

إدراك العقد النفسي في المنظمة

ملخص

يعتبر مفهوم العقد النفسي من المفاهيم الحديثة في مجال السلوك التنظيمي، ومجال الفكر الإداري، وعلى الرغم من وجود بعض المحاولات الجادة لإعطائها مفهوماً دقيقاً من طرف بعض الباحثين، فإنها تبقى محاولات شحيحة مقارنةً بباقي المواضيع النفسية والمفاهيم التي لها علاقة بالسلوك التنظيمي، وفي هذا المقال نحاول التركيز على مفهوم العقد النفسي في المنظمة، ونشأة وتكوين العقد النفسي، والجذور التاريخية للعقد النفسي، أنواع العقود النفسية.

أ. موسى مطاطة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
جامعة سكيكدة
الجزائر

مقدمة

إن العقد النفسي مصطلح استخدم لأول مرة في أوائل 1960م من قبل "أرجيريس" لكنه أصبح أكثر شيوعاً بعد الانكماش الاقتصادي في أوائل عام 1990م، وفي مرحلة الانكماش الاقتصادي ظهرت الحاجة الملحة لمراجعة ولتفعيل بعض المفاهيم

والإجراءات الإدارية وخاصة فيما يتعلق بالسلوك التنظيمي والموارد البشرية، ويعرف بأنه تصورات واتجاهات الطرفين، الموظف وصاحب العمل، ومدى الالتزام المتبادل لكل منهما نحو الآخر بشكل ديناميكي لكنه غير رسمي وغير دقيق حيث يشكل إطاراً عاماً للتعامل، والعقد النفسي متبادل نظراً لكونه موجوداً لدى طرفي العملية الوظيفية، فالموظف لديه اتجاهات عن العمل وعن أربابه وأيضاً جهة التوظيف لديها اتجاهات عن العمل وعن الموظف الذي ألتحق

Résumé

Le concept de contrat psychologique et l'un des concepts modernes dans le domaine du comportement organisationnel, et la pensée administrative. Malgré les sérieuses tentatives pour donner une définition précise du concept par certains chercheurs, elles restent rares par rapport à d'autres concepts psychologiques liés aux comportements organisationnels. Dans cet article nous essayons de mettre l'accent sur le concept de contrat psychologique dans l'organisation, sa composition, ses origines psychologiques et historiques

به، ويوصف بالديناميكية نظراً لأنه متغير على طول حياة المنظمة ومن خلال عمر الموظف وحتى خبراته وتجاربه الحياتية والوظيفية، وكونه غير رسمي فهذا عائد لاختلافه عن العقد الرسمي الذي تكون فقراته مكتوبة ومراجعة وموثقة ومقرة من الطرفين وهي مرجع للتعامل الرسمي بين الموظف وجهة العمل، لكن العقد النفسي لا يصرح به - غالباً- بما في النفس حتى ولو حاول الطرف الأول التصريح أو حاول الطرف الثاني الاكتشاف، وهو بذات الوقت لا يعتبر مستندا يعتمد عليه، فالمشاعر ودواخل النفوس رغم أهميتها لم يعتد بها رسمياً في تقييم الأمور، وهذه الضبابية في وصف دواخل النفوس وما يختلجها من مشاعر هي ما يمكن وصفها بأنها غير دقيقة ويمكن الاستدلال عليها من الأعمال الحالية أو من الأحداث السابقة، وأحياناً من التلميحات أو حتى التصريحات التي يدلي بها الطرفين، إن العقد النفسي ينطلق من عملية الاستقطاب والاختيار بما في ذلك الإعلانات عن الوظائف، وتوصيف الوظائف، والمقابلة الوظيفية، وان هذه الأجواء ترسل إشارات إلى الموظفين المرشحين حول ما يمكن أن يحدث حقاً لأن فيها 'قراءة بين السطور فيما يرونه و ما يقال، لكن الواقع أن العقد النفسي يبدأ فعلياً من خلال العلامة التجارية للمنظمة، أو من خلال الصور الذهنية عن المنظمة، فسمعة المنظمة تسهم بتوجه المتقدمين لها وهم يحملون اتجاهات ويحلمون بإظهارها على واقع العمل، فالشخصية الاعتبارية للمنظمة والهوية التي تحملها والقيم التي تتمتع بها هي عوامل رئيسية في الوصول إلى عقد نفسي مرض وربما إيجابي أو حتى لنقل محفز على العطاء والتميز في الأداء والابتكارية، مما يؤكد أهمية العناية باستيعاب موضوع العقد النفسي وتفعيله في منظماتنا

