

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur  
et de la Recherche Scientifique  
Université Akli Mohand Oulhadj - Bouira -  
Tasdawit Akli Muḥend Ulḥağ - Tubirett -



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة أكلي محمد أولحاج  
- البويرة -

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

Faculté des Sciences Sociales et Humaines

قسم علم النفس وعلوم التربية

الموضوع:

# القيم التنظيمية وعلاقتها بالعقد النفسي لدى العمال

دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن وحدة الاخضرية -البويرة-

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم النفس تخصص العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

تحت إشراف الاستاذ:

د • لمحيدي عادل

إعداد الطالبتين:

• سيدي علي سارة

• مجدوب السا

السنة الجامعية: 2025/2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## شكر وعرافان

﴿ وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ ﴾ [التوبة: 105]

انطلاقاً من إيماننا العميق بأن كل مجهود صادق لا يضيع نتقدم نحن الطالبتين بأسمى آيات الشكر والعرافان لكل من ساهم من قريب أو بعيد في إخراج هذا العمل الأكاديمي إلى النور والذي يُعد ثمرة جهد جماعي وتعاون مثمر طيلة السنة الجامعية كما نتوجه بخالص الامتنان وأسمى عبارات التقدير إلى أستاذنا الفاضل الدكتور حميدي عادل الذي لم يبخل علينا بعلمه وتوجيهاته السديدة، وكان خير مشرفٍ وداعمٍ لنا في مختلف مراحل إعداد هذه المذكرة، فله منا كل التقدير والاحترام، كما نُعرب عن شكرنا الخالص لإدارة المؤسسة الوطنية للدهن وحدة الأخضرية، على تعاونها وتسهيلها لنا سبل إجراء الدراسة الميدانية في بيئة عملية محفزة ومناسبة، ولا يفوتنا أن نتقدم بجزيل الشكر والعرافان لعائلتنا الكريمة، التي كانت السند والدافع المعنوي الأكبر ولأصدقائنا الأعزاء الذين مدّونا بالتشجيع والدعم طيلة فترة البحث والإنجاز نسأل الله أن يوفقنا لما فيه الخير وأن يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم، ومساهمة علمية متواضعة في ميدان تخصصنا ونسأل الله أن يوفقنا لما فيه الخير والصواب، وأن يجعل هذا العمل لبنّة متواضعة في صرح البحث العلمي، فإن أصبنا فمن الله، وإن أخطأنا فمن أنفسنا، والكمال لله وحده.

سارة وإلسا







أهدي هذا التخرج لمن أحمل اسمه بفخر، وأتمنى أن يطيد الله حياكن حتى ترى ثمارا حان وقت حصدها بعد انتظار طويل "والدي العزيز"  
ولي ملاكي في الحياة، لي الإحساس بلحسب والحنان والإخلاص، ولي ابتسامة الحياة وسر الوجوه، ولي التي كان دعانها سر نجاحي، حميتي العنزة "أمي الحبيبة"  
ولولكن الذين لديهم ميزة كبيرة في تشجيعي وتحفيزي، والذي ذكرهم سنا واعتمد عليهم ولولكن الذين اكتسبت بحضورهم قوة وحبال حدود لهما، ومن  
تعلمت معهم معنى الحياة "أخي وأخواتي"  
ولولكن الذين تمتعوا بالأخوة وتميزوا بالولاء والعطاء، لمن را ففتحهم في دروب الحياة السعيدة والبركة ولمن كان معي على طريق النجاح والخير "أخواني وأصدقائي"  
لي كل عائلتي الذين وسعهم ذاكتي ولم تسعهم مذكتي شكرا جويلا لكم  
لي من كان نعم الوجه والدا عم والذي لم يخل بعلمه ولا بتوجيهه ولا بصبره واستأذي الفاضل "الدكتور حميدي عادل" لك مني أسمى عبارات الشكر والتقدير  
فقد كان لتوجيهاتك السديدة ونقدك البناء وعمك المتواصل الأثر الكبير في إخراج هذا العمل لي النور فكلمات الامتنان لا تفيك حفاك وكل نجاح  
يبلغه بحمد بصمتك فيه.

بحمد الله ووعاء الوالدين، لم يتبق سوى خطوات قليلة لأكمل مسيرتي لبا معي فشكرا لكل من ساعدني.

سيدي علي سارة



إلى من غرس فينا القيم، وغمرنا بحبّه، وسهر من أجل راحتنا...

إلى أمي، نبع الحنان ومصدر الدعاء، وسرّ كل نجاح،

وإلى أبي، أول معلم في الحياة، وسندنا الثابت في كل خطوة.

إلى أخواتي العزيزات، شريكات روحي، ورفيقات القلب في الفرح والحزن.

وإلى زوجي الحبيب، رفيق الدرب، وداعمي الأول في مسيرتي العلمية والحياتية.

وإلى عائلتي الثانية، التي كانت لي حضناً آخر مليئاً بالدفع والمساندة.

أهدي هذا العمل المتواضع، عربون حبّ وامتنان، وتقديرًا لمساندتكم الدائمة، فأنتم النور الذي

أضاء دربي، والدافع الذي جعلني أؤمن أن لا شيء مستحيل

**مجدوب إلسا**

هدفنا من خلال هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين القيم التنظيمية والعقد النفسي لدى العاملين بالمؤسسة الوطنية للدهن وحدة الأخضرية، وقد تكونت عينة الدراسة من 147 عاملاً تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة الأصلي البالغ عدده 257 وقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الموضوع، وجمعت البيانات من خلال مقابلة مع رئيسة مصلحة التخطيط و المراقبة وأيضاً استبيان منظم شمل متغيرات الدراسة، كما تم التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة باستخدام طريقة التجزئة النصفية ومعامل ألفا كرونباخ وصدق المحكمين و صدق الاتساق الداخلي وتم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS 27 استندت الدراسة إلى فرضية رئيسية مفادها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية والعقد النفسي لدى العمال وتفرعت عنها ثلاث فرضيات جزئية:

- توجد علاقة ارتباطية بين إدارة المهمة والعقد النفسي لدى العمال.
- توجد علاقة ارتباطية بين إدارة العلاقات والعقد النفسي لدى العمال.
- توجد علاقة ارتباطية بين إدارة البيئة والعقد النفسي لدى العمال.

وقد أسفرت النتائج عن تأكيد صحة جميع الفرضيات، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية بين القيم التنظيمية والعقد النفسي لدى العقد، ويؤكد ذلك على الدور المحوري الذي تؤديه القيم التنظيمية في تعزيز إدراك العاملين لعقودهم النفسية داخل المؤسسة.

**الكلمات المفتاحية:** القيم التنظيمية، إدارة المهمة، إدارة البيئة، إدارة العلاقات، العقد النفسي، العمال.

---

**Abstract:**

The aim of the study is to examine the relationship between organizational values and the psychological contract among employees at the National Paint Corporation – Lakhdaria Unit. The study sample consisted of 147 employees who were randomly selected from the original population of 257. The descriptive-analytical method was adopted due to its suitability for the nature of the topic. Data were collected through an interview with the Head of the Planning and Monitoring Department, as well as a structured questionnaire that covered the study variables. The validity and reliability of the study instrument were verified using split-half reliability, Cronbach's alpha coefficient, expert validity, and internal consistency validity. Data analysis was conducted using the SPSS 27 statistical software.

The study was based on a main hypothesis stating that there is a statistically significant relationship between organizational values and the psychological contract among employees, from which three sub-hypotheses were derived:

- There is a correlational relationship between task management and the psychological contract among employees.
- There is a correlational relationship between relationship management and the psychological contract among employees.
- There is a correlational relationship between environmental management and the psychological contract among employees.

The results confirmed the validity of all hypotheses, indicating the existence of a correlational relationship between organizational values and the psychological contract. This highlights the central role that organizational values play in strengthening employees' perception of their psychological contracts within the institution.

**Keywords:** Organizational values, Task management, Environmental management, Relationship management, Psychological contract, Employees.

---

**Résumé :**

L'objectif de l'étude est de mettre en lumière la relation entre les valeurs organisationnelles et le contrat psychologique chez les employés de l'Entreprise Nationale de Peinture – Unité de Lakhdaria. L'échantillon de l'étude se compose de 147 employés, choisis de manière aléatoire simple à partir de la population mère de 257 individus. La méthode descriptive analytique a été adoptée en raison de sa pertinence par rapport à la nature du sujet. Les données ont été collectées à travers un entretien avec la cheffe du service de planification et de contrôle, ainsi qu'un questionnaire structuré couvrant les variables de l'étude. La validité et la fiabilité de l'outil de recherche ont été vérifiées à l'aide de la méthode du split-half, du coefficient alpha de Cronbach, de la validité des juges et de la validité de la cohérence interne. L'analyse des données a été effectuée à l'aide du logiciel statistique SPSS 27.

L'étude repose sur une hypothèse principale stipulant qu'il existe une relation statistiquement significative entre les valeurs organisationnelles et le contrat psychologique chez les employés, à partir de laquelle trois hypothèses secondaires ont été formulées :

- Il existe une relation corrélationnelle entre la gestion des tâches et le contrat psychologique chez les employés.
- Il existe une relation corrélationnelle entre la gestion des relations et le contrat psychologique chez les employés.
- Il existe une relation corrélationnelle entre la gestion de l'environnement et le contrat psychologique chez les employés.

Les résultats ont confirmé la validité de toutes les hypothèses, ce qui indique l'existence d'une relation corrélationnelle entre les valeurs organisationnelles et le contrat psychologique. Cela souligne le rôle central que jouent les valeurs organisationnelles dans le renforcement de la perception qu'ont les employés de leurs contrats psychologiques au sein de l'institution.

**Mots-clés :** Valeurs organisationnelles, Gestion des tâches, Gestion de l'environnement, Gestion des relations, Contrat psychologique, Employés.





الموضوع	الصفحة
• شكر وعرفان	I
• إهداء 1	II
• إهداء 2	III
• الملخص بالعربية	IV
• الملخص بالإنجليزية	V
• الملخص بالإنجليزية	VI
• الفهرس	VII
• قائمة الأشكال والجداول	VIII
• مقدمة	أ-ت
<p style="text-align: center;"><b>الفصل الاول</b> <b>الإطار العام للدراسة</b></p>	
• إشكالية الدراسة	10-6
• فرضيات الدراسة	11-10
• أهمية الدراسة	11
• أهداف الدراسة	12
• أسباب اختيار الموضوع	13-12
• المفاهيم الإجرائية	14-13
• الدراسات السابقة والتعقيب عليها	29-14
<p style="text-align: center;"><b>الجانب النظري</b> <b>الفصل الثاني: القيم التنظيمية</b></p>	
• تمهيد	32

37-33	• مفهوم القيم التنظيمية
42-37	• تصنيفات القيم
48-43	• تطور القيم
51-48	• مصادر القيم التنظيمية
53-51	• أهمية القيم التنظيمية
55-53	• أهداف القيم التنظيمية
57-55	• خصائص القيم التنظيمية
59-57	• أبعاد القيم التنظيمية
61-60	• مكونات القيم التنظيمية
65-62	• أنواع القيم التنظيمية
67-65	• أشكال القيم التنظيمية
68-67	• شروط القيم التنظيمية
69-68	• مستويات القيم التنظيمية
69	• وظائف القيم التنظيمية
70	• خلاصة
<p style="text-align: center;"><b>الفصل الثالث:</b> <b>العقد النفسي</b></p>	
73	• تمهيد
75-74	• مفهوم العقد النفسي
77-76	• المفاهيم المرتبطة بالعقد النفسي
81-79	• نشأة وتطور العقد النفسي
83-81	• نظريات العقد النفسي
84-83	• مداخل العقد النفسي
89-87	• أهمية وأهداف العقد النفسي

90-89	• خصائص العقد النفسي
95-92	• محتويات وأنواع العقد النفسي
98	• المشاركين في العقد النفسي
100-99	• أسس العقد النفسي
101-100	• العوامل المؤثرة على العقد النفسي
102-101	• العوامل الخارجية والعوامل الداخلية للعقد النفسي:
103	• أثر الالتزام بالعقد النفسي
104-103	• قياس العقد النفسي
107-105	• انتهاك العقد النفسي
108	• خلاصة
<p style="text-align: center;"><b>الجانب التطبيقي</b></p> <p style="text-align: center;"><b>الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة</b></p>	
111	• تمهيد
112	• مجالات الدراسة
113	• منهج الدراسة
125-113	• الدراسة الاستطلاعية
130-126	• مجتمع وعينة الدراسة
134-130	• أدوات جمع البيانات
142-134	• الخصائص السيكميتريّة لأدوات الدراسة
143	• أساليب المعالجة الإحصائية
144	• خلاصة
<p style="text-align: center;"><b>الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج</b></p>	
147	• تمهيد



151-148	• تحليل نتائج متغيرات الدراسة
154-151	• اختبار فرضيات الدراسة
155-154	• استنتاج عام
157-156	• خاتمة
175-159	• قائمة المراجع
	• قائمة الملاحق

## قائمة الاشكال:

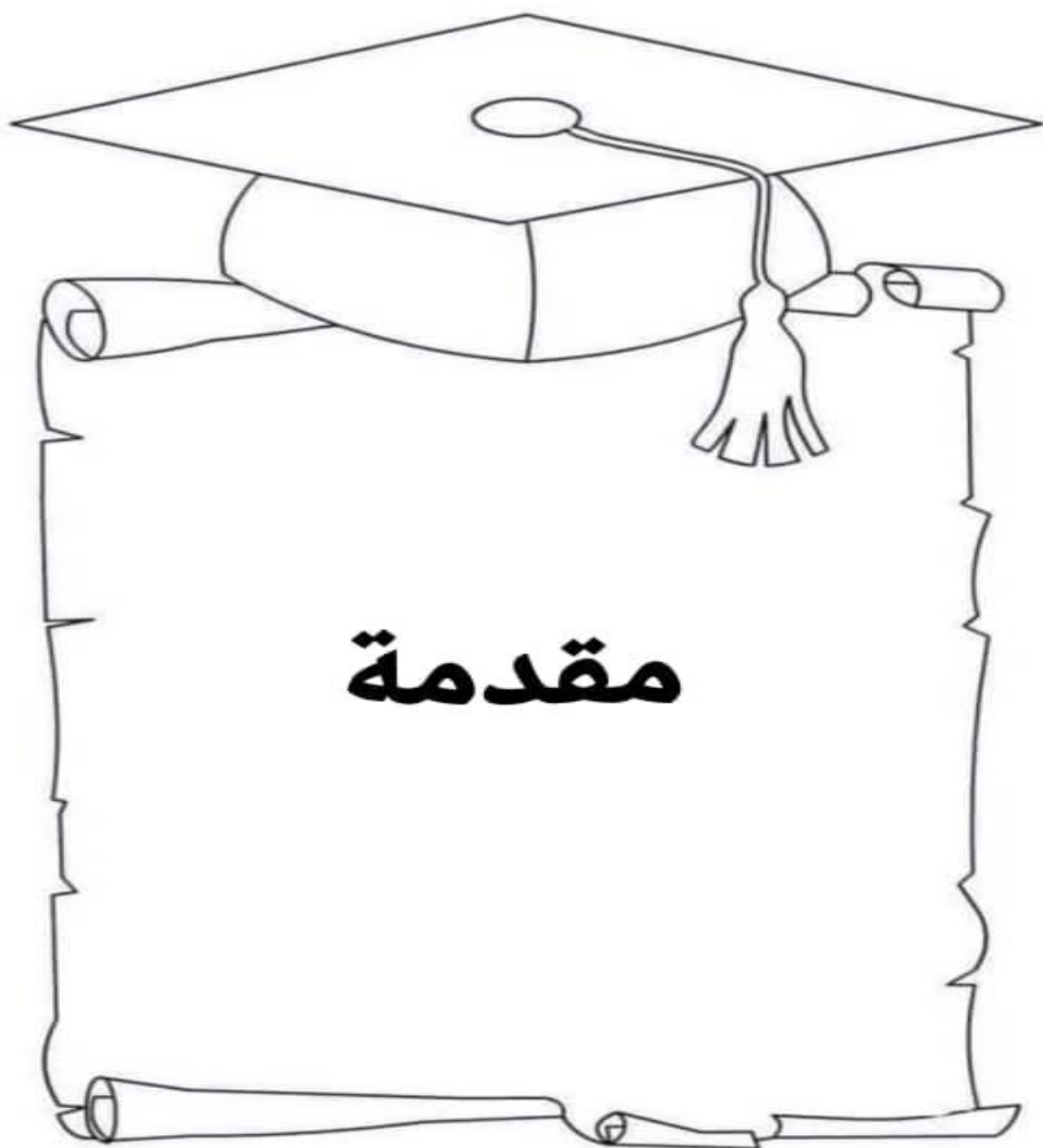
الرقم	الشكل	الصفحة
1	العلاقة التبادلية بين القيم	36
2	تطابق وتنافر في القيم	37
3	تصنيفات القيم	42
4	التطور التاريخي للقيم التنظيمية	43
5	أنواع القيم التنظيمية	64
6	أشكال القيم التنظيمية	66
7	مداخل العقد النفسي	77
8	الخط الزمني لتطور مفهوم العقد النفسي	84
9	المفاهيم المرتبطة بالعقد النفسي	85
10	خصائص العقد النفسي	91
11	أنواع العقد النفسي	96
12	المشاركين في العقد النفسي	98
13	العوامل الداخلية والخارجية للعقد النفسي	101

## قائمة الجداول:

الرقم	الجدول	الصفحة
1	مراحل التطور التاريخي للقيم التنظيمية	47
2	القيم التنظيمية التي يجب أن تسود في المنظمات	48
3	خصائص العقد النفسي عند روسو (1993)	-89 90
4	أنواع العقد النفسي المقترحة من طرف روسو (1995)	95
5	توزيع العمال	111
6	توزيع أفراد العينة الاستطلاعية حسب السن	122
7	توزيع أفراد العينة الاستطلاعية حسب الأقدمية المهنية	123
8	توزيع أفراد العينة الاستطلاعية حسب الجنس	123
9	توزيع أفراد العينة الاستطلاعية حسب المؤهل العلمي	124
10	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	126
11	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل	127
12	توزيع أفراد العينة حسب السن	128
13	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	128
14	معامل الارتباط بيرسون لفقرات البعد الأول	-134 135
15	معامل الارتباط بيرسون لفقرات البعد الثاني	-135 136
16	معامل الارتباط بيرسون لفقرات البعد الثالث	137

17	معامل ارتباط بيرسون لفقرات المتغير الثاني	138-139
18	ثبات الاستبيان حسب مقياس ألفا كرونباخ	140
19	معامل الثبات وفق طريقة التجزئة النصفية	141
20	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء إدارة المهمة	147
21	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء إدارة العلاقات	148
22	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء إدارة البيئة	148-149
23	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير العقد النفسي	149
24	نتائج معامل بيرسون للفرضية العامة	151
25	نتائج معامل بيرسون للفرضية الفرعية الأولى	151
26	نتائج معامل بيرسون للفرضية الفرعية الثانية	152
27	نتائج معامل بيرسون للفرضية الفرعية الثالثة	152





تُعَدُّ المؤسسات على اختلاف مجالاتها الاقتصادية والاجتماعية والإدارية والتربوية أنظمة اجتماعية معقّدة تتميز بهيكل تنظيمي متداخل يهدف إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المحددة من خلال تنسيق وتوجيه جهود الأفراد العاملين فيها، ويُعتبر العنصر البشري العامل الحاسم والأساسي في نجاح هذه المؤسسات أو فشلها حيث تعتمد الفعالية التنظيمية إلى حد كبير على مدى تفاعل الأفراد مع بيئة العمل واستجاباتهم لمتطلباتها المتغيرة مع تطور بيئات العمل وتزايد الضغوط التنافسية والاقتصادية والاجتماعية التي تواجهها المؤسسات، برزت الحاجة إلى التركيز على الجوانب غير المادية في التنظيم، وعلى رأسها القيم التنظيمية التي تشكل الركيزة الأساسية للثقافة التنظيمية، والتي تُوجه سلوك الأفراد وتحدد أطر التفاعل بينهم، مما يؤثر بشكل مباشر على جودة الأداء المؤسسي واستقراره. وتُعدّ القيم التنظيمية بمجموعة من المبادئ والمعتقدات التي تُشترك فيها الأفراد داخل المؤسسة، والتي تحدد الأهداف والأولويات، وتعمل على توجيه سلوكهم المهني والاجتماعي في إطار بيئة العمل. ويمكن تصنيف هذه القيم إلى ثلاثة أبعاد رئيسية: إدارة المهمة التي ترتبط بتحديد أهداف العمل وتنظيم الموارد والجهود لتحقيقها بفعالية، وإدارة البيئة التي تعنى بتكييف الأفراد مع الظروف المحيطة والتحديات البيئية الداخلية والخارجية للمؤسسة وإدارة العلاقات التي تركز على بناء وتعزيز الروابط الاجتماعية والتواصل الفعال بين العاملين، وتُعدّ هذه القيم بمثابة الإطار المرجعي الذي يُمكن العاملين من التمييز بين السلوكيات المقبولة وغير المقبولة، كما تُسهّل التنسيق والتعاون من خلال خلق مناخ من الثقة والاحترام المتبادل، ولا تتجسد القيم التنظيمية في مجرد شعارات أو نصوص مكتوبة بل تتجلى في سياسات الإدارة وأسلوب القيادة وطرق التحفيز والتقويم فضلاً عن أنماط التواصل والعلاقات الداخلية بين الموظفين، وعندما تتجسد القيم بوضوح في الممارسات اليومية، تتحول إلى ثقافة تنظيمية حية وممتنة

تساهم في رفع مستوى الالتزام الوظيفي والولاء للمؤسسة وتسهم في تعزيز الاستقرار الوظيفي وتقليل النزاعات الداخلية.

يرتبط مفهوم العقد النفسي ارتباطاً وثيقاً بالقيم التنظيمية، وهو يعبر عن مجموعة التوقعات غير المكتوبة والمضمونة التي يحملها العامل تجاه المؤسسة، والتي تشمل الحقوق والالتزامات المتبادلة بين الطرفين، ويشمل العقد النفسي جوانب عدة مثل التقدير والعدالة والأمان الوظيفي فرص التطور المهني، والدعم الاجتماعي والنفسي. ويُعتبر هذا العقد انعكاساً للعلاقة التبادلية بين العامل والمؤسسة، ويتأثر بشكل مباشر بوضوح وتمثيل القيم التنظيمية في بيئة العمل فحين تتسم القيم التنظيمية بالوضوح والشفافية، يُبنى عقد نفسي إيجابي يعزز من دوافع العاملين، ويرسخ شعورهم بالانتماء والرضا الوظيفي، في حين يؤدي غياب القيم أو تضاربها إلى ضعف العقد النفسي، مما قد يفضي إلى انعدام الثقة، تراجع الأداء، وزيادة معدلات الغياب والاستقالات.

وفي ضوء هذه المفاهيم النظرية، تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على العلاقة المتبادلة بين القيم التنظيمية والعقد النفسي داخل بيئة العمل، من خلال تحليل نظري موازٍ لتطبيق ميداني أُجري على عينة من عمال المؤسسة الوطنية للدهن. وتهدف الدراسة إلى الكشف عن طبيعة القيم السائدة داخل المؤسسة ومدى انعكاسها على مضمون العقد النفسي لدى العاملين، مع محاولة تحديد الأبعاد التي تؤثر بشكل مباشر على التزامهم وسلوكهم الوظيفي سواء أكان ذلك عبر إدارة المهمة أو إدارة البيئة أو إدارة العلاقات. كما تسعى الدراسة إلى تقديم توصيات عملية تساهم في تعزيز القيم التنظيمية وتقوية العقد النفسي، بما يدعم تحسين الأداء العام ويوفر مناخاً تنظيمياً محفزاً على الإبداع والاستمرارية.

واستنادا لذلك جاءت دراستنا هذه لتسليط الضوء على موضوع القيم التنظيمية والعقد النفسي وما طبيعة العلاقة بينهما إن وجدت، حيث كانت إشكالية دراستنا هذه تتمحور حول العالقة بين القيم التنظيمية والعقد النفسي لدى العمال، وقد تكونت دراستنا من خمس فصول مقسمة كالتالي :

الفصل الأول: وهو الإطار العام للدراسة حيث ينطوي على إشكالية الدراسة وفرضياتها، إضافة الى أهدافها وأهميتها والأسباب الدافعة لتبني هذا الموضوع، وكذلك المفاهيم الإجرائية لمتغيرات الدراسة مع التطرق لبعض الدراسات السابقة للاستفادة منها .

الفصل الثاني: يتمثل في مختلف الجوانب النظرية للمتغير المستقل ألا وهو القيم التنظيمية، حيث قمنا فيه بالتطرق الى أهم وأبرز عناصره .

الفصل الثالث: يحتوي على الأمور النظرية المتعلقة بالمتغير التابع والمتمثل في العقد النفسي، حيث قمنا فيه برصد العناصر الأساسية له .

الفصل الرابع: ويشمل الجانب التطبيقي للدراسة حيث تطرقنا فيه الى فصل الإطار المنهجي للدراسة الذي هو بمثابة دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية للدهن وحدة الأخضرية وهذا من أجل الكشف عن العلاقة بين القيم التنظيمية والعقد النفسي وهل هي موجودة بالفعل أم لا؟ معتمدين في هذا على الأساليب والأدوات العلمية، حيث تناولنا فيه الدراسة الاستطلاعية والعينة ومجتمع الدراسة أدوات جمع البيانات والأساليب الإحصائية.

الفصل الخامس: ويشمل عرض ومناقشة نتائج الفرضيات.







- إشكالية الدراسة.
- فرضيات الدراسة.
- أهداف الدراسة.
- أهمية الدراسة.
- أسباب اختيار الموضوع.
- المفاهيم الإجرائية للدراسة.
- الدراسات السابقة و التعقيب عليها.

## 1- إشكالية الدراسة:

تُعد المؤسسة كيانًا اجتماعيًا مركبًا يتجاوز حدود النشاط الإنتاجي أو الخدمي ليشمل منظومة متكاملة من العلاقات التفاعلية والتنظيمية التي تُعبر عن هوية جماعية وسلوك تنظيمي خاص بها، فالمؤسسة في جوهرها ليست مجرد بنية مادية أو هيكل رسمي وإنما هي نظام تتفاعل فيه مجموعة من العناصر: الأهداف، الأفراد الموارد والعمليات، في إطار بيئة ديناميكية تتغير باستمرار. وفي ظل التعقيد المتزايد للأنظمة الاقتصادية والاجتماعية أصبحت المؤسسات مطالبة بأداء أدوار متعددة لا تقتصر على تحقيق الربح أو رفع الكفاءة، بل تشمل أيضًا ضمان التماسك الداخلي وتعزيز الثقة وتوفير بيئة عمل محفزة تقوم على التفاهم المتبادل بين مختلف مكوناتها البشرية ويزداد هذا الفهم تعقيدًا في ظل التغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئة العمل الحديثة بما في ذلك التحول الرقمي وتزايد المنافسة وتنوع القوى العاملة، مما جعل المؤسسات تواجه تحديات عميقة تتعلق بقدرتها على التكيف مع هذه التحولات دون التفريط بتماسكها الداخلي.

وفي هذا السياق، لم يعد نجاح المؤسسة يُقاس فقط بمدى تحقيقها للأهداف الاقتصادية أو الكفاءة التشغيلية بل أصبح يقوم كذلك بمدى قدرتها على بناء مناخ تنظيمي صحي يُراعي الأبعاد النفسية والاجتماعية للعاملين ويُسهّم في تعزيز دافعيتهم وتحقيق رضاهم وقيمهم، حيث تكتسب القيم التنظيمية أهمية خاصة باعتبارها البُعد الرمزي والمعنوي الذي يُضفي على المؤسسة طابعها الثقافي المميز، ويُحدد معايير التصرف والتفاعل بين الأفراد. فالقيم التنظيمية لا تقتصر على بيانات مهمة أو شعارات مُعلّقة، بل تنعكس بوضوح في الممارسات اليومية والقرارات الإدارية، وأنماط القيادة، وطبيعة العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين، حيث تُعبر عما يجب أن يكون ويُقدّم إطارًا مرجعيًا يُسترشد به في اتخاذ القرارات والتفاعل مع المشكلات والتصرف في المواقف المختلفة. وتشمل هذه القيم، على سبيل المثال لا الحصر: التعاون، العدالة، الشفافية، والمسؤولية الاجتماعية.

كما تُساهم القيم التنظيمية في تحديد العلاقات المهنية داخل المؤسسة، ويؤثر ذلك على الطريقة التي يتكيف بها الأفراد داخل المؤسسة، وهو ما ينعكس على الأداء العام لها والطريقة التي تتفاعل بها مع التغيرات الداخلية. ووفقاً لنموذج فرانسيس وودكوك يمكن تحليل هذا التأثير من خلال أربعة أبعاد رئيسية تُشكل جوهر الديناميكية التنظيمية فعلى مستوى إدارة الإدارة، تُشكل القيم التنظيمية الإطار الذي يُحدد كيفية تسيير المؤسسة، سواء من حيث توزيع السلطة، اتخاذ القرارات، أو تنظيم الهيكل الإداري. وحين تسود قيم الشفافية والمساءلة، نبني قيادة قوية ومتوازنة يشعر من خلالها الأفراد بأنهم جزء فاعل في عملية صنع القرار مما يُعزز التزامهم وولاءهم للمؤسسة. في المقابل، يؤدي تبني القيم المركزية المفرطة أو البيروقراطية الصارمة إلى إبطاء الاستجابة، وإضعاف روح المبادرة، وتقليل كفاءة الإدارة. (فرانسيس وودكوك، 1995، ص 55-62)

أما في إدارة المهمة، فإن القيم التنظيمية تُحدد مستوى التزام الأفراد بأهداف المؤسسة وطريقة تنفيذهم للمهام الموكلة إليهم عندما يتم تعزيز قيم الابتكار، المسؤولية، الجودة، يتحفز الأفراد لبذل جهود إضافية لتحقيق التميز مما يرفع من الإنتاجية ويُعزز القدرة التنافسية، على العكس إذا ركزت القيم التنظيمية على الامتثال الصارم دون التشجيع على الإبداع، فقد تنشأ بيئة عمل روتينية تحد من المبادرة وتؤثر سلباً على دافعية الموظفين.

أما فيما يخص إدارة العلاقات، فإن القيم التنظيمية تلعب دوراً محورياً في تحديد طبيعة التفاعل بين الأفراد داخل المؤسسة مما ينعكس على مستوى الانسجام والتعاون بينهم، فالقيم التي تُعزز الاحترام، الثقة، وروح الفريق، تُساهم في خلق بيئة داعمة تحفز على التعاون والعمل الجماعي بما يُسهل تحقيق الأهداف بمرونة وكفاءة أكبر. في المقابل إذا غلبت القيم التي تشجع على التنافسية الحادة أو الفردية المفرطة فقد يؤدي ذلك إلى نشوء بيئة مليئة بالصراعات الداخلية وسوء الفهم، مما يؤثر سلباً على الإنتاجية وعلى معنويات الموظفين.

أما إدارة البيئة، فهي تعكس قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية، وفقاً لمنظومة القيم التي تتبناها فالمؤسسات التي تتبنى قيم التكيف، المرونة والتطوير المستمر، تكون أكثر قدرة على مواجهة التحولات في الأسواق والتطورات التكنولوجية والمتطلبات التنظيمية، مما يُعزز استدامتها ونموها. في المقابل قد تواجه المؤسسات التي تعتمد على قيم تقليدية مقاومة للتغيير مما يجعلها أقل قدرة على مجاراة تحديات العصر ويهدد مكانتها التنافسية. (فرانيس وودكوك، 1995)

كما أشارت "بكوش، 2018"، أن القيم التنظيمية تتجسد في القيم المشتركة بين الأفراد، أي أن دراستها تتعلق بالعنصر البشري في علاقاته التفاعلية داخل التنظيم بمختلف علاقاته (إنسانية، مهنية، إدارية) وبما يتبناه الأفراد من قيم لها تأثير على جودة المنظمات وفاعليتها وتتسق أدوار مخرجات ثروتها البشرية.

(بكوش، 2018، ص ج)

تُعد القيم التنظيمية عنصراً أساسياً في أي تنظيم نظراً لدورها في توجيه وضبط السلوك داخل المؤسسة ضمن الإطار الإيجابي المقبول، فهي تُفسّر السلوكيات وتُعدّ مصدراً لدافعية الأفراد، مما يجعلها جزءاً فرعياً من القيم العامة، لكنها مرتبطة مباشرة بالسلوك التنظيمي. (الكبيسي، 2011، ص 4)

وتنعكس هذه القيم في أداء العاملين وكفاءتهم من خلال سلوكيات مثل الالتزام والتماثل التنظيمي، حيث يُسهم التوافق بين أهداف الأفراد وأهداف المؤسسة في تحقيق الطموحات الفردية، كما أن العلاقة بين الفرد والمؤسسة تتجاوز التعاقد الرسمي لتشمل بُعداً نفسياً يتمثل في "العقد النفسي"، الذي يُعد انعكاساً للتوقعات المتبادلة بين الطرفين، حيث يتشكل من مجموعة من التصورات غير المكتوبة التي تُحدد معالم هذه العلاقة والذي يشير محتواه إلى التبادل كقيمة عليا في الحياة التنظيمية، إذ يركز الأفراد على مدى التزام المؤسسات تجاههم ومدى وفائها بالعقود النفسية معهم. (عطا الله، 2017، ص 799)

وقد وُصف العقد النفسي بأنه ديناميكي نظرًا لتغيّره عبر الزمن وفقًا لعمر الموظف وخبراته وتجاربته الحياتية والوظيفية. (دهش وآخرون، 2015، ص163) وبذلك يدعم العقد النفسي علاقة العمل، حيث أوضحت "جيست" أنه يهتم بتصورات كلا الطرفين (الفرد والمؤسسة) لعلاقة العمل، بما في ذلك الوعود والالتزامات المتبادلة المتضمنة فيها. (خضر، 2023، ص 52) وعلى الرغم من الطابع غير الرسمي لهذا العقد، إلا أن له تأثيرًا بالغًا في تحديد سلوك الأفراد ومدى رضاهم وانخراطهم في العمل، كما تتبع أهميته من كونه إطارًا إدراكيًا يؤثر في تصورات الموظف حول الإنصاف والاحترام، إلا أن الطابع غير الملموس وغير الرسمي لهذا العقد يجعله عرضة للتأويل والتغيير خاصة في بيانات العمل التي تتسم بعدم استقرار الأوضاع في التواصل التنظيمي فالموظف لا يكون توقعاته في فراغ، بل انطلاقًا من تجربته اليومية داخل المؤسسة ومن الممارسات الفعلية للقادة وطريقة تعامل المؤسسة مع الأزمات وتطبيقها لقيمها المعلنة، وتكمن الأهمية الكبرى للعقد النفسي في الالتزام بشروطه أي تحقيق التوافق بين ما يتضمنه العقد النفسي وتوقعات العاملين، مما ينعكس إيجابًا على مستوى التزام الموظفين وهو ما أكدته دراسة "مراد، زينة، 2021" تحت عنوان: العقد النفسي ودوره في السلوك داخل المنظمة (الولاء والالتزام والمواطنة). (مراد، 2021، ص 39) وفي هذا الإطار، يرى بعض الباحثين أن العقد النفسي يبدأ في التشكل منذ مرحلة الاستقطاب والاختيار مرورًا بمقابلات التوظيف، حيث تبدأ توقعات الأفراد تجاه المؤسسة في التبلور. (بن زروال، 2020، ص 38)

من جهة أخرى يختلف فهم الأفراد للعقد النفسي حيث يرى البعض أنه يمثل اتفاقًا شاملاً مع المؤسسة وليس فقط مع الإدارة غير أن العقد النفسي في جوهره يظل ضمنيًا وغير معلن إذ قد يسبق في كثير من الأحيان العلاقة الرسمية بين الفرد والمؤسسة فبينما تتجلى بعض التوقعات بوضوح مثل الراتب وعبء العمل تبقى توقعات أخرى كالشعور بالكرامة في العمل أو فرص التقدم أقل وضوحًا ويتم اكتشافها بمرور الوقت وبشكل مباشر. (جودة وآخرون، د.س، ص2) وبناء على ذلك ينظر إلى العقد النفسي على أنه إطار نظري يساعد في



تحليل وفهم عمليات التبادل الاجتماعي داخل المؤسسة. (حيدر، ناصر، 2014، ص26) حيث يساهم في تحقيق التوازن بين الجهود التي يبذلها الأفراد والتوقعات التي يحملونها تجاه المؤسسة، في هذا السياق تبرز إشكالية الدراسة في التساؤل التالي: هل توجد علاقة ارتباطية بين القيم التنظيمية والعقد النفسي لدى عمال المؤسسة الوطنية للدهن وحدة الأخضرية؟

### التساؤلات الجزئية:

- هل توجد علاقة ارتباطية بين إدارة المهمة والعقد النفسي لدى عمال المؤسسة الوطنية للدهن وحدة الأخضرية؟
- هل توجد علاقة ارتباطية بين إدارة البيئة والعقد النفسي لدى عمال المؤسسة الوطنية للدهن وحدة الأخضرية؟
- هل توجد علاقة ارتباطية بين إدارة العلاقات والعقد النفسي لدى عمال المؤسسة الوطنية للدهن وحدة الأخضرية؟

## 2- فرضيات الدراسة:

### 1-2 الفرضية العامة:

- توجد علاقة ارتباطية بين القيم التنظيمية والعقد النفسي لدى عمال المؤسسة الوطنية للدهن وحدة الأخضرية.

### 2-2 الفرضيات الجزئية:

- توجد علاقة ارتباطية بين إدارة المهمة والعقد النفسي لدى عمال المؤسسة الوطنية للدهن وحدة الأخضرية.
- توجد علاقة ارتباطية بين إدارة البيئة والعقد النفسي لدى عمال المؤسسة الوطنية للدهن وحدة الأخضرية.

- توجد علاقة ارتباطية بين إدارة العلاقات والعقد النفسي لدى عمال المؤسسة الوطنية للدهن وحدة الأخضرية.

### 3- أهمية الدراسة:

للدراسة الحالية أهمية خاصة للتعرف عليها ما يلي:

- تؤثر القيم التنظيمية على سلوك الأفراد داخل المنظمة، مما يمكن الإدارة من تعزيز القيم الإيجابية.
- تساهم القيم التنظيمية في تطوير ثقافة تنظيمية قوية تدعم التفاعل الإيجابي بين الموظفين والإدارة مما يعزز من بيئة العمل.
- تساعد القيم التنظيمية في تقليل النزاعات والتوترات داخل المؤسسة، حيث يتمكن الأفراد من العمل نحو أهداف مشتركة.
- من خلال توجيه الجهود نحو القيم المشتركة يمكن للمنظمات تحقيق أهدافها بشكل أكثر فعالية وكفاءة.
- يؤثر العقد النفسي على كيفية تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض وكيفية إدارتهم للعلاقات سواء كانت شخصية أو مهنية.

### 4- أهداف الدراسة:

- تهدف هذه الدراسة الى معرفة طبيعة العلاقة بين القيم التنظيمية لدى عمال المؤسسة الوطنية للدهن والعقد النفسي من خلال تحديد طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة المتمثلة في:
- معرفة العلاقة بين إدارة المهمة والعقد النفسي لدى عمال المؤسسة الوطنية للدهن وحدة الأخضرية.

- معرفة العلاقة بين إدارة البيئة والعقد النفسي لدى عمال المؤسسة الوطنية للدهن وحدة الأخضرية.
- معرفة العلاقة بين إدارة العلاقات والعقد النفسي لدى عمال المؤسسة الوطنية للدهن وحدة الأخضرية.

## 5- أسباب اختيار الموضوع:

### 5-1 الأسباب الذاتية:

- الفضول لاستكشاف جوانب جديدة في هذا المجال.
- زيادة الاهتمام والشغف للموضوع والرغبة في التعميق المعرفة فيه.
- ارتباط الموضوع بتخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية.
- إثبات الكفاءة من خلال تقديم عمل مميز.
- الرغبة في معرفه أهمية الموضوع والفوائد التي تعود على العمال والمؤسسة.

### 5-2 الأسباب الموضوعية:

- نقص الأبحاث والدراسات في هذا المجال حسب الاطلاع.
- محاوله إيجاد حلول جديده للمشاكل الموجودة في المنظمة.
- إمكانية اضافة علمية جديدة في هذا الموضوع.
- النتائج التي يمكن أن تساعد المؤسسات على تحسين سياستها.
- الحاجة الى فهم كيفية إدارة القيم التنظيمية لتحقيق أهداف المؤسسة.
- تطوير استراتيجيات لدعم العقد النفسي وتقويته بما يخدم أهداف المؤسسة.
- يساعد العقد النفسي في اتخاذ قرارات استراتيجية تتوافق مع توقعات الموظفين.

## 6- المفاهيم الإجرائية للدراسة:

**6-1 القيم التنظيمية (Organizational values):** القيم التنظيمية تمثل مدى التزام الموظفين بالمبادئ والتوجهات التي تحكم سلوكهم داخل المؤسسة، ويتم قياسها باستخدام استبيان مكون من 40 بنداً يهدف إلى تحليل مدى سيادة هذه القيم في بيئة العمل.

**6-2 إدارة المهمة (Task Management):** تعبر عن مدى قدرة المؤسسة على تخطيط وتنفيذ ومتابعة المهام بفعالية، ويقاس ذلك من خلال استبيان يقيس كفاءة الأداء والإنجاز.

**6-3 إدارة العلاقات (Relationship Management):** تعكس مدى قدرة المؤسسة على بناء وتطوير علاقات فعالة داخل بيئة العمل، ويتم تقييم ذلك من خلال استبيان يقيس جودة التواصل والتفاعل بين الأفراد.

**6-4 إدارة البيئة (Environnemental Management):** تشير إلى مدى قدرة المؤسسة على توفير بيئة عمل مناسبة ومستدامة، ويتم قياس ذلك من خلال استبيان يهدف إلى تقييم جودة الظروف البيئية في المؤسسة.

**6-5 العقد النفسي (Psychological Contract):** هو مدى توافق توقعات الموظفين مع وعود المؤسسة غير الرسمية، ويقاس ذلك عبر استبيان يهدف إلى تقييم درجة الالتزام المتبادل بين الطرفين.

**6-6 العمال (Workers):** هم الأفراد الذين يقعون في أدنى وأعلى المستويات الإدارية يؤدون مهامًا وظيفية داخل المؤسسة لتحقيق أهدافها.

## 7- الدراسات السابقة:

### 7-1 الدراسات المتعلقة بالقيم التنظيمية:

#### 7-1-1 دراسات محلية:

7-1-1-1 دراسة (بدران، 2021) بعنوان: أثر القيم التنظيمية على أداء الموارد البشرية: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على القيم السائدة داخل المؤسسة، وعلى توضيح أهميتها وتأثيرها على أداء الموارد البشرية هذه الأخيرة التي تُعدّ ركيزة أساسية للمؤسسة يتوقف عليها سير العمل وتحقيق الأهداف بشكل متميز. حيث ركّزوا في هذه الدراسة على القيم التنظيمية باعتبارها الموجه الأساسي لكل أفراد المؤسسة في تحديد اختياراتهم وضبط سلوكياتهم وأداء وظائفهم.

كما أن معرفة القيم التنظيمية أصبحت من متطلبات التنظيم الناجح، إذ إن القيم ليست مجرد اعتقاد فكري ولكنها تأكيد لما يتسم به الفرد من أفعال ومواقف واتخاذ قرارات حاسمة.

في هذه المداخلة تناولوا عرضاً للقيم التنظيمية وتأثيرها على أداء الموارد البشرية، حيث تطرّقوا إلى أهم المفاهيم الأساسية كمفهوم القيم والقيم التنظيمية، وأيضاً مفهوم الموارد البشرية، ثم تطرّقوا إلى ماهية القيم التنظيمية من خلال عرض شروطها وتصنيفاتها حسب بعض العلماء، كما عرضوا المدخل حول الموارد البشرية لوصولهم إلى مادة تأثير القيم التنظيمية على أداء الموارد البشرية بالمؤسسة.

#### 7-1-1-2 دراسة (شلابي، 2021) بعنوان: القيم التنظيمية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري لدى مفتشي

التعليم الابتدائي: هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين القيم التنظيمية ومستوى الإبداع الإداري لدى

مفتشي التعليم الابتدائي، مع التعرّف على الفروق المعنوية في استجابات أفراد عينة الدراسة على استبيان القيم التنظيمية والإبداع الإداري تبعًا لبعض المتغيرات الديموغرافية والأكاديمية.

وسعيًا لتحقيق أهداف الدراسة، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، إذ اعتمد على استبيان لقياس القيم التنظيمية والإبداع الإداري من إعداد، وذلك بالاطلاع على الأدب النظري المرصود في الموضوع بعد التحقق من خصائصهما السيكو مترية، وتم تطبيق أداة البحث على مفتشي المدرسة الابتدائية كمجتمع للدراسة، حيث بلغ حجم العينة (69) مفتشًا ومفتشة من مديرية التربية الوطنية لولاية المسيلة. وقد توصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

- توجد علاقة موجبة قوية دالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة (0,01) بين درجات القيم التنظيمية ومستوى الإبداع الإداري لدى مفتشي التعليم الابتدائي، حيث بلغت قيمة معامل بيرسون بينهما (0,958)، وأن للقيم التنظيمية أثرًا ذو دلالة إحصائية على مستوى الإبداع الإداري تُقدّر نسبته (91,7%) لدى أفراد عينة الدراسة.

- مستوى القيم التنظيمية كان متوسطًا لدى أفراد عينة الدراسة، بمتوسط حسابي يُقدّره (4,10) .
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة على استبيان القيم التنظيمية تبعًا للجنس، والتخصص الوظيفي، وتخصص المادة، والأقدمية المهنية، في حين لا توجد فروق دالة تبعًا لطبيعة التكوين.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة على استبيان الإبداع الإداري تبعًا للجنس، والتخصص الوظيفي، وتخصص المادة، والأقدمية المهنية، في حين لا توجد فروق دالة تبعًا لطبيعة التكوين.



