

العلاقة بين العقد النفسي و الولاء التنظيمي لدى العاملين الإداريين في شركات النفط الأجنبية
العاملة في سوريا (مدينة دمشق أنموذجاً)
(دراسة ميدانية)

الباحثة : ونام صالح
طالبة ماجستير في المعهد العالي للتممية الإدارية

المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور العقد النفسي في شركات النفط الأجنبية العاملة في سوريا وأثره على مستوى الولاء التنظيمي للعاملين الإداريين . وذلك من خلال معرفة مدى استجابة العاملين الإداريين على استبانة العقد النفسي و الولاء التنظيمي في المجالات التالية : العقد النفسي العلائقي ، العقد النفسي التبادلي ، الولاء المستمر ، العاطفي و الولاء التنظيمي المعياري .

وقد أجريت دراسة ميدانية استطلاعية لاختبار تأثير العقد النفسي على الولاء التنظيمي في الشركات مجتمع البحث ، حيث وضعت الفرضية التالية:

- لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العقد النفسي و الولاء التنظيمي لدى العاملين الإداريين في شركات النفط الأجنبية العاملة في سوريا عند مستوى الدلالة ٥% .

ولتحقيق هدف الدراسة تم توزيع استبانات على العاملين الإداريين وكان مجموع الاستبانات التي استردت بعد توزيعها وبشكل صالح لتحقيق أغراض هذه الدراسة (٦١٢) استبانته .

كشفت إجراءات البحث و تحليل النتائج عن استنتاجات منها أن للعقد النفسي وأبعاده دوراً فاعلاً ومهماً في الولاء التنظيمي ضمن شركة الفرات للنفط.

وقد خرجت الباحثة بمجموعة من التوصيات من شأنها تفعيل دور العقد النفسي داخل شركات النفط الأجنبية عامة و المؤسسات الحكومية السورية خاصة .

كلمات مفتاحية : العقد النفسي ، الولاء التنظيمي ، العقد النفسي العلائقي ، العقد النفسي التبادلي ، الولاء العاطفي ، الولاء التنظيمي ، الولاء المستمر .

مقدمة :

مرت علاقة التوظيف قبل مئة عام بتحول كبير، وفي الوقت الحاضر تشهد هذه العلاقة تغييرات جديدة، تقوم على الفهم الضمني لعلاقة (الموظف - رب العمل) و للترتيبات المؤسساتية التي تحكمها رسمياً. ومن خلال فهم التغييرات الماضية والحالية يمكننا العمل على تمييز الأساليب والسياسات التي تحكم علاقة التوظيف في القرن الحالي.

إن إحدى السمات الأساسية للإدارة القديمة هي : أنه ينبغي على رب العمل تحديد مكونات علاقة التوظيف والتي تشمل على سلاله العمل المرتبیه والهريمية، تحديد عوامل الدخول للمنظمة، بنية وتركيبة العمل والتي تعرف اليوم باسم سوق العمالة الداخلي الذي ينطوي على ما يقدمه رب العمل لعماله من وعد ضمني ينص على أنه إذا التزم الموظفون بعملهم وابتعدوا عن السلوك المعرقل لعمل المنظمة فإنهم سيضمنون العمل الطويل الأمد، من جهة أخرى اعتبر العقد الضمني "implicit contract" وأمن العمل، الالتزام، المكافآت، التطوير والتدريب، الوظائف الدائمة ميزة أساسية لعلاقات التوظيف في الشركات الكبيرة خلال القرن الماضي حيث تجلبت السمعة الأساسية لعلاقة التوظيف بتخلي الشركات عن الوعود الضمنية بأمن العمل، والانتقال إلى الاستخدام المؤقت للعمالة (employability) والاحتفاظ بأصحاب المهارات لفترة قصيرة الأمد. إلا أن الموظفين "لاسيما الماهرين منهم" لم يعودوا ملتزمين بشخص رب العمل أو بالعمل لدى المنظمة فترة طويلة، بل إن تركيزهم أصبح موجهاً للعسل على تطوير مهاراتهم الفردية المرتبطة بمجال عملهم (مهنتهم الخاصة) وقدراتهم الشخصية في سبيل الحصول على الاستخدام (employability).

السؤال الذي يطرح نفسه هنا : كيف يمكن لإدارة المنظمة العمل على الاحتفاظ بالموارد البشرية المتميزة لديها وخلق نوع من الارتباط بين العامل والمنظمة ؟ من المؤكد أن هناك عدة عوامل تؤثر على الارتباط بين العامل والمنظمة (الولاء التنظيمي) وتزيد تفاعل الموظفين داخل منظماتهم، ومن أهمها تصورات وتوقعات الموظفين حول الحقوق والالتزامات التي تتعهد المنظمة بتقديمها للموظفين من جهة، وواجباتهم والتزاماتهم التي يتعهدون بها للمنظمة من جهة أخرى .

هذه الالتزامات المتبادلة ما بين الطرفين تشكل ما يسمى (العقد النفسي Psychological contract).

لكن مع التغييرات الحاصلة في عالم العمل، كيف يمكن استخدام العقد النفسي كأداة لفهم الاحتياجات الإنسانية ولماذا يدرس العقد النفسي؟

يعمل أرباب العمل غالباً على إيجاد الالتزامات المستقبلية لموظفيهم من أجل تحفيزهم لمضاعفة الجهد في وظائفهم وللمحافظة على استمرارية بقائهم في المنظمة (Rousseau, 2005) وعندما يتأكد الموظفون من أن رب العمل أنجز العقد النفسي بشكل كامل فإنهم على الأرجح سيشعرون بأنهم ملتزمين بزيادة التزامهم وارتباطهم بالمنظمة (Coyle-Shapiro & Kessler : 2002).

ونظراً لندرة الدراسات التي تناولت العقد النفسي والولاء التنظيمي في الجمهورية العربية السورية هذا الأمر دفع الباحثة إلى دراسة العلاقة بين العقد النفسي والولاء التنظيمي، وما هي درجة تأثير بعض العوامل عليه، للوصول إلى نتائج يمكن أن تساعد الأجهزة الإدارية في معالجة أي خلل موجود، حتى تنهض بمسؤولياتها بدرجة عالية من الكفاءة والاقتدار بما ينعكس إيجاباً على عملية التطوير داخل هذه المنظمات .

مشكلة البحث :

على ضوء أهمية العقد النفسي والولاء التنظيمي، ونظراً لتباين الدراسات حولهما وفي ظل غياب الدراسات المحلية الهادفة إلى دراسة العقد النفسي من جهة والعلاقة بين العقد النفسي والولاء التنظيمي من جهة ثانية، لا سيما في القطاع الدولي

(شركات النفط الدولية العاملة في سورية) ما يعني غياب الأسس التي تنمي الشعور لدى الموظفين بانتمائهم لمهنتهم، و الولاء لها وانخفاض النواحي المعنوية للعاملين، وعدم التطابق بين أهداف وقيم المنظمة والعاملين فإن مشكلة البحث تتمثل بالأسئلة التالية:

- 1- ما هو واقع الالتزام بالعقد النفسي لدى العاملين الإداريين في شركات النفط الأجنبية العاملة في سوريا؟ وما هي درجة إدراك ووضوح العقد النفسي من قبل العاملين الإداريين؟ وما هي الوسائل و الآليات الواجب إتباعها لتفعيل دور العقد النفسي في هذه الشركات؟
- 2- ما هي مستويات الولاء التنظيمي لدى العاملين الإداريين في شركات النفط الأجنبية العاملة في سورية؟
- 3- ما هي العلاقة بين العقد النفسي و الولاء التنظيمي لدى العاملين الإداريين في شركات النفط الأجنبية العاملة في سورية؟

أهمية البحث :

يكن تلخيص أهمية هذه الدراسة على النحو الآتي:

- 1- أهمية موضوعها الذي يتناول متغيري الولاء التنظيمي و العقد النفسي والعلاقة بينهما لمالهيئين المتغيرين من أهمية في أداء العاملين الإداريين في شركات النفط الأجنبية.
- 2- تعتبر هذه الدراسة - على حد علم الباحث - أولى الدراسات في سوري التي تناولت موضوع العلاقة بين العقد النفسي و الولاء التنظيمي عند العاملين الإداريين في شركات النفط الأجنبية.