1- مفهوم العقد النفسي:

يعتبر مفهوم العقد النفسي من المفاهيم الحديثة في مجال السلوك التنظيمي، ومجال الفكر الإداري، وعلى الرغم من وجود بعض المحاولات الجادة لإعطائها مفهوماً دقيقاً من طرف بعض الباحثين، فإنها تبقى محاولات شحيحة مقارنة بباقي المواضيع النفسية والمفاهيم التي لها علاقة بالسلوك التنظيمي، وسنحاول هنا تقديم جملة من التعاريف التي قدمها باحثون واكاديميون لمفهوم العقد النفسي، وكيف ينظر كل واحد منهم إلى ذلك.

- تعريف أرغسون: استخدم أرغيس (Argyris, 1960) هذا المصطلح لتوضيح العلاقة التي تجري بين العمال ومديريهم في المصنع، وقال أنها تستند على العناصر التي تتجاوز العقد الرسمي المكتوب، ويعبر عنه "شكل من أشكال التفاهم التضامني"،

- تعريف لفنسون: وقد طوراه لفنسون (Levinson 1962) وشين (Schein 1965) إلى انه "التوقعات المتبادلة" في صلب العلاقة بين صاحب العمل والعامل، ويرون أن التوقعات ليست بالضرورة أن يعي بها كلا الطرفين. (, Ta,ara Poldunsek , 2010) (p21)

• تعريف شين (Schein1980): يعرفه على أنه: "مجموعة من المعتقدات غير المكتوبة والتي يعقدها الموظف مع أفراد معينين، ما يسمح بتوضيح ما يتلقاه وما يلتزم به، وما هي التزامات منهما في مجال علاقة العمل." (Roya anvari 2011,p47).

• تعريف هاندي: (Handy1993) أن العقد النفسي هو "مجموعة من التوقعات التي يضعها الأفراد بالنسبة للمنظمة والنسبة للأفراد". (محمد مزيان، 2003، ص50).

- الجذور التاريخية للعقد النفسي:

العقد النفسي ليس بمصطلح جديد فهو موضوع تناول منذ 60 عاما، يستخدم في كثير من الأحيان في محاولة شرح الديناميكية التي تبني بين العمال وأرباب عملهم، حول تفسير الشروط الرسمية وغير الرسمية لعلاقة العمل التي تخضع للتغيرات السريعة في البيئة المهنية. (Beatrice Affaki , 2008, P 6)

يرى سفيان بن عمور، أن مفهوم العقد النفسي تعود جذوره إلى التراث الفلسفي للعقد الاجتماعي والتي توجت مع المنظرين مثل: توماس هوبز، لوك، جون جاك روسو في القرن 17 و 18.

فالعقد الاجتماعي عرف كإطار يحدد حقوق وواجبات المواطنين فيها يتعلق بدولتهم، باعتباره ضرورة لتحقيق التوافق الاجتماعي فنظرية العقد الاجتماعي نظرية افتراضية كما يرى "دوركيم" وقد أرجعت هذه النظرية نشأة كل من المجتمع والسلطة إلى فعل التعاقد بين الناس. (Sofiane Ben Aneur , 2005P10)

