



جامعة وهران السانية  
كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية  
قسم علم النفس و علوم التربية والأرطفونية  
تخصص علم النفس العمل والتنظيم

العقد النفسي وعلاقته بالالتزام التنظيمي

في بيئة عمل داخلية متغيرة

دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية « أزنك » بالجزوات

رسالة لنيل شهادة الدكتوراه

تحت إشراف:

أ.د مزيان محمد

إعداد الطالب :

صوفي عبد الوهاب

أعضاء لجنة المناقشة:

جامعة وهران	رئيسا	د.بطاهر بشير
جامعة وهران	مقررا	أ.د مزيان محمد
جامعة تلمسان	مناقشا	د. بشلاغم يحيى
جامعة وهران	مناقشا	د.الهاشمي احمد
جامعة تلمسان	مناقشا	د.بوغازي الطاهر
جامعة ورقلة	مناقشا	د. أي مولود عبد الفتاح

السنة الجامعية: 2013/2012

# إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى قرة عيني أمي وأبي الذين سهرا على تربيتي وتعليمي وكانا لي دعما وسندا في كل الأوقات.

كما أهدي هذا العمل إلى أخي "أبو بكر" وأخواتي وإلى كل العائلة

كل باسمه: خاصة «عبد الكريم ومحمد امين»

وإلى جميع الأصدقاء كل باسمه

عبد الوهاب

# شكر وتقدير

لبسم الله الرحمن الرحيم

﴿رَبِّ أَوْزَعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ  
وَأَذِخْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ﴾ (سورة النمل - آية 19).

إن الشكر الأوفر والامتنان الأعظم لله عز وجل الذي مكّني من انجاز هذا البحث فهو نعم المولى ونعم النصير.

ويطيب لي أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان للأستاذ " مزيان محمد " الذي أشرف على هذا البحث وعلى ما قدمه من جهد كبير ودعم متواصل وإشراف دقيق لإظهار هذه الرسالة بالشكل المطلوب فله مني كل التقدير والاحترام.

وأقدم شكري وتقديري لكل من أسهم في هذا البحث وجعله يرى النور فالشكر كثير ومن يستحقونه أكثر.

والشكر موصول أيضا لأعضاء لجنة المناقشة فلهم مني عظيم شكري وامتناني على تفضلها قبول مناقشة هذا العمل وإثرائه بإبداء ملاحظاتهم القيمة والحكم على الرسالة.

## المحتويات

أ	كلمة الإهداء	.....
ب	كلمة الشكر	.....
ت	ملخص البحث	.....
ر	قائمة الجداول والأشكال	.....
	<b>الفصل الأول: تقديم البحث</b>	
01	1- مقدمة عامة	.....
04	2- الإشكالية	.....
08	3- الفرضيات	.....
08	4- أهداف البحث	.....
08	5- أهمية البحث	.....
10	6- صعوبات البحث	.....
11	7- تحديد المفاهيم والمصطلحات	.....
	<b>الفصل الثاني : مفهوم العقد النفسي</b>	
	مقدمة	.....
13	1- تعريف العقد النفسي	.....
13	2- تعاريف العقد النفسي	.....
14	3- طبيعة العقود	.....
16	4- أنواع العقود	.....
19	5- أسس العقد النفسي	.....
19	6- المشاركين في العقد النفسي	.....
20	7- تكوين العقد النفسي	.....
22	8- حالات العقد النفسي	.....
26	9- قياس العقد النفسي	.....
26	10- توضيح مفهوم العقد النفسي	.....
28	11- التبادل الاجتماعي كأساس لنظرية العقد النفسي	.....
33	12- لعقد النفسي كنموذج ذهني لعلاقات العمل	.....
37	13- النظرة المعرفية الاجتماعية لتكوين العقد النفسي	.....
39	14- تقييم العقد النفسي	.....
42	15- الأبعاد الثلاثة لعقد النفسي	.....
45	16- اثر العقد النفسي على الاتجاهات	.....
46	17- اثر العقد النفسي على السلوكات	.....
46	خاتمة	.....
	<b>الفصل الثالث : مفهوم الالتزام التنظيمي</b>	
47	مقدمة	.....
47	1- مفهوم الالتزام التنظيمي	.....

51	.....	2- أهمية الالتزام التنظيمي
52	.....	3- خصائص الالتزام التنظيمي
53	.....	4- مراحل تطور الالتزام التنظيمي
56	.....	5- مدخل دراسة الالتزام التنظيمي
57	.....	6- أهمية الالتزام التنظيمي
59	.....	7- نماذج المفردة للالتزام التنظيمي
65	.....	8-بعاد الالتزام التنظيمي
66	.....	9- محددات أو مصادر الالتزام التنظيمي
69	.....	10- آثار أو نتائج الالتزام التنظيمي
72	.....	11- علاقة الالتزام التنظيمي ببعض المتغيرات
75	.....	12- تقاييس الالتزام التنظيمي
75	.....	13- مؤائد قياس الالتزام التنظيمي
76	.....	14- لالزام التنظيمي وعلاقته بالمتغيرات الوظيفية
81	.....	15- لالزام التنظيمي وعلاقته بالمتغيرات الشخصية
82	.....	الخاتمة
<b>الفصل الرابع : بيئة العمل الداخلية</b>		
83	.....	مقدمة
48	.....	1- مفهوم بيئة العمل الداخلية
85	.....	2- خصائص وأبعاد بيئة العمل الداخلية
86	.....	3- بيئة العمل وعلاقتها بالمنظمة
87	.....	4- بيئة العمل وعلاقتها بالعاملين
88	.....	5- فهوم الثقافة التنظيمية
91	.....	6- نواع الثقافة التنظيمية
92	.....	7- كونات الثقافة التنظيمية
96	.....	8- خصائص الثقافة التنظيمية
99	.....	9- أهمية الثقافة التنظيمية
101	.....	10- مراحل تطويرو تكوين وتغيير الثقافة التنظيمية
103	.....	11- ظريات الثقافة التنظيمية
105	.....	12- رجة قوة الثقافة التنظيمية
106	.....	13- ثر الثقافة التنظيمية على المنظمة
107	.....	14- فهوم القيم التنظيمية
109	.....	15- لثقافة التنظيمية من حيث القوة والمضمون
111	.....	16- مض النماذج حول الثقافة التنظيمية
113	.....	17- متطلبات تطوير الثقافة التنظيمية
114	.....	18- لعوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية
115	.....	19- طور القيم التنظيمية
116	.....	الخاتمة

## الفصل الخامس : طريقة إجراء البحث

117	1- التعريف بالمؤسسة .....
119	2- الدراسة الاستطلاعية (المدة والمكان) .....
119	3- الدراسة الأساسية (المدة والمكان) .....
120	4- منهج الدراسة .....
121	5- خصائص عينة الدراسة .....
124	6- أدوات الدراسة .....
125	7- تقديم ادوات القياس .....
125	- مقياس العقد النفسي عند (روسو) .....
126	- مقياس الالتزام التنظيمي (بورتر) .....
128	- مقياس بيئة العمل الداخلية .....
128	8- صدق وثبات أدوات الدراسة .....
129	9- أساليب المعالجة الإحصائية .....

## الفصل السادس : عرض النتائج ومناقشتها

130	مقدمة .....
130	1- عرض النتائج المحصل عليها .....
142	2- تحليل النتائج المحصل عليها .....
188	3- تفسير النتائج ومناقشتها .....
199	4- خلاصة .....
203	5- خاتمة عامة .....
205	6- التوصيات والاقتراحات .....
208	7- المراجع والملاحق .....

## قائمة الأشكال والجداول:

25	الشكل رقم (01): يوضح حالات وأبعاد العقد النفسي عند روسو
43	الشكل رقم (02): أبعاد العقد النفسي
44	الشكل رقم (03): مكونات أبعاد العقد النفسي
55	الشكل رقم (04): وضع تطور الالتزام التنظيمي حسب ستيرز
60	الشكل رقم (05): دخلات ومخرجات الالتزام التنظيمي عند "ستيرز"
69	الشكل رقم (06): نصير عدم الاهتمام بالالتزام التنظيمي
95	الشكل رقم (07): مكونات الثقافة التنظيمية
54	الجدول رقم (01): وضع مراحل تطور الالتزام التنظيمي عند بوكنان
121	جدول رقم (02): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي
121	جدول رقم (03): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الرتبة
122	جدول رقم (04): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى العمر
122	جدول رقم (05): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الخبرة
123	جدول رقم (06): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التكوين
124	جدول رقم (07): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الجنس
253	جدول رقم (08): عرض نتائج العقد النفسي لأفراد عينة المؤسسة العمومية
131	جدول رقم (09): التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات التي تقيس الالتزام التنظيمي
133	جدول رقم (10): نتائج التوزيع التكراري لإجابات عينة الدراسة نحو العبارات التي تقيس قواعد العمل
134	جدول رقم (11): نتائج التوزيع التكراري لإجابات عينة الدراسة نحو العبارات التي تقيس مراعاة الانظمة
135	جدول رقم (12): نتائج التوزيع التكراري لإجابات عينة الدراسة نحو العبارات التي تقيس الوصف الوظيفي
136	جدول رقم (13): نتائج التوزيع التكراري لإجابات عينة الدراسة نحو العبارات التي تقيس المركزية
137	جدول رقم (14): نتائج التوزيع التكراري لإجابات عينة الدراسة نحو العبارات التي تقيس الاجور
138	جدول رقم (15): تحليل نتائج التوزيع التكراري لإجابات عينة الدراسة نحو العبارات التي تقيس محتوى العمل
139	جدول رقم (16): نتائج التوزيع التكراري لإجابات عينة الدراسة نحو العبارات التي تقيس الترقية والتقدم الوظيفي
140	جدول رقم (17): نتائج التوزيع التكراري لإجابات عينة الدراسة نحو العبارات التي تقيس القيادة والاشراف
141	جدول رقم (18): نتائج التوزيع التكراري لإجابات عينة الدراسة نحو العبارات التي تقيس جماعة العمل
143	جدول رقم (19): تحليل نتائج العقد النفسي عند العامل وتقديراته للعقد النفسي عند صاحب العمل في المؤسسة العمومية ألزنك
146	جدول رقم (20): تحليل إجابات عينة الدراسة إزاء عبارات الالتزام التنظيمي
151	جدول رقم (21): حساب متوسط الفقرات الخمسة عشرة للالتزام التنظيمي بالنسبة للعينة
151	جدول رقم (22): حساب متوسط المتوسطات بالنسبة للفقرات الخمسة عشرة بالنسبة للعينة

- 153 جدول رقم (23): سبب متوسط إجابات أفراد العينة الموافقين وغير موافقين وغير المتأكدين بالنسبة لأفراد العينة
- 154 جدول رقم (24): وضع العبارات التي تقيس مستويات الالتزام التنظيمي و متوسطاتها .....
- 155 جدول رقم (25): متوسطات أبعاد الالتزام التنظيمي (مستوى الالتزام التنظيمي) .....
- 157 جدول رقم (26): نتائج التوزيع التكراري لإجابات عينة الدراسة نحو العبارات التي تقيس قواعد العمل .....
- 160 جدول رقم (27): نتائج التوزيع التكراري لإجابات عينة الدراسة نحو العبارات التي تقيس مراعاة الانظمة .....
- 163 جدول رقم (28): نتائج التوزيع التكراري لإجابات عينة الدراسة نحو العبارات التي تقيس الوصف الوظيفي .....
- 166 جدول رقم (29): نتائج التوزيع التكراري لإجابات عينة الدراسة نحو العبارات التي تقيس المركزية .....
- 169 جدول رقم (30): نتائج التوزيع التكراري لإجابات عينة الدراسة نحو العبارات التي تقيس الاجور .....
- 172 جدول رقم (31): نتائج التوزيع التكراري لإجابات عينة الدراسة نحو العبارات التي تقيس محتوى العمل .....
- 175 جدول رقم (32): نتائج التوزيع التكراري لإجابات عينة الدراسة نحو العبارات التي تقيس الترقية والتقدم الوظيفي .....
- 178 جدول رقم (33): نتائج التوزيع التكراري لإجابات عينة الدراسة نحو العبارات التي تقيس القيادة والاشراف .....
- 181 جدول رقم (34): نتائج التوزيع التكراري لإجابات عينة الدراسة نحو العبارات التي تقيس جماعة العمل .....
- 184 جدول رقم (35): دراسة العلاقة الارتباطية بين العقد النفسي عند العامل والعمر .....
- 184 جدول رقم (36): دراسة العلاقة الارتباطية بين العقد النفسي عند العامل والتكوين .....
- 185 جدول رقم (37): دراسة العلاقة الارتباطية بين العقد النفسي عند العامل والمستوى التعليمي .....
- 185 جدول رقم (38): دراسة العلاقة الارتباطية بين الالتزام عند العامل والعمر .....
- 185 جدول رقم (39): دراسة العلاقة الارتباطية بين الالتزام التنظيمي عند العامل والتكوين .....
- 186 جدول رقم (40): دراسة العلاقة الارتباطية بين الالتزام التنظيمي عند العامل والمستوى التعليمي .....
- 186 جدول رقم (41): دراسة العلاقة الارتباطية بين العقد النفسي و الالتزام التنظيمي .....
- 187 جدول رقم (42): دراسة العلاقة الارتباطية بين حالات العقد النفسي والالتزام التنظيمي .....



## ملخص البحث:

لقد استهدفت دراستنا هذه موضوع العقد النفسي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، حيث حاولنا دراسة طبيعة العقد النفسي، حالاته، وأبعاده في المؤسسة العمومية (مؤسسة الزنك بالغزوات)، وعلاقته بالالتزام التنظيمي، في بيئة عمل داخلية متغيرة، و دراسة العلاقة بين العامل وصاحب العمل من خلال التوقعات والانتظارات، بلورة الالتزام التنظيمي .

ولقد تمحورت إشكالية البحث حول مجموعة من الأسئلة هي كالتالي :

- ما طبيعة علاقة العقد النفسي بالالتزام التنظيمي ؟ وهل توجد علاقة بين العقد النفسي و العمر والتكوين والمستوى التعليمي ؟ هل توجد علاقة بين الالتزام التنظيمي والعمر والتكوين والمستوى التعليمي ؟ وما طبيعة بيئة العمل الداخلية ؟

وللإجابة على هذه الأسئلة تم صياغة فرضيات البحث التالية :

- هناك عقد نفسي توازني عند عمال المؤسسة العمومية الزنك.
- توجد علاقة ارتباطية بين العقد النفسي و العمر والتكوين والمستوى التعليمي .
- هناك التزام تنظيمي استقراري عند عمال المؤسسة العمومية الزنك.
- توجد علاقة ارتباطية بين الالتزام التنظيمي والعمر والتكوين والمستوى التعليمي.
- توجد علاقة ارتباطية بين العقد النفسي والالتزام التنظيمي .

ولجمع المعلومات استخدم الباحث مقياس (PCI) (Psychological Contract Inventory) لروسو من جامعة « Pittsburgh » باللغة العربية .

كما اختار الباحث مقياس الالتزام التنظيمي الذي أعده " بورتر وزملاؤه " ومقياس يقيس بيئة العمل الداخلية الذي أعده "محمد عبد الله الثمالي".

ولدراسة العلاقة بين العقد النفسي والالتزام التنظيمي في المؤسسة العمومية الزنك بالغزوات، استعملنا الأسلوبين الإحصائيين (-) لسبيرمان وبيرسون ، وهو ما يوضحه الفصل السادس ، حيث أظهرت النتائج ما يلي :

- العقد النفسي عند العمال هو:
- عقد نفسي تحولي بنسبة (38.75%) ذو بعد "عدم الثقة" بنسبة (15.62%) ومتوسط شدة العقد (31.11) .
- أما تقديراتهم للعقد النفسي لصاحب العمل فهو:

عقد نفسي توازني بنسبة (60%) ذو بعد "التقدم الداخلي" بنسبة (43.12%) ومتوسط شدة العقد (17.95) .

- لا توجد علاقة ارتباطية بين العقد النفسي ومتغيري العمر والتكوين .
- توجد علاقة ارتباطية بين العقد النفسي والمستوى التعليمي .
- أما مستوى الالتزام التنظيمي :
- هناك التزام تنظيمي متوسط ذو بعد استقراري عند عمال المؤسسة العمومية الزنك بمتوسط (3.06) .
- لا توجد علاقة ارتباطية بين الالتزام التنظيمي ومتغيري العمر والمستوى التعليمي .
- توجد علاقة ارتباطية بين الالتزام التنظيمي والتكوين .
- توجد علاقة ارتباطية بين العقد النفسي والالتزام التنظيمي .
- توجد بيئة عمل داخلية مضطربة ومتغيرة حيث أفرزت النتائج عن : وجود قواعد العمل - عدم مراعاة الأنظمة - عدم وجود توصيف للمناصب - المركزية الشديدة - عدم وجود سياسة عادلة للأجور - محتوى العمل فارغ من مضمونه - عدم وجود سياسة واضحة فيما يخص الترقية والتقدم الوظيفي - عدم رضا العمال عن القيادة والإشراف وجماعة العمل .

## مقدمة عامة :

تسمى المنظمات في الوقت الراهن جاهدة للتكيف مع المتغيرات العالمية والمحلية المعقدة والمتشابكة والسريعة وعليها أن تناهض بكافة السبل لمواكبة هذه المتغيرات والتعايش معها جنباً لجنب ، وفي سبيلها إلى تحقيق ذلك لا بد أن تعتمد على الموارد البشرية ولا يمكن للعاملين أن يشاركوا مشاركة بناءة في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية دون أن يشعروا بدعم المنظمة لهم حتى يبادلوها أيضاً بدعمهم عن طريق بذل قصارى جهدهم لتحقيق أهدافها.

إن الإدارة المعاصرة تميل إلى الاهتمام أكثر بشؤون الأفراد والعاملين بالمنظمات اعتقاداً منها بأن البشر لديهم طاقات وقدرات لا تملكها الموارد الأخرى ، تميز المنظمات عن بعضها البعض وتؤدي إلى تحقيق النجاح فيها ، ويتطلب تحقيق ذلك توفير هيئة أو إدارة تهتم بالأفراد وبتحتياجاتهم ورغباتهم. ويمكن دور هذه الإدارة في تهيئة المحيط المناسب للعمل والاهتمام بالعامل وتحفيزه ليبدل أقصى مجهود لديه ويساهم بشكل ايجابي في رفع مستوى أداء المنظمة، وذلك بفضل استعمال سياسات وتقنيات تسير الموارد البشرية والبرامج العلمية التي تخدم المنظمة والفرد. فالهدف من وجود إدارة متخصصة في الموارد البشرية هو تخطيط وتنظيم القوى العاملة وتوفير الظروف الملائمة لعمل أفرادها بغية الوصول إلى أعلى مستويات الأداء والإنتاجية .

لقد كان لنظريات العلاقات الإنسانية الدور البارز في تنمية الموارد البشرية ، فمن خلال تركيزها على الجوانب السلوكية والمشاعر والأحاسيس وتقديرها لأهمية العامل الإنساني في التنظيم فقد أكدت على أهمية الروح المعنوية للأفراد العاملين والسعي لتحقيق الرضا الوظيفية ، فالإدارة الجيدة هي تلك التي تسعى للعمل على تحقيق الرضا الوظيفي ورفع الروح المعنوية وتتحقق هذه التغيرات من خلال نمط الإدارة والقيادة وكذلك من خلال إتباع سياسات تحفيزية جيدة، كما نبهت نظرية العلاقات الإنسانية إلى تعدد حاجات الأفراد والتي يتوجب على الإدارة أخذها بعين الاعتبار والعمل على إشباعها فهذه حاجات مهمة لرفع الروح المعنوية وزيادة درجة الولاء والإخلاص والالتزام وهذه مفاهيم تؤكد الاهتمام بالعنصر الإنساني في المنظمة ومن جميع الجوانب ، حيث يؤكد ذلك على تحقيق الدافعية والانجاز للحفاظ على مصلحة المنظمة والأفراد على حد سواء.

فلقد انصبت جهود هذه النظرية حول الإنسان ( الفرد العامل ) وضرورة توفير كل الاحتياجات الضرورية له ، لأنه أساس التنمية وعنصرها الحيوي فالاهتمام بتوفير حاجات الأفراد وتنمية مهاراتهم يدفع بالتنمية إلى الأمام ويحقق مستويات معيشة مقبولة وحياة كريمة ، فإشباع حاجات الأفراد للوصول بهم إلى مرحلة تحقيق الذات كما هو موضح في نظرية "ماسلو" (سلم الحاجات) يمد الأفراد بالطاقة والحيوية اللازمة للاستمرار في العطاء والبناء، فتوفير المناخ الوظيفي الصحي الذي يتحقق فيه الاحترام المتبادل بين الرئيس والمرؤوسين يمكن الموظف من تأدية واجباته إضافة إلى إبداء آرائه واجتهاداته وتقديم اقتراحاته وتوصياته وانتظاره وكل ما يتطلبه العمل الجيد بما

يخدم المصلحة العامة ويساعد على تحقيق التنمية ،ومن الملاحظ أن العلاقة بين العامل وصاحب العمل في بيئة العمل في الدول النامية تفتقد إلى المصداقية والإخلاص فهي بعيدة عن الموضوعية وهذا احد العوائق الرئيسية التي تواجه المنظمات.

إن توفر المصداقية في العمل وما تتضمنه من علاقات وظيفية حسنة وعلى كل المستويات في كل المنظمات يعني توفير البيئة السليمة لقيادة عمليات التنمية والتطوير.

وقد أكد العديد من أساتذة الإدارة العامة أهمية العنصر البشري في التنظيم حيث أن الأستاذ "هارولد كوتز" (H.Kantz) (محمد شاكر عصفور، 1999م) ارتأى تعديل أنظمة المنظمة على ضوء العنصر البشري . وهو ما أدى إلى تطور واضح في مهام مسؤولي و مسيري الموارد البشرية ،فبعد أن كان الهدف الأساسي هو تنفيذ أوامر وتوجيهات الإدارة العليا في التوظيف والتكوين والتسيير فان الاتجاه الإنساني في الإدارة والتسيير جعل المسيرين يهتمون بحاجات العمال (غيث بوفلجة، 1998م: 29) واتجاهاتهم ودوافعهم ورغباتهم وسبل الاتصالات المعتمدة بينهم والصراع والعلاقات الرسمية وغير الرسمية وانتظارا تهم ويعملون على تليتها (العقد النفسي).

إن العقد النفسي يهتم بالعلاقات "عمال مؤسسة" مركزا على طبيعة الوعود و الانتظارات الضمنية لكل طرف ، فدراسة العقد النفسي مفهوم يسمح لنا من خلاله معرفة طبيعة العلاقة التي تربط العامل بالمؤسسة انطلاقا من معرفة دور كل طرف في بناء العلاقة مع الآخر .

إن العامل سوف يتبنى سلوكا تفرضه عليه طبيعة تعامله مع المؤسسة ومدى توفير هذه المؤسسة لانتظاراته المعلن عنها وغير المعلن عنها .

لهذا فان تلك الانتظارات سوف تفرض تبني إستراتيجية معينة يمكن أن تحدد سلوكه تعرف بالالتزام التنظيمي .

إن هذا الموضوع جد هام لأنه سوف يسمح لنا بتحديد الطريقة التي من خلالها سوف ينضم العامل للمؤسسة والعوامل التي تؤثر على انضمامه ،إن العقد النفسي أحد هذه العوامل سوف يحدد سلوك العامل ويلعب دور مثير لإلتزامه التنظيمي.

سوف نهم في بحثنا على دراسة علاقة العقد النفسي بالالتزام التنظيمي ومعرفة مدى تأثير الوعود و الانتظارات داخل التنظيم على بلورة الإلتزام التنظيمي وما مدى علاقة العقد النفسي وحالاته بالالتزام التنظيمي وذلك بالمؤسسة العمومية ألزك بالجزوات.

ولإجراء دراستنا قسمنا بحثنا إلى ستة (06) فصول هي كما يلي :

فكان الفصل الأول يتعلق بتقديم البحث ، حيث تطرقنا فيه إلى إعطاء مقدمة للموضوع كمدخل ، ثم إلى الإشكالية وأهم الفرضيات الخاصة بالدراسة ، ثم أسباب اختيار الموضوع وأهدافه

أما الفصل الثاني فكان حول مفهوم العقد النفسي، الذي هو لب الموضوع وصميمه، وذلك لمعرفة العقد النفسي وأنواعه، وطبيعته، والأسس التي يرتكز ويقوم عليها أي عقد نفسي كذلك معرفة من هم المشاركون في هذا العقد، باعتباره ينشأ بين طرفين أو أكثر، ومعرفة حالات وأبعاد العقد النفسي، وذلك حسب تقسيم روسو، وقياسه وتوضيحه. كما تحدثنا عن التبادل الاجتماعي كأساس لنظرية العقد النفسي، وكمودج ذهني لعلاقات العمل، وإلى النظرة المعرفية والاجتماعية لتكوينه، وإلى تقييمه، وأبعاده الثلاثة، وأثره على الاتجاهات والسلوكيات.

أما الفصل الثالث فتطرقنا فيه إلى مفهوم الالتزام التنظيمي وخصائصه وأهم مراحل تطوره بالإضافة إلى مداخل دراسته وأهميته، والنماذج المفسرة له وإلى أبعاده ومصادره وإلى علاقته ببعض المتغيرات وأهم نتائجها وأثره على الفرد والمنظمة وأهمية قياسه مع ذكر أهم أدوات قياسه.

أما الفصل الرابع فكان حول بيئة العمل الداخلية وثقافتها حيث حاولنا الإلمام بجميع جوانب الموضوع، بداية من مفهوم وخصائص وأبعاد بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالمنظمة والعاملين كما تطرقنا فيه إلى مفهوم وأنواع ومكونات وخصائص الثقافة التنظيمية وأهميتها، وإلى نظرياتها وإلى بعض نماذجها ومتطلبات تطويرها والعوامل المؤثرة فيها.

أما الفصل الخامس فهو طريقة إجراء البحث، قمنا بالدراسة الاستطلاعية للمؤسسة، حيث سمحت لنا هذه الزيارة باختيار عينة البحث، التي اشتملت على 160 فرداً في المؤسسة.

ولجمع المعلومات استخدم الباحث مقياس (PCI) (Psychological Contract Inventory) لروسو من جامعة «Pittsburgh» باللغة العربية،.

كما استعمل الباحث مقياس بورتير للالتزام التنظيمي ويحتوي على 15 فقرة، ومقياس ثالث لقياس بيئة العمل الداخلية لمحمد عبد الله الثمالي، حيث احتوى المقياس على 20 فقرة تقيس المتغيرات التنظيمية و 25 فقرة تقيس المتغيرات الوظيفية.

ولدراسة العلاقة بين طبيعة العقد النفسي والالتزام التنظيمي، استعملنا الأسلوبين الإحصائيين (L) لبيرسون وسيرمان الخاصين بدراسة العلاقات الارتباطية.

وذلك كما يوضحه الفصل السادس الخاص بعرض النتائج ومناقشتها.

**2- الإشكالية:**

تحتل المؤسسة مكانا محوريا في مجتمعاتنا فهي ذلك الفضاء المنتج للمادة وتعتبر أيضا فضاء اجتماعي ومكان للتنشئة الاجتماعية للعامل، فمن خلالها يفرض هذا الأخير ذاته في المجتمع فهي كالمدرسة تعمل على تكوين الأنا الاجتماعي التي يتفاعل باستمرار مع محيط العمل .

إن الحياة الاجتماعية في المؤسسة تركز على مجموعة من التمثلات و الإسقاطات و الانتظارات والعود والاعتقادات، فكل هذا يساهم على بناء نسق اجتماعي الذي من خلاله تتضارب المصالح في المؤسسة.

إن العامل هو إذن عضو ذو بعد علائقي براغماتي علاقته مع المؤسسة تجبره أن يتفاعل مع تنظيماتها حتى يتسنى له اكتساب الرصيد الاجتماعي فعند ( Bordier ) يكتسب الفرد ثلاثة أنواع من الأرصدة.

- الرصيد الثقافي (شهادات - نتائج...).

- الرصيد الاقتصادي (الراتب الشهري- الثروة..).

- الرصيد الاجتماعي (العلاقات - شبكة المعارف...).

إن الرصيد الاجتماعي مصدر للتوجه التنظيمي فهو يغذي العامل بإشارات نابعة من المؤسسة التي يحدد من خلالها طبيعة علاقته مع المنظمة أو بعبارة أخرى ما مدى سوف يعطي للمؤسسة وماذا سوف تعطيه؟

انطلاقا من هنا يمكن القول أن العلاقة ما بين العامل والمنظمة مبيّنة على عقد غير مصرح به.

إن مفهوم علاقات العمل تطور كثيرا في الآونة الأخيرة مع التعقيدات والتفاعلات التي يفرضها التنظيم الجديد للمؤسسات.

إن العامل هو المنفذ والمخطط والمسير لتلك السياسة التنظيمية ، سوف يباشر عمله داخل تلك المؤسسة التي من خلالها سوف يتغذى من جانبها الاجتماعي والثقافي والسياسي والاقتصادي ليكون عضوا مؤسسا لثقافة المؤسسة.

فالمؤسسة تتيح للعامل الفرصة للتعبير عن احتياجاته الثقافية، وحاجياته للانتماء داخل المجموعة - حاجات أمنية. حاجات الارتقاء في الهرم الوظيفي... الخ.

لكن الآليات التنظيمية للتعبير في المؤسسة لا تمنح للعامل وبطريقة موضوعية التعبير عن انتظاراته نحو المؤسسة ولا قياس حالة مدى تحقيق المؤسسة وعودها نحو العمل.

فالممارسات التنظيمية التقليدية لم تستطع تطوير نظرة تحليلية للتفاعلات التي تجمع العامل بمؤسسته لان تلك التفاعلات مبنية على اهتمامات نفسية.

إن العامل الذي يحمل هوية مهنية خاصة به يعتبر عنصراً يؤثر على محيطه ويتأثر به فهو إذن في تفاعل دائم مع محيط العمل (المحيط المهني).

إن العقد النفسي يمكن تعريفه أنه من الاتجاهات والتي يمكن التعبير عنها بأنها نوايا سلوكية مشكلة نفسياً وفكرياً ومضمرة؛ تظهر لاحقاً على شكل سلوك أو تكون تبريراً لسلوك ظهر أو سيظهر، والعقد النفسي متبادل نظراً لكونه موجوداً لدى طرفي العملية الوظيفية ، فالموظف لديه اتجاهات عن العمل وعن أربابه وأيضاً جهة التوظيف لديها اتجاهات عن العمل وعن الموظف الذي ألتحق به، ووصف بالديناميكي نظراً لأنه متغير على طول حياة المنظمة ومن خلال عمر الموظف وحتى خبراته وتجاربه الحياتية والوظيفية. وكونه غير رسمي فهذا عائد لاختلافه عن العقد الرسمي الذي تكون فقراته مكتوبة ومراجعة وموثقة ومقررة من الطرفين وهي مرجع للتعامل الرسمي بين الموظف وجهة العمل ، لكن بالعقد النفسي لا يصرح غالباً - بما في النفس حتى ولو حاول الطرف الأول التصريح أو حاول الطرف الثاني الاكتشاف ، وهو بذات الوقت لا يعتبر مستنداً يعتمد عليه، فالمشاعر و دواخل النفوس رغم أهميتها لا يعتد بها رسمياً في تقييم الأمور. وهذه الضبابية في وصف دواخل النفوس وما يختلجها من مشاعر هي ما يمكن وصفها بأنها غير دقيقة ويمكن الاستدلال عليها من الأعمال الحالية أو من الأحداث السابقة ، وأحياناً من التلميحات أو حتى التصريحات التي يدلي بها الطرفين .

إن العقد النفسي كما عرفته روسو على أنه: «اعتقاد ذاتي للفرد حول طبيعة العلاقات المتبادلة بين الفرد والآخرين المؤسسة،

أو المبنية على الوعود، سواء كانت خفية، أو مصرح عنها في تفاعلاتهم». (Rousseau,2000 :02)

إن طبيعة العقد النفسي تضبط سلوك العمال باعتبار أن هذا العقد يلزم العامل على سلوك معين يناسب طبيعة العلاقة التي تجمهه بالمؤسسة (الالتزام التنظيمي).

تشير روسو هنا عن وجود أربع أنواع من العقود النفسية:

## 1- العقد العلائقي ( Relational ) :

في هذا العقد ترتيبات العمل تكون طويلة المدى ومفتوحة على المستقبل، ومؤسسة على الثقة والإخلاص والعائدات، فهي مشروطة بالأداء القائم على العضوية والمشاركة في المنظمة

**2- العقد المتوازن (Balanced) :**

ترتيبات العمل تكون ديناميكية، ومفتوحة للمستقبل ومشروطة بالنجاح الاقتصادي للمنظمة، وفرص العمال لتطوير مهاراتهم المهنية وتطوير الإمكانيات التي توفرها المنظمة، كل من العامل والمؤسسة يشارك بشكل كبير في تعلم وتطوير الآخر، أما بالنسبة للعائدات تكون على أساس الأداء والمشاركة في أن يكون نوع من المقارنة في الإمكانيات، وما توفره المؤسسة حسب الأداء الذي يقوم به الأشخاص.

**3- العقد التبادلي (التعاملي) (Transactional) :**

هي ترتيبات العمل في إطار فترات قصيرة المدى أو محددة، وتكون مبدئياً مركزة على التبادل (التعامل) الاقتصادي، والمهام الضيقة الخاصة، وكذلك تكون على أساس مساهمة محدودة للعمال في المنظمة.

**4- العقد الانتقالي (حالة تحويلية) (Transitional) :**

هي حالة عقلية فكية تعكس نتائج التغيير التنظيمي والتحويلات التنظيمية، والتي تتناقض مع ترتيبات العمل التي تم تأسيسها في السابق. إن العامل ينتظر من مؤسسته أن تحقق له: الاستقرار والأمن والتقدير... الخ وينتظر خصوصا أن تميز سلوكه وقدراته عن باقي أفراد المؤسسة. فهذا التمييز الفردي يكون بمثابة الحافز الذي سوف يحدد طبيعة انضمامه التنظيمي (لواء التنظيمي) ويمكن أن يكون بمثابة عامل إحباط ولا استقرار للعامل. (Rousseau, 2000: 04-05)

إن بلورة الإلتزام التنظيمي يتوقف على طبيعة الحوافز التنظيمية التي تضعها المؤسسة حتى يندمج العامل في سياستها التنظيمية. فحسب "McDermott" (1986) هناك مظهرين أو بعدين للإخلاص التنظيمي: البعد العاطفي - البعد المستمر.

إن البعد العاطفي: يترجم إرادة العامل في البقاء داخل المؤسسة ولا يعبر عن أي إرادة للانفصال عنها.

أما البعد المستمر: فهو يمثل حالة العامل الانخراط بطريقة مستمرة لأنه يشعر انه مجبر بالبقاء في المؤسسة.

أما (Allein , Meyer, 1990) فيريان إن الإخلاص التنظيمي له ثلاث أبعاد أو مظاهر هي:

- البعد العاطفي: يمثله بنفس الطريقة التي قدمها "Mc Dermott".
- البعد المستمر: مبني على الاهتمامات المادية اللازمة لمغادرة المؤسسة.
- البعد المعياري: مركزا أساسا على وجود قيم للعمل التي تجبر العامل بالبقاء أو انه يشعر انه واجب عليه البقاء بالمؤسسة.



والالتزام التنظيمي مفهوم تعدى كونه احد مظاهر الاتجاهات السلوكية للعاملين نحو منظماتهم ليصبح محور الحياة التنظيمية وذلك لما له من اثر على الانجازات لقردية والتنظيمية من خلال ارتباط هذا المتغير ارتباطا وثيقا بدرجة تطابق الفرد مع منظمته وقناعاته بأهدافها واستعداده لبذل المزيد من الجهد لتحقيق هذه الأهداف (الفضلي، 1997م:77).

ويرى الطجم أن الالتزام التنظيمي له تأثير كبير على كفاءة وفاعلية المنظمات في الوقت الحاضر حيث يجنبها التكاليف الاقتصادية والاجتماعية والنفسية على مستوى الفرد والجماعة وقد اتضح أن النمو الاقتصادي الذي حققته عدد من الدول مثل ألمانيا واليابان إنما يعود إلى قوة العمل الملتزمة حيث تبين أن 90 بالمائة من نجاح المنظمات اليابانية يعود إلى الالتزام التنظيمي وان (10%) بالمائة المتبقية تعود إلى المواهب (الطجم، 1996م:103)، وعلى العكس من ذلك فإن الشعور باللامبالاة والاستهتار بالمال العام هو واقع كثير من دول العالم الثالث حيث لا يفكر الفرد إلا بالطرق التي يمكنه فيها تحقيق المكاسب الشخصية على حساب المؤسسة التي يعمل فيها وبالتالي فإن الدور الصحي الذي تلعبه البيئة الداخلية (لمناخ التنظيمي) هو الذي يدفع الإنسان إلى استثمار أقصى حد من رصيده الفكري عن طريق الاستئثار للإبداع بفعل التدريب والممارسة التي تعتبر حافزا للابتكار والإبداع. (القيوتي، 1993 م: 264).

ولا شك أن الاهتمام الكبير الذي تولد وتطور في العالم الغربي عن أهمية الالتزام التنظيمي قد ولد لدى بعض الباحثين العرب الإدراك والاهتمام بذلك الجانب وخاصة فيما يتعلق بالعوامل التي تؤثر على الالتزام التنظيمي سواء كانت شخصية أو وظيفية أو متعلقة بالمنظمة .

وبالرغم من أهمية ذلك إلا أن الدراسات التي أجريت في هذا المجال تعد شحيحة وان هناك فجوة في الأبحاث والدراسات العربية ومنها السعودية المتعلقة بالالتزام التنظيمي (الهيجان، 1998م، ص13) ، ومما يزيد الاهتمام بهذا الموضوع هو أن هذه الدراسات رغم محدوديتها إلا أن جزء كبير منها أجري في بلدان عربية أخرى تختلف خلفيتها الثقافية عن الخلفية الثقافية للجزائريين .

إن طبيعة الوعود والانتظارات سواء كانت من طرف المؤسسة أو العمال من المفروض أن تخدم بدرجة أولى ثقافة المؤسسة التي تغذي كل التفاعلات الرسمية وغير الرسمية وللاهتمام بهذه العلاقة يعطي لنا الفرصة لدراسة مدى وأهمية العقد النفسي وعلاقته بالالتزام التنظيمي ؟

وانطلاقا من هذا فان مشكلة الدراسة تتبلور في السؤال الرئيسي التالي:

- ما طبيعة علاقة العقد النفسي بالالتزام التنظيمي ؟
- وهل توجد علاقة بين العقد النفسي و العمر والتكوين والمستوى التعليمي ؟
- هل توجد علاقة بين الالتزام التنظيمي و العمر والتكوين والمستوى التعليمي ؟
- وما طبيعة بيئة العمل الداخلية ؟

**3- الفرضيات:**

- هناك عقد نفسي توازني عند عمال المؤسسة العمومية أزنك.
- توجد علاقة ارتباطية بين العقد النفسي والعمر.
- توجد علاقة ارتباطية بين العقد النفسي والتكوين .
- توجد علاقة ارتباطية بين العقد النفسي والمستوى التعليمي .
- هناك التزام تنظيمي استمراري عند عمال المؤسسة العمومية أزنك.
- توجد علاقة ارتباطية بين الالتزام التنظيمي والعمر.
- توجد علاقة ارتباطية بين الالتزام التنظيمي والتكوين .
- توجد علاقة ارتباطية بين الالتزام التنظيمي والمستوى التعليمي .
- توجد علاقة ارتباطية بين العقد النفسي والالتزام التنظيمي.
- توجد بيئة عمل داخلية مضطربة.

**4- أهداف الدراسة :**

تسعى هذه الدراسة من خلال الإجابة على الفرضيات المطروحة إلى تحقيق الأهداف التالية :

- التعرف على طبيعة العقد النفسي عند عمال المؤسسة العمومية أزنك.
- تحديد مستوى الالتزام التنظيمي عند عمال المؤسسة العمومية أزنك.
- التعرف على طبيعة العلاقة بين العقد النفسي وبعض المتغيرات الشخصية .
- تحديد العلاقة بين مستوى الالتزام التنظيمي وبعض المتغيرات الشخصية.
- التعرف على طبيعة بيئة وثقافة العمل الداخلية للمؤسسة .

**5- أهمية الدراسة :**

تأتي أهمية هذه الدراسة لكونها خطوة علمية إضافية باتجاه تسليط الضوء البحثي على تفاعل متغير العقد النفسي والالتزام التنظيمي في المؤسسة العمومية أزنك .

كما أن هذه الدراسة تسلط الضوء على كيفية المحافظة على درجة عالية من الالتزام التنظيمي بين العاملين من خلال معرفة طبيعة العقد النفسي بين العاملين وصاحب العمل .

- 1- إن هذه الدراسة تعتبر من أوائل الدراسات العربية التي تناولت العقد النفسي وعلاقته بالالتزام التنظيمي .
- 2- يأمل الباحث أن تسهم دراسته بتقديم بعض الأفكار المهمة للمسؤولين والمسيرين و المهتمين في المؤسسات العمومية في هذا المجال وخصوصا أن نتائج عدد من الدراسات توصلت إلى أهمية البيئة التنظيمية في إيجاد نوع من الثقة والاستثمار في التكوين وتفويض الصلاحيات ،والسلطة لتقليل الفجوة بين المستويات الإدارية وقد أوصت هذه الدراسات بأنه يجب عدم النظر إلى العنصر البشري على أنه تكاليف يجب خفضها بل موارد ومصادر ثمينة يجب استثمارها وتطويرها لما لها من مردود كبير على أداء المنظمات (الطجم ، 1992 م:108).
- 3- يأمل الباحث أن تساعد هذه الدراسة في زيادة الوعي الإداري لمفهوم العقد النفسي والالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية وإثارة اهتمام المسؤولين والمسيرين (أصحاب العمل) بالآثار المترتبة على تحسين مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين وتقريب العامل من المنظمة .
- حيث ثبت في بعض الدراسات السابقة انخفاض مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في القطاع العمومي لعدة أسباب ، ولا يمكن تجاهل دور المسؤولين والقيادات الإدارية في ذلك ، حيث يميل عدد منهم إلى تركيز السلطة في يده وحرمان العاملين من حق ممارسة سلطة حقيقية، وعللت الدراسة ذلك بسبب سرعة التطور الاقتصادي والاجتماعي واعطاء الأولوية في الأعمال والمناصب في المؤسسات العمومية للالتزام التنظيمي .(الفضلي ، 1997 :84) .
- 4- في ضوء ضلّة وشح ما هو منشور باللغة العربية في موضوع العقد النفسي والالتزام التنظيمي في المؤسسات الإنتاجية فإن هذه الدراسة سوف تسهم في إثراء المكتبة العربية وذلك من خلال الإضافة العلمية التي سوف توفرها للباحثين في هذا المجال وخصوصا في السلوك التنظيمي في المؤسسات العمومية.
- 6- هناك فجوة في الأبحاث أو الدراسات العربية ومنها الدراسات الجزائرية المتعلقة بالعقد النفسي وعلاقته بالالتزام التنظيمي ، لذا فإن هذه الدراسة تحاول سد هذه الفجوة وذلك من خلال دراسة هذا الموضوع في البيئة الجزائرية وتقديمه للباحث والممارس العربي للاستفادة من النتائج والتوصيات المترتبة عليها.
- 7- إن معظم الدراسات الحالية في مجال الالتزام التنظيمي تركز على النتائج المترتبة على الالتزام التنظيمي أكثر من تركيزها على الأسباب المؤدية إلى هذا الالتزام (Griffin & Bateman ,1986) لذا فإن الدراسة الحالية تحاول سد هذا الخلل وذلك من خلال التركيز على هذه الأسباب باعتبارها موضوعا مهما مثل النتائج إذ لا يمكن فهم النتائج المترتبة على الالتزام التنظيمي دون إدراك أو فهم أسباب هذا الالتزام .

8- إن المتبع لدراسات الالتزام التنظيمي والعقد النفسي والتي هي في جلها دراسات غربية يجد أن هذه الدراسات في معظمها تركز على المنظمات الليبرالية (الربحية أو الرأسمالية) أو منظمات القطاع الخاص وقليل منها تلك الدراسات التي اهتمت بمنظمات القطاع العام مع ما لهذه المنظمات من دور وأهمية سواء كان ذلك من حيث دورها الاقتصادي أو الخدماتي (Glisson & Durick, 1988).

9- أخيرا يأمل الباحث أن يقدم للقارئ دراسة منهجية يمكن الاسترشاد بها في دراسات قادمة في مجال السلوك التنظيمي حيث يمكن الاستفادة من منهجية البحث والمقاييس المستخدمة فيها والنتائج التي سوف تسفر عنها الدراسة ثم التوصيات التي يأمل أن تكون مدخلا لتحسين العلاقة بين العامل والمنظمة (العقد النفسي) التي يعمل بها وبالتالي الالتزام بأهداف المنظمة .

وهكذا يتضح مما سبق أن دراسة موضوع العقد النفسي وعلاقته بالالتزام التنظيمي في المنظمات الجزائرية تعتبر مطلبا ملحا بالنسبة للباحث الجزائري والعربي وهذا ما دفع الباحث إلى القيام بإجراء هذه الدراسة.

10- كما أن هذه الدراسة تسهم إضافة إلى التراث العلمي والمعرفي وكذلك فإن الدراسة ترتبط بموضوعين رئيسين ولها أهمية كبيرة في اغلب المؤسسات وبالأخص المؤسسات الإنتاجية (الاقتصادية) وهما العقد النفسي والالتزام التنظيمي وتفيد هذه الدراسة الجهات المختصة، حيث أنها تجعلهم يقفون على مؤشرات هذه النتائج في العقد النفسي وعلاقته بالالتزام التنظيمي والقيام بما يلزم من بناء برامج وسياسات تنظيمية تسهم في رفع الأداء وزيادة الإنتاجية ورفع الروح المعنوية والرضا الوظيفي مما يؤكد على تحقيق الأهداف.

## 6- صعوبات البحث:

ككل بحث علمي لا يخلو من الصعوبات، فقد واجهت الباحث بعض العراقيل أثناء قيامه بالبحث منها:

- انعدام المراجع باللغة العربية حول الموضوع.
- نظرا للوضعية المضطربة التي آلت إليها المؤسسات العمومية (الشركة الوطنية للزنك بالجزائر) كانت اتصالاتنا مع بعض المشرفين جد صعبة.
- حالة الخوف والشك الذي يهدد العمال في المؤسسة ، جعل بعض العمال يترددون صراحة في ملء الاستبيانات مما جعل مدة التريص تدوم فترة طويلة.

## 7- تحديد المفاهيم والمصطلحات :

### - العقد النفسي:

هو تلك العلاقة بين العامل وصاحب العمل المبنية والمؤسسة على مجموعة من الوعود و الانتظارات، التي تحدد سلوكيات كلا الطرفين داخل المؤسسة في شكل عقد ضمني غير مصرح به (Olivier.Herbach, 2000 :35).

### -الالتزام التنظيمي :

يعرفه حسن حريم: درجة انغماس العامل في عمله ومقدار الجهد والوقت الذي يكرسه لهذا الغرض والى أي مدى يعتبر عمله جانباً في حياته (حريم ، 1993:107) .

ومن أكثر التعاريف شيوعاً تعريف بورتر وستيرز وبوليان ( Porter,L.W,R.M.Steers,R.T.Mowday,and P.V ) (Boublian,1974)

و يعرفوا الالتزام التنظيمي بأنه : "القوة النسبية لتوحد الفرد مع تنظيم معين وارتباطه به وبهذا المعنى ينطوي الالتزام التنظيمي على ثلاثة أبعاد رئيسية على أقل تقدير هي :

- 1- اعتقاد قوي بأهداف وقيم المؤسسة وميولها .
- 2- إرادة قوية لممارسة جهد معقول في المؤسسة .
- 3- رغبة قوية للمحافظة على عضوية المؤسسة .

ويقصد بالالتزام التنظيمي في هذه الدراسة "الشعور الايجابي المتولد عند الموظف تجاه منظمته والارتباط بها والإخلاص لها والتوافق مع قيمها وأهدافها والحرص على البقاء بها من خلال بذل الجهد وتفضيلها على ما سواها مع الافتخار بماثر المنظمة مما يعزز نجاحها. (إيناس فؤاد نواوي فلمبان، 1429هـ:10) .

### - بيئة العمل الداخلية:

البيئة الداخلية هي التي توجد داخل المنظمة وتؤثر فيها من الداخل وتمثل في تكنولوجيا العمل والإجراءات و الأنظمة المستخدمة ومجموعات العمل وأتمات الاتصال وأسلوب القيادة السائد وغيرها. (الدهان ، 1996م : 40).

ويعني الباحث بيئة العمل الداخلية للمنظمة التي تتكون من عدد من المتغيرات التنظيمية والوظيفية التي لها أثر على سلوكيات واتجاهات وأداء العاملين بشكل مباشر وغير مباشر وقد حدد الباحث هذه المتغيرات في جزء من جوانب البيئة الداخلية تتمثل في الصيغة الرسمية

وهي (قواعد العمل، مراعاة الأنظمة والوصف الوظيفي والمركزية) ويعني بها تدرج السلطة كذلك بعض العوامل المسندة من الوظيفة وهي (الأجور، محتوى العمل، الترقية والتقدم الوظيفي، القيادة والإشراف، وجماعة العمل).

#### - الثقافة التنظيمية :

ان مفهوم الثقافة التنظيمية يمثل تحديا كبيرا لأي تنظيم وهي في تغير مستمر وحركة دائمة وان كانت تتميز بالثبات النسبي وهي رغم عموميتها وكميتها إلا أنها تتميز بالتعدد وبتنوع الثقافات الفرعية للتنظيمات الرسمية وغير الرسمية التي قد تكون متضادة أحيانا وغير موضوعية أحيانا أخرى مما يهدد المنظمة (العسكر، 1995: 24).

ويقصد بالثقافة التنظيمية في هذه الدراسة مجموعة القيم والمبادئ والأفكار والمفاهيم والعادات والتقاليد السائدة والتي تؤثر إيجابا أو سلبا على مستويات الالتزام التنظيمي والعقد النفسي وتحقيق أهداف المنظمة.

#### - الاتجاهات :

يرى السلمي أن الاتجاهات تمثل نظاما متكاملا متطورا من المعتقدات والمشاعر والميول السلوكية يرمو في الفرد باستمرار نموه وتطوره ويختلف باختلاف المواقع والظروف التي يوجد بها . ويلعب الإدراك دورا هاما في تحديد الأشياء التي يكون الإنسان اتجاهاته بالنسبة لها (السلمي، 1995: 154).

## مقدمة :

تطورت العلاقات العائلية في الآونة الأخيرة داخل التنظيمات بحكم تعقد المهام وتطور مجال التفاعلات داخل التنظيم. إن مفهوم العقد النفسي يهتم بدراسة تلك العلاقات من جانبها الضمني محاولاً بذلك إبراز طبيعة الوعود و الانتظارات التي يشكلها العامل ولا يصرح بها ، وأثرها على المعاش النفسي للعامل في مساره المهني. إن العقد النفسي كمفهوم معرفي قابل للقياس ومبلور على أسس واضحة كان على يد الأستاذة "روسو" في التسعينيات، حيث قدمت مفهوماً إجرائياً للعقد واقترحت الحالات التي يمكن أن يكون عليها العامل في طرح انتظاراته، وكذا الحالة التي يمكن أن يكون عليها صاحب العمل في طرح وعوده.

## 1- تعريف العقد النفسي:

إن العقد النفسي كأي عقد عادي ينشأ بين طرف وآخر، أو بين طرف وعدة أطراف، يمكن أن يفصح عنه الفرد كما يمكن أن يكتمه، كما ينفرد العقد النفسي بخاصية كونه عقداً ضمناً غير مكتوب، يوازي فيه الفرد بين مجموعة من العناصر الذاتية ومجموعة من العناصر المحيطة. وهكذا فإن الأطراف المحيطة تشارك بمعطياتها في تشكيل هذا العقد الذي يكون نتيجة حوار داخلي يتضمن التقييم والموازنة. فالعقد النفسي إذن هو مجموعة من المعلومات والمعارف التي تشكل الاتجاهات والقيم والميول، وبصفة عامة قولبة أنماط التفكير، وهذه الأخيرة تحدد بدورها القرارات والمواقف في الظروف والحالات المختلفة، أو يصح القول بأن نعتبر العقد كقاعدة من المعلومات التي تبرمج سلوك الأفراد، كما أنه هو المحتوى الحقيقي لسلوك الفرد، فهو القوة التي تعطيه توجيهاً معيناً، فهو يتشكل من خلال تقويم الفرد للمنافع والأضرار التي يدركها الفرد في المجتمع. (محمد مزيان، 1999م: 02).

## 2- تعاريف العقد النفسي:

- عرفت روسو العقد النفسي على أنه: «اعتقاد ذاتي للفرد حول طبيعة العلاقات المتبادلة بين الفرد والآخرين المؤسسة، أو المبنية على الوعود، سواء كانت خفية، أو مصرح عنها في تفاعلاتهم».

- وتعرفه روسو أيضاً: «هو ذلك الاعتقاد حول الواجبات الموجودة بين طرفين أو عدة أطراف» (Isabelle.Voulontchen, Patricia Gienal, 2002 :55)

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

- سبانو (Spanow, 1996): « يضيف ويقول أن العقد النفسي يتأثر بالمعايير الاجتماعية والقواعد التي تسيطر، أو تضبط السلوكات ما بين الأشخاص، وكذا طريقة إدراك توازن السلطة ما بين العامل وصاحب العمل» (Isabelle.Voulontchen, Patricia Gienal, 2002:55)

- روسو وشالك (Rousseau & Schalk, 2000 :25): يقولان أن «العقد النفسي هو ذو طبيعة ذاتية»، ومنه يصعب إعطاء تعريف دقيق للعقد النفسي، لأنه ليس شيئاً ملموساً، إنه لا يتكون من مجموعة من الاتفاقيات، فهو ينتمي إلى ميدان الاعتقادات، ومنه فهو شيء غير ملموس. وما يمكن قوله أن هناك عقداً نفسياً انطلقاً من وجود طرفين مجبرين للخضوع لعلاقة معينة، وأن كل طرف له واجبات نحو الطرف الآخر. (Isabelle.Voulontchen, Patricia Gienal, 2002 :55).

تعريف (Schermerhorm, 2002): «العقد النفسي هو مجموعة آمال موضوعة من طرف شخص حول علاقات العمل نحو تنظيها» ويقول أيضاً: «العقد النفسي الصافي يسمح بتوازن بين الجهود المقدمة للتنظيم، وما ينتظره هذا الأخير من المنظمة». حسب (Jean Marques): «الفرد يمكن له أن يكون معتقدات بآماله وتجنيداً داخل التنظيم انطلقاً من مرحلة التوظيف أو قبلها» (Isabelle.Voulontchen, Patricia Gienal, 2002 :57).

### 3- طبيعة العقود:

إن التشريع، وهو علم القانون وفلسفته، لا يحكم طريقة حياتنا اليومية فحسب، بل يحكم وجودنا الصناعي والاقتصادي كذلك. ولو أن الفرد العادي لا يرى القانون أو التشريع إلا في صورة القانون الجنائي، لا في صورة قانون العقود. بل ويدهش حين يعرف أن العقد في كثير من أشكاله يؤثر عليه ذلك التأثير الكبير، كما يدهش حين يعلم أن الأمر يحتاج فعلاً إلى ملايين القوانين لتنفيذ هذه الحقائق الظاهرة البسيطة من السلوك. ولكننا إذا درسنا الأمر دراسة وثيقة وجدنا أننا نتغلغل في قانون العقد في كل ساعة من حياتنا، وأن كل صفقة يومية نعدها كالتأمين على الحياة، وضد الحريق وغير ذلك، تدخل في قانون العقد، وأن كل رهن أو شراء لساعة كسيارة أو ثلاجة، هو في واقع أمره تطبيق لقانون العقد.

ونحن ندخل في عقود تتضمن مسؤوليتنا أو تعبر عنها، كركوب سيارة عامة أو قطار أو سيارة أجرة، فاستخدام وسيلة نقل في تنقلاتنا تتضمن من جانبنا مسؤولية دفع الأجرة أو الرسم المقرر لذلك، دون حاجة إلى أي كلام يقال قبل عقد الصفقة حتى يكون العقد قائماً، فالأصل في الحقوق القانونية عدالة المبدأ. (تشارلس وايدمان، ترجمة عمر القباني، بدون سنة:50).

وتدخل العقود بصفة عامة تحت ثلاث أنواع:

عقود شفوية (يتم الاتفاق عليها بالكلام)، وعقود ضمنية (وهي اتفاقات تتم عن طريق تصرفات أطراف التعاقد، بغير حاجة إلى تفاهم شفوي أو كتابي)، وعقود مكتوب (وهي اتفاقيات تتم باستخدام مواد مكتوبة، تحدد التزامات كل من الأطراف المتعاقدة).



ومن المسلم به بصفة عامة، أنه حين يجري الاتفاق المكتوب بين أطراف التعاقد، فالوعد الشفوية والتصرفات التي تترتب عليها، والتي سبقت الاتفاق، لا حكم لها طبعاً، إلا إذا اقتنع القضاء بالغدر والقسوة فيه، وعلى أية حال، حين ينقص مواد الاتفاق الوضوح، وحين يظهر جانب الغموض فيه، فمن سلطة المحاكم أن تحدد العدالة فيه على أساس البيانات الشفوية أو التصرفات الضمنية، التي حدثت قبل التاريخ الذي بدأ فيه العقد المكتوب. مما يكون قد تأثر به المتعاقدون في ذلك الوقت.

ويمكن من ثم القول بأن العقد هو اتفاق يتم فيه كل طرف بمنفعة فيبيع البائع سلعة للمشتري بشرط أن يحصل البائع بمقتضاه على مال (منفعة) ويحصل المشتري طبعاً على السلعة.

والصفقات التي من هذا النوع هي النوع الغالب في العقود أو الاتفاقات، وهكذا نرى أن كل طرف في التعاقد قادر على أن يحصل على منفعة.

وفي الأزمنة القديمة حين كان عدد من يكتبون قليلاً، كان الاهتمام يركز في العقود الشفوية والعقود الضمنية، أما اليوم فإن طرف التعاقد الذي يريد أن يرغم طرفاً آخر أو يجبره على الوفاء بوعده وعد به اتفاق شفوي أو ضمني، يجب عليه أن يبين أن هناك منفعة من مثل هذا الاتفاق.

والعقود الضمنية تتم في ظروف متنوعة كثيرة، وتؤسس على العدالة، فإذا طلب شخص من فلاح أن يعمل في مزرعة، وقام الفلاح فعلاً بالعمل في المزرعة، ولو أنه لم تذكر كلمة ما عن التعويض أو المقابل لهذا العمل، فالقانون يتضمن أن هذا الفلاح يجب أن يكافئ مكافأة معقولة عن عمله.

والمنفعة وإن كانت شرطاً ضرورياً من شروط العقد، إلا أنها لا تمثل دائماً المكافأة المالية أو المادية لكل طرف من أطراف التعاقد، فكلمة المنفعة تدل على سبب مادي للوعد الذي يبذل قد يكون منفعة للقائم بالوعد، أو ضرراً أو خسارة للموعد، نتيجة سلوك القائم بالوعد أو طلبه.

وعلى ذلك فالمصلحة التي تبرر العقد قد تكون حقاً أو مصلحة أو ربحاً أو منفعة تتحقق لأحد الأطراف، وقد تكون خسارة أو مسؤولية يتحملها الطرف الآخر.

وليس من الضروري أن تكون المصلحة متعادلة لكن يجب أن يكون لها قيمة حقيقية.

(نشارلس وايدمان، ترجمة عمر القباني، بدون سنة: 51).

## 4 أنواع العقود:

### أ. العقد الضمني:

هي مجموعة آراء للأشخاص الذين لا يشاركون في العقد قد يكونوا شهود، رجال قضاء، عمال، تلك الآراء تتركز أساسا حول متضمنات العقد والتبادلات الموجودة فيه.

إن العقود الضمنية تلعب دور إعطاء صورة عامة حول التنظيم، وتمكن أيضا من إعطاء صورة حول قيم أخلاقية المؤسسة المترجمة داخل متضمنات العقد النفسي.

### ب. العقد الاجتماعي:

هو عقود ثقافية مبنية على معتقدات جماعية ومشاركة حول السلوك الذي يجب الالتزام به داخل المؤسسة. إن العقد الاجتماعي ليس مبني على وعود لكن يؤثر على الطريقة التي تترجم بها الوعود، وهو ينشأ عند الفرد مجرد انتمائه داخل الجماعة (روسو، 1995: 66).

### ج. العقد المعياري:

يمكن التحدث عن العقد المعياري في حالة وجود عدة أشخاص في مرتبة واحدة، ويشعرون أنهم مشتركون في خاصية «المشاركة في عقد واحد»، هذا الانتماء المشترك يندرج منه تفاعلات، واتصالات متكررة بين الأفراد، وهذا راجع إلى انتمائهم إلى نفس العقد، فيشكلون معتقدات مشتركة حول العقد.

فكلما كانت متضمنات العقد مشتركة بين الأعضاء، كلما كانت درجة تأثير هذا العقد على سلوكهم داخل التنظيم. مثال: إطارات شركة (I.B.M) الموجودة في أطلنطا سوف يراقبون تصرفات نظرائهم في المؤسسة الأخرى المتواجدة في مدينة أخرى (Isabelle.Voulontchen, Patricia Gienal, 2002 :86)

أنواع العقود	مواصفات (Description)
العقد النفسي.	معتقدات أشخاص إزاء الوعود المنتظرة والمقبولة من كلا الطرفين.
العقد المعياري.	يظهر في حالة وجود أفراد داخل الجماعة أو في نفس وحدة العمل ولهم اعتقادات مشتركة.
العقد الضمني.	آراء الأشخاص حول متضمنات العقد.
العقد الاجتماعي.	الاعتقاد بواجبات مشتركة داخل الجماعة مقرونة بثقافة المؤسسة.

( Rousseau, 1995 :67)

ويميز هاندي بين ثلاثة أنواع من المنظمات، تحدد طبقاً لنوع العقد النفسي الشائع، وتمثل تصنيفات هذه المنظمات فيما يلي:

(محمد مزيان، 2003:50)

#### أ- العقود الجبرية ( Coercive Contrats ) :

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

#### ب- العقود الحساباتية ( Calculative Contrats ) :

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

#### ج- العقود التعاونية ( Co-Operative Contrats ) :

في ظل هذا العقد فإن الفرد يميل إلى التقمص (الولاء) مع أهداف المنظمة ويسعى أن يكون مبدعاً في إنجاز أهدافها. ويبدو أن معظم المسيرين يعملون على توجيه منظماتهم نحو هذا النوع من العقود، لكن غالباً ما تصطدم هذه الجهود بتناقض في الأهداف فما هو مفيد للتسيير قد لا يكون كذلك بالنسبة للفئات الدنيا من المنظمة، ولا يمكن فرض على الأفراد أي شيء لأن ذلك يخجل بالعقد التعاوني، وحرية الدخول في العقد يعتبر كشرط أساسي في العقد التعاوني. (محمد مزيان، 2003:54).

من خلال التصنيفات السابقة لأنواع العقود النفسية، ونظرا لبعض الظروف التي تعيشها المؤسسات العمومية يمكن اقتراح

العقود التالية (محمد مزيان، 2003:63)

**أ-عقد الولاء أو التعاوني:** هذا العقد يرادف إلى حد كبير العقد «العلائقي»، كما عرفته «روسو»، والعقد التعاوني الذي اقترحه «هاندي». ففي هذا العقد يتقصد العامل أهداف المؤسسة ويعمل على تحقيقها، ويبدل أقصى الجهود لذلك. كما أن المؤسسة تستجيب للعامل من حيث حاجياته وتوقعاته، فهو عقد يمكن اعتباره صحي ومفيد للطرفين.

**ب-العقد التأمري:** في هذا النوع من العقد، فإن الطرفين: المؤسسة بواسطة المسيرين، والعمال يقتنعون بأنماط معينة من العمل لا تصل إلى ما هو مطلوب أداءه. وكل الأطراف واعية بأن الطريقة التي تسير بها العمل بعيدة عن القواعد التي ينبغي اتباعها. نستطيع أن نبلور هذه الحالة بنوع من التأمر على ترك الأمور على حالها، ويصبح ما هو غير عادي وغير مرغوب فيه وفق المقاييس الموضوعية هو السائد. ويقترب أكثر من فهم هذا النوع من العقود تقدم مثلا غالبا ما نلاحظه في مؤسساتنا، ويتعلق باحترام أوقات العمل وخاصة مواعيد الشروع في العمل ونهايته. فالعقد التأمري هو ذلك العقد الذي يتوقع العامل فيه أن مواعيد العمل يمكن التصرف فيها، كما أن المؤسسة تعرف هذا التصرف، وكأنها متفقة معه، أو ليس لها القدرة على تغييره لأسباب مختلفة فتغض الطرف عنه. وتكون نتيجة ذلك أن يصبح ما هو غير مرغوب فيه سمة من الثقافة التنظيمية (محمد مزيان، 2003:63)

**ج-العقد التحولي:** هو عقد مبني على حسابات ظرفية محددة، فالعامل مقتنع أن وجوده في المؤسسة هو لمدة معينة والمؤسسة كذلك. ولذلك فالعقد أساسه تبادل الالتزامات المرتبطة بهذه الفترة الزمنية، كما أن العقد التحولي قد يقتضي ظروف خاصة تمر بها المؤسسة، من حيث تغيير هيكلتها أو إعادة تأهيلها، فتفرز نوعا من العقود التي تأخذ بعين الاعتبار الحالة الظرفية للمؤسسة. (محمد مزيان، 2003:64)

**د-العقود المكتوبة:** هي اتفاقيات تتم باستخدام مواد مكتوبة تحدد التزامات كل من الأطراف المتعاقدة اتجاه الآخر (صاحب العمل، العمال)

**و-عقد العمل:** عقد يعقد بين مجموعة من الموظفين لهم نقابة تقوم عنهم بمهمة المساومة، وبين صاحب العمل الذي يمثل مصالح المؤسسة.

حيث تصبح الإدارة بموجب هذا العقد ملزمة بتنفيذ بنود العقد تنفيذا صحيحا ويصبح هذا نوع من الإدارة الدقيقة وهو نفس

الشيء ينطبق على العمال الذين يصبحون مجبرين على تطبيق هذا العقد. (تشارلس وايدمان، ترجمة عمر القباني، بدون سنة:56).

## 5 أسس العقد النفسي:

هناك مطلبين أساسيين لنشأة العقد النفسي:

أ- يتمتع بنوع من الحرية الشخصية: بما أن العقود النفسية هي اتفاقيات إرادية يجب تمكين العمال من إعطائهم القدرة على وضع الاختيارات وإعطائهم حقوقهم حتى يتمتعوا بحرية الفعل .  
(Rousseau & Schalk, 2000 :72)

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

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

- ✓ يجب أن ينظر إليه على أنه شخص ذو سلطة ونفوذ أو له القدرة على الوفاء بوعوده.
- ✓ المهام التي يقوم بها تكون داخل المضمون الذي يعتبر أن الوعد يجب أن يكون مناسباً لموقف معين.
- مثال: كل المهام التي تتطلب تغيير في المكانة، مثال عن ذلك: توظيف، تحويل، ترقية.
- ✓ يجب أن يمتاز بسلوك موافق لوعوده. (Rousseau, 1995 :36) .

## 6- المشاركين في العقد النفسي:

حسب روسو كل شخص له علاقة بوعده أو توقع ما في نطاق العقد النفسي يعتبر مشاركاً في هذا العقد

( Contrat Markers ) ، فالمشاركين في العقد يتمتعون بثلاث آليات قصد تكوين العقد النفسي:

1- التفاعل ( l'interaction ) : يمكن أن يكون عبارة عن رسائل إدارية سواء كانت مكتوبة أو لفظية أو توجيهات،

نصائح، وعود...

التفاعل هو آلية مستعملة كثيراً عند المسيرين، أصحاب العمل،...

ب- الملاحظة: وتسمح للعامل من مراقبة نظرائه من العمال، رؤسائه، أو أعضاء آخرون من التنظيم، وهذا ما يعطيه الفرصة

لاكتشاف وفهم بعض المؤشرات الاجتماعية، وهو نفس الشيء بالنسبة للمسيرين والإدارة نحو العمال.

ج- الإشارات الهيكلية (البنائية) ( Les Signaux Structuraux ) : هذه المؤشرات تنقل المعلومة عن طريق الإجراءات

المعمول بها من طرف الموارد البشرية.

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

فهي عبارة في أغلب الأحيان عن وثائق رسمية مكتوبة التي تعبر عن تلك الوعد على شكل إعلانات، بيانات، مهات أو غيرها من الوثائق الرسمية. ( Isabelle.Voulantchen, Patricia Gienal, 2002 :78 )

## 7- تكوين العقد النفسي:

إن أثر العقد النفسي على الاتجاهات وسلوك الفرد شيء مسلم به، فالعديد من البحوث اهتمت بالطريقة التي من خلالها يتكون العقد النفسي عند الفرد، وسوف نهتم هنا إلى التطرق كيف يتكون العقد النفسي، كيف يستقر، وكيف يتحول عبر الوقت.

### 1-7 مراحل تكوين العقد النفسي:

الدراسات في هذا الموضوع بينت أن العقد النفسي يتكون انطلاقا من عدة مراحل.

(Nathalie Delobe & all,2005 :125)

ففي البداية هناك مرحلة تسمى :

#### ❖ التنشئة القبلية: أو بمعنى آخر أن الفرد له عقد نفسي قبلي:

يتكون لديه قبل دخول المؤسسة (Anderson, Thomas,1996) ، فيكون هذا العقد مبني على الاعتقادات وتخمينات ناتجة من التجارب السابقة للفرد بتسمية البعض المخطط القبلي لعلاقة العمل، ويتشكل أيضا عن طريق التنشئة العائلية والاجتماعية. وتكون فيه إدراكات الواجبات مستقبلية مبنية على نظرة الفرد للعمل المستقبلي، ولعل التفاعلات الأولى بين الفرد والمؤسسة عند التوظيف مثلا أو عند المقابلات، تعطيه أفكارا حول طبيعة الواجبات والوعود التي قد تم التلميح إليها ضمنا في المقابلات.

#### ❖ مرحلة اللقاء:

تبدأ هذه المرحلة عند بداية عمل الفرد في الأشهر الأولى لعلاقة العمل، ويطور فيها مخططا معرفيا لعلاقة العمل ذات مدى طويل ، وتكون الاحتكاكات مع باقي العمال داخل المنظمة، وكذا التجربة المبدئية للعامل ذات الأهمية البالغة، حيث يبدأ يتشكل عند الفرد رويدا فرويدا مخطط معرفي أكثر استقرارا حول عقده النفسي.

#### ❖ مرحلة التغيير أو الاكتساب:

المخطط الذهني يثمو هنا انطلاقا من المعلومات المتحصل عليها من محيط العمل، حتى أن يتوصل الفرد بإيجاد توازن بين خبراته التنظيمية واعتقاداته الشخصية في إطار العمل (Rousseau,2001)، وبعد ذلك تشتد صلابة ذلك المخطط الذهني ليصبح تدريجيا مقاوما للتغيير (Fisk et Taylor,1984) ، (Stein,1992) ، (Horowitz,1998).

غير أن بالمقابل كما صرح (Schalk,2004) فالعقود النفسية قابلة للتغيير، والمراجعة من خلال تجارب الفرد والتعديلات التي يقوم بها طوال المدة التي يبقى فيها في التنظيم (Thomas,1996)، وتكون هذه التعديلات طويلة المدى ومؤسسة على نوعين من الميكانيزمات، وهي تعديلات أحادية وتعديلات متبادلة.

### أ- ميكانيزم تعديلات أحادية الاتجاه:

تنشأ هذه الميكانيزمات عندما يقوم الفرد بتغيير الإدراك الذي له عن الوعود المبينة داخل العلاقة (وعوده أو وعود صاحب العمل) (Devos et all, 2003)، حيث في دراسة لهم استخلصوا أن عمال جدد يستخدمون تجربتهم في المنظمة حتى يتمكنوا من إيجاد المعلومات التي تساعدهم على تحديد الإدراكات نحو علاقة العمل. فإن ميكانيزمات تغيير ذات أحادية الاتجاه تثبت أهمية صيرورة الترجمة والمعنى المعطى للدخول في التنظيم.

### ب- ميكانيزم تعديلات متبادلة:

يحدث هذا الميكانيزم عندما يقوم الفرد بتغيير اعتقاده نحو الوعود لإحدى طرفي العقد على أساس ترجمته لإسهامات الطرف الآخر (Devos et all, 2003).

وبين هذا الأخير في البحوث الأمبريقية، أن العمال الجدد يغيرون اعتقاداتها حول واجباتهم نحو المؤسسة على أساس إسهامات هذه الأخيرة نحوهم، بمعنى آخر أن معيار المعاملة بالمثل يلعب دورا هاما في بناء العقد النفسي وذلك حسب (Robinson et all, 1996).  
(Nathalie Delobe & all,2005 :126)

## ❖ التنشئة التنظيمية (La Socialisation Organisationnelle) :

حتى نفهم حقيقة العقد النفسي، نشأته، تطوره، آثاره على الأفراد، سوف نتطرق إلى إعطاء أمثلة لفهم صيرورة عامل جديد يدخل المؤسسة.

### أ-الدخول في التنظيم:

عند دخوله في المؤسسة العامل يدخل في صيرورة التكيف التنظيمي، ومن خلاله الفرد سوف يتعلم ويتكيف مع وضعية العمل الجديدة، فانطلاقا من قول أن كل تنظيم ثقافة، فالفرد مطالب ببذل مجهودات حتى يتبنى هذه الثقافة. بصفة عامة الاختلاف في الثقافات متعلق بما تنتظره المنظمة من خلال احترام معايير الأداء ومعايير الاستثمار.

➤ **معايير الأداء:** تحدد ما ينتظره العمال مقارنة بمستواهم وطبيعة سلوكهم في العمل.

