

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على بناء العقد النفسي العلاقتي للعمال الدائمين و المؤقتين

The impact of human resource management practices on the building of pshychological relational contract for permanent and temporary workkrs

قورين حسنية^{1*} ، بن عبو الجيلالي²

¹ مخبر تحليل و استشراف و تطوير الوظائف و الكفاءات، جامعة معسكر،

hasnayoucef@outlook.fr

² كلية العلوم التجارية الاقتصادية و علوم التسيير جامعة معسكر، djbenabou@yahoo.fr

تاريخ الاستلام: 2022/09/03 تاريخ القبول: 2023/02/02 تاريخ النشر: 2023/03/01

Abstract :

This study aims to determine the impact of human resources management practices on the construction of the relational psychological contract for both permanent and temporary workers. This study was carried out using questionnaire on a sample of 58 workers of the Urban and Sub-Urban Transport Corporation of Sidi Bel Abbes, including 42 permanent and 16 temporary workers within the professional Integration Assistance device. The statistical treatment confirmed that human resources management practices had a positive effect on relational psychological contract for both permanent and temporary workers of 39% and 29.1%, respectively, with no differences in the construction of the psychological contract between the two groups due to the quality nature of the employment contract.

Keywords: relational psychological contract; human resources management practices; permanent worker; temporary worker.

JEL Classification: J53 ;M54 ;J41

مستخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على بناء العقد النفسي العلاقتي لكل من العمال الدائمين و العمال المؤقتين، أجريت هذه الدراسة باعتماد الاستبيان على عينة مكونة من 58 عامل بمؤسسة النقل الحضري و شبه الحضري لولاية سيدي بلعباس منهم 42 عامل دائم و 16 عامل مؤقت ضمن جهاز المساعدة على الإدماج المهني. بعد المعالجة الإحصائية أسفرت الدراسة عن وجود تأثير إيجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية على بناء العقد النفسي العلاقتي لكل من العمال الدائمين و العمال المؤقتين قدره 39% و 29.1% على التوالي مع عدم تسجيل أية فروقات في بناء العقد النفسي بين المجموعتين تعزى لطبيعة عقد العمل.

الكلمات المفتاحية: العقد النفسي العلاقتي ؛ ممارسات إدارة الموارد البشرية؛ العامل الدائم ؛ العامل المؤقت.

تصنيفات JEL: J53 ;M54 ;J41

مقدمة

تعتبر ممارسات إدارة الموارد البشرية أحد المؤشرات المعبرة عن كيفية تعامل المنظمة مع عاملها، حيث يميل العامل إلى تكييف سلوكه و مواقفه في العمل استجابة إلى حجم الاستثمار و الدعم الذي تقدمه المنظمة له، فكلما زاد ادراك العمال مدى استجابة ممارسات إدارة الموارد البشرية لاحتياجاتهم و توقعاتهم كلما زاد تصورهم الإيجابي حول استثمار و اعتراف المنظمة بهم و من ثم زاد التزامهم نحوها بشكل إيجابي و متبادل. (Chambel, Castanheira, & Sobral, 2016, p. 668) تلجأ المنظمات إلى العمال المؤقتين لحماية العمال الدائمين-الذين يمثلون النواة بالنسبة للمنظمة- من التغيرات الظرفية التي تواجهها، كما تعمل على إدماج العمالة المؤقتة بطريقة لا تهدد أمن العمالة الدائمة، و لا تؤثر سلبا على مواقف و سلوكيات العمال المؤقتين كونهم لا يتأثرون فقط بكيفية تعامل منظماتهم معهم فقط بل يتأثرون أيضا بكيفية تعامل المنظمة مع العمال الدائمين (Scheel, Rigotti, & Mohr, 2012, p. 1)، حيث يشعر العامل الدائم أن له الأفضلية في الحصول على معاملة خاصة كاعتراف تنظيمي باعتباره موردا أساسيا يتمتع بميزة ديمومة عقده على خلاف العامل المؤقت الذي يعتبر موردا مستهلكا يتم الاستغناء عنه عند انتهاء عقده. (Scheel, Rigotti, & Mohr, 2012, p. 5)، و هنا تبرز الفوارق في بناء العقود النفسية بنوعها التبادلي الذي يستند على شرعية عقلانية مبنية على مصالح يتوقع كلا الطرفين ارضاءها على المدى القصير. و آخر علاقاتي مبني على التزامات اجتماعية و عاطفية متبادلة على المدى الطويل. و منه نقترح الإشكالية التالية: ما أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على بناء العقد النفسي العلاقتي لكل من العمال الدائمين و العمال المؤقتين؟

