدراسة و البحث على وجود أو عدم وجود علاقة بين العقد النفسي و الالتزام التنظيمي.

و في هذه الدراسة سنسلط الضوء على بعض الدراسات التي تطرقت لمفهوم العقد النفسي و الالتزام التنظيمي بصفة خاصة.

و فيما يخص الدراسات التي اهتمت بالعقود النفسية بصفة عامة، هناك:

1-7 دراسة صوفي عبد الهاب (2006) بعنوان طبيعة العقد النفسي في المؤسسة العمومية والمؤسسة الخاصة (دراسة مقارنة بالمؤسسة العمومية للحديد والصلب بالغزوات والمؤسسة الخاصة للذرة بمغنية).

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة ما إذا كان هناك فرق في طبيعة العقد النفسي عند العامل في المؤسسة العمومية، وطبيعة العقد النفسي عند العامل في المؤسسة الخاصة، كذلك معرفة الفرق في تقديرات العامل للعقد النفسي عند صاحب العمل في المؤسسة الخاصة. وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي واختار العينة بطريقة عشوائية طبقية فرت ب80 عامل 40 في المؤسسة الخاصة و40 في المؤسسة العمومية والدراسة موضوع البحث فقد استخدم اختبار PCI المطور من طرف روسو (1998) والذي يقيس حالات العقد النفسي وابعاده في المؤسسات. وقد تم معالجة المعطيات عن طريق الجدولة، وهي طريقة سهلة، واستخدم النسب المئوية للتمكن من المقارنة النظرية بين العينتين، واستخدام كذلك أسلوب احصائي لدراسة الفروق في طبيعة العقد النفسي بين المؤسستين العامة والخاصة، ويعد تحليل البيانات توصل إلى نتائج من اهمها:

- أن هناك فرق في طبيعة العقد النفسي عند العمال في المؤسسة العمومية وعقد العمال في المؤسسة الخاصة.

- كما يوجد فرق في تقديرات العمال للعقد النفسي عند صاحب العمل بين المؤسسة لعمومية والخاصة. (صوفي، 2006، ص172)

7-2 دراسة ماري (Marie-Eve dufour, 2008) بعنوان العقد النفسي وأثاره على

التشاؤم، الرأي، الصمت، الأثر الوسيط للثقافة التنظيمية وللتوافق بين الفرد والمنظمة.

تهدف هذه الدراسة إلى ظروف العمل التي فيها انقطاع العقد النفسي بسبب نتائج ثابتة

بما في ذلك التشاؤم، إبداء الرأي، السكوت، وكيف يمكن للثقافة التنظيمية والموافقة بين الفرد

والمنظمة إذ تتشكل فرقا في التخفيف من آثار انقطاع العقد النفسي تكونت عينة الدراسة من

791 عامل في الحكومة الاتحادية الفدرالية تم اعتماد مقاييس في الدراسة المتغيرات تابعة:

(التشاؤم المعرفي 6 بنود، الرأي 6 بنود، الصمت 6 بنود)، المتغيرات المستقلة: (انقطاع العقد

النفسي 28 بند مقسمة حسب 9 أبعاد)، المتغيرات الوسيطة: (الثقافة التنظيمية 53 بند مقسمة

حسب 11 بعد التوافق بين الفرد والمنظمة 3 بنود) من بين النتائج التي توصلت لها الدراسة

إلى عدم احترام العقد النفسي يرتبط بالجو الاجتماعي والأداء الديناميكي تؤدي إلى سلوك

التشاؤم عند المنظمة خاصة التشاؤم المدرك ، الرأي المقبول ، الرأي الدفاعي، الصمت

الدفاعي احترام العقد النفسي و احترام الشروط المتعلقة بمضمون العمل تؤدي إلى نوع من

السلوكات الايجابية المفيدة للمنظمة أي الرأي الاجتماعي ، الثقافة التنظيمية والتوافق بين الفرد

والمنظمة وأثارها على بعض السلوكات المدروسة ذات علاقة بين احترام العقد النفسي

والسلوكات الثابتة.

3-7 دراسة (Meyer and al, 2009) تحت عنوان علاقة العقد النفسي بالولاء التنظيمي.

هدفت الدراسة إلى اختيار العلاقة بين تصورات الموظفين و اعتقاداتهم نحو العقد النفسي و الولاء العاطفي و المعياري نحو المنظمة. اعتمدت الدراسة أسلوب المقابلة، إذ اعتمد الباحثون على تطبيق الاستبيانات على عينتين منفصلتين، بلغت عينة الدراسة الأولى N=301 و العينة الثانية N=14. توصلت الدراسة إلى:

- أسهمت تصورات الموظفين حول سمات العقد النفسي فيما بعد بصياغة التصورات حول أنماط العقد (الترابطي و التبادلي) و الإنجاز الكامل للتوقعات المعيارية و العاطفية للالتزام.
- هناك علاقة بين الولاء التنظيمي (العاطفي و المعياري) و أبعاد العقد النفسي، إذ عبر الموظفون عن مستويات عالية من الولاء العاطفي المعياري عند إدراكهم لعقدهم النفسي على أنه عقد طويل الأمد ملموس، واقعي و قابل للتفاوض و أساسه الثقة (العقد العقلاني). و في حين عبر الموظفون عن مستويات منخفضة من الولاء عندما نظروا إلى عقدهم النفسي على أنه عقد قصير الأمد، مفروض و غير عادل (العقد التبادلي).

(MCINNIS & EYER,P74-165-180)

4-7 دراسة عصام حيدر و فداء ناصر (2014) : بعنوان اثر انتهاك العقد النفسي في نية ترك العمل.

هدفت الدراسة إلى التعرف على اثر انتهاك العقد النفسي في نية ترك العمل لدى أعضاء الهيئة التدريسية العاملين بالجامعات الخاصة السورية، ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحثان بتصميم استبانة تكونت من 13 فقرة، كما اختيرت عينة عشوائية من أعضاء الهيئة التدريسية لعاملين بالجامعات الخاصة بلغت 127 مفردة، ووزعت عليها الاستمارة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها : وجود تأثير واضح لانتهاك العقد النفسي في نية ترك العمل لدى أعضاء الهيئة التدريسية العاملين في الجامعات الخاصة في سورية.

5-7 دراسة عبد الباسط عبد الصمد محسن (2017) بعنوان العقد النفسي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى عينة من أساتذة قطاع التربية بورقلة.

هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن علاقة العقد النفسي بالالتزام التنظيمي لدى عينة من أساتذة قطاع التربية لدائرة ورقلة، وهل هناك فروق بالنسبة للمتغيرات العقد النفسي و الالتزام التنظيمي قد تكونت عينة الدراسة من 791 عامل في الحكومة الاتحادية الفدرالية، تم اعتماد مقاييس في الدراسة المتغيرات تابعة: (التشاؤم المعرفي 6 بنود، الرأي 6 بنود، الصمت 6 بنود)، المتغيرات المستقلة: (انقطاع العقد النفسي 28 بند مقسمة حسب 9 أبعاد)، المتغيرات الوسيطة: (الثقافة التنظيمية 53 بند مقسمة حسب 11 بعد التوافق بين الفرد والمنظمة 3 بنود)، من بين النتائج توصلت لها الدراسة إلى عدم احترام العقد النفسي يرتبط

بالجو الاجتماعي والأداء الديناميكي تؤدي إلى سلوك التفاوض عند المنظمة خاصة التفاوض المدرك ، الرأي المقبول ، الرأي الدفاعي ، الصمت الدفاعي، احترام العقد النفسي و احترام الشروط المتعلقة بمضمون العمل تؤدي إلى نوع من السلوكات الايجابية المفيدة للمنظمة أي الرأي الاجتماعي، الثقافة التنظيمية والتوافق بين الفرد والمنظمة وأثارها على بعض السلوكات المدروسة ذات علاقة بين احترام العقد النفسي والسلوكات ثابتة.

كما هناك دراسات سابقة تناولت موضوع الالتزام التنظيمي و التي تمثلت فيما يلي:

1-7 دراسة "سامي ابراهيم حماد حنوننة2006 " بعنوان " قياس مستوى الالتزام

التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة " رسالة ماجستير غير منشورة

،كلية التجارة ،قسم إدارة الأعمال ،الجامعة الاسلامية غزة.

تمحورت أسئلة الإشكالية في التساؤلات التالية:

-ما هو مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة؟

-ماهي العوامل التي تؤثر بمستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات؟

الفلسطينية؟

-ماهي العناصر الأكثر أهمية في تحقيق مستوى أعلى من الالتزام في تلك الجامعات ؟

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات

الفلسطينية في قطاع غزة ،وكذلك معرفة مدى تأثير بعض العوامل الديمغرافية الخاصة

بالموظفين على مستويات التزامهم التنظيمي مثل: (الجنس، العمر، مستوى التعليم، سنوات الخدمة، المستوى الوظيفي، مكان العمل ونوع الوظيفة).

أما بالنسبة لمنهجية الدراسة فتحدت عينة الدراسة ب 340 موظف وموظفة وكانت الاستبانة هي أداة الدراسة.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: وجود مستوى عال من الالتزام التنظيمي لدى موظفي الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، كما وأشارت الدراسة إلى وجود علاقة بين مستويات الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة والمتغيرات الديمغرافية التالية: (العمر، مستوى التعليم، نوع الوظيفة، مدة الخدمة بالجامعة، المستوى الوظيفي) في حين أظهرت النتائج عدم وجود علاقة في مستوى الالتزام تعزى إلى متغير الجنس ومكان العمل.

7-2 دراسة "يناس فؤاد نواوي فلبنان 2008" بعنوان: "الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة". رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى بمكة، المملكة العربية السعودية.

تمحورت أسئلة الإشكالية في التساؤلات التالية:

- ما مستوى الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للمشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة ؟

- ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة ؟

- ما طبيعة العلاقة بين الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة ؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في درجة الالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة ؟

كما هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة والتعرف على العلاقة بينهما، بالإضافة إلى الوقوف على علاقة كل من الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي ببعض المتغيرات الشخصية وتشمل : (الجنس، المؤهل التعليمي، الحالة الاجتماعية) للمشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة . قامت منهجية الدراسة على المنهج الوصفي المسحي والمنهج الوصفي الارتباطي، أما عينة الدراسة فكانت 103 مشرفاً تربوياً و175 مشرفة تربوية، كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات في الدراسة . وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

أن كل من المشرفين التربويين والمشرفات التربويات يتمتعون بمستوى عال من الرضا ومن الالتزام، بالإضافة إلى وجود علاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات تبعاً للتخصص لصالح التخصصات العلمية والجنس لصالح الذكور.

3-7 دراسة الدكتور محمد مصطفى الخرشوم، (2011) بعنوان تأثير مناخ الخدمة في

الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على العاملين في المعاهد التقنية التابعة لجامعة حلب.

حاولت الدراسة الإجابة على الفرضيات التالية:

- إن مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين يختلف باختلاف خصائصهم الشخصية (النوع، العمر، عدد سنوات الخبرة).
 - يؤثر مناخ الخدمة معنوياً وبشكل إيجابي في الرضا الوظيفي للعاملين في المعاهد التقنية
 - يؤثر مناخ الخدمة وبشكل إيجابي في الالتزام الوظيفي للعاملين في المعاهد التقنية وقد بلغ حجم العينة 86 عاملاً من المعاهد التقنية التابعة لجامعة حلب في سوريا.
- توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
- إنّ مستوى الالتزام التنظيمي كان مرتفعاً، وأن هناك فروقاً في مستوى الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير العمر وعدد سنوات الخبرة.
 - أنّ هناك أثر معنوي لمتغير مناخ الخدمة في مستوى الالتزام التنظيمي، وأن الرضا الوظيفي كمتغير وسيط له أثر بشكل معنوي في علاقة مناخ الخدمة بالالتزام التنظيمي.

7-4.دراسة (الجماصي،2016) بعنوان: العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي

لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة .

هدفت الدراسة الى التعرف على العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي، وتم تطبيق الدراسة على العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة، و قد تم استخدام أسلوب المسح الشامل .

وتوصلت الدراسة إلى:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة.

-وجود مستوى كبير من الالتزام التنظيمي بأبعاده لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة .

وأوصت الدراسة ضرورة ان يحظى الالتزام التنظيمي باهتمام القائمين على إدارة مديرية الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة، لما له من أهمية على الأداء الوظيفي وضرورة العمل على زيادة الشعور بالانتماء للخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة، من خلال التواصل مع العاملين.

7-5دراسة (طحطوح، وبن عروس، 2017) بعنوان: العقد النفسي وأثره على الالتزام التنظيمي للعمال.

هدفت الدراسة التعرف على أثر قد العقد النفسي على الالتزام التنظيمي، وتم تطبيق الدراسة على شركة أسمنت عين التوتة في الجزائر، و اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، و كانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة، وقد تم استخدام أسلوب المسح الشامل. و توصلت الدراسة إلى أهم النتائج الآتية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استقرار العقود النفسية و البعد العاطفي للالتزام التنظيمي في شركة أسمنت عين التوتة.

-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استقرار العقود النفسية و البعد السلوكي للالتزام التنظيمي في شركة أسمنت عين التوتة .

وأوصت الدراسة بضرورة توظيف المؤسسة لمعارفها من أجل دراسة توقعات العمال، ومن ثم محاولة تسيير بنود العقود النفسية، وضرورة إعادة التفكير في كيفية التعامل مع الأفراد والعمال، وضرورة تعامل المنظمة مع العمال من منطلق تبادل المعرفة.

التعقيب عن الدراسات السابقة:

بعد استعراض مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، توصلنا إلى ملاحظة انه تتشابه الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في تناولها لبعض متغيرات الدراسة:

(العقد النفسي بأبعاده، و الالتزام التنظيمي) إذ تناولتها في الدراسات السابقة جميعها أو بشكل مفرد، و كذلك إن أغلبية هذه الدراسات اتبعت المنهج الوصفي وهي خاصة مشتركة بينها وبين هذا البحث وذلك أنه ملائم لجميع البيانات الواقعة، كما تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع العقد النفسي من الجانب النظري و أيضا لموضوع الالتزام التنظيمي من نفس الجانب، كما أن معظم الدراسات استخدمت نفس الأداة المتمثلة في الاستبيان، و تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الإطار الزمني للدراسة، و أيضا تختلف من جانب البيئة التي طُبقت فيها الدراسة فضلاً عن عينة الدراسة التي شملت عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM.

الفصل الثاني:

العقد النفسي

تمهيد

1-المراجعة التاريخية لمفهوم العقد النفسي

2-مفهوم العقد النفسي

3-أبعاد العقد النفسي

4-العوامل المحددة للعقد النفسي

5-المشاركين في العقد النفسي

6-النظريات المفسرة للعقد النفسي

7-تكوين العقد النفسي

8-مضمون العقد النفسي

خلاصة

تمهيد:

يوجد العديد من العقود بين الأفراد و المنظمة، حيث تقوم طبيعة هذه العقود على أساس أن يوفر الأفراد الجهد و المهارات و القدرات التي تحتاجها المنظمة مقابل أن تقدم لهم الأجر و المزايا الأخرى التي يحتاجونها، بحيث يتم صياغة تلك العقود لتضم الالتزامات المتبادلة بين الطرفين، و لقد استحوذت العقود النفسية على اهتمام الباحثين، و لقد تزايدت الدراسات و الأبحاث التي تناولت العقد النفسي في العقدين الأخيرين، و في هذا المبحث سيتم توضيح مفهوم العقد النفسي، من خلال التطرق لبداية نشأته مرورا بالتغيرات و التطور الذي حدث للمفهوم، بالإضافة لبيان أبعاد و العوامل المحددة للعقد النفسية، و أهم النظريات المفسرة لها و كذا تكوينه، و مضمونه.

مراجعة تاريخية لمفهوم العقد النفسي:

العقد النفسي ليس مصطلح جديد فهو موضوع تم تناوله منذ 60 عاما، يستخدم في كثير من الأحيان لمحاولة شرح الديناميكية التي تبني بين العمال وأرباب عملهم، حول تفسير الشروط الرسمية وغير الرسمية لعلاقة العمل التي تخضع للتغيرات السريعة في البيئة المهنية، يرى "سفيان بن عمور" أن مفهوم العقد النفسي تعود جذوره إلى التراث الفلسفي للعقد الاجتماعي والتي توجت مع المنظرين مثل: "توماس هوبز" و"لوك"، "جون جاك روسو" في القرن 17 و 18.

أما "محمد مزيان" يرجع مضمون العقد النفسي إلى أفكار "فريدريك تايلور" من خلال مبادئ الإدارة العلمية (1911) كهدف أساسي لإحداث الثورة تشمل تغير 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 رآها تايلور، كما يمكن تغيير هذه الفلسفة بعقد نفسي متجدد، ويبين هنا أن الأمر يتعلق بتغيير العلاقات بين الطرفين العمال وأصحاب العمل بمعنى أن هذا التفسير يتضمن اتجاه العمال نحو صاحب العمل، واتجاه صاحب العمل نحو العامل.

إن حتى لو لم يذكر تايلور ذلك لفظيا فإن فكرته تدور أساسا حول إيجاد عقد فكري

جديد يحفظ مصالح العمال وأرباب العمل على سواء.

كما يمكننا ملاحظة امتداد جذور العقد النفسي من خلال أبحاث و أعمال "أرجريس" ليفنسون" و " شين" وكان هذا المفهوم موضوع بحث في العلوم الاجتماعية لعدة سنوات، ومؤخرا فقط دخل مجال السلوك التنظيمي إدارة الموارد البشرية، وعلم النفس التنظيمي، وأصبح موضوع بحث بكل الممارسين و الاكاديمين.

وترى "روسو (2011)" أن جذور العقد النفسي تمتد لعلم النفس المعرفي لأنه يوصف بنموذج عقلي ومخطط من الوعود و الالتزامات الناتجة من العلاقة وتصفها على أنها اعتقاد الفرد بالالتزامات المتبادلة بين ذلك الفرد وطرف آخر.

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، الصيدلية، الزراعة، الهندسة) من خلال الأبحاث المتزايدة عبر الزمن فقد اهتم العديد من الكتاب بهذا الموضوع مثل: مارش وسيمون (1958)، أرجلايس (1960)، قولدن (1960)، ليفنسون (1962)، شين (1965)، كوتر (1973)، نيشلون وجون (1985) والباحثة روسو (1989)، جير يرو (2003)، لويزلير (2005) (موسى

مطالمة، 2015 ، ص-ص 311...312)

1- مفهوم العقد النفسي:

يعتبر العقد النفسي من المفاهيم الحديثة في مجال السلوك التنظيمي، ومجال الفكر الإداري، وعلى الرغم من وجود بعض المحاولات الجادة لإعطائه مفهوما دقيقا من طرف

بعض الباحثين، فإنها تبقى محاولات شحيحة مقارنة بباقي المواضيع النفسية والمفاهيم التي لها علاقة بالسلوك التنظيمي، وسنحاول هنا تقديم جملة من التعاريف التي قدمها باحثون وأكاديميون لمفهوم العقد النفسي .وكيف ينظر كل واحد منهم إلى ذلك.

لقد ورد مفهوم التعاقد في القرآن الكريم في عدة صور منها سورة المائدة قوله تعالى: "يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَوْفُوا بِالْعُقُودِ" الآية 1 و الآية 89 " لَا يُؤَاخِذُكُمُ اللَّهُ بِاللَّغْوِ فِي أَيْمَانِكُمْ وَلَكِنْ يُؤَاخِذُكُمْ بِمَا عَقَدْتُمُ الْأَيْمَانَ " و في أحاديث آل البيت عليهم السلام ورد مفهوم التعاقد بمعناه الاقتصادي بين الطرفين، فقد ورد عن الإمام أبي عبد الله الصادق عليه السلام أنه قال : " المسلمون عند شروطهم، إلا كل بشرط خالف كتاب الله عزّ وجل فلا يجوز" وقد ورد عنه سلام الله عليه أنه قال: إن بعت رجلا على شرط، فإن أتاك بمالك فالبيع لك". (تهذيب الأحكام/ج 7، الطوسي 24-25)

تعريف كدان (2002): يعرف العقد النفسي على انه 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 (Rousson et Turansky, 2003, p1).

تعريف روسو (2002): العقد النفسي وعد متبادل فيما بين أصحاب المصلحة لتنفيذ التصور على أساس الالتزامات المتبادلة. (Muhammad waseem Bari , 2016, p456)

يعرف (Guest2007): العقد النفسي هو الالتزام مع إدراك لهذا الالتزام من قبل طرفين

يمثل الطرف الأول المنظمة والطرف الآخر الأفراد وما يتضمنه ذلك من وعود وشروط

متبادلة تجسد العلاقة بين الطرفين.(ميثاق هاتف الفتلاوي، 2014، ص8)

تعريف ليون :يعرف العقد النفسي على انه سلسلة التوقعات المتبادلة التي قد لا تكون

اطراف العلاقة نفسها على دراية بها ولكنها تحكم علاقتها مع بعضها. (Retno

widowati,2017 ,p82)

تعريف شين (schein 1980): يعرفه على انه مجموعة من المعتقدات غير المكتوبة والتي

يعقدها الموظف مع افراد معينين، ما يسمح بتوضيح ما يتلقاه وما يلتزم به. (Roya

anvari and oth ,2011 ,p47)

نستنتج مما سبق أن العقد النفسي هو اعتقادات و توقعات تتكون لدى الفرد، اتجاه

منظمته حسب الشروط المتفق عليها لكلا طرفي العمل. سواء كان الفرد العامل أو صاحب

العمل، و يكون هذا العقد غير مصرح به (غير مكتوب، أو غير معلن للطرف الثاني). و

ينشأ نتيجة إدراك شخصي لتلك الشروط المتبادلة بين الطرفين. إذن هو ذاتي (أي يخص

كل طرف حسب إدراكاته و اعتقاداته).

3- أبعاد العقد النفسي:

3-1-الالتزام: يعرف الالتزام بأنه درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها، الالتزام

يمثل اعتقادا قويا وقبولا من جانب الفرد لأهداف المنظمة وقيمها، ورغبته في بذل اكبر

عطاء أو جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها، مع رغبة قوية في الاستمرار في عضوية هذه المنظمة. أي أن هذا المفهوم يشمل على القناعة التامة بأهداف وقيم التنظيم والقوة للعمل وبذل الجهد والوقت من أجل تحقيق هذه الأهداف وأيضا الارتباط العاطفي الذي يربط الفرد بالبقاء بالمنظمة. هناك عدة أسباب قد أدت إلى الاهتمام المتزايد بهذا المفهوم وتتمثل في:

إن الالتزام يمثل احد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعدد من النواحي السلوكية، وخاصة معدل دوران العمل، فمن المفترض أن الأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاء في المنظمة، وأكثر عملا نحو تحقيق أهداف المنظمة.

إن مجال الالتزام التنظيمي قد جذب كلا من المديرين وعلماء السلوك الإنساني نظرا لما يمثله من كونه سلوكا مرغوبا فيه، أن السلوك التنظيمي يمكن أن يساعدنا إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفا لهم في الحياة. (صلاح الدين محمد عبد الباقي، 2004، ص 182)

3-2-الولاء: يقصد بالولاء الإخلاص، الالتزام وهو شعور ينمو داخل الفرد بالمسؤولية وهو حاجة من الحاجات الاجتماعية.

