

## طبيعة العقد النفسي (محاولة لفهم طبيعة العلاقة بين العامل والمنظمة)

### دراسة ميدانية بالمستشفى الجامعي بوهرا

صوفي عبد الوهاب

أستاذ مساعد قسم "أ". قسم العلوم الاجتماعية. شعبة علم النفس. جامعة تلمسان.

#### مقدمة:

تطورت العلاقات العمالية في الآونة الأخيرة داخل المنظمات بحكم تعقد المهام وتطور مجال التفاعلات داخل التنظيم.

إن مفهوم العقد النفسي يهتم بدراسة تلك العلاقات من جانبها الضمني محاولاً بذلك إبراز طبيعة الوعود والانتظارات التي يشكلها العامل ولا يصحح بها وأثرها على المعاش النفسي للعامل في مساره المهني.

إن الاهتمام بهذا المفهوم جديد نسبياً إلا أن بعض الدراسات في بداية القرن الـ 20 لمحت بطريقة غير مباشرة دون بلورة هذا المفهوم ونخص بالذكر "تايلور" (تغيير الذهنية) ودراساته التي اهتمت بالعلاقات العمالية وكذا دراسات مدرسة العلاقات الإنسانية.

إن العقد النفسي كمفهوم معرفي قابل للقياس ومبلور على أسس واضحة كان على يد الأستاذة "روسو" في التسعينيات، حيث قدمت مفهوماً إجرائياً للعقد واقترحت الحالات التي يمكن أن يكون عليها العامل في طرح انتظاراته، وكذا الحالة التي يمكن أن يكون عليها صاحب العمل في طرح وعوده.

#### الإشكالية:

إن المفهوم التقليدي لتسيير المؤسسات لم يتمكن من فهم خصائص التنظيمات وذلك لإهماله لعنصر أساسي فعال وهو الجانب البشري وماله من أثر على فعالية التنظيمات خاصة في المجتمعات النامية التي تعرف تنظيماتها مجموعة من المشاكل ذات أسباب مختلفة (ثقافية، اجتماعية، قيمية، سياسية) حيث تمخضت عنها عدة مشاكل تتمثل في ارتفاع مستويات حوادث العمل والتغيب وانخفاض الروح المعنوية وتدني مستوى الرضى المهني، التمارض، الصراعات (العمال وأصحاب العمل)، الإضرابات، طغيان التنظيم غير الرسمي والسلبية في مواجهة المشاكل والانسحاب من العمل والتأخر عن العمل، نقص الأداء. وهي كلها مشاكل يصعب تحديد أسبابها الرئيسية.

فالعامل كعنصر من عناصر التنظيم لا يمكن الاستغناء عنه، ولا الخط من قيمته لأنه جزء لا يتجزأ من التنظيم يجب اعتباره وإعطاؤه حقه من الأهمية، فالعامل يريد أن يتحمل مسؤولية عمله وأن يكون له دور في التصميم والتخطيط والمراقبة والتقييم خصوصاً في ظل

التحولات التي تشهدها المؤسسات الوطنية، وهو ما تداركته مدرسة الأنساق في التنظيم إذ أعطيت أهمية كبيرة لتسيير الموارد البشرية وذلك بوضع استراتيجية فعالة للتكفل بالعامل في ظل النظام العام للمؤسسة حيث حاولت تقريب العامل بعدما كان بعيد عن المنظمة، إذ تجدر الإشارة إلى أن طبيعة العلاقة التي تربط العامل بمسؤوليه لها قيمتها في نظم التسيير الحديث، ففي ظل التسيير المركزي الذي كان سائداً لمدة طويلة لم تتح للعامل الفرصة للتعبير عن آرائه ومواقفه، وهذا ما خلق عدة اضطرابات في فهم العامل ومنه خلق فراغ تسييري أدى إلى ظهور عدة تناقضات داخل التنظيم. فالعمال في علاقاتهم مع أصحاب عملهم ينتظرون ضمناً تغذية رجعية مستمرة حيث يودون أن تتاح لهم الفرصة للاستفادة من المعلومات والمعارف تقنية كانت أو غير ذلك التي تتوفر عليها إطاراتهم عن طريق المشاركة الدائمة في التسيير وهذا ليتغذوا فكرياً ويتطوروا مهنياً ويتمكنوا بالتالي من تحسين أدائهم ورفع فعالية مؤسساتهم وزيادة مردودها الإنتاجي بضمناً صحة وسلامة تسييرها.

من جهة أخرى على المديرين والمشرفين ألا يقتصر دور التسيير على استغلال الجهود والكفاءات البدنية للعمال فقط، بل يتعدوا ذلك إلى استثمار طاقاتهم الفكرية وخبيراتهم الميدانية في كل ما يمكن أن يقدموه من اقتراحات ومبادرات في كيفية حل مشاكل العمال والعمل وطرق تطور الأداء والإنتاج وغير ذلك من الأمور التنظيمية التي قد تؤدي إلى تحسين نظام العمل وهو ما ينتظره العمال من أصحاب العمل.

فكل هذه المظاهر تعبر عن علاقة ذاتية، نفسية، ضمنية، تسمى في علم النفس التنظيمي الحديث، بمفهوم "العقد النفسي" فما طبيعة العقد النفسي؟

أو بمعنى آخر ما موقف العامل من المؤسسة ككل؟

#### سؤال البحث:

نظراً لطبيعة الموضوع الذي يعتبر كموضوع بحث جديد لم يدرس بالشكل الكافي الذي يسمح بصياغة فرضية وصعوبة وضع توقعات بين المتغيرات المدروسة، استغنياً عن صياغة الفرضيات واستعنا بطرح سؤال البحث.

انطلاقاً من وجود طرفين مجبرين للخضوع لعلاقة معينة وأن كل طرف له واجبات نحو الطرف الآخر.

ويقول أيضاً: «العقد النفسي الصافي يمنح توازن بين الجهود المقدمة للتنظيم وما ينتظره هذا الأخير من المنظمة». (Isabelle.V , P.G Mars 2002 :57).

## 2- تعريف العقد النفسي:

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

فالعقد النفسي إذن هو مجموعة من المعلومات والمعارف التي تشكل الاتجاهات والقيم والميول وبصفة عامة قولية أنماط التفكير، وهذه الأخيرة تحدد بدورها القرارات والمواقف في الظروف والحالات المختلفة، أو يصح القول بأن تعتبر العقد كقاعدة من المعلومات التي ترمج سلوك الأفراد، كما أنه هو المحتوى الحقيقي لسلوك الفرد فهو القوة التي تعطيه توجهها معينا فهو يتشكل من خلال تقويم الفرد للمنافع والأضرار التي يدركها الفرد في المجتمع.(د.محمد مزيان، 1999:02).