➤ **معايير الاستثمار:** تمثل كل ما تنتظره المنظمة إزاء الطريقة التي يعبر بها العمال على استثمارهم وإخلاصهم نحو المؤسسة.

ومنه فالعقد النفسي يعكس المعايير وما تنتظره المؤسسة.

فالعامل الجديد سوف يتدرب على تعلم قيم المؤسسة، هذا التعلم قد يكون مباشرا (العامل الجديد نعرفه على القوانين التي يخضع لها الأفراد ومعايير الأداء العادية)

وقد يمر بأمثاله النموذجي (Behavioral Modeling) الذي يعتبر مجرد تقليد للعمال الآخرين داخل التنظيم.

### ب-التأقلم التنظيمي:

التأقلم يجب أن يكون نفسي وسلوكي بمعنى آخر المنخرط الجديد في التنظيم يجب عليه:

➤ أن يبرهن عن مستوى مقبول نوعا ما من حيث القدرات.

➤ أن يشكل علاقات عمل.

➤ أن يحل الصراعات ما بين العمل بحد ذاته والعوامل الخارجية (Tosi & All,1994).

(Isabelle.Voulantchen, Patricia Gienal, 2002:131) .

### 8- حالات العقد النفسي وأبعاده:

العقد النفسي يتكون من أربع حالات لكل حالة أبعاد حسب (الشكل رقم 01) لـ «روسو» (Rousseau , 2000 :4)

➤ عقد علائقي ( Relational ) .

➤ متوازن ( Balanced ) .

➤ تبادلي (تعاملي) ( Transactional ) .

➤ انتقالي (حالة تحويلية) ( Transitional ) .

#### • العقد العلائقي ( Relational ) :

في هذا العقد ترتيبات العمل تكون طويلة المدى ومفتوحة على المستقبل، ومؤسسة على الثقة والإخلاص والعائدات، فهي

مشروطة بالأداء القائم على العضوية والمشاركة في المنظمة ويمكن قياسها عن طريق بعدين أساسيين:

1-الاستقرار **Stability** : العامل يبقى في المنظمة والقيام بما هو مطلوب منه في العمل، ما هو مطلوب من العامل، وما هو

مطلوب من صاحب العمل.

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

البعيد.



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

### • العقد المتوازن (Balanced) :

ترتيبات العمل تكون ديناميكية، ومفتوحة للمستقبل ومشروطة بالنجاح الاقتصادي للمنظمة، وفرص العمل لتطوير مساهمهم المهني وتطوير الإمكانيات التي توفرها المنظمة، كل من العامل والمؤسسة يشارك بشكل كبير في تعلم وتطوير الآخر، أما بالنسبة للعائدات تكون على أساس الأداء والمشاركة في أن يكون نوع من المقارنة في الإمكانيات، وما توفره المؤسسة حسب الأداء الذي يقوم به الأشخاص.

ويمكن قياس هذه الحالة:

أ- إمكانية التوفيق بين العمل الخارجي ( External Employability ) : تطوير المسار المهني عن طريق سوق العمل

الخارجية، فهنا بالنسبة للعامل يتوجب عليه تطوير المهارات التسويقية، أما بالنسبة لصاحب العمل يقوم بتعزيز العامل على عمل طويل المدى خارج المنظمة أو داخلها.

ب- التقدم الداخلي ( Internal Advancement ) : تطور المسار المهني في سوق العمل الداخلية، بالنسبة للعامل

مطالب بتطوير مهارات يتم تقييمها من طرف صاحب العمل. بالنسبة لصاحب العمل فهو يكون مستعد ومدفوع لخلق فرص تطوير المسار المهني للعامل داخل المؤسسة.

ج- الأداء الديناميكي ( Dynamic Performance ) : العامل مطلوب منه القيام بأداء ناجح فيما يخص أهداف جديدة

ومطلوبة، والتي يمكن أن تتغير مرات ومرات في المستقبل، وذلك لمساعدة المؤسسة في بقائها متنافسة. بالنسبة لصاحب العمل يكون مستعداً لترقية التعليم المستمر، ومساعدة العمال بتنفيذ متطلبات عملهم بنجاح.

### • العقد التبادلي (التعاملي) ( Transactional ) :

هي ترتيبات العمل في إطار فترات قصيرة المدى أو محددة، وتكون مبدئياً مركزة على التبادل (التعامل) الاقتصادي، والمهام

الضيقة الخاصة، وكذلك تكون على أساس مساهمة محدودة للعمال في المنظمة.

ويمكن قياس هذه الحالة عن طريق بعدين:

1- ضيق (Narrow): المطلوب من العامل أن يؤدي فقط مجموعة من المهام المحددة والثابتة، ويقوم فقط بما هو مطلوب منه أو بما هو مطلوب أو مما هو مدفوع الأجر، أما بالنسبة لصاحب العمل فهو مستعد لتوفير نوع من الائتاء المحدود للمنظمة، وقليل أو لا شيء من التكوين أو تطورات أخرى بالنسبة للعامل.

ب- قصير المدى (Schort Term): العمال ليسوا مطالبين بأن يبقوا في المؤسسة ويكونوا مستعدين للعمل في وقت محدود، بالنسبة لصاحب العمل يوفر العمل فقط في وقت محدود وخاص، وليس مطالباً بتقديم أي استعداد للعمل في المستقبل (Rousseau , 2000 :5)

### • العقد الانتقالي (حالة تحويلية) (Transitional):

هي حالة عقلية فكرية تعكس نتائج التغيير التنظيمي والتحويلات التنظيمية، والتي تتناقض مع ترتيبات العمل التي تم تأسيسها في السابق، ويمكن قياسها بما يلي:

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

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

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

(Rousseau , 2000 :5)

الشكل رقم (01): يوضح حالات وأبعاد العقد النفسي عند روسو  
(صوفي عبد الوهاب، 2007: 78)

**9- قياس العقد النفسي:**

تقديم مقياس العقد النفسي: "PCI"

إن أول نموذج لقياس العقد النفسي " PCI " تم اقتراحه من طرف الباحثة روسو "1990" ثم تم إدخال تعديلات عليه سنة (1998 و 2000)، فالنموذج الأول كان عبارة عن جرد للالتزامات من طرف صاحب العمل، وكان مستعملا حتى نهاية التسعينات. (Robinson, Resseau, 1994)

وكان ضعف هذا المقياس يتمثل في اهتمامه فقط على وعود صاحب العمل، مما أدى إلى عدم فهم العلاقات التبادلية بين العامل وصاحب العمل، وانطلاقا من هذه الانتقادات قدمت روسو في (1998-2000) نموذجا متطورا للـ"PCI" يجوي 59 بندا، وكان يطمح من خلالها التمثيل الأوسع للعناصر المركزية لعلاقة العمل، وتم تطوير هذه اللائحة عن طريق استجوابات قامت بها الباحثة على طلبة "MBA" (Master Of Busines Administration)، الذين يعملون داخل 13 مؤسسة في ميادين المحاسبة والصناعة والهندسة، وقامت بإقحام الوعود من كلا الطرفين العامل والمؤسسة.

إن اهتمامنا بالـ: "PCI" يضم ثلاثة أبعاد:

✓ فهو يناسب إجرائيا وعمليا الجانب النظري للعقد النفسي.

✓ يقدم لائحة مفصلة للوعود المتبادلة.

✓ يستعمل من طرف الباحثين البارزين.

ولقد أجرى عدة باحثين دراسات في العقد النفسي نذكر منهم :

(Conway et Briner,2002/ Coyle- Schapiro,2002/ Coyle- Schapiro et Neman, 2004/ Coyle et Kessler,2002/ Kickul et Lester, 2001/ Porter et all, 1998/ Robinson, 1996/ Turnley et Feldman, 1999,2000/ Devos et all, 2003)

والشيء الملاحظ: أن في كل هذه الدراسات كل باحث يستعمل عددا من الوعود التي يحتاجها، فهم لا يجمعون الوعود عن

طريق تحليل العملي، فهم يكتفون بجمع النقاط لكل عقد.

إن الـ " PCI " لـ روسو ولائحة الوعود فقد قيست باختبار «ت»(T) وبد التحليل العملي إذن منهجيا هو سليم.

(Sylvie Guerrero, 2005 :116)

**10- توضيح مفهوم العقد النفسي:**

بعد إعادة الهيكلة التي عرفتها المؤسسات الخاصة في نهاية الثمانينات وبداية التسعينات في (كندا)، وكذا إعادة تنظيم

المؤسسات العامة في نهاية التسعينات، شد اهتمام الباحثين حول موضوع العقد النفسي، الذي كان معروفا منذ الثلاثينات نسبة إلى

أعمال (Barnard, 1937) (Levinson, Argyris) في الستينات وشين (Schein) في السبعينات، وازداد اهتمام العلوم الاجتماعية إلى أكثر من 05 عقود (50 سنة)، إلا أنه في الآونة الأخيرة تم تناوله من الجانب الأمريكي (التجريبي)، من طرف باحثين في السلوك التنظيمي، تسيير الموارد البشرية، علم النفس التنظيمي، وكذا الأخصائيين في الميدان والجامعيين. (Flood et All, 2001)

-حسب شين (1980, Schein): إن شروط وجود العقد النفسي تكون ضمنية، فهي ليست مكتوبة، ولكن الانتظارات المتبادلة تنمو في علاقة العامل بالمنظمة.

من هذه العلاقة ينشأ عقد، والذي يمكن أن يسبب التدهور في العلاقات إذا لم يف طرفا بوعوده نحو الآخر، ويمكن ذكر عدم التحفيز، الخروج من المؤسسة، الاستقالة، ... إلخ.

في الآونة الأخيرة يستعمل مفهوم العقد النفسي كثيرا من أجل فهم الديناميكية التي تبنى بين العمال وأصحاب العمل، في سياق تناولهم إشكالية الشروط الرسمية وغير الرسمية لعلاقة العمل (Feldman, 1999) وآخرون.

طرحت روسو (1990، 1995) أن هذا المفهوم يدرس على غرار الانتظارات، ولكن أيضا الوعود أو الواجبات المتبادلة، والتي هي غائبة في عقد العمل المكتوب، أي هو ضمني.

إن العقد النفسي حسب روسو هو علاقة فرد لفرد، وتكبر في منظمة ما بين العامل وصاحب العمل. بالرغم من أن المنظمة تدرك بأنها هي التي تعطي الوعود، فالواجبات المتبادلة يحددها الفرد وليس المنظمة. الفرد يلاحظ تحركات المنظمة ويتجمها بطريقة غير موضوعية، وانطلاقا من هذه الترجمة تنشأ له قدرة على توقع الأحداث، مراقبة المحيط وتطوير حاجة الأمن. (Scharp, 2003).

إن إدراك الفرد يتطور من خلال التجارب مع الوقت، وإن الواجبات الضمنية للعقد النفسي عند الفرد تنشأ قبل دخول هذا الأخير إلى المنظمة، وتكون مصادر تطوير هذه الواجبات عادة من الإشهار التنظيمي، الجرائد، والإشاعات ... إلخ.

(Louise Loumire, 2005 :6)

فالعقد إذن هو غير تنظيمي وقابل للترجمة، وينشأ حينما يكون أحد الطرفين يعتقد أنه وجهت إليه وعود من جراء الأعمال التي يقوم بها (Flood et all, 2001). فهو يتطور من جراء التغيرات التنظيمية، وتطوير الأفراد، السن، ومدة علاقة العمل (Scharp, 2003).

ويمكن من خلال العقد فحص الإدراك المبني عند الفرد في حالة تلك التغيرات وأثرها على الاتجاهات والسلوك (Turnley, 1999).

وتقول روسو أن العقد الحساباتي موجود دائما في المنظمة، وهو خاص لعدد من الأفراد الذين يتقاسمون عدد من القيم.

مثال: عقد لمجموعة من العمال في مكان ما. بينما العقد الاجتماعي يكون خارج المنظمة، ويتكون من خلال الطقوس الاجتماعية في الحياة العادية، ومنه يمكن القول أن الفرد معني في آن واحد بعدة عقود. (Louise Loumire, 2005 :6)

## 11- التبادل الاجتماعي كأساس لنظرية العقد النفسي :

### 1- التبادل الاقتصادي والتبادل الاجتماعي:

إن نظرية التبادل الاجتماعي اهتم بها (Blau,1964)، حيث قسمها إلى نوعين من العلاقات:

✓ التبادل الاقتصادي.

✓ التبادل الاجتماعي.

عرف (Blau,1964) التبادل الاقتصادي على أنه: «تبادل ذو طبيعة خاصة والذي يستثمر فيه العقد المكتوب، حتى يتمكن لنا من مراقبة واجبات كل طرف المكونين للعقد». على غرار هذه العلاقة هناك التبادل الاجتماعي الذي يضم أيضا الواجبات غير المكتوبة في العقد.

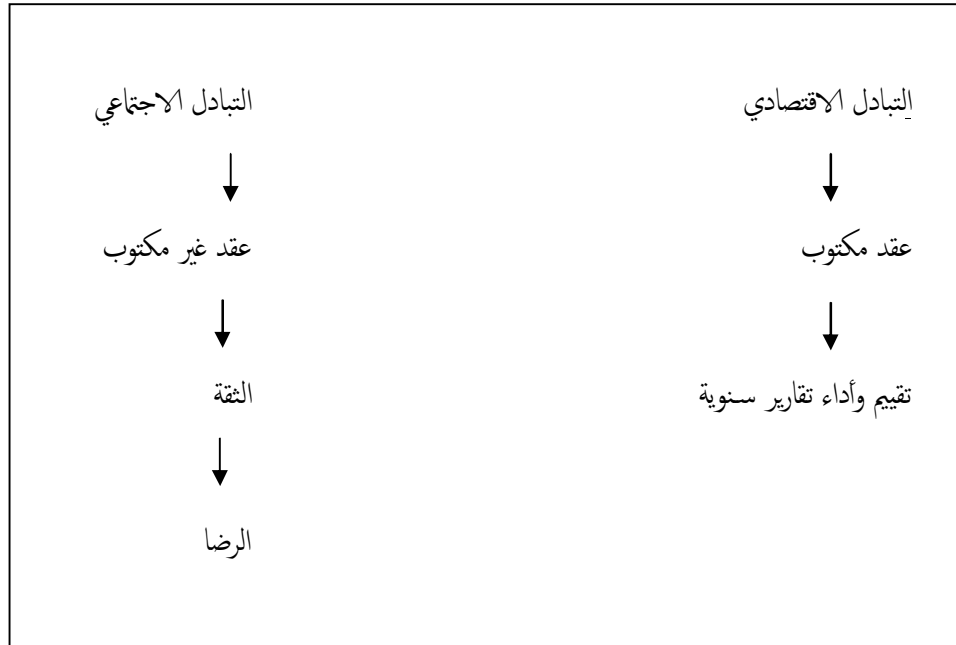
بما أن هذه الأخيرة تلعب دورا كبيرا في نظرية التبادل الاجتماعي، فإن مفهوم الثقة يلعب دورا هاما في صيرورة التبادلات. فنبدأ بداية التبادلات وفي المراحل الأولى، كل طرف محتاج إلى ثقة الآخر في تحقيق الواجبات، أما العامل الأساسي الذي يجعل من التبادلات تستمر فيركز كلا الطرفين على ما يسمى بـ«الرضا المتبادل» الذي من خلاله تنتعش التبادلات. وحسب (Blau,1964) فإن الإطار الموقفي (Temps Temporel) لهذه التبادلات يرتكز على ضرورة إعطاء الطرف الآخر ما تحصلت عليه أو أكثر.

أو بعبارة أخرى، فانه في وقت معين من التبادلات يستلزم على كل طرف الرد بالمثل على ما أعطي له في إطار تحقيق الواجبات، وعموما فإن بناء مثل تلك العلاقات يستلزم في البداية الثقة، التي تنشأ من خلال تحقيق بعضا من الواجبات نحو الآخر. وهنا يكون الإدراك متبادلا بين الطرفين على أن الثقة موجودة، وانطلاقا من هذا ننتقل إلى مرحلة ما يسمى بـ«الرضا عن الطرف الآخر» وهذا ما يسمح للتبادلات بالتطور.

والفرق الثاني بين التبادل الاجتماعي والاقتصادي، هو من حيث الوقت حيث التبادلات الاقتصادية محددة في الوقت، أما التبادل الاجتماعي فهو مبني على المدى الطويل ومتنامي، فهذا العامل يجعل من التبادل الاجتماعي مرهون باكتساب الثقة بين الطرفين. فالتبادل الاقتصادي أساسه عقود مكتوبة، ويتم تحقيق الواجبات فيه عن طريق طرق علمية وإدارية. مثال: التقييم والأداء، تقارير سنوية، المحاسبة، المراقبة... الخ

أما التبادل الاجتماعي، فهو ضمني وأساليب وطرق تحقيقه تكون مبنية على الثقة، الرضا، التبادلات... الخ لأنه غير مكتوب.

(Nathalie Delobe & All, 2005 :27-29)



ب- معيار المعاملة بالمثل:

إن المفهوم الجوهري لنظرية التبادل الاجتماعي، تركز على معيار المعاملة بالمثل، حيث يقول في هذا الصدد.  
(Gouldner, 1960).

✓ الناس مجبرون على مساعدة من ساعدتهم..

✓ على الناس أن لا يسيئوا الى من ساعدتهم.

ويضيف غولدنر (Gouldner) نوعين من التعامل بالمثل:

✓ التعامل بالمثل على أساس الاختلاف "La Réciprocité Hétéromorphique".

تكون التبادلات في هذه الحالة مختلفة ومتعددة الأشكال لكن بقيمة واحدة..

✓ التعامل بالمثل على أساس موحد (متساوي) (Homéomorphie):

تكون التبادلات في هذه الحالة متماثلة:

ويرى (Gouldner, 1960) أن غزارة الواجب إزاء دين مربوطة بقيمة المزايا المتحصل عليها، فإن المزايا تكون ذات قيمة إذا توفرت

الشروط الآتية:

■ المستفيد يكون في حاجة.

- المعطي يكون في حالة صعوبة بالرغم من ذلك يمنح تلك المزايا .
  - المعطي يمنح مزايا للآخر بدون أن يكون محفزا بأي شيء.
  - المعطي لا يكون مجبر على منح بعض المزايا.
- ونستخلص من هذا أن المزايا عالية القيمة، تولد واجبات ذات طابع المعاملة بالمثل.
- أما بالنسبة ( Cahlins, 1972,1965 ): فهو يعتبر أن معيار التعامل بالمثل له ثلاث أبعاد هي:
- السرعة في الإرجاع: وتتلخص هذه الحالة على أن المستفيد من المصلحة عليه أن يتخلص من واجباته في اقرب وقت ممكن.
  - التوازي في الإرجاع: ويعني بها أن المصالح والواجبات تكون متساوية.
  - يكون طرفي التبادل في هذه الحالة على دراية من الفائدة التي سوف يمنحهم ذلك التبادل.
- وانطلاقا من هذه الحالات أعاد النظر إلى نظريته ( Cahlin , 1972 ) حيث اقترح ثلاثة أشكال من معيار التعامل بالمثل:
- ١-التعامل بالمثل المطلق -التعامل بالمثل المتوازي - التعامل بالمثل السلبي.
  - ٢-النسبة لشكل التعامل بالمثل المطلق: فهو يركز على مبدأ الإيثار (Altruiste) ولا يهتم بالوقت ولا بمحتوى التبادلات.
  - ٣-التعامل بالمثل المتوازي: يركز على فكرة المنح بالمقابل، فهو إذن يركز على أهمية استرجاع قيمة المورد المعطي.
  - ٤-التعامل بالمثل السلبي: يركز على فكرة الأناية في التبادلات، حيث يكون في صراع دائم حول الفائدة التي يترتب عنها التبادل.
- إن معيار التبادل بلعب دورا مهما في تسمية علاقات التبادل الاجتماعي، وذلك من تمتين احترام الواجبات وتمتين الإحساس بالدين.
- فحسب (Green Berg, 1980) : إن قوة الواجب الناتج عن المعاملة بالمثل أي بمعنى آخر الدين يمكن له أن يتأثر بـ:
- ✓ حوافز المدين (المعطي) (المانح).
  - ✓ قيمة المزايا المتحصل عليها من طرف المستفيد.
  - ✓ طبيعة السبب الذي من خلاله تم إعطاء الشيء.
  - ✓ المؤشرات التي من خلالها تقارن بها الواجبات المتبادلة.

(Nathalie Delobe & All, 2005 :29)



## ج- نظرية التبادل الاجتماعي والأبحاث المتعلقة بالعقد النفسي:

إن الفرق بين التبادل الاقتصادي والتبادل الاجتماعي، هو على غرار الفرق الموجود بين العقد النفسي التبادلي "Transactionnel" والعقد النفسي التحويلي "Transitionnel"، فإن اختلاف تلك العقود يمكن أن يكون على أساس المحتوى، أو على أساس مدة صلاحية العقد، الاستقرار... الخ.

إن العقد النفسي التبادلي "Transactionnel": قائم على أسس اقتصادية ثابتة على طيلة وجود العلاقة، فصلاحيته كبيرة لأن الحياة الشخصية للفرد غير مهمة في هذا العقد، ولا تؤثر على العمل.

أما بالنسبة للعقد النفسي التحويلي: فهو تقوم على فكرة أن الفرد وظف للعمل طول حياته، حتى التقاعد يعمل لصالح العمل. بالرغم من أن هناك تباين معرفي واضح بين هذين النوعين من الحالات، فإن الدراسة الاستيمولوجية التي تناولت العقد النفسي التحويلي والتبادلي عرفت جدالا وقدما كبيرين من طرف الباحثين.

حيث تناولت بحوث « (Roehling , 1996) و (Arnold , 1996) » حول دراسة نقدية للعقد النفسي، أشاروا إلى أن العناصر المشكلة للعقد النفسي التحويلي والتبادلي غير واضحة وغير دقيقة ونسبية، مما يصعب إجراء بحوث ميدانية حول مفهوم العقد النفسي، أما بالنسبة لـ (Coyle-Ashapiro, 2000) و (Kessler 2000)، فتوصلت بحوثهم الأمبريقية (التجريبية) إلى بلورة ثلاث حالات من العقود هي:

- العقد النفسي التحويلي.
- العقد النفسي العقلاني.
- العقد النفسي التكويني.

فترى من هنا أن الباحثين تخلو على الفكرة التي من خلالها تقول أن هناك فرقا بين العقد النفسي التحويلي والعقد النفسي التبادلي، إلى فكرة تقوم على أساس جمع العناصر الثابتة للعقد النفسي: كالأجور، المزايا، الغير متعلقة بالأجر، إمكانية الترقية، جودة العلاقات. (Robinson, Morrison, 1995).

أما فئة أخرى من الباحثين فقد شد اهتمامها حول توجه آخر لدراسة العقد النفسي، فاهتموا بدراسة إمكانية الترقية، إمكانية التقدم الداخلي، محتوى العمل، مناخ العمل، المنح، التوازن بين الحياة العملية والحياة الخاصة.

( De Vos, Bu yens , Scharck ,2003)

أما بالنسبة لتايلور (2005)، (Morrison, Robinson,2000) فكانت لهم اهتمامات أكثر شمولية وغير واضحة حول العقد النفسي.

من خلال كل هذه الدراسات، يتبين أن اختلاف الرؤى حول بلورة مفهوم دقيق للعقد النفسي كانت صعبة، وأن المناهج والمحكات المستعملة كانت أيضا متنوعة. هذا التباين نلاحظه أيضا في بحوث (Herriot et All, 1997)، حيث لاحظ هذا الأخير أن السمات والعناصر الموجودة في العقد النفسي التحولي موجودة هي أيضا في العقود العلائقية، وطرح سؤال في غاية الأهمية حيث قال: لا يهمننا معرفة إذا كان تباين (اختلاف) حول طبيعة تلك العقود، ولكن هل يمكن إجراء بحوث عملية في هذه الحالات؟

أما البحوث التي اهتمت بالعلاقة الموجودة بين معيار المعاملة بالمثل، والعقد النفسي فكانت هناك فرضية التي من خلالها توجد ميكانيزمات تتيح للفرد من تقييم عقده النفسي، فبالرغم من عدم توفر لدينا نتائج دراسات دقيقة، تبين لنا جليا أن قبول معيار المعاملة بالمثل والترتيبات الشخصية للعامل إزاء التبادل تمثلان عوامل مهمة لفهم طبيعة علاقة العامل بصاحب العمل.

فلاحظ (Coyle – Shapiro, 2002) أن قبول معيار التعامل بالمثل من طرف العمال، يضبط العلاقة الموجودة ما بين العوائد المتحصل عليها من خلال التبادل والسلوك داخل المؤسسة. (Nathalie Delobe & All, 2005 : 31).

ونعني من كل هذا أن الاعتقادات الذاتية والإيديولوجيات الشخصية تساهم في قبول التبادل والتعامل بالمثل في المؤسسة. ويذهب الباحثون إلى القول بأن هناك تباين في الذهاب نحو علاقات تبادلية بين الأفراد، من خلال درجة قبولهم لمعيار التعامل بالمثل والانضمام فيه. وفهم الأمر أكثر دقة سنتناول دراسة (Parzefall, 2005)، حيث حاول هذا الباحث إدماج أشكال عديدة للتعامل بالمثل (المطلق والمتوازن) في دراسته حول العقد النفسي.

واستنتجت ما يلي:

**أن من وجهة نظر العمال:** أن درجة تحقيق الواجبات من طرف صاحب العمل كانت إيجابية إذا ما كانت منسوبة إلى شكل التعامل بالمثل المطلق.

وكانت سلبية عندما كانت منسوبة إلى التعامل بالمثل المتوازن.

بمعنى آخر فسلوك صاحب العمل من وجهة نظر العامل تعطي لنا معلومات أكثر دقة على طبيعة وشكل التعامل بالمثل المرهون بطبيعة العلاقة المهنية، فالإدراك لصاحب العمل القائم بواجباته، يمكن أن ترى على أنها ناتجة عن ضرورة احترام صاحب العمل لمعايير ومحكات التعامل بالمثل.

وخلاصة القول أن شكل التعامل بالمثل، هو الذي يضبط العلاقة بين صاحب العمل والعمال، وكذا الاتجاهات وسلوكات العامل في المؤسسة.

ومما سبق نستخلص أن الدراسات حول العقد النفسي تستمد بعض أفكارها من نظرية التبادل الاجتماعي، ولكن لا تأخذ منها الجانب المعقد لصيرورة التبادل التي لمح إليها (Blau, 1964) وعلى الخصوص فإن نظرية العقد النفسي تعتبر أن التبادل بين العامل

وصاحب العمل في تفاعلاتهم قد تكون متزامنة بالرغم من أن (Blau, 1964) اقترح التفرقة ما بين التبادلات المباشرة وغير المباشرة، حيث تكون التبادلات مباشرة لا يمكن فهمها كلية بدون فهم التبادلات غير المباشرة، مثال: إذا أراد عامل مساعدة زميل له في العمل فيقوم هنا صاحب العمل بمجازاة العامل .

فترى من خلال هذا المثال أن نظرية العقد النفسي تهمل العلاقات المتشعبة داخل التبادلات، والتي لا يمكن لها أن تكون محممة في فهم الأخيرة (التبادلات).

فما يمكن أن يعاب عليه العقد النفسي، أنه يهتم بالتبادلات المباشرة ولا يهتم بالتبادلات والتي هي غالبا متشعبة في المؤسسة.

(Nathalie Delobe & All, 2005 :33)

## 12-العقد النفسي كمنهج ذهني لعلاقات العمل:

إن التنظيم في مفهوم العقد النفسي يتطلب علينا الوقوف عند النظريات المعرفية التي تناولت النماذج الذهنية في بلورة العقد النفسي، (كما يوضح الجدول رقم 03).

وسوف نتطرق هنا إلى معرفة مدى نجاعة تصور العقد النفسي على أنه نموذج ذهني، وكذا التطرق إلى بعض النظريات التي تناولت العقد النفسي في علم النفس المعرفي.

### 12-1- تعريف و بنية المخططات المعرفية:

يعرف المخطط على أنه تنظيم معرفي، أو نموذج ذهني، مكون من عناصر مرتبطة معرفيا (Beck & All, 1967)، أو بمعنى آخر يمكن رؤية المخطط على أنه إطار معرفي يمثل معرفة منظمة لمفهوم معين، أو لفرد أو حالة، والذي يؤثر على الطريقة التي يتم من خلالها معالجة المعلومة (Taylor & All, 1984). إن العقد النفسي يمكن اعتباره على أنه مخطط ذهني لدى العامل اتجاه علاقة العمل (روسو 1995)، إن هذا النمط المعين يمثل إذن بنية معرفية للاعتقادات نحو واجبات والتزامات الأفراد فيما بينهم داخل علاقات العمل (روسو، 1995) إن العقد النفسي كمخطط معرفي لعلاقة العمل، يساعد إذن العمال بالتعرف على محتوى وخصائص علاقة العمل، فهذه الأخيرة تؤثر أيضا على الطريقة التي يتم من خلالها إدراك الواجبات والوعود من طرف العمال داخل علاقة العمل تعتبر (روسو، 2001) أن المخططات يمكن لها أن تكون متغيرة حسب تعقدها (عدد الاعتقادات المعرفية تكون المخطط)، في هذا الصدد تعطي روسو بعدين يتمكن من خلالها تحديد معرفيا علاقات العمل:

(Nathalie Delobe & All, 2005 :56)

أ- البعد العمودي: الذي يضبط درجة تمثيل الاعتقادات المعرفية.

ب- البعد الأفقي: الذي يمثل درجة التفرقة بين الاعتقادات المعرفية.

في البداية يكون المخطط الذهني لعلاقة العمل عند العامل بسيط، فهو يتكون من عدد معين من عناصر وعلاقات متبادلة فيما بينها، وكلما تطور المخطط الذهني كلما تعقد وأصبح صعبا للفهم.

تحدد روسو ثلاث مستويات لعلاقات العمل:

أ- مستوى الاعتقادات (وعود ، واجبات ، ... الخ).

ب- مستوى المعنى المربوط بالاعتقادات (اقتصادية ، اجتماعية..).

ج- مستوى المعنى المرهون بعلاقات العمل (إيديولوجي ، معايير العمل،...).

### 1-1-12- الاعتقادات المرهونة بعلاقات العمل:

إن أول مستوى يمكن اشتقاقه داخل علاقات العمل هو الاعتقادات، فإن هذه الأخيرة تكون مربوطة بالواجبات المتبادلة، التي تربط الفرد بالمنظمة، ينجز من خلالها الوعود المصرح عنها أو الضمنية، فتكون بالتالي تلك الاعتقادات جوهر علاقة العامل بصاحب العمل، وذلك من خلال تحديدهم لواجبات كل طرف.

فمن جهة تكون الاعتقادات مرهونة بوعود صاحب العمل، وهكذا فعند التوظيف والانتقاء يقوم ممثلي صاحب العمل بتحديد الوعود: كالأجر، العلاوات ، وإمكانيات التكوين... الخ

من جهة أخرى يبدأ العقد النفسي بالتطور، ويحمل في طياته اعتقادات يبررها العامل إزاء منظمته، وبذلك في الأيام الأولى للعمل يستطيع العامل إصدار وعود من حيث الأداء وتفانيه في العمل. (Nathalie Delobe & All, 2005: 75)

### 2-1-12- المعنى المنسوب للاعتقادات:

يجمع الباحثون على القول أن محتوى الوعود يؤثر على طبيعة العقد النفسي. (روسو وآخرون، 1993) اهتموا بدراسة خصائص علاقات العمل، وقدموا الأبعاد الآتية التي يمكن لها أن تكون خصائصا لعلاقات العمل.

✓ اتجاه علاقة العمل: مثال- اتجاه اقتصادي، اجتماعي.

✓ المدة: مثال- مدى قصير، مدى طويل.

✓ الاستقرار.

✓ المدى.

✓ ملموس، قابل للمس، حقيق (Tangibilité).

كان تركيز الباحثين على أعمال (MC- Neil, 1985) التي أعطى من خلالها الفرق الموجود ما بين العقد النفسي العلائقي، والعقد النفسي التبادلي (Transactionnel)، فإن العقد النفسي التبادلي يعكس التبادل الاقتصادي الذي من خلاله تعطى المنظمة أجرا مناسباً ومحيط عمل وخدمات عمل في المدى القصير في العمل، وهذا الأخير يلي عدداً من المسؤوليات والواجبات معروفة ومحددة، فيعتبر العامل نفسه في هذه الحالة المستفيد الوحيد من العلاقة، أما بالنسبة للعقد النفسي العلائقي فهو يحتوي في مضمونه بعداً اجتماعياً وعاطفياً في داخله تمنح المنظمة للعمال إمكانية التكوين، والتطوير المهني واستقرار في العمل على البعد مدى الطويل، بالمقابل يقوم العمال بتحقيق عدداً من الالتزامات وواجبات أكبر مما يتلقاه العامل من مؤسسته، وهذا ما يبين التزام العامل نحو منظمته، أو بمعنى آخر يظهر العامل بسلوك المواطنة التنظيمية (Robinson et Rorrison, 1995). فإن العقد النفسي العلائقي مبني إذن على نموذج غير آلي ومسير عن طريق التبادلات بين طرفي العقد متممة بإخلاص وإيثار مشترك.

فعدة دراسات حول العقد النفسي قدمت تصنيفات العقد النفسي، انطلاقاً من هذه الرؤية (اقتصادية واجتماعية وعاطفية)، أما بالنسبة (Thombson et All, 2003) هم يعتبرون أن هناك تصنيف ثالث للمعنى المرهون بالعقد النفسي، وهو العامل الإيديولوجي، فهم يفرضون أن العقود النفسية يمكن لها أن تحتوي على واجبات إيديولوجية نحو مبدأ معين داخل علاقات العمل، وليكن عقد نفسي من هذا النوع عليه أن يتوفر على الشروط الآتية :

- أن يعتقد العمال أن المنظمة لها التزامات نحو قضية معينة أو مبدأ معين.
- يعتقد العمال أن لهم دوراً ومسؤولية، حيث تطمح من خلالها المؤسسة إلى تحقيق الإيديولوجية المتبعة.

(Nathalie Delobe & All, 2005 :73)

### 3-1-12- المعنى المنسوب لعلاقات العمل:

حسب (روسو، 2001) علاقة العمل يمكن لها أن تكبر أو تنمو داخل مناخ إيديولوجي، هذه الإيديولوجية تأخذ شكلها في مخططات معرفية التي تكون سابقة لمرحلة التوظيف والتي تكبر عند الفرد قبل دخوله المؤسسة. وعند توظيف الفرد تنمو تلك المخططات المعرفية، وتتحول بواسطة التجربة التي يكتسبها الفرد داخل علاقة العمل والواجبات التي تنجر عليها.

يعتبر بعض الباحثين (كروسو، Benderson، 2001) أن المعايير (الإيديولوجية) وطبيعة العمل، والمعطيات المحيطة للعمل تلعب دوراً هاماً في عملية "إدراك" الفرد لعلاقة العمل، وكذا تقييمه لتلك العلاقة.

مثال: قام (Benderson,2001) بدراسة دور المعايير والإيديولوجيات لمهن التمريض والطب، فحسب الإيديولوجيات المهنية يمكن لها أن تؤثر على الطريقة التي من خلالها يقوم العمال بإدراك طبيعة العقد النفسي لديهم، فانطلاقاً من عينة متكونة من شبه الطبيين قام هذا الباحث من إبراز أيديولوجيتين مختلفتين:

✓ الأولى موجهة نحو المهمة "أيديولوجية قطاع الصحة يمثل مجتمع موحد".

✓ والإيديولوجية الثانية موجهة نحو السوق "قطاع الصحة هو إطار تجاري"

فبين (Benderson) من خلال هذا البحث أن الإيديولوجيات تؤثر على محتوى الواجبات التي تشكل العقد النفسي، ومن جهة أخرى أن تلك الإيديولوجيات تؤثر حتى على الطريقة التي من خلالها يقوم العمال بالاستجابة إلى واجباتهم الإدارية، ويتغير بذلك سلوكهم ويظهر نوع من الإحباط في العمل وعدم الرضا عنه والاختفاض في الأداء.

### 2-12- الأسس التي يبني عليها العقد النفسي:

بما أن العقد النفسي هو في تطور مستمر، والذي يبني نفسه من خلال تجربة الفرد (Fiske , Taylor 1984) اهتم بعض العلماء على الأسس التي من خلالها يمكن بناء العقد النفسي، في أعمال (Robinson, Morrison,1997,2004) حددوا عددا من العوامل المرتبطة بالخبرة، والتي يمكن لها أن تؤثر على بناء العقد النفسي عند الفرد. ويمكن لهذه العوامل أن تظهر قبل، خلال، أو بعد انضمام الفرد إلى التنظيم.

✓ **التنشئة خلال مرحلة الطفولة والمراهقة:** ففي هذه المرحلة يقوم الفرد ببناء عددا من القيم والتي تكون مربوطة مثلا: كقيم العدالة، قيم العمل، والإخلاص فيه، والواجبات نحو الآخرين، وكذا الواجبات نحو العمل (Morrison, Robinson, ) (2004).

✓ **الثقافة الوطنية:** ويعني بالثقافة ذلك الكم من الاعتقادات والقيم التي تؤثر على الفرد والتي يدركها ويعيش بها، والتي يمكن لها أن تؤثر في طريقته لبناء واجباته، واقترح كلا من (Morrison, Robinson, 2004) أن القيم الثقافية الوطنية يمكن لها أن تؤدي بالفرد إلى بناء عدد من الانتظارات داخل علاقة العمل.

✓ **التجربة السابقة للعمل:** إن التجارب السابقة للعمل يمكن لها أن تؤثر تأثيرا كبيرا في عملية الإدراك للعلاقة المهنية وبالتالي على طبيعة العقد النفسي ففي تجربة قادها (Noe, Cavanaugh,1999) حينما درسوا دور الخبرة السابقة في العمل (فقدان العمل في إطار تسريح العمل) على الطريقة التي من خلالها يدرك العمال طبيعة العقد النفسي بينت هذه الدراسة أن العمال لهم أحاسيس معينة نحو تلك الترتيبات وكونوا إدراك معينا نحو عملية طرد العمال، وبالتالي أثر ذلك على طبيعة العقد النفسي لديهم.

- ✓ **الثقافة التنظيمية**: القيم الثقافية الموجودة داخل التنظيم يمكن لها أن تؤثر على الطريقة التي من خلالها يدرك العمال واجباتهم وكذا طريقة إدراك علاقة العمل. (Gries, Dulac, Delobbe, 2003)
- ✓ **التنشئة التنظيمية**: إن مراحل التنشئة التنظيمية تؤثر أيضا على الطريقة التي من خلالها يدرك العامل واجباته نحو المنظمة ، كما جاءت في بحوث. (Rousseau, Benderson, Robinson, Morrison, 2001, 2002).
- ✓ **المؤثرات الاجتماعية والتفاعلات اليومية**: إن التفاعلات مع عمال آخرين والمعلومات المتبادلة بينها تؤثر على الفرد من حيث طريقة إدراكه لعلاقة العمل. (Rousseau, Morrison, Robinson , 1995, 2004)
- ✓ **الدور الذي يقوم به العامل داخل المؤسسة والحوافز**: لكل عامل أهداف وحوافز يقوم ببنائها نحو علاقة العمل ولهذه العناصر أهمية كبيرة في إدراك علاقة العمل لأنها تؤثر.
- أ- على طريقة معالجة المعلومات داخل المؤسسة.
- ب- طريقة سد الفراغ المنسوب بنقص المعلومات داخل المؤسسة وكل هذا يؤثر على العقد النفسي.
- ( Nathalie Delobe & All, 2005 :76 )

### 13- النظرة المعرفية الاجتماعية لتكوين العقد النفسي:

- انطلاقا من النظريات المعرفية والمخططات التكوينية قامت (روسو ، 1995) ببلورة فكرة أساسها، أن العقد النفسي يتكون انطلاقا من معطيات اجتماعية معرفية، بحيث تعرفه أيضا (العقد النفسي) على انه: "مخطط أو نموذج عقليا عند العامل نحو علاقة العامل .إن روسو تذكرنا أن علاقة العمل مكونة مبدئيا من طرفين من عامل وصاحب عمل، انطلاقا من هنا تقترح روسو عددا من العوامل يمكن لها أن تساهم في تكوين العقد النفسي فهي تقترح نوعين من العوامل:
- أ- الرسائل الخارجية والمؤشرات الاجتماعية الصادرة من المنظمة.
- ب- الترجمة والاستعدادات والبناءات الفردية.
- **فبالنسبة للعوامل الخارجية**: فالعوامل الخارجية التي يمكن لها أن تكون العقد النفسي:
- أ- الرسائل والأحداث الصادرة من المنظمة حاملة الالتزام .
- ب- المؤشرات الاجتماعية الصادرة من محيط الفرد الجديد.
- نعني بذلك أن المنظمات يمكن لها أن تلتزم نحو العمال بأمر شتى مستعملة بذلك مؤشرات مصرح بها أو ضمنية ، والتي يمكن أن يعتمد الفرد من خلالها على بناء التزاماته الشخصية نحو المؤسسة ، حيث تكون غالبا هذه النشاطات في ميدان تسيير الموارد البشرية، عند التوظيف أو عند الترقية ، في دراسات روسو فإنها تحدد أربع عناصر التي يمكن من خلالها تبليغ الوعود:

- ❖ **المعطيات المفتوحة:** يمكن لها أن تساهم في تبليغ الوعود فهي تساهم في بناء العقد النفسي عند الفرد.
- ❖ **ملاحظة اهتمام المؤسسة للآخرين:** فالعامل كفرد في الجماعة يمكن أن يلاحظ اختلافات تعامل صاحب العمل مع العمال، فيبني الفرد انطباعاً من ذلك أفكاراً نسبية حول علاقات العمل وبالتالي يقوم بتكوين تدريجياً عقده النفسي.
- ❖ **المظاهر السياسية التنظيمية:** التي تساهم في تبليغ الوعود تعليقات الترقية والتكوين... الخ.
- ❖ **البناءات الاجتماعية:** فإن تاريخ المنظمة، صممتها ومكاتبها في المجتمع يمكن أن تساهم في تبليغ بعض الوعود داخل علاقات العمل وتعتبر رُوسو الإشارات الاجتماعية أنها صادرة من محيط العامل وتضعها ضمن العوامل الخارجية، فتلعب هذه الإشارات دوراً في بناء العقد النفسي، فهي تزود الفرد بمعلومات وخصائص حول العقد النفسي داخل المؤسسة ويمكن لها أن تضغط اجتماعياً على الفرد وتلزمه إلى تبني واجبات جماعية داخل العقد النفسي الجماعي.

○ **الترميز:** إن تلك المؤشرات الاجتماعية التي تساهم في تبليغ الوعود حتى يتم فهمها وإدراكها من طرف الفرد قدمت (روسو، 1995) ثلاثة شروط حتى يتمكن للفرد ترجمتها، والشروط هي: (Nathalie Delobe & Ail, 2005 :76)

- ✓ مصدر المعلومة أو مصدر الوعود يجب عليه أن يمثل السلطة في المؤسسة وأن يكون مصدر موثوق وشرعي.
- ✓ سياق تبليغ الوعود مهم وكلما كان منطماً كلما كانت الوعود المراد تبليغها واضحة أو مفهومة من طرف الفرد المستقبل بها.
- ✓ كلما كانت المؤشرات غير مضممة وصریحة كلما كانت الوعود سهلة الفهم.

○ **الترتيبات الفردية:** بما أن العقد النفسي يعتبر مفهوماً شخصياً فإن الاستعدادات الفردية تؤثر على بنائه، فالدراسات في هذا الموضوع أثبتت أن هناك ثلاثة استعدادات والتي يمكن لها أن تؤثر على بناء العقد النفسي.

- ✓ استعدادات معرفية.
- ✓ الحوافز، الغايات وأهداف العمل نفسه.
- ✓ الشخصية: حسب روسو فإن عملية معالجة المعلومات حول الفائدة الشخصية للعامل نحو المنظمة هو في غاية الأهمية في بناء العقد النفسي، فالاستعدادات المعرفية مهمة.

تعتبر الحوافز أيضاً من النقاط غاية الأهمية في التأثير على بناء العقد النفسي.

أما بالنسبة لمتغيرات الشخصية فهي في غاية الأهمية في بناء العقد النفسي فبنية الشخص تؤثر على بناء العقد النفسي.

(Nathalie Delobe & Ail, 2005 :78).



## 14- تقييم العقد النفسي:

في العديد من الحالات قد يجد العامل نفسه مدركاً أن المنظمة لا تقوم بواجباتها نحوه، بالرغم من أن هذه الأخيرة وجهت له إشارات عن وعود محتملة كانت تود تلبيتها.

إن مفاهيم خرق وقطع العقد النفسي يمكن لها أن توضح لنا عملية تقييم الفرد للعقد النفسي، ففي بعض الحالات يتوقف العقد النفسي عندما يدرك الفرد أن منظمته أخفقت في تحقيق واجباتها نحوه (Morrison, Robinson, 1997)، مما يترتب عن ذلك عدداً من ردود الأفعال كالغضب والقلق والخداع ولهذا كان مهماً جداً على دارسي الموضوع والمسيرين في آن واحد الاهتمام بتلك المظاهر بطريقة علمية، لأن خرق العقد أو توقيفه يكون مصدراً هاماً لهم في دراسة تقييم العقد النفسي فإن أدبيات هذا الموضوع تسلط الضوء على "خاصية الناتية"، التي تميز علاقة العمل، لأن خرق العقد سوف يحدث عدة تغيرات في العلاقة وإنتاج الصراع والتغيير في اتجاهات السلوكيات ومنه يلزم التعرف على كل هذه المتغيرات لفهم علاقة العمل فسوف نهتم فيما يأتي بمفهوم خرق العقد وصيرورته وكذا العوامل المشاركة فيه مسلطين الضوء على أعمال (Oliviere Herrbach, 2000: 98).

### 14-1- خرق العقد في المؤسسة (التنظيم):

هناك عدة بحوث بينت تردد تلك الظاهرة في التنظيمات حيث أولى الدراسات للعقد النفسي (Rousseau et Robinson, 1994) بينت أن حوالي 55% من طلبة (MBA) في عينتهم اعتبروا أن العقد النفسي قد خرق أو أصابه خرق (بعضه). في دراسة أخرى لـ (Feldman, 2000) بينت أن حوالي 52% من الأشخاص عبروا عن وجود درجة معينة من الخرق في تنظيمهم وأن 81% منهم عبروا أنه على الأقل هناك خرق للعقد بدرجة معينة وفي دراسة أخرى لـ (Conway et All, 2002) بينوا أن هناك 69% من عينتهم صادفوا في العشر أيام الأولى من عملهم، أن وعداً لم يتحقق.

وخلاصة القول أننا نلاحظ من كل هذه الأعمال أم مفهوم خرق العقد أو بعضه ظاهرة موجودة في المؤسسة.

وأن من 52% - 81% من العمال المستجوبين صادفوا خرقاً للعقد أو بعضاً منه على الأقل من حيث واجبات صاحب العمل (conway et all, 2002).

وأن خرق العقد أو بعضه يتصادف أحياناً مع ظروف خاصة، كحدوث تغيير تنظيمي في المنظمة أو في فترة متوترة أو في فترات تقليص العمال وإعادة الهيكلة.

**2-14- تطوير خرق العقد أو بعضه:**

اهتم بعض الباحثون (Morrison,Robinson,1997) (Rousseau, 1995) (Feldman,1999)، أن النموذج لخرق العقد المقترح من طرف روسو قد تم تطويره، حتى وصلوا إلى فكرة مفادها أن خرق العقد النفسي هو نتاج سلسلة من الحوادث بدأت أولها بإدراك أن الطرف الآخر لم يفي بوعوده.

أما (Morrison, Robinson,1997) حددا نوعين أساسيين إلى إدراك نوعا معيناً من خرق العقد أو التخلي. إن التخلي يحدث عندما يكون الفرد في المنظمة معترفاً أن له واجبات ولكن لا يؤديها إما لأنه غير قادر على تأديتها أو ليست لديه الرغبة في تأديتها. (Robinson, Morrison, 1997).

-اضطراب في فهم و شخصية الفرد المتعاقد (L'in congruence): فهي تحدث عندما يختلف الفهم للعقد النفسي بين الفرد والمنظمة ، فهو ناتج عن اختلاف الإدراكات.

فالتخلي و معوقات الاتصال (L'in congruence ) يمكن لهما أن تؤدي إلى إدراك لوعده غير موفى له، أو بعبارة أخرى هناك وجود فارق من حيث الإدراك الشخصي ما بين الوعد والواقع وينجر عن هذا الإدراك تفعيل صيرورة من المقارنة عند الفرد تجعله يقيم كل طرف في علاقة العمل ، ومدى التزامه لوعدها، فإن رأى الفرد أنه التزم بوعوده وأن المنظمة لم توف بوعودها هي أيضاً، حدث إذن هنا نوعاً من الخرق.

**1-2-14- التخلي:**

يحدث التخلي عندما يعترف طرف معين أن له واجبات ولكن لا يقوم بها سواء لأنه غير قادر أو لأنه غير راغب فيها (Morrison, Robinson,1997) ويمكن لنا من هذا التعريف القول أن هناك نوعين من عملية التخلي.

■ التخلي عن طريق عدم استطاعة فعل الشيء: تعكس الحالة التي من خلالها يكون الفرد في حالة استحالة الإيفاء بوعوده ومصدرها قد يكون متغيراً مثال: تقليص العمال، المنافسة الحادة ،... الخ

فمن وجهة النظر الأمبريقية (Robinson, Morrison, 2000) درسوا أثر المحيط التنظيمي على احتمال إدراك نوعاً من الخرق وقدموا فرضية أساسها أن عملية التخلي عن طريق عدم استطاعة فعل الشيء تحدث غالباً في فترات صعبة اقتصادياً تمر بها المؤسسة. وبالنسبة للنوع الثاني أي:

■ التخلي لأن الطرف الآخر غير راغب في أداء ترتيبات العقد النفسي: وهنا نكون أمام حالتين :

أ- إما أن الطرف تخلى عن الوعد بدون أن تكون له النية المسبقة لأدائه.

ب- إما أن يتخلى عن القيام بترتيبات العقد النفسي مع صبر الإصرار (Robinson, Morrison, 1997)، فهذا يعلقان على هذا السلوك ويقولان ، بما أن الطرفين المتعاقدين يلجآن غالباً إلى التصرف بالارتجالية فإن المنظمة سوف لا تحترم التزاماتها نحوهم وهنا يدخل الطرفان في اعتبارات وحسابات اقتصادية محضتها إذا كانت الفائدة من التخلي أكبر من التكلفة فيقع هناك عدم احترام للواجبات ، وحدد (Morrison, Robinson, 1997) ثلاث عوامل التي يمكن لها أن تحدد التكلفة والفوائد المؤثرة على عملية التخلي:

✓ توازن في السلطة.

✓ سلوك العامل.

✓ طبيعة علاقة التبادل.

#### 14-2-2- اضطراب في شخصية الفرد (L'in congruence):

النوع الثاني من خرق العقد يتمثل في اضطراب شخصية الفرد (L'in congruence) حسب (Morrison, Robinson, 1997) فإنها تحدث عندما يكون الطرفين المتعاقدين لهم إدراكات مختلفة حول طبيعة الالتزامات المكونة لعلاقة العمل فإن اضطراب شخصية الفرد (in congruence) يمكن لها أن تؤثر على مضمون الالتزامات في العقد النفسي. حدد (Morrison, Robinson, 1997) ثلاثة أسباب التي من خلالها يمكن شرح اختلافات الإدراكات من حيث الواجبات عند طرفي العلاقة .

✓ كثرة المخططات المعرفية.

✓ تعقيد الواجبات.

✓ النقص في عملية الاتصال.

أ- وهو كثرة المخططات المعرفية: عندما تكون علاقة العمل بسيطة يكون مخطط واحد يضبط العلاقة والذي من خلاله نفهمها وتعامل معها ونذكرها ولكن مع تطور الخبرة وتعدد الاهتمامات تنشأ بطريقة غير إرادية مخططات أخرى يمكن لها أن تعرقل الإدراكات الصحيحة وتوجد عوامل أخرى يمكن أن تؤثر في المخططات وكثرتها، نذكر على سبيل المثال: التنشئة في الطفولة ، والمراهقة، التنشئة التنظيمية ، المهنية ، السوابق الثقافية... الخ

فكل هذه العوامل، يمكن لها أن تكون عددا من المخططات ، تجعل من العقد النفسي يخترق.

ب- تعقيد الواجبات : إن تعقيد المثيرات المدركة، تعتبر نوعاً آخر في اضطراب الفهم و الشخصية (Incongruence)

لسببين هما:

**أولها:** ففي علاقة عمل هناك إشارات ومثيرات كثيرة يمكن فهمها أو التخلي عن بعضها أو احتقار بعضها وهنا يمكن أن لا يتفاهما كلا الطرفين على أهمية المثير المرسل وبالتالي يمكن أن يحدث هنا خرق للعقد.

**أما النوع الثاني:** فهو مرهون بالوعود والواجبات المرتبطة بعلاقة العمل، عندما تكون هذه الأخيرة مبهمة وغير كاملة يستحيل على كل طرف، إعطاء معنى لها وتفسير معطياتها (Ross, 1993).

ومن هنا يمكن أن تحدث عملية خرق للعقد.

أما العامل الأخير: النقص في الاتصال: وفي هذا الصدد يقول (Morrison, Robinson, 1997) للاتصال أهمية كبيرة لأن من خلالها يقوم المشرف بتحديد ترتيبات للعقد الناشئ في مرحلة التوظيف (Rousseau et All, 1994).

بواسطة عملية الاتصال سوف يقيم العامل الجديد طبيعة عقده النفسي، ترتيباته، شروط العلاقة... الخ

وهذا يعتبر عامل من العوامل التي تؤدي إلى خرق العقد النفسي أو بعضه. (Nathalie Delobe & All, 2005: 135).

## 15- الأبعاد الثلاثة للعقد النفسي :

❖ **البعد الأول:** ثنائية العقد النفسي بين قيم الأفراد، وقيم المنظمة، وهذا ما ذهب إليه ليفنسون (Levinson)، يعني أن العقد

النفسي يتشكل من خلال التفاعل الثنائي المتبادل بين قيم الفرد وقيم المنظمة.

❖ **البعد الثاني:** ثنائية العقد النفسي بين نسق الفرد ونسق المنظمة، كما أشار إليه كلا من لورانس ولورش "Laurance, " و

"Lorsch" في نموذج "الاختلاف - التكامل".

❖ **البعد الثالث:** ثلاثية التفاعل وهذا ما نطمح إلى إضافته لما سبق وإظهار ثقله في تشكيل العقد النفسي، ويتضمن العلاقة

التفاعلية بين الأنساق الثلاثة:

الفرد، المنظمة، المحيط، كما يبينها الشكلان رقم (2 و 3)

ولما كانت الأبعاد الثلاثة هي العوامل التي قد تشكل العقد النفسي فيبدو من المعقول أن نناقشها ونتوقف عندها بنوع من

التحليل والإيضاح.

إن الدراسة الصحيحة للعقد النفسي في نظرنا، تستدعي الاستعانة بإحدى النظريات المشهورة والمعروفة بنظرية الأنساق

(k) وذلك لسببين رئيسيين: أولها مقاربتها الشمولية للظاهرة وثانيها التركيز على مكونات الظاهرة بشكل منفرد، ثم في علاقتها ببعضها

البعض. إن المقاربة النسقية جاءت تكملة لمدرسة الموارد البشرية من خلال البحوث التي أجريت في معهد "تفيستوك ( Tavistock

(la Flamme.M, 1979).

ومن خلال دراسات أخرى فإن مؤسسي هذه المدرسة يعتبرون أن المنظمة هي عبارة عن كل اعتمادا على نموذج الجشطالتيّة "Gestalt" والمنظمة بهذا المفهوم هي عبارة عن نظام يتفرع هو بدوره إلى عدة أنساق أو نظم فرعية.

### 1-15- العوامل الخارجية والعوامل الداخلية للعقد النفسي:

يمكن أن نسميها العوامل أو المكونات أو المتغيرات وانطلاقاً من المقاربة النسقية فإننا ندرس علاقة الترابط بين الأفراد والمنظمة كأنساق مستقلة ومتفاعلة مع بعضها.

#### أولاً: النسق الفردي:

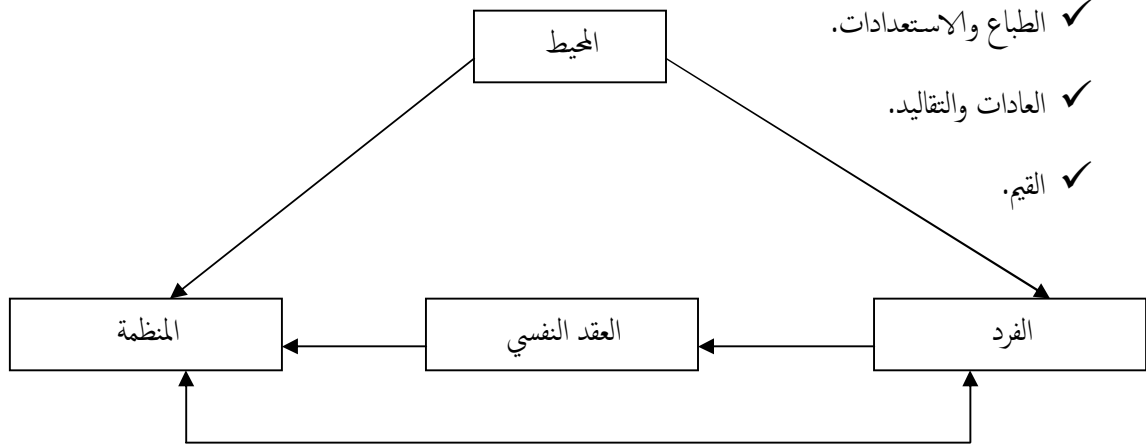
يشمل النسق الفردي جملة من الأنساق الفرعية أو العناصر يمكن أن تبرز كالتالي:

✓ الكفاءات.

✓ الطباع والاستعدادات.

✓ العادات والتقاليد.

✓ القيم.



الشكل رقم (02): أبعاد العقد النفسي (مزيان محمد، 2003:62)



#### داخل المؤسسة:

أسلوب التسيير ونوعية المسيرين  
تصميم العمل وتحديد الأدوار  
نظام المحفزات: الترقية، المالية والمعنوية  
أسلوب التقييم  
التسيير والمجموعات الغير رسمية  
ظروف العمل: طبيعة محيط العمل العلاقة مع الآخرين

معطيات المحيط الواسع

#### خارج المؤسسة:

الوصية:  
موقع سلطة صنع القرار (المسافة)  
أنماط التسيير المستعملة  
نظم وقواعد تسيير المستخدمين  
المحيط:  
مقارنة مع الأعمال والوظائف الأخرى  
نوعية الخدمات الإدارية والاجتماعية في إشباع التوقعات  
الاتجاه الثقافي السائد نحو العمل  
كيفية إشباع الحاجات

#### أبعاد الشخصية:

السمات المزاجية  
الاتجاهات والميول  
القيم  
القدرات الجسمية والعقلية

جوانب فسيولوجية

القدرات العقلية

الجوانب المعرفية:

المستوى التعليمي

المستوى المعرفي

#### الجوانب الثقافية:

التشجيع الثقافي

التجربة الثقافية والعلمية

القيم والاعتقادات: إدراك العالم الخارجي

الشكل رقم (03): مكونات أبعاد العقد النفسي (مزيان محمد، 2003: 69)

**ثانياً : نسق المنظمة :**

ويشمل تنظيم المؤسسة بأقسامها الفرعية المختلفة، وديناميكية التفاعل بينها. كما تتضمن جملة الأهداف التي تسهر من أجل تحقيقها.

**ثالثاً : نسق المحيط:**

لما كانت المنظمات كلها تتفاعل مع بعضها البعض في ظروف معينة، ويعني ذلك أن هناك بيئة تشتغل فيها لها خصائصها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية. (محمد مزيان، 2003)

**16- أثر العقد النفسي على الاتجاهات:**

- الرضا: أهتم الباحثون بموضوع خرق العقد أو بعضه وعلاقته بالرضا .

مثال: على أساس دراسة ، كانت عينة البحث فيها طلبه (MBA) وتبين (Robinson, Rousseau,1994) أن إدراك خرق العقد كان مربوطاً بطريقة سلبية على الرضا نحو العمل وبصفة عامة فكل البحوث الأمبريقية تثبت وجود علاقة سلبية بين خرق العقد أو بعضه والرضا في العمل (Taylor et All,2005) .

- الالتزام: في دراسة (Turnley,1998) حول دراسة خرق العقد أو بعضه إبان إعادة هيكلة المؤسسة لاحظ أن العمال الذين مروا بمرحلة خرق العقد ،كان التزامهم العاطفي نحو المؤسسة ضعيف. وفي دراسة (Lester,2002) درس الطريقة التي من خلالها يقوم العمال ومشرفهم بإدراك خرق العقد، لاحظ أن درجة التزامهم نحو المؤسسة كان ضعيفاً.

في دراسة أخرى (Turnley, 2004) حول العلاقة بين إدراك خرق العقد والالتزام نحو النقابة، وجد أن إدراك خرق العقد أو بعضه كان مربوطاً بطريقة ايجابية مع الالتزام نحو النقابات.

وخلاصة القول هناك عدة بحوث التي تثبت أن خرق العقد أو بعضه داخل العقد النفسي له علاقة بالالتزام العاطفي والمعباري، بالالتزام عاطفي أو معباري متناقض نحو المؤسسة والتزاماً متزايداً نحو النقابات.

- الثقة: في دراسة (Robinson,1994) كانت عينتها طلاب (MBA) أثبت أن الإدراك بخرق العقد أو بعضه مرتبط بطريقة سلبية مع الثقة نحو صاحب العمل. وفي هذه الآونة عدد البحوث حول موضوع أثر العقد النفسي والثقة غير متوافر ولكن القليل منها يثبت أن خرق العقد النفسي أو بعضه مربوط بنقص الثقة نحو صاحب العمل (Morrison,1995).

- نية البقاء أو مغادرة المؤسسة: في دراسة (Rousseau, 1994) ذكرت أن إدراك خرق العقد النفسي أو بعضه مرتبط بطريقة سلبية بنية الفرد في البقاء بالمؤسسة.

في دراسة أخرى (Feldman,1999) يثبت أن العمال الذين يعتقدون أن عقدهم النفسي أصيب بخرق، يحاولون البحث عن عمل آخر، وكل الدراسات حول هذا الموضوع أثبت تلك العلاقة (Taylor,2003).

- اتجاهات أخرى: في دراسة قام بها (Conway, 2002) حول الراحة النفسية والعقد النفسي أثبتت أن هناك علاقة إيجابية حول حالة العقد النفسي والرضا عن الحياة بصفة عامة.

وفي دراسة (Briner, 2002) حول العواطف والمزاج وخرق العقد النفسي وجد أن خرق العقد أو بضعه يؤثر سلبا على عواطف الفرد في المؤسسة.

وفي دراسة أخرى (Gakovic, 2003) حول موضوع أثر تحقيق أو عدم تحقيق الواجبات نحو صاحب العمل على التعب العاطفي هو ذات علاقة سلبية. (Nathalie Delobe & all,2005 :145)

### 17- أثر العقد النفسي على السلوكات:

- الأداء (Performance): هناك عدة دراسات أثبتت أن خرق العقد النفسي أو بضعه مربوط بطريقة سلبية على الأداء في العمل (Robinson, 1996).

وفي دراسة أخرى حول العقد النفسي على الأداء (Robinson, 1995) بينت أن إدراك خرق العقد أو بضعه يوجي بطريقة سلبية سلوكات المدنية (سلوكات المواطنة التنظيمية مثلا) للعامل.

- إدراك الواجبات وتحقيقها: انطلاقا من فكرة أن معيار المعاملة بالمثل، أهتم بعض الباحثين بدراسة أثر خرق العقد أو بضعه على الإدراكات للعقد النفسي، واختبرت (Rousseau,1994) أثر خرق العقد على إدراك العمال للواجبات ووصلت إلى أن عملية خرق العقد أو بضعه، أدت إلى إضعاف إحساس العامل بالواجبات نحو المؤسسة.

- سلوكات أخرى: بعض الدراسات أثبتت أن إحساس العمال باللاعقل تؤثر على السلوك وتؤدي إلى احباطات وعدوانية. (Nathalie Delobe & all,2005 :152)

### خاتمة:

بعد ما تعرضنا في هذا الفصل لمناقشة مفهوم العقد النفسي، و إلى أهم الحالات التي تناولتها الأدبيات، وكما يبدو من هذا العرض أن جل الدراسات التي تحدثنا عنها، تحلل العقد النفسي في إطار العلاقة بين العامل وصاحب العمل نظرا لتعدد اتجاهات وسلوكيات كلا الطرفين داخل المؤسسة، والقائمة على الوعود والانتظارات مما يعقد في فهم طبيعة العقد النفسي داخل المنظمات وتصورات العامل وصاحب العمل.



## مقدمة :

يعتبر الالتزام التنظيمي من المواضيع التي لاقت اهتماما كبيرا من الباحثين في المجال التنظيمي والسلوكي ،وقد أخذت دراسة الالتزام التنظيمي أبعادا كثيرة ومختلفة ، فقد تعدت دراسة الالتزام التنظيمي مجرد دراسة وفحص الطرق المختلفة لقياس الالتزام إلى دراسة النتائج السلوكية للصور والأشكال المختلفة للالتزام التنظيمي (العجمي ، 1991م:76).

إن موضوع الالتزام يعد من المفاهيم القديمة في العلوم الاجتماعية والنفسية وأول من بحث فيه علماء الاجتماع، الذين يرون أن الإنسان كائن اجتماعي يعيش مع أفراد آخرين في بيئة اجتماعية منظمة وتربطهم علاقات اجتماعية تبررها الحاجة إلى التعاون والشعور بالانتماء (هاشم ، 1980م:33).

ويعد موضوع الالتزام التنظيمي المفتاح الأساسي والهام لفحص مدى الانسجام بين أفراد التنظيم بعضهم مع بعض الآخر ،ويعتقد علماء الاجتماع أن تفاعلات الأفراد المتكررة فيما بينهم ،والعلاقات المتبادلة التي تنشأ في أثناء تعاملهم تقوي مشاعرهم وتحدد مسارها سواء كانت سلبية أم إيجابية ،فإذا كانت هذه المشاعر ايجابية يميل أفراد الجماعة إلى الود والتلاحم والاتجاه نحو العمل بروح معنوية عالية وحساس كبير . ( الترماليني ، 1998م:10).

فالأفراد ذووا الالتزام المرتفع تجاه منظماتهم هم الذين لديهم الاستعدادات الكافية لأن يكرسوا مزيدا من الجهد والتفاني في أعمالهم ، ويسعوا بصورة دائمة للمحافظة على استمرار ارتباطهم وانتمائهم لمنظماتهم (Steers,1977).

وهناك دلائل تشير إلى أن ترك أو تسرب الموظف لمكان عمله يعد من أهم النتائج المرتبطة بصورة دائمة بالمستويات المنخفضة من الالتزام التنظيمي ، وهناك أيضا دلائل تشير إلى أن الالتزام المنخفض للأفراد يرتبط بارتفاع نسبة الغياب والتقاعد في الدوام داخل المنظمات . (Angel&Perry , 1981;poter & all,1974).

لذا فإن الباحث في هذا الجانب التنظيري لموضوع الالتزام التنظيمي سوف يتطرق إلى مفهوم وماهية الالتزام التنظيمي وأهميته والنماذج المفسرة له والنتائج أو الآثار المترتبة عليه ومحددات الالتزام التنظيمي وأبعاده ومراحل تطوره.

## 1- مفهوم الالتزام التنظيمي :

لقد أدى الاهتمام بمفهوم الالتزام التنظيمي ،خلال العقدين الماضيين إلى شيوعه لدى المديرين والأكاديميين ،على اعتبار أن الموظف الملتزم يكون أكثر التصاقا بمنظمتها أكثر اجتهدا في تحقيق أهدافها ، إضافة إلى ارتباط مفهوم الالتزام بمفهوم الولاء (loyalty) . ( الطجم ، 1992م:104).

وقد ورد في كثير من أدبيات الالتزام التنظيمي والولاء التنظيمي على أنها كلمتان مترادفتان بالعربية وهي ترجمة لكلمة (commitment) على الرغم من أن الترجمة الحرفية لهذين المصطلحين تظهر في القاموس مختلفين حيث تعني (commitment)

الالتزام ، بينما الولاء هي ترجمة لكلمة ( loyalty ) (الثالي، 2000م، ص 19) ، كما أن زيادة المعرفة بمفهوم الالتزام تكون عاملا مساعدا في فهم الطبيعة السيكولوجية لعملية الاندماج الذاتي . (الطجم، 1992م، ص 104).

وعلى الرغم من الاهتمام الذي نال الالتزام التنظيمي من قبل الباحثين والأكاديميين ، إلا أنهم لم يتفقوا على تعريف محدد له .

فلقد تعددت تعريفات الالتزام التنظيمي تبعا لتعدد الباحثين والزوايا التي ينظرون منها ، فيعرفه البعض (Buchanan,1974) : " بأنه عدم رغبة العاملين في ترك المنظمة التي يعملون فيها "

ويرى (Buchanan,1974) : " أن الالتزام التنظيمي يعني تعلق الأفراد بأهداف المنظمة وقيمتها المادية التي يحققونها في المنظمة. "

وهناك الكثير ممن يعرف الالتزام بأنه التزام تنظيمي باعتباره القوة الأساسية لاندماج الفرد ومشاركته في منظمة معينة ، ويشار إلى أن الالتزام يعبر عن : " رغبة الفرد في بدل مستوى عال من الجهود لصالح المنظمة ، ورغبة شديدة للبقاء فيها ، ومن ثم القبول بأهدافها وقيمتها. (Buchanan,1974). فقبول الفرد بأهداف المنظمة وقيمتها يعد جزءا رئيسيا في الالتزام تجاه المنظمة وتقمص مثل هذا الهدف وهذه القيم يعتادها كثيرا آخر للارتباط العاطفي بالمنظمة.

ويمكن تعريف الالتزام التنظيمي بأنه : " جملة المشاعر والأحاسيس والسلوكيات الايجابية التي يحملها العامل تجاه المنظمة ، والمتجسدة في قبول أهداف المنظمة وقيمتها واليمان بها وفي حبه لها والاعتزاز والارتباط بها ، وفي حب التعاون والمشاركة والاستعداد للعمل بأقصى طاقة لتحقيق تلك الأهداف وتجسيد تلك القيم من أجل التغيير والتطوير والرغبة الشديدة في البقاء فترة طويلة " (الخلافي، 2001: 190)

ومن أوائل من قدموا تعريفا للالتزام التنظيمي كان بورتير وسميت (porter Smith,1970) حيث نظرا إليه من منظور نفسي ووصفاه بأنه : " توجه يتسم بالفعالية والابجائية نحو المنظمة. " (القرشي، 1997م: 15)

وهو التعريف الذي اتفق عليه اغلب الباحثين في مجال الالتزام التنظيمي .

فقد أخذ به هيجان في تعريفه للالتزام التنظيمي ، إذ عرفه بأنه : " قوة تطابق واندماج الفرد مع منظمته وارتباطه بها .

(هيجان، 1997م: 09).

كما أخذ به الطجم (الطجم، 1996م: 102) في تعريفه للالتزام التنظيمي ، وكذلك العتيبي (العتيبي، 1993م، ص 110) في تعريفه للالتزام التنظيمي أخذا بذات التعريف.

أما الدخيل الله (الدخيل الله، 1995م: 38) فيشير أن تعريف " بورتير وسميت " من أكثر تعاريف الالتزام التنظيمي شيوعا ، ويعد هذا دليلا على أن المصطلحين الواردين في هذا المجال (الالتزام والولاء) ، هما مترادفان بمعنى واحد كترجمة المصطلح (Commitment) وهذا ما أخذ به الباحث في هذه الدراسة (القرشي، 1997م: 16).

ويذكر " لوثا نز " عدة تعريفات للالتزام التنظيمي ومن بينها :

1- أن الالتزام التنظيمي يعني الرغبة الشديدة لدى العامل بالبقاء عضواً في منظمة معينة.

2- الرغبة في ممارسة مستوى عالٍ من الجهد لصالح المنظمة .

3- اعتقاد محدد وقبول لقيم وأهداف المنظمة.

ويعني آخر فإن هذه التعريفات تتعلق بمواقف العاملين والتزامهم لمنظمتهم باعتبار الالتزام عملية مستمرة يعبر من خلالها أعضاء المنظمة عن اهتماماتهم بمنظمتهم واستمرار نجاحها . وقد أثبتت البحوث المبكرة وجود علاقة بين الالتزام التنظيمي والكثير من النتائج الايجابية على العمل مثل انخفاض مستوى تسرب العاملين والتأخير والغياب وزيادة مستوى الأداء. (F.Luthans,1992:125).

ويركز اورايلى وشاتمن (O'reilly and Chatman's) على المنظور النفسي للالتزام ويعرفاه بأنه : " الربط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة، مما يدفعه إلى الاندماج في العمل والى تبني قيم المنظمة " .

ويشير الباحثان أن هناك ثلاثة جوانب للارتباط النفسي هي:

أ- الادعاء (Compliance).

ب- تحديد الهوية (Identification).

ت- التشرب أو الاستبطان (Internalization).

ويعود مفهوم ادعاء الفرد للمنظمة إلى توقعه تلقي المكافآت الخارجية كالرواتب والبيئة المادية المناسبة لأداء العمل ، أما تحديد الهوية فيعود إلى مدى الأهمية التي يعلقها الشخص على العضوية والانتساب للمنظمة ، أما التشرب أو الاستبطان فيعود إلى مدى التوافق بين قيم الفرد والمنظمة (القرشي، 1997م:16).

أما العجمي فقد عرفه بأنه الحالة التي يكون فيها الموظف معروفاً من خلال منظمة معينة وأهدافها ، ويرغب الاستمرار فيها.

(العجمي، 1997م:82).

في حين أن بوكنان (Buchanan) يرى بأن فهم الالتزام واستيعابه يتم من خلال مؤشرات الثلاثة (التطابق - الانتماء - الولاء) وقد عبر عنه بقوة إيمان الفرد وقبوله لأهداف المنظمة وقيمتها والرغبة في بدل قصارى الجهود لصالحها والمحافظة على عضويته فيها.

