

العقود النفسية: نهج جديد لتحفيز الموارد البشرية بالمنظمة

Psychological contracts: a new approach to motivate human resources in the organization

بن عبد الرحمان هاجر^{1*}، مخبر إقتصاديات إستثمارات الطاقات المتجددة واستراتيجيات تمويل المناطق النائية، جامعة الحاج لخضر باتنة 1، الجزائر، hadjer.benabderrahmane@univ-batna.dz
قمري حياة²، مخبر إقتصاديات إستثمارات الطاقات المتجددة واستراتيجيات تمويل المناطق النائية، جامعة الحاج لخضر باتنة 1، الجزائر، goumri.hayat@gmail.com

تاريخ قبول المقال: 2022/11/11

تاريخ إرسال المقال: 2022/08/10

المخلص:

تحاول هذه الورقة البحثية عرض المفهوم العام للتحفيز ومختلف تصوراتها، مع التركيز على دور العقود النفسية في تحفيز الدوافع الضمنية للموارد البشرية بالمنظمة من خلال التعرف على بنود هذه العقود وفهمها وسبل التعامل معها وتوظيفها باستخدام مختلف الاستراتيجيات التحفيزية لما يحقق استقرار وتماسك المنظمة والموارد البشري في العمل.

الكلمات المفتاحية: العقود النفسية، التحفيز، الموارد البشرية.

Abstract: This research paper attempts to present the general concept of motivation and its various perceptions, focusing on the role of the psychological contracts in motivating the implicit motives of the human resources in the organization by identifying and understanding the items of this contracts and ways to deal with and employ them using various motivational strategies to achieve stability and cohesion of the organization and the human resource at work.

Key words: Psychological contracts, motivation, human resources.

* بن عبد الرحمان هاجر

المقدمة:

العقد هو بناء قانوني ينشأ بموجبه علاقة عمل، يحمل جملة من الحقوق والواجبات الملزمة لطرفي المبادلة لكنه لا يشمل كل ما يتوقع تحقيقه من هذه العلاقة، والعقود النفسية في الأساس لا تخرج عن هذا المفهوم لكنها تتعداه لتشكّل علاقة نفسية بين العامل ورب العمل. تقوم هذه العلاقة على الذاتية في فهم وتفسير مختلف محتويات العقد كما ينتج عنها بناء جملة من التصورات غير المعلنة. ولأن العوامل النفسية تمتاز بالديناميكية فهذا يشكل أحد التحديات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية اليوم إذ تقع على عاتقها الحفاظ هذه العلاقة مستقرة وممتينة تحفيزها على المردود الايجابي بشكل يتوافق وتطلعات كلا الطرفين.

التحفيز هو آلية استقراء لتوقعات واحتياجات العنصر البشري وتنشيط دوافعه الكامنة. ومن هنا برزت الحاجة الى تطوير استراتيجيات فعالة تحول التركيز من الماديات الى الجوانب الاجتماعية والنفسية للأفراد، لتأطير وتحليل وتطوير علاقة العمل للوصول الى توازن تنظيمي بين المصالح الشخصية للموارد البشرية والمنظمة. ذلك أن فهم ماهية هذه التوقعات يشكل مفتاحاً مهماً في تحديد كيفية تحفيز الدوافع الضمنية للموارد البشرية.

أ- الاشكالية: من خلال ما تم التطرق له نطرح الاشكالية التالية:

كيف تحفز العقود النفسية الموارد البشرية في المنظمة؟

تندرج ضمن هذه الاشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

- ماهية العقود النفسية؟ وما الفرق بينها وبين العقود المكتوبة؟

- ما مفهوم التحفيز؟ وماهي أهميته وأنواعه؟

- كيف تستخدم العقود النفسية لتحفيز الموارد البشرية في المنظمة؟

ب-الفرضيات: تنطلق الورقة البحثية من الفرضيات التالية:

- تؤثر العقود النفسية إيجاباً على تحفيز الموارد البشرية بالمنظمة.

- تؤثر العقود النفسية سلباً على تحفيز الموارد البشرية بالمنظمة.

ج-أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة للتعرف على دور العقود النفسية في تحفيز الموارد البشرية في المنظمة من خلال اتباع مجموعة من الاستراتيجيات التحفيزية التي تدعم تطلعات الأفراد وتشجعهم على الانجاز والالتزام وبالتالي تتحقق مساعي المنظمة كذلك.

د-أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في كونها تسلط الضوء على مستوى جديد من علاقات العمل وهي العقود النفسية وكيفية استخدامها كألية لتحفيز الأفراد في المنظمة، والوصول الى ايجاد علاقة تكامل بين المعتقدات التعاقدية للمورد البشري والمنظمة.

ه- منهجية الدراسة:

قصد الاحاطة بمختلف جوانب الدراسة، والاجابة على الاشكالية المطروحة تم الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي بجمع أكبر قدر من المراجع ذات الصلة بموضوع الدراسة، وهذا لتحديد المفاهيم الأساسية المتعلقة بالعقود النفسية والتحفيز، ومعرفة دور العقود النفسية في تحفيز الموارد البشرية بالمنظمة.

المبحث الأول: نظرة عامة حول العقود النفسية

يشمل هذا المبحث: النظرة الكلاسيكية والحديثة لمفهوم العقود النفسية، الاختلافات بين العقود، بنود العقود النفسية بين المنظمة والموارد البشرية، العوامل المؤثرة على العقود النفسية.

المطلب الأول: النظرة الكلاسيكية والحديثة لمفهوم العقود النفسية.

مر مفهوم العقود النفسية بمرحلتين هما المرحلة الكلاسيكية والمرحلة الحديثة ونبرزها كالتالي:

أولاً: النظرة الكلاسيكية لمفهوم العقود النفسية:

تفترض نظرية التوازن لبرنارد سنة 1938 أن استمرار مشاركة الموظفين بالمنظمة يعتمد على المكافآت الكافية التي يتلقونها من المنظمة. وهنا تكمن فكرة التبادل المتبادل الذي تقوم عليه علاقة الموظف بالمنظمة. وقد تم تفصيل هذه الفكرة بواسطة March and Simon سنة 1958 في نموذج الحوافز والمساهمات مستدلين بأن الموظفين راضون عندما يكون هناك فرق أكبر بين الحوافز التي تقدمها المنظمة والمساهمات التي يحتاجون إلى تقديمها في المقابل. ومن وجهة نظر المنظمة، يجب أن تكون مساهمات الموظفين كافية بما يكفي لتوليد الحوافز من المنظمة، والتي بدورها يجب أن تكون جذابة بدرجة كافية للحصول على مساهمات الموظفين.¹

جاء المصطلح الصريح للعقد النفسي لأول مرة من خلال Argyris سنة 1960 في كتابه فهم السلوك التنظيمي، حيث اعتبر العقود النفسية تفاهما ضمنيا بين الموظفين ورئيس العمال، مبينا بأنه يعبر

¹Coyle-Shapiro, Jacqueline A-M. and Parzefall, M, Psychological contracts. In: Cooper, Cary L. And Barling, Julian, (eds.) The SAGE handbook of organizational behavior, SAGE Publications, London, UK, 2008, p 2,3.

عن العلاقة التبادلية للموارد الملموسة والمحددة والاقتصادية في المقام الأول التي اتفق عليها الطرفان والتي تسمح بالوفاء باحتياجات كل طرف للآخر.