أهداف البحث :

- 1- تحديد مضمون وأبعاد العقد النفسي للعاملين الإداريين في شركات النفط الدولية العاملة في سورية، وترتيب عناصرها وفقاً لأهميتها بهدف الكشف عن الأهمية النسبية لكل بعد من هذه الأبعاد.
- 2- تحديد مستوى و أبعاد الولاء التنظيمي للعاملين الإداريين في شركات النفط الدولية العاملة في سورية وتحديد الأهمية النسبية لكل بعد من هذه الأبعاد.
- 3- توضيح العلاقة بين العقد النفسي و الولاء التنظيمي لدى العاملين الإداريين في شركات النفط الدولية العاملة في سوريا.

مصطلحات البحث :

• الولاء commitment

لغويًا يشير مصطلح الولاء إلى الإخلاص و الوفاء و العهد و الالتزام و الارتباط، وتستخدم هذه الكلمة للدلالة على الصلات و العواطف (القانونية و العاطفية) التي تربط الفرد بالجماعة أو شعائرها أو الإخلاص لما يعتقد الفرد أنه صواب ويمكن تعريفه بأنه: (شعور ينمو داخل الفرد بالانتماء Belonging إلى شيء هام في حياته أو شعور بالمسؤولية أو حاجة اجتماعية لدى إنسان ما) (أبو النصر، ٢٠٠٥).

• العقد النفسي Psychological contract:

عرفته (1994) Rousseau بأنه (اعتقادات الفرد التي تتكون داخل المنظمة فيما يتعلق بشروط اتفاقية التبادل بين الأفراد ومنظماتهم إذ تمتلك العقود النفسية قوة التنبؤ من خلال مساهمتها في خلق المستقبل). (Rousseau, 94, p4)

• العقد النفسي التبادلي transactional contract :

اتفاقية توظيف تتصف بأنها قصيرة الأمد أو لفترة محددة ، تركز على التبادلات الاقتصادية (الرغبة في العمل لساعات إضافية، زيادة مستوى الأداء من أجل أجر متوافق، الإشعار قبل المغادرة و ترك العمل...)، ضيق المجال ، ذو واجبات محددة وتدخل محدود للعامل في المنظمة . (Rousseau ,2000 ,p4)

• العقد النفسي العلائقي Relational contract :

العقود التي تكون فيها العلاقة بين الموظف- رب العمل تقوم على المصلحة الجماعية تركز بشكل أقل على الجوائز، تتصف بأنها طويلة الأمد ويخضع لاعتقادات الأفراد تستند على التبادلات الاجتماعية - العاطفية الغير اقتصادية ، تتصف بالتزام عاطفي عالي المستوى و درجات عالية من التكامل الاستقرار في البنى و الاحترام لتقاليد وقيم المنظمة. (Van de van : p7)

مفهوم العقد النفسي :

يشير العقد النفسي إلى مجموعة واسعة من التوقعات الفردية نحو المنظمة وإلى مجموعة مماثلة من توقعات المنظمة نحو الفرد والتي لا تختص بالأجور فقط بل تتضمن أيضا أنماطا مختلفة من الحقوق و الالتزامات بين العامل و المنظمة فعلى سبيل المثال قد لا يتوقع العامل أن تطرده المنظمة بعد أن عمل لديها عدة سنوات، بالمقابل فإن الشركة تتوقع من العامل عدم البوح بأسرارها إلى المنافسين. "الفرد يدخل المنظمة مع مجموعة من الاعتقادات والقيم والحاجات التي يتوقع الحصول عليها مثل الدعم، الاحترام،ضمان رفاهيته و الاحتفاظ به. مثل هذه التوقعات لا يتضمنها العقد القانوني بين رب العمل و العامل، إلا أنها تلعب دورا هاما في السلوك داخل المنظمة". (Cable:2008:p1)

لذلك ، فإنه عند تشكيل العقد النفسي ، يعبر الأفراد عن اعتقاداتهم وتصوراتهم حول الالتزامات المتبادلة بين أطراف علاقة التوظيف (الموظف - المنظمة)، والتي تعتبر علاقة طوعية ، فالانخراط بهذه العلاقة لا يحدث إلا إذا توصل الطرفان إلى اتفاق حول البنود التي يتضمنها العقد ، مما يعني أن كلا من الموظف و المنظمة هما عنصران أساسيان في عملية خلق العقد النفسي (Freese;2007;p22) ففي بداية العلاقة وعندما يكون العقد النفسي في مرحلة التفاوض ينبغي على كلا الطرفين العمل من أجل التوصل إلى اتفاق مبدئي ، والذي يؤدي بدوره إلى تطوير العقد النفسي داخل المنظمة ، حيث تتصف هذه العقود بالديناميكية ، وخضوعها للتنقيح المستمر الذي يشمل الالتزامات و التوقعات المتجددة التي تشكل جزء من عقود التوظيف النفسية المتعايش جنباً إلى جنب مع عقود التوظيف القانونية و الرسمية .

ضمن هذا السياق، فإن محتوى العقد النفسي يتضمن : الإدراك ، التصورات، التوقعات الوعود و الالتزامات ،ما يعني أن العقد النفسي يهتم بالقضايا النفسية الغير ملموسة وأن عملية تفسير المفاهيم و التصورات تختلف من عامل لآخر، لأن العمال لديهم القدرة على إعطاء تفسيراتهم الخاصة للأحداث الحاصلة ضمن المنظمة ، الأمر الذي يترتب عليه اختلاف في العقود النفسية للموظفين داخل المنظمة ، فالعقود النفسية تنسم بسمتين أساسيتين هما : التعميم (Generalizable) و التميزية (Idiosyncratic). إلا أن الدراسات التي تناولت مفهوم العقد النفسي لم تتوصل إلى اتفاق مشترك حول مضمون العقد النفسي والسبب في ذلك يعود إلى أن توقعات و تصورات الأفراد تختلف من شخص إلى آخر ، الأمر الذي أدى إلى تعدد وتنوع المداخل التي تناولت العقد النفسي.

تعريف العقد النفسي

من خلال مراجعة الأدبيات السابقة ، وجدت الباحثة أن أكثر التعاريف شيوعاً و استخداماً للعقد النفسي من قبل الباحثين و المنظمات هي :

١- تعريف (Argyris;60): العقد النفسي إدراك للاتفاق المتبادل و القائم بين الموظف و الطرف الآخر.

٢- تعريف (Levinson;62): " مجموعة من التوقعات المتبادلة بين أطراف العلاقة و التي قد لا تكون مدركة و واضحة لديهم ، إلا أنها تحكم علاقتهم مع بعضهم البعض".