أما محمد مزيان، يرجع مضمون العقد النفسي إلى أفكاره "فريدريك تايلور" من خلال مبادئ الإدارة العلمية (1911)، كهدف أساسي لإحداث ثورة تشمل تغيير ذهنيات العمال والمسيرين، بمعنى كيفية قيام العمال بواجباتهم أمام أعضاء الإدارة من جهة، ومن جهة أخرى كيفية قيام المسيرين بواجباتهم أمام العمال، هذا التغيير يشمل الآراء والاتجاهات لكلا الطرفين، الذي يشكل الإدارة العلمية كما يراها تايلور، كما يمكن التغيير عن هذه الفلسفة بعقد نفسي متجدد، ويبين هنا أن الأمر يتعلق بتغيير العلاقات بين الطرفين، العمال وأصحاب العمل، بمعنى أن هذا التغيير يتضمن اتجاه العامل نحو صاحب العمل، واتجاه صاحب العمل نحو العامل، إذن حتى لو لم يذكر تايلور ذلك لفظيا فإن فكرته تدور أساس حول إيجاد عقد فكري جديد يحفظ مصالح العمال وأرباب العمل على السواء. (محمد مزيان، 2003، ص49-50).

كما يرجع معظم الباحثين من بينهم ماري (Marie) مفهوم العقد النفسي للفلاسفة اليونانيين القدامى الذين أسسوا نظرية العقد الاجتماعي وكذلك نظرية التوازن

لبرنارد (Barnard,1938). (Marie-Eve Dufour , 2008,P :7)

وفقا لبرنارد، يمكن للمنظمة أن تستفيد من مشاركات موظفيها طالما أنهم يعتبرون أن ما يقدم لهم من تعويضات ورواتب، أكبر أو مساوي لما يسهموا به، وتستند هذه النظرية على درجات تعاون الموظف كشيء أساسي لنجاح أو فشل المؤسسة، فالمشاركة هنا تعد من أهداف المنظمة وبالتالي ما يجب أن يسهم به الموظف يتطلب مجموعة مختلفة من الحوافز مع وجود درجة من الإقناع لتحقيق التوازن (Sofiane Ben Aneur , 2005,p 10).

كما يمكننا ملاحظة امتداد جذور العقد النفسي من خلال الأبحاث لأعمال ارجريس وليفنسون (Argyris et Levinson,1960) وشين (Schein, 1970)، وكان هذا المفهوم موضوع بحث في العلوم الاجتماعية لعدة سنوات، ومؤخرا فقط دخل مجال السلوك التنظيمي إدارة الموارد البشرية، وعلم النفس التنظيمي وأصبح موضوع بحث لكل الممارسين والأكاديميين (Louise Lemir,2005,P :6).

وترى روسو (Rousseau,2001) أن جذور العقد النفسي تمتد لعلم النفس المعرفي، لأنه يوصف بنموذج عقلي، ومخطط من الوعود والالتزامات الناتجة من العلاقة، وتصفها على أنها اعتقاد الفرد بالالتزامات المتبادلة بين ذلك الفرد وطرف آخر. (Mekael Lovblad,2011,p25).

نلاحظ أن جذور العقد النفسي امتدت في شتى المجالات سواء الفلسفية أو الإدارية وحتى الأكاديمية، وحاليا ما نلاحظه من امتداد في مجال العلوم الطبيعية (كالطب، الصيدلة، الزراعة الهندسة....) من خلال الأبحاث المتزايدة عبر الزمن، فقد اهتم العديد من الكتاب بهذا الموضوع مثل: مارش وسيمون (1958)، أرجريس (1960)، فولدن (1960) ليفنسون (1962) شين (1965)، كوتر (1973) نيشلون وجون (1985)، والباحثة روسو (1989) جيريرو (2003)، لويز لمير (2005).

– نشأة وتكوين العقد النفسي:

من خلال ما تم عرضه وما لمسناه من آراء العلماء حول العقد النفسي نجد أنه على عكس العقود الرسمية، فهو يتكون ويتطور عن طريق سلوكيات واستجابات تلقائية، وحسب ما تمليه ظروف العمل ونتائج النفسية على العامل وعلى صاحب العمل أو المؤسسة.