3-1-1-7 دراسة (شيلكود، بن تركي، 2023) بعنوان: تمثّلات العمالة المؤهّلة حول تطوير القيم

**التنظيمية:** هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور العمالة المؤهّلة في تطوير القيم التنظيمية، حيث تم اتباع المنهج الوصفي في عملية البحث، وتكوّنت عينة الدراسة من 45 عاملاً إدارياً بقسم العلوم الاجتماعية بجامعة زيان عاشور بالجلفة، قاموا بملء الاستبيان بشكل مستوفٍ، وقد تمّت معالجة البيانات عن طريق تفرّغها في برنامج SPSS، وتم الاعتماد على كا<sup>2</sup> (كاف تربيع) كأسلوب إحصائي لتحليل البيانات ومعرفة الدلالة الإحصائية. وقد توصلت الدراسة إلى أن الفرض الذي ينصّ على أن للعمالة المؤهّلة دوراً في تحسين القيم التنظيمية في المؤسسة قد تحقّق، وكذلك الفرض الثاني الذي ينصّ على أن العمالة المؤهّلة تساهم في تحقيق أهداف القيم التنظيمية في المؤسسة. وعند مقارنة نتائج هذه الدراسة مع دراسات سابقة، وُجد توافق فيما بينهم.

2-1-7 دراسات عربية:

1-2-1-7 دراسة (عبد الفتاح، 2020) بعنوان: واقع القيم التنظيمية في جامعة الموصل دراسة ميدانية من

**وجهة نظر التدريسيين:** يتمحور موضوع الدراسة حول القيم التنظيمية بوصفها أمراً حيويّاً وهامّاً في المؤسسات إذ إنّ القيم هي أعمق مستوى في الثقافة التنظيمية، لما لها من دور كبير في تشكيل وتوجيه سلوك الأفراد العاملين، فهي تمثل هوية المؤسسة أو المنظمة، لذلك فإنّ معرفة القيم التنظيمية لها أهمية كبيرة في نجاح عمل أي مؤسسة، ومن ضمنها المؤسسة الجامعية.

وهدفت هذه الدراسة إلى الإحاطة بموضوع القيم التنظيمية، ومعرفة أثرها على العمل المؤسسي، والتعرف على القيم السائدة في الجامعة، وتحديد أهم القيم التنظيمية داخل الجامعة.

واعتمدت الدراسة منهج المسح الاجتماعي، إذ شملت عينة من (50) تدريسيّاً من جامعة الموصل، حيث وُزّعت استمارات استبائية لهذا الغرض، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

توصلت الدراسة إلى أن (66%) من العينة لديهم اهتمام بقيمة الانضباط، إذ تُعد من أهم القيم التنظيمية في المؤسسة الجامعية.

أشارت نتائج الدراسة إلى وجود حرص على العمل الجماعي والتعاون داخل الجامعة، وهي من القيم المهمة. أوضحت الدراسة أن (84%) من العينة يسعون إلى أن يُطبق القانون والنظام داخل الجامعة. 7-1-2-2 دراسة (السيابي، 2023) بعنوان: القيم التنظيمية وعلاقتها بالممارسات الإدارية لمديري مدارس التعليم العام في سلطنة عمان: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على القيم التنظيمية وتطورها، والوقوف على العوامل والقوى المجتمعية المؤثرة على التعليم العام في صفوف العاشر إلى الثاني عشر في سلطنة عمان ومعرفة واقع القيم التنظيمية والممارسات الإدارية لمديري مدارس التعليم العام في السلطنة، باختلاف النوع والمسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، ونوع المدرسة، والخبرة العملية.

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، والاستبيان كأداة رئيسية للبحث، وتمثلت عينة الدراسة في مديري ومساعدتهم للتعليم العام في صفوف العاشر إلى الثاني عشر للمدارس الحكومية والخاصة بمحافظة مسقط.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، من أبرزها:

وجود علاقة إيجابية بين القيم التنظيمية والممارسات الإدارية في أداء مديري المدارس، إذ يتأثر الأداء الوظيفي صعودًا وهبوطًا بما يطرأ على القيم التنظيمية والممارسات الإدارية من تغييرات؛ فكلما حدث تغيير فيهما، تبعه تغيير مشابه في مستوى الأداء الوظيفي، إيجابًا أو سلبًا.

إن استخدام القيم التنظيمية والممارسات الإدارية بمفهومها الشامل المتكامل يسهم في تطوير أداء مديري المدارس. يؤدي بعض المديرين الأعمال دون ترتيب الأولويات أو برمجة الأعمال زمنيًا، في حين أن ترتيب أولويات العمل المدرسي يجعل المدير قادرًا على التفريق بين المهام طويلة المدى، وقصيرة المدى، والرئيسية، والروتينية.

وأوصت الدراسة بأن يتم اختيار العاملين في المدرسة وفقاً للشخصية والكفاءة الوظيفية، وتوزيع العاملين الحاصلين على تقدير (امتياز) بعدالة على المدارس الحكومية والخاصة، وتنفيذ مشروع تطوير نظام معلم الفصل ومساعدته في الفصل ذاته، وتوفير الأجهزة والتقنية الحديثة لمواكبة التطوير والارتقاء بمستوى الأداء .

### 7-1-2-3 دراسة (السلامي، 2025) بعنوان: القيم التنظيمية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي للعاملين - دراسة

تطبيقية على العاملين في هيئة استثمار بابل: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أبعاد القيم التنظيمية (إدارة الإدارة، إدارة المهمة، إدارة العلاقات الإنسانية، إدارة البيئة) ومستواها على عينة البحث، ثم قياس العلاقة بينها وبين السلوك الإبداعي للعاملين في هيئة استثمار بابل بجمهورية العراق.

تم الاستعانة بالاستبانة التي تضمنت في جزئها الأول معلومات شخصية ووظيفية، والجزء الثاني شمل (32) عبارة لوصف متغيرات الدراسة (القيم التنظيمية والسلوك الإبداعي للعاملين).

تم توزيع الاستبانة على عينة مكونة من (55) مفردة، وخضعت الاستجابات للتحليل الإحصائي، وأظهرت النتائج أن السلوك الإبداعي جاء مرتفعاً، وبذلك تم رفض الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية والمتغير التابع عند مستوى معنوية (0.05).

كما توصلت معادلة الانحدار إلى أن أبعاد القيم التنظيمية الأربعة فسرت ما يلي من التباين في المتغير التابع:

إدارة الإدارة: (60%) إدارة العلاقات الإنسانية: (61%) إدارة المهمة: (72%) إدارة البيئة: (78%)

وأوصت الدراسة المنظمات الإدارية بضرورة الاهتمام بالقيم التنظيمية من خلال تدريب القادة الإداريين على كيفية التعامل مع هذه القيم بإيجابية، كونها الأساس في تحقيق الأهداف، وكتابة ومناقشة هذه القيم ليفهمها العاملون

ويتحلوا بها أثناء ممارسة عملهم، بالإضافة إلى منح الثقة للعاملين لطرح أفكارهم وطاقتهم الإبداعية ومناقشتها والاستفادة منها لصالح المنظمة.

### 7-1-3 دراسات أجنبية:

#### 7-1-3-1 دراسة (Tourky et al, 2023) بعنوان. "مواءمة القيم التنظيمية وقيم الموظفين من أجل بناء

سمعة مؤسسية قوية": تُعد السمعة التنظيمية القوية أمرًا بالغ الأهمية، إلا أن علاقتها بعملية مواءمة القيم بين المؤسسة والموظف لا تزال غير مفهومة بشكل كافٍ. توضح هذه الدراسة لحالة مستشفى خاص - ولأول مرة - كيف يمكن تعزيز السمعة التنظيمية من خلال تحقيق مواءمة أفضل بين القيم الفردية وقيم المؤسسة. أكدت هذه الدراسة على أن توافق القيم يُعد شرطًا أساسيًا لبناء سمعة إيجابية، لا سيما من خلال تحسين جودة الخدمة الناتجة عن هذا التوافق. ويُظهر الإطار النظري الذي قدمته الدراسة كيف تؤثر مواءمة القيم على السمعة، ويوضح كيف تتم هذه المواءمة من خلال أربع مراحل إصلاحية رئيسية: الوعي، التعبير، القبول، والعمل. يُبرز هذا النموذج العلاقة الديناميكية بين القيم التنظيمية والقيم الفردية، والتفاعل المعقد بين توافق القيم، سلوك الموظف، التواصل، والسمعة. تُسهم هذه الدراسة في تعزيز الفهم النظري للعلاقة بين توافق القيم والسمعة من خلال تحسين جودة الخدمة، وتقديم رؤى عملية للمؤسسات داخل وخارج قطاع الرعاية الصحية.

#### 7-1-3-2 دراسة (Kang et al, 2023) بعنوان: هل تؤثر القيم التنظيمية والقيادة في ارتباط الموظفين

ورفاهيتهم، ورضا المرضى: أثبت أن الثقافة التنظيمية تُعد سمة مهمة تؤثر في سلوكيات الأفراد والمجموعات داخل المنظمة، وقد هدفت هذه الدراسة إلى فحص العلاقات بين القيم التنظيمية، وارتباط الموظفين، ورفاهيتهم ورضا المرضى في المستشفيات المجتمعية. تم جمع بيانات القيم التنظيمية والارتباط الوظيفي من استبيانات شاملة شملت 387 وحدة سريرية ضمن نظام مايو كلينك الصحي، وتمت مطابقة بيانات رضا المرضى مع نتائج 17

وحدة خارجية من الاستبيان ذاته. واستُخدم التحليل العنقودي لاستخلاص المتغيرات المركبة من استبيان رضا الموظفين، كما تم قياس الموثوقية بمعامل كرو نباخ ألفا، واعتمد الباحثون على نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) لبناء النموذج التنبؤي، وعلى تحليل الارتباط لفحص العلاقة بين الثقافة ورضا المرضى. وقد أسفرت نتائج الاستبيانات عن تحديد تسعة متغيرات مركبة تتعلق بالقيم الثقافية التنظيمية، ورفاهية الموظفين، وارتباطهم بالعمل، وأظهر النموذج توافقًا ممتازًا بين القيم والارتباط. كما تبين أن شعور الموظفين بالعدالة يؤثر بشكل كبير في جودة الخدمة المقدمة، وأن قيم التميز والابتكار كانت مرتبطة إيجابيًا بقوة في عشرة من أصل أحد عشر مجالًا من مجالات قياس رضا المرضى، وجميعها ذات دلالة إحصائية. وكانت لقيم التميز تحديدًا علاقة إيجابية أقوى برضا المرضى مقارنة ببقية المتغيرات، كما أن إدراك الموظفين لمستوى التزام المؤسسة بقيمها انعكس على ارتباطهم بالعمل ورفاهيتهم. وأظهرت الدراسة أيضًا أن الرفاهية ورضا المرضى لا يرتبطان ببعضهما، حيث يسعى الموظفون إلى تقديم تجربة مميزة ورعاية جيدة للمرضى بغض النظر عن حالتهم النفسية.

### 7-3-3-1 دراسة (Kathurima et al, 2024) بعنوان: تأثير القيم التنظيمية على أداء الموظفين في

الحكومات المحلية في كينيا: دراسة حالة من مقاطعة مورو: يمكن أن تعزز القيم التنظيمية الإيجابية من أداء الموظفين من خلال تعزيز شعور بالانتماء، التمكين، والتقدير، حيث تشجع الموظفين على تبادل الأفكار والعمل معًا نحو تحقيق أهداف مشتركة. من ناحية أخرى، يمكن أن يكون للثقافة التنظيمية السلبية تأثيرات ضارة على أداء الموظفين، حيث يُمكن أن تؤدي ممارسات مثل الإدارة الدقيقة، والمحسوبية، وعدم الشفافية إلى خفض التحفيز، وانخفاض الرضا الوظيفي، وتراجع الإنتاجية. كان الهدف من البحث تحديد تأثير القيم التنظيمية على أداء الموظفين في الحكومات المحلية في كينيا: دراسة حالة في حكومة مقاطعة مورو. استندت الدراسة إلى ثلاث نظريات رئيسية هي: نظرية أبعاد الثقافة لهوفستيد، نظرية التعلم الاجتماعي، وإطار القيم المتنافسة. اتبعت الدراسة تصميمًا بحثيًا وصفيًا. وكان مجتمع الدراسة يتكون من 221 موظفًا في مختلف الأقسام في حكومة مقاطعة مورو. تم اختيار

عينة الدراسة من جميع الموظفين البالغ عددهم 221 موظفًا باستخدام طريقة العينة العشوائية الطبقية. تم جمع بيانات الدراسة باستخدام الاستبيانات وأوراق جمع البيانات الثانوية. تم تحليل البيانات المجمعة باستخدام التحليل الوصفي والاستنتاجي، وتم استخدام الجداول لعرض البيانات المُعالَجة. تم استخدام مصفوفة الارتباط لتقييم العلاقات بين المتغيرات قيد الدراسة. أظهرت الإحصاءات الوصفية أن المنظمة شهدت معدل دوران معتدل، وكان هناك تفاوت ملحوظ في معدلات الدوران بين الموظفين. أظهرت الدراسة وجود ارتباط إيجابي معتدل بين القيم التنظيمية وأداء الموظفين. علاوة على ذلك، تبين أن قدرة حكومة المقاطعة على تعزيز توازن العمل والحياة الإيجابي للموظفين ترتبط إيجابيًا بأداء الموظفين. خلصت الدراسة إلى أن القيم التنظيمية كانت مرتبطة ارتباطًا وثيقًا بأداء المنظمة. أوصت الدراسة بمراجعة وتحسين السياسات.

## 2-7 الدراسات المتعلقة بالعقد النفسي:

### 1-2-7 دراسات محلية:

1-1-2-7 دراسة (طاهري، 2021) بعنوان: العقد النفسي وعلاقته بالسلوك داخل المنظمة (سلوك الولاء سلوك الالتزام، سلوك المواطنة): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على حالات العقد النفسي السائدة لدى إداريي شركة مناجم الفوسفات (Somiphos) ببئر العائر - ولاية تبسة، إضافةً إلى تحديد علاقة حالات العقد النفسي السائدة بالسلوك التنظيمي داخل المنظمة لدى عينة الدراسة.

ومن أجل الوصول إلى أهداف الدراسة، اتبع الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، بالاعتماد على مقياس "روسو" للعقد النفسي، إضافةً إلى تصميم استبيان السلوك التنظيمي كأدوات لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة. وبعد جمع وتفرغ البيانات، تم تحليلها بالاستعانة ببرنامج SPSS.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: تمثلت حالات العقد النفسي السائدة لدى إداريي شركة مناجم الفوسفات

(Somiphos) ببئر العاتر - تبسة - في: العقد النفسي الانتقالي، والعقد النفسي المتوازن.

تمثلت الأبعاد السائدة لحالات العقد النفسي في: بعد عدم الثقة وبعد التقدم الداخلي.

تمثل السلوك التنظيمي السائد لدى إداريي الشركة في: سلوك الالتزام التنظيمي.

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين حالات العقد النفسي والسلوك داخل المنظمة (سلوك الولاء

التنظيمي، سلوك الالتزام التنظيمي، سلوك المواطنة التنظيمية).

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين البعد السائد لحالات العقد النفسي والسلوك التنظيمي السائد.

**7-2-1-2 دراسة (بن عبد الرحمن، 2022) بعنوان: العقود النفسية: نهج جديد لتحفيز الموارد البشرية**

**بالمنظمة.**

هدفت هذه الدراسة إلى عرض المفهوم العام للتحفيز ومختلف تصوراتها، والوقوف على دور العقود النفسية في

تحفيز الدوافع الضمنية للموارد البشرية داخل المنظمة من خلال التعرف على بنود هذه العقود وفهمها وسبل التعامل

معه وتوظيفها باستخدام مختلف الاستراتيجيات التحفيزية، بما يحقق الاستقرار والتماسك للمنظمة والموارد البشري

في العمل.

**7-2-1-3 دراسة (صوفي، عينة، 2023) بعنوان: العقد النفسي وعلاقته بمركز الضبط: حاول الباحثان دراسة**

طبيعة العقد النفسي، حالاته وأبعاده في المؤسسة العمومية "ما نطال للأغطية والنسيج" بولاية تلمسان. وقد اعتمدا

على المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من 60 عاملاً.

ولجمع المعلومات، استُخدم مقياس "Inventory PCI Psychological Contract" لدينيس روسو، بالإضافة إلى

مقياس مركز الضبط للفيسنون (1972) واستُعمل الأسلوبان الإحصائيان سبيرمان وبيرسون.

وقد توصلت الدراسة إلى أن العقد النفسي في مؤسسة ما نطال هو عقد تحوُّلي، كما تبين تعدد العقود النفسية عند العامل الواحد، أو ما يُطلق عليه "النفاق التنظيمي". كما وُجدت علاقة ارتباطية بين العقد النفسي ومركز الضبط لدى عينة البحث.

## 7-2-2 دراسات عربية:

7-2-2-1 دراسة (راضي، د س) بعنوان: تحقق العقد النفسي كمتغير وسيط بين جاذبية العلامة التجارية لصاحب العمل ونية ترك العمل: هدفت هذه الدراسة إلى دراسة تأثير جاذبية العلامة التجارية لصاحب العمل على نية ترك العمل من وجهة نظر الطلبة الخريجين من كلية التجارة بجامعة المنصورة، وكذلك دراسة العلاقة غير المباشرة من خلال وساطة متغير تنفيذ العقد النفسي بين جاذبية العلامة التجارية لصاحب العمل ونية ترك العمل - من وجهة نظر هؤلاء الطلبة. تم تصميم استبيان وتوزيعه على 367 طالبًا وطالبة من خريجي كلية التجارة بجامعة المنصورة، يمثلون طلبة في مرحلة الليسانس والماجستير والدكتوراه، ويعملون حاليًا في أماكن عمل متنوعة (القطاع الحكومي، شبه الحكومي أو الخاص).

وقد تبين أن جاذبية العلامة التجارية لصاحب العمل لها تأثير إيجابي معنوي على إدراك العينة المدروسة لتنفيذ العقد النفسي.

7-2-2-2 دراسة (سليمان، 2022) بعنوان: الدور الوسيط للاستغراق الوظيفي في العلاقة بين العقد النفسي والأداء العالي: دراسة تطبيقية على العاملين بجامعة المنوفية: يهدف هذا البحث إلى التعرف على تأثير العقد النفسي (عقد المعاملات / عقد العلاقات / العقد المتوازن) على كلا من أبعاد الأداء العالي والاستغراق الوظيفي للعاملين بجامعة المنوفية ، إضافة إلى بحث تأثير العقد النفسي على أبعاد الأداء العالي من خلال الدور الوسيط للاستغراق الوظيفي، وأخيراً الكشف عن مدى وجود اختلافات بين استجابات عينة البحث نحو إدراكهم لمتغيرات



البحث وفقاً للبيانات الديموغرافية (النوع، العمر، مدة الخدمة، المستوى الوظيفي، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي)، وتوصل البحث إلى مجموعة من النتائج تتمثل في أن هناك تأثير للعقد النفسي (عقد المعاملات / عقد العلاقات / العقد المتوازن) على كلا من أبعاد الأداء العالي والاستغراق الوظيفي للعاملين بجامعة المنوفية كلا على حدة، كما أظهرت النتائج وجود تأثير للاستغراق الوظيفي على أبعاد الأداء العالي وبينت النتائج أنه هناك تأثير للاستغراق الوظيفي في العلاقة بين العقد النفسي وأبعاد الأداء العالي، كما أوضحت النتائج وجود فروق في استجابات عينة البحث نحو إدراكهم لعقد المعاملات والاستغراق الوظيفي وفقاً لجميع الخصائص الديموغرافية، وأخيراً عدم وجود فروق في استجابات عينة البحث نحو إدراكهم لعقد العلاقات والعقد المتوازن، وأبعاد الأداء العالي وفقاً للنوع.

7-2-2-3 دراسة (عبد الفتاح، 2024) بعنوان: أثر العقد النفسي في التميز في الأداء - دراسة ميدانية على قطاعي المنسوجات والسلع المعمّرة المصرية: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر العقد النفسي في التميز في الأداء، وذلك بالاعتماد على عينة من العاملين بقطاعي المنسوجات والسلع المعمّرة المقيدين بالبورصة المصرية، بواقع (8) شركات منها (2) شركتان حكوميتان و(6) شركات خاصة، حيث قُدِّر عدد العينة بـ (384) مفردة.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: وجود علاقة معنوية بين العقد النفسي والتميز في الأداء ووجود علاقة معنوية بين العقد النفسي والتنفيذ، وكذلك وجود علاقة معنوية بين العقد النفسي ونتائج الشركات محل الدراسة.

7-2-3 دراسات أجنبية:

7-2-3-1 دراسة (Jiang et al,2022) بعنوان: دور العقود النفسية في تعزيز إبداع الموظفين من خلال مشاركة المعرفة: هل الشروط المحددة للاجتماعية التنظيمية والفضول المهني مهمة: كان لجائحة COVID19 تأثير كبير على العمال وأماكن العمل في جميع أنحاء العالم، مسبباً اضطراباً في الممارسات العملية المعتادة. بالإضافة إلى التأثيرات الواضحة للجائحة، من المتوقع أن يكون لها تبعات اجتماعية ونفسية وصحية واقتصادية على الأشخاص في أماكن العمل. على الرغم من الأبحاث المكثفة حول العقود النفسية ومشاركة المعرفة، فإن هذه المجالات لم تحظ بالكثير من الاهتمام في سياق الإبداع الوظيفي الذي يخضع لظروف محددة تتعلق بالاجتماعية التنظيمية والفضول المهني. تهدف هذه الدراسة إلى فحص دور العقود النفسية في تعزيز إبداع الموظفين من خلال مشاركة المعرفة، مع النظر في دور العوامل المعدلة مثل الاجتماعية التنظيمية والفضول المهني في المؤسسة. تم تحليل البيانات المجمعة من 372 موظفًا في القطاع الصناعي باستخدام برنامج Smart PLS أظهرت النتائج أن مشاركة المعرفة تتوسط العلاقة بين العقد النفسي والأداء الإبداعي للموظفين، بينما تعد العوامل المعدلة عوامل هامة تؤثر بشكل كبير على العلاقة بين العقد النفسي ومشاركة المعرفة، وكذلك بين مشاركة المعرفة والأداء الإبداعي للموظفين. كما تبين أن التأثير المعدل من قبل هذين العاملين كان كبيراً بشكل ملحوظ.

7-2-3-2 دراسة (Feng et al,2023) بعنوان: تأثير رضا المتدربين والعقد النفسي على سلوك الهوية المهنية لدى الخريجين الجدد: تؤدي الاستقلالات المتكررة للشباب العاملين إلى تكاليف كبيرة لإدارة المنظمات ويُعدّ دوران الموظفين المرتفع مؤشراً على ضعف الهوية المهنية، ومن الضروري استكشاف المسارات التي تؤثر في سلوك الهوية المهنية. أظهرت الدراسات السابقة أن الرضا عن التدريب والعقد النفسي يمكن أن يؤثر على هذا السلوك. ومع ذلك، فإن أبعاد العقد النفسي لا تزال غير واضحة، ولا يُعرف ما إذا كان رضا المتدربين يمكن أن

يؤثر على الهوية المهنية عبر هذه الأبعاد المختلفة. تهدف هذه الدراسة إلى توسيع مفهوم العقد النفسي وبناء نموذج وساطة متعددة، لتحليل الدور الوسيط للأبعاد المختلفة للعقد النفسي بين رضا المتدربين وسلوك الهوية المهنية.

تم إجراء مسح باستخدام استبيان استهدف الخريجين الجدد في الصين، وتم جمع 576 استبيانًا صالحًا. تم استخدام برنامج Amos 26.0 لتحليل البيانات والتحقق من نموذج الوساطة المتعددة.

توصلت هذه الدراسة إلى أن العقد النفسي يمكن تقسيمه إلى ثلاثة أبعاد: العقد المعاملاتي، العقد العلاقي، وعقد التطوير. يؤثر رضا المتدربين بشكل إيجابي على سلوك الهوية المهنية من خلال الأبعاد الثلاثة، مع وجود فروقات في قوة التأثير الوسيط لكل بُعد. كان تأثير عقد التطوير هو الأقوى، يليه العقد العلاقي، ثم العقد المعاملاتي كأضعف تأثير.

توسّع هذه الدراسة أبعاد العقد النفسي، وتبرز أهمية عقد التطوير، وتُساهم في أدبيات علم النفس التنظيمي من خلال تقديم مقاييس وأدلة تجريبية للبحوث المستقبلية. وتشير التحليلات إلى أن الخريجين الجدد الذين يتمتعون بفرص تطوير طويلة الأمد يظهرون سلوك هوية مهنية أعلى، ما يوفر رؤية قيمة لتحسين هذا السلوك، وتعزيز استدامة المسار المهني، ومساعدة المنظمات في إدارة تنقل الموارد البشرية.

**7-2-3-3 دراسة (Malhotra et al, 2024) بعنوان: دور العقد النفسي في التزام الموظفين في التعليم العالي:**

**دراسة تجريبية على مدينة أوتاراخاند (الهند):** أُجريت هذه الدراسة البحثية بهدف دراسة دور العقد النفسي في التزام الموظفين. تمثلت الأهداف المحددة في التعرف على دور العقد النفسي في التزام الموظفين، وتحديد الأبعاد الرقمية للالتزامهم، ودراسة تأثير العقد النفسي على كل جانب من جوانب الالتزام، بالإضافة إلى دراسة تأثير العمر، والأقدمية، والجنس على هذا الالتزام. تم اعتماد تقنية العينة العشوائية الطبقيّة كوسيلة لجمع البيانات من 600 موظف بدوام كامل يعملون في مؤسسات التعليم العالي الخاصة في مدينة أوتاراخاند باستخدام استبيانات منظمة يتم تعبئتها ذاتيًا: استبيان العقد النفسي واستبيان الالتزام الوظيفي، مع التحقق من صلاحيتهما ومصداقيتهما.

جاءت الحاجة إلى هذه الدراسة من ضرورة فهم العلاقة بين الالتزام أو الاحتفاظ بالموظفين والعقود النفسية ونتائجها. من المتوقع أن تواجه العديد من المؤسسات تحديات كبيرة في السنوات القادمة، مثل التوظيف والتدريب، والإشراف، والحفاظ على موظفي الجيل الجديد. وتُعد مساهمة هذه الدراسة نظرية من خلال الربط بين مجالين بحثيين غير مستكشفين حتى الآن داخل المؤسسات: العقود النفسية والاحتفاظ بالموظفين. أظهرت النتائج وجود علاقة قوية بين الرضا عن العقد النفسي والالتزام الموظفين. ومع ذلك، لا يبدو أن هذه العلاقة تتأثر بعوامل أخرى مثل العمر أو الجنس أو الأقدمية. ومن منظور عملي، يتزايد الاهتمام بفهم التزام الموظفين، حيث يُعتقد أن نمو وازدهار المؤسسات سيعتمد بشكل كبير على قوة عاملة ملتزمة وكفؤة. وتؤكد فرضية الدراسة أن العلاقة بين الإشباع الذاتي والالتزام الوظيفي إيجابية بغض النظر عن العمر والجنس، ما يشير إلى وجوب تركيز الإدارة على تحقيق عقد نفسي محفز، وليس فقط على تلبية العوامل الأساسية.

❖ **التعقيب على الدراسات السابقة:** من خلال عرض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع القيم التنظيمية والعقد النفسي، قمنا بمراجعة عدد من الدراسات العربية والأجنبية، وعلى الرغم من أن هذه الدراسات أُجريت في بيئات وسياقات مختلفة إلا أنها تتقاطع في العديد من النتائج والأبعاد مع طبيعة مجتمع دراستنا لا سيما الدراسات المحلية، ومن خلال تحليل تلك الدراسات تم التعرف على أوجه التشابه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية وقد استفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسات في بلورة إشكالياتها وتحديد أدواتها وصياغة فروضها، كما تميزت عنها من حيث زاوية الطرح وسياق التطبيق.

تتفق الدراسة الحالية جزئياً مع دراسة (السيابي، 2023) في تركيزها على العلاقة بين القيم التنظيمية والممارسات الإدارية حيث تشتركان في المنهج الوصفي واستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، غير أن الدراسة الحالية تميزت عنها من حيث البيئة التطبيقية، حيث أُجريت على عمال المؤسسة الوطنية للدهن في الجزائر بينما طُبقت الدراسة

السابقة في مؤسسات تعليمية بسلطنة عمان، كما اعتمدت الدراسة الحالية نموذج فرانسيس وودكوك في تحليل أبعاد القيم التنظيمية بخلاف الدراسة المقارنة. كما تتوافق الدراسة الحالية جزئياً مع دراسة (السلامي، 2025)، التي اعتمدت على نفس الأبعاد التنظيمية (إدارة المهمة، العلاقات، البيئة، الإدارة)، حيث أظهرت كلتا الدراستين وجود أثر إيجابي للقيم التنظيمية على سلوك العاملين، وتختلف الدراسة الحالية عنها من حيث الهدف المباشر، الذي يتمثل في الربط بين القيم التنظيمية والعقد النفسي، بالإضافة إلى اختلاف العينة والإطار المكاني.

وقد استفادت الدراسة من الدراسات الأجنبية مثل (Kang et al, 2023) (Tourky et al, 2023) التي تناولت العلاقة بين القيم التنظيمية وسمعة المؤسسة ورضا العاملين مما أغنى الإطار النظري للدراسة، رغم اختلاف السياق الثقافي والمنهجي المستخدم، حيث اعتمدت هذه الدراسات على نماذج متقدمة مثل نمذجة المعادلات الهيكلية. أما فيما يتعلق بالعقد النفسي، فقد توافقت الدراسة الحالية مع دراسة (سليمان، 2022) في الاهتمام بأبعاده وتأثيره على الأداء، كما اشتركت معها في المنهج الوصفي والأداة، غير أن دراسة سليمان تناولت البعد الوسيط للاستغراق الوظيفي، في حين ركزت الدراسة الحالية على العلاقة المباشرة بين القيم التنظيمية والعقد النفسي. كما تتفق الدراسة الحالية جزئياً مع دراسة (عبد الفتاح، 2024)، التي أثبتت وجود علاقة دالة بين العقد النفسي والتميز في الأداء، رغم اختلاف مجال التطبيق، حيث أجريت الدراسة المصرية على قطاعي المنسوجات والسلع المعمرة، بينما أجريت الدراسة الحالية في قطاع صناعي جزائري.

وقد أغنت الاطروحات الأجنبية الحديثة، كدراسة (Feng et al, 2023)، الإطار النظري للدراسة الحالية من خلال تصنيفها للعقد النفسي إلى معاملاتي، علاقي، وتطويري، رغم أن الدراسة الحالية لم تتبن هذا التصنيف، لكنها أظهرت وعياً بتعدد أبعاد العقد النفسي وتأثيره.

وتُعد الدراسة الحالية من الدراسات القليلة (وذلك حسب اطلاعنا) التي دمجت بين القيم التنظيمية والعقد النفسي في سياق واحد، وهو ما يمنحها قيمة مضافة في الأدبيات العلمية، خاصة في البيئة الجزائرية التي لم تُتناول فيها هذه العلاقة بهذا العمق من قبل. كما أن إجراءها على مؤسسة وطنية حيوية كالمؤسسة الوطنية للدهن يُكسبها بُعدًا تطبيقيًا واضحًا قد يُفيد صانعي القرار.

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية والعقد النفسي، وهو ما يتوافق مع نتائج دراسات مثل (السلامي، 2025) و (شلابي، 2021) و (Kathurima et al, 2024) كما تتقاطع هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسات العقد النفسي مثل (سليمان، 2022)، (عبد الفتاح، 2024)، و (Malhotra et al, 2024). ومع ذلك فقد بيّنت الدراسة تباينًا في العلاقة بين أبعاد القيم التنظيمية والعقد النفسي، إذ لم تُسجل علاقة دالة بين إدارة المهمة والعقد النفسي، على خلاف ما ورد في دراسات مثل (السلامي، 2025) و (Kang et al, 2023) ويُحتمل أن يرجع هذا التباين لاختلاف طبيعة المهام وسياق العمل داخل المؤسسة.

الدراسة إلى أن البُعدين الأكثر ارتباطًا بالعقد النفسي هما "إدارة العلاقات" و "إدارة البيئة"، مما يؤكد أهمية الجوانب الاجتماعية والتنظيمية في تعزيز التفاهم والعدالة والانتماء داخل بيئة العمل. وهو ما يدعمه ما ورد في دراسات (طاهري، 2021) و (Feng et al, 2023)

وبناءً على ما سبق، تُبرز الدراسة الحالية أهميتها في تقديم نموذج تكاملي لدراسة العلاقة بين القيم التنظيمية والعقد النفسي، وتفتح آفاقًا جديدة في البحث العلمي داخل السياق الجزائري، من خلال التوظيف المتوازن للنظري والتطبيقي.





- تمهيد.
- مفهوم القيم التنظيمية.
- تصنيفات القيم.
- تطور القيم التنظيمية.
- مصادر القيم التنظيمية.
- أهمية القيم التنظيمية.
- أهداف القيم التنظيمية.
- خصائص القيم التنظيمية.
- أبعاد القيم التنظيمية.
- مكونات القيم التنظيمية.
- أنواع القيم التنظيمية.
- أشكال القيم التنظيمية.
- شروط القيم التنظيمية.
- مستويات القيم التنظيمية.
- وظائف القيم التنظيمية.
- خلاصة



### تمهيد:

تلعب القيم التنظيمية دورا جوهريا في تشكيل هوية المؤسسات وتوجيه سلوك الأفراد داخلها، فهي تمثل المبادئ الأساسية التي تستند إليها المنظمة في عملياتها واتخاذ قراراتها، مما يجعلها عنصرا حاسما في بناء ثقافة عمل متماسكة ومنتجة.

في ظل بيئة العمل المتغيرة والتنافسية تصبح القيم التنظيمية أكثر من مجرد شعارات حيث تؤثر بشكل مباشر على الأداء والابتكار ومستوى الالتزام الوظيفي، كما أنها تساهم في تعزيز الثقة بين الموظفين والإدارة مما ينعكس إيجابا على بيئة العمل ويدعم استدامة المؤسسة ونموها.

يستعرض هذا الفصل مفهوم القيم التنظيمية وتطورها وأهميتها وأهدافها وخصائصها وأنواعها ومصادرها وأبعادها ومكوناتها وأشكالها وشروطها ومستوياتها.

## 1- مفهوم القيم التنظيمية:

### 1-1 لغة:

- القيم: مشتقة من الفعل الثلاثي "قوم" والذي يحمل معاني متعددة مثل الاستقامة والاعتدال.  
(ابن منظور، 2016، ص3784)
- التنظيمية: مشتقة من الفعل "نظم" ويعني رتب، جعل الشيء في موضعه، نسق.  
(المنجد، 2012، ص1426)

### 2-1 اصطلاحا:

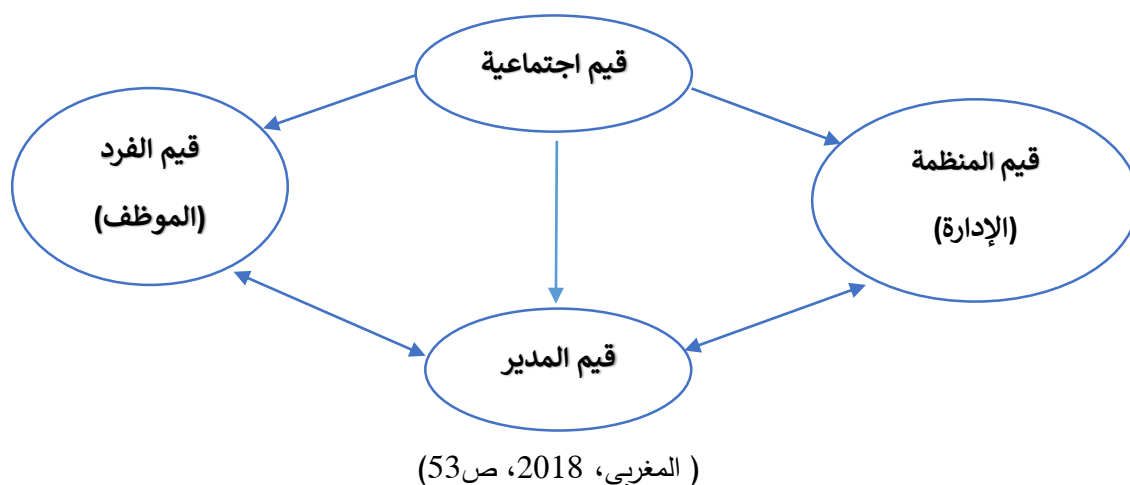
- تعريف روبن ويليامز: "يشير إلى أن مفهوم القيم يتضمن عناصر متعددة ترتبط بالشعور والعاطفة فالقيم يعتبرها ويليامز ذات تأثير مباشر على سلوك الأفراد وأفعالهم" (بلول، علة، 2017، ص465)
- تعريف الدكتور لطفي بركات أحمد: "هي مجموعة من القوانين والمقاييس التي تنبثق من جماعة ما وتكون بمثابة موجّهات للحكم على الأعمال والممارسات المادية والمعنوية وتكون لها من القوة والتأثير على الجماعة، بما لها من صفة الضرورة والإلزام والعمومية وأي خروج عليها، أو انحراف عنها يصبح بمثابة خروج عن أهداف الجماعة ومثلها العليا". (جالو، 2016، ص43)
- تعريف روكيتش (1983): "عرف القيم على أنها تمثل المعيار الذي يوجه ويحكم تصرفات واتجاهات الأفراد نحو مواضيع، مواقف، معتقدات، تقويمات، أحكام، تبريرات، مقارنة النفس بالغير ومحاولة التأثير في الغير أيضا". (الطجم، السواط، 2003، ص95)
- تعريف عوض (2008): "هي عبارة عن المعتقدات التي يحملها الفرد نحو الأشياء والمعاني وأوجه النشاط المختلفة، والتي تعمل على توجيه رغباته واتجاهاته نحوها، وتحدد السلوك المقبول والمرفوض والخطأ وتتصف بالثبات النسبي". (العاني، 2014، ص23)

- تعريف كارلي: "هي تفضيلات واسعة تهتم بطرق العمل المناسبة أو النتائج، فهي تعكس إحساس الشخص بالخطأ والصواب أو بما يجب أن يكون". (عبد الله، 2016، ص45)
- تعريف ميرابيل(1996): "القيم التنظيمية تخدم العديد من الأهداف وتحدد مسار البيئة وترتبط الناس مع بعض وتسهل سلوك العمل وتساعد على إنجاز الأهداف المشتركة فهي بمثابة الحافز للأشخاص والتي تمثل أيضا طموحاتهم كونهم بشر يعملون ضمن إطار مشروع عام أو منظمة". (عبد الله، مرجع سابق، ص58)
- " تمثل القيم التنظيمية، القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم توجيه جهود المنظمة نحو المستقبل، الاهتمام بالأداء واحترام الآخرين، الالتزام بالقوانين وهكذا". (القاضي، 2015، ص196)
- "تعرف أيضا بأنها جانب هام من معتقدات ورغبات العاملين في المنظمات الإدارية وهذه القيم تعبر عن فكر الإدارة وفلسفتها لمكونات التنظيم المادية والبشرية". (السالم، آل ياسين، 2015، ص38)
- "ويمكن تعريفها أنها جزء من أجزاء التنظيم، تتمثل في مجموعة من الخصائص الثابتة لمحيطه الداخلي، يدركها أفرادها ويعبرون عنها، توجههم في أدائهم لوظائفهم، تظهر في تفاعلاتهم أثناء أدائهم لمهامهم، لتحقيق الأهداف المسطرة". (سلاطنية، 2012، ص181)
- "وتعرف أيضا عبارة عن ثقافات مشتركة بين أعضاء التنظيم الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب أو جيد أو غير جيد أو مهم أو غير مهم، وتقوم القيم التنظيمية بتوجيه سلوك العاملين في بيئة العمل ضمن الظروف التنظيمية المختلفة ومن هذه القيم، المساواة بين العاملين، الاهتمام بإدارة الوقت، الحفاظ على أسرار المنظمة التي لا تسمح بإباحتها". (السامرائي، 2011، ص209)

- **تعريف المنظمة:** "هي عبارة عن كيان تنظيمي يهدف الى تحقيق أغراض معينة من خلال تحريك أنشطة ووظائف محددة باستخدام موارد مختلفة مع أخذها في الاعتبار المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المحيطة بالمنظمة". (بريهاموش، حمداش، 2022، ص74)

- نستنتج مما سبق أن القيم التنظيمية هي المبادئ والمعتقدات الأساسية التي توجه سلوك الأفراد داخل المؤسسة، وتشكل الإطار المرجعي لاتخاذ القرارات، وحل المشكلات، والتفاعل بين الموظفين والعملاء وأصحاب المصلحة الآخرين، تعكس هذه القيم فلسفة العمل، كما أنها تمثل جوهر ثقافة المنظمة وتعكس هويتها، رؤيتها ورسالتها.

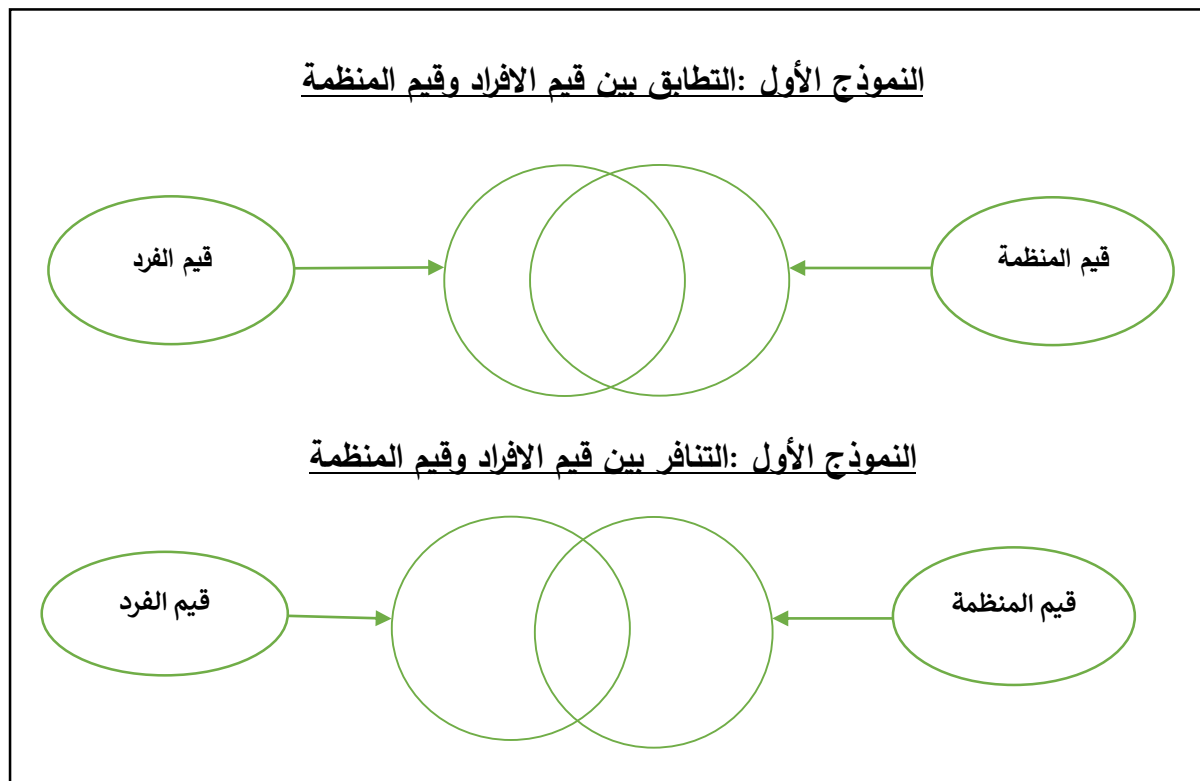
الشكل رقم(01): يوضح العلاقة التبادلية بين القيم



يلاحظ أن قيم المجتمع ذات تأثير مباشر على قيم الفرد والمنظمة إلا أن القيم المشتركة بين المنظمة والأفراد تعتبر ذات مصدر أساسي لفعالية الفرد والمنظمة على حد سواء، وقد بين "جوليان فيليب" و "آلان كينيدي" أنه عندما تكون توجيهات وقرارات أول رجل قيادي في المنظمة منسجمة ومتسقة مع القيم السائدة في منظمته سوف يلتزم جميع الموظفين بهذه القيم، ولكن عندما يتصرف هذا القيادي بما يخالف هذه القيم السائدة، يصبح الموظفون في حالة من التناقض والإرباك وتتلاشى القيم المشتركة بينهم.

ويمكن التعبير عن هذه الفكرة من خلال النموذجين التاليين:

الشكل رقم (02): يوضح التطابق والتنافر في القيم



(السكارنة، 2020، ص97)

وهذا يعني أنه كلما زادت المساحة بين قيم المنظمة وقيم الأفراد، كل ما كان ذلك أدعى لتطابق القيم بينهما وأدعى الى المزيد من الولاء والنجاح والعمل على تحقيق الأهداف الكلية التي تدفعها قيمة مشتركة والعكس كذلك صحيح. وقد بين "شميدت" و "بوزنر" أن الاختلاف في قيم الأفراد والمنظمات التي يعملون فيها يؤدي إلى تصادمات في المنظمة، إلا أن بعض هذه التصادمات من الممكن معالجتها بفاعلية إذا تفهم الأفراد قيم منظماتهم وتجاوبوا معها. (خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2014، ص54)

❖ قدم "توماس" سبع خطوات تمثل المعيار الحقيقي ليشكل القادة أو مديريين نظاماً للقيم التنظيمية في منظماتهم وهي:

- أن تعكس قيمتهم الشخصية على القيم التنظيمية المرغوبة بالتنظيم.

- أن يتم تحديد القيم التنظيمية التي تعكس نجاح التنظيم.
- مناقشة القيم التي يتم اختيارها للتنظيم مع القياديين في المنظمة.
- كتابة القيم الأساسية المحددة ونشرها على الموظفين.
- مكافأة الموظفين الذين حققوا نتائج وإنجازات من خلال التزامهم بالقيم التنظيمية المحددة.
- شرح القيم التنظيمية للموظفين باستمرار وفعالية.
- تقييم الإنجازات في قيم المنظمة وتأثيرها على العاملين. (الدليمي وآخرون، 2014، ص7)

### 2- تصنيفات القيم:

يتفق الباحثون في مجال القيم على صعوبة تصنيفها نظرا لتعددتها وتداخلها مع مفاهيم أخرى، مما جعل دراستها وتحليلها أمرا معقداً، وقد سعى المفكرون إلى وضع تصنيفات متنوعة للقيم، مستندين إلى أسس مختلفة تساعد في تنظيمها وفهمها بشكل أعمق، ومن بين هذه التصنيفات نجد:

#### 2-1 تصنيف ودروف: قام ودروف بالكشف عن القيم السائدة لدى الأفراد فوجد أنها تنقسم إلى:

- القيمة المتعلقة بالمركز الاجتماعي.
- القيمة المتعلقة بالأمن المادي والاجتماعي.
- القيمة المتعلقة بالمادة.
- القيمة المتعلقة بالحياة الاسرية.
- القيمة المتعلقة بالحياة السياسية.
- القيمة المتعلقة بالراحة.