٣- تعريف (Rousseau ;89): اعتقاد الفرد فيما يتعلق بشروط و بنود و عناصر اتفاقية التبادل (Exchange agreement) بين طرفي العلاقة (المنظمة – العامل) ، والذي يظهر عندما يعتقد أحد الأطراف أن الوعود التي تعهدت بها المنظمة تم الالتزام بتنفيذها الأمر الذي يخلق لدى الفرد شعوراً بضرورة الالتزام بوعده نحو المنظمة لتحقيق المنافع المستقبلية لكلا الطرفين" . (Rousseau,1989,p124)
إن نظرة سريعة للتعاريف السابقة ، تظهر تنوع المداخل التي عرفت العقد النفسي ، فبعضها اعتبره مجموعة من الوعود (Promises) والبعض نظر إليه على أنه مجموعة من التصورات (Perception) في حين اعتبره آخرون مجموعة من التوقعات (Expectation)

أهمية العقد النفسي

يتفق معظم الباحثين على أن العقد النفسي يساهم في تكوين الاتفاق الضمني المتبادل بين رب العمل و الموظف و الذي يلزم فيه أحدهما الآخر بتقديم شيء ما مقابل الحصول على شيء آخر ، وهذا يعتبر جوهر علاقة التبادل حيث أن قوة و أهمية العقد النفسي تعتمد على مدى إدراك الأفراد بأن المنظمة ملتزمة بإنجاز التزاماتها التي قطعتها والتي تتجاوز الالتزامات الموجودة في العقد القانوني الأمر الذي سيؤثر على مدى الالتزام نحو المنظمة و الرضا الوظيفي و الأمان الوظيفي .

بالمقابل ، يعمل العقد النفسي على خلق الإحساس بالسيطرة و الضبط (Control) إذ أنه يعطي الموظفين الإحساس بأنهم قادرين على التأثير في منظماتهم ، وذلك نظراً لأنهم جزء من العقد ولأنهم قادرين على تنفيذ التزاماتهم التي وافقوا عليها أثناء عملية التوظيف .

من هنا نجد أن الوظيفة الأساسية للعقد النفسي تكمن في التقليل من الحيرة ، وإعطاء الموظفين إحساساً أكبر بالأمن و السيطرة (Rousseau94) كما أن الميزة الأهم والأقوى في العقد النفسي تتمثل بالتركيز على العلاقة المتبادلة بين رب العمل و الموظف إذ أكد (Morrison) على أن العقد النفسي لا يعمل كأداة لمعالجة الأشخاص بل يستخدم كأداة لفهم التفاعلات الإنسانية ، فهو الوسيلة التي تعمل على تنظيم الحياة الاجتماعية في العمل و تزيد من مشاعر الأمن و الاستقرار في المنظمة . (Morrison :1994;p342)

محددات و نتائج العقد النفسي

لفهم العقد النفسي لابد من فهم السياق الذي يعمل فيه ، إذ أنه لا يمكننا النظر للعقد النفسي على أنه مفهوم منفصل أو منعزل عن غيره من المفاهيم و العناصر التي تتكون منها علاقة التوظيف ، بل على العكس من ذلك يتأثر العقد النفسي بكل من العوامل الفردية و التنظيمية السائدة داخل المنظمة ، كما أنه يتأثر بشكل كبير بالحاجات النفسية التي يتوقعها الفرد من علاقة التوظيف مثل الإنجاز ، الانتساب، المشاركة وغيرها ، وبالمقابل يملك العقد النفسي تأثيراً على مواقف و سلوك الأفراد و المنظمة و رب العمل . إلا أنه ومن خلال إلقاء نظرة عامة على الأبحاث

التي تناولت العقد النفسي ، نجد ندرة وقلّة في الدراسات التي تناولت أسباب ومحددات العقد النفسي .

لذا فقد عملت البحوث المبكرة والتي تناولت العقد النفسي (Argyris, 1960; Levinson et al., 1962; Schein, 1970) على تصنيف محددات العقد النفسي الواسعة إلى:

١- عوامل فردية: (الشخصية - الهوية الذاتية - احترام الذات - الكفاءة الذاتية - الأجور - أمن العمل - الحكم الذاتي) .

٢- عوامل تنظيمية : (علاقة المجموعات ، السياسة التنظيمية ، نظام التحفيز والاستراتيجيات الإدارية) .

٣- عوامل خارجية : تمتد خارج المنظمة. (Suazo et al ;2009;p 158)

تعمل هذه العوامل مجتمعة على خلق العقد النفسي بين طرفي العلاقة (الموظف - رب العمل) والذي ينظر إليه على أنه نتيجة للتفاعل المركب و المعقد بين حاجات الأفراد (الأجور- أمن العمل - تحقيق الذات) و الخبرات أو التجارب التنظيمية (السياسات التنظيمية ، الاستراتيجيات الإدارية ونظام التحفيز) .

أنواع العقد النفسي

جذب العقد النفسي انتباه و اهتمام الكثير من البحوث و الدراسات التي تناولت دراسة مفهوم العقد النفسي ، تعريف وأنماط العقد النفسي و يعود السبب وراء في هذا الاهتمام إلى إشكالية مضمون العقد النفسي و محاولة تحديد البنود و العناصر التي يتضمنها العقد النفسي ، حيث يتضمن العقد النفسي منات العناصر و البنود التي تلزم بقوة الأفراد والمنظمة بالعمل على تنفيذها ، لذا فإنه من الصعب العمل على وضع مقياس موحد لبحث بنود العقد النفسي ، هذا الأمر دفع الكثير من الباحثين للعمل على اختيار منهج لوصف سمات وملامح العقد النفسي. سنعرض في هذه الفقرة لأهم التصنيفات التي تناولت العقد النفسي كما تناولها الباحثين وهي تصنيف العقود النفسية على أساس العقود التبادلية و العلائقية.

العقد التبادلي: Transactional contract

يشير العقد التبادلي إلى أن الموظف يقوم بعملية التفاوض حول الموارد الاقتصادية (كالأجور، الزيادات، الحوافز، أوقات العطل، الفوائد الصحية ، وذلك على المدى الطويل) (Propp:2004:p15) التي تميل إلى أن تكون غير ثابتة وتقوم على أساس المصلحة الذاتية ، تحديد المسؤوليات بدقة ، والتركيز على المدى القصير في العلاقات . هذا يعني أنه من المرجح أن تسفر هذه العقود عن انخفاض في الولاء وزيادة الشعور بالاغتراب لدى الموظف مع رغبة عالية لمغادرة المنظمة ومستويات متدنية من الالتزام التنظيمي و تكامل ضعيف مع المنظمة مع السماح للأعضاء بالدوران و حرية الدخول بعقود جديدة .

العقد العلائقي: Relational contract

بالمقارنة مع العقد التبادلي يعتمد العقد العلائقي على الاستثمار العاطفي و التبادل الاجتماعي مثل الولاء و الثقة الاجتماعية و العاطفية . تعرف العقود العلائقية بأنها : " العقود التي تكون فيها العلاقة بين الموظف- رب العمل أمرا بالغ الأهمية وتقوم على المصلحة الجماعية، تركز بشكل أقل على الجوائز، كما تتصف بأنها طويلة الأمد وتخضع لاعتقادات الأفراد ، تستند هذه العقود على التبادلات الاجتماعية - العاطفية الغير اقتصادية وتتصف بالالتزام عاطفي عالي المستوى و درجات عالية من التكامل و الاستقرار في البنى و الاحترام لتقاليد وقيم المنظمة " . (Richard et al ,2009,p19)

مفهوم الولاء التنظيمي :

