

العقد النفسي وأثره على الالتزام التنظيمي للعمال

The Psychological contract and its impact on the organizational commitment of workers

د. مسعود طحطوح - جامعة باتنة 1

phd.messaoud@yahoo.fr

د. جمال بن عروس - جامعة باتنة 1

benarousd@yahoo.com

ملخص:

حاولت هذه الدراسة تفسير وإبراز أثر العقد النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة ودوره في الالتزام التنظيمي، حيث أن هذا العقد يمثل اتفاقا صريحا أو ضمنيا على البنود والمبني على أساس التوقعات، وقد أظهرت الدراسة أن العقد النفسي العلاقتي يساهم بدرجة كبيرة في استقرار الالتزام التنظيمي من جهة، ومن جهة أخرى فإن خرق أو انتهاك بنود هذا العقد يؤثر سلبا على الالتزام التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: العقد النفسي، العقد النفسي العلاقتي، التبادل الاجتماعي، الالتزام التنظيمي.

Abstract:

This study aims to explain the relationship between psychological contract and organizational commitment, this contract is an explicit or implicit deal based on expectations. The relational contract has a positive effect on the commitment stability, but the breach or violation of the contract terms has a negative effect on the organizational commitment

Keywords: Psychological contract, relational psychological contract, social exchange, organizational commitment

مقدمة:

يعد الالتزام التنظيمي من الظواهر السلوكية التي نالت اهتماما متزايدا من قبل العديد من الباحثين بالنظر إلى دوره في نجاح المنظمة واستمرارية الأعمال، وأكدت الدراسات هذه الأهمية من خلال زيادة تماسك الأفراد داخل المنظمة وتحقيق الاستقرار التنظيمي.

وقد ركزت الأبحاث بصفة عامة حول مسببات ومحددات الالتزام التنظيمي وما قد يترتب عليه من نتائج سلوكية تؤثر على أهداف المنظمة والعاملين فيها، حيث يعتبر الالتزام التنظيمي نتيجة تفاعل الخصائص الشخصية والعوامل التنظيمية والخارجية.

أما العقود النفسية فتتمثل اتفاقا ضمنيا أو صريحا ناتجا عن السياسة التنظيمية للمنظمة، وهي عكس العقود النمطية التي تكون صريحة وواضحة، فالعقود النفسية مبنية على أساس التوقعات، وكل طرف في المبادلة يعتقد أن الطرف الآخر ملزم بما يتوقعه منه، وعلى هذا الأساس تحاول نظرية العقود النفسية تفسير الالتزام التنظيمي كسلوك ينتج عن استمرارية علاقة التبادل الاجتماعي داخل المنظمة.

أ- الإشكالية:

يحاول هذا البحث تفسير الالتزام التنظيمي انطلاقا من نظرية العقود النفسية، وعلى هذا الأساس فإن إشكالية البحث تكون كما يلي:

- ما مدى تأثير العقود النفسية على الالتزام التنظيمي في منظمات الأعمال؟ ومن هذه الإشكالية تظهر عدة تساؤلات فرعية هي:
- ما مدى تأثير العقود النفسية على البعد العاطفي للالتزام التنظيمي في شركة الاسمنت عين التوتة؟

- ما مدى تأثير العقود النفسية على البعد السلوكي للالتزام التنظيمي في شركة الاسمنت عين التوتة؟
 - ما مدى تأثير العقود النفسية على البعد الأخلاقي للالتزام التنظيمي في شركة الاسمنت عين التوتة؟
- ب- الفرضيات:**

انطلاقا من إشكالية الدراسة فإن فرضيات الدراسة تكون كما يلي:

- الفرضية الرئيسية:

- إن استقرار العقود النفسية يؤثر طرديا على الالتزام التنظيمي للأفراد، وللتأكد من هذه الفرضية تم الاعتماد على اختبار الفرضيات التالية:
 - يؤثر استقرار العقود النفسية طرديا على البعد العاطفي للالتزام التنظيمي في شركة الاسمنت عين التوتة.
 - يؤثر استقرار العقود النفسية طرديا على البعد السلوكي للالتزام التنظيمي في شركة الاسمنت عين التوتة.
 - يؤثر استقرار العقود النفسية طرديا على البعد الأخلاقي للالتزام التنظيمي في شركة الاسمنت عين التوتة.
- ج - منهجية البحث:**

لاختبار فرضيات الدراسة تم الاعتماد على المنهجية العلمية التي تتجسد في الاستنباط والاستقراء، بحيث تم الاعتماد على الاستنباط في استخلاص العلاقات البيئية خاصة في الجانب النظري من الدراسة، وفي الانطلاق من المعلوم إلى المجهول، أما الاستقراء فتم استخدامه في تعميم النتائج.

د- أدوات جمع البيانات:

للولوج إلى الميدان وجمع البيانات تم الاعتماد على الاستبيان كوسيلة لاستقصاء آراء واعتقاد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة، ويتكون الاستبيان

من 22 سؤالاً تم تخصيص أربعة أسئلة لكل بعد من أبعاد الالتزام التنظيمي، وستة أسئلة لمحور العقد النفسي العلاقاتي، أما العينة فتتكون من مجموعة من عمال شركة الاسمنت عين التوتة وعددهم 36 عاملاً.

هـ أهمية البحث:

لقد أصبح موضوع العقود النفسية من المواضيع التي نالت اهتمام الباحثين في السنوات القليلة الماضية، بالنظر إلى الدور الذي يمثله في المنظمات، ويعمل هذا البحث على دراسة أثر استقرار العقد النفسي في المنظمة الالتزام التنظيمي، بحيث تظهر نتائج هذه العلاقة في الانضباط وزيادة درجة المواطنة التنظيمية، وتخفيف درجة دوران العمل.

و- أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى معالجة مجموعة من الأهداف يمكن ذكرها فيما يلي:

- اختبار أثر استقرار العقد النفسي على تحسين درجة الارتباط العاطفي مع المنظمة؛
- اختبار أثر استقرار العقد النفسي على رغبة الفرد في الاستمرار في العمل وزيادة السلوكيات الإيجابية كالمواطنة التنظيمية؛
- اختبار أثر استقرار العقد النفسي على القيم والمبادئ المشتركة بين المنظمة والأفراد، وتأثر مبادئ الأفراد بمبادئ المنظمة.

أولاً- الالتزام التنظيمي ومقتضياته:

1- الإطار المفاهيمي للالتزام التنظيمي:

يمثل السلوك بمفهومه العام كل الاستجابات التي تصدر عن الفرد نتيجة احتكاكه بغيره من الأفراد أو نتيجة لاتصاله بالبيئة الخارجية، ويهتم السلوك

التنظيمي بدراسة سلوك الأفراد داخل محيط تنظيمي معين¹، حيث تهتم الدراسات التي تتناول السلوك التنظيمي بتحديد مسببات هذا السلوك داخل المنظمة، وعلاقة ذلك برضا العاملين وزيادة الإنتاجية، أي دراسة التأثير الناتج عن الأفراد أو الهيكل التنظيمي على السلوك في المنظمات، وذلك بغرض انسجام وترشيد تلك المتغيرات لتحسين الكفاءة التنظيمية².