- القيمة المتعلقة بالناحية الدينية.

- القيمة المتعلقة بالخدمة الاجتماعية. (السيد، 2009)

2-2 وهناك تصنيف آخر أكثر شيوعاً للقيم وهو كالتالي:

2-2-1 التصنيف على أساس الشدة: حيث تنقسم القيم إلى ملزمة تحدد ما ينبغي أن يكون أو لا يكون، أو أن

تكون قيماً تفصيلية تحدد ما يفضل أن يكون، أو مثالية تحدد ما يرجى أن يكون.

2-2-2 التصنيف على أساس العمومية: حيث توجد قيم عامة تخص أعضاء المجتمع ككل، بغض النظر عن

فئاته وطوائفه، ريفه وحضره، وقيماً خاصة تقتصر على فئة معينة من المجتمع، ولا تأخذ نفس درجة ذبوع

وانتشار النمط العام.

2-2-3 التصنيف على أساس المقصد: حيث توجد قيم وسائلية تعتبر وسائل لغايات أبعد، وقيم غائية أي تعتبر

غائية في حد ذاتها.

2-2-4 التصنيف على أساس النوع: وهو أكثر تصنيفات القيم انتشاراً أو استخداماً في مجال الدراسات والبحوث

العلمية، حيث تنقسم القيم وفق هذا التصنيف إلى: (صديق، 2009، ص 31)

2-2-4-1 القيم الدينية: تتضمن اهتمام الفرد بفهم ما وراء العالم والسعي إلى معرفة أصل الإنسان ومصيره،

والإتصال بقوة مسيطرة، وغالباً ما تتجلى هذه القيم من خلال اتباع التعاليم الدينية والسعي إلى سبل

العيش، حيث تعتبر هذه الأفعال دينية.

2-2-4-2 القيم النظرية أو العملية: تتميز بالتوجه الموضوعي والنقدي والمعرفي والفلسفي، نجدها غالباً عند

العلماء والفلاسفة والباحثين، وتركز على المعرفة والحقيقة.

3-4-2-2 القيم الاقتصادية: هي جوانب مادية تتعلق باهتمام الفرد بالحصول على الثروة من خلال

الإنتاج والتسويق والاستهلاك والاستثمار، وكثيرا ما نجد هذه القيم لدى رجال الأعمال

الذين يتسمون بنظرة واقعية.

4-4-2-2 القيم الجمالية: وهي التي تهتم بنواحي الشكل والجمال والتناسق، ويعبر عنها اهتمام الفرد وميله إلى

كل ما هو جميل وجذاب من ناحية الشكل والتوافق والتنسيق، ويتميز الأشخاص الذين تسودهم هذه

القيم بالفن والابتكار والإبداع الفني. (رزوقي وآخرون، 2022، ص200)

5-4-2-2 القيم الاجتماعية: تشير إلى اهتمام الفرد بالآخرين وسعيه لمساعدتهم بدافع الاحسان، حيث ينظر

إليهم كشركاء في الحياة وليس كوسائل لتحقيق أهدافه الخاصة، ويتسم الأشخاص الذين يعتنون بهذه

القيم بالعطف والحنان والإيثار بالإضافة إلى الشعور بالمسؤولية اتجاه الآخرين.

6-4-2-2 القيم السياسية: تعكس رغبة الفرد في امتلاك القوة والسيطرة، سواء على الأشياء أو الأشخاص،

وتشمل هذه القيم الاهتمام بالأنشطة السياسية والسعي للتأثير في القرارات والتحكم في المحيط.

(فلية، السيد، 2009، ص192)

7-4-2-2 القيم التنظيمية: يتأثر صانع القرارات وخصوصا البيروقراطيون بالقيم التنظيمية. إن المنظمات

كالوزارات تستخدم عدد من المكافآت والعقوبات للمحاولة في إقناع أفرادها قبول تنظيمات محددة

والتصرف على أساسها، وتتأثر القرارات الفردية بأفكار مختلفة مثل الرغبة في بقاء المنظمة واستمرارها

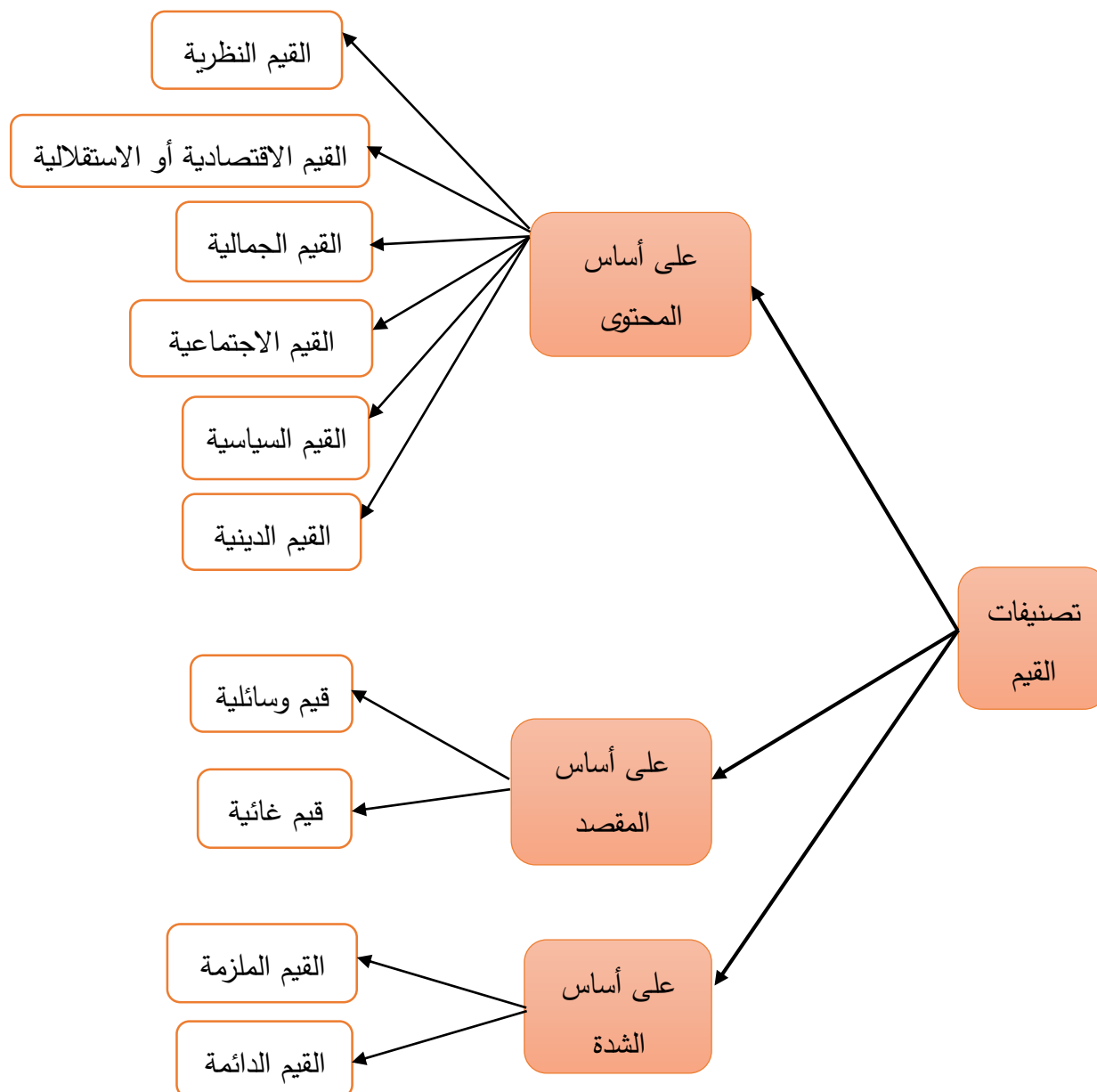
في العمل ولتعزيز توسعة برامجها ونشاطاتها، والمحافظة على قوتها وامتيازاتها. ويحصل كثيرا من

النزاعات البيروقراطية بين الإدارات المتنافسة نتيجة رغبتهم في حماية أو توسيع برامجهم.

(الصيرفي، 2014، ص259)



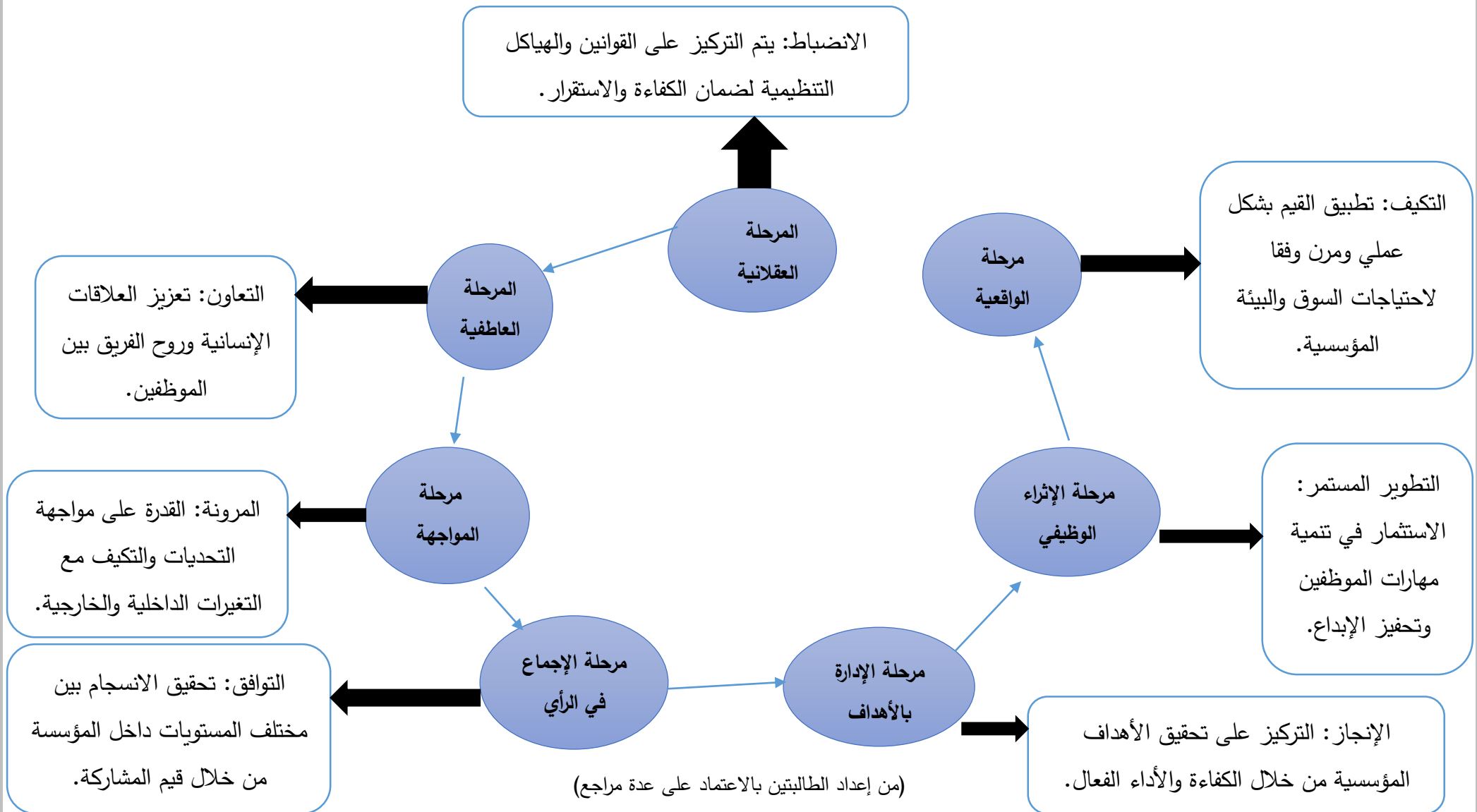
الشكل رقم (03): يوضح تصنيفات القيم



(من إعداد الطالبتين بالاعتماد على عدة مراجع)

هذا التصنيف يعكس رؤية الباحثين للقيم حيث يوضحون ان القيم ليست متجانسة بل تختلف وفقا لطبيعتها وأهدافها، يستخدم هذا التصنيف لفهم كيف تتشكل القيم لدى الأفراد وكيف يتم توجيهها في المجتمع حيث يمكن الاعتماد على هذه الفئات لتحديد الأولويات عند صنع القرارات أو وضع السياسات في المجالات المختلفة.

الشكل رقم (04): يوضح التطور التاريخي للقيم التنظيمية



### 3- تطور القيم التنظيمية: لم تكن القيم التنظيمية ثابتة، بل تطورت مع تطور العلوم الإدارية، ومرت بسبع

مراحل أساسية، منها:

#### 3-1 المرحلة الأولى: المرحلة العقلانية: تعكس هذه المرحلة آراء ونظريات المدرسة الكلاسيكية العلمية، حيث

كان يُنظر إلى الإنسان كآلة يتم تحفيزها ماديًا لتحقيق أعلى مستوى من الإنتاجية وكان فريدريك تايلور 1856-1915 من أبرز رواد هذا الاتجاه، إذ رأى أن التنظيم الفعال للعمل يعتمد على السلطة والتسلسل الهرمي والإجراءات الرسمية بهدف تنفيذ المهام المعقدة والمتكررة بكفاءة. سادت في هذه الفترة قناعة بأن العمال مجرد موارد إنتاجية يمكن تحفيزهم ماليًا فقط، إلا أن هذا التصور واجه تحديات مع مرور الوقت حيث أظهرت التجارب أن هذا النهج لم يكن كافيًا لضمان رضا العاملين أو زيادة إنتاجيتهم، ونتيجة لذلك شهد الفكر الإداري تحولًا نحو نهج أكثر إنسانية خاصة بعد نتائج دراسات مصانع هاوثورن التي أكدت أهمية العوامل الاجتماعية والنفسية في تحسين أداء العمال.

#### 3-2 المرحلة الثانية: المرحلة العاطفية: نشأت هذه المرحلة كرد فعل على المدرسة العلمية التي ركزت بشكل

أساسي على الجوانب المادية في بيئة العمل وخلالها، برزت أهمية العلاقات الإنسانية والتفاعل بين الأفراد مع التركيز على الاهتمام بالجوانب المعنوية للعاملين وتعزيز التعاون والمشاركة في اتخاذ القرار إضافة إلى الاعتراف بدور العلاقات غير الرسمية في بيئة العمل حيث أكدت دراسات إلتون مايو 1880-1949 في مصانع هاوثورن على هذه المفاهيم حيث أظهرت أن الإنسان ليس مجرد آلة تحفزها المكافآت المادية فقط بل هو كائن ذو مشاعر وأحاسيس وإرادة تؤثر بشكل مباشر على إنتاجيته، وقد ساهمت هذه النتائج في تعزيز الاهتمام بالعوامل النفسية والاجتماعية في بيئة العمل مما أدى إلى تحول في أساليب الإدارة نحو نهج أكثر إنسانية.

### 3-3 المرحلة الثالثة: مرحلة المواجهة: نشأت هذه المرحلة كرد فعل لظهور النقابات العمالية وتصاد

الاتجاهات المهنية، ولم تكن استجابة مباشرة من الإدارة فقد ازدادت قوة النقابات نتيجة الخسائر الكبيرة التي تكبدتها المؤسسات بسبب الفوضى وتعطل العمل والإضرابات، وأمام هذه التحديات كان على الإدارة البحث عن أساليب جديدة لحل المشكلات التي تواجهها بدلاً من الاعتماد على أساليب التعنت والعقاب. خلال هذه الفترة، برزت قيم جديدة في بيئات الأعمال، مثل الحرية في سوق العمل والاستثمار إلى جانب تعزيز الإبداع والابتكار كوسائل لمواجهة التحديات وتحقيق التطور في المؤسسات. (شطي، 2022، ص98)

### 3-4 المرحلة الرابعة: مرحلة الإجماع في الرأي: برزت في هذه المرحلة قيم الحرية في بيئة العمل حيث تحدت

فكرة استقلالية الموظفين القيم التنظيمية التقليدية التي تبنتها الإدارات لفترات طويلة. خلال هذه المرحلة، انتقلت المسؤولية الفعلية للإدارة من المديرين إلى العاملين، مما عكس تأثيراً أمريكياً قوياً، خاصة من خلال أفكار دوغلاس ماك غريغور، التي قدمها في كتابه "the humanside of entreprise" الصادر عام 1960. كان لهذا الكتاب تأثير عميق على الفكر الإداري العالمي وساهم في تشكيل توجهات المديرين في أواخر الستينيات.

أوضح ماك غريغور أهمية القيم الإدارية من خلال تصنيفه للمعتقدات الإدارية إلى مجموعتين متناقضتين، أطلق عليهما نظرية (x) ونظرية (y). وفقاً لنظرية (x)، يرى المديرون أن الأفراد بطبيعتهم مخادعون وكسالى مدفوعون أساساً بمصالحهم الذاتية مما يستدعي إشرافاً صارماً وتحفيزاً مادياً. أما نظرية (y) فتعكس إيمان المديرين بأن الموظفين إيجابيون بطبيعتهم جديرون بالثقة يمتلكون آراء بناءة ويحبون التعاون مع الآخرين.

استنتج ماك غريغور أن سلوك الموظف يتأثر بنوع المعاملة التي يتلقاها فالتسلط والاعتماد على الحوافز المادية يؤديان إلى سلوك سلبي في حين أن الثقة وإشراكه في صنع القرار يحفزانه على التصرف بإيجابية وقد مهدت هذه المرحلة لظهور مرحلة جديدة ذات فلسفة تنظيمية قائمة على مفهوم "الإدارة بالأهداف".

### 3-5 المرحلة الخامسة: مرحلة الإدارة بالأهداف: في مرحلة الإدارة بالأهداف شهدت النظرة الإدارية تحولاً جذرياً

حيث أصبح المديرون يرون أن المسؤولية لم تعد حكراً عليهم بل هي مسؤولية مشتركة بينهم وبين العاملين، وأصبح يُنظر إلى العملية الإدارية بما تتضمنه من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة واتخاذ قرارات على أنها عملية تعاونية بين الرئيس والمرؤوس، بناءً على ذلك أصبح من الضروري تحقيق توافق بين أهداف الموظف وأهداف المنظمة بحيث تلبي احتياجات الأفراد وتساهم في تحقيق الأهداف الإنتاجية بشكل شامل يعزز كفاءة التنظيم.

### 3-6 المرحلة السادسة: مرحلة الإثراء الوظيفي أو التطوير التنظيمي: "تميزت مرحلة الإثراء الوظيفي بظهور

مفهوم التطوير التنظيمي الذي ارتبط بتطور القيم التنظيمية، ورغم تعدد التعريفات والنظريات المتعلقة به يرى ريتشارد بيكهارد أن التطوير التنظيمي هو جهد مخطط يشمل المنظمة بأكملها وتُشرف عليه الإدارة العليا بهدف تعزيز الكفاءة والقدرة التنظيمية، ويتم تحقيق ذلك من خلال تدخلات مخططة تستخدم مجموعة من الأساليب والمهارات والأدوات التي تهدف إلى إحداث التغيير مما يساعد العنصر البشري والمنظمة على العمل بكفاءة أكبر". (بكوش، محجر، 2017، ص 567)

### 3-7 المرحلة السابعة: مرحلة الواقعية: "تمثل مرحلة الواقعية مزيجاً من القيم المستمدة من المراحل السابقة حيث

أدرك المديرون بعد سنوات من الاندفاع وغياب التوجيه الواضح أن القيادة والضبط يشكلان تحدياً كبيراً، ومع تصاعد حدة المنافسة العالمية وازدياد التهديدات أصبح واضحاً أن البقاء سيكون للأكثر كفاءة وقدرة على التكيف.

ظهرت هذه المرحلة في أوائل السبعينيات كرد فعل على التجارب السابقة أكثر من كونها تقدماً إدارياً جديداً وخلالها انتشرت قيم مثل 'لا شيء يُمنح مجاناً'، و'العمل الجاد يؤدي إلى النجاح'، و'المسؤولية الذاتية'، مما عكس توجهها نحو الواقعية والاعتماد على الجهد الشخصي في تحقيق النجاح. (مساعدة، 2018، ص152)

جدول رقم (01): يوضح مراحل التطور التاريخي للقيم التنظيمية

المرحلة	الفكرة	القيمة الثابتة
الأولى	العقلانية	التحليل العلمي له ثماره
الثانية	العاطفة	الاهتمام بالناس له نتائج
الثالثة	المواجهة	الدفاع القوي أمر حيوي
الرابعة	الإجماع في الرأي	الأمر السياسي في المنظمات
الخامسة	التنظيم/ التوازن الفردي	الإنجاز ملك (الإنجاز في القمة)
السادسة	الإمكانات	إمكانية تطور الناس
السابعة	الواقعية	لا تأتي الأشياء الجديدة بسهولة

(فرانسيس، وودكوك، 1995، ص28)

### ❖ القيم التنظيمية التي يجب أن تسود المنظمات لزيادة الفعالية التنظيمية:

لقد أكد مديرو الإدارة العليا في بعض الشركات الأمريكية التي تبنت برامج لتعديل قيمها التنظيمية كخطوة لعمل تطوير متميز أن القيم التنظيمية السائدة في المنظمات هي بعض أو كل القيم، وأنه كلما توافرت لدى المنظمة نسبة كبيرة من هذه القيم استطاعت إحداث التطوير التنظيمي المنشود، ويوضح الجدول التالي أمثلة للقيم التي يمكن استخدامها كنقطة البدء لتحديد وتقييم القيم التنظيمية السائدة، وبناء على نتائج التقييم يتم تحديد القيم التنظيمية التي ترغب المنظمة في تبنيها لتنفيذ خططها.

جدول رقم (02): يوضح القيم التنظيمية التي يجب أن تسود في المنظمات

القيم الفردية	القيم التنظيمية
التنافس	الطموح
المساواة	الفردية
الخدمة والدقة	الأمانة والمسؤولية
التقاني والإخلاص	الاحترام
التحسين والتقدم والإصلاح	الاختلاف والتنوع
الولاء والصدق	المتعة والمصادقية
العمل الجماعي والقدرة على التحليل	الابتكارية والتفوق والامتنياز
التفويض والتعاون	الجودة والكفاءة
الإنجاز والحكمة	التعاطف والشجاعة والجرأة
الأمان والقدرة على التأثير	الاستقلالية والتحدي وقبول المخاطرة
العطف والنظام والتفاؤل	التعلم والصداقة والمثابرة
الاعتمادية والانتماء أو الاهتمام	المرونة والانسجام التوافق الذاتي

(كعباش، طباع، 2017، ص475)

#### 4- مصادر القيم التنظيمية:

يقول البعض أن القيمة تعتبر قيمة ما دامت نافعة والقيم السائدة في المجتمع عديدة لتعدد مصادرها ويمكن

تصنيف القيم على النحو التالي:

#### 4-1 قيم مستمدة من الدين: وتصنف بأنها من القيم العليا الأساسية في المجتمع ومنها: الإيمان، الإحسان،

الصدق، العدالة، القناعة وهي من المصادر الأساسية لأن الإسلام دين ودولة، فهو دين ينظم علاقة العبد

بربه من جهة وينظم علاقات الأفراد فيما بينهم من جهة أخرى، فالمصادر تنقسم الى قسمين:

أولا نصوص دينية وهي القرآن الكريم، وثانيا أقوال النبي صلى الله عليه وسلم التي تكون بيانا للأحكام الإسلامية وتوضيحا وشرحا للقرآن الكريم، وهذه المصادر هي التي نظمت شؤون المجتمع كافة سواء من النواحي الاجتماعية أو المادية. (الخالدي، 2012، ص46)

**4-2 قيم مستمدة من الأسرة:** مثل المحافظة والاحتشام وابتعاد المرأة عن كل ما يسيء الى سمعتها وشرفها.

**4-3 قيم مستمدة من الطبقة الاجتماعية:** مثل الحياة، التنافس، السلطة.

**4-4 قيم مستمدة من النظام السياسي وتوجهاته:** مثل الوطنية، المواطنة الصالحة.

(غرايبة، 2005، ص 149)

**4-5 المصدر الاجتماعي:** تختلف القيم الفردية من مجتمع الى آخر لأنها جزء من الإطار المجتمعي فالقيم

المادية في المجتمع تتسم بالجاذبية الأسرية والاجتماعية والتقارب والتماسك الاجتماعي وفي المقابل يشهد المجتمع الغربي تفككا اجتماعيا بسبب إيمانه بالقيم المادية في إطار العلاقات الاجتماعية السائدة.

**4-6 جماعة العمل:** إن المصدر الاجتماعي للقيم وجماعات العمل غالبا ما يتحدد من خلال جماعة العمل أو

الفريق، وهو ما يرتبط بالعمل ذاته وظروفه وليس بالأخلاق الاجتماعية العامة، فجماعة العمل تنتهي تقاليدها وعاداتها وقيمها مع مرور الزمن وتفرضها على أعضائها والعيش وسط جماعة العمل يعرض الأفراد لضغوط نفسية كالعزلة وقلة التفاعل والدعوة الى الاجتماعات، مما يجعلهم يذوبون في بوتقة قيم الجماعة لذا فإن جماعة العمل تشكل مصدرا حاسما لترسيخ القيم بين الأفراد.

(حمود، 2002، ص86-87)

**4-7 التنشئة الاجتماعية:** وتعتبر الطريقة التي يتم بموجبها تحويل الموظفين من غرباء بالنسبة للمنظمة الى

أعضاء مشاركين ومؤثرين فيها، ولهذا المفهوم أهمية بالنسبة للمديرين لأن الطريقة التي يتم بها جذب



الموظفين للمنظمة وتألهمهم وطريقة توجيه مسارهم المهني، لها دلالات كبيرة بالنسبة لنوعية حياة الفرد ومستوى أدائه في المنظمة، وتمر عملية التنشئة حسب أندرو دي سيزلاقي ومارك جي ولاس بثلاث مراحل كالتالي:

**4-7-1 المرحلة الأولى:** مرحلة الوصول وتبدأ قبل دخول الموظفين المنظمة وتتضمن الحصول على معلومات عن المنظمة وتحديد الوظائف المناسبة والتأكد من توافقها مع مواهب وقدرات الفرد ويجب أن تتضمن البرامج أساليب توظيف واقعية ومناقشة مسارات العمل والنظر في كل من احتياجات الأفراد ومتطلبات المنظمة.

**4-7-2 المرحلة الثانية:** عندما يدخل الموظف فعلا في المنظمة ومحاولة أن يصبح عضوا نشطا في مجموعة العمل، وتشمل القضايا قبول المجموعة واكتساب الكفاءة ومتطلبات الوظيفة وطرق تقييم الأداء وقد تتضمن البرامج خطة تعريفية وتدريباً منظماً ونظاماً واضحاً لتقييم الأداء، ويجب أن تتضمن هذه البرامج اجتماعات مباشرة ومعايير موضوعية وتدريب المشرف وإعادة تصميم العمل.

**4-7-3 المرحلة الثالثة:** مرحلة الاستقرار يجب على المنظمات معالجة الصراعات بين العمل والحياة الشخصية، وديناميكيات المجموعة والبنية التنظيمية، ويتضمن هذا إنشاء برامج توجيه الموظفين والجدولة المرنة ومعالجة القضايا البنوية التي تؤدي إلى الصراعات بين العمل والحياة.

(أبو القاسم، 1991، ص 217-218)

❖ **تكامل قيم الفرد وقيم المنظمة وتفاعلهما مع بعض الاتجاهات الاجتماعية (الرضا، الدوافع)**

**والسلوك (الأداء والحضور في العمل):** نجد أن الاهتمام الأول في حقل التطور التنظيمي ينبني أساساً على الفرض القائل بأن رضا العمال والأداء التنظيمي يتوقفان على مدى تكامل قيم وحاجات الأعضاء مع قيم وحاجات المنظمة.

تعكس القيم التنظيمية الخصائص الداخلية للمنظمة فهي تعبر عن فلسفة المنظمة وتوفر الخطوط العريضة لتوحيد السلوك وهي أساسية في تحديد الاختيارات وتحديد السلوك ووضع القرارات وهناك علاقة مهمة بين القيم والأداء التنظيمي، والمؤسسات الناجحة تتميز بنظام قيم يقوم على التفاعل والتناغم بين قيم الفرد وقيم التنظيم وهذا ما نتمناه ونريد للأفراد والتنظيمات الوطنية، ولذا ينبغي تعزيز قيم الانتماء، ديمقراطية المساواة والجدارة والمشاركة وتعظيم قيم التسامح والتعددية والعقلانية في المجتمع، ولأهمية القيم في بناء المجتمعات فقد استخدم العلماء مقاييس علمية خاصة بالقيم منها:

- مقياس الدوافع.
- مقياس القيم الفردي.
- مقياس القيم التنظيمية.
- مقياس الرضا. (غرابية، 2005، ص 149-150)

### 5- أهمية القيم التنظيمية:

القيم التنظيمية تعتبر من الأسس الرئيسية التي تحدد ثقافة وأداء المنظمة وتؤثر بشكل كبير على كيفية تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض ومع المنظمة ككل، حيث تكمن أهمية القيم التنظيمية في ما يلي:

- القيم التنظيمية تحكم سلوكيات الفرد في التنظيم كالالتزام بالقوانين واحترام التسلسل الإداري والولاء والكفاءة.
- تحدد القيمة في سلوكيات الفرد ما هو مقبول وغير مقبول أخلاقيا وبالتالي تؤثر في سلوكياته في التنظيم.
- (المغربي، 2016، ص 51)
- تعتبر المحرك والموجه الأساسي لسلوك الفرد داخل التنظيم.
- تعتبر كمحدد للأهداف والسياسات، حيث يجب أن تكون هذه الأهداف متوافقة ومنسجمة مع القيم التنظيمية.

- تمثل أحد عوامل تكامل وتماسك أجزاء التنظيم للوصول به الى حالة التوازن أو الاستقرار كما تلعب دور الإطار المرجعي لكل أعضاء التنظيم، إذ يجب أن لا تتعارض مع القيم العامة أو تختلف معها وبالتالي تساعد في بناء علاقات وسلوكات محددة وواضحة داخل التنظيم.
- تعتبر القيم التنظيمية بمثابة المعيار الثقافي الذي يمكن من عقد مقارنات بين الممارسات السلوكية كما يمكن من المفاضلة بين الأشياء والمواقف المختلفة.
- تعتبر القيم التنظيمية العامل الأساسي لتوحد وتماسك الثقافة العامة داخل التنظيم (بن تركي واخرون، 2013، ص 59-60)
- تعد القيم التنظيمية القلب النابض للثقافة التنظيمية وهي أحد مؤشرات لأنها تحدد ما ينبغي أن يكون وهي معيار لتوجيه السلوك.
- تساهم القيم التنظيمية في تقويم المنظمة عن طريق وضع معايير موضوعية للتقييم بغية التخطيط لبناء مستقبل ناجح للموظفين وتطور المنظمة. (مكاوي، 2023، ص181)
- إيجاد نوع من التقارب والتفاعل بين الرؤساء والمرؤوسين مما يعزز الثقة داخل بيئة العمل. (لحميدي، 2018، ص 147)
- تلعب القيم دورا في تعزيز العلاقات الانسانية بكافة صورها.
- تعتبر مصدرا رئيسيا لتكوين شخصية أخلاقية متميزة تتمتع بالخصال الحميدة.
- تعد عنصرا أساسيا في تحقيق التوازن والتنظيم داخل المجتمعات.
- تشكل القيم أساسا يحكم العلاقات، والأنشطة وجوانب الحياة المختلفة.
- تؤثر القيم على الطريقة التي ينظر بها المدير الى الأفراد والجماعات لذا فالعلاقات الشخصية تتأثر بقيم الأفراد.

تؤثر قيم المدير على قراراته والحلول التي يقترحها لحل المشاكل التي تواجهه بمعنى آخر البديل أو الحل الذي

يتفق مع قيمه. (الحصوتي، 2019، ص 15)

وهناك من يقسم الأهمية الى:

- **في الحياة العامة:** تكون القيم جزءا لا يستهان به في الإطار المرجعي للسلوك في الحياة العامة ومجالاتها المختلفة دينيا وعلميا واجتماعيا واقتصاديا وفنيا.
- **التوجيه والإرشاد النفسي:** ويبدو ذلك في انتقاء الأفراد الصالحين لبعض المهن مثل رجال الدين ورجال السياسة والأخصائيين الاجتماعيين وغيرهم وفي تعليم الناس القيم الصالحة.
- **في الصحة النفسية والعلاج النفسي:** من المعروف أن أي عملية تهدف الى تعديل السلوك ينبغي أن تضع في الاعتبار جميع الجوانب الشخصية بما في ذلك القيم، ولا يخفي الدور الذي تلعبه القيم في عمليات علاج التوافق النفسي، كما أن تصارع القيم عند بعض الأفراد يؤدي بهم الى اضطرابات سلوكية ونشاهد ذلك في حالات العصاب النفسي كما أن بعض الأفراد الذين ينتمون الى والدين مختلفين في الدين أو في الطبقة الاجتماعية أو في الجنسية أو العقيدة السياسية أو القيم أو الذين يواجهون ثقافات جديدة مع احتفاظهم بثقافتهم القديمة يكونون أكثر عرضة من غيرهم للاضطرابات النفسية، كما يلعب نسق القيم دورا هاما في تحديد أهداف عملية التعليم وعملية الإرشاد والعلاج النفسي. (فلية، عبد المجيد، 2005، ص196)

### 6- أهداف القيم التنظيمية:

- تعمل القيم على توجيه سلوك الأفراد داخل المنظمة.
- تحقيق الأهداف المشتركة بين العمال داخل المؤسسة.

- تعزيز السلوكيات التي تحفظ النسيج الاجتماعي من خلال الالتزام بالأدوار التنظيمية والمسؤوليات التي تضمن الإنتاجية والاستقرار.
- تنظيم العلاقات داخل المؤسسة بشكل يعكس التسلسل الهرمي لضمان التعاون بين العمال.
- التركيز على الابتكار لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة. (Neal et al, 2000, p523-524)
- تشكل القيم التنظيمية أهداف المنظمة وتعني تحقيق الهدف المحدد من خلال التأثير على هيكل المنظمة وثقافتها وهويتها واستراتيجياتها.
- يكون الموظفون أقل تحفيزاً لتحقيق الأهداف المتعلقة بالربح فقط ولكن العديد من العمال يقبلون هذه الأهداف وهم على استعداد للمساهمة في حالة توافق أهداف المنظمة ورسالتها وقيمتها. (Jolita, 2017, p20)
- الانتشار: فانتشار القيم التنظيمية داخل مجتمع إدارة المؤسسة يعني تبني أفرادها بشكل كبير لهذه القيم والتي تصبح جزءاً من معتقداتهم الظاهرة في أدائهم لوظائفهم المنوطة بهم.
- القوة: تشير إلى تأثير القيم التنظيمية على أفراد التنظيم فالعديد من التنظيمات تمتلك القوة لإرغام أعضائها لفعل أشياء كثيرة، بينما يوجد تنظيمات أخرى تؤثر على العاملين بها دون اللجوء إلى الإرغام لفعل شيء ما دون غيره.
- الالتزام: تلعب القيم التنظيمية دوراً مهماً في التأثير على أفراد التنظيم في درجة الالتزام والانضباط التي يظهرها أعضاء تنظيم معين فالقيم السائدة في إدارة المؤسسة لها تأثير في الدرجة التي يكون فيها أفرادها على استعداد لبذل الجهود والولاء للإدارة وإظهار انتمائهم لها، فالقيم التنظيمية بإمكانها خلق ظروف وأجواء داخل إدارة المؤسسة تؤدي إلى جعل العاملين بها إما مستعدين أو غير مستعدين للالتزام في أدائهم لوظائفهم من أجل الوصول إلى تحقيق أهدافها. (سلاطينة، 2012، ص 186)
- تحقيق التسيير الاستراتيجي الأمثل للمؤسسة.

- تنمية الأطر الإدارية وتعزيز الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة.
- تحقيق أهداف المؤسسة بأقل جهد وتكلفة من خلال الاستفادة من التكنولوجيا.
- تدريب الموارد البشرية واكتسابهم المهارات والخبرات لتحسين أدائهم.
- غرس قيم العمل الفعال والإبداع والكفاءة والالتزام بالسلطة.
- زيادة الكفاءة والفعالية وتحسين معدلات الانتاجية.
- دعم الاستعدادات العامة لمواجهة التحديات والصعوبات التنظيمية.
- الحد من مقاومة التغيير والسعي لحل المشكلات بطرق سليمة. (جغل، ضيف، 2021، ص86-87)

### 7- خصائص القيم التنظيمية:

هناك عدة خصائص تتميز بها القيم التنظيمية:

- أنها إنسانية لا يمكن قياسها كالموجودات.
- أنها صعبة الدراسة دراسة علمية بسبب تعقيدها.
- أنها نسبية أي تختلف من شخص لآخر بالنسبة لحاجاته ورغباته وترتيبه وظروفه ومن زمن الى زمن ومن مكان لآخر ومن ثقافة لأخرى. (عثمان، 2009، ص39)
- وجود مساحة عريضة من القيم تتناسب وأنواع المواقف التي يمكن للفرد المفاضلة والاختيار من بينها.
- أن القيم التنظيمية سمة شخصية وفي الوقت نفسه معيار للحكم على بعض الأشياء والموضوعات وموجه لاتخاذ القرارات.
- أصبحت القيم التنظيمية مقوما أساسيا للشخصية وبالتالي كلما كانت القيم التنظيمية سوية كلما كانت الشخصية الإنسانية كذلك والعكس.

- إن القيم التنظيمية سلوك مكتسب في الغالب، وبما أنها كذلك فهي اختيارية ولكن تتأثر عملية الاختيار بالعقيدة وبطبيعة الثقافة ونوعية المجتمع.
  - إن القيم التنظيمية تجمع بين متغيرات التناسب والثبات والتغيير. (بكوش، 2018، ص 86-87)
  - تؤثر في الاتجاهات والآراء والأنماط السلوكية بين الأفراد داخل التنظيم.
  - معروفة ومرغوبة لدى أغلبية أفراد التنظيم لأنها تشبع حاجاتهم.
  - ذات طبيعة ذاتية اجتماعية.
  - ذات طبيعة عامة وسط مجتمع التنظيم. (ثجيل، 2019، ص 591)
  - تعتبر القيم موجهة لسلوك الفرد في اتخاذ القرارات ومعيارا للحكم على الأشياء.
  - ثابتة نسبيا أي أنها قابلة للتغيير عندما يقتنع الفرد بأفكار جديدة.
  - تتأثر بالثقافة ذلك أن الفرد يستمد قيمه من ثقافة المجتمع والمؤسسة التي يعمل فيها.
  - ترتبط بالعاطفة كونها تعبر عن مشاعر الفرد من ناحية قبوله لموضوع معين أو رفضه.
  - تعتبر معيار للفصل في الأمور التي تخص الفرد وذلك من خلال التفضيل بين موضوعين أو أكثر.
- (سناني، بوعطيط، 2023، ص 44)
- تترتب فيما بينها ترتيبا هرميا، فتهيمن بعض القيم على غيرها أو تخضع لها.
  - مألوفة ومعروفة لدى أفراد المجتمع ومرغوبة اجتماعيا لأنها تشبع حاجات الناس.
  - أنها ملزمة لأنها تعاقب وتثيب، كما أنها تحرم وتقرض. (بخديجة، فلاق، 2020، ص 356)

## 8- أبعاد القيم التنظيمية:

نجد اختلاف في وجهات النظر بين المؤلفين حول تصنيف القيم التنظيمية، إلا أن هناك اتفاقاً بينهم من ناحية المضمون، فالاختلاف ليس جوهرياً بتقسيم القيم وتصنيفها إذا اعتمد الباحث على تصنيف القيم التنظيمية الذي قدمه العالمان "ديف فرانسيس وماك وودكوك"، وقد صنف العالمان القيم التنظيمية السائدة في المنظمات إلى أربعة أبعاد يشتمل كل بعد على ثلاثة قيم، وفيما يأتي عرض موجز لأبعاد القيم التنظيمية:

### 8-1 قيم إدارة الإدارة: نظراً إلى أن المنظمة عبارة عن نظام معقد يجب دمج عدد من الوظائف مع بعضها

البعض لتحقيق أهداف تلك المنظمة والإدارة هي العملية التي يمكن للمنظمة من خلالها التوجيه وتنسيق العناصر المعقدة داخلها لتحقيق النجاح كما يجب تحديد الموارد البشرية الموكلة إلى عملية الإدارة بدقة واختيارها بعناية ودوافع حقيقية، هذه العملية تسمى "إدارة الإدارة" إذ تكون إدارة المنظمة قادرة على التعامل مع أهم الأمور المتعلقة بمراكز السلطة من خلال تبني أسلوب الإدارة الجديد القادر على أداء وظائف الإدارة بشكل فاعل، وتشمل ثلاث قيم هي القوة، الصفة، المكافأة. (الكردي، العاني، 2023، ص419)

### 8-1-1 القوة (النفوذ): لأن الإدارة الناجحة هي التي تدرك النفوذ الذي تمتلكه من خلال مركزها الوظيفي الذي

يسمح لها بتقرير رسالة المنظمة واتخاذ القرارات، والإدارة تكتسب القوة من أربع مصادر:

✓ الملكية (أي ملكية مشروع المنظمة).

✓ الجاذبية (من خلال النظرة المستقبلية المبنية على قيم سليمة).

✓ المعلومات.

✓ المكافأة والعقاب. (بودهري، فراحي، 2017، ص455)



8-1-2 الصفوة: إن واجب الإدارة معقد ومهم لذا فإن نوعية الأشخاص الذين يقومون بالأدوار الإدارية تعتبر أمراً

حاسماً فالمدير غير المناسب من الممكن أن يحدث ضرراً سواء كان ذلك عن طريق أخطاء التفويض أو

أخطاء حرمان الآخرين من الصلاحيات لذا فإن المنظمة الناجحة تدرك الأهمية الحيوية للحصول على

أفضل المرشحين المحتملين في الأعمال الإدارية، وكذا التطوير المستمر لكفاءاتهم لذا فهي تتبنى هذه

القيمة: "النخبة دائماً في القمة".

8-1-3 المكافأة: إن أداء أولئك الأفراد الذين يقودون المنظمة يعتبر أمراً مهماً لذا فإن المديرين من الضروري

أن يعملوا بثبات وجدية من أجل تحقيق أهداف المنظمة لذا فالمنظمة الناجحة هي التي تحدد النجاح

وتكافئ عليه وبالتالي فهي تتبنى هذه القيمة: "الأداء ملك". (فرانسيس، وودكوك، 1995، ص 41-40)

8-2 قيم إدارة المهمة: ويقصد بها اهتمام المنظمة بالقضايا ذات الصلة بأداء العمل وتحقيق الأهداف والقيم

التي تتبع لإدارة المهمة هي:

8-2-1 الفاعلية: تمكن المنظمة من تركيز مواردها المتاحة على الأنشطة التي تعود عليها بالنتائج.

8-2-2 الكفاءة: تعبر عن قدرة الإدارة على أداء الأعمال بطريقة متقنة.

8-2-3 الاقتصاد: تعني تنفيذ النشاطات بأقل تكلفة ممكنة، وهذه القيمة بمثابة معيار رئيسي لنجاح المنظمة.

(بجاي، محمد، 2021، ص 355)

8-3 قيم إدارة العلاقات الإنسانية: وتهتم بالقضايا ذات الصلة بكيفية الحصول على أفضل إسهام من الموظفين

في المنظمة وضمان التزامهم بالمهام الموكلة إليهم، والقيم التي تتبع لإدارة العلاقات هي:

(الشايب، عبادو، 2016، ص 76)

**8-3-1 العدالة:** تعد هذه القيم مطلبا أساسيا لتحقيق أهداف المنظمة حيث عند شعور العاملين داخل المنظمة

بالعدالة يتولد لديهم الإحساس بالرضا مما يشجعهم على الإخلاص بالعمل ويزيد من ثقة العاملين بالإدارة،

إذ تتمثل العدالة في تحديد الأجور والحوافز والمكافآت فضلا عن العدالة في توزيع أعباء العمل.

**8-3-2 فرق العمل:** مجموعة من الأفراد يتفاعلون ويتعاونون فيما بينهم لتحقيق أهداف منشودة.

**8-3-3 القانون والنظام:** يتمثل بجملة القوانين التي تشكل النظام الذي يحدد القواعد الأساسية للسلوك المقبول

داخل المنظمة. (عزيز، 2023، ص 323)

**8-4 قيم إدارة البيئة:** من أجل أن تستثمر المنظمة وتتجح في بيئتها يجب عليها أن تصوغ استراتيجية الدفاع

القوي لتحمي مصالحها وأن تتخذ كل الخطوات الضرورية لتكون منافسا قويا وتستثمر الفرص أينما وجدت،

ويتضمن هذا البعد ثلاث قيم فرعية تتمثل بالآتي:

**8-4-1 الدفاع:** تواجه المنظمة مخاطر وتهديدات داخلية وخارجية وهذا يحتم على إدارة المنظمة ودراساتها

والعمل على وضع خطط دفاعية تساعد على بقائها واستمرارها.

**8-4-2 التنافس:** إن المنظمة الناجحة هي التي تضع الخطوات اللازمة لكي تكون منافسة، حيث من المعلوم

في عالم الأعمال بأن الأفضل هو الذي يبقى بينما الضعيف يتم تتيته.

**8-4-3 استثمار الفرص:** تعمل المنظمات على وضع أفضل الخطط المحكمة لأداء الأعمال ومواجهة البيئة

وعدم تجاهل الأمور الفجائية من أجل إيجاد الفرص وعدم السماح للآخرين من انتزاع هذه الفرص.