يعد الولاء التنظيمي من المفاهيم المهمة في علوم الإدارة و السلوك ، وتعود جذوره إلى حركة العلاقات الإنسانية في بداية القرن العشرين وحتى منتصفه ، حيث كان المفهوم يهتم بالتركيز على مشاعر العمال وسلوكياتهم تجاه المنظمات التي يعملون بها (Baruchm1998,p135) إلا أن هذا المفهوم كغيره من المفاهيم الأخرى ذات المضامين السيكولوجية والاجتماعية، كان ولا يزال موضع خلاف بين الباحثين سواء فيما يتعلق بإيجاد تعريف محدد له أو الاتفاق على نموذج يمكن من خلاله تفسير أبعاد هذا المفهوم ، فقد عرفه الباحثون من وجهات نظر مختلفة ، ووجدت الباحثة أن هناك أكثر من ٢٥ تعريفا ومقياسا لولاء العمال تميز منها خمسة أنواع هي : الولاء للعمل ، الولاء للمنظمة ، الولاء للنقابة ، الولاء للتوظيف ، الولاء للمهنة - وقد اهتمت الدراسة الحالية فقط بالولاء للمنظمة - الأمر الذي أدى إلى ظهور مصطلحات مختلفة للولاء في أدبيات السلوك التنظيمي منها : الولاء التنظيمي ، الانتماء التنظيمي ، الإخلاص التنظيمي ، الحب ، الطاعة ، الانضباط ، وبالرغم من اختلاف الألفاظ والتعبيرات إلا أنها في نهاية المطاف تركز جميعها على بقاء الموظف في المنظمة و المحافظة عليه وبذل الجهد المضاعف لتحقيق أهداف الفرد و المنظمة على حد سواء كما أن هذه المسميات هي الترجمة العربية للمصطلح الانكليزي (Organizational commitment) و يعد (Modway, Stress ,Porter 1974) من أهم الباحثين الذين اهتموا بموضوع الولاء التنظيمي و ماهيته، وقد عرفوا الولاء التنظيمي بأنه : { قوة تمييز ، اندماج و تطابق الموظف- العامل مع المنظمة التي يعمل بها وارتباطه بها } وأوضحوا أن الفرد الذي يمتلك انتماء للمنظمة التي يعمل بها يتمتع بحالة من الانسجام والرضا والتفاعل مع مؤسسته و العاملين بها ، وأشاروا إلى أن هناك صفات محددة يتصف بها هؤلاء العاملين ولها أثر في تحديد مدى ولاء الفرد التنظيمي ومنها:

- ١- اعتقاد قوي بقبول أهداف المؤسسة و قيمها .
- ٢- استعداد و رغبة قوية لبذل أقصى الجهود الممكنة لصالح المؤسسة نيابة عنها .
- ٣- الرغبة الجادة في المحافظة على استمرار عضويته في المنظمة (عباس ٢٠٠٨، ص٩١)

بعد ذلك قدم (Meyer & Allen,1991) نموذجهما الخاص حول الولاء التنظيمي حيث صنفا الولاء التنظيمي ضمن ثلاثة أبعاد هي : الولاء العاطفي ، الولاء المعياري ، الولاء المستمر معرفين الولاء على أنه : { حالة نفسية تربط الفرد بالمنظمة بمعنى آخر تقلل من احتمال مغادرة و ترك المنظمة } . (Allen& Meyer ;1991;p64)

أهمية الولاء التنظيمي :

لاقي الولاء التنظيمي كأحد أهم المتغيرات السلوكية ،اهتماما واسعا من قبل الكتاب و الباحثين وخاصة في مجال السلوك التنظيمي و علم النفس الصناعي ، وإدارة الموارد البشرية بسبب تأثيراته وانعكاسات السلبية أو الايجابية على الأفراد و المنظمات . " ذلك أن الموظف الملتزم أكثر التصاقا بمنظمته و أكثر اجتهادا في تحقيق أهدافها ، كما أن زيادة المعرفة بمفهوم الولاء تكون عاملا مساعدا في فهم الطبيعة السيكولوجية لعملية الاندماج الذاتي " . (الطجم ،١٩٩٦، ص:١٠٤)

في الواقع هناك العديد من الأسباب التي أعطت الولاء التنظيمي هذه الأهمية نذكر منها كما وردت في بعض الدراسات :

- ١- استقطب مفهوم الولاء التنظيمي اهتمامات عدد من العلماء و الممارسين التنظيميين كونه تركيب متعدد الأبعاد ويركز على العلاقة بين العاملين و

المنظمة ، والذي يساعد في فهم طبيعة العمليات النفسية التي يختارها الأفراد كي يتكيفون مع بيئتهم الداخلية و الخارجية . (Howard, 2009 , p4) .

٢- يعتبر مفهوم الولاء التنظيمي متغيراً مهماً في فهم سلوك عمل الأفراد في المنظمات كونه يرتبط ويؤثر في العديد من المتغيرات التنظيمية سواء أكانت تتعلق بالفرد أو المنظمات أو حتى المجتمع. (Ardaghi , 2008 , p 39)

٣- يمثل الالتزام التنظيمي أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية وخاصة معدل دوران العمل ، فمن المفترض أن الأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاء في المنظمة ، وأكثر عملاً نحو تحقيق أهداف المنظمة. (الوزان ، ٢٠٠٦ ، ص ٣٧) .

العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي :

تم توضيح مفهوم الولاء التنظيمي وقياسه بطرق مختلفة من قبل عدد من التعاريف و المقاييس المتعددة الأمر الذي سبب لبساً في فهم الموضوع حيث يقول بعض الباحثين : أن هذا الالتباس في تعريف الولاء التنظيمي وقياسه عرقل عملية تطوير مفهوم واضح عن العوامل المؤثرة في الولاء ، ولكن العديد من الباحثين والمهتمين بموضوع الولاء كانوا قد استخدموا متغيرات مختلفة كعوامل مؤثرة في الولاء وصنفوا تلك المتغيرات في ثلاث فئات (العوامل الشخصية ، صفات العمل ، خبرة العمل) .

حدد (Strasser & Bateman, 1994, p98) الأبعاد التي تؤثر على الولاء التنظيمي بأربع مجموعات هي :

- ١- مجموعة الصفات الشخصية كالحاجة للإنجاز.
- ٢- مجموعة الصفات المتصلة بالوظيفة كالمركزية و التوتر الوظيفي.
- ٣- مجموعة الظروف الخارجية المحيطة بالعمل كالفرص البديلة المتوفرة.
- ٤- مجموعة الأبعاد التنظيمية كالنمط القيادي .

منهجية البحث

• فرضيات البحث :

١- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العقد النفسي و الولاء التنظيمي لدى العاملين الإداريين في شركات النفط الأجنبية العاملة في سورية عند مستوى الدلالة ٥%

• منهج البحث :

يعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي التحليلي لأن هذا المنهج يتناسب مع طبيعة البحث و متغيراته و لمعرفة العلاقة ما بين هذه المتغيرات (العقد النفسي و علاقته بالولاء التنظيمي)

• مجتمع البحث وعينته :

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين الإداريين العاملين في شركات النفط الأجنبية العاملة في مدينة دمشق وهي (دير الزور ، توتال ، الفرات ، الوطنية ، الكوكب عوده، حيان، شيل) وقد بلغ عددهم تقريباً (١٤٥٧) كما مبين في الجدول التالي:

جدول (١)

وصف مجتمع البحث بين الشركة و عدد العاملين

الرقم	البيان	العنوان	العدد الإجمالي للأفراد
١	الفرات	دمر	٦٣٨
٢	دير الزور	المزة	٢٥٠
٣	الوطنية	مزة فيلات	١١
٤	عودة	اوتستراد المزة	٢٠٠
٥	الكوكب	فيلات غربية	٥٠
٦	توتال	المزة	٢٥٠
٧	حيان	جانب المرديان	٣٨
٨	شيل	دمر	١٥٠
	المجموع		١٥٨٧

المصدر : إعداد الباحثة

وبسبب رفض بعض الشركات التعاون مع الباحثة لأسباب تتعلق بعدم اقتناعهم بأهداف الدراسة من جهة ، والحرص على خصوصية و سرية المعلومات الموجودة في تلك الشركات من جهة أخرى ، وتبرير بعض الشركات رفض التعاون بوجود معايير و مقاييس خاصة بها ، قامت الباحثة باستبعاد شركة حيان و شيل من عينة بحثها ، لتصبح عينة الدراسة هي الشركات الموضحة في الجدول التالي :