وقد عرف كثير من الباحثين السلوك التنظيمي في إطار تفاعل العنصر البشري مع العوامل الأخرى في المنظمة، والتي تشمل الهيكل التنظيمي، البيئة التنظيمية، البيئة الاجتماعية خارج المنظمة³. فيعرف "سيزلاقي" و"والاس" (Suzilaqui, Wallace) هذا السلوك باتجاهات وميول وأداء العاملين في الوحدات التنظيمية المختلفة، وذلك باعتبار أن بيئة المنظمة لها تأثير كبير على سلوك وتصرفات العاملين، ومن ثمّ على الإنتاجية⁴.

وللسلوك التنظيمي بعض المميزات الخاصة التي تجعله من المواضيع ذات الأهمية، فالسلوك التنظيمي يسمح بتوجيه سلوك العاملين لتحقيق أهداف المنظمة، وتحديد الدور الذي يقوم به كل فرد في المنظمة، وهذا يعني تحديد المسؤوليات والسلطات في ضوء الأدوار والوظائف الخاصة بكل فرد، والتنسيق بين الأدوار التي يقوم بها العاملون، وبالتالي ضبط والتحكم في سلوك العاملين.

¹ أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة، (عمان: دار زائل للنشر والتوزيع، 2000). ص20

² عبد الله بن عبد الغني الطجم، وطلق بن عوض الله السواط، السلوك التنظيمي، ط4 (جدة: دار حافظ للنشر والتوزيع، 2003)، ص22

³ صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، (مصر: دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002). ص4

⁴ في: يوسف عنصر، ناجي لتيتم. "أهم المحددات السيكو- سوسيلوجية المستخدمة في قياس وتشكيل سلوك العمال التنظيمي"، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية - جامعة الوادي، العدد السابع، جويلية

أما الالتزام التنظيمي كأحد مظاهر السلوك التنظيمي فيمثل الاعتقاد القوي بأهداف المنظمة وقيمها والاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن لصالحها، والرغبة القوية في الاستمرار بها وعدم تركها، أو هو حسب الشعور الداخلي الذي يضغط على الفرد للعمل بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق مصالح المنظمة. وعلى العموم فإن معظم الدراسات تركز في تعريف الالتزام التنظيمي على أحد المدخلين:
أ- **مدخل الاتجاهات:**

عندما تصبح قيم الموظف ومعتقداته وأهدافه متطابقة مع أهداف المنظمة والقيم السائدة فيها فإن هذا سيدفع العامل إلى بذل جهود إضافية في عمله ولا يفكر في تركه أو الانتقال إلى منظمة أخرى، فهناك ارتباط قوي بين العمال والمنظمة بغض النظر عن المصالح المادية مقابل عملهم.
ويركز البعد النفسي لمفهوم الالتزام حسب "أورايلي" و"شاتمن" (O'reilly, Chatman) على الرابط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة، مما يدفعه إلى الاندماج في العمل وإلى تبني قيم المنظمة¹، وقد قدم "بوشنان" (Buchanan) ثلاثة مرتكزات رئيسية لهذا الرابط هي الإحساس بالانتماء، المشاركة والمساهمة الفعالة في تحقيق أهداف المنظمة، والرغبة بالاستمرار والعمل في المنظمة في كل الظروف².

ب- **المدخل السلوكي:** تم تأسيس هذا المدخل من طرف الباحث "بيكر" (BeKer) من خلال نظريته "الأخذ والعطاء" (Side-bet Theory)،

¹ محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، (الرياض: دار نايف،

2005). ص 33

² خديجة عبادو، "الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعات"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية العدد 18، مارس 2015، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، ص 52

فحسب هذه النظرية فإن الالتزام التنظيمي هو نزعة العامل للانخراط في أداء نشاط معين بشكل منتظم، وذلك بسبب تكلفة عدم القيام بذلك، كتكلفة فقدانه بعض المميزات، والأقدمية، واضطراب علاقاته الشخصية...إلخ. فالسلوك الحالي هو نتيجة السلوك الماضي للعامل، والولاء ينبع من المكاسب التي يرى أنه يحققها نتيجة استمراره في المنظمة، أو نتيجة تركه لها¹.

2- أبعاد الالتزام التنظيمي:

حدد الباحثون في علم الاجتماع مثل "الن" و"ماير" (Allen and Meyer) ثلاثة أبعاد للالتزام التنظيمي، وتتمثل هذه الأبعاد فيما يلي:

أ- **البعد العاطفي:** وهو يعكس علاقة العامل وارتباطه الودي مع المنظمة التي يعمل فيها، ويتمثل هذا الإحساس في المودة والوفاء والإخلاص، وينتج عن ذلك الشعور انخفاض معدلات الغياب والدوران في العمل، وارتفاع مستوى الفعالية. ويتأثر هذا السلوك بمدى إدراك العامل لخصائص عمله من استقلالية وتنوع في المهارات، وطبيعة علاقته برؤسائه ومرؤوسيه وزملائه في العمل، وهو يتمثل كذلك بسلوك العامل المؤدي إلى تقوية الإحساس بتماسك وتلاحم أفراد وزملاء العمل.

ب- **البعد السلوكي:** وهو يعكس مدى رغبة العامل في الاستمرار بالعمل مع المنظمة، ويتوقف على مدى رضا العامل على استمرارية وجوده في المنظمة. فإذا كان الموقف إيجابيا مقارنة مع ما هو متاح من فرص أخرى فيكون قراره الطبيعي هو الاستمرار في العمل، والعكس صحيح².

¹ المرجع نفسه، ص53

² صفوان أمين السقاف، أحمد إبراهيم أبو سن، "أثر القيادة بالقيم على الولاء التنظيمي"، مجلة العلوم الاقتصادية العدد 2015، 16، كلية الدراسات التجارية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، ص84

ج-الالتزام الأخلاقي (المعياري): وهو التزام يعبر من خلاله العامل عن درجة إحساسه بمدى توافق وانسجام القيم والمبادئ التي يؤمن بها مع القيم والمبادئ التي تعمل بها المنظمة، فكلما كانت هذه القيم والمبادئ منسجمة ومتوافقة كلما زادت درجة التزام العامل تجاه المنظمة، والبقاء فيها والتزامه بأنظمتها وتعليماتها¹.

3- العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي:

تتباين آراء الباحثين حول العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي، ولكن على العموم يمكن جمع هذه العوامل في ثلاثة فروع:

أ- الخصائص الشخصية للفرد: لقد أثبتت نتائج العديد من الدراسات والأبحاث تأثير الالتزام التنظيمي بجملة الخصائص الشخصية، فعمر الفرد الذي يعمل في المنظمة يمثل أحد المتغيرات الشخصية التي تؤثر في مستوى الالتزام التنظيمي فالقد أثبت "لوثانز" و"تايلور" (Luthans & Taylor) وجود علاقة طردية بين العمر والالتزام التنظيمي، وأن كبار السن أكثر التزاماً من صغار السن، كما توصلت دراسات أخرى إلى وجود علاقة معنوية طردية بين مدة الخدمة في المنظمة والالتزام التنظيمي، فمعدل الالتزام التنظيمي يرتفع مع تقدم سنوات الخبرة وذلك نتيجة التفاعل الاجتماعي فيما بين العامل وزملائه في العمل، ومع رؤسائه المباشرين.

من جانب آخر فإن كل من عامل الجنس والحالة الاجتماعية تؤثر أيضا في الالتزام التنظيمي، فالعمال من الإناث أكثر ولاء من الموظفين الرجال، وأرجعت الدراسات السبب في كون أن فرص المرأة في الحصول على عمل في منظمات أخرى أقل من فرص الرجال، وبالتالي فهي تحاول المحافظة على

¹. نفس المرجع السابق، ص84

علاقتها بالعمل، أما الحالة الاجتماعية فتساهم في استقرار العاملين؛ ذلك أن المسؤوليات الأسرية تمارس ضغوطا على الفرد المتزوج وتجبره على المحافظة على الاستقرار في العمل، وبالتالي يزداد التزامه تجاه المنظمة¹.

ب- الخصائص الوظيفية: أي خصائص ومميزات الوظيفة، كالاستقلالية والحرية في العمل، فهي عوامل تشكل دافعا للفرد على بذل المزيد من الجهود، وبالتالي فإن خصائص معينة للوظيفة يمكن أن تزيد من إحساس الفرد بالمسؤولية والانتماء للمنظمة².

كما أن توفير بيئة مناسبة للعاملين بهدف تقليل الحوادث التي قد يتعرض لها، وتوفير وسائل السلامة العامة لهم، تؤثر على معنويات الأفراد وترفع الكفاءة الإنتاجية لديهم، وتبعد عنهم الخوف والتوتر، وتقلل من معدل دوران العمل مما يؤدي إلى الالتزام التنظيمي من قبل الأفراد.

من جهة أخرى، فإن وضوح الأهداف ودور كل فرد في المنظمة يجعل العاملين أكثر قدرة على فهمها وتحقيقها، مما يساهم في تحسين الانسجام، وتقليل الصراع داخل المنظمة، وزيادة درجة الالتزام.

ج - الخصائص التنظيمية:

إن الهيكل التنظيمي من حيث تقسيم العمل وتجميع الوظائف يساعد على توضيح المهام وعدم تداخل المسؤوليات، حيث توصلت العديد من الدراسات التي تناولت العلاقة بين الهيكل التنظيمي والالتزام التنظيمي أن

¹ مريم بنت سالم بن حمدان الحمداني، "الولاء التنظيمي لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الخاصة بسلطنة عمان"، مرجع سابق، ص27

² محفوظ أحمد جودة، "تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي للعاملين"، المجلة الأردنية، المجلد 11، العدد 2، 2008، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان، الأردن، 2008،

اللامركزية في اتخاذ القرارات وتوافر درجة الاعتمادية في أداء الأعمال بين الإدارات الوظيفية وتنظيم إجراءات العمل لها تأثير إيجابي على الالتزام التنظيمي¹.

كما أن علاقة الفرد مع رؤسائه ومرؤوسيه تخلق الثقة المتبادلة، مما يعزز من نظرة الفرد الإيجابية للعمل، وذلك نتيجة للمناخ التنظيمي الملائم للفرد الذي يؤدي إلى الالتزام التنظيمي.

د- الخصائص البيئية:

يقصد بالعوامل البيئية العوامل الخارجية أو فرص العمل البديلة في منظمة أخرى، فعند توفر أي فرصة بديلة مناسبة وبامتيازات وحوافز أفضل فإن هذا سيؤثر على درجة التزام الفرد مع المنظمة².

ثانيا: المرجعية النظرية للعقود النفسية:

1- التبادل الاجتماعي كمرجع نظري للعقود النفسية:

ترجع جذور نظرية العقود النفسية إلى نظرية التبادل الاجتماعي خلال العشرينات من القرن العشرين (Mauss)³، حيث يعبر التبادل الاجتماعي عن نموذج في تفسير علاقة المنظمة مع العمال، فيُعرف "هومانز" التبادل الاجتماعي بالتبادل المادي وغير المادي بين المنظمة والعمال في إطار تبادل

¹. عايد رحيل عيادة الشمري، "دور بيئة العمال الداخلية في تحقيق الالتزام التنظيمي"، (الرياض: دار نايف، 2005). ص40

². باديس بوخلة، محمد حمزة بن قرينة، "أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الولاء التنظيمي"، مجلة الباحث، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد 13، 2013، ص109

³. Mohamed Ikram Nasr, Assâad El Akremi, Christian Vandenberghe. "JUSTICE ORGANISATIONNELLE, CONFIANCE ET COMPORTEMENTS DE CITOYENNETE : TEST D'UN MODELE MULTI-SOURCES MULTI-CIBLES DE L'ECHANGE SOCIAL AU TRAVAIL", <http://www.reims-ms.fr/agrh/docs/actes-agrh/pdf-des-actes/2009nasr-elakremi-vandenberghe089.pdf>, dernière visite : 31/01/2014. P. 3

المنفعة¹. فنظرية التبادل الاجتماعي تتعامل مع العلاقة بين المنظمة والعمال بمنطق التقدير العقلاني للمنفعة الشخصية في التبادل بين الطرفين، فسلوك العامل هو نتيجة المفاضلة للخيارات الناجمة عن العلاقات التفاعلية مع المنظمة لتحقيق المنفعة المثلى. وقد بني "هومانز" نظريته على فرضيات هي²:

- **فرضية النجاح**: حيث كلما تكررت مكافأة فعل معين كلما كان من المقدر تكرار الفعل؛

- **فرضية الإثارة**: إذا كان الفعل في الماضي هو استجابة لمجموعة من المؤثرات، فتكرار المؤثرات في الحاضر من المرجح أن يؤدي إلى تكرار الفعل؛

- **فرضية التشبع والحرمان**: المنفعة الحدية للمكافأة متناقصة، فكلما حصل الفرد على مكافأة في الماضي القريب كلما قلت بالنسبة له قيمة الوحدات الإضافية من تلك المكافأة.

