



## THE RELATION BETWEEN PERSONAL ADJUSTMENT AND PSYCHOLOGICAL CONTRACT FOR CUSTOMER SERVICE CENTERS IN TELECOMMUNICATIONS SECTOR

Hager Mohamed Abou El Fadl Mostafa

Doctor of Business Administration, Faculty of Commerce, Cairo University; [hagerfadl@hotmail.com](mailto:hagerfadl@hotmail.com)



### العلاقة بين التوافق الشخصي والرضا عن العقد النفسي للعاملين بخدمة العملاء بقطاع الاتصالات

هاجر محمد أبو الفضل مصطفى  
دكتوراه إدارة الأعمال- كلية التجارة، جامعة القاهرة

#### Information of Article

##### Article history:

Received 19 Nov 2018

Received in revised form

12 Dec 2018

Accepted 31 Jan 2019

Available online 8 Feb 2019

##### Keywords:

Psychological contract  
Violation; Psychological  
contract fulfillment;  
Personal adjustment;  
Social adjustment.

#### ABSTRACT

This study aims to investigate the correlation between personal adjustment and psychological contract fulfillment. A random sample of customer service centers staff was selected in Telecommunication sector in Egypt. The researcher used the method of self-report to answer the survey and used the descriptive analytical method. The data was collected by surveying customer service employee's opinions. Findings of the study showed a negative relationship between psychological contract violation and social adjustment for the selected sample. This research will be limited to the staff of the customer service centers of the telecommunications companies operating in the Egyptian market in 2017 as well as to test the relationships specified in the research model.

تهدف هذه الدراسة إلى التحقق من العلاقة الارتباطية بين القدرة على التوافق الشخصي والرضا عن العقد النفسي. تم اختيار عينة عشوائية من موظفي مراكز خدمة العملاء بقطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مصر. استخدم الباحث طريقة التقرير الذاتي للإجابة على الاستطلاع واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. تم جمع البيانات عن طريق استقصاء آراء العاملين بمراكز خدمة العملاء بقطاع تكنولوجيا المعلومات. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية قوية بين التوافق الشخصي والرضا عن العقد النفسي للعاملين بخدمة العملاء بقطاع الاتصالات في مصر. سوف يقتصر هذا البحث على موظفي مراكز خدمة العملاء لشركات الاتصالات العاملة في السوق المصري في عام 2017 وكذلك لاختبار العلاقات المحددة في نموذج البحث.

الكلمات المفتاحية: انتهاك العقد النفسي - الوفاء بالعقد النفسي - التوافق الاجتماعي- التوافق الشخصي

#### 1. مقدمة

وفقاً لنظرية التبادل الاجتماعي واستناداً إلى النظرية المعيارية يتوقع الموظفون المعاملة بالمثل، أي أنه سيكون هناك توازن بين ما يقدمونه وما يتلقونه (Blau, 1964). إذا لم يتم أحد الطرفين بالمعاملة بالمثل فإن عدم التوازن ينتمي بين الموظف وصاحب العمل، وإذا شعر الموظفون أن أصحاب العمل لم يفوا بوعودهم فمن المتوقع وجود انخفاض واضح في الرضا الوظيفي (Taylor & Tekleab, 2004). تعتبر قيم الأفراد من المؤثرات المهمة التي تشكل دور في تكوين العقود النفسية للأفراد (Cohen, 2012)، كما تلعب قيم الموظف في مكان العمل دور هام جداً في نجاح العلاقات بينه وبين زملاءه والمرؤوسين.

أكد (Cohen, 2012) على تأثير قيم الأفراد على عقدهم النفسي، حيث وجد أن قيم الموظف تنعكس في مكان العمل وتؤثر على القيم المدركة. كما أن الشخصية تؤثر على حدة ادراك وجود خرق للعقد النفسي من عدمه (Raja et al. 2004; Del Campo 2007). لكن مجموعة أخرى من الباحثين أكدت على أن الناس تختلف في الطريقة التي يتفاعلون بها أثناء الخرق، حيث أن الناس يتصرفون بشكل مختلف عن بعضهم البعض وذلك يرجع إلى اختلاف بعض العوامل والسمات الشخصية (Digman 1990). اهتمت العديد من الدراسات ببحث أثر الاختلاف الشخصي مثل نموذج السمات الخمس الكبرى والذي يؤكد على وجود ارتباط بين شخصية ومواقف العمل (Barrick & Mount, 1991)، فأكدت النتائج أن الشخصية قد تؤثر على العقد النفسي (Raja, Johns & Ntalianis, 2004; Mostafa, 2018).