في عام 1962 اعتبر Levinson مع مجموعة من الباحثين أن العقود النفسية تشمل توقعات متبادلة بين الموظف وصاحب العمل والتي لا يكون طرفا العلاقة على دراية بها ولكنها تحكم علاقتهما. أضاف Schein سنة 1965 زيادة على ذلك بأن مفهوم العقود النفسية يعني أن الموظف لديه توقعات متعددة تجاه المنظمة وأن المنظمة تصوغ توقعاتها هي الأخرى تجاه موظفيها، وتتعلق هذه التوقعات بالحقوق والواجبات بين الموظف والمنظمة. وتوصل الى ضرورة المطابقة بين كلا التوقعات لتحقيق نتائج إيجابية من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي كما ناقش كيف أن المنظمات تعبر عن عقودها النفسية من خلال ثقافتها التنظيمية.

عرف Kotter سنة 1973 العقود النفسية بأنها عقد ضمني بين الفرد ومنظمتها يحدد ما يتوقع كل منهما أن يعطيه ويتلقاه من الآخر في العلاقة.

وفي سنة 1976 افترض كل من الباحثين Miller و Portwood أن هذا الاتفاق الضمني، يتم التفاوض عليه بين الموظف والمنظمة عادة عندما يدخل الموظف إلى المنظمة. وهو ينطوي على اعتراف متبادل بالالتزامات التي يتعين على الطرفين الوفاء بها في سياق علاقتهما.²

وأكد Sechein سنة 1980 أن العقد النفسي هو مجموعة من المعتقدات غير المكتوبة والتي يعقدها الموظف مع أفراد معينين ما يسمح بتوضيح ما يتلقاه وما يلزم به، وما هي الالتزامات منها في مجال علاقة العمل.³

ثانيا: النظرة الحديثة لمفهوم العقود النفسية

ظهر وتطور المفهوم الحديث للعقود النفسية من خلال أعمال Rousseau سنة 1989، حيث أوضحت بأن مصطلح العقد النفسي يشير إلى معتقدات الفرد فيما يتعلق بشروط وأحكام اتفاقية التبادل المتبادل بين هذا الشخص المحوري وطرف آخر. تشمل القضايا الرئيسية هنا الاعتقاد بأن الوعود قد تم تقديمها وعرض المقابل لها، مما يلزم الأطراف بمجموعة من الالتزامات المتبادلة.⁴

2Anna Rogozińska-Pawelczyk , USEFULNESS OF THE PSYCHOLOGICAL CONTRACT CONCEPT: THE DEFINITION AND CONCEPTUAL CONSIDERATION ,ACTA UNIVERSITATIS LODZIENSIS FOLIA SOCIOLOGICA, No 74, 2020, p 100.

³ موسى مطاطة، ادراك العقد النفسي في المنظمة، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد أ، العدد 43، جوان 2015، ص 311.

⁴ Denise M. Rousseau ,Psychological and Implied Contracts in Organizations ، Employee Responsibilities and Rights Journal, Vol. 2, No. 2, 1989, p 123.

وتضيف سنة 1990 أن العقود النفسية هي معتقدات الفرد فيما يتعلق بالالتزامات المتبادلة. فتصبح المعتقدات تعاقدية عندما يعتقد الفرد أنه مدين لصاحب العمل بمساهمات معينة (مثل العمل الجاد والولاء والتضحيات) مقابل إجراءات معينة (مثل الأجر المرتفع والأمن الوظيفي) وتختلف العقود النفسية عن المفهوم الأكثر عمومية للتوقعات في أن العقود تأخذ طابع الوعود والتبادلية.⁵

وبين سنتي 1994 و1995 أوضحت Rousseau أن المنظمة تساهم في تشكل تلك المعتقدات الفردية للموظف حول شروط التبادل بينهما والعقود النفسية بالمنظمة يعني أساسا الالتزام الجاد بالعمل.

يشير Anderson و Schalk سنة 1998 أن معظم الموظفين يطورون رابطة نفسية إيجابية ودائمة مع مؤسستهم، بناءً على نمط من التوقعات حول ما يجب أن تقدمه المنظمة لهم، وما هي ملزمة بتزويدهم به، ففي العلاقة بين صاحب العمل والموظف الالتزامات المتبادلة هي القضية المركزية يتم تسجيل هذه الالتزامات المتبادلة بشكل جزئي في عقد العمل الرسمي المكتوب، ولكنها في معظمها ضمنية، ويتم الاحتفاظ بها في الخفاء ولا تتم مناقشتها إلا نادراً.⁶

سنة 1998 اعتبرت Rousseau أن العقد النفسي هو إدراك للالتزامات المتبادلة وأن هذا الإدراك لا يعبر عن جوهر العقد وإنما هو قائم على مبدأ المعاملة بالمثل.⁷

فسر كل من Makin, Cooper سنة 2000 العقد النفسي بأنه مجموعة من معتقدات الناس حول شروط وأحكام تنفيذ الترتيبات والالتزامات والوعود فيما يتعلق بالعمل والفوائد وإعادة الفوائد ، سواء بالنسبة لصاحب العمل أو الموظف.⁸

كما يصف العقد النفسي التبادل المتبادل للالتزامات المتبادلة بين الموظف والمنظمة هذا يعني أن الموظف يدرك أن صاحب العمل لديه التزامات معينة تجاهه / تجاهها، وسيتبادل الوفاء بهذه الالتزامات بمواقف عمل إيجابية مثل الالتزام العاطفي أو سلوك المواطنة التنظيمية أو نية البقاء.⁹

5 DENISE M. ROUSSEAU 'New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts', JOURNAL OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR, Vol. 11, 1990 , p 390.

6 Neil Anderson and Rene Schalk 'The Psychological Contract in Retrospect and Prospect', Journal of Organizational Behavior, Vol. 19, Special Issue: The Psychological Contract at Work , 1998 , p 637.

7 Denise M. Rousseau 'The 'Problem' of the Psychological Contract Considered', Journal of Organizational Behavior, Vol. 19, Special Issue: The Psychological Contract at Work , 1998, p 666.

8 Anna Rogozińska-Pawelczyk' Op_Cit' p 101.

9 Xander D. Lub, P. Matthijs Bal, Robert J. Blomme & René Schalk : One job, one deal...or not: do generations respond differently to psychological contract fulfillment?, The International Journal of Human Resource Management, Vol 27, No 06, 2016, p 02.

يرى زكريا مطلق الدوري بأن هذا المصطلح يعني "مجموعة من التوقعات المشتركة بين طرفين إذ ينظر إليها بأنها عقد نفسي غير مكتوب بينهما مع الالتزام به سلوكيا وعلائقيا، يتولد عن هذا الاتفاق للعقد النفسي ثقة متبادلة تحكم العلاقة بين الطرفين، كما يحكم هذا العقد النفسي المعاملات اليومية بين الطرفين على الرغم من كونه غير مكتوب وغير ملزم قانونا إلا أنه الأساس والمعيار الوحيد في تقويم نوعية وطبيعة العلاقة بينهما".¹⁰

ويرى أحمد حسيني أن "مفهوم العقد النفسي يستند إلى فهم وإدراك الفرد والمنظمة لمجموعة من التوقعات والوعود المتبادلة غير المكتوبة، أو أنه يعتمد على إلتزامات يعتقد العاملون أنها موجودة بينهم وبين المنظمة".¹¹

وعليه يمكن القول أن العقود النفسية تعبر عن مجموعة من المعتقدات الذاتية، تشكل الترتامات ضمنية غير موثقة تحكم العلاقة بين صاحب العمل (المنظمة) والموارد البشرية حيث تتميز هذه العقود بالتغير المستمر تحكمها طبيعة التواصل بين الطرفين وتحدد نوع السلوك ودرجة الإلتزام والولاء ومستوى أداء العنصر البشري داخل المنظمة.