تندرج ضمن هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

- ما أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على بناء العقد النفسي العلاقتي للعمال الدائمين ؟
- ما أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على بناء العقد النفسي العلاقتي للعمال المؤقتين ؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في بناء العقد النفسي العلاقتي لكل من العمال المؤقتين و العمال الدائمين وفقا لطبيعة عقد العمل؟

و باعتبار العامل المؤقت يتلقى موردا أقل مقارنة بتلك المخصصة للعامل الدائم و التي من شأنها تطوير علاقته العاطفية و الاجتماعية مع المنظمة المستخدمة مثل فرص الترقية و التطوير الوظيفي و إمكانية الحصول على عمل دائم على المدى الطويل. على خلاف العامل الدائم الذي يتمتع بعوائد تنظيمية غير محدودة تساهم في تطوير تبادلاته الاجتماعية مع

منظمتهم و من ثم تصوره حول بناء عقده النفسي العلاقاتي على المدى الطويل، نقترح الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: يوجد أثر إيجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية على بناء العقد النفسي العلاقاتي للعمال الدائمين.

الفرضية الثانية: يوجد أثر إيجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية على بناء العقد النفسي العلاقاتي للعمال المؤقتين.

الفرضية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في بناء العقد النفسي العلاقاتي للعمال المؤقتين و العمال الدائمين وفقا لطبيعة عقد العمل.

أهداف الدراسة: يمكن حصر أهم أهداف دراستنا في:

- التعرف على أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية المرتبطة ببناء العقد النفسي العلاقاتي للعمال الدائمين و المؤقتين معا.

- تحديد أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على بناء العقد النفسي العلاقاتي للعمال الدائمين و العمال المؤقتين.

- تحديد الاختلاف في بناء العقد النفسي العلاقاتي للعمال الدائمين و العمال المؤقتين بناء على طبيعة عقد العمل.

منهجية الدراسة: لإتمام الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي لاختبار إجابات عينة من عمال مؤسسة النقل الحضري و شبه الحضري لولاية سيدي بلعياض ضمت 42 عامل دائم و 16 عامل مؤقت ضمن جهاز المساعدة على الإدماج المهني، تضم المؤسسة 210 عامل منهم 30 متعاقدًا مؤقتًا تم استهدافهم بالكامل، على خلاف العمال الدائمين الذين استهدف نصفهم فقط (180)، لتبلغ نسبة الاستجابة الكلية 27.61%.

و لقياس أبعاد الاستبانة اعتمدنا على كل من مقياس (Chambel, Castanheira, & Sobral, 2016) الذي يضم 20 فقرة تستهدف 4 ممارسات تنظيمية أساسية و هي التنشئة الاجتماعية (4 فقرات)، التوظيف (3 فقرات)، التدريب (9 فقرات) و تقييم الأداء (4 فقرات). إضافة إلى مقياس (Millward & Hopkins, 1998) الذي ضم 7 فقرات لقياس العقد النفسي العلاقاتي.

1- الجانب النظري للدراسة

1-1 ممارسات إدارة الموارد البشرية

يعتبر المورد البشري موردا رئيسيا لا تقوم أي منظمة بإعدامه، هذا ما أدى إلى استحداث وظيفة خاصة لتنظيم هذا المورد و التنسيق بينه و بين باقي الوظائف الأخرى، و التي تهتم بتوظيف و اختيار و تطوير الموظفين داخل المنظمة (AlShaikhly, 2017, p. 14) و تهدف من خلال ممارستها إلى تحقيق الانسجام و التناغم بين قيم العمال و قيم المنظمة في مرحلة التوظيف و الاختيار، توفير مكافآت عادلة تثمن مجهودات و مساهمات الأفراد، كما تتيح فرص التطوير الوظيفي من خلال برامج التدريب المتنوعة. (Chew & Chan, 2008, p. 504)