ويعرف بأنه اقتران فعال بين الفرد والمنظمة بشكل كبير رغم حصولهم على مردود اقل، وكذلك و حالة يمتثل فيها الفرد بقيم وأهداف المنظمة ويرغب الفرد في المحافظة على عضويته فيها لتسهيل تحقيق أهدافه. (نور الدين حاروش، 2011، ص 238)

إن الولاء من أكثر المسائل التي أخذت تشغل بال إدارة المنظمات كونها أصبحت تتولى مسؤولية المحافظة على المنظمة في حالة صحية سليمة تمكنها من استمرار والبقاء وانطلاقاً من ذلك برزت الحاجة لدراسة السلوك الإنساني في تلك المنظمات لغرض زيادة درجات ولائه لها وتبنيه أهدافها وقيمها ، كما يمثل عنصراً مهماً في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين بها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد العاملين للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الانجاز. (انس هباز، 2015 ، ص30)

3-3- الأداء: يعتبر الأداء من بين المفاهيم التي نالت النصيب الأوفر من الاهتمام في البحوث والدراسات الإدارية باعتباره مفهوماً جوهرياً للمنظمة.

يعرف الأداء على أنه تحويل المدخلات التنظيمية كالمواد الأولية والمواد نصف مصنعة إلى مخرجات تتكون من سلع وخدمات بمواصفات فنية ومعدلات محددة في هذا التعريف تم حصر الأداء في شكل سلع وخدمات تقدمها المنظمة بمواصفات ومعدلات فنية محددة، كذلك تم تعريفه على أنه درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المنظمة لأهداف المخططة بكفاءة وفعالية.

من خلال هذه التعاريف يمكن القول أن الأداء يعبر عن قدرة المنظمة على استغلال

موردها نحو تحقيق أهدافها المنشودة وذلك يسعى كافة الأطراف في المنظمة إلى تعزيز

الأداء الأمثل فالأداء يحدد الاتجاهات سير المنظمة سلماً أو إيجابياً، باعتباره مؤشر هاماً

تبنى عليه العديد من القرارات الهامة ويحدد مدى الاقتراب والابتعاد عن تحقيق الأهداف

وتنفيذ الخطط الموضوعة ، لذلك تسعى المنظمات إلى النجاح في عملياتها وأنشطتها باستمرار وهذا بتحقيق معدلات نمو أعلى في مستويات الإنتاجية والعائد وزيادة نسب الانتفاع من الطاقات الإنتاجية لديها، لكي تبني مركز استراتيجي وتنافسي متميز يضمن لها البقاء وتحسين الأداء في ظل البيئة التي يعمل فيها لذلك فهو المرآة التي تعكس وضع المنظمة من مختلف جوانبها.

كما هناك أبعاد أخرى للعقد النفسي فقد ركز كل من الباحثان "Rousseau" و " Tyoriwale " على مسألة تعدد أبعاد مفهوم العقد النفسي ، الأمر الذي قادهما إلى صياغة نموذج يحدّد الأبعاد الأساسية للعقد النفسي:

3-1:العقد النفسي التبادلي: يتميز بأنه عقد قصير الأمد و بمستوى ضعيف من الالتزام المتبادل بين طرفي العقد (العامل أو المنظمة أو ربّ العمل). إذ يشير العقد التبادلي إلى أن الموظف يقوم بعملية التفاوض حول الموارد الاقتصادية (كالأجور، الزيادات و الحوافز، و أوقات العطل و الفوائد الصحيّة). التي تميل إلى أن تكون غير ثابتة. و تقوم على أساس المصلحة الذاتية. و تحديد المسؤوليات بدقة و التركيز على المدى القصير في العلاقات.

3-2: العقد النفسي العلائقي: مقارنة بالعقد التبادلي، يعتمد العقد العلائقي الاستثمار العاطفي و التبادل الاجتماعي مثل: الولاء و الثقة الاجتماعية و العاطفية. و يمكن تعريف العقود العلائقية: العقود التي تكون فيها العلاقة بين الموظف و رب العمل أمرا بالغ الأهمية. تقوم على المصلحة الجماعية، و تتركز بشكل أقل على التبادلات المادية، و نتصف بأنها

طويلة الأمد. و تخضع لاعتقادات الأفراد و تستند إلى التبادلات الاجتماعية، العاطفية غير الاقتصادية. و نتصف بالتزام عاطفي عالي المستوى و درجات عالية من التكامل و الاستقرار و الاحترام لتقاليد و قيم المنظمة.

- كما يقسم الباحث "مزيان" أنواع العقد النفسي في كتاب العقد النفسي نحو فهم العلاقات بين الأفراد و المنظمات إلى ثلاث أنواع و هي:

- **العقود الجبرية:** يكون هنا الفرد مجبر و مقهر مثل: المؤسسات الاستشفائية و العقلية.
- **العقود الحساباتية:** هنا العقد يكون إراديا بحيث يحدث التبادل بين الفرد و المنظمة فيقدم هو عملا مقابل خدمات قد تكون أموال أو فرص ترفيه أو فرص اجتماعية.
- **العقود التعاونية:** يميل هنا الفرد إلى الولاء مع أهداف المنظمة، و لا يمكن فرض أي شيء على الأفراد فذلك قد يخل بالعقد التعاوني. و حرية الدخول في العقد يعتبر كشرط

أساسي في العقد. (محمد مزيان، 2003، ص54-55)

كما اقترحت روسو (2000) 4 أنواع من العقود النفسية:

- **العقد النفسي العلائقي:** يتميز بطول مدته و مفتوح على المستقبل و يكون مبني على الثقة و الإخلاص. و تكون العائدات مشروطة نوعا ما بالأداء بل تقوم على العضوية و المشاركة في المنظمة.

و يمكن 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 و بالتعبير عن اخلاصه و عن ولاءه لمتطلبات و اهتمامات المنظمة، أما صاحب العمل يلتزم بتدعيم العمال من حيث تحسين معيشتهم و الاهتمام بهم و بعائلاتهم.

- **العقد النفسي المتوازن:** يساهم كل من العامل و المنظمة بشكل كبير في تعلم و تطوير الآخر، أما بالنسبة للعائدات تكون على أساس الأداء و المشاركات في المزايا الممكنة للمنظمة. و بالأخص إزاء متطلبات التغيير التي تفرضها ضغوطات السوق، و يمكن 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:** و يعتبر عن تطوير المسار المهني في اطار سوق العمل الداخلية. يطالب العامل بتطوير مهارات يتم تصميمها و تحديدها من طرف صاحب العمل.

ج- **الأداء الدينامي:** العامل مطالب بالقيام بأداء ناجح فيما يخص أهداف جديدة و مطلوبة و التي يمكن أن تتغير في المستقبل و ذلك لمساعدة المؤسسة في بقائها

متنافسة. و بالنسبة لصاحب العمل يكون مستعدا لترقية التعليم المستمر و مساعدة العمال بتنفيذ متطلبات عملهم بنجاح.

- **العقد النفسي التبادلي (التعاملي):** يتميز بفترة قصيرة المدى و محددة و تكون مبدئيا مركزة على التبادل أو التعامل الاقتصادي. و المهام الضيقة الخاصة، كما تكون على أساس مساهمة محددة للعمال في المنظمة و تقاس بالأبعاد التالية:

أ- **الضيق:** المطلوب من العامل أن يؤدي فقط مجموعة المهام المحددة، و الثابتة و يقوم فقط بما هو مطلوب منه.

ب- **المدى القصير:** أي العمال ليسوا مطالبين بأن يبقوا في المؤسسة و يكونوا مستعدين للعمل في وقت محدد، و بالنسبة لصاحب العمل يكون بتوفير العمل فقط و في وقت محدد و خاص و هو غير مطالب بتوفير العمل في المستقبل.

العقد النفسي الانتقائي (التحولي): يعد حالة ذهنية تعكس نتائج التغيير التنظيمي و التحولات التنظيمية و التي تناقض ترتيبات العمل التي تم تحديدها في السابق و يمكن قياسها كما يلي:

أ- **عدم الثقة:** يعتقد العامل أن المؤسسة ترسل اشارات غير ثابتة و مختلفة فيما يخص رغباته و اهتماماته في هذه الحالة لا يثق المستخدمون في المؤسسة كما أن هذه الأخيرة لا تثق في المستخدمين.

ب- **عدم التأكد (الشك):** العمال غير متأكدين فيما يخص طبيعة واجباتهم نحو المؤسسة و بالنسبة لصاحب 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. و يقل بذلك الأمل، إما صاحب العمل يقوم بتأسيس تغييرات لخفض أجور العمال و الفوائد و هذا قد يؤثر في نوعية العمل مقارنة بالسنين السابقة. (محمد مزيان، 2003، ص 54)

نلاحظ مما سبق أن جميع ما طرح من أنواع للعقد النفسي فإنه يدور في فلك نظريتين: التبادل الاجتماعي و المعاملة بالمثل هذا من جانب و الجانب الآخر فإن معظم الباحثين الذين ذكرت أعمالهم اتفقوا ضمنا على فكرة التبادل العاطفي، فهذا التبادل و المعاملة بالمثل هو الذي ينتج حالة التوازن أو لا توازن بين الطرفين، و هي التي تنتج أنواع التبادلات بينهما فكل التبادلات التي ذكرها الباحثون تدور ضمن هذا التوجه.

4- العوامل المحددة للعقد النفسي:

إن العقد النفسي كما أشرنا سابقه يرتكز على الإدراك للالتزامات المشتركة و المتبادلة التي تشخص علاقة العمل طرفي العقد، لذا يستوجب من كلا الطرفين احترام الالتزامات و التعهدات التي تشكل العوامل المحددة للعقد النفسي التي يمكننا استعراضها كما يأتي:

أ- **التزامات العمل و تعهداته:** التي تعبر توقعات العاملين إزاء قيامهم بأي تصرف أو أداء مميز، إذ يتوقع العامل قيام رب العمل برد فعل ايجابي اتجاهاه كنتيجة لهذا الأداء التي تعبر عما أسميناه بتعهدات رب العمل.

ت- **التزامات العامل و تعهداته:** كما هو الحال بالنسبة إلى رب العمل، فإن العامل أن يحترم بدوره بعض النقاط التي تعهد بها ضمنا اتجاه رب العمل (المنظمة). و التي يبرز أهمها بحسب الأدبيات في هذا السياق في النقاط التالية: (مضمون العمل و الأداء، تطوير الذات و الولاء...).

يتبين لنا من خلال هذه العوامل أن العقد النفسي يرتكز على الإدراك للالتزامات المشتركة و المتبادلة التي تشخص علاقة العمل بين طرفي العقد، لذا فإن السعي الدائم للوفاء بهذا العقد و انجازه بالشكل المتوقع من الطرفين (العامل و المنظمة). يستوجب من كلا الطرفين احترام الالتزامات و التعهدات التي تشكل العوامل المحددة للعقد النفسي التي ذكرناها سابقا.

(5) - المشاركون في العقد النفسي:

حسب روسو كل شخص له علاقة بوعد أو توقع ما في نطاق العقد النفسي يعتبر مشاركا في هذا العقد فالمشاركين في العقد النفسي يتمتعون بثلاث آليات قصد تكوين العقد النفسي:

أ- **التفاعل: (L'interaction):** يمكن أن يكون عبارة عن رسائل إدارية سواء كانت مكتوبة أو لفظية أو توجيهات، نصائح، وعود...

ب- **الملاحظة:** و تسمح للعامل من مراقبة نظرائه من العمال رؤسائه أو أعضاء آخرون من التنظيم و هو نفسي الشيء بالنسبة للمسيرين و الإدارة نحو العمال.

ج- **الإشارات الهيكلية: (les signaux structuraux):** هذه المؤشرات تنقل المعلومات عن طريق الإجراءات المعمول بها من طرف الموارد البشرية.

مثال: المزايا المعطاة لبعض العمال، نظام التعويضات، توازن الأداءات، إمكانية التكوين.

6- النظريات المفسرة للعقد النفسي:

6-1 **نظرية التبادل الاجتماعي:** تعد نظرية التبادل الاجتماعي جزءا من النظرية

التفاعلية طالما أنها تنظر إلى طبيعة التفاعل المتبادل بين الأفراد و الجماعات و

المؤسسات و المجتمعات، تؤمن النظرية بأن الحياة الاجتماعية ما هي إلا عملية تفاعلية

تبادلية، بمعنى أن أطراف التفاعل تأخذ و تعطي لبعضها البعض، و هذا الأخذ و

العطاء يسبب ديمومة العلاقة التفاعلية و تعميمها، بينما إذا أسند الفرد علاقته التفاعلية

على مبدأ الأخذ دون العطاء أو العطاء دون أخذ فإن العلاقة لابد أن تفتقر و تنقطع و

تتلاشى عن الأنظار. (احسان الحسن، 2005، ص183)

تستخدم نظرية التبادل الاجتماعي في مجالات عديدة، علم الاجتماع، العلاقات

التنظيمية، العلوم السياسية، و أكثر استخداماتها في العلاقات التنظيمية (Marie-Eve

(H.Kelley, T.Thiabut) و أهم روادها: **كيلى و ثيبوت (Dufour, 2008, p :9)**

جورج هومنز (George Homans) بيتر بلاو (Peter Blau).

6-1-1 كيلي و ثيبوت (1959): يشير الباحثان أن مفاهيم التبادل الاجتماعي تستطيع تفسير جميع أنماط العلاقات الاجتماعية و السلوك الاجتماعي عند الأفراد و الجماعات فالعلاقات تعتمد على نسب التكاليف و الأرباح التي تنطوي عليها علاقات الأفراد الاجتماعية، إذ أن لكل علاقة اجتماعية تكاليف و أرباح، و أن التفاعل بين الجماعات و المجتمعات يعتمد استمراره أو قطعة على توازن أو عدم توازن التكاليف و الأرباح التي تتمخض عنها عملية التفاعل بين جماعتين أو مجتمعين أو أكثر، كما أن مفاهيم التبادل الاجتماعي التي جاء بها كل من الباحثان **كيلى و ثيبوت**، تعتمد على التوازن الكمي و النوعي بين الواجبات و الحقوق، فإذا كانت واجبات الفرد كثيرة و صعبة يحتاج أدائها إلى خبرة واسعة و دراية عميقة و دراسة طويلة، فإن حقوقه المادية و الاعتبارية يجب أن تكون كثيرة، أما إذا كانت واجبات الفرد قلقة و محدودة و روتينية لا تحتاج إلى مهارة و خبرة نادرة، فإن حقوق ذلك الفرد المادية و المعنوية لابد أن تكون قليلة أو محدودة عما ان الحقوق قليلة و لا تنطبق على الواجبات التي قام بها الفرد فان العلاقة تفتقر و تضعف و ربما تقطع كليه. (احسان الحسن 2005، ص-ص 188...189)

3-1-2 جورج هومنز (1961): يبدأ التبادل الاجتماعي عن هومنز من تفاعل الأفراد

التقابلي وجها لوجه، عاكسا الأوجه النفسية و الاقتصادية، لتكون قاعدة لعملية التبادل فيما

بعد بين المتفاعلين، و لن الفرد داخل جماعته يشترك في عدة عمليات تبادلية مستمرة، تستهدف القبول الاجتماعي من قبل أعضاء جماعته و احترامهم له الذي يزيد من اعتباره الاجتماعي و مكانته الاجتماعية بدوره يكتف من تماثله الاجتماعي لقواعد الجماعة، يضيف هومنز أن محفزات السلوك الإنساني في درجة و قيمة و كمية و المكافأة و العقوبة التي سوف يحصل عليها الفرد لقاء قيامه به أو عدم ذلك. إذا كلما زادت قيمة المكافأة في تقييم الفرد زاد من نشاطه من أجل أن يحصل على المكافأة و العطس صحيح، لكن إذا كرر الفرد نفس السلوك في فترة زمنية أخرى فإن قيمة المكافأة لا تكون عالية في تقييمه لأنه سبق و أن حصل عليها حتى قوة جاذبيتها تقل في نظره، إضافة إلى ذلك فان قيمة المكافأة لا تبقى محافظة على درجتها و كميتها على مر الزمن إذ قد تزداد أو تقل و هذا بدوره يؤثر على جذب الفرد لم الذي يحصل بينهما، لممارسة سلوك معين. (عمر معن، 2005، ص-ص173...176)

3-1-3 بيتر بلاو (1964): يؤكد بلاو على أن التبادل يعتمد على رد فعل مكافئ يصد عن الآخر بسبب التجاذب 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 للالتزام فيه تجاه 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 و متوفر عند الآخر، آنذاك ينجذب نحوه بهذا

الدافع الاختياري و من ثم يتحول السلوك إلى نوع التزامي يتوجب على الفرد إرجاعه بشكل آخر و في مناسبة معينة أكثر مما استلم على أمل أن يحصل على منفعة أو فائدة أكثر آتية منه في موقف أو نشاط قادم بعد تقديمه المكافأة المربحة يكون الطرف الثاني قد تحرر من التزامه الدوري الأول لأنه أعاد الدين الذي كان بذمته.(عمر معن، 2005، ص-ص

(186...183)

يتفق بلاو و ثيبوت و كيللي حول أسس العلاقات الاجتماعية و السلوك الاجتماعي و يختلف معهم في نقطة أساسية و هي أن الاختلال في التوازن بين النفقات و الأرباح بين الأفراد و الجماعات لا يسبب قطع العلاقات بل يقود إلى تقويتها و ديمومتها 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 و عندما يقوم الطرف الثاني بتقديم التنازلات للطرف الأول فان هذا السبب تقوية العلاقات بين الطرفين المتفاعلين كما يرى بيتر بلاو.(احسان الحسن، 2005، ص190)

مما سبق نستطيع الخروج بفكرة تتفق مع تراه جيريرو (Guerrero) في دراستها نظرية التبادل الاجتماعي، الإطار التفسيري لولاء للمديرين سنة 2005 بكندا، إن نظرية التبادل الاجتماعي يجسد علاقة العمل كعملية بين العمال و صاحب العمل، و يظهر التبادل في المؤسسات بأشكال عديدة:

- بين مجموعتين من الأفراد: ممثلي الموظفين و المديرين.

- بين شخصين: الموظف و مديره.

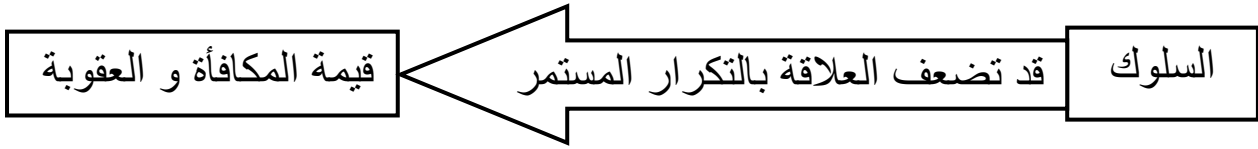
- بين فرد و مجموعة، الموظف و مؤسسة. (Sylvie Guerrero، 2005، 32)

يمكننا تلخيص نظرية التبادل الاجتماعي كالتالي:

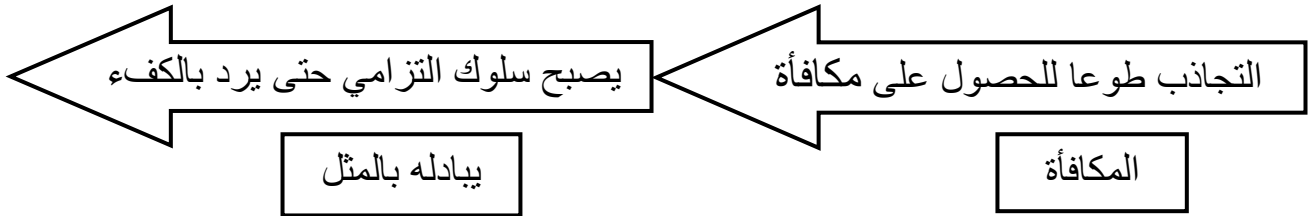
كيلي و ثيبوت:



هومنز:



بلاو:



شكل رقم (01): يوضح نظرية التبادل الاجتماعي

3-2 نظرية التوقعات ليفيكتور فروم: تعتبر نظرية التوقع لفروم من أحدث نظريات الدافعية

و أكثرها قبولا من الناحية العلمية بين الباحثين، و هي أكثر النظريات وضوحا و دقة في

تفسير سلوك الفرد و دوافعه. (محمد الحناوي و محمد 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 لإنجاز عمله (كمال المغربي، 2004،

ص128)، حسب نظرية التوقع فالدافعية للعمل تتحدد من خلال رؤية الفرد للعلاقات بين

الجدد و الأداء بين النتائج المتنوعة التي تربط بكل من مستويات الأداء، أي العلاقة بين

المجهود الذي يبذله الفرد و العائد أو العوائد التي تتوقع أن يحصل عليها، و هي تقوم على

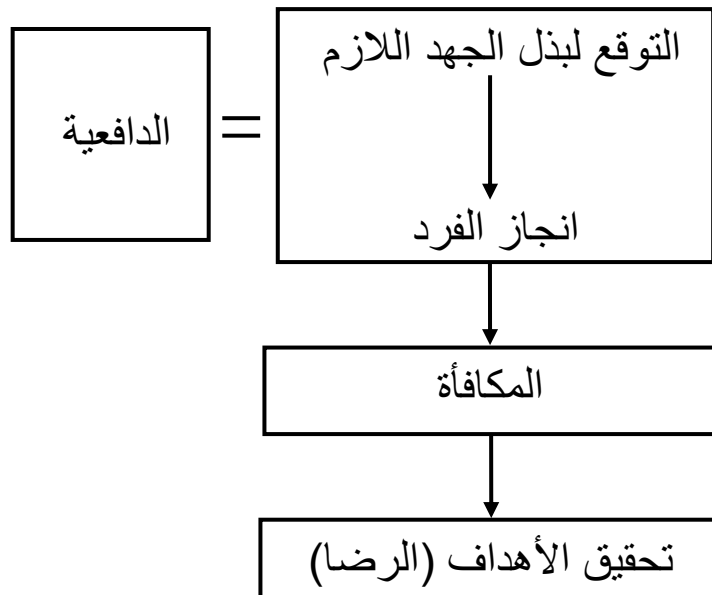
منطق أن الأفراد سوف يؤدون ما يستطيعون عندما يرغبون (علاء الدين محمود، 201،

ص306). لقد طور الباحث هذه النظرية و أصبحت من النظريات المهمة في تفسير ظاهرة

التحفيز عند الأفراد، إذ ترى هذه النظرية أن العمل بطريقة معينة تعتمد على قوة التوقع بأن

ذلك العمل أو السلوك سيتبعه نتائج معينة و يعتمد كذلك على رقبة الفرد في الوصول إلى

هذه النتائج و يمكن توضيح نموذج هذه النظرية في الشكل التالي:



شكل رقم (02): يوضح جوهر نظرية التوقع عند فروم.