(خضير وآخرون، 1996م : 77).

كما يعرفه (عبد المجيد، 2005، 284 : وسلامة، 1999 : 123) فيما يلي:

- يعرف الالتزام التنظيمي بأنه عاطفة وجدانية للفرد نحو المنظمة.

- يعبر الالتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة ورغبته الشديدة في البقاء فيها ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمتها.
  - يشير الالتزام التنظيمي إلى الرغبة التي يبدئها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحياة والنشاط ومنحها الولاء.
  - يمثل الالتزام التنظيمي التطابق مع المنظمة والارتباط بها من حيث جانب الفرد.
  - يعرف الالتزام التنظيمي في الاعتقاد القوي بأهداف المنظمة وقيمتها والاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن لصالحها والرغبة القوية في الاستمرار بها وعدم تركها .
  - يتضمن الالتزام التنظيمي ثلاثة أبعاد رئيسية وهي: الرباط العاطفي أو الوجداني بين الفرد والمنظمة، الاستمرار والبقاء في العمل والشعور بالواجب تجاه المنظمة.
  - يعبر الالتزام عن حالة غير محسوسة يستدل عليها من خلال ظواهر تنظيمية معينة تضمن سلوك الأفراد وتصرفاتهم وتجسد مدى ولائهم لمنظمتهم.
  - يؤثر الالتزام في تحقيقه وقتاً طويلاً لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد كما أن التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثيرات إستراتيجية ضاغطة.
  - يأخذ الالتزام التنظيمي عدة أشكال وصور من أهمها الالتزام كوسيلة لتحقيق هدف معين والالتزام كإمتثال لما يتوقعه الآخرون.
  - يتأثر الالتزام التنظيمي بمجموعة من الصفات الشخصية والعوامل والظروف الخارجية المحيطة.
- وتتمثل مخرجات الالتزام التنظيمي بصورة عامة في البقاء داخل المنظمة وعدم تركها ودرجة انتظام وحضور العاملين والأداء الوظيفي الكفء والحماس للعمل والإخلاص للمنظمة من قبل العاملين فيها. (الكساني، 1999: 48-49)
- وباستعراض المفاهيم السابقة يلاحظ أن هناك اتفاقاً واضحاً على مفهوم الالتزام يتجسد في ثلاثة عناصر تناولتها جمع المفاهيم بشكل أو بآخر وهي :
- 1- الاعتقاد القوي في قيم التنظيم وأهدافه ومدى تقبلها .
  - 2- الاستعداد والميل لبذل جهد وافر للتنظيم.
  - 3- الرغبة الجارحة للبقاء عضواً في التنظيم . (الطجم، 1993م: 110).

وبالتالي يمكن القول: "أن الالتزام التنظيمي حالة نفسية تتمثل في تمسك الفرد بمنظّمته واقتناعه بأهدافها، الأمر الذي ينعكس على سلوكياته حيث يسعى لنجاح هذه المنظمة، وبذل قصارى الجهد والالتزام لتحقيق ذلك.

## 2- ماهية الالتزام التنظيمي :

نتيجة لتطور الفكر الإداري ظهرت مدرسة العلوم السلوكية بعد الحرب العالمية الثانية والتي ارتبطت ارتباطاً وثيقاً بمدرسة السلوك الإنساني (عشاوي، 2000م:60).

فاهتمت أساساً بما وصفته " بالطريقة العلمية لدراسة السلوك الإنساني " (المطيري، 1990م:62).

واستعملت في ذلك مفاهيم علم النفس وعلم الاجتماع وعلم الإنسان لتوسيع المعرفة بسلوك الفرد. (المغربي، 1994م:59)

وقد كان تركيز هذه المدرسة على حركة النشاط الإنساني من جهة، ومدى ارتباط هذه الحركة بالمناخ الثقافي والحضاري الذي يتم في هذا النشاط، وأيضاً كان تركيزها على الفهم المتبادل بين أعضاء المنظمة إذ ترى أن يفهم الناس بعضهم بعضاً، لأن توافر مثل هذا الفهم يساعدهم على تحقيق أهدافهم (السواط واخران، 2000م:41)

وفي أوساط هذه المدرسة تبلور مفهوم الالتزام التنظيمي وغيره من المفاهيم في المجال الإداري.

أما علماء الاجتماع فيعتبرون مفهوم الالتزام مفهوماً قديماً وان الالتزام التنظيمي عندهم هو امتداد للالتزام الاجتماعي المتمثل في مشاعر الفرد وولائه وانتمائه للمجتمع الذي يعيش فيه (اللوزي، 1999م:117).

ولكنهم أيضاً اعتبروا الالتزام التنظيمي مدخلاً من المداخل المعاصرة لدراسة المنظمات الحديثة، لأن تلك المنظمات تسعى لتحقيق أكبر قدر من ولاء الأفراد لها. (العمرى، 1999م:112).

فهناك من عرف الالتزام التنظيمي بأنه: "يتمثل في رد الفعل لدى الموظف تجاه خصائص المنظمة التي ينتمي إليها، كما يعني إحساس الموظف بارتباطه بأهداف وقيم المنظمة والدور الذي يقوم به لتحقيق هذه الأهداف والالتزام بالقيم الوظيفية، من أجل المنظمة وليس من أجل مصالحه الخاصة."

ويرى آخر بأنه يعني: "العمل على إيجاد نوع من التوافق بين أهداف الفرد والمنظمة على حد سواء، فالعامل أو الموظف الذي يؤمن بأهمية أهداف المنظمة غالباً ما يتولد لديه إحساس إيجابي وولاء لها".

إضافة إلى تزايد رغبته في البقاء على رأس العمل، كما يدفعه هذا الشعور إلى مزيد من العطاء الجيد مما يجعل مثل هذه المنظمات التي يتميز عملها بهذه السمات أكثر قدرة على التفاعل الإيجابي مع بيئتها (العنتيبي والسواط، 1998م:14).

بينما أوضح آخر أن الالتزام التنظيمي هو حاصل تفاعل ثلاثة عناصر أساسية هي:

1) التطابق: وتعني درجة تبني الفرد لأهداف وقيم المنظمة التي يعمل بها باعتبارها تمثل أهدافه وقيمه.

(2) الالتهك "الاستغراق" : وتعني أن يكون الفرد منمكاً ومنغمساً بصورة متكاملة في كافة نشاطاته وادوار التي يقوم بها في المنظمة التي يعمل بها.

(3) الإخلاص والوفاء : ويعني الشعور بالارتباط القوي والعاطفة للمنظمة التي يعمل بها الفرد بحيث يحس بان المنظمة جزء من ذاته وكيئوته. (الطعامنة وعبد الحليم، 1998م:119).

وبالتالي فانه بالرغم من شيوع مصطلح الالتزام التنظيمي، وتمييزه عن عدد من المصطلحات مثل الرضا الوظيفي والدوافع، إلا انه لا يوجد تعريف مشترك بين الباحثين لهذا المفهوم وان كان هناك شبه إجماع بين هؤلاء الباحثين على اعتبار الالتزام التنظيمي نوعاً من اتجاهات الفرد نحو المنظمة التي يعمل بها . (هيجان، 1998م: 19-20)

وانه يقوم على فكرة أساسية، هي الارتباط بين الفرد والمنظمة (المعيوف، 2002م:115)

وانه يكتسبه الفرد بفعل هذا الارتباط .(القحطاني وآخرون، 2001م:27).

وقد تبنى الباحث في هذه الدراسة التعريف التالي للالتزام التنظيمي المتمثل في أن : "الالتزام التنظيمي هو إحساس الموظف بارتباطه بأهداف وقيم المنظمة، والدور الذي يقوم به لتحقيق هذه الأهداف " .

وبالتالي فان هذا الإحساس لذى الموظف، سوف يوضح مدى قدرة اندماجه وارتباطه مع المنظمة التي يعمل فيها ، وان يساهم ويشارك في تحقيق هذه الأهداف، وذلك بكل جد وإخلاص ووفاء لمنظمتها تلك التي يعمل فيها حتى يظهر مستوى عليا من الولاء التنظيمي تجاه منظمته.

وإيضاحاً أكثر لماهية الالتزام التنظيمي سوف نتناول في هذا الصدد خصائص الالتزام التنظيمي ومراحله التي يمر بها وذلك على النحو التالي.

### 3- خصائص الالتزام التنظيمي:

يمتاز الالتزام التنظيمي بعدد من الخصائص نذكر منها:

(1) إن الالتزام التنظيمي حالة غير ملموسة، يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك وتصرفات الأفراد العاملين في التنظيم والتي تجسد مدى والتزامهم.

(2) إن الالتزام التنظيمي هو حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم.

(3) إن الالتزام التنظيمي لن يصل إلى مستوى الثبات المطلق، إلا أن درجة التغير التي تحصل فيه تكون اقل نسبياً، من درجة التغير التي تتصل بالظواهر الإدارية الأخرى . (المدهون والجزراوي، 1995: 507).

(4) إن الالتزام التنظيمي متعدد الأبعاد وليس بعدا واحدا ، ورغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الالتزام إلا أنهم يختلفون في تحديدها ولكن هذه الأبعاد تؤثر في بعضها الآخر .

وأن هناك أسبابا لذلك التعدد تتمثل فيما يلي :

- ان أي منظمة مكونة من عدة فئات، وكل فئة من هذه الفئات لها أهدافها الخاصة بها وليس من الضرورة اشتراك هذه الفئات في هدف واحد.

- يوجد داخل كل منظمة في العادة تكتلات، أي مجموعة من الأفراد يكونون كتلة واحدة لها اهتمام واحد، وكل تكتل من هذه التكتلات يحاول الحصول على منافع خاصة له دون الآخرين.

وبناء على تعدد الفئات والتكتلات داخل المنظمة فان لكل فئة وتكتل أهدافا وقيا تحاول تحقيقها، هذه الأهداف والقيم تختلف من فئة إلى فئة ومن تكتل إلى تكتل، وبالتالي التزام الأفراد والتكتلات لهذه الأهداف والقيم يختلف (العيني والسواط، 1998م: 16).

(5) إن الالتزام التنظيمي حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد والمنظمة.

(6) يؤثر الالتزام التنظيمي على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه أو تركه للمنظمة.

(7) يتصف الأفراد الذين لديهم التزام تنظيمي بالصفات التالية : قبول أهداف وقيم المنظمة الأساسية والإيمان بها، وبذل المزيد

من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة ووجود مستوى عال من الانخراط في المنظمة لفترة طويلة ، ووجود الميل لتقويم

المنظمة التقويم الايجابي. (حمادات، 2006: 68).

#### 4- مراحل تطور الالتزام التنظيمي :

تشير النماذج النظرية كنموذج بوكنان (Buchanan, 1974) إلى أن الالتزام التنظيمي يتطور لدى الفرد مارا بثلاث مراحل

متلاحقة (شكل رقم 01) هي :

(1) مرحلة التجربة : وهي التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد يكون الفرد خلالها خاضعا للتدريب والإعداد

والتجربة ويكون خلال تلك الفترة اهتمامه منصبا على تأمين قبوله في المنظمة ومحاولة التأقلم مع الوضع الجديد والبيئة التي يعمل

فيها ومحاولة التوفيق بين اتجاهاته وأهدافه واتجاهات وأهداف المنظمة ومحاولة إثبات ذاته. ففي خلال هذه الفترة يواجه الفرد

عددا من المواقف التي تكون عنده مرحلة التجربة وتهيئه للمرحلة التي تليها ومن هذه المواقف :

- تحديات العمل.

- تضارب الالتزام.
- عدم وضوح الدور.
- ظهور الجماعات المتلاحمة.
- إدراك التوقعات.
- نمو الاتجاهات نحو التنظيم.

(2) مرحلة العمل والانجاز: وتلي فترة التجربة ومدتها تتراوح بين (2-4) سنوات، يسعى الفرد فيها إلى تأكيد مفهوم الانجاز لديه ويمر الفرد في هذه المرحلة بالخبرات التالية:

- الخوف من الفشل أو العجز.
- ظهور قيم الالتزام للتنظيم والعمل.
- الأهمية الشخصية للفرد.

(3) مرحلة الثقة بالتنظيم: وتبدأ من السنة الخامسة للانتحاق بالتنظيم وتستمر إلى ما بعد ذلك، ففي هذه المرحلة تتعزز وترسم اتجاهات الالتزام التي تكونت في المراحل السابقة للتنظيم، فنتقل من مرحلة التكوين إلى مرحلة النضج.

(Buchanan,1974)

ويمكن تلخيص هذه المراحل في الجدول التالي:

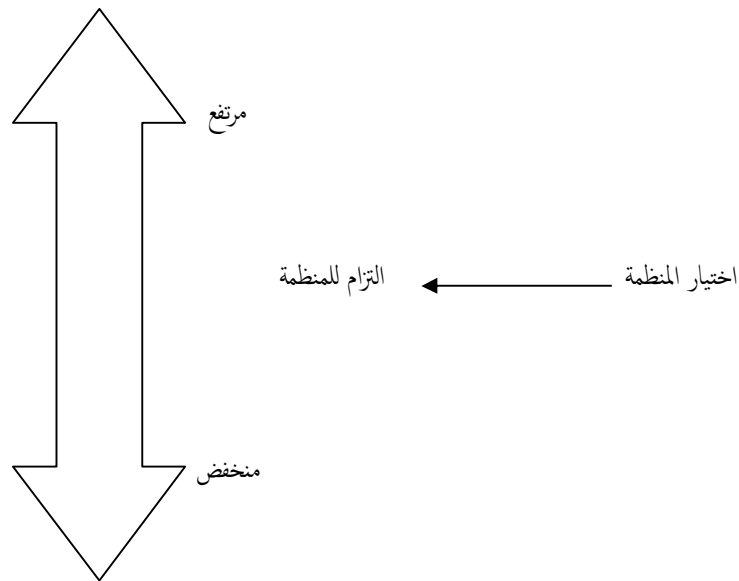
مرحلة التجربة	مرحلة الانجاز	مرحلة الثقة في التنظيم
تظهر خلال هذه المرحلة الخبرات التالية	تتصف هذه المرحلة بالخبرات التالية.	تتسم هذه المرحلة ب
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحديات العمل.</li> <li>• تضارب الولاء.</li> <li>• وضوح الجماعة التلاحمية.</li> <li>• نمو اتجاهات الجماعة نحو التنظيم.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الخوف من العجز أو الفشل.</li> <li>• ظهور قيم الولاء للتنظيم والعمل.</li> <li>• الأهمية الشخصية للفرد.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ترسيخ الولاء وتدعيمه</li> </ul>

جدول رقم (01): يوضح مراحل تطور الالتزام التنظيمي عند بوكنان (Buchanan,1974). (الكايد، 1999م: 27)



أما ستييرز (Steers,1977) فلقد حدد ثلاث مراحل فقط يمر بها الفرد في تطور الولاء التنظيمي وهذه المراحل كما هي موضحة في الشكل رقم (04):

- الطور الأول: مرحلة الالتحاق بالمنظمة: هذه المرحلة تسمى مرحلة الاختيار، اختيار الفرد لمنظمتها واختيار المنظمة لأفرادها ومدى قناعة الفرد في اختيار المنظمة وكيفية اختيار المنظمة موظفيها.
- الطور الثاني: مرحلة الالتزام للمنظمة وتحديد مدها: هذه المرحلة يقرر فيها الفرد مدى عمق ارتباطه بالمنظمة ويتحدد ذلك في ضوء:
  - ✓ مدى قبول الفرد لأهداف المنظمة.
  - ✓ مدى قبول الفرد لان يكون عضوا في المنظمة .
  - ✓ مدى استعداد الفرد للعمل بشكل غير عادي من اجل الهدف العام للمنظمة.
- الطور الثالث: قرار المشاركة أو الانسحاب: فدرجة مستوى الالتزام لدى الفرد ترتبط بدرجة احتمال البقاء أو مغادرة المنظمة. فالمستوى العالي من الالتزام يعني احتمال اقل للانسحاب من المنظمة أو تكرار الغياب والعكس صحيح.



شكل رقم (04): يبين مراحل تطور الالتزام التنظيمي حسب ستييرز

(المخلافي، 2001م:196)

وقد ذكر العتيبي والسواط أن (welsch and Lavan) أشارا إلى أن عملية ارتباط الفرد بالمنظمة تمر عبر مرحلتين حدها في التالي:

- مرحلة الانضمام للمنظمة التي يريد الفرد العمل بها وغالبا ما يختار الفرد المنظمة التي يعتقد أنها تحقق رغباته وتطلعاته.
  - مرحلة الالتزام التنظيمي: وهنا يصبح الفرد حريصا على بدل أقصى جهد لتحقيق أهداف المنظمة والنهوض بها.
- كما ذكر العتيبي والسواط (العتيبي والسواط، 1997: 19) أن "O'Reily" أشار إلى أن هناك ثلاث مراحل للالتزام التنظيمي هي:
- الادعاء أو الالتزام: حيث يكون التزام الفرد في البداية مبنيا على الفوائد التي يحصل عليها من المنظمة وبالتالي فهو يقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلبونه.
  - التطابق والتماثل بين الفرد والمنظمة: حيث يتقبل سلطة الآخرين رغبة منه في الاستمرار بالعمل في المنظمة لأنها تشبع حاجاته للالتزام وبالتالي يفخر بها.
  - التبنى واعتبار قيم المنظمة أهدافا وقيما له: وهنا يكون الالتزام ناتجا عن تطابق أهداف المنظمة وقيمها مع أهداف وقيم الأفراد (العتيبي والسواط، 1997: 19).

كما ذكر "ردايدة" أن تكوين الولاء التنظيمي للعاملين في تنظيماتهم وتطوره يمر في ثلاث مراحل زمنية متتابعة هي:

- مرحلة ما قبل العمل: وهي التي تمتاز بالمستويات المختلفة من الخبرات والميول والاستعدادات التي تؤهل الفرد للدخول في التنظيم، تلك المؤهلات الناجمة عن خصائص الفرد الشخصية، وعن توقعاته بالنسبة للعمل ومعرفته للظروف الأخرى التي تحكم قراره بقبول العمل.
- مرحلة البدء في العمل: وهي التي يكتسب الفرد خلالها الخبرات المتعلقة بعمله وبخاصة تلك التي يكتسبها في أشهر عمله الأولى والتي يكون لها دور في تطوير اتجاهاته نحو العمل وبنية التزامه له والانخراط عضوا في التنظيم.
- مرحلة الترسخ: وتتأثر مما يكتسبه الفرد من خبرات متلاحقة تدعم التزامه وانخراطه الاجتماعي، وتتقوى فيها اتجاهاته وقيمه وأنماط السلوك التي يكتسبها من تفاعله مع المنظمة. (ردايدة، 1988: 13)

#### 4- مداخل دراسة الالتزام التنظيمي:

تمحورت دراسات الالتزام التنظيمي حول أربع مداخل رئيسية هي:

- المدخل السيكولوجي : يركز هذا المدخل على العلاقة بين الفرد والمنظمة ويصف الالتزام بأنه توجه إيجابي نحو المنظمة، وأشار فاندوال (Vandewalle, 1995 :486) إلى أن مفهوم الالتزام في ضوء هذا المدخل هو مدى قوة ارتباط الفرد وتفاعله مع التنظيم.
- المدخل التبادلي: ينظر للالتزام على حسب وريزوقيشان (Wriner and Gechman,1997 :210-226) على أنه نتيجة العلاقة التبادلية بين الإسهامات والمصالح التي تحدث بين التنظيم والعمليين فكلما زادت المصالح التبادلية من وجهة نظر الفرد زادت درجة الالتزام بالتنظيم ومن ثم فإن الطريقة التبادلية تقيس الالتزام باعتبارها نفعية .  
( Gechman,1997 :210.226 )
- وينظر للالتزام كذلك على انه اتجاه يعكس الارتباط بين الفرد والمنظمة من حيث طبيعته ونوعيته (رشيد، 2004 :12).
- المدخل السلوكي والاجتماعي : من الناحية الاجتماعية يدل على الاستعداد والرغبة في زيادة طاقة العمل والالتزام للنظام الاجتماعي وتمسك الفرد بعلاقات اجتماعية تكون بمثابة التعبير عن الذات . أما الالتزام من الناحية السلوكية فهو الحالة التي يتعرف فيها الفرد بناء على تفكيره ومعتقداته الخاصة التي قد تدفع وتحدد نشاطاته (Salanick,1977).
- فالالتزام هنا ينبع من المكاسب التي يرى الموظف انه يحققها نتيجة استمراره في المنظمة أو التكاليف التي قد يتكبدها نتيجة تركه لها . (رشيد، 2004 :13) وعرفه أصحاب هذا الاتجاه بأنه الاتجاه أو التوجه نحو المنظمة ( اللوزي، 1999 :123).
- مدخل الاتجاهات : يرى أصحاب هذا المدخل أن الالتزام عبارة عن اتجاهات تعكس طبيعة العلاقة بين الفرد والتنظيم ونوعيتها وانه مدى ارتباط هوية الشخص بالتنظيم ويتصف هذا الالتزام بالاعتقاد في أهداف المنظمة وقيمتها والاستعداد لبدل جهود مضاعفة لخدمة التنظيم والرغبة القوية في البقاء فيه.  
( Mc Caul and Hinsz, 1995 :80-90).

## 5- أهمية الالتزام التنظيمي :

لقد حظي موضوع الالتزام التنظيمي باهتمام العديد من الباحثين منذ أمد بعيد، وحتى يومنا هذا ويعزى هذا الاهتمام إلى ما للالتزام التنظيمي من تأثيرات هامة على كثير من سلوكيات واتجاهات الأفراد وماله من انعكاسات على الفرد والمنظمة على حد سواء.

(يوسف، 1999 : 494). فيفترض أن يكون الولاء التنظيمي من أولى السلوكيات الطبيعية والمهمة التي يجب أن يتصف بها سلوك الأفراد في التنظيم (المدهون والجزراوي، 1995: 506).

وبالتالي فإن للالتزام التنظيمي أهمية في حياة المنظمات وله أثره الواضح على سير العمل فيها وتحقيقها لأهدافها بشكل فاعل متميز، وعلى مدى ارتباطه بالسلوك التنظيمي الذي يلعب دورا هاما في توجيه الأفراد العاملين داخل التنظيم الوجهة الصحيحة أو ليققل من سلوكهم السلبي كترك العمل أو التغيب عنه أو إهماله أو الشعور بالإحباط

( المعاني ، 1990 : 2-3) ، ويرجع هذا الاهتمام إلى الحقيقة التي تنص على أن الالتزام التنظيمي عند الموظف من أهم العوامل التي تحدد فعالية وكفاءة المنظمة فكلما كان مستوى الالتزام التنظيمي مرتفعا كان مستوى الأداء الوظيفي مرتفعا، كذلك كان مستوى الغياب منخفضا وكان معدل دوران العمل اقل. إضافة إلى ذلك فإن تأثير الالتزام التنظيمي في حياة العاملين قد يمتد إلى حياتهم الخاصة خارج نطاق العمل فقد اتضح أن العامل صاحب الالتزام التنظيمي المرتفع يشعر بدرجة عالية من السعادة والارتباط العائلي. (العجمي، 1999: 5-25).

وعيه فإن أهمية الالتزام التنظيمي تتمثل في النقاط التالية :

- يمثل الالتزام التنظيمي عنصرا هاما في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين بها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد العاملين للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الانجاز.
- إن التزام الأفراد للمنظمات التي يعملون بها يعتبر عاملا هاما أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم أو تركهم العمل في منظمات أخرى.
- إن التزام الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملا هاما في التنبؤ بفاعلية المنظمة. (هيجان ، 1998 : 08).
- إن الالتزام التنظيمي من أكثر المسائل التي أخذت تشغل بال إدارة المنظمات كونها أصبحت تتولى مسؤولية المحافظة على المنظمة في حالة صحية وسليمة تمكنها من الاستمرار والبقاء وانطلاقا من ذلك برزت الحاجة لدراسة السلوك الإنساني في تلك المنظمات لغرض تحفيزه وزيادة درجات التزامه بأهدافها وقيمتها. (خضير وآخرون ، 1996 : 76).
- إن التزام الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملا هاما في ضمان نجاح تلك المنظمات واستمرارها وزيادة إنتاجيتها.

(اللوزي ، 1999: 118).

ونظرا لهذه الأهمية البالغة للالتزام التنظيمي فإنه يتعين على المنظمات بان تسعى جاهدة لخلق هذا الالتزام التنظيمي لدى العاملين لديها ويكون ذلك بتوفير جميع الأدوات القادرة على المساهمة في تكوين الالتزام وبنميته.

لقد أدرك الكثير من الباحثين وخاصة في المجتمعات الصناعية، أهمية موضوع الالتزام التنظيمي كموضوع للدراسة والبحث حيث حاولوا بحث مصادر وأسباب هذا الالتزام وما قد يترتب عليه من نتائج بالنسبة للفرد والمنظمة ، بالمقابل فإننا عندما نتفحص الدراسات العربية في هذا المجال نجدها محدودة جدا إن لم تكن شبه غائبة باستثناء بعض الدراسات .

ويزداد أمر دراسة الالتزام أهمية إذا ما كان في بيئة مثل بيئتنا الجزائرية يعاني فيها العاملون في مثل هذه الأوساط من إشكالات لا شك لها تأثيرها على نوعية التزامهم لهذه الأوساط وما يقترن به من تأثيرات كالتهريب والتسرب أو ترك العمل والتدني في نوعية الأداء ومستوى الإنتاجية.

## 6- النماذج المفسرة للالتزام التنظيمي :

توجد العديد من الدراسات التي حاولت البحث في تفسير ظاهرة الالتزام التنظيمي سواء ما يتعلق بأسبابها أو نتائجها أو موضوعها أو مزيج من ذلك كله إلا إنها لم تستطع الخروج بمدخل أو نموذج محدد لدراسة الالتزام التنظيمي لذا سنحاول استعراض عددا من النماذج المفسرة للالتزام التنظيمي مرتبة حسب التسلسل التاريخي من الأقدم حتى الأحدث وكان ذلك كالتالي:

### 1- نموذج اتزيوني (1961, Etzioni):

تعتبر كتاباته من الكتابات الرائدة حول موضوع الالتزام التنظيمي ففي كتاباته عن القوة يرى أن القوة أو السلطة التي تملكها المنظمة على حساب الفرد هي نابعة في طبيعة اندماج الفرد مع المنظمة هذا الاندماج أو كما يسميه أحيانا بالولاء أو الالتزام من الممكن أن يتخذ ثلاثة أشكال أو أنواع هي :

- الالتزام المعنوي : ويمثل الاندماج الحقيقي بين الفرد ومنظمتها والنابع من قناعة الفرد بأهداف وقيم ومعايير المنظمة التي يعمل بها وتمثله لهذه الأهداف والمعايير.
- الالتزام القائم على حساب المزايا المتبادلة : وهو اقل درجة في رأيه من حيث اندماج الفرد مع منظمتها والذي يتحدد بمقدار ما تستطيع أن تلبيه المنظمة من حاجيات الفرد حتى يتمكن أن يخلص لها ويعمل على تحقيق أهدافها لذا فالعلاقة هنا علاقة نفع متبادلة بين الطرفين الفرد والمنظمة.
- الالتزام الاعترائي : يمثل الجانب السلبي في علاقة الفرد مع المنظمة التي يعمل بها. حيث أن اندماج الفرد مع المنظمة غالبا ما يكون خارجا عن إرادته وذلك نظرا لطبيعة القيود التي تفرضها المنظمة على الفرد. (هيجان، 1998: 35-36).

## 2- نموذج ستيترز (Steers,1988) :

يرى ستيترز أن خصائص الشخصية وخصائص العمل وخبرات العمل تتفاعل مع مداخلات، وتكون ميل الفرد للاندماج بمنظمتها ومشاركته لها واعتقاده القوي بأهدافها وقيمها وقبول هذه الأهداف والقيم ورغبته لا كيدة في بدل أكبر جهد لها مما ينتج عنه رغبة قوية للفرد في عدم ترك التنظيم الذي يعمل فيه وانخفاض نسبة غيابه وبدل المزيد من الجهد والالتزام لتحقيق أهدافه التي يسعى إليها وقد وضع ستيترز في نموذج العوامل المؤثرة في تكوين الالتزام التنظيمي وما يمكن أن ينتج عنه من سلوك متبعاً منهج النظم ومصنفاً هذه العوامل والسلوك في مجموعات كما يوضحها شكل رقم (05) (المعاني، 1996م: 30-32).



شكل رقم (05) : مداخلات ومخرجات الالتزام التنظيمي عند ستيترز.

(أين عودة المعاني، 1996: 31).

## 3- نموذج ستاو وسالانيك (Staw and Salanick, 1977) :

أكد على ضرورة التفريق بين نوعين أو نموذجين من الالتزام هما:

- الالتزام الموقفي : وهذا النوع من الالتزام يمثل وجهة نظر علماء السلوك التنظيمي وينظر إليه على انه يشبه "الصدوق الأسود" حيث أن محتويات هذا الصدوق تتضمن بعضا من العوامل التنظيمية والشخصية مثل السمات الشخصية وخصائص الدور الوظيفي والخصائص التنظيمية ، وخبرات العمل .

بالمقابل فان مستوى الالتزام الناجم عن هذه الخصائص يحدد سلوكيات الأفراد في المنظمة من حيث التسرب الوظيفي والحضور والغياب والجهود التي تبذل في العمل ومقدار المساندة التي يقدمها الأفراد لمنظمتهم .

- الالتزام السلوكي : هذا النوع من الالتزام يمثل وجهة نظر علماء النفس الاجتماعي وتقوم فكرة هذا الالتزام على أساس العمليات التي من خلالها يعمل السلوك الفردي وبالذات الخبرات الماضية على تطوير علاقة الفرد وربطه بمنظمتهم ، ويوضح ذلك نظرة الأخذ والعطاء لبينكر (Becker) حيث أن الأفراد يصبحون مقيدين بأنواع خاصة من السلوك أو التصرف داخل المنظمات ، ذلك لأنهم خبروا في الماضي بعض المزايا والمكافآت التي ترتبت على هذا السلوك وبالتالي فإنهم يخشون أن يفقدوا بعض هذه المزايا إذا هم اقلعوا عن هذا السلوك ، وعلى هذا فان الفرق بين هذين النموذجين من الالتزام الموقفي والسلوكي لا يعني أن احدهما أفضل من الآخر في تفسير الالتزام التنظيمي بل أن كل منهما يؤثر على الآخر وانه من الممكن أن يقود كل منهما إلى وجود الآخر . (هيجان ، 1997م : 38-39).

## 4- نموذج ستيفنز ورفقائه (Stevens &amp; al, 1978) :

لقد قدموا نموذجا لدراسة الالتزام التنظيمي وقسموا فيه مفهوم الالتزام التنظيمي إلى اتجاهين هما:

- الاتجاه التبادلي : وينظر لهذا الاتجاه على مخرجات الالتزام التنظيمي كعمليات مساهمة متبادلة بين المنظمة والعاملين فيها مع التركيز على العضوية الفردية كحدد أساسي لما يستحقه العامل من المزايا والمنافع من خلال العملية التبادلية بين الفرد والمنظمة ، وبموجب هذه الطريقة فان انتماء الفرد للمنظمة يزداد بزيادة ما يحصل عليه من حوافز وعطايا ، وينسجم هذا الاتجاه مع نظرية 'التوازن التنظيمي' لهيرت سايمون (Simon) ، التي تقوم على افتراض أن إسهامات الفرد في نشاطات المنظمة تكون بقدر توقعاته من العوائد المترتبة له ، ودرجة إشباعها لحاجاته ودوافعه . فدوافع العاملين للانضمام لمنظمة ما وقبولهم للسلطة فيها وانتمائهم لها ناجم عن اقتناع الفرد بان هذا الانضمام

والمساهمة في انجاز أهدافها سيسهم في تحقيق أهدافه الفردية ، ومن وجهة نظر " ستيفنز ورفقائه " فإنه توجد محددات على الاتجاه التبادلي تتمثل فيما يلي :

- إن هذا الاتجاه يقيس درجة رضا الشخص عن الحوافز المقدمة له من المنظمة وإمكانية بقاءه فيها فإذا توفرت له مزايا أفضل في منظمة أخرى فإنه ينزع إلى ترك المنظمة التي يعمل فيها . فمثل هذا الاتجاه يزود بمعلومات عن نزعة وتوجهات الفرد إلى إمكانية ترك أو البقاء في المنظمة التي يعمل بها وهذا الاتجاه لا يغطي جوانب أخرى لها تأثير على ولاء الشخص للمنظمة.
- نقص في الدعم التجريبي بخصوص مخرجات سلوك الالتزام التنظيمي داخل المنظمة.

● الاتجاه النفسي : وهذا الاتجاه قد أورده أيضا ستيفنز وتبناه بورتر وسميت ( Porter et Smith ) ، والذي وصفوا فيه الالتزام التنظيمي بأنه " نشاط زائد وتوجه إيجابي نحو المنظمة وجهد مميز يبده الفرد لمساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها، وكذلك رغبة قوية في البقاء عضو فيها." فهذا الاتجاه يصور الالتزام التنظيمي على أنه توجه الفرد بإيجابية نحو المنظمة وأهدافها، فهو يغطي أبعادا أكثر شمولية من الاتجاه التبادلي الذي ركز على بعد الحوافز ودرجة رغبة الفرد في ترك المنظمة مقياسا لدرجة التزامه. ومن منظور النموذج النفسي يعد الالتزام التنظيمي أنه التوافق بين الأهداف الفردية وأهداف المنظمة وعليه فإن العاملين الذين يعتقدون ويؤمنون بأهداف المنظمة يشعرون باتناء لها ويظهرون رغبة قوية في العمل فيها وإيمان كبير في قيم المنظمة وأهدافها.

ولقد استخدم هذا الاتجاه النفسي في العديد من الدراسات والتي استخدم فيها مقياس بورتر وزملائه ( Porter & al.. ) لما يمتاز به هذا المقياس من الصدق والثبات. (العضائية، 1995: 17-18).

##### 5- نموذج انجل وبيري (Angle & Perry, 1983) :

حيث يعتقدان أن النماذج التي تقوم على أساس البحث عن أسباب الالتزام التنظيمي يمكن تصنيفها في نموذجين رئيسيين لتفسير ظاهرة الالتزام التنظيمي هما :

- نموذج الفرد كأساس للالتزام التنظيمي : ويقابل نموذج الالتزام السلوكي لدى تساو وسالانيك ، ويقترح هذا النموذج أن جوهر الالتزام التنظيمي يبني على خصائص وتصرفات الفرد باعتبار أنها مصدر للسلوك المؤدي إلى هذا الاتجاه وان يكون هذا السلوك عاما وواضحا وثابتا وتطوعيا. وتبعاً لهذا النموذج فإنه ينظر إلى خصائص الفرد كالعمر والجنس والتعليم والخبرات السابقة باعتبارها محددات ومؤثرات على سلوك الفرد، لذا فإن هذا النموذج يركز على ما يحمله الأفراد من خصائص شخصية إلى المنظمة ، إلى جانب ما يمارسونه أيضا داخل المنظمة والتي يتحدد على أساسها التزام الأفراد بمنظمتهم .



● نموذج المنظمة كأساس للالتزام التنظيمي : ويقابل نموذج الالتزام الموقفي عند ستاو وسالانيك ويقترح هذا النموذج أن العمليات التي تحدد الالتزام التنظيمي تحدث في المنظمة حيث يتم التفاعل بينها وبين الفرد نتيجة للعمل فيها، لدى فان الفرد في هذه الحالة ينظر إليه على أساس أن لديه بعض الحاجات والأهداف التي يحضرها معه إلى المنظمة وانه في سبيل تحقيق هذه الأهداف لا يمانع من أن يسخر مهاراته وطاقاته للمنظمة في مقابل أن تقوم المنظمة بتلبية حاجاته وأهدافه ، أي أن العملية هنا هي عملية تبادلية بين الفرد والمنظمة وان جوهر هذا التبادل هو ما يسمى "بالعقد النفسي" الذي أشارت إليه "روسو" هذا العقد الذي يتضمن مجموعة من الالتزامات والتعهدات التي تكون محددة أو غير محددة بالنسبة لكلا الطرفين - الفرد والمنظمة - لكنها لا بد وان تؤدي بأي شكل من الأشكال إلى رضا الفرد عن العمل في هذه المنظمة.

وبالتالي فان هذه الطريقة التي تعامل بها المنظمة الفرد وتعالج بها حاجاته هي في أساسها تمثل الآلية التي تقود إلى التزامه أو عدم التزامه للمنظمة التي يعمل بها ، بحيث أن المنظمة التي تأخذ على عاتقها الالتزام بتلبية احتياجات الفرد سوف تؤدي به في النهاية إلى أن يتشرب قيمها ويعتبرها قيماً وبالتالي يكون هناك نوع من الالتزام المتبادل بينه وبين منظمته. (هيجان، 1998 : 40-42).

#### 6- نموذج كانتر (Kanter, 1986) :

ترى أن هناك ثلاث أنواع أو أسس للالتزام إذا ما توافرت في أي نظام اجتماعي فان إمكانية بقائه وتماسكه تقوى وتزداد وهي :

● الالتزام المستديم : ويعني أن يكرس الفرد حياته ويضحى بمصالحه ويبدل الكثير من مجهوده وطاقاته في مقابل بقاء المنظمة التي يعمل بها، لذا فان هؤلاء الأفراد يعتبرون أنفسهم جزءاً من منظماتهم وبالتالي فإنهم يجدون صعوبة في الانسحاب منها أو تركها.

● الالتزام التلاحي : يتمثل في العلاقة السيكولوجية الاجتماعية التي تنشأ بين الفرد ومنظمته والتي يتم تمييزها وتعزيزها من خلال المناسبات الاجتماعية التي تقيمها المنظمات، والتي تعترف فيها بمجهود الأفراد العاملين فيها (تقديم البطاقات الشخصية سواء - الإسكان - المواصلات - الإطعام ...)

وهذه الوسائل من شأنها تعزيز وتقوية التلاحم بين الفرد والمنظمة.

- الالتزام الموجه (الرقابي) : ويمثل في ارتباط الفرد بالقيم والمعايير الموجودة في المنظمة ومبادئها والتي يعتقد أنها تمثل نبراسا ودليلا لتوجيه سلوك الأفراد وبالتالي فان سلوك أي فرد في المنظمة يتأثر بهذه المعايير والقيم.  
(الترمانيني، 1998: 10-11).

وترى كانتر أن هذه الأنواع الثلاثة للالتزام مترابطة فيما بينها بمعنى أنها قد توجد جميعا في منظمة واحدة وفي آن واحد.  
(هيجان، 1998، 36-37).

#### 7- نموذج مدرسة الثقافة التنظيمية :

تعد مدرسة الثقافة التنظيمية من أحدث المدارس في دراسة المنظمات وقد قدمت نموذجا جديدا لدراسة وتفسير ظاهرة الالتزام التنظيمي باعتبار أن ثقافة المنظمة التي تتمثل في القيم الموجودة بها وبالذات قيم المديرين، والجوانب الملموسة في المنظمة والمتعلقة ببناء المنظمة ماديا وتنظيميا ، وكذلك الافتراضات الأساسية التي تحدد علاقة المنظمة ببيئتها وبغيرها من المنظمات الأخرى تعد المكون الأساسي للالتزام التنظيمي للأفراد كما أن الالتزام التنظيمي من وجهة نظر هذه المدرسة يعد أسلوبا قويا لضبط الموظفين، باعتبار أن من أكبر المشكلات التي تعاني منها إدارة المنظمات الأسلوب الذي يمكن به ضبط وتوجيه العمال، والالتزام التنظيمي يقدم أسلوبا ملائما للمديرين لحل هذه المشكلة وحسب وجهة نظر هذه المدرسة فان الالتزام التنظيمي يتضمن توحيد الشخص وقبوله لقيم وأهداف المنظمة التي يعمل بها كما لو كانت قيمه وأهدافه الشخصية ، وعليه فان الالتزام التنظيمي للمنظمة يعد عاملا أخلاقيا ويتعدى مجرد رضا الفرد عن عمله داخل المنظمة بسبب الحوافز والمكافآت والزملاء ، ذلك أن الموظف الموالي لمنظمتها لديه نوع من الالتزام إلى جانب استعدادة للدفاع الشخصي عن سمعة منظمته عندما تتعرض للخطر والنضحية إذا ما تطلب الموقف ذلك، وعليه فان هذا النموذج في تفسير الالتزام التنظيمي ركز على النتائج التي تترتب على الالتزام دون أن يبين لنا بوضوح ما هي الأسباب التي تقود إلى هذا الالتزام. (هيجان، 1998، م: 42-43).

8- نموذج آين وماير (1990) : عرف نموذج آين وماير بنموذج العناصر الثلاثية للالتزام التنظيمي حيث استندا في نظريتها للالتزام التنظيمي إلى ثلاثة عناصر مكونة له وهي كالتالي:

(الالتزام العاطفي ، الالتزام المستقر ،الالتزام الأخلاقي أو المعياري).

وهذه المكونات الثلاثة للالتزام التنظيمي تؤثر على بعضها البعض وهناك رابطة مشتركة بينها ، فالشيء المشترك بين هذه العناصر هو التصور الذي يعد الالتزام حالة نفسية تعبر عن علاقة الموظف بالمنظمة التي يعمل بها، ولكن نجد أن طبيعة الحالة النفسية مختلفة فيما بين الأنواع السابقة فالموظف الذي لديه التزام عاطفي يبقى رغبة منه في ذلك ، أما الذي يتمتع بالالتزام مستقر قوي فيبقى

لأنه يحتاج إلى ذلك ، أما صاحب الالتزام المعياري القوي فإنه يبقى لأنه يشعر بأنه ملتزم بذلك ومن المتوقع أن الفرد يمكن أن يحصل على تفهم أفضل لعلاقته مع المنظمة عندما ينظر إلى أنواع الالتزام هذه مجتمعة (الهاجري 1423هـ:24). وسوف نشرح هذه المكونات الثلاثة لنموذج لئين وماير من خلال دراسة أبعاد الالتزام التنظيمي.

### 8-1 أبعاد الالتزام التنظيمي :

لقد دلت دراسة كل من ماير والين (Meyer and Allen) على أن الالتزام كحالة نفسية تتضمن ثلاث مكونات أو أنواع على الأقل هي :

- رغبة (الالتزام عاطفي - Affective Commitment).
- حاجة (الالتزام مستقر /محسوب - Continuance Commitment).
- إلتزام (الالتزام أخلاقي/معيارى - Normative Commitment).

وكل من هذه المكونات يتم التفاعل معه كوظيفة مختلفة ذات تطبيقات في سلوكيات العمل.

(Meyer and allen,1991, pp61-89).

1- الالتزام العاطفي : يعتمد على الارتباط العاطفي للمستخدم في المنظمة التي يعمل بها ويتأثر هذا البعد بدرجة إدراك الفرد للخصائص المميزة لعمله من درجة استقلالية وأهمية وكيان وتنوع المهارات والمشرفين والمشاركة الفعالة من خلال البيئة التنظيمية الجيدة والفعالة (Herscovitch,Meyer, 2002 :474).

2- الالتزام المستقر (المحسوب): ينشأ عندما يستمر المستخدم عاملاً في المنظمة نتيجة قناعته القائمة فيما يتعلق بتكلفة تركه للعمل فيها . حيث يبقى في المنظمة عندما يتوصل إلى قناعة بان عمله في مكان آخر سيكلفه أكثر من بقائه في منظمته الحالية. (Kathen berteinet all,2000).

3- الالتزام الأخلاقي (المعياري): فهو يشير إلى الالتزام المستوجب أو الأخلاقي للعامل بالبقاء في المنظمة، وهو ينتج عن شعور الفرد بان المنظمة أحسنت إليه، ولذا فهو مدين لها بالعمل معها. (Kathen berteinet all,2000).

وتختلف آثار هذه الأنواع من الالتزام التنظيمي على تصرف العاملين خلال ممارستهم لأعمالهم، فالعامل الذي يسود لديه الالتزام العاطفي تكون شدة التزامه الوظيفي أكبر مما يتطلبه موقعه الوظيفي، وذلك لمساعدة منظمته في تحقيق أهدافها ويكون معدل غيابه عن العمل اقل كما يبدي دافعية أقوى ومواطنة تنظيمية Organizational

"Citizenship" (McShine,2001 :169)

أما الالتزام المستمر فهو يرتبط سلبيا بالأداء حيث ينفذ العاملون ما يطلب منهم فقط ويكون لديهم مستوى عال من الغياب ودافعية قليلة، وهناك بحوث قليلة حول نتائج النوع الثالث من الالتزام (Johns and M.sake,1996: 213).

## 9- محددات أو مصادر الالتزام التنظيمي :

تعددت اجتهادات الباحثين والدارسين واتجاهاتهم حول العوامل التي تساعد على تكوين الالتزام التنظيمي داخل التنظيم.

فالالتزام التنظيمي يعتمد كظاهرة إدارية على متغيرين هما:

الفرد والمنظمة من هنا فان العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي كثيرة فمنها ما يحيط ببيئة العمل ومنها متغيرات البيئة الخارجية المحيطة بالعمل ومنها ما مرتبط بالفرد نفسه شخصيا (الطعامنة وعبد الحليم، 1997م: 119-120).

إلا أن دراسات روبرت مارش وماناري تعتبر من الدراسات المتميزة التي أشارا فيها إلى العوامل المساعدة على تشكيل وتكوين الالتزام التنظيمي وهي:

### 1-9: مصادر الجذب للالتزام :

#### 1-1-9: السياسات: (إشباع الحاجات الإنسانية للعاملين في المنظمة):

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

ويعتمد السلوك في شدته وإيجابيته أو سلبيته على قدرة الفرد على إشباع هذه الحاجات فإذا أشبعت هذه الحاجات فان ذلك سيترتب عليه إشباع نمط سلوكي إيجابي بشكل يساعد على تكوين ما يسمى بالسلوك المتوازن، وهذا السلوك المتوازن الناتج عن مساندة التنظيم للفرد في إشباع هذه الحاجات يتولد عنه الشعور بالرضا والاطمئنان والالتزام التنظيمي ، وتتفاوت هذه الحاجات عند الأفراد العاملين من حيث الأهمية والأولوية في العمل على إشباعها، وقد أشار ماسلو في نظرية سلم الحاجات الإنسانية.

( على الحاجات الفسيولوجية، والحاجة إلى الأمن، والحاجة إلى الحب والالتزام، والحاجة إلى الاحترام، والحاجة إلى تحقيق الذات). (اللوزي، 1999 م: 126). فالالتزام التنظيمي يزيد إذا سعت المنظمة إلى العمل على إشباع هذه الحاجات الإنسانية للعاملين لديها والعكس صحيح. (المعاني، 1996م: 42).

### 2-1-9: وضوح الأهداف وتحديد الأدوار:

يساعد وضوح الأهداف لتنظيمية على زيادة الالتزام التنظيمي لنا الأفراد العاملين فكلما كانت الأهداف واضحة ومحددة، كلما

كانت عملية إدراك وفهم الأفراد للالتزام التنظيمي والمنظمة أكبر. (اللوزي، 1999م: 126).

وكذلك كلما كانت أدوارهم واضحة ومحددة وذلك لتجنب حالة الصراع التي تحدث في غموض ادوار العاملين (المعالي، 1990م: 36)

### 3-1-9: العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين في التنظيم :

إن إتاحة الفرصة للعاملين للمساهمة بأفكارهم، وتشجيعهم لتحمل المسؤولية من شأنها تقوية الروابط وإيجاد الجو النفسي والاجتماعي البناء في بيئة العمل، فالمشاركة تساعد الأفراد العاملين بصورة ايجابية على تحقيق أهداف التنظيم .

فقد عرفت المشاركة بأنها: "اندماج الفرد العقلي والعاطفي في عمل الجماعة بعد أن تتيح له الجماعة - التي هو عضو فيها - الفرص للمساهمة في الأهداف والمشاركة في المسؤوليات." (عسكر والعريان، 1982م: 52).

أما "ديفينز" فقد عرف المشاركة بأنها: " الاشتراك الفعلي والعقلي للفرد في موقف جماعي يشجعه على المشاركة والمساهمة في الأهداف الجماعية على أن يشترك في المسؤولية عنها" . (ديفينز، 1974م: 184)

وتقوم عملية المشاركة على ثلاثة أسس ومحاور تتمثل فيما يلي:

- أنها تنطوي على المشاركة العقلية والفكرية القائمة على استخدام الأسس العملية لجعل عملية المشاركة ناجحة وفعالة.
- أنها تعمل على زيادة حافزية الأفراد، وتدفعهم للعمل وذلك بإعطائهم الفرص الجيدة للمشاركة وإطلاق الطاقات والمبادرات والابتكارات الرامية إلى تحقيق الأهداف.
- إنها تعمل على تنمية مهارات الأفراد في العمل وتقبل المسؤولية.

وقد أوضحت الدراسات أن المشاركة تعمل على زيادة الالتزام التنظيمي وتجعل الأفراد يرتبطون ببيئة عملهم بشكل أكبر، بحيث يعتبرون أن ما يواجهه المنظمة من مشكلات هو تهديد لهم ولأمنهم واستقرارهم الأمر الذي يؤدي إلى تقبلهم لروح المشاركة برغبة وبروح معنوية عالية. (اللوزي، 1999م: 130).

### 4-1-9: الاهتمام بتحسين المناخ التنظيمي:

يقصد بالمناخ التنظيمي " محصلة الظروف والمتغيرات والأجواء الداخلية للمنظمة كما يعيها أفرادها وكما يفسرونها ويحلونها عبر عملياتهم الإدراكية ليستخلصوا فيها مواقفهم واتجاهاتهم والمسارات التي تحدد سلوكهم وأدائهم ودرجة انتمائهم وولائهم للمنظمة"

(الكبيسي (4)، 1998م: 57).

ويعرفه آخر بأنه: " مجموعة من الخصائص الداخلية للبيئة والتي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي أو الاستقرار يفهمها العاملون ويدركونها فتنعكس على قنيتهم واتجاهاتهم وبالتالي على سلوكهم. (القيوتي، 1989م: 150)

وبناء على ذلك يمكن النظر للمناخ التنظيمي، على انه يمثل شخصية المنظمة الناجمة وان نجاحها يعتمد على جو العمل السائد، فالمناخ التنظيمي الجيد يشجع على خلق جو عمل ايجابي يعمل على تحقيق الاستقرار للأفراد والتنظيم، ويجعل العاملون يشعرون بأهميتهم في

العمل من حيث المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات والشعور بوجود درجة عالية من الثقة المتبادلة ، ولأن تمتع العاملين بمناخ تنظيمي ملائم من حيث الوفاق والتعاون والعدالة والمساواة للوصول إلى تحقيق الأهداف التنظيمية يعزز الثقة المتبادلة ويرفع الروح المعنوية ويزيد درجة الرضا الوظيفي ويدعم الشعور بالالتزام التنظيمي.(اللوزي، 1999م:126).

#### 1-5-9 : تطبيق أنظمة حوافز مناسبة:

يتطلب المناخ التنظيمي الجيد أنظمة حوافز معنوية ومادية مناسبة ، فتوافر الأنظمة المناسبة يؤدي إلى زيادة الرضا عن المناخ التنظيمي وعن المنظمة ككل وبالتالي زيادة الالتزام وارتفاع معدلات وتقليل التكاليف.(اللوزي، 1999م: 131).

فالخافز يعبر عن ذلك الأسلوب أو الوسيلة أو الأداة التي تقدم للفرد الإشباع المطلوب ، بدرجات متفاوتة، لحاجاته الناقصة.

(عبد الوهاب، 1403هـ:17).

وتركز نظرية الحوافز للعمل على الحوافز الداخلية وهي تتعامل أصلا مع الأسباب التي تدفع الناس للعمل وأسباب تركهم العمل في المنظمات أو بقاءهم فيها (أبو نبعة، 2001م:155).

وعليه فإن الإدارة إذا كانت تريد من عاملها أن يبدلوا الجهد المطلوب ويحققوا المعدلات المقررة للإنتاجية ويصلوا إلى الأهداف المحددة فعليا أن تقدم لهم الحوافز المناسبة لذلك. (عبد الوهاب، 1402هـ:154) فهناك من يرى أن الالتزام التنظيمي يتحقق من خلال :

- معاملة العاملين بوصفهم شركاء لا مجرد أفراد ومنح المزايا المادية والمعنوية واتاحة فرص التطور المهني والوظيفي لهؤلاء العاملين(أل خليفة والربيعان، 2000م: 31) .

#### 1-6-9 نمط القيادة :

إن الدور الكبير الذي يجب أن تقوم به الإدارة هو إقناع الآخرين، وفي جو عمل مناسب بضرورة انجاز الأعمال بدقة وفاعلية، فالإدارة الناجحة هي الإدارة القادرة على كسب التأييد الجماعي لانجاز الأعمال، من خلال تنمية مهارات الأفراد الإدارية باستخدام الحوافز المناسبة فالقائد الناجح هو الذي يستطيع زيادة درجات الالتزام التنظيمي لدى الأفراد.(اللوزي، 1999م: 126).

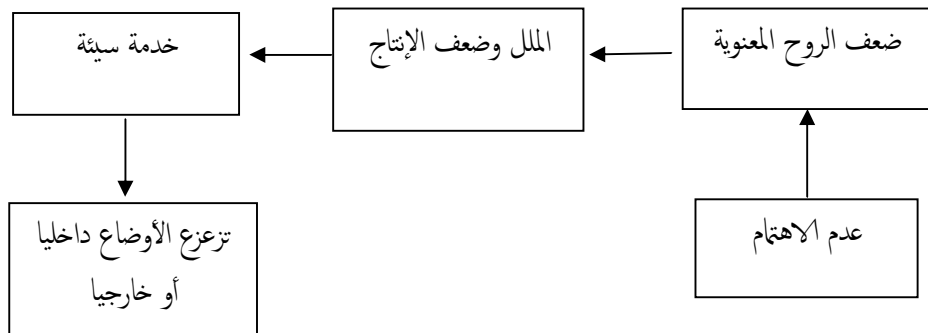
#### 2-9:مصادر تخريب الالتزام التنظيمي (الدفع أو الطرد):

تدعي غالبية المنظمات أن العاملين هم رأسها الحقيقي، ولكنها في الواقع تنظر لهم نظرة تقضي على التزامهم وتدمر معنوياتهم وتزيد من نسبة التسرب الوظيفي، فيؤدي ذلك إلى آثار اقتصادية سلبية على منتجات وخدمات المتعاملين مع تلك المنظمات ،والأهم من ذلك كله على التزام العاملين ومن أهم وبرز العوامل الطاردة للالتزام التنظيمي هي:

### 1-2-9: تدمير المعنويات:

إن المنظمة التي تنظر للعامل على انه يحتاج إليها أكثر مما تحتاج إليه وتنظر إلى تكلفة العامل وتغفل قيمته الحقيقية، ولا تعامل الموظفين كما تحب أن يعاملوها ويغلب عليها العمل الممل والاستهانة بجهود العاملين والرقابة الدائمة والإحساس بالظلم، وضعف القيمة التي تقدمها للمتعامل معها والتغيير المستمر وإخفاء الحقائق وغيرها من العوامل الأخرى النفسية والاجتماعية والإنسانية والمهنية كلها عوامل طاردة للالتزام .

ويوضح الشكل التالي رقم (06): ما يترتب على عدم الاهتمام بالالتزام وذلك كما يلي:



شكل رقم (06) : مصير عدم الاهتمام بالالتزام التنظيمي .

(طارق السويدان ومحمد العدلوني، 2003م:65)

### 2-2-9: عدم الاستقرار والأمان الوظيفي:

أصبحت وظيفة اليوم تنسم بعدم الاستقرار والأمان الوظيفي في عالم سريع التغير، لأن الشيء الوحيد المضمون في النظام الوظيفي الجديد هو "الشيء مضمون" ولا شك أن التزام العامل الذي يجلس على فوهة بركان سيكون لنفسه وليس لمنظمتة فهو سيضع إحدى قدميه داخل المنظمة وأخرى خارجها.

### 3-2-9: سياسة الجزرة والعصا:

إن المنظمة التي تتبع هذه السياسة للحفاظ على وهج الحلم وبريقه فمن ناحية "الجزرة" تقدم الوعود البراقة التي تنتظر العامل الأمين الدؤوب من علاوات سنوية وتأمينات ومكافآت وتقاعد وفرص ترقى لمناصب أعلى ومن ناحية أخرى "بالعصا" تهدد بان يفقد كل هذه المميزات ويفقد معها الشعور بالأمان، هذه السياسة كفيلة بطرد الالتزام والالتقاء الحقيقي للمنظمة (السويدان والعدلوني، 2003م:65-68)

### 10- آثار أو نتائج الالتزام التنظيمي:

هناك العديد من الآثار أو النتائج للالتزام التنظيمي سواء على الفرد أو على المنظمة هي كالتالي:

أ- آثار أو نتائج الالتزام على المنظمة:

الشعور بالالتزام التنظيمي يؤدي إلى عدد من النتائج الايجابية بالنسبة للمنظمة كخفض معدل دوران العمل، واستقرار العمالة، والانتظام في العمل، وبدل المزيد من الجهد، والأداء مما يؤثر على انخفاض تكلفة العمل وزيادة الإنتاجية وتحقيق النمو و الازدهار للمنظمة (خطاب، 1988م:20).

وكذلك فان الالتزام التنظيمي يزيد من إنتاجية الموظف وأدائه، ومن ناحية أخرى وجد أن هناك علاقة عكسية بين الالتزام التنظيمي والغياب عن العمل، كما وجد أيضا أن للالتزام التنظيمي تأثيرا سلبيا على ترك العمل، فالأفراد الذين تركوا أعمالهم كانوا من الأفراد ذوي الالتزام التنظيمي المنخفض، وهناك العديد من الفوائد التي تجنيها المنظمة عن طريق التقليل من نسبة الغياب وترك العمل يتمثل فيما يلي:

- التقليل من المصروفات الإدارية المرتبطة بعملية التوظيف والاختيار والتدريب للأعضاء الجدد في بيئة العمل الجديدة.
- انخفاض الإنتاجية فعند تدريب عامل جديد ستخفض الإنتاجية على الأقل أثناء تدريب هذا العامل.
- الغياب عن العمل أو تركه من قبل بعض الموظفين، قد يكون له أثر سلبي على معنويات العمال المتبقين، الأمر الذي قد يزيد عدد من يغيب أو يترك العمل. وهذه المشكلات تكون أكثر عمقا عندما تكون بين القادة الإداريين أصحاب المناصب المرتفعة.
- المنظمة التي يتصف أفرادها بالالتزام المرتفع تصحح حلم جميع الأفراد الذين سيحاولون الانضمام لها هذا بدوره يسهل على المنظمة اختيار مجتدين جدد ذوي مهارات عالية.

(العتيبي والسواط ، 1997م: 21) فلقد أكدت نتائج العديد من الدراسات على الأهمية الواضحة للالتزام التنظيمي في حالة ارتفاع مستوياته في بيئة العمل، إذ ينبع عنه انخفاض في مستويات مجموعة من الظواهر السلبية وفي مقدمتها تأتي ظاهرتا الغياب والتهرب عن أداء العمل، فقد أكدت نتائج العديد من الدراسات الأخرى على ارتفاع تكلفة التغيب والتأخر عن العمل، وتسرب العمالة وانخفاض درجات الرضا الوظيفي، والتي تستنزف الكثير من جهد وإمكانات المنظمات. (الفضلي، 1997م:79).

ب- آثار أو نتائج الالتزام التنظيمي على الفرد:

تنقسم آثار أو نتائج الالتزام التنظيمي على الفرد إلى قسمين:

- آثار الالتزام التنظيمي على الفرد خارج نطاق العمل: وتمثل هذه الآثار في نوعين هما الآثار الايجابية والآثار السلبية.
- فالآثار الايجابية: أن الالتزام التنظيمي يقوي رغبة الفرد في الاستمرار في العمل بالمنظمة كما يجعله يستمتع عند أدائه لعمله، الأمر الذي يعكس على رضاه الوظيفي ورضا الفرد الوظيفي يجعله يتبنى أهداف المنظمة ويعتبرها أهدافه وبالتالي يعمل جاهدا لتحقيق هذه الأهداف. (العتيبي والسواط، 1997م:20).



وقد اعتبر الرضا الوظيفي عاملا هاما في تطور الالتزام التنظيمي وفي مراحل أولى من التوظيف. (العتيبي، 1420هـ: 13). وكذلك فإن آثار الالتزام التنظيمي تنعكس حتى على حياة الأفراد العاملين الخاصة خارج إطار العمل حيث يتميز الفرد ذو الالتزام التنظيمي المرتفع بدرجات عالية من السعادة والراحة والرضا خارج أوقات العمل إضافة إلى ارتفاع قوة علاقته العائلية. (الفضلي، 1997م: 77).

أما بالنسبة للآثار السلبية: فنجد أن الالتزام التنظيمي يجعل الفرد يوجه ويستثمر جميع طاقاته للعمل ولا يترك أي وقت للنشاطات خارج العمل وهذا بدوره يجعل الفرد يعيش في عزلة عن الآخرين إضافة إلى ذلك فإن العمل وهومو تسيطر على تفكيره خارج العمل وبالتالي يصبح دائم التفكير في عمله.

- آثار الالتزام التنظيمي على المسار المهني للفرد: إن الموظف ذو الالتزام المرتفع يكون مجدا في عمله وبالتالي يكون أسرع ترقيا وتقدما في المراتب الوظيفية، كذلك يجعل الالتزام التنظيمي المرتفع الفرد أكثر إخلاصا واجتهادا في تحقيق أهداف المنظمة التي يعتبرها أهدافه كما انه يرى أن من مصلحته النهوض بالمنظمة لثقتته أن المنظمة ستكافئه على التزامه وإخلاصه. (العتيبي والسواط، 1997م: 20).

- آثار الالتزام التنظيمي على الأداء المتميز: يمتاز الأفراد الذين تتوافر لديهم درجات عالية من الالتزام التنظيمي في بيئات عملهم بالأداء الوظيفي الجيد الناتج عن حب الأفراد وحاسمهم للعمل، والتزامهم بأهداف التنظيم وتشير الدراسات والأبحاث إلى أن الالتزام من أهم مقومات الإبداع الوظيفي.

- آثار الالتزام التنظيمي على الروح المعنوية: تشير الدراسات إلى أن للالتزام التنظيمي دورا كبيرا في رفع الروح المعنوية الأمر الذي يترتب عليه حب الأفراد لعملهم ومنظمتهم وحاسمهم للقيام بالإعمال المطلوبة، وتعرف الروح المعنوية " بأنها اتجاهات الأفراد والجماعات نحو بيئة العمل، والاتجاهات الإيجابية تنمي التعاون التلقائي ببذل كل الطاقات في سبيل تحقيق الأهداف التنظيمية"، والروح المعنوية هي نتاج الإدارة السلوكية الناجحة فالروح المعنوية العالية هي تعبير عن العلاقة المميزة للمنظمة الجيدة مع العاملين فيها فمن الصعب فرض الروح المعنوية بالقوة أو بالإجبار، وتؤدي المعنويات المرتفعة إلى زيادة درجة الالتزام التنظيمي عكس الروح المعنوية المنخفضة نتيجة لقصور في السياسات الداخلية أو لعيوب في بيئة العمل الداخلية الذي يترتب عليها تدني مستوى الالتزام التنظيمي وتدني الإنتاجية.

- آثار الالتزام التنظيمي على العقد النفسي: يعرف العقد النفسي بأنه اتفاق غير مكتوب بين المنظمة والعاملين فيها، فهناك علاقة تكاملية تبادلية بين العاملين والتنظيم، فالمنظمة تطالب الأفراد بضرورة الالتزام بالأنظمة والقوانين والأهداف، وان يبذلوا قصارى جهدهم للحصول على المزيد من الإنتاجية مقابل مطالبة الأفراد للمنظمة بالعمل على توفير البيئة المساعدة على إشباع حاجاتهم من امن واستقرار وحوافز (ألوزي، 1999: 133).

ويؤدي الشعور بالالتزام التنظيمي إلى عدد من النتائج الإيجابية للمنظمة كإخفاض معدل دوران العمل، واستقرار العمالة والانتظام في العمل وبذل المزيد من الجهد والأداء مما يؤثر على انخفاض تكلفة العمل وزيادة الإنتاجية وتحقيق النمو والازدهار للمنظمة. (خطاب، 1988: 34)

## 11-علاقة الالتزام التنظيمي ببعض المتغيرات:

أ- علاقة الالتزام بالولاء:

لقد اتفق كل من مختار الصحاح ولسان العرب في أن (الولاء من الموالاتة وهي ضد المعاداتة) ، والولي هو اسم من أسماء الله تعالى بمعنى الناصر المتولي لأمر الخلائق ويقال بينها ولاء أي قرابة والولي هو الصديق والنصير والولاية بالفتح تعني الضرة). (محمد بن أبي بكر الصحاح، 1926م: 736).

واتفق كل من قاموس لونغمان (Longman, 1987: 24).

وقاموس ويبستر (Webster's: 870).

وقاموس اوكسفورد (Oxford) (Howkins and allen, p1991).

على أن الولاء (Loyalty) يعني موالي لشيء ما ويتفق مع كلمة (Allegiance) بمعنى الإخلاص والطاعة والتأييد للقائد أو لفكرة ما وإيها تعني الشعور بالتأييد أو الواجب أو الصداقة تجاه شخص ما كما عرف القاموس الشامل لعلم النفس ومصطلحات التحليل النفسي الولاء بأنه " اتجاه أو عاطفة من الارتباط والمودة الراسخة تجاه شخص ما أو جماعة ما أو مؤسسة ما أو لفكرة ما " (English & English, 1958: 64).

أما الالتزام في اللغة مشتق من لزم: اللزوم: معروف والفعل لزم يلزم / والفاعل لازم والمفعول به ملزوم ، لزم الشيء يلزمه لزما ولزوما ولازمه ملازمة ولزاما والتزمه والزمه إياه فالتزمه - ورجل لزمه : يلزم الشيء فلا يفارقه.

( عبد الله الثمالي ، 2002: 19 ) .

وعلى ذلك فإن الولاء شعور تعلق بوجود الفرد تجاه جماعة ما أو فكرة ما تأييدا لها وطاعة وإخلاصا وتضحية في سبيلها وهو نفس المعنى الذي قالت به دائرة المعارف الأمريكية حيث أكدت على أن الولاء هو " الإخلاص والطاعة للحكومة مقابل حمايتها للفرد وكان قديما في عهد الإقطاع الولاء لصاحب المزرعة أما الآن الولاء أصبح الولاء للدولة وللرموز الرئيسية فيها كما يدين الأجانب للبلد المضيفة لهم " . (Murphy, 1941: 588).

وميثاق الولاء هو " الإعلان عن الولاء للحكومة أو المؤسسة ما أو لجماعة ما وهو وسيلة للكشف عن مدى التأييد المحدد للهوية ويستخدم الولاء ليعزز ويؤكد على السيادة العقيدية للحكومة. (Fellman, 1997: 822-823).

وعلى ذلك فالولاء اتجاه نفسي اجتماعي ذو جانب انفعالي عاطفي وجانب سلوكي يدفع الفرد للقيام بسلوك معين نحو مصلحة ما تتعلق باتمائه للجماعة هذا بالإضافة إلى جانبه المعرفي في إدراك الفرد للمفاهيم والقيم التي يستند إليها شعوره بالولاء. أي أن للولاء جانباً نفسياً ولا يمكن إدراكه إلا من خلال الواقع المعاش على المستوى السلوكي واللفظي والولاء في معظمه اتجاه شعوري إلا أنه ذو أرضية لاشعورية ترتبط بمفهوم الحب الذي يقوم عليه جميع الاتجاهات النفسية. (حسانين، 2000م: 38). وانطلاقاً مما سبق يمكن إجمال الفرق بين الولاء والالتزام تأكيد العلاقة الإيجابية المتداخلة بينهما فيما يلي:

- في حين يركز الالتزام على عضوية الفرد لجماعة ما والاندماج فيها والتوحد معها يتجاوزها الولاء ليشمل فكرة ما أو قضية ما فيمكن أن يكون الولاء لجماعة لا ينتمي إليها الفرد.
- بينما يركز الالتزام على جماعة يكون الفرد متقبلاً لها ومقبولاً منها يركز الولاء على الصلات والعواطف الرومانسية والقانونية التي تربط الفرد بالجماعة أو الفكرة أو القضية.
- في حين يركز الالتزام على العضوية يركز الولاء على المشاعر والعواطف تجاه الجماعة باعتباره رابطة وجدانية واستعداد إرادي يتخذ العديد من الصور منها: الطاعة الالتزام الإخلاص الواجب الصداقة ولهذا فهو قوي يقوي الانتماء ويمنيه.
- الالتزام يحتوي جزء من الموضوع بالوجود المادي أما الولاء فيحتوي الموضوع كله وجدانياً وسلوكياً سواء كان الاحتواء نظرياً أم علمياً (حسانين، 1989م: 27-28) .  
ومنه يمكن القول أن :

الولاء يعد جوهر الالتزام ويدعم الهوية الذاتية ويقوي الجماعة ويركز على المسيرة ، ويدعو إلى تأييد الفرد لجماعته ، ويشير إلى مدى الانتماء إليها وكما أنه الأساس القوي الذي يدعم الهوية إلا أنه في اللحظة نفسها يعتبر الجماعة مسؤولة عن الاهتمام بكل حاجات أعضائها من الالتزامات المتبادلة للولاء بهدف الحماية الكلية .

أما الالتزام يبرز عند التمسك بالمعايير والنظم الاجتماعية، ومن هذا المنطلق تؤكد الجمعية على الانسجام والإجماع لذا فإنها تولد ضغوطاً فاعلة نحو الالتزام بمعايير الجماعة لإمكانية الإقبال والإذعان كالية رئيسية لتحقيق الإجماع وتجنب النزاع.

(ليبرا، 1986: 32-33)

ب- علاقة الالتزام التنظيمي بضغط العمل:

لقد حظي موضوعاً بضغط العمل والالتزام التنظيمي باهتمام كبير من الباحثين ورجع هذا الاهتمام بهذين المتغيرين لما يتركانه من آثار على سلوك الأفراد ومواقفهم تجاه وظائفهم ومنظمتهم خاصة وأن تحسين مستوى الأداء الوظيفي مطلب هام تسعى إليه كل منظمة وذلك من

خلال محاولتها الدائمة العمل على ترسيخ الالتزام لدى أفرادها وكذلك رغبتها الدائمة في وجوده من خلال تركيزها على العوامل التي تساهم بشكل مباشر في تعزيزه وتقويته، وفي الجانب الآخر تحاول المنظمة جاهدة العمل على إزالة العوامل أو المسببات التي تؤدي إلى ضغوط العمل لدى الأفراد المنتمين لها لأن ذلك كله يؤدي إلى تحقيق مستوى عالي من الأداء الوظيفي للأفراد وبالتالي يساعد في تحقيق قدر كبير من الفعالية التنظيمية للمنظمة، وبالتالي فإن معرفة وفهم العلاقة الوثيقة بين الأفراد والمنظمات وأدوارهم الرئيسية فيها من الأهمية بمكان وذلك لأن هناك ثمة تبادل اجتماعي بين الأفراد والمنظمات فكل جانب في هذا التبادل يترتب عليه دور للجانب الآخر ويعتمد كل منهما على الآخر حيث تسعى المنظمات إلى تحقيق أهدافها والقيام بأوجه نشاطها من خلال الجهود البشرية، ولذا فإن الإنسان يمثل أهم وأعلى عناصر الإنتاج فيها ومن ثم فإن الخلل الذي يصيب الإنسان نتيجة ضغوط العمل أو تدني مستوى الالتزام التنظيمي ينعكس بشكل مباشر على أداء الفرد الوظيفي وبالتالي على أداء المنظمة وفعاليتها وقدرتها على التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة وضمان بقائها واستمرارها. (العمرى، 1424هـ: 04).

وبالتالي فتحقيق تحسن متواصل في الأداء يعتبر مسألة جوهرية بالنسبة لكل إنسان حتى يتمكن من المضي قدماً على نحو يحقق نجاحاً أكبر. (ماكجي وآخران، 2000م: 09).

وتمثل ضغوط العمل خطراً على العاملين وتهدد مزاولتهم لمهنتهم بسبب ما ينشأ عنها من تأثيرات سلبية تتمثل في عدم الرضا الوظيفي، وضعف الدافعية للعمل والشعور بالانهك النفسي مما يؤثر في أداء العمل بالكفاءة المطلوبة في حين نجد أن ضعف الالتزام التنظيمي يترتب عليه تحمل كلفة الغياب وترك العمل وفقدان الرغبة في الإبداع وانخفاض الدافعية والالتزام بالعمل.