2-1 توجهات ممارسات إدارة الموارد البشرية

إن تواجد العمال الدائمين إلى جانب العمال المؤقتين في المنظمة المستخدمة يخلق نوعا من المنافسة بين الطرفين قد تتطور لخلق ضغوطات و آثار سلبية على السلوك التنظيمي للعمال الدائمين داخل المنظمة، فالعامل المؤقت يؤدي مهامها تتساوى شكلا و مضمونا بتلك الموكلة للعمال الدائم إلا أنه يعتبر أقل تكلفة بالنسبة للمنظمة كونه لا يلزمها بتجنيد موارد كبيرة فيما يخص التدريب، الأمن الوظيفي، الأجر و الترقيات و غيرها، هذا ما يدفع العامل الدائم إلى الاستجابة للشعور بالتهديد من خلال انتهاج سلوك تنافسي اتجاه العامل المؤقت قد يؤثر سلبا على فعالية الاتصال و التنسيق الجيد و التعاون لإتمام المهام خاصة فيما يتعلق بمناصب العمل الدائمة (Davis-Blake, Broschak, & George, 2003, p. 476)، هذا ما يتطلب جهودا أكبر للتنسيق الجيد بين هذا التنوع البشري لتحقيق أهداف المنظمة من خلال تبني آليات فعالة لتثمين و تسيير التنوع البشري بها، و هنا نميز 3 توجهات رئيسية في ممارسات إدارة التنوع البشري تختلف باختلاف استراتيجية المنظمة المستخدمة فيما يخص العمالة المؤقتة كالتالي (Koene & Riemsdijk, 2005, pp. 82-83):

أ- سياسة التمييز بين العمالة المؤقتة و العمالة الدائمة:

تتعامل المنظمة مع العامل المؤقت وفق هذه السياسة على أنه مورد مستهلك يمكن الاستغناء عنه في أي وقت مما يجعلها تخصص موارد أقل له فيما يخص التدريب، التوظيف، الدعم الوظيفي مع اهتمام محدود للغاية لعلاقة العمل التي تربطها به.

ب- سياسة عدم التمييز بين العمالة المؤقتة و العمالة الدائمة:

تخصص المنظمة وفقا لهذه السياسة موارد للعمالة المؤقتة كتلك المخصصة للعمالة الدائمة أو أقل بقليل بما يضمن الحد الأدنى من الأداء الفعال للمهام و يبدي اهتماما أكثر بعلاقة العمل.

ت- سياسة الاهتمام الخاص بالعمالة المؤقتة:

تولي المنظمة اهتماما خاصا بالعمالة المؤقتة من خلال تقديم المزيد من الاعتراف لحاجات و توقعات هذه الفئة حول علاقة العمل، و يتجسد ذلك من خلال تخصيص موارد أكبر للعمالة المؤقتة فيما يخص التدريب، الدعم، التوظيف، الاتصال وغيرها.

2-1 العقد النفسي وأنواعه

يتحقق العقد النفسي بين المنظمة و الفرد عندما يكون لدى الأخير انطبعا حول التزامه بالمساهمة في منظمته مقابل استثماره هذه الأخيرة فيه (Lapalme, Simard, & Tremblay, 16 et 17 novembre 2006, p. 2) وهو يتمثل في مجموع التوقعات الضمنية وغير المكتوبة التي يتصورها العمال وأصحاب العمل في إطار علاقة العمل مثل: حجم العمل، فرص التعلم، مستوى التقدير والاعتراف. (Vanina, Hartmann, & Waeber, pp. 6-7).

يمكن تمييز 4 أنواع للعقد النفسي كالتالي: (Chambel, Lorente, Carvalho, & Martinez, 2016, p. 81)

أ-عقد تبادلي: يشمل الوعود الملموسة المتبادلة ذات الطابع الاقتصادي و عادة ما تتميز الفئة التي تمتلك هذا النوع من العقود بالمشاركة المحدودة و غياب الالتزام على المدى الطويل.
ب-عقد علاقتي: يتميز بعلاقات مفتوحة على المدى الطويل مع استثمار كبير على المستوى العاطفي، الاجتماعي والاقتصادي.

ت-عقد متزن: يتميز بتبادلات واسعة النطاق تعتمد على قدرة الفرد على توفير مستويات كافية من الأداء و قدرة المنظمة على تطوير واستخدام هذه القدرات.
ث-عقد انتقالي: يتضمن هذا النوع من العقود متطلبات الأداء غير المحددة و يبرز في الحالات غير المستقرة (كالتغيير الجذري أو الاندماج) التي يقل أو ينعدم فيها الالتزام التنظيمي.

