

طبيعة العقد النفسي في المؤسسة العمومية والمؤسسة الخاصة

دراسة مقارنة بالمؤسسة العمومية للحديد والصلب بالغزوات والمؤسسة الخاصة للذرة بمغنية .

صوفي عبد الوهاب .

جامعة تلمسان (الجزائر)

Résumé

Nous avons ciblé notre étude à ce sujet de contrat psychologique, où nous avons essayé une étude comparative de la nature du contrat psychologique, Les cas sont nominalement et nominalement dans les établissements publics (l'entreprise de zinc Ghazaouet), et la l'entreprise privée (l'entreprise de maïs Maghnia), et l'étude de la relation entre le travailleur et l'employeur par les attentes et les attentes, et l'impact de nature de la relation entre le travailleur et l'employeur dans l'organisation des entreprises publiques et privées sur le contrat psychologique.

Le problème tourne autour d'une série de questions de recherche sont les suivants:

Est la nature de la relation entre le travailleur et l'employeur dans l'établissement public, sont les mêmes que la nature de la relation entre le travailleur et l'employeur dans votre organisation?

Est-ce que la nature des promesses et des attentes entre le travailleur et l'employeur dans l'établissement public est le même dans votre organisation?

Ou en d'autres termes , est -il une différence entre la nature du contrat psychologique dans un établissement public , et la nature du contrat psychologique dans votre organisation?

Pour répondre à ces questions a été formulée hypothèses suivantes :

- Il ya une différence dans la nature du contrat psychologique lorsque l' agent , et son estimation du contrat psychologique lorsque l'employeur dans l'établissement public statistiquement significative .
- estimation du contrat psychologique lorsque l'employeur dans votre organisation statistiquement significative .
- Il ya une différence dans la nature du contrat psychologique quand vous facteur dans l'établissement public, et la nature du contrat psychologique lorsque l'agent dans votre organisation statistiquement significative .
- Il ya une différence dans les estimations du facteur psychologique du contrat lorsque l'employeur dans l'établissement public , et les estimations du facteur psychologique du contrat lorsque l'employeur dans la fondation privée statistiquement significative .

Pour mener cette recherche , nous avons étude exploratoire des deux institutions , qui nous a permis de visiter la sélection de l'échantillon de recherche , qui comprenait une quarantaine de personnes dans les deux institutions .

Pour recueillir des informations , le chercheur a utilisé une mesure (psychologique inventory contrat) (PCI) de l'Université de Rousseau « Pittsburgh » en anglais , où nous avons traduit en français et en arabe .

La mesure contient trois paragraphes (a - b - c) , (ABC) où:

- paragraphe (a) contient 28 questions.
- paragraphe (b) : contient 28 questions .
- paragraphe (c) : contient 12 questions .

Pour analyser les résultats , nous avons utilisé un document établi par le professeur (Rousseau) , pour vider les résultats pour trouver la nature du contrat psychologique (et cas est théoriquement) des travailleurs à deux institutions publiques et privées .

Pour étudier les différences entre la nature des travailleurs contractuels psychologiques , et leurs estimations du contrat psychologique lorsque l'employeur dans les établissements publics et privés , nous avons utilisé une méthode statistique (k 2) d'étudier les différences , Après analyse des résultats et calculer les différences des résultats statistiquement significatifs sont les suivants :

- Il ya une différence dans la nature des travailleurs contractuels psychologiques , et leurs estimations du contrat psychologique lorsque l'employeur dans l'établissement public statistiquement significative.
- Il ya une différence dans la nature des travailleurs contractuels psychologiques , et leurs estimations du contrat psychologique lorsque l'employeur dans votre organisation statistiquement significative .
- Il n'ya pas de différence dans les estimations des travailleurs du contrat psychologique lorsque l'employeur dans les institutions publiques et privées statistiquement significative .
- Il n'ya pas de différence dans la nature des travailleurs contractuels psychologiques dans les deux établissements dans les secteurs public et privé statistiquement significative .

- Mots-clés:

- **contrat psychologique:** la relation entre le travailleur et l'employeur et l'institution fondée sur un ensemble de promesses et les attentes, qui définissent les comportements des deux parties au sein de l'institution sous la forme d'un contrat Olivier.Herbbach non autorisée implicite, 2000)).
- Entreprise public** : un projet visant à la performance de l'activité de la substance économique, social ou politique dans l'intérêt public, et l'autorité publique détient la gestion et le contenu du régime public de l'Etat, et les institutions publiques et la production de biens et la prestation de services aux prix publics administratifs. (Mohamed Farouk Abdel-Hamid, 1987).
- **Entreprise privée** : toutes les institutions qui sont détenues par une seule personne, ou plusieurs personnes sont des partenaires et où la production de biens et de services.

Research Summary:

We have targeted our study this topic of psychological contract, where we tried a comparative study of the nature of the psychological contract, extremely healthy and

nominally in the public institution (institution zinc, Ghazaouet), and the private enterprise (entreprise, Maize, Maghnia), and the study of the relationship between the worker and the employer through the expectations and the expectations, and the impact of nature of the relationship between the worker and the employer in the organization of public and private enterprise on the psychological contract.

The problem revolved around a set of research questions are as follows:

Is the nature of the relationship between the worker and the employer in the public institution, are the same as the nature of the relationship between the worker and the employer in your organization?

Does the nature of the promises and the expectations between the worker and the employer in the public institution is the same in your organization?

Or in other words, is there a difference between the nature of the psychological contract in a public institution, and the nature of the psychological contract in your organization?

To answer these questions has been formulated following hypotheses :

- There is a difference in the nature of the psychological contract when the agent , and its estimate of the psychological contract when the employer in the public institution statistically significant .
- There is a difference in the nature of the psychological contract when the agent , and its estimate of the psychological contract when the employer in your organization statistically significant .
- There is a difference in the nature of the psychological contract when you factor in the public institution , and the nature of the psychological contract when the agent in your organization statistically significant .
- There is a difference in the estimates of the psychological factor of the contract when the employer in the public institution , and estimates of the contract psychological factor when an employer in the private foundation statistically significant .

To conduct this research , we have exploratory study of the two institutions , which allowed us to visit the selection of the research sample , which included forty people in both institutions

To gather information , the researcher used a measure (Psychological Contract Inventory) (PCI) from the University of Rousseau «Pittsburgh» in English, where we have translated it into French and Arabic .

The measure contains three paragraphs (a - b - c), (ABC) where:

- paragraph (a) contains 28 questions.
- paragraph (b) : contains 28 questions.
- paragraph (c) : contains 12 questions.

To analyze the results, we used a document drawn up by Professor (Rousseau) , to dump the results to find out the nature of the psychological contract (and cases is nominally) Workers at two institutions public and private .

To study the differences between the nature of the psychological contract workers , and their estimates of the psychological contract when the employer in both public and private institutions , we used a statistical method (k 2) to study the differences .

After analyzing the results and calculate the differences statistically significant results were as follows :

- There is a difference in the nature of the psychological contract workers , and their estimates of the psychological contract when the employer in the public institution statistically significant .
- There is a difference in the nature of the psychological contract workers , and their estimates of the psychological contract when the employer in your organization statistically significant .
- There is no difference in the estimates of the workers of the psychological contract when the employer in public and private institutions statistically significant .
- There is no difference in the nature of the psychological contract workers at the two institutions in the public and private statistically significant .