جدول رقم (٢)

توزيع الاستبيانات على مجتمع البحث و العائد منه

الشركة	الاستبيانات الموزعة على أفراد مجتمع الدراسة	الاستبيانات المعتمدة من أفراد مجتمع الدراسة
الوطنية للنقط	١١	١١
الكوكب	٥٠	٣٦
الفرات	٢٠٠	١٥٦
دير الزور	٢٥٠	١٥٠
عودة	٢٠٠	١٥٩
توتال	٢٥٠	١٠٠
المجموع	٩٦١	٦١٣

• أدوات البحث

قامت الباحثة بجمع البيانات اللازمة لاختبار فرضيات بحثها عن طريق استبانته خاصة عملت على تصميمها وذلك بعد أن قطعت الباحثة شوطاً لا بأس به في إعداد هذا البحث بجانبه النظري ، اعتمدت الباحثة قائمة العقد النفسي (psychological contract inventory) والمعروفة باختصار (Pci) التي طورتها (Rousseau, 2008) و لقياس الولاء اعتمدت استبانته التي طورها كل من (Allen&Meyer; 1990) و المسماة استبانته الولاء التنظيمي (Organizational Commitment Questioner) التي ترجمها إلى اللغة العربية (الخبيلي، ١٩٩٩). وتكونت الاستبانته من (٢٤ فقرة لقياس الولاء و ٣٢ فقرة لقياس العقد النفسي)

صدق الأداة :

قامت الباحثة بعرض الأداة على عشرة محكمين في مجال إدارة الأعمال والتربية وطلبت إليهم

تحديد مدى شمولية الأداة لمجالات العقد النفسي والولاء التنظيمي ودرجة ارتباط كل فقرة بالمحور الذي أدرج تحته، وإضافة فقرات جديدة أو حذفها أو تعديلها والصحة اللغوية للفقرات وصلاحيّة المقياس للتطبيق، وبناءً على ملاحظاتهم ومقترحاتهم تم تعديل الأداة فأصبحت تتكون من (٥٦) فقرة.

ثبات الأداة :

ثبات الإعادة : قامت الباحثة بالتحقق من ثبات الإعادة كما يلي :

درس الثبات بتطبيق الأداة رقم (١) قائمة العقد النفسي على عينة مؤلفة من (٢٠) عاملاً من العاملين الإداريين في شركات النفط الأجنبية في مدينة دمشق ، بفاصل زمني مقداره (٢٥) يوماً ، وبلغ معامل ثبات الإعادة (٠.٧٥٣) الموضحة في الجدول رقم (٣)

جدول رقم (٣)

معاملات ثبات الإعادة للأداة رقم (١)

عدد البنود	عدد الحالات	معامل ألفا - كرونباخ
٣٢	٢٠	٠.٧٥٣

المصدر: إعداد الباحثة بالاستناد إلى برنامج (Spss15.0)

ويبين الجدول أعلاه أن النتائج أعطت مؤشرات صدق و ثبات عالية للأداة. وبإعادة تطبيق الأداة رقم (٢) مقياس الولاء التنظيمي على عينة مؤلفة من (٢٠) عاملاً من العاملين الإداريين في شركات النفط الأجنبية في مدينة دمشق ، بفاصل زمني مقداره (٢٥) يوماً أيضاً ، بلغ معامل ثبات الإعادة (٠.٧٦١) الموضحة في الجدول رقم (٤)

جدول رقم (٤)

معاملات ثبات الإعادة للأداة رقم (٢)

عدد البنود	عدد الحالات	معامل ألفا - كرونباخ
٢٤	٢٠	٠.٧٦١

المصدر: إعداد الباحثة بالاستناد إلى برنامج (Spss15.0)

ويبين الجدول أعلاه أن النتائج أعطت مؤشرات صدق و ثبات عالية للأداة حيث بلغ معامل ألفا - كرونباخ (٠.٧٦١) وهو معامل ثبات جيد .

كما قامت الباحثة بحساب الثبات بطريقة ألفا - كرونباخ والجدول التالي يوضحها :

جدول رقم (٥)

مقياس مدى ثبات وترابط أسئلة الاستبيان

الجزء	المحور	معامل ألفا
العقد النفسي	التزامات الموظف	٠.٥٧٣
	التزامات رب العمل	٠.٧٦٤
الولاء التنظيمي		٠.٦٠١
الدرجة الكلية		٠.٦٤٦

المصدر: إعداد الباحثة بالاستناد إلى برنامج (Spss15.0)

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الثبات لمجالات الأسئلة تراوحت بين (٠.٥ و ٠.٧٦٤) كما بلغ معامل الثبات الكلي للعقد النفسي (٠.٦٦) والولاء التنظيمي إلى (٠.٦٠١) وهي جميعها نسب جيدة تعبر عن معاملات ثبات تفي بأغراض الدراسة .

- الأساليب الإحصائية المستخدمة:
- اختبار ألفا- كرونباخ (Cronbach's Alpha) وذلك لمعرفة مدى ثبات فقرات الاستبانة.
- حساب معامل الارتباط الخطي بيرسون (Pearson) لاختبار الفرضيات المدروسة .
- النسب المئوية (Percentage) والتكرارات (Frequencies) والمتوسطات الحسابية (Means) والانحرافات المعيارية ونتيجة الاستجابة وفق مقياس ليكارت الخماسي .

نتائج البحث و مناقشتها :

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

ما واقع الالتزام بالعقد النفسي لدى العاملين الإداريين في شركات النفط الأجنبية العاملة في سورية ؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية ، لكل فقرة و لكل مجال ، و الدرجة الكلية .

أ- في مجال التزامات العامل

يحتوي هذا المجال على (١٦) فقرة من فقرات الاستبانة للتعبير عن درجة الالتزام لدى العامل بانجاز العقد النفسي (التبادلي و العلائقي) . ويبين الجدول المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لدرجة التزام العاملين نحو العقد النفسي

جدول رقم (٦) المتوسطات الحسابية و الانحراف المعياري و الخطأ المعياري لمحاور العقد النفسي عند العاملين الإداريين في شركات النفط الأجنبية (ن=٦١٢)

محاور العقد النفسي	حجم العينة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	النتيجة
تبادلي	٦١٢	٢.٣٥	٠.٤١٩٣	٠.٠١٨٣٥	غير موافق
علائقي	٦١٢	٣.٥٤	٠.٤٦٦٠	٠.٠١٨٨٤	موافق
متوسط العقد النفسي العام	٦١٢	٢.٩٥	٠.٣٢٠	٠.٠١٢٩	محايد

*أقصى درجة للاستجابة (٥) درجات

يتضح من الجدول السابق أن درجة واقع الالتزام بالعقد النفسي للعاملين الإداريين لفقرات مجال التزام الموظف ، كانت بدرجة (محايد) حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لاستجابات مجتمع الدراسة (٢.٩٥) وهو يقع ضمن

الفئة الثالثة لمقياس ليكرت الخماسي و بالتالي يميل إلى الحيادية في المقياس ، أما محاور العقد النفسي لدى الموظف فقد جاء ترتيبها على النحو التالي :

- ❖ في المرتبة الأولى: التزامات العامل نحو العقد النفسي العلانقي بمتوسط قدره (٣.٥٤) و هو معدل جيد ويتجه إلى الموافقة في المقياس .
- ❖ في المرتبة الثانية: التزامات العامل نحو العقد النفسي التبادلي بمتوسط قدره (٢.٣٥) .