المطلب الثاني: الاختلافات بين العقود.

نميز وجود اختلافات جوهرية بين كل من عقود العمل المكتوبة والعقود النفسية، كما يمكننا ملاحظة وجود تباين في العقود النفسية بالتصور القديم والتصور الجديد.

أولاً: الاختلافات بين عقود العمل المكتوبة والعقود النفسية.

يختلف عقود العمل المكتوبة عن العقود النفسية في مجموعة من النقاط يوضحها الجدول التالي:

¹⁰ زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 258 <https://books.google.dz/books>.

¹¹ <https://masrafeyoun.ebi.gov.eg/العمل-عن-الرضا-عن-العمل/>, 2021/08/09, 20:54.

جدول (01): الاختلاف بين عقود العمل المكتوبة والعقود النفسية.

العقود المكتوبة	العقود النفسية
- صريحة وواضحة.	- غير صريحة وغير واضحة.
- رسمية.	- غير رسمية وغير معتمدة في التنظيم.
- ملزمة لكلا الطرفين.	- غير ملزمة للطرفين.
- أكثر عمومية وشاملة.	- خاصة وتختلف من موظف لآخر.
- تكتب عموماً بصيغة واحدة لجميع الموظفين.	- تتطور وتتغير اعتماداً على نوع العلاقة ودرجة التواصل بين الموظف والإدارة.
- تحدد الحقوق والواجبات.	- تحمل مجموعة من التوقعات والتصورات الفردية

المصدر: من اعداد الباحثين.

فلاحظ أن العقود المكتوبة وثيقة رسمية ذات حجة ودلالة يمكن الرجوع إليه عكس العقود النفسية التي ليس لها أثر مكتوب.

ثانياً: الاختلافات بين العقود النفسية القديمة والعقود النفسية الجديدة.

على مدار العقود الماضية تم التركيز في العقود النفسية القديمة على الثقة وتحقيق الأمن الوظيفي والأجور الثابتة مع ارتباط المكافآت بالمستوى التنظيمي واعتبار الترقيات كعامل مهم لتحفيز الأفراد لزيادة الأداء واعتبار التطوير الشخصي مسؤولية المنظمة، لكن مع التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية تطورت العقود النفسية لتركز أكثر على فرص التعلم والتطوير الوظيفي لضمان استمرارية علاقة العمل وارتباط المكافآت بمدى مشاركة المورد البشري داخل المنظمة والاعتماد على عامل الكفاءة والابتكار في تقلد المسؤوليات، والجدول رقم 2 يوضح الفرق بين العقود النفسية القديمة والعقود النفسية الجديدة كما يلي:

جدول رقم (02) : الفرق بين العقود النفسية القديمة والعقود النفسية الجديدة.

الفرق	العقود النفسية القديمة	العقود النفسية الجديدة
تغيير البيئة	مستقر، التركيز على المدى القصير	التغيير المستمر.
الثقافة	أبوية، وقت الخدمة، تبادل الأمن الوظيفي مقابل الالتزام التنظيمي.	أصحاب الأداء العالي يكافئون ويتم تطوير عقودهم.
المكافآت	تدفع حسب المستوى التنظيمي، الوضع،	تدفع حسب المشاركة.

	والحالة الخاصة بالموظف	
عامل التحفيز	الترقية الوظيفية.	الاثراء الوظيفي، تطوير الكفاءات.
أساس الترقية	متوقع، بناء على الوقت الذي يقضيه العامل في العمل والكفاءة الفنية.	فرص أقل، معايير جديدة، لمن يستحقها فقط.
توقعات التنقل بين الوظائف	نادرا وبشروط التوظيف.	عرضي، تستخدم لتجديد التنظيم، العملية المدارة.
ضمانات/ الفوائد	وظيفة واحدة مدى الحياة	الوظيفة غير مضمونة.
المسؤولية	موظفين فاعلين، تعزيز التبادل لمزيد من المسؤولية.	للتشجيع، متوازن مع مزيد من المرونة، مرتبطة بالابتكار.
الحالة	مهم جدا.	تكتسب بالكفاءة والمصادقية.
التطوير الشخصي	مسؤولية المنظمة.	مسؤولية الفرد لتحسين قابلية توظيفه.
الثقة	ثقة عالية.	مرغوبة، يتوقع أن يكون الموظفين أكثر التزاما بالمشروع أو المهنة.

Source: Benjamin oyegoke , akinyemi, Managing the New Psychological Contract, Encyclopedia of Human Resources Information Systems: Challenges in e-HRM, IGI Global, volume 02, 2009, p 644.

نلاحظ من الجدول ان هناك اختلافات متباينة بين العقود النفسية القديمة والعقود النفسية الجديدة وهذا راجع لمجموعة من التغيرات التنظيمية والبيئية.

المطلب الثالث: بنود العقود النفسية بين المنظمة والموارد البشرية

تنشأ عن علاقة العمل بين المنظمة ومواردها البشرية بالاضافة لعقد العمل الرسمي عقود نفسية تكون مبنية على مجموعة من البنود الغير معلنة ويوضح الجدول رقم 3 توقعات والتزامات العامل والمنظمة كما يلي:

جدول رقم (03): توقعات والتزامات العامل والمنظمة.

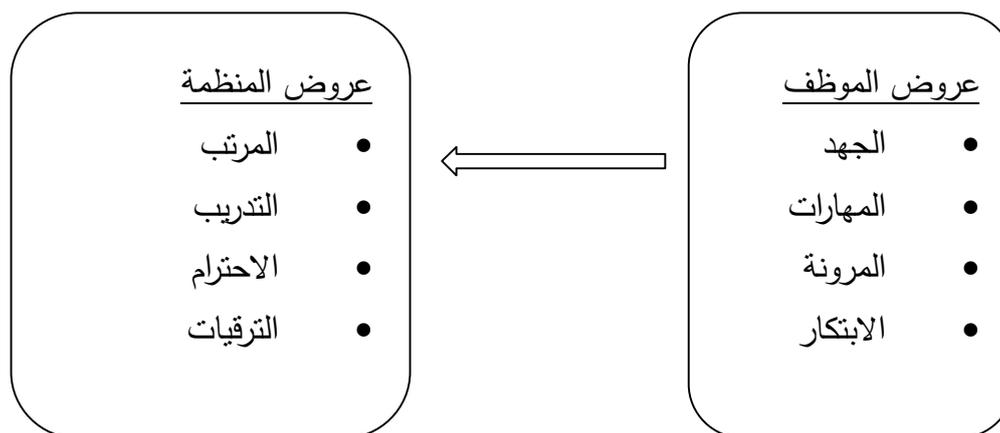
العامل	المنظمة
توقعاته من المنظمة	توقعاتها من العامل
- بيئة عمل ملائمة وآمنة.	- الالتزام بساعات العمل المتعاقد عليها.
- أجر عادل.	- اجتهاد في العمل.