و يمثل 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 الإنجاز أما التوقع الثاني الذي يبنى عليه هذا التصور فيرى فروم أن الفرد إذا حقق انجازه هذا فيعتمد إلى التساؤل في إمكانية مكافأته أولاً، (محمد حمدات، 2008، ص 141) و يمكن شرح ذلك في:

التوقع الثاني: و يعنى ذلك تعداد النتائج المتوقعة لذلك السلوك أي ماذا يحدث عند إتمام عملية الإنجاز و يوضح هذا التوقع العلاقة ما بين إتمام الانجاز و المكافأة إن كلا من التوقع الايجابي و السلبي يساعد على التكافؤ كما أن تكيف الفرد مع الموقف يوجهه نحو ناتج محدد توجيهها فعالا و يساعده على التقبل (مزياني وناس، د ص، 2011) تقدم النظرية مصطلحين (EXPECTANCY. VALENGG)

- 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، و هذا الاحتمال عادة ما يتراوح بين (السلوك لن يؤدي للحصول على النتيجة المرغوب فيها) و (السلوك سوف يؤدي إلى النتيجة المرغوبة).

و هذا بعد المرور لمرحلتين:

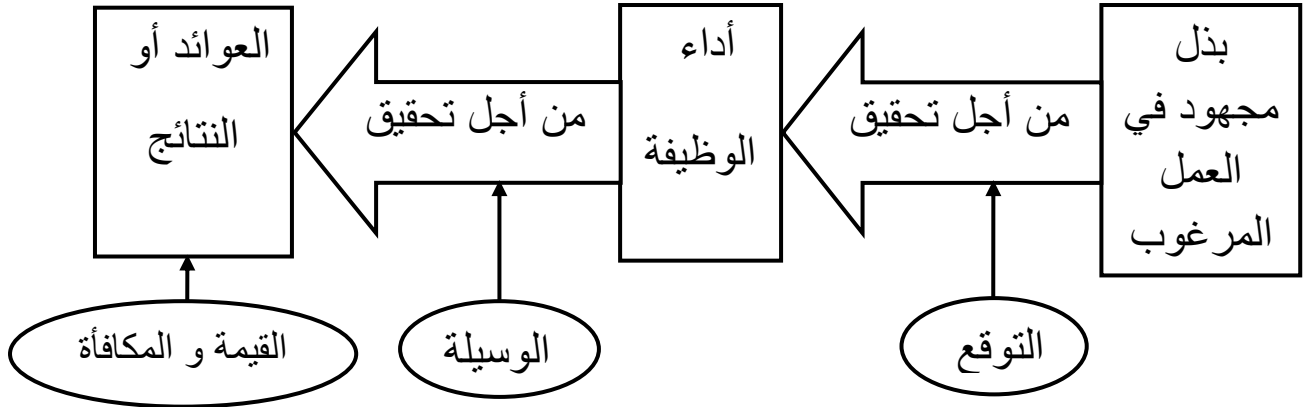
أ- توقع العلاقة بين الجهد و الأداء، بمعنى أن بذل الجهد يردي إلى تحقيق الأداء الذي ترغبه الإدارة.

ب- توقع العلاقة بين الأداء و الحصول على مكافأة أو الحافز.

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

3-2-1 خصائص نظرية التوقع: يميل الفرد إلى الاختيار بين بدائل عديدة للسلوك و أن السلوك الذي يختاره هو السلوك الذي يعظم به عوائده. كما أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هو محصلة للآتي:

- العوائد التي يود الحصول عليها و جاذبيتها (VALANCE)
 - شعوره بأن الأداء هو الوسيلة لذلك (INSRUMENTALITY)
 - توقعه بأن مجهوده و نشاطه يمكن أن يؤدي إلى هذا الأداء (EXPECTANCY).
- تعتمد هذه العناصر المذكورة على عملية تقدير شخصية و ليس قياس موضوعي، فما يشعر به و يدركه عن هذه العناصر الثلاثة يختلف تماما عما يشعر به و يدركه شخص آخر عن نفس العناصر. كما تفترض النظرية أن الفرد قبل قيامه بسلوك معين سيقوم بالبحث في نفسه و ذاته عن العناصر المذكورة. (محمد الحناوي و محمد سلطان 1997، ص 231) إذن يمكن تدقيق الشكل السابق كالتالي:



شكل رقم (03): يوضح نظرية التوقع في الإدراك.

6-2-2 عناصر نظرية التوقع:

(1) **جاذبية العوائد**: تمثل قيم العوائد التي يود الفرد الحصول عليها مثل الترقية و الأجر و التقدير و تحقيق الذات و غيرها، و قيم هذه العوائد قد تختلف من فرد لآخر فالبعض منها قد يكون له قيم عالية و موجبة و البعض يرى هذه القيم بشكل سالب و لتوضيح أهمية جاذبية الحوافز (الغاية).

(2) **الوسيلة**: و هي مقياس يقيس قوة العلاقة بين الأداء و محتواه (مثل كونه أداء عال) و إمكانية الحصول على حوافز معينة فمثلا قد يعتقد فرد أن أدائه العالي هو الوسيلة للحصول على حوافز أجور عالية، في حين يشعر البعض الآخر أن الأداء المنخفض هو وسيلته في الحصول على وقت الفراغ و تحسن علاقته الاجتماعية مع زملائه.

(3) **التوقع**: هو مقياس يمكن الفرد من قياس قوة العلاقة بين المجهود و النشاط الذي سيبدله و بين مستوى الأداء يمكن التوصل إليه من جراء هذا المجهود و النشاط، و هنا يكون التقدير قد يشعر البعض أن مجهوده و نشاطه يضيع سدى بالتالي 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 يفضل بين بدائل السلوك على أساس مدى قدرتها على تحقيق نتائج الأداء، و مدى قدرة هذه النتائج على الحصول على عوائد، و مدى قيمة العوائد لديه، إذن نظرية التوقع تعتبر نموذج موقفي فهي تعترف بأنه لا توجد طريفة 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، و تشير 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 و في قدرته، و بالتالي إذا توقع أداء منخفض يزيد احتمال الداء المتدني للعامل،(محمد الحناوي و محمد سلطان 1997،ص- ص237...236) و بموجب هذه النظرية فإن الفرد غالبا ما يتجه لأداء عمل معين يتوقع أنه يؤدي به للحصول على عائد أفضل من غيره من الأعمال الأخرى و يمكن القول بأن نظرية فروم أشارت و بشكل واضح إلى متغيرات السلوك و دوافع الفرد نحوه، كما أكد على وجود الاختلافات الفردية في تحديد دوافع العمل. لذلك يلاحظ بأن لكل فرد قوى جذب و توقع معين تدفعه للقيام بأداء معين تجعله يفضل على سواه.

6-3 نظرية المساواة: (ادمز 1965):

عرف ادمز (1965) العدالة التنظيمية على أنها المساواة، و التي تتضمن قيام الفرد أو الموظف بمقارنة معدل مخرجاته نسبة إلى مدخلاته، مع معدل مخرجات الزملاء الآخرين نسبة إلى مدخلاتهم، (راتب سعود و سوزان سلطان، 2009، ص 201). أي أن العامل يقدم المجهود و التدريب و المهارة و ما إلى ذلك (مدخلات) في عمل معين لكي يحصل على (مخرجات) أو قيمة صافية قد تتضمن الأجور و التقدير و احترام النفس أو أي نفع آخر ذي قيمة من وجهة نظر شخص و في نفس الوقت فإن الآخرون يعطون أيضا مدخلاتهم و يحصلون على مخرجات مناسبة في نفس محيط العمل و ربما في نفس العمل و يقول ادمز الذي وضع نظرية 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 و مساواة أما إذا لم تكن متساوية فإن حالة عدم المساواة تنشأ و يدفع الفرد إلى أن يغيرها. (صديق عفيفي و احمد عبد الهادي، 1994، ص-ص 264...285)

كما نتظر إلى أن العدالة و المساواة في معاملة الفرد في عمله الوظيفي هذه الفكرة الأساسية في قيامه بالعمل، فالأفراد يرغبون في الحصول على معاملة عادلة مقارنة بالآخرين، تلك المعاملة العادلة تعد المجدد الرئيسي لجهود الفرد و أدائه و رضاه الوظيفي، و بناء عليه، إذا أدرك العامل بالمقارنة أن العائد الذي يتحصل عليه يساوي الجهد الذي

يبذله راضيا أما إذا أدرك بالمقارنة أن العائد الذي يحصل عليه لا يساوي و لا يتوافق و الجهد المبذول فإنه يحدث لديه الشعور بضياح قيمة جهده و يؤدي ذلك إلى عدم الرضا.

و تتضح نظرية العدالة عندما يشعر الأفراد أن المكافآت المقدمة من طرف

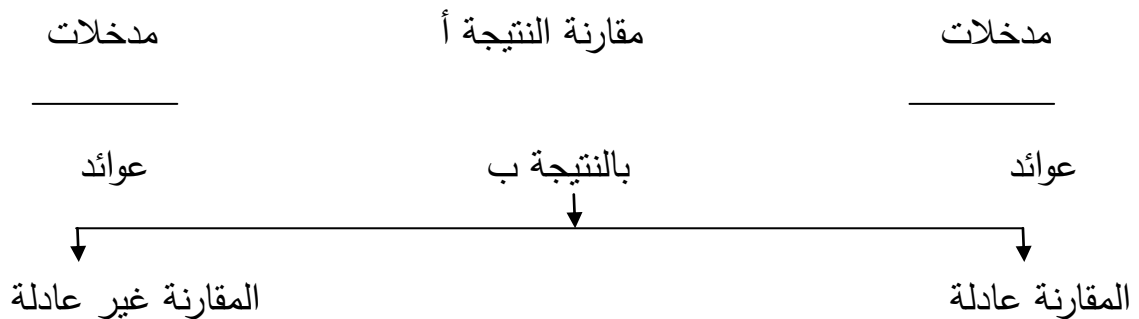
المؤسسة كالراتب، الاعتراف و التقدير، موزعة توزيعا متساويا بينهم وفقا لما يستحقه كل

واحد و تعتمد النظرية على:

- المدخلات التي تعنى 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 للحصر، الاعتراف، الترقية...الخ.

و يتم تحديد عدالة المكافآت التي تقدمها المؤسسة من عدمه، بواسطة مقارنة ما يحصل عليه من مكافآت بما يحصل عليه زميله و نوضح ذلك في الشكل التالي:



شكل رقم (4): يوضح نظرية المساواة.

من خلال الشكل يتضح لنا أن الفرد الذي يجد العدالة قائمة بينه و بين زميله في العمل، فيما يتعلق بالمكافأة و المدخلات لكلا الطرفين، يشعر بالرضا، و العطس إذا لم تتوفر العدالة، فالأفراد الذين يشعرون بأن مكافأتهم أقل، يشعرون بإحباط، و يمكنهم تقليل جهودهم لتحقيق العدالة و المساواة، أي جعل الجهد و المكافأة متوازيين.(عزيزون زهية،2007، ص66)

مما ذكر نستنتج أنه تتم المقارنة على أساس العوائد منسوبة إلى المدخلات، التي قدمها الفرد و الآخرون إلى المنظمة، و لذلك فإن الفرد يعقد المقارنة في ذهنه كالاتي.

- إن كان تقديره، ان نتيجة المقارنة تساوي النسبتين، سيشعر الفرد بالعدالة و لن تتوفر له دافعية لتغيير سلوكه و أوضاعه بالمنظمة.

- أما إذا كان تقديره، إن نتيجة المقارنة عدم تساوي النسبتين، سيشعر الفرد بتوتر، نتيجة غياب العدالة. من الملاحظ أن الفرد يبني هذه المقارنة، على تقديراته الخاصة، و لذلك 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 انه على أساس المساواة و العدالة ضمن الإطار الاجتماعي الذي يتواجد فيه (زملاء العمل) حيث تزداد حساسية الفرد تجاه المعاملة التي يتلقاها عند مقارنة نفسه مع الآخرين الذين هم بنفس المؤهلات و الكفاءات الوظيفية، و في ضوء هذه المقارنة تحدد درجة الرضا و الأداء الوظيفي و بسبب ذلك فإن هذه النظرية غالبا

ما تعرف بنظرية المقارنة الاجتماعية. تركز هذه النظرية على تأثير الجماعة على الرد، و يعتبرها العديد من الباحثين بأنها أكثر ديناميكية و لهذا السبب أعطيت اسم العمليات **process**، تركز النظرية إلى حد كبير على المكافآت المالية و مع أن هذا التركيز لم يقصد أصلاً أن بروز المردود المالي راجع إلى انه من المكافآت الملموسة لدى الفرد و لهذا السبب فعند تناول المساواة أو الإنصاف فمن السهل التحدث عن الإنصاف المادي مقارنة بالإنصاف المتعلق بواجبات العمل أو فرص الترقية أو التقدير المعنوي و لذا يعالج المردود الاقتصادي كمتغير أساسي في البحوث الخاصة بالمساواة و الإنصاف في مجال العمل. (عادل و محمد القحطاني، 2008، ص86)

حيث يرى يونس (2011) في دراسة درجة استخدام الحوافز المادية و المعنوية في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها، أن نظرية العدالة أو المساواة لها مكان في المكتبات، فالعاملون يقارنون أجورهم و مواعيد عملهم و ما يحصلون عليه من عوائد إضافية بأجور العاملين، و مواعيد العمل، و العلاوات الإضافية في المكتبات الأخرى و إذا لم تتم إدارة نظام التحفيز بعناية، فقد يشعر العاملون بعدم المساواة. (يونس الشوابكة، 2011، ص261)

نستنتج مما ذكر أنه هناك نظريات مختلفة تناولت موضوع العقد النفسي و اختلفت في تفسيراتها له. فنجد نظرية التبادل الاجتماعي التي اهتمت بطبيعة التفاعل على المتبادل بين الأفراد و الجماعات و المؤسسات و المجتمعات، و من بين أهم روادها نجد كيلي

و ثيبوت(1959) و من جهة أخرى نجد نظرية المساواة و التي تضمنت قيام الموظف بمقارنة معدل مخرجاته نسبة إلى مدخلاته، مع معدل مخرجات زملائه نسبة إلى مدخلاتهم و من بين أهم روادها (آدمز 1965)، و كانت هذه من أهم النظريات المفسرة للعقد النفسي.

(7) - تكوين العقد النفسي:

على عكس العقود الرسمية العقد النفسي يتكون و يتطور عن طريق عمليات مستمرة و يستمر ما دامت العلاقة مستمرة بين الموظف و صاحب العمل.

يشير بعض الكتاب بأن العقد النفسي ينطلق من عملية الاستقطاب و الاختيار بما في ذلك الإعلانات عن الوظائف، و توصيف الوظائف و المقابلة الوظيفية و إن هذه الأجواء ترسل إشارات إلى الموظفين المرشحين حول ما يمكن أن يحدث حقا لأن فيها قراءة بين السطور فيما يرونه و ما يقال، لكن الواقع أن العقد النفسي يبدأ فعليا من خلال العلامة التجارية للمنظمة، و من خلال الصور الذهنية عن المنظمة. فسمعة المنظمة تسهم بتوجه المتقدمين لها و هو يحملون اتجاهات و يحملون بإظهارها على واقع العمل، فالشخصية الاعتبارية للمنظمة و الهوية التي تحملها و القيم التي تتمتع بها هي عوامل رئيسية في الوصول إلى عقد نفسي مرضي و ربما ايجابي أو حتى لنقل محفز على العطاء و التميز في الأداء و الابتكارية مما يؤكد أهمية العناية باستيعاب موضوع العقد النفسي و تفعيله في منظماتها.

و في الغالب فإن الموظفين، و بالذات الجدد، يسعون للتعرف هل ما وجوده فعليا متوافقا على ما وعدوا به خلال عملية الاختيار في مقارنة سيكولوجية تحدث بشكل تلقائي، و ربما ينتقون للسماع من الزملاء الأقدم و مراقبة ما يحدث باستمرار و هذه الاستمرارية تعنى ضمنا صيانة العقد النفسي أحيانا و تغييره أحيانا أخرى و ربما تشكيل جديد منه.

و يحدد كل من موريسون و روبنسون (Morisson et Robinson، 1997) عدة

عوامل تشترك في بناء العقد النفسي و هي:

- **التنشئة الاجتماعية:** تعرف التنشئة الاجتماعية بوصفها مجموعة من العمليات التي يعتمدها المجتمع في نقل ثقافته بما تتطوي عليه هذه الثقافة من مفاهيم و قيم و عادات و تقاليد إلى أفرادها و هي بعبارة أخرى العملية التي يتم فيها دمج الفرد في ثقافة المجتمع و دمج ثقافة المجتمع في أعماق الفرد.
- **الثقافة الوطنية:** إن الخصائص الثقافية لمجتمع معين تلعب دورا هام في تشكيل سلوكيات و ممارسات الأفراد داخل المنظمة، كما يصدر عن العاملين تصرفات هي في الواقع إفرارز و نتاج للبيئة الاجتماعية و الثقافية التي جاء منها هؤلاء العاملين كما تتفاعل المنظمة مع البيئة الاجتماعية و الثقافية، و تتأثر بها و تتطبع بالكثير من سماتها و أداء خصائصها، و ينظر إلى المنظمة على أنها نظام ثقافي فرعي يتأثر بالثقافة و القيم السائدة، و بالتالي يؤثر على سلوك و أداء الموارد البشرية بالمنظمة إلى تحقيق فعاليتها، تتمثل الثقافة في هذا المستوى في القيم و الاتجاهات و المفاهيم السائدة

في المجتمع الموجود فيه المنظمة، و يتم نقلها من المجتمع إلى داخل المنظمة عن طريق العاملين مما يساهم في تشكيل ثقافة تنظيمية، و تتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل النظام السياسي، النظام الاقتصادي، الظروف الثقافية و الاجتماعية، البيئة الدولية و العولمة، تعمل المنظمة داخل هذا الاطار العام لثقافة المجتمع حيث يؤثر على استراتيجية المنظمة و أهدافها و معاييرها و ممارساتها، و لكي تحظى المنظمة بالقبول و الشرعية و يجب عليها أن تكون استراتيجياتها و منتجاتها متوافقة مع ثقافة المجتمع الذي تعمل في هـ. كما يرى مزيان أن الثقافة لها دور مهم في تحديد سلوكيات و تصرفات و عادات الأفراد في المجتمع، و إن المنظمات و المؤسسات فضاء مهم للتغيير عن هذه الثقافة. (مزيان محمد، 2003، ص83)

- **الثقافة التنظيمية:** و يقصد مجموعة العوامل الثقافية المشتركة بين الأفراد و جماعات العمل داخل المنظمة و الناتج في تلاقي الثقافات الجزئية الخاصة بكل فريق همل داخل المنظمة، و تعامل الأفراد و احتكاكهم الدائم ببعضهم البعض إضافة إلى الأطر و السياسات التنظيمية التي تحددها المنظمة، من شأنه أن يوجد نمطا تفكيريا و ثقافيا متجانسا لدى الأفراد، مما يمكن أفراد المنظمة من الالتزام بتنفيذ سياسات و قرارات لمنظمة و تحقيق أهدافا، فالشخص الذي يدخل منظمة يجلب معه معتقداته المكتسبة من خبرات العمل السابقة و طبيعة التكوين و الوسط الاجتماعي و الثقافي الذي نشأ فيه، كما أن له شخصية قادرة على مراقبة تشكيل و تطوير أو تعديل هذه المعتقدات، هذا الشخص نفسه يعاني الطرق المتبعة في التوظيف، التنشئة الاجتماعية خلال توظيف

آخر فهو يتفاعل مع زملاء العمل و المشرفين و المديرين و المرؤوسين في الطرق الرسمية و غير الرسمية كل هذه النشاطات قابلة لتغيير معتقداتهم و بالتالي تتطور

عقودها النفسية.(Sofiene Ben Amour,2005)

من بين الدراسات التي تناولت الثقافة التنظيمية، دراسة (Marie Eve DuFour) في دراستها انقطاع العقد النفسي و أثره على (التشاؤم المعرفي، التعبير، السكوت) الأثر الوسيط للثقافة التنظيمية و التوافق بين الفرد- المنظمة، بكندا وجد أن بعض أبعاد الثقافة التنظيمية تلعب بشكل فعال دور الحد أو التفاقم للسلوكات المدروسة(التشاؤم المعرفي، التعبير، السكوت) بعد إدراك الموظفين تحقيق العقد النفسي أو عدم تحقيق ذلك من قبل صاحب العمل، أي أن الثقافة التنظيمية تؤثر في توقعات الموظفين و سلوكهم كدور وسيط بتأثير ضئيل، و كذلك أثبتت الدراسة وجود تأثير ملحوظ في التوافق بين القيم الفردية و ثقافة المنظمة على السلوكات المدروسة الناشئة عن إدراك الموظف لانقطاع العقد النفسي من قبل صاحب العمل.(Marie Eve DuFour,2008,p337-339)

من خلال ما سبق نلاحظ أن العقد النفسي يتكون وفق عوامل مختلفة، حيث أن العقد النفسي يتكون و يتطور باستمرار، و يستمر دون توقف ما دامت العلاقة مستمرة بين الموظف و صاحب العمل، و من بين هذه العوامل نجد التنشئة الاجتماعية، و التي تعتبر من أهم العمليات التي يعتمدها المجتمع في نقل ثقافته، بالإضافة إلى الثقافة الوطنية، و إلى غيرها، فهذه العوامل تشترك في بناء العقد النفسي، بشكل مستمر.

(8) مضمون العقد النفسي:

يرى الكثير من الباحثين أن العقد النفسي يتكون من التزامات صاحب العمل التزامات

الموظف:

التزامات صاحب العمل (Beatrice Affari,2008,p11-13)

يعلق الموظف آمالا معينة و توقعات على ما كان يتصوره من الوعود التي تقدمها

المنظمة تجاهه، و التزامات صاحب العمل تحدد هذه التوقعات، تذكر بياتريس

(Beatrice) أهم التزامات لصاحب العمل التي يتوقعها الموظف منه في إطار العقد النفسي

و هي:

- الأجر: الأجر حسب الأداء، الأجر التنافسي، الأجر المؤسس على المسؤوليات

المفترضة.

- الفوائد الاجتماعية: استحقاقات التقاعد، الخدمات الصحية، العطل،...

- مستوى التطور الوظيفي: التكوين، فرص الترقية و التطور، التوجيه، التغذية الراجعة،

الأمن الوظيفي طويل الأجل.

- مضمون العمل: مستوى المسؤوليات، مستوى مشاركة الموظف في اتخاذ القرارات،

و هناك وظائف تسمح باتخاذ القرار بشكل مستقل و لها مسؤوليات كبيرة و تتيح فرص

تطبيق المهارات الشخصية.

- **مناخ العمل:** سواء بيئة العمل أو العلاقات الشخصية بين زملاء العمل، تعاون صاحب العمل أو الموظف.