وتفسر أهمية وارتفاع معدل التزامات العامل نحو البعد العلانقي ببعديه (الولاء و الاستقرار) إلى كون العينة المستهدفة في معظمها من العاملين الذين يتمتعون بمؤهلات علمية و ثقافية و عملية ، وقد يكون سعيهم لتحقيق هذا البعد العلانقي سببا في حصولهم على مراكزهم الوظيفية ، وتعبير عن مدى تمسك أفراد العينة بالأبعاد التي تدعم رغبتهم بالانتماء الوظيفي و البقاء داخل هذه المنظمة ، كما يمكن أن يعزى هذا الارتفاع إلى طبيعة العمل في هذا القطاع (قطاع النفط) فهو قطاع إنتاجي ربحي ويتصف بأنه من أكثر القطاعات الراححة في الجمهورية العربية السورية ، الأمر الذي ينعكس على الحالة المادية من زيادة في (الحوافز ، بدل المهمات ، المكافآت ، طبيعة عمل ،) .

ب- في مجال التزامات رب العمل

يحتوي هذا المجال على (١٦) فقرة من فقرات الاستبانة للتعبير عن درجة الالتزام لدى رب بانجاز العقد النفسي (التبادلي و العلانقي) .

وللإجابة على هذه الفقرات تم استخدام لمتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للعبارات التي تقيس واقع الالتزام بانجاز العقد النفسي لدى رب العمل .

جدول رقم (٧) المتوسطات الحسابية و الانحراف المعياري و الخطأ المعياري لمحاور العقد النفسي لدى رب العمل في شركات النفط الأجنبية (ن=٦١٢)

محاور العقد النفسي	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	النتيجة
تبادلي	٦١٢	٣.١٨	٠.٣١٩٤٨	٠.٠١٢٩	محايد
علانقي	٦١٢	٣.٦٢	٠.٧٤١٤	٠.٠٢٩٩	موافق
متوسط العقد النفسي العام	٦١٢	٣.٤٠	٠.٣٤٠٨٧	٠.٠١٣٧٨	موافق

*أقصى درجة للاستجابة (٥) درجات

يتضح من الجدول السابق أن درجة واقع الالتزام بالعقد النفسي للعاملين الإداريين لفقرات مجال التزام رب العمل ، كانت بدرجة (موافق) حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لاستجابات مجتمع الدراسة (٣.٤٠) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة لمقياس ليكرت الخماسي و بالتالي يميل إلى الموافقة في المقياس . أما محاور العقد النفسي لدى رب العمل فقد جاء ترتيبها على النحو التالي :

❖ في المرتبة الأولى: التزامات رب العمل نحو العقد النفسي العلائقي بمتوسط قدره (٣.٦٢) وهو معدل جيد وينجبه إلى الموافقة في المقياس .

❖ في المرتبة الثانية: التزامات رب العمل نحو العقد النفسي التبادلي بمتوسط قدره (٣.١٨) .

ويمكن تفسير هذا المعدل المرتفع لالتزامات رب العمل العلائقية انطلاقاً من أن العقد النفسي يقوم على أساس درجة التوازن بين التزامات صاحب العمل و الموظف كما أن علاقة التبادل بين الموظف - رب العمل تعبر عن التزام عال بوجود علاقة أكثر قرباً للعقود النفسية العلائقية، وهذا يتفق مع النتائج التي توصل إليها كل من (Shore&barksdal;98) وهذا ما يؤكد أفراد العينة حيث عبروا عن التزام رب العمل بتقديم الدعم المعنوي والمادي لأفراد العينة ، وتقديم فرص عمل ثابتة لاسيما بالنسبة لأصحاب المهارات والكفاءات العالية . في حين عزت الباحثة الحيادية على مقياس التزامات رب العمل نحو العقد التبادلي، إلى طبيعة الأنظمة والقوانين فيما يتعلق بالية التدريب ، وتحديد المهام والمسؤوليات والمشاركات ، إضافة إلى إحساس العاملين بأنهم ملزمين أولاً بالقيام بالعمل الجيد ، وحماية سرية المعلومات والعمل مع فرق المجموعة بشكل جيد ، وبدرجة أقل شعور المستخدمين بالالتزام بالعمل الإضافي ولم يدعوا التنافس والمهام غير المتضمنة ضمن توصيفهم المهني.

ثانياً : النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

(ما واقع /مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين الإداريين في شركات النفط الأجنبية العاملة في سورية ؟)

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة ولكل مجال ، ودرجة الكلية .

أ- في مجال الولاء العاطفي :

يحتوي هذا المجال على (٨) فقرات للتعبير عن درجة ومستوى الولاء التنظيمي للعاملين في عينه البحث موضوع الدراسة. ويبين الجدول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة واقع ومستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين .

جدول رقم (٨)

المتوسطات الحسابية ودرجة الاستجابة للأفراد مجتمع الدراسة حول مقياس الولاء العاطفي (ن=٦١٢)

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الاستجابة
٣٣	ساكون سعيدا جدا بقضاء ما تبقى من حياتي المهنية مع هذه الشركة .	٣.٧٤٦٧	موافق
٣٤	استمتع بالحديث عن شركتي مع اصديقي خارج العمل .	٣.٨٢٥٢	موافق
٣٥	أشعر بان مشاكل الشركة هي بمثابة مشكلات شخصية لي .	٣.٥٣٩٢	موافق
٣٦	اعتقد انه من السهل الارتباط بأي شركة أخرى كارتباطي بهذه الشركة .	٣.٠٠٩	محايد
٣٧	لا أشعر بأنني "فرد من أفراد العائلة " في هذه الشركة .	٣.٧٣٣	غير موافق

موافق	٢.٢٣٨	لا أشعر " بالارتباط العاطفي " نحو هذه الشركة .	٣٨
موافق	٣.٧١٤	تمثل الشركة قيمة كبيرة و شخصية بالنسبة لي .	٣٩
غير موافق	٣.٧١٥	لا أشعر بأهمية أن يكون هناك ارتباط قوي بيني و بين الشركة التي اعمل بها	٤٠
موافق	٣.٤٤	الدرجة الكلية للولاء العاطفي	

المصدر : إعداد الباحثة (*أقصى درجة للاستجابة (٥) درجات)

يتضح من الجدول السابق أن درجة واقع الولاء التنظيمي العاطفي للعاملين الإداريين في شركات النفط الأجنبية لفقرات مجال الولاء العاطفي كانت بدرجة (موافق) حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات مجتمع البحث (٣.٤٤) ، كما وجود اختلاف في استجابات أفراد المجتمع بالنسبة لعبارة الولاء العاطفي ، إذ لوحظ أن معظم درجات الاستجابة كانت ضمن فئة (موافق) باستثناء العبارة (٣٧ و ٤٠) والتي تم الإجابة عليها (غير موافق) حيث كانت درجة الاستجابة (٣.٧١) كما بلغ متوسط العبارة (٣٦) مقدار (٣.٠٠) و الذي يميل إلى الحيادية .

ب في مجال الولاء المستمر :

يحتوي هذا المجال على (٨) فقرات للتعبير عن درجة ومستوى الولاء التنظيمي للعاملين في عينة البحث موضوع الدراسة. ويبين الجدول المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لدرجة مستوى الولاء التنظيمي المستمر للعاملين .