ويشير بعض الكتاب بأن العقد النفسي ينطلق من عملية الاستقطاب والاختيار بما في ذلك الإعلانات عن الوظائف، وتوصيف الوظائف والمقابلة الوظيفية، وأن هذه الأجواء ترسل إشارات إلى الموظفين المرشحين حول ما يمكن أن يحدث حقا لأن فيها قراءة بين السطور فيما يروونه وما يقال، لكن الواقع أن العقد النفسي يبدأ فعليا من خلال العلامة التجارية للمنظمة، ومن خلال الصور الذهنية عن المنظمة، فسمعة

المنظمة تسهم بتوجه المتقدمين لها وهو يحملون اتجاهات ويحملون بإظهارها على واقع العمل، فالشخصية الاعتبارية للمنظمة والهوية التي تحملها والقيم التي تتمتع بها هي عوامل رئيسية في الوصول إلى عقد نفسي مرض وربما إيجابي أو حتى لنقل محفز على العطاء والتميز في الأداء والابتكارية مما يؤكد أهمية العناية باستيعاب موضوع العقد النفسي وتفعيله في منظماتنا.

وفي الغالب فإن الموظفين، وبالذات الجدد، يسعون للتعرف على كل ما وجدوه فعليا متوافقا مع ما وعدوا به خلال عملية الاختيار في مقارنة سيكولوجية تحدث بشكل تلقائي، وربما يتلهفون للسماع من الزملاء الأقدم ومراقبة ما يحدث باستمرار وهذه الاستمرارية تعني ضمنا صيانة العقد النفسي أحيانا وتغييره أحيانا أخرى وربما تشكيل جديد منه.

ويحدد كل من موريسون وروبنسون (Morrison et Robinson, 1997) عدة عوامل تشترك في بناء العقد النفسي وهي:

1- التنشئة الاجتماعية:

تعرف التنشئة الاجتماعية بوصفها منظومة من العمليات التي يعتمدها المجتمع في نقل ثقافته بما تنطوي عليه هذه الثقافة من مفاهيم وقيم وعادات وتقاليد إلى أفرادها وهي عبارة أخرى العملية التي يتم فيها دمج الفرد في ثقافة المجتمع ودمج ثقافة المجتمع في أعماق الفرد.

2- الثقافة الوطنية:

إن الخصائص الثقافية لمجتمع معين تلعب دورا هاما في تشكيل سلوكيات وممارسات الأفراد داخل المنظمة، كما يصدر عن العاملين تصرفات هي في الواقع إفراز ونتاج للبيئة الاجتماعية والثقافية التي جاء منها هؤلاء العاملين، كما تتفاعل المنظمة مع البيئة الاجتماعية والثقافية، وتتأثر بها وتتطبع بالكثير من سماتها وخصائصها، وينظر إلى المنظمة على أنها نظام ثقافي فرعي يتأثر بالثقافة والقيم السائدة، وبالتالي يؤثر على سلوك وأداء الموارد البشرية بالمنظمة إلى تحقيق فعاليتها.

تتمثل الثقافة في هذا المستوى في القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الموجود فيه المنظمة، ويتم نقلها من المجتمع إلى داخل المنظمة عن طريق العاملين مما يساهم في تشكيل ثقافة تنظيمية، وتتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية، البيئة الدولية والعولمة، تعمل المنظمة داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع حيث يؤثر على إستراتيجية المنظمة وأهدافها ومعاييرها وممارساتها، ولكي تحظى المنظمة بالقبول والشرعية وجب عليها أن تكون إستراتيجيتها ومنتجاتها متوافقة مع ثقافة المجتمع الذي تعمل فيه.

كما يرى مزيان أن الثقافة لها دورا مهم في تحديد سلوكيات وتصرفات وعادات الأفراد في المجتمع، وإن المنظمات والمؤسسات فضاء مهم للتعبير عن هذه الثقافة. (مزيان محمد، 2003، ص83)

3- الثقافة التنظيمية:

ويقصد بها مجموعة العوامل الثقافية المشتركة بين الأفراد وجماعات العمل داخل المنظمة والنتائج من تلاقي الثقافات الجزئية الخاصة بكل فريق عمل داخل المنظمة، وتعامل الأفراد واحتكاكهم الدائم ببعضهم البعض إضافة إلى الأطر والسياسات التنظيمية التي تحددها المنظمة، من شأنه أن يوجد نمطا تفكيريا وثقافيا متجانسا لدى الأفراد، مما يمكن أفراد المنظمة من الالتزام بتنفيذ سياسات وقرارات المنظمة وتحقيق أهدافها .