إن العقد النفسي المتوازن يحسن الفعالية التنظيمية (Calo, 2006). ومع ذلك يختلف العقد النفسي بين الأفراد على أساس الخصائص الشخصية والتوليد والإدراك ومستوى التفاعل بين صاحب العمل والموظف (Baral & Deepthi, 2013). وفقاً للدراسات السابقة، فإن معظم الباحثين يعرفون أن هناك تأثير للشخصية على العقد النفسي (Raja et al. 2004). إن الحفاظ على علاقة إيجابية بين صاحب العمل والموظف أمر أساسي إلى حد كبير، وإلا فقد ينتج عنه الكثير من العواقب السلبية مثل انخفاض مستوى الرضا الوظيفي، وانخفاض مستوى الالتزام، وزيادة التوقع إلى حد بعيد.

العقد النفسي أكد (Anderson, 1996) أن العقد النفسي يتكون عندما يدرك الموظف أن المنظمة ملتزمة بالرد بالمثل على مساهماته في المنظمة، أي "علاقة تبادلية"، ويتكون العقد من عمليات (البناء، التفسير، والتصحيح) التي من خلالها يكون الأفراد صورتهم وتخييلاتهم عن بيئة العمل والمناخ التنظيمي، وبالتالي السلوكيات التي تظهر منهم في بيئة العمل.

قدم (Armstrong, 2006) العقد النفسي على أنه التوقعات أو الآمال الخاصة لكل من النمو الشخصي والمكافأة والقدرة على التكيف ونظم العمل التي يتشارك فيها الأفراد، وبالتالي فإنها تكون منظمة المعتقدات والقيم والاحتياجات، ويترسخ لدى العاملين شعور أن هذه هي الالتزامات المطلوب من رب العمل الوفاء بها ودعمها واحترامها والحفاظ عليها .

تعتبر العقود النفسية مكونات ضرورية للمنظمات ، كما أن الاستخدام الصحيح لها من الطرفين (الموظفين وأصحاب العمل) يجعل من الممكن تحقيق الأهداف التنظيمية (Rousseau & Kraatz, Robinson 1994). وكما أن صاحب العمل يلعب دورًا هامًا في بقاء الموظف في إحدى المؤسسات، فإن الموظف يلعب أيضًا دورًا مهمًا في فعالية المؤسسة وكفاءتها (Briner & Conway, 2002b).  
يوصف العقد النفسي بأنه اعتقاد الموظف بشأن الالتزامات المشتركة القائمة بين الموظف والمنظمة (Rousseau 1989). تستند معتقدات الموظف إلى الاعتقاد بأن الوعود التي قدمها صاحب العمل، مثل الأجور، والفرص، والتدريب الوظيفي، وكتبادل لها، يقدم الموظف جهودًا وإبداعًا ووقتًا للمؤسسة (Rousseau 1989).

تبعاً ل (Morrison and Robinson (1997) فإن اختراق العقد النفسي يعني أن الالتزامات التي توقعها الموظف من المنظمة لم يتم الوفاء بها. على الرغم من أن الإخلال يمكن أن يضر بالعلاقة بين الموظفين وأصحاب العمل، إلا أنه له أيضًا تأثيرات عميقة على المؤسسة لأن هؤلاء الموظفين الذين لديهم عقد نفسي متضائل يمكن أن يفعلوا الحد الأدنى من العمل وقد يواجهون مستويات منخفضة من الدعم التنظيمي (Rousseau 1989).

إن تصورات الموظف عن انتهاك العقد النفسي لها عواقب سلبية على المنظمات مثل انخفاض الأداء والالتزام والرضا ودوران العمالة (Rousseau & Kraatz, Robinson, 1994)، وزيادة معدل النية في ترك العمل (Feldman & Turnley, 1998) ، ارتفاع النية في ترك العمل ومعدل دوران الموظفين (Guimaraes & Igarria 1999)، انخفاض الرضا الوظيفي (Takeuchi و Taylor و 2005)، كما أن الخرق يمكن أن يدمر أداء الموظف ويخلق النزاعات بين الموظفين وأصحاب العمل، وبالتالي يؤثر سلبًا على أرباح المؤسسة (Rousseau, 1989).