جدول رقم (٩)

المتوسطات الحسابية ودرجة الاستجابة لأفراد مجتمع الدراسة حول مقياس الولاء المستمر (ن=٦١٢)

الاستجابة	المتوسط الحسابي*	العبارة	رقم العبارة
غير موافق	٣.٥٦	لا أخشى أن أتسك وظيفتي الحالية دون أن تكون هناك وظيفة أخرى في انتظاري	٤١
محايد	٣.٢٠	من الصعب جدا أن أترك العمل في هذه الشركة .	٤٢
محايد	٢.٩٢	قد يحدث ارتباك شديد في حياتي إذا ما تركت العمل في هذه الشركة .	٤٣
غير موافق	٢.٥٧	لن يكبدني قراري بمغادرة الشركة إلى شركة أخرى الكثير من الخسائر المادية .	٤٤
موافق	٣.٦٢	يعكس بلاني في عملي الحالي حاجتي للعمل .	٤٥
موافق	٢.٥٧	لا أفكر في ترك وظيفتي الحالية لاعتقادي أن الوظائف المتوافرة للعمل في مكان آخر قليلة .	٤٦
محايد	٣.٢١	إمكانية الحصول على عمل من أهم الصعاب التي ستواجهني في حال تركت عملي الحالي .	٤٧
محايد	٢.٩٧	الخوف من فقدان المزايا المادية التي احصل عليها (الحوافز - العلاوات - المكافآت - راتب التقاعد) عند الانتقال إلى شركة أخرى هي من أهم أسباب الاستمرار في عملي الحالي .	٤٨
محايد	٣.٠٧٨	الدرجة الكلية للولاء المستمر	

المصدر : إعداد الباحثة (*أقصى درجة للاستجابة (٥) درجات)

يتضح من الجدول السابق أن متوسط درجة الولاء التنظيمي المستمر لدى العاملين مجتمع البحث بلغت (٣.٠٧٨) وهي تميل إلى الحيادية في المقياس . كما لوحظ وجود اختلاف في استجابات أفراد المجتمع بالنسبة لعبارة الولاء المستمر إذ لوحظ أن معظم درجات الاستجابة كانت ضمن فئة (محايد) باستثناء العبارة

(٤٤ و٤١) والتي تم الإجابة عليها (غير موافق) حيث كانت درجة الاستجابة (٣.٥٦) كما بلغ متوسط العبارة (٤٥ و٤٦) مقدار (٣.٦٢) والذي يميل إلى الموافقة. وتفسر هذه الحيادية من قبل أفراد العينة بوجود رغبة ضمنية لدى العاملين في مغادرة منظماتهم في حال توافر فرص عمل أكثر ملائمة، وهذا ما أكدته المتوسطات للعبارات (٤٤-٤٥-٤٦) والتي بلغت متوسطاتها (٢.٥٧ و ٣.٦٢)، ويرجع السبب الرئيسي في ذلك إلى الحالة الاقتصادية السورية و تفشي البطالة وقلة فرص التوظيف التي جعلت معظم أفراد العينة يفضلون البقاء داخل منظماتهم، و السبب في ذلك يعود إلى عدم الاهتمام بالقيمة الفعلية للعمل بحد ذاته و الاهتمام بالقيمة المادية، فعندما يتوفر للشخص فرص عمل في مكان آخر تتوافر فيه مرئود مادي أفضل فإنه يقوم بترك المنظمة من أجل الحصول على عائد مادي أفضل.

ج- في مجال الولاء المعياري:

يحتوي هذا المجال على (٨) فقرات للتعبير عن درجة ومستوى الولاء التنظيمي للعاملين في عينة البحث موضوع الدراسة. ويبين الجدول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة مستوى الولاء التنظيمي المعياري لدى العاملين.

جدول رقم (١٠)

المتوسطات الحسابية ودرجة الاستجابة لأفراد مجتمع الدراسة حول مقياس الولاء المعياري (ن=٦١٢)

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي*	الاستجابة
٤٩	اعتقد انه من الأفضل للموظف الانتقال من مكان عمل إلى آخر بدلا من البقاء في مكان واحد .	٣.٣٤	محايد
٥٠	اعتقد أن الموظف يجب أن يظهر ولاء دائما للشركة التي يعمل فيها .	٣.٥٧	غير موافق
٥١	انتقال الموظف من منظمة إلى أخرى خلال فترة قصيرة أمر طبيعي	٢.٧٣	محايد
٥٢	أشعر بالالتزام الأخلاقي للبقاء داخل هذه الشركة لاعتقادي ان الولاء شيء مهم .	٣.٧٥	موافق
٥٣	ليس من الصواب ترك العمل في الشركة الحالية حتى لو حصلت على عقد لوظيفة أفضل في مكان آخر.	٢.٧٦	محايد
٥٤	تعلمت الولاء المستمر للجهة التي اعلم لديها	٤.٠١	موافق
٥٥	عندما كان الناس يقضون حياتهم الوظيفية في مكان واحد كانت الأمور أفضل	٢.٦٧	محايد
٥٦	اعتقد ان إخلاص الموظف يجب ان يكون لمكان العمل الذي يعمل به بدلا من إخلاصه لرب العمل .	٤.٠٩	موافق
	الدرجة الكلية للولاء المعياري	٣.٣٤	محايد

*أقصى درجة للاستجابة (٥) درجات

المصدر : إعداد الباحثة

يتضح من الجدول السابق أن متوسط درجة الولاء التنظيمي المعياري لدى العاملين في مجتمع البحث بلغت (٣.٦٢) وهي تميل إلى الحيادية في المقياس. كما لوحظ تنوع الاستجابات في المقياس حيث تراوحت المتوسطات بين (٤.٩ و ٢.٦٧) وهي متوسطات تشير إلى تراوح درجات الاستجابة بين الموافق والحيادية. وقد بلغ أعلى متوسط للعبارات (٥٢، ٥٤، ٥٦) والتي بلغت (٤.٩) في حين كانت درجة الاستجابة حيادية على الفقرات (٥٠، ٥٣، ٥٥) بينما كانت درجة الاستجابة على العبارة (٥٠) غير موافق. وهذه النتيجة تتسق مع استجابات أفراد العينة على الولاء العاطفي الذي سبق الحديث عنه.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العقد النفسي و الولاء التنظيمي لدى العاملين الإداريين في شركات النفط الأجنبية العاملة في سورية عند مستوى الدلالة ٥%.
اختبرت الباحثة هذه العلاقة باستخدام معامل الارتباط بيرسون و الجدول التالي يبين درجة الارتباط بين المتغيرين

جدول رقم (١١) الارتباط بين
العقد النفسي و الولاء التنظيمي

المحور	حجم العينة	مستوى المعنوية p	ارتباط بيرسون
العقد النفسي * الولاء التنظيمي	٦١٢	**٠.٠٠٠	**٠.٤٧٠

(**) تعني أن الارتباط معنوي عند مستوى معنوية 0.01

(*) تعني أن الارتباط معنوي عند مستوى معنوية 0.05

من الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل ارتباط بيرسون جاء بمعدل (٠.٤٧٠%) وهذا يدل على وجود علاقة جيدة بين العقد النفسي و الولاء التنظيمي بكافة محاوره ، كما أنها معنوية الدلالة باحتمال ٩٥% لأن $(p = 0.000 < 0.05)$ و بالاتجاه الموجب ، مما يجعلنا نرفض فرضية العدم و نتبنى الفرضية البديلة أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العقد النفسي و الولاء التنظيمي لدى العاملين الإداريين في شركات النفط الأجنبية العاملة في سورية عند مستوى الدلالة ٥%.

من خلال التحليل السابق توصلت الباحثة إلى رفض فرضية العدم و قبول الفرض البديل للفرضية الرئيسية والقول :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العقد النفسي و الولاء التنظيمي لدى العاملين الإداريين في شركات النفط الأجنبية العاملة في سورية عند مستوى دلالة ٥%.

وإن وجود مثل هذه العلاقة يوجب العمل على تعزيزها وهذه نتيجة طبيعية حيث أن الشخص الذي يدرك انجاز الوعود و الالتزامات التي تضمنها العقد النفسي ، كلما تولد لديه حب للمؤسسة التي يعمل بها وولاء لها .

وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة (Lövbld : 2011) ، و التي وجدت بأن هناك علاقة إيجابية بين العقد النفسي و الولاء التنظيمي ، إضافة إلى وجود علاقة بين الولاء العاطفي على المستوى الفردي و على مستوى المنظمة ، وكذلك كل من دراسة (Hemdi & Abdul Rahman) و (Taylor) .