Keywords:

- **psychological contract:** is the relationship between the worker and the employer and the institution based on a set of promises and the expectations, that define the behaviors of both parties within the institution in the form of an implicit contract unauthorized Olivier.Herbach, 2000)).
- **Public enterprise:** : a project designed to perform activity with the substance of economic, social or political in the public interest, and the public authority holds the management and content of the state plan public, and the public institutions and the production of goods and delivery of services to the public administrative prices. (Mohamed Farouk Abdel-Hamid, 1987).
- **Private enterprise:** all the institutions that are owned by one person, or several people are partners and where the production of goods and services.

مقدمة:

تطورت العلاقات العمالية 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 والانتظارات التي يشكلها العامل ولا يصرح بها وأثرها على المعاش النفسي للعامل في مساره المهني. إن الاهتمام بهذا المفهوم جديد نسبياً إلا أن بعض الدراسات في بداية القرن الـ 20 لمحت بطريقة غير مباشرة دون بلورة هذا المفهوم ونخص بالذكر "تابلور" (تغيير الذهنية) ودراساته التي اهتمت بالعلاقات العمالية وكذا دراسات مدرسة العلاقات الإنسانية.

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

الإشكالية:

تعيش المنظمات في عالم أقل ما يقال عنها أنها تتصف بالحركة والتطور والتغيير المستمر، إذ تحدث تغييرات في الأجهزة والآلات، وتغييرات في ظروف العمل وفي المستويات العلمية للموظفين، وتغييرات في حجم العمل المطلوب إنجازه من قبل المنظمة، وتغييرات في أساليب التسيير والقيام بالعمل. «ولعل أبرز تغير شهدته المؤسسة الجزائرية هو تزامن كل هذه التحولات مع الدعوة لتحويل ملكية القطاع العام للقطاع الخاص، واستفحال أزماتها الاقتصادية والاجتماعية»، وبالتالي تغير طبيعة العلاقة بين العمال وصاحب العمل من القطاع العام إلى القطاع الخاص.

ومهما كان مستوى التقدم التكنولوجي وتطور وسائل الإنتاج وتحسن مردوديتها الاقتصادية، فإن «العنصر الإنساني يبقى عنصر هام من عناصر التنظيم، ويجب عدم إغفال هذا العنصر عند بناء هيكل المنظمة، وذلك لأهمية الدور الذي يلعبه، فهو كالخلية الحية في جسم المنظمة يبعث الحياة والحركة فيها، ولدى فإن أي فساد أو فشل أو عدم تعاون بين بعض موظفيها يسبب ضعف وانهيار المنظمة، ولهذا فإنه مهما كان الهيكل التنظيمي سليماً من ناحية تحديد المسؤوليات والصلاحيات والعلاقات بين المناصب الإدارية المختلفة في المنظمة، فإن وجود العنصر البشري يؤثر تأثيراً كبيراً على الأعمال فيها، وعلى مدى تحقيقها لأهدافها.

وإذا أخذنا إحدى المنظمات ودرسنا أسباب المشاكل والفشل التي تحدث فيها، نجد أحياناً أن بعض الخلافات والمشاكل التي تحدث في المنظمة ليست بسبب وجود عيوب أو نواقص في قوانين وأنظمة المنظمة، وإنما بسبب عوامل أخرى لا تدخل أحياناً في الحسبان وقت التنظيم والثقافة والأخلاق والحاجات والأمانى بين الموظفين، لذا على مسيري الموارد البشرية أن يأخذوا بعين الاعتبار العادات والتقاليد والوعود والانتظارات التي قد تؤدي إلى نجاح المنظمة أو فشلها عند تصميم هيكل المنظمة، فهو لا يستطيع أن يلغي العادات والتقاليد غير المرغوبة بأوامر إدارية، وإنما يتوجب عليه أن يتخذ الخطوات الإيجابية لتغييرها، وذلك عن طريق الشرح والإقناع، والتشجيع المعنوي، وإعطاء المكافأة والحوافز والتطوير، وغيرها من الوسائل، وقد أكد العديد من أساتذة الإدارة العامة أهمية العنصر الإنساني في التنظيم، حتى أن الأستاذ «هارولد كونتر (H.kontz)» ارتأى تعديل أنظمة المنظمة على ضوء العنصر البشري. (محمد شاكر عصفور، 1999).

وهو ما أدى إلى تطور واضح في مهام مسؤولي ومسيري الموارد البشرية، فبعد أن كان الهدف الأساسي هو تنفيذ قرارات وأوامر وتوجهات الإدارة العليا في التوظيف والتكوين والتسيير، فإن الاتجاه الإنساني في الإدارة والتسيير، جعل المسيرين يهتمون بحاجات العمال واتجاهاتهم ورغباتهم، وسبل الاتصالات المعتمدة بينهم والصراع والعلاقات غير الرسمية وانتظاراتهم ويعملون على تلبيتها. (غياث بوفلجة، 1999).

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 في المؤسسة. والاهتمام بهذه العلاقة يعطي لنا الفرصة لدراسة العقد النفسي في المؤسسة العمومية والمؤسسة الخاصة؛ بحكم أن الجزائر تسير نحو اقتصاد السوق، ودخلت مرحلة الخصخصة بنقل القطاع العام إلى القطاع الخاص؛ وبالتالي تغيير طبيعة العلاقة بين العامل وصاحب العمل.

لكن السؤال المطروح والجوهري هو: هل طبيعة العلاقة بين العامل وصاحب العمل في المؤسسة العمومية، هي نفسها طبيعة العلاقة بين العامل وصاحب العمل في المؤسسة الخاصة؟

وهل طبيعة الوعود والانتظارات بين العامل وصاحب العمل في المؤسسة العمومية هي نفسها في المؤسسة الخاصة؟ هل يوجد فرق في طبيعة العقد النفسي في المؤسسة العمومية والمؤسسة الخاصة؟ وهل طبيعة العقد النفسي عند العامل في المؤسسة العمومية، هو نفسه العقد النفسي عند العامل في المؤسسة الخاصة؟ وهل تقديرات العامل للعقد

النفسي عند صاحب العمل في المؤسسة العمومية، هي نفسها تقديرات العامل للعقد النفسي عند صاحب العمل في المؤسسة الخاصة؟

-الفرضيات:

من خلال الأسئلة المطروحة في الإشكالية تم صياغة فرضيات البحث التالية :

- يوجد فرق في طبيعة العقد النفسي عند العامل، وتقديراته للعقد النفسي عند صاحب العمل في المؤسسة العمومية دال إحصائياً.
- يوجد فرق في طبيعة العقد النفسي عند العامل، وتقديراته للعقد النفسي عند صاحب العمل في المؤسسة الخاصة دال إحصائياً.
- يوجد فرق في طبيعة العقد النفسي عند العامل في المؤسسة العمومية، وطبيعة العقد النفسي عند العامل في المؤسسة الخاصة دال إحصائياً.
- يوجد فرق في تقديرات العامل للعقد النفسي عند صاحب العمل في المؤسسة العمومية، وتقديرات العامل للعقد النفسي عند صاحب العمل في المؤسسة الخاصة دال إحصائياً.

- التعريف الإجرائي للمصطلحات:

- **العقد النفسي:** هو تلك العلاقة بين العامل وصاحب العمل المبنية والمؤسسة على مجموعة من الوعود والانتظارات، التي تحدد سلوكيات كلا الطرفين داخل المؤسسة في شكل عقد ضمني غير مصرح به (Olivier.Herbbach, 2000).

- **المؤسسة العمومية:** مشروع يستهدف أداء نشاط ذو مضمون اقتصادي أو اجتماعي أو سياسي يحقق المصلحة العامة، وتتولى السلطة العامة إدارته وتتضمنه خطة الدولة العامة، وتقوم المؤسسات العامة بإنتاج السلع والخدمات وتقديمها إلى الجمهور بالأسعار الإدارية. (محمد فاروق عبد الحميد، 1987).