وقد حاول "بلو" (Blau) سنة 1964 التمييز بين التبادل الاقتصادي والاجتماعي لتفسير السلوك التنظيمي في المنظمة، وانتهى إلى أن المبادلة الاقتصادية تمثل الجانب الرسمي في عقد المبادلة بين المنظمة والعمال، حيث يحدد العقد المعياري بدقة وبوضوح مسؤوليات كل طرف في عملية المبادلة، ويُفترض أن بنود العقد قابلة للتكميم وللقياس، وكنتيجة لذلك فهي قابلة للتفاوض والتعويض.

¹. Sylvie Guerrero. "La théorie de l'échange social, cadre explicatif de la fidélisation des gestionnaires", **ASAC**, TORONTO, (2005). P.32

¹. Richard M. Emerson. "Social Exchange Theory", **Annual Review of Sociology**, Vol. 2 (1976), p. 339

². Muresanu Doina. "le nouveau contrat psychologique : un défi pour les professionnels roumaines en ressources humaines", site internet : <http://steconomice.uoradea.ro/anale/volume/2008/v4-management-marketing/076.pdf>, dernière visite : 26/01/2014. P. 428

غير أن استحالة توصيف كل المهام أو التوقعات لارتباط بعضها بالجهول أو بالمستقبل دفع أدبيات التسيير إلى اعتماد ما يُعرف في علم الاجتماع بالمبادلة الاجتماعية، حيث تمثل مجموع الامتيازات التي تتصف بالغموض والعمومية والتي تخلق التزامات مستقبلية؛ وتُعتبر هذه الامتيازات عن مكافآت اجتماعية لتعويض مسؤوليات غير واضحة مرتبطة بالمستقبل، فالتبادل الاجتماعي حسب تعريف "بلو" يمثل كل "الالتزامات المستقبلية" التي تحركها "التعويضات المحتملة" غير المؤكدة كمقابل لها¹، حيث التبادل الاجتماعي هو العامل الوحيد القادر على خلق الشعور بالإلزامية والثقة بين المنظمة والعمال.

2- العقود النفسية وهيكله علاقات العمل:

إن ظهور التبادل الاجتماعي في أدبيات التسيير قد شكّل القاعدة النظرية لمفهوم "العقود النفسية"، والتي من خلالها يمكن دراسة علاقات العمل في المنظمة. ويعود ظهور العقود النفسية إلى أعمال "ارغيرس" (Argyris) في الستينيات من القرن 20 الميلادي. ثم لقي الموضوع اهتماما متزايدا من طرف الباحثين؛ ويُعرّف "ليفنسن" و"شاين" (Levinson, Schein) العقود النفسية بأنها "اتفاق ضمني"² ناجم عن سلسلة من "التوقعات المتبادلة" التي تحكم العلاقة بين المنظمة والعمال³، ولا تكون بالضرورة أطراف المعاملة مدركة لهذه

¹. P. M. Blau. **Exchange and power in social life**, (New York: Wiley, 1964). P.P. 91-92

². Delobbe, N, O. Herrbach, D. Lacaze et K. Mignonac. **Comportement organisationnel: contrai psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle**. Vol. 1. (Bruxelles: Éditions DeBoeck Université, 2005). P. 407

³. Sylvie GUERRERO. "la nature du contrat psychologique comme cadre d'étude de la relation d'emploi", Actes du congrès de l'AGRH, **université de Grenoble**, 2003, p. 1340

الالتزامات¹. فالعقود النفسية تحاول تعويض عجز العقود الرسمية المكتوبة والمفصلة في الإلمام بكل ظروف العمل، لخفض حالة عدم اليقين²، فهي تمثل عقدا غير رسمي وغير محدد، يُعاد تحديد بنوده حسب وضعية كل عامل في المنظمة، وحسب إدراك كل عامل لمسئوليياته.

وقد قدمت "روسو" (Rousseau) سنة 1990م التعريف الذي يُعتبر المرجعية في أدبيات التسيير، حيث تُعرف العقود النفسية باعتقادات العمال للواجبات المتبادلة³، والذي يخلق الانطباع لدى العمال بالإلزامية على أساس "الوعد وليس التوقعات"، فالمنظمة تتوقع من العمال الانضباط في العمل، الولاء، التضحيات...، مقابل أجر ملائم، استمرارية العمل...⁴.

فالعقد هو التعهد الملزم تجاه اتفاق مبادلة بين طرفين أو أكثر⁵. والإلزام في العقود النفسية يكون مدرّكاً من العامل⁶ دون شرط إعلان صريح من المنظمة⁷. فالمنظمة توفر الظروف المناسبة للعقود النفسية من خلال الممارسات الممارسات التنظيمية السابقة، وسياسة الموارد البشرية، والوثائق المكتوبة

1. Harry Levinson. **Men, management and mental health**, (UK : Harvard University Press, 1962). P. 21

2. Sylvie GUERRERO. **OP. CIT.** P. 1340

3. D. 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

4. Sylvie GUERRERO. **OP. CIT.** P. 1341

5. D. M. Rousseau. **Psychological contracts in organizations : understanding written and unwritten agreements**, (USA : SAGE Publications INC. 1995). P. 6

6. Sylvie GUERRERO. **OP. CIT.** P. 1341

7. M. Rousseau : 1990. P. 390

وغيرها¹، وإدراك الفرد للوعود في العقد النفسي ينجم عن فهمه للنوايا المستقبلية في ممارسات المنظمة².

وتتميز العقود النفسية عن الأشكال الأخرى من العقود (المعيارية، الاجتماعية والضمنية) من حيث مستوى التفسير ومستوى التحليل، فهي تعتمد على الفهم الشخصي للوعود الصريحة أو الضمنية الملزمة لطرفي العقد، فتوضح "روسو" في قراءتها لتعريف "ويك" (Weick) أن التوقعات التي تنتج عن العلاقات التفاعلية بين المنظمة والعمال حول نموذج التبادلية المحتمل يمكن أن يؤسس عقوداً نفسية³ تُهيكل وتُنظم سلوك العمال⁴، وبالتالي فالعقود النفسية تتأسس عندما يعتقد العامل بالزامية تبني سلوك أو أداء وظيفة بشكل محدد، ويعتقد في نفس الوقت أن المنظمة ملزمة تجاهه في المقابل⁵.