- **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 المتوقع). كما أضافت ماري (Marie) التزامات أخرى تتعين على صاحب العمل في إطار العقد النفسي نلخصها في الجدول التالي (Marie

(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، تسديد مصاريف الموظفين:.....	الفوائد الاجتماعية
تطوير المهارات، المهام الخاصة، الدعم، تعلم مهارات جديدة	التكوين و التطوير
فرص الترقية، فرص التقدم السريع، التطور الشخصي،	التطور الوظيفي

تقدير الانجازات، التوجيه....	
مضمون العمل	عمل مهم، همل يضمن التحدي، المسؤوليات، وظيفة محدد المهام واضحة الأهداف و الاتجاه حرية الإبداع عبء العمل، حرية العمل و الرقابة، تجنب ضغط العمل، مكانة وهيبة العمل، المشاركة في صنع القرار، المسؤوليات المتزايدة، التغييرات الإدارية، المعدات الكافية و توبر الموارد، بيئة العمل الآمنة، التعليم العالي زملاء الكفاء، تقارب فريق العمل، الجو الاجتماعي..
الدعم المقدم للموظفين	دعم الموظفين، الدعم في المشكلات الشخصية، تقديم ملاحظات عن الأداء
التوازن بين العمل-العائلة	التوفيق بين الحياة المهنية و العائلية، وقت عمل مرن بين الموظفين، الثقة الاحترام النزاهة، الاتصالات المفتوحة ثنائية الاتجاه

و يقسم ماتيجريال و آخرون (MattijsBalandOth) 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.

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 الإضافي، إجراء مزيد من المهام عن التي يتم تعيينها، المبادرة، جودة الداء، تحمل المسؤوليات للتطور الداخلي و الخارجي، المرونة و هي أيضا جزء من التزامات الموظف و يشمل: التنقل الجغرافي أو عبر الوظائف إن كان ضروريا.

- **الولاء:** تقديم توضيحات للمؤسسة أخذ مصالح المؤسسة بعناية، الحفاظ على صورة المؤسسة، استيعاب قيم و أهداف المؤسسة.

- رفض دعم المؤسسة المنافسة، استخدام الوقت والجهد لفائدة المؤسسة الوجود الايجابي (الحضور الايجابي) موقف ايجابي تجاه الآخرين، تقديم اقتراحات مبتكرة و جيدة تجاه الآخرين.

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

أخرى. (Beatrice Affaki, 2008, p 12-13)

و تلخص ماري (Marie) التزامات الموظف في الجدول التالي:

جدول رقم (02): يوضح التزامات الموظف لماري. (Marie Eve DuFour,2008,p,31)

<p>الإشعار قبل مغادرة المنظمة، تقديم نتائج ايجابية و قيم مضافة فهم طبيعة أرياب العمل و المهن، الجدول الزمني للعمل، انجاز المهام، المرونة، القدرة على اكتشاف طرق جديدة للعمل، القدرة على حل المشكلات، القدرة على التواصل، القدرة على الإدارة.</p>	<p>مضمون العمل</p>
<p>التوظيف، قدرة التعلم، القدرة على تعقب تدريب إضافي خارج ساعات العمل.</p>	<p>تدريب و تطوير المهارات</p>
<p>الصدق، الكفاءة المهنية، سرية المعلومات</p>	<p>الأخلاق</p>
<p>يكون مستعد القبول التنقل و رفض دعم المنافسين، استخدام الوقت و الطاقة لصالح الشركة، العلاقات الاجتماعية مع الزملاء خارج العمل، الحفاظ على الصورة الحسنة العامة للمؤسسة، استيعاب الأهداف و القيم للمؤسسة.</p>	<p>الولاء</p>
<p>العمل التطوعي، سلوك المواطنة التنظيمية، قبول العمل الإضافي، الامتثال لمعايير المنظمة أو مجموعة العمل.</p>	<p>السلوك الخارج عن الدور</p>

ففي دراسة ماجيزبال و آخرون ، حول دور الإدراك المستقبلي في العقد النفسي، دراسة للعمل كبار السن في مختلف القطاعات التنظيمية بهولندا، أدرج الباحثين في هذه الدراسة قياس التزامات الموظف في ثلاث مؤشرات الدور (نوع العمل، التعامل مع الزملاء...) المواطنة التنظيمية (التحلي بالمرونة أثناء العمل ساعات العمل الإضافية، قبل التنقل...) الالتزام بجودة الأداء (توفير التكاليف، التكيف مع المتغيرات..)

شملت العينة عمال ما بعد التقاعد، حيث هدفه الدراسة إلى اختبار ما إذا كان الإدراك المستقبلي يرتبط بوفاء صاحب العمل للعقد النفسي، و ما إذا كان يتوسط العلاقة بين تحقيق العقد النفسي و التزامات الموظف.

و تلخص جيريرو (Guerrero,2003) التزامات كلا الطرفين في الجدول التالي:

جدول رقم (03): يوضح التزامات صاحب العمل و الموظف لجيريرو

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

و على ضوء ما سبق تبين لنا أنّ العقد النفسي يتكون من التزامات صاحب العمل و التي تتضمن توقعات الموظف و تصوراته من هلال الوعود التي تقدّمها المنظمة له، و من بين هذه التوقعات نجد الأجر، الفوائد الاجتماعية، مناخ العمل، التوازن بين العمل و العائلة، كما يتكون أيضا من التزامات الموظف و من بين هذه الالتزامات نجد: المبادرة، جودة الأداء، نجل المسؤوليات، الولاء، و إلى غير ذلك.

خلاصة:

في هذا الفصل تعرفنا على مفهوم العقد النفسي بالتفصيل، و من هنا اتضحت أهمية هذا الموضوع و ما له يلزمننا من الاهتمام به، لأن العقد النفسي يوضح مدى استعداد الموظف للتعاطي الذي يظهر جهده و ولائه للشركة و انصياعه لنظام العمل و الالتزام بأهداف المؤسسة و الثقة في صاحب العمل بعدم التشكيك في نواياه الحسنة و يقدم الموظف كل هذا لقاء التقييم الذي يحصل عليه من صاحب العمل، و هو التقييم الذي تنعكس آثاره في ضمان الوظيفة و المكافآت العادلة و المستقبل الوظيفي الجيد و التدريب.

أما بالنسبة لوجهة نظر صاحب العمل تجاه هذه المعادلة، يلاحظ أن أكبر تغيير طرأ هو رفض كوظيفة المديرين من خارج نطاق الشركة، و منطقياً، كلما أصبحت بيئة الشركة أكثر عرضة للتقلبات، و تزايد احتمال صدور قرارات تنطوي على المخاطرة، سعت الشركات للخيارات الآمنة، و ذلك عن طريق تعيين أشخاص لديهم تاريخ مبطئ و سجل جيد للخيارات داخل الشركة. و يعد مثل هذا التغيير سلاحاً ذا حدين، طالما أن الإدارة المهنية هي الشغل الشاغل و قد يستفيد الموظفون من أي قيود تفرض على فرص المتقدمين من الخارج، بيد أن الواجب عليهم أن يكونوا قادرين على إلقاء الضوء على إنجازاتهم داخل الشركة لكي يكونوا مؤهلين لاغتنام أي فرصة ترويجية، أو تطوير مستقبلهم الوظيفي.

الفصل الثالث:

الالتزام التنظيمي

تمهيد

- 1- تعريف الالتزام التنظيمي
- 2- خصائص الالتزام التنظيمي
- 3- أهمية الالتزام التنظيمي
- 4- أنماط الالتزام التنظيمي
- 5- محددات الالتزام التنظيمي
- 6- مراحل الالتزام التنظيمي
- 7- الآثار المترتبة عن الالتزام التنظيمي
- 8- نتائج الالتزام التنظيمي

خلاصة

تمهيد:

يعد الالتزام التنظيمي من المواضيع التي لاقت اهتماما واضحا في حقل الإدارة في العقود الأخيرة ، لما له من علاقة بفعالية المنظمة ودرجة انجاز العمل فيها، إذ يعبر الالتزام التنظيمي عن اتجاه الفرد نحو المنظمة ويشمل الرغبة القوية في البقاء عضوا فيها . و يظهر الالتزام في بذل العامل جهودا إضافية في العمل، ويعد الأفراد الملتزمون تجاه منظماتهم مصدر قوة تساعد في بقائها ومناقستها للمنظمات الأخرى . ونظرا لتعدد الأدبيات في النظر إلى الالتزام التنظيمي من زوايا مختلفة ،فقد برزت الحاجة إلى دراسة هذا النوع من الظواهر الإدارية ، ارتأيت لاستعراض حول مفهوم الالتزام التنظيمي، خصائص الالتزام التنظيمي أهمية الالتزام التنظيمي، أنماطه، محدداته، و مراحل الالتزام التنظيمي، الآثار المترتبة عنه، و نتائجه، وهذا ما سنتناوله في هذا الفصل.

1- تعريف الالتزام التنظيمي

لقد تطرق العديد من الباحثين إلى مفهوم الالتزام التنظيمي من عدة جوانب و قد اجتهدوا في تعريفهم له و للوقوف على حقيقة مفهوم الالتزام التنظيمي نورد التعريفات التالية:

من أوائل الذين قدموا تعريفات للالتزام التنظيمي كان **بوتروسميث (porter, 1970)**

(smith, 1970) حيث نظر إليه من منظور نفسي ووصفه بأنه: " توجه يتسم بالفاعلية

و الايجابية نحو المنظمة" و يركز كذلك أورابلي و شاتمان على نفس المنظور ، فيعرفانه

على أنه: " الربط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة مما يدفعه إلى الاندماج في العمل و إلى

تبني قيمة المنظمة.(محمد العوفي،2000،ص33)

ووصف **herbst** الالتزام التنظيمي بشكل كمي، مستخدماً تقنيات النمذجة الخطية

و أشار إلى أن المستخدمين الملتزمين دوماً يبقون مع المنظمة إلى أن يضعفوا لأسباب

صحية أو الوفاة أو التقاعد، حيث يدخل الفرد المنظمة و يصبح ملتزماً بشكل دائم نحو

المنظمة و يكون ذلك الالتزام بشكل تدريجي ،وكلما بقي المستخدم المنظمة مدة أطول كلما

كان المستخدمون أكثر التزاماً.(Herbst,2007,P47)

إن الباحثين في الغالب يعرفون الالتزام التنظيمي بطرق متفاوتة، بحيث يختارون

تصور التزام العمل مفاهيمياً و تعريفه من خلال مداخل متعددة و عرف الباحث

(Porteretal) و آخرون التزام التنظيمي كقوة كامنة في الفرد و انخراطه في منظمة معينة.

إن مثل هذا الالتزام يمكن وصفه كآلاتي:

- 1- اعتقاد و قبول قوي لأهداف و قيم المنظمة.
 - 2- الاستعداد لبذل جهد قوي نيابة عن المنظمة.
 - 3- رغبة محددة للمحافظة على العضوية في المنظمة.(محمد عابدين،2009،ص 45)
- إن النظر إلى الالتزام على أنه سلوك له عملية مكتسبة يمكن تعلمها. و يركز البحث في الالتزام السلوكي على تحديد السلوكيات المتكررة، التي تصبح مقترنة مع الالتزام. كان الباحثين (مبير و آلن) يسعيان إلى التوسع في التطرق السائدة حينئذ للالتزام التنظيمي القائم على المفهوم بأن الالتزام له جانب جدير بالاهتمام، و كانت النظرة بأن مثل هذه الحالة النفسية ليست مجرد مظهر من مظاهر انسجام الأفراد مع قيم و أهداف التنظيم بل تعكس إلى حد كبير رغبتهم و حاجتهم أو إلزامهم بالانحياز إلى التنظيم و التمسك به.
- و قد اتفق كثير من الباحثين على أن هناك رؤيتين للالتزام التنظيمي هما اللتان تسيطران على عملية البحث فيه، الأولى: تنظر للالتزام التنظيمي على أنه وجهة النظر التي تعكس طبيعة جودة العلاقة بين العامل و المنظمة و الثانية : تركز على الطريقة التي يستخدمها الفرد في ايجاد الشعور بالارتباط ليس بالمنظمة فحسب، و انما يتجاوز ذلك الارتباط إلى التصرفات التي تصدر عن العامل اتجاه منظمته.(محمد عابدين،2009،ص

(42)

مما سبق، نستنتج أن الالتزام التنظيمي عبارة عن اقتناع الفرد بالمنظمة و قيمها، و أهدافها إلى الدرجة التي تجعله يتوافق معها و يندمج فيها و يشعر أنه جزء أساسي

و مؤثر في المنظمة, مما يدفعه إلى بذل المجهودات المطلوبة في مجال عمله العادي فضلا عن استعدادة لبذل مجهودات إضافية تطوعية من شأنه أن تساهم في إنجاح المنظمة و تقدمها و رفاهيتها.

2- خصائص الالتزام التنظيمي:

و من خلال الاستعراض السابق لتعريف التزام التنظيمي يمكن سرد الخصائص المشتركة التالية و الخاضعة به و هي: يعبر الالتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة و رغبته الشديدة في البقاء بها و من ثم قبوله و ايمانه بأهدافها و قيمها.

يشير الالتزام التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من تزويد المنظمة بالحوية و النشاط و منحها الولاء.

يمثل الالتزام التنظيمي شعور داخلي يضغط على الفرد للارتباط بالمنظمة و للعمل بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق مصالح المنظمة، يتضمن الالتزام التنظيمي ثلاثة أبعاد رئيسية و هي الرباط العاطفي أو الوجداني بين الفرد و المنظمة، و الاستمرار و البقاء في العمل، و الشعور بالواجب اتجاه المنظمة.

يعبر الالتزام التنظيمي عن حالة غير محسوسة يستدل عليها من خلال تنظيميه معينة تتضمن سلوك الأفراد و تصرفاتهم و تجسد مدى ولائهم لمنظماتهم، يستغرق الالتزام التنظيمي في تحقيقه وقتا طويلا لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد، كما أن التخلي عنه لا

يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة، بل قد يكون نتيجة لتأثيرات استراتيجية ضاغطة. يتأثر الالتزام التنظيمي بمجموعة من الصفات الشخصية و العوامل التنظيمية و الظروف الخارجية المحيطة بالعمل. تتمثل مخرجات الالتزام التنظيمي في البقاء داخل المنظمة و عدم تركها و درجة انتظام و حضور العاملين و الأداء الوظيفي و الحماس للعمل و الإخلاص للمنظمة و يتضح من كل ما سبق أنه على الرغم من الاختلاف و التباين في تحديد و بلورة معنى الالتزام كظاهرة إدارية إلا أن أهم هذه التعريفات في معظمها يسود اتفاق عام يبرز الالتزام التنظيمي على أن عملية الإيمان بأهداف المنظمة و قيمها و العمل بأقصى طاقة لتحقيق الأهداف و تجسيد تلك القيم، و هذا الاتفاق يؤكد أيضا أن الالتزام التنظيمي التزاما طوعيا ينبع عن إرادة الفرد و باختياره و ليس التزاما قسريا يفرض عليه عن طريق قوى خارجية و تأسيسا على ذلك تضع الباحثة التعريف الإجرائي التالي لمفهوم الالتزام التنظيمي و هو:

" الرغبة الداخلية لدى الفرد في المنظمة، يبذل أقصى درجات الجهد في العمل و النابع من الإيمان التام بأهداف و قيم المنظمة و الرغبة الشديدة بالمحافظة على عضويتها و ذلك بهدف الحفاظ على استمراريتها و تطويرها. (سامي حنونة، 2006، ص13)

من هنا، نستخلص أن الالتزام التنظيمي ظاهرة إدارية يسودها اتفاق عام، يبرز الالتزام التنظيمي على أنه عملية الإيمان بأهداف المنظمة و قيمها و العمل بأقصى طاقة

لتحقيق هذه الأهداف و تجسيد تلك القيم كذلك الالتزام التنظيمي التزاما طوعيا ينبع عن إرادة الفرد و اختياره و ليس إلزاما قسريا يفرض عليه عن طريق قوى خارجية.

3- أهمية الالتزام التنظيمي:

يعتبر الالتزام التنظيمي من أبرز المتغيرات السلوكية التي سلط عليه الضوء، حيث أكدت نتائج العديد من الدراسات و الأبحاث على ارتفاع تكلفة الغياب و التأخر عن العمل، و تسرب العمالة من المنظمات و انخفاض درجات الرضا الوظيفي كما سلطت النتائج الضوء على أهمية البحث عن الأسباب و الظواهر السلبية السابقة، و من أهم الأسباب التي تبرز أهمية الالتزام التنظيمي و الاهتمام المتزايد به:

- ان الالتزام التنظيمي يمثل أحد المؤثرات الأساسية للتنبؤ بعدد من النواحي السلوكية و خاصة معدل دوران العمل فمن المفترض أن الأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاء في المنظمة و أكثر عملا نحو تحقيق أهداف المنظمة.

- ان مجال الالتزام التنظيمي قد جذب كلا من المربين و علماء السلوك الإنساني نظرا لما يمثله من كونه سلوكا مرغوب فيه.

- إن الالتزام التنظيمي يمكن أن يساعد إلى حد ما في تفسير كيفية ايجاد الأفراد هدفا لهم في الحياة.(خالد الوزان، 2006، ص 37)

- لقد أكدت العديد من الدراسات على أهمية الالتزام التنظيمي و مدى تأثيره على المستوى الفردي و التنظيمي بل و تعددت بعض الدراسات إلى تأثير الالتزام على المستوى

الاجتماعي و القومي، و من هذه الدراسات دراسة الباحثين (ميرغيس و لولر) و التي أكدت نتائجها على ارتفاع تكلفة التغيب و التأخير عن العمل و تسرب العمالة من المنظمة و انخفاض درجة الرضا الوظيفي، كما سلطت ذات النتائج الضوء على أهمية البحث عن الأسباب المؤدية لخلق مثل تلك الظواهر السابقة و المكلفة و التي تستنزف جهد و إمكانيات المنظمات.

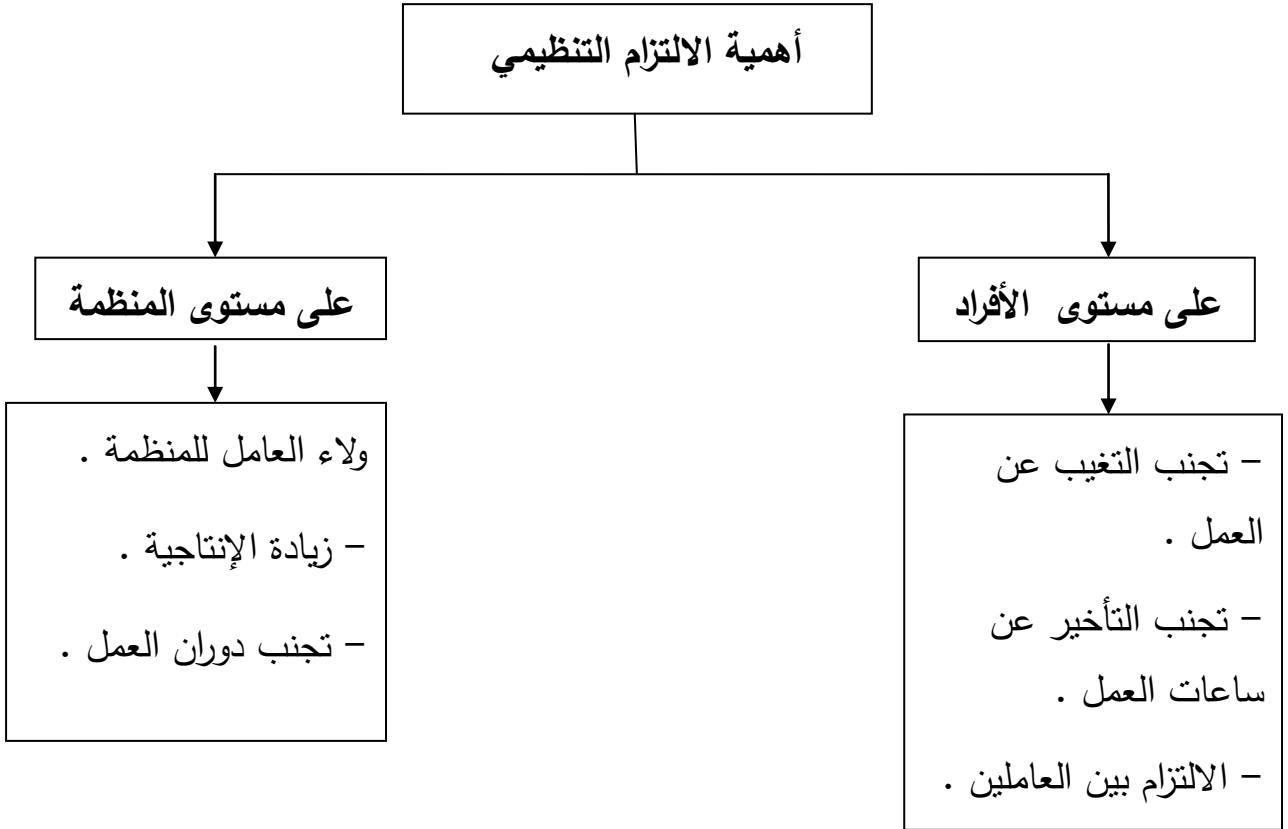
- كما نجد دراسة الباحثين نجل و بيري التي أكدت على الأهمية الواضحة للالتزام التنظيمي خاصة فيما يتعلق بالتأثير الإيجابي للالتزام التنظيمي على مجموعة الظواهر السلبية و خفض آثارها، إذ أوضحت تلك الدراسات أن الارتفاع في مستوى الالتزام التنظيمي في بيئة العمل ينتج عنه انخفاض في مستويات مجموعة الظواهر السلبية و في مقدمتها تأتي ظاهرتا الغياب و التهرب من أداء العمل.

- و ايضا دراسة الباحثين (بلا و بول) التي أكدت أن أهمية الالتزام التنظيمي باعتباره أحد المتغيرات المهمة التي يمكن الاعتماد عليها كمؤشر للتنبؤ بمستويات معدل دوران العمل و تغيب العاملين.

- دراسة الباحثين (هاتفاني و باول) و التي ربطت ما بين الالتزام التنظيمي و الإنتاجية حيث أكد الباحثون أن ارتفاع مستويات الالتزام لدى العامل الياباني نتيجة لطبيعة ثقافته و هو السبب الأساسي لتفوق المصانع و المنظمات اليابانية على مثيلاتها من المصانع و المنظمات الأمريكية.

- دراسة الباحثين (أول و تشاتمان) و التي أكدت على أهمية متغير الالتزام التنظيمي من خلال ارتباط ذلك المتغير بمجموعة المخرجات المهمة و التي يأتي في مقدمتها الأداء الوظيفي، السلوك الاجتماعي داخل الوظيفة و الاتجاهات الإيجابية نحو العمل إضافة إلى المبادرة و الإبداع.

- أما الباحثين (ماثور و زاجاك) فقد تجاوزت أهمية و نتائج الالتزام التنظيمي لديهما حدود الوظيفة و بيئة العمل لتصب في مصلحة المجتمع ككل ، حيث رأى الباحثين أن انخفاض معدل الدوران و تراجع حركة انتقال العمالة و ارتفاع جودة و فاعلية العمل و ربما ارتفاع الانتاجية القومية كنتيجة للالتزام كلها عوامل تصب في مصلحة المجتمع النهائية.