- **المؤسسة الخاصة:** هي جميع المؤسسات التي تعود ملكيتها لشخص واحد، أو عدة أفراد هم شركاء فيها وتقوم بإنتاج السلع والخدمات.

1-تعريف العقد النفسي:

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

وتعرفه روسو أيضاً: «هو ذلك الاعتقاد حول الواجبات الموجودة بين طرفين أو عدة أطراف»

- روسو وشالك « Rousseau & Schalk »: « العقد النفسي الصافي يمنح توازن بين المجهودات المقدمة للتنظيم وما ينتظره هذا الأخير من المنظمة ». (Isabelle.V , P .G Mars 2002 :57) .

2 - تعريف العقد النفسي:

إن العقد النفسي هو 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 توجهها معيناً فهو يتشكل من خلال تقويم الفرد للمنافع والأضرار التي يدركها الفرد في المجتمع. (د.محمد مزيان، 02:1999).

3-العقد النفسي عند تايلور:

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

فقد توصل تايلور من خلال الملاحظة والتجربة العلمية والبحث إلى أن ضعف العلاقة بين الإدارة والعمال وسوء ظروف العمل ونظم الحوافز هي السمة الغالبة في معظم المنظمات وقد دفعت هذه الظروف تايلور إلى تحديد ما يمكن أن يؤديه العمال بمعداتهم وعددهم ونشاطاتهم بطريقة علمية وبمقابل ذلك ما يمكن أن يقدمه صاحب العمل (الإدارة) اتجاه عمله. وفي ذلك إشارة إلى العقد النفسي القائم على تبادل المنفعة والمصلحة بين الإدارة والعمال وبهذا يكون تايلور من الأوائل الذين أشاروا للعقد النفسي ويتجلى ذلك بصورة واضحة في جوهر فلسفته التي أوضحها في المبادئ الأساسية الأربعة للإدارة وهي:

- 1- تطوير حقيقي في الإدارة.
- 2- الاختيار العلمي للعاملين.
- 3- الاهتمام بتنمية وتطوير العاملين وتعليمهم.
- 4- التعاون الحقيقي بين الإدارة والعمال.

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

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

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

إن تايلور والداعين للإدارة العلمية لم يغفلوا العنصر البشري في مبادئهم أو منهجياتهم أو استراتيجياتهم الداعية إلى تحسين الفعالية التنظيمية رغم النقد اللاذع الذي تلقاه تايلور من طرف النقاد. فقد كان تركيز تايلور ينصب بصورة واضحة على مهام الوظيفة أكثر من الأفراد، إلا أنه كان يستخف بخبراء الكفاية لأنهم يعدون بحل المشكلات بسرعة،

كما أن كتاباته قد أظهرت اهتماما بالعلاقات الإنسانية حيث يقول: «لا يجب تطبيق أي نظام للإدارة مهما كان جيدا بطريقة جامدة، فصاحب العمل الذي يراجع ويدقق أعماله وهو يرتدي قفازا جلديا فاحرا ولم يعرف عنه أن يديه أو ملبسه قد اتسخت بسبب العمل وأنه يتحدث إلى رجاله العاملين بطريقة يحاول أن يبرز فيها تفوقه أو تعاليه عليهم، أو لا يتحدث إليهم إطلاقا، هذا الشخص لا أمل له في معرفة أفكار ومشاعر هؤلاء الرجال، فتوفير فرصة التعبير عن الرأي بحرية لكل عامل، خاصة أمام رؤسائه، تمثل صمام الأمان، وإذا كان المشرفون مراعين لمشاعر الآخرين وينصتون لما يقوله العاملون معهم ويحترمون رأيهم، فليس هناك سبب واحد لتكوين نقابات عمالية أو الإضراب عن العمل.»

لم تغفل فلسفة تايلور الجانب الإنساني إذ أنه في الواقع يؤدي تطوير العنصر البشري عن الاختيار والتدريب، والحد من الإرهاق ونظم الحوافز والتعاون بطرق علمية، لقد تركز اهتمام تايلور على الفرد وليس على جماعة العاملين، ولعل عدم التركيز على الجماعة هو السبب الذي دفع النقاد إلى الادعاء بأن تايلور لم يبد أي اهتمام بالإنسان في مواقع العمل. (أندرودي سيزلاتي، ماك جي ولاس، 1999: 489-490). إن تايلور لم ينته هنا، بل وضع الأسس النهائية للإدارة والتي لخصها فيما يلي:

- 1- دراسة الحركة والزمن لمعرفة كل خطوة من خطوات العمل ومعرفة الزمن اللازم لها حيث يترتب عن ذلك معرفة الحركات أو الخطوات الضرورية للعمل ومعرفة الحركات الزائدة.
 - 2- توزيع المسؤولية المتعلقة بالعمل وبخطواته والخاصة بخطوات العمل على المشرفين.
 - 3- وضع الأدوات المناسبة للعمل.
 - 4- عمل قوائم بواجبات كل وظيفة.
 - 5- إنشاء أقسام خاصة بتخطيط العمل لتلافي وجود عقبات أو مشاكل في العمل.
 - 6- استخدام وسائل العمل الحديثة لتوفير الوقت واقتصاد الحركة (محمود أبو النيل، 1985: 40)
- يقول تايلور أن 90% من التعديلات المحصل عليها تحت نظام المدرسة العلمية للإدارة جاءت من خلال تعاون جهود العمال مع الإدارة، فمعظم تلك التعديلات جاءت من طرف عمال أذكى الذين ساعدوا الإدارة ومنه أتوا بقيمة مضافة للمؤسسة (الأرباح) التي يمكن تقسيمها ما بين الطرفين، فالمدرسة العلمية حسب تايلور لا تجبر العامل بسرعة بل تبعد عنه تلك الحركات الإضافية غير الضرورية وتعويض الطرق القديمة وغير الناجعة بطرق سريعة أخرى. فالمدرسة العلمية للإدارة تعتبر الإدارة والعمال أصدقاء والعامل الوحيد الذي يفرق بينهما هو أن كل عامل له مهمة واحدة فقط يقوم بها وتتمثل في جلب نظر الإدارة له (Taylor, 1992: 241) ومن المؤكد أن مدخل الإدارة العلمية قد ترك بصماته في التنظيم، وأثر بشكل كبير على أغلب استراتيجيات التنظيم منذ ميلاده. فمنطق الكفاءة لا زال مؤثرا في المنظمات إلا أن أساليب تحقيقها قد جرى تعديلها من قبل المنظرين والمديرين والممارسين بمختلف فئاتهم. ويمكن اعتبار التغييرات التي أحدثها تايلور في الإدارة قد مهدت الطريق أمام تطورات لاحقة في السلوك التنظيمي، وقد أدى عمله وكتاباته في النهاية إلى اعتراف أفضل بالفرد وتحسين إنتاجيته، نعم كان يسعى لتحقيق الكفاءة الإنتاجية، ولكن على الأقل تمت إثارة اهتمام الإدارة بأهمية أحد مواردها المهمة.

4-أنواع العقود:

نظرا لبعض الظروف التي تعيشها المؤسسات العمومية اقترح الأستاذ محمد مزيان ثلاث انواع من العقود النفسية كالتالي (محمد مزيان، 2003: 50) :

4-1: عقد الولاء أو التعاوني: هذا العقد يرادف إلى حد كبير العقد العلائقي كما عرفته «روسو دونيس»، 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.