الجدول رقم 1: أنواع العقود

داخل المنظمة مستوى التفسير

خارج المنظم فردي مستوى التحليل جماعي

خارج المنظم فردي	مستوى التحليل	جماعي
عقود اجتماعية: اعتقادات الأفراد تجاه الوعود	عقود معيارية: الاعتقادات المشتركة بين مجموعة من الأفراد	
عقود ضمنية: تفسيرات أطراف خارجية (عمال محتملين، شهود، قانونيون..) تجاه البنود التعاقدية	عقود اجتماعية: اعتقادات واسعة مرتبطة بثقافة المنظمة	

Source : D. M. Rousseau. **Psychological contracts in organizations : understanding written and unwritten agreements**, (USA : SAGE Publications INC. 1995).P. 9

¹. Sylvie GUERRERO. **OP. CIT.** P. 1341

². IBID. P. 1341

³. M. Rousseau : 1990. P. 390

⁴. M. Rousseau : 1990. P. 390

⁵. IBID. P. 390

وقد قام "كوتر" (Kotter) سنة 1973م بتوصيف بنود العقود النفسية، فالعامل يبحث في البنود عن إطار مشجع للعمل، بتفويض المسؤولية له، والاعتراف بالجهد المبذول، واستقرار العمل. ومن جانب المنظمة فهي تبحث في العامل عن إظهار الرغبة في التعلم، المبادرة في التنظيم، وتبني ثقافة المنظمة¹. (الجدول رقم 2)، وعرفت هذه البنود إضافات كثيرة خاصة مع الدراسات التي قامت بها مجموعة من الباحثين خلال التسعينيات والتي ركزت على مفاهيم المساواة، وعدالة الإجراءات، والاستقلالية والتفويض، والأجر بما يتناسب مع الاستحقاق، ومشاركة التحديات المحيطة بالعمل، وبالمقابل تنتظر المنظمة رفع الأداء، والالتزام بأخلاقيات العمل².

كما قدمت "روسو" سنة 1998م، ثم "موريسن" و"روبينسن" (Morrison & Robinson) سنة 2000م قائمة ببنود العقد النفسي على حسب طبيعة العقد، والتي أصبحت ثابتة ومستقرة تبين الالتزامات المنتظرة كعود ضمنية أو ظاهرة من طرفي المبادلة، فقسمت "روسو" بنود العقد حسب طبيعة العقود النفسية إلى أربعة مجموعات:

- **عقد علاقتي:** وهو يعكس استقرار العقد النفسي على المدى الطويل، وهو عقد مبني على الثقة والولاء المتبادل على المدى الطويل³، ومكافآت ترتبط بمستوى الأداء، ويتكون بنود هذا العقد من⁴:

¹. Sylvie Guerrero. **OP. CIT.**. P. 1343

². IBID. P. 1343

³. IBID. **OP. CIT.**. P.p. 1344-1345

⁴. D. M. Rousseau. "Psychological contract inventory : technical report", Unprint **university research, Carnegie Mellon University**, Pennsylvania, USA, February 2000. P.p. 4-5

أ- **الاستقرار:** فالعامل مجبر على البقاء مع المنظمة وإنجاز مهامه، في حين تلتزم المنظمة بتوفير أجر ووظيفة على المدى الطويل؛

ب- **الولاء:** العامل مجبر على دعم المنظمة، والالتزام باحتياجات المنظمة ومصالحها، وتبني المواطنة التنظيمية، مقابل التزام المنظمة بدعم وضعية ومصالح العامل؛

- **عقد متوازن:** في هذا العقد تلتزم المنظمة بتقويض المسؤوليات ومنح امتيازات للولوج إلى المعلومات، وتوفير الأدوات لتحقيق الأهداف، والفرص للتطوير الذاتي؛ وفي المقابل فإن العامل يقبل أهداف المنظمة ويلتزم بإثبات القدرة على التأقلم لتحقيق الأداء المنتظر. وبالبحث عن اكتساب الكفاءات الضرورية، وتوسيع الكفاءات أو تطوير مجالات العمل¹، ويتجسد ذلك من خلال البنود التالية²:

أ- **تطوير مجالات العمل الخارجية:** فالعامل مجبر على تطوير مهارته لتوسيع مجالات توظيفه في سوق العمل، في حين تلتزم المنظمة بتعزيز قدرات العامل ومجالات العمل المطلوبة داخل وخارج المنظمة على المدى الطويل؛

ب- **تطوير مجالات العمل الداخلية:** العامل يكون ملزماً بتطوير مهارته التي تحتاجها المنظمة مقابل التزامها بتقديم فرص تطوير المسار المهني داخل المنظمة؛

ج - **ديناميكية الأداء:** فالعامل مجبر على إنجاز الأهداف المنتظرة منه والتي تكون قابلة للتغيير المستمر في المستقبل حتى تحافظ المنظمة على قدرتها

¹. Sylvie Guerrero. **OP. CIT.**. P.p. 1344-1345

². D. M. Rousseau : 2000. **OP. CIT.**. P.p. 4-5

التنافسية، ومن جانبها تتعهد المنظمة بضمان عملية التعلم ودعم العامل لتحقيق متطلبات الأداء؛

- **عقد معاملاتي:** حيث أن إدراك الفرد يركز على التبادل الاقتصادي مع المنظمة، والمنظمة تتعهد بتعويض المهام المطلوب إنجازها فقط¹، ويتميز هذا العقد ب²:

أ- **المحدودية:** فالعامل مجبر على أداء مجموعة محدودة ومعينة من المهام، في المقابل لا تلتزم المنظمة إلا بحيز محدود في مشاركة القرارات، ومساهمة محدودة في التدريب والتطوير الذاتي؛

ب- **الآنية:** علاقة المبادلة قصيرة الأجل ولا يوجد أي التزام يجبر أي طرف على استمرارية العلاقة على المدى الطويل؛

- **عقد انتقالي:** يظهر هذا النوع من العقود عندما يقبل العامل بوضعية غير ملائمة لكنها تلبى حاجات مؤقتة، وتتعلق هذه العقود بالمنظمات التي تكون في حالة إعادة الهيكلة أو تغيير، حيث لا يمكن أن تؤكد على أي توقعات نتيجة غياب توجهات أو نظرة مستقبلية واضحة³؛ ويتميز هذا النوع من العقود ب⁴:

أ- **انعدام الثقة المتبادلة:** فالعامل يعتقد أن المنظمة تعطي انطبعا غير واضح حول طموحاتها وأهدافها، نتيجة عدم الإفصاح وقلة المعلومات، ما يخلق جوا من انعدام الثقة المتبادلة بين الطرفين؛

ب- **عدم التأكد:** فالعامل يكون في حالة عدم تأكد من واجباته تجاه المنظمة؛

1. Sylvie Guerrero. **OP. CIT.**, P.p. 1344-1345

2. D. M. Rousseau : 2000. **OP. CIT.**, P.p. 5-6

3. Sylvie Guerrero. **OP. CIT.**, P. 1344

4. D. M. Rousseau : 2000. **OP. CIT.**, P. 4

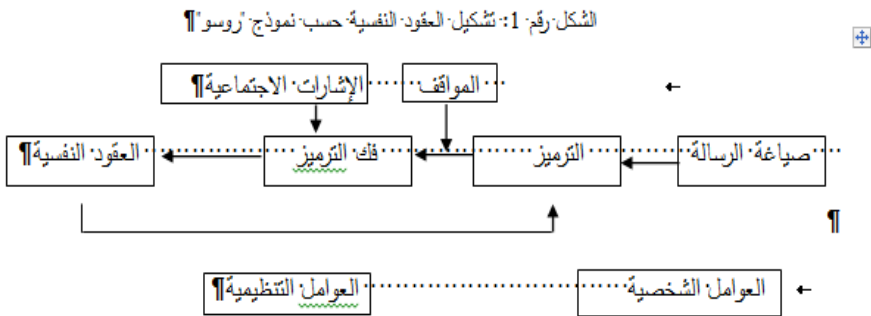
ج - الاهتلاك: العامل يتوقع تعويضات متناقصة من مساهماته في نشاط المنظمة، في حين تتوقع المنظمة انخفاضاً في جودة العمل.