شكل رقم (05): يوضح أهمية الالتزام التنظيمي

و في الأخير نلاحظ أن الالتزام التنظيمي تأثير متعدد المستويات. فعلى المستوى الفردي يساهم في رفع مستوى الرضى الوظيفي و الذي ينعكس على انخفاض معدل دوراتهم و مستويات غيابهم، و الشعور بالاستقرار الوظيفي لديهم أما على مستوى المنظمة فنجده في مستوى الانتماء للمؤسسة و زيادة الانتاجية ، أما على المستوى الاجتماعي يسعى إلى خلق جو من الترابط و العلاقات الاجتماعية بين العاملين في المؤسسة أما على المستوى القومي فيؤدي الالتزام التنظيمي إلى زيادة الناتج القومي في المحصلة النهائية للالتزام.

4-أنماط الالتزام التنظيمي:

أشار كل من كولين، سمرز، اسيتو (2000) Acito , Summers,gruen , في دراسة لهم ان الالتزام التنظيمي يعد حالة سلوكية وارتباطا نفسيا نحو المنظمة لذا تنص الرؤية السلوكية على أن هناك ثلاثة أنماط تشكل في مجموعها الالتزام التنظيمي وهذه الأنماط هي: (حريم حسين، 2003، ص192)

-النمط الوجداني للالتزام التنظيمي(الالتزام الوجداني): ويقصد به شعور العامل بالارتباط بالمنظمة ويعرف كذلك بأنه التزام عاطفي وهو توافق أهداف الفرد مع أهداف وقيم المنظمة والمساهمة فيها، مما يؤدي إلى مشاركة الفرد في تحقيق الأهداف وتدعيم هذه القيم. (حاروش، 2011، ص41)

- النمط الاستمراري للالتزام التنظيمي (الالتزام المستمر): وهو مبني على التكاليف التي يرى العامل أن سببها هو تركه للمنظمة التي يعمل بها. وهو قوة الفرد ورغبته الجامحة في البقاء والاستمرار في المنظمة التي يعمل بها. (حاروش، 2011، ص240)

- النمط المعياري للالتزام التنظيمي (الالتزام المعياري): ويشير إلى شعور العامل بالالتزام بالبقاء في المنظمة، وقد يعود ذلك إلى ضغوط الآخرين مثل الزملاء والرؤساء.

5- أبعاد الالتزام التنظيمي:

تختلف صور التزام الأفراد تجاه المنظمات باختلاف القوة الباعثة والمحركة لهم وعلى العموم تشير الأدبيات إلى أنّ هناك أبعاداً مختلفة للالتزام التنظيمي وليس بعداً واحداً ورغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الالتزام، إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد .

ف نجد العديد من الدراسات المختلفة التي اتبعت أبعاد متعددة للالتزام التنظيمي و نذكر منها:

1- دراسة الباحثين عادل علوي و مفيدة مكاوي (ADELALOU, NAOUEL) : (MEKAOU)

❖ سنة 2011: بعنوان الالتزام في الوسط المهني . في هذه الدراسة تم اقتراح تعريف للالتزام التنظيمي في الوسط المهني، من أجل فهم أفضل لعلاقة المشتري المورد في الوسط المهني وفقاً لثلاث أبعاد:

- الالتزام العاطفي
- الالتزام الحساباتي
- الالتزام الزمني (الوقتي).

و تم اقتراح أداء قياس و التحقق من صحتها على عينة من المشتريين الصناعيين،

اعتمد في بناء الأداء على مقياس **Gbbales** و **Mowday** و آخرون (1978)

و مصححة من قبل **Mowday** سنة 1979 مرتكزة على عدة بحوث في مجال الصناعة،

عدل حسب العينة و تم إجراء دراسة استطلاعية لـ 31 مشتري و من خلالها تم بناء الشكل

النهائي للاستبيان الذي تحصل على درجة صدق ($\alpha=786$) و الثبات (0.82) كانت العينة

المشتريين التابعين للشركات الصناعية الفرنسية التي لا تقل عن 20 موظفا، 176 مستوجب.

أثبتت النتائج صلاحية هذا الأداء لقياس الالتزام للمشتريين المهنيين

(AdelalouiNaouelmekaoui,2011)

2- دراسة أنتوني و نيكول (2011): (Nicole Marguerite)

:(AnthonieVanstraaten)

الالتزام التنظيمي في مرحلة ما بعد الهيكلية التنظيمية : تهدف هذه الدراسة لمعرفة

مستوى الالتزام التنظيمي في المنظمة التي شهدت إعادة الهيكلية التنظيمية مؤخرا، و ذلك

بدراسة انقطاع العقد النفسي للموظفين بسبب التغيرات التنظيمية العديدة التي تحدثت في

المنظمة احتوت أداة الدراسة على 7 أدوات أساسية لإدارة الموارد البشرية اعتمد على

مقياس، (راجاجون نتالياني 2004) بتكليفه مع مضمون الدراسة ، تكونت العينة من 100 عامل في (نيلسون مانديلا متروبوليس) بجنوب إفريقيا لـ 3 مؤسسات للتعليم العالي، و زرع الاستبيان عليهم شخصيا مع التوضيح لهم بعض التعليمات ثم استبيان إلكتروني أعطيت لهم مهلة 3 أسابيع للإجابة .

أثبتت الدراسة صدق الأداة و ثباتها كما أثبتت الدراسة علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية و التزام التنظيمي العام للموظفين أي ارتفاع معدل ممارسات إدارة الموارد البشرية تؤدي إلى ارتفاع في الالتزام التنظيمي و يقابله كذلك انخفاض في انقطاع العقد النفسي بالرغم من إعادة الهيكلة التنظيمية، و كذلك الإدارة الفعالة للعقد النفسي. كما أكد الباحثان أنه لا يمكن تعميم النتائج على سائر المؤسسات المماثلة لأن الثقافة التنظيمية. (Anthonie, nicole, 2011)

3- دراسة رويا أنفاري و آخرون (RoyaAnvari)

في دراستهم للعلاقة بين الممارسات التعويضية الاستراتيجية و الالتزام التنظيمي العاطفي تهدف هذه الدراسة كذلك إلى معرفة تأثير الوسيط: العقد النفسي في العلاقة، أجريت هذه الدراسة في بعض الجامعات للعلوم الطبية، شملت عينة الدراسة 301 موظف غير أكاديمي لأربع جامعات (أصفهان، طهران، ايران، مشهد) طريقة اختيار العينة عشوائية بسيطة، فرض الباحثين 5 فرضيات.

- الممارسات التعويضية الاستراتيجية ذات علاقة ايجابية مع الالتزام التنظيمي العاطفي.

- الممارسات التعويضية الاستراتيجية ذات علاقة ايجابية مع العقد النفسي

- العقد النفسي ذات علاقة ايجابية مع الالتزام التنظيمي العاطفي

- العقد النفسي يتوسط العلاقة بين الممارسات التعويضية و الالتزام العاطفي.

- الالتزام التنظيمي العاطفي يؤثر بشكل سلبي على نية المغادرة من المؤسسة

أثبتت النتائج الممارسات الاستراتيجية التعويضية أدت إلى إدراك تحقيق (نجاح) العقد

النفسي و هذا الأخير بدوره أدى إلى ارتفاع الالتزام العاطفي.

الموظفين الذين لديهم مستوى عال من الالتزام العاطفي، و الذين يدركون تحقيق في العقد

النفسي فإن احتمال مغادرتهم للشركة ضئيل.

- هناك علاقة بين العقد النفسي للموظفين و التزامهم التنظيمي العاطفي يمكن تعميم

نتائج الدراسة على الجامعات الأخرى الطبية و ربما حتى الجامعات

المماثلة. (RoyaAnvari 2011)

و من خلال ما ذكر نستطيع تلخيص ثلاثة أبعاد مشتركة الالتزام بين هذه الدراسات:

1. بعد الالتزام العاطفي (Affective Commitment):

الذي اقترحه الن وماير (Allen & Meyer, 1990) حيث رأوا أن الالتزام العاطفي للفرد

يتأثر بدرجة إدراكه للخصائص التي تميز عمله من استقلالية وأهمية ، ومهارات مطلوبة،

وقرب المشرفين وتوجيهه له ، كما يتأثر هذا الجانب من الالتزام بدرجة إحساس الفرد بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات سواء ما يتعلق منها بالعمل أو ما يخصه، أي هو الارتباط المحدود، وأصحاب هذا التوجه هم الذين يعملون وفق تقييم ذاتي للمتطلبات التي تتطلبها ظروف العمل المختلفة فيكون الارتباط بين الفرد والمنظمة وفق ما تقدمه لهم منظماتهم ، ويرجع الالتزام العاطفي إلى الشعور بالانتماء والالتصاق النفسي بالمنظمة.(ماجدة العطية2003،ص252)

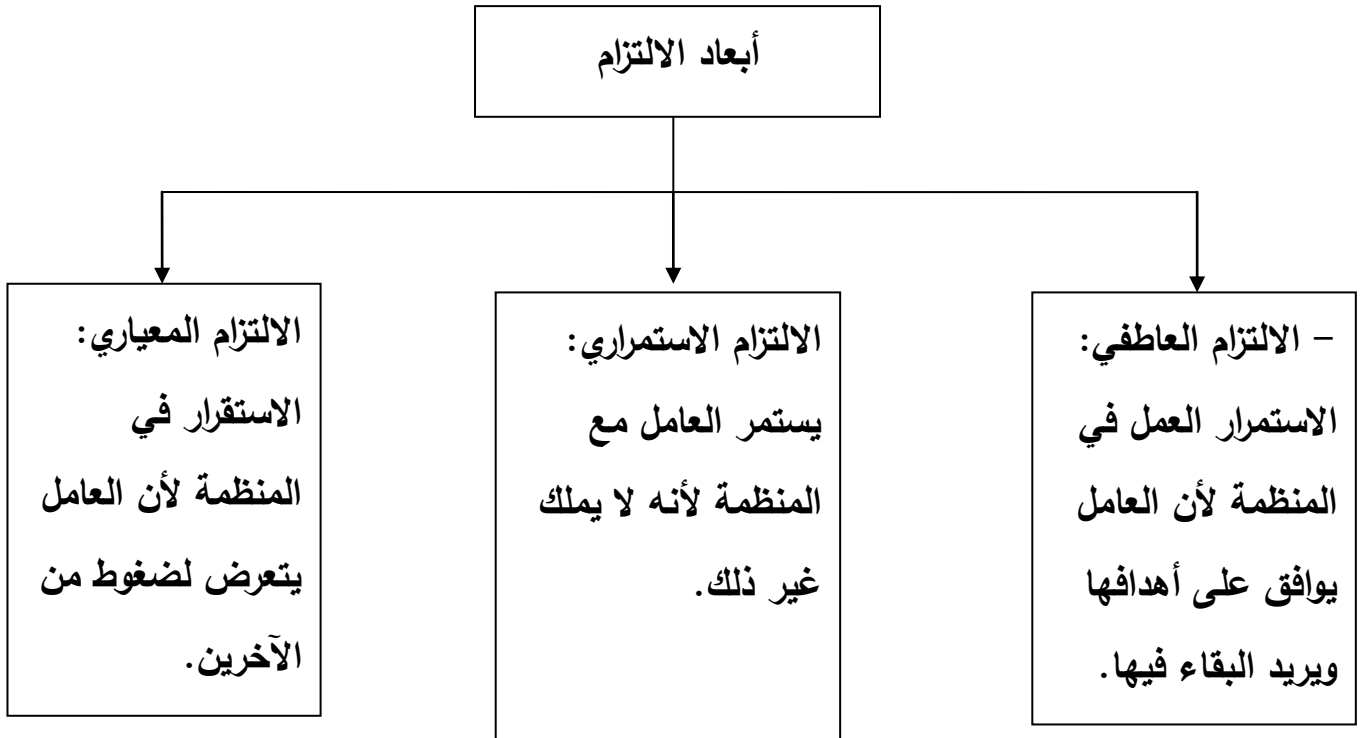
2. بعد الالتزام المعياري : (normative Commitment)

ويقصد به إحساس الفرد بالالتزام بالبقاء في المنظمة ، وغالبا ما يعزز هذا الشعور دعم المنظمة الجيد للعاملين فيها والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي ، ليس فقط في إجراءات تنفيذ العمل ، بل بالمساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للمنظمة ، ويعبر عنه بالارتباط الأخلاقي السامي، وأصحاب هذا التوجه هم الموظفون أصحاب الضمير الذين يعملون وفق مقتضيات الضمير والمصلحة العامة.

3. بعد الالتزام المستمر: (Continuance Commitment)

وقد اقترح هذا كل من الن و ماير (Allen & Meyer, 1990)، وينبثق هذا البعد بأن ما يتحكم في درجة التزام الفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها هي القيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها لو استمر بالعمل مع المنظمة ، مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى ، أي أن هذا ارتباط مصلحي يقوم بالدرجة الأولى على المنفعة التي يحصل

عليها من المنظمة، فما دامت المنظمة التي يعمل فيها تقدم له من المنافع العوائد ما يفوق ما يمكن أن تقدمه المنظمات الأخرى فيستمر بالارتباط بها، أما إذا لاحت بالأفق أي عوائد أفضل من التي تقدمه له المنظمة التي يعمل فيها فإنه لن يتردد بالانتقال إلى الوضع الآخر، وأصحاب هذا الارتباط هم النفعيون الانتهازيون و أصحاب الطموحات العالية.



الشكل رقم (06) يوضح أبعاد الالتزام التنظيمي (جرينبيرج، 2004، ص154).

نستنتج مما سبق أن مداخل دراسة الالتزام التنظيمي تتكون من ناحيتين: الأولى موقفية و الثانية سلوكية، فالمدخل السلوكي يعني العملية التي من خلالها يؤدي السلوك الماضي للفرد إلى ارتباطه بالمنظمة من خلال الاستثمارات المادية و غير المادية التي يستثمرها في المنظمة و الالتزام هنا يتبع من المكاسب التي يرى الموظف أنه يحققها نتيجة استمراره في المنظمة أو نتيجة التكاليف التي قد يتكبدها نتيجة تركه لها.

6- محددات الالتزام التنظيمي :

تعددت اجتهادات الباحثين والدارسين واتجاهاتهم حول العوامل التي تساعد على تكوين الالتزام التنظيمي داخل التنظيم، إلا أن دراسات روبرت مارش وماناري تعتبر من الدراسات المتميزة التي أشارا فيها إلى العوامل المساعدة على تشكيل وتكوين الالتزام التنظيمي وهي:

6-1 السياسات :

ضرورة العمل على تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم، ومن المعروف أن لدى أي إنسان مجموعة من الحاجات المتداخلة التي تساعد على تشكيل السلوك الوظيفي لهؤلاء الأفراد.

ويعتمد السلوك في شدته و إيجابيته ، أو سلبيته على قدرة الفرد على إشباع هذه الحاجات، فإذا أشبعت هذه الحاجات فإن ذلك سيترتب على إتباع نمط سلوكي إيجابي بشكل يساعد على تكوين ما يسمى بالسلوك المتوازن، وهذا السلوك المتوازن الناتج عن مساندة التنظيم للفرد في إشباع هذه الحاجات يتولد عنه الشعور بالرضا والاطمئنان والانتماء، ثم الالتزام أو الولاء التنظيمي ، وتختلف هذه الحاجات عند الأفراد العاملين من حيث الأهمية والأولوية في العمل على إشباعها، وقد أشار إليه ماسلو في نظرية سلم الحاجات الإنسانية على الحاجات الفسيولوجية، والحاجة للأمن، والحاجة إلى الحب والانتماء ، والحاجة إلى الاحترام، والحاجة إلى تحقيق الذات.

2-6 وضوح الأهداف :

يساعد وضوح الأهداف التنظيمية على زيادة الالتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين، فكلما كانت الأهداف واضحة ومحددة كلما كانت عملية إدراك وفهم الأفراد للالتزام أو الولاء التنظيمي والمنظمة اكبر وينطبق ذلك على النهج والفلسفة والكفاية الإدارية.

3-6 العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين في التنظيم:

تساعد المشاركة من قبل الأفراد العاملين بصورة ايجابية على تحقيق أهداف التنظيم فالمشاركة كما يراها دايفن هي الاشتراك الفعلي والعقلي للفرد في موقف جماعي يشجعه على المشاركة والمساهمة لتحقيق الأهداف الجماعية ، ويشترك في المسؤولية في تحقيق تلك الأهداف ، وقد أوضحت الكثير من الدراسات أن المشاركة تعمل على زيادة الولاء والالتزام التنظيمي وتجعل الأفراد يرتبطون ببيئة عملهم بشكل اكبر بحيث يعتبرون إن ما يواجه الفرد من مشكلات هو تهديد لهم ولأمنهم واستقرارهم ، الأمر الذي يؤدي إلى تقبلهم لروح المشاركة برغبة جامحة وروح معنوية عالية.

4.6 العمل على تحسين المناخ التنظيمي :

فالمناخ التنظيمي هو ذلك المجال المتضمن للطرق والأساليب والأدوات والعناصر والعلاقات المتفاعلة داخل بيئة المنظمة بين الأفراد، وبناءا على ذلك يمكن النظر للمناخ التنظيمي على انه يمثل شخصية المنظمة الناجحة وان نجاحها يعتمد على جو العمل

السائد، فالمناخ التنظيمي الجيد يشجع على خلق جو عمل ايجابي يعمل على تحقيق الاستقرار للأفراد والتنظيم، ويجعل العاملون يشعرون بأهميتهم في العمل من حيث المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات والشعور بوجود درجة عالية من الثقة المتبادلة، ولأن تمتع العاملين بمناخ تنظيمي ملائم من حيث الوفاق والتعاون والعدالة والمساواة للوصول إلى تحقيق الأهداف التنظيمية يعزز الثقة المتبادلة، ويرفع الروح المعنوية ، ويزيد درجة الرضا الوظيفي، ويدعم الشعور بالالتزام والولاء التنظيمي.

5.6. تطبيق أنظمة حوافز مناسبة :

يتطلب المناخ التنظيمي الجيد أنظمة حوافز معنوية ومادية مناسبة ، فتوافر الأنظمة المناسبة يؤدي إلى زيادة الرضا عن المناخ التنظيمي وعن المنظمة ككل، وبالتالي زيادة الالتزام وارتفاع معدلات الإنتاج وتقليل التكاليف، واتفق الباحثون على أن المنظمات العاملة في القطاع العام اقل المنظمات استخداما للحوافز وتطبيقا لأنظمة الحوافز الجديدة.

6.6. العمل على بناء ثقافة مؤسسية :

إن الاهتمام بإشباع حاجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة ترسخ معايير أداء متميز لأفرادها، وتعمل على توفير درجة كبيرة من الاحترام المتبادل بين الإدارة والأفراد العاملين، وإعطائهم دورا كبيرا في المشاركة في اتخاذ القرارات ،سيترتب عليه زيادة قوة وتماسك المنظمة ، وزيادة الالتزام والولاء لها .

7.6. نمط القيادة :

إن الدور الكبير الذي يجب أن تقوم به الإدارة هو إقناع الآخرين ، وفي جو عمل مناسب ، بضرورة انجاز الأعمال بدقة وفعالية، فالإدارة الناجحة هي الإدارة القادرة على كسب التأييد الجماعي لانجاز الأعمال من خلال تنمية مهارات الأفراد الإدارية باستخدام انظمه الحوافز المناسبة، فالقائد الناجح هو الذي يستطيع زيادة درجات الالتزام التنظيمي لدى الأفراد.(محمد بن غالب العوفي ،2005، ص86)

7- الآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي:

تعددت الدراسات حول الآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي، لقد تمكّن احد الباحثين من تقسيمها إلى قسمين رئيسيين هما :**القسم الأول** : وهو المتعلق بأثر الالتزام داخل نطاق العمل والوظيفة . **القسم الثاني** : وهو المتعلق بأثر الالتزام على حياة الفرد الخاصة أو خارج النطاق الوظيفي.

7-1 الآثار الوظيفية للالتزام التنظيمي:

ان الموظف الملتزم تنظيميا إذا حقق مستويات أعلى من التقدم الوظيفي فمن المحتمل أن تكون درجة رضاه عن هذا التقدم أكبر من درجة رضا الموظف الأقل التزاما ،فالموظف حينما يشعر بالتزام اكبر نحو التنظيم الذي يعمل به بما يتوافق مع التنظيم،مما يكون ذلك في صالح هذا التنظيم. فالموظف الأكبر التزاما لديه درجة أكبر من الثقة في التنظيم الذي يعمل به ، مما يكون لديه إحساس بأن التنظيم يكافئه على ولاءه مستقبلا عن

طريق المزيد من التقدم في وظيفته. إن الوجهة النظرية هي الوجهة الأكثر منطقية والتي تنظر إلى الالتزام التنظيمي باعتباره ظاهرة ايجابية ،ومن المحتمل أن تؤدي إلى نتائج مرغوبة داخل النطاق الوظيفي للفرد ،وتتمثل هذه النتائج في ارتفاع معدلات الأداء، والرضا عن العمل ،وانخفاض الغياب ودوران العمل ،وتحقيق المزيد من التقدم المهني أو الوظيفي .
ومن بين تأثيرات الالتزام التنظيمي على المتغيرات التنظيمية:

-**الروح المعنوية:** ان للالتزام دور كبير في رفع الروح المعنوية ، الأمر الذي يترتب عليه حب الأفراد لعملهم ومنظماتهم وحماسهم للقيام بالأعمال المطلوبة ، تؤدي الروح المعنوية المرتفعة إلى زيادة درجة الالتزام التنظيمي عكس الروح المعنوية المنخفضة نتيجة لقصور في السياسات الداخلية أو لعيوب في بيئة العمل مما يترتب عليه تدني درجة الالتزام التنظيمي.

-**الأداء المتميز:** يمتاز الأفراد الذين تتوفر لديهم درجات عالية من الالتزام التنظيمي في بيئات عملهم بالأداء الجيد نتيجة حب الأفراد لعملهم وحماسهم وولائهم له بالإضافة الى شعورهم بالانتماء وتوافق أهدافهم بأهداف المنظمة التي يعملون بها.

-**تسرب العاملين:** يعرف "مولي" (التسرب بأنه توقف الفرد عن العضوية في المنظمة التي يتقاضى منها تعويضاً نقدياً) ويعود ذلك إلى عدم شعوره بالولاء والانتماء لعمله مما يؤثر على درجة التزامه في العمل بالمنظمة. ويعتبر تسرب العاملين أو تركهم لأعمالهم في المنظمات من الظواهر السلبية التي تؤثر على الالتزام التنظيمي مما تمنع تقدم المنظمات،

وذلك لان التسرب يؤدي التذني الأداء والروح المعنوية وزيادة أعباء العمل.