(محمد، عصاد، 2017، ص172-173)

## 9- مكونات القيم التنظيمية:

يرى الباحثين أن القيم التنظيمية هي من الأبعاد غير المرئية والتي يعتقد أن لها تأثيرا بالغا في عمليات التنشئة الاجتماعية التنظيمية لذلك نستعرض أهم العناصر التي ركز عليها كبار العلماء الذين درسوا السمات المميزة للقيم وفيما يأتي تقسيم ذكره (Dincer et al, 2018):

- القيمة هي التفضيل: القيمة هي تفضيل أو طلب لقاعدة سلوكية معينة كنظام انتقائي تختار القيم بين السلوكيات والأنظمة السلوكية وتطرح بعض اللوائح المعيارية.
- القيمة دائمة: القيم هي معتقدات دائمة ومع ذلك فهي ليست مستقرة تماما.
- القيم مفتوحة للتغيير: يمكن أن تتغير أولويات القيم بمرور الوقت من أجل تلبية الحاجات الجديدة والناشئة.
- القيمة هي الاعتقاد: القيم مثل جميع المعتقدات لها أبعاد معرفية وعاطفية وسلوكية إذا قلنا أن للفرد قيمة فهذا يعني أنه يمتلك خاصية يمكن أن تجعله يتصرف بطريقة معينة.
- القيمة هي شكل من أشكال السلوك أو الحالة النهائية للوجود: بطريقة ما القيمة هي الهدف الرئيسي للحياة البشرية يعني امتلاك القيمة أن لديه معتقدات عن السلوكيات المرغوبة أو النتيجة النهائية للموقف.
- ترتبط القيم بأهداف الفرد (مثل المساواة) والسلوكيات التي يتم إجراؤها من أجل تحقيق هذه الأهداف (أن تكون عادلة، وأن تكون خيرية).
- القيم وفق إجراءات ومواقف محددة، على سبيل المثال قيمه الطاعة صالحة في المنزل والعمل والمدرسة وفي جميع علاقاتنا مع الأشخاص الذين لا نعرفهم.
- القيم بمثابة معايير توجه اختيار أو تغيير السلوكيات والأشخاص والأحداث.
- القيم التنظيمية هي ميل كبير الى تفضيل علاقات معينة على علاقات أخرى.

- القيم تحد من مجال الرؤية وتؤدي دوراً مهماً في الاختيار بين البدائل وتعمل كخطة أو أساس لصنع القرار وحل المشكلات والنزاعات.
  - القيمة هي شكل من أشكال النزعة الانتقائية التي تشير إلى التفضيلات والاهتمامات والدوافع والحاجات والرغبات والأهداف والسلوكيات والمواقف.
  - القيمة هي صانع القواعد التي يميز النتائج للفرد والآخرين.
  - إنه المعيار الذي يساعد الناس على الاختيار بين الأفعال والسلوكيات ويحفز السلوك المثالي.
- (محمد، جبر، 2023، ص100-101)
- بالإضافة إلى ذلك تحتوي القيم من منظور "روكيتش" على ثلاثة عناصر لا يمكن فصل إحداها عن الأخرى لأنها تتداخل وتتداخل لتعبر في النهاية عن وحدة الإنسان والسلوك:
- **المكون المعرفي:** والذي يتضمن إدراك موضوع القيمة وتميزه عن طريق العقل والتفكير ومن حيث الوعي بما هو جدير بالرغبة والتقدير، ويمثل معتقدات الفرد وأحكامه ومعلوماته عن القيمة، أو بمعنى آخر وضع أحد موضوعات التفكير على بعد أو أكثر من أبعاد الحكم.
  - **المكون الوجداني:** ويشمل الانفعالات والمشاعر والأحاسيس الداخلية وعن طريقه يميل الفرد إلى قيمة معينة ويتصل هذا المكون بتقدير القيمة والاعتزاز بها وفي هذا الجانب يشعر الفرد بالسعادة لاختيار القيمة ويعلن الاستعداد للتمسك بالقيمة على الملأ.
  - **المكون السلوكي:** وهذا الجانب هو الذي تظهر فيه القيمة، فالقيمة هنا تترجم إلى سلوك ظاهري ويتصل هذا الجانب بممارسة القيمة أو السلوك الفعلي، والقيم بناء على هذا التصور تقف كمتغير بسيط أو كمتغير مرشد للسلوك أو الفعل. (عبد الهادي، عابدين، 2005، ص60)

## 10- أنواع القيم التنظيمية:

يقسم الباحثون قيم المنظمة ككيان ثقافي الى مجموعتين رئيسيتين من القيم ترشد المنظمة في عملها:

10-1 القيم الأساسية: وهي تلك القيم المرتبطة برؤية المنظمة ورسالتها.

10-2 القيم التشغيلية: وهي تلك القيم المرتبطة بطريقة التفكير السائدة في المنظمة وطريقة أداء الأعمال

والمهام بها، والتي تساعد المنظمة على مواجهة تحديات البيئة الخارجية وتحقيق التكامل في البيئة

الداخلية للمنظمة بما يمكنها من تحقيق رسالتها ورؤيتها. (البكري، 2014، ص172)

أما هود جكينسون Hodgkinson فقد قدم تصنيفا يقسم القيم الى ثلاث فئات وفقا لترتيب أهميتها، فقد أشار الى

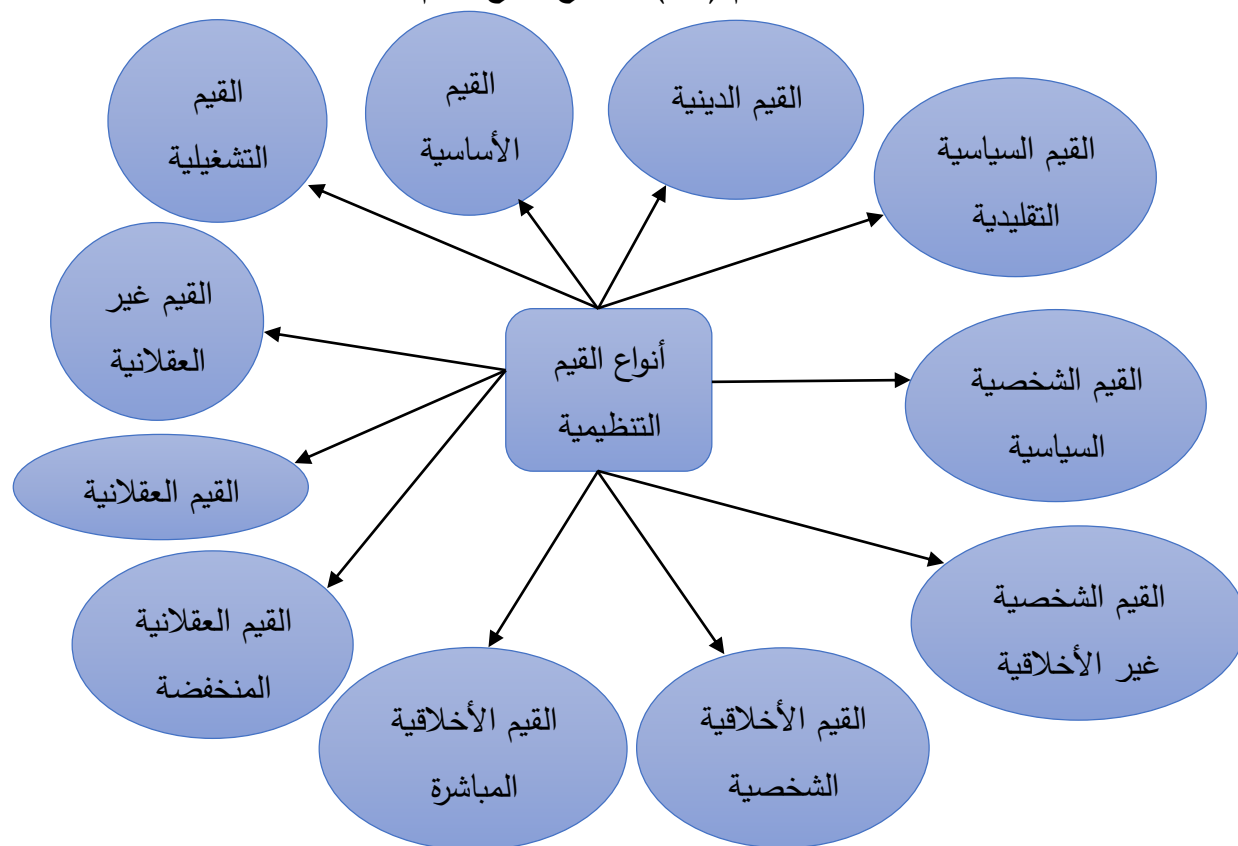
هذه الفئات على النحو التالي:

- القيم غير العقلانية: تعتمد هذه القيم على المبادئ.
  - القيم العقلانية: تعتمد على إدراك الفرد للحقيقة وأسلوب تقييمه للنتيجة كما تعتمد أيضا على كيفية إدراك الفرد للحقيقة ولكن هذه المرة على أسلوب تقييم التوفيق.
  - القيم العقلانية المنخفضة: ترتبط بالتفضيلات الفردية أو المواقف التي يتم إدراكها بدقة.
- أما في الدراسة التي أجراها برنسي وهيلويغ (2000) فقد تم تقسيم القيم الى 6 فئات:
- القيم الأخلاقية المباشرة: القيم التي تشكل رفاة وحقوق الآخرين.
  - القيم الأخلاقية الشخصية: القيم التي تتألف من الخصائص الفردية بالإضافة الى القيم الأخلاقية المباشرة.
  - القيم الشخصية غير الأخلاقية: القيم التي تشكل مستقبل الفرد فقط.
  - القيم الشخصية السياسية: القيم الديمقراطية في عالم السياسة.
  - القيم السياسية التقليدية: قيم مثل الوطنية.

- القيم الدينية: قيم الايمان وممارسة الإيمان. (yilmaz, triant, 2019, p30-31)
- ومن التقييمات التي اشتهرت في هذا المجال أيضا تقسيم "فرانسيس وودكوك" 1995: فقد قسما القيم التنظيمية الى 12 قيمة تنظيمية صنف تحت 4 قضايا رئيسية هي:
- قيم إدارة الإدارة: وهي القيم التي يجب على المنظمة أن تتعامل بها خلال النفوذ (القوة) والقيم التي تتبع من هذه الإدارة هي: القوة، الصفة والمكافأة.
- قيم إدارة المهمة: ويقصد بها اهتمام المنظمة بالقضايا ذات الصلة بأداء العمل وتحقيق الأهداف والقيم التي تتبع لإدارة المهمة وهي: الفعالية والكفاية والاقتصاد.
- قيم إدارة العلاقات: وبموجبها تتعامل المنظمة مع قضايا ذات صلة بهدف الحصول على أفضل إسهام من موظفيها، حيث أن العمل لا يمكن أدائه دون التزام هؤلاء الموظفين، والقيم التي تتبع لإدارة العلاقات هي: العدل و فرق العمل والقانون والنظام.
- قيم إدارة البيئة: وتعني أنه يجب على المنظمة أن تعرف البيئة التي تعمل بها وكيفية التأثير على هذه البيئة والقيم التي تتبع لإدارة البيئة هي الدفاع، التنافس، واستغلال الفرص. (شطى، 2023، ص 55-56)
- كما اعتبر بارني (1997) المنظمة مكانا اجتماعيا طوعيا للجهات الفاعلة التي جمعت معا حيث أنه ليس من الواضح كيف ينبغي توزيع القيم، وعلى هذا المنوال اقترح "Jensen" نظرية أصحاب المصلحة المستتيرة، والتي تتضمن إنشاء وظيفة الهدف المنظمي الذي يتضمن أوزان مهمة لتوجيه توزيع القيم ومن شأن هذه الوظيفة أن تحدد العلاقة بين أرباح الأسهم والرواتب والعلاقات داخل مكان العمل وهي على النحو الآتي:
- قيمة المدراء: النمو وحصلتها في السوق والربحية والسيولة.

- قيمة الموظفين: الرضا الوظيفي، والشعور بالمسؤولية والعلاقات الجيدة، والأمن الوظيفي.
- قيمة الزبائن: السعر والجودة.
- قيمة المساهمين: الأرباح والأسهم.
- قيمة الموردين: النسبة المئوية لمبيعات الموردين للشركة. (الشعلان، المرشدي، 2024، ص 535-536)

الشكل رقم (05): يوضح أنواع القيم التنظيمية



(من إعداد الطالبتين بالاعتماد على عدة مرجع)

## 11- أشكال القيم التنظيمية:

توجد هناك أربعة أشكال متميزة للقيم التنظيمية وهي حسب (Bourme & Jenkins, 2013) كالتالي:

**11-1 القيم المتبناة:** وهي القيم التي يعتنقها المديرون من خلال بيانات مكتوبة أو شفوية أو من خلال وثائق

رسمية وغالبا ما يفترض بها أن تمثل القيم التنظيمية، وتعرف القيم التنظيمية بتلك التي تحدد من قبل فريق كبار المديرين، وهي تذكر صريحة في كثير من الأحيان في وثائق المنظمات.

**11-2 القيم المنسوبة:** بينما تكون القيم التنظيمية المتبناة هي تلك التي ينادي بها فريق الإدارة العليا فإن القيم المنسوبة هي التي يعدها الأعضاء بشكل عام ممثلة للمنظمة فقد تبنى عدد من الباحثين شكل القيم المنسوبة ولا سيما عندما استخدمت القيم كمتغير في تقييم ملائمة الفرد للمنظمة.

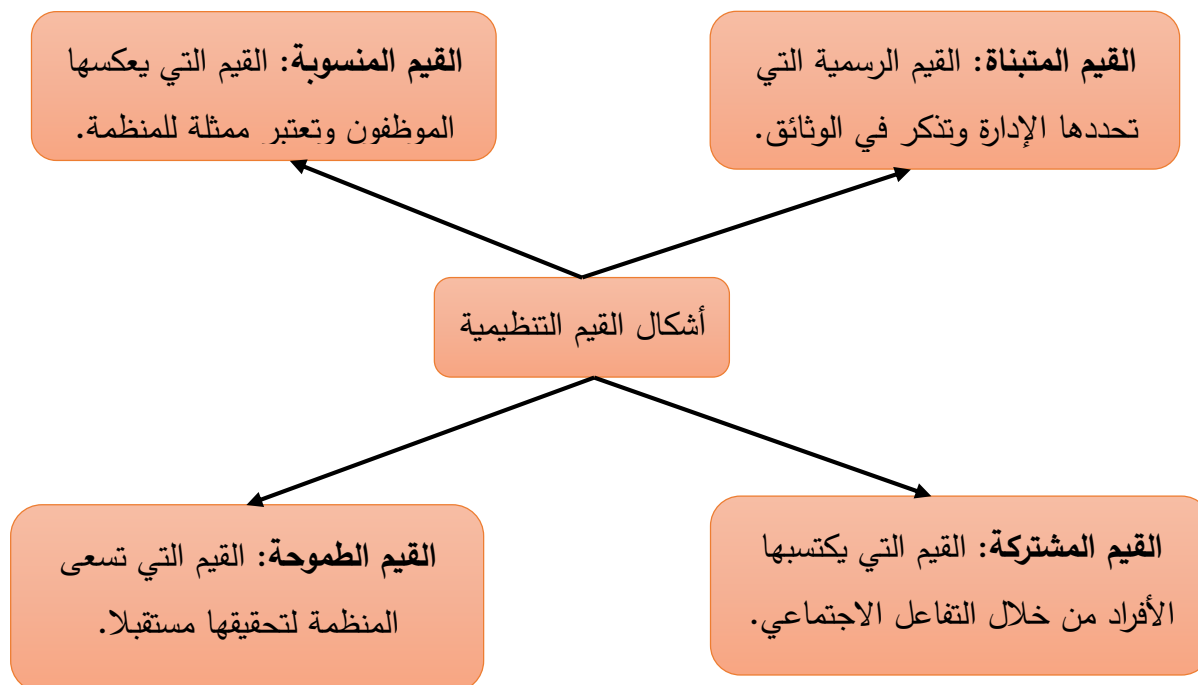
**11-3 القيم المشتركة:** يتضمن شكل القيم المشتركة القيم التنظيمية وهي مجموعة من قيم أعضائها، حيث لا يتكيف الأشخاص اجتماعيا من خلال التعرض للتقاليد والأعراف والممارسات حتى يمكن من إظهار خصائص المجتمعات والمنظمات والمجموعات من القيم الشخصية لأعضائها.

**11-4 القيم الطموحة:** لقد تم التعرف على ثلاثة أشكال تميز التمثيل الجزئي للقيم التنظيمية تلك التي يتبناها المدبرون بصورة رسمية وتلك التي يعزوها الأعضاء الى المنظمة وتلك التي يتقاسمها الأعضاء أما الشكل الرابع والأخير هو ما يعتقد الأعضاء بأنه ما ينبغي أن تكون قيم المنظمة عليه والتي نسميها بالطموحة.

(الملا، أحمد، 2016، ص 94-95)



الشكل رقم (06): يوضح أشكال القيم التنظيمية



(من إعداد الطالبتين بالاعتماد على عدة مراجع)

## 12- شروط القيم التنظيمية:

بما أن القيم التنظيمية هي الأساس الذي يستخدمه أعضاء التنظيم لتقييم الأعمال والسياسات العامة حيث تؤدي دورا مهما في الحفاظ على هوية المنظمة وتؤثر في أنشطة وسلوك العاملين لذا فإن القيم الواضحة يجب أن تتوفر على الشروط التالية:

- أن تكون مقنعة ومختارة من عدة بدائل حتى يتم تبنيها والالتزام بها من قبل العاملين على كافة المستويات.
- أن تكون متناسقة فكريا وسلوكيا مع قيم الأفراد العاملين بالمنظمة.
- أن تكون محدودة العدد وواضحة الهدف ويمكن إدراكها وتحديد ما تضمنه من سلوك.
- أن تكون عملية ثابتة في كل الأحوال والمواقف حتى يسهل ترجمتها الى واقع لأن القيم التي يستحيل ترجمتها الى واقع هي قيم مثالية.

- أن تكون مدونة حتى صبح واضحة بالقدر الكافي وملزمة للعاملين بالمنظمة.
- (بدران، برويس، 2021، ص352)
- يجب اختيار القيم التنظيمية وتبنيها من قبل العاملين لضمان تجنب النزاعات والاختلافات.
- ينبغي أن تكون متماشية مع أفكار ومعتقدات الموظفين.
- يجب أن تكون محددة وواضحة ليتمكن العاملون من استيعابها مما يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة.
- ينبغي أن تكون القيم التنظيمية مستقرة وغير متقلبة، بحيث لا تتأثر بالمواقف الطارئة، مما يمنح الموظفين الشعور بالطمأنينة عند تطبيقها في بيئة العمل.
- يجب أن تساهم هذه القيم في تحسين أداء الموظفين، مع تأثير واضح على توجهاتهم وسلوكياتهم بما يتماشى مع أهداف المنظمة. (القحطاني، 2022، ص133)

### 13- مستويات القيم التنظيمية:

أشار العدلوني الى أن للقيم التنظيمية أربعة مستويات هي:

**13-1 القيم الجوهرية:** هي التي تنطلق منها وتعتمد عليها بقية القيم، بحيث تمثل هذه القيم النواة التي تتفرع منها القيم الأخرى.

**13-2 القيم الأساسية:** هي التي تمثل خصائص المؤسسة وخدماتها وبرامجها ومنتجاتها.

**13-3 القيم البنائية:** هي مخرجات ونتائج القيم الجوهرية والقيم الأساسية السابقة مثل: الفعالية، الكفاءة، المسؤولية، الالتزام والانتاجية.

**13-4 القيم المميزة:** هي التي تنشأ وتتكون بمرور الوقت نتيجة التزام المؤسسة بالقيم الثلاث السابقة وتتمثل هذه

القيم في: التجديد، تطوير الأداء، الإنجاز، التعلم الدائم. (طبراح، عبدلي، 2022، ص531)

### 14- وظائف القيم التنظيمية:

#### 14-1 على المستوى الفردي:

- تهيئ للأفراد اختيارات لتحديد السلوك وبالتالي تشكيل الشخصية وتوجه الفرد نحو الأداء المطلوب منه وتمنحه القدرة على الرضا النفسي والتوافق مع الآخرين.
- تسهم في تحقيق الأمان للفرد من خلال معالجة نقاط الضعف لديه والتعبير عن نفسه حتى يحقق ذاته.
- تسهم في تحديد الرؤية التي ينشدها الفرد وفهم العالم من حوله والمساهمة في إصلاحه نفسيا وخلقيا من خلال ضبط شهواته ومطامعه حتى لا تتغلب على عقله ووجدانه.

#### 14-2 على المستوى الاجتماعي:

- المساهمة في خط تماسك المجتمع إذ تحدد أهدافه ومثله العليا ومبادئه الثابتة.
- المساعدة في مواجهة التغيرات التي تحدث في المجتمع حتى يصبح أكثر استقرارا.
- تربط أجزاء ثقافة المجتمع مع بعضها، وتقيه من الأنانية المفرطة والنزاعات والشهوات الطائشة.

(عبد الله، د.س، ص8)

### خلاصة:

تعد القيم التنظيمية مجموعة من الاتفاقيات والمعايير المشتركة بين أفراد المؤسسة، حيث تختلف مستوياتها باختلاف مواقع الأفراد في الهيكل التنظيمي ومهامهم ومسؤولياتهم، وتبرز أهمية هذه القيم بشكل خاص في مدى تجسيدها سلوكيات الأعضاء الذين يشغلون مواقع قيادية أو إدارية داخل المؤسسة، مما يجعلها أحد المكونات الرئيسية التي تسهم في تشكيل الثقافة التنظيمية العامة.

وتتبع هذه القيم من مصادر متنوعة، ومن خلال هذا التنوع في المصادر تصبح القيم التنظيمية انعكاسا لتعدد المرجعيات والانتماءات مما يثري بيئة العمل ويوفر مناخا تتعايش فيه رؤى مختلفة نحو الهدف المشترك ويسهم تعليم الأفراد وتدريبهم داخل المؤسسة على مبادئ هذه القيم في ترسيخها بحيث تصبح جزءا من الوعي الجماعي للعاملين، كما يساعد في بناء مرجعية موحدة للسلوكيات المهنية مما يسهل عمليات التفاعل ويقلل من حالات التضارب أو سوء الفهم، خصوصا في المؤسسات التي تضم طيفا واسعا من التخصصات والخبرات. ومن هنا فإن توجيه هذه القيم داخل المؤسسة والعمل على اتساقها وتكاملها مع ثقافة المؤسسة العامة يعد أمرا حيويا لتحقيق الفعالية التنظيمية وضمان توافق الأداء الفردي مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة فكلما انسجمت القيم التنظيمية بين الأفراد انعكس ذلك إيجابا على بيئة العمل وساهم في تحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة مستدامة.





- تمهيد.
- مفهوم العقد النفسي.
- نشأة وتطور العقد النفسي.
- نظريات العقد النفسي.
- مداخل العقد النفسي.
- المفاهيم المرتبطة بالعقد النفسي.
- أهمية وأهداف العقد النفسي.
- خصائص العقد النفسي.
- محتويات وأنواع العقد النفسي.
- المشاركين في العقد النفسي.
- أسس العقد النفسي.
- العوامل المؤثرة على العقد النفسي.
- العوامل الخارجية والعوامل الداخلية للعقد النفسي.
- أثر الالتزام بالعقد النفسي.
- قياس العقد النفسي.
- انتهاك العقد النفسي.
- خلاصة

### تمهيد:

في عالم العلاقات الإنسانية، تتشكّل بين الأفراد مجموعة من التوقعات غير المُعلنة التي تُعرف بالعقود النفسية، هذه العقود ليست مكتوبة أو رسمية، لكنها تلعب دورًا محوريًا في تحديد طبيعة التفاعل بين الأفراد، سواء في بيئة العمل أو في العلاقات الاجتماعية المختلفة. فهي تعكس الالتزامات الضمنية التي يتوقّع كل طرف أن يلتزم بها الآخر، مما يؤثر بشكل مباشر على مستوى الرضا والثقة والالتزام.

إنّ فهم طبيعة العقود النفسية وأهمّيتها يساعد الأفراد والمؤسسات على بناء علاقات أكثر توازنًا وانسجامًا، مما يُسهم في تحقيق بيئة عمل قائمة على الثقة المتبادلة والتفاهم المشترك. وفي هذا الفصل، سنتناول بالدراسة والتحليل مختلف الجوانب المتعلقة بالعقد النفسي، حيث سنتطرّق في هذا الفصل الى عموميات على العقد النفسي من خلال تعريفه وتاريخ تطوره إضافة إلى خصائصه ومحتوياته، كما سنستعرض أنواعه وأهدافه وأهمّيته داخل المنظمات. كذلك سنتناول مسألة انتهاك العقد النفسي وما يترتّب عليها.

## 1- مفهوم العقد النفسي:

### 1-1 لغة:

- **العقد:** ما يمسك الشيء ويوثقه. (المنجد، 2012، ص 519)
- **النفسي:** منسوب إلى النفس، سببه عوامل ومؤثرات في النفس. (المنجد، 2013، ص 1435)

### 2-1 اصطلاحاً:

- **تعريف أورغنسون:** "استخدم (Argyris, 1960) هذا المصطلح لتوضيح العلاقة التي تجري بين العمال ومديرهم في المصنع وقال أنها تستند إلى العناصر التي تتجاوز العقد النفسي المكتوب ويُعبر عنه شكل من أشكال التفاهم التضامني". (مطاطلة، 2015، ص 310)
- **عرّف روسو وواد بينزوني (1994):** "العقود النفسية تشير إلى المعتقدات التي يلتزم بها الأفراد بشأن الوعود التي قُطعت وقُبلت ويعتمدون عليها بين أنفسهم وبين الآخر (في حالة المؤسسات، تشمل هذه الأطراف: الموظف، العميل، المدير، والمؤسسة ككل) لأن العقود النفسية تمثل كيفية تفسير الوعود والالتزامات، وكلا الطرفين في علاقة العمل (صاحب العمل والموظف) يمكن أن يكون له وجهات نظر مختلفة بخصوص شروط محددة". (خضر، 2022، ص 53)
- **كما عرف سبانو (Spanou, 1996):** "العقد النفسي بأنه يتأثر بالمعايير الاجتماعية والقواعد التي تدير أو تضبط السلوكات ما بين العامل وصاحب العمل". (صوفي، د.س، ص 2)
- **وعرّفه سبارو (Sparrow, 1999) أيضاً:** "أنه عبارة عن اتفاق مفتوح حول ما يتوقعه الفرد والمنظمة من إعطاء وتلقي في المقابل من علاقة العمل وتمثل العقود النفسية صفقة ديناميكية ومتبادلة وتضاف توقعات



جديدة بمرور الوقت مع تطور التصورات حول التزام صاحب العمل، وبالتالي فإن هذه العقود الفردية غير المكتوبة تتعلق بالجوانب الاجتماعية والعاطفية للتبادل بين صاحب العمل والموظف".

(Armstrong, 2006, p 266)

- "وتُعرّف أيضًا بأنها وصف المساهمات التي يتوقع الموظف أن يقدمها في علاقة العمل وما ستقدمه جهة العمل إلى الموظف مقابل تلك المساهمات". (رايموند، وآخرون، 2015، ص 51)

- "تعرف أيضًا بأنها التوقعات بين المنظمة والموظف فيما يتعلق بالالتزامات، والمزايا والحقوق التي تتجاوز ما تم الاتفاق عليه رسميًا في العقد المكتوب، ويستند العقد النفسي إلى توقعات حول ما سيقدمه كل طرف في العلاقة الوظيفية، ويتم وصف التوقعات على أنها معاملات (راتب، ساعات العمل، بيئة عمل آمنة) وعلاقات (ثقة، ثبات، درجة عالية من الالتزام، الأمان الوظيفي) وإن قدّمت المنظمة ذلك سيبادلها الأفراد بالولاء والالتزام والعمل الجاد، وقد يكون للعاملين في المنظمة ذاتها عقود نفسية مختلفة".

(خضر، 2022، ص 88)

- "يُعرف العقد النفسي في الأدبيات بأنه اتفاق غير مكتوب بين المنظمة وبين العاملين 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 التنظيمية المساعدة على إشباع حاجاتهم من أمن واستقرار وحوافز".

(الشرقاوي، 2016، ص 297)

- ومن خلال التعاريف السابقة نستخلص أن العقد النفسي هو اتفاق غير مكتوب ينشأ بين الأفراد، مبني على التوقعات المتبادلة والقيم الشخصية في بيئة العمل يحدد هذا العقد التقاهم الضمني بين الموظف وصاحب العمل حول الالتزامات المتوقعة من كل طرف مما يؤثر على التحفيز والرضا الوظيفي.

## 2- المفاهيم المرتبطة بالعقد النفسي:

**2-1 الثقة التنظيمية:** يتم تعريفها أنها إيمان الفرد بأهداف المنظمة وخياراتها وسياساتها وبرامجها مما يعكس

رضا الفرد والتزامه تجاهها فالمنظمة لا يمكن أن تعمل دون الثقة بين موظفيها ولا يمكن للمديرين التغاضي عن

أهمية الثقة في العمل وبالتالي تعد عنصراً حاسماً لتوسيع الملكية البشرية بين المنظمات والزبائن والمنظمات

الأخرى. (العابدي، 2025، ص53)

الثقة هي أحد المرتكزات الأساسية للعقد النفسي فكلما شعر الموظف بأن المؤسسة تفي بوعودها وتحترم التزاماتها

تعزز ذلك الشعور بالأمان والانتماء وإذا اهتزت الثقة فغالباً ما يُفسَّر ذلك على أنه خرق للعقد النفسي.

**2-2 الالتزام التنظيمي:** هو استجابة وجدانية ينتج من تقويم حالة العمل التي تصل أو تربط الفرد بالتنظيم،

فالفرد في حالة الالتزام الوجداني يتوحد مع المنظمة ومن ثم يلتزم بالسعي نحو تحقيق أهدافها.

(الهنداوي، 2012، ص198-200)

يشير إلى مدى ارتباط الموظف بالمؤسسة ورغبته في البقاء ضمنها. عندما يكون العقد النفسي متوازناً، يتزايد

الالتزام، أما في حال خرقه، فيميل الموظف إلى الانسحاب النفسي أو الفعلي.

**2-3 الرضا الوظيفي:** يعرف بأنه الشعور النفسي بالقناعة والارتياح أو السعادة لإشباع الحاجات والرغبات

والتوقعات مع العمل نفسه ومحتوى بيئة العمل ومع الثقة والولاء والانتماء. (محمد، 2014، ص260)

يتأثر رضا الموظف بمدى تطابق توقعاته (ضمن العقد النفسي) مع ما يقدم له في الواقع فخرق العقد يؤدي غالباً

إلى انخفاض الرضا حتى في حال توفر جوانب مادية جيدة.

**2-4 العدالة التنظيمية:** هي الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي تستخدمه الإدارة في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني. (علي، 2013، ص31)

يشمل الشعور بالإنصاف في توزيع الموارد واتخاذ القرارات والمعاملة داخل المؤسسة بأي خلل في العدالة يُفسّر من طرف الموظف كإخلال ضمنى ببنود العقد النفسي غير المعلن.

**2-5 الولاء التنظيمي:** هو ذلك الشعور الإيجابي المتولد لدى الفرد تجاه المنظمة التي يعمل بها وهو نتاج الإخلاص لهذه المنظمة ولأهدافها والحرص على البقاء فيها من خلال بذل الجهد بما يعزز من نجاحها وتفضيلها على غيرها من المنظمات. (البارودي، 2015، ص77)

وهو أحد نتائج العقد النفسي المتوازن إذ يؤدي احترام التوقعات إلى خلق شعور عميق بالولاء في حين أن الخيانة الشعورية للعقد تضعف هذا الولاء.

**2-6 الثقافة التنظيمية:** هي عالم أو مملكة من الأفكار والمعتقدات والقيم وهي إطار معرفي مكون من الاتجاهات والقيم ومعايير السلوك والتوقعات التي يتقاسمها العاملون في المنظمة.

(عثمان، سلطان، 2021، ص180)

تشكل البيئة والقيم السائدة داخل المؤسسة مرجعية يتكوّن من خلالها العقد النفسي فهي التي تحدد ما "يُتوقع" من المؤسسة وما يُفترض أن تقدمه للفرد.

الشكل رقم (07): يوضح المفاهيم المرتبطة بالعقد النفسي



(من إعداد الطالبتين بالاعتماد على عدة مراجع)

### 3-نشأة وتطور مفهوم العقد النفسي:

#### 3-1 تطور مفهوم العقد النفسي:

تطور مفهوم العقد النفسي من خلال فترتين رئيسيتين هما:

#### 3-1-1 الفترة الأولى: فترة الكتابات الأولى حول العقد النفسي: والتي تميزت بتطور نظري متقطع إلى حد ما

ومشاركة باحثين من العديد من التخصصات والتخصصات الفرعية وأبحاث تجريبية محدودة.

#### 3-1-2 الفترة الثانية: العصر الحديث: والذي تميز بأعمال دينيس م. روسو (Denise M. Rousseau) التي

ألهمت العديد من الباحثين منذ عام 1990 إلى اليوم والذي تميز بتطور نظري محدود نسبياً ومشاركة

الباحثين من تخصصات أكثر تجانساً وعدد كبير من الدراسات البحثية التجريبية ومعظمها كمية، وسيتم

بعد ذلك ربط بناء العقد النفسي ببناءات أخرى بما في ذلك بناءات الدعم التنظيمي المتصور والتبادل بين

القائد والعضو والعدالة التنظيمية. (Louise et Al, 2007, p.80)

#### 3-2 العقد النفسي عند تايلور:

شهدت العقود الأخيرة من القرن التاسع عشر تطورات كبيرة في مجال الصناعة الأمريكية حيث كان الاعتماد

على المهندسين الصناعيين لتصميم المنظمات وتحقيق أعلى مستويات الكفاءة، في هذا السياق برز فريدريك

تايلور كمؤسس للإدارة العلمية، حيث رأى أن ضعف العلاقة بين الإدارة والعمال وسوء ظروف العمل كانت

من أهم المشاكل التي تواجه المنظمات. (صوفي، د.س، ص 2)

### 1-2-3 أهم ملامح العقد النفسي عند تايلور:

#### 1-1-2-3 تبادل المنفعة بين الإدارة والعمال: أكد تايلور على ضرورة وجود عقد نفسي مبني على التوازن

بين ما يمكن أن يقدمه العمال من جهد وإنتاج وما يجب أن توفره الإدارة من حوافز وظروف عمل مناسبة.

#### 2-1-2-3 مبادئ الإدارة العلمية:

- تطوير الإدارة على أسس علمية.
- الاختيار العلمي للعاملين لضمان الكفاءة.
- توفير التدريب والتطوير المستمر للعمال.
- تحقيق التعاون الحقيقي بين الإدارة والعمال.

#### 3-1-2-3 الاعتماد على الأساليب العلمية بدلاً من العشوائية: دعا تايلور إلى استبدال الطرق التقليدية في

الإدارة بأساليب علمية قائمة على التجربة والملاحظة لضمان تحقيق أعلى مستوى من الإنتاجية.

#### 4-1-2-3 التعاون لتحقيق الأهداف المشتركة: رأى تايلور أنه من الممكن التوفيق بين مصلحة العامل في

الحصول على أجر أعلى ومصلحة صاحب العمل في تقليل تكاليف الإنتاج من خلال رفع كفاءة

الأداء وزيادة الإنتاجية.

### 2-2-3 أسس الإدارة عند تايلور:

حدد تايلور مجموعة من المبادئ لتحسين كفاءة الإدارة وتشمل:

- دراسة الحركة والزمن لتحديد الخطوات الضرورية وإزالة الحركات الزائدة.
- توزيع المسؤوليات على المشرفين لضمان تنظيم العمل.

- استخدام الأدوات المناسبة لتحقيق أفضل أداء .
- تحديد واجبات كل وظيفة بوضوح عبر قوائم مخصصة.
- إنشاء أقسام تخطيط العمل لمنع المشكلات والعقبات.
- الاعتماد على وسائل العمل الحديثة لتوفير الوقت وتقليل الجهد. (صوفي، مرجع سابق، ص 170)

### 3-2-3 انتقادات العقد النفسي عند تايلور:

- ركز على الأداء الفردي أكثر من العلاقات الإنسانية والجماعية.
- اعتُبر أسلوبه ميكانيكيًا ومجردًا من العوامل العاطفية والنفسية التي تؤثر على العمال.
- تم اتهامه بإهمال البعد الاجتماعي في بيئة العمل، حيث تعامل مع العمال كأدوات إنتاج بدلًا من أفراد لهم احتياجات نفسية واجتماعية. (صوفي، مرجع سابق، ص3)

### 4-نظريات العقد النفسي:

#### 4-1 نظرية التبادل الاجتماعي:

نظرية التبادل الاجتماعي هل إحدى النظريات السوسيولوجية المعاصرة التي ظهرت كبديل نظري في علم الاجتماع الغربي تعود جذورها الفكرية الى أفكار بعض الفلاسفة والعلماء الذين اهتموا بعملية التبادل (الأخذ والعطاء) منذ القدم مثل أرسطو وأدم فيرجسون في القرن الثامن عشر، تأثرت هذه النظرية في نشأتها بثلاثة مصادر رئيسية: الاقتصاد الكلاسيكي، الأنثروبولوجيا الوظيفية، وعلم النفس السلوكي.

(طلعت، 1994، ص118)

تم توظيف نظرية التبادل الاجتماعي (هومانز، 1958- 1964، بلو، 1964) وقاعدة المعاملة بالمثل بشكل كبير في الأدبيات المتعلقة بالعقد النفسي.

#### 4-2 نظرية العدالة:

تركز نظرية العدالة (آدامز، 1963) على مدى إحساس الأفراد بالعدالة في العلاقات التبادلية خاصة في العمل حيث يقارن الموظفون جهودهم ومكافآتهم، فإذا شعر الموظف بعدم التوازن ينخفض رضاه وأدائه (الحمدي، 2019، ص07)، كما تدعم نظرية العدالة فكرة تأثير المجموعات الأخرى على سلوك الفرد. وفقًا لهذه النظرية، يقارن الفرد ظروف عمله بظروف أعضاء آخرين، ثم يسعى بعد ذلك إلى تحقيق التوازن في علاقته.

#### 4-3 نظرية التوقعات:

نجد نظرية التوقعات لفرووم (1964) التي تتناول دافع الأفراد لأداء عمل معين والحصول على مكافأة استنادًا إلى ثلاثة عوامل: القيمة، والأداة، والتوقع بحسب المؤلف، فإن تقدير أهمية المكافأة يختلف من شخص لآخر. على سبيل المثال، قد يكون مرونة ساعات العمل ميزة محببة لموظف ما، ولكنها قد تؤدي إلى فقدان الحافز لموظف آخر في نفس القسم. يفسر هذا التناقض بالطبيعة الفريدة للعقد النفسي لكل فرد. (belaid, 2021, p28-29)

#### 4-4 من نظرية التوازن لبرنارد (1934) الى نظرية التبادل الاجتماعي (1964):

في بداية القرن العشرين كانت العلاقات داخل المنظمات تعتمد على الأداء الاقتصادي حيث لم يأخذ كل من التaylorية والفوردية في الاعتبار تعقيد العلاقات الاجتماعية، بدأ الاهتمام بالعامل البشري بعد الحرب العالمية الأولى، مما أدى إلى ظهور نظريات متعددة لفهم العلاقات داخل المنظمات. نشأت فكرة العقد النفسي من أبحاث علم النفس الاجتماعي وعلم الاجتماع، مثل نظرية التوقعات لفرووم (1964) ونظرية التبادل الاجتماعي لبلو (1964).



بعد أزمة 1929 لاحظ الباحثون أن سلوك الأفراد يؤثر على الإنتاجية، وظهرت نظرية برنارد التي تؤكد على العلاقة بين الفرد والمنظمة من حيث المساهمة والمكافأة. في الستينيات تطورت نظرية التبادل الاجتماعي مع أعمال هومانز وبلو حيث ميز بلو بين التبادل الاقتصادي (المحدد بعقود رسمية) والتبادل الاجتماعي (القائم على التزامات غير محددة). يعتمد نجاح التبادل الاجتماعي على الشعور بالعدالة، وهو ما تم تطويره في مفهوم "قاعدة المعاملة بالمثل" التي اقترحها جولدنر (1960).

يؤثر إدراك الأفراد للمعاملة بالمثل على سلوكهم الإيجابي أو السلبي تجاه المنظمة وأكد باحثون مثل كروبانزانو وميتشل (2005) أن الامتثال لهذه القاعدة يلزم الأفراد بالتصرف بالمثل، مما يفسر ردود الفعل المختلفة عند حدوث خرق للعقد النفسي، كما أشارت إليه دراسات كويل-شابيرو وكسلر (2002) وروبينسون وآخرون (1994). (belaid, 2021, p27-28)

## 5- مداخل العقد النفسي:

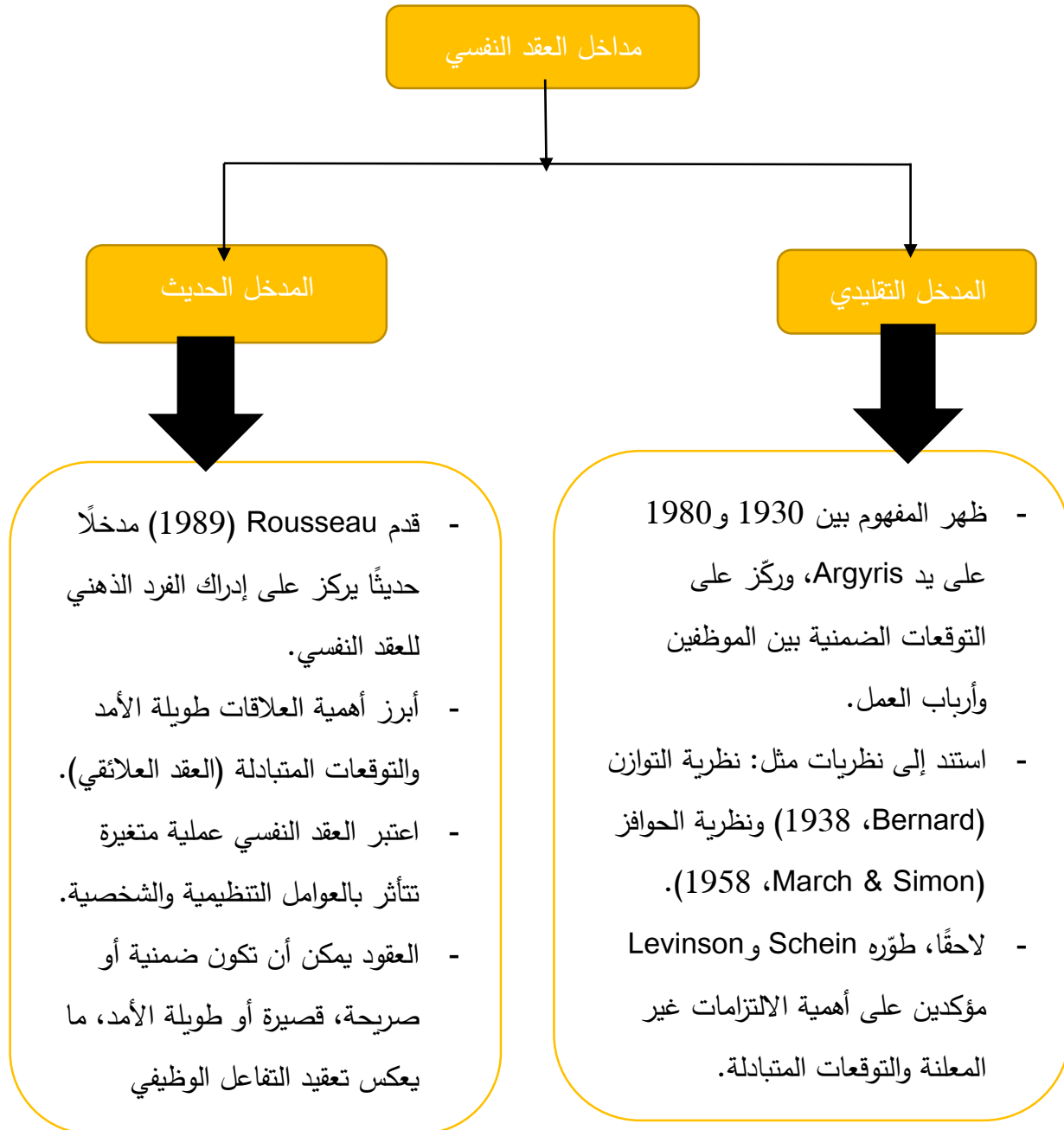
يمكن تقسيم المداخل التي يمكن من خلالها التعامل مع العقد النفسي الى مدخلين:

**1-5 المدخل التقليدي:** ظهر المفهوم بين عامي 1930 و 1980 عندما استخدم argyris المصطلح لأول مرة مشيرا الى أن الموظفين يحملون توقعات ضمنية وغير معلنة تجاه أصحاب العمل والتي تتأثر بمساهماتهم وما يحصلون عليه بالمقابل، استند هذا الفهم الى نظريات مثل نظرية التوازن ل Bernard (1938)، ونظرية الحوافز ل march et simon (1958) اللتين تفسران العلاقة بين الجهد الوظيفي ورضا الموظف عن المكافآت، لاحقا طور كل من shein (1965)، و levinson et al (1962) المفهوم مشددين على أهمية الالتزامات غير المعلنة والتوقعات المتبادلة بين الموظفين وأرباب العمل.