فسر (Wong & Weiner, 1981) كيف أنّ الفرد عندما يتعرض لتجربة خرق العقد يبدأ في استيعاب الحدث الذي تم خرقه، حيث رأى (Ortony et al., 1988) أن تفسير الحدث التي تم خرقه يعتبر نقطة تحول حيث أنه يتوسط العلاقة بين الخرق وإحساس الانتهاك، فهي تساعد على تحديد حدة المشاعر السلبية التي يشعر بها الموظف.

وفقاً (Ryan, 2011) يمكن يتم تحديد أسباب خرق العقد النفسي المدرك بسبع أسباب رئيسية وهم: العلاقات الاجتماعية - مقارنة العقد النفسي - التغيير التنظيمي - الدعم التنظيمي - وعود منقوصة - تفسيرات الخرق - الاختلافات الشخصية.

أثناء الخرق يكون لدى الموظفين ردود فعل سلبية بسبب الوعود التنظيمية التي لم يتم الوفاء بها، مثل مشاعر المعاملة غير العادلة وبدون دوافع لإظهار الجهود للمنظمة (Rousseau, 1989).

الرضا والانتهاك وعلاقتهم بالتوافق الشخصي ركزت الأبحاث في المقام الأول على الوفاء بالعقود أو خرقها ونتائجها في حين لم يكن هناك اهتمام كبير بكيفية أو لماذا يضع الموظفون مواقف تعاقدية معينة (Burning & Tallman, 2008) لكن أكدت الدراسات علي أن الكثير من العوامل الفردية والتنظيمية تؤثر على العقد النفسي ومن بين هذه العوامل الفردية والتنظيمية (الشخصية) كمؤثر أساسي.

أكد مجموعة من الباحثين على أن الناس تختلف في الطريقة التي يتفاعلون بها أثناء الخرق، حيث أن الناس يتصرفون بشكل مختلف عن بعضهم البعض وذلك يرجع إلى اختلاف بعض العوامل والسمات الشخصية (Digman 1990). اهتمت العديد من الدراسات ببحث أثر الاختلاف الشخصي مثل نموذج السمات الخمس الكبرى والذي يؤكد على وجود ارتباط بين شخصية ومواقف العمل (Barrick & Mount, 1991) ، فأكدت النتائج أن الشخصية قد تؤثر على العقد النفسي (Raja, Johns & Ntalianis, 2004).

القدرة علي توافيق الشخصي أحد أهم هذه المؤشرات فتبعاً ل (Rousseau & Schalk, 2000) أن المنظمات تبحث بشكل متزايد عن الذين لا يؤدون أداءً جيداً فحسب، بل أيضاً يتمتعون بالمرونة والقدرة علي التكيف مع التغيير.

كما وجد (Raja, Johns, and Ntalianis (2004) أن الموظفين الذين يتمتعون بدرجة عالية من التوافق بشكل عام هم الأقل عرضة للشعور بالانتهاك. ويتوقع أن المنظمة تسعى إلى دعم ومساعدة الأشخاص الذين لديهم قدرة على التوافق في مكان العمل عن غيرهم ويؤدي ذلك في النهاية إلى الشعور بالوفاء بالعقد التنظيمي (McCrae & Costa, 1992) ، حيث أكدت الدراسات على أن القدرة على التوافق ترتبط طردياً مع الرضا الوظيفي (Judge et al., 2002). واقتراح الباحثون أيضاً أنه خلال الخرق ، سيكون لدى الموظفين ذوي القبول العالي أعلى مستوى من الرضا الوظيفي من ذوي المستويات المنخفضة من التوافق ، وذلك بسبب تعاونهم (Raja, Ntalianis & Johns, 2004).