4-2: العقد التأمري: في هذا النوع من العقد فإن الطرفين المؤسسة بواسطة المسيرين والعمال يقتنعون بأنماط معينة من العمل لا تصل إلى ما هو مطلوب أداءه. وكل الأطراف واعية بأن الطريقة التي تسير بها العمل بعيدة عن القواعد التي ينبغي اتباعها. نستطيع أن نبلور هذه الحالة بنوع من التآمر على ترك الأمور على حالها ويصبح ما هو غير عادي وغير مرغوب فيه وفق المقاييس الموضوعية هو السائد. وكي نقترّب أكثر من فهم هذا النوع من العقود نقدم مثالا غالبا ما نلاحظه في مؤسساتنا، ويتعلق باحترام أوقات العمل وخاصة مواعيد الشروع في العمل ونهايته. فالعقد التأمري هو ذلك العقد الذي يتوقع العامل فيه أن مواعيد العمل يمكن التصرف فيها كما أن المؤسسة تعرف هذا التصرف وكأنها متفقة معه أو ليس لها القدرة على تغييره لأسباب مختلفة فتغض الطرف عنه. وتكون نتيجة ذلك أن يصبح ما هو مرغوب فيه سمة من الثقافة التنظيمية.

4-3: العقد التحولي: هو عقد مبني على حسابات ظرفية محددة، فالعامل مقتنع أن وجوده في المؤسسة هو لمدة معينة والمؤسسة كذلك. ولذلك فالعقد أساسه تبادل الالتزامات المرتبطة بهذه الفترة الزمنية، كما أن العقد التحولي قد يقتضي ظروف خاصة تمر بها المؤسسة من حيث تغيير هيكلتها أو إعادة تأهيلها فنفرز نوعا من العقود التي تأخذ بعين الاعتبار الحالة الظرفية للمؤسسة. (محمد مزيان، 2003: 63)

5- المشاركون في العقد النفسي:

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

أ- **التفاعل (l'interaction)** : يمكن أن يكون عبارة عن رسائل إدارية سواء أكانت مكتوبة أو لفظية أو توجيهات، نصائح، وعود...، فالتفاعل هو آلية مستعملة كثيرا 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 تتقل المعلومة عن طريق الإجراءات المعمول بها من طرف الموارد البشرية.

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

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

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

6- حالات العقد النفسي وأبعاده:

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

1-6: العقد العلائقي (Relational) : في هذا العقد ترتيبات العمل تكون طويلة المدى ومفتوحة على المستقبل ومؤسسة على الثقة والإخلاص والعائدات، فهي مشروطة بالأداء القائم على العضوية والمشاركة في المنظمة ويمكن قياسها عن طريق بعدين أساسيين:

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

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

فالعامل مطلوب منه تدعيم المؤسسة للتعبير عن إخلاصه وعن 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.

2-6: العقد المتوازن (Balanced) : ترتيبات العمل تكون ديناميكية ومفتوحة للمستقبل ومشروطة بالنجاح الاقتصادي للمنظمة وفرص العمال لتطوير مسارهم المهني وتطوير الإمكانيات التي توفرها المنظمة، كل من العامل والمؤسسة تشارك بشكل كبير في تعلم وتطوير الآخر، أما بالنسبة للعائدات تكون على أساس الأداء والمشاركة في أن يكون نوع من المقارنة في الإمكانيات وما توفره المؤسسة حسب الأداء الذي يقوم به الأشخاص. ويمكن قياس هذه الحالة:

أ- **إمكانية التوفيق بين العمل الخارجي (External Employability)** : تطوير المسار المهني عن طريق سوق العمل الخارجية فهنا بالنسبة للعامل يتوجب عليه تطوير المهارات التسويقية، أما بالنسبة لصاحب العمل يقوم بتعزيز العامل على عمل طويل المدى خارج المنظمة أو داخلها.

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

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

3-6: العقد التبادلي (التعاملي) (Transactional) : هي تلك ترتيبات العمل في إطار فترات قصيرة المدى أو محددة وتكون مبدئياً مركزة على التبادل أو (التعامل) الاقتصادي والمهام الضيقة الخاصة وكذلك تكون على أساس مساهمة محدودة للعمال في المنظمة. ويمكن قياس هذه الحالة عن طريق بعدين:

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

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

4-6: **العقد الانتقالي (حالة تحويلية) (Transitional)** : هي حالة ليست شكل من أشكال العقد النفسي فهي حالة عقلية فكرية تعكس نتائج التغيير التنظيمي والتحويلات التنظيمية والتي تتناقض مع ترتيبات العمل التي تم تأسيسها في السابق، ويمكن قياسها بما يلي:

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

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

ج- **في حالة التدهور المؤقتة (تآكل، تعرية، تآكل، تحاث) (Erosion)** : بالنسبة للعمال فهم يتوقعون عائدات قليلة في المستقبل من خلال مشاركتهم في المؤسسة مقارنة مع الماضي وكذلك يتوقعون تدهور مستمر في المستقبل (الأمل قليل)، أما صاحب العمل يقوم بتأسيس تغييرات لخفض أجور العمال والفوائد وهذا قد يؤثر في نوعية حياة العمل مقارنة بالأعوام السابقة. (Denise Rousseau, 2000: 5)

7- طريقة إجراء البحث:

1-7: الدراسة الاستطلاعية:

لقد أجريت هذه الدراسة بالشركة الوطنية للزنك (ALZINC) (مؤسسة عمومية) بالجزوات، ومؤسسة الذرة الخاصة بمغنية.

اشتملت هذه الدراسة على 40 عاملا بالشركة الجزائرية للزنك، و40 عاملا بالمؤسسة الخاصة للذرة، كان الهدف من هذه الدراسة إطلاع العمال على موضوع البحث قصد جمع معلومات نظرية تفيدنا في دراستنا والوقوف على أهم المتغيرات المؤثرة في الدراسة.

7-2: الدراسة الأساسية:**7-2-1: مكان ومدة الدراسة:**

أجريت هذه الدراسة بالشركة الجزائرية للزئك بالجزوات لمدة ثلاثة أشهر (2005/05/30 - 2005/09/30). هذا من جهة، ومؤسسة الذرة الخاصة لتحويل الذرة، ودامت أيضا ثلاثة أشهر (2006/01/25 - 2006/03/26). وتم توزيع استمارات البحث على العينتين.

7-2-2: اختيار العينة:

لقد اشتملت العينة أو مجتمع الدراسة على 40 عاملا بالمؤسسة العمومية، و40 عاملا بالمؤسسة الخاصة مقسمين بطريقة عشوائية طبقية على النحو الآتي: 10 إطار، 20 متحكم، 10 منفذ، وهذا التقسيم حافظنا عليه في كلا المؤسستين العامة والخاصة، وقد تم انتقاؤهم من مختلف مصالح المؤسستين دون أن تأخذ بعين الاعتبار: السن، الجنس، الخبرة.

7-3: أدوات الدراسة:

لدراسة موضوع البحث فقد تم استعمال اختبار (« PCI » Psychological Contract Inventory) المطور من طرف الأستاذة "روسو" من جامعة "Pittsburgh" بالولايات المتحدة الأمريكية في سنة (1998)، والذي يقيس حالات العقد النفسي وأبعاده في المؤسسات.