(العطية، 2003، ص53)

7-2- الآثار الحياتية للالتزام التنظيمي:

إن الاتجاه العام بين الأبحاث يدعم العلاقة الترابطية بين اتجاهات الفرد نحو وظيفته واتجاهاته نحو أبعاد حياته الخاصة خارج النطاق الوظيفي . وتشير بعض الدراسات إلى أن الموظف يستطيع أن يحافظ على درجات عالية من التوافق أو الانسجام النفسي مع وظيفته في نفس الوقت الذي يحقق فيه درجات متشابهة من التوافق أو الاندماج مع أسرته . وعلى النقيض من الاتجاه السابق هناك مجموعات أخرى من الباحثين تشكك في وجود آثار ايجابية للالتزام التنظيمي على الحياة الخاصة للفرد، فمثلا يرى البعض أن للالتزام التنظيمي مردودات سلبية تنعكس في إضعاف قدرة الفرد على توفيق أدواره الوظيفية مع أدواره في حياته الخاصة ، ومن ثم فإن الموظف الأكثر التزاما أكثر معاناة من المردودات السلبية على حياته الخاصة. (عبد الباقي، 2004، ص321)

8- نتائج الالتزام التنظيمي:

تتضمن نتائج الالتزام على مستوى الأفراد كلا من النتائج الايجابية و السلبية حيث تؤكد النتائج الايجابية على ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي يرتبط بالعديد من المخرجات الإيجابية للأفراد مثل زيادة مشاعر الانتماء و الأمان و التصور الذاتي و القوة ووجود أهداف لحياة الفرد.

بينما نجد النتائج السلبية للالتزام تؤكد بأن المنافع و المزايا التي تعود على الأفراد من الالتزام التنظيمي تكون مرتبطة بتكاليف، فبالرغم من أن الالتزام له كغيره من الفوائد التي تعود على الفرد و الجماعة إلا أن هناك بعض الجوانب السلبية لهذا الالتزام على الفرد و الجماعة من بينها:

- قلة الفرص المتاحة للتقدم الوظيفي و الذي يتحقق في بعض الوظائف من خلال الحركة بين عدد من المنظمات.
- قلة الفرص المتاحة للتطور و النمو الذاتي.
- زيادة الضغوط العائلية و الاجتماعية بالفرد عندما يلتزم تجاه منظمة معينة فإن يبذل الجهد و الوقت لهما مما يؤثر على التزاماته الأخرى ما يؤدي إلى زيادة الضغوط على الفرد. مما ذكر نلاحظ أن اكتساب سلوك الالتزام التنظيمي كسلوك ايجابي داخل المنظمة، لا بد أن يمر بتلك المراحل السابقة الذكر لير في الدرجة المطلوبة في المنظمة.

خلاصة:

انطلاقاً مما سبق فقد برزت الحاجة إلى دراسة السلوك الإنساني، وذلك بهدف تحقيق النجاح للمنظمات والتقدم، ويتحقق هذا بعدة عوامل منها الالتزام التنظيمي، حيث أن هذا الأخير هو أحد الركائز الأساسية التي تقوم عليها المنظمات، والذي يعتبر حالة ايجابية محسوسة يشعر بها الفرد تجاه منظمته التي يعمل بها، وتعددت الأدبيات في النظر إلى الالتزام التنظيمي من زوايا مختلفة، كما تم عرض هذا الفصل ليوضح مجموعة من المفاهيم حول الالتزام التنظيمي.

الفصل الرابع:

الإجراءات المنهجية للدراسة

- 1- تمهيد:
- 2- التذكير بفرضيات الدراسة.
- 3- حدود الدراسة.
- 4- منهج الدراسة.
- 5- الدراسة الاستطلاعية.
- 6- الدراسة الأساسية .
- 7- عينة الدراسة.
- 8- أدوات جمع البيانات.
- 9- أساليب المعالجة الإحصائية.
- 10- خلاصة

تمهيد:

إن البحث العلمي في العلوم الإنسانية يتطلب دراسة نظرية و تطبيقية، حيث تعد الدراسة الميدانية أحد أهم مراحل البحث العلمي، حيث أنها وسيلة هامة لجمع البيانات عن موضوع البحث بصورة موضوعية و منهجية، و للتحقق من الفرضيات التي تم طرحها سابقا، إلى جانب كونها وسيلة لدعم الدراسة النظرية.

و سنقوم في هذا الفصل بالتطرق إلى الإجراءات المنهجية للبحث، و هذا من خلال عرض الخطوات التي اتبعت و المتمثلة في التذكير بفرضيات الدراسة، حدود الدراسة، منهج الدراسة، الدراسة الاستطلاعية، الدراسة الاساسية، عينة الدراسة، أدوات جمع البيانات، و أخيرا الأساليب الإحصائية المستعملة.

1- التذكير بفرضيات الدراسة:

أ- الفرضية العامة:

- توجد علاقة دالة إحصائية بين العقد النفسي و الالتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية بواد عيسي.

ب-الفرضيات الجزئية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الولاء و الالتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية بواد عيسي.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأداء و الالتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية بواد عيسي.

2- حدود الدراسة:

1-2 الإطار المكاني:

- أجرينا البحث في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية (ENIEM) و هي مؤسسة ذات أسهم (SPA) بعدما كانت تابعة لسونيلاك (SONELEK)، و استقلت بموجب المرسوم رقم (83-19) المؤرخ في جانفي 1983 و لها مؤسسات فرعية و من بينها المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية بتيزي وزو حيث أصبحت مستقلة في 08 ابريل 1989 و أصبح لها عدة فروع ومن بينها:

- وحدة التبريد

- وحدة آلات الطبخ
- وحدة التكييف
- وحدة الخدمات التقنية
- وحدة المواد الصحية بمليانة
- وحدة المصايح .
- تقع المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية (ENIEM) في المنطقة الصناعية "عيسات ايدير" بواد عيسي وتبعد حوالي 10 كم عن مدينة تيزي وزو، تتربع على مساحة 55 هكتار، تتأسسها الإدارة العامة التي تتواجد في مركز تيزي وزو قرب محطة المسافرين، وقد قدر عدد عمالها (2788) عامل حيث تشغل وحدة التبريد (1356) عامل و (364) في وحدة آلات الطبخ و (162) في وحدة التكييف، أما وحدة الخدمات التقنية ب (550) عامل، أما الوحدة التجارية (203) عاملا. أما الوحدة الصحية ب (148) عاملا.

2-2 الإطار الزمني:

دامت مدة الدراسة الميدانية في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية (ENIEM) من توزيع استمارة الاستبيان و تفريغ و تبويب و تحليل البيانات حوالي شهرين من بداية سبتمبر الى غاية نهاية شهر اكتوبر.

3- منهج الدراسة:

المنهج هو الطريقة التي يتبعها الباحث لدراسة المشكلة المطروحة و التحقق من الفرضيات للوصول بذلك إلى النتيجة النهائية، و تختلف المناهج المستخدمة باختلاف موضوع الدراسة و طبيعة الموضوع هي التي تحدد المنهج المستخدم الملائم للموضوع الذي نحن بصدد دراسته، و بما أن موضوع البحث يتناول " العقد النفسي و علاقته بالالتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية " لقد اعتمدنا في دراستنا هذه على " المنهج الوصفي " لأنه المنهج الأكثر استعمالا في دراسة الظواهر النفسية و الاجتماعية، لأنه يصف الظاهرة من حيث أسباب حدوثها و عللها، كما يهدف المنهج الوصفي إلى تحليل البيانات تحليلا دقيقا و تفسير النتائج.

ويعرفه تركي رابح (1984) انه " كل استقصاء ينصب على ظاهرة من الظواهر التعليمية أو النفسية كما هي قائمة في الحاضر بقصد تشخيصها وكشف جوانبها وتحديد العلاقة بين عناصرها او بينها وبين الظواهر التعليمية أو النفسية أو الاجتماعية الأخرى".(تركي رابح، 1984، ص129)

4- الدراسة الاستطلاعية:

تعتبر الدراسة الاستطلاعية أساسا جوهريا لبناء البحث كله، و تهدف الدراسة الاستطلاعية إلى:

أ- تحديد دقيق لميدان الدراسة.

ب- التعرف على عينة الدراسة.

ت- التدريب على أدوات القياس.

إن الدراسة الاستطلاعية هي أهم خطوات البحث العلمي، و التي تساعد الباحث على التعرف على ميدان البحث و الاحتكاك به لأول مرة بهدف التأكد من وجود عينة البحث و مدى تمكنهم من الإجابة على أدوات جمع البيانات.

لقد توجهنا إلى مؤسسة (ENIEM) كان ذلك من بداية شهر جوان إلى نهاية شهر جويلية، إذ قمنا بعدة مقابلات مع مسؤول هذه المؤسسة، بمساعدة من الطاقم الإداري الذي يعمل معه، و هذا ما سهل تطبيق اسبيان الدراسة (العقد النفسي) ومقياس (الالتزام التنظيمي)، و الحصول على إجابات واضحة، حيث تأكدنا من صدق و ثبات بنود الاستبيان بعد أن طبقناه على عينة مكونة من 20 عامل من اصل 189 عامل أي ما يمثل بنسبة 28.57%، وكان ثبات استبيان العقد النفسي يقدر ب 0.70 و الالتزام التنظيمي 0.78 و بالتالي تأكدنا من ثبات الاستبيان و المقياس و انه ملائم لموضوع الدراسة و إمكانية تطبيقه على عينة الدراسة.

5- الدراسة الأساسية:

بعد إجراء الدراسة الاستطلاعية و التأكد من صلاحية أدوات جمع البيانات و ملاءمتها للتطبيق، تم الشروع في متابعة إجراءات تطبيق الدراسة الأساسية للعينة المتمثلة

للمجتمع الأصلي و التي هي نفس العينة الاستطلاعية، ثم إجراء الدراسة ابتداء من شهر سبتمبر الى غاية نهاية شهر أكتوبر.

6-عينة الدراسة:

تعرف العينة أنها مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة، يتم اختيارها بطريقة معينة،

و يتم إجراء الدراسة عليها.

و في دراستنا قمنا باختيار الوحدة التجارية التي تتكوّن من 189 عامل و بالاعتماد على

الطريقة العشوائية قمنا باختيار عينة البحث التي تتكون من 70 عامل، و فيما يلي سنتطرق

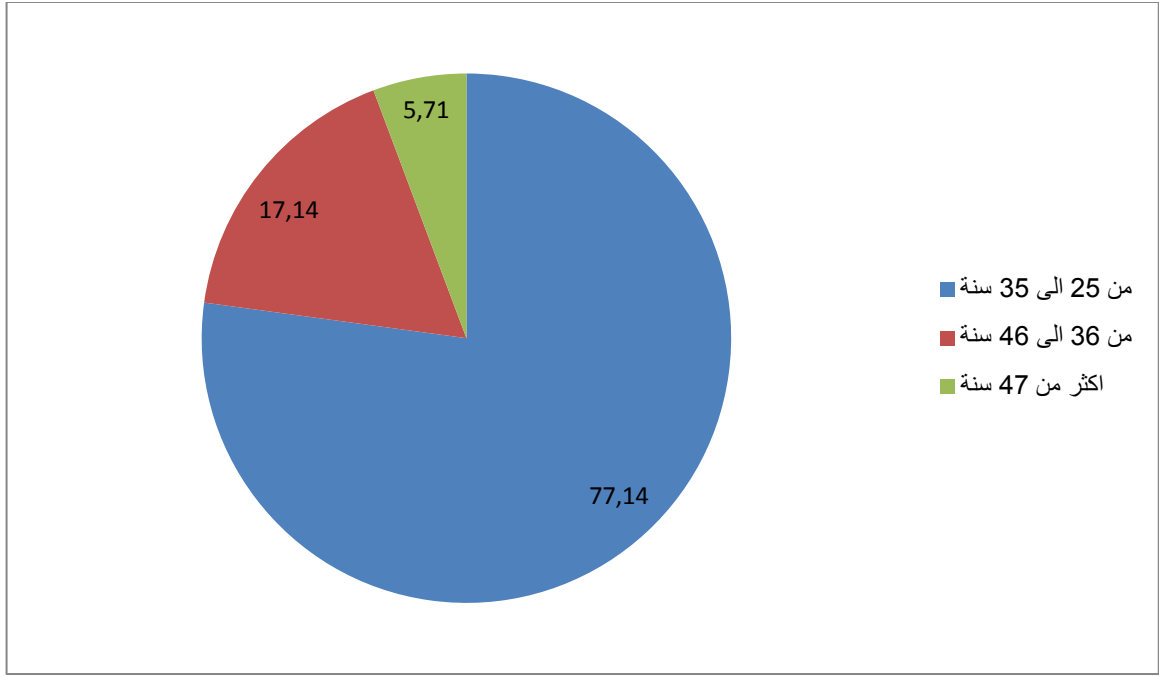
إلى وصف عينة البحث.

6-1 وصف خصائص عينة البحث:

6-1-1 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن:

جدول رقم (04) يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن:

الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
[35-25]	54	%77.14
[46-36]	12	%17.14
اكثر من 47 سنة	4	%5.71
المجموع	70	%100



شكل رقم (7) يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

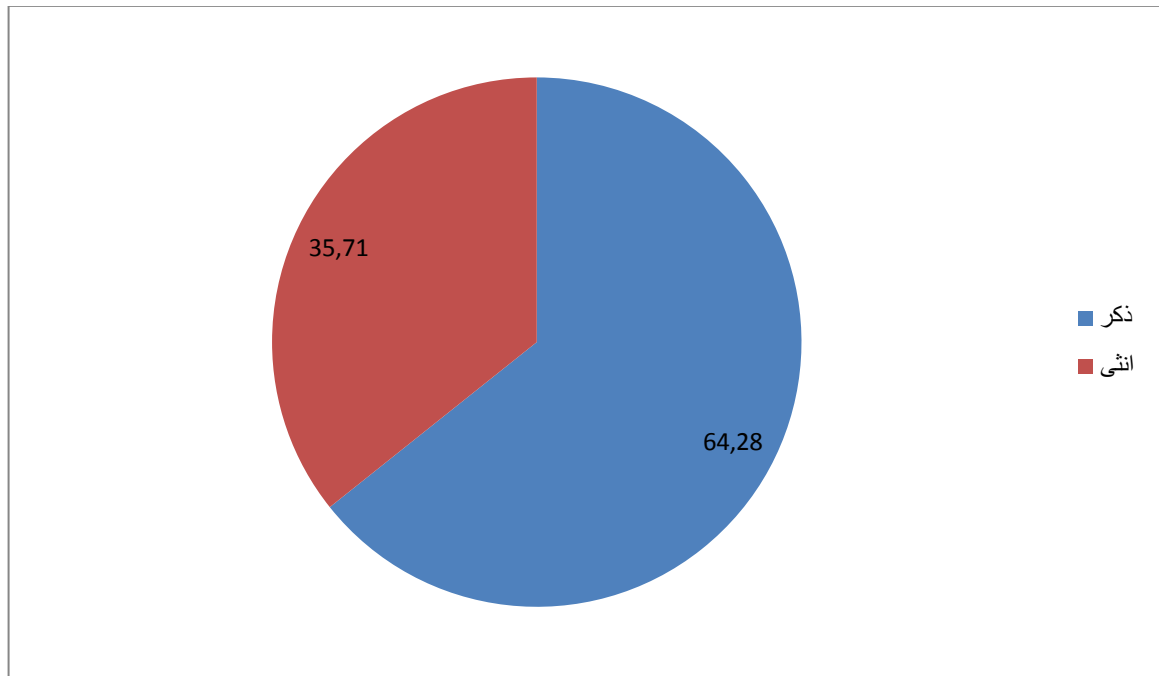
من خلال الجدول رقم (7) نلاحظ أن أعلى نسبة من العمال تتراوح أعمارهم ما بين الفئة العمرية التي تتراوح بين 25 إلى 35 سنة بحيث تمثل 77.14 أي ما يعادل 34 عامل، تليها الفئة العمرية التي تتراوح بين 36 إلى 46 سنة بنسبة 17.14 % أي ما يعادل 12 عامل، و تأتي بعدها فئة العمال التي أعمارهم أكثر من 47 سنة بنسبة 5.71%.

و بالتالي نلاحظ أيضا أن أغلبية أفراد عينة الدراسة هم شباب حيث تتراوح أعمارهم من [25-35]، لأنها فترة عمرية تتصف بالحيوية و القدرة على اكتساب المهارات المتعلقة بمجال العمل، و يعد هذا مؤشر جيد بالنسبة للمؤسسة بغرض الاهتمام بتكوينهم ورفع أدائهم.

6-1-2- خصائص العينة حسب الجنس:

جدول رقم (05) يمثل توزيع أفراد عينة البحث حسب متغير الجنس:

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
%64.28	45	ذكر
%35.71	25	أنثى
%100	70	المجموع



شكل رقم (8) يمثل توزيع أفراد عينة البحث حسب متغير الجنس

من خلال الجدول رقم(08) نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة هم ذكور أي ما يمثل نسبة

%64.28، أما نسبة الإناث %35.71، من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن أغلبية العمال

ذكور، و هذا يدل على تدني نسبة مشاركة الإناث في المؤسسة الوطنية للصناعات

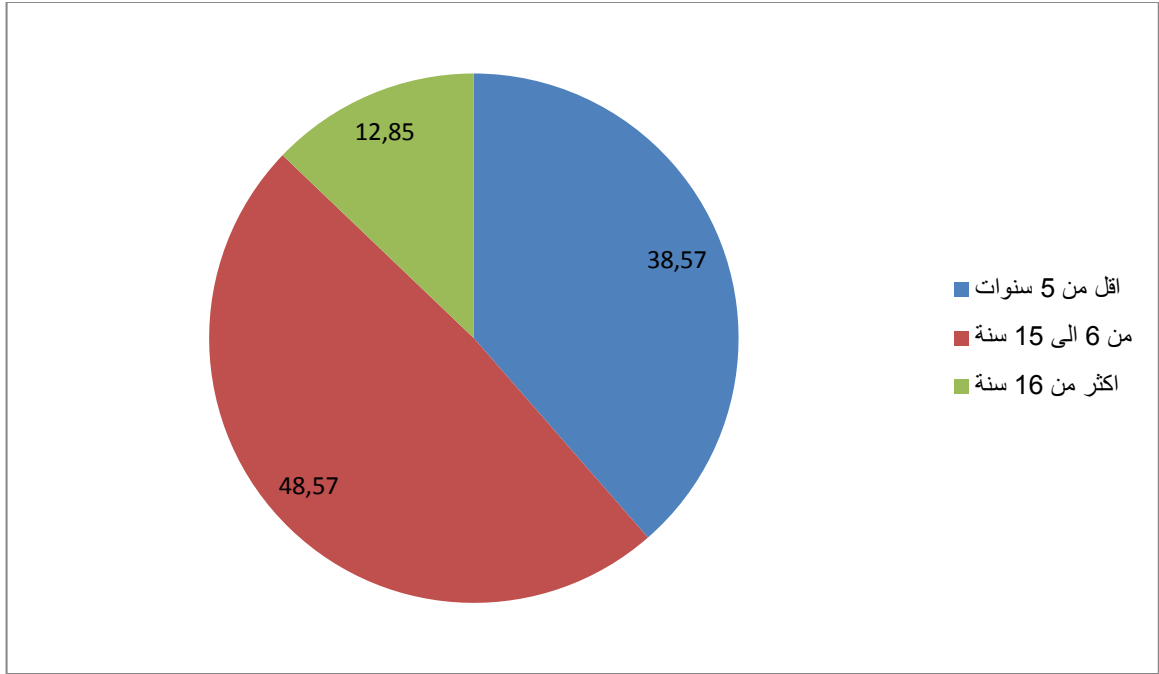
الكهرومنزلية ENIEM التي انحصرت مشاركتهم فقط في الإدارة، و يعود هذا التباين إلى طبيعة العمل و متطلباته و أيضا لأن الرجال أكثر تحملا لصعوبة العمل داخل الورشات.

6-1-3- خصائص العينة حسب الأقدمية: سنتطرق إلى خصائص العينة حسب

الأقدمية في الجدول.

جدول رقم (06) يمثل توزيع أفراد عينة البحث حسب متغير الاقدمية:

النسبة المئوية	التكرار	الأقدمية
38.57%	27	أقل من 5 سنوات
48.57%	34	[6-15]
12.85%	9	أكثر من 16 سنة
100%	70	المجموع



شكل رقم (9) يمثل توزيع أفراد عينة البحث حسب متغير الإقدمية

يتضح من خلال الجدول رقم (09) أن نسبة 38.57% تقل خبرتهم عن 5 سنوات، في حين بلغت نسبة أفراد عينة الدراسة التي تتراوح مدة خبرتهم ما بين 6-15 سنة 48.57%، أما الأفراد الذين تزيد مدة خبرتهم عن 16 سنة فأكثر فبلغت نسبتهم 12.85% و هذا يشير إلى أن غالبية أفراد عينة الدراسة ذوي خبرة قصيرة في عملهم.

وهو أيضا مؤشر جيد حيث أن العناية بفترة ما بين [01-10]سنوات من حيث التكوين والتدريب والحوافز المادية والمعنوية، وبرامج الوقاية وتحسين ظروف العمل يعود بمستقبل زاهر للمؤسسة، إذ خصصت جزء من استثماراتها في العنصر البشري.

7- أدوات جمع البيانات:**7-1- الملاحظة:**

هي الوسيلة التي يقوم بها الباحث للحصول على المعلومات والبيانات عن طريق مشاهدة وملاحظة الظاهرة شخصياً أو عن طريق فريق من المساعدين يقوم الباحث بتدريبهم لهذا الغرض، ومن أهم مزايا الملاحظة انه تمكن الباحث من جمع المعلومات والبيانات تحت ظروف سلوكية وفي نفس وقت حصولها. (فريد كامل ابو زينة، 2005، ص66)

7-2 استبيان:

لقد تمثلت أداة دراستنا في الاستبيان و ذلك لندرة و قلة المقاييس التي تناولت موضوع الدراسة خاصة في الدول العربية، وقد تم تصميمه بعد الاطلاع على الجانب النظري واعتمادنا على مجموعة من الاستبيانات التي تناولت هذا لموضوع، وذلك لمعرفة العلاقة بين العقد النفسي والالتزام التنظيمي.

و يحتوي هذا الاستبيان في الصفحة الاولى على معلومات عامة و التي تتمثل في (السن، الجنس، الاقدمية)، ثم قسمناه الى جزئين الجزء الاول خصصناه لبنود العقد النفسي و الجزء الثاني خصصناه لبنود الالتزام التنظيمي.

7-1 استبيان العقد النفسي:

يتكون استبيان العقد النفسي من 21 عبارة تتوزع هذه لعبارات على ثلاث أبعاد والتي

تطرقنا إليها سابقا في الجانب النظري وهي كالتالي:

- الالتزام. الأداء. الولاء

• طريقة تصحيح استبيان العقد النفسي :

لتصحيح استبيان العقد النفسي، نجمع الدرجات المتحصل عليها وفق سلم ليكرت

1،2،3،4،5 حسب الإجابات: - موافق تماما - موافق - موافق نوعا ما - غير موافق -

غير موافق تماما. وهذا بالترتيب والجدول التالي رقم (07) يوضح ذلك:

الإجابات	موافق تماما	موافق	موافق نوعا ما	غير موافق	غير موافق تماما
في الحالة الايجابية	5	4	3	2	1
في الحالة السلبية	1	2	3	4	5

7-3 مقياس الالتزام التنظيمي لآلان و ماير (1997)

أ- تعريف المقياس:

مقياس الالتزام التنظيمي آلان وآخرون (1993) Allen & al :

يتضمن هذا المقياس 18 بند خاصة بالالتزام التنظيمي حيث اهدى وفرضياتها كما

يسمح بقياس الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة عكس بعض المقاييس الأخرى التي يأخذ

صاحبها بعد واحد أو بعدين فقط من الالتزام ، وعلى غرار ما أكده بكر (1960) beker،

و كذا مقياس أورلي و شتمان، و مقياس موداي و آخرون (1982) Mawday et al

الذين اختلفوا في نظرتهم للالتزام التنظيمي حيث تميزت النظرة للالتزام في فترة الستينات

كونه بناء وحيد البعد، غير أن ماير وآخرون، أكدوا أن الالتزام التنظيمي بناء متعدد الأبعاد

حيث عرفوه باعتباره القوة النسبية لتطابق قيم الفرد واندماجه في المنظمة وأرادته في بذل جهودات في سبيلها والرغبة في مواصلة العمل والبقاء عضوا في التنظيم.