#### ج- العلاقة بين الدافعية والالتزام التنظيمي:

لقد حظي موضوع الدافعية والالتزام التنظيمي باهتمامات الباحثين وعلماء الإدارة وذلك انطلاقاً من اعتقادهم بأهمية وجود أفراد عاملين ملتزمين ولديهم دافعية عالية في المنظمات الإدارية. والالتزام والدافعية كلاهما قوى داخلية تظهر من خلال سلوك الأفراد في حياتهم اليومية أو أثناء ممارستهم لأعمالهم. وبالرغم من أن أدبيات دراسة موضوعي الدافعية والالتزام تعتبرهما حقلين مستقلين عن بعضهما، فإن هناك محاولات لدججهما معاً وبيان التشابه بينهما، وتوضيح العلاقة التي تربطهما، أي بيان كيفية ربط الدافعية والالتزام للتأثير على سلوك الأفراد. وهذا التشابه في المجالين ربما يتضمن ارتباط بينهما مرده إلى طبيعة محتوَاهما. وبنفس الوقت فإن هناك محاولات أخرى لبيان أوجه الاختلاف بين الحقلين. ويرى ماير وزملائه أن أحد التفسيرات التي تبرر استقلالية الدافعية عن الالتزام التنظيمي تتمثل في منشأها وأهدافها. ففي الوقت الذي تطورت فيه دافعية العمل من خلال نظريات عامة في الدافعية، وطبقت بقصد تفسير الأداء كما هو واضح في نظرية وضع الأهداف، التي هي من أكثر النظريات شيوعاً في أدبيات دافعية العمل، فإن أصل نشأة الالتزام كان ضمن علم الاجتماع وعلم النفس الاجتماعي. وزاد الاهتمام بمفهوم الالتزام كمؤشر كامن لتفسير ظاهرة تسرب العاملين (Potential predictor of employee turnover) لقد ناقش ماير وزملائه أدبيات الدافعية والالتزام وهم يعتقدون أن الحقلين مستقلين عن بعضهما إلا أنه يوجد

ارتباط وعلاقة بينهما، كما سبق ذكره. فهم يعتبرون الالتزام أحد مكونات الدافعية، وأنه بدمج نظريات الدافعية والالتزام يمكن الوصول إلى فهم أفضل للعمليات، وكذلك لتفسير سلوكيات العاملين في المنظمات. فبظنراً لأن الالتزام يتضمن تبعات نفسية في الجانب الاجتماعي فإن اشتراك الالتزام كجانب مستقل من الدافعية يمكن أن يسمح بتعزيز وإيجاد فهم أوسع للسلوكيات ذات التطبيقات الاجتماعية. ويتجسد الالتزام ضمن أطر دافعية العمل يمكن الحصول على صورة واضحة لكيفية ممارسة الالتزام التنظيمي وبيان أثره على السلوك (Meyer et all,2000 :991-1007)

إن العديد من الباحثين يعتقدون أن الالتزام التنظيمي يعتبر مفتاح زيادة الدافعية في الخدمة العامة، كما أن هناك حاجة للمزيد من الدراسات التجريبية لالتزام العاملين بغية فهم أساس الدافعية في المنظمات العامة، حيث أن مثل هذه الدراسات تساعد المديرين على تحديد المكونات الأساسية للالتزام، وإيجاد سياسات وبرامج لغرس وتعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين. (Liou , Nyhan,1994 :99-118).

## 12-مقاييس الالتزام التنظيمي :

لقد طور الباحثين والمهتمين بدراسة الالتزام التنظيمي وتحليله عددا من المقاييس وقد تباينت تلك المقاييس في طبيعتها ومكوناتها ومن تلك المقاييس ما يلي :

- مقياس تورنتن (Thornton) وقد احتوى المقياس على (8) فقرات سداسية الاستجابة لقياس الالتزام التنظيمي كما تضمن المقياس (7) فقرات أخرى رباعية وخماسية الاستجابة بقياس الالتزام المهني .
- مقياس مارش ومافري حيث مقياسا للالتزام مدى الحياة ويتكون من (4) فقرات وقد استخدم كأداة لقياس إدراك الفرد لكيفية تعميق الالتزام مدى الحياة . وتعزيز استحسان المنظمة وحث الفرد على الالتزام بقيم العمل وأخيرا إبراز نية الفرد للبقاء في المنظمة .
- مقياس جورج وزملائه وهو محاولة لقياس الالتزام التنظيمي من خلال (6) فقرات
- مقياس بورتز وزملائه وقد أطلق عليه استبانة الالتزام التنظيمي يتكون المقياس من (15) فقرة تستهدف قياس درجة التزام الأفراد بالمنظمة وقد استعان بمقياس ليكرت السباعي لتحديد درجة الاستجابة (خضيرو آخرون ، 1416هـ: 78-79).

## 13-فوائد قياس الالتزام التنظيمي :

إن عملية الالتزام التنظيمي تعتبر ظاهرة إدارية واعية وهادفة تجني المنظمة والعاملون من وراءها فوائد كثيرة ومن هذه الفوائد ما يلي كما ذكرها (اللوذي، 2003م) :

- يقدم الالتزام التنظيمي للإدارة مؤشرات دالة على مستوى الأداء الوظيفي .
- تدخل في تركيب أبعاد مادية ومعنوية وإنسانية تتمثل في المشاعر والاتجاهات نحو كثير من الأمور التي لها علاقة بالعاملين والتنظيم على حد سواء .
- إن قياس الالتزام التنظيمي يعتبر أداة تشخيصية جيدة للمعوقات التي تواجه الأفراد والمنظمة للمساهمة في حلها .
- كما تحقق البحوث في مجال الالتزام التنظيمي فائدة كبيرة للمنظمة في العمل من حيث القدرة على إحداث تغييرات في الإدارة وظروف العمل (اللوزي، 2003م: 139-141)

#### 14- المتغيرات الوظيفية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي :

المتغيرات الوظيفية هي تلك المتغيرات المادية والمعنوية المستخدمة من الوظيفة ذاتها أو من أنظمة الوظيفة أو من علاقات العمل ويقصد بها في هذه الدراسة :

الأجور، محتوى العمل، فرص الترقية والتقدم الوظيفي، القيادة والإشراف، جماعة العمل.

وسيتناول الباحث هذه المتغيرات كل على حده بشيء من التفصيل ومعرفة مدى تأثيرها على درجة مستوى الالتزام التنظيمي من واقع الدراسات في هذا الموضوع.

#### - الأجور :

لاشك أن الأجور والرواتب تعتبر من أهم العوامل التي تساعد على إيجاد علاقة طيبة بين العاملين والإدارة إذ أن درجة الفرد عن عمله تتوقف إلى حد كبير على قيمة ما يحصل عليه نقدا وعينا .

لذلك فإن العناية بتحديد الأجر العادل أو الاهتمام بوضع سياسة رشيدة للأجور وملحقاتها يعتبر من عوامل نجاح برامج إدارة الأفراد في المنشأة، إذ أن كثيرا من الإحصائيات تشير إلى أن معظم الخلافات العالية مع الإدارة سببها الأجر على اعتبار أن الأجر أو الراتب يتوقف عليه المستوى الاقتصادي والاجتماعي للعاملين.

والأجر والراتب مصطلحان يمكن القول أنهما من حيث المضمون كلاهما تعويض نقدي مباشر يتقاضاه الفرد من المنشأة لقاء مساهمته التي يقدمها لها. أما من حيث الشكل فقد جرى العرف على أن مصطلح الراتب يطلق على التعويض النقدي الذي يدفع لشاغلي الأعمال الإدارية والمكثبية (أصحاب الياقات البيضاء) وهو يطلق عادة على أساس الزمن (شهري) أما الأجر فيطلق عادة على التعويض النقدي الذي يدفع لشاغلي الأعمال المصنعية (العمال) أصحاب الياقات الزرقاء (شاويش، 1990: 182) .

وقد تناولت العديد من الدراسات متغير الرواتب ومدى أثرها على مستوى الالتزام التنظيمي حيث توصلت دراسة (زايد) إلى وجود علاقة معنوية وموجبة بين الجانب العاطفي والمعياري من الالتزام التنظيمي وبين الراتب الشهري باعتباره احد مصادر الدخل (زايد، 1994م: 19).

#### - محتوى العمل :

إن محتوى الوظيفة أو العمل يأتي ضمن تصميم الوظيفة كما يتضح من التعريف التي لتصميم الوظيفة (معالجة محتوى ومهام وعلاقات الوظائف الموجهة لتحقيق أغراض تنظيمية وإشباع حاجات شخصية لشاغلي الوظيفة) حيث يكشف هذا التعريف أن تصميم الوظيفة يختص بعدد من جوانب وظيفة الفرد تشمل : محتوى الوظيفة - ومهامها والعلاقات المطلوبة بين الأشخاص ونتائج الأداء والتغذية المرتدة ويشمل محتوى الوظيفة تلك الجوانب التي تحدد طبيعة العمل وهي :التنوع، الاستقلالية، درجة التعقيد أو الرتبة ، درجة الصعوبة ،وحدة المهام (ندرودي وآخرون ، 1991م :141) ومحتوى العمل من العوامل التي لها علاقة بسلوك واتجاهات العاملين في المنظمات وبيئات الأعمال المختلفة، فقد توصلت (خطاب) من خلال دراستها التي أجرتها لقياس مستوى الالتزام التنظيمي والرضا عن العمل عند المرأة العاملة السعودية إلى ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي لدى المرأة العاملة السعودية وعزت ذلك إلى عدد من العوامل بعضها يرجع إلى ظروف العمل الداخلية والتي منها متغير محتوى العمل (خطاب، 1988م :55)

#### - الترقية والتقدم الوظيفي :

يقصد بالترقية شغل الموظف المرقى لوظيفة أخرى ذات مستوى أعلى من الصعوبة والمسؤولية والسلطة والمركز، يفوق مستوى وظيفته الحالية وقد يصحب الترقية زيادة في الأجر والميزات الأخرى وهو الوضع السائد في اغلب الأحيان . وتوافر فرص الترقية يعتبر من الأمور الحيوية لوظيفة تنمية الموارد البشرية فالشخص لن يتولد لديه الحافز للتنمية الذاتية إذا لم تتوفر لديه فرص الترقية والتقدم الوظيفي (هاشم، 1996م:379) والترقية شيء مرغوب به في جميع المجتمعات المتقدمة منها والنامية، وأن معظم العاملين إن لم يكن كلهم يرغبون في التقدم في وظائفهم وأعمالهم كما أنهم يرغبون في الحصول على الراتب الأعلى الذي عادة يقترن بالترقية والذي يمكنهم من تحسين مستوى معيشتهم .

كذلك أن يبدأ الفرد حديث السن حياته الوظيفية في أدنى درجات السلم الوظيفي ثم يرتفع مركزه الوظيفي ويزداد دخله عندما أصبح كبيراً في السن يعتبر جزءاً من ثقافة الشعوب، إن بعض الأفراد ذوي الطموح العالي يحددون لأنفسهم أهدافاً ويسعون للوصول إلى مراكز معينة في مؤسساتهم عند أعمار معينة وإذا لم يستطيعوا تحقيق ذلك تجدهم يصابون بخيبة أمل كبيرة وتحقق الترقية حافز قوي لدى العاملين لبذل المزيد من الجهد والشعور بالطمأنينة والوصول إلى مستوى عالٍ من الرضا الوظيفي، وتحقيق

المواءمة بين أهداف الأفراد وأهداف المنشأة ووجود برنامج جيد وواضح للترقية بعيدا عن المحسوبية والتميز يؤدي إلى تحسين المعنويات ويؤدي إلى رفع مستوى والالتزام للمنشأة التي يعملون بها (شاويش، 1990م: 275، 277).

وقد أثبتت العديد من الدراسات وجود علاقة بين الالتزام والرضا عن العمل من جانب والتقدم الوظيفي من جانب آخر حيث توصل الد لبيجي إلى أن الترقية والتقدم الوظيفي له اثر على مستوى الرضا لدى العاملين (الد لبيجي، 1997م: 173).

أما خطاب فقد توصلت إلى وجود ارتباط متوسط بين كل من متغير فرص الترقية والتقدم الوظيفي والالتزام التنظيمي حيث بلغ معامل الارتباط 0.36.

#### - القيادة والإشراف :

إن القيادة تعني القدرة التي يستأثر بها المدير على مرؤوسيه وتوجيههم بطريق يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وشحنهم همهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته (كنعان، 1985م: 99).

أما الإشراف يعني تحديد حجم المجموعة من حيث ارتباطها بمشرف واحد والمشرف أو المدير من واجباته أن يشرف على موظفيه، وحتى يكون هذا الإشراف فعالا يتحتم على المدير أن يشرف على عدد محدد من الموظفين، وقد حاول منظرو الإدارة تحديد نطاق الإشراف المثالي إلا أنهم أدركوا من البداية أنه ليس كل مدير بقادر على إدارة نفس العدد من المرؤوسين وحاولوا وضع حد أدنى و أعلى لهذا العدد .

ويعتقد كثير من علماء الإدارة المعاصرين أن تحديد نطاق الإشراف يعتمد على نوع وطبيعة العمل كذلك على حجم المنظمة وقدرة المدير واستعداداته الشخصية وأسلوب العمل والظروف المحيطة بالمنظمة خارجيا وداخليا (العديلي، 1995م: 432).

وبالتالي فإن الاتجاهات الحديثة في دراسة موضوع القيادة الإدارية تميل إلى التركيز على تفاعل عدة عوامل في تحديد نتيجة تلك القيادة ومن تلك العوامل ما يلي :

- صفات وخصائص المدير الشخصية.
- اتجاهات واحتياجات وصفات العاملين وطبيعتهم.
- طبيعة وخصائص التنظيم.
- الظروف المحيطة بالتنظيم.

وبالتالي فإن عملية القيادة في الإدارة أكثر من مجرد الإشراف والرقابة على أعمال الآخرين بل هي كسب ثقتهم وشحنهم وتوجيه طاقاتهم لتحقيق أهداف التنظيم (السلمي، ب د: 291).



إن النظرية الإنسانية وبناء على الفروض التي قدمتها حددت أهم المتغيرات التي تؤثر في السلوك الإنساني أو التنظيمي في التالي : (القيادة، الاتصالات، المشاركة) وقد وضحت أهمية هذه المتغيرات نتيجة عدد من الدراسات وأولها سلسلة تجارب (هوثورن) وقد أوضحت حركة العلاقات الإنسانية أن الإشباع لا يقتصر على الحاجات الاقتصادية فحسب بل هناك حاجات غير اقتصادية يسعى الإنسان إلى إشباعها وبالتالي يجب على التنظيم أن يوفرها له ، وقد لمحت حركة العلاقات الإنسانية إلى بعض الوسائل المؤدية إلى ذلك ومنها توفير القيادة الديمقراطية .(السلمي ، ب د : 249-252) .

والإشراف تناولته العديد من الدراسات منها دراسات (هوثورن) والتي يمكن استخلاص احد نتائجها والتي تدل على أن مناخ الإشراف له تأثير قوي على سلوك الأفراد في جماعات العمل المختلفة بحيث تتخذ موقف ايجابي أو سلبي في تحقيق أهداف التنظيم . وكذلك دراسات جامعة ميتشجن، وكان الغرض من الدراسة تحديد المبادئ التي يمكن أن تؤدي إلى رفع إنتاجية الجامعة مع الحصول على رضائهم عن العمل وقد استخدم مقاييس كمية لدرجات الإدراك المختلفة، والاتجاهات النفسية للعمال والمشرفين وربطها بمعايير الأداء وقد أظهرت النتائج أن المشرفين على الأقسام ذات الإنتاجية المرتفعة كانوا يتسمون بالاتي :

- إشراف رؤسائهم عليهم إشراف غير مباشر.
- رضائهم التام عن مستوى السلطة والمسؤولية التي يتمتعون بها .
- الإشراف العام على مرؤوسيهم بدون التدخل في تفصيلات أداء العمل.
- تأخذ عملية الإشراف نسبة مرتفعة من وقت عملهم.
- الاهتمام بمرؤوسيهم واضح ويأتي في المكانة الأولى (الحناوي وسلطان ، 1997م :22-29).

وتمثل القيادة ونطاق الإشراف عامل مهم في تحفيز العاملين للأداء الجيد والرفع من معنوياتهم ورفع مستوى الالتزام التنظيمي ،حيث أثبتت كثير من الدراسات والأبحاث التي تناولت دور القيادة في التأثير على بيئة العمل ومحتويات وظيفة المرؤوس أو التابع ومدى مستوى أداء ذلك التابع، فالقيادة مثلا مسئولة مسؤولية مباشرة عن ربط الموظف بالوظيفة المناسبة وبالتالي لا يمكن تجاهل دور القيادة في عدم التزام الموظف أو ضعف علاقته بوظيفته ومنظمته. ويضرب بعض الباحثين أمثلة من الإدارة الأمريكية على ذلك حيث وجد أن الموظف في بعض المنظمات الأمريكية أصبح يتطلع إلى لحظة التقاعد باعتبارها لحظة الخروج من مجيم العمل نتيجة لسلوك وتصرفات صاحب الرئيس المباشر، وقد وجد (يفرسون-1994م) بعد مراجعته لعدة دراسات حول تأثير أسلوب القيادة على الالتزام التنظيمي أن الدعم والتفهم والتقدير الاجتماعي من جانب الرئيس لمرؤوسيه يساهم بوضوح في رفع معدلات الالتزام وارتباط أولئك المرؤوسين بأعمالهم ومنظمتهم (الفضلي، 1997 : 80) .

## - جماعة العمل:

هناك العديد من الفوائد التي تعود على الأفراد من العمل في جماعات وتنتشر في المجتمعات الإنسانية أنواع من الجماعات كالأسر والفرق الرياضية وأقسام العمل وجماعات الأصدقاء، ويقدر ما للجماعات من فوائد سواء للفرد أو المنظمة إلا أنه أحيانا ما تسبب بعض المشكلات للأفراد والمنظمات مثل:

- تخلي الأفراد عن مسؤولياتهم: حيث أن بعض العاملين يتقصه الدافع القوي للعمل ولا يجب تحمل المسؤولية بصفة عامة بانضمامه إلى جماعة يجد فرص للتخلي عن مسؤولياته فمثلا الطالب الكسول يرى في استذكاره مع زملائه فرصة للانصراف عن القراءة إلى الحوار بعيدا عن موضوعات الدراسة.

- ضغوط التكيف: لكل جماعة تقاليد وهي قواعد غير مكتوبة لما يجب ولما لا يجب أن يفعله العضو فإذا خرج الفرد عن هذه القواعد فإنه يتعرض للضغوط من قبل الجماعة لإعادته إلى الالتزام بهذه التقاليد والقواعد وإذا خالف ذلك فإنه يعيش في عزلة تامة عن باقي أفراد الجماعة (عبد الوهاب، 2000م: 103-112)

وأخيرا فإن حركة العلاقات الإنسانية كشفت عن أهمية الجماعات في تحديد سلوك العمال وتوجيهه أن السلوك الفردي للعمال إنما هو تعبير وانعكاس لأفكار الجماعة واتجاهاتها ورغباتها والمشكلة أن تلك الأفكار والاتجاهات تؤثر على السلوك الفردي للعمال وتحركه في اتجاه دون آخر وقد تكون عقبة في سبيل تحقيق أهداف التنظيم إذا اختلفت أو تناقضت مع أهداف الجماعة (السلمي، ب د: 249).

وقد تعددت النظريات المفسرة لعمل الجماعات واليات تأثيرها ومن هذه النظريات:

- نظرية كاتل (Cattel): التي نشرت عام 1948م القائلة بتأثر شخصية الجماعة بشخصيات أفرادها وكيف أن هذين المتغيرين يشكلان صفات البناء الداخلي للجماعة والذي في ضوءه تحدد الأدوار والمراتب والشبكات والعلاقات والمراكز الهامة القائدة والتابعة، ويقول كاتل أن فاعلية الجماعة وقدراتها تتوقف على الطاقة التي يكرسها الأفراد لعمل المجموعة وأنه كلما زادت كلما وظفت لتماسك المجموعة وترجمة أهدافها وإذا زادت هذه الطاقة كرس الفائض منها لأهداف أخرى خارجية أو مجتمعية وحينما توظف الطاقة المتاحة للصالح الخاص تبدأ الجماعة بالانحلال.

- نظرية تيبولت وكلي (Thibault & Kelly) والتي نشرت عام 1959م وتتلخص في تحليلها للقيم والمنافع المتحققة للفرد ومقارنتها بالتكاليف والجهود التي يقدمها.

وفي دراسة لخطاب استعرضت العديد من الدراسات التي تناولت الالتزام التنظيمي بتحليلها توصلت إلى وجود اثر ايجابي على مستوى الالتزام التنظيمي للعديد من المتغيرات والتي كان من ضمنها جاعة العمل (خطاب، 1988م: 47).

### 15- المتغيرات الشخصية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي :

لقد تناولت العديد من الدراسات عدد من المتغيرات الشخصية وهي المؤهل الدراسي والرتبة ومدة الخدمة والعمر كمؤشر لبقية المتغيرات الشخصية، والتي رأى الباحث أنها قد تخدم البحث في بيئة مختلفة عن التي أجريت فيها الدراسات السابقة حيث أكدت نتائج العديد من الدراسات والأبحاث على العلاقة بين الالتزام التنظيمي ومجموعة من المتغيرات الشخصية، وفي مقدمة تلك المتغيرات يأتي متغير السن ومدة الخدمة فقد كشفت نتائج مجموعة من تلك الدراسات عن وجود ارتباط ايجابي فيما بين التقدم في العمر والالتزام التنظيمي، إذ كلما تقدم الموظف في مراحل العمر ارتفع معدل الالتزام التنظيمي لديه أي أن كبار السن من العاملين أكثر التزاما وحرصا وظيفيا من نظرائهم صغار السن (الفضلي، 1997م: 82).

وقد توصل آخرون إلى وجود علاقة ضعيفة بين العمر والالتزام التنظيمي فيما توصل باحثون آخرون إلى عدم وجود علاقة معنوية بين العمر والالتزام التنظيمي غير أن غالبية النتائج تميل إلى تأكيد الارتباط الموجب بين هذين المتغيرين.

أما عن علاقة مدة الخدمة مع الالتزام التنظيمي فقد اختلفت نتائج الأبحاث والدراسات فقد توصل بعضا منها إلى علاقة موجبة بين مدة الخدمة والالتزام التنظيمي كما توصل آخرون إلى عدم وجود علاقة بين المتغيرين (يوسف، 1999م: 501).

وقد توصل الطجم إلى عدم وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين العمر وعدد سنوات الخدمة والمستوى الوظيفي من جهة والالتزام التنظيمي من جهة أخرى وهذه النتائج تخالف ما توصلت إليه العديد من الدراسات السابقة (الطجم، 1996م: 119).

أما الدخيل الله فقد ذكر أن عاملي العمر ومدة الخدمة من أكثر المتغيرات التي تعرضت للبحث وأسفرت النتائج عن اتساق في علاقتها مع الالتزام التنظيمي ومن المحتمل أن علاقتها بالالتزام تعكس عملية التغير الشخصي المتعلق بمو التوحد بالمنظمة.

(الدخيل الله، 1995م: 38).

أما علاقة المستوى التعليمي بالالتزام التنظيمي فقد توصل القطان إلى أنه توجد علاقة ايجابية معنوية ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي والمستوى التعليمي وهذا لا يتفق مع ما توصلوا إليه بيتان وستراسر حيث توصلوا إلى نتائج ايجابية لكنها ليست معنوية من الناحية الإحصائية (القطان، 1987م: 22).

وقد أظهرت نتائج بعض الدراسات أن هناك علاقة عكسية بين التعليم والالتزام التنظيمي إلا أن الهيجان في دراسته الالتزام التنظيمي للمدير السعوي توصل إلى عدم إظهار النتائج إلى علاقة سواء اكانت سلبية أو ايجابية بين الالتزام التنظيمي وعدد من المتغيرات الشخصية التي منها المستوى التعليمي. (هيجان، 1998: 131).

وإذا كان تقدم العامل في عمره وطول مدة خدمته يزيدان من التزامه فإن الزيادة في مستوى تعليمه على النقيض من ذلك تقلل من التزامه إذ كلما تقدم الفرد في العمر وطالت مدة خدمته زاد مقدار التزامه بالمنظمة التي يعمل بها ، وفي المقابل كلما كان العضو من ذوي التعليم العالي وارتفع مستوى تعليمه انخفض مقدار التزامه ، ويعزى هذا التأثير السلبي لمتغير التعليم لأسباب منها أن التعليم يمثل استثمارا للذات ومن ثم كلما تقدم الفرد في تعليمه نزع لطلب أفضل البيئات لاستثمار ذاته لاسيما إذا كانت فرص الاستثمار أمامه أفضل ومن هنا كان التعليم سلبيا في علاقته بالالتزام التنظيمي . (الدخيل الله، 1995: 39) .

أما الرتبة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي فقد توصلت دراسة (موردويلم 1988م) إلى أن الموظفين ذوو المراتب العليا يتمتعون بمستوى أعلى من الالتزام التنظيمي وبالتالي ثم إثبات الفرض القائل : " أن المرتبة الوظيفية تؤثر على مستوى الالتزام التنظيمي " . (القرشي ، 1998م: 46)

### الخلاصة :

إن موضوع الالتزام التنظيمي المفتاح الأساسي والمهم لتفحص مدى انسجام أفراد التنظيم مع بعضهم كما يعد أيضا المفتاح الأساسي والمهم لتفحص مدى الانسجام القائم بين الأفراد ومنظمتهم فالأفراد ذوو الالتزام المرتفع تجاه منظماتهم هم الذين لديهم الاستعدادات الكافية لان يكرسوا مزيدا من الجهد والتفاني في أعمالهم ويسعوا بصورة دائمة للمحافظة على استمرار ارتباطهم والتزامهم واثباتهم لمنظمتهم . فلقد أصبح الالتزام مؤشرا مهما في الدلالة على نجاح المنظمات فالحماسة والإخلاص في العمل من صفات العامل الملتزم والمتفاني فزرى بعض العمال يعترضون بانتمائهم لمنظماتهم ومهنتهم ويعملون بجد ونشاط ويدأبون على تحقيق أهداف المنظمة ونرى آخرين لا يترددون في التغيب أو التأخر ويكتفون بالحد الأدنى من الانجازات المطلوبة هذا إن لم يتركوا العمل ويغتموا أية فرصة أخرى تعرض عليهم مما يؤثر سلبا في أداء المنظمة وأهدافها فالالتزام التنظيمي حاجة ماسة لكل مؤسسة .

## مقدمة:

يعمل أفراد أي منظمة على تأدية ما كلفوا به من مهام وواجبات وأعمال، بحيث يحقق هذا الجهد في نهاية المطاف أهداف المنظمة التي يعمل بها هؤلاء الأفراد، وهؤلاء الأفراد لهم تطلعات واتجاهات وأهداف وحاجات يرغبون في تحقيقها من خلال انضامهم لأي منظمة، وبالتالي فإن كل هذه التطلعات والأهداف والحاجات تتفاعل مع أهداف التنظيم وعملياته وأبعاده وخصائصه المكونة في النهاية لما يعرف بالبيئة الداخلية للمنظمة.

والعاملون يقضون يومهم العملي داخل هذه المنظمة وهم يحملون آمال وتطلعات وتوقعات ويكونون تجارب وتنشأ علاقات فيما بينهم، وبحسب ما يواجهون في داخل بيئة المنظمة من أبعاد وخصائص تكون اتجاهاتهم ومشاعرهم وأحاسيسهم وخبراتهم وبالتالي يتحدد مستوى التزامهم ورضاهم والذي على ضوئه تتأثر سلوكياتهم اتجاه العمل والأداء للأفراد و المنظمة على حد سواء ، وهذا يحتم على المنظمات أن تهيئ بيئتها الداخلية ومناخها التنظيمي والثقافي وتحسينه بما يخدم أهدافها.

ولقد أصبح الاهتمام بالجانب الاجتماعي الثقافي للمؤسسة حتمية تفرضها النظريات الحديثة في الإدارة، من جهة ومن جهة أخرى تفرضها النتائج التي حققتها أدوات التسيير التي تعتمد على أسس ثقافية في المؤسسات ذات الكفاءة العالية وللوصول بالمؤسسة إلى المستوى التنافسي المطلوب في بيئة مشحونة بحد تنافسي حاد ، وبيئة أهم ما يميزها التغير بشكل سريع وشامل مما يجعل فيها معدلات الخطر مرتفعة.

خاصة في ظل التحولات والتغيرات الجديدة التي تحيط بالمؤسسات كالعولمة وحرية حركة رؤوس الأموال، والأيدي العاملة والمعلومات (ثورة المعلومات) ظهور التكنلوجيات...ووجب على هذه المؤسسات التأقلم ، والتكيف مع هذه المتغيرات لكي يسمح لها بالنجاح والاستمرار فالمؤسسات الناجحة هي التي أدركت أن الاهتمام بالموارد البشرية هو مفتاح لنجاحها وعلى سبيل المثال لا الحصر المؤسسات اليابانية والألمانية حيث ارتبط نجاحها باعتمادها على التشكيلة الثقافية والاجتماعية، هذا ما سمح بتطابق أهداف الفرد مع أهداف المنظمة حيث أولت هذه المؤسسات أهمية قصوى للقيم التنظيمية التي تساعد على النجاح كقيم الانضباط الصرامة، الجدية، المنافسة والتقدير للكفاءة والمبدعين بالإضافة إلى تشجيع الاقتراحات كل هذه العناصر تدخل ضمن الثقافة التنظيمية للمؤسسة.

فالثقافة التنظيمية القوية توفر للعاملين طريقة واضحة لفهم طريقة القيام بالأشياء كما أنها توفر الثبات للمنظمة ولكن في الوقت نفسه يمكن أن تكون الثقافة التنظيمية عائقاً أساسياً ضد التغيير واعتماداً على قوة الثقافة يمكن أن يكون لها تأثير مهم على الاتجاهات وسلوكيات أعضاء المنظمة.

ولاستيعاب الثقافة التنظيمية والاستفادة منها في حياة العاملين ، والمنظمات التي يعملون فيها سيتطرق الباحث في هذا الفصل إلى مفهوم بيئة العمل وخصائص وأبعاد بيئة العمل الداخلية والى الثقافة التنظيمية وخصائصها ونظريات وأهميتها وعناصرها وأنواعها ووظائفها.

**1- مفهوم بيئة العمل :**

يمكن تعريف البيئة بأنها كل ما يحيط بالمنظمة داخليا وخارجيا من المكونات المادية والمعنوية والسلوكية وتأثيراتها وتفاعلاتها المتداخلة والمتشابكة. والبيئة المحيطة بالمنظمة متعددة الجوانب فمنها السياسية والاجتماعية والطبيعية والاقتصادية والنفسية، والتكنولوجية وكل ما يتبع ذلك من تداخل وتفاعل بين هذه الجوانب المختلفة وانعكاسات ذلك على المنظمة. وللبيئة أبعاد مختلفة داخلية وخارجية كما أن لها أبعاد فردية وأخرى جماعية ورسمية وغير رسمية وتكون البيئة على مستويات عديدة.

وبالرغم من تنوع وتعدد الآراء حول البيئة ومفهومها فان البيئة التنظيمية تشمل كل ما يتصل بالمنظمة من مكونات ومؤثرات وقيم وأهداف ومصالح وفرص ومحددات تظهر بشكل ديناميكي معقد وتعتبر البيئة التنظيمية إطارا مفاهيميا يسهم في فهم وتحليل طبيعة المنظمات وسلوكها وبالتالي توجيهها لخدمة البيئة. (العوامل ، 1995 م : 55 ، 56).

وتعرف بيئة المنظمة بأنها مجموعة العوامل التي تؤثر على أداء المنظمة ولا تقع تحت سيطرتها ، كما عرفت بأنها الميدان والمجال الذي على المنظمة أن تنشط للتفاعل معه لتحقيق أهدافها وتعرف البيئة أيضا بأنها الظروف والعوامل المحيطة بالمنظمة والتي لها أثر على العمليات التشغيلية للمنظمة (الدهان ، 1996 م : 39).

ومن خلال استعراضنا للتعريفين السابقين يتضح لنا أنه يقصد بها البيئة الخارجية للمنظمة سواء كانت سياسية واقتصادية أو اجتماعية تكنولوجية وبشرط أن لا تقع هذه العوامل وغيرها تحت سيطرة المنظمة. وبالتالي ليس هذا هو المعنى لبيئة العمل المقصود في هذا البحث وإنما المقصود هو البيئة الداخلية بخصائصها المختلفة والتي عرفها ألديلي بقوله :هي تلك العوامل والخصائص الداخلية للمنظمة التي يعمل بها الموظف مثل الأنظمة وإجراءات العمل والرواتب والجزاء والحوافز المادية والمعنوية وكذلك العلاقات في بيئة العمل ونوع العمل وظروف العمل وعلاقات العاملين. (ألديلي ، 1406 هـ : 19) ، ويقول الزايد أن مفهوم بيئة العمل ينصرف إلى مجموعة الخصائص المميزة للعمل داخل المنظمة التي يكون لها تأثير أو انعكاس على أداء ودرجة رضا و مظاهر السلوك الوظيفي الأخرى الخاصة بأعضاء المنظمة . ويضيف قائلا وإذا كنا نعجز عن تلمس بيئة العمل كما نلتمس الأشياء المادية. إلا أننا نستطيع دون شك الإحساس بتأثير هذه البيئة على كثير من الظواهر التنظيمية في المنشآت ومعرفة آثارها بالسلب أو الإيجاب على أداء العاملين وروحهم المعنوية ودرجة رضاهم عن العمل وولائهم وغير ذلك من السلوكيات التنظيمية (الزايد ، 1996م : 29). وبيئة العمل الداخلية كما عني بها عدد كبير من الباحثين المناخ التنظيمي للمنظمات حيث أشار القريوني أن مفهوم المناخ التنظيمي يعبر بشكل أكثر تحديدا عن مجموعة الخصائص الداخلية لبيئة العمل والتي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي والتي يفهمها العاملون ويدركون مما ينعكس على قيمهم واتجاهاتهم وبالتالي سلوكهم.

(القريوني ، 1989 م : 150) .

أما سليمان : فيشير إلى أن المناخ التنظيمي هو نوعية البيئة الداخلية لمنظمة معينة يتوصل لمعرفة العاملون من خلال تجاربهم واختيارهم وتؤثر في سلوكهم وبالإمكان تشخيصها بمجموعة من الصفات والخصائص التنظيمية. (سليمان ، 1987 م : 37) .

إن المعتمبلتطور الحاصل في حقل الدراسات المتعلقة بالمناخ التنظيمي يرى بان من المشاكل الاكثر أهمية التي تعترض سبيل البحث هي مشكلة التمييز بين البيئة والمناخ لتنظيمي فالبيئة تتعلق بما يدور خارج المنظمة على المستوى الواسع بينما يتعلق المناخ التنظيمي بما يدور داخل التنظيم على المستوى الضيق ( البيئة الداخلية) فقط لذا فان المناخ التنظيمي هو الخصائص التي تتعلق بفعاليات ونشاط التنظيم داخليا . ( الهيتي ويونس ، 1987 م : 7) . وهذا ما عناه الباحث في هذه الدراسة.

والبيئة الداخلية هي البيئة التي تعبر عن القوى داخل المنظمة التي تؤثر على المنظمة وأدائها بشكل مباشر ، وهي البيئة التي تؤثر داخليا في المنظمة. (عقبلي والمؤمن ، 1415 هـ : 147 .)

## 2- خصائص وأبعاد بيئة العمل الداخلية :

ان الاختلاف السائد بين الباحثين على تعريف مفهوم بيئة العمل الداخلية انعكس على الخصائص والأبعاد المكونة لهذه البيئة فقد حدد كل من (Litwin & stringer) أبعاد البيئة التنظيمية في :

(الهيكـل ، المسؤولية ، المكافأة ، المخاطرة ، الدفء ، الصراع ، الدعم ، المعايير ، الهوية) .

ووفقا لنموذج (كامبل وزملائه) تم تحديد أبعاد البيئة الداخلية للتنظيم في (هيكـل وبناء المهمة ، المكافأة والعقاب ، مركزية القرار ، تأكيد الانجاز ، التأكيد على التدريب والتطوير ، المخاطرة والأمان ، الانفتاح والسلوك الدفاعي ، المركز الاجتماعي والروح المعنوية ، الاعتراف بالجهود و التغذية العكسية ، الكفاءة التنظيمية).

ووفقا لنموذج ( هالبن وكروفتس) :

فان أبعاد البيئة الداخلية للتنظيم (المناخ التنظيمي) هي (الانفصال ، العائق ، الانتماء ، الألفة ، الانعزالية ، التركيز على الإنتاج ، الدفع ، المراعاة). ( العيسى ، 1996 م : 21-27).

وترى ( الدهان ) أن البيئة الداخلية تتكون من ( تكنولوجيا العمل ، والإجراءات ، و الأنظمة المستخدمة ، ومجموعات العمل ، وأنماط الاتصال ، وأسلوب القيادة السائد وغيرها). (الدهان ، 1996 م : 40) .

وتتضمن البيئة الداخلية للتنظيم مجموعة الخصائص والمشكلات والفرص ويشمل ذلك القيم المؤسسية وفلسفة الإدارة العليا وأهدافها والمناخ التنظيمي والتكنولوجيا ، وأساليب العمل ونظم الحوافز ، والاتصال والقيادة وغيرها . كما تتضمن البيئة التنظيمية الداخلية مجموعات العمل وعلاقتها والتنظيمات غير الرسمية والتفاعلات الفردية والجماعية وغيرها. ( العواملة ، 1995 م : 60).

وحددا ( عقبلي و المؤمن) أبعاد البيئة في ما يأتي :

1- المالكون : وهم الذين يمثلون عنصر ضغط داخل المنظمة باعتبار أن جزءا كبير من مصالحهم مرتبط بالمنظمة ، وبالتالي فان أداءهم وسلوكياتهم وانطباعاتهم واتجاهاتهم تمثل جزءا من البيئة الداخلية للمنظمة والتي لها دور في سلوكيات المنظمة واتجاهات وأنماط أدائها.

2- العاملون: يمثل العاملون القوة البشرية للمنظمة وبالتالي فإن سلوكياتهم وأدائهم ومتطلباتهم وعلاقاتهم تمثل جزء من البيئة الداخلية للمنظمة والتي تحكم الكثير من أجواء وظروف العمل.

3- نمط القيادة: تمثل القيادة العناصر الإدارية القيادية العليا في المنظمة وبمجم مسؤولياتها الإجمالية والشاملة فإنها تؤثر بشكل مباشر في بيئة المنظمة الداخلية حيث تكون المحدد الأساسي لقواعد وأساليب وأنماط العمل في المنظمة.

4- أخلاقيات المنظمة: وهي تعتبر عن القيم والأفعال المشتركة بين أعضاء التنظيم والتي تمثلها القواعد السلوكية الأساسية المعتمدة والمتفق عليها في المنظمة وبالتالي فهي تشكل جزءا هاما من البيئة الداخلية للمنظمة كونها تعتبر محددات أساسية من محددات السلوك والأداء والتصرف. (عقبلي والمؤمن، 1415 هـ: 146، 147).

ومن خلال استعراض الباحث للعديد من الدراسات حول المناخ التنظيمي وخصائص وأبعاد بيئة العمل الداخلية ، وبرغم وجود اختلاف فيما بين الباحثين في هذا المجال إلا أنه يمكن التوصل إلى استقرار بعض الأبعاد التي تمثل بيئة العمل الداخلية للمنظمة والتي لا شك أنها اتخذت من الدراسات السابقة في هذا المجال والنتائج التي توصلت إليها ركيزة ومرجعية هامة وتمثل في البعدين للرئيسيين التاليين :

البعد الأول هو المتغيرات التنظيمية التي تتعلق بالبناء التنظيمي في المنظمة ويمثلها المتغيرات الفرعية التالية (الصيغة الرسمية) والتي تضم (قواعد العمل، مراعاة الأنظمة، الوصف الوظيفي، والمركزية (تدرج السلطة).

البعد الثاني: وهو المتغيرات الوظيفية ويحتوي على بعض العوامل المسندة من الوظيفة نفسها والذي يمثلها المتغيرات الفرعية التالية (الأجور، محتوى العمل، الترقية والتقدم الوظيفي، القيادة والإشراف، جماعة العمل).

وبالتالي فإن هذه الأبعاد مجتمعة سوف تشكل الأساس الذي ستعتمد عليه هذه الدراسة في دراسة بيئة العمل وثقافة المنظمة.

### 3- بيئة العمل وعلاقتها بالمنظمة:

يشير السعيد إلى أن التفاعل المتبادل بين أي منظمة والبيئة المحيطة بها ، لابد من أن ينتج عنه آثار إيجابية أو سلبية على نشاط المنظمة والعاملين به (السعيد، 1426هـ: 01) ويرى الكبيسي أن التأثير المتبادل بين المنظمة وبيئتها يجب أن يتضمن الظروف والشروط الحاكمة ، في ظل مواقف معينة تسهفي تطبيع المنظمة لوقت محدد ، حتى ظهور ظروف وامتغيرات أخرى أكثر أهمية ، في موقف آخر تتطبع به المنظمة ، لذا يصبح من الضروري عدم دراسة المنظمات بمعزل عن ظروفها ومحيطها و تفضيل دراستها في ظل مواقف محددة لتكون أكثر واقعية (الكبيسي، 1998م: 82)

والمنظمات من جهة أخرى تؤثر في بيئة العمل ويتأثر سلوك المنظمات ، على كل من المدى القصير والطويل ، ببيئات عملها المحيطة . فعلى المدى القصير تؤثر البيئة من خلال المدخلات التي تفقدها ، والخزون الاحتياطي المتوفر لديها بالعوامل المحيطة بالعاملين ، وأثارها على معنوياتهم وأدائهم ، وعلى المدى البعيد تؤثر بيئة العمل في المنظمة من خلال تحكها بأهدافها عند إنشائها أو من خلال درجات التعلم



والتكيف ، وفهم دروس الدروس والعبر والتجارب عند التعامل معها . فتكيفها مع البيئة أو تكيف البيئة ذاتها ، يتأثر بدرجة التعلم والاستفادة من التجارب ، وعلى القدرة في توظيف هذه الخبرة مستقبلا . وتزداد قدرة المنظمات على تغيير سلوكها والتفاعل مع ظروفها كلما زادت درجات المرونة في هيكلها وقلت درجات الرسمية والهرمية في تنظيمها ، وتتناسب درجات التكيف بين المنظمة والبيئة تناسباً طردياً مع وفرة المعلومات ، وسرعة تبادلها ، ومدى قدرتها على تحليلها ، والتنبؤ بتوقعات المستقبل في ضوءها ، وتكوين الذاكرة الفعالة التي توثق هذه المعلومات ، وتستحضرها بالوقت المناسب .

وفي ضوء ما تقدم من التأثير المتبادل بين المنظمة والبيئة ، فإن بقاء المنظمات وتطورها ، يستلزم وجود وحدات داخل المنظمات لدراسة وتحليل البيئة وما يستجد بها من متغيرات ومن ثم الاستجابة لهذه المتغيرات والتوافق معها .

#### 4- بيئة العمل وعلاقتها بالعاملين:

وفيما يتعلق بعلاقة بيئة العمل بالعاملين بالمنظمة فإن مصلحة المنظمة تقتضي ضرورة حصر وتلافي العوامل السلبية في بيئة العمل لكي لا تكون سمة متحكمة في سلوك العاملين ، ومن تلك العوامل الاتجاهات النفسية السلبية التي يحملها العامل تجاه العمل أو المنظمة ، والتي تهين عليه وتوجه سلوكه في مختلف مواقف العمل توجيهاً بعيداً عن المعايير المطلوبة للأداء . وسواء كان العامل يحمل اتجاهات سلبية من بيئته المنزلية ، أو تنبأها من بيئة العمل ، فإن إدارة المنظمة الواعية ، تلاحظ أية بادرة لاتجاه سلبي غير سليم ، أو أية ظاهرة غير صحيحة ، فتصححها قبل أن تستفحل . إذ أن الاتجاهات أو الميول التي تم اكتسابها تقاوم التعديل عادة ، ولكن بجهود معينة يمكن تعديلها . والأفراد لديهم الاستعداد للتغيير مدى الحياة وفي مختلف الأعمار ( الشريف، 1416هـ: 121 )

وقد ظهرت بعض العوامل الحديثة التي تؤثر على بيئة العمل في كافة المنظمات وتتعلق بالعاملين فيها ومن هذه الاتجاهات :

- ارتفاع مستويات التعليم ، وازدياد الوعي والتمرس في صفوف القوى العاملة .

- تزايد تطورات العاملين ، والتوسع في استعمال تشريعات العمل في توزيع الثروة .

- تعاضل القيم التالية للقيم المادية .

- تكاثر القوى العاملة .

- مراقبة الكلفة والتباطؤ الاقتصادي .

- التشدد في تطبيقات قوانين العمل والعمال (ميرك للتنظيم الإداري، 1993)

ولأن البيئة المحيطة بالعمل تؤثر تأثيرا مباشرا وغير مباشر على أداء العامل سلبا وإيجابا ، فمن الممكن أن تعمل على الحد من المجهود البدني والذهني للعامل أثناء العمل ، خاصة إذا كان العمل يتم لساعات طويلة ، وفي بيئة غير مناسبة ، حيث تؤدي بالعامل إلى القلق والتوتر، وهذا ينعكس على كفاءة الأداء ، واتسامه بالتأخير والتسويق (الأسمرى، 1411هـ: 25)

فهي إذن تؤثر على سلوك وتصرفات الجماعات والأفراد ، وذلك من خلال عواملها الاقتصادية والاجتماعية والثقافية ، كما لها تأثير على السلوك الإداري والنفسي على العاملين بالمنظمات بمختلف أنواعها وأنشطتها ، وتعد مؤشرا على القيم والاتجاهات السائدة في المنظمة. كذلك يمكن أن تسهم المنظمات في تغيير العديد من العادات والتقاليد ، وأنماط السلوك من خلال تعاملها مع العاملين ، وتعويدهم على الالتزام بالمواعيد واحترام الوقت والمحافظة على الهدوء والنظام واحترام حقوق الآخرين ، وتخفف من اثر العلاقات السلبية العشوائية والإقليمية ، وتغرس فيهم حب الصالح العام ، والحرص على الملكية العامة ، والتضحية بالمصالح الخاصة من أجلها أن اقتضى الأمر. وتساعد تهيئة بيئة العمل في تكريس الوقت والجهد ، وتوجيه وحصص الفكر في الانجاز الدقيق ، وما يتخلله من تنسيق وتنظيم وإبداع ، وغير ذلك من الأساسيات التي تدعم الجهاز الإداري ، وتبني جوا من العمل الفعال الذي يساعد على تحقيق الأهداف بالسرعة والكفاءة المطلوبة (الشريف، 1416هـ: 129)

من هذا المنطلق فقد أصبح التعرف على بيئة العمل ، وسيلة مهمة لتحسين الأداء ورفع إنتاجية العاملين واجتذابهم نحو منظماتهم . لذا فإن الإدارة الفعالة هي التي تحرص على التعرف على عناصر هذه البيئة ، وعلاقتها بالمتغيرات الأخرى . وهذا الأمر يسهم في أن تتبنى الإدارة سياسات وإجراءات لدعم الجوانب الايجابية في المنظمة ، والقضاء على السلبيات للوصول إلى بيئة عمل نموذجية يتم من خلالها العمل بارتياح .

ومن هنا يتبين أهمية الوقوف على أهمية وعناصر بيئة العمل بشكل عام ، وبيئة العمل بشكل خاص.

## 5- مفهوم الثقافة التنظيمية:

ينطوي تحت مفهوم الثقافة التنظيمية العديد من المصطلحات مثل : الأخلاقيات والنواحي المادية والقيم و النماذج الاجتماعية والتكنولوجيا، وبالتالي فهي تمثل مجموعة من المزايا التي تميز المنظمة عن باقي المنظمات الأخرى، وتكتسب هذه المزايا صفة الاستمرارية النسبية وتتمارس تأثيرا كبيرا على سلوك الأفراد في المنظمات ، وترتكز على إيجاد قيم وأهداف مشتركة بين العاملين ، ولذلك تعد ركنا أساسيا في المنظمات المعاصرة إضافة إلى أنها تلعب دورا بارزا في التأثير على التنمية الإدارية ، حيث تتأثر عمليات التنمية الإدارية بالمستوى الثقافي السائد في المجتمع سلبا أو إيجابا ، الأمر الذي جعلها تفرض على القادة والمديرين الاهتمام بها في محاولة للوصول إلى فهم أبعادها وعناصرها.

ولاستيعاب مفهوم الثقافة التنظيمية والاستفادة منها في حياة الأفراد والمنظمات فإنه لا بد من الرجوع إلى دراسة تاريخ الثقافة التنظيمية .

فلقد ظهرت نظرية الثقافة التنظيمية في بداية الثمانينات وخلصت إلى أن لكل منظمة ثقافتها الخاصة بها، وهذه الثقافة تتكون من الجوانب الملموسة للمنظمة والقيم ثم الافتراضات الأساسية التي يكونها الأفراد حول منظماتهم وبيئتها الخارجية. (سويري، 1421هـ: 32).

وقد انبثق مفهوم الثقافة التنظيمية في الأساس من أدبيات الإدارة والسلوك التنظيمي، وهذا يرجع إلى ظهور المنظمات الحديثة وتزايد مشكلاتها التنظيمية (نعيمي، 1998م: 20).

وأصبح هذا المفهوم سائداً في مجال المنظمات والتنظيمات الإدارية ويشير إلى مجموعة من الخصائص والقيم والأخلاق والنواحي المادية والتقنية التي تصف منظمة ما وتميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى (هيجان، 1991م: 42).

وهذه الخصائص تنسم بالاستمرارية النسبية كما أنها تؤثر في سلوك وأداء الأفراد في المنظمات التي يعملون بها. (سيزلاقي، 1991م: 458).  
وبما أن التنظيم الإداري هو جزء من المجتمع المحيط فان ثقافة المنظمة هي جزء من ثقافة المجتمع وامتدادا لها، والتي تتطور مع مرور الوقت .  
وعليه فان الثقافة التنظيمية تمثل دورا بارزا في حياة المنظمات الإدارية وذلك لما لها من دور فعال في تحديد كفاءة وفعالية التنظيمات الإدارية وسلوك الأفراد العاملين، وبالتالي التأثير على كفاءة وأهمية القرارات الإدارية، وعلى هذا فان الثقافة التنظيمية تركز على المظاهر الثقافية والمعنوية أكثر من البحث في الجوانب المادية والهيكلية للمنظمات. (Prajogo & Mc Dermott, 2005: 1103).

ومع تعدد وتنوع مفاهيم وتعريف الثقافة بشكل عام لم يتوصل علماء التنظيم إلى تعريف محدد لمفهوم الثقافة التنظيمية ، وإنما طوروا الكثير من التعريف التي يغلب عليها التداخل وان كان بعضها يكمل بعضا، ويمكن السبب الرئيسي في ذلك هو "كون الثقافة التنظيمية غير ظاهرة للعيان وان كانت مدركة وهي في تغير مستمر وحركة دائمة وان كانت تتميز بالثبات النسبي، وعلى الرغم من عموميتها وكتبتها إلا أنها تتميز بالتعدد وتنوع الثقافات الفرعية داخل التنظيمات الرسمية وغير الرسمية. (العوفي، 2005م: 10)

والتي قد تكون متضادة لكنها سريعة النمو والانتشار، والسيطرة بأساليب خفية مما قد يصل بالمنظمة إلى درجة التنافس غير الشريف وضعف الولاء والشعور بالاعتزاز والاتصال غير الفعال وعدم الثقة وتدني الأداء، ويؤدي ذلك بدوره إلى عدم استمرارية المنظمة وقرب نهايتها وربما فشلها في تحقيق أهدافها. (العسكر، 1995م: 24).

فقد جمع العالمان كروبير (Kroeber) وزميله كلاهون (Kluckhohn) سنة 1952 ما يزيد على مائة وست وأربعين تعريفا لمفهوم الثقافة، أبرزها التعريف الذي قدمه العالم الأمريكي ادوارد تايلور (Taylor)، الذي يعتبر أول من استخدم مصطلح الثقافة ووضع لها التعريف الكلاسيكي في كتابه "الثقافة البدائية".

والذي ينص على أن: "الثقافة هي ذلك الكل المركب المعقد الذي يشمل المعلومات والمعتقدات والفن والأخلاق، والقانون، والعرف، والتقاليد، والعادات، وجميع الخبرات الأخرى التي اكتسبها الإنسان بصفته عضوا في المجتمع" (جلبي، 1996م: 81).

كما عرفها هيجان: "الثقافة التنظيمية بأنها تعبير عن القيم التي يؤمن بها الأفراد في منظمة ما، وهذه القيم تؤثر بدورها في الجوانب الإنسانية الملموسة من المنظمة وفي سلوك الأفراد" (هيجان، 1992م: 12).

بينما يرى شوقي وفرح أن: "الثقافة التنظيمية نتاج ما اكتسبه العاملون والمديرون من أنماط سلوكية وطرق تفكير، وقيم وعادات واتجاهات ومهارات تقنية قبل انضمامهم للمنظمة التي يعملون فيها، ثم تضفي المنظمة على ذلك النسق الثقافي لمنسوبيها من خصائصها واهتماماتها وسياساتها وأهدافها وقيمتها، ما يحدد شخصية المنظمة ويميزها عن المنظمات الأخرى". (البدائية والعضالية، 2004م: 04).

كما يشير البرنوطي إلى أن: "المقصود بالثقافة التنظيمية كل التقاليد والقيم والأعراف والخصائص التي تشكل الأجواء العامة للمنظمة وتؤثر في العاملين، وهي خصائص تكون عميقة التأثير وتنتقل عبر الأجيال ويكون تغييرها بطيء". (البرنوطي، 2004م: 121).

أما الكبيسي يرى أن: "الثقافة التنظيمية مجموعة من المعاني المشتركة والتي تشمل القيم والاتجاهات والمشاعر التي تحكم سلوك أفرادها". (الكبيسي، 1998م: 70).

إلا أن القريوتي: "يراه منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي طورت مع الزمن وأصبحت سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فيها عاما بين أعضاء التنظيم حول ماهية السلوك المتوقع من الأعضاء فيه". (القريوتي، 2000م: 286).

وباستقراء التعاريف السابقة نستخلص أن الجوهر الأساسي للثقافة التنظيمية هو القيم والمعاني المشتركة التي تؤثر على سلوك الأفراد. وقد عرف شين (Schein) الثقافة التنظيمية بأنها: "نمط من الافتراضات الأساسية مبتدعة أو مكتشفة أو مطورة من قبل جماعة كما تعلمتها من خلال التلاؤم مع مشكلات العالم الخارجي وضرورات التلاؤم الداخلي، والتي أثبتت صلاحيتها لكنها تعد قيمة ويجب تعاليمها للأعضاء الجدد في المنظمة باعتبارها طرق صحيحة للإدراك والتفكير والإحساس فيما يتعلق بتلك المشكلات". (شين، 1985م: 09).

ويعرفها كل من "الير وفيرسرتون" (Allaire & Firson): "أن الثقافة التنظيمية عبارة عن نسيج من المعاني يمكن الأفراد من فهم خبراتهم ويوجه سلوكهم". (العسكر، 1995م: 24).

ويعرفها "كيرت لوين" (Kurt Lewin) بأنها: "مجموعة من الافتراضات والمعتقدات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك فيها أفراد المنظمة". (حريم، 1997م: 245).

أما "اوت" (Ott) فهو لا يبتعد عن "لوين" في نظره للثقافة التنظيمية حيث يصفها: "بأنها تلك الثقافة التي توجد في المنظمات شيئا ذا علاقة بالثقافة الاجتماعية وتسند مصادرها من مفاهيم كالتقويم والمعتقدات والافتراضات وأنماط السلوك فضلا عن أنها بناء اجتماعي غير مرئي، لكنها قوى محسوسة تقف خلف نشاطات المنظمة، فهي عبارة عن أفكار متحدة توفر معاني وتوجهات يتحرك عبرها أعضاء المنظمة". (أل سعود 2003م: 13) أما "دافت" (Daft): "فيعرفها أنها مجموعة من القيم والعادات والمفاهيم وطرق التفكير المشترك بين أعضاء التنظيم، والتي يمكن تعاليمها للأعضاء الجدد في المنظمة وهي غير مكتوبة ولكن يتم الشعور بها وكذلك فالثقافة التنظيمية غير ملاحظة ولكن عندما تحاول المنظمة تطبيق استراتيجيات جديدة أو برامج تخالف الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة فإنها سوف تواجه مقاومة كبيرة من قبل الثقافة" (المقدم، 2004م: 51).

في حين يعرف كل من " ابوبكر وطه " : " الثقافة التنظيمية بأنها عبارة عن مجموعة من القيم والمعتقدات التي تشكل كيفية تفكير أعضاء المنظمة، و ادراكاتهم بما يؤثر على أسلوب ملاحظتهم وتفسيرهم للأشياء داخل المنظمة وخارجها مما ينعكس على ممارسات الإدارة وأسلوبها في تحقيق أهداف المنظمة واستراتيجياتها. " (ابوبكر وطه، 2005م: 142) .

- وما تقدم يمكن تعريف الثقافة التنظيمية بأنها : " مجموعة من السمات والخصائص المعبرة عن قيم ومعتقدات وأخلاقيات التعامل والسلوكيات التي تميز أفراد المنظمة الواحدة عن غيرها بحيث تشكل منها مستقلا ومميزا في التفكير والمواءمة ومعالجة المشكلات المختلفة. "

- الثقافة التنظيمية منظومة من الأفكار والمعتقدات والعادات والتقاليد والقيم وأساليب التفكير وأنماط السلوك والتوقعات والمعايير التي يلتقي حولها أعضاء التنظيم وتؤثر في سلوكهم في المنظمة وتشكل شخصياتهم وتتحكم في خبراتهم وتؤثر في إنتاجية المنظمة وكفاءة قراراتها.

## 6- أنواع الثقافة التنظيمية:

أشار بعض الباحثين في الإدارة إلى أن أنواع الثقافة التنظيمية تختلف من منظمة إلى أخرى ومن قطاع إلى آخر ومن ابرز هذه الأنواع ما يلي:

أ- الثقافة البيروقراطية (Bureaucratie culture): تحدد فيها المسؤوليات والسلطات فالعمل يكون منظما ويتم التنسيق بين الوحدات وتسلسل السلطة بشكل هرمي وتقوم على التحكم والالتزام.

ب- الثقافة المساندة (Soporative culture): تتميز بيئة العمل بالصدقة والمساعدة فيما بين العاملين فيسود جو الأسرة المتعاونة وتوفر المنظمة الثقة والمساواة والتعاون ويكون التركيز على الجانب الإنساني فيها.

ت- ثقافة المهمة (Task culture): وتركز هذه الثقافة على تحقيق الأهداف وانجاز العمل وتهتم بالنتائج وتحاول استخدام الموارد بطريقة مثالية من اجل تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف. (ال حسن، 2001م: 50).

ث- الثقافة الإبداعية (Innovative culture): وتتميز بتوفير بيئة للعمل مساعدة على الإبداع ويتصف أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.

ج- ثقافة العمليات (Process culture): ويكون الاهتمام محصورا على طريقة انجاز العمل وليس النتائج التي تتحقق فينتشر الحذر والحيلة بين الأفراد والذين يعملون على حماية أنفسهم.

والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر دقة وتنظيلا ويهتم بالتفاصيل في عمله.

ح- ثقافة الدور (Role culture): وهي التي تركز على نوع التخصص الوظيفي وبالتالي الأدوار الوظيفية أكثر من الفرد وتهتم بالقواعد والأنظمة . كما أنها توفر الأمن الوظيفي والاستمرارية وثبات الأداء. (السواط ، 1998م: 22، 23).

## 7- مكونات الثقافة التنظيمية:

تنشأ ثقافة المنظمة بفعل الممارسات والتفاعلات والخبرات التي يمر بها العاملون والتي يرون أنها سلوكيات يتم مكافأتها فتعزز باعتبارها طرقاً لاكتساب المزيد من المنافع والمزايا.

تمثل القيم الركيزة الرئيسية في أية ثقافة تنظيمية وأنها جوهر فلسفة أية منظمة تسعى إلى تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية وأنها تعكس شعور العاملين واتجاهاتهم العامة نحو المنظمة كما تحدد الخطوط العريضة لأنشطتهم اليومية لذا يعتقد أن نجاح المنظمات يتوقف على كيفية إدراك العاملين فيها لتلك القيم التنظيمية والعمل بموجبها (النعمي، 1998م: 24).

فالثقافة التنظيمية تتكون من عدة عناصر يجمع عليها عدداً من الباحثين:

أ- القيم التنظيمية: القيم عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم... الخ والقيم التنظيمية تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة ومن هذه القيم المساواة بين العاملين والاهتمام بإدارة الوقت والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين.

ب- المعتقدات التنظيمية: وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل، والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية ومن هذه المعتقدات: أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي، واثار ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.

ت- الأعراف التنظيمية: هي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة مثال ذلك التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في المنظمة نفسها ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإلتباع.

ث- التوقعات التنظيمية: تمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من الأشياء المتوقعة، التي يحددها أو يتوقعها الفرد من المنظمة. وكذلك تتوقعها المنظمة من الفرد خلال فترة عمل الفرد في المنظمة.

مثال ذلك التوقعات المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، ومن الزملاء فيما بينهم والمتمثلة في التقدير والاحترام المتبادل وتوفير بيئة تنظيمية، ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل الاقتصادية والنفسية والاجتماعية

(العقد النفسي) (المدهون والجزراوي، 1995م: 399).

من جانب آخر يؤكد الباحثان: شتشان وجروس (Schichmand & Gross) على الدور البارز والحيوي الذي يمكن للإدارة

التدخل والتأثير، في تكوين وتطوير ثقافة المنظمة من خلال أربعة أساليب وهي:

- بناء إحساس بالتاريخ (History): من خلال سرد تفاصيل تاريخ المنظمة وحكايات الأبطال والقصص.
- إيجاد شعور بالتوحد (Oneness): من خلال القيادة و نمذجة الأدوار وإيصال القيم والمعايير .
- تطوير الإحساس بالانتماء (Membership) من خلال نظم العوائد والتخطيط الوظيفي والاختيار والتعيين والتدريب والتطوير.
- تفعيل التبادلية بين الأعضاء (Exchange) عن طريق عقود العمل والمشاركة في صناعة القرارات والتنسيق مع الجماعات.

(حرير، 1997م:452).

وإذا ما أخذنا الحرف الأول من كل أسلوب تكونت كلمة (Home) على اعتبار أن الثقافة القوية للمنظمة تشبه العائلة التي تعمل بصورة بيت .

أما المرسي وآخرون فيؤكد على : " أن ثقافة المنظمة تتكون وتتشكل من العناصر السابقة إلا أنها يضيفان بعض الاعتبارات أهمها:

- الصفات الشخصية للأفراد العاملين : وما لديهم من اهتمامات وقيم ودوافع.
- الخصائص الوظيفية : ومدى ملاءمتها وتوافقها مع الصفات الشخصية للأفراد, حيث يتجه الأفراد إلى المنظمات التي تتفق ثقافتها مع اهتماماتهم وقيمهم ودوافعهم.
- البناء التنظيمي أو التنظيم الإداري: حيث يعكس خصائص التنظيم الإداري على خطوط السلطة وأساليب الاتصالات ونمط القرارات.
- المنافع التي يحصل عليها عضو المنظمة : في صورة حقوق مادية ومالية تكون ذات دلالات على مكاتته الوظيفية وتنعكس على سلوكاته (المرسي وآخرون، 2001م:165، 164).

بينما يضيف ابوبكر وطه :مكونا رئيسيا لمكونات الثقافة التنظيمية وهو مكون الأخلاقيات وما تشمل عليه من قيم وطرق للتفكير، وأساليب التعامل بين أفراد المنظمة، ومع الأطراف الخارجية وعادة تتكون أخلاقيات المنظمة مما يلي:

- أخلاقيات الأفراد: التي يستمدونها من العائلة والدين والأصدقاء والمدرسة ثم المجتمع.
- أخلاقيات المهنة : التي ترشد سلوكيات الأفراد في الوظيفة .
- أخلاقيات المجتمع : الناتجة من النظام الرسمي القانوني أو ما ينبج عنه من عادات وممارسات في المجتمع.

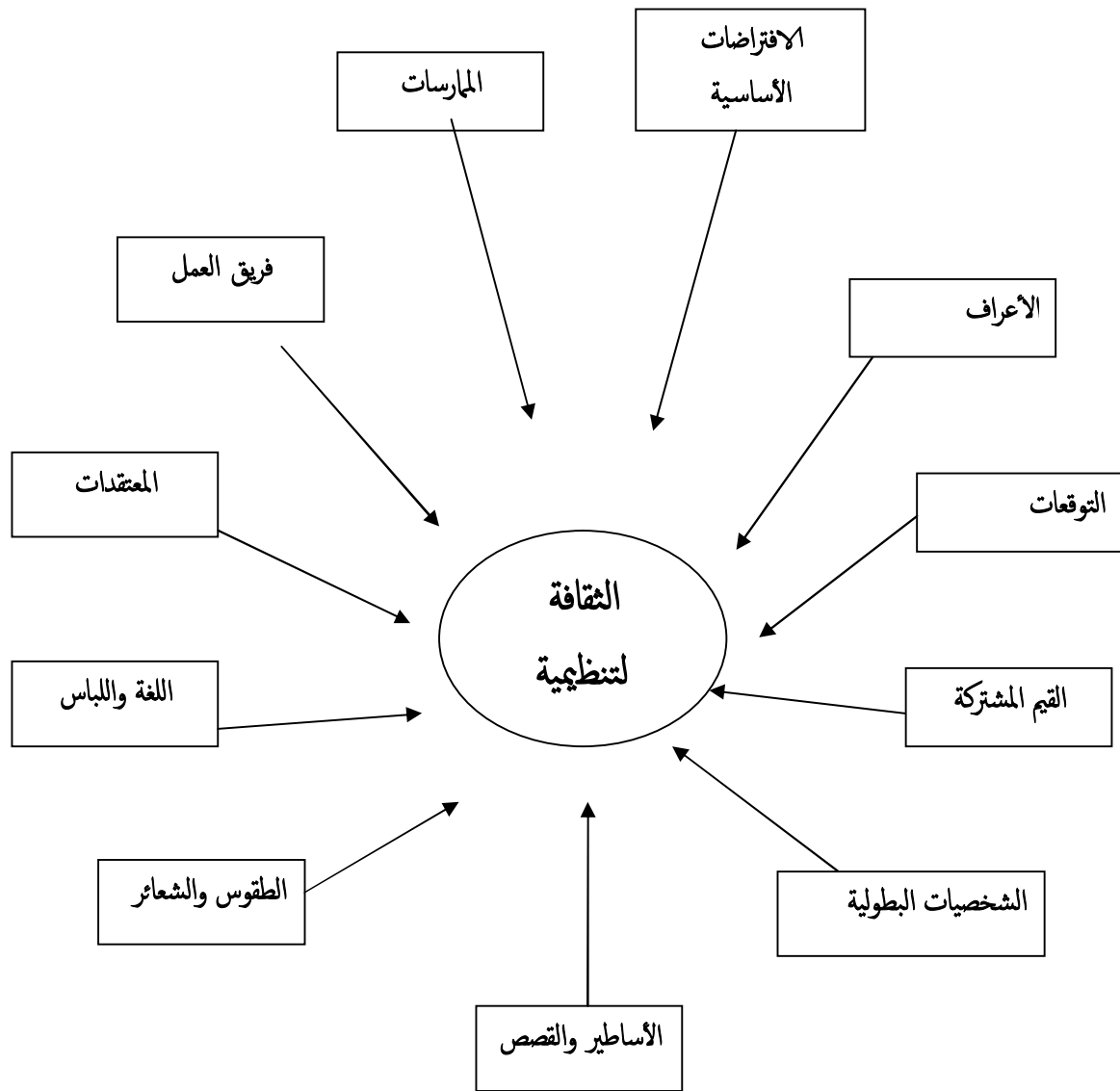
ويشير جاد الرب: إلى أن هذه المكونات من حيث عددها وقوة تأثيرها تتوقف على عدة اعتبارات يذكر منها:

- عمر المنظمة: أي الفترة الزمنية منذ إنشائها.
- ثقافة المجتمع: هناك علاقة طردية بين ثقافة المنظمة، وثقافة البيئة التي تعمل فيها باعتبار أن المنظمة جزء أساسي من النظام البيئي الذي تعمل فيه.
- ثقافة الأفراد: يظهر هذا جليا في المنظمات العملاقة متعددة الجنسيات .
- التميز والتفوق: سواء في الإنتاجية أو الجودة أو الربحية.
- التطور التاريخي: أي رأس المال والمساهميين الأصليين أو بعض المديرين القادة.
- التوسع والانتشار: أي كلما كانت المنظمة منتشرة جغرافيا أو دوليا كلما دل ذلك على قوة ثقافتها وعراقة تاريخها .

(جاد الرب، 2005م: 173).

ويمكن توضيح العناصر التي تتكون منها الثقافة التنظيمية في الشكل رقم (07) .





شكل رقم (07): مكونات الثقافة التنظيمية: (سيد محمد جاد الرب، 2005م: 173)

ومن خلال ما تقدم يمكن القول بان مكونات الثقافة التنظيمية ، متعددة ومتباينة منها ما هو آت من البيئة المحيطة ومنها ما ينتج عن عمليات التفاعل بين العاملين بالمنظمة ، ومنها ما يفرضه أسلوب إدارة المنظمة من خلال السياسات التدريبية المتبعة في المنظمة ، أو من خلال عمليات التعزيز لبعض مكونات الثقافة إذا رأت الإدارة في ذلك ما يحقق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.

### 8- خصائص الثقافة التنظيمية:

تتسم الثقافة التنظيمية بمجموعة من الخصائص التي تستمدتها من خصائص الثقافة العامة من ناحية ، ومن خصائص المنظمات الإدارية من ناحية أخرى، ويمكن تحديد خصائص الثقافة التنظيمية بالآتي:

- الإنسانية : يعد الإنسان هو الكائن الحي الوحيد الذي يصنع الثقافة ويبدع عناصرها ويرسم محتواها عبر العصور ، والثقافة بدورها تصنع الإنسان وتشكل شخصيته (الوصفي، 1981م:85) ، ويعتبر العنصر الإنساني هو المصدر الرئيسي للثقافة وبدونه لا تكون هناك ثقافة.(العميان، 2004م:31).

والثقافة التنظيمية لها سمة الإنسانية، فهي تتشكل من المعارف والحقائق والمدارك والمعاني والقيم التي يأتي بها الأفراد إلى التنظيم أو التي تتكون لديهم خلال تفاعلهم مع التنظيم. (ستيفن اوت، 1989:48.46).

- الاكتساب والتعلم: الثقافة ليست غريزة فطرية ولكنها مكتسبة من المجتمع المحيط بالفرد. فكل مجتمع إنساني ثقافة معينة محددة بعدد زماني وآخر مكاني، والفرد يكتسب ثقافته من المجتمع الذي يعيش فيه والأوساط الاجتماعية التي ينتقل بينها سواء كان في الأسرة أم في المدرسة أم منظمة العمل. ويتم اكتساب الثقافة عن طريق التعلم المقصود أو غير المقصود ومن خلال الخبرة والتجربة، ومن خلال صلاته وعلاقاته وتفاعله مع الآخرين. (الساعاتي، 1998م:74).

والثقافة التنظيمية مكتسبة من خلال تفاعل الفرد في المنظمة بصفة عامة، أو في قسم أو إدارة منها بصفة خاصة، فيتعلم من رؤسائه ومن قاداته أسلوب العمل والمهارات اللازمة للعمل والطريقة التي يتعاون بها مع زملائه، وهذا من خلال التفاعل يكتسب الأفكار والقيم وأنماط السلوك المختلفة التي يشبع من خلالها طموحاته ويحقق من خلالها أهدافه وأهداف المنظمة.

(كيث، 1976م:03) .

- الاستمرارية: تتسم الثقافة التنظيمية بخاصية الاستمرارية فالسمات الثقافية تحتفظ بكيانها لعدة أجيال رغم ما تتعرض له المجتمعات أو المنظمات الإدارية من تغيرات مفاجئة أو تدريجية.(جلبي، 1996م:73).

وعلى الرغم من فناء الأجيال المتعاقبة إلا أن الثقافة تبقى من بعدهم لتتوارثها الأجيال وتصبح جزءا من ميراث الجماعة. (الشلوي، 2005م: 22) ويساعد على استمرار الثقافة قدرتها على الإشباع، وتزويد الأفراد بالحد الأدنى من التوازن وهذا الإشباع هو الذي يدعم استمرار العادات والتقاليد، وطرق التفكير والأنماط السلوكية ويؤدي الإشباع إلى تدعيم القيم والخبرات والمهارات. وعلى الرغم من تواجد الثقافة التنظيمية لدى الأفراد إلا أنها تستمر في تأثيراتها على إدارة المنظمات الإدارية، حتى بعد زوال جيل من العاملين وذلك لانتقالها من جيل إلى جيل آخر متى كانت قادرة على إشباع حاجات العاملين وتحقيق أهداف المنظمة التي يعملون فيها ويترتب على استمرار الثقافة تراكم السمات الثقافية وتشابكها وتعقدها. (إسماعيل، 1982م: 145).

- التراكمية: يترتب على استمرار الثقافة تراكم السمات الثقافية خلال عصور طويلة من الزمن وتعقد وتشابك العناصر الثقافية المكونة لها وانتقال الأنماط الثقافية بين الأوساط الاجتماعية المختلفة. هذا وتختلف الطريقة التي تتراكم بها خاصية ثقافة معينة عن الطريقة التي تتراكم بها خاصية ثقافة أخرى. فاللغة تتراكم بطريقة مختلفة عن تراكم التقنية والقيم التنظيمية تتراكم بطريقة مختلفة عن تراكم أدوات الإنتاج بمعنى أن الطبيعة التراكمية للثقافة تلاحظ بوضوح العناصر المادية أكثر منها في العناصر المعنوية للثقافة. (الساعاتي، 1998م: 93).
- الانتقائية: أدى تراكم الخبرات الإنسانية إلى تزايد السمات الثقافية والعناصر المكونة لها بصور كثيرة ومتنوعة، تعجز معها الأجيال البشرية عن الاحتفاظ بالثقافة في ذاكرتها كاملة. وهذا فرض على كل جيل أن يقوم بعمليات انتقائية واسعة من العناصر الثقافية التي تجمعت لديه بقدر ما يحقق إشباع حاجاته وتكيفه مع البيئة الاجتماعية والطبيعية المحيطة بها ، لدى يرى "قبر" وزملاؤه أن المجتمع الإنساني يتميز بقدرته على انتقاء الخبرة من رصيدها المتراكم عبر الأجيال مكونا بها رأس المال الذي يتعامل به الإنسان في انتقاله من مرحلة الطفولة إلى مرحلة الرجولة الاجتماعية. (قبر، 1989م: 133).
- وما لاشك فيه أن الخبرات التي مرت بها المنظمات الإدارية تشكل تراكبا ثقافيا يخضع لعمليات انتقاء للعناصر الثقافية التي يتأثر بها القادة والعاملون في تلك المنظمات فكل قائد ينتقي من العناصر الثقافية ما يزيد من قدرته على التكيف والتوافق مع الظروف المتغيرة التي تواجه المنظمة التي يعمل فيها. (العتيبي، 1999م: 24).
- القابلية للانتشار: يتم انتقال العناصر الثقافية بطريقة انتقالية واعية داخل الثقافة نفسها من جزء إلى أجزاء أخرى ، ومن ثقافة مجتمع إلى ثقافة مجتمع آخر ، ويتم الانتشار مباشرة عن طريق احتكاك الأفراد والجماعات بعضها ببعض وهذا الانتشار يكون سريعا وفعالاً عندما تحقق العناصر الثقافية فائدة للمجتمع، وحينما تلقى قبولا سريعا من أفراد المجتمع لقدرتها على حل بعض مشكلاتهم أو إشباع بعض حاجاتهم. وبصفة عامة تنتشر العناصر المادية للثقافة بسرعة أكبر من انتشار العناصر المعنوية لها. (إسماعيل، 1986م: 98).