كما تعرف الثقافة بانها: " جملة الأفكار والمعارف والمعاني والقيم والرموز والانفعالات والوجدانات التي تحكم حياة المجتمع في علاقاته مع الطبيعة والمادة، وفي علاقات أفرادهم ببعضهم وبغيرهم من المجتمعات، وهذه الألوان من الفكر والمعاني والتعبير يتميز المجتمع الإنساني باعتباره صانعا وناقلا لعناصر الثقافة جيلا بعد جيل".

فالشخص الذي يدخل منظمة يجلب معه معتقداته المكتسبة من خبرات العمل السابقة وطبيعة التكوين والوسط الاجتماعي والثقافي الذي نشأ فيه، كما له شخصية قادرة على مراقبة تشكيل وتطوير أو تعديل هذه المعتقدات، هذا الشخص نفسه يعاني الطرق المتبعة في التوظيف، التنشئة الاجتماعية خلال توظيف آخر فهو يتفاعل مع زملاء العمل والمشرفين والمديرين والمرؤوسين في الطرق الرسمية وغير الرسمية كل هذه النشاطات قابلة لتغيير معتقداتهم وبالتالي تتطور عقودها النفسية (Sofiane Ben Aneur,2005,p16).

من بين الدراسات التي تناولت الثقافة التنظيمية، دراسة ماري (Marie-Eve Dufour) في دراستها انقطاع العقد النفسي وأثره على (التشاؤم المعرفي، التعبير، السكوت) الأثر الوسيط للثقافة التنظيمية والتوافق بين الفرد- المنظمة، بكذا وجد أن بعض أبعاد الثقافة التنظيمية تلعب بشكل فعال دور الحد أو التفاقم للسلوكات المدروسة (التشاؤم المعرفي، التعبير، السكوت) بعد إدراك الموظفين تحقيق العقد النفسي أو عدم تحقيق ذلك من قبل صاحب العمل، أي أن الثقافة التنظيمية تؤثر في توقعات الموظفين وسلوكهم كدور وسيط بتأثير ضئيل، وكذلك أثبتت الدراسة وجود تأثير ملحوظ في التوافق بين القيم الفردية وثقافة المنظمة على السلوكات المدروسة الناشئة عن إدراك الموظف لانقطاع العقد النفسي من قبل صاحب. (Marie-Eve Dufour,2008, p337-339).

- أنواع العقود النفسية:

بحسب اختلاف التعريفات المقدمة للعقد النفسي، وتعدد وجهات النظر، يختلف الباحثون في تقسيم أنواع العقد النفسي، فكل باحث حسب اتجاهه وثقافته، حيث نجد كل من الباحثين فرجينى وجون ماري يقسمان العقد النفسي إلى نوعين رئيسيين، على

أساس المدى، وهما العقد النفسي المعاملاتي (قصير المدى أو محدود الوقت) والعقد النفسي العلانقي (طويل المدى).

• **العقد النفسي العلانقي:**

يشمل المعتقدات حول الالتزامات العاطفية في الحفاظ وتطوير علاقة طويلة الأمد وهي عموماً قليلة، محددة، ضمنية، مثل التزام التطور الوظيفي لضمان الأمان الوظيفي، التدريب و تطوير المهارات المشاركة في صنع القرار. (Sofiane Ben) (Ameur,2005,p26)

كما يقسم مزيان أنواع العقد النفسي في كتابه العقد النفسي نحو فهم العلاقات بين الأفراد والمنظمات إلى ثلاث أنواع وهي:

• **العقود الجبرية:**

يكون الفرد هنا مجبر ومقهر، مثل المؤسسات الاستشفائية والعقلية.

• **العقود الحساباتية:**

هنا العقدي كون إدارياً بحيث يحدث التبادل بين الفرد والمنظمة فيقدم هو عملاً مقابل خدمات قد تكون أموال أو فرص ترقية أو فرص اجتماعية.

• **العقود التعاونية:**

يميل هنا الفرد إلى الولاء مع أهداف المنظمة، ولا يمكن فرض أي شيء على الأفراد فذلك قد يخل بالعقد التعاوني، وحرية الدخول في العقد يعتبر كشرط أساسي في هذا العقد. (محمد مزيان، 2003، ص54-55).