## 3-العقد النفسي عند تايلور:

لقد شهدت السنوات من القرن 19 تراكماً في الموارد وتطوراً تقنياً في مجال الصناعة الأمريكية، وكانت القوى العاملة في المصانع ذات تخصص عال، وكان الاعتماد كبيراً على خبرة المهندسين الصناعيين في تصميم المنظمات يفرض تحقيق أقصى درجة من الكفاءة حيث كانوا يقومون بتصميم المعدات ويشرفون على تركيبها ويقدمون مقترحات حول كيفية إدارة وتوجيه القوى العاملة، وقد برز من هؤلاء المهندسين فريدريك تايلور كقوة فاعلة في تأثير الإدارة العلمية على النظرية التقليدية للتنظيم.

فقد توصل تايلور من خلال الملاحظة والتجربة العلمية والبحث إلى أن ضعف العلاقة بين الإدارة والعمال وسوء ظروف العمل ونظم الحوافز هي السمة الغالبة في معظم المنظمات وقد دفعت هذه الظروف تايلور إلى تحديد ما يمكن أن يؤديه العمال بمعداتهم وعددهم ونشاطاتهم بطريقة علمية وبمقابل ذلك ما يمكن أن يقدمه صاحب العمل(الإدارة) اتجاه عماله. وفي ذلك إشارة إلى العقد النفسي القائم على تبادل المنفعة والمصلحة بين الإدارة والعمال وبهذا

وفي هذا الصدد يقول الاستاذ (محمد مزيان، مبادئ في البحث النفسي والتربوي 1999: 56) « لا ينبغي أن يدرك استعمال سؤال البحث على أن هناك نقص أو فراغ يتركه غياب الفرضية وإنما هو في الواقع شكل آخر للتعبير عن المشكل المطروح» وعليه فالسؤال المطروح في بحثنا هو:

- ما طبيعة العقد النفسي السائد عند عمال المستشفى الجامعي بوهرا؟

## أهداف البحث:

- يرمي هذا البحث إلى دراسة العلاقة بين العمال والإدارة من خلال التوقعات والانتظارات المتبادلة لكلى الطرفين.  
- ومدى تأثير المحيط الاجتماعي والثقافي والاقتصادي على تلك التوقعات والانتظارات وكذلك المساهمة في بلورة العقد النفسي وتشكيله والعوامل المؤثرة فيه وكذا طبيعته ومتضمناته وأساليب قياسه وأهميته في تسيير الموارد البشرية في المؤسسة كموضوع ضمني قلت فيه الأبحاث.

## التعريف الاجرائي للمصطلحات :

- **العقد النفسي:** «العقد النفسي هو مجموعة آمال موضوعية من طرف شخص حول علاقات العمل نحو تنظيمه» .

## 1-تعريف العقد النفسي:

-عرفت روسو العقد النفسي على أنه: «اعتقاد ذاتي للفرد حول طبيعة العلاقات المتبادلة بين الفرد والآخرين المؤسسة أو المبنية على الوعود سواء كانت خفية أو مصرح عنها في تفاعلاتهم» وتعرفه روسو أيضاً: «هو ذلك الاعتقاد حول الواجبات الموجودة بين طرفين أو عدة أطراف»

- شين(Schein) يعلق على روسو ويقول: «الفرد ينتظر من التنظيم عدة توقعات تلك التوقعات ليست مركزة حسب علاقة كمية العمل مقابل أجرة فحسب بل تتعدى ذلك إلى حقوق ومزايا وواجبات بين الفرد والمنظمة».

- سبانو(1996) Spanow : «يضيف ويقول أن العقد النفسي يتأثر بالمعايير الاجتماعية والقواعد التي تسيير أو تضبط السلوكات ما بين الأشخاص وكذا طريقة إدراك توازن السلطة ما بين العامل وصاحب العمل».

- روسو وشالك «Rousseau & Schalk»: يقولان أن «العقد النفسي هو ذو طبيعة ذاتية» ومنه يصعب إعطاء تعريفاً دقيقاً للعقد النفسي لأنه ليس شيء ملموس، إنه لا يتكون من مجموعة من الاتفاقيات فهو ينتمي إلى ميدان الاعتقادات ومنه فهو شيء غير ملموسوما يمكن قوله أن هناك عقد نفسي

يكون تايلور من الأوائل الذين أشاروا للعقد النفسي ويتجلى ذلك بصورة واضحة في جوهر فلسفته التي أوضحها في المبادئ الأساسية الأربعة للإدارة وهي:

1- تطوير حقيقي في الإدارة.

2- الاختيار العلمي للعاملين.

3- الاهتمام بتنمية وتطوير العاملين وتعليمهم.

4- التعاون الحقيقي بين الإدارة والعمال.

وتمثل هذه المبادئ الأربعة الثقل العلمي لمدخل تايلور للإدارة العلمية وعليك أن تلاحظ أنه قد دعا إلى ضرورة استبدال الطريقة التجريبية أو العشوائية في الإدارة والتي تعتمد على التخمين والتجربة إلى الطريقة العلمية التي تعتمد على المبادئ والأسس المنطقية وعلى الملاحظة المنظمة.

أما الاختيار العلمي للعاملين فيعتبره تايلور الأساس في نجاح إدارة الأفراد ويجب أن يتم اختيارهم بعد التأكد من تأهيلهم المناسب وتوافر القدرات والمهارات اللازمة لتحمل عبء ومسؤوليات الوظيفة. كما أكد تايلور على أن العامل لن ينتج بالطاقة المطلوبة منه إلا بعد أن يكون لديه الاستعداد للعمل والتدريب المناسب على العمل وبذلك فإن تدريب العامل وتطويره أمر جوهري للوصول إلى المستوى المطلوب من العمل.

ويؤكد تايلور أن التعاون بين الإدارة والعاملين هو الأساس الرابع للإدارة ويعتقد أنه بالإمكان التوفيق بين رغبة العامل في زيادة أجره وبين رغبة صاحب العمل (الإدارة) في تخفيض تكلفة الإنتاج وذلك عن طريق زيادة إنتاجية العامل وبحيث يشارك العامل في الدخل الزائد المحقق نتيجة لارتفاع معدل إنتاجيته (الكفاية الإنتاجية). (د.صلاح الدين عبد الباقي، د. عبد الغفار حنفي، 1988: 11-12).