3- العوامل المؤثرة في بناء العقود النفسية:

تحدد الدراسات التي تهتم بالعقود النفسية عدة مراحل في تشكيل العقود النفسية، تبدأ بمرحلة النشأة الاجتماعية القبلية (قبل الانضمام إلى المنظمة)، وخلال هذه المرحلة يملك الفرد عقوداً نفسية أولوية ترتكز على اعتقادات وافتراضات (مخططات نفسية قبلية) ناجمة عن الخبرات السابقة في منظمات أخرى، وتضم واجبات متبادلة "أولية" تحدد طبيعة علاقات العمل.

وقد وضحت "روسو" مجموعة من العوامل الشخصية والتنظيمية التي تتدخل في بناء العقود النفسية وتستند إلى مقارنة اجتماعية-معرفية، فميّزت "روسو" بين عاملين رئيسيين في تشكيل العقود النفسية: الرسائل الخارجية والإشارات الاجتماعية المرسله من طرف المنظمة، والترجمة والبناءات الفردية¹.

الشكل رقم 1: تشكيل العقود النفسية حسب نموذج "روسو"



Source: D. Rousseau, P. de Rozario, R. Jardat, Y. Pesqueux, Contrat psychologique et organisations, (Paris: pearson, 2014). P. 39

¹. D. Rousseau, P. de Rozario, R. Jardat, Y. Pesqueux, contrat psychologique et organisations, (Paris ; pearson, 2014). P. 39

أ- العوامل التنظيمية: حسب "روسو" فإن العوامل التنظيمية تتمثل في¹:

أ-1- الرسائل والأحداث التنظيمية: يمكن أن تصبح المنظمة ملزمة تجاه العمال عند إعلانها الصريح أو الضمني عن خططها وأهدافها للمستقبل، وتستخدم في ذلك البيانات المفتوحة، الملاحظة لمعاملتها مع العمال الآخرين، نشر السياسة التنظيمية للمنظمة، والبناءات الاجتماعية الناتجة عن التاريخ والتصورات المدركة عن المنظمة².

أ-2- الإشارات الاجتماعية: تعتبر "روسو" الإشارات الاجتماعية الناجمة عن محيط العمل كعامل إضافي في العوامل التنظيمية، حيث أن هذا العامل بإمكانه أن يؤثر في تشكل العقود النفسية من خلال ثلاثة مداخل، فهو يُعتبر مصدرا مهما للمعلومات بالمقارنة مع محتوى وخصائص العقد النفسي، كما أنه يخلق ضغطا اجتماعيا يجبر العامل على التوافق مع الفهم الجماعي للوعود (عقد معياري)، ويشكل الطريقة التي من خلالها يدرك العامل ويترجم التظاهرات التنظيمية³.

ب- الترميز: وهي تضم كل العمليات الفردية من أجل ترجمة الرسائل التنظيمية إلى وعود، ويتعلق ذلك بثلاثة شروط: الاعتقاد في سلطة وقدرة المُعلن عن إنجاز التزامات المنظمة، ظروف العمل المحيطة المناسبة للالتزام المتبادل، تبني المنظمة سلوكا يتناسب مع الوعود⁴.

¹ .D. Rousseau, P. de Rozario, R. Jardat, Y. Pesqueux. OP. CIT.. P. 39

² .IBID. P 43

³ .IBID. P 45

⁴ .IBID.P 45

ج - **المواقف الشخصية:** باعتبار أن العقود النفسية تعتمد على الترجمة الشخصية للوعود فهي إذا حسب "روسو" تتأثر بالمواقف الشخصية، فيدخل هذا العنصر في بناء وترجمة الوعود عند معالجة المعلومات من العوامل الخارجية،¹ هذه المواقف تتشكل من خلال تفاعل ثلاثة عوامل رئيسية هي: التحيز المعرفي (كالإدراك الإيجابي للأنا، التفاؤل وما إليها، والتي تدخل في قياس المنافع الشخصية من المبادلة)، الأهداف والدوافع في العمل (فمثلا الرغبة في البقاء أو ترك العمل يحدد طبيعة العقد النفسي علاقتي أو معاملاتي بالتالي يؤثر على كيفية إدراك وترجمة الواجبات المتبادلة)، الشخصية (حيث تؤثر بعض الصفات في الشخصية في تحديد كيفية فهم الوعود وعلى طبيعة العقد النفسي)².

د- **سلوك البحث عن المعلومات:** لا يكتفي العامل باستقبال الإشارات وترجمة المعاني إنما تشكل عملية البحث عن المعلومات ومعالجتها إجراءً حتمياً لخفض مستوى عدم اليقين وفهم العقد النفسي.³

وفي النموذج النظري لـ"شور" و"تيتريك" (Shore & Tetrick) فإن الفرد ينجأ إلى سلوكيات البحث المباشر عن المعلومات (الطلب والتفاوض) عندما يرغب في معرفة محتوى العقد النفسي المعاملاتي (كالأجر والامتيازات خارج العقد... إلخ..)، أما السلوكيات غير المباشرة (الملاحظة والمراقبة) فتميل أكثر لاستقصاء محتوى العقد العلاقتي (مثلا فرض التكوين)⁴.

¹ . IBID. P 48

² . D. Rousseau, P. de Rozario, R. Jardat, Y. Pesqueux. **OP CIT**..P 49

³ . IBID. P 49

⁴ . Shore, L. M., & Tetrick, L. E. (1994). "The psychological contract as an explanatory framework in the employment relationship". In C. L. Cooper & D. M. Rousseau (Eds.), **Trends in Organizational Behavior**, Vol. 1, pp. 91-109. New York, NY: Wiley

هـ- فك الترميز: تمثل العقود النفسية حسب "روسو" مصدر الرقابة الذاتية باعتبارها تشجع كل أطراف المبادلة على احترام الالتزامات والوعود،¹ وحتى يستطيع كل طرف احترام التزاماته، فإنه من الضروري خلق سلوكيات نمطية مناسبة لذلك، وخلال مرحلة "فك الترميز" يمكن للعود أن تتحول إلى سلوكيات نمطية، داخلية وشخصية، ذاتية التوجيه لتحديد السلوكيات الضرورية لاحترام الالتزامات،² وبالتالي فإن العقود النفسية تصبح غاية يلتزم تجاهها الفرد.³

ثالثا- الإطار التطبيقي للدراسة:

1- تحليل مصداقية أداة جمع البيانات:

لاختبار مصداقية أداة جمع البيانات تم استعمال معامل "كرونباخ ألفا"، وكما يظهر في الجدول رقم 3، فنتائج معامل "كرونباخ ألفا" تظهر بأن أسئلة كل محور للدراسة تتميز بالاتساق الداخلي، مما يعني أن الإجابات متجانسة، وأن هذا المقياس يتمتع بدلالات ثبات مقبولة تشير إلى إمكانية الحصول على نفس النتائج إذا ما تم تكراره في نفس الظروف المشابهة.