يتضح مما سبق أن الدراسات أكدت على أن نقص القدرة على التوافق يؤثر سلبياً على شعور الوفاء بالعقد النفسي، ومن هنا نشأ السؤال البحثي "هل التوافق الشخصي مرتبط بالرضا عن العقد النفسي؟"

### 3. المنهجية

سعت الدراسة إلى اختبار العلاقة الارتباطية بين التوافق الشخصي والرضا عن العقد النفسي تجاه المنظمة والمدير. أكد (Hiltrop, 1995) أنّ العقد النفسي يعطي الأمان والاستقرار، وانتهاكه بالضرورة يؤدي إلى حالة من الارتباك وعدم الشعور بالأمان. أي أنه من المتوقع وجود ربط محتمل بين القدرة على التوافق الشخصي والشعور بالانتهاك أو الرضا عن العقد النفسي الذي قد يحدث من جانب المنظمة أو المدير في بعض الأبعاد المادية مثل المكافأة أو تغييرات العقود أو النقل التنظيمي.

أكد كلا من (Tsui, Pearce, Porter and Tripoli, 1997) أن العلاقة بين العمال ورب العمل، تختلف عن العلاقة بين العمال والمنظمة وهذا يعني اختلاف العقد النفسي في كل حالة. كما أكدت دراسة (مصطفى، 2016) أن هناك فرق بين الشعور بالرضا عن العقد النفسي تجاه المنظمة وتجاه المدير. فبمحص عينة الدراسة وجد أن بعض العاملين شعر بالرضا عن العقد النفسي تجاه المنظمة لكنه يشعر بالانتهاك من جهة المدير أو العكس. لذلك فقد نميز بين نوعي الرضا (تجاه المنظمة/ تجاه المدير). وعليه نشأ تساؤلين فرعيين للبحث:

" هل التوافق الشخصي يرتبط برضا الموظف عن عقده النفسي مع المنظمة؟"

" هل التوافق الشخصي يرتبط برضا الموظف عن عقده النفسي مع المدير؟"

وعليها تم صياغة الفروض كما يلي:

الفرض الأول: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التوافق الشخصي والرضا عن العقد النفسي من قبل المنظمة.

الفرض الثاني: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التوافق الشخصي والرضا عن العقد النفسي من قبل المدير.

لم يستدل الباحث على دراسات اهتمت بفهم العلاقة بين المصطلحين بشكل واضح، وعليها تم صياغة الفروض كما يلي:

الفرض الأول: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التوافق الاجتماعي وانتهاك العقد النفسي من قبل المنظمة.  
الفرض الثاني: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التوافق الاجتماعي وانتهاك العقد النفسي من قبل المدير.

### 1.3 عينة الدراسة

نظراً لمحددات الوقت والجهد والتكلفة فإنه يصعب استخدام أسلوب الحصر الشامل لجمع البيانات، وتم استخدام أسلوب العينة، والعينة المختارة عبارة عن عينة عشوائية من العاملين دون الإدارة العليا بقطاع خدمة العملاء Call Center في شركات الاتصالات العاملة بالسوق المصري لسنة 2017. تم اختيار العينة من خدمة العملاء التي تتعامل مع العميل عن طريق الهاتف كنوع من التوحيد للظروف وطرق التقييم للأداء التي تتمتع بها الوظيفة. اختار الباحث في الدراسة قطاع خدمة العملاء لثلاث أسباب:

أولاً: تقييم أداء العاملين في مجال خدمة العملاء بشكل عام وفي شركات الاتصالات بشكل خاص يقوم على نفس المعايير.  
ثانياً: أغلب المعايير يتم تقييمها عن طريق نظام الكتروني لا يتم فيه التدخل البشري وتتمثل في:

- ساعات الجهورية ready time
  - المكالمات المهملة alert time out
  - التحكم في الوقت AHT. (Average of handling time)
- ثالثاً: هناك مقياس واحد يتم عن طريق العنصر البشري وهو تقييم درجة الجودة في أداء المكالمات. ويتم الحكم على هذا العنصر عن طريق عدة محاور تتمثل فيما يلي:
- سيناريو المكالمة "تحية البداية/ نهاية المكالمة/ شكر العميل على الانتظار".
  - الأسلوب واللباقة "القدرة على استخدام الصوت/ الالفاظ المناسبة".
  - التواصل "عدم الانقطاع عن العميل خلال المكالمة"
  - الذكاء المهني "القدرة على حل المشكلات والتحايل على العقيات/ التركيز/ تقهم طلبات العملاء".
  - التعاون والمصادقية "القدرة على ايجاد حلول بديله للعميل لحل مشكلته أو فرص جديده تهدف إلى تقديم خدمه أفضل".
  - القدرة على الوصول للمطلوب.