إن تايلور والداعين للإدارة العلمية لم يغفلوا العنصر البشري في مبادئهم أو منهجياتهم أو استراتيجياتهم الداعية إلى تحسين الفعالية التنظيمية رغم النقد اللاذع الذي تلقاه تايلور من طرف النقاد. فقد كان تركيز تايلور ينصب بصورة واضحة على مهام الوظيفة أكثر من الأفراد، إلا أنه كان يستخف بخبراء الكفاية لأنهم يعدون بحل المشكلات بسرعة، كما أن كتاباته قد أظهرت اهتماما بالعلاقات الإنسانية حيث يقول: «لا يجب تطبيق أي نظام للإدارة مهما كان جيدا بطريقة جامدة، فصاحب العمل الذي يراجع ويدقق أعماله وهو يرتدي قفازا جليديا فاحرا ولم يعرف عنه أن يديه أو ملابسه قد اتسخت بسبب العمل وأنه يتحدث إلى رجاله العاملين بطريقة يحاول أن يبرز فيها تفوقه أو تعاليه عليهم، أو لا يتحدث إليهم إطلاقا، هذا الشخص لا أمل له في معرفة أفكار ومشاعر هؤلاء الرجال

، فتوفير فرصة التعبير عن الرأي بحرية لكل عامل، خاصة أمام رؤسائه، تمثل صمام الأمان، وإذا كان المشرفون مراعين لمشاعر الآخرين وينصتون لما يقوله العاملون معهم ويحترمون رأيهم، فليس هناك سبب واحد لتكوين نقابات عمالية أو الإضراب عن العمل.»

لم تغفل فلسفة تايلور الجانب الإنساني إذ أنه في الواقع يؤيد تطوير العنصر البشري عن الاختيار والتدريب، والحد من الإرهاق ونظم الحوافز والتعاون بطرق علمية، لقد تركز اهتمام تايلور على الفرد وليس على جماعة العاملين، ولعل عدم التركيز على الجماعة هو السبب الذي دفع النقاد إلى الادعاء بأن تايلور لم يبد أي اهتمام بالإنسان في مواقع العمل.

(أندرودي سيزلاقي، ماك جي ولاس، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، 1999: 489-490).

إن تايلور لم ينته هنا، بل وضع الأسس النهائية للإدارة والتي لخصها فيما يلي:

## 1- دراسة الحركة والزمن لمعرفة كل خطوة من خطوات العمل ومعرفة الزمن اللازم لها حيث يترتب عن ذلك معرفة الحركات أو الخطوات الضرورية للعمل ومعرفة الحركات الزائدة.

2- توزيع المسؤولية المتعلقة بالعمل وبخطواته والخاصة بخطوات العمل على المشرفين.

3- وضع الأدوات المناسبة للعمل.

4- عمل قوائم بواجبات كل وظيفة.

5- إنشاء أقسام خاصة بتخطيط العمل لتلافي وجود عقبات أو مشاكل في العمل.

6- استخدام وسائل العمل الحديثة لتوفير الوقت واقتصاد الحركة (محمود أبو النيل، 1985: 40)

يقول تايلور أن 90% من التعديلات المحصل عليها تحت نظام المدرسة العلمية للإدارة جاءت من خلال تعاون جهود العمال مع الإدارة، فمعظم تلك التعديلات جاءت من طرف عمال أذكيا الذين ساعدوا الإدارة ومنه أتوا بقيمة مضافة للمؤسسة (الأرباح) التي يمكن تقسيمها ما بين الطرفين، فالمدرسة العلمية حسب تايلور لا تجبر العامل بسرعة بل تبعد عنه تلك الحركات الإضافية غير الضرورية وتعويض الطرق القديمة وغير الناجعة بطرق سريعة أخرى. فالمدرسة العلمية للإدارة تعتبر الإدارة والعمال أصدقاء والعامل الوحيد الذي يفرق بينهما هو أن كل عامل له مهمة واحدة فقط يقوم بها وتمثل في جلب نظر الإدارة له (Taylor, 1992: 241) ومن المؤكد أن مدخل الإدارة العلمية قد ترك بصماته في التنظيم، وأثر بشكل كبير على أغلب استراتيجيات التنظيم منذ ميلاده. فمنطق الكفاءة لا زال

تستجيب للعامل من حيث حاجياته وتوقعاته فهو عقد يمكن اعتباره صحي ومفيد للطرفين.

**2-العقد التأمري:** في هذا النوع من العقد فإن الطرفين المؤسسة بواسطة المسيرين والعمال يقتنعون بأنماط معينة من العمل لا تصل إلى ما هو مطلوب أداءه. وكل الأطراف واعية بأن الطريقة التي تسير بها العمل بعيدة عن القواعد التي ينبغي اتباعها. نستطيع أن نبلور هذه الحالة بنوع من التآمر على ترك الأمور على حالها ويصبح ما هو غير عادي وغير مرغوب فيه وفق المقاييس الموضوعية هو السائد. وكما تقترب أكثر من فهم هذا النوع من العقود نقدم مثالا غالبا ما نلاحظه في مؤسساتنا، ويتعلق باحترام أوقات العمل وخاصة مواعيد الشروع في العمل ونهايته. فالعقد التأمري هو ذلك العقد الذي يتوقع العامل فيه أن مواعيد العمل يمكن التصرف فيها كما أن المؤسسة تعرف هذا التصرف وكأنها متفقه معه أو ليس لها القدرة على تغييره لأسباب مختلفة فتغض الطرف عنه. وتكون نتيجة ذلك أن يصبح ما هو مرغوب فيه سمة من الثقافة التنظيمية.

**3-العقد التحولي:** هو عقد مبني على حسابات ظرفية محددة، فالعامل مقتنع أن وجوده في المؤسسة هو لمدة معينة والمؤسسة كذلك. ولذلك فالعقد أساسه تبادل الالتزامات المرتبطة بهذه الفترة الزمنية، كما أن العقد التحولي قد يقتضي ظروف خاصة تمر بها المؤسسة من حيث تغيير هيكلتها أو إعادة تأهيلها فتفرز نوعا من العقود التي تأخذ بعين الاعتبار الحالة الظرفية للمؤسسة. (محمد مزيان، 2003: 63)

#### **5-أسس العقد النفسي:**

هناك مطلبين أساسيين لنشأة العقد النفسي:

**1-التمتع بنوع من الحرية الشخصية:** بما أن العقود النفسية هي اتفاقيات إرادية يجب تمكين العمال من إعطائهم القدرة على وضع الاختيارات وإعطائهم حقوقهم حتى يتمتعوا بحرية الفعل.