تنتشر الثقافة التنظيمية بين المنظمات الإدارية وداخل الوحدات الإدارية بالمنظمة الواحدة، كما أن انتقال الهياكل التنظيمية والإجراءات والأنماط القيادية يتم بصورة أسرع من انتقال المفاهيم والاتجاهات والعادات السلوكية وغيرها مما يتصل بأنماط السلوك التنظيمي. (الفالح، 2001م: 18).

● التغير يُميز الثقافة التنظيمية بخاصية التغير استجابة للأحداث التي تتعرض لها المجتمعات وتجعل من الأشكال الثقافية السائدة غير مناسبة لإشباع الاحتياجات التي تفرضها التغيرات الجديدة. فيحدث التغير الثقافي بفضل ما تضيفه الأجيال إلى الثقافة من خبرات وأنماط سلوكية ويفضل ما تحذفه من أساليب وأفكار وعناصر ثقافية غير قادرة على تحقيق التكيف للمجتمع (الساعاتي، 1998م: 97).

وتتأثر بالتغيرات البيئية والتكنولوجية ولكن عملية تغييرها تواجه صعوبة في كثير من الأحيان لان الفرد تعود على سلوك معين وعلى قوانين وأنظمة معينة. (العميان، 2000: 310). ويحدث التغير في كافة العناصر الثقافية مادية ومعنوية، غير أن إقبال الأفراد والجماعات وتقبلهم للتغير في الأدوات والأجهزة والتقنيات، ومقاومتهم للتغير في العادات والتقاليد والقيم، يجعل التغير الثقافي يحدث بسرعة في العناصر المادية للثقافة، وببطء شديد في العناصر المعنوية للثقافة مما يتسبب في حدوث ظاهرة التخلف الثقافي. (جلبي، 1996م: 57).

● التكامل: تميل المكونات الثقافية إلى الاتحاد والالتحام، لتشكل نسقا متوازنا ومتكاملا مع السمات الثقافية، يحقق بنجاح عملية التكيف مع التغيرات التي تشهدها المجتمعات. (إسماعيل، 1986م: 38).

ويستغرق التكامل الثقافي زمنا طويلا، ويظهر بشكل واضح في المجتمعات البسيطة والمجتمعات المنعزلة، حيث يندر تعرض ثقافتها إلى عناصر خارجية دخيلة تؤثر فيها أو تتأثر بها في حين يقل ظهور التكامل في ثقافات المجتمعات الحركية المنفتحة على الثقافات الأخرى، حيث تساعد وسائل الاتصال ووسائل الإعلام في انتشار العناصر الثقافية من جماعة لأخرى ويؤدي إلى إحداث التغير الثقافي وفقدان التوازن والانسجام بين عناصر الثقافة. (جلبي، 1996م: 76).

إذن تلك مجموعة من الخصائص الأساسية التي تشترك فيها الثقافة الإنسانية رغم تنوعها، وعلى الرغم من أن الثقافة التنظيمية تتفق مع تلك الخصائص إلا أنها لها بعض السمات التي تميزها باعتبارها ثقافة فرعية للمنظمات الإدارية تشكل مدارك العاملين والمدبرين وتزودهم بالطاقة الفاعلة وتحدد أنماط سلوكهم وتنفرد الثقافة التنظيمية بالخصائص التالية: (Ott, 1989: 50).

- أنها توجد في المنظمات بشكل يماثل الثقافة المجتمعية.
- أنها تتمثل في القيم والمعتقدات و الإدراكات، والمعايير السلوكية وإبداعات الأفراد وأنماط سلوكهم.
- إنها الطاقة التي تدفع أفراد المنظمة للعمل والإنتاجية.
- إنها الهدف الموجه والمؤثر في فاعلية المنظمة.

### 9- أهمية الثقافة التنظيمية :

إن نجاح المؤسسة أصبح اليوم مرهون ومرتبط بالثقافة التنظيمية، ذلك لأن طريقة عمل المؤسسة والتوجهات الإستراتيجية و القيم الأساسية والمواقف والتصرفات والاعتقادات المسيطرة داخل المنظمة كلها عوامل محددة لنجاحها، والتطورات السريعة في المحيط الخارجي والمنافسة الشديدة في السوق أجبرت المؤسسات على تطوير ثقافتها بسرعة لمواكبة التغيرات حيث أصبحت القيم والمواقف والتصرفات القديمة غير مناسبة ومن العوامل المحددة للنجاح التنظيمي دور المسير وطريقة عمله وكيفية تأثيره على الثقافة التنظيمية لمؤسسته. (حمداوي وسيلة، 2004م: 45).

فلقد تناهى الاهتمام بالثقافة التنظيمية في كثير من المنظمات، ولدى الكثير من المديرين لما لها من تأثير فعال على الأفراد والأداء الكلي للمنظمة. ويؤكد ذلك "بيتز وواترمن" "Peters and waterman" " بقولها انه " وبدون استثناء فان هيمنة وسيادة وتماسك الثقافة في المنظمات لاكثر نجاحا في الولايات المتحدة أثبتت بأنها الجودة الأساسية للنجاح". (Kanji & Yui,1997 :417).

وتظهر أهمية الثقافة التنظيمية في أننا نجد أن الثقافة تخلق ضغوطا على الأفراد العاملين بالمنظمة للمضي قدما للتفكير والتصرف بطريقة تنسجم وتتناسب مع الثقافة السائدة بالمنظمة، فالثقافة توجد الشعور والإحساس بالهوية بالنسبة لأعضاء المنظمة، وتساعد في خلق الالتزام بين العاملين كمرشد للسلوك الملائم وتعزز استقرار المنظمة كنظام اجتماعي، وأخيرا تعمل كإطار مرجعي لاستخدامه لإعطاء معنى لنشاطات المنشأة بالمنظمات التي لديها ثقافة قوية و متماسكة يمكنها زيادة حصة المبيعات أو زيادة جودة الخدمات التي تقدمها عامة عن المنظمات التي تفتقر لوجود مثل هذه الثقافة، وعلى ذلك فالمنظمة تحتاج أكثر من مجرد وجود استراتيجيات فعالة حيث أنها تحتاج إلى ثقافة جيدة تدعم تلك الاستراتيجيات. (الرخمي، 2000م: 55).

وتكمن أهمية الثقافة التنظيمية في المنظمات في الأوجه التالية:

- هي إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وإنجازاتهم.
- بمثابة دليل للإدارة والعاملين تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والاسترشاد بها.

- العاملون بالمنظمات لا يؤدون أدوارهم فرادى أو كما يشتهون، وإنما في إطار تنظيمي واحد لذلك فإن الثقافة التنظيمية بما تحويه من قيم وقواعد سلوكية تحدد لهؤلاء العاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم وتحدد لهم أنماط العلاقات فيما بينهم، وبينهم وبين العملاء والجهات الأخرى التي يتعاملون معها، حتى ملبسهم ومظهرهم واللغة التي يتكلمونها ومستويات الأداء ومنهجيتهم في حل المشكلات، تحددتها ثقافة المنظمة وتدريبهم عليها وتكافئهم على إتباعها .
- تعتبر الثقافة التنظيمية من الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها، وخاصة إذا كانت تؤكد قيما معينة مثل الابتكار والتميز والريادة.
- الثقافة القوية تعتبر فاعلا ومؤيدا للإدارة، ومساعدة لها على تحقيق أهدافها وطموحاتها وتكون الثقافة قوية عند غالبية العاملين بالمنظمة عندما يرتضون قيمها وأحكامها وقواعدها ويتبعون كل ذلك في سلوكياتهم وعلاقاتهم.
- الثقافة القوية تسهل مهمة الإدارة والمديرين إذ لا يلجؤون إلى الإجراءات الرسمية أو الصارمات لتأكيد السلوك المطلوب.
- تعتبر الثقافة القوية ميزة تنافسية للمنظمة إذا كانت تؤكد على سلوكيات ابتكارية كالتي تفتاني في العمل ولكنها قد تصبح ضارة إذا كانت تؤكد سلوكيات روتينية كالطاعة العمياء والالتزام الحرفي بالرسميات.
- ثقافة المنظمة تعتبر عاملا مهما في استقطاب العاملين الملائمين، فالمنظمات الرائدة تجذب العاملين الطموحين، والمنظمات التي تتبنى قيم الابتكار والتفوق تستهوي العاملين المبدعين والمنظمات التي تكافئ التميز والتطوير ينضم إليها العاملون المجتهدون الذين يرتفع لديهم دافع ثبات الذات.
- تعتبر الثقافة عنصرا جديرا يؤثر على قابلية المنظمات للتغير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها، فكلما كانت قيم المنظمة مرنة ومتطلعة للأفضل كانت المنظمة أقدر على التغير واحرص على الإفادة منه، ومن جهة أخرى كلما كانت القيم تميل إلى الثبات والحرص والتحفظ قلت قدرة المنظمة واستعدادها للتطوير.
- تحتاج المنظمة كأى عنصر آخر في حياة المنظمات إلى مجهودات واعية تغذيها وتقويها وتحافظ على استقرارها النسبي، ورسوخها في أذهان العاملين وضائرهم وإتباعهم لتعليماتها في سلوكهم وعلاقاتهم. (الرخمي، 2000م: 58-60).
- وبناء على ما تقدم يمكن القول بان أهمية الثقافة التنظيمية تكمن في إيجاد الشعور والإحساس بالهوية للأعضاء والمساعدة على خلق الالتزام بينهم كمرشد للسلوك الملائم فهي بذلك تسهل من عملية الولاء التنظيمي وتعزز استقرارا وتوازن المنظمة كنظام اجتماعي وتعمل كمنبه لتشكيل وإرشاد سلوك الفرد والجماعة .

## 10- مراحل تطوير وتكوين وتغيير الثقافة التنظيمية:

تشير كثير من الدراسات والأبحاث إلى أن القادة وبصفة خاصة الأقوياء منهم هم الذين يكونون ثقافة المنظمة ويزودون المنظمة بالقيم والمعتقدات التي يؤمنون بها ويعتقدونها. وذلك من خلال خبراتهم وتجاربهم السابقة وبحكم دورهم كقادة في مرحلة حساسة من مراحل تكوين المنظمة وبطرق مختلفة.

فلقد مرت قيم المنظمة بمراحل عدة نتيجة للتغير والتطوير فقد اثر التطور في تشكيل وإعادة تشكيل الثقافة التنظيمية لذلك يمكن تحديد مراحل تطور الثقافة التنظيمية بالمراحل التالية:

- المرحلة العقلانية : في ظل هذه المرحلة تم النظر للفرد من منظور مادي بحيث يتم تحفيزه بجوافز مادية لأداء مهامه .وكان تايلور من رواد هذه النظرية التي نظرت إلى الإنسان نظرة ميكانيكية ، وفي هذه المرحلة تم إفراد قيم مادية رسمت هذه النظرة إلا أن هذه القيم قد تغيرت ويمكن ملاحظة هذا التغير في مراحل تطور الفكر الإداري حيث تغيرت القيم في المرحلة الأولى من قيم مادية إلى قيم معنوية.
- مرحلة المواجهة : في هذه المرحلة ظهرت قيم تنظيمية جديدة فظهور النقابات العمالية والاهتمام بالعنصر الإنساني واعطاؤه حقوقه وواجباته أدت إلى إفراد قيم الحياة والاحترام والتقدير.
- مرحلة الإجماع في الرأي : أظهرت هذه المرحلة قيم الحرية في العمل حيث تم نقل الإدارة من المديرين إلى العاملين وفي هذه المرحلة عزز "دوغلاس ماكجور" مفهوم وأهمية القيم الإدارية وتطرق هذه المرحلة من خلال هذا المفهوم إلى نظريات " X,Y " لترسيخ مجموعة من القيم في كل نظرية.
- المرحلة العاطفية : قد كانت القيم الجديدة التي أظهرتها هذه المرحلة امتدادا لتجارب "هوتورن" التي شددت على أهمية المشاعر والأحاسيس. وان الإنسان هو كتلة من المشاعر والأحاسيس وليس مجرد آلة ميكانيكية .
- مرحلة الإدارة بالأهداف : تركز القيم في هذه المرحلة على المشاركة بين الإدارة والعاملين فيما يتعلق بالعمليات التنظيمية ، من اتخاذ قرار وتخطيط وتنسيق وإشراف...الخ إضافة إلى العمل بشكل جماعي في تحديد أهداف التنظيم وكذلك المسؤولية المشتركة.
- مرحلة التطوير التنظيمي : ظهرت في هذه المرحلة قيم جديدة تمثلت في تحليل الأفكار والمعلومات الإدارية واستخدام منهجية البحث العلمي التي يمكن من خلالها إيجاد ما يعرف بالتطوير التنظيمي، من خلال وضع خطط مستقبلية ، وقد صاحب ذلك

ظهور مفاهيم وقيم جديدة مثل الاهتمام بالعلاقات الإنسانية والجوانب النفسية ودراسة ضغوط العمل والإجهاد وحالات التوتر والانفعال. (اللوزي، 2002م: 232، 233).

● مرحلة الواقعية: يمثل تطوير القيم في هذه المرحلة مزيجاً من مراحل التطور السابقة التي مرت بها القيم عبر إدراك عمل المديرين لمفهوم القيادة وأهميتها ومراعاة ظروف البيئة المحيطة والتنافس وظهور مفاهيم ومصطلحات جديدة.

(اللوزي، 2002م: 232، 233).

وفي جانب آخر يحدد كل من ستيرز بورتز أربع وسائل تسهم في تكوين أو تغيير ثقافة المنظمة هي كما يلي:

أ- مشاركة العمال: تعتبر النظم التي توفر فرص المشاركة للعاملين أول وسيلة حساسة لتطوير أو تغيير ثقافة المنظمة، فهي تشجع على الانغماس في العمل مما يعطي الإحساس بالمسؤولية تجاه نتيجة الأعمال، ومن الجانب النفسي يزيد التزام الفرد (حريم، 2004م: 451)، فالمنظمات التي تهيئ مبدأ المشاركة تعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين وتحفزهم على أداء أعمالهم وبالتالي تتبلور لديهم المسؤولية تجاه العمل وزيادة انتمائهم له. (العميان، 2004م: 318).

ب- الإدارة عمل رمزي: يعتبر ظهور أفعال واضحة ومرئية من قبل الإدارة في سبيل دعم القيم الثقافية، الوسيلة الثانية لتطوير الثقافة فمثلاً العاملون يريدون معرفة ما هو مهم وإحدى الوسائل لذلك هي مراقبة وسامع السلطة والقيادة العليا بعناية، حيث يتطلع العاملون إلى أنماط وأفعال الإدارة العليا والتي تعزز أقوالها وتجعل الأفراد يصدقون ويؤمنون بما تقوله. (حريم، 1997م: 415).

ت- المعلومات عن الآخرين: إن المعلومات المتبادلة بين الأفراد العاملين في المنظمة والرسائل الثابتة المتوافقة مع العاملين، تعتبر عنصراً هاماً في تكوين الثقافة فعندما يشعر الفرد بأن الآخرين يهتمون به من خلال تزويده بالمعلومات فإنه سيتولد لديه تكوين اجتماعي قوي للواقع من خلال تقليص التفسيرات المتباينة. (العميان، 2004م: 318).

ث- نظم العوائد والمكافآت الشاملة: نظم العوائد لا يقصد بها المال فقط وإنما تشمل الاحترام والقبول والتقدير للفرد حتى يشعر بالولاء والانتماء للمنظمة التي يعمل لها ورفع روحه المعنوية. (العميان، 2004م: 318).

وتعتبر الثقافة التنظيمية عملية أساسية لكل من المنظمة والعاملين، وبالتالي هناك من يرى صعوبة كبرى في تغييرها لأنه متى ما تم تأسيس المبادئ الأساسية لثقافة المنظمة المتمثلة في أخلاقيات العمل والقيم التنظيمية والاتجاهات العامة للمنسوبي التنظيم والأنماط السلوكية وتوقعات أعضاء التنظيم فإنه في هذه الحالة يصعب تغييرها إلا عند حدوث تغيرات وتحولات جوهرية في بيئة العمل الخارجية.

(حريم، 1997م: 451)



**11- نظريات الثقافة التنظيمية:**

من خلال الرجوع للأدبيات الإدارية التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية، وجد أن العديد من الدراسات والأبحاث التي أجريت عن الثقافة والسلوك التنظيمي، قد ساهمت في بلورة عدد من النظريات التي تساعد على فهم وتحليل العلاقة بين الثقافة والأفراد والجماعات في المنظمات والاستفادة من تلك العلاقة والعمل على توجيهها بما يخدم مصلحة التنظيم الإداري ومن هذه النظريات ما أورده.

( الصرايرة، 2003م: 191، 193 )

**أ- نظرية المؤسس أو الرمز:**

ومفاد هذه النظرية أن المؤسس الأول هو الذي يضع رسالة المنظمة وأهدافها واستراتيجيتها من خلال الرؤية التي يؤمن بها (قيمه وفلسفته ومعتقداته وكيف ستكون المنظمة فيما بعد) وبالتالي يوجد نوعا من الرمزية بينه وبين الأعضاء ويمكن ملاحظة ذلك في كبريات الشركات العالمية كثقافة (Mc Donald, Ford) وهذا ما يطلق عليه بالإدارة الرمزية (Symbolism) بمعنى يصبح هؤلاء هم الرموز الحقيقيون للثقافة التنظيمية السائدة أو يكون التغيير من خلال القيادة التحويلية، بمعنى أن يقوم القائد بتغيير النمط الثقافي السائد أو تغيير الأنظمة (كالقوة أو نوع الرقابة أو الهيكل التنظيمي) من أجل تعزيز المشاركة وتيسير التكيف والإبداع وهذا ما يعرف بثقافة التغيير الداخلي.

**ب- نظرية المستويات:**

في حقيقة الأمر أن الثقافة ثم تناقلها عبر الأجيال والجماعات لنا يعتبر المجتمع المستوى الأول ويتضح من خلال (الدين والمعتقدات والأعراف واللغة والطقوس وأنماط الحياة وغيرها). وانتقلت للمستوى الثاني وهو مستوى الجماعة ويرتسم ذلك من خلال المشاركة لأفراد الجماعة في مضمون مفردات هذه الثقافة، والتي تتكون من خلالها ثقافات فرعية تم تنحصر ضمن الفرد ذاته لهذا المستوى الثالث وتتم ملاحظة ذلك من خلال ما يحمله الفرد القائد المؤسس وما يتركه من آثار إيجابية داخل أفراد المنظمة.

**ج- نظرية المسارات:**

تركز هذه النظرية على مفهوم الجماعة والتغير في أهدافها وافترضايتها بحيث تتخذ مسارا محليا يسهل عليها استقراريتها وديمومتها. وأول هذه المسارات هي السلطة الاستقلالية بمعنى من سيقود الجماعة أو المنظمة وكلما كان هذا الشخص القائد متسما بخصائص الشخصية المتكاملة أدى ذلك إلى تشكيل ثقافة خاصة بالمنظمة، أما مرحلة التالف وتبادل الأدوار فيأتي من خلال الانتماء للجماعة ويعتمد ذلك على

مدى الالتزام . وأما مرحلة مسار الابتكار فهي تتعلق بالتكيف على الطرق الإبداعية من خلال الانجازات والتصدي للمشكلات التي تواجهها الجماعة ، ثم مرحلة مسار البقاء والنمو والتي توضح مدى المرونة والتكيف مع ظروف المنظمة المتغيرة وهذا يعتمد على إحداث تغير ثقافي يتم غالبا عن طريق القيادة.

#### ح- نظرية المجالات:

تنظر هذه النظرية للثقافة التنظيمية على أنها نتيجة تفاعل عوامل داخلية وخارجية تتمثل بالبعد التطوري حيث أن لكل منظمة عندما تنشأ ثقافة وليدة تمر هي الأخرى بمجالات تتمثل بالتحدي والابتكار والاستجابة والاستقرار . ويكون البعد الداخلي ممثلا باتجاهات المنظمة نحو الانجاز والشعور بتطوير المهنة أما البعد الخارجي فيقصد به مدى التكيف والتفاعل مع البيئة الخارجية بمعنى أن تتسم بالمرونة والإبداع والمخاطرة إذ تكون هذه العوامل الثلاثة مجموعات ضغط على نشوء الثقافة أو تغييرها أو ولادة ثقافات فرعية جديدة وهذا من خلال التجديد أو تبني أهداف جديدة.

#### خ- نظرية التفاعل التنظيمي:

تفيد هذه النظرية بان ثقافة المنظمة تنشأ نتيجة لتفاعل الوظائف الإدارية (التخطيط ، القيادة ، الرقابة) مع المكونات التنظيمية (القواعد ، الإجراءات ، القوانين ، الهيكل التنظيمي ، التقنية المستخدمة والعمليات ) حيث تنتقل سمات وعناصر الثقافة المتكونة من خلال الإدارة العليا (كيف يخططوا أو يحفزوا أو يراقبوا) إلى طبيعة الأداء ونوع الهيكل التنظيمي والعمليات وبعبارة أخرى فان الإدارة العليا هي المؤسسة لثقافة المنظمة. (الصريرة، 2003م: 191، 193).

#### د- نظرية سجية الثقافة:

ترتكز أفكار هذه النظرية على الخبرة المكتسبة التي يوليها أعضاء المنظمة قيمة معينة مشتركة . وتعتبر هذه الخبرة عن مجموعة من المشاعر والعواطف نحو العالم والتي تؤثر في سلوكيات الأعضاء وتتمو هذه الخبرة من خلال التدريب والممارسة الذين يؤديان إلى تراكم مكوناتها لدى الفرد مما ينتج عن ذلك شكل المهارة والمعرفة التي تحدد سلوك الفرد وتؤثر فيه . وقد كشفت دراسة والاس (Wallace) عن أن الثقافة التنظيمية الواحدة تسودها سجية واحدة تمثل عاملا واقعا محدد لسلك معظم أعضاء المنظمة وينظر للخارجين على هذا السلك بأنهم غير أسوياء أو منحرفين عن غالبية الأعضاء. (الفاح، 2001م: 21).

وبناء على ما تقدم ذكره من نظريات فان أهم المسلمات هي مصدر الثقافة التي تربط المجتمع بنسيج ثقافي يتشابه مع كثير من المتغيرات وخصوصا ما يتعلق بثقافة الفرد وكما يحمل في عقله منها كحالة استيعاب . وبالتالي تنتقل هذه المكونات مع الفرد عندما يدخل المنظمة

فيضيف لها أبعاداً ثقافية مؤسسية أخرى تتعزز لتصبح ثقافة تنظيمية . وعندما يتبوأ هذا الفرد منصباً في سلم الإدارة العليا تصبح ثقافة المجتمع التي يحملها متفاعلة مع ثقافة المنظمة لتمثل فيما بعد بالثقافة السائدة أو ثقافة القائد أو ثقافة الرمز .  
ونصل بالقول بان الفهم الواضح لهذه النظريات يمكن أن يوضح تطور الثقافات التنظيمية بتطور المجتمعات والمنظمات التي تعمل بها معا .وعليه يمكن تحليل مكونات ثقافة المنظمة مع تعزيز النواحي الايجابية فيها وتدليل سلبياتها.(الصريرة،2003م:191، 193).

## 12-درجة قوة الثقافة التنظيمية:

يقسم بعض الرواد والمهتمين في مجال الإدارة الثقافة التنظيمية السائدة إلى قسمين هما:

● الثقافة القوية.

● الثقافة الضعيفة.

ويشيرون إلى أن هناك عاملين أساسيين يحددان درجة قوة ثقافة المنظمة هما:

1- الإجماع : أو مدى المشاطرة لنفس القيم المهمة من قبل الأعضاء وتكون الثقافة قوية كلما كان هناك إجماع أكبر من الأعضاء على القيم والمعتقدات الحيوية في ثقافة المنظمة ، أو مشاطرة أوسع للقيم الحيوية ويعتمد مدى الإجماع على عاملين هما:

- تنوير العاملين وتعريفهم واطلاعهم على القيم السائدة في المنظمة وكيف يتم العمل؟
- نظم العوائد والمكافآت فإذا ما منح الأعضاء الملتزمون بالقيم والعوائد والمكافآت فهذا من شأنه مساعدة الآخرين على تعلم القيم وفهمها.

2- الشدة: وتشير إلى مدى قوة تمسك الأعضاء في المنظمة بالقيم والمعتقدات المهمة وتزداد ثقافة المنظمة قوة بتزايد شدة وقوة تمسك العاملين بالقيم والمعتقدات الحيوية.

فالمنظمة التي لديها ثقافة قوية بين أعضائها تكون ذات أداء وفاعلية عالية إذ تؤدي الثقافة إلى عدم الاعتماد على الأنظمة والتعليقات والقواعد، فالأفراد يعرفون ما يجب القيام به بينما في الثقافات الضعيفة يسير الأفراد في طرق مبهمة غير واضحة المعالم، ويتلقون تعليمات متناقضة وبالتالي يفشلون في اتخاذ قرارات مناسبة وموائمة لقيم واتجاهات العاملين، ومن هنا تبرز أهمية ظهور ثقافة قوية تعمل على الوحدة التنظيمية .فالثقافة القوية لا تسمح بتعدد ثقافات فرعية متباينة لأنه إذا لم تثق الثقافات الفرعية المتعددة الموجودة في المنظمة ببعضها ولم تتعاون فان ذلك سيقود إلى صراعات تنظيمية وبالتالي تؤكد سنؤثر على الفاعلية وأداء المنظمة وقد أكد " مارتول ومارتن " أن

الثقافة التنظيمية لها تأثير إيجابي على المنظمة والسلوك التنظيم والفعالية التنظيمية عندما تكون مشتركة بين العاملين بحيث يؤمن بها إيماناً عميقاً. (العيان، 2004م: 317).

### 13- أثر الثقافة التنظيمية على المنظمة:

توجد أوجه عديدة لتأثير الثقافة التنظيمية على المنظمة ذكر منها المقدم ما يلي:

أ- التوجه: يشير التوجه إلى الطريقة التي تؤثر بها الثقافة على عمله وتحديد التوجهات الرئيسية التي يتم وضعها لتحقيق الأهداف المخططة للمنظمة فالثقافة التنظيمية قد تدفع المنظمة نحو تحقيق أهدافها أو قد تدفعها بعيداً عنها ولذلك فإن ثقافة المنظمة قد تكون متوافقة مع أهداف المنظمة (قوة إيجابية) أو أن تكون غير متوافقة مع تلك الأهداف (قوة سلبية) ويتوقف ذلك على اعتبارين مهمين وهما:

- مدى ملائمة الثقافة التنظيمية وتأثيرها الإيجابي على التوجهات الإستراتيجية للمنظمة.
- مدى فعالية التوجهات الإستراتيجية وقدرتها على خلق وتطوير الثقافة التنظيمية.

ب- المرونة والقدرة على التكيف: توفر الثقافة المرنة درجة ملائمة من التكيف مع الظروف المتغيرة والأزمات الطارئة من خلال عدد من الوسائل التي تستخدم لتحقيق مرونة الثقافة التنظيمية ومنها ما يلي:

- تحقيق التوافق بين قيم ومفاهيم أعضاء المنظمة مع قيم ومفاهيم بيئة المنظمة من خلال متابعة الأحداث الجارية والتصرفات المتوقعة في بيئة المنظمة وتحديد مجالات التطوير في ثقافتها للتكيف معها.
- الاستعانة بمختصين من خارج المنظمة تكون لديهم وجهات نظر متطورة بشأن اتجاهات خصائص بيئة المنظمة والمشاكل التنظيمية واقتراح الأساليب والأدوات التي تحقق الاتصال ويمكن أن تدعم من خلال البرامج التدريبية ومن خلالها يستطيع أعضاء المنظمة تعلم العديد من المفاهيم والممارسات الإدارية المختلفة.

ت - الانتشار: يسير الانتشار إلى الدرجة التي يشترك بها الأفراد في القيم التنظيمية السائدة ومدى انتشارها بينهم ، والواقع أن تبني ثقافة المنظمة بشكل كبير ومتسع يعد الأساس للثقافة التنظيمية.

ج- القوة: تشير قوة الثقافة التنظيمية إلى درجة تأثيرها على أعضاء التنظيم فالعديد من المنظمات تمتلك قوة إرغام على العاملين بها وفي المقابل توجد منظمات أخرى تؤثر ثقافتها على العاملين بدون وجود قدر من الإرغام، فبعض الشركات مثل "شركة نايك"

لصناعة الملابس الرياضية يوجد بها بعض الأعضاء الذين قد وشموا شعار الشركة على أجسادهم نظرا لتمسكهم الشديد بثقافة شركتهم وقيمتها.

ح- الالتزام: تؤثر ثقافة المنظمة على درجة الالتزام التي يظهرها أفراد المنظمة ويشير الانضباط والالتزام إلى الدرجة التي يكون فيها أفراد المنظمة مستعدين لبذل الجهود والولاء وإظهار انتمائهم للمنظمة لتحقيق أهدافها. بمعنى أن الثقافة التنظيمية تخلق ظروفًا في المنظمة تؤدي إلى جعل الأفراد إما مستعدين أو غير مستعدين للالتزام بأهداف المنظمة من أجل الوصول إلى حالة عامة من الرضا. (المقدم، 2004م: 69، 70).

في حين يشير حريم إلى تأثير الثقافة التنظيمية على جوانب وأبعاد مختلفة نذكر منها:

- أثر الثقافة التنظيمية على الفاعلية:

لقد كشفت الدراسات التي أجراها "اترمان وبيتر" حول خصائص المنظمات متميزة الأداء بان هناك علاقة إيجابية بين الثقافة القوية وفاعلية المنظمة بحيث تتطلب فاعلية المنظمة تحقيق التوافق والمواءمة بين ثقافة المنظمة وبيئتها واستراتيجيتها والتقنية المستخدمة. فمن ناحية يجب أن تتوافق الثقافة مع البيئة الخارجية أي أن تتضمن ثقافة المنظمة القيم والمعايير والتقاليد التي تساعد المنظمة على التكيف مع المتغيرات البيئية. أما فيما يتعلق بالعلاقة بين الثقافة والإستراتيجية فمن الضروري أن تكون ثقافة المنظمة مناسبة وداعمة لإستراتيجية المنظمة وان أي تغييرات في الإستراتيجية تتطلب إجراء تغييرات متزامنة في ثقافة المنظمة ، وعلى الصعيد الداخلي للمنظمة يجب أن تكون الثقافة ملائمة لنوع التقنية المستخدمة فالتقنية الروتينية تتطلب قيما ومعايير تختلف عن تلك التي تلائم التقنية الحديثة المتطورة.

- أثر الثقافة التنظيمية على الهيكل التنظيمي:

تعزز الثقافة القوية وتقوي الثبات في سلوك الأفراد وتحدد ما هو السلوك المطلوب والمقبول وهذا ما يؤدي إلى نوع من الرقابة الضمنية التي تحققها الثقافة القوية على سلوك الأفراد، ونتيجة لذلك تحتفظ الهياكل التنظيمية بالتوازن والاستقرار فتقل الحاجة إلى الوسائل الهيكلية الرقابية مع تناقص اهتمام الإدارة لوضع الأنظمة والتعليمات الرسمية لتوجيه سلوك الأفراد في المنظمة. (حريم، 2004م: 339، 340).

#### 14- مفهوم القيم التنظيمية:

بالرغم من الاختلافات بين المفكرين في تحديد تعريف محدد لمفهوم القيم إلا أن هناك اتفاق بينهم من ناحية المضمون.

فقد قام فريق من المهتمين بتعريف القيم بأنها: " درجة الأهمية التي يعطيها الفرد لشيء معين تتراوح هذه الأهمية من أعلى درجة إلى أدناها" (احمد، 1983م: 04).

وقد أورد المدهون والجزراوي في تعريفها للقيم التنظيمية بأنها: "القيم التي تعكس أو تتمثل القيم في مكان أو بيئة العمل بحيث تحمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة." (التركي، 2001م: 10).

ويشير روبن وليامز (Robin Williams) إلى أن: "مفهوم القيم يتضمن عناصر متعددة ترتبط بالشعور والعاطفة فالقيم يعتبرها وليامز ذات تأثير مباشر على سلوك الأفراد وأفعالهم بل هي في الواقع وراء كل سلوك." (زحلوق وطفة، 1997م: 62).

#### • أنواع القيم التنظيمية:

رغم أن هناك اختلاف بين الباحثين حول تصنيف القيم التنظيمية إلا أن هناك اتفاقاً بينهم من ناحية المضمون، وان الاختلاف ليس جوهرياً بل بتقسيم القيم وتصنيفها.

ومن التقسيمات التي اشتهرت في هذا المجال تقسيم فرانسيس وودكوك (1995) في كتابها "القيم التنظيمية" فقد قسما القيم التنظيمية إلى اثنتا عشرة قيمة تنظيمية صنفت تحت أربع قضايا رئيسية وهي:

- قيم إدارة الإدارة: تعني التي يجب على المنظمة أن تتعامل بها من خلال النفوذ (القوة) والقيم التي تتبع هذه الإدارة هي: القوة، الصفوة، المكافأة.
- قيم إدارة المهمة: ويقصد بها اهتمام المنظمة بالقضايا ذات الصلة بأداء العمل وتحقيق الأهداف والقيم التي تتبع لإدارة المهمة هي: الفعالية - الكفاءة - الاقتصاد.
- قيم إدارة العلاقات: وبموجبها تتعامل المنظمة مع قضايا ذات صلة بهدف الحصول على أفضل إسهام من موظفيها حيث أن العمل لا يمكن أداؤه دون التزام هؤلاء الموظفين، والقيم التي تتبع لإدارة العلاقات هي: العدالة، فرق العمل، القانون، النظام.
- قيم إدارة البيئة: وتعني انه يجب على المنظمة أن تعرف البيئة التي تعمل بها وكيفية التأثير على هذه البيئة والقيم التي تتبع لإدارة البيئة هي: الدفاع - التنافس - استغلال الفرص. (ديف فرانسيس ومايك وودكوك، 1995م: 40، 39).

كما يرى البعض الآخر من الباحثين أن هناك ستة أنواع من القيم ذات خصائص مختلفة كما يذكرها المغربي وعبد الوهاب:

(المغربي، 1995م: 195، عبد الوهاب، 1996م: 55، 53)

- القيم الفكرية: هي القيم التي تنتج عن الاتجاهات العقلية أو الفلسفية للفرد وينصب محور اهتمامها على البحث عن الحقائق وأسباب حدوثها بشكل تطبيقي منظم.

وهي تشير إلى البحث عن الحقيقة من خلال التفكير والفهم والاستنتاج لذلك لا يعلق الشخص الفكري أي أهمية ولا يبدل أي مجهود لاقتناء أشياء لا يمكنه الحياة بدونها، لأن التركيز على الفوائد المادية من وجهة نظره يؤثر على صفاء الفكر، كذلك لا يهتم بالنواحي الجمالية لان ذلك يتعارض مع قيم الرجل الفكري وهي الموضوعية واستبعاد الإضافات والتحيز.

- القيم الاقتصادية: هي القيم التي تؤدي إلى اتجاهات عملية مع التركيز على تحقيق الجوانب والأهداف الاقتصادية والعائد المادي، لذلك لا يعبأ الرجل الاقتصادي بالناحية الجمالية إلا إذا كان الشيء الجميل مفيدا وذو جدوى اقتصادية، فقد يشتري الرجل الاقتصادي لوحة فنية بملايين الدولارات ليس حبا في الفن أو تقديرا للجمال ولكن رغبة في إعادة بيعها بسعر أكبر في وقت لاحق.

- القيم الجمالية: هي التي تهتم بالجوانب الفنية والجمالية في الحياة من حيث التشكيل والتنسيق والانسجام في التعبير، لذلك يسعى الرجل الجمالي إلى إظهار قوته وجماله وبرز شهرته معتمدا في ذلك على قدرته في استخدام أشكال التعبير المختلفة ولكنه لا يسعى للسيطرة على الغير.

- القيم الاجتماعية: هي التي تهتم بالعلاقات الإنسانية وترابط المجتمع وتفاعلات الأفراد .

- القيم السياسية: هي التي تهتم بمظاهر القوة والنفوذ سواء على مستوى الفرد أو الجماعة والرجل السياسي يبحث عن تحقيق ذاته واستقلاليتها دائما .

- القيم الدينية: هي القيم العليا المجردة التي تحكمها فكرة التوحيد ووحدة الوجود والانتماء إلى نظام من العلاقات بكيونة الخليفة (المغربي، 1995م: 159)، والقيم الدينية تتضمن الإيمان بالله خالق كل شيء والإيمان بالجنة والنار والآخرة والحساب والملائكة والأنبياء والرسل والكتب، فهي أسمى القيم واجلها لأنها تقوم على مبادئ الصدق والإيمان وتحكمها ضوابط راسخة قوية.

(عبد الوهاب، 1996م: 63، 61).

## 15- الثقافة التنظيمية من حيث القوة والمضمون :

تحتاج إدارة الموارد البشرية في أي منظمة أن تهتم بنوع الثقافة التنظيمية السائدة فيها، لأنها تكشف عن خصائص وقيم وعلاقات العاملين ثم الأنظمة والممارسات المناسبة.

ف للمنظمات خاصة التي تعمل لسنوات، ثقافة وأجواء داخلية تؤثر في العاملين وتشكل شخصياتهم وقيمهم واتجاهاتهم.

فنحن نعرف بان من ينتمي إلى مؤسسة عسكرية مثلا يتغير تدريجيا وبشكل خفي، هذا التغير يحصل نتيجة مجموعة ممارسات تشكل شخصيته نلخصها بكونها نتيجة ثقافة المنظمة.

وهذا التأثير غير محصور في المنظمات العسكرية بل يحصل في كل منظمة راسخة وناجحة فهي تغرس في العاملين قيم واتجاهات وخصائص تحتاجها، وفيما يلي نحاول إيجاد ما يتعلق بقوة الثقافة التنظيمية ومضمونها على النحو التالي: (البرنوطي، 2004م: 123، 122)

**15-1 قوة الثقافة التنظيمية:**

تختلف الثقافة التنظيمية من حيث قوتها ويقصد بذلك مدى تأثيرها في العاملين، فنجد أن هذه الثقافة وذات تأثير كبير جدا في المنظمات العسكرية والدينية والأحزاب السياسية وغالبا ما تكون قوية في منظمات الأعمال كالبنوك والمؤسسات المالية العريقة، وتكون ذات تأثير ضعيف أو خفيف أي ذات تأثير محدود كما في بعض المنظمات كشركة صغيرة لا تهتم بإحداث أي تغيير في ثقافة العاملين لديها. وليكتب للمنظمة النجاح والبقاء فإنها تحتاج إلى ثقافة قوية مؤثرة تغرسها في العاملين لديها بحيث تستثير السلوك الضروري لنجاحها.

**15-2: مضمون الثقافة التنظيمية:**

تختلف الثقافات من حيث مضمونها وبالتالي القيم والاتجاهات والسلوك الذي تغرسه.

فالمنظمات التي تحتاج إلى الإبداع والتميز كالمنظمات التي تتعامل مع الفنون والاختراع والتطوير تحتاج إلى ثقافة تنظيمية تقدر الإبداع والتميز بحيث تدفع العاملين للسلوك المبدع.

وفي حالة المنظمات التي تحتاج إلى سلوك حذر ومحافظ كالبنوك والمؤسسات الخدمية، والصناعات التقليدية فهذه تحتاج إلى ثقافة تقدر الحذر والكفاءة والدقة في العمل.

**15-3: أدوات تشكيل الثقافة التنظيمية:**

تحتاج المنظمة التي يهدفها تشكيل ثقافة تنظيمية متماسكة أن تقوم بمجموعة من الأنشطة لتساهم في إحداث التغيير المطلوب في شخصيات العاملين.

إن أهم وسيلتين لتشكيل الثقافة التنظيمية هما:

تشجيع وغرس تقاليد وشعائر وتكثيف النشاطات الاجتماعية، وحتى تستخدم المنظمات هاتين الوسيلتين فإنها تحتاج إلى ممارسة نشاطات أخرى كتشجيع قيام جماعات تهتم بالأنشطة الاجتماعية ورصد حالة الرضا والتغير فيها وغير ذلك كما هو أدناه.

(البرنوطي، 2004م: 485).

**1- الشعائر والتقاليد:** يتم غرس القيم وتكوين الاتجاهات من خلال شعائر وتقاليد القيم والتقاليد المستهدفة، فمثلا للكثير من المنظمات ذات الثقافة القوية تقاليد تتعلق بقبول الأعضاء الجدد والتعامل مع الأعضاء الذين يحصلون على ترقية أو الذين يتعرضون لحادث وغيرها، كما لها تقاليد حول الملابس المناسب والسيارة المناسبة والطريقة المناسبة في ترتيب المكتب وغيرها. وهناك سلوك منظمات لها نشيد يغنيه الجميع في مناسبات معينة يقدر القيم المهمة للمنظمة ويولد الشعور بالانتماء لها.



- 2- النشاطات الاجتماعية: تتم ممارسة الكثير من النشاطات أعلاه خلال نشاطات اجتماعية لا صلة لها بالعمل كلسفريات والحفلات وغيرها. الخ
- وقد تشرك فيها أفراد اسر العاملين. فهذه تسهم في تكوين تماسك عال كما توفر فرصة لممارسة الشعائر والتقاليد . وكما أرادت المنظمة تماسك أكبر كلما احتاجت إلى التوسع في هذه الأنشطة.
- 3- تشجيع تكوين جماعات محتمة بالنشاطات الاجتماعية: أي أن المنظمة تحتاج إلى أن تشجع تكوين هذه الجماعات وتدعيمها. فنجد أن بعض المنظمات يحرص على تشجيع قيام مثل هذه اللجان لان هذه الأنشطة تساعد في زيادة التماسك وفي تعزيز مشاعر الانتماء والولاء.
- 4- الاهتمام بحالة الرضا والمعنويات ورصد التغير فيها: الغرض من ذلك معرفة أية اتجاهات سلبية في هذا المجال ومحاولة علاجها إذا كانت سلبية وتعزيز الجانب الايجابي منها.
- 5- تعزيز المهارات الإنسانية للمشرفين: وتعتبر هذه الأداة ضرورية لمساعدة العاملين في تكوين جماعات متماسكة بالإضافة إلى تحقيق تماسك عمودي بين الإدارة والعاملين: فإذا كان التماسك أفقي فقط أي بين العاملين، وكانت العلاقة بين المستويات سلبية فقد ينقلب تماسك العاملين إلى صراع مع الإدارة.
- 6- إدارة الصراع التنظيمي: من الوسائل الأخرى التي تساعد في خلق ثقافة للمنظمة تخدمها وتحافظ على الإنسان فيها التأكيد من حسن إدارة الصراع التنظيمي، فالاختلافات تحدث ولا يمكن تجنبها ، ويمكن أن تكون مصدر تأزم ومشاكل إنسانية أو وسيلة تطور وانضاج.
- وهذا يتطلب مهارات إدارية في إدارة الصراع، كما عليها استخدام نظام فاعل للتظلم يسمح لكل فرد يشعر بأنه تعرض إلى غبن أن يوصل شكواه ويحصل على حقه. (البرنوطي، 2004م: 485).

## 16- بعض النماذج حول ثقافة المنظمة:

- أ- النموذج الياباني: إن معدل دوران العمل في المؤسسة اليابانية ضعيف جدا وأيضا الميكانيزمات الاجتماعية والاقتصادية موجودة داخل المؤسسة أين نجد:
- اليد العاملة المؤهلة.
  - الرغبة الموجودة عند العامل مرتبطة بمؤسسته و فقط بمعنى أن أي مؤسسة أخرى لا تتحمل الخطر في أن توظفه (المستهلك الياباني غيور على المنتج).

- لا توجد افرادية في المؤسسة أي أن المصلحة العامة تغلب على المصلحة الخاصة.
- هناك علاقة من نوع أبوي.
- إعطاء أهمية كبرى للاجتماعات الغير رسمية وتبرز الأهمية في :
  - أداة للتحكم في عدم التأكد من المعلومات.
  - الفرد داخل التنظيم الرسمي يكون وفيما في مقارنة مع وجوده في التنظيم غير الرسمي .
- فيما يخص اخذ القرار المسير في المؤسسة اليابانية لديه نسبة قليلة جدا فيما يخص اخذ القرارات تكون عموما من طرف الجماعة لا فرديا.
- لا يوبخ الفرد في حالة أخذه لقرار غير صائب.
- القرارات تؤخذ بمراحل وهذا ما يفسر طول فترة الانتظار. (Hélène Denis,1990 :35)
  - ب+ النموذج الجزائري:
- أقيمت دراسة على 07 وحدات لصناعات النسيج وتم استجواب أكثر من 400 شخص حول العوامل المؤثرة في فعاليات التنظيمات وتم استنتاج ما يلي:
- عدم احترام الوقت والمواصلة في العمل واعتماد أوقات فضفاضة في ضبط المواعيد (وقت الظهر - العصر...).
- التماس أعذار لتبرير مخالفتهم كثافة المواصلات.
- للمناسبات العائلية والظروف الأسرية أولوية على الشغل.
- تكاثر العيابات أيام السوق الأسبوعية وخاصة في المدن الصغيرة.
- تكاثر العيابات أثناء المباريات وخاصة الدولية في رياضة كرة القدم بالأخص.
- معدل دوران العمل كبير جدا.
- إهمال إجراءات الأمن بسبب عدم التعود على الأعمال الصناعية والمخاطر المحيطة بها مما جعل العمال لا يستطيعون الصبر على استعمال الألبسة الواقية من أقتعة وقفازات...الخ. (بوعبد الله حسن:193).

**17-متطلبات تطوير الثقافة التنظيمية:**

تحتاج الثقافة التنظيمية لتوافر عدد من المتطلبات التي تسهم بشكل أو بآخر في تهيئة المناخ المناسب لترسيخ وتطوير الثقافة التنظيمية التي تسهم بدرجات متباينة في التأثير في توجهات المنظمة وأهدافها ورؤيتها المستقبلية وأهم هذه المتطلبات ما يلي:

- إعادة تشكيل قيم العاملين لتغيير سلوكياتهم وأدائهم للأفضل.
- توفير عناصر القوة والموارد الاقتصادية .
- توزيع الموارد على الأفراد والمجموعات وفقا لمتطلبات الإنتاجية وتحقيق الأهداف وليس وفقا لتأثيرهم الاستراتيجي.
- الحرص على التنسيق والتكامل في العمليات بالمنظمة والتكيف مع المتغيرات التقنية والاجتماعية والاقتصادية والمؤسسة المحلية والعالمية. (الطبلاوي، 1996م:135).
- العمل على سيادة قيم القوة والفاعلية والكفاءة والعدالة وخلق العمل المكافأة والقانون والنظام والتفكير الابتكاري في حل المشكلات.(النعيمي، 1998م:185).
- تصميم هياكل تنظيمية مرنة تستوعب التطوير وتعكس بوضوح توزيع الصلاحيات والمسؤوليات.
- الاعتماد على تفويض السلطة و اللامركزية.
- دعم القيادة العليا جهود التطوير.
- تحديد خطوط السلطة والمسؤولية.
- تجنب سلبيات الوساطة والمحسوبية.
- وضع معايير دقيقة لتقييم جودة الأداء.
- دعم روح المبادرة والانجاز.
- تكوين صف ثان من متخذي القرارات عند غياب القادة.
- القدرة على الإبداع والابتكار.(زايد، 1999م: 45،46).
- تعبئة الجهود الجماعية للعاملين في المنظمات بحيث تنصهر في خدمة أهداف المنظمة.(Robert et Curtis,1992 :43).
- تحرير طاقات العاملين ودعم ذواتهم وتشجيع مشاركتهم في اتخاذ القرارات ومواجهة المشكلات.(Bruce,1994 :122).

- إعادة تصميم الوظائف والمهام وخطوات وإجراءات العمل لكي تتلاءم مع طبيعة العاملين ومؤهلاتهم وقدراتهم ومهاراتهم. (Taborda,2000:43).

## 18-العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية:

يتوقف التأثير الايجابي أو السلبي للثقافة التنظيمية على فاعلية المنظمات، فالثقافة التنظيمية تتأثر بالعوامل الآتية:

- 1- تعاقب الأجيال: فهي لا تحكم فقط الأنماط القيادية المتبعة والتي تؤثر بدورها في سلوك الأفراد لكنها تؤثر أيضا في الطريقة التي تقدم بها المنظمة خدماتها للمستفيدين.
- 2- القيادة الإدارية: التي تلعب دورا بارزا في إيجاد ثقافة تنظيمية ذات طابع معين ينسجم مع معطيات هذه القيادة.
- 3- النمط الإداري السائد الذي يمثل الواجهة الحقيقية لثقافة المنظمة، ومن السهولة فرضه على باقي منسوبي المنظمة. (Schein,1985 :09).

وقد اختلف علماء ومفكري الإدارة في تحديد العوامل التي يترتب عليها استمرارية الثقافة التنظيمية أو ذوبانها أو العوامل التي يترتب عليها ضعف الثقافة التنظيمية أو قوتها وكذلك ضعف الثقافة التنظيمية أو قوتها، وكذلك في تحديد العوامل التي ينشأ عنها ثقافة تنظيمية مقيمة على النحو الآتي:

### 18-1:العوامل المؤثرة في توفير ثقافة تنظيمية مستقرة:

لكي توفر المنظمة ثقافة تنظيمية مستقرة طويلة الأمد لا بد من التركيز على الجوانب التالية:

- الوضوح التنظيمي: يعني مدى فهم واستيعاب أعضاء المنظمة للأهداف والخطط المتبناة ودرجة مساهمة هؤلاء الأعضاء في وضعها وتنفيذها.
- البناء الهيكلي لصناعة القرار: توفير الحرية الكاملة لدفع المعلومات وانتقالها بين أجزاء التنظيم لتصل بوضوح لمراكز اتخاذ القرار، فالهدف من البناء التنظيمي في المقام الأول هو تسهيل عملية صناعة القرار وليس مجرد بناء الخرائط وتوضيح خطوط السلطة.
- التكامل التنظيمي: يعني وجود التعاون والاتصال الفاعل بين وحدات التنظيم المختلفة لتحقيق أهداف المنظمة ونجاحها في التفاعل مع بيئتها الخارجية.

- تاريخ المنظمة: مدى معرفة الفرد بتاريخ منظمته وطرق العمل بها وقدرة التنظيم على خلخلة الوضع غير المرغوب فيه وتقديم التغيير الملائم.
- التغيير التنظيمي: كثرة التغيير والتبديل في أعضاء التنظيم ووحدهاته وعمليات الإحلال للعمالة والتباين في وجهات النظر حول المتغيرات التنظيمية يقلل احتمال وجود ثقافة تنظيمية قوية. (White, 1984: 16).

## 19- تطور القيم التنظيمية:

مرت القيم التنظيمية بسبع مراحل تنظيمية للتطور هي:

- المرحلة الأولى: من القيم التي سادت التفكير الإداري هي أن الإنسان ينبغي أن يعامل على أساس أنه شبيه بالآلة من خلال تحفيزه بالإرباح كوسيلة لزيادة الإنتاجية ولهذا وصف "ماكس ووبر" (Max Weber) المفاهيم المتعلقة بالسلطة وتدرجها والأدوار والإجراءات الرسمية كوسائل تنظيمية تمكن الآلات البشرية أو البيروقراطية لتأدية مهام معقدة ولكنها روتينية متكررة. (فرانسيس وودكوك، 1995م: 20، 19).
- المرحلة الثانية: ظهرت هذه المرحلة مع بدايات مدرسة العلاقات الإنسانية كرد فعل للنظريات الكلاسيكية (البيروقراطية والإدارة العلمية والتقسيم الإداري) التي افترضت أن الحوافز المادية هي وسيلة تحريك العاملين وزيادة الإنتاجية وقامت على أساس أن الاهتمام بالجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين يصل بهم إلى تحقيق أفضل إنتاجية. (النمر وآخرون، 2006م: 63).
- المرحلة الثالثة: ظهرت من تطور القيم التنظيمية بعد الحرب الثانية استجابة لظهور الاتحادات المهنية و تعاصرت مع النقص في المنتجات والأيدي العاملة واكتسبت الاتحادات المهنية القوة لان المنظمات الكبيرة كان من الممكن أن تتوقف نتيجة الخسارة الناجمة عن الفوضى والتعطيل الذي يمكن أن يحدثه عدد قليل من العمال المهمين كما أن قيم الاجتهاد في العمل واستخلاص الفرص والأجر المنصف مقابل العمل أصبحت موضع سخيرية، وسعت الدول الصناعية الكبرى للبحث عن حلول لمشكلات القوة والهيمنة كوسيلة لإعادة فرض قيم العمل السابقة. (فرانسيس وودكوك، 1995م: 21، 22).
- المرحلة الرابعة: ظهرت هذه المرحلة مع ظهور القيم التنظيمية القائمة على أساس الحرية في العمل وتزامنت مع ظهور نظرية (X) و (Y) "لماكجور" (Mc Gregor douglas).

فالمديرون المصنفون وفقا لنظرية (X) يعتقدون أن الناس بطبيعتهم مخادعون وكسالى ويحفظون في المقام الأول بمصالحهم الذاتية، ولذلك يحتاجون إلى إشراف شديد ومكافآت مادية بينما المديرون الذين يعملون وفقا لنظرية (Y) يعتقدون أن الناس بطبيعتهم ايجابيون وجديرون بالثقة ومحبون للآخرين وذووا آراء بناءة .

- المرحلة الخامسة : ظهرت مع ظهور الإدارة بالأهداف كأسلوب إداري يسعى إلى زيادة قدرات المديرين على علاج المشكلات التي تواجه المنظمات. (المشاري، 2002م:55).
- المرحلة السادسة: برزت خلال هذه المرحلة مجموعة جديدة من القيم التنظيمية نتيجة عودة المديرين والقادة إلى الحقل المزدهر المتعلق بعلم السلوك التطبيقي من خلال الاهتمام بخبرة المديرين التي اتسمت بالعلاج النفسي المتطرف، وظهر مفهوم التطوير التنظيمي وتحليل التبادل وبرامج نوعية ظروف العمل كوسائل فاعلة لإدارة وتنظيم العمل بالمشاريع الكبيرة.
- المرحلة السابعة: ظهرت خلال هذه المرحلة القيم الفيكتورية وذلك بخوض أصحاب المشاريع ورؤوس الأموال الحرب ضد اتحادات النقابات المهنية، وبدا اكتشاف القوة الدافعة لاستغلال الفرص الذاتية والمسؤولية الذاتية من جديد وبدأت مرحلة الحضخضة وتقليص ملكية الدولة للمشروعات الاقتصادية حيث مثل تطور القيم في المرحلة السابعة مزيجا من القيم التي سادت في المراحل السابقة. (فرانيسيس وودكوك، 1995م:22، 27).

#### الخلاصة :

مما سبق نستخلص أن للثقافة التنظيمية أهمية قصوى في حياة المنظمات، تتمثل هذه الأهمية في إشراك الأفراد العاملين في تحقيق أهدافها وأهدافهم، بالإضافة إلى كونها المحرك الرئيسي لتنظيم وتوحيد السلوك التنظيمي والعمل على توسيع آفاق ومدارك العاملين حول الأحداث التي تدور في المحيط الذي يعملون فيه، أي أن الثقافة التنظيمية تشكل إطارا مرجعيا يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه. فالثقافة التنظيمية الايجابية هي التي تعمل على بناء القيم والمعتقدات التي تخدم أهداف المنظمات، مما يساعد على خفض التكاليف وبناء الجودة وتحقيق الريادة والتميز في الأداء والإنتاج، بخلاف الثقافة التنظيمية السلبية التي تعمل على بناء قيم ومعتقدات ذات آثار سلبية تعيق أهداف المنظمات .

## 1- التعريف بالمؤسسة :

## 1-1 المؤسسة العمومية للتحليل الكهربائي:

تقع المؤسسة الوطنية للتحليل الكهربائي للزنك بالغزوات شمال غرب المدينة، في موقع استراتيجي هام سهل من نشاط هذه الوحدة. فهي تتربع على مساحة تقدر بـ 14 هكتار، حيث كانت تتواجد فيها عدة أنشطة اقتصادية وسياحية، ولإقامة هذا المعمل تطلب الأمر تدمير معامل صغيرة لتصبير السمك وحفظه، كما انتزعت ورشات ميكانيكية كانت تابعة للشركة الوطنية للسكك الحديدية، بالإضافة إلى قاعة سينما وحي سكني صغير.

## - دوافع إقامة هذه الوحدة:

- لقد راعت السلطات المركزية عدة مسائل عند تشييد هذا المصنع ومنها:
- قرب الموقع من الميناء ليقوم بنشاط التصدير والاستيراد.
- وجود سكة حديدية تربط الوحدة بمختلف المناطق الصناعية عبر مختلف أنحاء الوطن.
- إدخال التصنيع إلى هذه المنطقة في إطار التوازن الجهوي المعمول به آنذاك، لتكريس عدالة اجتماعية وتشغيل العاطلين عن العمل.

المؤسسة الوطنية لصناعة الزنك أسست في سنة 1974، وتم إدماج أول صحيفة من الزنك يوم 1974/12/26.

وقد ساهمت في إنجاز الأعمال الأولى من البناء والأشغال الهندسية للمؤسسة عدة شركات وطنية و أجنبية من بينها:

- الشركة الوطنية للبناءات المعدنية، بالإضافة إلى شركات أخرى.
- شركة تلاتنيك « Tlantikit » وهي شركة خاصة بالتجهيزات الكهربائية.
- شركة مشيم Mechim البلجيكية. وهي شركة خاصة بالهندسة الصناعية.
- شركة شيميكو الانجليزية « Chemico »: تكفلت بترتيب إنشاءات تصفية الغازات والحمض.
- شركة لورغي Lorgi الألمانية تكفلت بتجهيز مصلحة التأكسد والمحطة الحرارية.
- شركة كوسي Cocei: تكفلت بالإشراف والمتابعة التقنية.

يقدر عدد العمال بـ 551 عاملا (سنة 2005)، وتبلغ الطاقة الإنتاجية لهذه الوحدة بـ 40000 طن سنويا من مادة الزنك الخالص. بالإضافة إلى المنتجات الأخرى كحمض الكبريت والنحاس الذي أدى بالوحدة في الأشهر الماضية إلى إنجاز مشغل صغير لإنتاج النحاس التي تعتبر صناعة ناشئة ينتظر الكثير منها خصوصا إذا عرفنا أن الجودة الإنتاجية للنحاس تقدر بـ 99.98%.

### 2-1-1 مراحل تأسيس مؤسسة الزنك:

مرت مؤسسة الزنك بمرحلتين:

#### - المرحلة الأولى 1974-1978:

كانت الدولة هي التي تهتم بهذه الشركة من حيث الإنفاق عليها في شراء المواد الأولية وتحميلها تكاليف التحويل وتدعيمها بالأموال اللازمة التي تحتاجها هذه المؤسسة من أجل صيانتها، وكما أنها (الدولة) هي التي كانت تقوم ببيع منتجات هذه المؤسسة، خاصة وأنها كانت تتحمل خسارتها، وتقوم الدولة بتغطية تكاليفها المالية من طرف البنوك، وهذا منذ نشأتها سنة 1974 إلى غاية 1978 حيث كان يتراوح إنتاجها السنوي خلال هذه الفترة من 10000 طن سنويا إلى 16000 طن سنويا.

#### - المرحلة الثانية Subvention (التحويل أو التغيير) ما بعد سنة 1978:

بفضل ظهور تحويلات، وقوانين وتعديلات متعددة للشركات الجزائرية بما يعرف باللامركزية، أي أن هذه المؤسسة انفصلت كليا عن الدولة بالرغم من أنها تابعة لها، أي أصبحت المديرية العامة لمؤسسة الزنك هي التي تقوم بعملية شراء، إنتاج وبيع منتجاتها. وبعد مرور حوالي 5 سنوات من 1979 إلى غاية 1984 بدأت المؤسسة في تخصيص كل جملة على حدا إلى أن أصبحت وحدات صغيرة منها: (وحدة تتكلف بالمالية، أخرى بالمحاسبة، وحدة لعملية شراء المواد الأولية، عمليات البيع، عمليات التوزيع والتخزين، وحدة تتكلف بدراسة السوق وأخرى تدرس السلوك المالي للمستهلك). كل هذه الوحدات أدت إلى معرفة نشاط هذه المؤسسة ووضعيتها المالية أي في أي وحدة يظهر الخلل المالي، خاصة أنها ظهرت عدة عيوب. كعرفة ما عليها من ديون مالية اتجاه مورديها، وما لها من ديون مالية اتجاه عملائها. إلا أنه في هذه المرحلة عرفت المؤسسة عدة عيوب ومشاكل لأنها أصبحت تدير أعمالها ونشاطاتها بنفسها، حيث أصبحت هي التي تتحمل الخسارة المالية بنفسها بدون الحصول على دعم الدولة.

### 3-1-1 الإنتاج والتوزيع للمؤسسة:

إن المؤسسة الوطنية للزنك تعتمد في عملها أو إنتاجها على مادة أولية نادرة في الوطن مما استدعى الأمر استيرادها من دول خارجية، ونظرا لكون المادة الأولية باهظة السعر لجأت المؤسسة إلى إبرام اتفاقيات مع شركة اسبانية (Glencore) تعمل معها عن



طريق العمل بالمقايضة (Travail a façon)، بمعنى لا يتم التسديد من طرف المؤسسة مباشرة وإنما إنتاج الزنك وحساب قيمته، ومقايضته بحجم المواد الأولية المستوردة وحسب إحصائيات المؤسسة فإن الشركة الاسبانية (Glencore) تأخذ المادة المنتجة بنسبة 60% والباقي يعد كريح للمؤسسة.

ومن أهم المنتجات للمؤسسة:

- الزنك ومشتقاته.
- ألزماك.
- قواريس الزنك.
- مسحوق الزنك.
- الحامض الكبريتي.
- النحاس.

## 2- الدراسة الاستطلاعية:

- مكان الدراسة :

لقد أجريت هذه الدراسة بالشركة الوطنية للزنك (alzing) بالجزوات واشتملت هذه الدراسة على 40 عاملا بالشركة الجزائرية للزنك، كان الهدف من هذه الدراسة إطلاع العمال على موضوع البحث قصد جمع معلومات نظرية تفيدنا في دراستنا والقيام بالتحليل السيكمومتري لأدوات الدراسة (الصدق والثبات).

- مدة الدراسة : لقد استغرقت الدراسة الاستطلاعية حوالي 5 أشهر.

## 3- الدراسة الأساسية:

- مكان ومدة الدراسة :

أجريت الدراسة بالشركة الجزائرية للزنك بالجزوات لمدة 6 أشهر ( من 2010/10/15 إلى غاية 2011/03/29).  
وتم توزيع استمارات البحث للمتغيرين العقد النفسي والالتزام التنظيمي على عينة البحث التي بلغت 160 عاملا.

## - عينة البحث : (مجمع وعينة الدراسة):

لقد اشتملت عينة الدراسة على 160 عاملاً بالمؤسسة العمومية الزنك مقسمة بطريقة عشوائية طبقية. وقد تم توزيع أدوات الدراسة (الاستمارات) على عينة الدراسة والبالغ عددها 160 من مجمع الدراسة أي بنسبة (53.33%).

## 4- منهج الدراسة:

يعرف منهج الدراسة أو البحث على انه: "الطريقة المؤدية إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة التي تهيم على سير العقل وتحدد عملياته حتى يصل إلى نتيجة معلومة (العساف، 1049 هـ : 196) على أننا عندما نتحدث عن منهج الدراسة بصفة عامة فإننا في الواقع نتحدث عن عدة مناهج حيث اختلف الباحثون في فئتين رئيسيتين هما المنهج الكمي والمنهج الكيفي .

وهناك من صنفها إلى منهجين منهج تجريبي ومنهج وصفي وهو ما ذهب إليه الأستاذ مزيان في كتابه (مزيان محمد، 2003: 16) وهو التصنيف الذي يتفق عليه أغلب الباحثين في العلوم الإنسانية والاجتماعية.

ولما كان موضوع العقد النفسي والالتزام التنظيمي من الموضوعات المرتبطة باتجاهات العمال التي تمثل دراستها معضلة منهجية بالنسبة للباحث لكونه لا يستطيع ملاحظة الظاهرة موضوع البحث مباشرة، وإنما من خلال ما يدلي به المستجيب أو المبحوث من معلومات أو ما يمكن ملاحظته من ظواهر سلوكية في بعض المواقف فقد اعتمد الباحث في دراسته هذه على المنهج الوصفي التحليلي. بحيث من خلال هذا المنهج قام الباحث باستجواب عينة من مجمع الدراسة وذلك باستعمال استبيانين ثم توزيعها على أفراد العينة، حيث تم فيما بعد تحليل البيانات الواردة في هذين الاستبيانين لمعرفة ما إذا كانت هناك علاقة بين المتغيرات الشخصية لأفراد العينة ومتغيري العقد النفسي والالتزام التنظيمي والعلاقة بين العقد النفسي وحالاته والالتزام التنظيمي.

## 5- خصائص عينة الدراسة:

أ- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي:

الجدول رقم (02):

التسلسل	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
1	ابتدائي	13	8.12%
2	متوسط	23	14.37%
3	ثانوي	37	23.12%
4	جامعي	87	54.37%
	المجموع	160	100%

يتضح من الجدول أن أفراد العينة الذين لديهم المستوى الجامعي يمثلون أعلى نسبة من أفراد عينة الدراسة حيث بلغ عددهم (87) بنسبة (54.37%) ويليهم الذين لديهم مستوى ثانوي حيث بلغ عددهم (37) أي بنسبة (23.12%) من عينة الدراسة وتأتي في المرتبة الثالثة الذين لديهم مستوى الثانوي حيث بلغ عددهم (23) أي بنسبة (14.37%) من أفراد عينة الدراسة . وفي الأخير حملة المستوى المتوسط حيث بلغ عددهم (13) أي بنسبة (8.12%) من أفراد العينة.

ب- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الرتبة :

الجدول رقم (03) :

التسلسل	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
1	إطار	33	20.62%
2	متحكم (مشرف)	51	31.87%
3	منفذ	76	47.5%
	المجموع	160	100%

ويتضح من الجدول أن هناك شكل هرمي لتسلسل الرتب حيث يقل العدد في رأس الهرم وتتسع في القاعدة حيث نجد أننا نجد عدد الإطارات في العينة هو (33) بنسبة (20.62%) ثم الأفراد المتحكمون أو المشرفون حيث بلغ عددها (51) بنسبة (31.87%) وفي الأخير الأفراد المنفذون حيث بلغ عددهم (76) أي بنسبة (47.5%) من أفراد عينة الدراسة.

ج- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر:

الجدول رقم (04):

التسلسل	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
1	24-34	71	44.37%
2	34-45	58	36.25%
3	45-55	31	19.37%
	المجموع	160	100%

يتضح من الجدول أن الفئة العمرية من (24 - 34) بلغ عددها (71) أي بنسبة (44.37%) من أفراد عينة الدراسة وبالتالي فهي تمثل أعلى نسبة في مجتمع الدراسة.

ثم تليها الفئة العمرية من (34 - 45) حيث بلغ عددها (58) أي بنسبة (36.25%) من أفراد عينة الدراسة.

وتأتي في الأخير الفئة العمرية (45 - 55) حيث بلغ عددها (31) أي بنسبة (19.37%) من أفراد عينة الدراسة.

ومن هنا نستخلص أن الميزة التي تميز هذه العينة أن أغلبها شباب.

د- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة:

الجدول رقم (05):

التسلسل	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
1	أقل من 5 سنوات	69	43.12%
2	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	29	18.12%
3	10 سنوات وأكثر	62	38.75%
	المجموع	160	100%

يتضح من الجدول أن أعلى فئة من حيث الخبرة هي (أقل من خمس سنوات) حيث بلغ عددها (69) أي بنسبة (43.12%) من أفراد عينة الدراسة فيما جاءت في المرتبة الثانية فئة (10 سنوات فأكثر) حيث بلغ عددها (62) أي بنسبة (38.75%) من أفراد عينة الدراسة.

وفي الأخير جاءت فئة الخبرة (من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات) حيث بلغ عددها (29) أي بنسبة (18.12%) من أفراد عينة الدراسة.

هـ- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مدة التكوين:

الجدول رقم (06):

التسلسل	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
1	1-5 أيام	26	16.25%
2	5-10 أيام	05	3.12%
3	10-15 يوم	31	19.37%
4	00 يوم	98	61.25%
	المجموع	160	100%

يتضح من الجدول أن العمال الذين تحصلوا على تكوين خلال السنة من (1- 5 أيام) بلغ عددهم (26) أي بنسبة (16.25%) من أفراد عينة الدراسة.

أما العمال الذين تحصلوا على تكوين لمدة تتراوح من (5-10 أيام) بلغ عددها (05) أي بنسبة (3.12%) من أفراد عينة الدراسة.

أما من (10-15 يوم) الذين تحصلوا على تكوين خلال السنة فبلغ عددهم (31) أي بنسبة (19.37%) من أفراد عينة الدراسة.

أما العمال الذين لم يحصلوا على تكوين خلال السنة فبلغ عددهم (98) أي بنسبة (61.25%) من أفراد عينة الدراسة وهي تمثل الأغلبية.

و- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس :

الجدول رقم (07) :

النسبة المئوية	التكرار	التسلسل
%86.87	139	الذكور
%13.12	21	الإناث
%100	160	المجموع

يتضح من الجدول أن عينة الدراسة تنقسم حسب الجنس إلى الذكور يبلغ عددهم (139) أي بنسبة (86.87%) من أفراد عينة الدراسة أما الإناث فيبلغ عددهن (21) أي بنسبة (13.12%) من عينة الدراسة. ومن الجدول يتبين أن أغلب أفراد عينة الدراسة ذكور.

## 6- أدوات الدراسة:

لقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على جمع المعلومات وذلك من خلال الاستمارة وذلك من أجل معرفة العلاقة بين العقد النفسي والالتزام التنظيمي .

ونظراً لحداثة الموضوع وصعوبته جعل اختيار الأدوات الملائمة للدراسة أمراً صعباً للغاية وللتأكد من صحة الفرضيات وجمع المعلومات الكافية لمعالجة الموضوع بموضوعية ومن ثم تحقيق أهداف البحث فقد اعتمدنا في دراستنا على ما يلي :

- لقد استعملنا مقياس (PCI) (Psychological contract inventory) المطور من طرف الأستاذة " دنيس روسو Denis Rousseau) من جامعة (Pittsburgh) بالولايات المتحدة الأمريكية في سنة (1998) والذي يقيس حالات العقد النفسي وأبعاده في المؤسسات.

- كما تم استعمال مقياس لقياس الالتزام التنظيمي المكونة من 15 فقرة لبورتر.

- وكذلك استعمال مقياس محمد عبد الله الثمالي لقياس بيئة العمل الداخلية.

## 7- تقديم ادوات القياس:

### - تقديم مقياس العقد النفسي:

بدأت اهتمامات قياس العقد النفسي ، بداية من أعمال (Argyris) أريجريس و "Levinson" ليفنس، اللذان حاولا تصميم مقابلات متتهجين تقنيات مستعملة في الميدان الإكلينيكي ، وحاولا كذلك الجمع بين المقابلات والملاحظات ودراسة مناصب العمل غير أن تلك المحاولات كانت ناقصة وبحاجة إلى نوع من الدقة والثبات.

"HERRIOT" و "PEMBERTON" سنة (1996) اللذين اهتموا بوضع مقياس حول العقد النفسي، وكانت عينة البحث "جماعات العمل"، الذي طلب منهم وصف التزاماتهم إزاء أصحاب العمل ونظرتهم إلى العلاقات المستقبلية المتبادلة مع أصحاب العمل، إلى غاية بعض الدراسات الأخرى التي حاولت التقييم بطريقة فردية متضمنات العقد النفسي.

### - مقياس العقد النفسي عند "روسو":

سمي هذا المقياس (« Psychological Contract Inventory » PCI) الذي طوره سنة (1995) وهو عبارة عن استبيان ذو طريقة الاختيار الجبر، حيث يكون الجيب مجبرا بالإجابة باحترام ترتيب المتغيرات المعروضة عليه حسب محك معين. وكان الهدف من هذا المقياس:

- وضع أداة عملية لقياس العقد النفسي وضبط حالته.

- تقييم ذاتي لاستعماله في المجالات التعليمية والمهنية.

ويتضمن المقياس ثلاثة محاور أساسية :

#### المحور الأول: يتضمن 28 فقرة

إذا نظرتم إلى العلاقة التي تجمعكم مع صاحب العمل في أي حال من الأحوال، صاحب العمل يفي بوعوده نحوكم؟

#### المحور الثاني: يتضمن أيضا 28 فقرة

في أي حال من الأحوال تعتقدون أن لكم وعود نحو صاحب العمل؟

#### المحور الثالث يضم 12 فقرة

في أي حال من الأحوال من الأسئلة التالية تتصف علاقتك مع صاحب العمل؟

وفي كل المحاور يستعمل الجيب السلم الاتي للإجابة.

1- أبدا.

2- قليل جدا.

3- قليل.

4- نوعا ما.

5- دوما.

#### - المعالجة الإحصائية للمعطيات:

يشمل مقياس العقد النفسي على ثلاثة محاور: (أوج)، (A/C) يهتمان بقياس العقد النفسي و أبعاده عند العامل.

أما المحور (B)، (ب) فيهتم بقياس تقديرات العامل للعقد النفسي عند صاحب العمل.

فمثلا: بالنسبة لحالة العقد النفسي للعامل يقترح هذا الاختبار بجمع إجابة فقرات معينة والتي تقيس بعد معين، فمجموع تلك الفقرات يعطينا شدة العقد، ومن هذا الأخير نستخلص الحالة السائدة والبعده.