### 2.3 أدوات قياس متغيرات الدراسة

استخدم الباحث مقياس (Rousseau, 1989) لقياس مدى ادراك الفرد الرضا عن عقده النفسي عن طريق سؤال المبحوث عن مشاعره تجاه المنظمة. لكن بالتحليل تبين من العمليات الإحصائية أن هناك فرق بين الشعور بالرضا من قبل المنظمة ومن قبل المدير. فخصص العينة الاستطلاعية وجد الباحث أن هذا الاختلاف يؤثر على نتائج البحث. ففي هذه الحالة نجد أن مقياس الرضا الكلي لن يعبر عن الشعور الشديد بالرضا بسبب تداخله مع "شعور الوفاء" للجانب الأخر. لذلك، وحرصاً على النتائج وجد الباحث أن تميز مصدر الرضا والانتهاك له بالغ الأثر في صدق النتائج. ويتفق ذلك مع كل من (Tsui, Pearce, Porterand Tripoli, 1997) حيث أكدوا أن العلاقة بين العمال ورب العمل، تختلف عن العلاقة بين العمال والمنظمة وهذا يعني اختلاف العقد النفسي في كل حالة.

ولقياس التوافق الشخصي استخدم الباحث مقياس التوافق لهيو. إم. بل، والذي أعده باللغة العربية محمد عثمان نجاتي يتضمن (24) عبارة. قام الباحث باختيار المقياس للمبررات الآتية:

- 1/ وضوح فقراته وسهولة فهمها.
- 2/ تم استخدامه في كثير من الدراسات التربوية والنفسية واثبت مصداقيته.

### 3.3 العينة الاستطلاعية

قام الباحث بتطبيق أدوات الدراسة علي عينة استطلاعية 30 مفردة من العاملين بخدمة العملاء Call Center بشركات الاتصالات وذلك للتحقق من صدق وثبات الأدوات.

بعد أن قام الباحث باختيار المقياس في صورته الأولية في دراسة استطلاعية قوامها 30 مفردة من العاملين بخدمة العملاء بشركات الاتصالات الأربع، وكان المقياس يحتوي على (24) عبارة للتوافق الاجتماعي و(18) عبارة للرضا عن العقد النفسي، استخدمت فيها طريقة التقرير الذاتي، ويطلب من المستقصى منه تحديد مدى اتقائه المستقصى منه مع البند على مقياس "Likert Scale" الخماسي. طلب الباحث من المستقصى منهم تحديد مدى مناسبة عبارات المقياس لقياس محاور متغير التوافق الاجتماعي، ومدى مناسبة كل عبارة للمجال الذي تنتمي اليه. وجعلت الخيارة الآتية للحكم على العبارات (وافق تمام/ اوافق/ محايد/ لا اوافق/ لا اوافق تماماً)، ثم جمعت الاستمارات من المستقصى منهم وفرغت إجاباتهم في جداول خاصة. بالحساب اتضح أن معاملات الارتباط كلها دالة عند مستوى (0.01 – 0.05) لاقتربها من الواحد الصحيح مما يدل على صدق وتجانس عبارات الاستبيان. وجميع قيم معاملات الثبات دالة عند مستوى 0.01 مما يدل على ثبات الاستبيان.

### 4.3 العينة الفعلية

تمثلت في العاملين بخدمة العملاء Call Center بشركات الاتصالات العاملة في قطاع الاتصالات بالسوق المصري. قام الباحث بتوزيع 400 قائمة استقصاء تحسباً لأي اخفاق يحدث بعد استرداد القوائم. تم جمع عدد 373 قائمة صحيحة منها 23 قائمة غير صحيحة ليصبح العدد النهائي محل الدراسة 350 قائمة.