3-1 علاقة ممارسات إدارة الموارد البشرية ببناء العقد النفسي:

يسمح العقد النفسي بفحص سلوك الأفراد في العمل لثلاثة أسباب كالتالي: (Lemire & Martel, 2007, pp. 10-11)

-يركز العقد النفسي بوضوح على علاقة العمل و يعطي أهمية خاصة للعلاقات الاجتماعية في العمل.

-ينظر العقد النفسي إلى علاقة العمل كعلاقة تبادل و يسمح باستكشاف طبيعة هذا التبادل بعمق.

-يقترح العقد النفسي طريقة مختلفة للتعامل مع السلوك الفردي في العمل باعتباره سلوك نشط في عملية ديناميكية و مستمرة.

تلعب ممارسات إدارة الموارد البشرية دورا مهما في بناء و تقييم علاقة العمل كونها تشكل شروط العقد النفسي من خلال الرسائل و الإشارات التي ترسلها للعمال حول التوقعات المتبادلة بين الطرفين (Lopes & Chambel, 2012, p. 1164) ، كما تساهم في وضع قواعد لتوزيع الموارد و المنافع بشكل عادل و مرضي للعمال الذين ينظرون إلى نظام تخصيص هذه الموارد كمؤشر يعكس وضعيتهم النسبية داخل المنظمة باعتبارهم عمالة أساسية أو مؤقتة. (Scheel, Rigotti, & Mohr, 2013, p. 286)

تساهم نظرية العقد النفسي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية من خلال محاولة تكييف الفرص التنظيمية المقدمة مع توقعات العمال و احترام الوعود التنظيمية بما يضمن زيادة السلوكيات و المواقف الإيجابية للعمال و من تم تحسين أداء الأفراد بشكل خاص و الأداء التنظيمي بشكل عام. (Vanina, Hartmann, & Waeber, p. 431).

4-1 جهاز المساعدة على الإدماج المهني:

بدأ جهاز المساعدة على الإدماج المهني بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 126/08 المؤرخ في 2008/04/19 بهدف تسهيل الاستفادة من منصب شغل دائم للشباب الباحث عن عمل لأول مرة (لوح، 2008، صفحة 11)، عن طريق إدماجهم في الشركات العامة والخاصة والإدارات العمومية وذلك بالدعم الكامل ماليا من قبل الدولة، يتم تسيير هذا الجهاز من طرف الوكالة الوطنية للتشغيل بالتعاون مع المديرية الولائية للتشغيل و هو يهدف إلى: (الوكالة الوطنية للتشغيل، 2020)

-الإدماج المهني للشباب و محاربة البطالة.

-تشجيع تشغيل الشباب عن طريق برامج تكوين-تشغيل و توظيف.

-الاستجابة لحاجات سوق العمل من خلال تكييف التخصصات المطلوبة مع المناصب المتاحة.

يقترح الجهاز 3 أنواع من العقود الموجهة إلى 3 فئات من طالبي العمل المبتدئين كالتالي:

(بومخلوف و بن بركة، 2018، صفحة 12)

أ-عقد إدماج حاملي الشهادات: يستفيد منه خريجي الجامعات أو خريجي المعاهد الوطنية و التقنيين السامين.

ب-عقد إدماج مهني: يستفيد منه خريجي التعليم الثانوي للتربية الوطنية و مراكز التكوين المهني أو الذين تابعوا تربية مهنية.

ت-عقد تكوين-إدماج: يستفيد منه طالبي العمل دون تأهيل ولا تكوين الذين يتم إدماجهم في ورشات الأشغال المختلفة التي تبادر بها الجماعات المحلية أو لدى حرفيين متابعة التكوين أو مؤسسات الإنتاج ثم يتم إدماجهم ضمن المؤسسات التي ينصبون بها.