الاستنتاجات:

١. مستوى العقد النفسي لدى العاملين الإداريين في شركات النفط الأجنبية العاملة في سوريا جاء بدرجة الحيادية .
٢. وجدت علاقة إيجابية بين العقد النفسي و الولاء التنظيمي لدى العاملين الإداريين في شركات النفط الأجنبية العاملة في سوريا.

التوصيات :

1. توضيح أهمية مفهوم العقد النفسي كعملية ومفهوم أساسي يجب أن يمارس في أي مؤسسة بأفضل السبل والوسائل الكفيلة لتحقيق أهداف المنظمة من جهة ، وأهداف العامل من جهة أخرى ، من خلال إقامة الندوات و المحاضرات التي توضح دور هذا المفهوم و الاستعانة بخبراء و استشاريين من ذوي الاختصاص لتوضيح مفهوم العقد النفسي بشكل شامل، وضرورة
2. أن يتم تحديد مضمون كل بعد من أبعاد العقد النفسي (التبادلي و العلائقي) لكل من العامل و رب العمل ، بطريقة تتلاءم مع أهداف المنظمة وأهداف العامل من جهة و تتلاءم مع مستويات و قدرات أغلب الأفراد العاملين على إنجازها من جهة ثانية.
3. العمل على تنمية الشعور لدى العاملين الإداريين بأهمية الانتماء و الولاء لمنظمتهم ، وتعزيز أسس الولاء التنظيمي واستعدادهم للتضحية ، والعمل من أجلها، وتعزيز الرغبة بالبقاء و الارتباط بها .
4. العمل على إدراج مفهوم العقد النفسي في صلب المناهج الدراسية في الأكاديميات عامة و الإدارة خاصة لأنها ستترصد مؤسسات القطاع العام و الخاص و المشترك بالمديرين ، نظرا لأهمية العقد النفسي في إدارة الموارد البشرية من جهة ، وفي السلوك التنظيمي من جهة أخرى، ليكونوا مهنيين للتعامل مع تعقيدات العمل في مجتمع متغير.
5. العمل على تصميم بحوث في المستقبل لتكرار و توسيع النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة ، وإجراء دراسات طوليه و بيان التغيير في مضمون العقد النفسي مع الوقت وفقا لظروف بيئة معينة.
6. القيام بتنفيذ وإجراء دراسات مقارنة بين أكثر من قطاع حكومي أو مشترك أو أجنبي ، لأغراض مقارنة التحليلات و الاستنتاجات ، بهدف تعميم الفائدة العلمية لنتائج هذه الدراسات في تطوير بيئة العمل المؤسسي في القطاع الحكومي.

المراجع العربية :

- 1- أبو النصر ، منحت محمد (٢٠٠٥) ، "تنمية مهارات بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة " ، اترك للطباعة و النشر و التوزيع .
- 2- عباس ، منير خالد (٢٠٠٨) ، "أثار أنماط القيادة الإدارية في الولاء التنظيمي ، دراسة مقارنة بين المنظمات الصناعية في القطاعين العام و الخاص في سورية " بحث مقدم لتبيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال ، كلية الاقتصاد ، جامعة دمشق .
- 3- الطلجم ، عبد الله الغني ، (١٩٩٦) ، "قياس مدى قدرة العوامل التنظيمية و الديموغرافية في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي بالأجهزة الإدارية السعودية " المجلة العربية للعلوم الإدارية ، جامعة الكويت ، الكويت م ٤ ، ع ١ ، ص ١٠٣-١٢٥ .
- 4- الوزان ، خالد (٢٠٠٦ م) ، " المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض .

المراجع الأجنبية :

- 1- Allen, N, And Meyer, J, (1991). "A Three Commitment Conceptualization Of Organizational Commitment", Human Resources Management Review, Vol. (1), P.P 61- 89
- 2- Ardaghi, Shabahong,(2008),"Immigrants And U.S. Organizations; A Case Study Of Immigrants In The United States Of America

- And An Examination Of Organizational Commitment Toward Immigrant**, Doctoral Thesis, Capella University.
- 3- Bateman, T.S & Strasser, S.A. (1994), "**A Longitudinal Analysis Of The Antecedents Of Organizational Loyalty**", Academy Of Management Journal Mvol.27, Pp.95-112
 - 4- Cable, Donald J.:(2008) "**the psychological contract the development and validation of a managerial measure**": a thesis submitted in fulfillment of the requirements for the degree of doctor of philosophy: university of Waikato.
 - 5- Coyle-Shapiro, J., & Kessler, I. (2002). "**Exploring Reciprocity Through The Lens Of Psychological Contract: Employee And Employer Perspectives.**" European Journal Of Work And Organizational Psychology, Vol.11, P.P.69–86
 - 6- Freese, Charissa, (2007) "**Organizational Change And The Dynamics Of Psychological Contracts: A Longitudinal Study**", Doctoral Thesis, University Of Tilbyrg
 - 7- Howad, Marry, (2009), "**Emotional Intelligence As Predictor Of Job Satisfaction, Organizational, And Occupational Commitment Among Human Service Workers**", Doctoral Thesis, Capella University.
 - 8- Morrison, D. E. (1994). "**Psychological Contracts And Change**". *Human Resource Management*, 33(3),p.p 353-372.
 - 9- Propp, A.J. (Jim) (2004), "**Patterns Of The Psychological Contract Among Rural Saskatchewan Vice-Principals**": A Thesis Submitted to the college of graduate studies and research in partial fulfillment of the requirements for the degree of master of education in the department of educational administration, university of Saskatchewan Saskatoon
 - 10- Richard, C. Amy McMillan - Capehart, Shahid N. Bhuian, Edward C. Taylor. (2009). "**Antecedents And Consequences Of Psychological Contracts: Does Organizational Culture Really Matter?**", Journal Of Business Research Vol.62. Pp.818–825
 - 11- Rousseau, Denise m. (2000), "**psychological contract inventory technical report**", Heinz school of public policy and graduate school of industrial administration Carnegie Mellon university, version 3.
 - 12- Rousseau, D.M. And Greller, M. (1994). "**Human Resource Practices: Administrative Contract Makers**". *Human Resource Management*, Vol.33, P.385–401
 - 13- Rousseau, D. M. (1989). "**Psychological And Implied Contracts In Organizations**". *Employee Responsibilities And Rights Journal*, vol. 2, P.P.121–139
 - 14- Suazo, Mark M, Martinez. Patricia G, Sandoval. Rudy.(2009): "**Creating Psychological And Legal Contracts Through Human Resource Practices: A Signaling Theory Perspective**": *Human Resource Management Review* Vol. 19 .P.p. 154–166

Study Title: The relationship between psychological contract and organizational loyalty (a field study on the administrative staff in the foreign oil companies operating in Syria).

Name INTERVIEWER: Weam Hashim Saleh

Abstract: This study aimed to address one of the most important concepts of human resource management, a psychological contract and the statement of its positive role in raising the level of organizational loyalty of the individual worker, when it is used as a tool and a means to help understand the nature of the relationship between employee and employer, through the commitment the implementation and completion of the pledges and promises contained in the psychological contract, through the investigation and examination of the relationship between psychological contract and organizational commitment from the standpoint of administrative staff in the foreign oil companies. This study was conducted on the (612) an individual working in the foreign oil companies operating in the city of Damascus, where I found this study include:

- There is a positive relationship between statistical significance and the psychological contract between all the dimensions of organizational Commitment (Affective , continued and normative commitment).
- The study found that there is a negative correlation between the nodes cross the employer and Affective Commitment.

Keywords: Psychological Contract - Transitional Contract - relational contract - organizational commitment.