## 4. تحليل البيانات

بتحليل التوزيع الوصفي لأفراد عينة البحث تبين أن 208 من أفراد عينة البحث ذكور بنسبة 59.4%، بينما 142 من أفراد عينة البحث إناث بنسبة 40.6%. 133 من أفراد عينة البحث يعملون بالمصرية للاتصالات بنسبة 38%، بينما 80 فرد يعملون بشركة اتصالات بنسبة 22.9%، 74 فرد يعملون بشركة موبينيل بنسبة 21.1%، وأخيراً 63 فرد يعملون بشركة فودافون بنسبة 18% بالنسبة للسنة فإن 164 فرد تراوحت أعمارهم من 30 لأقل من 40 سنة بنسبة 46.9%، يليهم 111 فرد أقل من 30 سنة بنسبة 31.7%، وأخيراً 75 فرد من 40 سنة فأكثر بنسبة 21.4%. أما سنوات عملهم بخدمة العملاء فإن 144 من أفراد عينة البحث تراوحت عملهم من سنوات من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 41.1%، يليهم 125 فرد أقل من 5 سنوات بنسبة 35.7%، وأخيراً 81 فرد 10 سنوات فأكثر بنسبة 23.1% . (مرفق جدول 1)

وللتحقق من صحة الفروض تم عمل مصفوفة ارتباط بين التوافق الشخصي والرضا عن العقد النفسي. بلغت درجة الارتباط بين التوافق الشخصي والرضا عن العقد النفسي تجاه المنظمة 0.607، التوافق الشخصي والرضا عن العقد النفسي تجاه المدير 0.885. أما درجة الارتباط بين التوافق الشخصي والرضا عن العقد النفسي الكلي فقد بلغ - 0.836. (مرفق جدول 2)

أظهرت النتائج الإحصائية وجود علاقة ارتباط طردي بين التوافق الشخصي والرضا عن العقد النفسي عند مستوى دلالة (0.01)، (0.05). أى أنه كلما زاد التوافق الشخصي كلما زاد الرضا عن العقد النفسي تجاه المنظمة، كذلك كلما زاد التوافق الشخصي كلما زاد الرضا عن العقد النفسي تجاه. وعليها يتم قبول الفروض.

## 5. النتائج والمناقشة

اتضح من نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط عكسي بين التوافق الشخصي والعقد النفسي. فالتوافق الشخصي كان ذا صلة واضحة بالشعور بالرضا عن العقد النفسي. يمكن تفسير هذه النتيجة بأن الانتهاك أو الخرق الذي قد يحدث من جانب المنظمة في بعض الأبعاد المادية قد يؤدي إلى وجود عوائق اقتصادية تمنع وجود توافق العام كما أكد (عوده ومرسي، 1984)، حيث أكد على أن نقص المال وعدم توفر الإمكانيات المادية مثل عائق يمنع الكثير من القدرة على الشعور بالتوافق ناتج عن عدم قدرتهم على تحقيق أهدافهم وقد يسبب لهم الشعور بالإحباط، فالفقر يعتبر عائقاً يمنع من إشباع الحاجات الأساسية ويسبب الألم وسوء التوافق النفسي بأنواعه.

اتفق (Rousseau, 1989) مع ما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج، حيث أكد أنه في العلاقات المخترقة يميل الموظفون إلى ردود أفعال سلبية، حيث أنهم لا يجدوا دوافع حقيقية لإظهار جهودهم في منظمة لم تفي بوعودها السابقة معهم (Rousseau, 1989). اتفقت أيضاً نتائج الدراسة الحالية مع ما توصل إليه (Raja, Johns, and Ntalianis 2004) حيث أكد على العلاقة الإيجابية بين التوافق العام والرضا عن العقد النفسي. كما أوضح (Judge et al., 2002) أن القدرة على التوافق ترتبط طردياً مع الرضا أيضاً. يمكن تفسير النتيجة التي توصل لها البحث بأن الشعور بالانتهاك أو الرضا يحدث نتيجة القدرة على التوافق الشخصي والذي يعد أحد المتغيرات الشخصية التي تختلف باختلاف القدرات والمهارات والخبرات. فالمرونة والقدرة على التكيف تجعل الشخص يري بعض الأبعاد التي يغفل عنها غيره. كما قد تؤهله لتولي مهام أكثر في المنظمة فتكسبه نوع من الرضا وتقهم أكبر وأعمق لرؤية المنظمة.