**2-العقد النفسي هو نتاج وعد أو توقع:** هذا الوعد ذاتي، حتى يمكن له أن يشكل قاعدة للعقد، يجب على كل الأطراف المشكلة للعقد أن تؤمن بحيثيات هذا الوعد وأن تتقبل وهذا يجبر الأطراف إلى الخضوع إلى عنصر أساسي وهو «الثقة في نوايا وإمكانيات كل الأطراف مهم جدا». (Rousseau & Schalk, 2000 :72).

هذا يعني أن الفرد الواعد يجب عليه أن يخضع لبعض الشروط:

- يجب أن ينظر إليه على أنه شخص ذو سلطة ونفوذ أو له القدرة على الوفاء بوعوده.

مؤثرا في المنظمات إلا أن أساليب تحقيقها قد جرى تعديلها من قبل المنظرين والمديرين والممارسين بمختلف فئاتهم. ويمكن اعتبار التغييرات التي أحدثتها تايلور في الإدارة قد مهدت الطريق أمام تطورات لاحقة في السلوك التنظيمي، وقد أدى عمله وكتاباتاته في النهاية إلى اعتراف أفضل بالفرد وتحسين إنتاجيته، نعم كان يسعى لتحقيق الكفاية الانتاجية، ولكن على الأقل تمت إثارة اهتمام الإدارة بأهمية أحد مواردها المهمة.

#### **4-أنواع العقود:**

يتميز هاندي بين ثلاثة أنواع من المنظمات تحدد طبقا لنوع العقد النفسي الشائع وتمثل تصنيفات هذه المنظمات فيما يلي:

##### **1-العقود الجبرية (Coercive Contrats) :**

في هذا النوع من المنظمات يكون الفرد فيها ضد إرادته وبقوة قاهرة، ومن أمثلة ذلك السجن والمستشفيات العقلية. وتتوقف طريقة المراقبة على قواعد العقوبات والجزاء، فهي تحرمه من شيء كبير من هويته ومع الأسف يضيف هاندي أن بعض المؤسسات كالمدارس والمستشفيات وحتى المصانع في المجتمعات المعاصرة يمكن أن يتم إدراجها في هذا النوع من التنظيمات.

##### **2-العقود الحساباتية (Calculative Contrats) :**

إن العقد في هذه المنظمات هو عقد إرادي يحدث تبادل في هذه المنظمات، والفرد يؤدي عملا معيناً والمنظمة تقدم له مقابل خدماته ليس الأموال فقط بل أشياء أخرى كالترقية والفرص الاجتماعية.

##### **3-العقود التعاونية (Cooperative Contrats) :**

العقد فإن الفرد يميل إلى التمسك (الولاء) مع أهداف المنظمة ويسعى أن يكون مبدعا في إنجاز أهدافها. ويبدو أن معظم المسيرين يعملون على توجيه منظماتهم نحو هذا النوع من العقود، لكن غالبا ما تصطدم هذه الجهود بتناقض في الأهداف فما هو مفيد للتسيير قد لا يكون كذلك بالنسبة للفئات الدنيا من المنظمة، ولا يمكن فرض على الأفراد أي شيء لأن ذلك يخل بالعقد التعاوني، وحرية الدخول في العقد يعتبر كشرط أساسي في العقد التعاوني.

من خلال التصنيفات السابقة لأنواع العقود النفسية ونظرا لبعض الظروف التي تعيشها المؤسسات العمومية يمكن اقتراح العقود التالية (محمد مزيان، 2003: 50)

**1-عقد الولاء أو التعاوني:** هذا العقد يرادف إلى حد كبير العقد العلائقي كما عرفته «روسو دوليس» والعقد التعاوني الذي اقترحه هاندي. ففي هذا العقد يتقمص العامل أهداف المؤسسة ويعمل على تحقيقها ويبدل أقصى الجهود لذلك. كما أن المؤسسة

- المهام التي يقوم بها تكون داخل المضمون الذي يعتبر أن الوعد يجب أن يكون مناسباً لموقف معين. مثال: كل المهام التي تتطلب تغيير في المكانة، مثال عن ذلك: توظيف، تحويل، ترقية.  
- يجب أن يمتاز بسلوك موافقة لوعوده. (Rousseau, 1995: 36).

#### 6- المشاركين في العقد النفسي:

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

أ- **التفاعل ( P'interaction )** : يمكن أن يكون عبارة عن رسائل إدارية سواء أكانت مكتوبة أو لفظية أو توجيهات، نصائح، وعود...، فالتفاعل هو آلية مستعملة كثيراً عند المسيرين، أصحاب العمل.

ب- **الملاحظة**: وتسمح للعامل من مراقبة نظرائه من العمال، رؤسائه، أو أعضاء آخرون من التنظيم، وهذا ما يعطيه الفرصة لاكتشاف وفهم بعض المؤشرات الاجتماعية، وهو نفس الشيء بالنسبة للمسيرين والإدارة نحو العمال.

#### ج- الإشارات الهيكلية (البنائية) (Les Signaux

Structuraux ) : هذه المؤشرات تنقل المعلومة عن طريق الإجراءات المعمول بها من طرف الموارد البشرية.

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

فهي عبارة في أغلب الأحيان عن وثائق رسمية مكتوبة التي تعبر عن تلك الوعد على شكل إعلانات، بيانات، مهمات أو غيرها من الوثائق الرسمية.

Isabelle.Voulontchen, Patricia Gienal, Mars (2000:78)

#### 7- حالات العقد النفسي وأبعاده:

العقد النفسي يتكون من أربع حالات لكل حالة أبعاد حسب روسو (Rousseau

1- **العقد العلائقي ( Relational )** : في هذا العقد ترتيبات العمل تكون طويلة المدى ومفتوحة على المستقبل ومؤسسة على الثقة والإخلاص والعائدات، فهي مشروطة بالأداء القائم على العضوية والمشاركة في المنظمة ويمكن قياسها عن طريق بعدين أساسيين:

أ- **الاستقرار ( Stability )** : العامل يبقى في المنظمة والقيام بما هو مطلوب منه في العمل ما هو مطلوب من العامل وما هو مطلوب من صاحب العمل.