#### - تقديم مقياس الالتزام التنظيمي:

نظرا لشيوع مفهوم الالتزام التنظيمي كموضوع للبحث والدراسة فقد حاول العديد من الباحثين تصميم الاستبيانات أو المقاييس الملائمة لقياس هذا المفهوم .

ولقد كانت البداية الحقيقية لتطوير مقاييس الالتزام التنظيمي تعود إلى "ريتزوترايس" (Ritzer et trice,1969) حيث تم تطوير المقياس الذي أعده هذان الباحثان فيما بعد من قبل "هريبنياك والتو" (Hrebeniak et Alluto,1972) كذلك فقد قام كل من "كوك وول" (Cook & wall,1980) في بريطانيا بإعداد مقياس الالتزام التنظيمي الذي أثبت ملاءمته وثباته كأداة لقياس الالتزام التنظيمي كما أعد "كومان وزملاؤه" (Comman & all,1983) مقياس الالتزام السلوكي الذي يعتبر جزءا من استبانة "ميتشجان" للتقييم التنظيمي ثم مقياس الالتزام التنظيمي الذي أعده كل من "الر وماير" (Aller & Meyer,1990, CL.cooper & I.t.Roberson,1988;J.L. price & C.W.Muller,1988)

على أنا أكثر هذه المقاييس شهرة وأكثرها استخداما هو مقياس الالتزام التنظيمي الذي أعده "بورتر وزملاؤه" (Porter & all,1974) حيث تم استخدامه من قبل كل من "انجل وبيري" (Angle & perry,1981) و"باتمان وستراسر" (Bateman & Strasser,1984) و"موريس وشيريدان" (Moris & Scheridan,1981) و"اورلي وكالدول" (O'Reilly & Caldwell, 1981) و"ستيرز" (Steers,1977) كما تم استخدامه من قبل بعض الباحثين العرب من أمثال:



عبد الرحيم القطان (1987) وآدم غازي العتيبي (1993) ومحمد بن فرحان الشاوي (2005) ومحمد بن غالب العوفي (2005). لهذا فقد اختار الباحث مقياس الالتزام التنظيمي الذي أعده " بورتر وزملاؤه " بسبب شيوع استخدامه ولكونه أكثر المقاييس المقبولة لقياس الالتزام التنظيمي، كما يتمتع بدرجة عالية من الدقة السيكولوجية في القياس والثبات حيث يتراوح ثباته في معظم الدراسات الأجنبية بين (80-90 درجة) باستخدام معادلة "الفاكرونباك"

(R.W.Griffin & T.S.Bateman,1986,Allen & Meyer,1990)

أما في الدراسات العربية فقد وجد عبد الرحيم القطان أن درجة الثبات لهذه الأداة جيدة حيث بلغ معامل ثباتها (0.85) كما بلغ معامل الثبات في دراسة آدم العتيبي (0.83) حيث تم استخدام معادلة "الفاكرونباك" في كلتا الدراستين لاستخراج معامل ثبات المقياس. وبلغ عند الهيجان (0.90) باستعمال معامل الفاكرونباخ .

ومحمد بن غالب العوفي وجد كذلك معامل الثبات (0.92) في دراسته التي أجراها الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي. (2005). كل هذه العوامل جعلت الباحث يستخدم هذا المقياس في دراسته دون غيره من مقاييس الالتزام التنظيمي الأخرى .

يتكون مقياس الالتزام التنظيمي " لبور تر " وزملاؤه من خمس عشرة عبارة تمت صياغتها بطريقة تعبر عن شعور الفرد المحتمل اتجاه المنظمة التي يعمل بها ، فهي تعكس مزيجاً من الاتجاهات والنوايا السلوكية التي تؤثر على التزام العامل من عدمه للمنظمة التي يعمل بها .

لقد أعدت الإجابة على هذا المقياس بطريقة ليكرت حيث يطلب الباحث من المستجيب اختيار الإجابة على العبارة من بين خمس (5) إجابات هي : غير موافق بشدة - غير موافق - غير متأكد - موافق - موافق بشدة

1 2 3 4 5

لقد أعطيت لكل إجابة من هذه الإجابات وزن أو درجة تبدأ بواحد (1) في حالة اختيار الإجابة " غير موافق بشدة" إلى خمس (5) درجات في حالة اختيار الإجابة " موافق بشدة " ، على أن هناك عبارات في هذا المقياس صيغت صيغة سلبية فيما يتعلق بشعور المستجيب نحو منظمته وهذه العبارات التي وضع أمامها حرف " R " في النسخة الأصلية هي (3-7-9-11-12-15) مما ترتب عليه إدخال البيانات تهيئة إجابات المستجيبين بتغير أوزانها إلى العكس بحيث يكون درجة واحد (1) موافق بشدة ودرجة (5) غير موافق بشدة .

ولتحديد قيم المتوسط الحسابي كونها في أي فئة فيتم ذلك من خلال :

إيجاد طول المدى = 5-1=4 ثم قسمة المدى على عدد الفئات حيث  $0.80 = 5/4$  وبعد ذلك يضاف (0.80) إلى الحد الأدنى للمقياس

فتصبح الفئة الأولى [1- 1.80] وهكذا لبقية الفئات فيكون عندنا المقياس كالتالي :

[ 1 - 1.80 ] غير موافق بشدة (منخفض جداً)

[2.60-1.80] غير موافق (منخفض)

[3.40-2.60] غير متأكد (متوسط)

[4.20 -3.40] موافق (مرتفع)

[5 -4.20] موافق بشدة (مرتفع جدا)

- تقديم مقياس بيئة العمل الداخلية:

استعمل الباحث مقياس بيئة العمل الداخلية لعبد الله محمد الثمالي، حيث احتوى المقياس على 20 فقرة تقيس المتغيرات التنظيمية و 25 فقرة تقيس المتغيرات الوظيفية، يتم الإجابة عليها عن طريق سلم ليكارت الخماسي.

### 8- صدق وثبات أدوات الدراسة :

- صدق الادوات (العقد النفسي -الالتزام التنظيمي - بيئة العمل الداخلية):

● الصدق الظاهري :

قام الباحث بعرض أدوات الدراسة في صورتها الأولية على عدد من المحكمين فقد تم توزيع نسخ من الاستمارات على عدد من أساتذة علم النفس من أجل مراجعتها وابداء ملاحظاتهم على بنودها وصياغتها ووضوحها ومدى ملاءمتها لقياس ما وضعت لقياسه، وقد تم مراجعة تلك الملاحظات والأخذ بها وبذلك تكون أدوات الدراسة صادقة ظاهريا.

● ثبات مقياس العقد النفسي:

قام الباحث بالتحقق من ثبات المقياس عن طريق اعادة تطبيق الاختبار على (20) عاملا كعينة استطلاعية ، ثم بعد مدة زمنية قدرت بعشرين يوما أعاد تطبيق نفس الاختبار على نفس العينة ثم قام الباحث بحساب معامل الارتباط لبيرسون بين التطبيق الأول والتطبيق الثاني فوجد أن هناك علاقة ارتباطيه قدرت بـ (0.88) مما يدل على ثبات المقياس .

● ثبات مقياس الالتزام التنظيمي وبيئة العمل الداخلية:

قام الباحث بالتحقق من ثبات الاختبار بحساب معامل ألفا كرونباك ،فقد قام الباحث بتوزيع هذا المقياسين على (20) عاملا كعينة استطلاعية ،وقد بينت النتائج باستخدام معامل ألفا كرونباك أن درجة الثبات لمقياس الالتزام التنظيمي عالية حيث بلغت (0.86) مما

يدل على أنه يتصف بدرجة عالية من الاتساق الداخلي ، ونفس الشيء بالنسبة لمقياس بيئة العمل الداخلية حيث بلغ معامل الفا كرونباخ (0.79).

• الفقرات التي تقيس مستويات الالتزام التنظيمي:

1- الالتزام العاطفي (13-10-7-6-2-1)

2- الالتزام الاستقراري (14-11-8-4)

3- الالتزام المعياري (15-12-9-5-3)

9- أساليب المعالجة الإحصائية :

استخدم الباحث في تحليل بيانات الدراسة مجموعة من الأساليب الإحصائية هي :

- معامل ارتباط ألفا كرونباخ.

- معامل الارتباط لـ سيرمان و بيرسون

- نظام البرمجة الإحصائية (Spss17).

## مقدمة :

تحقيقاً لأهداف البحث سيحاول الباحث في هذا الفصل الإجابة على فرضيات الدراسة التي طرحت في الفصل الأول من خلال تحليل البيانات الإحصائية الناتجة عن تطبيق الدراسة بواسطة أدواتها على عينة الدراسة الممثلة في (160) فرداً (إطارات ، مشرفين ، منفذون ) بالمؤسسة العمومية " الزنك" بالغزوات ومن ثم مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة.

## 1- عرض النتائج :

بعد تفريغ الاستمارات لأفراد عينة الدراسة الخاصة بعمال المؤسسة العمومية الزنك بالغزوات تحصلنا على النتائج الممثلة في جداول التوزيع التكرارية الخاصة بمتغيري العقد النفسي والالتزام التنظيمي الممثلة في الجداول التالية:

## 1-1: جداول التوزيع التكرارية :

## 1-1-1: حالات العقد النفسي :

بعد تفريغ الاستمارات لأفراد عينة المؤسسة العمومية الزنك تحصلنا على النتائج المبينة في الجدول رقم (08) (أنظر في الملحق) :

يوضح الجدول رقم (08) : العقد النفسي عند العامل ( البعد - الحالة - شدة العقد) وتقديرات نفس العامل للعقد النفسي لصاحب العمل ( البعد - الحالة - شدة العقد)

- عرض النتائج لأفراد عينة الدراسة بالمؤسسة العمومية الزنك (العقد النفسي للعامل وتقديراته للعقد النفسي عند صاحب العمل).

## 2-1-1: مستوى الالتزام التنظيمي :

يوضح الجدول رقم (09) : مستوى أو درجة الالتزام التنظيمي لأفراد عينة الدراسة حيث قام الباحث بتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة إزاء عبارات الالتزام التنظيمي والتي أظهرت مستوى الالتزام التنظيمي لدى أفراد المؤسسة العمومية الزنك على النحو التالي :

جدول رقم (09): التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات التي تقيس الالتزام التنظيمي (أفراد العينة 160).

- التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات التي تقيس الالتزام التنظيمي .

الجدول رقم (09):

الإجابات / التكرارات					رقم السؤال
موافق تماما	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق تماما	
34	32	30	16	48	1
34	33	25	27	41	2
37	27	26	26	44	3
30	43	34	20	33	4
27	29	32	28	44	5
37	30	27	20	46	6
30	46	31	23	30	7
33	46	24	20	37	8
37	35	33	26	29	9
37	34	25	19	45	10
25	25	34	35	31	11
37	36	32	28	27	12
33	41	23	20	43	13
34	31	24	31	40	14
42	24	21	31	42	15

## 3-1-1: بيئة العمل الداخلية :

بعد تطبيق المقياس على (70) فرد من عينة الدراسة كانت إجاباتهم كما هي موضحة في الجداول التالية:

الجداول المدونة ادناه تبين الاجابات التي تقيس قواعد العمل، ومراعاة الانظمة داخل المؤسسة، والوصف الوظيفي والمركزية الاجور، ومحتوى العمل والتقدم الوظيفي والقيادة والاشراف وجماعة العمل .





















## 1- تحليل النتائج المحصل عليها :

### 1-2: العقد النفسي :

من خلال الجدول رقم (19) تبين لنا أن :

- العقد النفسي السائد عند العمال هو:  
بعد "عدم الثقة" (8) بنسبة (15.62%) الذي يناسبه حالة العقد النفسي "التحولي" بنسبة (38.75%) ومتوسط شدة العقد قدره (31.11).
- وبليه في المرتبة الثانية بعد "الاستقرار" (5) بنسبة (13.12%) الذي يناسبه حالة العقد النفسي "العلائقي" بنسبة (25%) ومتوسط شدة قدره (22.19).
- ثم البعد "ضيق" (9) بنسبة (14.37%) الذي يناسبه حالة العقد النفسي "التبادلي" بنسبة (21.25%) بمتوسط شدة العقد قدره (18.93).
- وفي الأخير بعد "التقدم الداخلي" بنسبة (10.62%) الذي يناسبه حالة العقد النفسي "التوازي" بنسبة (15%) ومتوسط شدة العقد النفسي (18.29).
- تقديرات العمال للعقد النفسي عند صاحب العمل:  
البعد السائد "التقدم الداخلي" (3) بنسبة (43.12%) الذي يناسبه حالة العقد النفسي "التوازي" بنسبة (60%) ومتوسط شدة العقد (17.95)
- وبليه في المرتبة الثانية بعد "الإخلاص" (4) بنسبة (11.25%) الذي يناسبه حالة العقد النفسي "العلائقي" بنسبة (24.37%) ومتوسط شدة العقد النفسي قدره (16.03).
- أما في المرتبة الثالثة يأتي البعد "ضيق" (9) بنسبة (10.62%) الذي يناسبه حالة العقد النفسي "التبادلي" بنسبة (15.62%) ومتوسط شدة العقد النفسي قدره (17.75).



تحليل نتائج العقد النفسي عند العامل وتقديراته للعقد النفسي عند صاحب العمل في المؤسسة العمومية أزنك.

جدول رقم (19) :

العقد النفسي عند العامل (A,C)										تقديرات العامل للعقد النفسي عند صاحب العمل (B)									
متوسط شدة العقد	النسبة %	التكرار	الحالة	النسبة %	متوسط شدة العقد	التكرار	النسبة %	الحالة	التكرار	النسبة %	التكرار	الحالة	النسبة %	التكرار	النسبة %	متوسط شدة العقد			
17,95	%10.62	17	توازني	%15	18,29	24	%15	توازني	69	%43.12	12	توازني	%7.5	96	%60				
	%0.62	01					%9.37		15	%9.37	15		%9.37						
	%14.37	23	تبادلي	%21.25	18,93	34	%05	تبادلي	17	%10.62	08		%05	25	%15.62	17,75			
	%7.5	12																	
	%15.62	25		%38.75	31,11	62	%00	تحولي		%00	00		%00	00	%00	00			
	%9.37	15	تحولي																
	%13.75	22																	
	%11.87	19	علائقي	%25	22,19	40	%11.25	علائقي	18	%11.25	21		%11.25	39	%24.37	16,03			
	%13.12	21					%13.12		21	%13.12			%13.12						

## مفتاح الحروف:

ا، ت، ب، ع، خ: إمكانية التوفيق بين العمل الخارجي.

ت، د: التقدم الداخلي.

أ، د: الأداء الديناميكي.

أس: الاستقرار.

اخ: الإخلاص.

ض: ضيق.

ع، ث: عدم الثقة.

ق، د: قصير المدى.

ح، ت، م: حالة التدهور المؤقتة.

## 2-2: مستوى الالتزام التنظيمي عند أفراد عمال المؤسسة العمومية الزنك:

لمعرفة درجة مستوى الالتزام التنظيمي عند عمال مؤسسة الزنك قام الباحث بتحليل إجابات عينة الدراسة إزاء عبارات الالتزام التنظيمي والتي أظهرت مستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة العمومية الزنك على النحو التالي كما هو موضح في الجدول رقم (20) :

الجدول رقم (20):

النسبة المئوية للإجابات					الإجابات / التكرارات					رقم السؤال
موافق تماما	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق تماما	موافق تماما	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق تماما	
21.25%	20%	18.75%	10%	30%	34	32	30	16	48	1
21.25%	20.62%	15.62%	16.87%	25.62%	34	33	25	27	41	2
23.12%	16.87%	16.25%	16.25%	27.5%	37	27	26	26	44	3
18.75%	26.87%	21.25%	12.5%	20.62%	30	43	34	20	33	4
16.87%	18.12%	20%	17.5%	27.5%	27	29	32	28	44	5
23.12%	18.75%	16.87%	12.5%	28.75%	37	30	27	20	46	6
18.75%	28.75%	19.37%	14.37%	18.75%	30	46	31	23	30	7
20.62%	28.75%	15%	12.5%	23.12%	33	46	24	20	37	8
23.12%	21.87%	20.62%	16.25%	18.12%	37	35	33	26	29	9
23.12%	21.25%	15.62%	11.87%	28.12%	37	34	25	19	45	10
21.87%	15.62%	21.25%	21.87%	19.37%	25	25	34	35	31	11
23.12%	22.5%	20%	17.5%	16.87%	37	36	32	28	27	12
20.62%	25.62%	14.37%	12.5%	26.87%	33	41	23	20	43	13
21.25%	19.37%	15%	19.37%	25%	34	31	24	31	40	14
26.25%	15%	13.12%	19.37%	26.25%	42	24	21	31	42	15

- اتضح من الجدول رقم (20) أن :  
(66) من أفراد عينة الدراسة البالغة (160) تراوحت إجاباتهم بين " موافق وموافق تماما" على أنهم " مستعدين لبذل أكثر جهد ممكن من اجل مساعدة مؤسستهم على النجاح " وذلك بنسبة قدرها (41.25%) .  
فيما نجد أن ما نسبته (18.75%) من عينة الدراسة "غيرمتأكدة" .  
كما أننا نجد ما نسبته (40%) من المجيبين " ليسوا على استعداد لبذل أي جهد أكبر من المتوقع منهم بواقع (30%) " غير موافقين تماما" و (10%) " غير موافقين" هذا فيما يخص العبارة الأولى.
- كما يلاحظ من نتائج بيانات التوزيع التكراري لإجابات العبارة الثانية لقياس الالتزام التنظيمي في الجدول رقم (20) أن (41.87% ) " يحدثون زملائهم انه لأمر عظيم أن يعملوا في هذه المؤسسة ا وان جهة عملهم عظيمة تستحق أن يعمل المرء فيها " بواقع (20.62%) " موافق" و (21.25%) "موافق تماما"  
بينما نجد أن (25.62%) " لا يوافقون تماما " على هذه العبارة و (16.87%) " غير موافقون " في حين هناك (15.62%) " غير متأكدين" .
- كما أظهرت نتائج التوزيع التكراري لإجابات العبارة الثالثة :  
أن ما نسبته (43.75%) " لم يوافقون على هذه العبارة وهذا يدل على " شعورهم اتجاه مؤسستهم وذلك على النحو التالي:  
(27.5%) " غير موافقين تماما " و (16.25%) " غير موافقين " وهذه العبارة من العبارات السلبية ضمن عبارات المقياس حيث أن:  
" غير موافق تماما " أعلى درجة (5) وهكذا على النحو التالي :  
في حين أن (39.99%) من عينة الدراسة " لا يشعرون بالالتزام كبير تجاه وحدتهم " بواقع (16.25%) " غير متأكد" و (16.87%) " موافقين " و (23.12%) " موافقين تماما".
- في حين أظهرت نتائج التوزيع التكراري لإجابات السؤال الرابع بأن :  
ما نسبته (45.62%) من أفراد العينة " يتقبلون أي مهمة من اجل الاستمرار في العمل في هذه المؤسسة " بواقع (18.75%) " موافقين تماما" .  
و (26.87%) " موافقين " بينما (32.19%) من العينة " لا يوافقون " على ذلك بواقع (20.62%) " غير موافقين تماما " و (12.5%) " غير موافقين " وبنسبة (21.25%) "غيرمتأكدين" .
- وبالرجوع إلى الجدول رقم (20) دائما نجد أن نتائج التوزيع التكراري لإجابات العبارة الخامسة أظهرت أن :  
ما نسبته (34.99%) من أفراد عينة الدراسة " يشعرون أن توجهاتهم وقيمهم تتطابق مع توجهات المؤسسة التي يعملون فيها " بواقع (16.87%) " موافقين تماما " و (18.12%) " موافقون " .

في حين أن : (45%) " لا يوافقون " على هذه العبارة بواقع (27.5%) " غير موافقين تماما" و (17.5%) " غير موافقين " في حين أن (20%) غير "متأكدين "

- وعند النظر إلى جدول التوزيع التكراري لإجابات أفراد العينة على العبارة السادسة من العبارات التي تقيس الالتزام التنظيمي والمبينة في الجدول رقم (11) نلاحظ أن:

ما نسبته (41.87%) من أفراد عينة الدراسة " يشعرون بالفخر عندما يخبرون الآخرين بأنهم يعملون أو ينتمون إلى هذه المؤسسة " وذلك على النحو الآتي :

ما نسبته (23.12%) " موافقين تماما " و (18.75%) " غير موافقين " في حين (41.25%) " لا يوافقون " بواقع (28.75%) " غير موافقين تماما " و (12.5%) " غير موافقين في حين (16.87%) " غيرمتأكدين " .

- كما يظهر من نتائج التوزيع التكراري لإجابات عينة الدراسة على العبارة السابعة من مقياس الالتزام التنظيمي أن : ما نسبته (47.5%) " موافقون " " على انه يمكن لهم العمل في منظمة أخرى ما دام نوع العمل متشابه أو لا يهمهم العمل سواء لدى هذه المؤسسة أو أخرى ما دام العمل ذاته " وذلك بواقع (18.75%) " موافقون تماما " و (28.75%) " موافقون " .

في حين أن : (33.12%) من أفراد العينة " غير موافقين " على هذه العبارة أي بواقع (18.75%) " غير موافقين تماما " و (14.37%) " غير موافقين " في حين هناك (19.37%) " غيرمتأكدين " .

وهذه العبارة تعتبر من % العبارات السلبية ضمن المقياس حيث أن " غير موافق تماما " تمثل أعلى درجة (5) وهكذا على التوالي .

- كما أنه أظهرت نتائج التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثامنة من العبارات التي تقيس الالتزام التنظيمي المبينة في الجدول رقم (20) أن :

ما نسبته (49.37%) من عينة الدراسة " يرون أن المهنة التي يقومون بها تلهمهم لبذل أقصى جهد يستطيعونه أثناء أداء العمل " بواقع (20.62%) " موافقون تماما " و (28.75%) " موافقون " . في حين (35.62%) " غير موافقين " بواقع (23.12%) " غير موافقين تماما " و (12.5%) " غير موافقين " أما (15%) " غيرمتأكدين " من هذه العبارات .

- وبالرجوع إلى نتائج التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التاسعة من العبارات التي تقيس الالتزام التنظيمي لأفراد العينة الموضحة في الجدول رقم (20) يتضح لنا أن :

ما نسبته (34.37%) " لا يرون أن ترك العمل بمؤسستهم الحالية بسبب التغيير في ظروف العمل " وذلك بواقع (18.12%) " لا يوافقون تماما " و (16.25%) " لا يوافقون " وهذه العبارة من العبارات السلبية ضمن مقياس الالتزام التنظيمي أي أن " غير موافق تماما " تمثل أعلى درجة (5) ويلبها " غير موافق " وهكذا في حين أن نسبة (44.99%) موافقون على العبارة .

أي بواقع:

"(23.12%) موافقون تماما" و "(21.87%) موافقون" و "(20.62%) غير متأكدين"

- وبالرجوع إلى الجدول رقم (20) يتضح من نتائج التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة العاشرة من عبارات قياس الالتزام التنظيمي أن: نسبة (44.37%) من عينة الدراسة "سعداء لأنهم اختاروا العمل في هذه المؤسسة" موزعة على التالي: "(23.12%) موافقين تماما" و "(21.25%) موافقين" في حين أن نسبة (39.99%) "غير موافقين" بواقع (28.12%) "غير موافقين تماما" و "(11.87%) غير موافقين" في حين (15.62%) "غير متأكدين".

- كما تشير نتائج التوزيع التكراري لإجابات العبارة الحادية عشرة من عبارات قياس الالتزام التنظيمي وهي عبارة سلبية أن:

(41.24%) من أفراد العينة "يرون أن هناك الكثير الذي يمكن أن يكسبوه بتمسكهم بالبقاء في هذه المؤسسة" بواقع: (19.37%) "غير موافقين تماما" و "(21.87%) غير موافقين" في حين نجد أن (37.49%) "موافقين" بواقع (21.87%) "موافقين تماما" و "(15.62%) موافقين" في حين نجد أن (21.25%) "غير متأكدين" من وضعهم.

- كما يلاحظ من نتائج التوزيع التكراري للعبارة الثانية عشرة من عبارات قياس الالتزام التنظيمي والمبينة في الجدول رقم (20) أن هذه العبارة سلبية وبالتالي فإن فئة (غير موافق تماما) يكون لها الدرجة الكبرى وهكذا ومن هنا يظهر أن نسبة (34.37%) من عينة الدراسة "لا يرون أنهم يجدون صعوبة في الاتفاق وقبول سياسات هذه المنظمة في المواضيع الهامة التي ترتبط بالعاملين" بواقع

(16.87%) "غير موافقين تماما" و "(17.5%) غير موافقين" في حين أن (45.62%) يجدون صعوبة في ذلك بواقع:

(23.12%) "موافقين تماما" و "(22.5%) موافقين" عي حين أن (20%) "غير متأكدين"

- في حين أنه يلاحظ من نتائج التوزيع التكراري لإجابات العبارة الثالثة عشرة من عبارات قياس الالتزام التنظيمي والمبينة في الجدول أن (46.24%) "يهمون بمصير المؤسسة التي يعملون فيها أي بواقع (20.62%) موافقين تماما" و "(25.62%) موافقون" في حين أن (39.37%) "غير موافقين" بواقع (26.87%) "غير موافقين تماما" و "(12.5%) غير موافقين" في حين (14.37%)

"غير متأكدين".

- وبالرجوع إلى الجدول رقم (20) يلاحظ من التوزيع التكراري لإجابات العبارة الرابعة عشرة من عبارات قياس الالتزام التنظيمي أن:

(40.62%) "موافقون" على أن "منظمتهم هي الأحسن من كل منظمة أخرى يمكن العمل فيها" بواقع: (21.25%) "موافقون تماما" و "(19.37%) موافقون" في حين (44.37%) "غير موافقين" على أفضلية مؤسستهم بين المنظمات الأخرى

التي يمكن لهم أن يعملوا فيها " بواقع : (25%) " غير موافقين تماما " و (19.37%) " غير موافقين " في حين (15%) " غير متأكدين " .

- ويلاحظ من التوزيع التكراري لإجابات العبارة الخامسة عشرة من العبارات التي تقيس مستوى الالتزام التنظيمي الموضحة في الجدول رقم (20) أن هذه العبارة سلبية أي أن : (غير موافق تماما) تحظى بأعلى درجة (5) ومن هنا يتضح أن :

(45.62%) " من أفراد عينة الدراسة اعتبروا قرارهم صحيحا باختيارهم العمل في هذه المؤسسة " بواقع (26.25%) " غير موافقين تماما " و (9.37%) " غير موافقين " فيما يظهر أن : (41.25%) " موافقين " على هذه العبارة بواقع (26.25%) " موافقين تماما " و (15%) " موافقين " في حين هناك (13.12%) " غير متأكدين " .

وبعد أن تم استعراض بيانات التوزيع التكراري لإجابات مفردات عينة الدراسة على العبارات الخمسة عشرة المكونة لمقياس (بورت) كمقياس للالتزام التنظيمي لديهم نحو المؤسسة التي يعملون فيها وبالنظر إلى الجدول رقم (21) نجد أن المتوسط الحسابي الإجمالي على العبارات الخمسة عشرة كما هو مبين في الجدول الآتي:

- حساب متوسط الفقرات الخمسة عشرة للالتزام التنظيمي بالنسبة للعينة:



حساب متوسط الفقرات الخمسة عشرة للالتزام التنظيمي بالنسبة للعينة:

جدول رقم (21):

الأسئلة	غير موافق تماما	غير موافق	غير تأكد	موافق	موافق تماما
1	3.2	1.06	2	2.13	2.26
2	2.73	1.8	1.6	2.2	2.26
3	2.93	1.73	1.73	1.8	2.46
4	2.2	1.33	2.26	2.86	2
5	2.93	1.86	2.13	1.93	1.8
6	3.06	1.33	1.8	2	2.46
7	2	1.53	2.06	3.06	2
8	2.46	1.33	1.6	3.06	2.2
9	1.83	1.73	2.2	2.33	2.46
10	3	1.26	1.66	2.26	2.46
11	2.06	2.33	2.26	1.66	1.66
12	1.8	1.86	2.13	2.4	2.46
13	2.86	1.33	1.53	2.73	2.2
14	2.66	2.06	1.6	2.06	2.26
15	2.8	2.06	1.4	1.6	2.8

- حساب متوسط المتوسطات بالنسبة للفقرات الخمسة عشرة بالنسبة للعينة :

جدول رقم (22):

غير موافق تماما	غير موافق	غير تأكد	موافق	موافق تماما
2.57	1.64	2.11	2.27	2.24
المتوسط العام 2.16				

يوضح الجدول رقم (22) متوسطات إجابات أفراد العينة بالنسبة لعبارات الخمسة عشرة لمقياس الالتزام التنظيمي حيث تبين أن متوسط المجيبين بغير الموافقين تماماً بلغ (2.57) ومتوسط غير الموافقين (1.64) أما متوسط غير المتأكدين فقدّر (2.11) أما بالنسبة لمتوسط الموافقين على عبارات المقياس فكان (2.27) أما متوسط الموافقين تماماً على العبارات الخمسة عشرة هو (2.24).

- حساب متوسط إجابات أفراد العينة الموافقين وغير موافقين وغير المتأكدين بالنسبة لأفراد العينة الجدول رقم (23) :  
من خلال تفرغ إجابات أفراد العينة تحصلنا على النتائج المبينة في الجدول أدناه التي تمثل متوسطات إجابات الموافقين وغير الموافقين وغير المتأكدين لعبارات الالتزام التنظيمي وذلك من خلال الجدول رقم (23) حيث تحصلنا على متوسط الموافقين (2.47) أما غير الموافقين فكان متوسطهم (2.10) أما غير المتأكدين من عبارات المقياس فكان متوسطهم (1.86).

جدول رقم (23):

موافقين	غير متأكدين	غير موافقين	الأسئلة
2.19	2	2.13	1
2.23	1.6	2.26	2
2.13	1.73	2.33	3
2.43	2.26	1.76	4
2.43	2.13	2.39	5
2.23	1.8	2.19	6
2.53	2.06	1.76	7
5.26	1.6	1.89	8
2.39	2.2	1.78	9
2.36	1.66	2.13	10
1.66	2.26	2.19	11
2.43	2.13	1.83	12
2.46	1.53	2.09	13
2.16	1.6	2.36	14
2.2	1.4	2.43	15
2.47	1.86	2.10	مجموع متوسط المتوسطات لعبارة الالتزام التنظيمي

جدول يوضح العبارات التي تقيس مستويات الالتزام التنظيمي و متوسطاتها:

جدول رقم (24):

متوسط كل عبارة	فقرات الالتزام التنظيمي	رقم العبارة	الأبعاد (المستويات)
2.19	- أنا على استعداد لبذل مجهود كبير أكثر من المجهود المتوقع مني لمساعدة هذه المؤسسة على تحقيق النجاح.	1	الالتزام العاطفي
2.26	- أقول لزملائي انه لأمر عظيم أن نعمل في هذه المؤسسة .	2	
2.23	- اشعر بالفخر لاتتمائي إلى هذه المؤسسة.	6	
2.53	- لا يهمني يمكن لي أن اعمل في منظمة مختلفة ما دام نوع العمل متشابهًا.	7	
2.36	- أنا سعيد جدا باختياري هذه المؤسسة بدلا من المؤسسات الأخرى التي كنت أفكر في الالتحاق بها.	10	
2.46	- أنا اهتم بمصير هذه المؤسسة.	13	
2.43	- سأقبل أي واجبات في سبيل بقائي في هذه المؤسسة.	4	الالتزام الاستمراري
5.26	- هذه المهنة تلهمني لبذل أقصى- جهد أستطيعه أثناء أداء العمل.	8	
2.26	- لا يوجد هناك ما أستفيد من بقائي في هذه المؤسسة إلى الأبد.	11	
2.36	- بالنسبة لي هذه أفضل مؤسسة يمكن لي أن اعمل لديها.	14	
2.33	- اشعر بإخلاص قليل لهذه المؤسسة.	3	الالتزام المعياري
2.43	- اعتقد أن ما لدي المؤسسة من قيم يشبه ما عندي من قيم.	5	
2.39	- ساترك هذه المؤسسة إذا ما طرأ أي تغير على ظروفي .	9	
2.43	- غالبا ما أجد صعوبة في فهم وقبول سياسات المؤسسة نحو العاملين لديها وبخاصة في القضايا المهمة.	12	
2.43	- اختياري أو قراري للعمل في هذه المؤسسة كان خطأ كبيرا ارتكبته في حق نفسي.	15	

- مستوى الالتزام التنظيمي بالنسبة لعينة الدراسة :  
بعد تفريغ الاستمارات لجميع أفراد العينة قمنا بتحديد مستوى درجة الالتزام التنظيمي من خلال تحديد متوسط كل فقرة من الفقرات التي تقيس الالتزام التنظيمي وتحديد الفقرات التي تقيس كل بعد من أبعاد الالتزام .
- متوسطات أبعاد الالتزام التنظيمي (مستوى الالتزام التنظيمي):  
جدول رقم (25):

متوسط أبعاد الالتزام التنظيمي	أبعاد الالتزام التنظيمي
2.32	1- الالتزام العاطفي
3.06	2- الالتزام الاستقراري
2.40	3- الالتزام المعياري

- تحليل البيانات الخاصة بأبعاد الالتزام التنظيمي:  
أ- بالنسبة لنتائج تحليل البيانات الخاصة بالالتزام الاستقراري:  
إن ترتيب المتوسطات التي تقيس هذا البعد كانت كما يلي :  
إن هذه المهنة تلهم العمال لبذل أقصى جهد ممكن أثناء أداء العمل بمتوسط (5.26) وأن العمال يقبلون أي واجبات في سبيل بقائهم في هذه المؤسسة بمتوسط (2.43) وأن هذه المؤسسة تعتبر أفضل مؤسسة يمكن العمل فيها بالنسبة للعمال بمتوسط (2.36) كما يوجد هناك ما يستفيده العمال من بقائهم في هذه المؤسسة إلى الأبد بمتوسط (2.26) .  
وبصفة عامة يمكن تفسير ارتفاع متوسط الالتزام الاستقراري بمتوسط (3.06) إلى الدرجة العالية من الأمان الوظيفي الذي يشعر به العمال في هذه المؤسسة بالرغم من وجود عدة مشاكل بداخلها.
- ب- بالنسبة لنتائج تحليل البيانات الخاصة بالالتزام المعياري :  
إن ترتيب المتوسطات التي تقيس هذا البعد كانت ما يلي :  
يعتقد العمال أن هناك تشابه ما بين قيمهم وقيم المؤسسة بمتوسط (2.43) كما لا يجد العمال صعوبة في الاتفاق مع سياسات هذه المنظمة في المواضيع الهامة التي ترتبط بالعمال بمتوسط (2.43).  
كما أن اختيار العمال لهذه المؤسسة لم يكن خطأً كبير ارتكبه في حق أنفسهم بمتوسط (2.43) كما أن أي تغير في ظروفهم سوف يؤدي بهم إلى ترك هذه المؤسسة (2.39) وذلك سببه الشعور القليل بالإخلاص لهذه المؤسسة بمتوسط (2.33).

وبالتالي فإن المتوسط العام لبعد الالتزام المعياري هو (2.40) حيث يأتي في المرتبة الثانية .

ج- بالنسبة لنتائج تحليل البيانات الخاصة بالالتزام العاطفي :

إن ترتيب المتوسطات التي تقيس هذا البعد كانت كما يلي :

لا يهمني يمكن لي أن اعمل في منظمة مختلفة ما دام نوع العمل متشابهاً بمتوسط (2.53) كما أن العمال يهتمون بمصير هذه المؤسسة بمتوسط (2.46) .

وان العمال سعداء جداً لاختيارهم هذه المؤسسة بدلا من المؤسسات الأخرى التي كانوا يفكرون في الالتحاق بها بمتوسط (2.36).

وأنتهم كذلك يقولون لزملائهم انه لأمر عظيم أن يعملوا في هذه المؤسسة بمتوسط (2.26) .

ويشعرون كذلك بالفخر لانتمائهم إلى هذه المؤسسة بمتوسط (2.23) .

وهم على استعداد لبذل مجهود كبير من المجهود المتوقع منهم لمساعدة هذه المؤسسة على تحقيق النجاح بمتوسط (2.19) .

وبالتالي فإن المتوسط العام لهذا البعد هو (2.32) حيث يأتي في المرتبة الأخيرة .

- إذن بما أن أكبر متوسط هو 3.06 الذي يمثل بعد الاستمراري والذي ينتمي إلى الفئة

[ 3.40-2.60 ] فإن مستوى الالتزام التنظيمي هو مستوى متوسط ذو بعد استمراري عند منسوبي المؤسسة العمومية الزنك بمتوسط 3.06

- تحليل نتائج التوزيع التكراري لمتغيري بيئة العمل الداخلية:

وسوف نبين في هذا الجزء نتائج التوزيع التكراري لإجابات عينة الدراسة على الأسئلة التي تقيس متغيرات الدراسة التنظيمية ، وهي على التوالي الصبغة الرسمية وتضم :

- قواعد العمل، مراعاة الأنظمة، الوصف الوظيفي، المركزية.

وذلك على النحو التالي:

1- قواعد العمل: وتقيسها العبارات الخمس التالية من (1-5) والتي تعتبر عبارات سلبية أي أن: غير موافق تماما تحظى بأعلى درجات المقياس تليها غير موافق وهكذا كما في الجدول التالي رقم (26):



- يتضح من خلال نتائج التوزيع التكراري لإجابات عينة الدراسة على العبارة الأولى من عبارات قياس قواعد العمل أن نسبة (58.56%) من العينة يرون أنه لا يمكن لهم التصرف كما يشاءون في الأمور التي تتعلق بالعمل (44.28%) غير موافقين ، (14.28%) غير موافقين تماما ، في حين أن (12.85%) غير متأكدين ، (25.71%) موافقين و (2.85%) موافقين تماما.

وبالنظر إلى الجدول نستنتج أن أكثر من نصف العينة (58.56%) يقرون بوجود قواعد عمل يتم التمسك بها وبالتالي هم يوافقون على العبارة.

- ويتضح من نتائج التوزيع التكراري لإجابات عينة الدراسة على العبارة الثانية من العبارات التي تقيس قواعد العمل في الجدول رقم (26) أن :

(75.70%) من عينة الدراسة لا يوافقون على هذه العبارة أي أن العامل مقيد بقواعد عمل بواقع (51.42%) غير موافقين بينما نجد أن (15.71%) موافقين على عدم وجود قواعد العمل بواقع (10%) موافقين و (5.71%) موافقين تماما ، (8.75%) غير متأكد وبالتالي نستنتج من خلال جدول نتائج التوزيع التكراري أن أكثر من ثلثي عينة الدراسة يرون أنه لا يمكن للعامل أن يتخذ قراراته بنفسه دون رقابة مما يوحي بوجود قواعد عمل منظمة لذلك ، وبالتالي لا يوافقون على هذه العبارة.

- كما يتبين من نتائج التوزيع التكراري لإجابات العبارة الثالثة من عبارات قياس قواعد العمل أن نسبة (57.14%) لا يرون أن طرق انجاز العمل متروكة للعامل وذلك بواقع (17.14%) غير موافقين تماما ، (40%) موافقين ، فيما نجد أن (11.42%) غير متأكد ، (22.85%) موافقين ، (8.57%) غير موافقين تماما .

وبالتالي يظهر من خلال نتائج الجدول أن عدد فوق المتوسط من عينة الدراسة يرون وجود قيود وقواعد يجب على العامل الالتزام بها عندما يقوم بأدائه لعمله وان الأمر ليس متروكا له ليختار الطريقة التي ينجز بها عمله .

- ويظهر من نتائج التوزيع التكراري لإجابات عينة الدراسة على العبارة الرابعة من عبارات قياس قواعد العمل في الجدول أن (44.28%) من أفراد لا يرون أنه مسموح لهم التصرف في مؤسساتهم كما يرون في مجال عملهم ، بواقع (18.57%) غير موافقين تماما ، (25.71%) غير موافقين ، في حين أن (55.7%) يرون خلاف ذلك بواقع (7.14%) غير متأكد ، (27.14%) موافقين ، (21.42%) موافقين تماما .

وبالنظر إلى نتائج الجدول نستنتج من ذلك أن نصف عينة الدراسة تقريبا لا يرون وجود قواعد منظمة لعملهم ويوافقون على هذه العبارة .



- وبالنظر إلى نتائج التوزيع التكراري لإجابات العبارة الخامسة من عبارات قياس قواعد العمل تشير إلى أن (35.70%) من عينة الدراسة أجابوا بعدم موافقتهم على أن العمال هم الذين يحددون قواعد العمل في مؤسستهم بواقع (12.85%) غير موافقين تماما ، (22.85%) غير موافقين ، فيما نجد أن (64.27%) يوافقون على هذه العبارة بواقع (15.71%) غير متأكد ، (34.28%) موافق ، (14.28%) موافق تماما .

- وبالتالي يتضح أن قواعد أداء العمل تحدد من طرف العمال وبالتالي فإن نصف عينة الدراسة يوافقون على هذه العبارة.

2- مراعاة الأنظمة: تقيسها العبارات (6-11) كما في الجدول التالي رقم (27) :



- يظهر من نتائج التوزيع التكراري لإجابات عينة الدراسة على العبارة السادسة من عبارات قياس الأنظمة في الجدول رقم (27) : أن نسبة (47.14%) من عينة الدراسة يرون أن العاملين يخضعون لمراقبة دائمة من أجل اكتشاف الأخطاء ومخالفة الأنظمة بواقع (18.57%) موافقين ، (28.57%) موافقين تماما ، في حين أن (14.28%) غير متأكد ، (17.14%) غير موافقين ، (21.42%) غير موافقين تماما .  
إذن نستنتج من خلال الجدول أنه تقريبا نصف عينة الدراسة يرون أن هناك مراقبة دائمة للعامل من أجل اكتشاف الأخطاء ومخالفة القواعد والأنظمة ويعبرون عن موافقتهم على العبارة.

- كما يتضح من الجدول رقم (27) أن نتائج التوزيع التكراري لإجابات العبارة السابعة من العبارات التي تقيس مراعاة الأنظمة تشير إلى أن (54.28%) من عينة الدراسة يقرون أنهم تحت المراقبة الدائمة للتأكد من أنهم يعملون وفق القواعد والأنظمة (24.28%) موافقين ، (30%) موافقين تماما ، بينما يظهر أن (4.28%) غير متأكد ، (25.71%) غير موافقين ، (15.71%) غير موافقين تماما .  
ومنه نستنتج أن أكثر من نصف العينة ترى أن هناك مراقبة دائمة للعاملين للتأكد من أنهم يعملون وفقا للقواعد والأنظمة وبالتالي يوافقون على هذه العبارة .

- كما يتضح من نتائج التوزيع التكراري لإجابات عينة الدراسة في الجدول رقم (27) على العبارة الثامنة من عبارات قياس مراعاة الأنظمة أن (47.14%) يرون أن العاملين في المؤسسة يلتزمون بإجراءات العمل المحددة في دليل الأنظمة بنسبة (20%) موافقين تماما ، (27.14%) موافقين تماما ، بينما (18.57%) غير موافقين ، (11.42%) غير موافقين تماما ، (22.85%) غير متأكد .  
ومنه نستنتج انه تقريبا نصف عينة الدراسة يرون أن هناك التزام بإجراءات العمل المحددة في دليل الأنظمة .

- ويظهر في جدول نتائج التوزيع التكراري لإجابات العبارة التاسعة من عبارات قياس مراعاة الأنظمة والتي تدل على أن (46.85%) موافقين يرون أن العاملين ينفذون أعمالهم بدقة ، (28.57%) موافقين تماما ، (18.57%) موافقين في حين أن (17.14%) غير موافقين تماما ، (14.28%) غير موافقين ، (21.42%) غير متأكد .  
وبالتالي نستنتج أن نصف عينة الدراسة تقريبا يرون أن العاملين ينفذون واجباتهم بدقة .

- ويتضح من نتائج التوزيع التكراري لإجابات عينة الدراسة على العبارة العاشرة من عبارات قياس مراعاة الأنظمة أن (38.56%) يرون أن العاملين يوجهون بتطبيق الأنظمة واللوائح عند انجاز الأعمال بواقع (14.28%) موافقين تماما ، (24.28%) موافقين ، في حين أن (25.75%) غير موافقين ، (18.57%) غير موافقين تماما ، (17.14%) غير متأكد .

ومنه نستنتج أن نسبة عالية من عينة الدراسة لا يرون أنهم يوجهون بتطبيق اللوائح والأنظمة عند انجاز الأعمال ، فهم لا يوافقون على هذه العبارة.

- وبعد أن تم استعراض بيانات التوزيع التكراري لإجابات مفردات الدراسة على العبارات الخمس السابقة والتي تقيس مراعاة الأنظمة يتضح أن :

العمال يوافقون على العبارات التي تقيس مراعاة الأنظمة ما عدا العبارة الأخيرة .

3- الوصف الوظيفي: وتقيسه العبارات الخمس من (11-15) كما هو موضح في الجدول (28).



- يتضح من الجدول رقم (28) أن: نتائج التوزيع التكراري لإجابات العبارة الحادية عشرة من العبارات التي تقيس الوصف الوظيفي أن (47.13%) من أفراد عينة الدراسة لا يرون أن هناك إجراءات يتم مراعاتها لمعالجة أي موقف طارئ حيث (25.71%) غير موافقين ، (21.42%) غير موافقين تماما ، في حين أن (14.28%) موافقين تماما ، (21.42%) موافقين ، (17.14%) غير متأكد.

ومنه نستنتج أن اغلب أفراد عينة الدراسة لا يوافقون على هذه العبارة ، أي لا توجد إجراءات يتم مراعاتها لمعالجة أي موقف طارئ .

- كما يظهر من استعراض نتائج التوزيع التكراري لإجابات عينة الدراسة على العبارة الثانية عشرة التي تقيس الوصف الوظيفي أن (58.56%) غير موافقين على هذه العبارة التي تقول أن هناك عمل محدد لكل عامل يقوم به بواقع (27.14%) غير موافقين تماما ، (31.42%) غير موافق ، في حين أن (14.17%) موافقين تماما ، (12.85%) موافقين ، (11.42%) غير متأكد .

ومنه نستنتج أن أكثر من نصف عينة الدراسة لا يوافقون على هذه العبارة التي تقيس الوصف الوظيفي .

- ويتضح من الجدول الذي يبين نتائج التوزيع التكراري لإجابات عينة الدراسة على العبارة الثالثة عشرة من العبارات التي تقيس الوصف الوظيفي أن :

(51.42%) يرون أن هناك تشديد على وجوب العمل من خلال القنوات الرسمية بما نسبته (28.57%) موافقين تماما ، (22.85%) موافقين ، بينما (15.71%) غير موافقين ، (11.42%) غير موافقين تماما ، (21.42%) غير متأكد .

وبالتالي نستنتج أن نصف عينة الدراسة يرون أن كل عامل في المؤسسة لديه عمل محدد يقوم به.

- ويتضح من الجدول كذلك لإجابات عينة الدراسة على العبارة الرابعة عشرة من العبارات التي تقيس الوصف الوظيفي أن أقل من عينة الدراسة (34.17%) يرون أن هناك سجل خطي عن الأداء الوظيفي لكل عامل ، (14.17%) موافق تماما ، (22.85%) موافق ، في حين أن (21.42%) غير موافق ، (25.71%) غير موافق تماما ، (15.71%) غير متأكد .

ومنه نستنتج أن (47.13%) لا يوافقون على العبارة ويرون عدم وجود سجل خطي عن الأداء الوظيفي لكل عامل .

- ويتضح من الجدول الذي يبين نتائج التوزيع التكراري لإجابات عينة الدراسة على العبارة الخامسة عشرة من عبارات الوصف الوظيفي أن: (54.28%) من العمال لا يعرفون تقريبا بوضوح من هو الشخص الذي يرجعون له في حالة حدوث مشكلة في العمل ، أي أن (24.28%) غير موافقين ، (30%) غير موافقين تماما ، في حين أن (18.57%) موافقين تماما ، (17.14%) موافقين ، (10%) غير متأكد .

ومنه نستنتج أن أكثر من نصف عينة الدراسة لا يوافقون على هذه العبارة بعدم معرفة العمال من هو الشخص الذي يرجعون له في حالة حدوث مشكلة في العمل.

4- العبارات التي تقيس المركزية (تدرج السلطة): وتقيسها العبارات الخمس من

(20-16) كما هو في الجدول رقم (29) التالي:





- يتضح من نتائج التوزيع التكراري لإجابات عينة الدراسة على العبارة السادسة عشرة من العبارات التي تقيس المركزية أن (68.57%) يرون أنهم لا يستطيعون اتخاذ أي قرار باستثناء الأمور البسيطة في مؤسستهم حتى يوافق رئيسهم المباشر ، (40 %) موافقون تماما ، (28.57%) موافقون، في حين أن (7.14%) غير متأكد ، (10%) غير موافقون، (14.28%) غير موافق تماما .

ومنه نستنتج من خلال الجدول رقم (29) أن أكثر من نصف عينة الدراسة يرون أنهم لا يستطيعون اتخاذ أي قرار باستثناء الأمور البسيطة دون الرجوع لرئيسهم المباشر ويقرون بوجود مركزية في اتخاذ القرار .

- كما تظهر نتائج التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة عشرة من عبارات قياس المركزية أن : (58.56%) فقط اعتبروا هذه العبارة صحيحة تثبط همة أي شخص يرغب في أن يتخذ قراراته بنفسه موزعين على : (31.42%) موافقون تماما (27.14%) موافقون، في حين أن (17.14%) غير موافقين ، (11.42%) غير موافقين تماما ، (12.85%) غير متأكد ومنه نستنتج أن أكثر من نصف عينة الدراسة يميلون إلى الموافقة على هذه العبارة بنسبة (58.56%) .

- ويظهر من نتائج التوزيع التكراري لإجابات العبارة الثامنة عشرة من العبارات التي تقيس المركزية أن : (52.58%) موافقين تماما (24.28%) موافقين ، في حين أن (18.57%) غير موافقين ، (7.14%) غير موافقين تماما ، (21.42%) غير متأكد ومنه نستنتج أن أكثر من نصف عينة الدراسة موافقين على هذه العبارة (52.28) على انه حتى في الأمور البسيطة في المؤسسة يجب أن تحال إلى الإدارة العليا من اجل الحصول على القرار النهائي .

- كما يظهر من نتائج التوزيع التكراري لإجابات عينة الدراسة على العبارة التاسعة عشرة من عبارات قياس المركزية أن : (61.42%) موافقين على هذه العبارة بواقع (42.85%) موافقين تماما ، (18.57%) موافقون ، في حين أن (11.42%) غير موافقين ، (4.28%) غير موافقين تماما ، (20%) غير متأكد . ومنه نستنتج أن أكثر من نصف عينة الدراسة بكثير يوافقون على هذه العبارة بأنه يجب استشارة الرئيس المباشر في المؤسسة قبل عمل أي شيء بنسبة (61.42%) .

- في حين يظهر من نتائج التوزيع التكراري في الجدول لإجابات عينة الدراسة على العبارة رقم عشرون من العبارات التي تقيس المركزية أن : (48.56%) موافقين على هذه العبارة بواقع (22.85%) موافقين تماما ، (25.71%) موافقون ، في حين أن (22.85%) غير موافقين ، (17.14%) غير موافقين تماما ، (8.57%) غير متأكد . ومنه نستنتج أن تقريبا نصف عينة الدراسة يوافقون على هذه العبارة انه أي قرار يجب أن يحظى بموافقة الرئيس .

**- المتغيرات الوظيفية:**

وسوف يتم في هذا الجزء من الدراسة توضيح تحليل نتائج التوزيع التكراري لإجابات عينة الدراسة نحو العبارات التي تقيس متغيرات الدراسة الوظيفية وعددها (25) عبارة هي:

1- الأجور: وتقيسها العبارات من (5-1) كما هو موضح في الجدول (30).



يتضح من الجدول رقم (30) المبين لنتائج التوزيع التكراري لإجابات عينة الدراسة على العبارة الأولى من عبارات قياس الأجور أن :  
(%61.42) غير موافقين على هذه العبارة حيث (% 25.71) غير موافقين تماما ، (% 35.71) غير موافقين ، في حين أن (%14.28)  
موافقين تماما ، (%12.85) موافقين ، (% 11.42) غير متأكد .

ومنه نستنتج أن عينة كبيرة من عينة الدراسة يرون أن دخلهم الشهري من وظيفتهم الحالية لا يغطي متطلبات المعيشة وبالتالي فهم غير موافقين .

- ويظهر كذلك من الجدول الذي يبين نتائج التوزيع التكراري لإجابات عينة الدراسة على العبارة الثانية من عبارات قياس الأجور أن :  
(%51.42) لا يوافقون على هذه العبارة وذلك بنسب متفاوتة بين (%22.85) غير موافق تماما ، (%28.57) غير موافق ، في حين  
أن (%20) موافق تماما ، (%22.85) موافق ، (%5.71) غير متأكد .

ومنه نستنتج أن نصف أفراد عينة الدراسة لا يوافقون على هذه العبارة أن الدخل الشهري لا يتلاءم مع الجهد المبذول في العمل .

- كما يتضح من نتائج التوزيع التكراري لإجابات عينة الدراسة على العبارة الثالثة من عبارات قياس الأجور أن : (%57.14) غير  
موافقين على هذه العبارة حيث أن (%30) غير موافقين تماما ، (%27.14) غير موافق ن في حين أن (%11.42) موافق تماما ،  
(%14.17) موافق ، (%14.28) غير متأكد .

وبالتالي نستخلص أن أكثر من نصف عينة الدراسة لا يوافقون على هذه العبارة حيث أن راتبهم لا يتلاءم مع درجة تعقيد الوظيفة الحالية  
وخطورتها .

- كما يظهر كذلك من جدول التوزيع التكراري لإجابات عينة الدراسة على العبارة الرابعة من العبارات التي تقيس الأجور أن :  
(%60.7) من عينة الدراسة لا يوافقون على هذه العبارة بنسبة (% 27.14) غير موافق تماما ، (%18.57) موافق ، (%8.57)  
غير متأكد .

وبالتالي نستخلص أن أكثر من نصف عينة الدراسة (%60.7) لا يوافقون على هذه العبارة حيث أن الراتب لا يحقق طموحات العمال  
الشخصية .

- كما يظهر من خلال جدول التوزيع التكراري لإجابات عينة الدراسة على العبارة الخامسة التي تقيس الأجور أن : (%74.27) لا  
يوافقون على هذه العبارة بنسبة : (% 42.85) غير موافق تماما ، (%31.42) غير موافق ، (%4.28) غير متأكد .

ومنه نستنتج أن أكثر من نصف عينة الدراسة بكثير لا يوافقون على هذه العبارة حيث لا يشعر العمال أن هناك ارتباط بين الراتب والحوافز والأداء في الوظيفة الحالية .

2- محتوى العمل: وتقيسها العبارات من (6-10) كما هو موضح في الجدول رقم (31).



- يظهر من نتائج التوزيع التكراري لإجابات عينة الدراسة على العبارة السادسة من العبارات التي تقيس محتوى العمل في الجدول (31) أن : (77.14%) غير موافقين على هذه العبارة ، حيث (40%) غير موافق تماما ، (37.14%) غير موافق في حين أن (2.85%) موافق تماما ، (8.57%) موافق ، (11.42%) غير متأكد.
- ومنه نستنتج أن أغلب عينة الدراسة (77.14%) لا يوافقون على هذه العبارة حيث لا يرون أن الوظيفة الحالية لا توفر لهم الفرصة لاكتساب مهارات جديدة في العمل.
- كما يتضح من الجدول (31) الذي يبين نتائج التوزيع التكراري لإجابات عينة الدراسة على العبارة السابعة من العبارات التي تقيس محتوى العمل أن نسبة (68.56%) لا يوافقون على هذه العبارة بنسبة (25.71%) غير موافق تماما ، (42.85%) غير موافق ، في حين (11.42%) موافق تماما ، (17.14%) موافق ، (2.85%) غير متأكد .
- وبالتالي نستنتج أن : أغلب أفراد عينة الدراسة لا يوافقون على هذه العبارة ويرون أن الوظيفة الحالية لا تتميز بالتنوع في الأعمال التي يقومون بها .
- كما يظهر كذلك من الجدول رقم (31) الذي يبين نتائج التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثامنة من العبارات التي تقيس محتوى العمل أن : (55.7%) لا يوافقون على هذه العبارة حيث أن (28.85%) غير موافق تماما ، (32.85%) غير موافق في حين أن (14.28%) موافق تماما ، (17.14%) موافق ، (12.85%) غير متأكد .
- ومنه نستنتج أن أكثر من نصف عينة الدراسة لا يوافقون على هذه العبارة أي لا يتمتعون بصلاحيات في العمل تتوازي مع المسؤولية التي يتحملونها في الوظيفة .
- في حين يتضح من الجدول رقم (31) الذي يبين نتائج التوزيع التكراري لإجابات عينة الدراسة على العبارات التي تقيس محتوى العمل أن : (57.14%) لا يوافقون على العبارة التاسعة بنسبة (27.14%) غير موافق تماما ، (30%) غير موافق ، في حين أن (11.42%) موافق تماما ، (10%) موافق ، (21.42%) غير متأكد .
- ومنه نستنتج أن أكثر من نصف أفراد عينة الدراسة لا يوافقون على هذه العبارة وذلك بعدم شعورهم بالرضا في اتجاه الأعمال والإنجازات التي يقومون بها في الوظيفة الحالية .
- كما يظهر من الجدول رقم (31) الذي يبين نتائج التوزيع التكراري لإجابات عينة الدراسة على العبارات التي تقيس محتوى العمل أن : (42.85%) لا يوافقون على العبارة العاشرة أي : (18.57%) غير موافق تماما ، (24.28%) غير موافق ، في حين أن (14.28%) موافق تماما ، (20%) موافق ، (22.85%) غير متأكد .

ومنه نستنتج أن أقل من نصف عينة الدراسة لا يوافقون على هذه العبارة حيث يرون أن الوظيفة الحالية لا تتيح الفرصة للتجديد والإبداع في العمل .

3- الترقية والتقدم الوظيفي: وتقيسه العبارات من (11-16) كما في الجدول رقم (32) التالي:





- يظهر من نتائج التوزيع التكراري لإجابات عينة الدراسة على العبارة الحادية عشرة من العبارات التي تقيس الترقية والتقدم الوظيفي في الجدول (32) أن: (57.13%) غير موافقين على هذه العبارة ، حيث (21.42%) غير موافق تماما ، (35.71%) غير موافق ، في حين أن (15.71%) موافق تماما ، (12.85%) موافق ، (15.71%) غير متأكد.
- و بالنظر إلى الجدول يتبين أن أكثر من نصف عينة الدراسة (57.13%) لا يوافقون على هذه العبارة حيث يرون أن الوظيفة الحالية لا تهيئ قدرا كافيا من تكافؤ الفرص بين زملاء في الترقية .
- كما يتضح من نتائج التوزيع التكراري لإجابات عينة الدراسة على العبارة الثانية عشرة من هذه العبارات التي تقيس الترقية والتقدم الوظيفي أن: نسبة (57.13%) لا يوافقون على هذه العبارة بنسبة (25.71%) غير موافق تماما ، (31.42%) غير موافق ، في حين (14.28%) موافق تماما ، (15.71%) موافق ، (12.85%) غير متأكد .
- وبالنظر إلى الجدول تبين لنا أن أكثر من نصف عينة الدراسة لا يوافقون على هذه العبارة ويرون انه لا يتم إعداد العاملين لشغل وظائف أعلى في الوظيفة الحالية .
- وبالرجوع إلى نتائج التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة عشرة من العبارات التي تقيس الترقية والتقدم الوظيفي أن : (43.17%) لا يوافقون على هذه العبارة حيث أن (14.17%) غير موافق تماما ، (20%) غير موافق ، في حين أن (42.28%) موافق ، (14.28%) موافق تماما ، (5.71%) غير متأكد .
- ومنغستنتج أن أكثر من نصف عينة الدراسة يوافقون على هذه العبارة حيث يرون انه توجد علاقة بين الترقيات وزيادة المسؤوليات الوظيفية .
- في حين يتضح من الجدول رقم (32) الذي يبين نتائج التوزيع التكراري لإجابات عينة الدراسة على العبارة الرابعة عشرة من العبارات التي تقيس الترقية والتقدم الوظيفي أن (61.42%) لا يوافقون على العبارة بنسبة (27.14%) غير موافق تماما ، (34.28%) غير موافق ، في حين أن (14.17%) موافق تماما ، (10%) موافق ، (11.42%) غير متأكد .
- ومنه نستنتج أن أكثر من نصف أفراد عينة الدراسة لا يوافقون على هذه العبارة حيث أن السقف الزمني لإمكانية الترقية في الوظيفة الحالية غير مرضيا.

- وأخيرا يتضح من نتائج التوزيع التكراري لإجابات عينة الدراية على العبارة الخامسة عشرة من العبارات التي تقيس الترقية والتقدم الوظيفي أن: (54.27%) لا يوافقون على العبارة أي: (11.42%) غير موافق تماما ، (42.85%) غير موافق ، في حين أن (24.28%) موافق تماما ، (7.14%) موافق ، (14.28%) غير متأكد .

ومنه نستنتج أن نصف عينة الدراسة لا يوافقون على هذه العبارة حيث يرون أن الترقيات لا تحقق الأمن الوظيفي للعاملين .

4- القيادة والإشراف: وتقيسها العبارات (16-20) الموضحة في الجدول رقم (33):



- يظهر من نتائج التوزيع التكراري لإجابات عينة الدراسة على العبارة السادسة عشرة من العبارات التي تقيس القيادة والإشراف المبينة في الجدول (33) أن : (50%) لا يوافقون على هذه العبارة ، حيث أن: (20%) غير موافق تماما ، (30%) غير موافق في حين أن (14.28%) موافق تماما ، (18.57%) موافق ، (14.17%) غير متأكد.
- ومنه نستنتج أن نصف عينة الدراسة ( 77.14%) لا يوافقون على هذه العبارة حيث يرون أن الوظيفة الحالية لا تتيح لهم فرصة إبداء الآراء والمقترحات.
- كما يظهر من نتائج التوزيع التكراري لإجابات عينة الدراسة على العبارة السابعة عشرة من العبارات التي تقيس القيادة والإشراف أن: نسبة (71.42%) لا يوافقون على هذه العبارة بنسبة (25.71%) غير موافق تماما ، (45.71%) غير موافق ، في حين (21.42%) موافق تماما ، (12.85%) موافق ، (8.57%) غير متأكد .
- وبالتالي نستنتج أن أكثر من نصف عينة الدراسة بكثير لا يوافقون على هذه العبارة ويرون أن المؤسسة لا تقوم بحل المشاكل التي يواجهها العاملين في العمل.
- كما يظهر كذلك من نتائج التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثامنة عشرة من العبارات التي تقيس القيادة والإشراف أن : (58.56%) لا يوافقون على هذه العبارة حيث أن (34.28%) غير موافق تماما ، (24.28%) غير موافق ، في حين أن (2.85%) موافق تماما ، (25.71%) موافق ، (8.57%) غير متأكد .
- ومنه نستنتج أن أكثر من نصف عينة الدراسة لا يوافقون على هذه العبارة حيث يرون أن المؤسسة لا تعمل على إقناع العاملين بخطط تطوير الأداء.
- في حين يتضح من نتائج التوزيع التكراري لإجابات عينة الدراسة على العبارة التاسعة عشرة من العبارات التي تقيس القيادة والإشراف أن : (34.17%) لا يوافقون على هذه العبارة (14.17%) غير موافق تماما ، (20%) غير موافق ، في حين أن (15.71%) موافق تماما ، (18.57%) موافق ، (28.57%) غير متأكد .
- ومنه نستنتج أن أقل من نصف عينة الدراسة لا يوافقون على هذه العبارة حيث يرون انه لا تتاح للعامل التمتع بالحرية والاستقلال في أداء الأعمال .
- كما يظهر من نتائج التوزيع التكراري لإجابات عينة الدراسة على العبارة العشرين من العبارات التي تقيس القيادة والإشراف أن : (58.56%) لا يوافقون على هذه العبارة أي : (27.14%) غير موافق تماما ، (41.42%) غير موافق ، في حين أن (12.85%) موافق تماما ، (12.85%) موافق ، (5.71%) غير متأكد .

ومنه نستنتج أن أكثر من نصف عينة الدراسة لا يوافقون على هذه العبارة حيث لا يرون أن المؤسسة تأخذ بآراء عمالها التي تؤدي إلى تحسين الأداء في الوظيفة الحالية.

5- جماعة العمل: وتقيسها العبارات الخمس من (21-25) الموضحة في الجدول التالي رقم (34):



- يظهر من نتائج التوزيع التكراري لإجابات عينة الدراسة على العبارة الحادية والعشرين من العبارات التي تقيس جماعة العمل والموضحة في الجدول (34) أن: (44.28%) لا يوافقون على هذه العبارة ، حيث (18.57%) غير موافق تماما ، (25.71%) غير موافق في حين أن (14.28%) موافق تماما ، (30%) موافق ، (11.42%) غير متأكد.
- ومنه نستنتج أن نصف عينة الدراسة لا يوافقون على هذه العبارة حيث يرون أنه لا يوجد تعاون متبادل بين العمال فيما بينهم ونصف آخر من عينة الدراسة يرون عكس ذلك بنفس النسبة.
- كما يتضح من نتائج التوزيع التكراري لإجابات عينة الدراسة على العبارة الثانية والعشرين من العبارات التي تقيس جماعة العمل أن: (52.85%) لا يوافقون على هذه العبارة ، حيث (28.57%) غير موافق تماما ، (24.28%) غير موافق ، في حين (14.17%) موافق تماما ، (22.85%) موافق ، (7.14%) غير متأكد .
- وبالتالي نستنتج أن: نصف عينة الدراسة لا يوافقون على هذه العبارة حيث يرون أنهم لا يمتنعون بتقدير زملائهم في العمل .
- كما يظهر كذلك أن نتائج التوزيع التكراري لإجابات عينة الدراسة على العبارة الثالثة والعشرين من العبارات التي تقيس جماعة العمل أن : (41.31%) لا يوافقون على هذه العبارة حيث أن (14.17%) غير موافق تماما ، (27.14%) غير موافق في حين نجد أن: (28.57%) موافق تماما ، (11.42%) موافق ، (15.71%) غير متأكد .
- ومنه نستنتج أن أقل من نصف عينة الدراسة لا يوافقون على هذه العبارة أي يرون أن زملائهم لا يعترفون بمجارتهم في العمل.
- في حين يتضح من الجدول الذي يبين نتائج التوزيع التكراري لإجابات عينة الدراسة على العبارة الرابعة والعشرين من العبارات التي تقيس جماعة العمل أن :
- (77.33%) لا يوافقون على العبارة حيث أن (34.28%) غير موافق تماما ، (42.85%) غير موافق ، في حين أن (4.28%) موافق تماما ، (10%) موافق ، (8.57%) غير متأكد .
- ومنه نستنتج أن نسبة كبيرة من عينة الدراسة لا يوافقون على هذه العبارة فهم لا يرون أن هناك تقارب في الثقافة والدرجات العلمية بين الزملاء .
- كما يظهر من الجدول الذي يبين نتائج التوزيع التكراري لإجابات عينة الدراسة على العبارة الخامسة والعشرين من العبارات التي تقيس جماعة العمل أن :



- (58.56%) لا يوافقون على هذه العبارة حيث أن : (25.71%) غير موافق تماما ، (32.85%) غير موافق ، في حين أن (5.71) % موافق تماما ، (12.85%) موافق ، (22.85%) غير متأكد .

ومنه نستنتج أن أكثر من نصف عينة الدراسة لا يشعرون في وظيفتهم الحالية بتقدير واحترام الرؤساء في العمل.

### 3- تفسير النتائج ومناقشتها:

#### مقدمة :

يحتوي هذا الفصل ملخصاً لأهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة وأهم التوصيات المقترحة على ضوء النتائج التي تم التوصل إليها والدراسات المستقبلية التي يأمل الباحث أن تسهم في إثراء موضوع العقد النفسي وعلاقته بالالتزام التنظيمي.

#### 1-3: دراسة العلاقات الارتباطية :

الفرضية (01): توجد علاقة ارتباطية بين العقد النفسي ومتغير العمر:

جدول رقم (35):

دراسة العلاقة بين العقد النفسي عند العامل و العمر :

المتغيران	معامل الارتباط سيرمان	الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة
العقد النفسي عند العامل	0.77-	0.159	0.05
العمر			

يتضح من خلال نتائج معامل ارتباط سيرمان الموجودة في الجدول (35): أنه لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين العقد النفسي عند العامل ومتغير العمر، حيث بلغ معامل الارتباط بينهما (-0.77) وهي غير دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لأن قيمة ر (المحسوبة) (-0.77) أصغر من قيمة ر (الجدولية) (0.159) وبالتالي لا توجد علاقة ارتباطية.

الفرضية (02): توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين العقد النفسي ومتغير التكوين :

جدول رقم (36):

دراسة العلاقة بين العقد النفسي عند العامل ومتغير التكوين:

المتغيران	معامل الارتباط سيرمان	الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة
العقد النفسي عند العامل	0.6 -	0.159	0.05
التكوين			

يتضح من خلال نتائج معامل ارتباط سيرمان الموجودة في الجدول (36): أنه لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين العقد النفسي عند العامل ومتغير التكوين، حيث بلغ معامل الارتباط بينهما (-0.6) وهي غير دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لأن قيمة ر (المحسوبة) (-0.6) أصغر من قيمة ر (الجدولية) (0.159) وبالتالي لا توجد علاقة ارتباطية.

**الفرضية (03):** توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين العقد النفسي ومتغير المستوى التعليمي :

جدول رقم (37):

دراسة العلاقة بين العقد النفسي عند العامل ومتغير المستوى التعليمي :

المتغيران	معامل الارتباط سيرمان	الدالة الإحصائية	مستوى الدلالة
العقد النفسي عند العامل لمستوى التعليمي	0.65	0.159	0.05

يتضح من خلال نتائج معامل ارتباط سيرمان الموجودة في الجدول (37): أنه توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين العقد النفسي عند العامل و المستوى التعليمي ، حيث بلغ معامل الارتباط بينها (0.65) وهي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لأن قيمة ر (المحسوبة) (0.65) أكبر من قيمة ر (الجدولية) (0.159) وبالتالي توجد علاقة ارتباطية متوسطة.

**الفرضية (04):** توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي ومتغير السن :

جدول رقم (38):

دراسة العلاقة بين الالتزام التنظيمي عند العامل ومتغير العمر :

المتغيران	معامل الارتباط سيرمان	الدالة الإحصائية	مستوى الدلالة
الالتزام التنظيمي العمر	1-	0.159	0.05

يتبين من خلال نتائج معامل ارتباط سيرمان الموجودة في الجدول (38) أنه لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي عند العامل ومتغير العمر ، حيث بلغ معامل الارتباط بينها (1-) وهي غير دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لأن قيمة ر (المحسوبة) (1-) أصغر من قيمة ر (الجدولية) (0.159) وبالتالي لا توجد علاقة ارتباطية.

**الفرضية (07):** توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي ومتغير التكوين

جدول رقم (39):

دراسة العلاقة بين الالتزام التنظيمي عند العامل ومتغير التكوين :

المتغيران	معامل الارتباط سيرمان	الدالة الإحصائية	مستوى الدلالة
الالتزام التنظيمي التكوين	0.79	0.159	0.05

يتضح من خلال نتائج معامل ارتباط سبيرمان الموجودة في الجدول (39): أنه توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين الالتزام التنظيمي عند العامل ومتغير التكوين، حيث بلغ معامل الارتباط بينها (0.79) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) لأن قيمة  $r$  (المحسوبة) (0.79) أكبر من قيمة  $r$  (الجدولية) (0.159) وبالتالي توجد علاقة ارتباطية قوية. الفرضية (06): توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين الالتزام التنظيمي والمستوى التعليمي: جدول رقم (40):

دراسة العلاقة بين الالتزام التنظيمي عند العامل و المستوى التعليمي :

المتغيران	معامل الارتباط سبيرمان	الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة
الالتزام التنظيمي مستوى التعليمي	0.5-	0.159	0.05

يتضح من خلال نتائج معامل ارتباط سبيرمان الموجودة في الجدول (40): أنه لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين الالتزام التنظيمي عند العامل والمستوى التعليمي، حيث بلغ معامل الارتباط بينها (-0.5) وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) لأن قيمة  $r$  (المحسوبة) (-0.5) أصغر من قيمة  $r$  (الجدولية) (0.159) وبالتالي لا توجد علاقة ارتباطية. الفرضية (07): توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين العقد النفسي والالتزام التنظيمي: جدول رقم (41):

العلاقة بين العقد النفسي و الالتزام التنظيمي لجميع أفراد مجتمع الدراسة:

المتغيران	معامل الارتباط سبيرمان	الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة
العقد النفسي الالتزام التنظيمي	0.57	0.159	0.05

يتضح من خلال نتائج معامل ارتباط سبيرمان الموجودة في الجدول (41): أنه توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين العقد النفسي عند العامل والالتزام التنظيمي، حيث بلغ معامل الارتباط بينها (0.57) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) لأن قيمة  $r$  (المحسوبة) (0.57) أكبر من قيمة  $r$  (الجدولية) (0.159) وبالتالي توجد علاقة ارتباطية متوسطة و وطردية.