2- الجانب التطبيقي للدراسة

1-2 خصائص عينة الدراسة

جدول (1) : خصائص عينة الدراسة

المتغيرات الشخصية	العمالة الدائمة	العمالة المؤقتة
الذكور	87.5%	75.5%
العمر (من 30 إلى 40 سنة)	68.9%	91%
الوضعية الاجتماعية (متزوج، أعزب)	59% ، 27%	90% ، 10%
المؤهل العلمي (ثانوي، جامعي)	60% ، 34%	81.9% ، 17%
الخبرة المهنية (أكثر من 6 سنوات)	61%	25%
العدد الكلي	42	16

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي بالاعتماد على برنامج (SPSS. V23)

اشتملت عينة البحث على 16 عامل مؤقت ضمن جهاز المساعدة على الإدماج المهني و 42 عامل دائم، حيث مثل الذكور غالبية عيني البحث، كما تراوح متوسط الأعمار لدى غالبية الأفراد بين 30 إلى 40 سنة مما شجع على زيادة نسب الاستقرار الاجتماعي لدى أغليبيتهم في كلا العينتين، أما بالنسبة للتحصيل العلمي فقد فاقت الفئة الحائزة على تأهيل ثانوي تلك التي تتمتع بتأهيل جامعي في كلا العينتين على التوالي، وقد اتسعت الخبرة المهنية لتفوق 6 سنوات لدى أغلبية العمال الدائمين في حين لم تتجاوز الخبرة المهنية لدى غالبية العمال المؤقتين 3 سنوات بنسبة 70%.

2-2 اختبار صدق أداة الدراسة

جدول (2) : معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور الدراسة

محاوير الاستبيان	عدد العبارات	العمالة الدائمة	العمالة المؤقتة
المحور الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية	20	0.908	0.924
المحور الثاني: بناء العقد النفسي للعلاقاتي	7	0.629	0.653
الاستبانة ككل	27	0.881	0.908

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي بالاعتماد على برنامج (SPSS. V23)

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن قيمة ألفا كرونباخ مرتفعة بالنسبة لكل محاور الاستبانة كل على حدى و الاستبانة ككل، حيث فاقت نسبته 60% و هي النسبة الدنيا الموصى بها، هذا ما يبين وجود اتساق و ثبات في الأسئلة الموضوعية لدراسة المتغيرات.

3-2 نتائج اتجاهات آراء أفراد العينة

جدول (3): نتائج المتوسطات العامة لمؤشرات الدراسة

العمالة المؤقتة		العمالة الدائمة		المتغيرات
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.824	2.634	0.783	3.608	المتوسط العام لمؤشر ممارسات إدارة الموارد البشرية
0.485	2.508	0.472	3.516	المتوسط العام لمؤشر بناء العقد النفسي العلاقتي

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي بالاعتماد على برنامج (SPSS. V23)

تراوح متوسط إجابات بالنسبة للعمالة الدائمة بين 3,51 إلى 3,60 و هو ما يقابل مستوى الموافقة على أبعاد الاستبانة، حيث أشارت معظم الإجابات إلى قبول بنود العقد النفسي العلاقتي، هذا ما يعكس الوضعية المهنية المستقرة التي يتمتعون بها و التي تسمح لهم باستثمار قدراتهم بشكل كامل مقابل استثمار منظمهم فيهم من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية، المتوسط الحسابي الذي قدر بـ 3.608 و الذي يعكس التبادل الاجتماعي بين الطرفين في علاقة العمل.

أما بالنسبة لمتوسط إجابات العمالة المؤقتة فقد تراوح بين 2,50 إلى 2,63 و هو ما يقابل مستوى عدم الموافقة و الحياد، حيث لم يوافق العمال المؤقتين على بنود العقد النفسي العلاقتي ما يعكس الوضعية المهنية المهمة و التخوف من المصير المهني بعد انتهاء عقد العمل، كما أشار المتوسط الحسابي لممارسات إدارة الموارد البشرية الذي قدر بـ 2,63 إلى الموقف المحايد للعمالة المؤقتة اتجاه السياسة التنظيمية المنتهجة اتجاههم بالرغم من استثمارهم الكامل لقدراتهم و معارفهم في العمل بغية الحصول على منصب عمل دائم.