7-4: الأساليب الإحصائية المستعملة:

تم معالجة المعطيات عن طريق الجدولة، وهي طريقة سهلة تمكن الباحث من تحليل المعلومات وتركيزها في نفس الجدول (النسب المئوية) بالنسبة لتوضيح حالات العقد النفسي وأبعاده. لقد استعملنا أسلوب النسب المئوية بالنسبة لحالات العقد النفسي وأبعاده وذلك للتمكن من المقارنة النظرية بين العينتين، وقد استعملنا أسلوبا إحصائيا ثانيا، وهو مربع كاف (ك²) كإسلوب إحصائي لدراسة الفروق في طبيعة العقد النفسي بين المؤسستين العامة والخاصة

8- عرض النتائج:

بعد تفريغ الاستمارات لأفراد عينة المؤسسة العمومية، وأفراد عينة المؤسسة الخاصة، تحصلنا على النتائج الموضحة كالتالي:

- العقد النفسي السائد عند العمال في المؤسسة العمومية هو:

بعد الاستقرار (5) بنسبة 20% الذي يناسبه حالة العقد النفسي ألعائقي بنسبة 37,5% ومتوسط شدة العقد قدره: 16,93، ويليه في المرتبة الثانية البعد عدم الثقة (8) بنسبة 17% والذي يناسبه حالة العقد النفسي التحولي بنسبة 27,5% ومتوسط شدة العقد قدره 15,45، ثم بعد التقدم الداخلي (3) بنسبة 15% والذي يناسبه حالة العقد النفسي التوازني بنسبة 20% ومتوسط شدة العقد قدره 16,25% من درجة (20) التي هي أقصى شدة، وفي الأخير البعد الضيق (9) بنسبة 10% والذي يناسبه حالة العقد النفسي التبادلي بنسبة 15% ومتوسط شدة قدره 14,33.

- أما تقديرات العمال للعقد النفسي عند صاحب العمل في المؤسسة العمومية هي:

بعد التقدم الداخلي (3) بنسبة 65% والعقد النفسي التوازني بنسبة 75% ومتوسط شدة العقد قدره 18,97، ويليه بعد الإخلاص (4) بنسبة 10% والعقد النفسي ألعائقي بنسبة 15% ومتوسط شدة العقد قدره 15,33، وفي الأخير البعد الضيق (9) بنسبة 7% والعقد النفسي التبادلي بنسبة 10% ومتوسط شدة قدره 16,75.

- العقد النفسي السائد عند العمال في المؤسسة الخاصة هو:

بعد عدم الثقة (8) بنسبة 28% وبعقد نفسي تحولي بنسبة 47% وبتوسط شدة العقد قدره 16,47،
ويليه بعد الاستقرار (5) بنسبة 17% والعقد النفسي ألعائقي بنسبة 28% وبتوسط شدة العقد قدره 16,27، ثم بعد
ضيق (9) بنسبة 10% والعقد النفسي التبادلي بنسبة 15% وبتوسط شدة العقد: 13,67، وفي الأخير البعد
التقدم الداخلي (3) بنسبة 5% والعقد النفسي التوازني بنسبة 10% وبتوسط شدة العقد بقيمة 16,75.

- أما تقديرات العمال للعقد النفسي عند صاحب العمل فتمثل:

بعد التقدم الداخلي (3) بنسبة 30% والعقد النفسي التوازني بنسبة 45% وبتوسط شدة العقد بقيمة 17,11، ويليه بعد
الاستقرار (5) بنسبة 23% والعقد النفسي ألعائقي بنسبة 30% وبتوسط شدة العقد 14,83، والبعد قصير المدى
(10) بنسبة 15% والعقد النفسي التبادلي بنسبة 25% وبتوسط شدة العقد 14,7.

- تقديرات العمال للعقد النفسي لصاحب العمل بالمؤسسة العمومية:

البعد السائد هو التقدم الداخلي (3) بنسبة 65% والعقد النفسي توازني بنسبة 75% وبتوسط شدة العقد 18,97،
ويليه بعد الإخلاص (4) بنسبة 10% والعقد النفسي ألعائقي بنسبة 15% وبتوسط شدة العقد 15,33، والبعد الضيق
(9) بنسبة 7% والعقد النفسي التبادلي بنسبة 10% وبتوسط شدة العقد 16,75 هذا فيما يخص تقديرات العمال للعقد
النفسي عند صاحب العمل بالمؤسسة العمومية.

- أما تقديرات العمال للعقد النفسي عند صاحب العمل بالمؤسسة الخاصة فكانت:

بعد التقدم الداخلي (3) بنسبة 30% والعقد النفسي التوازني بنسبة 45% وبتوسط شدة 17,11.
ويليه في المرتبة الثانية بعد الاستقرار (5) بنسبة 23% والعقد النفسي ألعائقي بنسبة 30% وبتوسط شدة العقد
14,83، وفي الأخير البعد: القصير المدى (10) بنسبة 15% والعقد النفسي التبادلي بنسبة 25% وبتوسط شدة العقد
14,7.

- العقد النفسي السائد عند العمال بالمؤسسة العمومية هو:

ذو بعد الاستقرار (5) بنسبة 15% والعقد النفسي ألعائقي بنسبة 37,5 وبتوسط شدة العقد 16,93، ويليه بعد
عدم الثقة (8) بنسبة 17% والعقد النفسي التحولي بنسبة 27,5% وبتوسط شدة العقد 15,45، ثم بعد التقدم الداخلي
(3) بنسبة 15% والعقد النفسي التوازني بنسبة 20% وبتوسط شدة العقد 16,25، وفي الأخير البعد الضيق (9) بنسبة
10% والعقد النفسي التبادلي بنسبة 15% وبتوسط شدة العقد 14,33.

- أما العقد النفسي السائد عند العمال بالمؤسسة الخاصة هو:

ذو بعد عدم الثقة (8) بنسبة 28% والعقد النفسي التحولي بنسبة 47% وبتوسط شدة العقد 16,74، ويليه بعد
الاستقرار (9) بنسبة 10% والعقد النفسي ألعائقي بنسبة 28% وبتوسط شدة قدره 16,27، ثم البعد الضيق (9)
بنسبة 10% والعقد النفسي التبادلي بنسبة 15% وبتوسط شدة قدره 13,67، وفي الأخير بعد التقدم الداخلي (3) بنسبة
5% والعقد النفسي التوازني بنسبة 10% وبتوسط شدة قدره 16,75.

09- تفسير النتائج ومناقشتها:

9-1 دراسة الفروق: لدراسة الفروق إحصائياً نقوم بحساب (ك²).

الفرضية 01: يوجد فرق في طبيعة العقد النفسي عند العامل، وتقديراته للعقد النفسي عند صاحب العمل في المؤسسة العمومية.

جدول رقم (01): دراسة الفرق بين العقد النفسي عند العامل وتقديراته للعقد النفسي عند صاحب العمل في المؤسسة العمومية. (دراسة فرقية داخلية)

مقارنة العقد النفسي في المؤسسة العمومية			
المجموع	تقديرات العامل للعقد النفسي عند صاحب العمل (B)	العقد النفسي عند العامل (A.C)	النوع / الحالة
38	30	08	توازني
10	04	06	تبادلي
11	00	11	تحولي
21	06	15	علائقي
80	40	40	المجموع
	ك ² = 27.98		

من خلال النتائج كانت قيمة ك² (المحسوبة) (27.98) اكبر من قيمة ك² (الجدولية) عند درجة حرية (3) وتحت مستوى دلالة (0,05)، وهذا يدل على وجود فرق له دلالة إحصائية في طبيعة العقد النفسي عند العمال وتقديراتهم للعقد النفسي عند صاحب العمل في المؤسسة العمومية، لذلك نقبل فرض البحث. وهو ما نلاحظه من خلال غرض النتائج، حيث كان العقد النفسي السائد عند العمال هو العقد النفسي العلائقي بنسبة (37,5%) ومتوسط شدة العقد قدره 16,93 ذو بعد الاستقرار بنسبة 20%.