الفرضية (08):دراسة العلاقة الارتباطية بين حالات العقد النفسي والالتزام التنظيمي:

جدول رقم (42):

مستوى الدلالة 0.05	الدلالة الإحصائية	قيمة معامل ارتباط بيرسون	الالتزام لتنظيمي حالات العقد النفسي
دالة	0.404	0.53	العقد النفسي التوازي
دالة	0.32	0.66	العقد النفسي العلائقي
غير دالة	0.349	0.123	العقد النفسي التبادلي
غير دالة	0.250	0.215	العقد النفسي التحويلي

من خلال الجدول الذي يوضح العلاقة الارتباطية بين حالات العقد النفسي والالتزام التنظيمي باستخدام معامل ارتباط بيرسون ظهرت النتائج كما يلي:

- 1- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين العقد النفسي التوازي والالتزام التنظيمي حيث بلغ معامل الارتباط بينها (0.53) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) لأن قيمة ر (المحسوبة) (0.53) أكبر من قيمة ر (الجدولية) (0.404) وبالتالي توجد علاقة ارتباطية متوسطة وطرديّة .
- 2- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين العقد النفسي العلائقي والالتزام التنظيمي حيث بلغ معامل الارتباط بينها (0.66) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) لأن قيمة ر (المحسوبة) (0.66) أكبر من قيمة ر (الجدولية) (0.32) وبالتالي توجد علاقة ارتباطية متوسطة وطرديّة .
- 3- لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين العقد النفسي التبادلي والالتزام التنظيمي حيث بلغ معامل الارتباط بينها (0.123) وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) لأن قيمة ر (المحسوبة) (0.123) أصغر من قيمة ر (الجدولية) (0.349) وبالتالي لا توجد علاقة ارتباطية بين العقد النفسي التبادلي والالتزام التنظيمي .
- 4- لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين العقد النفسي التحويلي والالتزام التنظيمي حيث بلغ معامل الارتباط بينها (0.215) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) لأن قيمة ر (المحسوبة) (0.215) أصغر من قيمة ر (الجدولية) (0.250) وبالتالي لا توجد علاقة ارتباطية بين العقد النفسي التحويلي والالتزام التنظيمي .

**2-3 : مناقشة النتائج :****1-2-3 : مناقشة نتائج العقد النفسي :**

بما أن الهدف من هذه الدراسة هو معرفة طبيعة العلاقة بين العقد النفسي والالتزام التنظيمي من خلال معرفة طبيعة علاقة المتغيرات الشخصية مع العقد النفسي والالتزام التنظيمي ونظرا لتعدد المتغيرات الشخصية أكتفى الباحث بثلاث متغيرات فقط هي (العمر، التكوين، المستوى التعليمي).

فالنسبة للمتغيرات الشخصية الداخلة في الدراسة والتي يبلغ عددها ثلاثة اتضح من استخدام معامل الارتباط سييرمان بأنه :

من خلال النتائج المحصل عليها يمكن لنا القول أن :

**- العقد النفسي عند العمال هو :**

عقد نفسي تحولي بنسبة (38.75%) ذو بعد "عدم الثقة" بنسبة (15.62%) ومتوسط شدة العقد (31.11) فهذا العقد النفسي التحولي هو عبارة عن حالة عقلية فكرية (Etat morale) يعكس نتائج التغيير التنظيمي والتحويلات التنظيمية والتي تتناقض مع ترتيبات العمل التي تم تأسيسها في السابق.

فالعمل في هذا العقد يكون بحسب ما تقدمه المؤسسة للعمال أما بعد "عدم الثقة" فهو يعني أن العمال قد تلقوا إشارات غير واضحة وغير ثابتة ومختلطة فيما يخص رغباتها واهتماماتها، وهو ما وضع العمال في موضع عدم الثقة في المؤسسة نظرا لوجود غموض وعدم وضوح سياسات المؤسسة وهو ما ولد انفجار العمال نظرا لكثرة المشاكل المهنية (والاجتماعية والاقتصادية والبيئية... الخ) وأدى بهم إلى المطالبة برحيل المدير العام للمؤسسة الذي أنجر عنه إضرابات وحمل شعارات تطالب برحيل المدير العام يوم 2011/03/06 دام الإضراب تسعة أيام كانت نهايته الإطاحة بالمدير العام واراغمه على تقديم الاستقالة وتوقيف عملة الإنتاج فالمؤسسة لها وزن كبير في تحريك عملة الاقتصاد وهو ما تطلب تدخل مسئولين على المستوى العالي في الدولة، وهو ما عجل برحيل المدير العام وهي بادرة تعتبر الأولى من نوعها في الجزائر تزامنت مع ثورة التغيير في تونس (يوم 17 ديسمبر 2010 إلى غاية جانفي 2011).

وذلك من خلال احتجاج رسمي كانت أهم أسبابه كما يلي :

يشرفنا سيدي أن نعلمكم أنه منذ الان :

الساعة 08 صباحا بتاريخ 2011/03/06 قد قررنا رسم احتجاج داخل المؤسسة "الزنك" بالجزوات وهذا للأسباب التالية :

لقد لحص العمال أسباب انتفاضتهم إلى العوامل التالية :

1- اهتراء ورشات المعمل وغياب الصيانة وقطع الغيار واتباع سياسة "البريكولاج" في التسيير الأمر الذي سبب مؤخرا عجزا تاما لورشة تحليل المياه بالمؤسسة في تحقيق الاكتفاء مما جعل ورشات العمل تستعمل مياه بئر مليئة بالملح والكور أدت إلى اهتراء وفساد وسائل الإنتاج التي تبلغ قيمتها ملايين الدينارات.

2- التركيز على الإنتاج دون مراعاة قواعد الحفاظ على وسائل الإنتاج كمدة تسخين الفرن أو احترام نوعية المادة الأولية والحفاظ على البيئة.

3- التعسف في استعمال السلطة واستغلالها لأغراض شخصية كظلم العمال ، تهديدهم ، عقابهم دون وجه حق ، والخصم من أجور العمال والعلاوات، وكذا الانفراد بالقرارات دون إشراك واحترام قرارات رؤساء المصالح ومساعدتي الإنتاج والتدخل في صلاحياتهم ومهامهم وتمهيش الشريك الاجتماعي.

4- تحول ممتلكات المؤسسة إلى أملاك شخصية للمدير العام واستعمالها لأغراضه الخاصة كمثال عن ذلك استغلال السيارات الثلاث للمصنع لشخصه .

بالمقابل حول سيارة الإسعاف للمؤسسة إلى وسيلة نقل عمال "L'astreinte" ما أصبح يشكل مصدر هلع لعائلات وجيران كل عامل يتم إيصاله أو استدعائه من طرف المؤسسة .

5- الوضعية المزرية للعمال في ورشات العمل ودفعهم إلى التعامل مع مواد كيميائية سامة وخطيرة وبوسائل حماية بدائية مع عدم إخضاعهم للمتابعة الطبية اللازمة .

ونظرا لهذه الأسباب والعوامل فقد صار المطلب الأساسي لعمال مصنع "الزنك" بالغزوات اليوم هو :

- تنحية المدير العام للمؤسسة الذي قضى أكثر من 15 سنة على رأس المؤسسة .
- إيفاد لجنة تحقيق للوقوف على تجاوزات المدير والحالة الكارثية التي يعيشها المصنع والعمال وكشف المستور لان ما خفي أعظم .

- أما تقديراتهم للعقد النفسي لصاحب العمل فهو:

عقد نفسي توازني بنسبة (60%) ذو بعد "التقدم الداخلي" بنسبة (43.12%) ومتوسط شدة العقد (17.95) .

حيث أن هذا العقد من المفروض أن يساهم في إدماج وتطوير العمال في المؤسسة وتكوينهم ويعطي نوع من الحيوية في الأداء خاصة وأن بعد "التقدم الداخلي" يترجم اندفاع العامل نحو عمله ويسعى من خلاله إلى تطوير مهاراته ومساره المهني وتطوير الإمكانيات الأخرى التي توفرها المنظمة.

حيث أن كل من العامل والمؤسسة يشاركان بشكل كبير في تعليم وتطوير الأخر أما بالنسبة للعلاوات والمكافأة يكون على أساس الأداء والمشاركة في أن يكون نوع من المقارنة في الإمكانيات وما توفره المؤسسة حسب الأداء الذي يقوم به الأشخاص.

لكن ما يمكن قوله عن التكوين وتطوير المسار المهني وتقييم الأداء وظام الحوافز والمكافآت والعلاوات والترقيات داخل المؤسسة العمومية "الزنك" بالغزوات فهو تقريبا منعدم لا أثر لوجود كل هذه السياسات وان وجدت فهي تخضع للمحسوبية والبيروقراطية بعيدا عن المعايير العلمية في العمل.

ويرجع ذلك لعدم وجود سياسة واضحة ودقيقة في تسيير الموارد البشرية.

فإذا أخذنا عامل التكوين نجد أن المؤسسة ليس لديها سياسة واضحة في إعداد برامج التكوين واختيار المعنيين بذلك، فهم يهتمون فقط بعمال الصيانة الذين يستفيدون منه أو المسؤولين في الدرجة العليا من السلم الوظيفي، أما باقي الفئات الأخرى فهي غير معنية وهذا ما صرح به رئيس مصلحة التكوين.

وهي النتيجة التي توصل إليها الباحث من خلال دراسة العلاقة بين العقد النفسي والتكوين حيث توصل إلى عدم وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية وهو ما وضحته نتائج التوزيع التكراري جدول رقم (12) حيث أن نسبة (61.25%) من أفراد عينة الدراسة لم يتحصلوا على تكوين خلال السنة وهم أغلبهم عمال شباب .

ونحن نعلم أن العمال الشباب والمبتدئين في البدايات الأولى من حياتهم المهنية يكونون متحمسين أكثر للعمل ويحملون طموحات وأحلام يعملون على تحقيقها في المستقبل من خلال مجموعة من العناصر المتمثلة في التكوين وتطوير المسار المهني والتقييم والأداء والمكافأة والعلاوات والحوافز والترقيات في الدرجة وفي السلم الوظيفي، وهي مجموعة من الوعود والانتظارات يسعى العمال لتحقيقها انطلاقا من وجود مجموعة من الإشارات التي يتلقاها عن طرق مجموعة من القنوات المتمثلة في الاتصال يرسلها صاحب العمل فيتبنى من خلالها العامل سلوكا معيناً.

فهو في هذه الحالة يقطع العامل على نفسه وعد وعهد بمواصلة العمل يجد طالما صاحب العمل يفي بوعوده .

لكن إذا ما أخل أحد الطرفين بهذه الوعود والانتظارات تحدث قطيعة في العقد النفسي (La ruptures de contrat psychologique) وهو الشيء الذي أحدثه عدم الاهتمام بالتكوين ووضع سياسة واستراتيجية عامة تدرج ضمن السياسة العامة للمؤسسة. فعدم وجود التكوين أحدث شرخا في العقد النفسي عند العمال وتقديراتهم للعقد النفسي عند صاحب العمل في المؤسسة.



#### أ- علاقة العقد النفسي بالعمر :

لقد توصل الباحث إلى نتيجة مفادها أنه لا توجد علاقة بين العقد النفسي والعمر وهو ما وضحته النتائج الإحصائية حيث لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً حيث بلغت قيمة معامل سبيرمان (-0.77) عند مستوى الدلالة (0.05) وهي غير دالة إحصائياً عند هذه القيمة.

وهي نتيجة منطقية بالنظر إلى طبيعة العلاقة التي توصلنا إليها من خلال طبيعة العقد النفسي ، عقد نفسي تحولي (38.75%) ذو " بعد عدم الثقة " (15.62%) ومتوسط شدة العقد (31.11) .

أما العقد النفسي عند صاحب العمل هو توازني بنسبة (60%) ذو بعد " التقدم الداخلي " (43.12%) وبالنظر إلى جدول التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة نجد أن (44.37%) تتراوح أعمارهم ما بين (24-34) وهي فئة شابة والفئة الثانية (34-45) بنسبة (36.25%) وهي فئة أقرب إلى الشباب والفئة العمرية الأخيرة (44-55) بنسبة (19.37%) وهي الفئة القريبة إلى التقاعد .

فنعلم أن الفئة الأولى لها طموحات واحتياجات ورغبات تسعى لتحقيق ذاتها واشتباع حاجاتها المادية والمعنوية حسب سلم ماسلو تفرض على المنظمة أن تهتم بتطوير وتوجيه العامل في المنظمة مما يؤدي إلى تحفيزه من خلال المكافأة والعلاوات والتقدير والاحترام والى تحقيق الأهداف التنظيمية فيها وهذا حسب تقديرهم للعقد النفسي عند صاحب العمل، ولا يتجلى ذلك إلا بالاهتمام بعملية تخطيط المسار الوظيفي بالنسبة للعامل لما لها من أهمية بالغة بالنسبة للفرد العامل والمنظمة .

فالمنظمة يجب أن تهتم بتحقيق رضا الفرد في عمله كوسيلة تمكها من تحقيق أهدافها بفعالية، والتلاؤم مع التطورات السريعة في المحيط بإدخال ديناميكية في تسيير مساراتها الوظيفية وتحتاج إلى تحقيق التوافق بين الأهداف الخاصة بالأفراد وأهدافها ويتم تجميع كل هذه الأهداف (تكوين، ترقية ، حوافز، تقييم الأداء، الرضا المهني، الثقافة التنظيمية الخ...) في برامج تسيير المسارات الوظيفية .

#### أ- علاقة العقد النفسي بالمستوى التعليمي :

فأثبتت الدراسة وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) .

وهذا يعني أنه كلما زاد المستوى التعليمي تحسن العقد النفسي، ويرجع ذلك إلى كون أن العامل الذي لديه مستوى تعليمي عالي لديه منصب عالي داخل الهيكل التنظيمي للمنظمة .

فإذا نظرنا إلى جدول التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب الرتبة نجد أن نسبة الإطارات بلغت (20.62%) .

وهي نسبة تعتبر ممثلة لصاحب العمل تخضع لامتيازات خاصة فيما يخص الأجر والترقيات والعلاوات والمكافأة، ولديها خبرة كبيرة ورضا وظيفي ولديها روح معنوية مرتفعة تتبنى ثقافة المؤسسة وقبها مما يجعلها موالية للمنظمة وملزمة بتحقيق أهدافها .

إلا أن قلة الدراسات على العقد النفسي وعلاقته بالمتغيرات الشخصية ربما يجعل هذه النتيجة مقبولة لأنه لا توجد دراسات تنفي أو تؤكد هذه النتيجة في حدود إطلاع الباحث.

**2-3-2 مناقشة نتائج الالتزام التنظيمي :**

حيث تبين أن التكوين هو العامل الوحيد الذي له علاقة ارتباطية مع الالتزام التنظيمي حيث تبين أن التكوين له علاقة ارتباطية بالالتزام التنظيمي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)

أما العمر ليس له علاقة ارتباطية مع الالتزام التنظيمي عند مستوى الدلالة (0.05) دالة إحصائياً، ونفس الشيء بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي لا توجد علاقة ارتباطية مع الالتزام التنظيمي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) .

وهي نتيجة تختلف مع ما توصلت إليه دراسة العضايلة (1995) التي توصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين العمر والالتزام التنظيمي، والمستوى التعليمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي

وتختلف أيضاً مع دراسة ألفضلي (1997) التي توصلت إلى وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين متوسط الالتزام التنظيمي ومختلف البيانات أو العوامل الشخصية .

كذلك دراسة السواط والعنبي (1418هـ) التي توصلت إلى أن هناك تأثير للبيانات الشخصية بأنواعه وتختلف مع دراسة الهيجان (1998م) التي توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين العمر والالتزام التنظيمي.

ويعود ذلك إلى اختلاف البيئة التي أجريت فيها تلك الدراسات حيث أجريت دراسة العضايلة في الأردن والفضلي في الكويت، إضافة إلى اختلاف خصائص العينة التي تم إجراء الدراسة عليها، ففي دراسة الهيجان استهدفت الدراسة المديرين وهم يختلفون عن عينات الدراسات السابقة في المستوى التعليمي والتكوين والخبرات والعمر.

أما علاقة التكوين بالالتزام التنظيمي فهي نتيجة لا تتوافق مع دراسة الطجم (1996م) وسوزان القرشي (1998م) التي توصلت إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية من بينها "التكوين" والالتزام التنظيمي، ونفس الشيء مع دراسة سعد الدوسري (2005م) التي توصلت إلى عدم وجود علاقة ارتباطية بين المتغيرات الوظيفية والالتزام التنظيمي (الترقية، الرتبة، الخبرة، الأجر، التكوين) .

ويعود هذا عدم الاتفاق إلى أن الدراسات السابقة أجريت في بيئة واحدة تتشابه منظماتها الإدارية في كثير من الخصائص، طرق العمل والأساليب الإدارية التي تتبعها تلك المنظمات تتشابه في الكثير من الخصائص الشخصية وكذلك لا توجد فروق كبيرة بين أفرادها من حيث الخصائص الشخصية نتيجة لتشابه المؤسسات أو المنظمات الإنتاجية من حيث طرق وثقافة التسيير واستراتيجيات التخطيط وتسيير الموارد البشرية.

بالإضافة إلى ذلك هناك الكثير من العوامل الخارجية المحيطة بمجتمع الدراسة سواء كانت العوامل الدينية أو الاجتماعية أو الاقتصادية أو التعليمية أو الثقافية لها تأثير على هذه المنظمات التي تعمل في بيئة واحدة وعلى العاملين بهذه المنظمات.



نوع من تقصير المنظمة في جانبهم ، هذه الفئة غالبا ما تميل إلى التسرب من المنظمات والبحث عن فرص وظيفية أفضل في منظمات أخرى غير التي يعملون بها ، لاسيما وأنهم لا يفكرون كثيرا في التقاعد بقدر ما يفكرون في الوظائف التي تلي مطالبهم المادية والمعنوية الأساسية ، وهو النهج الذي أصبح يتخذه العديد من العمال باتجاه منظمات أخرى وعلى رأسها مؤسسات سونا طراك.

عكس الفئة الأخيرة التي يتمتع أصحابها بنوع من الاستقرار الوظيفي والخبرة الطويلة فضلا على أنهم في هذه المرحلة من أعمارهم ربما تكون معظم حاجاتهم الأساسية سواء ما تعلق منها بالنواحي المادية أو المعنوية قد تمت تلبيتها إلى حد كبير ، إلى جانب ذلك فإن هذه الفئة لم يعد معظم أفرادها يطمحون إلى تحقيق المزيد من وظائفهم لاسيما وأنهم على أعتاب التقاعد لذا فإن الرابطة بينهم وبين المنظمة التي يعملون بها هي رابطة المعاشية الطويلة والاستفادة المتبادلة خلال سنوات العمل الماضية.

إن متغير العمر يعتبر من أكثر المتغيرات الشخصية بروزا في نتائج الدراسات السابقة والمتعلقة بتأثير المتغيرات الشخصية على الالتزام التنظيمي ، فلقد وجد كل من " هنري بينيك (Herbiniak,1974) " وستيرز (Steers,1977) " وموريس وشيرمان ( Morris & Sherman,1981) " وانجل وبيري (Angle and Perry,1981) و ماير وألن (Meyer & Allen,1984) في العمر من أكثر العوامل تأثيرا في الالتزام التنظيمي بالنسبة للأفراد أو بمعنى آخر فإن الموظفين كبار السن أكثر التزاما لمنظماتهم من نظرائهم الصغار ، هذه النتيجة تم تأكيدها في الدراسات العربية التي أجراها القطان (1978م) وآدم العتيبي (1993م) حيث توصلوا إلى أن هناك علاقة ايجابية معنوية بين العمر والالتزام التنظيمي هذه النتيجة يمكن تفسيرها على أساس أنه كلما تقدم الأفراد في السن كانوا أكثر واقعية وقناعة من ذي قبل وقلت البدائل المتاحة أمامهم للانتقال إلى منظمات أخرى (العتيبي،1993:115) .

كذلك يمكن القول بأن التقدم في العمر يعتبر وسيلة من وسائل اكتساب الخبرة التي تتيح للفرد فرص المقارنة بين المنظمة التي يعمل بها والمنظمات الأخرى ، حيث يصلون إلى حقيقة مفادها أن الاستقرار الوظيفي يعتبر عاملا هاما في التطور والترقي الوظيفي لاسيما عندما تكون المنظمات التي يعمل بها هؤلاء الأفراد متماثلة من حيث الأنظمة التي تحكم أعمال شؤون الموظفين بها (من حيث القوانين واللوائح) كما هو الحال في الجزائر حيث يخضع العاملون في المؤسسات الاقتصادية العمومية إلى نظام واحد فيما يتعلق بتسيير الموارد البشرية .

على أن تأثير العمر على الالتزام التنظيمي ليس مؤكدا في بعض الدراسات السابقة فلقد أفادت نتائج الدراسة التي قام بها ستيفنز وزملاؤه (Stevens et all,1978) بأنه لا توجد علاقة قوية بين عمر المدير والالتزام التنظيمي للمنظمة التي يعمل بها حيث تبين أن عوامل أخرى مثل مدة خدمة الفرد في المنظمة التي يعمل بها وعبء العمل والاتجاه نحو التغيير والاندماج في العمل تعتبر مؤشرات قوية بالنسبة للالتزام المدير لمنظمتة ، كذلك أفادت نتائج دراسة جانز (Jans,1989) بأن تأثير العمر على الالتزام التنظيمي ليس قويا ، هذه النتائج المتباينة فيما يتعلق بتأثير العمر على الالتزام التنظيمي يمكن ردها بصفة عامة إلى تباين ثقافة المجتمعات والمنظمات التي تم فيها دراسات الالتزام التنظيمي.

**3-2-3 للعقد النفسي وعلاقته بالالتزام التنظيمي :**

لقد أثبتت النتائج له توجد علاقة ارتباطية بين العقد النفسي والالتزام التنظيمي دالة إحصائياً وهو ما بينته النتائج ( $r=0.57$ ) عند مستوى الدلالة ( $0.05$ ) وهذا يعني أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة وطردية أي كلما تحسنت العلاقة ما بين العامل وصاحب العمل كلما كان مستوى الالتزام التنظيمي من جهة العاملين مرتفعاً .

فالعقد النفسي حسب (اللوزي، 1999) يعرف بأنه اتفاق غير مكتوب بين المنظمة والعاملين فيها ، فهناك علاقة تكاملية تبادلية بين العاملين والتنظيم، فالمنظمة تطالب الأفراد بضرورة الالتزام بالأنظمة والقوانين والأهداف، وأن يبذلوا قصارى جهدهم للحصول على المزيد من الإنتاجية مقابل مطالبة الأفراد للمنظمة بالعمل على توفير البيئة المساعدة على إشباع حاجاتهم من أمن واستقرار وحوافز (اللوزي، 1999:133).

ويؤدي الشعور بالالتزام التنظيمي حسب (خطاب، 1988) إلى عدد من النتائج الإيجابية للمنظمة كإخفاض معدل دوران العمل، واستقرار العمالة، والانتظام في العمل وبذل المزيد من الجهد والأداء مما يؤثر على إخفاض تكلفة العمل وزيادة الإنتاجية وتحقيق النمو والازدهار للمنظمة. (خطاب، 1988:34).

وهو ما أكدته نتائج دراسة علاقة حالات العقد النفسي والالتزام التنظيمي حيث بينت النتائج أنه توجد علاقة ارتباطية بين العقد النفسي التوازني والالتزام التنظيمي حيث بلغ معامل الارتباط بينهما ( $0.53$ ) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $0.05$ ) لأن قيمة  $r$  (المسوبة) ( $0.53$ ) أكبر من قيمة  $r$  (الجدولية) ( $0.404$ ) وبالتالي توجد علاقة ارتباطية متوسطة وطردية.

1- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين العقد النفسي العلائقي والالتزام التنظيمي حيث بلغ معامل الارتباط بينهما ( $0.66$ ) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $0.05$ ) لأن قيمة  $r$  (المسوبة) ( $0.66$ ) أكبر من قيمة  $r$  (الجدولية) ( $0.32$ ) وبالتالي توجد علاقة ارتباطية متوسطة و طردية .

ويبقى العقد النفسي والالتزام التنظيمي موضوع خصب يحتاج إلى الكثير من الدراسات خصوصاً داخل المؤسسات العمومية الجزائرية لأن أغلب الدراسات والأبحاث الموجودة أجريت على القطاع الخاص فقط لني يتميز بيئة عمل داخلية خاصة تختلف عن تلك البيئة في المؤسسة العمومية.

**3-2-4 بيئة وثقافة العمل الداخلية:**

لكل منظمة خصائص تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى ، كما أن لكل منظمة أنشطتها وأساليبها الخاصة في العمل ، وهي عناصر تمثل في مجموعها المحيط الذي يعمل فيه العاملون في المنظمة ، وهذه الخصائص المميزة للعمل داخل المنظمات لها تأثيرها على أداء ومظاهر السلوك الوظيفي الخاص بأعضاء المنظمة ويمثل المحيط الذي يعمل فيه الأفراد بخصائصه الإدارية والبيئة الداخلية للمنظمات.

وبينة العمل الداخلية تمثل إحدى التحديات الرئيسية التي ينبغي لأي منظمة بغض النظر عن نشاطاتها أو نطاق عملها أو ثقافتها مواجهتها في إطار تحديد الاستراتيجيات المستقبلية والأهداف الكلية للمنظمة مما يؤدي إلى كفاءة الأداء الوظيفي وذلك بتبنيها لتكون مفيدة ونافعة لأداء الفرد والمنظمة ، وبما يمكن من الموازنة بين إمكانيات الفرد والعمل الذي يؤديه وبصورة منظمة ومستقرة ومحفزة. ويتفاعل الإنسان مع الظروف المحيطة به بصفة عامة وبالتالي فانه عادة ما يستطيع أن يكيف سلوكه طبقاً لنوع الظروف التي يعيش من خلالها.

فالإنسان العامل داخل المنظمات يتأثر بالبيئة التي يعمل فيها (عبد العزيز، 1423هـ: 24)

لذا فان دراسة بيئة العمل تؤدي إلى فهم وتصور واضح لتطوير أداء العاملين والاحتفاظ بهم داخل المنظمة مما يجسد حرص المنظمات على تجنب الوقوع في الأخطاء التي تكلفها فقدان عامليها ، وفقدان الثقة بها وعدم الالتزام التنظيمي وسوء علاقات العمل بين الفرد والمنظمة وعم الرضا وتسرب العاملين أو ترك الأفراد لمنظمتهم وعدم الالتزام بقواعد العمل بالرغم من وجود أكثر من نصف العينة يقررون بوجود قواعد عمل يتم التمسك بها.

كما يرون أنه لا يمكن للعامل أن يتخذ قراراته بنفسه دون رقابة مما يوحي بوجود قواعد عمل منظمة لذلك ، وجود قيود وقواعد يجب على العامل الالتزام بها عندما يقوم بأدائه لعمله ، وأن الأمر ليس متروكا له ليختار الطريقة التي ينجز بها عمله، كما أنه غير مسموح للعامل التصرف كما يرون مجال عملهم ، كما أن العامل غير مسموح لهم بتحديد القواعد الخاصة بأدائهم لعملهم وبالتالي يتضح أن قواعد أداء العمل تحدد من طرف المنظمة .

وعدم مراعاة الأنظمة حيث أن نسبة عالية من العمال يرون أنهم لا يوجهون بتطبيق اللوائح والأنظمة عند انجاز الأعمال في حين يرى العمال أنه تتم مراقبتهم بصفة دائمة لاكتشاف أي مخالفة للقواعد والأنظمة، كما يشعر العاملون في المؤسسة بأنهم تحت مراقبة دائمة للتأكد من أنهم يعملون وفق القواعد والأنظمة ، كما يرون أن العاملون يلتزمون بإجراءات العمل في دليل الأنظمة وينفذون الواجبات والمسؤوليات لكن يبقى هذا نظريا لأنه كيف يمكن أن نفسر ارتفاع حوادث العمل من سنة لأخرى بالرغم من أن المؤسسة حاصلة على شهادة الايزو (9001-2000) وكذلك (14000 و 14001) فيما يخص البيئة والسلامة المهنية .

إن تطبيق النظم واللوائح يواجه عدد من الموانع والقيود التي تحول دون تحقيقها للنتائج المتوقعة ، أو قد تسهم بظهور بعض المشكلات والصعوبات التي تعرقل عمل المنظمة و تؤدي إلى نفور العاملين منها ، ومنها الرضا السلبي أو المقاومة لأسباب تتعلق بنوع هذه الأنظمة واللوائح وبطريقة تنفيذها ، أو بالوقت الذي صدرت فيها وقد يؤدي ذلك خلق التوتر والانشغال بين صفوف العاملين ، الأمر الذي ينتهي بتفجير المشكلة الكامنة أو إعاقة الأفراد عن القيام بمهامهم وقد تعمل العلاقات الشخصية التي تربط القيادات والجماعات اللارسمية داخل المنظمة على إعاقة وعرقلة الالتزام بالنظم واللوائح، كما يؤدي غموض قنوات الاتصال ، أو عدم الاستقرار الرسمي في المنظمة كما هو الحال بالنسبة للمنظمة ، كالتداخل والازدواجية بين الصلاحيات إلى النتيجة نفسها ، إضافة إلى المركزية الشديدة أو اللامركزية

المفرطة في تطبيق اللوائح والنظم ، إن مركزية اتخاذ القرارات قد تدفع بالعاملين إلى عدم الالتزام أو التقيد بها ورفضها (سليمان ، 1987م: 49)

وهو ما وجدناه من خلال النتائج حيث أن أغلب العمال يرون أنهم لا يستطيعون اتخاذ أي قرار في المؤسسة حتى يوافق الرئيس المباشر ، كما يتفق أغلب العمال على أنه تثبط همة أي شخص يرغب في أن يتخذ قراراته بنفسه ، حيث أنه حتى بالنسبة للأمور البسيطة يجب أن تحال إلى الإدارة العليا وأن يستشار الرئيس المباشر في المؤسسة من أجل الحصول على القرار النهائي ، فأى قرار يجب أن يحظى بموافقة الرئيس .

بالإضافة إلى ذلك فإن أغلب العاملين يقرون بعدم وجود إجراءات يتم مراعاتها لمعالجة أي موقف طارئ ، كما لا يوجد تحديد فيما يخص المناصب والمهام فقد تجد عامل يحمل شهادة عليا ويعمل كعامل منفذ والذي لا يحمل أي شهادة يعمل كإطار ، ويرون عدم وجود سجل خطي عن الأداء الوظيفي لكل عامل كما لا يعرف العمال تقريبا من هو الشخص الذي يرجعون له في حالة حدوث مشكلة في العمل ويرجع ذلك إلى غموض الدور .

أما فيما يخص سياسة الأجور فأجمع كل العمال على عدم وجود سياسة عادلة في تحديد الأجور فأغلب العمال يرون أن الدخل الشهري لا يغطي متطلبات المعيشة ولا يتلاءم مع الجهد المبذول ولا يتلاءم مع درجة تعقيد وخطورة الوظيفة، لأن العمال في المؤسسة عرضة للإخطار يوميا ، كما لا يحقق الأجر الذي يتقاضونه رغباتهم وطموحاتهم الشخصية ولا يلبى حاجياتهم كما حددها ماسلو في سلم الحاجات ، كما لا يشعرون بوجود ارتباط بين الراتب والحوافز والأداء لأن الوظائف الحالية للعمال لا توفر الفرصة لاكتساب مهارات جديدة فهي روتينية لا تتميز بالتنوع مما أدخل نوع من الملل في نفوس العاملين وعدم الرضا وانخفاض الروح المعنوية نظرا لعدم وجود تنوع في الأعمال وإتاحة الفرصة للتجديد والإبداع للعمال حتى يكتشفوا أنفسهم ، فحتوى العمل فارغ من مضمونه ، أما الترتيبات والتقدم الوظيفي فنفس الشيء فالعمال يرون أن وظائفهم لا تهيم لهم قدرًا كافيًا في تكافؤ الفرص في الترتيبات وإعداد العمال لشغل وظائف عليا ، كما لا توجد معايير موضوعية فيما يخص المدة الزمنية لإمكانية الترقية فهي تخضع للبيروقراطية والمحسوبية فقط ، مما جعل العمال يعيشون حالة الألامن وظيفي مما جعل الكثير يفكر في تغيير المؤسسة فالترقية تعد من أهم الأحداث التي يمر بها العامل في حياته الوظيفية ومن الممكن استخدامها كأداة لتقدير العامل على منجزاته وكذلك لتحفيزه على مواصلة التحسن ، واجتذابه نحو المنظمة التي يعمل بها ولتحقيق ذلك لا بد من تخطيط الترتيبات بعناية تامة وتطبيقها بإنصاف ، نفس الشيء بالنسبة للقيادة والإشراف وجماعة العمل فالقيادة الحالية لا تتيح الفرصة لإبداء الرأي ولا تعمل المؤسسة على حل مشاكل العمال الوظيفية ولا تعمل على تطوير أداء العمال ، كما لا يوجد تعاون متبادل بين العمال في العمل ولا تقدير من طرف العمال لبعضهم البعض وعدم اعتراف العمال والمؤسسة بمجادة العمال ذوي الأداء المرتفع ، كما أن هناك عامل آخر هو تباعد الثقافة والدرجة العلمية بين العمال ، وعدم تقدير واحترام الرؤساء لمرؤوسهم في العمل وهي كلها عوامل ساهمت في وجود مشاكل داخل المنظمات بين العمال والمسؤولين.

إن بيئة العمل الداخلية تشتمل على عدة عوامل يكون لبعضها تأثيرات متفاوتة على العاملين داخل المنظمات ، لذا فانه لا ينشأ تأثير بيئة العمل على العاملين داخل المنظمات بسبب عامل معين أو مجموعة من العوامل المنفصلة ، وإنما يعود إلى نتائج التفاعل بين العوامل البيئية المتعددة وان كان لبعضها التأثير الحاكم على سلوك أو مجموعة ظواهر سلوكية معينة.

فبيئة العمل الداخلية تعد عنصرا فعالا في توفير المناخ التنظيمي الملائم للعاملين في المنظمة حيث أنها تلعب دورا كبيرا على أداء وسلوك العاملين، وتعد مؤثرا هاما يعكس القيم والاتجاهات السائدة بينهم ومدى تأثيرها على مجمل العملية الإنتاجية والإدارية ومدى فاعلية المنظمة ، لذا فان المنظمات تحرص على تهيئة بيئة العمل من خلال مراجعة وتعديل هيكل التنظيم وأنماط وأساليب ممارسة العمل المتبعة للتخلص من العيوب والسلبيات التي تلحق الأضرار بمعنويات الأفراد مما يحثهم على التمسك بالمنظمة.



## خلاصة:

تتشكل المنظمة من اجل تحقيق أهداف معينة وينتمي الأفراد للعمل في المنظمة من اجل تحقيق أهدافهم الشخصية ولكي يتمكن كل من الطرفين - المنظمة والأفراد - من تحقيق أهدافها فان ذلك يتطلب تحقيق التوافق بين تلك الأهداف .  
وإذا أخذنا بعين الاعتبار اختلاف أهداف الأفراد وبغير هذه الأهداف تتغير الظروف إلى جانب تغير أهداف المنظمة تتغير الظروف أيضاً فان ذلك يؤدي لزيادة تعقيد العلاقة بين المنظمة والأفراد العاملين فيها.  
وإذا أخذنا بنظر الاعتبار أن مخرجات المنظمة التي تظهر على شكل تحقيق أهداف الأفراد العاملين فيها وان مخرجات الأفراد التي تظهر على شكل تحقيق أهداف المنظمة فان ذلك يبين بوضوح العلاقة التبادلية بين المنظمة والأفراد .

لقد زاد اهتمام الباحثين بعملية التبادل التي تحدث داخل المنظمات (Rousseau,1990,Rousseau & Park,1993)

والإطار الذي يشمل البحث في هذا المجال يسمى نظرية التبادل الاجتماعي وكما وصف (Blau,1964) أن التبادل الاجتماعي يشمل الالتزامات غير المحددة للفرد داخل التنظيم فالفرد عندما يقدم مجهوداً ما فانه يتوقع أن يحصل على العائد مستقبلاً بغض النظر على وقت الحصول عليه والشكل الذي يؤدي به (العقد النفسي) .

فالأفراد يميلون إلى تكوين علاقات تبادل اجتماعي داخل المنظمة وهناك نوعان من أشكال التبادل الاجتماعي التي تتم داخل المنظمات هما :

1- التبادل الذي يحدث بين الفرد ورئيسه وهذا ما يسمى بعلاقة الفرد برئيسه. (Leader –Member Exchange)

2- التبادل الذي يحدث بين الفرد والمنظمة التي يعمل بها وهذا ما يسمى إدراك الفرد للدعم التنظيمي

### (Perceived Organizational Support)

تتصف العلاقة بين الفرد والمنظمة بالعلاقة التبادلية فالمنظمة تسعى لتحقيق أهدافها من خلال اختيار أفضل الأفراد المستفيدين لشغل الوظائف الشاغرة والفرد يسعى لتحقيق أهدافه من خلال اختياره للمنظمة التي تحقق طموحاته المهنية .  
إن تقريب النظرة بين المنظمة والفرد وتقليل الفجوة بينهما من خلال الوعود و الانتظارات وبالتالي تحسين العقد النفسي عند العامل وصاحب العمل هو في الحقيقة جزء لا يتجزأ من الأنشطة والأدوار التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية ويستلزم نجاحها الكثير من الإعداد والتخطيط .

إن الهدف من العقد النفسي هو السعي إلى تحقيق ما يسمى بالتطبيع الاجتماعي والتنظيمي الذي يهدف في مراحله الأولى إلى مساعدة الموظف حديث التعيين للتكيف مع بيئة العمل الجديدة .

فبعد انضمام الفرد للمنظمة تبدأ عملية الإعداد والتهيئة والتي تهدف إلى تغيير توقعات الفرد واتجاهاته وسلوكه بالطريقة التي تخدم أهداف الفرد والمنظمة وبالتالي بداية تشكيل العقد النفسي .

ولاشك أن الاهتمام بعملية التطبيع الاجتماعي التنظيمي يشكل عنصراً أساسياً لنجاح و تفعيل عملية توطين الوظائف وتحقيق سلوك الالتزام التنظيمي من خلال العقد النفسي .

إن هذا الأخير يقوم أو يركز على توقعات وانتظارات طرفين أولاهما توقعات الأفراد اتجاه منظماتهم وثانيها توقعات المنظمات و انتظاراتها اتجاه أفرادها .

فتعتبر توقعات المنظمة احد الأسباب الرئيسية التي أدت إلى إحداث فجوة في إدارة الموارد البشرية في المنظمة العمومية " الزنك " فلا بد أن تتلاءم توقعاتها على أساس المدخلات البشرية المتوفرة لها من حيث المؤهلات والخبرات المتوفرة سلوكيات العمل المتوقع وكمية العمالة المتوفرة .

وكذلك يجب أن تبنى توقعاتها على أساس بيئة العمل التي تهيئها المنظمات للعاملين من حيث وجود تصنيف واضح للوظائف ووجود معايير محددة للأداء وربط الأجر والمكافأة بالعمل المطلوب أدائه وتوفير المستقبل والتطوير الوظيفي للفرد وتوفير البيئة المشجعة للإنجاز والابتكار .

إما توقعات العمال أو الأفراد فكذلك تعتبر من العوامل المهمة التي تؤثر على الأفراد الراغبين بالالتحاق بالعمل هي تصوراتهم وتوقعاتهم الايجابية نحو المنظمة التي سيلتحقون بها وهذه التوقعات يتم بناؤها من خلال عدد من العناصر الأساسية ومنها :

- عدالة في التعامل مع الأفراد العاملين .
- إعطاء الأجر المناسب مقابل العمل .
- وضع الفرد المناسب في المكان المناسب وفقاً لقدراته واهتماماته .
- إتاحة الفرصة للأفراد للمشاركة في العمل الذي يقومون به .

إن قدرة المنظمة على التوافق بين توقعاتها وتوقعات الأفراد المنتهقين بها يؤدي إلى إبراز صورتها وسمعتها في المجتمع المحيط بها مما يكون له ابلغ الأثر في رغبة الأفراد للالتحاق والشعور بالولاء والانتماء للعمل بتلك المنظمة . حيث يشعر الفرد بان تقدمه ونجاحه مرتبط بتقدم ونجاح المنظمة التي يعمل بها وهذا بالتالي ينعكس على الروح المعنوية للفرد من خلال الأداء والإنتاجية والرغبة بالبقاء والاستمرار في العمل.

إن إدراك المرؤوس لاهتمام المنظمة به أي إدراك الدعم التنظيمي يساهم بشكل مباشر في التزام هذا المرؤوس اتجاه منظمته حيث يعتبر المرؤوسون إن الأنشطة الموجهة نحو رفاهيتهم واهتمام بهم في مكان العمل دليلاً على رعاية المنظمة لهم.

وتمثل علاقة النفع المتبادل بين العامل وصاحب العمل (المنظمة) من أهم العلاقات المؤثرة بين الطرفين داخل التنظيم حيث يترتب على هذه العلاقة الكثير من النتائج على الفرد والتنظيم معا. ومن ثم تبدو أهمية تقرب العلاقة بين العامل وصاحب العمل في تحسين طبيعة العقد النفسي وبالتالي تنمية الالتزام التنظيمي لهم طبيعة العقد النفسي هي التي تحدد مدى الالتزام التنظيمي للعمال داخل المنظمة . ولا يتأتى ذلك إلا بالاهتمام بحاجات العمال داخل المنظمة وهنا نشير إلى أهمية نظرية الحاجات "ماسلو" التي أشار فيها إلى خطوات تولد عملية التحفيز لدى العاملين مثل :

- قيادة الأشخاص مع الأخذ بالاعتبار تركيبة شخصية كل فرد.
- إشباع الحاجات العضوية عبر زيادة الأجور.
- إشباع حاجات الأمن عبر ضمان العمل مدى الحياة والاستقرار فيه .
- إشباع حاجات الانتماء عبر تسهيل الاندماج في العمل ومنح هوية خاصة للعاملين في مؤسستهم .
- إشباع حاجات التقدير عبر منح العاملين الاعتماد وتحميلهم المسؤوليات .
- إشباع حاجات الانجاز عبر توفير مناخ الانجاز وتشجيعه .
- تشجيع كل عامل / موظف على تطوير مشروعه الشخصي وتحقيقه خلال عمله في المؤسسة.

إذا هناك عوامل تسهم في تحفيز العمال في العمل وخارجه أهمها :

الاعتراف بالحاجات البشرية وإشباعها للحصول على أفضل استثمار للطاقت في العمل.

لذلك تستند نظريات التحفيز إلى فرضية أن كل شخص - يعمل جيدا وبطريقة ايجابية عندما تقدم له الفرصة ويتلقى المثيرات المناسبة - يتم إشباع حاجاته تبعاً للافضليات التي يحددها.

ولقد استفادت تطبيقات إدارة الموارد البشرية الحديثة في المؤسسات كثيرا من نظريات الحاجات "ماسلو" لما لها من أهمية كبيرة في تلبية حاجات العمال (حاجات الانجاز- حاجات التقدير- حاجات الانتماء- حاجات الأمن- حاجات عضوية) وبالتالي تقرب العلاقة بين العامل وصاحب العمل .

وهو ما حاولت نظرية علاقة الفرد برئيسه التي ظهرت كأحد فروع نظرية القيادة التنظيمية والتي اهتمت بدراسة الروابط الافتراضية بين عملية القيادة والنتائج التنظيمية المترتبة عليها وتم تطوير هذه النظرية بواسطة (Graen,et all,1973) وهي نظرية تهتم بدراسة العلاقات

الثنائية بين الرئيس والمرؤوس وهذا خلاف نظريات القيادة الأخرى التي تهتم بشرح وتفسير القيادة على أنها دالة في كل من الخصائص الشخصية للقائد .

إذن هناك علاقة تبادلية بين الرئيس والمرؤوسين وكل فرد طبقا لهذا المفهوم يقدم شيء للطرف الآخر ينظر إليه على انه شيء ذو قيمة وكل طرف يجب أن ينظر إلى عملية التبادل على أنها عادلة لكي تستمر هذه العلاقة.

وتؤدي علاقة الفرد الجيدة برئيسه إلى زيادة مستويات الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي والفعالية التنظيمية ( Maslyn et Uhbie,2001) وقد أوضح (Masterson,2000) أن جودة العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين (العقد النفسي) تؤدي إلى أن يسلك الفرد سلوكا ايجابيا مع رئيسه يتمثل في سلوك الالتزام التنظيمي وبالتالي سلوك الدور الرسمي لأداء العمل بالإضافة إلى سلوك المواطنة التنظيمية وهذا كله يتم داخل بيئة عمل سليمة .

## الخلاصة :

أن مصطلح العقد النفسي مفهوم ما زال في طور التطوير ، ولقد استخدم في عدة حقول أهمها "السلوك التنظيمي" ، كما استخدم في "الموارد البشرية" ، وارتبط بعدة مصطلحات كالمواطنة التنظيمية والتي تشير إلى ( سلوك تطوعي يمارسه الموظف ويتعدى فيه حدود دوره الرسمي والمهام المطلوبة منه وذلك وفق أساليب المنظمة وسعيًا لتحقيق أهدافها ) ، وهناك ارتباط للعقد النفسي مع الأمان الوظيفي ، الرضا الوظيفي ، الثقة ، ومستوى الأداء.

ويشير بعض الباحثين بأن العقد النفسي ينطلق من عملية الاستقطاب والاختيار بما في ذلك الإعلانات عن الوظائف ، وتوصيف الوظائف والألقاب ، والمقابلة الوظيفية ، وان هذه الأجواء ترسل إشارات إلى الموظفين المرشحين حول ما يمكن أن يحدث حقًا لأن فيها 'قراءة بين السطور' فيما يروونه و ما يقال، لكن الواقع أن العقد النفسي يبدأ فعليًا من خلال العلامة التجارية للمنظمة ، ومن خلال الصور الذهنية (Organizational Image) عن المنظمة ، فسمعة المنظمة تسهم بتوجه المتقدمين لها وهو يحملون اتجاهات (Attitudes) ويحملون بإظهارها على واقع العمل .

فالشخصية الاعتبارية للمنظمة والهوية التي تحملها والقيم التي تتمتع بها هي عوامل رئيسية في الوصول إلى عقد نفسي مرض وربما إيجابي أو حتى لنقل محفز على العطاء والتميز في الأداء والابتكارية ، والالتزام تنظيمي مما يؤكد أهمية العناية باستيعاب موضوع العقد النفسي وتفعيله في منظماتنا.

وفي الغالب فإن الموظفين ، وبالذات الجدد ، يسعون للتعرف على هل ما وجدوه فعليًا متوافقًا مع ما وعدوا به خلال عملية الاختيار في مقارنة سيكولوجية تحدث بشكل تلقائي، وربما يتلهفون للسماع من الزملاء الأقدم ومراقبة ما يحدث باستمرار وهذه الاستقرارية تعني ضمناً صيانة العقد النفسي أحيانًا وتغييره أحيانًا أخرى وربما تشكيل جديد منه ، لذا كان لزامًا على الجهود البحثية في السلوك التنظيمي والموارد البشرية محاولة استثمار هذا الحراك النفسي لما يسهم في نمو المنظمة وتحقيق إنسانيتها.

كما أنه من الضروري الالتزام بالوعود التي قدمت ككتابًا أو شفهيًا حتى لا يكون هناك شعور بالخديعة يتكون معه اتجاهات سلبية تؤدي إلى عدم الالتزام التنظيمي . وهذا التهبج السلبي يحتاج إلى تعامل مقرون بتأصيل عملي يفسر ما قد يحدث من تغيرات وربما يحتاج لحس مرهف يعتبر وسيلة ووقاية للحفاظ على العقد النفسي الإيجابي وسعيًا للاستثمار الأمثل للموارد البشرية التي هي في كثير من الأحيان الوسيلة الفعالة لتحقيق الميزة التنافسية الحقيقية واستدامتها.

ولقد أشارت إحدى الدراسات إلى أمثلة للالتزامات التي يتوقع تحقيقها بين الموظف وبين صاحب العمل ، والتي إن لم تتحقق فإن ذلك يقود إلى عقد نفسي سلبي ، ومن هذه الأمثلة مثلًا أن العمل الشاق يتوقع مقابله الدفع الذي يتناسب مع الأداء وأن السعي لإعلاء سمعة المنظمة سيقابله فرص التدريب والتطوير، وان تطوير المهارات سيقود تلقائيًا للحصول على عملاً أكثر متعة وأن اللطف مع

العملاء والزملاء سيخلق معاملة محترمة من قبل الإدارة وكل هذا يؤدي إلى التزام تنظيمي والتمسك بتحقيق أهداف المنظمة وهو ما بينته النتائج التي توصلنا إليها من خلال هذه الدراسة .

وعلى الرغم من أن العقد النفسي يرى على أنه فردي الطابع ، وصعب النبوء به إلا أن الدراسات أشارت إلى آثار إستراتيجية تتعلق به ولعل منها الإنصاف الممثل بأخذ مصالح الموظفين بالاعتبار عند اتخاذ القرارات المهمة ومعاملتهم باحترام والتشاور معهم حول التغييرات الممكنة، مع وجود تواصل جيد إنساني يتيح للموظف إيصال صوته المحرر من سياقات الكبت أو مصادر الآراء . مع التشديد على الإيمان بدور الموظف في نمو المنظمة، وقد يعترى ذلك الحاجة لما يسمى بإدارة التوقعات التي تستكشف التوقعات في محيط الموظف والمنظمة والتي يمكن - أي إدارة التوقعات - أن تؤسس في المستقبل وتوضع لها آليات وأدوات بما يضمن التواصل الدائم والتغذية الراجعة بين الموظف والإدارة وبالعكس.

ولعل من المهم ، قبل الختام ، الإشارة إلى أن موضوع العقد النفسي بحاجة لمزيد من البحث على المستوى الفردي وعلى مستوى العقد النفسي الجماعي أو الجمعي الذي يحرك البقية، مع توسيع البحث بما قد يتناوله من أوجه الحياة الاجتماعية المختلفة وبما يراعي المزيج المندمج من المعتقدات والقيم والاحتياجات والتطلعات والتوقعات المتبادلة الديناميكية في بيئة الأعمال العربية، ومنها البيئة الجزائرية بمحدداتها المختلفة.

## التوصيات والاقتراحات :

تشكل هذه الدراسة إضافة إلى أدبيات الإدارة العامة بصفة عامة وأدبيات السلوك التنظيمي بصفة خاصة بإلقاء المزيد من الضوء على العقد النفسي والالتزام التنظيمي من خلال دراسة طبيعة العلاقة بين العقد النفسي والالتزام التنظيمي ومن شأن ذلك أن يضيء المزيد من الفهم على هذين المتغيرين ويبدو هذا ممحا على وجه الخصوص للأدبيات العربية التي يعوزها وجود دراسات تربط بين العقد النفسي والالتزام التنظيمي .

وكذلك تسهم هذه الدراسة الحالية في أدبيات هذا المجال بإظهارها أن هناك علاقة ايجابية طردية بين العقد النفسي والالتزام التنظيمي .

ومنه يمكن طرح مجموعة من التوصيات والاقتراحات لإثراء أكثر لهذا الموضوع :

- نظرا لأهمية الالتزام التنظيمي في تحسين وتطوير مستوى الأداء الوظيفي الرسمي وغير الرسمي لدى العاملين فإنه على الرؤساء العمل على تنمية وزيادة الالتزام التنظيمي لدى العاملين بها ويتحقق ذلك من خلال :
  - توفير إحساس العاملين لعدالة التوزيع والإجراءات والتعاملات .
  - توفير الشعور بالاهتمام والرعاية .
  - توفير بيئة تنسم بالاحترام والتقدير بين العاملين .
  - العمل على إشباع الاحتياجات الوظيفية للعاملين .
  - توفير البرامج التعليمية والتدريبية التي تشجع على الأداء الجيد .
- محاولة زيادة ثقة المرؤوسين في الإدارة ويتحقق ذلك من خلال :
  - عدالة التعاملات بين الرئيس والمرؤوسين.
  - إتاحة الفرصة للاتصالات الرسمية وغير الرسمية .
  - مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وإبداء الرأي في بعض مشاكل العمل .
- إن عقد دورات تدريبية للعاملين في مختلف المستويات الإدارية لتعميق إدراكهم لمفهوم العقد النفسي والالتزام التنظيمي من شأنه المساعدة في انتشار هذين المفهومين مما يؤدي إلى تحسين أداء المنظمات وتماشيا مع التحديات الجديدة .
- إمكانية إجراء دراسات مقارنة مستقبلية بين العقد النفسي والالتزام التنظيمي في المؤسسة العمومية والمؤسسة الخاصة .

- إمكانية إجراء دراسة مستقبلية بين العقد النفسي وعلاقته بالمتغيرات الشخصية والمتغيرات الوظيفية ونفس الشيء بالنسبة للالتزام التنظيمي لما لهذه المتغيرات من اثر وعلاقة على المتغيرين أو المفهومين .
- ضرورة اهتمام المسؤولين بالمنظمة بمفهوم الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي واتخاذ السياسات والإجراءات التي تعمل على زيادة مستوى إدراك العمال للثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي مما يزيد من مستوى الالتزام التنظيمي وتحسين العقد النفسي لديهم.
- توعية القيادات العليا في المنظمات بان الالتزام التنظيمي للعامل ليس مفترضا أن يكون من جانب واحد وهو العامل وإنما ينبغي أن يكون الالتزام متبادلا بين العامل والمنظمة بمعنى انه بقدر ما تحرص هذه القيادات على التزام الأفراد للمنظمات التي يعملون بها فانه ينبغي أن يحرصوا أيضا على توفير المناخ الملائم أو الثقافة التنظيمية التي تشجع هذا الالتزام وتدعمه .
- لقد أثبتت نتائج الدراسة الحالية أهمية متغير أو عامل مدة الخدمة في المنظمة كسبب من أسباب الالتزام التنظيمي بالنسبة للمنظمات التي يعملون بها مما يعكس في واقع الأمر أهمية التطبيع الاجتماعي في عملية الالتزام التنظيمي والعقد النفسي ذلك أن تأثير عامل مدة الخدمة في التزام العمال للمنظمة التي يعملون بها يعني ضمنا أن الأفراد ذوي الخبرة القصيرة اقل التزاما لمنظمتهم من نظرائهم ذوي الخدمة الطويلة وهذا يحتم على المنظمات الاهتمام ببرامج التطبيع الاجتماعي الموجهة نحو ربط الفرد بالمنظمة التي يعمل بها وذلك منذ السنة الأولى للالتحاق بها بدلا من الاعتماد على عامل الخدمة الطويلة للحصول على هذا الالتزام .
- إيجاد برنامج دائم في المنظمة تكون مهمته العمل باستمرار من اجل تحديد احتياجات العمال العاملين بها سواء ما يتعلق منها بالاحتياجات المادية كالمكافأة والترقيات والتكوين أو الاحتياجات المعنوية كالاعتراف والتقدير وهذه الخطوة من الممكن القيام بها من خلال إدارة التطوير الإداري الموجودة في المنظمة بحيث تعمل هذه الإدارة على تحديد الاحتياجات وعرضها باستمرار على المسؤولين في الإدارة العليا من اجل تحقيق ما يمكن تحقيقه منها وذلك سوف يشعر هؤلاء المسؤولين والعمال بجدية متابعة وحرص القيادات العليا في المنظمة على الاهتمام باحتياجاتهم ومحاولة تلبيةها مما يمثل بدوره احد الروافد المهمة لتعزيز صلة هؤلاء العمال بالمنظمات التي يعملون بها وبالتالي تقوية التزامهم وولائهم من خلال تحسين عقدهم النفسي .
- دراسة أوجه الشبه أو الاختلاف بين مفهوم الالتزام التنظيمي من جهة والرضا الوظيفي من جهة أخرى و العلاقة بينها وذلك بمعرفة هل من الممكن أن يكون العامل راضيا وليس ملتزما نحو المنظمة أو ملتزما نحو المنظمة وان لم يكن راضيا وما العوامل التي تسبب الالتزام التنظيمي ولا تسبب الرضا الوظيفي وما العوامل التي تسبب الرضا الوظيفي ولا تسبب الالتزام التنظيمي
- دراسة أوجه الشبه أو الاختلاف بين مفهوم العقد النفسي والعدالة التنظيمية والمواطنة .



- تطوير مقياس أو مقاييس العقد النفسي والالتزام التنظيمي تتلاءم وثقافة المنظمات الجزئية ومقارنة النتائج التي يمكن التوصل إليها من خلال استخدام هذه المقاييس بنتائج المقاييس المستخدمة حالياً والمترجمة في مجملها من اللغة الانجليزية إلى العربية
- توفير المناخ النفسي والمادي المناسبين في بيئة العمل وذلك بالقضاء على الرتابة والروتين اللذين يؤثران سلباً على نفسيات العاملين ومعنوياتهم الأمر الذي يزيد من دافعتهم حيث أثبتت دراسة "ماير وزملائه علاقة الدافعية بالالتزام التنظيمي".  
وكذلك لان الالتزام التنظيمي يعتبر حالة نفسية كما بينته دراسة "ماير والين".
- إثراء العمل الوظيفي لكافة المستخدمين من خلال زيادة مسؤولياتهم وتوسيع الأعباء الوظيفية لديهم والعمل على تحسين محتوى الوظائف ونوعية المهام والتحديات التي يتطلبها انجاز العمل حيث من شان ذلك تهيئة المناخ التنظيمي الملائم لتنمية حاجة الانجاز لدى العاملين .
- تكثيف اللقاءات والاجتماعات التوجيهية بين القادة الإداريين والمرؤوسين وفتح المجال للمرؤوسين لإبداء وجهات نظرهم وأفكارهم ومناقشتها بموضوعية وشفافية ذلك لان هذا الإجراء يؤدي إلى زيادة التزامهم التنظيمي .
- إجراء دراسات علمية مسحية لجميع الوظائف في المنظمات العمومية للكشف عن الحاجات الكامنة لدى الموظفين وخاصة حاجة الانجاز لاستغلال وتسخير طاقات الأفراد الذين تسود لديهم هذه الحاجة واستخدامهم في الإبداع الإداري وكوكلاء للتغيير والتطوير في منظماتهم الإدارية (Change agents) .
- دعم وتبني العاملين الذين لديهم حاجة الانجاز وتمكينهم إدارياً ليكونوا قدوة لبقية العاملين ومدربين لهم نظراً لمساهماتهم الفاعلة في رفع مستوى الأداء بحكم ميلهم الطبيعي للانجاز .
- ايجاد أو تطوير نظام حوافز فعال لتشجيع الأفراد الذين تسود لديهم حاجة الانجاز وتعزيز هذه الحاجة من خلال ربط الحوافز بالجهد الذي يبذله الفرد وبكمية ونوعية العمل الذي ينجزه .

## الكتب :

- 1- أبو نبعة عبد العزيز ، المفاهيم الإدارية الحديثة ، (ط2) عمان دار مجدلاوي للنشر: 2001م
- 2- الرازي محمد بن أبي بكر، مختار الصحاح، القاهرة، دار النهضة مصر للطبع والنشر: 1926م .
- 3- السواط طلق وسندي ، طلعت الشريف طلال ، الإدارة العامة :المفاهيم ، الوظائف، الأنشطة (ط2) ، جدة: دار حافظ للنشر والتوزيع: 2000م .
- 4- السواط طلق عوض الله والعتيبي سعود محمد ، البعد الوظيفي لثقافة التنظيم ، مجلة الملك عبد العزيز ، الاقتصاد والإدارة المجلد(12) العدد(1) مركز النشر العلمي جامعة الملك عبد العزيز: 1999م .
- 5- السالم سالم محمد ، الرضا الوظيفي للعاملين في المكتبات الجامعية بالمملكة العربية السعودية الرياض، مطبوعات مكتبة الملك فهد الوطنية : 1997م .
- 6- السويدان طارق والعدلوني محمد ، خماسية الولاء :كيف نحفز وبنينا ولاء العاملين ، بيروت دار ابن حزم : 2003م .
- 7- الطامنة محمد وعبد الحليم احمد، اثر العوامل الشخصية والتنظيمية في بناء الولاء التنظيمي كما يراها العاملون في وحدات القطاع العام في الأردن ، أبحاث مركز الدراسات الأردنية جامعة اليرموك أريد : 1997م.
- 8- المطيري ثامر ملوح ، فلسفة الفكر الإداري والتنظيمي ، الرياض دار اللواء للنشر والتوزيع: 1990م .
- 9- القريوتي محمد قاسم ، السلوك التنظيمي : دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية ، عمان : دار المستقبل للنشر والتوزيع: 1989م .
- 10- القريوتي محمد قاسم ، نظرية المنظمة والتنظيم ، عمان ، دار وائل للطباعة والنشر: 2000م .
- 11- المعاني ايمن عودة ، الولاء التنظيمي سلوك منضبط وانجاز مبدع: 1996م .
- 12- المغربي كامل محمد ، السلوك التنظيمي : مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة والتنظيم (ط2) عمان دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع: 1994م .
- 13- المغربي محمد كامل ، السلوك التنظيمي : مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم ، ط(2) ، عمان الأردن ، دار المكر للنشر والتوزيع: 1995م .
- 14- العضاية علي محمد ، الولاء التنظيمي وعلاقته بالعوامل الشخصية والتنظيمية دراسة مقارنة بين القطاعين العام والخاص الأردنيين ، مؤتة للبحوث والدراسات جامعة مؤتة المجلد (10) ، العدد (6) : 1995م .
- 15- عقيلي عمر وصفي والمؤمن ، قيس عبد علي ، المنظمة ونظرية التنظيم ، عمان : 1992م.

- 16- العتيبي تركي دعيح قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى موظفي الجمارك وعلاقته بالمتغيرات الديموغرافية ، بحث غير منشور  
معهد الإدارة العامة : 1420 هـ .
- 17- الفضلي فضل صباح ، علاقة الالتزام التنظيمي بعلاقات العمل ما بين الرئيس وتابعيه والمتغيرات الديموغرافية ، الإدارة العامة ،  
معهد الإدارة العامة الرياض ، المجلد (37) ، العدد (11) : 1997م .
- 18- المير عبد الرحيم علي ، العلاقة بين ضغوط العمل وبين الولاء التنظيمي والأداء والرضا الوظيفي والصفات الشخصية : دراسة  
مقارنة الإدارة العامة ، معهد الإدارة العامة الرياض ، المجلد (35) العدد (2) : 1995م .
- 19- الهيجان عبد الرحمان احمد ، الولاء التنظيمي للمدير السعودي : بحث ميداني جامعة نايف للعلوم الأمنية : 1998م .
- 20- الكبيسي عامر ، التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة ، الدوحة دار الشرق للطباعة والنشر والتوزيع : 1998م .
- 21- الكبيسي عامر ، التصميم التنظيمي ، الدوحة : دار الشرق للطباعة والنشر والتوزيع : 1998م .
- 22- الكبيسي عامر خضير، التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة، الدوحة دار الشرق  
للطباعة والنشر والتوزيع ج(4) : 1998م .
- 23- أللوزي موسى ، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة ، (ط1) عمان دار وائل للطباعة والنشر : 1999م .
- 24- أللوزي موسى التنمية الإدارية ، عمان دار وائل للطباعة والنشر : 2001م .
- 25- أللوزي موسى ، التطوير التنظيمي : أساسيات ومفاهيم حديثة ، (ط2) دار وائل للنشر عمان الأردن : 2003م .
- 26- العميان محمود سليمان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، عمان دار وائل للطباعة والنشر : 2004م .
- 27- العواملة نائل عبد الحفيظ ، تطوري المنظمات - المفاهيم والأساليب- عمان ، مركز احمد ياسين : 1995م .
- 28- العديلي ناصر محمد ، دوافع العاملين في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية ، بحث ميداني ، الرياض ، معهد الإدارة  
العامة : 1406 هـ .
- 29- العساف صالح بن حمد، المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، الرياض العبيكان للطباعة والنشر: 1989م .
- 30- العسكر هلال محمد ، نحو إدارة أفضل ، الرياض مرام للطباعة : 1995م .
- 32- المدهون موسى توفيق الجزراوي إبراهيم ، تحليل السلوك التنظيمي سيكولوجيا واداريا للعاملين والجمهور، عمان المركز العربي  
للخدمات الطلابية : 1995م .
- 33- الدهان اميمة ، نظريات منظمات الاعمال ، عمان : 1996م .
- 34- تشارلس وايدمان، ترجمة عمر القباني ، العلاقات بين العمال و الإدارة ، دار الكرنك للنشر والطباعة والتوزيع : بدون سنة .

- 35- النمر سعود بن محمد وآخرون ، الإدارة العامة : الأسس والوظائف ، ط(6) الرياض مطابع الفرزدق التجارية، 2006م.
- 36- المرسي جمال الدين ، وثابت عبد الرحمن إدريس، ومصطفى ابوبكري، الإدارة في المنظمات العامة ، القاهرة جامعة المنوفية : 2002م.
- 37- إساعيل زكي محمد ، الاثروبولوجيا الثقافية ، الدوحة دار الثقافة : 1982م
- 38- السلمي علي ، السلوك الإنساني في منظمات الأعمال ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة :1995م .
- 39- الساعاتي سامية حسن، الثقافة الشخصية، بحث في علم الاجتماع الثقافي ، القاهرة دار الفكر العربي: 1998م.
- 40- الصرايرة أكثم عبد المجيد ، العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع في شركتي البوتاس والفوسفات المساهمتين العامتين الأردنية ، دراسة مسحية مؤتة للبحوث والدراسات ، المجلد (18) العدد(4) : 2003م.
- 41- جلي عبد الله ، المجتمع والثقافة والشخصية ، دار المعرفة الجامعية: 1996م.
- 42- جاد الرب سيد محمد ، السلوك التنظيمي : موضوعات وتراجم وبحوث إدارية متقدمة، السويس مطبعة العشري :2005م .
- 43- حريم حسين ، سلوك الأفراد في المنظمات ، عمان درا زهران للنشر :1997م.
- 44- حريم حسين ، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والمنظمات ، عمان دار زهران للنشر والتوزيع : 1998م.
- 45- حسن محمد عبد الغني ، مهارات إدارة السلوك الإنساني ، مركز تطوير الأداء والتنمية :2001م .
- 46- حريم حسن عبد الله ، السلوك التنظيمي : سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال ، عمان الأردن دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع: 2004م.
- 47- حسن حريم ، رشاد الساعد الثقافة التنظيمية وتأثيرها على بناء المعرفة التنظيمية ، دراسة ميدانية للقطاع المصرفي بالأردن، جامعة الزيتونة الأردنية ، عمان الأردن : 2005م
- 48- خضير لطيفة إبراهيم ، دور التعليم في تعزيز الانتماء ، عالم الكتب :2002م .
- 49- ديفيز كيث ، السلوك الإنساني في العمل :دراسة العلاقات الإنسانية والسلوك التنظيمي ( ترجمة سيد عبد الحميد مرسي ومحمد إساعيل يوسف) القاهرة دار النهضة مصر للطباعة والنشر: 1974م .
- 50- عسكر علي والعريان جعفر ، السلوك البشري في مجالات العمل ، الكويت منشورات ذات السلاسل : 1982م .
- 51- عبد الوهاب احمد جاد السلوك التنظيمي ، المنصورة دار أم القرى:1996م .
- 52- عشاوي سعد الدين ، الإدارة : الأسس وتطبيقاتها في الأنشطة الاقتصادية والأمنية الرياض ، مطابع جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية : 2000م .

- 53- عادل بن صلاح بن عمر عبد الجبار، محمد بن مترك القحطاني، علم النفس التنظيمي والإداري، ط(1) ، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر: 2007م.
- 54- سيزلاقي اندرو وود مارك ج والاس ، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم ، معهد الإدارة العامة: 1991م .
- 55- زحلوق محم وعلي وطفة ، الشباب قيم واتجاهات ومواقف ، دمشق الناشر المؤلفين : 1997م .
- 56- شوقي طريف وفرح محمد ، السلوك القيادي وفعالية الإدارية ، دار غريب القاهرة : 1992م .
- 57-فرانسيس ديف ومايك ودكوك، القيم التنظيمية ، ترجمة عبد الرحمان احمد هيجان ، مراجعة وحيد احمد الهندي وعامر عبد الله الصغيري، الرياض معهد الإدارة العامة: 1995م.
- 58- قمبر محمود وآخرون، دراسات في أصول الثقافة ، الدوحة دار الثقافة: 1989م
- 59- كيث ديفيز، السلوك الإنساني في العمل ، ترجمة سيد عبد الحميد ومحمد إسماعيل يوسف، القاهرة دار النهضة العربية: 1976م.
- 60- ماكجي وآخرون ، كيف نذهب إلى العمل ونعود بلا إجهاد : الطرق الذكية للاحتفاظ بالحيوية (ترجمة علا احمد إصلاح ) القاهرة مركز الخبرات المهنية للإدارة : 2000م
- 61- ماش جيمس وسامون هيربرت ، المنظمات ، الرياض معهد الإدارة العامة : 2001م.
- 62- مزيان محمد ، مبادئ في البحث النفسي والتربوي، دار الغرب للطباعة والنشر والتوزيع، ط1: 1999 .
- 63- مزيان محمد ، العقد النفسي (نحو فهم العلاقة بين الأفراد والمنظمات)، دار الغرب للنشر والتوزيع: 2003.
- 64- هاشم زكي ، الجوانب السلوكية في الإدارة ، الكويت وكالة المطبوعات : 1980م.
- 65- هيجان عبد الرحمان احمد ، أهمية قيم المديرين في تشكيل ثقافة منظمين سعوديين الهيئة الملكية للجيبيل وينبع وشركة سابك ، الإدارة العامة ، معهد الإدارة العامة الرياض ، العدد (74) : 1992م.
- 66 - هيجان عبد الرحمان احمد ، ضغوط العمل : منهج شامل لدراسة مصادرها نتائجها وكيفية إدارتها ، الرياض : معهد الإدارة العامة : 1998م
- 67- وصفي عاطف ، الثقافة والشخصية ، بيروت دارا لنهضة العربية : 1981م
- 68- يوسف درويش، العلاقة بين دافعية العمل الداخلية والالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي والخصائص الفردية ، دراسة ميدانية ، الإدارة العامة مج(39) ع(3) : 1999م.
- المجلات :
- 1- العتيبي ادم غازي ، الرضا الوظيفي بين موظفي القطاعين الحكومي والخاص في دولة الكويت ، مجلة الإدارة العامة العدد (69) الرياض معهد الإدارة العامة ، : 1991م .

- 2- العتيبي ادم غازي ، أثر الولاء التنظيمي والعوامل الشخصية على الأداء الوظيفي لدى العمالة الكويتية والعمالة العربية الوافدة في القطاع الحكومي في دولة الكويت ، المجلة العربية للعلوم الداريا ، جامعة الكويت ، مج (1) ع(1): 1993م .
- 3- الاسمري عوض سعيد ، اثر بيئة العمل على الموظف ، مجلة الخدمة المدنية ، الرياض ، العدد 153: 1411هـ .
- 4- الشريف عبد الفتاح ، المناخ التنظيمي وتطوير الخدمة المصرفية المجلة العربية للإدارة ، عمان ، المجلد 11 ، العدد 3: 1416هـ .
- 5- دورة شؤون الموظفين والتطوير الوظيفي ، سيرك للتنظيم الإداري ، اثينا 3-14 افريل ، 1993م مجلة دورية .
- 6- الدخيل الله دخيل بن عبد الله -مقدمة الالتزام لمنظمات أكاديمية ، مجلة جامعة الملك سعود ، المجلد (7) العدد (1) :1995م .
- 7- الطجم عبد الله ، قياس مدى قدرة العولل التنظيمية الديموغرافية في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي بالأجهزة الإدارية السعودية ، المجلة العربية للعلوم الإدارية ، مج(4) ع(1) : 1996م .
- 8- البدانية ذياب و العضايلة علي محمد ، قيم المديرين مؤشر لثقافة المنظمة ، دراسة مقارنة بين الأردن والسعودية ، العلوم الإدارية ، مجلة جامعة الملك سعود المجلد (8) العدد (1) :1996م .
- 9- العمري عبيد عبد الله، بنا نموذج سببي لدراسة تأثير كل من الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي وضغوط العمل على الأداء الوظيفي والفعالية التنظيمية ، مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية ، المجلد (16) العدد(1) مكة المكرمة: 1424هـ : 1998م .
- 10- العتيبي سعود محمد ، السواط مطلق عوض الله ، الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة فيه ، الإداري ، العدد 19 : 1997م .
- 11- العجمي راشد شبيب ، تحليل العلاقة بين الولاء التنظيمي واحساس العاملين بالعدالة التنظيمية ، الإداري معهد الإدارة العامة ، مسقط ، العدد 2: 1998م .
- 12- العجمي راشد شبيب، الولاء التنظيمي والرضا عن العمل مقارنة بين القطاع العام والخاص بدولة الكويت ، مجلة جامعة الملك عبد العزيز ، الاقتصاد والإدارة ، م(13) ، ع(1) : 1999م .
- 13- العمري عبيد عبد الله ، الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس والنمط القيادي لرؤساء الأقسام في جامعة الملك سعود ، دراسة ميدانية ، مجلة جامعة الملك سعود م(11) العلوم الإدارية ، العدد (1) الرياض: 1999م .
- 14- آل خليفة فاطمة حسن والريبعان ، عصام سعد ، قياس إدراك المدراء للولاء والإبداع في العمل الحكومي في دولة الكويت ، المجلة العربية للعلوم الإدارية ، الكويت ، مج (7) ، ع(1): 2000م .
- 15- الفحطاني سالم سعيد وداعستاني فؤاد ومسفر سعد والبشر محمد ، كيف نمي الولاء لدى منسوبي شركة الاتصالات السعودية ، وقائع ندوة نشرت في مجلة الاتصالات السعودية ، الرياض ع(26) : 2001م .