واقترحت روسو (2000) أربع أنواع من العقود النفسية:

- **العقد النفسي العلانقي:**

يتميز بطول مدته ومفتوح على المستقبل ويكون مبني على الثقة والإخلاص، وتكون العائدات مشروطة نوعاً ما بالأداء، بل تقوم على العضوية والمشاركة في المنظمة، ويمكن قياسها ببعدين أساسيين:

أ-الاستقرار:

يكون العامل مطالب بأداء التزاماته بالحفاظ على استقرار منصبه بالمقابل يوفر صاحب العمل هذا الاستقرار الوظيفي على المدى الطويل.

ب-الولاء:

يلتزم العامل بتدعيم مؤسسته وبالتعبير عن إخلاصه وعن ولاءه لمتطلبات واهتمامات المنظمة إما صاحب العمل يلتزم بتدعيم العمال من حيث تحسين معيشتهم

والاهتمام بهم وبعائلاتهم.

• **العقد النفسي المتوازن:**

يساهم كل من العامل والمنظمة بشكل كبير في تعلم وتطوير الآخر، أما بالنسبة للعائدات تكون على أساس الأداء والمشاركات في المزايا الممكنة للمنظمة، وبالأخص إزاء متطلبات التغيير التي تفرضها ضغوطات السوق، ويمكن قياس هذا النوع من العقود بالأبعاد التالية:

أ- **إمكانية العمل الخارجي:**

تتمثل في تطوير المسار المهني عن طريق سوق العمل الخارجية فهنا بالنسبة للعامل يتوجب عليه تطوير المهارات التسويقية، أما بالنسبة لصاحب العمل يلتزم بالقيام بتعزيز العمل طويل المدى خارج المنظمة وداخلها.

ب- **التقدم الداخلي:**

ويعبر عن تطوير المسار المهني في إطار سوق العمل الداخلية، يطالب العامل بتطوير مهارات يتم تقييمها وتحديدتها من طرف صاحب العمل، مقابل ذلك يكون صاحب العمل مستعداً لخلق فرص تطوير المسار المهني للعمال داخل المؤسسة.

ت- **الأداء الديناميكي:**

العامل مطالب بالقيام بأداء ناجح فيما يخص أهداف جديدة ومطلوبة والتي يمكن أن تتغير في المستقبل وذلك لمساعدة المؤسسة في بقائها متنافسة، وبالنسبة لصاحب العمل يكون مستعداً لترقية التعليم المستمر ومساعدة العمال بتنفيذ متطلبات عملهم بنجاح.

• **العقد النفسي التبادلي (التعاملي):**

يتميز بفترة قصيرة المدى ومحددة مبدئياً مركزة على التبادل أو التعامل الاقتصادي والمهام الضيقة الخاصة كما تكون على أساس مساهمة محدودة للعمال في المنظمة. ويقاس بالأبعاد التالية:

أ- **الضيق:**

المطلوب من العامل أن يؤدي فقط مجموعة المهام المحددة والثابتة ويقوم فقط بما هو مطلوب منه أو ما هو مدفوع له أجره، في مقابل صاحب العمل يوفر نوع من الانتماء المحدود للمنظمة وقليل من التكوين أو تطويرات أخرى تخص العمل.

ب- **المدى القصير:**

أي العمال ليسوا مطالبين بأن يبقوا في المؤسسة، ويكونوا مستعدين للعمل في وقت محدد، بالنسبة لصاحب العمل فقط وهي وقت محدد وخاص وهو غير مطالب بتوفير العمل في المستقبل.

• **العقد النفسي الانتقائي (التحولي):**

يعد حالة ذهنية تعكس نتائج التغيير التنظيمي والتحويلات التنظيمية والتي تناقض ترتيبات العمل التي تم تحديدها في السابق ويمكن قياسها كما يلي:

أ- عدم الثقة:

يعتقد العامل أن المؤسسة ترسل إشارات غير ثابتة ومختلفة فيما يخص رغباته واهتماماته في هذه الحالة لا يثق المستخدمون في المؤسسة كما أن هذه الأخيرة لا تثق في المستخدمين.