<ul style="list-style-type: none"> - عدالة في الترقيات وتقييم الأداء. - تدريب مناسب. - أمان وظيفي. 	<ul style="list-style-type: none"> - إخلاص في العمل. - ولاء للمنظمة. - التزام بالتوصيف الوظيفي.
<p><u>التزاماته تجاه المنظمة</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - الالتزام بساعات العمل المتعاقد عليها. - اجتهاد في العمل. - إخلاص في العمل. - ولاء للمنظمة. - إلتزام بالتوصيف الوظيفي. 	<p><u>التزاماتها تجاه العامل</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - بيئة عمل ملائمة وآمنة. - أجر عادل. - عدالة في الترقيات وتقييم الأداء. - تدريب مناسب. - أمان وظيفي.

المصدر: معتز بالله فريد إبراهيم، أحمد حسن أحمد عبد القوي، أثر العقد النفسي في الاستغراق الوظيفي "دراسة تطبيقية على بعض الفنادق المصرية"، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، المجلد 15، العدد 02، ديسمبر 2018، ص 107.

من خلال الجدول أعلاه نستنتج أن كل من المنظمة والموارد البشري يتبادلان مجموعة من الواجبات يظهرها الشكل رقم(01): الواجبات المتبادلة بين طرفي العقود النفسية.

الشكل رقم(01): الواجبات المتبادلة بين طرفي العقود النفسية.



المصدر: نبيل محمد الجعدي، أميمة سليم جهيمي، العقد النفسي: النظرية وآليات القياس، مجلة دراسات الاقتصاد والأعمال، المجلد 05، عدد خاص، مارس 2017، ص104.

يبين الشكل أن عروض كل من الموظف والمنظمة هي أيضا مصالح يسعى كلا الطرفين لتحقيقها من خلال تقديم عروضه الخاصة للطرف المقابل.

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على العقود النفسية:

تتمثل عوامل التأثير على العقود النفسية في العوامل الفردية والتنظيمية والادارية كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (04): عوامل التأثير على العقود النفسية.

العوامل الفردية	العوامل التنظيمية	العوامل الادارية
<ul style="list-style-type: none"> • القيم والمعتقدات. • التنشئة والثقافة. • الاحتياجات الشخصية. • التطلعات الوظيفية. 	<ul style="list-style-type: none"> • الثقافة التنظيمية السائدة. • المناخ التنظيمي. 	<ul style="list-style-type: none"> • حجم والمسؤوليات والمهام لكل وظيفة. • طبيعة الاتصالات الرسمية وغير الرسمية في المنظمة. • حجم التفويض والتمكين الموظفين. • مدى التكافؤ بين المهام والأجور. • قدرة الإدارة على تلبية احتياجات الموظفين.

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على معتر بالله فريد إبراهيم أحمد، حسن أحمد عبد القوي، أثر العقد النفسي في الاستغراق الوظيفي " دراسة تطبيقية على بعض الفنادق المصرية"، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، المجلد 15، العدد 02، ديسمبر 2018، ص107.

كما توجد عوامل أخرى تتأثر بها معتقدات الموارد البشرية نذكر منها:

- نوع الأسلوب القيادي وكيفية إدارة العلاقات وتوجيه الأفراد وطريقة تحفيزهم ودعمهم.
- الظروف الاقتصادية والتكنولوجية المتغيرة مما يؤدي لتزايد الطلب على الكفاءات البشرية.
- الصورة العامة التي تروجها المنظمة عن نفسها أو التي تظهرها عنها وسائل الاعلام والتي تتحكم في ثقة مواردها البشرية فيها ومدى رغبة الوافدين الجدد في الانضمام اليها.
- الانفتاح على الأسواق التنافسية العالمية وتزايد الطلب على الرأسمال البشري المرن باعتباره مورد تنافسي.
- اتجاه المنظمات نحو تقليص حجمها واعتمادها على هياكل تنظيمية مرنة مما يلغي اعتقاد الأمن الوظيفي.

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للتحفيز

يتطرق هذا المبحث إلى: التحفيز بين النظرية والمفهوم، أهمية التحفيز، أنواع التحفيز.

المطلب الأول: التحفيز بين النظرية والمفهوم

لفهم أوضح لمعنى التحفيز لدى المورد البشري يجب التطرق لمختلف وجهات نظر المفكرين

أولاً: نظريات التحفيز

تساعد النظريات المختلفة للتحفيز في فهم القوى التي تدفع الفرد لبذل جهد ما والالتزام به.

جدول رقم (05): وجهات النظر المختلفة لمفهوم التحفيز

صاحب النظرية	شرحها
نظرية Herzberg	صاحب النظرية يعتقد أن كفاءة وفعالية المنظمة تعتمد على الظروف الخارجية والداخلية، وفقاً لها من الضروري توفير ظروف عمل مريحة للموظفين (خارجياً) ولتحفيز الشعور بالرضا الوظيفي (داخلياً).
نظرية Taylor	يعتقد مؤسس هذه النظرية أن دافع العامل يعتمد بشكل مباشر على كيفية تلبية الوظيفة لاحتياجاته الفسيولوجية وغرائزه. وعليه يجب أن يركز نظام التحفيز على مجموعة من الأساليب الإدارية أهمها: وضع قواعد واضحة لأداء المهام الرسمية، والمكافآت بالنسبة لعدد ساعات العمل أو الإنتاجية، وهناك حد أدنى من الضغط على الموظفين.
نظرية McClelland	يرى صاحب هذه النظرية أن توجيه الشخص يتم من خلال ثلاث رغبات أساسية: السلطة، الانتماء إلى فريق عمل متميز، النجاح. وفقاً لذلك يمكن تقسيم الفريق بأكمله إلى ثلاث مجموعات شرطية يتم اختيار طرق التحفيز الفردية لها.
نظرية Maslow	تعتبر النظرية الأكثر شيوعاً عن احتياجات الإنسان في الفضاء الاجتماعي، فقد رأى ماسلو الفرد كمخلوق له احتياجات على شكل هرم، في المقام الأول لدينا الاحتياجات الفسيولوجية (طعام، ماء، مأوى.. الخ)، الثاني الحاجة إلى الثقة، الثالث الحب (يعبر في العمل عن احترام الزملاء)، الرابعة الاعتراف مع الزملاء والمجتمع، والخامسة تقدير الذات، وفقاً لذلك يبنى مخطط تحفيز الموظف.
نظرية Vroom	صرح صاحب النظرية أن الأفراد سيكونون منتجين للغاية ومتحمسين إذا تم تحقيق شرطين هما: (1) يعتقد الأفراد أنه من المرجح أن جهودهم ستؤدي إلى نتائج ناجحة، (2) يعتقد أيضاً هؤلاء الأفراد أنهم سيكافؤون على نجاحهم.

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على

Inna Sysoieva, "Employee motivation theories, International scientific and practical internat conference"Accounting, Taxation and Control Theory and Methodology", Ternopil, Ukraine, 02 December 2020, p 67.