فالمفروض أن ترتيبات العمل في هذا العقد تكون طويلة المدى، وتستند إلى سياسة وتخطيط استراتيجي للموارد البشرية، وتكون مؤسسة على الإخلاص والاستقرار، حيث أن العامل يبقى في المنظمة والقيام بما هو مطلوب منه في العمل في الوقت الذي يكون فيه صاحب العمل مدفوع لدفع راتب يساعد العامل على البقاء والاستمرار على المدى البعيد، ففي هذا العقد العامل مطلوب منه تدعيم المؤسسة للتعبير عن إخلاصه، وعن لائحه لاحتياجات وحاجيات واهتمامات المنظمة، أما صاحب العمل فيعمل على تدعيمهم والاهتمام بهم وتحسين معاشهم وظروف عملهم. لكن الواقع يبين غير ذلك فالعمال يعيشون أزمة علائقية مع صاحب العمل وصعوبة في الممارسة المهنية ونقص في إمكانيات العمل وقنوات الاتصال وغياب روح المسؤولية وانخفاض الروح المعنوية وعدم القدرة على اتخاذ القرارات وطغيان التنظيم غير الرسمي على التنظيم الرسمي.

أما تقديراتهم للعقد النفسي لصاحب العمل فيسوده العقد النفسي التوازني بنسبة 75% ذو بعد التقدم الداخلي بنسبة 65% ومتوسط شدة 18.97 حيث أن هذا العقد يساهم في إدماج وتطوير العمال في المؤسسة وتكوينهم ويعطي نوع من الحيوية في الأداء خاصة وأن البعد "التقدم الداخلي" يترجم اندفاع العامل نحو عمله ويسعى من خلاله إلى تطوير مهاراته ومساره المهني وتطوير الإمكانيات الأخرى التي توفرها المنظمة.

حيث أن كل من العامل والمؤسسة يشاركان بشكل كبير في تعليم وتطوير الآخر أما بالنسبة للعلاوات والمكافآت 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 داخل المؤسسة العمومية المعنية شبه منعدم حيث لا توجد سياسة واضحة في تسيير الموارد البشرية حيث أن التكوين يهتمون فقط بعمال الصيانة الذين يستفيدون منه أما باقي الفئات الأخرى فهي غير معنية وهذا ما صرح به رئيس مصلحة التكوين بالإضافة إلى عدم وجود طريقة موضوعية في التقييم حيث لا يستند إلى الطرق العلمية.

الفرضية 2: يوجد فرق في طبيعة العقد النفسي عند العمال وتقديراتهم للعقد النفسي لصاحب العمل في المؤسسة الخاصة.

جدول رقم (02): دراسة الفرق في طبيعة العقد النفسي عند العامل وتقديراته للعقد النفسي عند صاحب العمل في المؤسسة الخاصة.

المجموع	العقد النفسي في المؤسسة الخاصة		النوع الحالة
	تقديرات العامل للعقد النفسي عند صاحب العمل (B)	العقد النفسي عند العامل (AC)	
22	18	04	توازني
16	10	06	تبادلي
19	00	19	تحولي
23	12	11	علائقي
80	40	40	المجموع
	ك _م = 28.94		

من خلال النتائج كانت قيمة ك_م (المحسوبة) 28.94 أكبر من قيمة ك_ج (الجدولية) 7.81 عند درجة حرية (3) وتحت مستوى دلالة (0.05) وهذا يدل على وجود فرق له دلالة إحصائية في طبيعة العقد النفسي عند العمال وتقديراتهم للعقد النفسي لصاحب العمل في المؤسسة الخاصة لذلك نقبل فرض البحث.

وهذا ما نلاحظه من خلال عرض النتائج، حيث كان العقد النفسي السائد عند العمال هو العقد النفسي التحولي بنسبة 47% ذو بعد عدم الثقة بنسبة 28% ومتوسط شدة العقد هو 16,74.

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 في سياسات صاحب العمل.

أما تقديراتهم للعقد النفسي لصاحب العمل فهو عقد نفسي توازني بنسبة 45%، ذو بعد التقدم الداخلي بنسبة 30%، ومتوسط شدة قدره 17,11.

وهو أن صاحب العمل يعمل على تطوير الآخرين والتوفيق بين متطلبات وحاجات العمال من التكوين والتقييم والتحفيز... إلخ.

فهو مستعد لخلق فرص تطوير المسار المهني للعمال داخل المؤسسة.

الفرضية 03: يوجد فرق بين تقديرات العمال للعقد النفسي عند صاحب العمل في المؤسسة العمومية و المؤسسة الخاصة.

جدول رقم (03): دراسة الفرق بين تقديرات العمال للعقد النفسي عند صاحب العمل في المؤسسة العمومية وتقديرات العمال للعقد النفسي عند صاحب العمل في المؤسسة الخاصة.

مقارنة تقديرات العمال للعقد النفسي عند صاحب العمل في المؤسسة العمومية والمؤسسة الخاصة			النوع الحالة
المجموع	المؤسسة الخاصة (B)	المؤسسة العمومية (B)	
48	18	30	توازني
14	10	04	تبادلي
0	00	00	تحولي
18	12	06	علائقي
80	40	40	المجموع
ك _م = 7.4			

من خلال النتائج كانت ك_م (المحسوبة) (7,4) أصغر من قيمة ك_ج (الجدولية) (7,81) عند درجة حرية (3)، وتحت مستوى دلالة (0,05)، وهذا يدل على عدم وجود فرق بين تقديرات العمال للعقد النفسي لصاحب العمل في المؤسسة العمومية، وتقديرات العمال للعقد النفسي لصاحب العمل في المؤسسة الخاصة دال إحصائياً، ومنه تلغي فرض البحث ونقبل الفرض الصفري.

وهو ما نلاحظه من خلال النتائج، حيث أن العقد النفسي السائد لتقديرات العمال للعقد النفسي عند صاحب العمل في المؤسسة العمومية هو العقد النفسي التوازني (المتوازن) بنسبة 75%، ذو بعد التقدم الداخلي بنسبة 65%، ومتوسط شدة (18,97).

وهو نفس تقديرات العمال لعقد النفسي لصاحب العمل في المؤسسة الخاصة، حيث العقد النفسي السائد هو العقد النفسي التوازني بنسبة 45%، وبعد التقدم الداخلي بنسبة 30%، ومتوسط شدة العقد 17,11.

الفرضية 04: يوجد فرق في العقد النفسي عند العمال في المؤسسة العمومية والعقد النفسي عند العمال في المؤسسة الخاصة.

جدول رقم (04): دراسة الفرق بين طبيعة العقد النفسي عند العمال في المؤسسة العمومية، والعقد النفسي عند العمال في المؤسسة الخاصة.

مقارنة العقد النفسي عند العمال في المؤسسة العمومية والمؤسسة الخاصة			النوع الحالة
المجموع	المؤسسة الخاصة (A,C)	المؤسسة العمومية (A.C)	
12	04	08	توازني
12	06	06	تبادلي
30	19	11	تحولي
26	11	15	علائقي
80	40	40	المجموع
	ك = 4.04		

من خلال النتائج كانت كم (المحسوبة) (4,04) أصغر من قيمة كج (الجدولية) (7,81) عند درجة حرية (03)، وتحت مستوى دلالة (0,05)، وهذا يدل على عدم وجود فرق بين طبيعة العقد النفسي عند العمال في المؤسسة العمومية، والعقد النفسي عند العمال في المؤسسة الخاصة دال إحصائياً، ومنه نلغي فرض البحث، ونقبل الفرض الصفري.