ب- **الإخلاص ( Loyalty )** : صاحب العمل يكون مدفوع لدفع راتب مقبول يساعد العامل على البقاء والاستمرار على المدى البعيد.

فالعامل مطلوب منه تدعيم المؤسسة للتعبير عن إخلاصه وعن ولاءه لاحتياجات وحاجيات واهتمامات المنظمة، بمعنى نوع من المواطنة للمؤسسة ومواطن صالح بالنسبة للمنظمة، أما بالنسبة لصاحب العمل (المنظمة) يدعم الأفراد من حيث تحسين معيشتهم واهتماماتهم هم وعائلاتهم.

2- **العقد المتوازن ( Balanced )** : ترتيبات العمل تكون ديناميكية ومفتوحة للمستقبل ومشروطة بالنجاح الاقتصادي للمنظمة وفرص العمال لتطوير مساهمهم المهني وتطوير الإمكانيات التي توفرها المنظمة، كل من العامل والمؤسسة تشارك بشكل كبير في تعلم وتطوير الآخر، أما بالنسبة للعائدات تكون على أساس الأداء والمشاركة في أن يكون نوع من المقارنة في الإمكانيات وما توفره المؤسسة حسب الأداء الذي يقوم به الأشخاص. ويمكن قياس هذه الحالة:

#### أ- إمكانية التوفيق بين العمل الخارجي ( External

Employability ) : تطوير المسار المهني عن طريق سوق العمل الخارجية فهنا بالنسبة للعامل يتوجب عليه تطوير المهارات التسويقية، أما بالنسبة لصاحب العمل يقوم بتعزيز العامل على عمل طويل المدى خارج المنظمة أو داخلها.

ب- **التقدم الداخلي ( Internal Advancement )** : تطور المسار المهني في سوق العمل الداخلية بالنسبة للعامل مطالب بتطوير مهارات يتم تقييمها من طرف صاحب العمل، بالنسبة لصاحب العمل فهو يكون مستعد ومدفوع لخلق فرص تطوير المسار المهني للعمال داخل المؤسسة.

ج- **الأداء الديناميكي ( Dynamic Performance )** : العامل مطلوب منه القيام بأداء ناجح فيما يخص أهداف جديدة ومطلوبة والتي يمكن أن تتغير مرات ومرات في المستقبل وذلك لمساعدة المؤسسة في بقائها متنافسة، بالنسبة لصاحب العمل يكون مستعداً لترقية التعليم المستمر ومساعدة العمال بتنفيذ متطلبات عملهم بنجاح.

3- **العقد التبادلي (التعاملي) ( Transactional )** : هي تلك ترتيبات العمل في إطار فترات قصيرة المدى أو محددة وتكون مبدئياً مركزة على التبادل أو (التعامل) الاقتصادي والمهام الضيقة الخاصة وكذلك تكون على أساس مساهمة محدودة للعمال في المنظمة. ويمكن قياس هذه الحالة عن طريق بعدين:

أ- **ضييق (Narrow)**: المطلوب من العامل أن يؤدي فقط مجموعة من المهام المحددة والثابتة ويقوم فقط بما هو مطلوب منه أو بما هو مطلوب أو بما هو مدفوع الأجر، أما بالنسبة لصاحب العمل فهو

مستعد لتوفير نوع من الانتماء محدود للمنظمة وقليل أو لا شيء من التكوين أو تطورات أخرى بالنسبة للعامل.

**ب- قصير المدى (Schort Term) :** العمال ليسوا مطالبين بأن يبقوا في المؤسسة ويكونوا مستعدين للعمل في وقت محدود، بالنسبة لصاحب العمل يوفر العمل فقط في وقت محدود وخاص وليس مطالب بتقديم أي استعداد للعمل في المستقبل.

**4- العقد الانتقالي (حالة تحويلية) (Transitional) :** هي حالة ليست شكل من أشكال العقد النفسي فهي حالة عقلية فكرية تعكس نتائج التغيير التنظيمي والتحويلات التنظيمية والتي تتناقض مع ترتيبات العمل التي تم تأسيسها في السابق، ويمكن قياسها بما يلي:

**أ- عدم الثقة (Mistrust) :** بالنسبة للعامل هو يعتقد أن المؤسسة ترسل إشارات غير ثابتة ومختلطة فيما يخص رغباتها واهتماماتها، في هذه الحالة العمال لا يثقون في المؤسسة، أما بالنسبة لصاحب العمل فله معلومات مهمة حول العمال والمؤسسة لا تثق في العمال.

**ب- عدم التأكد (مشكوك فيه) (Macertainty) :** العمال غير متأكدين فيما يخص طبيعة واجباتهم نحو المؤسسة، بالنسبة للمؤسسة (صاحب العمل) فمقياس صاحب العمل يقيس مدى عدم تأكد العمال بالنسبة لاستعدادهم المستقبلي، بمعنى آخر صاحب العمل يركز على تقدير هذه الحالة (عدم التأكد) بالنسبة لمستقبل العمال.

**ج- في حالة التدهور المؤقتة (تأكل، تعرية، تآكل، تحاث) (Erosion) :** بالنسبة للعمال فهم يتوقعون عائدات قليلة في المستقبل من خلال مشاركتهم في المؤسسة مقارنة مع الماضي وكذلك يتوقعون تدهور مستمر في المستقبل (الأمل قليل)، أما صاحب العمل يقوم بتأسيس تغييرات لخفض أجور العمال والفوائد وهذا قد يؤثر في نوعية حياة العمل مقارنة بالأعوام السابقة. (Denise

Rousseau, psychological contract inventory, 2000 :5

**8- طريقة إجراء البحث:**

**8-1- الدراسة الاستطلاعية:**

لقد قام الباحثان بدراسة استطلاعية للمستشفى الجامعي بوهان وذلك بهدف التعرف على عمال المستشفى من ممرضين و أطباء وإداريين. و إطلاعهم على موضوع بحثنا قصد جمع معلومات نظرية تفيدنا في دراستنا، وحتى نجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات قمنا بزيارة بعض المصالح داخل المستشفى كمصلحة طب العمل، مصلحة جراحة الأعصاب، مصلحة الأمراض العقلية، مصلحة الأعصاب. وقد كانت العينة منتقاة من مختلف المصالح.