وعليه تحتاج إدارة الموارد البشرية في المنظمة لفهم توقعات وحاجات الأفراد فيها من أجل توفير مناخ تنظيمي داعم لقدراتهم من جهة ويحقق الأداء المتميز للمنظمة من جهة أخرى، للوصول إلى أداء تنظيمي تنافسي يتعين على قادة فرق العمل التأكد من تحفيز كافة الأفراد لبلوغ الأهداف المخططة، علماً

أن كل فرد يختلف بشكل كبيراً أو يتباين حسب القيم الموجودة فيه¹²، ومنه يمكننا القول أن نوع التحفيز يعتمد على حاجات الفرد.

ثانياً: مصطلح التحفيز

عرف نجيب الحوافز بأنها الشعور بالقناعة والارتياح أو السعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه ومحتوى بيئة العمل ومع الثقة والولاء ومحتوى بيئة العمل.¹³ تعرفه Reena وآخرون سنة 2009 بأنه تأثير عميق يدفع الموظفين الى العمل بجهد كبير تجاه الأهداف الفردية والتنظيمية.¹⁴

عرفه صلاح عودة سعيد بأنه "مجموعة من العوامل والأساليب التي تستخدم للتأثير في سلوك الأفراد العاملين، وتحثهم على بذل جهد أكبر وزيادة الأداء كما ونوعاً بهدف تحقيق أهداف المنظمة واشباع حاجات الأفراد ذاتهم".¹⁵

وعليه يمكننا القول أن التحفيز هو قدرة القائد على فهم رغبات وتوقعات الموارد البشرية والربط بينها وبين متطلبات المنظمة، والعمل على إيجاد الكيفيات المناسبة للتأثير عليهم وتوجيه سلوكهم لبلوغ الأهداف.

المطلب الثاني: أهمية التحفيز

يعد المورد البشري الركيزة الأساسية للمنظمات والتحفيز عنصر مهم في عملية التسيير ويتجلى ذلك من خلال النقاط التالية:

أولاً: أهمية التحفيز بالنسبة للموارد البشرية: تتمثل أهمية التحفيز بالنسبة لهم في النقاط التالية:

- تحقيق الرضا والاستقرار الوظيفي.
- اشباع للحاجات النفسية والاجتماعية.

¹²Acai Sudirman and others, Determinants of Teacher Performance: Exploring the Role of Satisfaction and Motivation as Mediation, Jurnal Pendidikan Dan Pengajaran, Volume 54, No 01, 2021, P 68.

¹³ عامر هاني القاسم وآخرون، تأثير التحفيز في تحسين أداء الموظفين دراسة عن منتزه العين للحياة البرية، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، العدد 02، 2019، ص ص 256، 257.

¹⁴Muhammad Salih Memon and others, Determinants analysis of motivation influencing employee performance in public sector organizations: evidence from pakidtan, International Journal of Management, Volume 12, Issue 04, April 2021, P 194.

¹⁵ صالح خرواطي، نظام التحفيز في المؤسسات الصحية وعلاقته بأداء الأطباء الأخصائيين، مجلة ضياء للبحوث النفسية والتربوية، المجلد 01، العدد 01، جويلية 2020، ص 158.

- الزيادة في الأجور.
 - عامل لتحسين الكفاءة الإنتاجية للعنصر البشري.
 - الرفع من معنويات الأفراد من خلال الشعور بالاحترام والتقدير وأهميته داخل المنظمة.
 - إثارة التنافس بين الأفراد وتعزيز الدافعية للابتكار والابداع.
 - تبني أهداف المنظمة والسعي لتحقيقها.
- ثانيا: أهمية التحفيز بالنسبة للمنظمة:** تتمثل أهمية التحفيز بالنسبة للمنظمة في النقاط التالية:
- التكيف مع متغيرات البيئة الخارجية التكنولوجية والاقتصادية وتكييف موارد البيئة الداخلية معها.
 - الحد من مشاكل إلحاق الأضرار بالآلات، الهدر والفائض في العمل.
 - تقليص تكاليف الإنتاج وزيادة كمية المخرجات.
 - تحسين نوعية المنتجات وجودتها وبالتالي زيادة العوائد.
 - استخدام التحفيز كوسيلة لإدارة النزاعات بين الإدارة والمورد البشري.
 - ضمان الولاء التنظيمي للموارد البشرية.
 - وضع قواعد واضحة لتسيير العنصر البشري والعمليات الإنتاجية داخل المنظمة.
 - توفير فرص تنافسية لجذب الكفاءات.

المطلب الثالث: أنواع التحفيز

توجد عدة معايير لتصنيف أنواع الحوافز سنتطرق هنا لنوعين هما:

أولاً: التحفيز المادي

تعتبر من أكثر أنظمة الحوافز شيوعاً وذلك لقدرتها على إشباع عدد من الحاجات الأولية أو الدوافع الأساسية لدى الفرد¹⁶، وتتميز بالسرعة التأثير في سلوك الأفراد ويأخذ هذا النوع من التحفيز الطابع النقدي وتمنح للموظفين في شكل الرواتب وأجور، التعويضات والمكافآت والمعاشات التقاعدية والمشاركة في الأرباح¹⁷، ضمان استقرار العمل والمزايا الإضافية مثل السكن والنقل المجاني والتغذية

¹⁶ ابلبخاري سامي، دور نظام التحفيز في تحسين أداء العاملين دراسة ميدانية لعينة من العاملين في مؤسسات الاتصالات في مدينتي عنابة وقالمة، مجلة الدراسات الاقتصادية المعمقة، العدد 07، 2018، ص 155.

¹⁷ جبار بوكثير، فعالية نظام تحفيز العاملين لدى الإدارة العمومية الجزائرية وفق نظرية ماسلو "MASLOW" للحاجات دراسة حالة، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد 07، العدد 01، 2014، ص 114.

والضمان الصحي¹⁸ ويساهم التحفيز المادي في زيادة مروود الموارد البشرية في الإنتاج أو تحسينه أو تطويره.

إذا حاولت المنظمة حل مشاكل الأداء من خلال التركيز على المال فقط، فمن المتوقع نتيجة واحدة مؤكدة أن المنظمة ستنتفك الكثير من المال، فالمكافآت المالية لا تؤدي بالضرورة لتحسين جودة الوظائف -الإثراء الوظيفي- أي أن المكافآت لا تثري في حد ذاتها الوظائف، "ولا تؤدي زيادة مستويات رواتب الموظفين بالضرورة إلى تعزيز مستوى الاستقلالية والمشاركة في صنع القرار، لا تحتوي المكافآت المالية على آلية تمنع من التشجيع عن غير قصد السلوكيات الغير أخلاقية، وعليه فاستخدام المكافآت المالية لا يؤدي دائما للنتائج المرغوبة".¹⁹

ثانيا: التحفيز المعنوي

يعتبر الاعتراف والتقدير والخطابات التشجيعية مصدرا مهم لتحفيز الموظف أثناء العمل، وفقا لنتائج دراسة أجراها Dewhurst وآخرون سنة 2009 فإنه بالنسبة لمعظم الناس المكافآت غير النقدية أو التقدير بمثابة حافز أفضل من المال حيث أن هذا الأخير لا يكفي دائما وحده لخلق الأداء العالي²⁰، فالتواصل الفعال يشكل دافع مهم لخلق ارتباط بين الفرد والمنظمة عندما يشعر بأنه قد تم الاستماع له وتمكنه من التواصل مع مشرفيه متى دعت الحاجة الى ذلك فهذا يعزز شعوره بالانتماء ويرضي الحاجات الذاتية لديه الى جانب اشباع الحاجات الاجتماعية والنفسية لدى العنصر البشري ويمكن ان يكون هذا النوع من الحوافز في شكل "منح الفرصة للمشاركة في وضع السياسات واتخاذ القرارات، شهادات الشكر والتقدير، منح الأوسمة والألقاب"²¹، "الترقيات، ضمان استقرار العمل والصحة والسلامة المهنية"²² كما يمكن أن يتضمن التحفيز المعنوي الوصول لفهم وتحقيق تطلعات العنصر البشري فكلما احس أن تطلعاته حول شروط علاقته بالمنظمة يتم تجسيدها كلما زادت دافعيته للإنجاز ولبذل جهد أكبر في العمل ويزيد معها ولاءه للمنظمة.