ب- عدم التأكد (الشك):

العمال غير متأكدين فيما يخص طبيعة واجباتهم نحو المؤسسة وبالنسبة لصاحب العمل فمقياس تقدير عدم تأكد العمال يشمل استعداد صاحب العمل إزاء مستقبل العامل.

ج- حالة التدهور المؤقتة:

بالنسبة للعمال فهم يتوقعون عائدات قليلة في أفق المستقبل من خلال مشاركتهم في المؤسسة مقارنة مع الماضي كما يتوقعون كذلك تدهورا مستمرا في تغييرات لخفض أجور العمال والفوائد وهذا يؤثر في نوعية العمل مقارنة بالسنين السابقة. (محمد مزبان، 2003، ص54-61).

ولخصت روسو في كتابها "العقد النفسي في المنظمة" 1995، أربع أنواع من العقود النفسية استخرجتها من دراستها السابقة، ووضحت خصائص كل نوع كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول يوضح نواع العقود النفسية حسب روسو.

متطلبات الأداء غير محددة	متطلبات الأداء محددة	المدة
العقد الانتقالي -غامض. -كثرة الشك. -ارتفاع معدل الدوران، الغياب. -عدم الاستقرار.	عقد المعاملات -قليل الغموض. -سهولة الخروج، ارتفاع معدل الدوران. -قلة الالتزام، نقص التعلم. -الحرية في قبول عقد جديد. -تدني مستوى التكامل وتحديد الهوية.	قصيرة الأجل
العقد العلائقي -مستوى عال من الالتزام مستوى عال من التكامل والحيوية وتحديد الهوية. -مستوى عال من الالتزام	العقد المتوازن -مستوى عال من الالتزام -مستوى عال من التكامل وتحديد الهوية. -التطور المتواصل. الدعم من الآخرين.	طويلة الأجل

-العاطفي. -الاستقرار.	-الحيوية.
--------------------------	-----------

Rousseau, D.M.1995Psychological contracts in organization-understanding written and Unwritten Agreement. SAGE Pulications.P9.

في حين ماكنيل (Macneil) يحدد علاقة كل نوع بالالتزام، أن العقد المعاملاتي قصير الأجل يكون ذات طبيعة اقتصادية، ويكون هذا الالتزام منخفض جدا أي أن الموظف لا يقوي مشاعر الولاء اتجاه المنظمة، فغالبا ما يؤدي إلى معدل دوران عال للموظفين.

• العقد العلائقي:

عقد طويل الأجل ويشير إلى التزامات اجتماعية وعاطفية طويلة الأجل فالعلاقة بين الموظف ورب العمل تركز على درجة الثقة عالية وأن هناك الترام متبادل بين كلا الطرفين. (Béatrice Affaki,2008,P7)

في دراسة لمادي (Maddy,2003) وآخرون حول الأنواع المتعددة للعقد النفسي هدفت الدراسة إلى تطوير تشكيلة من العقود النفسية لعينة شملت العمال البلجيكين العاملين في عدة قطاعات تكونت من 1106 موظف، حيث قاست في هذه الدراسة التزامات كل من صاحب العمل والموظف، وصولا إلى أي مدى يشعر كل طرف بدرجة وفائه لتحقيق العقد قسمت العينة إلى مجموعات بعد استرجاع الاستبيان، حسب علاقة العمل كميزة أساسية للترقية بين العقد النفسي والعقد القانوني، ففي القطاع الخاص العامل ورب العمل لديهم إمكانية التفاوض فيما يخص مضمون عقد العمل، أما القطاع العام القانون هو من ينظم العلاقة مع صاحب العمل أي مضمون العقد ينشأ من طرف واحد المجموعات شملت المديرين التنفيذيين في القطاع الخاص، الموظفين الحكوميين، عمال الأطواق الزرقاء وعمال الأطواق البيضاء... وكانت النتائج أن وجد الباحثين ستة أنواع من العقد النفسي وهي:

- - العقد النفسي الفعال (من نتائج أن الموظفين لديهم توقعات عالية نحو رب العمل لكن ينظرون إلى أنفسهم أن التزامهم منخفض اتجاهه).
- العقد المنخفض (من الدرجات المنخفضة على جميع المستويات لكلا من التزامات رب العمل والموظف).
- العقد النفسي الولائي(كانت درجات التزامات صاحب العمل جد مرتفعة والتزامات الموظف مرتفعة جدا في الولاء ومنخفضة جدا في باقي المستويات المدروسة).
- العقد النفسي القوي (سجل المستجوبين درجات عالية على جميع المستويات لكل من التزامات الموظف والتزامات رب العمل وهذه الدرجات أعلى من درجات كل المجموعات الأخرى في جميع المستويات المدروسة).