لقد استغرقت الدراسة الميدانية شهرين ، وذلك نظرا لعدة صعوبات وعراقيل صادفتنا ونحن نقوم بعملنا.

**8-2- اختيار العينة:**

لقد اشتملت العينة أو مجتمع الدراسة على 42 فردا مقسمين بطريقة عشوائية طبقية على النحو التالي:

25 شبه طبيين- 10 أطباء مختصون- 07 إداريين.

وقد تم إنتقاؤهم من مختلف مصالح المستشفى الجامعي بوهان. دون ان تأخذ بعين الاعتبار: السن، الجنس، الخبرة.

**8-3- الأدوات المستعملة:**

- لقد تم استعمال اختبار ( Psychological Contract Inventory PCI) المطور من طرف الأستاذة "روسو" من جامعة Pittsburgh بالولايات المتحدة الأمريكية في سنة (1998) والذي يقيس حالات العقد النفسي وأبعاده في المؤسسات.

**8-4- تقديم الاختبار (المقياس):**

- مقياس العقد النفسي عند "روسو":

سمي هذا المقياس بـ ( Psychological Contract Inventory PCI) الذي طور سنة 1995م وهو عبارة عن استمارة ذات طريقة الاختيار المجر حيث يكون المجرر مجبر بالإجابة باحترام ترتيب المتغيرات المعروضة عليه حسب محك معين.

وكان الهدف من هذا المقياس:

1- وضع أداة عملية لقياس العقد النفسي وضبط حالاته.

2- تقييم ذاتي لاستعماله في المجالات التعليمية والمهنية.

**8-5- عرض النتائج:**

**1) من خلال عرض النتائج للفتات الثلاثة تبين أن:**

**1- البعد السائد عند فئة شبه طبيين كان:**

- التقدم الداخلي (3) بنسبة 32% والذي يناسب حالة العقد التوازني بنسبة 48% وبتوسط شدة قدره (17) من درجة (20) التي هي أقصى شدة.

- كانت تقديرات الشبه الطبيين إلى العقد النفسي لصاحب العمل تمثل البعد الضيق بنسبة 24% التي تناسب الحالة التحويلية بنسبة 36% وبتوسط شدة البعد ب18.5%

**2- أما الأطباء المختصون كان البعد السائد لديهم هو:**

- إمكانية التوفيق بين العمل الخارجي: بنسبة 80% الذي يناسب الحالة السائدة وهي توازني بنسبة 100% وبتوسط شدة العقد 19.

- كانت تقديرات الأطباء المختصون للعقد النفسي عند صاحب العمل هي: قدروا البعد السائد عند صاحب العمل بالإخلاص

بنسبة 40%. فكانت الحالة السائدة: علائقي بنسبة 40% ومتوسط شدة العقد قدرها 19.

3- بالنسبة لفئة الإداريين كان البعد السائد لديهم:

- التقدم الداخلي: بنسبة 42% الذي يناسب الحالة السائدة "التوازي بنسبة 85% ومتوسط شدة قدره (18).

النتيجة العامة:

جدول رقم (01): العقد النفسي للعينة .

تقديرات العينة للعقد النفسي لصاحب العمل			العقد النفسي عند العينة		
متوسط الشدة	الحالة السائدة	البعد السائد	متوسط الشدة	الحالة السائدة	البعد السائد
17	تحوي 30%	ضيق 21%	18	توازي 64%	التقدم الداخلي 45%

ومنه فبعد عرض النتائج للعيينة ككل تبين أن:

البعد السائد للعيينة هو التقدم الداخلي بنسبة 45% والذي يناسب الحالة السائدة 64%(عقد توازني) وكان متوسط الشدة (18).

أما تقديرات العينة لصاحب العمل فكانت كالآتي:

قدروا البعد السائد لصاحب العمل أنه: ضيق بنسبة 21% والتي تناسب الحالة السائدة تحوي بنسبة 30% ومتوسط شدة العقد ككل هو

(17).

### 3- تفسير النتائج ومناقشتها:

من خلال النتائج المحصل عليها، يمكن القول أن:

#### فئة شبه الطبيين:

لها عقد توازني بنسبة 48% ذو بعد "التقدم الداخلي" بنسبة 32%، فالمفروض أن هذا العقد يساهم في إدماج وتطوير العمال في المؤسسة وتكوينهم ويعطي نوع من الحيوية في الأداء خاصة وأن البعد "التقدم الداخلي" يترجم اندفاع العامل نحو عمله ويسعى من خلاله إلى تطوير مهاراته، هذا ما تحصلت عليه الأرقام.

لكن الواقع يبين غير ذلك. فمن خلال مقابلاتنا وملاحظاتنا المتعددة تمكنا من بلورة فكرة، خالية من كل حكم معياري على أن فئة شبه الطبيين يعيشون أزمة علائقية مع الفئات الأخرى، زيادة على ذلك الشكاوي الدائمة للمرضى نحوهم (بحكم مكانتهم)، وصعوبة الممارسة المهنية المتمثلة في نقص الإمكانيات وغياب روح المسؤولية وانخفاض الروح المعنوية، فقد لوحظ أن لهذه الفئة نوع من مركب نقص تجعلهم في صراع دائم إما خفي أو معلن تجاه الفئات الأخرى (خاصة الأطباء). وأن هذا العقد التوازني لا يعكس نوع العلاقة ولا الوعود التي وضعوها بل العكس تماما، أما شدة العقد كانت (17)، أما بالنسبة لتقديراتهم للعقد النفسي عند صاحب العمل (الإدارة) كانت منطقية بحكم أن البعد السائد في توقعاتهم كان "ضيق" بنسبة 24% وهذا ما يترجم طبيعة العلاقات التي تجمع كلا الطرفين لأن صاحب العمل هنا من المفروض أن يوفر نوعا محددًا وقليلًا من التكوين، وتطوير العمل بشيء محدود وقليل وهذا ما وجدناه فعلا حيث أن الإدارة لا تهتم بالمسار المهني لتلك الفئة ولا بتكوينهم ولا بتطوير منصب عملهم ولا بتزقيتهم، وأن الحالة المتوقعة عند شبه الطبيين نحو أصحاب العمل هي "تحولية" بنسبة 36% تعكس الأزمة في ثقة الإدارة نحو القدرات المهنية لتلك الفئة، فالتبادلات في إطار العمل تكون جد محدودة ودقيقة وقصيرة المدى ولا تتطلب مهارات عالية، هذا ما يمكن من تفسير انحطاط الروح المعنوية ومستوى الأداء لتلك الفئة مما يجعلها تشعر بتدني قيمتها وأهميتها في التنظيم، مما يخلق نوعا من ثقافة فتوية تجمع معظم شبه الطبيين وتبنيهم حوارات وأتماط سلوكية وردود أفعال متشابهة. وكانت نسبة شدة العقد 18.5 وهو ما يؤكد على أنهم تبناوا الفكرة أن الإدارة تستغلهم و تعترف بمجهوداتهم.