18 - سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، الجزء 02، ط 01، دار المجدلوي للنشر والتوزيع، عمان،

الأردن، 2004، ص 234. <https://books.google.dz/books>

¹⁹Herman Aguinis and others, What monetary rewards can and cannot do: How to show employees the money, Business Horizons, INDIA, 2013, P 243.

²⁰Farooq-E-Azam Cheema and others, Impact of Non-monetary Rewards on Employees' Motivation: a Study of Commercial Banks in Karachi, Journal of Management and Social Sciences, the Institute of Business and Technology, Pakistan, Vol. 9, No. 2, 2013, P 25.

²¹ نجاح عائشة، عون الله سعاد، دور التحفيز في تحسين أداء رجل البيع، مجلة المنارة للدراسات الاقتصادية، العدد 01، جوان 2017، ص 66.

²² جبار بوكثير، مرجع سابق، ص 115، 116.

المبحث الثالث: العقود النفسية وتحفيز الموارد البشرية

سنتطرق في هذا المبحث إلى: دور العقود النفسية في تحفيز الموارد البشرية بالمنظمة، الاستراتيجيات التحفيزية الداعمة للعقود النفسية، آثار استخدام العقود النفسية لتحفيز الموارد البشرية بالمنظمة

المطلب الأول: دور العقود النفسية في تحفيز الموارد البشرية بالمنظمة

المتعارف عليه أن التحفيز هو الوسيلة التي تستخدم لإيصال جهد المورد البشري الى أهداف المنظمة، حيث يعمل التحفيز على تحريك الدوافع الكامنة لديهم اتجاه تحقيق الأهداف التنظيمية، ومحور هذه العملية هو العلاقة الخفية بين صاحب العمل والعامل.

لإعطاء هذه العلاقة طابع عصري وحديث سميت بالعقود النفسية الذي تشجع أدبيات تسيير الموارد البشرية على الاستفادة منه والاستثمار فيه بتقدير ودعم الجهود التقديرية للعنصر البشري، يرجع ذلك لقصور نتائج التحفيز المباشر الذي يعتمد بشكل كامل على المقابل المالي وينظر له بأنه الحافز الرئيسي والحل الحصري لمشاكل العناصر البشرية فتستمر الإدارة العليا في صرف الأموال في محاولة يائسة منها في بعض الحالات لاستمالة دوافعهم وتحفيزها، دون الأخذ بعين الاعتبار الخصائص الفردية المتباينة والمعقدة للأفراد فكل فرد لديه طريقة مختلفة عن الآخرين في إبراز احتياجاته التحفيزية التي تمثلها بنود العقود النفسية فما يحفز شخص ما قد يكون عامل تثبيط او غير مهم لدى شخص آخر.

"تعتبر بنود العقد النفسي عن أبعاد تتجاوز المهارات والخصائص التي يتطلبها الدور رغم أنها لا تتصف بالرسمية والتوثيق الا أن طلب تحقيقها ضمنى بين الطرفين وتوافقي، فاختيار المنظمة التوجه نحو التحفيز باستخدام العقود النفسية مقيد بمدى النضج الفعلي للمنظمة وصحة البيئة التنظيمية"²³.

يجب على كلا الطرفين (صاحب العمل -العامل) التفاوض بشأن العقد النفسي منذ بداية نشوء علاقة العمل للتأكد من مدى التطابق بين المتطلبات الوظيفية للعمل وقيم العقد النفسي، كما يجب أن تأخذ بالحسبان كل التغيرات المحتمل حدوثها عليه مستقبلا مما يسمح لهما بإجراء عملية تقييمية في كل مرحلة "فحص محتوى العقد بعناية من حيث مستويات المشاركة والأهداف والمعرفة والخبرة والعواطف والمبادئ الأخلاقية"²⁴ للوقوف على مدى صحة العلاقة واستطلاع الاختلالات والتناقضات بين ما هو موجود في الواقع وما هو متوقع والتدخل على الفور لتقليص تلك الفجوة.

²³-Stephen Flynn, Can you directly motivate employees? Exploding the myth, DEVELOPMENT AND LEARNING IN ORGANIZATIONS, VOL 25,NO 01, 2011, p 14.

²⁴Laurea di Catoni Francesco, motivation processes in company organizational contexts, doctoral dissertation, university of florence, italia, 2010/2011, p 55.

من المهم في مكان العمل أيضا الحفاظ على علاقة متماسكة من خلال مراقبة التطورات المحتمل حدوثها على الحوافز الشخصية وقيم وتوقعات الموارد البشرية والتأكد من وجود تكامل بين الاجراءات التنظيمية والعقود النفسية وهيكل العملية التحفيزية.

المطلب الثاني: الاستراتيجيات التحفيزية الداعمة للعقود النفسية

تتعدد الأساليب التحفيزية التي تستخدمها المنظمة من أجل بناء وتعزيز عقود نفسية تمتاز بالصحة والاستقرار وتدعم بنودها نذكر من هذه الأساليب ما يلي:

أولاً: الالتزام التنظيمي: هي تشجيع الاندماج والانغماس في المنظمة وقبول أهدافها بشرط أن تكون هذه الأخيرة تتضمن تصورات المورد البشري فيها والذي يتحقق بشعور الفرد أن حاجاته محققة وأن معاييرها وقيمه متطابقة مع رؤية المنظمة، فالالتزام هو درجة عالية من الاحساس بالعضوية والاستعداد لبذل كل الجهود لصالح المنظمة أي أن يكون الفرد جزءاً من المنظمة ويساهم في عملية تحديد هويتها فالحافز هنا لبناء العلاقة هو الثقة في المنظمة وعامل التأثير هو الالتزام العاطفي للموارد البشرية تجاه المنظمة، وهناك عدة طرق لتنمية الالتزام التنظيمي بشكل عام والعاطفي بشكل خاص نذكر منها:²⁵

1-الاثراء الوظيفي JOB ENRICHMENT أو (ما يطلق عليه توسيع الوظيفة) او التوسيع الرأسي للوظيفة.

2- إيجاد نوع من التوافق بين مصلحة المنظمة ومصلحة الموظفين.

3-استقطاب واختيار العاملين الجدد الذين تتوافق قيمهم مع قيم المنظمة.