2-5 المدخل الحديث: مع تطور الأبحاث قدمت rousseau (1989) مدخلا حديثا يعتمد على الإدراك الذهني

للفرد بدلا من الاقتصار على تبادل الموارد الملموسة حيث ركزت على مفهوم العقد العلائقي الذي يعكس العلاقات طويلة الأمد والتوقعات المتبادلة بين الطرفين، في هذا السياق لم يعد العقد النفسي ينظر اليه كالتزام ثابت بل كعملية متغيرة تتأثر بالعوامل التنظيمية والشخصية ما يفسر التفاوت في العلاقة بين الموظفين وأرباب العمل وفقا ل rousseau يمكن أن تكون العقود النفسية ضمنية أو صريحة قصيرة الأمد أو طويلة الأمد، مما يعكس تعقيد التفاعل الوظيفي الحديث. (بريس، حسين، 2014، ص123)

الشكل رقم (08): يوضح مداخل العقد النفسي

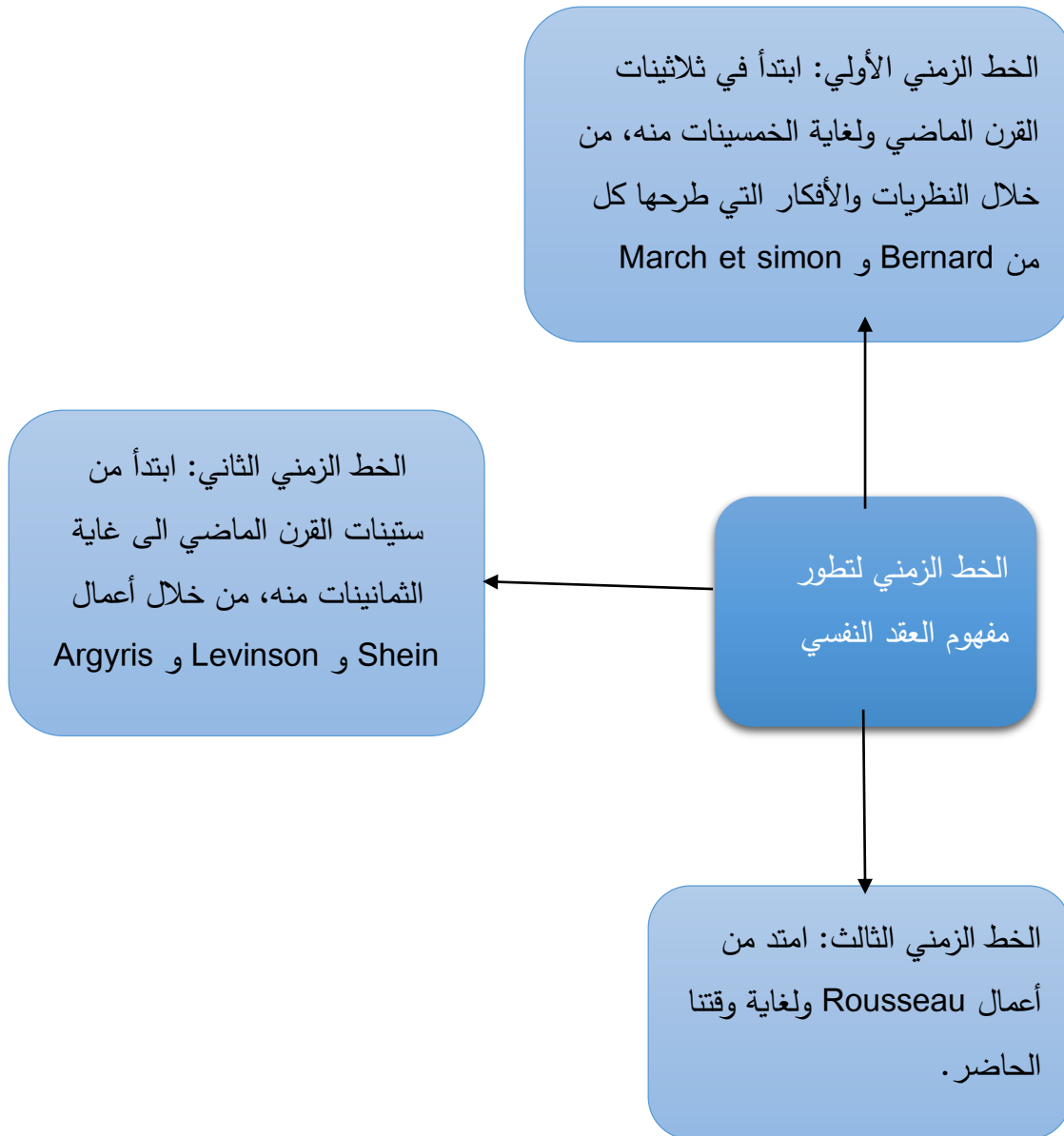


(من إعداد الطالبتين بالاعتماد على عدة مراجع)

يوضح المخطط التالي مداخل العقد النفسي والتي تنقسم الى مدخلين: التقليدي والذي يهتم بالتوقعات المتبادلة بين

الموظف وصاحب العمل، والمدخل الحديث والذي يركز على إدراك الفرد للعلاقة النفسية مع العمل.

الشكل رقم (09): يوضح الخط الزمني لتطور مفهوم العقد النفسي



(من إعداد الطالبتين بالاعتماد على عدة مراجع)

## 6- أهمية وأهداف العقد النفسي:

6-1 أهمية العقد النفسي: تتلخص أهمية العقد النفسي في عدة جوانب رئيسية منها:

- إدراك وتوقع تصرف الأفراد: العقد النفسي يساعد الأفراد على فهم وتوقع سلوكيات الآخرين داخل بيئة العمل

مما يساهم في تحسين العلاقات المهنية وتقليل سوء الفهم بين الموظفين والإدارة.

- تحسين التفاعل داخل بيئة العمل: يمكن العقد النفسي أن يعزز التعاون بين الزملاء والمديرين مما يخلق بيئة عمل أكثر إنتاجية وتحفيزاً.
  - التوافق مع أهداف العمل الاستراتيجية: فهم العقد النفسي يساعد الموظفين على التكيف مع استراتيجيات المؤسسة مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام وزيادة الولاء المؤسسي.
  - تقليل تأثير خرق العقود النفسية: عند انتهاك العقد النفسي قد يشعر الموظفون بالإحباط وعدم الرضا مما يؤثر على الأداء والإنتاجية لذا فإن فهمه وإدارته بشكل جيد يقلل من هذه التأثيرات السلبية.
  - تعزيز المشاركة والاندماج الوظيفي: الموظفون الذين يشعرون بأن توقعاتهم النفسية متوافقة مع ما تقدمه المؤسسة يكونون أكثر التزاماً واندماجاً في العمل مما يساهم في نجاح المنظمة.
- (ويلين، 2007، ص 12-27)
- تعتبر العقود النفسية سمة من سمات الحياة التنظيمية، فهي تقوم بربط الأفراد والمنظمات مع بعضهم البعض وتنظيم سلوكهم.
  - تساهم في الحفاظ على علاقة العمل مع مرور الوقت.
  - تمكّن الجانب الإنساني في المنظمة بيسر خاصة في حالات عدم اليقين والخطر مثل أوقات إعادة الهيكلة.
  - تؤثر العقود النفسية بشكل كبير على الرضا الوظيفي والمواقف والسلوك من خلال المراجعة المستمرة لعلاقة التبادل بين الموظف والمنظمة. (مختارية، مليكة، 2023، ص 453)
  - يعتبر العقد النفسي من الأدوار الرئيسية التي من خلالها يتم وضوح رؤية السلوك التنظيمي في الالتزام التنظيمي لدى الموظف.
  - العقد النفسي هو أداة إدارية تساعد في فهم سلوك الموظفين ومدى التزامهم بأهداف المؤسسة مما يساهم في تقدير الحوافز الفعالة لهم.

- العقد النفسي كأداة رقابية يساعد في تحسين أداء الموظف من خلال تطوير أساليب الإدارة وتعزيز التزامه بالمؤسسة.
- يتحقق الرضا الوظيفي والالتزام عندما تتطابق توقعات الموظف مع ما تقدمه المؤسسة مما يحسن الأداء ويؤثر إيجاباً على حياته. (محمد، 2023، ص 30-31)
- يعمل كحلقة وصل بين المنظمة والموظف، مما يساعد في تنظيم سلوكه.
- يساهم العقد النفسي في تقوية علاقة الموظف بالمؤسسة مما يجعله أكثر التزاماً واستمرارية بمرور الوقت.
- يسهل التعامل مع المشكلات، مما يسهل معالجة الجوانب الإنسانية داخل بيئة العمل.
- وتوضح أيضاً أهمية العقد النفسي في تأثيره على التنمية المستقبلية للمنظمة فمن خلاله تستطيع المنظمة الحصول على ميزة تنافسية، وعن طريقه أصبح للمسؤولين في المنظمة نظرة عميقة حول حاجات العاملين ومتطلبات استمرارية العلاقة بينهما وبالتالي أصبح العقد النفسي يمثل منهجاً لتوفير التفكير الديناميكي لزيادة إنتاجية ودافعية العاملين بالمنظمة ما نجده يقوي من انتماء العاملين للمنظمة ويزيد من قناعاتهم بأهدافها، وهو ما يجعل لديهم رغبة قوية في الحفاظ على علاقتهم بها. (لمياء، 2022، ص 7)
- فهم مكونات العلاقة التوظيفية.
- تفسير السلوكيات والمواقف في العمل.
- تحليل تطور العلاقة التوظيفية والخصائص الديمغرافية والمهنية. (dufour, p1)

### 2-6 أهداف العقد النفسي:

- تنظيم العلاقة بين الطرفين: فالعقد النفسي يحدد العلاقة بين الأطراف وفقاً لتوقعاتهم ومعاملاتهم المتبادلة.
- تأثير عدم التزام أحد الأطراف: إذا لم يلتزم الطرف الموكّل (Trustee) بأهداف الطرف الموكّل (Trustor) فإن العقد النفسي يتأثر، ما يؤدي إلى فقدان أحد جوانب التكامل.

- احترام القيم والثقة: نجاح العقد النفسي يعتمد على الاحترام المتبادل والثقة بين الأفراد داخل المنظمة.
- دوره في تحديد العلاقات الاجتماعية والاقتصادية: العقد النفسي يساعد في تشكيل العلاقات الاجتماعية داخل المنظمات وتأثيرها الاقتصادي. (صالح، الدوري، 2022، ص 324)

## 7- خصائص العقد النفسي:

- يتسم العقد النفسي بمجموعة من الخصائص منها:
  - توجد سلسلة من الالتزامات المتبادلة بين الطرفين.
  - طرفي العلاقة قد يتمثلا في الموظف والمنظمة أو الموظف وموظف آخر.
  - تمثل الالتزامات جزءاً أساسياً من العقد النفسي.
  - يتسم العقد النفسي بالتغيير المستمر نتيجة تغير العوامل الاجتماعية والعاطفية التي قد تؤثر على توقعات طرفي العقد.
  - العقد النفسي عقد غير مكتوب وغير رسمي.
  - يتسع العقد النفسي ليشمل تنفيذ العقد الرسمي والالتزام بتنفيذ توقعات كل من المنظمة والعاملين.
  - يهتم العقد النفسي بتحديد الواجبات والمسؤوليات المتبادلة بين طرفي التعاقد بعيداً عن التفاصيل.
- (عطا الله، 2017، ص 783)
- العقد النفسي هو الفهم أو التفسير الفردي للالتزامات المتعلقة بالمعلومات.
- العقود النفسية ذاتية.
- العقود النفسية هي عقود ضمنية تحتوي على ثلاثة مكونات، وهي الوعد، والقبول، والوفاء.
- العقود النفسية تعهدية.

- العقود النفسية تعكس استجابات الأفراد تجاه المثيرات النفسية السابقة وتتكون من ثلاثة مكونات: وهي المعرفية (المعتقدات والأفكار) والعاطفية (الاستجابات الوجدانية) والسلوكية (الأفعال للوصول الى الأهداف) حيث تؤثر هذه المكونات في كيفية معالجة المعلومات واتخاذ القرارات. (بودكار، 2024، ص71-72)

الجدول رقم (03): يوضح خصائص العقد النفسي عند روسو (1993)

الوصف	خصائص العقد النفسي
الوضوح يمثل درجة إدراك الموظفين لكون شروط العقد النفسي محددة بشكل غير غامض، ومحددة بشكل صريح وواضحة ويمكن ملاحظتها من قبل طرف ثالث. يعتبر العقد النفسي واضحاً إذا كان من السهل ملاحظته وكانت شروطه علنية.	1- الوضوح (توضيح الالتزامات)
مدى العقد النفسي يعني إلى أي حد تكون الحدود بين الحياة المهنية والجوانب الأخرى من حياة الشخص قابلة للاختراق. فكرة هذه الخاصية هي ما إذا كانت الحياة المهنية تمتد إلى الحياة الخاصة أو لا.	2- المدى (الاتساع)
التعريف: درجة حدوث التغيير في شروط العقد النفسي، سواء تم ذلك من خلال إعادة تفاوض صريحة أو ضمنية حول العقد.	3- الاستقرار
التركيز يظهر الأهمية النسبية المعطاة للعناصر السوسيو-عاطفية في العقد النفسي مقارنة بالعناصر ذات الطبيعة الاقتصادية. من الأمثلة على العناصر السوسيو-عاطفية: الاحترام، الثقة، الولاء وفرص التطور.	4- الطبيعة الاقتصادية للالتزامات
يمكن تعريف الإطار الزمني على أنه الأفق المتوقع للعلاقة المهنية بين الطرفين (الموظف وصاحب العمل)	5- الإطار الزمني

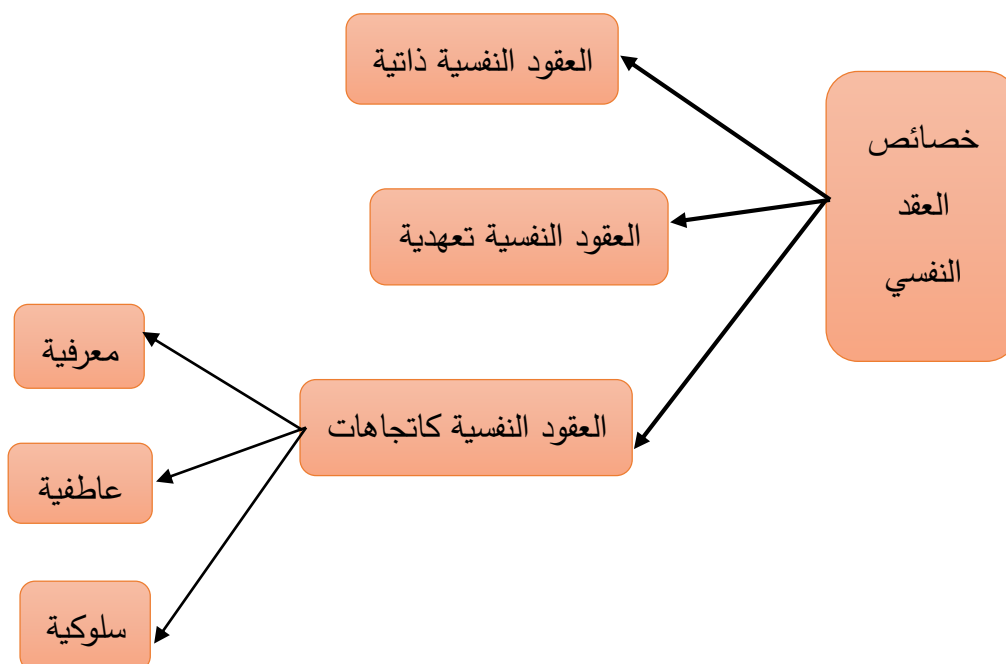


6- خصوصية الالتزامات	التعريف: درجة إدراك الموظف للموارد المتبادلة داخل العقد النفسي على أنها فريدة وغير قابلة للاستبدال. مفتاح هذه الخاصية هو الاعتماد على الموارد غير القابلة للاستبدال.
7- الإرادة	تشير الإرادة الى إدراك الموظفين بأنهم شاركوا طوعية في تحديد طبيعة وبنود العقد النفسي.

(Muresano, 2014, p33)

الجدول يبرز خصائص العقد النفسي عند روسو ويصف كل واحدة على حدة ففهم هذه الخصائص بشكل متكامل ضروري لتحقيق التوازن بين توقعات المؤسسة واحتياجات الموظف وبالتالي تحقيق أداء مؤسسي مستدام.

الشكل رقم(10): يوضح خصائص العقد النفسي



(من إعداد الطالبتين بالاعتماد على عدة مراجع)

## 8- محتويات وأنواع العقد النفسي:

### 8-1 محتويات العقد النفسي:

تشير محتويات العقد النفسي إلى تصوّر الموظف للمساهمات التي يُعدّ بها لصاحب العمل وما يعتقد أنّ المنظمة تُعِدُّ به في المقابل. تشمل مساهمات الموظفين: الجهد، المهارات، الجودة، والمرونة، بينما توفّر المنظمة الترقية، التدريب، الأجور، الاحترام، والتغذية الراجعة.

إنّ المحتويات ليست ما يقّمه الموظفون ويحصلون عليه من صاحب العمل فحسب بل هي الوعود الضمنية والصريحة حول هذا التبادل.

يتكوّن العقد النفسي من نوعين من المعلومات: معلومات حول ما يتمّ تبادله ومعلومات حول كيفية حدوث التبادل.

تُعَدّ المعاملة بالمثل أمراً أساسياً في التعريف، ممّا يعني أنّ الموظف يقّدّم مساهمة مقابل شيء ما من المنظمة. تُعتبر الحوافز والمكافآت التنظيمية جزءاً من العقد النفسي إذا تمّ تقديمها مقابل مساهمة الموظف. إنّ مقاييس محتويات العقد النفسي تقيم المساهمات والحوافز ككيانات مستقلة، دون التساؤل عمّا إذا كان القيام بأحدهما مقابل الآخر أو كيف يتم ذلك. (Conway, Briner, 2005, p37-38)

### 8-2 أنواع العقد النفسي:

يمكن تصنيف العقود النفسية إلى عدة أنواع ومنها:

8-2-1 العقود المتوازنة: يحتوي العقد المتوازن على كل من أبعاد العقود المعاملات والعلاقات ذات الصلة حيث تجمع بين الالتزامات المادية والتفاهم المشترك بين الموظف وصاحب العمل كما تعتمد على توازن المصالح

وتسمح بإعادة التفاوض وفقاً للظروف الاقتصادية واحتياجات العمل. هذه العقود تساهم في تعزيز الأداء الوظيفي وتحقيق الاستقرار المهني خاصة في بيئات العمل التي تشهد تغيّرات مستمرة. (حسين، حسن، 2021، ص35)

**8-2-2 العقد السلوكي:** يُستخدم لتحديد التغيرات السلوكية بناءً على شروط معينة ويعتمد على وضع اتفاق بين الأفراد لتحقيق نتائج محددة مما يساهم في تحسين التفاعل الاجتماعي حيث يُعتبر أداة فعالة في بيئات العمل تساعد الأفراد على تحقيق الأهداف المحددة وتعديل سلوكهم وفقاً لما هو متفق عليه. (جابر، 2019، ص151-152)

**8-2-3 العقد النفسي للعلاقات:** في هذا العقد تكون الترتيبات في بيئة العمل طويلة المدى مبنية على الثقة والإخلاص حيث يتضح أنّ هذا النوع من العقود ذو طبيعة اجتماعية عاطفية ويركّز على المدى الزمني الطويل مما يعزز ولاء الموظفين ودعمهم لأداء المنظمة. يتم قياس هذا العقد من خلال بُعدين رئيسيين هما:

🌈 **الاستقرار:** حيث يشعر الموظف بالاستقرار داخل المنظمة ويؤدي دوره المطلوب.

🌈 **الإخلاص:** إذ يُتوقع من الموظف دعم المنظمة والالتزام بولائه لها مقابل راتب مقبول يساعده على الاستمرار.

كما يُنظر إلى هذا النوع من العقود على أنه شكل من أشكال "المواطنة التنظيمية"، حيث يكون الموظف مواطناً صالحاً للمنظمة، بينما تعتبر المنظمة مسؤولة عن تحسين معيشة الأفراد ودعم رفاههم.

(عبد الرسول، مزهر، 2020، ص 49)

**8-2-4 عقود المعاملات:** تتميز هذه العقود بطابعها النقدي والاقتصادي، حيث تركز على الوظيفة الحالية باعتبارها مجرد محطة مؤقتة فالأفراد الذين يندرجون تحت هذا النوع من العقود يُعطون الأولوية للتبادل الاقتصادي، ويرون العلاقة مع المنظمة بأنها محدودة وضيقة، دون دافع قوي لتجاوز حدود مهامهم الوظيفية.

(الملا، فتحي، 2014، ص 75)

**8-2-5 العقد التأمري:** هو اتفاق غير مُعلن بين المؤسسة والعاملين حيث يدرك الطرفان أن العمل لا يُؤدى وفق القواعد المطلوبة لكنهم يتقبلون ذلك ضمناً مما يؤدي إلى ترسيخ ممارسات غير رسمية تصبح جزءاً من الثقافة التنظيمية مثل التساهل في احترام أوقات العمل، حيث تغض المؤسسة الطرف عن هذه السلوكيات دون القدرة أو الرغبة في تصحيحها. (صوفي، 2013، ص 171)

**8-2-6 العقود العلائقية:** تتميز بالتبادل العاطفي للموارد الاجتماعية والعاطفية على المدى الطويل وفي هذه الحالة يُدرك الموظف أنه مقابل ولائه سيحصل على ترقيات محتملة لتطوير حياته المهنية في المنظمة والأمان للبقاء في وظيفته. (Herrera, Rosas, 2021, p02)

**8-2-7 تعهدات والتزامات المنظمة:** وهي تُعبّر عن توقعات الأفراد من المنظمة إزاء تميزهم في الأداء مثل: التعويضات، وتطوير المسار المهني، ونظم التدريب والتطوير المستمر، وتهيئة المناخ الذي يساعد على إحداث التوازن بين الحياة العملية والشخصية للعاملين والتقدم الوظيفي والأمان الوظيفي والتعلم، والعدالة والتشاور والنواحي الإنسانية والعدالة الإجرائية.

**8-2-8 تعهدات والتزامات الموظف:** وهي تمثل الالتزامات التي يتعهد بها الفرد ضمناً تجاه المنظمة مثل: التزام الموظف بمضمون العمل وتطوير الذات والولاء للمنظمة والأعمال التطوعية التي تخدم أهداف المنظمة ومصلحتها والمواطنة التنظيمية والرغبة في البقاء في المنظمة وقبول التقلبات والمرونة في العمل والأمانة.

(أنور، 2021، ص 220)

**8-2-9 العقد الانتقالي (Transitional):** عقد معرفي يعكس عواقب التغيير التي لا تتفق مع إجراءات العقد النفسي السليمة إذ تمثل هذه العلاقة حالة تدهور في تصور الموظفين تتمثل في عنصر عدم الثقة (Mistrust)

وعدم اليقين (Uncertainty) بشأن العلاقة في المستقبل، بالإضافة إلى عنصر التآكل (Erosion) الذي يتمثل في توقع الموظف لنقص المزايا الوظيفية مقارنة بالسنوات السابقة. (شرقي، هيبة، 2022، ص 294)

الجدول رقم(04): يوضح أنواع العقد النفسي المقترحة من طرف روسو (1995)

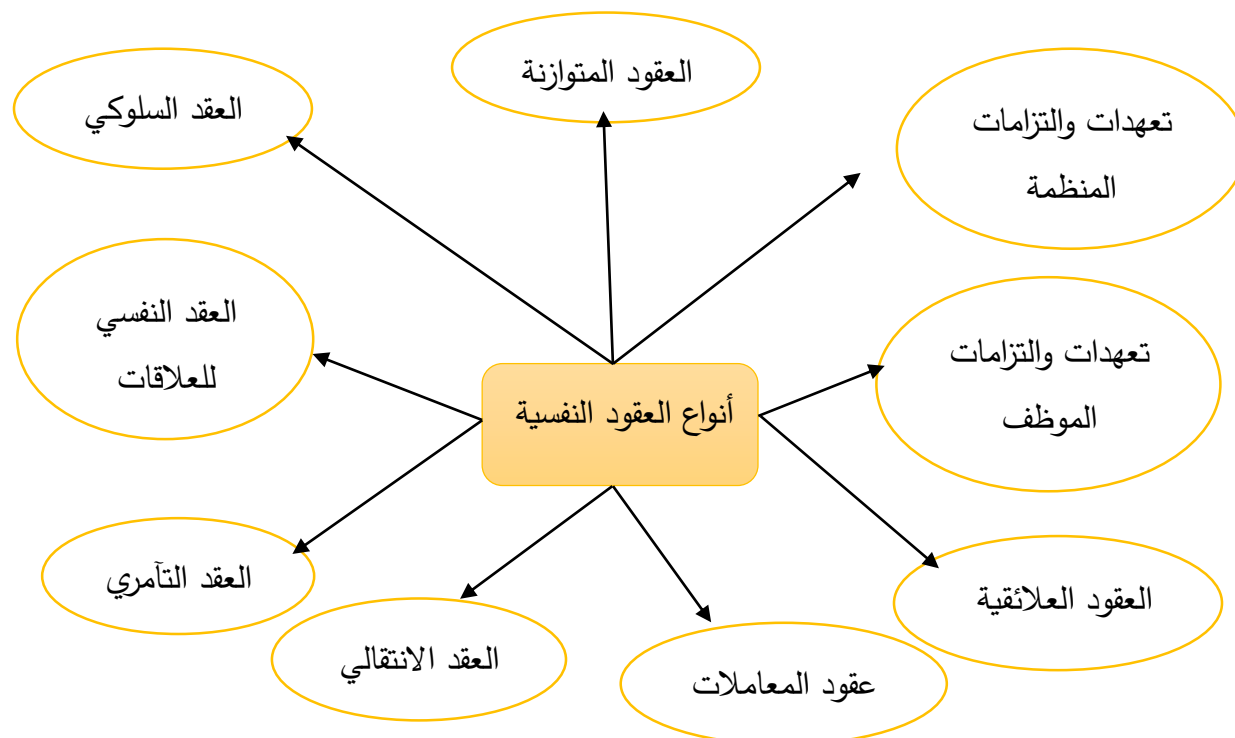
الأنواع	المحتوى	الخصوصيات	الخصائص
العقد التبادلي	توقعات اقتصادية، تعويضات متنوعة، قلة الوعود.	خصوصية، مدة زمنية محدودة، قلة البنود.	التزام ووفاء معتدل، غياب الاعتبار العاطفي أو الوجداني.
العقد العلائقي	ثقة متبادلة، ولاء، ارتباط عاطفي، آفاق لتحقيق النمو العلائقي.	إطار زمني مستقر وطويل الأمد، ولاء.	مدة غير محددة، ديناميكية، وفاء، تأثيرات على الحياة الخاصة والعائلية.
العقد الانتقالي	اتفاقات اقتصادية قصيرة الأجل، عدم الاستقرار، عدم الثقة، الغموض، تآكل العلاقة الوظيفية.	مدة زمنية قصيرة جداً، عدم الثقة، غموض.	غموض في الالتزامات، عدم اليقين في الواجبات، تقليص في الأجور والمزايا.
العقد المتوازن أو المتكافئ	عناصر تبادلية وعلاقية، قابلية التوظيف، التقدم	إطار زمني وطويل الأمد، قابلية التوظيف،	ترتيبات عمل مرنة وديناميكية، التعلم

الداخلي، أداء ديناميكي، وعود تركز على الإنجاز.	تقدم داخلي، أداء ديناميكي.	والتطور المستمر، دعم قابلية توظيف العمال.
---	-------------------------------	--

(Cherrad, 2024, p42)

يتناول الجدول أربعة أنواع من العقود في بيئة العمل حسب روسو وهي كالتالي: التبادلي، العاطفي، الانتقالي والمتوازن حيث يركز العقد التبادلي على المنفعة الاقتصادية دون التزام عاطفي، بينما يقوم العقد العاطفي على الثقة والولاء ضمن علاقة طويلة الأمد أما العقد الانتقالي فهو مؤقت وغير مستقر ويعاني من ضعف الالتزام والأمان الوظيفي. في المقابل، يعتبر العقد المتوازن هو النموذج الأمثل حيث يجمع بين الاستقرار التطور المستمر والتوازن بين مصلحة العامل والمؤسسة.

الشكل رقم (11): يوضح أنواع العقد النفسي



(من إعداد الطالبتين بالاعتماد على عدة مراجع)

## 9-المشاركين في العقد النفسي:

حسب روسو كل شخص له علاقة بوعد أو توقع ما في نطاق العقد النفسي يعتبر مشاركًا في هذا العقد (Contract makers) فالمشاركون في العقد يتمتعون بثلاث آليات قصد تكوين العقد النفسي:

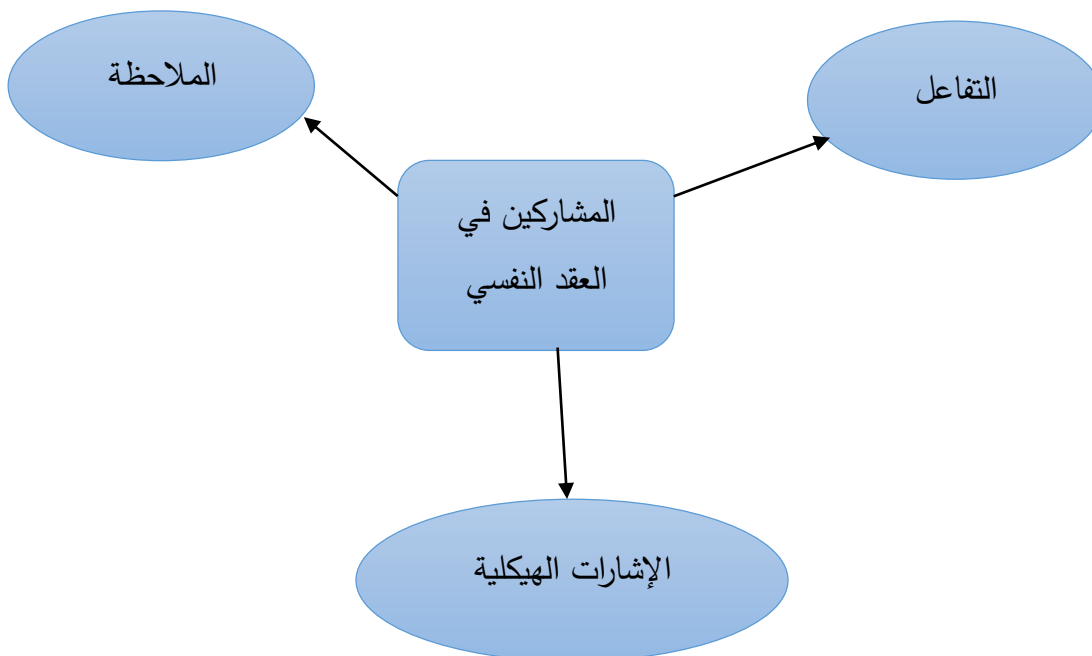
**9-1 التفاعل (l'interaction):** يمكن أن يكون عبارة عن رسائل إدارية سواء كانت مكتوبة أو لفظية أو توجيهات، نصائح، وعود... الخ، فالتفاعل هو آلية تُستخدم كثيرًا عند المسيرين.

**9-2 الملاحظة:** وتسمح للعامل بمراقبة نظرائه من العمال، رؤسائه أو أعضاء آخرين من التنظيم، وهذا ما يعطيه الفرصة لاكتشاف وفهم بعض المؤشرات الاجتماعية، وهو نفس الشيء بالنسبة للمسيرين والإدارة نحو العمال.

**9-3 الإشارات الهيكلية (البنائية) (les signaux structuraux):** هذه المؤشرات تنشر المعلومة عن طريق الإجراءات المعمول بها من طرف الموارد البشرية مثل: المزايا المعطاة لبعض العمال، نظام التعويضات، توازن الأداء، إمكانية الترقية، إمكانية التكوين.

فهي عبارة في أغلب الأحيان عن وثائق رسمية مكتوبة تعبّر عن تلك الوعود على شكل إعلانات، مهمات أو غيرها من الوثائق الرسمية. (بوعتو، 2009، ص 23-24)

الشكل رقم (12): يوضح المشاركين في العقد النفسي



(من إعداد الطالبتين بالاعتماد على عدة مراجع)

#### 10- أسس العقد النفسي: هناك مطلبين أساسيين لنشأة العقد النفسي:

##### 10-1 التمتع بنوع من الحرية الشخصية: بما أن العقود النفسية هي اتفاقات إرادية يجب تمكين العمال من

إعطائهم القدرة على وضع الاختيارات وإعطائهم حقوقهم حتى يتمتعوا بحرية الفعل.

##### 10-2 العقد النفسي هو إنتاج وعد أو توقع: هذا الوعد ذاتي حتى يمكن له أن يشكل قاعدة للعقد يجب على

كل الأطراف المشكلة للعقد أن تؤمن بحيثيات هذا الوعد وأن تتقبله وهذا يجبر الأطراف الى الخضوع إلى

عنصر أساسي وهو "الثقة في نوايا وإمكانيات كل الأطراف مهم جداً". هذا يعني أن الفرد الواعد يجب عليه

أن يخضع لبعض الشروط:

- يجب أن يُنظر 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.
- يجب أن يمتاز بسلوك موافقة لعوده. (صوفي، د.س، ص 4-5)



## 11- العوامل المؤثرة على العقد النفسي: تم تقسيم العوامل المؤثرة في العقد النفسي إلى مجموعة من

العوامل أهمها:

11-1 العوامل الشخصية للأفراد: وتتضمن (العمر، الأقدمية، النوع، الحالة الاجتماعية، مستوى التعليم، الدخل).

11-2 خصائص العمل والتنظيم: وتتضمن (الثقافة التنظيمية، الدعم التنظيمي، العدالة التنظيمية، تكامل المنظمة

وظروف العمل، ضغط العمل واستقلالية العمل).

11-3 العوامل الخارجية للمنظمة: وتتضمن التوظيف وظروف وسوق العمل. (سهام، 2019، ص 404)

11-4 التزامات وواجبات المنظمة: حيث نجد أن العقد النفسي هو كل ما يفهمه الموظفون من وعود صريحة

والتزامات من المنظمة اتجاههم مما ينعكس على الأفراد في حديثهم وتعاملهم مع زملائهم في العمل ويرى

آخرون بأن هذه الوعود والالتزامات يتم إعلانها من قبل الموارد البشرية في المنظمة من خلال الدورات

التدريبية وبرامج التطوير المهني المقدمة لأفراد المنظمة فتكون هذه بمثابة التزامات مكتوبة مدرجة في

كتيبات المنظمة ودليل الموارد البشرية للوائح والقوانين كذلك في الرسائل الخطية والعقود.

11-5 التزامات وواجبات الأفراد: حيث أن هناك التزامات على الأفراد اتجاه المنظمة والمجتمع كما لصاحب

المنظمة واجبات والتزامات نذكر منها:

- يتحتم على الأفراد الإصلاح والتنبية للنقص أو مواطن القصور في المنظمة بجانب تأدية أعمالهم والتضامن

مع زملاء العمل.

- الإلتقان في أداء العمل وحفظ أسرار المنظمة وخصوصًا للمنافسين في نفس مجال العمل والإحساس

بالمسؤولية أمام الله باعتبار أن العمل أمانة.

- طاعة ولاة الأمر واللفظ العام في المنظمة هم الرؤساء والمديرين ولكن بالمعروف.

- التسامح وحسن الخلق مع الزملاء في المنظمة والعملاء في المجتمع في قضاء حوائجهم.
- تأدية العمل بأفضل ما يمكن وهو قيام الفرد بالعمل التطوعي والقبول بالعمل الإضافي الذي يضمن له الامتثال لمعايير المنظمة والمشاركة في فرق العمل ليكون مواطن تنظيمي صالح.

(عبد العزيز وآخرون، 2021، ص 251)

كما تشير الدراسات المتعلقة بالعقود النفسية إلى أنها تشكل عبر عدة مراحل، تبدأ بمرحلة النشأة الاجتماعية القبلية أي قبل انضمام الفرد إلى المنظمة، في هذه المرحلة يمتلك الفرد عقودًا نفسية أولية تعتمد على معتقداته وافتراضاته المستمدة من تجاربه السابقة في منظمات أخرى، وتشمل هذه العقود التزامات متبادلة مبدئية تحدد طبيعة علاقات العمل.

وقد أوضحت "روسو" أن هناك مجموعة من العوامل الشخصية والتنظيمية التي تؤثر في بناء العقود النفسية استنادًا إلى مقارنة تجمع بين الأبعاد الاجتماعية والمعرفية ووفقًا لـ "روسو" فإن هناك عاملين رئيسيين في تشكيل هذه العقود: الرسائل الخارجية التي ترسلها المنظمة وعملية الترجمة والتفسير التي يقوم بها الفرد وفقًا لخبراته وتوقعاته الشخصية. (طحطوح، بن عروس، 2017، ص 218)

## 12- العوامل الخارجية والعوامل الداخلية للعقد النفسي:

تهتم بدراسة علاقة الترابط بين الأفراد والمنظمة كأنساق مستقلة ومتفاعلة مع بعضها:

### 12-1 النسق الفردي: يشمل هذا النسق مجموعة من العناصر والأنساق الفرعية مثل الكفاءات، الطباع،

الاستعدادات، العادات، التقاليد، والقيم.

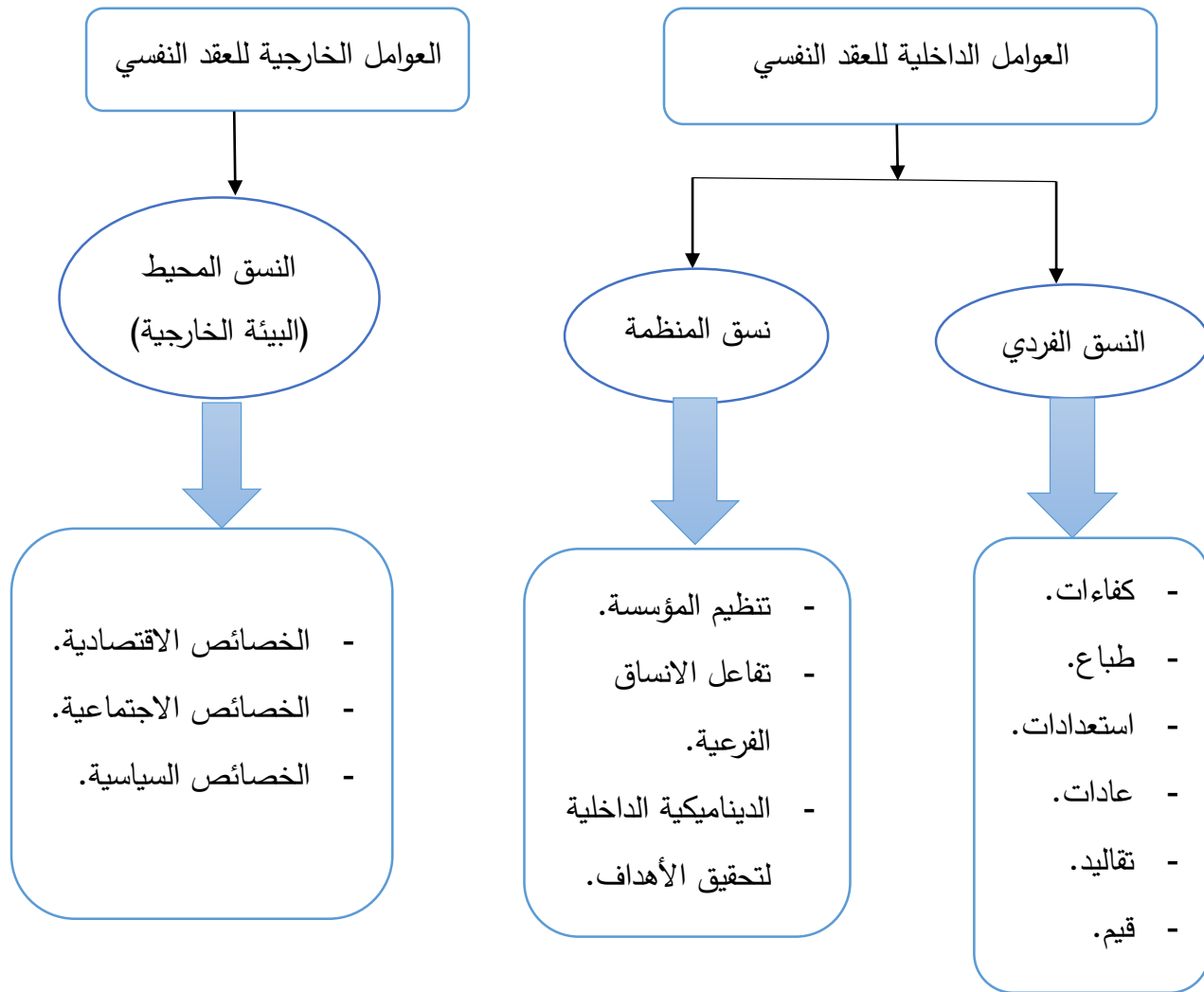
### 12-2 نسق المنظمة: يرتبط بتنظيم المؤسسة وطريقة تفاعل أنساقها الفرعية المختلفة إلى جانب الديناميكية

التي تحكم هذه العلاقات لتحقيق الأهداف المرجوة.

12-3 نسق المحيط: يشمل البيئة الأوسع التي تؤثر على المنظمات وتحدّد طبيعته تفاعلها في ظل ظروف

معينة حيث ترتبط بخصائصها الاقتصادية، الاجتماعية والسياسية. (صوفي، عينة، 2023، ص 333)

الشكل رقم (13): يوضح العوامل الداخلية والخارجية للعقد النفسي



(من إعداد الطالبتين بالاعتماد على عدة مراجع)

13- أثر الالتزام بالعقد النفسي: يمكن تلخيص أثر الالتزام بالعقد النفسي في النقاط التالية:

- تُعتبر العقود النفسية سمة أساسية من سمات الحياة التنظيمية فهي تقوم بربط الأفراد والمنظمات مع بعضهم وتنظيم سلوكهم.

- يسهم في الحفاظ على علاقة العمل مع مرور الوقت.

- يمكن الجانب الإنساني في المنظمة من العمل بيسر خاصة في حالات عدم اليقين والخطر مثل أوقات إعادة الهيكلة.
- تساعد العقود النفسية على إنجاز مهمتين، فهي تساعد على التنبؤ بأنواع المخرجات التي سيحصل عليها أصحاب العمل من العمال، كما تساعد في معرفة أنواع المكافآت التي سيحصل عليها العمال من أرباب العمل حيث إنّ التنبؤ غاية في الأهمية فهو يعمل على تحفيز العامل لتقديم الأفضل دائماً.
- تؤثر العقود النفسية بشكل كبير على الرضا الوظيفي والمواقف والسلوك من خلال المراجعة المستمرة لعلاقة التبادل بين الموظف والمنظمة.
- بالنسبة للفرد فإنّ العقد النفسي يقوي من انتماء الموظف للمنظمة وبالتالي إيمانه بأهداف المنظمة والعمل بقوة لأجل تحقيق تلك الأهداف وهو ما يجعل لدى الفرد الاستعداد لعمل أي شيء نيابةً عن المنظمة ويخلق لديه رغبة قوية في الحفاظ والاستمرار في علاقته معها. (مريش، 2024، ص 13-14)

#### 14- قياس العقد النفسي:

رغم تنوع الأساليب والمنهجيات المستخدمة في دراسة العقد النفسي فإنّ البحوث الكمية المعتمدة على الاستبيانات والدراسات المقطعية تُعد الأكثر شيوعاً، وقد أدى هذا الاعتماد المفرط إلى ما يُعرف "بالفخ المنهجي"، حيث أشار الجعيدي (2017) إلى أنّ العديد من الدراسات حول العقد النفسي أصبحت محدودة من حيث التنوع المنهجي. أظهرت بعض الدراسات استخدام أدوات متعددة مثل: الاستبيانات، المقابلات الشخصية، السير الذاتية، اليوميات، دراسات الحالة وغيرها، لفهم ظاهرة العقد النفسي في بيئات العمل المختلفة، خاصة في القطاعين العام والخاص وعلاقته ببعض المتغيرات المرتبطة بالحياة المهنية للعامل.

وتشير معظم الأدبيات إلى وجود اتجاهين رئيسيين في قياس العقد النفسي يتمثلان في التركيز على محتوى العقد النفسي كما يُدركه العامل أو التركيز على الانتهاكات المدركة لهذا العقد.

ومن بين أدوات القياس نجد مقاييس المحتوى والتي تعتمد غالبًا على أدوات متعددة البنود تُستخدم لتقييم الوعود المتبادلة بين العامل والمؤسسة وتهدف هذه المقاييس إلى استكشاف تصورات العاملين حول مضامين العقد النفسي استنادًا إلى مبادئ الصدق الظاهري وصدق البناء، حيث يجب أن تستند المقاييس إلى أطر نظرية واضحة أو إلى تحليل استقرائي معمق للبيانات التجريبية، كما أكد كل من Schmitt و Drasgow (2002) وتشدد هذه المقاييس على أهمية تحديد مصادر عناصر المحتوى سواء كانت نظرية أو ميدانية، لتكوين أداة قياس دقيقة تعكس طبيعة العلاقة النفسية المتصورة.

ورغم ما تمتاز به هذه الطريقة من سهولة التوزيع ووضوح الاستجابات، إلا أنها قد تُهمل بعض العناصر التي يراها الفرد مهمة أو تحتوي على بنود غير دقيقة أو متغيرة من دراسة لأخرى ويُعزى ذلك إلى ضعف الأطر النظرية التي تشرح كيفية إدراك العاملين لعقودهم النفسية. (خوجة، 2020، ص136-137)

## 15- انتهاك العقد النفسي:

- "يُؤشّر إلى الحالة الوجدانية أو العاطفية التي تتبع من الاعتقاد بأن المنظمة لم ترتق إلى مستوى العقد النفسي وعجزت عن الوفاء به وتلك الحالة الوجدانية التي توقظها الحالة الإدراكية تحيط بالمشاعر السالبة العميقة، المُمثلة في الشعور بالخيانة والخذلان والغضب والإحباط وخيبة الأمل والتي تتكوّن داخل العاملين وتمثّل المُحرّك الأساسي لتغيير الاتجاهات والسلوكيات". (حسانين، عبد الحميد، 2019، ص 142)
- "يعكس حالة وجدانية أو عاطفية مصدرها الاعتقاد بعجز المنظمة عن الوفاء بمستوى العقد النفسي هذا وتأتي الحالة الوجدانية كخطوة تالية للحالة الإدراكية، حيث تخلق مشاعر سلبية داخل العاملين وتتمثّل تلك المشاعر

السلبية على سبيل المثال في: الخيانة، الإحباط، التعبير بالغضب وخيبة الأمل، وتُعدّ المُحرّك الأساسي لتغيير السلوك والاتجاهات بمعنى أن الشعور بانتهاك العقد النفسي حالة عاطفية لا يمكن الوصول إليها إلا بحدوث حالة إدراكية معرفية تُفيد بحدوث خرق للعقد النفسي". (محمد، 2021، ص 556)

- " يُعدّ انتهاك العقد النفسي أمرًا شائعًا إذ إنّ العديد من الموظفين قادرين على تشخيص الحالات التي يُدركون فيها أنّ المنظمة لم تلتزم بالوفاء بوعودها في حين أنهم التزموا بإنجاز الوعود المتعلقة بهم، كما أنّه يُشير إلى خلل في شروط العقد وبنوده في حين أنّ الوفاء يدلّ على درجة الجديّة في الالتزام بتنفيذ العقد النفسي ومن جهة أخرى يُعدّ انتهاك العقد النفسي تجربة عاطفية تثير ردود الأفعال السلبية والحادة. ويمكننا تبني تعريف انتهاك العقد النفسي كما يأتي: "هو مزيج من مشاعر خيبة الأمل، والغضب، والمرارة، والاستياء، والسخط، والامتناع، التي تنبثق من اعتقاد الفرد بأنه قد تعرّض للخيانة أو سوء المعاملة، ومع أنه تجربة عاطفية، إلا أنه ينشأ من عملية التفسير ذات الطبيعة المعرفية والإدراكية". (عصام، ناصر، 2014، ص 270)
- نستنتج أن انتهاك العقد النفسي يشير إلى الفجوة بين التوقعات الضمنية التي يكونها الفرد حول العلاقة التعاقدية غير المكتوبة بينه وبين جهة العمل والواقع الفعلي لتلك العلاقة، يحدث الانتهاك عندما يشعر الموظف أو الفرد بأن صاحب العمل أو الطرف الآخر لم يَفِ بالوعد الضمنية أو التوقعات غير المعلنة مما يؤدي إلى مشاعر الإحباط أو الخيبة أو فقدان الثقة.