• العقد النفسي المنفصل (كانت الدرجات منخفضة على جميع المستويات وترتفع في مستوى شخصية الاستثمار بسبب التركيز على التوقعات المنخفضة في مستوى التوظيف طويل المدى مقابل الحصول على ولاء منخفض).

• العقد النفسي الاستثماري (كانت درجات كل من صاحب العمل والموظف متوسطة في حين أن الموظفين لديهم هنا توقعات معتدلة تجاه صاحب العمل ولكنهم يعتبرون أنفسهم لديهم التزامات مرتفعة نحو صاحب العمل). (MaddyJanssens,2003)

ويضيف محمد مزيان نوع آخر من العقود النفسية تتميز بها بعض المؤسسات العمومية الجزائرية:

• العقد النفسي التواطئي:

وهو يدل على وجود التواطؤ أي غط الطرف ونوع من التفاهم السري أو الضمني وفي هذا النوع من العقد فإن طرفي المؤسسة اللذان يمثلان المسيرين والعمال يقتنعون بأنماط معينة من العمل لا تصل إلى ما هو مطلوب أداءه، وكل الأطراف واعية بأن الطريقة التي تسير بها العمل بعيدة عن القواعد التي ينبغي إتباعها، ومع ذلك هناك شعور بأن نوعا من الاتفاق الضمني حاصل بين الطرفين. (مزيان محمد، 2003، ص63).

الخاتمة

ومن هنا اتضح أهمية العقد النفسي والذي يوضح مدى استعداد الموظف للتعاطف الذي يظهر في جهده وولائه للشركة وانصياعه لنظام العمل والالتزام بأهداف المؤسسة والثقة في صاحب العمل وعدم التشكيك في نواياه الحسنة، ويقدم الموظف كل هذا لقاء التقييم الذي يحصل عليه منه صاحب العمل، وهو التقييم الذي تنعكس آثاره في ضمان الوظيفة والمكافآت العادلة والمستقبل الوظيفي الجيد والتدريب.

قائمة المراجع

1. محمد مزيان، العقد النفسي، دار الغرب للنشر والتوزيع، الجزائر، 2003.
2. Béatrice Affaki, L'influence des motifs de rupture du contrat psychologique sur le comportement des individus au travail. Université de Montréal, 2008.
3. Sofiane Ben Ameer, Rôle de la justice organisationnelle dans le processus de rupture du contrat psychologique, Conférence de l'AGRH Paris Dauphine ,Toulouse Université des Sciences Sociales, 2005.

4. Tamara podlansek , les nouvelles techniques de recrutement vues sous le prisme du contrat psychologique, mémoire de fin d'études, IESEG, école de management, 2010.
5. Marie-Eve Dufour, Rupture du contrat psychologique et effets sur le cynisme cognitif, la voix et le silence, Effetmodérateur de la culture organisationnelle et de la congruence personne-organisation, Thèse présentée à la Faculté des études supérieures et postdoctorales en vue de l'obtention du grade de PhilosophiaeDoctor (Ph.D.) en Relations Industrielles, Université de Montréal,,2008.
6. Mikael Lovblad, A Study of Affective Relationship Commitment and the Psychological Contract, Doctoral Thesis Swedish University of Agricultural Sciences Uppsala, 2011.
7. Louise Lemire, Tania Saba, statut d'emploi et comportements au travail l'effet de la violation du contrat psychologique, Ecole de relations industrielles, Université de Montréal, Québec,Canada, Courriel, 2003.
8. Rousseau, D.M, Psychological contracts in organisation-understanding written and Unwritten Agreement.SAGE Publications, 1995.