- 16- المعيف صلاح بن معاذ ، اثر المتغيرات الديموغرافية والتنظيمية على الولاء التنظيمي لدى الموظفين في القطاع العام السعودي ، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية ، العدد 107 : 2002م .
- 17- البديوي محمود ، الرضا الوظيفي والقيادة الفعالة ، مجلة عالم السعودية ، : 2006م .
- 18- العربية للعلوم الإدارية ، جامعة الكويت ، المجلد 11 ، العدد 1 : 2004م .
- 19- بدر حامد ، الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس والعاملين بكلية التجارة والاقتصاد والعلوم السياسية بجامعة الكويت ، مجلة العلوم الاجتماعية العدد (3) : 1983م
- 20- تقي عبد العزيز عبد المحسن ، قياس قدرة العوامل الديموغرافية وضغوط العمل في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي في المنظمات الصحية الكويتية ، مجلة العلوم الاجتماعية بجامعة الكويت ، الكويت المجلد (30) ، (1) : 2002م .
- 21- خضير نعمة عباس وآخرون ، الالتزام التنظيمي وفعالية المنظمة ، دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والإنسانية في جامعة بغداد ، مجلة اتحاد الجامعات العربية العدد (31) : 1996م .
- 22- خطاب عائدة سيد ، الانتماء الوظيفي والرضا عن العمل ، دراسة ميدانية عن المرأة العاملة السعودية ، مجلة العلوم الإدارية ، جامعة الملك سعود المجلد (13) العدد (1) : 1988م
- 23- رشيد مازن فارس ، الدعم التنظيمي المدرك والأبعاد المتعددة للولاء التنظيمي ، في القطاع الخاص في دولة الكويت ، مجلة جامعة الملك عبد العزيز ، الاقتصاد والإدارة ، جدة م (31) (ع1) : 1999م .
- 24- زاهر ضياء الدين ، القيم والمستقبل : دعوة للتأمل ، مجلة المستقبل التربوية العربية ع(2) القاهرة مركز ابن خلدون للدراسات الإنمائية بالتعاون مع جامعة حلوان : 1995م
- 25- زايد عادل محمد ، تحليل تأثير القيادة في تنمية العاملين ، دراسة ميدانية ، المجلة العربية للعلوم الإدارية مجلد(6) ، العدد (2) الكويت ، مجلس النشر العلمي الكويت : 1999م .
- 26- سليمان مؤيد سعيد ، المناخ التنظيمي مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر ، المجلة العربية ، المنظمة العربية للعلوم الادارية ، عمان ، العدد 01 : 1987م .
- 27- سلامة عادل ، الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية عين شمس ، مجلة كلية التربية ج 1 : 1999م .
- 28- فرسوني فؤاد حمد رزق ، دراسة الرضا الوظيفي في المكتبات ، مجلة الإدارة العامة المجلد (14) العدد(1) ، الرياض معهد الإدارة العامة : 1407هـ .
- 29- الهيتي خالد عبد الرحيم ، يونس طارق شريف ، العلاقة بين المناخ التنظيمي دراسة مقارنة بين المنشأة العامة للمطاحن العراقية وشركة مطاحن امريكية ، مجلة العربية للإدارة ، المنظمة العربية للعلوم الادارية ، العدد 04 : 1987م .

30- محمد مزيان، مقال حول تقويم العملية التربوية، العقد النفسي في التقويم التربوي، معهد علم النفس وعلوم التربية، جامعة وهران:1993.

## الرسائل :

1- الزايد عبد الله عثمان ، بيئة العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الامنية :1996م.

2- انتر مانيني زهير الولاء عند الموظف اليمني في وزارة التربية والتعليم ، صنعاء أمانة العاصمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزيرة جمهورية السودان: 1998م .

3- القرشي سوزان محمد ، الولاء التنظيمي للموظفين الحكوميين في مدينة جدة، بعض المحددات والاثار ، رسالة ماجستير كلية العلوم الإدارية ، جامعة الملك سعود ، الرياض : 1997م .

4- الشامي عبد الله محمد ، علاقة الالتزام التنظيمي ببيئة العمل الداخلية ، دراسة تطبيقية على قوات الأمن الخاصة ، رسالة ماجستير ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا قسم العلوم الادارية: 2002م.

5- الطبلراوي نجوى عبد الله تأثير ثقافة المنظمة على الفعالية التنظيمية بالتطبيق على منظمات صناعة الدواء في مصر ، رسالة ماجستير غير منشورة القاهرة ، جامعة عين شمس: 1996م.

6- المعاني امين عودة ، اثر الولاء التنظيمي على الإبداع لدى المديرين في الوزارات الأردنية ، رسالة ماجستير ، كلية الدراسات العليا الجامعة الأردنية عمان : 1990م

7- النعبي احمد مصطفى ، اثر الثقافة التنظيمية في فعالية عمليات التدريب في الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية ، رسالة ماجستير غير منشورة الرياض ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية : 1991م.

8- النعبي احمد بن مصطفى ، اثر الثقافة التنظيمية في فعالية عمليات التدريب في الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية ، رسالة ماجستير غير منشورة الرياض ، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية: 1998م .

9- العتيبي بشير محمد زايد ، علاقة الثقافة القيادية باتخاذ القرارات في الأجهزة الأمنية ، دراسة مسحية على ضباط القوات الخاصة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية بالرياض: 1999م.

10- عبد العزيز عبد الرحمن عبد العزيز ، بيئة العمل وأثرها على كفاءة الأداء الأمني ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض ، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية : 1423هـ.

11- الرخمي ممدوح جلال ، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على قطاع الصناعات الكيماوية بمحافظة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة جدة جامعة الملك عبد العزيز: 2000م .



- 12- التركي صالح تركي ، واقع القيم التنظيمية في مستشفيات القطاعين الحكومي والأهلي ، دراسة ميدانية مقارنة القيم في مدينة الرياض رسالة ماجستير غير منشورة الرياض ، جامعة الملك : 2001م
- 13- الفالح نايف سليمان ، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة الرياض ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية : 2001م
- 14- آل حسن عبد العزيز حسن الثقافة التنظيمية وعلاقتها بفعالية التطوير التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية: 2001م
- 15- المشاري عبد الله بن سعد، هوقات التطوير التنظيمي من وجهة نظر القيادات العليا والوسطى في شرطة منطقتي الرياض ومكة المكرمة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية : 2002م.
- 16- آل سعود منصور بن ماجد ، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي في الإدارة المحلية بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير الرياض جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية : 2003م.
- 17- البدراني بدر، قيم لثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية للبنين في المدينة المنورة وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم ، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم الإدارة التربوية والتخطيط ، كلية جامعة أم القرى مكة المكرمة : 1427 هـ .
- 18- المقدم مصطفى صلاح ، اثر المتغيرات الثقافية والاعتمادية على الشركاء وعلى أداء المشروعات الدولية المشتركة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الإسكندرية جامعة الإسكندرية : 2004م .
- 19- الشلوي حمد بن فرحان ، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية : 2005م .
- 20- العوفي محمد بن غالب العوفي ، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي ، دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض ، رسالة ماجستير غير منشورة الرياض ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية : 2005م.
- 21- بوزيان مراد، طبيعة العقد النفسي في المؤسسة العمومية والمؤسسة الأجنبية، دراسة مقارنة بين المؤسسة العمومية (شركة البناء وهران) والمؤسسة الصينية (شركة البناء بوهران) ، رسالة ماجستير ، جامعة وهران ألسانية: 2007 م.
- 22- حسانين عبد العزيز عبد المنعم عبده ، تنمية الاتجاهات الايجابية نحو الولاء للوطن لدى الأطفال في سن السابعة من العمر ، رسالة ماجستير معهد الدراسات العليا للطفولة جامعة عين شمس : 1989 م .
- 23- حماد بن صالح الظاهري ، بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالتسرب الوظيفي ، رسالة ماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية : 2008 م .

- 24- ردايدة صالح حسن ،الولاء التنظيمي وعلاقته بالإنتاجية لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات المجتمع الحكومي ، رسالة ماجستير ، جامعة اليرموك الأردن : 1988م .
- 25- رانيا فؤاد نواوي فلمبان ، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة ،رسالة ماجستير بجامعة أم القرى المملكة العربية السعودية : 1429 هـ .
- 26- سعاد السلوم ،عوامل ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمشرفات الإداريات ، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم الإدارة التربوية كلية التربية جامعة الملك سعود الرياض : 1423 هـ .
- 27- سويري هيفاء محمد ، مدى توافق قيم الموظفين مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة ، رسالة ماجستير غير منشورة الرياض جامعة الملك سعود : 1421 هـ .
- 28- صوفي عبد الوهاب ، طبيعة العقد النفسي في المؤسسة العمومية والمؤسسة الخاصة ،دراسة مقارنة بين المؤسسة العمومية (الزناك) والمؤسسة الخاصة (تحويل الذرة) رسالة ماجستير ،جامعة وهران ألسانية :2006م .

- المراجع باللغة الأجنبية :

- 1-Angle,H.and Perry, "Organizational commitment : individual and organizational influence" , work and occupation ,vol(10) 1981 .
- 2-Fellman,david, loyalty Oath, in encyclopedia Americana, Americana Lytton, vol 17,1997.
- 3- White , J "Corporate CULTURE AND CORPORATE Success" ,management development, vol2:1984.
- 4- Taborda , Carlos G ,"leadership ,teamwork ,and empowerment future management trends" American association of cost engineers cost ,energeneering (feature),vol 43 issue:2000.
- 5- Schein,Edgar H? Organizational culture and leadership –san Francisco : jossey - bass inepuplishers: 1985.
- 6- Byles m . c , et al," organizational culture and performance" , journal of managerial issue,vol4:1991.
- 7- Bruce, Nixon, "empowerment in organization " ,vol2 ,no1:1994.
- 8- Hélène dénis , Stratégies d'entreprise incertitudes environnementales, design organisationnel, culture et technologie ,Ed economica :1990.
- 9- Mc caull , Hand hinsz , "Assessing organizational commitment ; an employees, global attitude toward the organization " , journal of applied science ,31:1995.
- 10- Salanick ,G.R, commitment and control of organizational behavior :1977.
- 11- Vandewalle , and van Dyne, "An empirical examination of its consequences group" organization management :1995.
- 12- Wriner , Y. and Gochman ,A, " commitment : behavioral approach to job involvement " , journal of vocational behavior to:1977.

- 13- L. Herscovitch , J.P Meyer, commitment to organizational change: Extension of a three. Component model, journal of applied psychology,vol87:,2002.
- 14- S.L. Mc shine , Canadian organizational behavior,5<sup>th</sup> edition Toronto :Mc grow-Hill Rerson:2001.
- 15- G .Johns and A.M. sake, organizational behavior: understanding an managing li at work ,5th edition ,Toronto: Addison Wesley langnon:1996.
- 16- J .p. Meyer, and N .j. Allen, A three component conceptualization of organizational commitment , human resource management, review, vol1, n1: 1991.
- 17-Kathleen et all , l'engagement des salaries dans le travail , revue québécoise de psychologie , vol 21 : 2000.
- 18- Buchanan , B , building organizational commitment : the socialization of managers in work organization, administrative science quarterly: 1974.
- 19- Steers , R , Antecedents and outcomes of organizational commitment , administrative science quarterly: 1977.
- 20- Porter , L, Steers , R , Mowday ,R, et Boulian ,p, organizational commitment job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians, journal of applied psychology:1974.
- 21- Luthans , Fred ,organizational behavior, edition , Mc grow – hill book company: 1992.
- 22- Linton , R, The culture background of personality , new york , Appleton century: 1979.
- 23- Prajogo , Daniel & Mc Dermott , Christopher, " the relationship between total quality management practices and organizational culture " , international journal of operations and production management :2005.

- 24- Kanji, Gopal k . et Yui , Hiroshi , " total quality culture " total quality management magazine , vol 8,no 6 : 1997.
- 25- Longman dictionary contemporary English , new edition , Longman: 1987.
- 26- Hawkins , Joyce M et Allen , Robert , The oxford encyclopedia , English dictionary , oxford , Allen clar ,edition press : 1991.
- 27- Webster's , The new world dictionary of American language , college edition , Cleveland and new York , the world publisher company: 1996.
- 28- J. p .Meyer ,T.E Becker ,and C. Vandenberg he , Employee commitment and motivation : A conceptual analysis and integrative , Model ,journal of applied psychology, vol n6:2004.
- 29-K.Liou, and R . C. Nyhan , Dimensions of Organizational commitment in the public sector : An Empirical Assessment , Public Administration Quarterly, Spring :1994.
- 30-Kushman.J , The organisational Dynamics of teacher work place commitment, educational administration quarterly, vol28 :1992.
- 31-Nathalie Delobe, Olivier Herrbach, Delphine, Lacaze, Karim Mignonac, Comportement Organisationnel (Volume1, Contrat Psychologique, Emotions au Travail), Socialisation Organisationnelle ,De Boeck : 2005.
- 32-Denise M. Rousseau: Psychological Contract Iventory, Technical Report, Carnegie Mellou, University Pittsburgh, Pennsylvania, 15213 ,U.S.A,2000.
- 33- Denise M. Rousseau, et Schalk,R , Psychological contract in the employment : Cross- national perspectives : 2000.
- 34- Denise M. Rousseau,psychological contracts in organisation, understanding written and unwritten adreements :1995.

35- Robinson,S.L,Trust and breach of the psychological contract , in administrative science quarterly, 41:574-599:1996.

36- Gabriela Topa Cantisano, José Francisco , " Bris du contrat psychologique et effets sur l'engagement organisationnel : une exploration empirique", université national de éducation ,Espagne : 2001

37- Louise Lemire & Tania Saba, "Le contrat psychologique et l'engagement organisationnel : exploration empirique dans une organisation public et une firme privée" université de Montréal école de relations industrielles, université du Québec école nationale d'administration public : 2005.

38- Lebra ,Takie Sugiyama,Japanese patterns behavior, university Hawaii Press :1986

39-Taylor : la direction scientifique des entreprises- ENAG/EDITION : (1992)

#### - رسائل الدكتوراه:

1-Olivier Herrbach, Le Comportement au Travail Des Collaborateurs De Cabinets D'audit Financier : Une Approche Par Le Contrat Psychologique, Thèse Doctorat En Sciences de Gestion, 08 Décembre 2000 : Toulouse.

#### - المعاجم:

- 1- جروان السابق، الكنز الوسيط (قاموس فرنسي عربي)، دارالعلم للملايين:1973.
- 2- طلعت زاهي قبيعة، (قاموس فرنسي، فرنسي عربي)، دار الراتب:2000.
- 3- منير البعلبكي، روجي البعلبكي، المورد (عربي انجليزي، انجليزي عربي) دار العلم للملايين، مؤسسة ثقافية للتأليف والترجمة والنشر، ط3:1998.

- Denise Rousseau:

[www.cmu.edu/user/rousseau](http://www.cmu.edu/user/rousseau).

- Intervention De : Joëan Marques, Mba, Etudiant Doctoral : « Qu'est Le Haut Avec Votre Contrat Psychologique ».

[www.joëanmarques.com](http://www.joëanmarques.com)

- Louise Lemire- Le Nouveau Contrat Psychologique Et Le Développement De L'employabilité : 2005.

[www.remest.ca/document/lemirvol1no1remest.pdf](http://www.remest.ca/document/lemirvol1no1remest.pdf)

- Louise Lemire - Le Contrat Psychologique Et L'engagement Organisationnel (Dans Une Organisation Publique Et Une Firme Privée) : 2005.

[www.ukwon.org/pdf/hi-res/psychologicalcontractthome.pdf](http://www.ukwon.org/pdf/hi-res/psychologicalcontractthome.pdf)

- Nathalie Delobe Et Al - Psychologie Du Travail Et Comportement Organisationnel : 2005.

[www.erudit.org/revue/ri/2003/v58/n1/007379au.pdf](http://www.erudit.org/revue/ri/2003/v58/n1/007379au.pdf)

[www.univ-tlse1.fr/document/livre1.pdf](http://www.univ-tlse1.fr/document/livre1.pdf)

- Sylvie Guerrero- La Mesure De Contrat Psychologique Dans Un Contexte De Travail Francophone : 2005.

[www.eredit.org/revue/ri/2005/v60/ni/011541ar.pdf](http://www.eredit.org/revue/ri/2005/v60/ni/011541ar.pdf)

- Séminaire : Changement & Intervention Dans Les Organisations :

« L'individu Et L'organisation », « Le Contrat Psychologique ».

Animée Par : « Patricia Gienal & Isabelle Vonlantschen »

[www.unice-ch/gpa/teaching/cours0102/intervention/sujet.11b-2pdf](http://www.unice-ch/gpa/teaching/cours0102/intervention/sujet.11b-2pdf)

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة وهران - ألسانية -



قسم علم النفس وعلوم التربية

كلية العلوم الاجتماعية

السلام عليكم ورحمته تعالى وبركاته :

في إطار بحث الدكتوراه يقوم الباحث بدراسة :

"علاقة العقد النفسي بالالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية".

وذلك بهدف الحصول على درجة الدكتوراه في علم النفس تخصص العمل والتنظيم وقد أعددت لهذا الغرض استمارة بحث.

لذا نرجو منكم التكرم عبر الإجابة على فقرات هذه الاستمارة مقدرا لكم جهودكم في تشجيع البحث العلمي والتعاون المخلص لدعم مسيرة العلم ورفع كفاءة المؤسسات مع العلم إن هذه البيانات تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

وفي الأخير تقبلوا سيدي فائق التقدير والاحترام.



# الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

كلية العلوم الاجتماعية .  
قسم علم النفس وعلم التربية.  
تخصص علم النفس العمل والتنظيم.  
جامعة وهران السانية.

## عنوان المقياس "العقد النفسي"

### ملاحظة :

إن هذه الاستمارة لها غرض علمي لا توجد أجوبة صحيحة أو خاطئة، كل الأجوبة لها معنى رجاء الجواب على الأسئلة الآتية:

الحالة الاجتماعية: متزوج /عزب /مطلق /ارمل

السن:

الجنس: ذ/أ

ضع علامة أمام الإجابة الصحيحة:

الخبرة في المؤسسة (عدد السنوات)

1- سنة أو أقل

2- سنتين إلى 3 سنوات

3- من 4 إلى 5 سنوات

4- من 5 إلى 10 سنوات

5- أكثر من 10 سنوات

المستوى التعليمي:

- ابتدائي.

- المتوسط.

- الثانوي.

- الجامعي.

-دراسات التدرج (بكالوريا+2 ، بكالوريا+3 ، بكالوريا+4 ، بكالوريا+)

- دراسات ما بعد التدرج (ماجستير، دراسات أخرى...)

- دراسات الدكتوراه.

- دراسات أخرى ما هي.....

التكوين:

كم من يوم تحصلتم فيه عن تكوين هذه السنة: 0 يوم -1 يوم-2 يومين - 3 أيام - 4 أيام - 5 أيام - 6 أيام - 7 أيام - 8 أيام - 9 أيام -

10 أيام - 11 يوم - 12 يوم - 13 يوم - 14 يوم - 15 يوم أو أكثر.

عملكم الحالي:

- عامل منفذ

- عامل التحكم

- اطار اداري

- حالة اخرى.....

1- إذا نظرتم إلى العلاقة التي تجمعكم مع صاحب العمل في أي حال من الأحوال صاحب العمل يفي بوعوده نحوكم:

أجب من فضلكم على كل سؤال محترماً السلم الاتي:

1- أبداً

2- قليل جداً

3- قليل

4- نوعاً ما

5- دوماً

1\* - أعمل ما دام صاحب العمل بحاجة إلى:

1- أبداً 2- قليل جداً 3- قليل 4- نوعاً ما 5- دوماً

2\* - يهتم براحتي الشخصية:

1- أبداً 2- قليل جداً 3- قليل 4- نوعاً ما 5- دوماً

3\* - وعود تنحصر بداخل المؤسسة:

1- أبداً 2- قليل جداً 3- قليل 4- نوعاً ما 5- دوماً

4\* - يساعدني على أن أتصل على منصب أرتقي مما أنا عليه الآن:

1- أبداً 2- قليل جداً 3- قليل 4- نوعاً ما 5- دوماً

5\* - يعطيني الفرصة لتحسين مكانتي في المؤسسة:

1- أبداً 2- قليل جداً 3- قليل 4- نوعاً ما 5- دوماً

6\* - يساعدني على تطوير قدراتي حتى خارج المؤسسة:

1- أبداً 2- قليل جداً 3- قليل 4- نوعاً ما 5- دوماً

7\* - يمنح لي منصب آمن:

1- أبداً 2- قليل جداً 3- قليل 4- نوعاً ما 5- دوماً

8\* - لا يعطيني وعود مستقبلية لكي أحافظ على مناصبي:

1- أبداً 2- قليل جداً 3- قليل 4- نوعاً ما 5- دوماً

9\* - يتعاطف نحو راحتي الشخصية:

1- أبداً 2- قليل جداً 3- قليل 4- نوعاً ما 5- دوماً

- 10\* - يكونني فقط من أجل العمل في منسبي:
- 1-أبدأ 2-قليل جداً 3- قليل 4- نوعاً ما 5-دوماً
- 11\* - يساعدي فقط من أجل التعامل مع متطلبات العمل وليس من أجل الحصول على ترقية.
- 1-أبدأ 2-قليل جداً 3- قليل 4- نوعاً ما 5-دوماً
- 12\* - يعطيني الفرصة على تطوير نفسي داخل المؤسسة:
- 1-أبدأ 2-قليل جداً 3- قليل 4- نوعاً ما 5-دوماً
- 13\* - يساعدي على تطوير قدراتي التجارية خارج المؤسسة:
- 1-أبدأ 2-قليل جداً 3- قليل 4- نوعاً ما 5-دوماً
- 14\* - أستطيع الاتكال عليه حتى يوفر لي " أجر " و " فائدة "
- 1-أبدأ 2-قليل جداً 3- قليل 4- نوعاً ما 5-دوماً
- 15\* - يوظفني لمدي قصير:
- 1-أبدأ 2-قليل جداً 3- قليل 4- نوعاً ما 5-دوماً
- 16\* - يتخذ قرارات مع مراعاته المحافظة على مصلحتي:
- 1-أبدأ 2-قليل جداً 3- قليل 4- نوعاً ما 5-دوماً
- 17\* - يمنحني عمل محدد ومحصور وذا مسؤوليات مضبوطة:
- 1-أبدأ 2-قليل جداً 3- قليل 4- نوعاً ما 5-دوماً
- 18\* - يساعدي على تحقيق أهديني:
- 1-أبدأ 2-قليل جداً 3- قليل 4- نوعاً ما 5-دوماً
- 19\* - يعطيني الفرصة للتقدم داخل المؤسسة:
- 1-أبدأ 2-قليل جداً 3- قليل 4- نوعاً ما 5-دوماً
- 20\* - يعطيني الفرصة للحصول على منصب عمل خارج المؤسسة:
- 1-أبدأ 2-قليل جداً 3- قليل 4- نوعاً ما 5-دوماً
- 21\* - يمنحني منصب ثابت:
- 1-أبدأ 2-قليل جداً 3- قليل 4- نوعاً ما 5-دوماً

22\* - يمنحني عمل مؤقت:

1-أبداً 2-قليل جداً 3- قليل 4- نوعاً ما 5-دوماً

23\* - يهتم براحتي على المدى الطويل:

1-أبداً 2-قليل جداً 3- قليل 4- نوعاً ما 5-دوماً

24\* - ينتظر مني فقط تنفيذ واجبات محددة:

1-أبداً 2-قليل جداً 3- قليل 4- نوعاً ما 5-دوماً

25\* - يعطيني الفرصة للتأقلم مع معطيات العمل ويحفزني:

1-أبداً 2-قليل جداً 3- قليل 4- نوعاً ما 5-دوماً

26\* - يعطيني فرصة للترقية:

1-أبداً 2-قليل جداً 3- قليل 4- نوعاً ما 5-دوماً

27\* - يعطيني الفرصة للإتصال مع الناس من أجل البحث عن عمل خارج المؤسسة

1-أبداً 2-قليل جداً 3- قليل 4- نوعاً ما 5-دوماً

28\* - يمنحني أجر كافي لتلبية المتطلبات العائلية:

1-أبداً 2-قليل جداً 3- قليل 4- نوعاً ما 5-دوماً.

ب) في أي حال من الأحوال تعتقدون أن لكم وعود نحو صاحب العمل؟

1\* - أستطيع مغادرة عملي في أي وقت أختاره أنا:

1-أبداً 2-قليل جداً 3- قليل 4- نوعاً ما 5-دوماً

2\* - أقوم بتوضيحات شخصية اتجاه المؤسسة:

1-أبداً 2-قليل جداً 3- قليل 4- نوعاً ما 5-دوماً

3\* - أفند فقط المهام المطلوبة مني والطموحة:

1-أبداً 2-قليل جداً 3- قليل 4- نوعاً ما 5-دوماً

4\* - أقبل معايير العمل مهما كانت صعوبتها:

1-أبداً 2-قليل جداً 3- قليل 4- نوعاً ما 5-دوماً

5\* - أبحث عن فرص التطوير قصد تحسين صورتي:

1-أبداً 2-قليل جداً 3- قليل 4- نوعاً ما 5-دوماً

6\* - أقوم باتصالات خارج المؤسسة من أجل رفع " فرص تحسين مساري المهني "

1-أبدأ 2-قليل جداً 3 - قليل 4 - نوعاً ما 5-دوماً

7\* - سوف أبقى دوماً في هذه المؤسسة:

1-أبدأ 2-قليل جداً 3 - قليل 4 - نوعاً ما 5-دوماً

8\* - ليس لي أي وعود نحو صاحب العمل:

1-أبدأ 2-قليل جداً 3 - قليل 4 - نوعاً ما 5-دوماً

9\* - أتحمل شخصياً مشاكل المؤسسة:

1-أبدأ 2-قليل جداً 3 - قليل 4 - نوعاً ما 5-دوماً

10\* - أعمل فقط من أجل الأجرة:

1-أبدأ 2-قليل جداً 3 - قليل 4 - نوعاً ما 5-دوماً

11\* - أتكيف عند الطلب الذي يتزامن مع التغيرات الإنجازية لمتطلبات العمل:

1-أبدأ 2-قليل جداً 3 - قليل 4 - نوعاً ما 5-دوماً

12\* - أطور قدراتي من أجل تحسين صورتي:

1-أبدأ 2-قليل جداً 3 - قليل 4 - نوعاً ما 5-دوماً

13\* - أطور قدراتي من أجل تحسين فرص العمل:

1-أبدأ 2-قليل جداً 3 - قليل 4 - نوعاً ما 5-دوماً

14\* - أتوقع أن أبقى دوماً في هذه المؤسسة:

1-أبدأ 2-قليل جداً 3 - قليل 4 - نوعاً ما 5-دوماً

15\* - أستطيع مغادرة العمل في أي لحظة:

1-أبدأ 2-قليل جداً 3 - قليل 4 - نوعاً ما 5-دوماً

16\* - أحافظ على صورتي في المؤسسة:

1-أبدأ 2-قليل جداً 3 - قليل 4 - نوعاً ما 5-دوماً

17\* - أقوم بأعمال ذات مسؤولية محدودة:

1-أبدأ 2-قليل جداً 3 - قليل 4 - نوعاً ما 5-دوماً

18\* - أستجيب للمتطلبات المتغيرة في المؤسسة:

1-أبدأ 2-قليل جداً 3- قليل 4- نوعاً ما 5-دوماً

19\* - أتصرف بطريقة نافعة نحو المؤسسة:

1-أبدأ 2-قليل جداً 3- قليل 4- نوعاً ما 5-دوماً

20\* - أطور قدراتي خارج المؤسسة:

1-أبدأ 2-قليل جداً 3- قليل 4- نوعاً ما 5-دوماً

21\* - سوف أعمل دوماً داخل هذه المؤسسة:

1-أبدأ 2-قليل جداً 3- قليل 4- نوعاً ما 5-دوماً

22\* - ليس لي أي التزامات للبقاء في هذه المؤسسة:

1-أبدأ 2-قليل جداً 3- قليل 4- نوعاً ما 5-دوماً

23\* - أقوم باستثمار شخصي داخل هذه المؤسسة:

1-أبدأ 2-قليل جداً 3- قليل 4- نوعاً ما 5-دوماً

24\* - أفقد فقط المهام المحددة والمطلوبة عند التوظيف:

1-أبدأ 2-قليل جداً 3- قليل 4- نوعاً ما 5-دوماً

25\* - أقبل دائماً تنفيذ مهام جديدة:

1-أبدأ 2-قليل جداً 3- قليل 4- نوعاً ما 5-دوماً

26\* - أبحث دوماً عن إمكانية الحصول على تكوين والتطور في منصب عملي:

1-أبدأ 2-قليل جداً 3- قليل 4- نوعاً ما 5-دوماً

27\* - أبحث عن المهام التي من شأنها أطور صورتي في سوق العمل:

1-أبدأ 2-قليل جداً 3- قليل 4- نوعاً ما 5-دوماً

28\* - لا أتوقع أن أغادر هذه المؤسسة:

1-أبدأ 2-قليل جداً 3- قليل 4- نوعاً ما 5-دوماً

ج) في أي حال من الأحوال من الأسئلة التالية تتصف علاقتك مع صاحب العمل؟

1\* - لا يقوم بإعلام العمال:

1-أبدأ 2-قليل جداً 3- قليل 4- نوعاً ما 5-دوماً

- 2\* - من الصعب توقع طبيعة علاقاتنا:
- 1- أبداً 2- قليل جداً 3 - قليل 4 - نوعاً ما 5- دوماً
- 3\* - متطلباته كثيرة وعائدي قليلية:
- 1- أبداً 2- قليل جداً 3 - قليل 4 - نوعاً ما 5- دوماً
- 4\* - يتصرف كأنه ليست له ثقة بي:
- 1- أبداً 2- قليل جداً 3 - قليل 4 - نوعاً ما 5- دوماً
- 5\* - علاقاتنا المستقبلية غير متأكد منها:
- 1- أبداً 2- قليل جداً 3 - قليل 4 - نوعاً ما 5- دوماً
- 6\* - عائدي سوف تقل في السنوات المقبلة:
- 1- أبداً 2- قليل جداً 3 - قليل 4 - نوعاً ما 5- دوماً
- 7\* - يقوم بتغييرات دون إعلام العال:
- 1- أبداً 2- قليل جداً 3 - قليل 4 - نوعاً ما 5- دوماً
- 8\* - إني غير متأكد لوعوده نحو العال:
- 1- أبداً 2- قليل جداً 3 - قليل 4 - نوعاً ما 5- دوماً
- 9\* - ما دمت أعمل هنا أجري سوف يبقى على حاله أو يتدنى:
- 1- أبداً 2- قليل جداً 3 - قليل 4 - نوعاً ما 5- دوماً
- 10\* - لا يتقاسم مع العال المعلومات الهامة:
- 1- أبداً 2- قليل جداً 3 - قليل 4 - نوعاً ما 5- دوماً
- 11\* - إني غير متأكد نحو وعوده إزائي:
- 1- أبداً 2- قليل جداً 3 - قليل 4 - نوعاً ما 5- دوماً
- 12\* - لدي عمل متزايد وهام وأقوم بأعمال متزايدة وهامة مقابل أجر ضئيل:
- 1- أبداً 2- قليل جداً 3 - قليل 4 - نوعاً ما 5- دوماً



## "مقياس الالتزام التنظيمي"

### ملاحظة :

هذه الاستشارة عبارة عن عدد من العبارات التي تمثل المشاعر التي يمكن أن تكون لدى الفرد إزاء المؤسسة أو الشركة التي يعمل بها .  
نرجو منك أن توضح إلى أي مدى تعبر عن مشاعرك إزاء الشركة أو المؤسسة التي تعمل بها حاليا وذلك بوضع علامة (X) في المكان المناسب تحت كل عبارة.

1- أنا على استعداد لبذل مجهود كبيراً أكثر من المجهود المتوقع مني لمساعدة هذه المؤسسة على تحقيق النجاح.

1- غير موافق تماماً 2- غير موافق 3- غير متأكد 4- موافق 5- موافق تماماً

2- أقول لزملائي انه لأمر عظيم أن نعمل في هذه المؤسسة.

1- غير موافق تماماً 2- غير موافق 3- غير متأكد 4- موافق 5- موافق تماماً

3- اشعر بإخلاص قليل لهذه المؤسسة.

1- غير موافق تماماً 2- غير موافق 3- غير متأكد 4- موافق 5- موافق تماماً

4- سأقبل أية واجبات في سبيل بقائي في هذه المؤسسة.

1- غير موافق تماماً 2- غير موافق 3- غير متأكد 4- موافق 5- موافق تماماً

5- اعتقد أن ما لدى المؤسسة من قيم يشبه ما عندي من قيم.

1- غير موافق تماماً 2- غير موافق 3- غير متأكد 4- موافق 5- موافق تماماً

6- أشعر بالفخر لانتماي إلى هذه المؤسسة.

1- غير موافق تماماً 2- غير موافق 3- غير متأكد 4- موافق 5- موافق تماماً

7- لا يهمني أن اعمل سواء لدى هذه المؤسسة أو أية مؤسسة أخرى ما دمت أقوم بالعمل ذاته.

1- غير موافق تماماً 2- غير موافق 3- غير متأكد 4- موافق 5- موافق تماماً

8- هذه المهنة تلهمني لبذل أقصى جهد أستطيعه أثناء أداء العمل.

1- غير موافق تماماً 2- غير موافق 3- غير متأكد 4- موافق 5- موافق تماماً

9- سأتترك هذه المؤسسة إذا ما طرأ أي تغيير على ظروفي.

1- غير موافق تماماً 2- غير موافق 3- غير متأكد 4- موافق 5- موافق تماماً

10- أنا سعيد جداً باختياري هذه المؤسسة بدلا من المؤسسات الأخرى التي كنت أفكر في الالتحاق بها.

1- غير موافق تماماً 2- غير موافق 3- غير متأكد 4- موافق 5- موافق تماماً

11- لا يوجد هناك ما استفيده من بقائي في هذه المؤسسة إلى مالا نهاية.

1- غير موافق تماماً 2- غير موافق 3- غير متأكد 4- موافق 5- موافق تماماً

12- غالبا ما أجد صعوبة في فهم وقبول سياسات المؤسسة نحو العاملين لديها وبخاصة في القضايا المهمة .

1- غير موافق تماماً 2- غير موافق 3- غير متأكد 4- موافق 5- موافق تماماً

13- أنا اهتم بمصير هذه المؤسسة.

1-غير موافق تماما 2- غير موافق 3- غير متأكد 4- موافق 5- موافق تماما

14- بالنسبة لي هذه أفضل مؤسسة يمكن لي أن اعمل لديها.

1-غير موافق تماما 2- غير موافق 3- غير متأكد 4- موافق 5- موافق تماما

15- اختياري أو قراري للعمل في هذه المؤسسة كان خطأ كبيرا ارتكبته في حق نفسي.

1- غير موافق تماما 2- غير موافق 3- غير متأكد 4- موافق 5- موافق تماما

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

**Faculté Des Science Sociales**

**Département De Psychologie Et Science De L'éducation**

**Spécialité : Psychologie Du Travail Et Organisation**

**Université d'Oran Es –Senia**

**THEME DU**

**QUESTIONNAIRE:**

**" LE CONTRAT PSYCHOLOGIQUE "**

**OBSERVATION :**

Ce test a une finalité purement scientifique , il n'ya pas de réponses " Juste " ,  
ou " Fausse" , toute réponse est utile a notre étude, Veuillez donc répondre a  
chacune des questions , en prenant votre temps .

**Merci de votre Compréhension**

Sexe: H / F

AGE:.....

-Cochez devant la bonne réponse:

**AU Sein de l'entreprise :**

-une année ou moins

-2 à 3 ans

-4 à 5 ans

-5 à 10 ans

-plus de 10 ans

**NIVEAU D'INSTRUCTION :**

-PRIMAIRE

-MOYEN

-SECONDAIRE

-UNIVERSITAIRE

-étude de graduation (BAC+2 /BAC+3/ BAC+4 /BAC+5 )

-étude poste – graduation :( magistère / autre : précisez.....)

-étude doctorales

-autre précisez(.....)

**FORMATION:** (combien de jours de formation , vous avez bénéficiés cette année )

1 jour -2 jour-3 jour-4 jour-5 jour-6 jour-7 jour-8 jour-9 jour-10 jour-

11 jour-12 jour-13 jour-14 jour-15 jour ou plus.

-Vous évoluez en tant que :

**A) "en pensant à votre actuelle relation avec votre employeur, dans quelle mesure votre employeur ces obligation envers vous ? "**

Répondez s'il vous plait à chaque question en barrant les réponses inutiles:

1-pas du tous

2-légèrement

3-quelque peu

4-moderément

5-En grand partie

1-je travail tant que l'employeur a besoin, de moi.

1-pas du tous    2-légèrement    3-quelque peu    4-moderément    5-En grand partie

2-il soucie à mo, bien être personnel.

1-pas du tous    2-légèrement    3-quelque peu    4-moderément    5-En grand partie

3-Ces engagements sont limités au sein de notre organisation.

1-pas du tous    2-légèrement    3-quelque peu    4-moderément    5-En grand partie

4-Me soutien pour je puisse atteindre un niveau hiérarchique supérieur.

1-pas du tous    2-légèrement    3-quelque peu    4-moderément    5-En grand partie

5- IL me donne l'occasion afin d'améliorer mon grade.

1-pas du tous    2-légèrement    3-quelque peu    4-moderément    5-En grand partie

6-M'aide à développer mes compétences même en dehors de l'entreprise.

1-pas du tous    2-légèrement    3-quelque peu    4-moderément    5-En grand partie

7-IL m'offre un emploi sur.

1-pas du tous    2-légèrement    3-quelque peu    4-moderément    5-En grand partie

8-Ne fait aucun engagement dans le temps, afin de pérenniser mon emploi.

1-pas du tous    2-légèrement    3-quelque peu    4-moderément    5-En grand partie

9-IL démontre une certaine sensibilité concernant mon bien être personnel.

1-pas du tous 2-légèrement 3-quelque peu 4-moderément 5-En grand partie

10-IL me forme seulement pour occuper mon actuel poste.

1-pas du tous 2-légèrement 3-quelque peu 4-moderément 5-En grand partie

11-IL m'aide seulement pour que je réponde aux exigences de mon poste , et jamais pour occuper un poste supérieur.

1-pas du tous 2-légèrement 3-quelque peu 4-moderément 5-En grand partie

12-IL m'offre la possibilité de me développer dans cette entreprise.

1-pas du tous 2-légèrement 3-quelque peu 4-moderément 5-En grand partie

13-IL m'aide à développer mes compétences commerciales en dehors de l'entreprise.

1-pas du tous 2-légèrement 3-quelque peu 4-moderément 5-En grand partie

14-Je peux compter sur lui , afin qu'il m'assure salaire et bénéfice.

1-pas du tous 2-légèrement 3-quelque peu 4-moderément 5-En grand partie

15-IL m'emploie a court terme.

1-pas du tous 2-légèrement 3-quelque peu 4-moderément 5-En grand partie

16-IL prend des décisions en pensant à préserver mes intérêts.

1-pas du tous 2-légèrement 3-quelque peu 4-moderément 5-En grand partie

17-IL m'offre un travail bien spécifique , limitée et a responsabilité bien définies

1-pas du tous 2-légèrement 3-quelque peu 4-moderément 5-En grand partie

18-IL me soutient a atteindre mes buts.

1-pas du tous 2-légèrement 3-quelque peu 4-moderément 5-En grand partie

19-IL m'offre la possibilité de progresser dans l'entreprise.

1-pas du tous 2-légèrement 3-quelque peu 4-moderément 5-En grand partie

20-IL m'offre l'opportunité de bénéficier d'un emploi potentiel en dehors de l'entreprise.

1-pas du tous 2-légèrement 3-quelque peu 4-modérément 5-En grand partie

21-IL m'assure un emploi stable.

1-pas du tous 2-légèrement 3-quelque peu 4-modérément 5-En grand partie

22-IL m'offre un travail a court terme seulement.

1-pas du tous 2-légèrement 3-quelque peu 4-modérément 5-En grand partie

23-IL se soucie pour mon bien être a long terme.

1-pas du tous 2-légèrement 3-quelque peu 4-modérément 5-En grand partie

24-IL exige de ma part que j'exécuté seulement des devoirs limités.

1-pas du tous 2-légèrement 3-quelque peu 4-modérément 5-En grand partie

25-IL m'offre la possibilité de m'adapter aux nouvelles conditions de travail , et m'encourage.

1-pas du tous 2-légèrement 3-quelque peu 4-modérément 5-En grand partie

26-IL m'offre des occasions de promotions.

1-pas du tous 2-légèrement 3-quelque peu 4-modérément 5-En grand partie

27-IL me permet de nouer des contacts ailleurs afin que je trouve un travail ailleurs.

1-pas du tous 2-légèrement 3-quelque peu 4-modérément 5-En grand partie

28-IL m'offre un salaire adéquat afin que j'assure une stabilité familiale.

1-pas du tous 2-légèrement 3-quelque peu 4-modérément 5-En grand partie



## **B)"Dans quelle mesure vous pensez avoir des engagements envers votre employeur (Administration)"?**

Répondez s'il vous plaît à chaque question en barrant les réponses inutiles:

1-pas du tous

2-légèrement

3-quelque peu

4-moderément

5-En grand partie

1-Je peux quitter mon travail chaque fois que je le désire.

1-pas du tous    2-légèrement    3-quelque peu    4-moderément    5-En grand partie

2-Je consentis des sacrifices personnels envers l'entreprise.

1-pas du tous    2-légèrement    3-quelque peu    4-moderément    5-En grand partie

3-J'exécute seulement les taches demandées les plus en plus ambitieuses.

1-pas du tous    2-légèrement    3-quelque peu    4-moderément    5-En grand partie

4-J'accepte des normes de travail les plus contraignantes .

1-pas du tous    2-légèrement    3-quelque peu    4-moderément    5-En grand partie

5-Je cherche les opportunités de développement qui améliorerons mon image.

1-pas du tous    2-légèrement    3-quelque peu    4-moderément    5-En grand partie

6-Je noue des contacts dans cette extérieures pour augmenter les potentialités de ma carrière.

1-pas du tous    2-légèrement    3-quelque peu    4-moderément    5-En grand partie

7-Je resterai dans cette organisation pour toujours.

1-pas du tous    2-légèrement    3-quelque peu    4-moderément    5-En grand partie

8-Je n'ai aucun engagement envers cet employer.

1-pas du tous    2-légèrement    3-quelque peu    4-moderément    5-En grand partie

9-Je prends en charge personnellement les problèmes de cette organisation.

1-pas du tous 2-légèrement 3-quelque peu 4-moderément 5-En grand partie

10-Je travail seulement pour le " salaire".

1-pas du tous 2-légèrement 3-quelque peu 4-moderément 5-En grand partie

11-Je m'adapte a la demande des changements de performance dues a la nécessité du travail.

1-pas du tous 2-légèrement 3-quelque peu 4-moderément 5-En grand partie

12-Je développe de compétences pour améliorer mon image dans l'entreprise.

1-pas du tous 2-légèrement 3-quelque peu 4-moderément 5-En grand partie

13- -Je développe mes compétences pour augmenter les opportunités du travail.

1-pas du tous 2-légèrement 3-quelque peu 4-moderément 5-En grand partie

15-Je peux quitter a tous moment l'entreprise.

1-pas du tous 2-légèrement 3-quelque peu 4-moderément 5-En grand partie

16-Je protège l'image de l'entreprise.

1-pas du tous 2-légèrement 3-quelque peu 4-moderément 5-En grand partie

17-J'exécute un nombre limité de responsabilité.

1-pas du tous 2-légèrement 3-quelque peu 4-moderément 5-En grand partie

18-Je répond aux exigences changeante de l'entreprise.

1-pas du tous 2-légèrement 3-quelque peu 4-moderément 5-En grand partie

19-Je me comporte de façon utile pour l'entreprise.

1-pas du tous 2-légèrement 3-quelque peu 4-moderément 5-En grand partie

20-Je développe mes compétences en dehors de l'entreprise.

1-pas du tous 2-légèrement 3-quelque peu 4-moderément 5-En grand partie

21-Je continuerai toujours a travailler dans cette entreprise.

1-pas du tous 2-légèrement 3-quelque peu 4-moderément 5-En grand partie

22-Je n'ai aucune obligation a rester dans cette entreprise.

1-pas du tous 2-légèrement 3-quelque peu 4-moderément 5-En grand partie

23-Je m' investis personnellement dans l'entreprise.

1-pas du tous 2-légèrement 3-quelque peu 4-moderément 5-En grand partie

24-J'exécute seulement des fonctions spécifiques exigées an moment du recrutement.

1-pas du tous 2-légèrement 3-quelque peu 4-moderément 5-En grand partie

25-J'accepte toujours a exécuter de nouvelles fonctions.

1-pas du tous 2-légèrement 3-quelque peu 4-moderément 5-En grand partie

26-Je cherche activement la possibilité de me former et de progresser dans mon travail.

1-pas du tous 2-légèrement 3-quelque peu 4-moderément 5-En grand partie

27-Je cherche les taches qui me permettent de rehausser mon image dans le marché du travail.

1-pas du tous 2-légèrement 3-quelque peu 4-moderément 5-En grand partie

28-Je n'envisage pas d'aller travailler ailleurs.

1-pas du tous 2-légèrement 3-quelque peu 4-moderément 5-En grand partie

**C)"Dans quelle mesure les questions suivantes décrivant –elles " Le rapport que vous avez avec votre employeur ?**

Répondez s'il vous plait à chaque question en barrant les réponses inutiles:

1-pas du tous

2-légèrement

3-quelque peu

4-moderément

5-En grand partie

1-IL ne véhicule pas l'information au personnel.

1-pas du tous    2-légèrement    3-quelque peu    4-moderément    5-En grand partie

2-IL est difficile de prévoir le chemin de notre relation mutuelle.

1-pas du tous    2-légèrement    3-quelque peu    4-moderément    5-En grand partie

3-ces exigences sont nombreuses sont que j'obtienne au retour quelque chose.

1-pas du tous    2-légèrement    3-quelque peu    4-moderément    5-En grand partie

4-IL se compte comme s'il n'a pas confiance en moi.

1-pas du tous    2-légèrement    3-quelque peu    4-moderément    5-En grand partie

5-Nos relation dans le future sont incertaines.

1-pas du tous    2-légèrement    3-quelque peu    4-moderément    5-En grand partie

6-Mes bénéfices vont diminues dans les années avenir.

1-pas du tous    2-légèrement    3-quelque peu    4-moderément    5-En grand partie

7-Introduit des quant à ses engagement sans impliquer les employés.

1-pas du tous    2-légèrement    3-quelque peu    4-moderément    5-En grand partie

8-J'ai de l'incertitude quant à ses engagement envers les employés .

1-pas du tous    2-légèrement    3-quelque peu    4-moderément    5-En grand partie

9-Tant que je travaillerai ici ,le salaire sera toujours stagnant ou réduit.

1-pas du tous 2-légèrement 3-quelque peu 4-moderément 5-En grand partie

10-Ne partage pas les informations " importantes" avec les employés

1-pas du tous 2-légèrement 3-quelque peu 4-moderément 5-En grand partie

11-J'ai des incertitude vis-à-vis de ces engagement envers moi.

1-pas du tous 2-légèrement 3-quelque peu 4-moderément 5-En grand partie

12-Un travail de plus en plus important contre un salaire moindre.

1-pas du tous 2-légèrement 3-quelque peu 4-moderément 5-En grand partie

## questionnaire d'engagement organisationnel

**Note:** Les réponses à chaque question sont mesurées sur une échelle de 5 points, lesquels sont identifiés comme suit :

- (1) fortement en désaccord**
- (2) passablement en désaccord;**
- (3) ni d'accord ou en désaccord**
- (4) passablement d'accord**
- (5) fortement d'accord;**

- 1- Je suis prêt à faire des efforts largement au delà de la norme attendue afin d'assurer le franc succès de cet organisme.....
- 2- Je fais valoir cet organisme à mes amis comme étant un merveilleux endroit de travail.....
- 3- Je ressens aucune loyauté envers cet organisme. (R).....
- 4- J'accepterais n'importe quelle affectation afin de retenir ma place au sein de cet organisme.....
- 5- Je reconnais mes propres valeurs parmi celles de cet organisme.....
- 6- Je suis fier d'annoncer mon association à cet organisme.....
- 7- Je pourrais aussi bien travailler ailleurs, pourvu que les tâches étaient semblables. (R).....
- 8- Cet organisme inspire chez moi le désir d'un bon rendement.....
- 9- Il ne faudrait qu'un changement insignifiant dans mes circonstances actuelles pour me faire quitter cet organisme. (R).....
- 10- Bien que je considérais d'autres organismes, je suis extrêmement heureux d'avoir opté de travailler pour cet organisme.....
- 11- L'avenir ne me réserve pas grand chose si je demeure avec cet organisme. (R)...
- 12- Je me vois souvent en désaccord avec cet organisme en ce qui a trait à ses politiques en matières importantes par rapport à ses employés. (R).....
- 13- Le destin de cet organisme m'importe beaucoup.....
- 14- D'après moi, celui-ci est le meilleur organisme pour lequel travailler.....
- 15- Ma décision de travailler pour cet organisme représente définitivement une erreur grave de ma part (R).....

## مقياس بيئة العمل الداخلية

### ملاحظة:

هذه الاستمارة عبارة عن عدد من العبارات التي تقيس متغيرات البيئة الداخلية :  
قواعد العمل، مراعاة الأنظمة، الوصف الوظيفي، المركزية، الأجور، محتوى العمل، الترقية والتقدم الوظيفي، القيادة والإشراف، جماعة العمل .

نرجو منك وضع علامة في المكان المناسب تحت كل عبارة تراها تناسبك داخل المؤسسة.

موافق تماما	موافق	ير متأكد	غير موافق	غير موافق تماما	الفقرات
الفقرات التي تقيس قواعد العمل					
					<p>1- أشعر بأبني المتصرف في معظم الأمور التي تتعلق بعملتي.</p> <p>2- من الممكن للعامل في مؤسستنا أن يتخذ قراراته بنفسه دون التدقيق عليه من أي شخص.</p> <p>3- إن الطريقة التي تنجز بها الأعمال في مؤسستنا متروكة للعامل الذي يقوم بأداء العمل.</p> <p>4- العمال في المؤسسة مسموح لهم تقريبا التصرف كما يرون مجال عملهم.</p> <p>5- معظم العمال في المؤسسة يجددون القواعد الخاصة بأدائهم لعملهم.</p>
الفقرات التي تقيس مراعاة الأنظمة					
					<p>6- تتم مراقبة العاملين في المؤسسة بصفة دائمة لاكتشاف أي مخالفة للقواعد والأنظمة</p> <p>7- يشعر العاملون في المؤسسة بأنهم تحت مراقبة دائمة للتأكد من أنهم يعملون وفق القواعد والأنظمة.</p> <p>8- يلتزم العاملون في المؤسسة بإجراءات العمل المحددة في دليل الأنظمة.</p> <p>9- ينفذ العاملون في المؤسسة الواجبات والمسؤوليات الوظيفية بدقة.</p> <p>10- يوجه العاملون في المؤسسة إلى تطبيق الأنظمة واللوائح الخاصة بانجاز الأعمال.</p>



الفقرات التي تقيس الوصف الوظيفي

					<p>11- يوجد في المؤسسة إجراءات يتم مراعاتها لمعالجة أي موقف طارئ.</p> <p>12- كل عامل في المؤسسة لديه عمل محدد يقوم به.</p> <p>13- في المؤسسة يشدد دائماً على وجوب العمل من خلال القنوات الملائمة.</p> <p>14- تحتفظ المؤسسة بسجل خطي عن الأداء الوظيفي لكل عامل.</p> <p>15- يعرف جميع العمال تقريبا بوضوح من هو الشخص الذي يرجعون له في حالة حدوث مشكلة في العمل</p>
--	--	--	--	--	---

الفقرات التي تقيس المركزية

					<p>16- لا نستطيع اتخاذ أي قرار باستثناء الأمور البسيطة في المؤسسة حتى يوافق الرئيس المباشر</p> <p>17- في المؤسسة تثبط همة أي شخص يرغب في أن يتخذ قراراته بنفسه.</p> <p>18- حتى الأمور البسيطة في المؤسسة يجب أن تحال إلى الإدارة العليا من أجل الحصول على القرار النهائي</p> <p>19- يجب أن استشير الرئيس المباشر في المؤسسة قبل أن اعمل أي شيء تقريبا.</p> <p>20- أي قرار يتخذ في المؤسسة يجب أن يحظى بموافقة الرئيس.</p>
--	--	--	--	--	---

الفقرات التي تقيس الأجور				
				<p>1- دخلي الشهري من وظيفتي يغطي متطلبات المعيشة.</p> <p>2- دخلي الشهري من وظيفتي الحالية يتلاءم مع الجهد المبذول في العمل.</p> <p>3- راتي يتلاءم مع درجة تعقيد وظيفتي الحالية وخطورتها.</p> <p>4- راتي من وظيفتي الحالية يحقق طموحاتي الشخصية.</p> <p>5- اشعر أن هناك ارتباط بين الراتب والحوافز والأداء في وظيفتي الحالية.</p>
الفقرات التي تقيس محتوى العمل				
				<p>6- وظيفتي الحالية توفر لي الفرصة لاكتساب مهارات جديدة في العمل.</p> <p>7- وظيفتي الحالية تتميز بالتنوع في الأعمال التي أقوم بها.</p> <p>8- أتمتع بصلاحيات في العمل تتوازى مع المسؤولية التي أتحملها في وظيفتي الحالية.</p> <p>9- اشعر بالرضا في اتجاه الأعمال والإنجازات التي أقوم بها في وظيفتي الحالية.</p> <p>10- وظيفتي الحالية تتيح لي الفرصة للتجديد والإبداع في العمل.</p>

الفقرات التي تقيس الترقية والتقدم الوظيفي

					<p>11- وظيفتي الحالية تهيئ قدرًا كافيًا من تكافؤ الفرص بين الزملاء في الترقية.</p> <p>12- في وظيفتي الحالية يتم إعداد العاملين لشغل وظائف أعلى.</p> <p>13 - في وظيفتي الحالية توجد علاقة بين الترقيات وزيادة المسؤوليات الوظيفية.</p> <p>14- أرى أن السقف الزمني لإمكانية الترقية في وظيفتي الحالية مرضيا.</p> <p>15- تحقق الترقيات في وظيفتي الحالية الأمن الوظيفي للعاملين.</p>
--	--	--	--	--	---

الفقرات التي تقيس القيادة والإشراف

					<p>16- تتاح لي في وظيفتي الحالية فرصة إبداء الآراء والمقترحات.</p> <p>17- تقوم المؤسسة بحل المشكلات التي أواجهها في وظيفتي الحالية.</p> <p>18- تميل المؤسسة إلى إقناع العاملين بخطط تطوير الأداء في وظيفتي الحالية.</p> <p>19- تتاح لي في وظيفتي الحالية التمتع بالحرية والاستقلال في أداء الأعمال .</p> <p>20- تأخذ المؤسسة بآرائني التي تؤدي إلى تحسين الأداء في وظيفتي الحالية.</p>
--	--	--	--	--	--

الفقرات التي تقيس جماعة العمل

					<p>21- يوجد تعاون متبادل بيني وبين زملائي العمل.</p> <p>22- أتمتع بتقدير زملائي في العمل.</p> <p>23- يعترف زملائي بمجدارتي في العمل.</p> <p>24- هناك تقارب في الثقافة والدرجات العلمية بين الزملاء في وظيفتي الحالية.</p> <p>25- اشعر في وظيفتي الحالية بتقدير احترام رؤسائي في العمل.</p>
--	--	--	--	--	--

الشركة الجزائرية للزنك.

الغزوات - تلمسان - في 2011/03/06.

المقر: الغزوات- تلمسان -

ص ب 456 الغزوات 13400

عمال مؤسسة الزنك.

## "احتجاج رسمي"

بشرفنا سيدي أن نعلمكم انه منذ الآن : الساعة 08 صباحا بتاريخ 2011/03/06 قد قررنا رسم احتجاج داخل المؤسسة "الزنك" بالغزوات وهذا للأسباب التالية:

لقد لخص العمال أسباب انتفاضتهم إلى العوامل التالية :

- 1- اهتراء ورشات العمل وغياب الصيانة وقطع الغيار واتباع سياسة "البريكولاج" في التسيير الأمر الذي سبب مؤخرا عجزا تاما لورشة تحليل المياه بالمؤسسة في تحقيق الاكتفاء مما جعل ورشات العمل تستعمل مياه بئر مليئة بالملح والكلور أدت إلى اهتراء وفساد وسائل الإنتاج التي تبلغ قيمتها ملايين الدينارات.
  - 2- التركيز على الإنتاج دون مراعاة قواعد الحفاظ على وسائل الإنتاج كمدة تسخين الفرن أو احترام نوعية المادة الأولية والحفاظ على البيئة.
  - 3- التعسف في استعمال السلطة واستغلالها لأغراض شخصية كظلم العمال - تهديدهم - عقابهم دون وجه حق - والخصم من أجور العمال والعلاوات وكذا الانفراد بالقرارات دون إشراك واحترام قرارات رؤساء المصالح ومساعدتي الإنتاج والتدخل في صلاحياتهم ومهامهم وتمهيش الشريك الاجتماعي.
  - 4- تحول ممتلكات المؤسسة إلى أملاك شخصية للمدير العام واستعمالها لأغراضه الخاصة كتمثال عن ذلك استغلال السيارات الثلاث للمصنع لشخصه .
- بالمقابل حول سيارة الإسعاف للمؤسسة إلى وسيلة نقل عمال "L'astreinte" ما أصبح يشكل مصدر هلع لعائلات وجيران كل عامل يتم إيصاله أو استدعائه من طرف المؤسسة .
- 5- الوضعية المزرية للعمال في ورشات العمل ودفعهم إلى التعامل مع مواد كيميائية سامة وخطيرة وبوسائل حماية بدائية مع عدم إخضاعهم للمتابعة الطبية اللازمة .

ونظرا لهذه الأسباب والعوامل فقد صار المطلب الأساسي لعمال مصنع "الزنك" بالغزوات اليوم هو :

- تنحية المدير العام للمؤسسة الذي قضى أكثر من 15 سنة على راس المؤسسة .
- إيفاد لجنة تحقيق للوقوف على تجاوزات المدير والحالة الكارثية التي يعيشها المصنع والعمال وكشف المستور لان ما خفي أعظم .

نسخة إلى الإعلام:

- جريدة الخبر اليومية.

- جريدة الشروق اليومية .

- جريدة النهار اليومية .

إمضاء :

عمال مصنع الزنك .

## "احتجاج رسمي"

نحن نجمع عمال مصنع الزنك بالغزوات نعلمكم انه ومنذ تاريخ 2011/03/06 قد قررنا رسم احتجاج داخل المؤسسة "الزنك" بالغزوات ومازال الاحتجاج متواصلا والأوضاع تزداد تأزما وتفاقمها يوما بعد يوم .

ولقد لخص العمال أسباب انتفاضتهم إلى العوامل التالية :

- 1- اهتراء ورشات المعمل وغياب الصيانة وقطع الغيار واتباع سياسة "البريكولاج" في التسيير الأمر الذي سبب مؤخرا عجزا تاما لورشة تحليل المياه بالمؤسسة في تحقيق الاكتفاء مما جعل ورشات العمل تستعمل مياه بئر مليئة بالملح والكلور أدت إلى اهتراء وفساد وسائل الإنتاج التي تبلغ قيمتها ملايين الدينارات.
  - 2- التركيز على الإنتاج دون مراعاة قواعد الحفاظ على وسائل الإنتاج كمدة تسخين الفرن أو احترام نوعية المادة الأولية والحفاظ على البيئة.
  - 3- التعسف في استعمال السلطة أضف إلى ذلك التهميش والمحابة والمحسوبية وانشاء زمرة عائلية للسيطرة واستغلال المال العام لأغراض شخصية كظلم العمال - تهديدهم - عقابهم دون وجه حق - والحصم من أجور العمال والعلاوات وكذا الانفراد بالقرارات دون إشراك واحترام قرارات رؤساء المصالح ومساعدتي الإنتاج والتدخل في صلاحياتهم ومهامهم وتمهيش الشريك الاجتماعي.
  - 4- تحول ممتلكات المؤسسة إلى أملاك شخصية للمدير العام واستعمالها لأغراضه الخاصة كئثال عن ذلك استغلال السيارات الثلاث للمصنع لشخصه .
- بالمقابل حول سيارة الإسعاف للمؤسسة إلى وسيلة نقل عمال "L'astreinte" ما أصبح يشكل مصدر هلع لعائلات وجيران كل عامل يتم إيصاله أو استدعائه من طرف المؤسسة .
- 5- الوضعية المزرية للعمال في ورشات العمل ودفعهم إلى التعامل مع مواد كيميائية سامة وخطيرة وبوسائل حماية بدائية مع عدم إخضاعهم للمتابعة الطبية اللازمة .

ونظرا لهذه الأسباب والعوامل فقد صار المطلب الأساسي لعمال مصنع "الزنك" بالغزوات اليوم هو :

- تنحية المدير العام للمؤسسة الذي قضى أكثر من 15 سنة على راس المؤسسة .
- إيفاد لجنة تحقيق للوقوف على تجاوزات المدير والحالة الكارثية التي يعيشها المصنع والعمال وكشف المستور لان ما خفي أعظم . مع العلم أننا في اليوم الخامس من الاحتجاج ولم يصل إلينا أي مسؤول سواء من السلطات المحلية أو الولائية .

نسخة إلى الإعلام:

- جريدة الخبر اليومية.

- جريدة الشروق اليومية .

- جريدة النهار اليومية .

إمضاء :

عمال مصنع الزنك .

عرض النتائج لأفراد عينة المؤسسة العمومية (العقد النفسي للعامل وتقديراته للعقد النفسي لصاحب العمل).

جدول رقم: (08)

تقديرات العامل للعقد النفسي عند صاحب العمل (B)				العقد النفسي عند العامل (A,C)				
شدة العقد	الحالة	البعد	رقم البعد	شدة العقد	الحالة	البعد	رقم البعد	الرمز
12	تبادلي	ض	09	15	تحولي	ع.ث	8	01
17	توازني	ت.د	03	18	تحولي	ع.ث	8	02
16	توازني	ق.م	10	15	تبادلي	ض	9	03
20	توازني	أ.ت.ب.ع.خ	01	20	علائقي	إس	5	04
10	علائقي	إخ	04	06	تحولي	ع.ث	8	05
16	علائقي	إس	05	18	تحولي	ع.ث	8	06
19	علائقي	إس	05	14	علائقي	إس	5	07
10	تبادلي	ق.م	10	10	علائقي	إخ	4	08
15	تبادلي	ض	09	18	تحولي	ع.ث	8	09
14	توازني	أ.د	02	20	تحولي	ح.ت.م	6	10
12	علائقي	إس	05	14	تحولي	ع.ث	8	11

19	علائقي	إس	05	15	علائقي	إس	5	12
14	توازني	ت.د	03	17	تحولي	ع.ث	8	13
15	توازني	ت.د	03	19	علائقي	إس	5	14
20	تبادلي	ق.م	10	20	علائقي	إخ	4	15
17	علائقي	إس	5	20	تحولي	ع.ت	7	16
17	توازني	ت.د	3	13	تحولي	ع.ث	8	17
20	توازني	ت.د	3	20	تحولي	ع.ث	8	18
16	تبادلي	ض	9	20	تحولي	ح.ت.م	6	19
15	تبادلي	ض	9	20	تحولي	ع.ث	8	20
20	توازني	ت.د	3	19	علائقي	إس	5	21
19	توازني	ت.د	3	16	تبادلي	ق.م	10	22
17	توازني	ت.د	3	19	تبادلي	ض	9	23
18	توازني	ت.د	3	19	تحولي	ع.ث	8	24
18	علائقي	إس	5	18	علائقي	إس	5	25
18	علائقي	إس	5	15	تحولي	ع.ت	7	26



12	تبادلي	ق.م	10	7	تبادلي	ض	9	27
20	توازني	ت.د	3	15	تحولي	ع.ت	7	28
16	علائقي	إس	5	19	تحولي	ع.ت	7	29
5	علائقي	إخ	4	12	تبادلي	ق.م	10	30
18	توازني	أ.م.ت.ب.ع.خ	1	16	علائقي	إخ	4	31
16	علائقي	إس	5	14	توازني	أ.د	2	32
19	توازني	ت.د	3	20	توازني	أ.م.ت.ب.ع.خ	1	33
14	توازني	أ.د	2	15	علائقي	إخ	4	34
13	تبادلي	ض	9	13	علائقي	إس	5	35
12	علائقي	إخ	4	12	تحولي	ع.ت	7	36
16	توازني	أ.م.ت.ب.ع.خ	1	19	تحولي	ح.ت.م	6	37
17	توازني	أ.د	2	18	توازني	ت.د	3	38
18	تبادلي	ض	9	15	توازني	ت.د	3	39
13	توازني	ت.د	3	13	تبادلي	ض	9	40

20	توازني	ت.د	3	20	توازني	ت.د	3	41
19	توازني	ت.د	3	16	تبادلي	ض	9	42
20	توازني	ت.د	3	20	توازني	ت.د	3	43
15	علائقي	إس	5	14	تبادلي	ق.م	10	44
16	علائقي	إس	5	13	توازني	ت.د	3	45
18	توازني	ت.د	3	16	تحولي	ع.ث	8	46
18	تبادلي	ض	9	17	تبادلي	ض	9	47
19	توازني	أ.د	2	18	توازني	ت.د	3	48
20	علائقي	إخ	4	20	علائقي	إخ	4	49
20	توازني	ت.د	3	20	علائقي	إس	5	50
18	توازني	ت.د	3	20	علائقي	إس	5	51
17	توازني	ت.د	3	14	علائقي	إخ	4	52
19	توازني	ت.د	3	12	تبادلي	ض	9	53
20	توازني	أ.م.ت.ب.ع.خ	1	15	علائقي	إس	5	54
18	توازني	ت.د	3	15	علائقي	إخ	4	55

14	علائقي	إخ	4	15	تبادلي	ض	9	56
9	علائقي	إخ	4	10	تحولي	ع.ث	8	57
20	توازني	ت.د	3	15	علائقي	إخ	4	58
16	توازني	ت.د	3	14	علائقي	اس	5	59
19	توازني	ت.د	3	16	علائقي	إس	5	60
18	توازني	ت.د	3	12	علائقي	إخ	4	61
15	تبادلي	ق.م	10	14	تبادلي	ق.م	10	62
14	توازني	ق.م	10	17	تحولي	ح.ت.م	6	63
20	توازني	أ.م.ت.ب.ع.خ	1	14	توازني	ت.د	3	64
20	توازني	ت.د	3	16	تحولي	ع.ت	7	65
16	توازني	ت.د	3	11	تحولي	ع.ث	8	66
20	توازني	ت.د	3	18	تحولي	ع.ث	8	67
20	توازني	ت.د	3	13	توازني	أ.د	2	68
18	علائقي	إخ	4	18	تحولي	ع.ث	8	69
17	توازني	ت.د	3	17	تحولي	ع.ث	8	70

20	توازني	أ.د	2	20	علائقي	إس	5	71
19	توازني	ت.د	3	18	توازني	ت.د	3	72
17	توازني	ت.د	3	18	علائقي	إس	5	73
20	توازني	ت.د	3	19	علائقي	إخ	4	74
20	توازني	ت.د	3	14	تحولي	ع.ت	7	75
20	توازني	إخ	3	16	علائقي	إس	5	76
20	تبادلي	ض	9	12	تبادلي	ق.م	10	77
20	توازني	ت.د	3	17	تحولي	ع.ت	7	78
20	توازني	ت.د	3	16	تحولي	ع.ت	8	79
18	توازني	ت.د	3	20	علائقي	إس	5	80
13	تبادلي	ق.م	10	20	تحولي	ع.ت	7	81
18	تبادلي	ض	9	14	تبادلي	ض	9	82
20	علائقي	إ.س	5	18	علائقي	إ.س	5	83
20	علائقي	إ.خ	4	20	تحولي	ح.ت.م	6	84
18	علائقي	إ.س	5	18	علائقي	إ.س	5	85

16	توازني	ت.د	3	20	تحولي	ح.ت.م	6	86
20	علائقي	ا.خ	4	20	علائقي	ا.خ	4	87
20	علائقي	أ.خ	4	20	تحولي	ح.ت.م	6	88
20	علائقي	إس	5	18	علائقي	إس	5	89
20	علائقي	ا.خ	4	20	تحولي	ح.ت.م	6	90
20	توازني	ا.د	2	20	تحولي	ح.ت.م	6	91
20	علائقي	ا.خ	4	20	تحولي	ح.ت.م	6	92
20	توازني	ا.د	2	20	تحولي	ح.ت.م	6	93
20	توازني	أ.د	2	20	تحولي	ح.ت.م	6	94
20	توازني	ا.د	2	20	تحولي	ح.ت.م	6	95
20	توازني	إ.د	2	20	تحولي	ح.ت.م	6	96
20	توازني	ت.د	3	20	تحولي	ح.ت.م	6	97
20	توازني	ا.د	2	20	تحولي	ح.ت.م	6	98
20	علائقي	ا.خ	4	20	تحولي	ح.ت.م	6	99
20	علائقي	ا.خ	4	20	تحولي	ح.ت.م	6	100

20	علائقي	ا.خ	4	20	علائقي	إخ	4	101
20	توازني	ت.د	3	20	توازني	ت.د	3	102
19	تبادلي	ض	9	15	تحولي	ع.ث	8	103
20	توازني	أ.ب.ب.ع.خ	1	17	تبادلي	ق.م	10	104
19	توازني	ا.ب.ب.ع.خ	1	15	تبادلي	ض	9	105
14	توازني	ت.د	3	20	تحولي	ع.ت	7	106
15	توازني	ت.د	3	16	توازني	ت.د	3	107
18	توازني	ت.د	3	16	تبادلي	ض	9	108
19	توازني	ت.د	3	18	تحولي	ع.ت	7	109
17	توازني	ت.د	3	14	تحولي	ح.ت.م	6	110
18	توازني	ا.ب.ب.ع.خ	1	17	تبادلي	ض	9	111
17	توازني	ت.د	3	17	تبادلي	ق.م	10	112
17	تبادلي	ض	9	18	تحولي	ع.ث	8	113
20	توازني	ا.ب.ب.ع.خ	1	15	تبادلي	ض	9	114
20	توازني	ا.ب.ب.ع.خ	1	14	تحولي	ع.ث	8	115

14	تبادلي	ض	9	14	تبادلي	ق.م	10	116
20	توازني	ت.د	3	12	تبادلي	ض	9	117
20	تبادلي	ض	9	20	تحولي	ع.ت	7	118
19	علائقي	ا.س	5	14	تحولي	ع.ث	8	119
15	تبادلي	ض	9	17	توازني	ا.د	2	120
19	توازني	ت.د	3	20	علائقي	ا.خ	4	121
18	توازني	ا.د	2	19	تبادلي	ض	9	122
17	توازني	ت.د	3	16	علائقي	ا.خ	4	123
12	توازني	ت.د	3	14	تبادلي	ق.م	10	124
16	توازني	ت.د	3	14	علائقي	ا.س	5	125
20	توازني	ا.م.ت.ب.ع.خ	1	20	تبادلي	ض	9	126
08	علائقي	ا.س	5	14	تحولي	ع.ت	7	127
20	علائقي	ا.س	5	15	تحولي	ع.ث	8	128
19	توازني	ت.د	3	17	توازني	ت.د	3	129
18	علائقي	ا.خ	4	13	توازني	ا.د	2	130

20	توازني	ت.د	3	17	توازني	ت.د	3	131
20	علائقي	ا.خ	4	17	توازني	ا.د	2	132
16	علائقي	ا.س	5	20	تبادلي	ض	9	133
17	تبادلي	ق.م	10	16	تبادلي	ض	9	134
18	تبادلي	ض	9	11	تبادلي	ق.م	10	135
15	علائقي	ا.س	5	20	تحولي	ح.ت.م	6	136
20	توازني	ا.د	2	20	تبادلي	ض	9	137
15	توازن	ا.م.ت.ب.ع.خ	1	12	تحولي	ع.ت	7	138
17	تبادلي	ض	9	19	تحولي	ح.ت.م	6	139
11	علائقي	ا.س	5	16	تبادلي	ض	9	140
16	توازني	ت.د	3	14	علائقي	ا.س	5	141
19	توازني	ت.د	3	16	تبادلي	ق.م	10	142
20	توازني	ت.د	3	20	تحولي	ع.ت	7	143
20	علائقي	ا.س	5	20	توازني	ت.د	3	144
20	علائقي	ا.خ	4	20	توازني	ت.د	3	145



17	توازني	ت.د	3	14	تبادلي	ض	9	146
20	توازني	ت.د	3	17	تحولي	ع.ث	8	147
20	توازني	ت.د	3	20	علائقي	ا.خ	4	148
18	توازني	ت.د	3	18	علائقي	ا.خ	4	149
20	توازني	ت.د	3	18	علائقي	ا.خ	4	150
18	توازني	ت.د	3	20	علائقي	ا.خ	4	151
17	توازني	ت.د	3	17	تحولي	ع.ث	8	152
20	توازني	ت.د	3	14	تبادلي	ض	9	153
19	توازني	ت.د	3	17	علائقي	ا.خ	4	154
18	توازني	ا.د	2	14	تبادلي	ض	9	155
20	توازني	ا.د	2	19	توازني	ت.د	3	156
20	توازني	ت.د	3	19	توازني	ت.د	3	157
08	تبادلي	ق.م	10	06	تبادلي	ق.م	10	158
19	توازني	ت.د	3	20	توازني	ت.د	3	159
17	توازني	ت.د	3	17	تحولي	ح.ت.م	6	160



CODE : cadre 1

A :

1)	8) 2	15) 4	22) 3	4	
			total * 10		13
2)	9) 3	16) 2	23) 2	1	
			total * 4		8
3)	10) 3	17) 1	24) 5	5	
			total * 9		14
4)	11) 1	18) 5	25) 4	2	
			total * 2		12
5)	12) 1	19) 1	26) 1	1	
			total * 3		4
6)	13) 1	20) 1	27) 1	2	
			total * 1		5
7)	14) 2	21) 2	28) 3	3	
			total * 5		10

B :

1)	8) 3	15) 2	22) 5	4	
			total * 10		14
2)	9) 2	16) 2	23) 5	2	
			total * 4		11
3)	10) 1	17) 2	24) 4	4	
			total * 9		11
4)	11) 3	18) 3	25) 4	3	
			total * 2		13
5)	12) 4	19) 4	26) 5	4	
			total * 3		17
6)	13) 2	20) 2	27) 5	4	
			total * 1		13
7)	14) 1	21) 1	28) 1	1	
			total * 5		4

C :					
1)	4)	7)	10)		
	1	2	1	5	
			total * 8		9
2)	5)	8)	11)		
	3	3	1	2	
			total * 7		7
3)	6)	9)	12)		
	2	1	2	3	
			total * 6		8