وبعد الاطلاع على هذه المقاييس زاد اقتناع الباحث بضرورة استخدام مقياس الالتزام التنظيمي لماير وآخرون (1993) نظرا للمميزات التي يتميز بها، ومن الأسباب المقنعة التي فضلت هذا المقياس عن غيره من المقاييس، تميزه بدرجة ثبات عالية، هذا ما أكدته الدراسات الإمبريقية التي أجريت في العالم بصفة عامة، والجزائر بصفة خاصة وسهولة تكيفه للمجتمع المدروس، وفي هذا الصدد أكد مراد نعموني (2006)، أن المقياس صمم بشكل يمكن تكيفه لمختلف المجتمعات المدروسة، كما أكد نفس الباحث أن العديد من الدراسات الإمبريقية، قد أكدت أن مقياس الالتزام التنظيمي يتميز بدرجة عالية من الثبات، حيث قدرت كما يلي:

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الثبات-الفا
البعد العاطفي	21.32	06.81	0.85
البعد المستمر	21.84	06.34	0.79
البعد المعياري	28.67	06.52	0.73

يسمح مقياس الالتزام التنظيمي لماير وآخرون الالتزام التنظيمي من خلال التزام ثلاثة

أبعاد و هي:

1- الالتزام العاطفي

2- الالتزام المستمر

3- الالتزام المعياري

يتكون مقياس الالتزام التنظيمي لماير وآخرون من 18 بنداً، موزعة على ثلاثة أبعاد هي:

➤ **الالتزام العاطفي:**

يقصد بالالتزام العاطفي درجة الارتباط النفسي للفرد بالمنظمة، وإرادته في بذل

المجهودات في سبيل المنظمة وحب البقاء عضواً فيها، ويقاس عن طريق مجموع الدرجات

التي يتحصل عليها الفرد على هذا البعد، و تتمثل:

البند رقم (1) : صيغ بشكل إيجابي

البند رقم (2) : صيغ بشكل إيجابي

البند رقم (3) : صيغ بشكل سلبي

البند رقم (4) : صيغ بشكل سلبي

البند رقم (5) : صيغ بشكل إيجابي

البند رقم (6) : صيغ بشكل سلبي

➤ الالتزام المستمر:

يعتبر هذا البعد من أكثر أنواع الإلزام انتشاراً، الذي يعبر عن الرغبة القوية في الاستمرار في العمل في المنظمة، وذلك بسبب التكاليف المترتبة عن التضحية بالمنظمة حيث أكد كل من ماير وآخرون (Mawday & al (1984) أنه يعتبر بالنسبة للفرد بمثابة استثمار في المنظمة، ويقاس عن طريق مجموع الدرجات التي يتحصل عليها الفرد على هذا البعد وتمثله الآتية:

البند رقم (7) : صيغ بشكل إيجابي

البند رقم (8) : صيغ بشكل إيجابي

البند رقم (9) : صيغ بشكل إيجابي

البند رقم (10) : صيغ بشكل إيجابي

البند رقم (11) : صيغ بشكل إيجابي

البند رقم (12): صيغ بشكل إيجابي

➤ الالتزام المعياري:

يعتبر الالتزام المعياري عن شعور الفرد بواجب البقاء في المنظمة نتيجة الضغوط الاجتماعية والدينية، و يقاس عن طريق مجموع الدرجات التي يتحصل عليها الفرد على هذا البعد وتمثله:

البند رقم (13) : صيغ بشكل سلبي

البند رقم(14): صيغ بشكل إيجابي

البند رقم(15) : صيغ بشكل إيجابي

البند رقم (16) : صيغ بشكل إيجابي

البند رقم(17) : صيغ بشكل إيجابي.

البند رقم(18) : صيغ بشكل إيجابي.

• كيفية تصحيح المقياس:

يتكون مقياس الالتزام التنظيمي لمابير وآخرون من 18 بند يتم الإجابة عليها بوضع علامة (x) أمام أحد الاقتراحات الملائمة كما تم إعطاء 5 درجات لموافق تماما، 4 درجات لموافق، 3 درجات لموافق نوعا ما، 2 درجة لغير موافق، 1 درجة غير موافق تماما، وهذا في حالة البنود الإيجابية، و يتم العكس في حالة البنود التي صيغت بشكل سلبي.

والجدول التالي رقم (08) يمثل اتجاه الفقرات:

الإجابات	موافق تماما	موافق	موافق نوعا	غير موافق	غير موافق تماما
الفقرات الايجابية	5	4	3	2	1
الفقرات السلبية	1	2	3	4	5

7-4 ثبات الاستبيان:

ويقصد بها الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو تكرر البحث في ظروف متشابهة باستخدام الأداة نفسها، وفي هذا البحث تم قياس ثبات أداة البحث باستخدام معامل "الفكرونباخ" الذي يحدّد مستوى قبول أداة القياس بمستوى 0.50 فأكثر.

حيث كانت النتائج كما التالي:

جدول رقم (09) يمثل ثبات الاستبيان:

ألفكرونباخ	المتغير الأول
0.70	العقد النفسي

جدول رقم (10) يمثل ثبات المقياس:

ألفكرونباخ	المتغير الثاني
0.79	الالتزام التنظيمي

نلاحظ من خلال الجدولين أن ثبات العقد النفسي قيمته 0.70 و هي قيمة موجبة،

وعليه يمكن القول أنّ الاستبيان ثابت.

و نلاحظ أيضا أنّ ثبات استبيان الالتزام التنظيمي قد بلغ 0.78 و هي قيمة موجبة

و مقبولة، و عليه فاستبيان الدراسة ثابت.

8- أساليب المعالجة الإحصائية:

من الأساليب الإحصائية التي اعتمدنا عليها في بحثنا الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

8-1- النسبة المئوية:

هي أداة من أدوات الإحصاء الوصفي، حيث يتم الاعتماد عليها لتحويل البيانات إلى نتائج كمية ذات معنى ودلالة إحصائية، بحيث تساعد في تحليل وتفسير محتوى الإجابات الموجودة في الاختبارين، والدلالة على علاقة الصراع التنظيمي بالولاء التنظيمي. ولحساب النسبة المئوية لتكرار معين نقسم هذه الفئة على المجموع الكلي ويضرب في 100. وللنسبة المئوية أهميتها في العمليات الإحصائية خاصة عند حساب العلاقة بين النسبتين ودلالة هذه العلاقة.

$$\text{قانون النسبة المئوية} = \frac{\text{التكرار} \times 100}{\text{المجموع الكلي للعينة}}$$

8-2- معامل الثبات ألفا كرونباخ: لقياس ثبات أداة الدراسة.

8-3- معامل الارتباط بيرسون (PEARSON) :

يستخدم معامل الارتباط في المنهج الوصفي للتعرف على طبيعة وقوة العلاقة بين متغيرين أو أكثر، وعند وجود تغيير في المتغير (س) تبعه تغيير في المتغير (ص). فان الباحث يهتم بدراسة العلاقة التي تربط بين المتغيرين والتعرف على نوعية وقوة هذه العلاقة.

وتتخصص قيمة معامل الارتباط بين (1 و -1) حيث تشير القيمة (+1) إلى وجود علاقة ارتباطية طردية أو عكسية والملاحظ أن قيمة الارتباط تأخذ شكل كسر عشري، أي جزء من الواحد الصحيح، ويمكن القول أن الارتباط ضعيف إذا كانت قيمة معاملته أقل من (0) وأن الارتباط قوي إذا كانت قيمة معاملته أكبر من (0)، ومع هذا يمكن أن تتغير هذه القوة وفق طبيعة الدراسة. (عبدو رابح، 2013، ص112)

8-4- التكرارات:

التكرار هو عدد المرات التي تكرر فيها الظاهرة أو مشاهدة معينة، فمثلاً إذا كان المتغير يتعلق بالجنس (ذكر أو أنثى)، فالتكرار يعني في هذه الحالة عدد الذكور و عدد الإناث الخاص بمجتمع الدراسة أو العينة المختارة. و يستعمل التكرار بشكل أساسي في حالة المقاييس الاسمية مثل الأسئلة المتعلقة بالجنس و الدين و الحالة المدنية و المستوى التعليمي. كما يتمكن استخدامه في المقاييس التفاضلية مثل الأسئلة التي يتطلب فيها من المبحوث إعطاء رايه حول موضوع معين و يتطلب اليه الإجابة عن ذلك ضمن خيارات تتدرج من موافق بشدة الى غير موافق بشدة.

خلاصة:

بعد عرض جميع الإجراءات المنهجية المتبعة في لدراسة الميدانية بدءا بحدود الدراسة، منهج الدراسة حيث اعتمدنا على المنهج الوصفي و الذي يهتم بوصف و تحليل و تفسير الظاهرة ، ثم تطرقنا بعد ذلك إلى الدراسة الاستطلاعية للتعرف على ميدان الدراسة، ثم الدراسة الاستطلاعية، بعد ذلك عرنا على العينة و مواصفاتها بعد استخلاصها من المجتمع الأصلي، أدوات جمع البيانات، بالتالي الانتهاء بالأساليب الإحصائية المعتمدة في النتائج لتسهيل عرضها و تحليلها و تفسيرها.

الفصل الخامس:

عرض و تحليل و مناقشة النتائج

1- تمهيد:

2- عرض و تحليل نتائج الفرضيات الجزئية.

3- مناقشة و تفسير نتائج فرضيات الدراسة.

4- خلاصة.

اقتراحات

توصيات

استنتاج عام

تمهيد:

نتناول في هذا الفصل عرض و تحليل و مناقشة النتائج كما أفرزها معالج **SPSS** للبيانات المتحصل عليها بعد تطبيق كل من استبيان العقد النفسي، و مقياس الالتزام التنظيمي لآلان و ماير على عينة الدراسة و ذلك بهدف الكشف عن العلاقة بين العقد النفسي و الالتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية.

1- عرض و تحليل نتائج الفرضيات الجزئية:

1-1- عرض و تحليل نتائج الفرضية الجزئية الأولى التي مفادها توجد علاقة ذات دلالة

إحصائية بين الولاء و الالتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية بالمنطقة الصناعية واد عيسي بتيزي وزو.

الإجابة على هذه الفرضية تم حساب معامل الارتباط بيرسون بواسطة البرنامج

الإحصائي SPSS و الذي تم من خلاله التوصل إلى النتائج الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (11) يوضح نتائج الفرضية الجزئية الأولى.

الدلالة	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية	معامل ارتباط بيرسون	متغيرات البحث
غير دالة	0.05	0.49	0.08	توجد علاقة بين الولاء و الالتزام التنظيمي

يتضح من خلال الجدول رقم (11) أن معامل ارتباط بيرسون (R) بلغت 0.08 بينما

نجد قيمة الدلالة الإحصائية تقدر 0.49 و بما أن 0.49 اكبر من مستوى الدلالة 0.05،

بالتالي لم تتحقق الفرضية الجزئية الأولى التي مفادها توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين

الولاء و الالتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية الصناعية ،

و ذلك يعود ربما إلى تقبل عينة الدراسة سلبيات محيط العمل و ايجابياته في نفس الوقت،

حيث لا تربطها بالولاء و الالتزام التنظيمي، أو ذلك يعود الى عدد العينة

الذي لا يعبر عن مجتمع الدراسة ككل أي على عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ككل.

في حين تقبل الفرضية البديلة التي مفادها لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الولاء و الالتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية بالمنطقة الصناعية واد عيسي بتيزي وزو.

1-2- عرض و تحليل نتائج الفرضية الجزئية الثانية التي مفادها توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأداء و الالتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية بالمنطقة الصناعية واد عيسي بتيزي وزو.

للإجابة على هذه الفرضية تم حساب معامل ارتباط بيرسون بواسطة البرنامج الإحصائي **SPSS** و الذي تم من خلاله التوصل إلى النتائج الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (12) يوضح نتائج الفرضية الجزئية الثانية.

الدالة	مستوى الدالة	الدالة الاحصائية	معامل ارتباط بيرسون	متغيرات البحث
غير دالة	0.05	0.54	0.07	توجد علاقة بين الأداء و الالتزام التنظيمي

يتضح من خلال الجدول رقم (12) أن معامل ارتباط بيرسون بلغت 0.07 بينما نجد قيمة الدلالة الإحصائية تقدر بـ 0.54، و بما أن 0.54 أكبر من مستوى الدلالة 0.05 و بالتالي لم تتحقق الفرضية الجزئية الثانية التي مفادها توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين

الأداء و الالتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية بالمنطقة الصناعية واد عيسي بتيزي وزو، و ذلك يعود إلى اقتناع عينة الدراسة أنّ أداءها و نشاطها واجب غير مرتبط بالالتزام التنظيمي.

في حين تقبل الفرضية البديلة التي مفادها لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأداء و الالتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية بالمنطقة الصناعية واد عيسي بتيزي وزو.

من خلال نتائج الفرضيات الجزئية للدراسة يمكن القول أنّ الفرضية العامة لم تتحقق و هذا يعود الى عدم تحقق الفرضيات الجزئية.

2- مناقشة و تفسير نتائج فرضيات الدراسة:

بعد حساب العلاقات الارتباطية بين العقد النفسي و الالتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية، و بتطبيق الأساليب المناسبة لكل فرضية و باستقراء الجداول و تحليلها جاءت نتائج دراستنا كالتالي:

- مناقشة و تفسير نتائج الفرضية الجزئية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين

الولاء و الالتزام التنظيمي و ذلك أنه كلما زادت درجات المتغير المستقل انخفضت درجات

المتغير التابع و العكس صحيح، و هذه النتائج لا تتماشى مع دراسة (Meyer, 2009

and al) بحيث هدفت الدراسة إلى اختيار العلاقة بين تصورات الموظفين و اعتقاداتهم

نحو العقد النفسي و الولاء العاطفي و المعياري نحو المنظمة و توصلت الدراسة إلى أنّ

هناك علاقة بين الولاء التنظيمي (العاطفي و المعياري) و أبعاد العقد النفسي، إذ عبر الموظفون عن مستويات عالية من الولاء العاطفي المعياري عند إدراكهم لعقدهم النفسي على أنه عقد طويل الأمد ملموس، واقعي و قابل للتفاوض و أساسه الثقة (العقد العقلاني). و في حين عبر الموظفون عن مستويات منخفضة من الولاء عندما نظروا إلى عقدهم النفسي على أنه عقد قصير الأمد، مفروض و غير عادل (العقد التبادلي). (Munnisk, J, Meyer, T, P, and Feldman, S, F 2009, P 74-165-180)

و لا تتماشى أيضا مع دراسة (نور الدين 2011) "الولاء حالة يمثل فيها الفرد بقيم وأهداف المنظمة ويرغب الفرد في المحافظة على عضويته فيها لتسهيل وتحقيق أهدافه وأهداف المنظمة".

و لقد توصلنا إلى عكس نتائج الدراستين ربما يعود ذلك إلى نوعية العينة، أو إلى شخصية العينة أو عددها الذي لا يعبر على جميع مجتمع الدراسة.

- مناقشة و تفسير نتائج الفرضية الجزئية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأداء و الالتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية، و ذلك أنه كلما زادت درجات المتغير المستقل، انخفضت درجات المتغير التابع و العكس صحيح. يتضح من عرض نتائج الفرضية الثانية كما موضح في الجدول انه لا توجد علاقة بين الأداء و الالتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية، ونفسر هذا

على أن الأداء لدى عينة دراستنا الحالية غير مرتبط بالالتزام التنظيمي رغم وجود عمل مكثف في المنظمة.

كذلك هذا يعود إلى شخصية بعض عمال المنظمة الذين لا يربطون نشاطاتهم المهنية بظروف العمل السائدة في المنظمة. إلا أن هذا الأمر ينفيه (عبد الباقي 2004) حيث يرى أن الالتزام يمثل اعتقاداً قوياً وقبولاً من جانب الفرد في تحقيق أهداف المنظمة وقيمها ورغبته في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها، مع رغبة قوية في الاستمرار في عضوية هذه المنظمة.

خلاصة الفصل:

كان لنا بعد أن أضفنا فرضيات البحث، التحقق من مدى صحتها و ذلك من خلال الأساليب الإحصائية المناسبة لكل فرضية من الفرضيات و عليه فقد توصلت هذه الدراسة إلى عدم تحقق الفرضيات (الأولى، الثانية)، كما تناولنا في هذا الفصل تفسير نتائج الفرضيات حيث تم عرض الدراسات السابقة التي تتفق مع نتائج الدراسة الحالية أو التي تختلف معها.

الاستنتاج العام:

حاولت الدراسة الحالية الكشف عن العلاقة بين العقد النفسي و الالتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية بوادعيسي - تيزي وزو.

و بعد الإلمام بكل جوانب الموضوع من الناحية النظرية, قمنا بتطبيق استبيان العقد النفسي، و مقياس الالتزام التنظيمي لالان و ماير، على عينة مكونة من 70 عامل و بعد جمع البيانات و معالجتها إحصائيا عن طريق (SPSS) توصلنا إلى تلخيص النتائج ثم التعليق عليها و مناقشتها.

و تبين النتائج المتحصل عليها من خلال المعالجة الإحصائية للفرضيات انه:

-لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الولاء و الالتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية بوادعيسي - تيزي وزو.

-لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاداء و الالتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية بوادعيسي - تيزي وزو.

و بالتالي نستنتج أن الفرضية العامة و التي مفادها " توجد علاقة ذات دلالة

إحصائية بين العقد النفسي و الالتزام التنظيمي" لم تتحقق، و يعود ذلك ربما إلى عدم

موضوعية العاملين عند ملئ الاستمارات، أو ملئها بطريقة عشوائية، كما يمكن أن يعود إلى

خوفهم من أي تصريح يكلفهم خسارة وظيفتهم. و كذلك أغلبية العمال الذين يعملون في

الورشات لا يفهمون

مضمون الأسئلة المطروحة في الاستبيان لأن أغلبهم من مستوى ابتدائي ، أما العمال الذين يعملون في الإدارة اغلبهم لا يتقنون اللغة العربية.

غير أن هذه النتائج التي تحصلن عليها نسبية و محدودة و يمكن الأخذ بها في

إطار عينة بحثنا و خصائصها، إذ لا يمكن تعميمها على جميع المؤسسات.

الاقتراحات

- ينبغي على عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية أن يبدون التزاما اكبر بالعقود النفسية والوفاء بها، لما لها من تأثيرات على التزامهم التنظيمي ، فقد لوحظ بأن هناك التزاما ضعيفا بعقود المعاملات، أي : العقود التي تختص بالمكاسب المادية، وقد اتضح ذلك أيضا في محور الدعم التنظيمي.
- يتعين على مسؤولين المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية أن يحسنوا من مستوى اهتمامهم بالعقود الارتباطية، وهي العقود التي تهتم بالنواحي الإنسانية لحياة الفرد، وان تبدي اهتماما اكبر للوفاء بها.
- إن توفير الاستقرار والأمان الوظيفيين ينبغي أن يكون من أولويات الوفاء بالعقود النفسية، لذلك يتوجب على المصالح أن تهتم بتوفير هذين الأمرين.
- تكوين و تدريب العمال لكسب الخبرة و الكفاءة.
- يجب أن يكون الحرص على تنمية الشعور بالالتزام لدى العاملين من أولويات الإدارة.
- توقيع عقود عمل طويلة المدى لكسب الخبرة.
- الابتعاد قدر الامكان عن المركزية في اتخاذ القرارات.
- تطبيق سياسة الباب المفتوح بين العمال و المدير لكي يشعر الفرد العامل بأنه جزء لا يتجزأ من المؤسسة مما ينعكس ايجابا على أدائه.

• القرآن الكريم.

أولاً: المراجع باللغة العربية:

1. احسان محمد الحسن، (2005)، النظريات الاجتماعية المتقدمة، دار وائل للنشر،

الطبعة الأولى، عمان، الأردن.

2. أحمد زكي بدوي، (1993)، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، الطبعة الأولى،

مكتبة لبنان.

3. أحمد ماهر، (2000)، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الطبعة السابعة، الدار

الجامعية، الإسكندرية، مصر.

4. جودت بني جابر و آخرون، (2002)، المدخل إلى علم النفس، الطبعة الأولى،

مكتبة دار الثقافة و الدار العلمية الدولية، عمان، الأردن.

5. حسين حريم، (2003)، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار الجامعة الجديدة،

مصر، الإسكندرية.

6. حسين ناجي عارف، (2001)، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار يافا العلمية،

عمان، الأردن.

7. خليل محمد حسن الشماع، (2009)، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، الطبعة

4، دار المسيرة للنشر، عمان.

8. زاهد محمد ديري، (2011)، السلوك التنظيمي، الطبعة 1، عمان، الأردن، دار المسيرة للنشر و التوزيع.
9. سامر جلدة، (2009)، السلوك التنظيمي و النظريات الإدارية الحديثة، الطبعة الأولى، عمان الأردن.
10. سماح خالد زهران، (2004)، الإدراك الاجتماعي، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر.
11. صلاح الدين عبد الباقي،(2005)، مبادئ السلوك التنظيمي، بدون طبعة، الدار الجامعية مصر، الإسكندرية.
12. صلاح الدين محمد عبد الباقي : (2004) السلوك الفعال في المنظمات، جامعة القاهرة، مصر.
13. صديق محم عفيفي،(2007) ، أحمد ابراهيم عبد الهادي، السلوك التنظيمي، دراسة التحليل السلوكي للبيروقراطية المصرية القاهرة، مكتبة عين شمس، مصر.
15. عادل بن صالح عمر الجبار و محمد بن مترك القحطاني، علم النفس التنظيمي و الإداري، الطبعة الأولى، مكتبة الملك فهد.
16. عادل عبد الجبار و محمد القحطاني، (2008)، علم النفس التنظيمي و الإداري، الطبعة 1، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، السعودية.