لكن ما وجدناه من خلال عرض النتائج، يوضح أن العقد النفسي عند العمال بالمؤسسة العمومية هو العقد النفسي العلائقي بنسبة 37,5%، ذو بعد الاستقرار بنسبة 20%، ومتوسط شدة العقد 16,93، أما العقد النفسي عند العمال بالمؤسسة الخاصة، هو عقد نفسي تحولي بنسبة 47%، ذو البعد "عدم الثقة" بنسبة 28%، ومتوسط شدة 16,74، وهي نتيجة نظرية تعكس النتيجة الإحصائية التي تلغي فرض البحث بعدم وجود فرق في العقد النفسي عند العامل في المؤسساتين العامة، والخاصة.

خاتمة:

لقد توصلنا من خلال النتائج وبعد استعراضنا للدراسة التي كان موضوعها مقارنة طبيعة العقد النفسي في المؤسسة العمومية والمؤسسة الخاصة:

إلى وجود فرق في طبيعة العقد النفسي عند العمال (العقد النفسي العلائقي، بعد الاستقرار، متوسط شدة 16,93)، وتقديراتهم للعقد النفسي لصاحب العمل (العقد النفسي التوازني، ذو بعد التقدم الداخلي، متوسط شدة 18,97) في المؤسسة العمومية، وهذا دليل على وجود فرق جوهري واضح في المؤسسة بين اتجاهات العمال واتجاهات صاحب العمل.

فالعامل في المؤسسة العمومية يعاني من أزمة علائقية بينه وبين صاحب العمل، فمن أسباب الكثير من المشاكل والاضطرابات التي تحدث داخل المؤسسة العمومية هو سوء التفاهم وضعف قنوات الاتصال بين أعضاء التنظيم في مختلف درجات السلم الإداري، كما أن من أهم العوامل المسببة في ذلك هو فقدان الثقة بين العامل ومرؤوسيه، بالإضافة إلى الثقافة التنظيمية السائدة من الإهمال واللامبالاة وسوء التسيير الذي أدى إلى سوء العلاقة مع صاحب العمل الذي أجحف في حقوق العمال فهو مطالب بإعداد برامج تكوين تتماشى ومتطلبات العصر والسوق والاهتمام بتطوير المسار المهني للعمال، وإعداد طرق علمية وموضوعية لتقييم الأداء والترقيات والحوافز والعلاقات والمكافآت كل هذا لتشجيع العمال ومساعدتهم على البقاء في المنظمة والإخلاص لها والالتزام بواجباته وتقديم الولاء للمنظمة، أما بالنسبة للمؤسسة

الخاصة فكانت نتائج العقد النفسي تبين وجود فرق بين طبيعة العقد النفسي عند العمال (العقد النفسي التحولي- بعد عدم الثقة- متوسط الشدة 16.74)، وتقديراتهم للعقد النفسي عند صاحب العمل (العقد النفسي التوازني، بعد التقدم الداخلي، متوسط الشدة 17.11).

فالعمال في المؤسسة الخاصة يعيشون وضعا حرجا نتيجة التغيير التنظيمي والتحويلات التنظيمية والتي تتناقض مع ترتيبات العمل التي تم تأسيسها في السابق (عندما كانت المؤسسة عمومية أي ما قبل الخصخصة)، فالعامل يبرمج سلوكا ته انطلاقا مما يتلقاه من إشارات من صاحب العمل، فهو يعيش الخوف والرعب من التسريح وهضم لحقوقه وعدم الثقة، فهو مطالب فقط برفع الإنتاجية، والمر دودية حيث يعتقد صاحب العمل أن الشيء الذي يجمعه ويربطه بالعمال هو عامل الأجر فقط، دون الأخذ بعين الاعتبار الجانب الإنساني في المنظمة وهو ما أكدت عليه مدرسة العلاقات الإنسانية التي ركزت على إنتاجية العمال، وبالاهتمام بهم ونمط الإشراف والخدمات المقدمة لهم. وظهر هذا الاتجاه نتيجة لتجارب "هاوثورن" التي أشرف عليها "التون مايو" حيث يعتمد هذا الاتجاه على تشجيع مشاركة العمال وإعطائهم الميزات الاجتماعية الضرورية لتحسين العلاقات والتفاوض معهم في المسائل التي تخصهم من أجل رفع مستوى إنتاجيتهم.

أما تقديرات العمال للعقد النفسي عند صاحب العمل في المؤسسة العمومية (العقد النفسي توازني، بعد التقدم الداخلي، مستوى الشدة 18.97)، فهو نفسه بالنسبة لتقديرات العمال للعقد النفسي عند صاحب العمل في المؤسسة الخاصة (عقد نفسي توازني، بعد التقدم الداخلي، متوسط الشدة 17.11).

وهذا يعني أن العمال في كلا المؤسستين يعتقدون أو يقدر أن صاحب العمل في المؤسسة العمومية هو نفسه في المؤسسة الخاصة وذلك يعود إلى كون أن السياسة المتبعة في تسيير المؤسسات وتسيير الموارد البشرية خاصة لم تتغير في كلا المؤسستين، خصوصا وأن التحول من القطاع العام إلى القطاع الخاص لم يكن تغييرا جذريا في أساليب وأنماط التسيير والثقافة التنظيمية السائدة حيث بقيت على حالها وإنما التحول كان في الإطار القانوني للمؤسسة فقط، حيث أن العقلية والذهنية للعامل الجزائري لم تتغير ولم تواكب التغيير التنظيمي الذي طرأ على التنظيم، حتى أن العمال لم يوافقوا أغلبهم على خصخصة المؤسسات لأنهم يرون في ذلك تهديدا لحياتهم المهنية وإجحافا لحقوقهم وواجباتهم وهو ما أبقى على نفس العقد النفسي في المؤسسة العمومية والمؤسسة الخاصة، وهي في الحقيقة شيء صعب لأن التغيير في مستوى التنظيم وأساليب التسيير ربما يكون سهلا لكن أن نغير في قيم وعادات ومعتقدات واتجاهات العمال وسلوكهم هذا شيء صعب أن لم نقل مستحيل، لأنه لا بد أن يلقي هذا التغيير مقاومة ورفض من طرف العمال إذا لم ترجع الإدارة إلى أساليب الإقناع والتفاوض.

وهو ما أوجد فرق في طبيعة العقد النفسي عند العمال في المؤسسة العمومية، والمؤسسة الخاصة لكن هذا الفرق يبقى نظريا لكن إحصائيا لا يوجد فرق وهو ما أكدته النتائج.

إن العقد النفسي هو مجموعة من المعتقدات والقيم والواجبات والالتزامات المتبادلة بين العمال وصاحب العمل داخل المنظمة وهو عقد ضمني غير مصرح به، كما أن العامل عندما يدخل للمؤسسة يتبنى عقد نفسي قبلي يبدأ منذ عملية التوظيف ويبدأ في التبلور والتطور.