4-2 نتائج اختبار فرضيات الدراسة

1.4.3 اختبار الفرضية الأولى

جدول (4): نتائج اختبار الفرضية الأولى

المتغير	المتغير التابع	معامل	نسبة	R ²	التغير	قيمة	ميل خط	مستوى
---------	----------------	-------	------	----------------	--------	------	--------	-------

المستقل	بيتا	المساهمة R ²	المصححة	في قيمة F	الثابت	الانحدار	الدلالة
ممارسات إدارة الموارد البشرية	0.478	0.229	0.210	11.847	1.761	0.291	0.000

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي بالاعتماد على برنامج (SPSS. V23)

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن قيمة F معنوية وهي دالة إحصائياً (قيمة sig أقل من 0,05) حيث أن بناء العقد النفسي للعلاقاتي للعمال الدائم يسمح بالتنبؤ بما قدره 2,1% من ممارسات إدارة الموارد البشرية. هذا ما يدعم صحة فرضيتنا المتضمنة التأثير الإيجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية على بناء العقد النفسي للعلاقاتي للعمال الدائم ضمن جهاز المساعدة على الإدماج المهني قدره 29,1%، و باعتبار المتغير X ممارسات إدارة الموارد البشرية و المتغير Y بناء العقد النفسي للعلاقاتي للعمال الدائم يمكن صياغة معادلة الانحدار كالتالي:

$$Y = 0,291 X + 1.761$$

أي إذا زادت ممارسات إدارة الموارد البشرية بوحدة واحدة يزيد بناء العقد النفسي للعلاقاتي للعمال الدائم بـ 0,291، أما إذا كانت ممارسات إدارة الموارد البشرية يساوي 0 فإن بناء العقد النفسي للعلاقاتي للعمال الدائم ثابت ويساوي 1.761. هذا ما يفسر مساهمة ممارسات إدارة الموارد البشرية في تنمية الجوانب الاجتماعية و العاطفية لعلاقات العمل.

2.4.3 اختبار الفرضية الثانية

جدول (5): نتائج اختبار الفرضية الثانية

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل بيتا	نسبة المساهمة R ²	R ² المصححة	التغير في قيمة F	قيمة الثابت	ميل خط الانحدار	مستوى الدلالة
ممارسات إدارة الموارد البشرية	بناء العقد النفسي للعلاقاتي للعمال المؤقت	0.662	0.439	0.399	10.951	1.482	0.390	0.000

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي بالاعتماد على برنامج (SPSS. V23)

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن قيمة F معنوية وهي دالة إحصائياً (قيمة sig أقل من 0,05) حيث أن بناء العقد النفسي للعلاقاتي للعمال المؤقت يسمح بالتنبؤ بما قدره 39,9%

من ممارسات إدارة الموارد البشرية، هذا ما يدعم صحة فرضيتنا المتضمنة التأثير الإيجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية على بناء العقد النفسي العلاقتي للعامل المؤقت ضمن جهاز المساعدة على الإدماج المهني قدره 39%، و باعتبار المتغير X ممارسات إدارة الموارد البشرية و المتغير Y بناء العقد النفسي العلاقتي للعامل الدائم يمكن صياغة معادلة الانحدار كالتالي:

$$Y = 0,390 X + 1.482$$

أي إذا زادت ممارسات إدارة الموارد البشرية بوحدة واحدة يزيد بناء العقد النفسي العلاقتي للعامل الدائم بـ 0,390، أما إذا كانت ممارسات إدارة الموارد البشرية يساوي 0 فإن بناء العقد النفسي العلاقتي للعامل الدائم ثابت ويساوي 1.482. هذا ما يوضح التبادل الاجتماعي القائم بين المنظمة وعمالها الدائمين.

3.4.3 اختبار الفرضية الثالثة:

جدول (6): نتائج اختبار الفرضية الثالثة

عدد الأفراد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة
42	2.598	0.777	0.153	0.878
16	2.634	0.824		

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي بالاعتماد على برنامج (SPSS. V23)

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن قيمة sig قدرت بـ 0.878 وهي أكبر من 0,05، و قد بلغت قيمة T 0,153، هذا ما يدفعنا إلى قبول الفرضية الصفرية الدالة على عدم وجود فروقات فردية في بناء العقد النفسي بناء و تبادل روابط اجتماعية و عاطفية مع المنظمة.