ثانياً: الاتصال الداخلي: الاتصال هو عملية تبادل وتوليد للأفكار، وهو ركيزة أساسية للتحفيز على بناء العقود النفسية، من خلاله يمكن للمنظمة معرفة الفجوات وتصحيح الانحرافات الموجودة في العلاقات التنظيمية خاصة والعمليات الانتاجية بشكل عام. على المنظمة ان تحرص على وجود قنوات اتصال مباشرة وفعالة بين مختلف مستويات التنظيم وبهذا تسمح بمرور المعلومات فتكون العلاقة واضحة المعالم حتى يمكن لكل طرف من معرفة تطلعات الطرف الثاني.

ثالثاً: المشاركة التنظيمية: هي الاهتمام بالشؤون التنظيمية للمنظمة كحضور الاجتماعات وإبداء الآراء والمقترحات. لذلك على المنظمة أن تمنح مجالاً للأفراد في عملياتها التنظيمية كالمساهمة في تحديد المشكلة وصولاً الى اتخاذ القرارات وتنفيذها، هذه المشاركة تسمح بتقليل الصراعات والتصادمات داخلها.

²⁵ مدحت أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، ط 1، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2007، ص

رابعاً: التمكين التنظيمي: هو تفويض جزء من السلطة للموارد البشرية بالمنظمة لممارسة أعمالهم بقدر من الحرية. هنا يشعر الفرد بمعنى وظيفته ويستشعر المسؤولية فيتحفز لدعم أهداف المنظمة وتتطور إمكانياته ومهاراته، فالتمكين فرصة للمورد البشري لاختبار قدراته القيادية وللمنظمة لتوجيه طاقاته نحو أهدافها وبالتالي يشعر الفرد بأهمية مكانته في المنظمة.

خامساً: المكافآت المالية والتقدير: لا يمكن انكار أن الحوافز المادية كالأجور، الجوائز، الزيادات السنوية والعلاوات لها تأثير محفز على أداء الأفراد لكن المال ليس العامل الوحيد الذي يؤثر على تحسين الأداء فالتقدير والاعتراف بالمجهودات والتكريمات تعمل كمحفز ذو أثر دائم على العامل النفسي للأفراد، كما تعمل الحوافز ذات الطابع النفسي والاجتماعي على ابقاء العقود النفسية في مستوى عال من الرضا يستمر فيه الأفراد في اظهار الابداع والتميز والعطاء كرد جميل لاهتمام وتقدير المنظمة لهم وبذلك يزيد ارتباطهم بالعمل.

سادساً: الدعم التنظيمي: ويعني الجهد الذي تبذله المنظمة سواء كان بشكل مادي أو معنوي للاهتمام بشؤون أفرادها ودفعهم نحو النسخة الأفضل منهم من خلال ابراز قدراتهم ومهاراتهم وتشجيعهم على الإنجاز، ويقوم هذا المفهوم أساساً على نظرية المنفعة المتبادلة بين الطرفين فالمنظمة تقدم الرعاية والأجر في المقابل يظهر المورد البشري السلوك والأداء الحسن. و"هذا الدعم يمكن ان يكون جسدياً او نفسياً او اجتماعياً، وانه يمكن ان يحدث على مستوى المهام او المستوى التنظيمي. او بالتفاعل الشخصي او الاجتماعي"²⁶، وتظهر اشكال الدعم التنظيمي من خلال: "العدالة والنزاهة التنظيمية، الدعم القيادي، المشاركة في اتخاذ القرارات، الحوافز، دعم وتأكيد الذات لدى الموظفين والتدريب"²⁷ وأيضاً توفير مناخ وبيئة تنظيمية سليمة، كل هذه العناصر تحفزهم على بناء ثقة وعقود نفسية متينة تجاهها، كما تدفعهم لرفع مستوى الأداء وتطوير مهارات وقدرات منتجة للإبداع والابتكار.

المطلب الثالث: آثار استخدام العقود النفسية لتحفيز الموارد البشرية بالمنظمة

يؤدي تحفيز الموارد البشرية باستخدام العقود النفسية الى حصول المنظمة على مجموعة من الامتيازات نذكر منها:

²⁶ نجم الحميدي، أحمد اليوسفي، عقبة العيسى، أثر الدعم التنظيمي المدرك والرضا الوظيفي في نية ترك العمل عند مقدمي خدمة الاتصالات في مدينة حلب، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإنسانية والاجتماعية، العدد (1)43، 2018، ص 267.

²⁷ بوطالب جهيد، سليخ حورية، الدعم التنظيمي مدخل أساسي للالتزام التنظيمي للموظفين دراسة تطبيقية على الموظفين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة جيجل، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، المجلد 05، العدد 01، 2019، ص 133-135.

- تعزيز المشاركة الفعالة للعنصر البشري داخل العمل.
- تخفيض معدلات دوران العمل وبقاء المورد البشري في المنظمة لوجود رابط عاطفي قوي بها.
- تسويق صورة حسنة عن المنظمة.
- تحقيق الادارة الايجابية في مكان العمل.
- القدرة على التنبؤ والتحكم في السلوك التنظيمي للعنصر البشري وتوجيهه نحو الأهداف المرغوبة.
- تحقيق الصحة العقلية والقضاء على الاحتراق الوظيفي للموارد البشرية.
- ترسيخ روح المسؤولية لدى العنصر البشري وزيادة ولاءهم للمنظمة والرضا الوظيفي.
- تحقيق الاستقرار الاداري وبالتالي استمرارية الأعمال.
- استقطاب الكفاءات البشرية لوجود محفزات معنوية وظيفية تتناسب مع تطلعاتهم.
- التكامل في الأهداف بين المورد البشري والمنظمة.
- زيادة الروح المعنوية والدافع نحو العمل لدى الموارد البشرية في المنظمة.
- تقليل الاحباط الوظيفي وتراجع مستويات الأداء.
- تخفيف النزاعات والخلاف بين الرؤساء والمرؤوسين.
- تعزيز الثقة والتفاهم بين مختلف مستويات الهيكل التنظيمي للمنظمة.
- تحقيق الاتصال الداخلي الفعال.
- تنشيط سلوكيات تواصلية وعلائقية فعالة بين الرئيس والمرؤوسين.
- خلق بيئة ومناخ عمل صحي ومنتج ينشط فيه المورد البشري بكفاءة وفعالية.

الخاتمة:

يمكن وصف عملية التحفيز باستخدام العقود النفسية أنها عملية تمتاز بالديناميكية والاستمرارية، تحتاج للدراسة المسبقة والتنظيم باستخدام مجموعة من الاستراتيجيات التحفيزية. من خلال ما تم عرضه يمكن القول إن العلاقة بين التحفيز والعقود النفسية علاقة ارتباطية وتكاملية، وهذا ما يثبت صحة الفرضة الأولى: تؤثر العقود النفسية إيجاباً على تحفيز الموارد البشرية بالمنظمة. فبدون معرفة وفهم محاور العقود النفسية لا يمكن تطبيق تحفيز فعال والعكس صحيح. فإذا كانت الكفاءة هي العنصر التقني الذي يسمح بأداء العمل فإن العقود النفسية هي عنصر التوجيه أما التحفيز يشكل العامل الديناميكي للتوجيه، وعليه فإن التعامل الحذر والجيد مع كل هذه المكونات سيقوم بتوجيه جهد وسلوك الموارد البشرية نحو النتيجة المرغوبة. في حين قد تؤدي بعض الاجراءات التنظيمية غير المدروسة