فالعامل يتلقى إشارات من صاحب العمل وعلى إثرها يبني العقد النفسي الذي يشاركه فيه صاحب العمل من خلال الوعود والانتظارات المتبادلة (التبادل الاجتماعي) (الاتجاهات، السلوكيات...)، لذا كان من الضروري على المؤسسة وعلى المسيرين أن يراعوا الجانب البشري في التنظيم باعتباره المورد الاستراتيجي في المنظمة، الذي يسعى

إلى تعزيز سلوكه إما في إنجاح المنظمة وتحقيق أهدافها أو إفشالها. فالإدارة المعاصرة تميل إلى الاهتمام أكثر بشؤون الأفراد العاملين بالمنظمات اعتقاداً منها بأن البشر لديهم طاقات وقدرات لا تملكها الموارد الأخرى، تميز المنظمات عن بعضها وتؤدي إلى تحقيق النجاح فيها، ويتطلب تحقيق ذلك توفير هيئة أو إدارة تهتم بالأفراد وباحتياجاتهم ورغباتهم، ويكمن دور هذه الإدارة في تهيئة المحيط المناسب للعمل والاهتمام بالعامل وتحفيزه ليبدل أقصى مجهود لديه ويساهم بشكل إيجابي في رفع مستوى أداء المنظمة ، وذلك بفضل استعمال سياسات وتقنيات تسيير الموارد البشرية والبرامج العلمية المختلفة التي تخدم المنظمة والفرد.

أن الهدف من وجود إدارة متخصصة في الموارد البشرية هو تخطيط وتنظيم القوى العاملة وتوفير الظروف الملائمة لعمل أفرادها بغية الوصول إلى أعلى مستويات الأداء والإنتاجية. ويتطلب تعظيم استعمال المورد البشري منذ البداية ربط إستراتيجية الموارد البشرية، بالاستراتيجية العامة للمنظمة وتحقيق الاتساق الكامل بينهما، والقيام بالتعديلات الضرورية في مخططات الموارد البشرية في حالة تغيير مشاريع المنظمة.

وتعد المنظمات المتطورة إلى تخصيص إدارة كاملة تهتم بشؤون الأفراد لها مكانتها وقيمتها في المنظمة وتتمتع بالسلطة والخبرة الكافية للقيام بأعمالها على أحسن وجه.

ويستوجب تنفيذ إستراتيجية الموارد البشرية بفعالية ، اقتناع الإدارة العامة واعترافها بأهمية هذه الإدارة، وتزويدها بالمكانة اللائقة في الهيكل التنظيمي وبالمعلومات اللازمة لعملها.

وللقيام بعملها كما ينبغي تحتاج إدارة الموارد البشرية إلى عمال أكفاء متخصصين قادرين على القيام بعملهم، كما تحتاج إلى توفير العناصر التنظيمية والضرورية لعملها ومن أهمها:

- التوظيف الكامل للوظائف المختلفة في المنظمة.
- إعطاء الإدارة المختصة بالموارد البشرية السلطة والقيمة اللازمة المناسبة لأعمالها.
- اقتناع الإدارة العامة بأهمية إدارة الموارد البشرية ومساهمتها في تحقيق نجاحها.
- مساهمة الإدارات المختلفة في تنفيذ برامج ومهام إدارة الموارد البشرية: إن اعتبار إدارة الموارد البشرية كوظيفة وكهيئة إستراتيجية يستوجب إعطائها الاهتمام والمركز والقيمة اللائقة بها، حتى تتمكن من المساهمة بفعالية في إنجاح المنظمات.

فقد أثبتت التجربة أن الكثير من المنظمات المتطورة الناجحة تعزي سبب تفوقها إلى وجود إدارة متطورة تهتم بمصالح الأفراد وبمشاكلهم وتستعمل أحدث التقنيات والأساليب البارزة في هذا الميدان، إن التخصصية هي شكل من أشكال إصلاح القطاع العمومي وإعادة تنظيمه، فالخصخصة إذن بالنسبة للعامل يعتبرها تغييراً تنظيمياً يهدد استقراره وإخلاصه وولائه للمؤسسة وبالتالي يجعل من عقده النفسي غير ثابت وغير مستقر ومعرض للخرق كما دلت الأبحاث على ذلك (روسو).

فكان لزاماً على المنظمين والقائمين على برامج الخصخصة الاهتمام بالعامل كونه المعنى بالتغيير عن طريق الإقناع وفتح قنوات الاتصال للتفاوض وتطوير العمال وتكوينهم حتى نحافظ على التزامهم التنظيمي ولا يتسنى ذلك إلا عن طريق تحديث إدارة تسيير الموارد البشرية لتتماشى والمستجدات الطارئة على المؤسسات ، لأن المشكل لا يكمن في القطاع العام أو القطاع الخاص بقدر ما يكمن في طبيعة الأفراد والمشرفين والبرامج التي تتبناها المؤسسات التي تهمل إدارة الموارد البشرية، التي تعتبر حلقة الوصل بين العمال والمنظمة وهي التي تعمل على تطوير العقد النفسي

عند العمال من خلال النشاطات التي تمارسها هذه الإدارة (تسيير الموارد البشرية)، وبضمان حقوق العمال خصوصا في القطاع الخاص.

التوصيات والإقتراحات:

لقد كانت هذه الدراسة محاولة لتسليط الضوء على طبيعة العقد النفسي في شكل مقارنة بين المؤسسة العمومية، والمؤسسة الخاصة. فمن خلال الدراسة سواء في جانبها النظري أو التطبيقي ومع الكشف عن الفروق والاختلافات الموجودة في كلا القطاعين العام والخاص، من حيث العقد النفسي يمكننا تقديم التوصيات والإقتراحات التي يمكن أن تكون مشتركة في التنظيم وحصرها فيما يلي:

- إيجاد علاقة سليمة للتعاون والتكامل بين العامل وصاحب العمل وتقدير كافة فئات العمال مما يزيد في رفع معنوياتهم وتحسين نفسياتهم والعمل على انسجام جماعة العمل.
- إعادة النظر في الهيكل التنظيمي وتقريب سلطة القرار من مشرفي المصالح وتخويلهم صلاحيات جديدة تخدم العامل أولا والمؤسسة ثانيا، ويتجلى ذلك عمليا بالقيام بعملية التشخيص التنظيمي (audit organisationnel).
- القيام بدراسات لتحليل مناصب العمل، وإنشاء وثيقة المنصب قصد تعريف العامل بمهامه بطريقة محددة تجعله يحدد مسؤولياته ومهامه.
- اقتناع الإدارة العامة بأهمية إدارة الموارد البشرية ومساهمتها في تحقيق نجاحها.
- استعمال الطرق العلمية والموضوعية في تقييم الأداء.
- تكوين وتطوير الموارد البشرية.
- العوامل التي يمكن استغلالها لتحفيز العمال على العمل، والزيادة في البذل والعطاء وتنسيق أعمالهم من أجل تحقيق أهداف التنظيم.
- العمل على إيجاد ثقافة موحدة تجمع أعضاء المؤسسة وتساهم في توحيد آرائهم، تصوراتهم، تصرفاتهم، وتزيد من قوة انتمائهم إلى التنظيم.
- ضرورة تشجيع القيم السليمة للعمل وذلك بإعادة النظر في قيمنا المهنية وتقرير دوافع السلوكيات الإيجابية للمساهمة في رفع كفاءة العامل ونجاعة التسيير في المؤسسات.
- إعلام وإقناع العمال بالتغيرات المزمع إجراؤها داخل المؤسسة.
- إشراك العمال في اتخاذ القرارات.
- جعل العامل كطرف أساسي في نجاح وتحقيق أهداف المنظمة.
- وضع سياسة تهتم بالمسار المهني للعامل من التوظيف إلى التقاعد.
- الاستفادة من الخبرة اليابانية في إنشاء ما يسمى بالعلب السوداء في كافة مصالح المؤسسة لإعطاء إمكانية للعمال بتقديم اهتماماتهم سرا.

المراجع

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

المراجع باللغة الاجنبية:

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