#### فئة الإداريين:

كان البعد السائد عندهم "التقدم الداخلي" بنسبة 42% هذا ما يفسر بحكم طبيعة عملهم على توجيه مهامهم وانتظارهم نحو المؤسسة منشئين بذلك - وهذا ما نجد في معظم المؤسسات الجزائرية - "ثقافة الموظف" La culture de fonctionnaire " نجدهم يمارسون نشاطاتهم في كلا التنظيمين الرسمي واللا رسمي، يعملون على بلورة الإشاعات والمحاباة وتطوير ظاهرة " البيروقراطية " والتي تتجلى في سلوكيات مثل: " ابن عمي " ، " ولد بلادي "،... الخ.

ومنه كانت الحالة السائدة توازني نسبة كبيرة 85% وهي منطقية نظرا لما سبق ذكره، وكانت شدة العقد 18.

أما بالنسبة لتقديراتهم لصاحب العمل (الإدارة) كان البعد السائد "التقدم الداخلي" بنسبة 42% الحالة السائدة توازني بنسبة 42% ومتوسط شدة العقد (19).

وهذا ما يجعل أن لهذه الفئة خاصية يجب الإشارة إليها أنها تعكس السلوك الإداري والبيروقراطي للمؤسسة حيث أن انتظاراتهم وتقديراتهم للوعود هي نفسها وبنسب متماثلة كأهم هم السلطة في السلطة لوجود الديمقراطية التنظيم. وأن سلوكهم يعكس مفهوم الضمير الجماعي ل "دور كلهم" أحنا في أحنا".

#### فئة الأطباء المختصين:



كان العقد السائد هو " إمكانية التوفيق بين العمل الخارجي " بنسبة 80% والحالة السائدة هي توازني بمتوسط شدة عالية جدا (19)، وهذا ما يعكس اهتماماتهم نحو ممارسة نشاطهم الطبي خارج المؤسسة وهذا ما لوحظ أن معظمهم يلجأون إلى العمل في المؤسسات الخاصة، ويمكن تفسير هذا السلوك على النحو التالي:

أ- سلبية السلوك بالرغم من تمتع هذه الفئة بثقافة ومستوى دراسي عالي إلا أن عدم احترامهم لأخلاقيات مهنة الطبيب ( Deontologie de Travail ) وأدائهم القسم (Hypocrate) تجعلهم يقصرون في حق المريض الذي لا يهتم بمشاكل الطبيب ولا بأحواله المادية ولكن المهم عنده هو صحته بحكم أنه يؤدي واجبه نحو الدولة ( Contribuable ) (بدفع الضرائب). وسعي الطبيب نحو المادة تجعله يفقد نوع من " قدسيته " أو قيمته " التي تدهورت في المنظار الشعبي.

ب- تفهم السلوك، لكن بدون موافقتنا عليه: من جهة أخرى نعترف أن فئة الأطباء يقومون بمجهود معين في ممارسة عملهم الطبي، يمكن تفهمنا لهم لذلك السلوك، بحكم أن انخفاض الأجر ونقص الإمكانيات وانعدام الظروف الملائمة في المستشفى تجعلهم يبحثون عن تطوير قدراتهم المعرفية والعلمية خارج المؤسسة.

لكن لا يمكن الموافقة على هذا السلوك لأنه غير لائق ويضر بصحة المريض والصحة الاقتصادية للمستشفى . وهم يقدرون العقد النفسي عند صاحب العمل (الإدارة) ذو بعد " الإخلاص " بنسبة 40% والمناسب للحالة العلائقية بنسبة 40% ذات متوسط شدة 19.

فهم من خلال هذه النتائج يشعرون من المفروض، أن صاحب العمل مهتم بهم ويدعمهم في تحسين معاشهم، إلا أن تصرفاتهم وتقديراتهم العقلية للعقد عند صاحب العمل تظهر عكس ذلك، فهم متشائمون من تصرفات صاحب العمل وغير مرتاحين للطريقة التي تسيّر بها المؤسسة.

#### تفسير نتائج العينة ككل:

لقد توصلنا من خلال النتائج الجزئية للفئات الثلاثة أن أفراد العينة يزعموا أن البعد السائد لديهم "التقدم الداخلي" بنسبة 45% والحالة السائدة "توازني" بنسبة 64% وذات متوسط شدة (18) فمن المفروض أن هذه العينة تهتم بأدائها وتطوير أساليب عملها في المؤسسة وهذا ما لا نجد في الواقع، يكفي النظر إلى الحالة المزرية التي يمر بها المستشفى الجامعي بوهرا ن واضطراباتهم المتكررة المتمثلة في الإضرابات المتعددة. أما بالنسبة لتقديراتهم للعقد النفسي لصاحب العمل (الإدارة) كانت تعكس حقيقة الأزمة حيث كان البعد السائد "ضيق" بنسبة 21% ذات حالة "تحويلية" بنسبة 30% ومتوسط شدة (17).

هذا يعكس الأزمة الخائقة وعدم ثقتهم في الإدارة ولا في طريقة تسيير المؤسسة مما جعلهم يقومون بإضرابات وشعاراتهم كانت كالآتي: نحن أحرار في اختيار ممثلينا.

هذا يبرهن أن – العمال غير راضين على إدارتهم مما يصعب بلورة عقد نفسي سليم مبني على توقعات وانتظارات متبادلة مبنية على الاستقرار والإخلاص.

وفي شعارهم: أين أنت يا إدارة؟

يعبرون هنا على أن هناك عقد نفسي ضيق غير آمن يجعل من التفاعلات داخل المؤسسة مكهربية وجد خطيرة على مستقبلها. ومن خلال النتيجة المحصل عليها أنهم يقدرون العقد النفسي عند صاحب العمل على أنه " ضيق وتحويلي "، يكفي لنا بتقديم الشعارين التاليين:

- كفانا تهميشا وحقرة.

- لا للسيطرة العشوائية.