واللامبالاة الى انتهاك العقود النفسية وهذا سيعود بالضرر على المنظمة، وبناء على الطرح السابق تم التوصل لمجموعة النتائج التالية:

- تمثل العقود النفسية مفهوم ذاتي وشخصي قائم على التصورات بدل الحقائق.
- العقود النفسية تتكون من مضامين تختلف من فرد لآخر عكس عقود العمل المكتوبة التي تكون موحد الصيغة والمضمون لجميع الأفراد داخل المنظمة.
- تساهم العقود النفسية في فهم وتفسير السلوك التنظيمي للموارد البشرية.
- يلعب العقود النفسية دورا مهما ومحوريا في العملية التحفيزية.
- لا يمكن انكار دور التحفيز المادي في زيادة انتاجية العنصر البشري، لكنه قد يفقد تأثيره عند مستويات معينة في حين أن التحفيز المعنوي يثبت دائما تأثيره الدائم على الجانب النفسي للأفراد.
- تساعد عملية التواصل بين الرؤساء والمرؤوسين في التخلص من حالة الغموض وعدم الفهم وبالتالي يمكن للمورد البشري ان يفصح دائما عن أفكاره واحتياجاته فيشعر بأنه مفهوم وأن صوته مسموع، وبذلك يتمكن القادة من معرفة الحوافز المناسبة لكل حالة.
- عملية بناء وتعزيز عقود نفسية تخدم المنظمة تحتاج لتوفير كافة الأسباب التحفيزية للعمل.

قائمة المصادر والمراجع:

أولا: الكتب

- باللغة العربية
 - زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
 - سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، الجزء 02، ط 01، دار المجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
 - مدحت أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، ط 1، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2007.
- باللغة الأجنبية
 - Coyle-Shapiro, Jacqueline A-M. and Parzefall, M, Psychological contracts. In: Cooper, Cary L. And Barling, Julian, (eds.) The SAGE handbook of organizational behavior, SAGE Publications, London, UK, 2008.

ثانيا: الرسائل والمذكرات

- Laurea di Catoni Francesco, motivation processes in company organizational contexts, doctoral dissertation, university of florence, italia, 2010/2011.

ثالثا: المقالات

• باللغة العربية

- نجاح عائشة، عون الله سعاد، دور التحفيز في تحسين أداء رجل البيع، مجلة المنارة للدراسات الاقتصادية، العدد 01، جوان 2017.
- بلبخاري سامي، دور نظام التحفيز في تحسين أداء العاملين دراسة ميدانية لعينة من العاملين في مؤسسات الاتصالات في مدينتي عنابة وقالمة، مجلة الدراسات الاقتصادية المعمقة، العدد 07، 2018.
- بوطالب جهيد، سليخ حورية، الدعم التنظيمي مدخل أساسي للالتزام التنظيمي للموظفين دراسة تطبيقية على الموظفين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة جيجل، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، المجلد 05، العدد 01، 2019.
- جبار بوكثير، فعالية نظام تحفيز العاملين لدى الإدارة العمومية الجزائرية وفق نظرية ماسلو "MASLOW" للحاجات دراسة حالة، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد 07، العدد 01، 2014.
- صالح خرواطي، نظام التحفيز في المؤسسات الصحية وعلاقته بأداء الأطباء الأخصائيين، مجلة ضياء للبحوث النفسية والتربوية، المجلد 01، العدد 01، جويلية 2020.
- عامر هاني القاسم وآخرون، تأثير التحفيز في تحسين أداء الموظفين دراسة عن منتزه العين للحياة البرية، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، العدد 02، 2019.
- معتز بالله فريد إبراهيم، أحمد حسن أحمد عبد القوي، أثر العقد النفسي في الاستغراق الوظيفي "دراسة تطبيقية على بعض الفنادق المصرية"، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، المجلد 15، العدد 02، ديسمبر 2018.
- موسى مطاطة، ادراك العقد النفسي في المنظمة، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد أ، العدد 43، جوان 2015.
- نبيل محمد الجعيدي، أميمة سليم جهيمي، العقد النفسي: النظرية وآليات القياس، مجلة دراسات الاقتصاد والأعمال، المجلد 05، عدد خاص، مارس 2017.

- نجم الحميدي، أحمد اليوسفي، عقبة العيسى، أثر الدعم التنظيمي المدرك والرضا الوظيفي في نية ترك العمل عند مقدمي خدمة الاتصالات في مدينة حلب، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإنسانية والاجتماعية، العدد 43(1)، 2018.

• باللغة الأجنبية

- Acai Sudirman and others, Determinants of Teacher Performance: Exploring the Role of Satisfaction and Motivation as Mediation, Jurnal Pendidikan Dan Pengajaran, Volume 54, No 01, 2021.

- Anna Rogozińska-Pawelczyk, USEFULNESS OF THE PSYCHOLOGICAL CONTRACT CONCEPT: THE DEFINITION AND CONCEPTUAL CONSIDERATION ,ACTA UNIVERSITATIS LODZIENSIS FOLIA SOCIOLOGICA, No 74, 2020.

- Benjamin oyegoke , akinyemi, Managing the New Psychological Contract, Encyclopedia of Human Resources Information Systems: Challenges in e-HRM, IGI Global, volume 02, 2009.

- Denise M. Rousseau 'Psychological and Implied Contracts in Organizations 'Employee Responsibilities and Rights Journal, Vol. 2, No. 2, 1989

- Denise M. Rousseau 'The 'Problem' of the Psychological Contract Considered 'Journal of Organizational Behavior, Vol. 19, Special Issue: The Psychological Contract at Work ,1998

- DENISE M. ROUSSEAU 'New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts 'JOURNAL OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR, Vol. 11, 1990

- Farooq-E-Azam Cheema and others, Impact of Non-monetary Rewards on Employees' Motivation: a Study of Commercial Banks in Karachi, Journal of Management and Social Sciences, the Institute of Business and Technology, Pakistan, Vol. 9, No. 2, 2013

- Herman Aguinis and others, What monetary rewards can and cannot do: How to show employees the money, Business Horizons, INDIA, 2013.

- Muhammad Salih Memon and others, Determinants analysis of motivation influencing employee performance in public sector organizations: evidence from pakidtan, International Journal of Management, Vol12, No 04, April 2021.

- Neil Anderson and Rene Schalk 'The Psychological Contract in Retrospect and Prospect'Journal of Organizational Behavior, Vol. 19, Special Issue: The Psychological Contract at Work ,1998

- Stephen Flynn, Can you directly motivate employees? Exploding the myth, DEVELOPMENT AND LEARNING IN ORGANIZATIONS, VOL 25, NO. 01, 2011.
- Xander D. Lub, P. Matthijs Bal, Robert J. Blomme& René Schalk : One job, one deal...or not: do generations respond differently to psychological contract fulfillment?, The International Journal of Human Resource Management, Vol 27, No 06 ,2016.

رابعاً: أشغال الملتقيات

- Inna Sysoieva ,Employee motivation theories, International scientific and practical internat conference "Accounting, Taxation and Control Theory and Methodology", Ternopil, Ukraine, 02 December 2020.

خامساً: المواقع الإلكترونية

- <https://masrafeyoun.ebi.gov.eg> العمل-عن-الرضا-والتنظيمي-والانتماء-التنظيمي-والرضا-عن-العمل