الجدول رقم 3: معامل "ألفا كرونباخ"

العنصر	معامل "كرونباخ ألفا"
استقرار العقد النفسي	0.91
البعد العاطفي للالتزام التنظيمي	0.88
البعد السلوكي للالتزام التنظيمي	0.92
البعد الأخلاقي للالتزام التنظيمي	0.82

المصدر بالاعتماد على نتائج الاختبار

¹. D. Rousseau, P. de Rozario, R. Jardat, Y. Pesqueux. **OP. CIT.**.. P. 49

². D. Rousseau, P. de Rozario, R. Jardat, Y. Pesqueux. **OP. CIT.**.. P. 50

³. Tanguy Dulac. " De la formation à l'évaluation du contrat psychologique :Revue de la littérature et perspectives de recherche". Site internet : https://www.uclouvain.be/cps/ucl/doc/iag/documents/WP_138_Dulac.pdf.

dernière visite 19/03/2014. P. 18

من الجدول رقم 4 يلاحظ أن القيم الاحتمالية لمعامل "كولموغروف" في كل محور أكبر تماما من القيمة المعنوية 0.05، وبالتالي فإن محاور الاستبيان تتبع التوزيع الطبيعي، وعلى هذا الأساس يمكن الاعتماد على الاختبارات المعلمية لاختبار الفرضيات.

الجدول رقم 4: اختبار التوزيع الطبيعي

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistique	Ddl	Signification	Statistique	ddl	Signification
استقرار العقد النفسي	,176	36	25,2	,897	36	,122
البعد العاطفي للالتزام	,148	36	,200	,911	36	,192
البعد الأخلاقي للالتزام	52,1	36	07,2	,913	36	,201
البعد السلوكي للالتزام	2,14	36	144,	04,9	36	119,

المصدر بالاعتماد على نتائج الاختبار

2- فرضيات الدراسة:

- الفرضية الأولى:

. فرضية العدم: ليست هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية استقرار العقد النفسي والبعد العاطفي للالتزام التنظيمي في شركة الاسمنت عين التوتة.
 . الفرضية البديلة: هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية حول استقرار العقد النفسي والبعد العاطفي للالتزام التنظيمي في شركة الاسمنت عين التوتة.
 لاختبار الفرضية تم الاعتماد على اختبار "كاي" مربع، بحيث يختبر استقلالية المجموعات عن بعضها البعض، ويشير الجدول رقم 5 إلى نتائج الاختبار، بحيث يلاحظ أن القيمة الاحتمالية لـ "كاي" مربع أقل تماما من القيمة المعنوية 0.05، وبالتالي ترفض فرضية العدم وتقبل الفرضية البديلة.

الجدول رقم 5: اختبار كاي مربع لعلاقة استقرار العقد النفسي والبعد العاطفي

	Valeur	Ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux Pearson de	432,000 ^a	144	,000
Rapport vraisemblance de	183,779	144	,014
Association linéaire par linéaire	34,858	1	,000
Nombre d'observations valides	36		

المصدر بالاعتماد على نتائج الاختبار

- الفرضية الثانية:

. فرضية العدم: ليست هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية حول استقرار العقد النفسي والبعد السلوكي للالتزام التنظيمي في شركة الاسمنت عين التوتة.
 . الفرضية البديلة: هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية حول استقرار العقد النفسي والبعد السلوكي للالتزام التنظيمي في شركة الاسمنت عين التوتة.
 يشير اختبار "كاي" مربع في الجدول رقم 6 إلى نتائج أن القيمة الاحتمالية لـ "كاي" مربع أقل تماما من القيمة المعنوية 0.05، وبالتالي ترفض فرضية العدم وتقبل الفرضية البديلة.

الجدول رقم 6: اختبار كاي مربع لعلاقة استقرار العقد النفسي والبعد السلوكي

	Valeur	Ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	446,000 ^a	144	,000
Rapport vraisemblance de	194,009	144	,011
Association linéaire par linéaire	34,051	1	,000
Nombre d'observations valides	36		

المصدر بالاعتماد على نتائج الاختبار

- الفرضية الثالثة:

. فرضية العدم: ليست هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية حول استقرار العقد النفسي والبعد الأخلاقي للالتزام التنظيمي في شركة الاسمنت عين التوتة.

. الفرضية البديلة: هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية حول استقرار العقد النفسي والبعد الأخلاقي للالتزام التنظيمي في شركة الاسمنت عين التوتة.

يشير اختبار "كاي" مربع في الجدول رقم 7 إلى نتائج أن القيمة الاحتمالية لـ "كاي" مربع أقل تماما من القيمة المعنوية 0.05، وبالتالي ترفض فرضية العدم وتقبل الفرضية البديلة.

الجدول رقم 7: اختبار كاي مربع لعلاقة استقرار العقود النفسية والبعد الأخلاقي

	Valeur	Ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	421,000 ^a	144	,000
Rapport de vraisemblance	179,997	144	,015
Association linéaire par linéaire	33,588	1	,000
Nombre d'observations valides	36		

المصدر بالاعتماد على نتائج الاختبار

3- مناقشة نتائج الدراسة:

إن الهدف من هذه الدراسة هو معرفة أثر استقرار العقد النفسي على الالتزام التنظيمي، وقد أظهرت نتائج اختبار الفرضيات معنوية العلاقة بين استقرار العقد النفسي مع أبعاد الالتزام التنظيمي، ومن هنا التأكيد على صحة الفرضيات.