17. عبد الغفار حنفي و آخرون، (2002)، محاضرات في السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، مكتبة و مطبعة الإشعاع، الإسكندرية، مصر.
18. عبد الله محمد الثمالي، (2002)، علاقة الالتزام التنظيمي ببيئة العمل الداخلية، بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية.
19. عبود الحراحشة محمد، (2006)، العلاقة بين الأنماط القيادية التي يمارسها مديرو المدارس و مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين في مدارس مديرية التربية و التعليم في محافظة الطفيلية، مجلة العلوم التربوية و النفسية ، المجلد السابع، العدد الأول.
20. عزيزون زهية، (2007)، التحفيز و اثره 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.
21. علي عسكر و محمد الأنصاري ، (2006)، علم النفس البيئي ، دار الكتاب الحديث، الجزائر.
22. فايز حسين، (2008)، سيكولوجية الإدارة العامة، الطبعة الأولى، دار اسامة للنشر ، عمان ، الأردن.

23. كمال محمد المغربي، (2004)، السلوك التنظيمي، الطبعة الثالثة، دار الفكر ، عمان، الأردن
24. ماجدة العطية، (2003)، سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع.
25. محمد جاسم العبيدي، (2009)، المدخل إلى علم النفس، الطبعة الأولى، دار الثقافة ، عمان الأردن.
26. محمد حسن محمد حمدات، (2008)، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن.
27. محمد صالح الحناوي و محمد سعيد سلطان، (1997)، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية ، الإسكندرية، مصر.
28. محمد مزيان، العقد النفسي، دار الغرب للنشر و التوزيع، الجزائر.
29. محمود شمال حسن، (2001)، سيكولوجية الفرد في المجتمع ، الطبعة الأولى ، دار الآفاق العربية ، القاهرة، مصر.
30. محمد مزيان محمد،(2003)، مفهوم العقد النفسي، نحو فهم العلاقة بين الأفراد و المنظمات ، دار الغرب للنشر و التوزيع.
31. ميثاف هاتف الفتلاوي، (2014) ، تعزيز روابط العقد النفسي من خلال العدالة التنظيمية المدركة، بحث تطبيقي في جامعة القادسية.

32. معن خليل عمر،(2005)، نظريات معاصرة في علم الاجتماع ، الشروق، عمان، الأردن.

33. موسى اللوزي،(2000) ، التنمية الإدارية المفاهيم .الأسس .التطبيقات ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان.

34. يونس الشوابكة، (2001)، درجة استخدام الحوافز المادية و المعنوية في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها (مجلة جامعة النجاح للأبحاث)، العلوم الانسانية، مجلد 25 ، قسم المكتبات و المعلومات ، آلية العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، الأردن.

35. نور الدين حاروش، (2011) ، إدارة الموارد البشرية، ط1 ، دار الأمة للطباعة والنشر، الجزائر.

36. ناصر محمد العديلي، (1993)، "إدارة السلوك التنظيمي"، الرياض، ط1.

ثانيا: المجالات و الرسائل الجامعية:

37. انس هباز،(2015)، اثر القيادة التحويلية على الولاء التنظيمي، شهادة الماستر، علوم تسييرية، جامعة ورقلة.

38. إيمان زياني،(2014)، تأثير القيادة التحويلية على أداء المنظمة، شهادة الماستر في علوم التسيير ، جامعة، بسكرة.

39. ايناس فؤاد 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.

40. ايناس فؤاد نواوي فلمبان، (2008)، الرضا الوظيفي و علاقته بالالتزام

التنظيمي لدى المشرفين التربويين و المشرفات التربويات بإدارة التربية و التعليم بمكة
المكرمة، كلية التربية جامعة أم القرى، السعودية.

41. موسى مطاطلة ، (2017) ، العقد النفسي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، رسالة

دكتوراء، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة.

42. محمد بن غالب العوفي، (2005) ، الثقافة التنظيمية و علاقتها بالالتزام

التنظيمي ، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة نايف
العربية، للعلوم الأمنية، السعودية.

43. محمد أمين حسن عابدين، (2009)، أثر النمط القيادي في الالتزام التنظيمي،

جامعة آل البيت، رسالة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الكويت.

44. سعيد بن محمد آل عاتق الغامدي ، (2009)، النمط القيادي لمدير المدرسة

و أثره على الالتزام التنظيمي للمعلمين بالمدارس الثانوية بمحافظة جدة باستخدام

نظرية الشبكة الإدارية، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية.

45. خالد محمد احمد الوزان، (2006)، المناخ التنظيمي و علاقته بالالتزام

التنظيمي رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،
السعودية.

46. خالد محمد احمد الوزان، (2006)، المناخ التنظيمي و علاقته بالالتزام

التنظيمي، بحث لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير، الرياض،
السعودية.

47. راتب سعود سوزان سلطان، (2009)، درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء

الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية و علاقاتها بالولاء التنظيمي
لأعضاء الهيئات التدريسية فيها، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، جامعة دمشق
المجلد 25 العدد 1 و 2.

48. سامي ابراهيم حماد حنون، (2006)، قياس مستوى الالتزام لدى العاملين

بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية
غزة.

49. سامي ابراهيم حماد حنون، (2006)، قياس مستوى الالتزام لدى العاملين

بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية
غزة، ماجستير ادارة اعمال غزة.

50. سعيد الغامدي، (2009)، النمط القيادي لمدير المدرسة و أثره على الالتزام

التنظيمي للمعلمين بالمدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة باستخدام نظرية الشبكة

الإدارية

51. مطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية و التخطيط، جامعة

أم القرى، السعودية.

52. عبد الباسط عبد الصمد محسن، (2017) ، علاقة العقد النفسي بالالتزام

التنظيمي، شهادة ماستر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.

53. عبد الله محمد الثمالي، (2002)، علاقة الالتزام التنظيمي ببيئة العمل

الداخلية، بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم

الإدارية.

54. عزيزون زهية، (2007)، التحفيز و اثره 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.

55. كودري زخرفة، (2006)، الإدراك الاجتماعي لكل من المعالج النفسي و

المعالج بالرقية لدى عينة من فئات المجتمع، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير.

56. محمد بن غالب العوفي، (2005)، الثقافة التنظيمية و علاقتها بالالتزام التنظيمي، بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، الرياض، السعودية.
57. مزياني الوناس، (2011)، علاقة المناخ التنظيمي بالرضا الوظيفي و الأداء لأساتذة التعليم الجامعي و استراتيجيات تفعيلهم، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة بوزريعة، الجزائر.
58. ياسر فتحي الهنداوي، (2002)، الالتزام التنظيمي و ضغوط العمل الإداري لمديري مدارس التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في التربية، مصر.
59. منال سالم شوقي الرشيدي، (2010)، الحماية القانونية للأجور في قانون العمل الأردني و الكويتي، رسالة ماجستير ، كلية الحقوق، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
60. منصور بن زاهي، (1999)، إدراك المشرفين لاتجاهات العمال نحو العمل و علاقته ببعض متغيرات الشخصية، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس الاجتماعي للعمل و التنظيم ، جامعة الجزائر.

61. عبود الحراحشة محمد، (2006)، العلاقة بين الأنماط القيادية في مدارس

مديرية التربية و التعليم في محافظة الطفيلية، مجلة العلوم التربوية و النفسية،

المجلد السابع، العدد الأول.

ثالثا: المراجع باللغة الأجنبية

62. Adelaloui, naouel , makaoui ,l'engagement en milieu industriel : concept et proposition d'une échelle de mesure, istec-12 rue alexandre parodi 75010 – paris.

63. Alan r spies and other, (2010), instrument to measure psychological contract violation in pharmacy students, american journal of pharmaceutical education , 74 (6) article 107.

64. Alevkatrinli and other, (2010), the moderating role of lesder member exchange in the relationship between psychological contract violation and organozationnal citizenship behavior,izmir, turkey.

65. Anthonie van straatentheron and nicole marguerite dodd, (2011), organisational commitment in a post-merger situation ,sajems ns 14 no 3, departement of industrial psychologi, university of zululand.

66. Béatrice affaki, (2008) l'influence des motifs de repture de contrat psuchologique sur le comportement des individus au travail : l'effet modérateur du genre ; mémoire présenté à la faculté des études superieures en vue de l'obtention du grade de maitre en relations industrielles, universit é de montéréal.

67. Crossman alf (2002) »vitical incidents and the dynamics of the psychological contrat » the anahuac journal, vol..n°
68. Dadi vincent, (2012) « promises, expectation and obligations wish terms best constite the psychological contrat » international journal of busines and social science, vol 3 n°19.
69. Dadi vincent, (2012), « promises expectation and obligation winchs terms best constitue the psychological contrat », international journal of busines and social science, vol 3 n°19.
70. David et autres,(2010), pscycological contact across cultures organisation, studies groupe esct toulouse businesse school, frabce.
71. Gabriela topa cantisanoeojosé francisco, bris du contrat pscycologie et effets sur l'engagement organisationnel, universidadnacional de educacon a distancia.
72. Herbst p.g ,(1963), organizational commitment : a decision process model ; actasosiologica, 7,34-47 retrieved march 2,2007, from ebsco host database.
73. Louis lemire, tania saba,(2003) statut d'emploi et comportement au travail :l'effat de la violation du contrat pscycologique, ecole de relation industrielles, université de montréal, québec, canada ; courriel.
74. Marie-eve dufour, (2008) rupture du contrat pscycologique 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 étude

- supérieures et post doctorales en vue de l'obtention du grade de philosophie doctor (ph.d)en relation industrielles université de montréal.
75. marie-eve lapalme ,(2006), l'impact de la reception de repture du contrat psychologique chez les travailleurs d'agence, une perspective de relation a multiples mandats, x vlle congrés de l'agr-le travail au cœur de la grh iae de lille et reims management school,16 et 17 novembre ,reims.
76. Mcinnis k-j, meyer, j.p et fe ldman, (2009), s commit ment : a future-based approach » journal of vocational behavior.
77. Mikael lovblad, (2011), a study of affective relationship commitment and the psychological cotract, doctoral thesis swedish university of agricultural sciences uppsala
78. Moufida el bedoui tlik,(2010), la rupture et la violation du contrat psychologique :distinction conceptuelle et conséquences sur les comportement de citoyenneté organisationnelle et l'intention de départ volontaire, revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail vol 5 n° 1.
79. Muhammd waseem bari ,meng fanchen ,(2016) ,tqm soft practices and job satisfaction, mediating roln of relational contract,12th international strategic management conference, ismc , antaya, turkey, procedia- social and behavioral scienes.
80. Shu-hsien liao, retno widowati, (2017), the mediating effect of psychological contract in the relationships between

- paternalistic leadership and turnover intention for foreign workers in taiwan, asia pacific management review22.
81. Rousseau denise m (1989), »psychological and implied contrats in organisations » employe responsabilité té and right journal vol 2 n°02.
82. Royaanvari ,(2011), the relation ship between strategic componsation practices and effective organizationnalcommetment faculty of management and human resource development, university technology malaysia, interdisciplinary journal of research in businesvol 1, issu,2 february.
83. Sofiéne ben ameur, (2005), role de la justice organisationnelle dans le processus de rupture du contrat psychologie, conférence de l'agrh paris dauphine, toulouse université des sciences sociales.
84. Sylvie guerrero proposition d'un instrement de mesure du contrat psychologique, ecole de la gestion, uqam/lirhe-gracco.
85. Sylvie guerrero, (2005), la mesure du contrat psychologie dans un contexte de travail francophone, relation industrielles n°1.
86. Sylvie guerrero, la theorie de l'echange social, cadre explicatif de la fidelisation des gestionnaires, ecole des sciences de la gestion université du québec à montréal.
87. Tamara podlansek, (2010), les nouvelles techniques de recrutement vues sous le prisme du contrat psychologie, mémoire de fin d'études, ieseg, school of management.

88. Tanguy dulac, de la formation a l'évaluation du contrat psychologie, revue de la littérature et perspectives de recherche, institut d'administration et de gestion, université catholique de louvain.

ملحق رقم (01) الاستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة مولود معمري
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم النفس

استبيان

عزيزي الموظفعزيزتي الموظفة
تحية طيبة

أضع بين أيديكم استمارة خاصة بدراسة العقد النفسي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، أرجو منكم الإجابة على الأسئلة الواردة فيها بهدف اعتمادها كمصدر للبيانات اللازمة لإعداد بحث علمي كجزء من متطلبات لنيل درجة الماستر تخصص علم النفس العمل والتنظيم. نرجو منكم التكرم بقراءة كل عبارة بدقة ووضع علامة (x) في الخانة التي ترونها تتفق معكم من حيث تعبيرها عن شعوركم نحو عملكم.

ملاحظة: إجاباتكم ستحفظ بسرية تامة و لا تستخدم سوى لغرض علمي.

تقبلو تحياتي وشكري لكم على حسن تعاونكم

البيانات الشخصية:

- الجنس: ذكر انثى
- السن: 25-35 سنة 36-46 سنة أكثر من 47 سنة
- الأقدمية: أقل من 5 سنوات 6-15 سنة أكثر من 17 سنة

استبيان العقد النفسي:

الرقم	العبارات	موافق تماما	موافق	وافق نوعا ما	غير موافق تماما	غير موافق
1	أتوقف عن أداء العمل وقت ما شئت.					
2	ليس على أي التزامات مستقبلية تجاه هذا العمل.					
3	اخرج من عملي وقت ما شئت.					
4	لست ملزما بالبقاء في هذه المؤسسة.					
5	لا يقدم لي أي وعود أو التزامات للاحتفاظ بي مستقبلا.					
6	احترم اوقات الدوام .					
7	أقدم تضحيات شخصية لهذه المؤسسة.					
8	اخذ انشغالات المؤسسة على نحو شخصي.					
9	أحافظ على صورة هذه المؤسسة التي اعمل فيها.					
10	اسخر كامل مجهوداتي لخدمة هذه المنظمة					
11	أنجز المهام المطلوبة مني فقط.					
12	اعمل فقط ما أتقاضى عليه من اجر.					
13	أؤدي المهام التي استندت إلي عند إمضاء العقد.					

					14	يتخذ المدير قرارات تتماشى مع اهتماماتي.
					15	اهتم برفاهيتي على المدى الطويل.
					16	اقبل بمعايير الأداء التي تتميز بالتحدي المتزايد.
					17	التزم بمتطلبات الأداء المتغيرة وفق ما يقتضيه العمل.
					18	يطلب مني المسؤول مهام محددة.
					19	يدعمني المسؤول من اجل تحقيق اعلى مستويات ممكنة في الاداء.
					20	يوهلني المسؤول للتأقلم مع متطلبات الأداء الجديدة و المتميزة بالتحدي.
					21	يتم تدريبي على عملي الحالي فقط.

استبيان الالتزام التنظيمي:

رقم	العبارات	موافق تماما	موافق	موافق نوعا ما	غير موافق	غير موافق تماما
1	سأمضي طوعا بقية حياتي المهنية في هذه المؤسسة.					
2	أحس بمشاكل هذه المؤسسة و كأنها مشاكلي الخاصة.					
3	لا أعتبر نفسي كأحد أعضاء عائلة هذه المؤسسة.					
4	لا أشعر بأي ارتباط عاطفي اتجاه هذه المؤسسة.					
5	هذه المؤسسة تعني بالنسبة إلي الشيء الكثير.					
6	لا أشعر بانتماء قوي لهذه المؤسسة.					
7	إنه من الصعب علي مغادرة هذه المؤسسة حتى و لو اردت ذلك.					
8	ستضطرب الكثير من الأمور في حياتي إن أنا قررت مغادرة المؤسسة الآن.					
9	استمراري في العمل في هذه المؤسسة حاليا أمر مرتبط بالضرورة.					
10	أعتقد أن لدي حظوظ لإيجاد عمل آخر حتى أفكر في مغادرة هذه المؤسسة.					
11	أحد الأسباب السلبية لعدم مغادرتي هذه المؤسسة هو عدم وجود الحلول البديلة المتاحة أمامي.					
12	لو انني لم اقدم أحسن ما لدي لهذه المؤسسة لقررت التحول للعمل في مكان آخر.					
13	لا أشعر بأي التزام للبقاء في العمل في هذه المؤسسة.					
14	حتى و لو كان ذلك في مصلحتي فإنني اشعر أنه ليس من حقي مغادرة المؤسسة حاليا.					

					15	سأشعر بتأنيب الضمير لو أنني غادرت المؤسسة الآن.
					16	هذه المؤسسة تستحق الوفاء.
					17	لن أغادر مؤسستي الآن، لدي شعور بالواجب اتجاه الأشخاص الذين يعملون فيها.
					18	إنني مدين بالكثير لمؤسستي.

ملحق رقم 02: أسماء الاساتذة المحكمين

الرتبة	اسماء الاساتذة المحكمين	الرقم
أستاذ مساعد "أ"	الأستاذ بن نابي حسان	01
أستاذ محاضر "ب"	الأستاذ احمر العين عبد الرزاق	02
أستاذ مساعد "أ"	الأستاذ بلعربي عادل	03
أستاذ محاضر "أ"	الأستاذ لحسن حمزة	04
أستاذ مساعد "أ"	الأستاذة عليّم فتيحة	05

Fiabilité**Echelle : TOUTES LES VARIABLES**

[Ensemble_de_données0] C:\Users\geek zone\Contacts\Desktop\Sans titre1.sav

RELIABILITY

```
/VARIABLES=que7 que8 que9 que10 que11 que12 que13 que14 que15 que16 que17 que18 que19 que20 que21
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Fiabilité

[Ensemble_de_données0] C:\Users\geek zone\Contacts\Desktop\Sans titre1.sav

Echelle : TOUTES LES VARIABLES**Récapitulatif de traitement des observations**

		N	%
Observations	Valide	20	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	20	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,705	15

RELIABILITY

```
/VARIABLES=qu1 qu2 qu3 qu4 qu5 qu6 qu7 qu8 qu9 qu10 qu11 qu12 qu13 qu14
qu15 qu16 qu17 qu18 que19 que20 que21
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Fiabilité

[Ensemble_de_données0] C:\Users\geek zone\Contacts\Desktop\Sans titre1.sav

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	20	100,0
Exclus ^a	0	,0
Total	20	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,786	21

```

CORRELATIONS
/VARIABLES=walaa total
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

```

Corrélations

[Ensemble_de_données1] C:\Users\geek zone\Contacts\Desktop\données spss 70 .sav

Corrélations

		walaa	total
walaa	Corrélation de Pearson	1	,077
	Sig. (bilatérale)		,529
	N	70	70
total	Corrélation de Pearson	,077	1
	Sig. (bilatérale)	,529	
	N	70	70

```

CORRELATIONS
/VARIABLES=total adaa
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

```

Corrélations

[Ensemble_de_données1] C:\Users\geek zone\Contacts\Desktop\données spss 70 .sav

Corrélations

		total	adaa
total	Corrélation de Pearson	1	,074
	Sig. (bilatérale)		,545
	N	70	70
adaa	Corrélation de Pearson	,074	1
	Sig. (bilatérale)	,545	
	N	70	70

```

COMPUTE walaa=(que1 + que2 + que3 + que4 + que5 + que6 + que7 + que8 + que9 + que10 + que11 + que12 + que13 + que14 + que15).
EXECUTE.

```

```

CORRELATIONS
/VARIABLES=total walaa
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

```

Corrélations

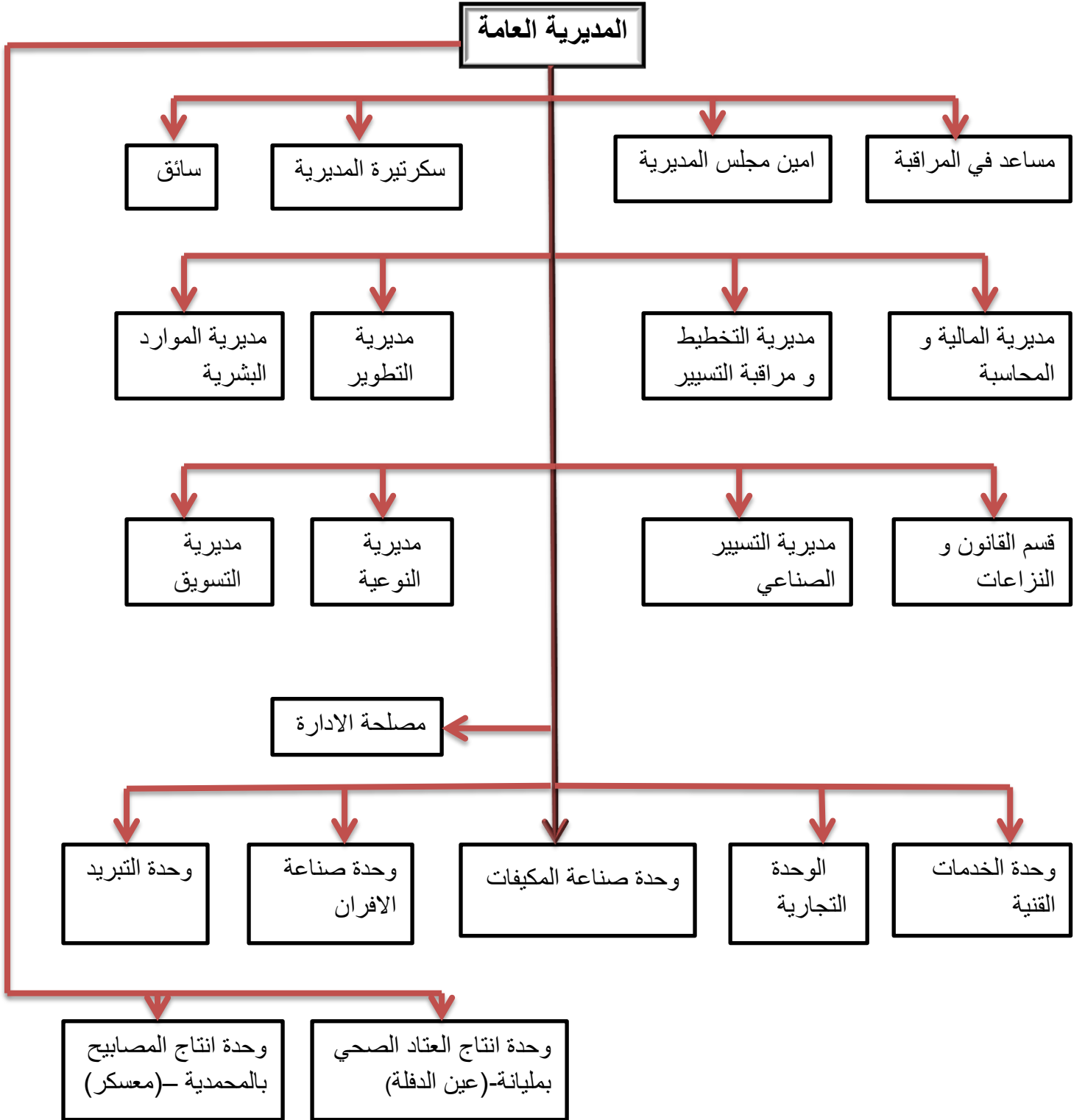
[Ensemble_de_données1] C:\Users\geek zone\Contacts\Desktop\données spss 70
.sav

Corrélations

		total	walaa
total	Corrélation de Pearson	1	,084
	Sig. (bilatérale)		,490
	N	70	70
walaa	Corrélation de Pearson	,084	1
	Sig. (bilatérale)	,490	
	N	70	70

ملحق رقم 05:

الهيكل العام للمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية : ENIEM



الهيكل التنظيمي للوحدة التجارية