وهذا ما يبين فعلا أن العقد النفسي المتبادل غير آمن وضيق ولا يساعد على الاستقرار.

خاتمة:

وسنعود هنا إلى العقد النفسي السائد عند شبه الطبيين الذي ذكرناه آنفا والذي كان غير منطقيًا وعند تقديرات الأطباء للعقد النفسي عند صاحب العمل الذي وجدناه غير منطقيًا أيضًا، للقول أن هناك ضرورة للمزيد من البحث في هذا الميدان لمعرفة طبيعة العقد النفسي عند الفئتين السابقتين الذكر، ونشير هنا إلى بحوث الأستاذ الدكتور محمد مزيان بجامعة وهران، معهد علم النفس الذي بلور حالة جديدة متماشية مع المناخ الأنتروبولوجي الاجتماعي النفسي للعامل الجزائري والذي سماه " بالعقد التواطئي" ( Contrat Connivence ).

والذي يمكن له تفسير تلك الحالات غير الواقعية فهو في محاولته لبلورة هذا المفهوم يقوم على مسلمة أن في هذا العقد نوع من التراضي المتبادل والضمني لكل الأطراف العقد والمبني على فكرة " دعه يعمل ما يريد ودعني أعمل ما أريد" والمعبر عنها في الثقافة الجزائرية بمصطلحات "نساني نساك"، "فوتني نفوتك"، "اضرب النح"،... الخ، ان العقد النفسي هو من اهم المفاهيم التي تحاول فهم طبيعة العلاقة بين العامل والمؤسسة المبنية على مجموعة من الوعود والانتظارات التي سوف يتبنى من خلالها العامل سلوك معين اتجاه المنظمة التي يعمل بها.

### التوصيات والاقتراحات:

كانت دراستنا أولى الدراسات في هذا الميدان في بلدان العلم الثالث، كان هدفها التعرف على العقد النفسي وطبيعته من خلال تعاملنا مع الموضوع يمكن تقديم التوصيات التالية:

- 1- جعل المؤسسة تبادل فيها الخبرات والقدرات، ومن أسمى أهدافها خدمة المريض وعليه إعادة النظر في المفهوم "المريض" ويتجلى ذلك عمليا ببرمجة ندوات فكرية للتعريف بنصوص القسم وأخلاقيات المهنة " Deontologie du Travail & Hypocrate " .
- 2- جعل الحوار المتبادل بين مختلف الشرائح العمالية ببرمجة حصص علاجية سوسيونفسية كلعب الأدوار " Jeux de Role " أين يضع العامل نفسه مكان مسؤوله والمسؤول يضع نفسه مكان العامل.
- 3- الاستفادة من الخبرة اليابانية في إنشاء ما يسمى بالعب السوءاء في كافة مصالح المؤسسة لإعطاء إمكانية للعمال بتقديم اهتمامهم سرا وعلى المشرفين عدم رؤية هذا المشروع بأنه مجرد إجراءات بيروقراطية بل العكس سلوك حضاري وديمقراطي يجب الاهتمام به وتدعيمه.
- 4- لاحظنا أن بعض المصالح في المستشفى كانت في حالة يرثى لها من التدهور: نفسية العمال، الإمكانيات، النظافة. وفي نفس المستشفى هناك مصالح عكس التي رأيناها حيث أن أصحابها يتمتعون بارتفاع الروح المعنوية وتوفر الإمكانيات ونظافة متميزة وحتى المرضى جد مرتاحين هذا ما يجعلنا نقدم الاقتراح التالي:
- إنشاء لجان علمية مختلطة لدراسة ثقافة المؤسسة وتبادل خبرات المسؤولين فيما بينهم حول تسيير المؤسسة.
- 5 - على مفتشية العمل السرعة في مواكبة العصر بتطوير معايير عمل وإجراءات ( Norme de travail de procédure ). كما هو الحال في الدول الغربية حيث تكون هذه المعايير النوعية ضابطة تجعل إعادة النظر في الخدمات المقدمة للمريض.
- 6 - على دارسي الموضوع مستقبلا الاهتمام ببلورة مقاييس جديدة لقياس البعد النفسي التواطئي يجعلنا نفهم أكثر، طبيعة انتظارات العامل الجزائري.
- 7- إعادة النظر في الهيكل التنظيمي وتقريب سلطة القرار من مشرفي المصالح وتحويلهم صلاحيات جديدة تخدم المريض أولاً والمؤسسة ثانياً، ويتجلى ذلك عمليا بالقيام بعملية (التشخيص التنظيمي) ( Audit Organisationnel ).
- 8- القيام بدراسات لتحليل مناصب العمل وإنشاء وثيقة المنصب ( Referenciel de poste ) قصد تعريف العامل بمهامه بطريقة محددة تجعله يحدد مسؤولياته ومهامه.
- 9- تزويد المراقبين الطبيين بكفاءات إدارية جديدة (Compétence manageriel) لكي لا يخضع دوماً للإجراءات البيروقراطية الصارمة.

### المراجع باللغة العربية:

- 1- تشارلس وايدمان، ترجمة عمر القباني: العلاقات بين العمال والإدارة، دار الكرنك للنشر والطباعة والتوزيع (بلون سنة).
- 2- صلاح الدين عبد الباقي، د. عبد الغفار حنفي: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، المكتب العربي الحديث الإسكندرية (1988).
- 3- أندرو دي سيزلافي والاس، ترجمة د. جعفر أبو القاسم أحمد: السلوك التنظيمي والأداء، معهد الإدارة العامة (1991).
- 4- محمود السيد أبو النيل: علم النفس الصناعي، دار النهضة العربية للطباعة والنشر (1985).
- 5- محمد مزيان: د. مزيان محمد، مفهوم العقد النفسي (نحو فهم العلاقة بين الأفراد والمنظمات، دار الغرب للنشر والتوزيع، 2003.
- 6- محمد مزيان: مقال حول تقويم العملية التربوية، العقد النفسي في التقويم التربوي، معهد علم النفس وعلوم التربية، جامعة وهران 1999.

المراجع باللغة الأجنبية:

- 1-Taylor : la direction scientifique des entreprises- ENAG/EDITION (1992).
- 2- Denise Rousseau,psychological contract inventory, Technical Report) 2000
- 3-Séminaire : changement & intervention dans les organisation : « L'individu et l'organisation », «le contrat psychologique».

Animée par :«patricia Gienal & Isabelle Vonlantchen» .