فالتبادل الاجتماعي داخل المنظمة هو الذي يخلق بنود العقد النفسي، فالعامل يتوقع من المنظمة مجموعة من الامتيازات نتيجة الانضباط وتحمل

المسؤولية والالتزام التنظيمي، أما الإخلال بهذه التوقعات فيؤدي إلى إلغاء هذا العقد، ما ينتج عنه عدم الالتزام وعدم الانضباط وزيادة دوران العمل. وعليه، فإن توظيف المؤسسة لمعارفها من أجل دراسة توقعات العمال ثم محاولة تسيير بنود هذه العقود النفسية يساهم بدرجة كبيرة في تحقيق الالتزام التنظيمي، كما أن ضمان فرصة العمل بالمنظمة على المدى الطويل ودعم مصالح العامل من خلال سياسات إدارة الموارد البشرية وإدارة المسار الوظيفي والامتيازات الأخرى، يحسن من إدراك العامل لخصائص عمله من استقلالية وتنوع في المهارات، ويخلق لدى الفرد ارتباطا وديا مع رؤسائه وزملائه في العمل، ويحسن من درجة المواطنة التنظيمية، وهو ما يعكس البعد العاطفي للالتزام التنظيمي.

كما يساهم استقرار العقد النفسي في تحسين درجة الرضا الوظيفي وتحسين الموقف تجاه المنظمة، مما يؤثر على رغبة العامل في الاستمرار بالعمل مع المنظمة. فكلما كان الموقف إيجابيا مقارنة بما هو متاح من فرص أخرى فيكون قراره الطبيعي هو الاستمرار في العمل، والعكس صحيح.

من جهة أخرى أظهرت الدراسة أن الاستقرار في العقد النفسي يساهم في تحسين إحساس العامل بمدى توافق وانسجام القيم والمبادئ التي يؤمن بها مع القيم والمبادئ التي تعمل بها المنظمة. فمع زيادة فترة العمل بالمنظمة يصبح العامل قادرا على فهم سياسة المنظمة، وهذا ما يؤثر على القيم المشتركة بين المنظمة والفرد، وكلما كانت هذه القيم والمبادئ منسجمة ومتوافقة كلما زادت درجة التزام العامل تجاه المنظمة، والبقاء فيها والتزامه بأنظمتها وتعليماتها.

الخاتمة:

في ظل محيط يتميز بالتعقيد والتغير الديناميكي السريع، أصبح من الضروري على المنظمات إعادة التفكير في كيفية التعامل مع الأفراد والعمال، فالفرد لم يعد يرغب في الفرص الوظيفية داخل المنظمة فقط، بل إدارة المسار المهني أصبحت تشمل حتى خارج حدود المنظمة، فالامتيازات التي توفرها المنظمات الأخرى تجذب الأفراد وخاصة الكفاءات، مما يشكل خطرا عليها، ولهذا فالمنظمة مجبرة على التعامل مع الأفراد أو العمال من منطلق تبادل المنفعة.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى التأكد من صحة الفرضية الرئيسية من خلال صحة الفرضيات الفرعية التالية:

- ف 1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استقرار العقود النفسية والبعد العاطفي للالتزام التنظيمي في شركة الاسمنت عين التوتة؛
- ف 2: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استقرار العقود النفسية والبعد السلوكي للالتزام التنظيمي في شركة الاسمنت عين التوتة؛
- ف 3: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استقرار العقود النفسية والبعد الأخلاقي للالتزام التنظيمي في شركة الاسمنت عين التوتة.

قائمة المراجع

- 1- أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة، عمان: دار زائل للنشر والتوزيع، 2000
- 2- باديس بوخلة، محمد حمزة بن قرينة، "أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الولاء التنظيمي"، مجلة الباحث، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد 2013، 13.
- 3- خديجة عبادو، "الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعات"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 18 مارس، 2015، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.
- 4- صفوان أمين السقاف، أحمد إبراهيم أبو سن، "أثر القيادة بالقيم على الولاء التنظيمي"، مجلة العلوم الاقتصادية كلية الدراسات التجارية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا. العدد 16، 2015.
- 5- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، مصر: دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002
- 6- عايد رحيل عيادة الشمري، "دور بيئة العمال الداخلية في تحقيق الالتزام التنظيمي"، الرياض: دار نايف، 2005.
- 7- عبد الله بن عبد الغني الطجم، طلق بن عوض الله السواط، السلوك التنظيمي، ط4، جدة: دار حافظ للنشر والتوزيع، 2003.
- 8- محفوظ أحمد جودة، "تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي للعاملين"، المجلة الأردنية، المجلد 11، العدد 2، 2008، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان، الأردن، 2008.
- 9- محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، الرياض: دار نايف، 2005
- 10- يوسف عنصر، ناجي لتييم. "أهم المحددات السيكو-سوسولوجية المستخدمة في قياس وتشكيل سلوك العمال التنظيمي"، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية - جامعة الوادي، العدد السابع، 2011
- 11- D. M. Rousseau. Psychological contracts in organizations: understanding written and unwritten agreements, (USA : SAGE Publications INC. 1995). P. 6
- 12- Sylvie Guerrero. "La théorie de l'échange social, cadre explicatif de la fidélisation des gestionnaires", ASAC, TORONTO, (2005)
- D. M. Rousseau. "Psychological contract inventory : technical report", Unprint university research, Carnegie Mellon University, Pennsylvania, USA, February 2000.

13- D. 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).

14- D. Rousseau, P. de Rozario, R. Jardat, Y. Pesqueux, **contrat psychologique et organisations**, Paris: pearson, 2014

15- Delobbe, N, O. Herrbach, D. Lacaze et K. Mignonac. **Comportement organisationnel: contrai psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle**. Vol. 1. (Bruxelles: Éditions DeBoeck Université, 2005).

16- Harry Levinson. **Men, management and mental health**, (UK : Harvard University Press, 1962).

17- Mohamed Ikram Nasr, Assâad El Akremi, Christian Vandenberghe. "justice organisationnelle, confiance et comportements de citoyenneté : test d'un modele multi-source multi-cibles de l'échange social au travail " site internet :, <http://www.reims-ms.fr/agrh/docs/actes-agrh/pdf-des-actes/2009nasr-elakremi-vandenberghe089.pdf>, dernière visite : 31/01/2014

18- Muresanu Doina. "le nouveau contrat psychologique : un défi pour les professionnels roumaines en ressources humaines", site internet : <http://steconomice.uoradea.ro/anale/volume/2008/v4-management-marketing/076.pdf>, dernière visite : 26/01/2014

19- P. M. Blau. **Exchange and power in social life**, New York: Wiley, 1964.

20- Richard M. Emerson. "Social Exchange Theory", **Annual Review of Sociology**, Vol. 2 (1976)

21- C. L. Cooper & D. M. Rousseau (Eds.), **Trends in Organizational Behavior**, Vol. 1., New York, NY: Wiley, 1994

22- Sylvie GUERRERO. "la nature du contrat psychologique comme cadre d'étude de la relation d'emploi", Actes du congrès de l'AGRH, **université de Grenoble**, 2003.

23- Tanguy Dulac. " De la formation à l'évaluation du contrat psychologique : Revue de la littérature et perspectives de recherche". Site internet : https://www.uclouvain.be/cps/ucl/doc/iag/documents/WP_138_Dulac.pdf. dernière visite 19/03/2014