#### 15-1 السلبات المترتبة على انتهاك العقود النفسية:

يترتب على حالات انتهاك العقد النفسي العديد من التأثيرات السلبية لكلا الطرفين فإذا ما انتهكت الإدارة أحد التزاماتها النفسية تجاه العاملين انعكس ذلك سلبيًا على أدائهم وأدّى إلى زيادة مستوى الاحتقان وارتفاع معدلات دوران العمل وبالمثل، فإنّ إخلال العامل بأحد التزاماته الوظيفية يؤثّر في أداء المنظمة ويؤدي إلى تراجع قدرة

الإدارة على الوفاء بالتزاماتها المادية والمعنوية تجاه موظفيها. وفي هذا السياق أجمعت عدّة دراسات سابقة على أنّ انتهاك المنظمة للعقد النفسي ينتج عنه مجموعة من السلوكيات السلبية وردود الأفعال العكسية من جانب العاملين، تتمثل أبرزها في الشعور بعدم الرضا وخيبة الأمل والغضب والإحباط، كما قد تظهر هذه التأثيرات في صور أخرى مثل الاغتراب الوظيفي، الاحتراق النفسي، انهيار الثقة التنظيمية والانسحاب النفسي من العمل وفي بعض الحالات القصوى قد تتطوّر هذه المشاعر والسلوكيات السلبية إلى ردود فعل انتقامية موجّهة ضد إدارة المنظمة كالإساءة إلى سمعتها. (معتز، أحمد، 2018، ص 107)

### 15-2 مصادر انتهاك العقد النفسي:

حدّد "Melonene" ثلاثة مصادر رئيسية لانتهاك العقد النفسي، وهي:

**15-2-1 انتهاك غير مقصود:** يحدث عندما تتصرّف المنظمة بطريقة غير متعمدة تؤدّي إلى شعور العملاء بعدم الرضا مثل تقديم خدمات لا تلبّي توقّعاتهم.

**15-2-2 تعطيل العقد:** يحدث عندما تخفق المنظمة في الوفاء بوعودها للعملاء مما يؤثر على مستوى الثقة والعلاقة بين الطرفين.

**15-2-3 ظروف العقد:** يشير إلى رغبة المنظمة في الحفاظ على العلاقة بين العملاء لكن ضمن حدود معيّنة، ما قد يؤدي إلى إحساس العميل بانتهاك العقد النفسي. (عبد الرسول، الغانمي، 2022، ص 410)

### 15-3 عواقب انتهاك العقد النفسي:

يؤثر انتهاك العقد النفسي تأثيراً سلبياً واسعاً على كفاءة المنظمة وأدائها لا سيّما على المدى البعيد، إذ يُسفر ذلك عن تراجع مستويات الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي كما ينعكس سلباً على الأداء العام وسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين، بالإضافة إلى ذلك يؤثّر انتهاك العقد النفسي على استمرارية الموظفين داخل المنظمة وفي

بعض الحالات قد تتفاقم هذه الآثار لتصل إلى أقصى درجاتها متمثلةً في ترك العمل، الاحتجاج وانخفاض مستوى الالتزام الوظيفي. (بن زروال، 2020، ص42)



### خلاصة:

العقد النفسي هو توقع غير مكتوب ينشأ بين الأفراد في مختلف البيئات، ويؤثر على طبيعة العلاقات ومستوى الالتزام والثقة المتبادلة، يُشكّل هذا العقد نتيجة للتفاعلات والخبرات السابقة، وهو قابل للتغيير تبعاً للظروف والتواصل بين الأطراف.

كما يلعب الالتزام بالعقد النفسي دوراً مهماً في استقرار العلاقات، بينما قد يؤدي الإخلال به إلى تراجع الثقة وظهور مشاعر الإحباط ولذلك فإنّ إدارته بوعي من خلال الوضوح في التوقعات والتواصل الفعّال يُسهم في بناء علاقات أكثر توازناً وانسجاماً.





- تمهيد.
- مجالات الدراسة.
- المنهج المستخدم في الدراسة.
- الدراسة الاستطلاعية.
- مجتمع وعينة الدراسة.
- أدوات جمع البيانات.
- الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة.
- أساليب المعالجة الإحصائية.
- خلاصة.

تمهيد:

بعد أن تعرّضنا في الجانب النظري إلى مفهوم القيم التنظيمية وأيضًا العقد النفسي ومن خلال الوقوف على أبرز المحطات في الدراسة النظرية، يأتي هذا الفصل لتسليط الضوء على الجانب التطبيقي للدراسة حيث يهدف إلى عرض المنهجية المتبعة من خلال الدراسة والأداة المعتمدة في جمع البيانات كما نتطرق إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة لتحليل البيانات، إضافة إلى الإجراءات المتبعة للتحقق من صدق الأداة وثباتها.

## 1-مجالات الدراسة:

1-1 المجال المكاني: أجريت دراستنا في الوحدة الإنتاجية للدهن ENAP بالأخضرية، والتي تقع على بُعد 5

كلم شرق مدينة الأخضرية، وعلى بُعد 40 كلم غرب ولاية البويرة، و80 كلم شمال شرق الجزائر العاصمة.

2-1 المجال الزمني: بدأنا دراستنا من 07 ديسمبر 2024 إلى غاية 16 ماي 2025.

3-1 المجال البشري: تحتوي المؤسسة الوطنية للدهن على 302 عامل، وهو ما يتم توضيحه في الجدول

التالي:

جدول رقم(5):يوضح توزيع العمال

وحدة الاخضرية	الإطارات	أعوان التحكم	أعوان التنفيذ	المجموع
قسم المحاسبة والمالية	04	07	-	11
القسم التجاري	04	06	15	25
قسم الموارد البشرية والوسائل	05	08	21	34
قسم التموين	03	03	08	14
قسم الإنتاج	18	17	131	166
قسم الصيانة	09	23	16	48
قسم التخطيط والمراقبة	01	01	-	02
مديرية الوحدة	01	01	-	02
المجموع	45	66	191	302

(معلومات مقدمة من قبل المؤسسة)

## 2-المنهج المستخدم في الدراسة:

يُعتبر المنهج الوصفي طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كمياً عن طريق جمع المعلومات المُقننة على المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة. (الجيلاني، سلاطنية، 2012، ص 133)

كما يساعد في الوصول إلى نتائج دقيقة ومدعمة بالأدلة نظراً لكونه يعتمد على وصف الظاهرة كما هي دون إدخال متغيرات عليها مما يمنحه طابعاً موضوعياً يُركّز على ماهية المشكلة دون التطرق إلى تفسير أسبابها أو كيفية حدوثها. (داوود، 2024، ص 35)، حيث يسعى إلى فهم الظواهر كما هي من خلال وصف دقيق يساعد في تحليل المشكلات السلوكية وجمع البيانات اللازمة لدراساتها علمياً. (سليمان، 2014، ص 131)

ويُعرف أيضاً بأنه مجموعة من الإجراءات التي تهدف إلى جمع وتحليل البيانات بدقة لفهم الظاهرة واستخلاص نتائج أو تعميمات عنها. (المشهداني، 2019، ص 126)

ويتناول موضوع دراستنا الحالية القيم التنظيمية وعلاقتها بالعقد النفسي لدى العمال، حيث اعتمدنا في دراستنا على تطبيق المنهج الوصفي التحليلي الذي يصف الظاهرة وصفاً دقيقاً كما تحدث في الواقع وذلك لتفسيرها واقعياً تبعاً للحقائق المتوفرة، كما يساعد على معرفة درجة ارتباط المتغيرات مع بعضها إذ يُستعمل المنهج الوصفي في دراسة العلاقة بين متغيرين أو أكثر.

## 3-الدراسة الاستطلاعية:

تكتسي الدراسة الاستطلاعية أهمية بالغة في البحث العلمي، إذ تُعتبر دراسة أولية له، حيث تهدف إلى التحقق من صلاحية أدوات جمع المعطيات التي سيستخدمها الباحث في بحثه، ومعرفة مختلف الصعوبات والنقائص المسجلة أثناء التطبيق لتداركها فيما بعد. (طبشي، 2007، ص 58) كما تكمن أهميتها في:

- توسيع قاعدة معرفة الباحث عن الموضوع الذي يبحث فيه وتقديم خلفية عامة دقيقة عنه وعن كيفية تناوله (وضع إطار عام للموضوع).

- التأكد من أهمية موضوعه من بين الموضوعات الأخرى وتمييزه عنها. (الدليمي، صالح، 2014، ص 45)

ومن بين أهم أهداف الدراسة الاستطلاعية ما يلي:

- أنها تُعرّف الباحث على الظاهرة التي يرغب في دراستها وجمع بيانات ومعلومات عنها.
  - استطلاع الظروف التي يجري فيها البحث والتعرف على العقبات التي تقف في طريق إجراءاته.
- (إبراهيم، 2000، ص 39)

قمنا بإجراء دراستنا الاستطلاعية بالمؤسسة الوطنية للدهن وحدة الأخضرية - ولاية البويرة، وقد اخترنا هذه المؤسسة لأنه لا يخفى على أحد أنها تُعتبر إحدى أكبر المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وأهمها، والتي استطاعت فرض وجودها ومكانتها في السوق الوطنية وحتى العالمية، حيث صُنّفت في المرتبة 11 عالمياً سنة 1986 من حيث طاقة الإنتاج، كما وصلت إمكانياتها الإنتاجية سنة 2009 إلى 44,539 طن من الدهن والغراء بقيمة 2.467.721 دينار جزائري، وهي تسعى دائماً إلى التغيير نحو الأفضل في ظل احتكارها لمجال عملها من إنتاج وبيع للدهون بمختلف أنواعها.

### 3-1 نبذة تاريخية عن المؤسسة الوطنية للدهن:

إهتم الاستعمار الفرنسي بالدهن في الجزائر وخاصة من طرف المؤسسات الخاصة والتي كانت تابعة للمعمرين مثل: مؤسسة أسطال، ديكر... إلخ. وقد استمر نشاط هذه المؤسسات بعد الاستقلال إلى غاية سنة 1967 حيث تم إنشاء عدة مؤسسات وطنية منها: المؤسسة الوطنية للصناعات الكيماوية SNIC بأمر رقم 273/67، سنة

1967 تحت إشراف وزارة الطاقة والمناجم، وبمقتضى المرسوم رقم 82 / 417 المؤرخ في: 14/12/1983 المتعلق بإعادة هيكلة وتقسيم المؤسسة "SNIC" إلى مؤسسات وطنية نذكر منها: ENAD, ENAP.

حيث أنشئت المؤسسة الوطنية للدهن بمقتضى المرسوم رقم 82 / 417 المؤرخ في 14/12/1982، المتعلق بإعادة هيكلة المؤسسة الوطنية للصناعات الكيماوية "SNIC" وبأشرت نشاطها الإنتاجي في شهر جانفي من سنة 1983 برأس مال اجتماعي يُقدّر بـ 100.000.000,00 د.ج. وبموجب المرسوم رقم 13/84 الصادر في: 12/05/1984، أصبحت المؤسسة تابعة لوزارة الطاقة والصناعات الكيماوية بعدما كانت تابعة لوزارة الصناعات الخفيفة، لتُصبح مستقلة بتاريخ: 31/03/1990، مع استقلالية المؤسسات الوطنية في نهاية الثمانينات.

وقد أسندت لهذه المؤسسة مهمة ترقية وإنتاج الدهون ومشتقاتها في إطار المخطط الوطني للاقتصاد الاجتماعي (الدهن، البرنيق، المخفّفات والغراء... إلخ) والذي يهدف بالدرجة الأولى إلى تغطية السوق الوطنية. وفي الفترة الممتدة ما بين 1983 إلى 1985 شملت الوحدة أربع وحدات إنتاجية، ليتم بعد ذلك إضافة وحدتين إنتاجيتين، لتشمل ست وحدات إنتاجية، وهو العدد الحالي للوحدات بالمؤسسة، منها مركّبات كبرى تُشغّل ما يقارب 1876 عاملاً، وذلك قصد تدعيم القدرات والطاقات الإنتاجية للمؤسسة.

تُعَدّ المؤسسة الوطنية للدهن على رأس المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية في السوق المحلي للدهن والتي تهدف إلى تغطية وتلبية حاجات ورغبات السوق الوطنية بالكمية والنوعية، كما تطمح في المستقبل إلى دخول المنافسة العالمية.



### 3-2 أهمية المؤسسة الوطنية للدهن:

إن للمؤسسة الوطنية للدهن أهمية اقتصادية جدّ كبيرة، وذلك يظهر من خلال حجم الإنتاج الذي تدعم به المؤسسة السوق الداخلية من جهة وكذلك السوق الخارجية من جهة أخرى، وبهذا تقوم بتدعيم الاقتصاد الوطني، كما أنها تملك طاقة إنتاجية وكذا طاقة بشرية هائلة وهذا ما يجعلها تحت مرتبة مرموقة، كما أنها تحظى بأهمية اجتماعية معتبرة جدًّا.

### 3-3 أهداف المؤسسة الوطنية للدهن:

#### 3-3-1 الأهداف المالية: نذكر من أهمها:

- ✓ تحقيق مردودية مالية تضمن التحكم في الوسائل الإنتاجية.
- ✓ إعداد الإمكانيات المادية اللازمة من أجل إعادة القدرة الإنتاجية الكامنة وإمكانية التمويل الذاتي للاستثمارات.

- ✓ ضمان تمويل يسمح بتحقيق المخططات السنوية للإنتاج غير الموجودة في السوق الوطني.

#### 3-3-2 الأهداف الاقتصادية: والمتمثلة في:

- ✓ استغلال وتسيير وتطوير النشاطات المتعلقة بصناعة الدهون الخاصة بأشغال البناء، الصيانة، دهون السيارات، الأصبغة والملونات، والغراء إضافة إلى مواد أخرى مشتقة.
- ✓ تنظيم وتطوير هياكل الصناعة التي تسمح بتحسين أداء الآلات الإنتاجية.
- ✓ تحقيق زيادة في حجم المبيعات.
- ✓ تطوير تشكيلات المنتجات، وذلك بالبحث عن منتجات جديدة.

#### 3-3-3 الأهداف التسويقية: وتتمثل في:

- ✓ الاحتفاظ بحصة السوق الحالية، وتوسيع أسواق منتجاتها وذلك باللجوء إلى التصدير.
- ✓ العمل على تحسين حصتها في السوق مستقبلاً، وذلك بمحاولة التوغل في أسواق جديدة في بلدان المغرب العربي والبلدان الإفريقية.
- ✓ تحقيق سقف إنتاج يُقدَّر بـ 150,000 طن من الدهن، و 50,000 طن من المواد نصف المصنعة والتي تدخل في إنتاج الدهن.
- ✓ إعطاء صورة جديدة لمنتجات المؤسسة وعلاماتها التجارية، وذلك بالاعتماد على سياسة اتصال فعّالة.
- ✓ الدفاع عن نسبة السوق التي تملكها حالياً المؤسسة، حوالي 80%.
- ✓ إعطاء صورة جديدة للمؤسسة، لجذب مستثمرين أجنبى مهنيين لتطوير منتجاتها حسب مقاييس عالية في إطار الشراكة.

### 4-3 التنظيم العام للمؤسسة الوطنية للدهن:

تتكون المؤسسة الوطنية للدهن من مديرية عامة، هذه الأخيرة بدورها تتكون من (08) مديريات مركزية وكذا (06) وحدات إنتاج، تعمل جميع الوحدات تحت إشراف مجلس الإدارة.

**3-4-1 مجلس الإدارة:** أنشئ هذا المجلس بموجب القانون التجاري الصادر سنة 1970، الذي ينص على أن

كل مؤسسة عمومية ذات أسهم لابد أن تحتوي بالضرورة على مجلس الإدارة لهذه المؤسسة من (09)

أعضاء، (04) منهم قامت بتعيينهم الجمعية العامة العادية للشركة العمومية وهو المالك الروحي لأسهم

الشركة وعضوان منتجان يمثلان العمال، وهما عضوان يمكن للدولة تعيينهما.

يتم اختيار رئيس مجلس الإدارة من بين الأعضاء ويقوم بتحديد صلاحياته، رغم أنه في المؤسسة الوطنية للدهن

رئيس مجلس الإدارة هو نفسه المدير العام.

3-4-2 المديرية العامة: مقرها الاجتماعي بالأخضرية، وتقوم بالمهام التالية:

✓ تحديد الأهداف ودراسة أحسن الطرق لضمان تحقيقها بأقل التكاليف.

✓ تقوم بدراسة المشاريع المقترحة.

✓ التنسيق بين مختلف المديريات.

✓ تسهر على حسن سير المؤسسة.

✓ تسيير العلاقات الداخلية والخارجية للمؤسسة.

ومن أهم الأقسام التابعة لها نجد:

3-4-2-1 قسم الأمانة: وهي من أهم وسائل التنظيم إذ تُعتبر خلية إدارية تنظيمية في المؤسسة وفيها توضع

الوثائق والمعلومات الصادرة والواردة وهي في تطور مستمر لكل الوظائف المكتبية، إذ أصبحت حاليًا

الأمانة تحمي كل أسرار المؤسسة والمسؤولين حيث إنها تؤدي الخدمات الإدارية لهم، ويتم حفظ هذه

الوثائق والمعلومات في معدات مختلفة وبطرق الترتيب الملائمة والمبسطة.

3-4-2-2 قسم مسؤول الاتصال: هو منصب حديث النشأة في المؤسسة إذ إنه نادرًا ما نجده في المؤسسات

الاقتصادية، ومسؤول الاتصال هو ذلك الشخص الذي يصمم كل المعلومات الخاصة بالمؤسسة،

وحتى المعلومات الخاصة ذات الصلة بها.

3-4-2-3 قسم الأمن الصناعي: ويسهر هذا القسم على توفير الحماية اللازمة لجميع الوسائل المادية والبشرية

في المؤسسة من مختلف الأخطار التي قد تتعرض لها في أماكن العمل كحوادث العمل، الأمراض

المهنية، الحرائق... إلخ، بالإضافة إلى أنه يقوم بالتنسيق بين الوحدات الإنتاجية في مجال الأمن،

وتوفير وسائل الوقاية.

3-4-2-4 قسم المخبر المركزي: يوجد مركزه بوحدة الأخضرية، وهو مكلف بتسيير برنامج بحث وتطوير

مصالح متخصصة لتمثيل المؤسسة في الملتقيات الولائية والدولية لإعطاء صورة جديدة عنها، وعليه

فإن هذا القسم يقوم بالمهام التالية:

✓ التأكد من المنتجات وتطابقها.

✓ حذف المنتجات التي تم الاستغناء عنها في البلدان المتقدمة بسبب الصحة والمحيط.

✓ إجراء الأبحاث لاستخراج تركيبات جديدة واستبدال مواد أولية بأخرى من أجل التطوير.

3-4-2-5 لجنة المشاركة: يوجد على مستوى كل وحدة من الوحدات مندوبين على حسب عدد العمال، المندوبون

يُنتخبون لجنة المشاركة على مستوى المؤسسة، هؤلاء المندوبين يمثلون العمال على مستوى الوحدة

ويساهمون في تسيير لجنة المشاركة التي تمثل عمال الوحدات على مستوى المؤسسة وتساهم في

التسيير، يُمثل العمال على مستوى مجلس الإدارة منتخبين من طرف لجنة المشاركة.

3-5 دراسة المديرية:

3-5-1 مديرية التدقيق والأنظمة (DAS): هي مديرية حديثة النشأة على مستوى المؤسسة، وتنقسم إلى قسمين:

✓ قسم الإعلام الآلي.

✓ قسم التدقيق.

3-5-2 مديرية التموين (DAP): لمديرية التموين أهمية كبيرة حيث يتوقف نشاط المؤسسة عليها، فالتموين هو

توفير احتياجات المؤسسة من مواد أولية لضمان استمرارية العملية الإنتاجية بالنوعية المطلوبة وفي الوقت

المحدد، بأدنى تكلفة ممكنة، وتتضمن هذه المديرية:

✓ قسم العبور.

✓ قسم التموين.

3-5-3 مديرية الموارد البشرية (DRH): تُعتبر أهم المديريات، لأنها بمثابة الجهاز المسير للطاقة البشرية

والحرص على تطبيق القانون الداخلي للمؤسسة وتسيير الموارد البشرية، حيث إنها تنقسم إلى قسمين

هما:

✓ قسم الإدارة العامة.

✓ قسم التشغيل والتكوين.

3-5-4 مديرية الإنتاج والنوعية (DPQ): انبثقت هذه المديرية من المديرية التقنية سابقاً، أصبحت الآن مستقلة

عنها وتضم مديراً يسير قسمًا واحدًا وهو قسم الإنتاج والذي يضم بدوره مصلحتين، هما: مصلحة البرمجة

والمتابعة، ومصلحة التحسين والنوعية، ويتمثل دورها في:

✓ متابعة الإنتاج.

✓ تحسين النوعية.

✓ المراقبة والتنسيق بين الوحدات الإنتاجية.

3-5-5 مديرية الصيانة والتطوير: انبثقت هذه المديرية من التقنية السابقة، وهي تعمل على:

✓ متابعة صيانة المعدات وآلات الإنتاج في كل الوحدات الإنتاجية.

✓ متابعة مشاريع المؤسسة الوطنية للدهن.

✓ محاولة جلب آلات جديدة ومتطورة لزيادة وتيرة الإنتاج.

3-5-6 مديرية التسويق والمبيعات (DMV): تُعتبر حديثة النشأة، وضمَّ إليها مصلحتان: التسويق وتقوم بالنشاط

التسويقي والإشهار، ومصلحة تحليل المبيعات وتقوم بتحليل المبيعات وتنظم اجتماعات شهرية تقوم فيها

بعملية المراقبة ومقارنة البرامج بالمبيعات التي وصلت إليها.

3-5-7 مديرية التخطيط والرقابة (DPC): تكتسي هذه المديرية أهمية بالغة، لأنها تربطها علاقات بمختلف

المديريات والوحدات الإنتاجية وتنقسم إلى قسمين:

✓ قسم الرقابة.

✓ قسم التخطيط.

3-5-8 مديرية المالية (DF): تهتم هذه المديرية بالشؤون المالية والمحاسبة إذ تسجل كل المعاملات، وتقوم

بالتنسيق والمراقبة والتسيير المالي للوحدات الإنتاجية وكذا متابعة تحويل الاستثمارات ومشاريع المؤسسة

وتحتوي هذه المديرية على قسم واحد، وهو قسم المالية والمحاسبة وهذا بدوره يُقسم إلى: مصلحة المحاسبة

العامة، مصلحة الميزانية والاستثمارات، ومصلحة التدقيق.

3-5-9 تقديم وحدة الإنتاج بالأخضرية: نظراً لأن دراستنا التطبيقية ستكون على مستوى وحدة الإنتاج

بالأخضرية، وهي وحدة من وحدات الإنتاج للمؤسسة الوطنية للدهن، فسوف نتطرق للتعريف بالوحدة

ووصف هيكلها التنظيمي لمختلف وظائفها.

3-5-9-1 التعريف بالوحدة: الوحدة الإنتاجية للدهن بالأخضرية تقع على بعد 5 كلم شرق مدينة الأخضرية

وعلى بعد 40 كلم غرب ولاية البويرة و80 كلم شمال شرق الجزائر العاصمة.

وحدة الأخضرية تتربع على مساحة قدرها 0800م<sup>2</sup> ومحاطة بسياج طوله 2000م، يحدها من

الجنوب الطريق الوطني رقم 05 الرابط بين العاصمة وقسنطينة، يتوسطها طريق السكة الحديدية

الرابط بين الجزائر وقسنطينة، ومن الشمال تحدها مدينة الحياة، ومن الشرق المؤسسة الوطنية

للمنظفات ومواد الصيانة. وتنقسم الوحدة إلى جزئين، شمالي وجنوبي.

◀ المنطقة الشمالية:

✓ مركز تخزين المنتجات ويتربع على مساحة قدرها 535.5 م<sup>2</sup>.

✓ مركز تخزين البودرة ويتربع على مساحة قدرها :445.5 م<sup>2</sup>.

✓ مركز التخزين ويتربع على مساحة قدرها :123.5 م<sup>2</sup>.

✓ معالجة المنتجات ويتربع على مساحة قدرها :462.5 م<sup>2</sup>.

✓ ورشة ميكانيكية وتتربع على مساحة قدرها:270 م<sup>2</sup>.

#### ◀ المنطقة الجنوبية:

✓ مخزن مواد التعبئة والتغليف ويتربع على مساحة قدرها :277.5 م<sup>2</sup>.

✓ مخزن المواد الأولية ويتربع على مساحة قدرها :450 م<sup>2</sup>.

✓ مخزن المنتجات النهائية ويتربع على مساحة قدرها :450 م<sup>2</sup>.

✓ ورشة الإنتاج وتتربع على مساحة قدرها :450 م<sup>2</sup>.

✓ جناح الإدارة ويتربع على مساحة قدرها:900 م<sup>2</sup>.

❖ عينة الدراسة الاستطلاعية: لحساب عينة الدراسة الاستطلاعية تم تطبيق المعادلة التالية

$$\frac{302 \times 15}{100} = 45$$

وتم استخدام العينة العشوائية البسيطة لتمثيل المجتمع.

❖ توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب البيانات الشخصية:

جدول رقم (6): يوضح توزيع أفراد العينة الاستطلاعية حسب السن

المتغير	الفئة المستهدفة	العدد	النسبة %
السن	أقل من 30 سنة	09	20%
	من 31 الى 40 سنة	17	38%
	من 41 الى 50 سنة	14	31%
	أكثر من 50 سنة	05	11%
المجموع		45	100%

يتضح من الجدول رقم (6) أن نسبة العمال الذين تتراوح أعمارهم ما بين 31 الى 40 سنة هم الأكثر عدداً في المؤسسة، حيث بلغت نسبتهم (38%) ما يعادل 17 مفردة من عدد أفراد العينة الاستطلاعية البالغ عددهم 45 مفردة، أما بالنسبة لفئة العمال الذين تتراوح أعمارهم من 41 الى 50 سنة فقد بلغ عددهم 14 مفردة ما يعادل نسبة (31%)، وهو ما جعل ترتيبهم في الدرجة الثانية، أما فئة العمال الذين تبلغ أعمارهم أقل من 30 سنة فقد بلغت نسبتهم (20%) ما يعادل 09 مفردات، وبالتالي تحتل هذه الفئة المرتبة الثالثة، أما فئة العمال أكثر من 50 سنة فإن نسبة تواجدهم قليلة أي بنسبة (11%) ما يعادل 5 مفردات.



جدول رقم(07): يوضح توزيع أفراد العينة الاستطلاعية حسب الأقدمية المهنية

المتغير	الفئة المستهدفة	العدد	النسبة
الأقدمية المهنية	أقل من 5 سنوات	09	%20
	من 6 الى 10 سنوات	17	%38
	أكثر من 11 سنة	19	%42
المجموع		45	%100

يتضح من الجدول رقم(07) أن أغلبية عمال المؤسسة الوطنية للدهن لديهم خبرة كبيرة في مجال عملهم فأعلى نسبة كانت بالنسبة للعمال الذين لديهم خبرة أكثر من 11 سنة ما يمثل نسبة (42%) ما يعادل 19 مفردة، تليهم فئة العمال الذين لديهم من 6 الى 10 سنوات خبرة بنسبة (38%) ما يعادل 17 عامل، وأخيرا تأتي فئة العمال أقل من 5 سنوات وهي أضعف فئة والتي تتواجد بنسبة (20%) ما يعادل 09 عمال.

جدول رقم(08): يوضح توزيع أفراد العينة الاستطلاعية حسب متغير الجنس

المتغير	الفئة المستهدفة	العدد	النسبة%
السن	ذكر	28	%62
	أنثى	17	%38
المجموع		45	%100

يتضح من الجدول رقم (08) أن نسبة العمال الذكور بلغت (62%) حيث بلغ عددهم 28 فرد من إجمالي العينة الاستطلاعية التي بلغت 45 مفردة، أما بالنسبة للإناث فقد بلغ عددهم 17 مفردة أي ما يعادل نسبة (38%) من حجم العينة الاستطلاعية.

جدول رقم (09): يوضح أفراد العينة الاستطلاعية حسب المؤهل العلمي

المتغير	الفئة المستهدفة	العدد	النسبة%
المؤهل العلمي	3 ثانوي	07	16%
	بكالوريا	06	13%
	ليسانس	14	31%
	ماستر	07	16%
	شهادات أخرى	11	24%
المجموع		45	100%

يتضح من الجدول رقم (09) أن أغلب العمال متحصلون على شهادة الليسانس فقد بلغت نسبتهم (31%) أي ما يعادل 14 مفردة، يأتي بعدها في المرتبة الثانية العمال المتحصلون على شهادات أخرى ويمثلون نسبة (24%) وهو ما يعادل 11 مفردة، تأتي بعدهم فئة العمال المتحصلون على 3 ثانوي والماستر في المرتبة الثالثة بنسبة (16%) ما يعادل 7 مفردات، وفي المرتبة الأخيرة نرى العمال المتحصلون على البكالوريا بنسبة (13%) وهو ما يعادل 4 أشخاص وتمثل الأقلية.

#### 4-مجتمع وعينة الدراسة:

4-1 المجتمع الأصلي للدراسة: هو مجال الدراسة الذي يحتوي مجموعة من العناصر التي نرغب بدراستها والحصول على بعض النتائج حولها. (بن صغير، 2018، ص 46)

ويُعرّف أيضًا أنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث أو جميع الأفراد أو الأشخاص أو الأشياء الذين يشكلون موضوع مشكلة البحث، أي أنه كل العناصر التي تنتمي لمجال الدراسة. (عوينان، 2018، ص 67)

حيث بلغ عدده في الدراسة الحالية 302 عاملاً. وبعد استثناء عينة الدراسة الاستطلاعية أصبح مجتمع الدراسة مقدر ب 257

4-2 العينة: هي نموذج يشمل ويعكس جانباً أو جزءاً من وحدات المجتمع الأصلي المعني بالبحث، تكون ممثلة له بحيث تحمل صفاته المشتركة، وهذا النموذج أو الجزء يُغني الباحث عن دراسة كل وحدات ومفردات المجتمع الأصلي، خاصة في حالة صعوبة أو استحالة دراسة كل تلك الوحدات. (قنديجي، 2019، ص 186)

ويتم اختيار العينة وفق أسس وأساليب علمية متعارف عليها. (قنديجي، 2018، ص 179)

وقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من المجتمع الأصلي للدراسة والذي بلغت مفرداته 257 مفردة بعد استثناء عينة الدراسة الاستطلاعية حيث تكونت من 154 عامل من عمال المؤسسة الوطنية للدهن وحدة للدهن وحدة الأخرية وتم توزيع استبيانات على العينة حيث تم استرجاع 147 استبيان.

طريقة حساب حجم العينة:

$$\text{حجم العينة} = \frac{\text{مجتمع الدراسة} \times \text{النسبة}}{100}$$

$$x = \frac{257 \times 60}{100} = 154$$

حجم العينة هو: 154 عامل في حين أن العينة الفعلية هي 147 حيث تم إحصاء 7 استبيانات ضائعة.

❖ توزيع افراد عينة الدراسة الأساسية حسب البيانات الشخصية:

جدول رقم (10): يوضح توزيع افراد العينة حسب المؤهل العلمي

المتغير	الفئة المستهدفة	العدد	النسبة %
المؤهل العلمي	3 ثانوي	19	13%
	بكالوريا	18	12%
	ليسانس	46	31%
	ماستر	38	26%
	شهادات أخرى	26	18%
المجموع		147	100%

يتضح من البيانات في الجدول رقم (10) أن أغلب العمال متحصلون على شهادة الليسانس فقد بلغت نسبتهم (31%) أي ما يعادل 46 مفردة، تليهم في المرتبة الثانية فئة العمال الذين يحملون شهادة الماستر بنسبة (26%) ما يعادل 38 مفردة، كما تعد المرتبة الثالثة من نصيب فئة العمال الذين يحملون شهادات أخرى بنسبة (18%) ما يعادل 26 مفردة، أما المرتبة الرابعة فكانت للعمال الذين يتمتعون بمستوى الثالثة ثانوي بنسبة (13%) أي 19 مفردة، وآخر مرتبة والتي كانت بنسبة صغيرة وهي حاملي شهادة البكالوريا بنسبة (12%) ما يعادل 18 عامل.

جدول رقم(11): يوضح توزيع افراد العينة حسب الاقدمية في العمل.

المتغير	الفئة المستهدفة	العدد	النسبة%
الأقدمية في العمل	أقل من 5 سنوات	35	24%
	من 6 الى 10 سنوات	65	44%
	أكثر من 11 سنة	47	32%
المجموع		147	100%

تشير نتائج الجدول رقم (11) إلى أن معظم العمال لديهم خبرة متوسطة، حيث أن الفئة المهيمنة هي من تملك خبرة من 6 إلى 10 سنوات (44%)، تليها فئة من لديهم أكثر من 11 سنة خبرة (32%) يعكس ذلك استقراراً نسبياً في المؤسسة ويشير إلى درجة من النضج المهني لدى الموارد البشرية، وهو ما يعد مؤشراً إيجابياً على إمكانية الاعتماد على هذه الفئة في المهام ذات الطابع الاستراتيجي أو في عمليات الإشراف والتوجيه. أما فئة ذوي الخبرة الأقل من 5 سنوات فقد بلغت (24%)، مما يبرز وجود عنصر شبابي قد يُسهم في ديناميكية المؤسسة وتجديد خبراتها.

جدول رقم (12): يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن.

المتغير	الفئة المستهدفة	العدد	النسبة %
السن	أقل من 30 سنة	22	15%
	من 31 الى 40 سنة	63	43%
	من 41 الى 50 سنة	44	30%
	أكثر من 51 سنة	18	12%
المجموع		147	100%

يتضح من الجدول رقم (12) أن نسبة العمال الذين تتراوح أعمارهم ما بين 31 الى 40 سنة هم الأكثر عددا في المؤسسة حيث بلغت نسبتهم (43%) ما يعادل 63 مفردة من عدد أفراد العينة البالغ 147 مفردة، أما بالنسبة لفئة العمال الذين تتراوح أعمارهم 41 الى 50 سنة فقد بلغ عددهم 44 مفردة أي ما يعادل نسبة (30%) وهو ما جعلهم في المرتبة الثانية، أما فئة العمال الذين بلغت أعمارهم أقل من 30 سنة فقد بلغت نسبتهم (15%) ما يعادل 22 مفردة وبالتالي تحتل المرتبة الثالثة، أما فئة العمال أكثر من 51 سنة فإن نسبة تواجدهم ضئيلة في المؤسسة بنسبة (12%) أي ما يعادل 18 مفردة.

جدول رقم (13): يوضح توزيع افراد العينة على حسب الجنس

المتغير	الفئة المستهدفة	العدد	النسبة %
الجنس	ذكر	80	54%
	أنثى	67	46%
المجموع		147	100%

تشير الإحصائيات في الجدول (13) إلى أن الذكور يشكلون الأغلبية بنسبة (54%)، مقارنة بالإناث (46%). هذه النسبة تعكس نوعاً من التوازن النسبي بين الجنسين، ما قد يسهم في تعزيز التنوع داخل بيئة العمل. كما يُشير ذلك إلى أن المؤسسة قد توفر فرصاً وظيفية للمرأة، وإن كانت لا تزال الغلبة العددية للرجال، ما قد يرتبط بطبيعة المهام أو الثقافة التنظيمية.

## 5- أدوات جمع البيانات:

اعتمدت الدراسة على الاستبيان، وذلك بهدف الحصول على بيانات دقيقة وشاملة تخدم أهداف البحث وهي كالتالي:

### • الاستبيان:

هو عبارة عن مجموعة من المفردات والأسئلة تُصمَّم وفقاً لأهداف البحث وشروطه، وتُرسل أو تُوزَّع بتعليمات على عينة البحث المصممة اختياريًا للإجابة عنها، ويتحدد شكلها ونمطها وطول بنودها وفقاً لطبيعة البحث وحجم ونوع البيانات والمعلومات المطلوبة. (فرحاتي، 2012، ص 281)

ويُعرف أيضاً أنه وسيلة هامة للحصول على المعلومات من عدد كبير من الناس، ومن أكثر الأدوات الميدانية استخداماً في البحوث، وهو مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين، يتم وضعها في استمارة تُرسل للأشخاص المعنيين بالبريد أو يُجرى تسليمها باليد تمهيداً للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها.

(ناجي، 2019، ص 85-86)

ويحتوي استبيان الدراسة على ثلاثة أقسام:

❖ **القسم الأول:** البيانات الشخصية والتي تتكون من: السن، الجنس، المؤهل العلمي، والأقدمية في العمل.

❖ **القسم الثاني:** القيم التنظيمية، والتي تضم 30 عبارة تشمل 3 مؤشرات:

◀ إدارة المهمة: من العبارة 1 إلى العبارة 10.

◀ إدارة البيئة: من العبارة 11 إلى العبارة 20.

◀ إدارة العلاقات: من العبارة 21 إلى العبارة 30.

❖ القسم الثالث: العقد النفسي، ويشمل الفقرات من 31 إلى 55.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي للإجابة عن الاستبيان والذي يتكون من 5 درجات هي: موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة.

#### 6- الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة:

تم تطبيق الدراسة الاستطلاعية على عينة قدرت ب 45 فردا من أجل حساب الصدق والثبات. 6-1 الصدق: في الدراسات الاجتماعية والإنسانية يعد التحقق من صدق وثبات أداة القياس أمرا أساسيا لضمان موثوقية النتائج، ويتطلب ذلك اختبار الأداة على عينتين أو جماعتين ضمن مجال البحث بحيث تعكس النتائج الفروقات الحقيقية بين هذه المجموعات فإذا لم تظهر النتائج تباينا واضحا بين المجموعات المقارنة فإن ذلك يشير الى ضعف في صدق الأداة أو عدم دقتها، مما يفقد نتائج البحث قيمتها العلمية.

"يكون المقياس صادقاً إذا كان قادراً على ما وُضع لقياسه، والصدق ليس أمراً مطلقاً، إنما هو نسبي، كما يقول ثورندايك وهاجان: تقدير لمعرفة ما إذا كان الاختبار يقيس ما نريد أن نقيسه به ولا شيء غير ما نريد أن نقيسه به. (عيد، 2006، ص 221) يتعلق الصدق بالهدف والغرض الذي بُني من أجله المقياس، كما يتأثر بجميع أنواع الأخطاء سواء كانت عشوائية أو منتظمة، ومن جانب آخر فإن الصدق سمة لا تتعلق بالمقياس نفسه بقدر ما



تعلقها بتفسير الدرجة المستخرجة منه، وهذا يعني مدى فائدة أداة القياس في اتخاذ قرارات تتعلق بغرض أو أغراض معينة". (الجلبي، 2024، ص 107)

**6-1-1 صدق المحكمين:** عرضت الصورة الأولية لاستبيان القيم التنظيمية والعقد النفسي على مجموعة من المحكمين من أساتذة علم النفس وذلك بغرض التحقق من صدق عبارات الاستبيان والاستفادة من آرائهم في مدى شمولية الأسئلة ووضوح فقراتها، وقد تم باقتراحاتهم التي تمثلت في حذف بعض الفقرات المتكررة وتعديل بعضها، وبعد إجراء التعديلات المطلوبة تم وضع الاستبيان في صورته النهائية.

#### 6-1-2 صدق الاتساق الداخلي:

جدول رقم (14): يوضح معامل الارتباط بيرسون لفقرات البعد الأول

البعد	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
إدارة المهمة	أسعى للقيام بالمهام بصورة أكثر فعالية.	0,461	0,01
	تدافع المؤسسة بقوة عن مصالحها.	0,308	0,05
	أبذل جهودا كبيرة للتأكد من أنني أدرك ما أقوم به من إسهام اقتصادي في المؤسسة	0,409	0,01
	ألتقي تدريبا جيدا في أساليب اتخاذ القرارات	0,326	0,05

(مخرجات SPSS)

تشير نتائج الجدول رقم (14) إلى أن جميع الفقرات المندرجة تحت بعد "إدارة المهمة" أظهرت معاملات ارتباط دالة إحصائية مع الدرجة الكلية للبعد، وهو ما يدل على صلاحية هذه الفقرات كمؤشرات لقياس هذا البعد. وقد تراوحت معاملات الارتباط بين (0.308) و(0.461)، حيث سُجلت أعلى قيمة ارتباط في الفقرة "أسعى للقيام

بالمهام بصورة أكثر فعالية"، مما يعكس تمثيلاً قوياً لهذه الفقرة لبعد "إدارة المهمة" أما أدنى قيمة فقد سُجلت في الفقرة "تدافع المؤسسة بقوة عن مصالحها"، ورغم أنها الأدنى، إلا أنها ما تزال تقع ضمن الحدود المقبولة إحصائياً. تدل هذه النتائج على اتساق الفقرات مع المفهوم النظري للبعد، مما يعزز من صدق المحتوى لبعد "إدارة المهمة".

جدول رقم (15): يوضح معامل الارتباط بيرسون لفقرات البعد الثاني

البعد	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
إدارة العلاقات	أعالج التهديدات الموجهة نحو المؤسسة بشكل جاد.	0,403	0,01
	أؤمن بشعار "نتنافس نحو الأفضل" في المؤسسة.	0,339	0,05
	أنظر الى الأفكار الجديدة المطروحة نظرة تقدير عالية.	0,464	0,01
	تستخدم المنافسة بين جماعات العمل لرفع معايير الأداء.	0,317	0,05
	تستغل المؤسسة الفرص عندما تتاح.	0,539	0,01
	تتعامل الإدارة بفعالية ما يمكن أن يعيق نجاحها.	0,332	0,05
	تكون المهارات ذات الطابع التجاري موقع التقدير العالي.	0,408	0,01

أظهرت البيانات في الجدول رقم (15) أن جميع الفقرات المندرجة تحت بعد "إدارة العلاقات" ترتبط ارتباطاً دالاً إحصائياً مع الدرجة الكلية لهذا البعد، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.317) و (0.539) وقد كانت أقوى علاقة عند الفقرة "تستغل المؤسسة الفرص عندما تتاح" بمعامل ارتباط (0.539) ودلالة إحصائية عند مستوى (0.01)، مما يعكس أهمية هذه الخاصية في بناء علاقات فعالة داخل بيئة العمل. كما أظهرت خمس فقرات دلالة عند مستوى (0.01)، وعبارتان فقط عند مستوى (0.05)، وهي دلالة تُعد مقبولة إحصائياً. أدنى ارتباط سُجل في الفقرة "تستخدم المنافسة بين جماعات العمل لرفع معايير الأداء" (0.317)، إلا أنه يبقى دالاً. تدعم هذه النتائج الاتساق الداخلي الجيد للبنود مما يشير إلى صلاحيتها في قياس بعد "إدارة العلاقات".

جدول رقم (16): يوضح معامل الارتباط بيرسون لفقرات البعد الثالث

البعد	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
إدارة البيئة	أتلقي تعاطف الإدارة عندما أعاني من صعوبات حقيقية.	0,481	0,01
	أبذل عناية للتأكد من أنني أشعر بأنني جزء من فريق العمل.	0,391	0,01
	أعتبر القواعد والإجراءات التنظيمية في المؤسسة عادلة.	0,415	0,01
	أستخدم طرق تشكيل فرق العمل بصورة ملائمة.	0,343	0,05
	أرتبط في هذه المؤسسة ارتباطاً شديداً بوحدة عملي.	0,480	0,01
	أفهم المبادئ الأساسية للسلوك في المؤسسة جيداً.	0,636	0,01

0,01	0,533	أعتبر المؤسسة مكان عمل جيد.
0,01	0,549	تعمل القواعد الإدارية على سهولة إنجاز العمل في المؤسسة ولا تعيقها.

(مخرجات SPSS)

تشير النتائج إلى أن جميع فقرات هذا البعد ترتبط ارتباطاً دالاً إحصائياً، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.343) و(0.636)، وهو ما يدل على اتساق داخلي جيد لبُعد البعد، سجلت أقوى علاقة في الفقرة "أفهم المبادئ الأساسية للسلوك في المؤسسة جيداً" بمعامل ارتباط (0.636) عند مستوى الدلالة (0.01)، مما يعكس وعياً تنظيمياً قوياً يعزز من تمثيل هذه الفقرة للبعد. بينما ظهرت أضعف علاقة في الفقرة "أستخدم طرق تشكيل فرق العمل بصورة ملائمة" بمعامل (0.343)، إلا أنها تبقى مقبولة إحصائياً، تدل النتائج إجمالاً على جودة الاتساق الداخلي وصدق الفقرات في قياس بعد "إدارة البيئة".