3-مناقشة نتائج الدراسة:

لقد جاءت نتائج الدراسة عموما داعمة لصحة الفرضيات الثلاث المقترحة ، و أكدت التأثير الإيجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية على بناء العقد النفسي العلاقتي لكل من العمال الدائمين و العمال المؤقتين ضمن برنامج المساعدة على الإدماج المهني. فتحقيق الانسجام بين الممارسات التنظيمية و التوقعات الوظيفية للأفراد يعزز من تصورهم حول وفاء منظمهم بوعودها التنظيمية و يشجعهم على اتخاذ مواقف و سلوكيات إيجابية من شأنها الاستجابة المتزنة للحفاظ على علاقة العمل، هذا ما أكدته دراسة (Chambel, Lorente, Carvalho, & Martinez, 2016) التي تدعم بشكل غير مباشر افتراضات دراستنا، حيث أبدى فيها كل من العمال الدائمين و المؤقتين مستويات عالية من المشاركة في العمل تتناسب طرديا مع مستويات الوفاء بالعقود النفسية.

تقدم نتائج الدراسة أيضا دليلا على التأثير المتبادل الذي يحدث في علاقة التبادل بين العامل و المنظمة المستخدمة، كما أنها تتفق مع دراسات كثيرة (Lapalme, Simard, & Tremblay, 16 et 17 novembre 2006; Dawson, Karahanna, & Buchholtz, 2014; Chambel, Lorente, Carvalho, & Martinez, 2016; Lapalme, Simard, & Tremblay, 2011; Rabassini, 2016) تعتبر أن ممارسات إدارة الموارد البشرية سابقة مهمة لبناء وتعزيز تصور العقد النفسي للعلاقاتي لدى العامل. فبالرغم من أن العامل المؤقت يتلقى حوافزا أقل (مقارنة بالعامل الدائم) مرتبطة بتطور العلاقة العاطفية والاجتماعية مع المنظمة المستخدمة مثل فرص الترقية و التطوير الوظيفي و إمكانية الحصول على عمل دائم على المدى الطويل، إلا أن هذا لم ينف إمكانية تطويره لعلاقات مفتوحة طول فترة العقد تتميز بتبادلات اجتماعية و عاطفية تتطابق كما و نوعا مع مستوى الاعتراف و التقدير المقدم إليه (Rabassini, 2016, p. 8). فممارسات إدارة الموارد البشرية تلعب دورا مهما في بناء و تقييم علاقة العمل كونها تساهم في وضع قواعد لتوزيع الموارد و المنافع بشكل عادل و مرضي للعمال الذين ينظرون إلى نظام تخصيص هذه الموارد كمؤشر يعكس وضعيتهم النسبية داخل المنظمة باعتبارهم عمالة أساسية أو مؤقتة. (Scheel, Rigotti, & Mohr, 2013, p. 286)، هذا ما يتطلب جهودا أكبر للتنسيق الجيد بين هذا التنوع البشري لتحقيق أهداف المنظمة، من خلال تبني سياسات من شأنها تخصيص موارد للعمالة المؤقتة كتلك المخصصة للعمالة الدائمة أو أقل بقليل بما يضمن الحد الأدنى من الأداء الفعال للمهام و يبدي اهتماما أكثر بعلاقة العمل. (Koene & Riemsdijk, 2005, pp. 82-83) أشارت نتائج الدراسة أيضا إلى عدم وجود فروق في بناء العقد النفسي للعلاقاتي وفقا لنوعية العقد، أي أن طول فترة العقد من عدمه لا ينفي إمكانية تطوير تبادلات اجتماعية و عاطفية من شأنها استدامة علاقة العمل على المدى الطويل هذا ما يستوجب التوزيع الذكي و العادل للممارسات التنظيمية بشكل يلغي وجود فجوة تؤدي إلى المقارنة بين نوعية و أهمية الممارسات المخصصة لكل من فئتي العمال الأساسية و المؤقتة (Scheel, Rigotti, & Mohr, 2012, p. 2). أي إنشاء نظام متكامل يتبنى مزيدا من المرونة في إدارة الأفراد للتقليل من سلبيات و فروقات العمل المؤقت المتمثلة في تدني مستويات التعويض، فرص التدريب، مستوى الاندماج الاجتماعي في بيئة العمل، الدعم الاجتماعي من الزملاء و المشرفين. (Jin-Kuusirinne, 2018, p. 5)

5. الخلاصة:

تساهم نظرية العقد النفسي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية من خلال محاولة تكييف الفرص التنظيمية المقدمة مع توقعات العمال و احترام الوعود التنظيمية بما يضمن زيادة السلوكيات و المواقف الإيجابية للعمال و من تم تحسين أداء الأفراد بشكل خاص و الأداء التنظيمي بشكل عام. (Vanina, Hartmann, & Waeber, p. 431). لهذا وجب على منظمات الأعمال أن تولي إدارة المتعاقدين المؤقتين أهمية بالغة لا تقل عن تلك المخصصة لعمالها الدائمة و أن تلتزم قدر الإمكان بالوفاء بوعودها التنظيمية اتجاههم لضمان التوازنات المطلوبة في علاقات العمل. هذا ما يستدعي زيادة اهتمام المدراء بإدارة العقد النفسي، و إبلاغ العمال المؤقتين بالأسباب الكامنة وراء عدم وفائهم ببعض الالتزامات عند الضرورة، كما يستوجب على المنظمة الاطلاع و التعرف على توقعات العمال و تحديد الفوائد الممنوحة لهم مقابل مساهمتهم من خلال التواصل معهم بالشكل الذي يحقق التوازن بين ما يقدمه العامل و ما يتلقاه.

قائمة المصادر والمراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية

1. الوكالة الوطنية للتشغيل. (2020). *الوكالة الوطنية للتشغيل*. تاريخ الاسترداد 10, 31, من <http://www.anem.dz/ar/pages/dispositifs-ar.html>
2. لوح، ا، (2008). *جويلية*. (تقييم مدى تنفيذ جهاز دعم الادماج المهني. *مداخل في اطار التجمع الجهوي لمديري التشغيل و مفتشي العمل و رؤساء الوكالات الوطنية للتشغيل لولايات الوسط*. الجزائر.
3. محمد بومخلوف، و ابراهيم بن بركة. (2018). *واقع موظفي الادماج المهني في ظل سياسة التشغيل بالمؤسسة العمومية*. *مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات*. 7 (11)، 24-7.

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية

1. Chambel, M. J., Castanheira, F., & Sobral, F. (2016). Chambel, Maria José, Filipa Castanheira, and Filipa Sobral. "Temporary agency versus permanent workers: A multigroup analysis of human resource management, work engagement and organizational commitment. *Economic and Industrial Democracy*, 25(1), 665-689.
2. Chambel, M., Castanheira, F., & Sobral, F. (2016). temporary agency versus permanent workers: a multigroup analysis of human ressource management, work engagement and organizationnal commitment. *economic and industrial democracy*, 37(4), 665-689.
3. Jin-Kuusirinne, T. (2018). *Temporary agency workers' well-being and human resource management*. dissertation degree Master of Science in Economics and Business Administration, Aalto university.
4. Koene, B., & Riemsdijk, M. (2005). Managing temporary workers: work identity, diversity and operational HR choices. *15(1)*, 76-92.

5. Lapalme, M.-È., Simard, G., & Tremblay, M. (16 et 17 novembre 2006). l'impact de la perception de rupture du contrat psychologique chez les travailleurs d'agence: une perspective de relation à multiples mandats. *XVIIe Congrès de l'AGRH – Le travail au coeur de la GRH*. IAE de Lille et Reims Management School, Reims.
6. Lemire, L., & Martel, G. (2007). *L'approche systémique de la gestion des ressources humaines : le contrat psychologique des relations d'emploi dans les administrations publiques du XXIe siècle*. (P. d. Québec, Éd.)
7. Lopes, S., & Chambel, M. (2012). Reciprocity of Temporary and Permanent Workers: an Exploratory Study in an Industrial Company. *The Spanish Journal of Psychology*, 15(3), 1163-1176.
8. Millward, L., & Hopkins, L. (1998). psychological contracts, organizational and job commitment. *journal of applied social psychology*, 28, 1530-1556.
9. Rabassini, I. (2016). *An analysis of associations between Human Resources Practices, Affective Commitment, Exhaustion and Cynicism of Temporary Workers*. a Project carried out on the Master in Management, the NOVA- School of Business and Economics.
10. Scheel, T. E., Rigotti, T., & Mohr, G. (2013). HR practices and their impact on the psychological contracts of temporary and permanent workers. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(2), 285-307.
11. Scheel, T., Rigotti, T., & Mohr, G. (2012). HR practices and their impact on the psychological contracts of. *The International*, 23(1), 1-23.
12. Vanina, D., Hartmann, I., & Waeber, L. (s.d.). *Le contrat psychologique. intervention dans les organisations*. T faculté de droit et des sciences économiques université de Neuchatel.