الشكل رقم (17): يوضح معامل ارتباط بيرسون لفقرات المتغير الثاني

المتغير	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
العقد النفسي	تهتم مؤسستي برفاهيتي الشخصية.	0.378	0.05
	توجد فرص الترقية المهنية في مؤسستي.	0.468	0.01
	تكسبني المؤسسة مهارات قابلة للتسويق خارجياً.	0.394	0.01
	لدي تأمين في مهنتي.	0.298	0.05
	تلبي المؤسسة اهتماماتي ورفاهيتي الشخصية.	0.600	0.01

0.01	0.591	تدربي المؤسسة تبعا لطبيعة مهنتي الحالية.
0.01	0.538	تتخذ المؤسسة قرارات تضع اهتماماتي في اعتبارها.
0.01	0.711	أتوقع من المؤسسة أن توفر لي قدر كبير من الأمان الوظيفي.
0.05	0.336	تتوقع المؤسسة مني العمل بها طوال حياتي المهنية.
0.01	0.598	أتوقع من المؤسسة المساواة بيني وبين زملائي في العمل.
0.01	0.589	أتوقع من المؤسسة أن تحدد بشكل واضح معايير تقييم الأداء.
0.01	0.692	تتوقع المؤسسة مني الالتزام بالأولويات عند تنفيذ مهام العمل.
0.01	0.570	تتوقع المؤسسة مني حسن التعامل مع الآخرين.
0.01	0.564	أتوقع من المؤسسة الدعم الشخصي في الفترات الصعبة.
0.01	0.496	أتوقع من المؤسسة أن تقدر ما أبذله من جهد لصالح العمل.
0.01	0.762	أتوقع من المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار الجهد المبذول في العمل وليس النتيجة النهائية فقط.
0.01	0.546	أتوقع من المؤسسة التعامل معي كإنسان له مشاعر وأحاسيس.
0.01	0.502	تتوقع المؤسسة مني استثمار الوقت والجهد داخلها.
0.01	0.533	تتوقع المؤسسة أن يكون لدي الرغبة في تنمية ذاتي داخلها.
0.05	0.371	أبني جهات اتصال خارج العمل لتعزيز إمكاناتي المهنية.
0.01	0.399	أبني مهاراتي لزيادة فرص العمل في المستقبل.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن هناك علاقة ارتباط موجبة ودالة إحصائية بين أغلب بنود الاستبيان المتعلقة بتوقعات العاملين من المؤسسة وبين متغيرات الدراسة، فقد سجل البند المتعلق بتوقع العاملين أن تُقدّر المؤسسة الجهد المبذول أعلى قيمة بمعامل ارتباط بلغ (0.762) عند مستوى دلالة (0.01) مما يعكس وجود علاقة قوية ودالة إحصائية بين هذا التوقع وسلوكيات المؤسسة، ويشير إلى أن تقدير الجهد يُعد من أولى اهتمامات العاملين، كما أظهرت باقي البنود علاقات ارتباط متفاوتة القوة، إذ تراوحت بين المتوسطة والضعيفة، لكنها جميعًا كانت دالة إحصائية ما يدل على وجود علاقات ذات مغزى وليست عشوائية، من بين هذه البنود نجد أن بندي "أبني جهات اتصال خارج العمل لتعزيز إمكاناتي المهنية" و "أبني مهاراتي لزيادة فرص العمل في المستقبل" سجلا أقل قيمة بمعامل ارتباط (0.371) و (0.399) على التوالي، مما يعكس ضعف العلاقة بين هذه المتغيرات وتوقعات العاملين.

## 6-2 الثبات:

يدل الثبات على اتساق النتائج، بمعنى أنه إذا أعاد الباحث القياس وتحصل على النتائج ذاتها فإن ذلك يعني وجود ثبات يدل على وجود معامل ارتباط يمكن قياسه. وأكثر الطرق شيوعًا لقياس الصدق والثبات هي طريقة (ألفا كرونباخ)، التي تعتمد على الاتساق الداخلي وتعطي فكرة عن اتساق الأسئلة مع بعضها بصفة عامة. حيث يُقصد بالثبات الاتساق في النتائج، ويُعتبر الاختبار ثابتًا إذا حصلنا منه على النتائج نفسها لدى إعادة تطبيقه على الأفراد أنفسهم وفي ظل الظروف نفسها. (المحروقي، مصطفى، 2012، ص 25) يعني بثبات أن هذا المقياس

ثابت، بمعنى أنه يقوم بقياس نفس الشيء بحيث لا تختلف الإجابة باختلاف القائم بالمقابلة، أيضًا يعطي المبحوث نفس الإجابة إذا وُجّه له نفس السؤال أكثر من مرة في ظروف متشابهة. (عابد، 2016، ص 14)

#### 6-2-1 ثبات ألفا كرونباخ:

الجدول رقم (18): يوضح ثبات الاستبيان حسب مقياس ألفا كرونباخ

المتغيرات	ألفا كرونباخ	حجم العينة
القيم التنظيمية	0,612	45
العقد النفسي	0,844	45

(مخرجات SPSS)

#### 6-2-2 معامل الثبات وفق التجزئة النصفية:

جدول (19): يوضح معامل الثبات وفق طريقة التجزئة النصفية

ألفا كرونباخ	الجزء 01	القيمة	0,763
		عدد العبارات	28
	الجزء 02	القيمة	0,607
		عدد العبارات	27
	مجموع العبارات		55
	معامل الارتباط بين الجزئين		

0,859	طول متساوي	معامل سبيرمان براون
0,860	طول غير متساوي	
0,844	معامل جتمان للتجزئة النصفية	

(مخرجات SPSS)

تم التحقق من ثبات المقياس باستخدام طريقة التجزئة النصفية، حيث قسمت الفقرات الى جزئين شبه متساويين فالجزء الأول احتوى على (28) فقرة، والثاني على (27) فقرة. بلغ معامل الارتباط بين النصفين (0,754) وهو ارتباط جيد يشير الى اتساق استجابات الأفراد بين الجزئين. وبعد تصحيح هذا الارتباط باستخدام معامل سبيرمان براون، بلغت قيمة الثبات (0,859) في حالة تساوي الفقرات، و(0,860) في حالة عدم التساوي، مما يعكس درجة ثبات مرتفعة للمقياس. كما تم حساب معامل جتمان للتجزئة النصفية، وبلغ (0,844) وهو كذلك يشير الى درجة ثبات قوية دون افتراض التساوي في الأطوال، تعكس هذه المؤشرات مجتمعة أن المقياس يتمتع بدرجة عالية من الثبات وفق أسلوب التجزئة النصفية.

## 7-أساليب المعالجة الإحصائية:

تم استخدام مجموعة من الأساليب وهي كالتالي:

- ألفا كرونباخ.
- الاتساق الداخلي.
- التجزئة النصفية.



- معامل الارتباط بيرسون.
- المتوسطات الحسابية.
- الانحرافات المعيارية.
- التكرارات.
- النسب المئوية.

### خلاصة:

يُعد الفصل المنهجي محورًا أساسيًا في الدراسة العلمية، حيث يحدد الإطار العام الذي تسير عليه الدراسة ميدانياً، ويتضمن هذا الفصل توضيحاً لمنهج البحث المعتمد وأسباب اختياره ونوع الدراسة بالإضافة إلى تحديد مجتمع الدراسة والعينة وأسلوب اختيارها، مع وصف أدوات جمع البيانات كما يتضمن الفصل الأساليب الإحصائية المستخدمة لتحليل البيانات بما يضمن تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها بدقة وموضوعية.







- تمهيد.
- تحليل نتائج متغيرات الدراسة.
- اختبار فرضيات الدراسة.
- الاستنتاج العام.

### تمهيد:

يأتي هذا الفصل لعرض النتائج وتحليلها ومناقشتها حيث يتضمن عرضًا تفصيليًا للبيانات التي تم جمعها في الفصل السابق، تُعدّ هذه المرحلة من أهم مراحل الدراسة حيث سيتم عرض نتائج اختبار الفرضيات ومعالجتها باستخدام برنامج SPSS 27 ، بالإضافة إلى مناقشة العلاقات بين المتغيرات كما يُختتم الفصل باستنتاج عام يُلخص أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة.

## 1- تحليل نتائج متغيرات الدراسة:

### 1-1 متغير القيم التنظيمية:

جدول رقم (20): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لُبُعد إدارة المهمة

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	4,87	0,48
02	3,88	0,83
03	3,72	1,13
04	3,60	1,05
إدارة المهمة	4,02	0,87

(مخرجات SPSS)

يوضح الجدول التالي نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بعد تحليل أربعة بنود لمؤشر إدارة المهمة، حيث أظهرت النتائج أن أعلى متوسط حسابي كان للبند "أسعى للقيام بالمهام بصورة أكثر فاعلية" بمتوسط قدره (4.87) وانحراف معياري منخفض (0.48)، ما يشير إلى اتفاق كبير بين المشاركين حول هذه القيمة، أما البند "ألتقى تدريباً جيداً في أساليب اتخاذ القرارات" فقد حصل على أدنى متوسط (3.60) مع انحراف معياري أكبر نسبياً (1.04)، مما يدل على تباين آراء المشاركين وضعف نسبي في تجسيد القيمة، وجاءت باقي البنود بمتوسطات تراوحت بين (3.72) و(3.88)، مما يعكس حضوراً متوسطاً إلى مرتفع وانحرافاً معيارياً يتراوح بين (1.13) و (0.83) على التوالي، أما عن التحليل الإجمالي للُبُعد فقد أظهر المتوسط الحسابي الإجمالي للعبارات المُدرجة قيمة بلغت (4.02)، مما يشير إلى مستوى مرتفع في إدراك المشاركين لُبُعد إدارة المهمة الذي تم قياسه، وقد رافق هذا المتوسط انحراف معياري قدره (0.87)، وهو ما يعكس درجة تباين منخفضة نسبياً بين استجابات المشاركين ويُشير إلى تجانس نسبي في آرائهم.

جدول رقم (21): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبُعد إدارة العلاقات.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
1,04	3,63	01
1,02	3,82	02
0,90	4,62	03
1,15	3,45	04
0,85	4,70	05
1,14	3,42	06
1,26	3,49	07
1,05	3,88	إدارة العلاقات

(مخرجات SPSS)

يوضح الجدول بيانات إحصائية تتعلق بـ 7 عبارات، حيث تم حساب كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل منها، حيث أظهرت النتائج أن العبارة (5) تمتلك أعلى متوسط حسابي بلغ (4.70) وأقل انحراف معياري (0.85)، مما يدل على أن استجابات الأفراد لهذه العبارة كانت مرتفعة وثابتة نسبياً، في المقابل سجلت العبارة (7) أكبر انحراف معياري (1.26) مع متوسط حسابي متوسط (3.49)، ما يشير إلى تنوع كبير في آراء الأفراد حول هذه العبارة، أما العبارة (6) فكانت الأدنى من حيث المتوسط الحسابي (3.42)، مع انحراف معياري مرتفع نسبياً (1.14)، مما يدل على استجابات أقل ومتباينة، بشكل عام تختلف درجة التشتت وتتركز البيانات بين العبارات، حيث يعكس الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي مستوى الاتفاق وتباين الآراء حول كل عبارة.

جدول رقم (22): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبُعد إدارة البيئة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
1,10	3,66	01
1,21	3,62	02

03	3,32	1,12
04	3,45	1,19
05	4,91	3,96
06	3,42	1,13
07	3,74	3,97
08	3,72	1,002
إدارة البيئة	3,73	1,84

(مخرجات SPSS)

يوضح الجدول بيانات إحصائية لثمانية عبارات، حيث تم حساب كل من الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي لكل عبارة، تباينت قيم الانحراف المعياري بين العبارات حيث سجلت العبارتان (5) و(6) أعلى انحراف معياري بلغ (3.96) و (3.97) على التوالي، مما يدل على وجود تشتت كبير في البيانات الخاصة بهما، بينما كانت العبارة (8) الأكثر استقرارًا بانحراف معياري منخفض بلغ (1.002) أما من ناحية المتوسط الحسابي، فقد حققت العبارة (5) أعلى قيمة بمتوسط (4.91)، في حين كانت العبارة (3) الأدنى بمتوسط (3.32) بينما يبلغ المتوسط الحسابي العام لجميع العبارات مجتمعة (3.73)، بينما يبلغ الانحراف المعياري الكلي (1.84)، مما يشير إلى وجود تفاوت ملحوظ في القياس بين العبارات.

## 1-2 متغير العقد النفسي:

جدول رقم (23): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير العقد النفسي

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	3,28	1,04
02	3,13	1,10
03	5,49	6,73
04	4,72	0,79
05	3,22	0,99
06	3,31	1,15
07	3,51	1,12



08	3,45	1,10
09	3,53	3,98
10	3,62	1,04
11	5,06	3,90
12	5,14	3,88
13	5,93	7,67
14	4,81	0,58
15	4,07	1,07
16	3,66	1,22
17	3,69	1,19
18	3,68	1,18
19	3,59	1,23
20	3,85	1,10
21	3,71	1,20
العقد النفسي	4,05	2,06

(مخرجات SPSS)

يوضح الجدول الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي لمتغير العقد النفسي، حيث تُظهر البيانات الموضوعية في الجدول تباينًا كبيرًا في قيم الانحراف المعياري بين (0.58) و(7,67) مما يشير إلى اختلاف كبير في التشتت حول المتوسط داخل العينات. أما المتوسطات الحسابية فهي أكثر استقرارًا، وتتراوح بين (3.13) و(5.93)، كما بلغ المتوسط العام للانحراف المعياري حوالي (2.06)، بينما كان المتوسط العام للمتوسطات الحسابية حوالي (3.63) هناك مؤشرات على وجود علاقة محتملة بين الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي، حيث تميل القيم الأعلى في الانحراف إلى مرافقة القيم الأعلى في المتوسط.

## 2- اختبار فرضيات الدراسة:

**1-2 الفرضية العامة:** توجد علاقة ارتباطية بين القيم التنظيمية والعقد النفسي لدى عمال المؤسسة الوطنية للدهن وحدة الأخضرية.

جدول رقم (24): يوضح نتائج معامل بيرسون للفرضية العامة

المتغيرات	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
القيم التنظيمية العقد النفسي	0,505	0,047

(مخرجات SPSS)

أظهرت نتائج تحليل الارتباط وجود علاقة طردية متوسطة بين القيم التنظيمية والعقد النفسي لدى العمال حيث بلغ معامل الارتباط لبيرسون (0.505) ، وهو دال إحصائيًا عند مستوى (0,047) وتشير هذه النتيجة إلى أنه كلما ارتفعت درجة القيم التنظيمية لدى العمال ارتفعت معها درجة العقد النفسي الإيجابي لديهم مما يعكس علاقة طردية بين المتغيرين. وبناءً عليه، يمكن القول إن هناك علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية والعقد النفسي، مما يدعم الفرضية القائلة بوجود ارتباط بينهما.

## 2-2 الفرضيات الفرعية:

جدول رقم (25): يوضح نتائج معامل بيرسون للفرضية الفرعية الأولى

المتغيرات	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
إدارة المهمة العقد النفسي	0,074	0,199

(مخرجات SPSS)

تشير نتائج الجدول إلى وجود ارتباط طردي ضعيف جدا (معامل بيرسون=0,074) بين متغيري "إدارة المهمة" و "العقد النفسي"، حيث يشير الاتجاه الموجب إلى أن زيادة أحد المتغيرين ترتبط بزيادة طفيفة في الآخر، ومع ذلك فإن قيمة الدلالة الإحصائية تساوي 0.199 تفوق المستوى المعياري  $0.05 <$  مما يعني أن هذه العلاقة ليست ذات دلالة

إحصائية أي أنها قد تكون ناتجة عن الصدفة ولا تعكس ارتباطاً حقيقياً في المجتمع الإحصائي مما يعني رفض الفرضية البديلة وقبول الصفرية.

جدول رقم (26): يوضح نتائج معامل بيرسون للفرضية الفرعية الثانية

المتغيرات	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
إدارة العلاقات العقد النفسي	0,190	0,022

(مخرجات SPSS)

أظهر تحليل الارتباط وجود علاقة إيجابية ضعيفة ذات دلالة إحصائية بين إدارة العلاقات والعقد النفسي لدى عمال المؤسسة الوطنية للدهن وحدة الأخصرية، حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون قيمة (0,190) عند مستوى دلالة (0,022) مما يؤكد أن العلاقة ليست وليدة الصدفة، فكلما تحسنت إدارة العلاقات داخل المؤسسة كتحسين التواصل والدعم الاجتماعي والإدارة الإنسانية فإن مستوى العقد النفسي لدى العمال قد يميل إلى الارتفاع قليلاً ومع ذلك يشير ضعف قوة الارتباط إلى أن تأثير إدارة العلاقات على العقد النفسي محدود، ومنه فإننا نقبل الفرضية البديلة والتي مفادها أن هناك علاقة ارتباطية بين إدارة العلاقات والعقد النفسي.

جدول رقم (27): يوضح نتائج معامل بيرسون للفرضية الفرعية الثالثة

المتغيرات	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
إدارة البيئة العقد النفسي	0,121	0,145

(مخرجات SPSS)

يوضح الجدول التالي نتائج تحليل معامل الارتباط بيرسون بين "إدارة البيئة" و"العقد النفسي"، حيث أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة ضعيفة جداً حيث بلغ معامل الارتباط (0,121)، ومستوى الدلالة (0,145) وهو أعلى من المستوى المعياري للدلالة هذا يعني أن العلاقة ليست ذات دلالة إحصائية وبالتالي لا يمكن القول بأن هناك ترابط

حقيقي بين المتغيرين في مجتمع الدراسة، وبذلك لم تدعم النتائج الفرضية المطروحة التي تنص على وجود علاقة ارتباطية بين إدارة البيئة والعقد النفسي لدى عمال المؤسسة الوطنية للدهن وحدة الاخضرية.

### 3- الاستنتاج العام:

أظهرت نتائج تحليل الارتباط وجود علاقة طردية متوسطة بين القيم التنظيمية والعقد النفسي لدى عمال المؤسسة الوطنية للدهن، حيث بلغ معامل الارتباط (0.505)، وهو ما يُعد دالاً إحصائياً عند مستوى (0.047) وتُشير هذه النتيجة إلى أن تحسُّن مستوى إدراك العمال للقيم التنظيمية داخل المؤسسة ينعكس إيجاباً على إدراكهم للعقد النفسي، مما يدعم الفرضية العامة للدراسة ويُبرز أهمية القيم التنظيمية في ترسيخ التصورات النفسية الإيجابية تجاه المؤسسة.

تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسات سابقة مثل (السلامي، 2025) و(شلابي، 2021)

و(Kathurima et al, 2024)، التي أكدت وجود علاقة ارتباطية موجبة بين القيم التنظيمية والعديد من السلوكيات التنظيمية الإيجابية كالإبداع، والرضا، والالتزام، كما تتقاطع مع ما توصلت إليه دراسات العقد النفسي مثل (سليمان، 2022)، و (Malhotra et al, 2024) التي أثبتت أن توفر بيئة عمل غنية بالقيم والتقدير يعزز من التصورات النفسية الإيجابية لدى العاملين.

غير أن الدراسة الحالية أظهرت تبايناً في نتائج الفرضيات الفرعية؛ إذ لم تُسجل "إدارة المهمة" علاقة ارتباط دالة إحصائياً بالعقد النفسي حيث كان معامل الارتباط 0.074 وكانت الدلالة 0.199، وهو ما يُخالف ما ورد في دراسات مثل (السلامي، 2025) و (Kang et al, 2023) التي أبرزت أهمية الإنجاز والفعالية الفردية في تعزيز الالتزام النفسي. ويمكن تفسير هذا التباين بطبيعة المؤسسة المدروسة، أو بسياقها التنظيمي الذي قد يُعطي أهمية أكبر للعوامل الاجتماعية.

في المقابل، أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية ضعيفة لكنها دالة إحصائياً بين "إدارة العلاقات" والعقد النفسي (معامل 0.190، دالة 0.022 =)، وهي نتيجة تتماشى مع دراسات مثل (Feng et al., 2023) و(طاهري، 2021)، والتي بيّنت أن العلاقات المهنية الجيدة، والدعم الاجتماعي، والتواصل الإداري، تُعد من العوامل الأساسية في تكوين إدراك إيجابي للعقد النفسي.

أما بُعد "إدارة البيئة"، فقد أظهر علاقة طردية ضعيفة جداً وغير دالة إحصائياً (معامل 0.121، دالة = 0.145)، وهي نتيجة تُخالف التوقعات النظرية، وتُشير إلى أن الظروف المحيطة وأجواء العمل لا تؤثر بشكل مباشر في إدراك العمال للعقد النفسي، ما قد يعود إلى ضعف تجسيد هذه الأبعاد أو تباينها من قسم إلى آخر داخل

المؤسسة.

وبناءً على هذه النتائج، يمكن القول إن القيم التنظيمية، وخاصة تلك المرتبطة بالعلاقات المهنية والبعد الاجتماعي، تلعب دوراً أساسياً في تشكيل العقد النفسي الإيجابي، بما يعزز الشعور بالثقة والعدالة والانتماء. كما تؤكد الدراسة، من خلال مقارنتها بالدراسات السابقة، على أهمية السياق المحلي والمؤسسي في تفسير طبيعة العلاقات بين المتغيرات التنظيمية، مما يُبرز الحاجة إلى مقاربات أكثر تكاملاً في تسيير الموارد البشرية تأخذ بعين الاعتبار الخصوصية الثقافية والتنظيمية للبيئة الجزائرية.

يتبين لنا من خلال الدراسة النظرية والميدانية أن القيم التنظيمية تُعدّ من المرتكزات الأساسية التي تُبنى عليها الثقافة المؤسسية وتوجّه سلوك الأفراد داخل بيئة العمل، حيث تمثل مجموعة من المبادئ والمعتقدات المشتركة التي تضبط العلاقات المهنية وتوجّه عمليات اتخاذ القرار والتفاعل بين مختلف الأطراف التنظيمية. وتكمن أهمية هذه القيم في كونها تؤدي دورًا محوريًا في تشكيل توقعات العاملين وتوجيه سلوكهم، كما تُمثل إطارًا مرجعيًا لفهم ما هو مقبول ومرفوض داخل التنظيم، مما ينعكس بدوره على مستوى الرضا الوظيفي، الولاء التنظيمي، والتزام الأفراد تجاه مؤسساتهم.

في هذا السياق، يبرز مفهوم العقد النفسي كأحد المفاهيم النفسية العميقة التي تعبّر عن التوقعات المتبادلة بين العامل والمؤسسة، والتي لا تكون منصوفاً عليها بالضرورة في العقود الرسمية. ويُبنى هذا العقد بشكل ضمني على التصورات الذهنية التي يتبناها الأفراد حول ما ينبغي أن تقدمه المؤسسة لهم مقابل ما يُنتظر منهم من التزامات. ومن هنا، فإن العلاقة بين القيم التنظيمية والعقد النفسي علاقة وثيقة وجدلية، إذ تساهم القيم التي تتبناها المؤسسة وتروج لها في تكوين وصياغة توقعات العاملين، وبالتالي فهي تؤثر بصورة مباشرة في مضمون العقد النفسي لديهم.

أظهرت نتائج الدراسات النظرية والميدانية أن ترسيخ قيم تنظيمية إيجابية كالعدالة، الشفافية، الاحترام والمسؤولية يعزز من جودة العقود النفسية الإيجابية، مما يؤدي إلى ارتفاع مستويات الأداء والالتزام الوظيفي. في المقابل، فإن غياب هذه القيم أو انتهاكها يمكن أن يؤدي إلى حدوث خلل في العقد النفسي، وما ينجم عنه من تداعيات سلبية كالإحباط، التوتر، ضعف الولاء، والرغبة في مغادرة المؤسسة.

من خلال ما سبق، يمكن القول إن المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق التوازن والاستقرار في بيئة العمل والمطالبة بالاستثمار في بناء منظومة قيمية واضحة ومشتركة، والعمل على تجسيدها في السياسات والممارسات الإدارية اليومية، لما لذلك من دور في بناء عقد نفسي صحي ومتزن. كما يتطلب الأمر وعيًا إداريًا مستمرًا بأهمية القيم التنظيمية، ليس فقط كشعارات، بل كأدوات فعالة في إدارة الموارد البشرية وتحقيق التنمية المستدامة داخل المؤسسات.

وعليه فإن فهم العلاقة بين القيم التنظيمية والعقد النفسي يُعدّ مدخلاً مهماً لتحليل السلوك التنظيمي، وتقديم رؤى عملية تسهم في تطوير مناخ العمل وتعزيز فعالية الأداء الفردي والجماعي، مما يجعل هذا الموضوع ذا أهمية كبيرة سواء من الناحية النظرية أو التطبيقية، ويفتح آفاقاً واسعة للبحوث المستقبلية في مجالات الإدارة والتنظيم.





## قائمة المراجع:

### الكتب:

- 1- أحمد، جابر، حسين، علي. (2013). الإحباط الإداري (الأسباب و العلاج). ط1. المجموعة العربية للتدريسي والنشر. القاهرة. مصر.
- 2- أندرودي، سيزلاقي. مارك، جي ولاس. (1991). ترجمة جعفر، أبو القاسم، أحمد. السلوك التنظيمي والأداء. ط1. معهد الإدارة العامة للبحوث. الرياض. السعودية.
- 3- البارودي، منال، أحمد. (2015). الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين. ط1. المجموعة العربية للتدريب والنشر. القاهرة. مصر.
- 4- تمار، إنجي، داوود. (2024). مقدمة في أساليب ومناهج البحث العلمي. ط1. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.
- 5- جابر، عبد الحميد. (2019). الإرشاد النفسي النظرية و التطبيق. ط1. مكتبة الأنجلو المصرية. القاهرة. مصر.
- 6- الجلي، سوسن، شاكر. (2024). أساسيات بناء الاختبارات والمقاييس النفسية والتربوية. ط1. ديونو للطباعة والنشر والتوزيع. عمان. الأردن.
- 7- جيرنو، أحمد، جالو. (2016). دور التلفزيون في نشر التعليم الإسلامية: دراسة تطبيقية مقارنة بين قناتي RTS و TV Walf في السنغال في الفترة ما بين 2006 و 2009. دار الجنان للنشر والتوزيع.
- 8- الحصموتي، قاسم، محمد كريم. (2019). القيم في كتب التاريخ المدرسية. ط1. دار ابن النفيس للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.
- 9- الخالدي، خليل، محمد. (2012). التنظيم الاجتماعي للإسلام: دراسة اجتماعية تحليلية في قواعده البنائية والتنظيمية. ط1. دار غيداء للنشر والتوزيع.
- 10- خبراء، المجموعة، العربية، للتدريب، والنشر. (2014). الرضا الوظيفي والارتقاء بالعمل المهني. المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- 11- خضر، شيراز، محمد. (2022). الإدارة الصحية والقيادة. ط1. دار الأكاديمية للطباعة والنشر والتوزيع. لندن. بريطانيا.

- 12- خيضر، كاظم، حمود. (2002). السلوك التنظيمي. دار الصفاء للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.
- 13- الدليمي، عصام، حسن، أحمد. علي، عبد الرحمن، صالح. (2014). البحث العلمي: أسسه ومناهجه. ط1. دار الرضوان للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.
- 14- ديف، فرانسيس. مايك، وودكوك. (1995). القيم التنظيمية. ترجمة عبد الرحمن أحمد هيجاني. الإدارة العامة للبحوث.
- 15- رايموند، ايه نوري. (2015). أساسيات إدارة الموارد البشرية. ط6. Hill MC Graw education للنشر والتوزيع. نيويورك. أمريكا.
- 16- رسلان، علاء الدين. (2019). استراتيجيات الإصلاح الإداري دراسة، تطبيقية. ط1. دار رسلان للنشر والتوزيع. دمشق. سوريا.
- 17- رعد، مهدي، رزوقي. ضمياء، سالم، داود. حيدر، معن، إبراهيم. (2022). التدريس وأهدافه. ط1. دار الكتاب العلمية. بيروت. لبنان.
- 18- السامرائي، مهدي، صالح، مهدي. (2021). الفكر الإداري والقيادي الحديث. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- 19- السكارنة، بلال، خلف. (2020). أخلاقيات العمل. ط10. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة. عمان. الأردن.
- 20- سلاطنية، بلقاسم. (2013). الفعالية التنظيمية في المؤسسة: مدخل سوسيولوجي. ط1. دار الفجر للنشر والتوزيع.
- 21- سلاطنية، بلقاسم. الجيلاني، حسان. (2012). المناهج الأساسية في البحوث الاجتماعية. ط1. دار الفجر للنشر والتوزيع. القاهرة. مصر.
- 22- سلاطنية، بلقاسم. (2012). علم الاجتماع الإعلامي. ط1. دار الفجر للنشر والتوزيع.
- 23- سليمان، عبد الرحمن، سيد. (2014). مناهج البحث. ط1. عالم الكتب. القاهرة. مصر.
- 24- السيد، محمد، عبد البديع. (2009). أثر القنوات الفضائية على القيم الأسرية. ط1. دار العربي للنشر والتوزيع. القاهرة. مصر.
- 25- شارلز، طوق. (2025). أفكار وعبر للأعمال والحياة. ط1. أوستن ماكولي للنشر.

- 26- الشرقاوي، إسماعيل، محمد، علي. (2016). إدارة الأعمال من منظور اقتصادي. ط1. دار غيداء للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.
- 27- شيراز، محمد، خضر. (2022). إدارة علاقات الموظفين، ط1. دار الأكاديمية للطباعة والنشر والتوزيع. لندن. بريطانيا.
- 28- صالح، علي، أحمد. الدوري، زكريا. (2022). إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.
- 29- الصيرفي، محمد. (2014). الاحتراف الإداري الحكومي. ط1. دار الفجر للنشر والتوزيع. القاهرة. مصر.
- 30- طارق، عبد الرؤوف. إيهاب، عيسى. (2017). المقاييس والاختبارات، التصميم، الإعداد، التنظيم. ط1. المجموعة العربية للنشر والتدريب. القاهرة. مصر.
- 31- الطجم، عبد الله بن، عبد الغني. طلق، بن عوض الله، السواط، (2003). السلوك التنظيمي: المفاهيم والنظريات والتطبيقات. ط4. دار حافظ للنشر والتوزيع.
- 32- عابد، زهير. (2016). بحوث إعلامية. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.
- 33- العابد، علي. (2025). إدارة رأس المال الفكري في المنظمات. ط1. دار اليازوري للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.
- 34- العاني، ثابت، وجيهة. (2014). القيم التربوية وتصنيفاتها المعاصرة ط1. دار الكتاب الثقافي للطباعة والنشر والتوزيع.
- 35- عبد المعطي، محمد، عساف. (2015). النظرية الإسلامية العلمية في الإدارة، نظرية الإدارة بالقيم. ط1. دار زهران للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.
- 36- عصام، عبد الهادي. عابدين، شيرين. (2025). كتاب السلوك التنظيمي. المعهد التكنولوجي العالي بالعاشر من رمضان.
- 37- عيد، محمد، إبراهيم. (2006). مقدمة في الإرشاد النفسي. ط1. مكتبة الأنجلو المصرية. القاهرة. مصر.
- 38- غازي، عناية. (2014). البحث العلمي منهجية إعداد البحوث و الرسائل الجامعية بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه. ط1. دار المناهج للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.

- 39- غرايبة، خليف، مصطفى. (2005). التربية الوطنية في الأردن. دار الكتاب الثقافي للطباعة والنشر والتوزيع.
- 40- فرحاتي، العربي، بلقاسم. (2012). البحث الجامعي بين التحرير والتصميم والتقنيات. ط1. دار أسامة للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.
- 41- فلية، فاروق، عبده. السيد، محمد، عبد المجيد. (2005). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية. ط 2. دار المسيرة للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.
- 42- فؤادة، البكري. (2014). العلاقات العامة والتغيير: ثقافة المنظمات. ط1. عالم الكتب.
- 43- القاضي، محمد، يوسف. (2015). السلوك التنظيمي. ط1. دار الأكاديميون للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.
- 44- قنديلجي، عامر، إبراهيم. (2018). البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية والإلكترونية. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.
- 45- قنديلجي، عامر، إبراهيم. (2019). منهجية البحث العلمي. ط1. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.
- 46- مجموعة مؤلفين. (2019). منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية. المركز الديمقراطي العربي. برلين. ألمانيا.
- 47- المحروقي، ناجي. شادية، إبراهيم، مصطفى. (2012). الوجيز في إعداد البحث العلمي القانوني. ط1. مكتبة القانون والاقتصاد للنشر والتوزيع. الرياض. المملكة العربية السعودية.
- 48- محمد، جلال، سليمان، صديق. (2009). دور القيم في نجاح البنوك الإسلامية. ط1. المعهد العالمي للفكر الإسلامي. الولايات المتحدة الأمريكية.
- 49- محمد، عبد الله. (2016). تطوير الأداء البحثي للجامعات في ضوء الإدارة بالقيم. ط1. دار غيداء للنشر والتوزيع.
- 50- محمد، هاني، محمد. (2014). إدارة الموارد البشرية. ط1. دار المعترف للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.
- 51- محمود، محمد، أمين، عثمان. حكمت، رشيد، سلطات. (2021). مفاهيم معاصرة في الإدارة الاستراتيجية. دار الأكاديميون للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.

- 52- مروان، عبد المجيد، إبراهيم. (2000). أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية. ط1. مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.
- 53- مساعدة، ماجد، عبد المهدي. (2018). السلوك التنظيمي. ط 2. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة. عمان. الأردن.
- 54- المشهداني، سعد، سلمان. (2019). منهجية البحث العلمي. ط1. دار أسامة للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.
- 55- المغربي، بشير، محمود، الفاتح، محمد. (2016). أصول الإدارة والتنظيم. ط. 1. دار الجنان للنشر والتوزيع.
- 56- المغربي، بشير، محمود، الفاتح، محمد. (2016). السلوك التنظيمي. ط1. دار الجنان للنشر والتوزيع.
- 57- المغربي، بشير، محمود، الفاتح، محمد. (2018). السلوك التنظيمي ط1. الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي.
- 58- ملكاوي، حسن، فتحي. (2023). القيم الجامعية: فلسفتها ومرجعيتها وتجلياتها. ط1. المعهد العالمي للفكر الإسلامي.
- 59- مؤيد، سعيد، سالم. ملاذ، محمد، مفيد آل ياسين. (2015). تحليل القيم الإدارية والسلوك القيادي للمدير. ط1. مركز الكتاب الأكاديمي.
- 60- ميشيل، ويلين. (2007). إدارة العقد النفسي: المدخل الفعال لدور الصفقات الشخصية في تعظيم الأداء. تعريب عبد المحسن، جودة. مكتبة الشقري. الرياض. السعودية.
- 61- ناجي، عبد النور. (2019). منهجية البحث السياسي. ط1. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.
- 62- الهنداوي، ياسر، فتحي. (2012). إدارة المدرسة وإدارة الفصل أصول نظرية و قضايا معاصرة. ط1. المجموعة العربية للتدريب والنشر. القاهرة. مصر.
- 63- Louise Lemire, Gaétan, Laurent Bélanger, (2007) L'approche systémique de la gestion des ressources humaines 4ème ed, press de l'université du Québec, Canada.
- 64- Michael Armstrong, (2006), Human resource Management practice , 10th ed, kogan page, Typeset by Jean Cussous typesetting, Diss Norfolk, Printed and bound in Great Britain by Cambridge University Press.

- 65- Neal Ashkanasy, cleste p. m wildeeon, Mark F. Peterson,(2000), The handbook of organizational Culture and climate, 2nd edition, sage publications, united states of America.
- 66- Neil conuway, Rob B. Briner,(2005), understanding psychological contract at work, 1st ed, exford university press, New york, united stetes.

#### ◀ القواميس:

- 67- ابن منظور. (2016). لسان العرب. دار المعارف. القاهرة. مصر.
- 68- المنجد في اللغة العربية المعاصرة. (2013). ط45. دار المشرق والمكتبة الشرقية للنشر والتوزيع. بيروت. لبنان.
- 69- المنجد في اللغة والإعلام. (2012). ط45. دار المشرق والمكتبة الشرقية للنشر والتوزيع. بيروت. لبنان.

#### ◀ المجلات والدوريات:

- 70- الأعمى، إبراهيم، محمد. الشويرف، محمد، علي. فرحات، أيمن، محمد. (2023). العقد النفسي وأثره على الاستغراق الوظيفي. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية. المجلد 4. العدد 10.
- 71- بخديجة، نبيلة. فلاق، محمد. (2020). دور القيم التنظيمية في تعزيز تطبيق نظام الجودة بالجامعة الجزائرية. جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف أنموذجا.
- Revue des Réformes économique et integration en économie Mondiale
- المجلد 14. العدد 2.
- 72- بدران، دليلة. برويس، وردة. (2021). أثر القيم التنظيمية على أداء الموارد البشرية في المؤسسة. مجلة العلوم الإسلامية والحضارة. المجلد 6. العدد 2.
- 73- بريس، أحمد، كاظم. بشار، عباس، حسين. (2014). أثر عمليات العقد النفسي في الاغتراب الوظيفي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في جامعة كربلاء. المجلة العراقية للعلوم الإدارية. المجلد 10. العدد 41.
- 74- بريهموش، عماد الدين. حمداش، نوال. (2022). أثر بعض القيم التنظيمية السائدة في المنظمة على الالتزام الوظيفي. دراسة ميدانية على عينة من إدارات مؤسسة ميناء جن جن بجيجل. مجلة العلوم النفسية والتربوية. المجلد 8. العدد 4.

- 75- بكوش، ليلي. محجر، ياسين. (2017). القيم التنظيمية: مدخل مفاهيمي. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية. العدد 30.
- 76- بلول، أحمد. علة، عيشة. (2017). درجة الصراع القائم بين القيم الاجتماعية القيم التنظيمية لدى المدراء والأساتذة. دراسة ميدانية بمدينة الجلفة. مجلة الحقائق للدراسات النفسية والاجتماعية. المجلد 1. العدد 4.
- 77- بن زروال، فتيحة. (2020). خصائص العقد النفسي لدى مستخدمي شركة دار الهدى للنشر والطباعة بعين مليلة. المجلة الجزائرية للعلوم النفسية. العدد 2.
- 78- بن موسى، سمير. (2020). العقد النفسي وعلاقته بالدافعية للإنجاز لدى موظفي شركة انتاج الكهرباء والغاز بتيارت. مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي. المجلد 7. العدد 5.
- 79- بودكار، مختارية. قويدري، مليكة. (2023). واقع العقد النفسي لدى عمال عقود ما قبل التشغيل المدمجين دراسة ميدانية بالمركز الوطني لتكوين مستخدمي الجماعات المحلية وتحسين مستوياتهم وتجديد معلوماتهم بولاية وهران. مجلة روافد للدراسات والأبحاث العلمية في العلوم الاجتماعية والإنسانية. المجلد 7. العدد 2.
- 80- بودهري، عبد الرحمان. فراحي، فيصل. (2017). واقع القيم التنظيمية السائدة في المؤسسة الجزائرية على ضوء الخصائص الديمغرافية للعمال مؤسسة هيبروك (Hyproc) للنقل البحري بوهران نموذجا. مجلة العلوم الإنسانية. العدد 30.
- 81- ثجيل، ليلي، نجم. (2019). القيم التنظيمية لدى معلمات رياض الأطفال. مجلة البحوث التربوية والنفسية. المجلد 16. العدد 63.
- 82- جاسم، زينب، متيم. ثابت، إحسان، أحمد. عبد الله، هديل، داهي. (2024). القيم التنظيمية لكلية وأقسام التربية البدنية وعلوم الرياضة في جامعات نينوى من وجهة نظر تدريسيها. مجلة جامعة ذي قار لعلوم التربية البدنية. كلية التربية للبنات. قسم التربية البدنية وعلوم الرياضة. المجلد 1. العدد 4. جامعة الموصل.
- 83- جلاب، إحسان، دهش. سعيد، شروق، عبد الرضا. الشريف، زينب، صادي، معيوف. (2015). دور العقد النفسي في بناء الهوية الاجتماعية للعاملين: دراسة تحليلية لآراء عينة من تدريسي الكليات الأهلية في محافظات الفرات الأوسط. مجلة الغربي للعلوم الاقتصادية والإدارية. المجلد 13. العدد 36.

- 84- جودة، عبد المحسن. محمد، محمود، عبد اللطيف. محمد، نهى، حمدي، بيومي. (2024). العلاقة بين العقد النفسي والارتباط الوظيفي بالتطبيق على العاملين بشركات قطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية. كلية التجارة. جامعة المنصورة. مصر.
- 85- حسانين، أسامة، أحمد. ممدوح، عبد الحفيظ، عبد الحميد. (2019). انتهاك العقد النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين الاستقواء في مكان العمل والسلوك الابتكاري للعاملين. دراسة ميدانية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة.
- 86- حسين، علي، عبد الرسول. صفا، أمجد، أكرم، الغانمي. (2022). انتهاك العقد النفسي وتأثيره على تهكم الزبون. دراسة تحليلية لآراء عينية من زبائن شركة آسيا سيل للاتصالات اللاسلكية. مجلة أهل البيت. المجلد 1. العدد 30.
- 87- الدليمي، حامد، تركي. حنظل، قاسم، أحمد. عسران، فيصل، عبد. (2014). أثر القيم التنظيمية في كفاءة الأداء دراسة ميدانية في المديرية العامة للتربية صلاح الدين. مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية. المجلد 4. العدد 2.
- 88- سعيد، عبد الفتاح، عبد اللونيس. (2024). أثر العقد النفسي في التميز في الأداء: دراسة ميدانية على قطاع المنسوجات والسلع المعمرة المصرية. مجلة البحوث المالية والتجارية. المجلد 25. العدد 3.
- 89- السلامي، يمامة، مظهر، عزوي. (2025). القيم التنظيمية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي للعاملين: دراسة تطبيقية على العاملين في هيئة استثمار بابل. مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع. المجلد 1. العدد 118.
- 90- سليمان، لمياء، عبد الرحيم. (2022). الدور الوسيط للاستغراق الوظيفي في العلاقة بين العقد النفسي والأداء العالي دراسة تطبيقية على العاملين بجامعة المنوفية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية. المجلد 14. العدد 2.
- 91- سناني، لبنة. بوعطيط، جلال الدين. (2023). دور القيم التنظيمية في تحقيقي فاعلية الأداء في المؤسسات للتنظيمية. مجلة الراصد لدراسات العلوم الاجتماعية. المجلد 3. العدد 1.
- 92- السيد، سامية، محمود، محمد. (2021). دور انتهاك العقد النفسي في العلاقة بين الاستقواء في مكان العمل والصمت التنظيمي بمديرية الخدمات في محافظة الشرقية "دراسة ميدانية". المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية. المجلد 12. العدد 3.



- 93- شامل، شعيب، أمين، الكرد. العاني، آلاء، عبد الموجود.(2023). دور القيم التنظيمية في معالجة التهكم التنظيمي. دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في مديرية الأحوال المدنية والجوازات والإقامة في محافظة نينوى. مجلة اقتصاديات الأعمال للبحوث التطبيقية. المجلد 5. العدد 5.
- 94- الشايب، محمد، الساسي. عبادو، خديجة. (2016). القيم التنظيمية لدى الأستاذ الجامعي، دراسة ميدانية على عينة من الأساتذة بجامعات ( ورفلة، غرداية، بسكرة و الوادي). مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية. المجلد 8. العدد 26.
- 95- شرقي، مهدي. عبد الفتاح، هيبة. (2022). الدور العقد النفسي في تعزيز الرفاه النفسي: دراسة حالة على شركة الفا بايب للأنابيب بولاية غرداية. مجلة إدارة الأعمال الدراسات الاقتصادية. مجلد 8. العدد 2. جامعة الجلفة.
- 96- شطي، أمينة. (2022). القيم التنظيمية: مقارنة نظرية. مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية. المجلد 10. العدد 2.
- 97- الشعلان، عباس، عبد الخضير، عبد الله. ستار، كاظم، حاجم، المرشدي. (2024). استخدام الخرائط الاستراتيجية في تعزيز القيم التنظيمية دراسة تحليلية في مديرية تربية المثلى. Warith Scientific. المجلد 6. العدد 18.
- 98- شلفود، سهام. بن تركي، أسماء. (2023). تمثلات العمالة المؤهلة حول تكوير القيم التنظيمية، دراسة ميدانية للعمال الإداريين بقسم العلوم الاجتماعية بجامعة زيان عاشور بالجلفة. مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية. المجلد 9. العدد 1.
- 99- صوفي، عبد الوهاب. (2013). طبيعة العقد النفسي في المؤسسة العمومية والمؤسسة الخاصة. دراسة مقارنة بالمؤسسة العمومية للحديد والصلب بالغزوات والمؤسسة الخاصة للذرة بمغنية. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية. العدد 13.
- 100- صوفي، عبد الوهاب. عينة، شوميسة. (2023). العقد النفسي وعلاقته بمركز الضبط. مجلة الحوار الثقافي. المجلد 12. العدد 1.
- 101- صوفي، عبد الوهاب. (د.س). طبيعة العقد النفسي (محاولة لفهم طبيعة العلاقة بين العامل والمنظمة). دراسة ميدانية بالمستشفى الجامعي بوهرا. قسم العلوم الاجتماعية. شعبة علم النفس. جامعة تلمسان.

- 102- طبراخ، يوسف. عبدلي، لطيفة. (2022). أثر القيم التنظيمية على بناء منظمة متعلمة من وجهة نظر موظفي مديرية الصيانة سوناطراك الأغواط. مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا. المجلد 18. العدد 28.
- 103- طحطوح، مسعود. عروس، جمال. (2017). العقد النفسي و أثره على الالتزام التنظيمي للعمال. مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية، المجلد 18. العدد 37.
- 104- طلعت، إبراهيم، لطفي. (1994). بيتر بلا ومدى إسهامه في تطور نظرية التبادل الاجتماعي. المجلة العربية القاهرة. مصر.
- 105- عادل، عبد الله، عزيز. (2023). القيم التنظيمية والإبداع التكنولوجي: العلاقة والأثر، دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعات النسيج والجلود. مجلة اقتصاديات الأعمال. المجلد 4. العدد 4.
- 106- عبد الرسول، علي، حسين، مزهر، علي، أسيل. (2020). انعكاس العقد النفسي على ملكية العلامة. بالمنظور الداخلي. دراسة تطبيقية في الشركة العامة للإسمنت الجنوبية. مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية. المجلد 10. العدد 3.
- 107- عبد العزيز، مريم، عيسى أحمد. السمان، عادل، محمود. مطر، أحمد، خلف، (2021). العقد النفسي وتأثيره على سلوك المواطن التنظيمية. Natural sciences publishing. المجلد 10. العدد 1.
- 108- عبير، عثمان، عطا الله. (2017). أثر مقدمات العقد النفسي على السلوكيات الخضراء للعاملين: دراسة تطبيقية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة. المجلد 47. العدد 1.
- 109- العتيبي، عبد الله، سعد، نافع، (دس). القيم التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الطائف وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين. المجلة التربوية لكلية التربية بجامعة سوهاج. المجلد 66. العدد 66.
- 110- عصام، حيدر. ناصر، فداء. (2014). أثر انتهاك العقد النفسي في النية في ترك العمل: دراسة ميدانية على أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الخاصة السورية. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية. المجلد 30. العدد 1.
- 111- العيد، جغل. الأزهر، ضيف. (2021). القيم التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين. دراسة ميدانية على عينة من العمال المهنيين لشركة سوفيا للصناعات الغذائي بالبياضة. مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية. المجلد 9. العدد 4.

- 112- فاطمة، عبد الله، علي، الحمدي. (2019). نظرية العدالة والعدالة التنظيمية أبعادها وقواعدها دراسة وصفية تحليلية. مجلة أصول الشريعة للأبحاث التخصصية. المجلد 5. العدد 2. إندونيسيا.
- 113- القحطاني، راكان. (2020). أثر القيم التنظيمية في تعزيز تطبيق أنظمة الجودة الشاملة في جامعة الملك خالد (أبها). مجلة القيمة المضافة لاقتصاديات الأعمال. المجلد 4. العدد 1.
- 114- قورين، حسينة. بن عبو، الجيلالي. (2023). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على بناء العقد النفسي للعلاقاتي للعمال الدائمين والمؤقتين. مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة. المجلد 6. العدد 1.
- 115- قيس، إبراهيم، حسين. براء، علي، حسن. (2021). العقد النفسي وأثره على الإبداع المستدام في المنظمات. مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم. العدد 48. بغداد. العراق.
- 116- كعباش، راجح. طباع، ريمة. (2017). القيم التنظيمية ضمن المجال الإداري. مجلة الباحث الاجتماعي. العدد 13.
- 117- لحميدي، عادل. (2018). القيم التنظيمية لدى الاستاذ الاداري وفق نموذج فرانسيس وودكوك دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف-المسيلة-. مجلة أبحاث نفسية وتربوية. المجلد 9. العدد 4.
- 118- ليث، شاطي، بجاي. أياد، طاهر، محمد. (2021). القيم التنظيمية و تأثيرها في السلوك الإستراتيجي دراسة استطلاعية في الشركة العانة لصناعات النسيج و الجلود العراقية. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية. المجلد 17. العدد 56.
- 119- محمد، نسرين، جاسم. عصاد، مصطفى، عبد العباس. (2017). تأثير القيم التنظيمية في تحقيق النجاح الإستراتيجي بحث تحليلي في ديوان وزارة النفط. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية. المجلد 103. العدد 24.
- 120- مطاطلة، موسى. (2015). إدراك العقد النفسي في المنظمة. مجلة العلوم الإنسانية. مجلد أ. العدد 43. الجزائر.
- 121- معتز بالله، فريد، إبراهيم. عبد القوي، أحمد، حسن، أحمد. (2018). أثر العقد النفسي في الاستغراق النفسي الوظيفي دراسة تطبيقية على بعض الفنادق المصرية. مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة. المجلد 15. العدد 2.

- 122- الملا، عبد الرحمان، مصطفى. أحمد، ليلي، سعيد. (2016). القيم التنظيمية وتأثيرها في الأداء الإستراتيجي بحث ميداني مقارنة بين جامعتي بغداد و النهرين، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية. المجلد 22. العدد 92.
- 123- الملا، مصطفى، عبد الرحمان. فتحي، محمد، إسراء. (2014). الدور الوسيط للعقد النفسي في ضوء الربط بين الاحتياجات التدريبية والالتزام التنظيمي. بحث استطلاعي. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية. المجلد 20. العدد 77.
- 124- مهدي، آمال، كاظم. (2019). العقد النفسي وتأثيره في الاستغراق الوظيفي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من تدريسي كلية التربية المختلطة. جامعة الكوفة. مجلة كلية الفقه. مجلة فصلية علمية محكمة. العدد 30.
- 125- مهدي، حسين، جبر. عبد الحسين، جاسم، محمد. (2023). تأثير القيم التنظيمية في التنشئة الاجتماعية للموظفين ميسان. المجلة العراقية للعلوم الإدارية. المجلد 19. العدد 76.
- 126- ميثاق، هاتف، الفتلاوي. الجنابي، حسين، علي. (2014). تعزيز روابط العقد النفسي من خلال العدالة التنظيمية المدركة: بحث تطبيقي في جامعة القادسية. العراق.
- 127- Ayze Kuruk yilmaz, Triant G. Flourris,(2019), vamous ergonomics and risk management in aviation business strategy, springer Nature, singapore, Turke.
- 128- Fatma Merve Durdag, Atilhan Naktiyok, (2024), the effect of psychological contract breach on organizational silence: the Moderating effect of psychological capital, journal of economy culture and society, vol 70, istanbul university press, turkey.
- 129- Jiang, B., Kumar, T., Rehman, N., Hameed, R., Kiziloglu, M., & Israr, A. (2022). Rôle des contrats psychologiques dans l'amélioration de la créativité des employés grâce au partage des connaissances : Les conditions limites de la socialisation de l'organisation et de la curiosité liée au travail sont-elles importantes Frontiers in Psychology, volume 13.
- 130- Jolita vienhardt, (2017), congruence of personal and organizational values, published in intech, Rijeka, croatia.
- 131- Juan Herrero, carlos de les heras Rosas, (2021), The organizational comitement in the company and it's relationship with the psychological contract département of economics and business, universidades de Malaga, frotiers in psychology, volume 11, article 609211, Màlaga, spain.

- 132- Kang, J. Y., Lee, M., Fairchild, E. M., Caubet, S. L., Peters, D. E., Matti, L., & Howell, T. G. Jr. (2023). Engagement, wellbeing, and patient satisfaction? Journal of Healthcare Leadership, volume 15.
- 133- Kathurima, J., & Mwangangi, R. (2024). Effect of Organizational Values on Employee Performance at County Governments in Kenya: A Case of Meru County. International Journal of Business Management, Entrepreneurship and Innovation, volume 6.
- 134- Khanna Malhotra, R., Sharma, C. A. P., Upreti, H., Sharma, S., Prakash, N., & Mittal, S. (2024). Rôle du contrat psychologique dans l'engagement des employés dans l'enseignement supérieur : étude empirique sur l'Uttarakhand. Web of Conferences.
- 135- Marie-Eve dufour, La rupture de contrat psychologique: une voie prometteuses de mesures par dimension, faculté d'administration, université sherbrooke, Québec, canada.
- 136- Tourky, M., Osman, S., & Harvey, W. S. (2023). Aligning employee and organizational values to build reputation. Asian Business & Management.
- 137- Zohrek Mousavi Kashi, Maryam shams,(2023), Imrestigating the impact of violence on organizational silence through psychological violatin, organizational justice and Friendly relation ( case study: private auditing firms in tahrán), Fimancial and behavioral Reserches in accouting, vol 03,N03.

المذكرات: <

✓ أطروحات الدكتوراه:

- 138- Cherrad, othmane, (2023), Consolidation du contrat psychologique en phase de maintien : le cas des salaires en EHPAD [Thèse de doctorat, Université de Bordeaux], HAL Archives Ouvertes.
- 139- Huresanu Donia, (2014), Etude sur les perceptions du contrat psychologique dans un contexte de contrat social en changement: le cas de l'industrie automobile en romanie, thèse présentée comme exigence partielle du doctorat en administration, université du Québec à Montréal, canada.
- 140- slim belaid,(2021), contrat psychologique, développement de l'employabilité et implication des primo arrivants dans les jeunes entreprises

innovantes ( JEI), These de doctorat université de Bretagne sud, science de gestion, France.

- 141- أوبرار، صبري. محمود، أبو طاقية. (2017). مدى تطبيق العقد النفسي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة وأثره على إنتاجية الموظف. بحث مقدم لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية بغزة. كلية التجارة.
- 142- أنور، فاطمة. (2021). دراسة العلاقة بين العقد النفسي ومشاركة المعرفة بحث مستخرج من رسالة دكتوراه في الفلسفة في إدارة الأعمال بعنوان دور التماثل التنظيمي في تفسير تأثير التزام المنظمة بالعقد النفسي على مشاركة الأفراد للمعرفة. كلية التجارة. جامعة القاهرة. مصر.
- 143- بكوش، ليلي. (2018). البنية العاملة للقيم التنظيمية. دراسة ميدانية في بعض المؤسسات الاستشفائية العمومية لولاية قالمة. أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث. تخصص علم النفس العمل والتنظيم. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. قسم علم النفس وعلوم التربية. جامعة قاصدي مرباح. ورقلة. الجزائر.
- 144- بلخير، طبشي، بن الأخضر. (2007). الاتجاه نحو مهنة التدريس وعلاقته بالدافعية للإنجاز دراسة ميدانية بمعهد تكوين المعلمين وتحسين مستواهم بورقلة. مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس التربوي. كلية الأدب والعلوم الإنسانية. قسم علم النفس وعلوم التربية. جامعة قاصدي مرباح. ورقلة. الجزائر.
- 145- بودكار، مختارية. (2024). الثقة التنظيمية وعلاقتها بالعقد النفسي. دراسة ميدانية على عينة من عمال عقود ما قبل التشغيل المدمجين بالمركز الوطني لتكوين مستخدمي الجماعات المحلية وتحسين مستوياتهم وتحديد معلوماتهم "بوهان". أطروحة مقدمة للحصول على شهادة الدكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم. كلية العلوم الاجتماعية. جامعة وهران 3.
- 146- بوعتو، نصرية. (2009). العقد النفسي وعلاقته بتقدير الذات دراسة ميدانية حول عينة من العمال بشركة سوناطراك. رسالة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس وعلوم التربية. كلية العلوم الاجتماعية. جامعة وهران. الجزائر.
- 147- خوجة، عادل، يوسف (2020). خرق العقد النفسي وعلاقته بالاغتراب الوظيفي: دراسة ميدانية على عينة من الباحثين في مراكز البحثية الجزائرية (أطروحة دكتوراه غير منشورة). جامعة قاصدي مرباح ورقلة. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. قسم علم النفس وعلوم التربية.

## ✓ رسائل الماجستير:

- 148- شطي، أمينة. (2023). دور القيم التنظيمية في تحقيق أهداف المؤسسة دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بمدينة الوادي. أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه. تخصص علم الاجتماع التنظيم. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. قسم العلوم الاجتماعية. جامعة محمد خيضر. بسكرة. الجزائر.
- 149- شلابي، وليد. (2021). القيم التنظيمية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري لدى مفتشي التعليم الابتدائي. أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه تخصص علم النفس العمل والتنظيم. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. قسم العلوم الاجتماعية. جامعة محمد خيضر. بسكرة. الجزائر.
- 150- عثمان، قدور. (د.س.). القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي. دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمركب المجارف والرافعات C.p.G بقسنطينة. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والسلوك التنظيمي. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. قسم علم النفس. جامعة منتوري. قسنطينة. الجزائر.
- 151- عجال، مسعودة. (2010). القيم التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم العالي دراسة ميدانية بجامعة بسكرة. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير. تخصص علم النفس العمل والسلوك التنظيمي. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. جامعة وهران. الجزائر.
- 152- العيد، جغل. (2023). القيم التنظيمية ودورها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في المؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الوادي. أطروحة مقدمة تدخل ضمن متطلبات نيل الدكتوراه الطور الثالث. تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل. كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية. قسم العلوم الاجتماعية. جامعة الشهيد حمه لخضر. الوادي. الجزائر.
- 153- ماجدين، شجاع، البقمي. (2011). القيم التنظيمية وعلاقتها بإدراك العاملين للعدالة التنظيمية في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض. رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير. تخصص علوم إدارية. كلية الدراسات العليا. قسم العلوم الإدارية. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- 154- محمد، العبد، بتول. (2023). تأثير الالتزام بالعقد النفسي وعقد العمل في سلوك المواطن الخاصة دراسة حالة شركة سيريتيل. أعد هذا المشروع استكمالاً لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال اختصاص قانون الأعمال. المعهد العالي لإدارة الأعمال. الجمهورية العربية السورية.

155- مريش، ماريا. (2024). الدور الوسيط للاحتراق الوظيفي في العلاقة بين انتهاك القعد النفسي ونية ترك العمل. دراسة ميدانية على الممرضين في المشافي الخاصة في مدينة حمص. رسالة أعدت لنيل درجة الماجستير في علوم الإدارة. إختصاص إدارة الموارد البشرية. المعهد العالي لإدارة الأعمال. قسم إدارة الموارد البشرية. المعهد العالي لإدارة الاعمال. قسم إدارة الموارد البشرية. سوريا.

#### ◀ المحاضرات:

156- بن صغير، كريمة. (2018). مطبوعة بيداغوجية في مادة المنهجية وتقنيات البحث. مجموعة محاضرات موجهة لطلبة السنة الثانية علم النفس. قسم علم النفس. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. جامعة 8 ماي 1945.

157- عوينات، عبد القادر. (2018). محاضرات في المنهجية. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة أكلي محند أولحاج.





## الملحق رقم (01):

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur  
et de la Recherche Scientifique  
Université Akli Mohand Oulhadj - Bouira -  
Tasdawit Akli Muḥend Ulḥağ - Tibirett -



وتمارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة أكلي محمد أوحاج  
- البويرة -  
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

Faculté des Sciences Sociales et Humaines

قسم علم النفس وعلوم التربية

الرقم :...../ك.ع.ا.ق.ع.ن.ت/2025/2024

إلى السيدتين: .....  
 واستأجر الدهن... بألف مائة...

## الموضوع: رخصة إجراء بحث ميداني

في إطار التكفل بالبحوث الميدانية التي تنظم على مستوى المؤسسات لفائدة طلبة كلية العلوم الإجتماعية والانسانية بجامعة البويرة .

يشرفنا أن نتقدم إلى سيادتكم بهذا الطلب الخاص بمنح رخصة الدخول إلى مؤسساتكم:

للطالب (ة): سماء رشيد سعيد علي ..... رقم التسجيل: 25.26.3301.2020

والطالب (ة): محمد و.ب. المسماة..... رقم التسجيل: 202033017121

وهذا من أجل إجراء بحث ميداني في إطار إعداد مذكرة الماستر تخصص: علوم النفس. العمل والتخوّل

ب عنوان : القيم التنظيمية وعلاقتها بالعقد النفسي لدى العمال

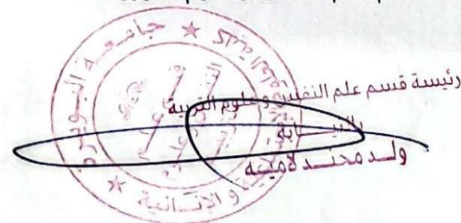
وفي هذا الاطار نرجو منكم تقديم العون والتسهيلات اللازمة في حدود إمكانياتكم .

تقبلوا منا أسمى عبارات التقدير والاحترام.

✓ المؤسسة المستقبلة



رئيسة قسم علم النفس وعلوم التربية



## الملحق رقم (02):

قسم علم النفس وعلوم التربية  
مصلحة البحث العلمي للعلم

إذن بإيداع مذكرة التخرج بعد التصحيح

..... الأستاذ المشرف (ة): د. محمد عادل لحميدي  
..... الأستاذ المناقش (ة): د. فاطمة شادي  
..... الأستاذ الرئيس (ة): د. صديقي بلحاج

ب عنوان: المذبحم التنظيرية وعلاقتها بالعقد النفسي لدى العمال

والتي اعدھا الطالب (ة): حجيدي. ا. الساسا  
والطالب (ة): سبيدي. محاي. ساسا  
والطالب (ة): .....

المصطلح بـكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ميدان : علوم اجتماعية / علم النفس  
تخصص : علم الجنس، علم وتنظيم، وتسيير الموارد البشرية  
الموسم الجامعي : ١٤٤٥ هـ / ٢٠٢٤ م

إمضاء المناقش

إمضاء رئيس اللجنة



الملحق رقم (03):

Ministère de l'Enseignement Supérieur  
et de la Recherche Scientifique  
Université Akil Mohand Oulhadj - Bouira  
Tardawit Akli Muband Ulhaq - Toubret

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة أكلح مهنأ أولهاج - البويرة

نموذج التصريح الشرفي الخاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث.

انا المضي أسفله، السيد(ة)..... (مستشار) السيد(ة)..... (على الصفة: طالب، استاذ، باحث) طالبية  
الحامل(ة) لبطاقة التعريف الوطنية: ..... 4.1.1044 907 والصادرة بتاريخ 31.03.2023  
المسجل(ة) بكلية / معهد العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم علوم النفس وعلم الاجتماع والتربية  
والمكلف(ة) بإنجاز اعمال بحث (مذكرة، التخرج، مذكرة ماستر، مذكرة ماجستير، أطروحة دكتوراه).  
عنوانها: القيم التنظيمية وعلاقتها بالعقد النفسي لدى العمال  
دراستهم صياغة المسألة البحثية الوطنية للدراسة وحدة البحثية  
تحت إشراف الأستاذ(ة): الدكتور احمد موي عادل  
أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية الاخلاقيات المهنية والنزاهة الاكاديمية  
المطلوبة في انجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ: 03 - 06 - 2025 ..... توقيع المعني(ة).....

رأي هيئة مراقبة السرقة العلمية:



النسبة: 18,5 %

## الملحق رقم (04):

Ministère de l'Enseignement Supérieur  
et de la Recherche Scientifique  
Université Akil Mohand Oulhadj - Bouira  
Tasdawit Akil Mubend Ulbağ - Toubret

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire



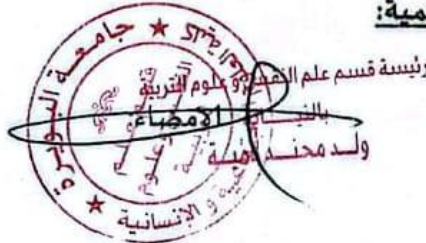
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة أكل مولاهج - البويرة

### نموذج التصريح الشرفي الخاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث.

انا الممضي أسفله، السيد (ة) م. ج. د. ب. الس. الس. الصفة: طالب، استاذ، باحث طالبة  
الحامل (ة) لبطاقة التعريف الوطنية: 413959971 والصادرة بتاريخ 07 - 01 - 2025  
المسجل (ة) بكلية / م. ه. د. ب. الس. الس. الإلتزامية الإجتماعية قسم علم النفس وعلم النفس  
والمكلف (ة) بإنجاز اعمال بحث (مذكرة، التخرج، مذكرة ماستر، مذكرة ماجستير، اطروحة دكتوراه).  
عنوانها: القيم التنظيرية وعلاقتها بالوقود النفسي لدى العمال  
دراسة ميدانية بالمرحلة الوطنية الدرس - وحدة الأخلاقية  
تحت إشراف الأستاذ (ة): الد. ك. ب. الس. الس.  
أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية الاخلاقيات المهنية والنزاهة الاكاديمية  
المطلوبة في انجاز البحث المذكور أعلاه.

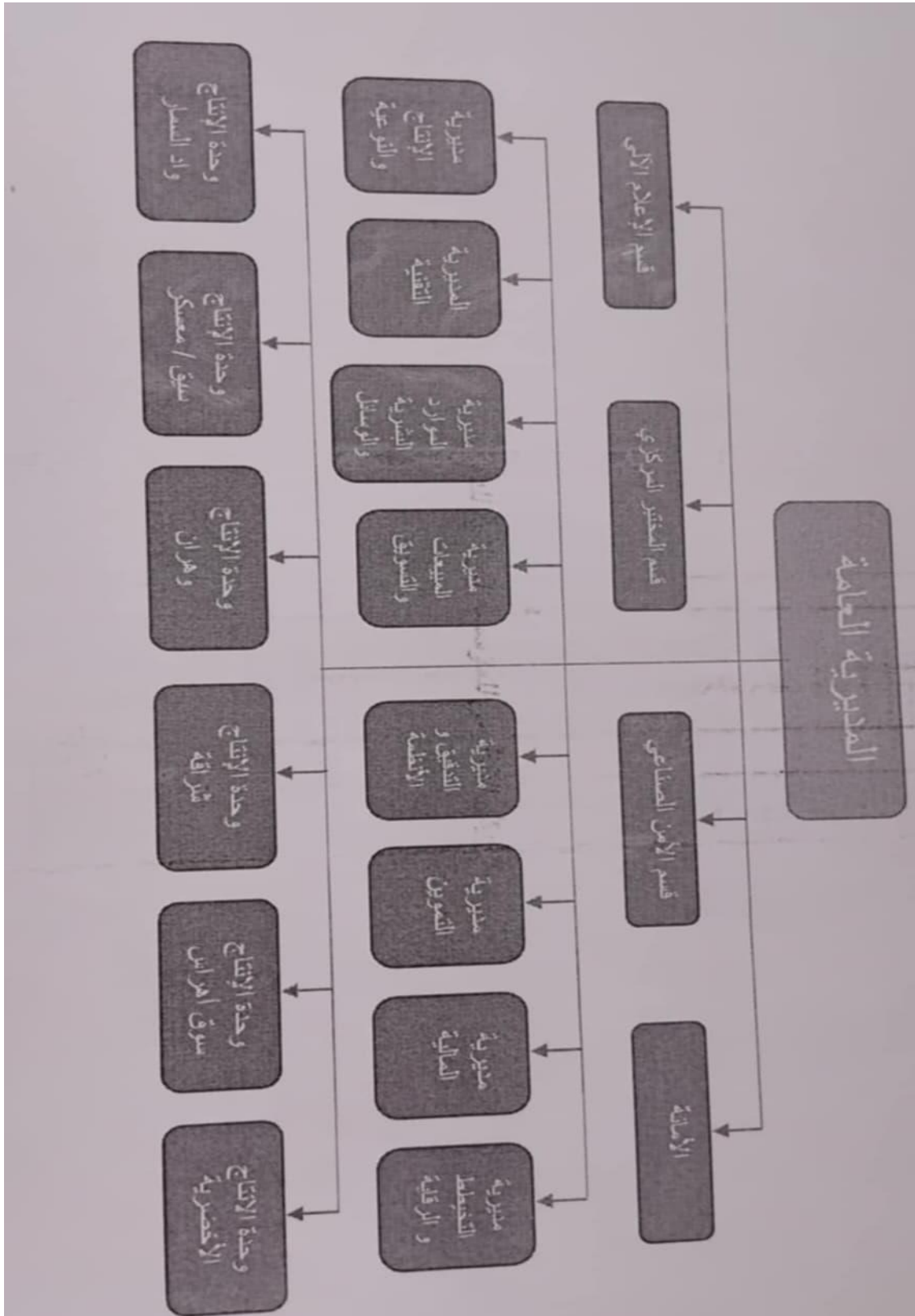
التاريخ: 09 - 06 - 2025 توقيع المعني (ة) [Signature]

### رأي هيئة مراقبة السرقة العلمية:

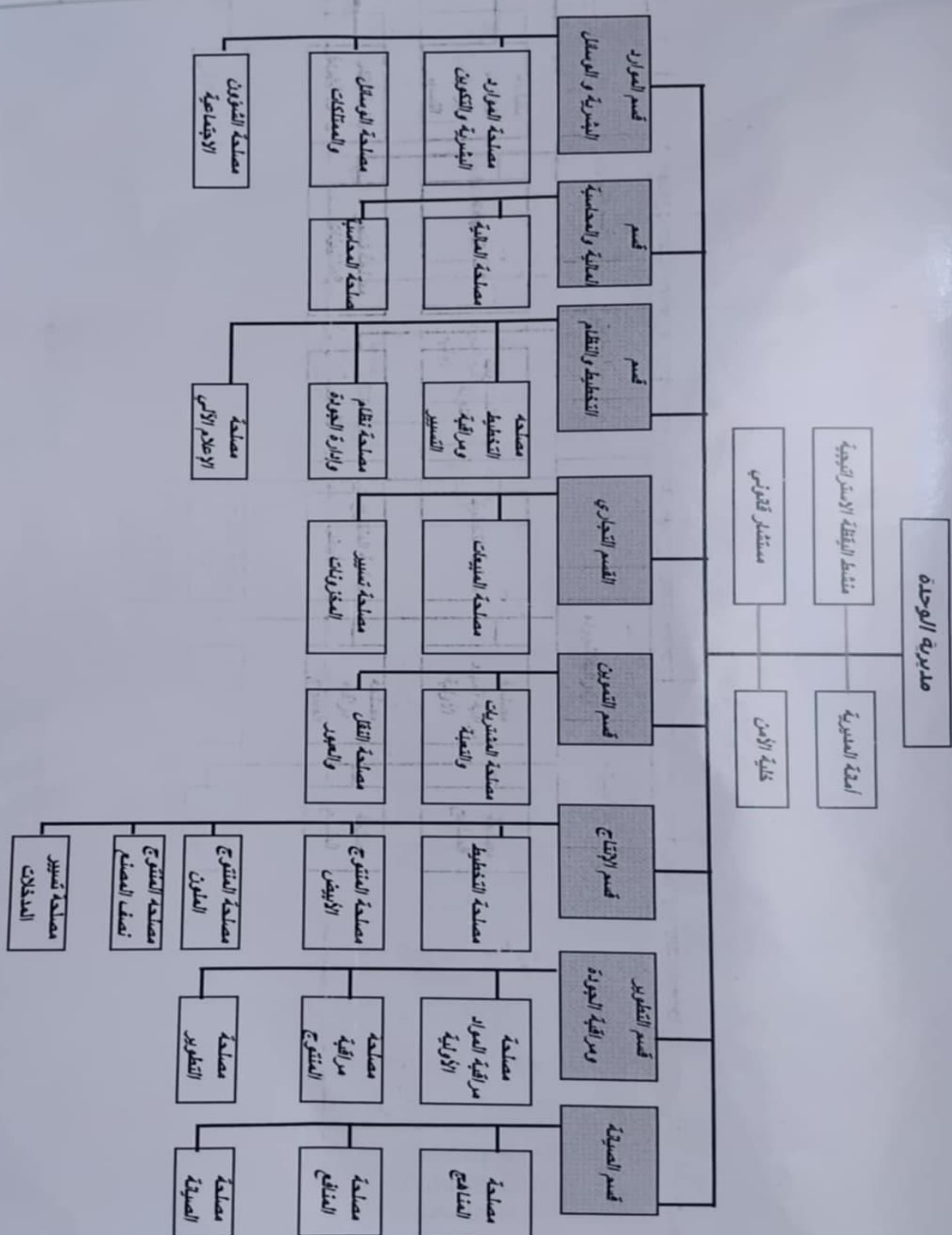


النسبة: 18,5 %

الملحق رقم(05): الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للدهن



**الملحق رقم (06): يوضح الهيكل التنظيمي لوحدة الإنتاج بالأخضرية upl**





## الملحق رقم (07):

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أكلي محند أولحاج -البويرة-

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم علم النفس وعلوم التربية

إستمارة حول موضوع القيم التنظيمية وعلاقتها بالعقد النفسي لدى العمال

أخي العامل/ أختي العاملة تحية طيبة وبعد...

تقوم الباحثتين سيدي علي سارة ومجدوب إلسا بإعداد دراسة بعنوان: القيم التنظيمية وعلاقتها بالعقد النفسي لدى العمال.

دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للدهن ENAP.

تحت إشراف الدكتور حميدي عادل.

وذلك لنيل شهادة الماستر في تخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية.

وكلنا أمل في أن تخصص جزءا من وقتك للإجابة على أسئلة هذا الاستبيان والتعبير عن رأيك، لنساهم في إنجاز هذا البحث وتساعد الباحثتين للوصول الى نتائج تعبر عن طبيعة العلاقة الموجودة بين القيم التنظيمية والعقد النفسي لدى العمال، علما أن الإجابات سوف تستخدم لغايات البحث العلمي فقط، وسوف يتم التعامل معها بمنتهى السرية.

شاكرين لكم سلفا على حسن تعاونكم.



الرجاء وضع إشارة (X) أمام الإجابة التي تراها مناسبة لك.

**القسم الأول: البيانات الشخصية.**

السن: أقل من 30 سنة ☐ من 31 الى 40 ☐ من 41 الى 50 ☐ أكثر من 51 سنة ☐

الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

المؤهل العلمي: 3 ثانوي ☐ بكالوريا ☐ ليسانس ☐ ماستر ☐ شهادات أخرى ☐

الاقدمية في العمل: أقل من 5 سنوات ☐ من 6 الى 10 سنوات ☐ أكثر من 11 سنة ☐

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	أسعى للقيام بالمهام بصورة أكثر فعالية.					
02	تدافع المؤسسة بقوة عن مصالحها.					
03	أبذل جهودا كبيرة للتأكد من أنني أدرك ما أقوم به من إسهام اقتصادي في المؤسسة.					
04	ألتقى تدريباً جيداً في أساليب اتخاذ القرارات.					
05	أعالج التهديدات الموجهة نحو المؤسسة بشكل جاد.					
06	أؤمن بشعار "نتنافس مع الأفضل" في المؤسسة.					
07	أنظر الى الأفكار الجديدة المطروحة نظرة تقدير عالية.					
08	تستخدم المنافسة بين جماعات العمل لرفع معايير الأداء.					
09	تستغل المؤسسة الفرص عندما تتاح.					
10	تتعامل الإدارة بفعالية مع ما يمكن أن يعيق نجاحها.					
11	تكون المهارات ذات الطابع التجاري موضع التقدير العالي.					
12	ألتقى تعاطف الإدارة عندما أعاني من صعوبات حقيقية.					
13	أبذل عناية للتأكد من أنني أشعر بأنني جزء من فريق العمل.					

14	أعتبر القواعد والإجراءات التنظيمية في المؤسسة عادلة.				
15	أستخدم طرق تشكيل فرق العمل بصورة ملائمة.				
16	أرتبط في هذه المؤسسة ارتباطا شديدا بوحدة عملي.				
17	أفهم المبادئ الأساسية للسلوك في المؤسسة جيدا.				
18	أعتبر المؤسسة مكان عمل جيد.				
19	تعمل القواعد الإدارية على سهولة إنجاز العمل في المؤسسة ولا تعيقها.				
20	تهتم مؤسستي برفاهيتي الشخصية.				
21	توجد فرص الترقية المهنية في مؤسستي.				
22	تكسبني المؤسسة مهارات قابلة لتسويقي خارجيا.				
23	لدي تأمين في مهنتي.				
24	تلبي المؤسسة اهتماماتي ورفاهيتي الشخصية.				
25	تدربي المؤسسة تبعا لطبيعة مهنتي الحالية.				
26	تتخذ المؤسسة قرارات تضع اهتماماتي في اعتبارها.				
27	أتوقع من المؤسسة أن توفر لي قدر كبير من الأمان الوظيفي.				
28	تتوقع المؤسسة مني العمل بها طوال حياتي المهنية.				
29	أتوقع من المؤسسة المساواة بيني وبين زملائي في العمل.				
30	أتوقع من المؤسسة أن تحدد بشكل واضح معايير تقييم الأداء.				
31	تتوقع المؤسسة مني الالتزام بالأولويات عند تنفيذ مهام العمل.				
32	تتوقع المؤسسة حسن تعاملتي مع الآخرين.				
33	أتوقع من المؤسسة الدعم الشخصي في الفترات الصعبة.				
34	أتوقع من المؤسسة أن تقدر ما أبذله من جهد لصالح العمل.				
35	أتوقع من المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار الجهد المبذول في العمل وليس النتيجة النهائية فقط.				

					أَتوقع من المؤسسة التعامل معي كإنسان له مشاعر وأحاسيس.	36
					تتوقع المؤسسة مني استثمار الوقت والجهد داخلها.	37
					تتوقع المؤسسة أن يكون لدي الرغبة في تنمية ذاتي داخلها.	38
					أبني جهات اتصال خارج العمل لتعزيز إمكاناتي المهنية.	39
					أبني مهاراتي لزيادة فرص العمل في المستقبل.	40

الملحق رقم (08):

قائمة الأساتذة المحكمين:

اسم الأستاذ	التخصص	الدرجة العلمية	الجامعة
لحميدي عادل	علم النفس العمل والتنظيم.	أستاذ محاضر أ	جامعة البويرة
بولبداوي علي	علم النفس العمل والتنظيم.	أستاذ محاضر أ	جامعة البويرة
شادي فطيمة	علم النفس العمل والتنظيم.	أستاذة محاضر أ	جامعة البويرة
بلحاج صديق	علم النفس الاجتماعي.	أستاذ محاضر أ	جامعة البويرة
عمي علي صبرينة	علم النفس العمل والتنظيم.	أستاذة محاضرة ب	جامعة البويرة
رحماني جمال	علم النفس المدرسي.	أستاذ مؤقت	جامعة البويرة

## الملحق رقم (09)

### مخرجات ال SPSS

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,612	31

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,844	24

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	,763
		N of Items	28 <sup>a</sup>
	Part 2	Value	,607
		N of Items	27 <sup>b</sup>
	Total N of Items		55
Correlation Between Forms			,754
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		,859
	Unequal Length		,860
Guttman Split-Half Coefficient			,844

Correlations											
الفرق المتضمنة	أهمر ممثلي بشكل واضح على صانع المستويات	أعلى قدر ما جدا في الفترات	أعداد الموارد في المؤسسة	لا يصح معايير الأداء القياسية في المؤسسة	تظهر المؤسسة مصطلحات ذات المعنى	أحد جهودا كبيرة فاشك من أني أركز ما أؤمر به من إسهام المصداقي في المؤسسة	حالات الحوادث الخطية الشديدة، كانت أن فرائض الإحتياطية كانت خاصة إلى حد كبير	دافع المؤسسة بقوة عن مصالحها	أسمي القيان بالشهام بصورة أكثر دمايا	أولتي اهتماما كبيرا للعثمان أن الفترات الزمنية تأخذ بين الاختبار	أولتي اهتماما كبيرا للعثمان أن الفترات الزمنية تأخذ بين الاختبار
,223	-,042	,290	,055	,157	,045	-,100	,305*	,111	,133	1	Pearson Correlation
,141	,784	,054	,719	,304	,771	,515	,042	,470	,385		Sig. (2-tailed)
45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	N
,461**	-,140	,396**	,381**	-,062	-,039	,354*	,204	,205	1		Pearson Correlation
,001	,357	,007	,688	,801	,017	,179	,176	,385			Sig. (2-tailed)
45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	N
,308*	,013	,087	,138	-,069	,044	-,154	,151	1	,205		Pearson Correlation
,039	,930	,568	,365	,651	,775	,312	,323	,470	,176		Sig. (2-tailed)
45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	N
,287	,132	,313*	,088	,075	,262	,065	1	,151	,204		Pearson Correlation
,056	,386	,037	,623	,688	,082	,670	,323	,179	,042		Sig. (2-tailed)
45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	N
,409**	,066	,177	,434**	-,171	,019	1	,065	-,154	,354*		Pearson Correlation
,005	,668	,244	,003	,261	,904	,670	,312	,017	,515		Sig. (2-tailed)
45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	N
,210	,212	-,115	-,213	,018	1	,019	,262	,044	-,039		Pearson Correlation
,166	,163	,450	,160	,905	,904	,082	,323	,176	,801		Sig. (2-tailed)
45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	N
,016	-,134	-,041	-,301*	1	,018	-,171	,075	-,069	,157		Pearson Correlation
,919	,381	,788	,045		,905	,261	,623	,651	,688		Sig. (2-tailed)
45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	N
,226	,166	,114	1	-,301*	-,213	,088	,138	,055	,381**		Pearson Correlation
,135	,276	,454	,045	,160	,003	,567	,365	,010	,719		Sig. (2-tailed)
45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	N
,326*	,047	1	,114	-,041	-,115	,177	,313*	,087	,396**		Pearson Correlation
,029	,761		,454	,788	,450	,244	,037	,568	,007		Sig. (2-tailed)
45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	N
,161	1	,047	,166	-,134	,212	,066	,132	,013	-,140		Pearson Correlation
,291	,761	,276	,381	,163	,668	,386	,930	,357	,784		Sig. (2-tailed)
45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	N
1	,161	,326*	,016	,210	,205	,005	,056	,039	,001		Pearson Correlation
	,291	,029	,135	,919	,166				,141		Sig. (2-tailed)
45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	N

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations											
الفرق المتضمنة	تكون المهارات ذات الذائع البحاري موضع التقدير الذاتي	تتضمن الإدارة مع ما يمكن أن يقع نجاحها	تعمل المؤسسة الفرص عندما نتاج	تستخدم المصداقية بين جماعات العمل لرفع معايير الأداء	أظهر إلى الأفكار الجديدة المطروحة	أولس شعار "التفصيل" في المؤسسة	أعلى المجهودات الموجهة نحو المؤسسة شكل حاد	أصبح على العديد والإبداع في المؤسسة	أدرك ضرورة الإهتمام بالتفصيل في المؤسسة	دافع المؤسسة بقوة عن مصالحها	دافع المؤسسة بقوة عن مصالحها
,126	,111	,227	-,163	-,051	-,220	-,071	-,200	-,007	-,100	1	Pearson Correlation
,408	,469	,133	,286	,741	,146	,644	,189	,966	,515		Sig. (2-tailed)
45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	N
,240	,302*	,016	,495**	,218	,077	,191	,285	-,107	1		Pearson Correlation
,113	,044	,916	<.001	,150	,617	,209	,058	,484	,515		Sig. (2-tailed)
45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	N
,289	,157	-,136	,288	,228	,038	,151	1	1	-,007		Pearson Correlation
,054	,302	,374	,674	,055	,133	,802	,322	,484	,966		Sig. (2-tailed)
45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	N
,403**	,419**	,074	,499**	,103	,635**	,221	1	,151	,285		Pearson Correlation
,006	,004	,627	<.001	,502	<.001	,145		,322	,058		Sig. (2-tailed)
45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	N
,339*	,000	,211	,244	,304*	,407**	1	,038	,191	,071		Pearson Correlation
,023	1,000	,165	,106	,042	,006	,145	,802	,209	,644		Sig. (2-tailed)
45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	N
,464**	,317*	,410**	,274	,357*	1	,407**	,228	,077	,220		Pearson Correlation
,001	,034	,005	,068	,016		,006	<.001	,133	,617		Sig. (2-tailed)
45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	N
,317*	,274	,232	,192	1	,357*	,103	,288	,218	-,051		Pearson Correlation
,034	,069	,125	,206	,016	,042	,502	,055	,150	,741		Sig. (2-tailed)
45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	N
,539**	,325*	,147	,192	,192	,274	,244	,499**	,064	,495**		Pearson Correlation
<.001	,029	,336	,206	,068	,106	<.001	,674		<.001		Sig. (2-tailed)
45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	N
,332*	,256	1	,147	,232	,410**	,211	-,136	,016	,227		Pearson Correlation
,026	,090		,336	,125	,005	,165	,627	,374	,916		Sig. (2-tailed)
45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	N
,408**	1	,256	,325*	,274	,317*	,000	,419**	,157	,302*		Pearson Correlation
,005	,090	,090	,029	,069	,034	1,000	,004	,302	,044		Sig. (2-tailed)
45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	N
1	,408**	,332*	,539**	,317*	,464**	,339*	,403**	,289	,126		Pearson Correlation
	,005	,026	<.001	,034	,001	,023	,006	,054	,113		Sig. (2-tailed)
45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	N

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations										
الفئة المتطبعة	تدخل الفوائد الإدارية على سهولة إختيار التمثل في المؤسسة ولا تعيقها	أعتبر المؤسسة مكان عمل جيد	أهم المصادر الأساسية للشوك في المؤسسة جيداً	أرصيد في هذه المؤسسة ارتباطاً شديداً يوجد عملي	يوضح سلوك مدير ي الإدارة العليا مدى اهتمامهم بمصلحة المؤسسة وهم الإهتمام بتطبيقه	يتفق التمثل في هذه المؤسسة وهم الإهتمام بتطبيقه	أندم طرق تشكيل فريق التمثل بصورة ماثلة	أعتبر الفوائد والإجراءات المتطبعة في المؤسسة عادلة	أندل عناية التاكد من أمني أشر باقي جزء من فريق التمثل	ألقى دماثلف الإدارة عندما أمانى من مسؤوليات خطية
ألقى دماثلف الإدارة عندما أمانى من مسؤوليات خطية	Pearson Correlation			.426**	.031	.206	.223	.196	1	
	Sig. (2-tailed)			.002	.837	.174	.141	.198		
	N			45	45	45	45	45		
أندل عناية التاكد من أمني أشر باقي جزء من فريق التمثل	Pearson Correlation			.222	.160	.214	.186	1	.196	
	Sig. (2-tailed)			.143	.294	.158	.222		.198	
	N			45	45	45	45	45	45	
أعتبر الفوائد والإجراءات المتطبعة في المؤسسة عادلة	Pearson Correlation			.313	.327	.555**	1	.186	.223	
	Sig. (2-tailed)			.037	.003	<.001		.222	.141	
	N			45	45	45	45	45	45	
أندم طرق تشكيل فريق التمثل بصورة ماثلة	Pearson Correlation			.194	.035	.075	1	.214	.206	
	Sig. (2-tailed)			.201	.818	<.001		.158	.174	
	N			45	45	45	45	45	45	
يتفق التمثل في هذه المؤسسة وهم الإهتمام بتطبيقه	Pearson Correlation			.214	.037	.075	1	.160	.031	
	Sig. (2-tailed)			.158	.809	.626		.294	.837	
	N			45	45	45	45	45	45	
يوضح سلوك مدير ي الإدارة العليا مدى اهتمامهم بمصلحة أفراد المؤسسة	Pearson Correlation			.132	.244	.035	.214	.222	.452**	
	Sig. (2-tailed)			.386	.106	.818	.158	.003	.002	
	N			45	45	45	45	45	45	
أرصيد في هذه المؤسسة ارتباطاً شديداً يوجد عملي	Pearson Correlation			1	.734**	.132	.037	.313	.426**	
	Sig. (2-tailed)			<.001	<.001	.809	.201	.037	.004	
	N			45	45	45	45	45	45	
أهم المصادر الأساسية للشوك في المؤسسة جيداً	Pearson Correlation			.734**	1	.244	.134	.209	.521**	
	Sig. (2-tailed)			<.001	<.001	.380	.384	.168	<.001	
	N			45	45	45	45	45	45	
أعتبر المؤسسة مكان عمل جيد	Pearson Correlation			.585**	.637**	.183	.245	.108	.258	
	Sig. (2-tailed)			<.001	<.001	.229	.266	.105	.088	
	N			45	45	45	45	45	45	
تدخل الفوائد الإدارية على سهولة إختيار التمثل في المؤسسة ولا تعيقها	Pearson Correlation			-.036	.071	.022	.042	-.011	-.006	
	Sig. (2-tailed)			.817	.645	.884	.786	.944	.971	
	N			45	45	45	45	45	45	
الفئة المتطبعة	Pearson Correlation			.480**	.636**	.343	.415**	.391**	.481**	
	Sig. (2-tailed)			<.001	<.001	.021	.005	.008	<.001	
	N			45	45	45	45	45	45	

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

أبدل جهودا كبيرة  
للتأكد من أنني أدرك  
ما أقوم به من إسهام  
اقتصادي في  
المؤسسة.

ألتقى تدريجاً جيداً في  
أساليب اتخاذ  
القرارات.

أسعى للقيام بالمهام بصورة أكثر فعالية.

N	Valid	170	170	170	170
	Missing	8	8	8	8
Mean		4,8706	3,8765	3,7176	3,6000
Std. Deviation		,48133	,82994	1,12646	1,04570



## Statistics

		أعالج التهديدات الموجهة نحو المؤسسة بشكل جاد.	أؤمن بشعار "لنناقص مع الأفضل" في المؤسسة.	أنظر إلى الأفكار الجديدة المطروحة بنظرة تقدير عالية.	استخدم المنافسة بين جماعات العمل لرفع معايير الأداء.	تسخر المؤسسة الفرص عندما تنجح.	تتعامل الإدارة بفعالية مع ما يمكن أن يعيق نجاحها.	تكون المهارات ذات التابع التجاري موضع التقدير العالي.
N	Valid	170	170	170	170	170	170	170
	Missing	8	8	8	8	8	8	8
Mean		3,6294	3,8235	4,6176	3,4471	4,7000	3,4235	3,4941
Std. Deviation		1,04245	1,02254	,90412	1,15134	,84860	1,14485	1,26045

## Statistics

		أنفني نشاطات الإدارة عندما أعاني من صعوبات حقيقية.	أبدل عدايتي للناكذ من أبدي أشعر بأنني جزء من فريق العمل.	أعتبر القواعد والإجراءات الانضباطية في المؤسسة عادلة.	أستخدم طرق تشكيل فرق العمل بصورة ملائمة.	أربط في هذه المؤسسة ارتباطا شديدا بوحدة عملي.	أفهم المبادئ الأساسية للسلوك في المؤسسة جيدا.	أعتبر المؤسسة مكان عمل جيد.	أعمل القواعد الإدارية على سهوله إيجاز العمل في المؤسسة ولا تعيقها.
N	Valid	170	170	170	170	170	170	170	170
	Missing	8	8	8	8	8	8	8	8
Mean		3,6588	3,6176	3,3176	3,4529	4,9059	3,4176	3,7353	3,7235
Std. Deviation		1,09925	1,20685	1,11697	1,18702	3,96172	1,12882	3,96515	1,00297

## Correlations

		إدارة_ المهمة	الحق_ النفسي
إدارة_ المهمة	Pearson Correlation	1	,099
	Sig. (2-tailed)		,199
	N	170	170
الحق_ النفسي	Pearson Correlation	,099	1
	Sig. (2-tailed)	,199	
	N	170	170

### Correlations

		إدارة_العلاقات	العقد_النقسي
إدارة_العلاقات	Pearson Correlation	1	,320**
	Sig. (2-tailed)		<,001
	N	170	170
العقد_النقسي	Pearson Correlation	,320**	1
	Sig. (2-tailed)	<,001	
	N	170	170

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### Correlations

		إدارة_البيئة	العقد_النقسي
إدارة_البيئة	Pearson Correlation	1	,218**
	Sig. (2-tailed)		,004
	N	170	170
العقد_النقسي	Pearson Correlation	,218**	1
	Sig. (2-tailed)	,004	
	N	170	170

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).