ويمكن تفهم ذلك في إطار عملي أنه في حالة الشعور بأن المنظمة لم تفي بوعودها تجاه العامل أو أنها تسعى إلى التهرب من التزاماتها فإن العامل يكون أكثر تعرضاً للإحباط وأقل رغبة في العمل وقد يصل الأمر الي الشعور بالانتهاك. لذلك فإن القدرة على تخطي المشاعر السلبية من أهم مسببات النجاح. وينطوي التوافق على هذه القدرة، حيث أن القادرين على التوافق لديهم قدرة على الاندماج مع الاختلافات وتخطي المشاعر السلبية التي تتولد في بدايه التعارف على المجتمع الجديد مثل الخوف من الرفض والخوف من الفشل مثلاً.

كما أن للتعامل مع المشاعر السلبية أهمية كبيرة في الأداء الناجح. فالمشاعر تؤثر بشكل إيجابي على التعامل بشكل جيد مع الأفكار وتسهم في عمليه الأبداع والتفكير الإيجابي، فالمشاعر الجيدة والمزاج الإيجابي يحفز الإبداع وحل المشكلات. كما أن المشاعر الإيجابية تساعد الفرد على تصنيف وتنظيم المعلومات (الخضر، 2002). وبما أن العلاقة بين طرفي العقد النفسي تبادلية فإن الأداء الناجح يؤثر على وفاء الطرف الأخر بوعوده. الحالة الشعورية أيضاً تؤثر على الحالة العقلية. فمن يقع فريسة لمثل هذه الحالات لا يستطيع استيعاب المعلومات بكفاءة، حيث أن تحصيل المعلومات ناهيك عن الاستفادة منها هو ناتج حاله من الاستقرار العقلي الذي لا يتوافر في حالات القلق النفسي، فحين تهاجم الإنفعالات التركيز فإنها تعطل القدرة العقلية وخاصة الذاكرة العاملة وهي القدرة على استحضار المعلومات التي ترتبط بالمهمة التي يواجهها الفرد (Robinson & Schott, 2000) ويؤثر ذلك كله على عقده النفسي تجاه المنظمة أو المدير.

## 6. الخلاصة والتوصيات

أن العقد النفسي كعلاقة تبادلية يتكون عندما يدرك الموظف أن المنظمة ملتزمة بالرد بالمثل على مساهماته بها. لكن يختلف العقد النفسي بين الأفراد على أساس الخصائص الشخصية والإدراك ومستوى التفاعل بين صاحب العمل والموظف. أكد الباحثين على أن الناس تختلف في الطريقة التي يتفاعلون بها أثناء الخرق، حيث أن الناس يتصرفون بشكل مختلف عن بعضهم البعض وذلك يرجع إلى اختلاف بعض العوامل والسمات الشخصية إن سمات الشخصية تؤثر على حدة ادراك وجود خرق للعقد النفسي من عدمه، كذلك قيم ومهارات الأفراد التي يستخدمونها لبناء عقدهم النفسي. وفقاً (Ryan, 2011) يمكن يتم تحديد أسباب خرق العقد النفسي المدرك بسبع أسباب رئيسية منها الاختلافات الشخصية. أكدت الدراسات أن المنظمات تبحث بشكل متزايد عن الذين يتمتعون بالمرونة والتكيف مع التغيير، حيث وجد أن الموظفين الذين يتمتعون بدرجة عالية من التوافق هم الأقل عرضة للشعور بالانتهاك.

اهتمت الدراسة الحالية بالإجابة على تساؤل هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التوافق الشخصي والشعور بالرضا عن العقد النفسي. تم استخدام أسلوب العينة، والعينة المختارة عبارة عن عينة عشوائية من العاملين دون الإدارة العليا بقطاع خدمة العملاء Call Center في شركات الاتصالات العاملة بالسوق المصري لسنة 2017. وتم اختيار العينة من خدمة العملاء. قام الباحث بتوزيع 400 قائمة استقصاء تحسباً لأي اخفاق يحدث بعد استرداد القوائم. تم جمع عدد 373 قائمة صحيحة منها 23 قائمة غير صحيحة ليصبح العدد النهائي محل الدراسة 350 قائمة. استخدم الباحث مقياس (Rousseau, 1989) لقياس مدى ادراك الفرد لشعور بالرضا عن العقد النفسي، كما استخدم الباحث لقياس التوافق الشخصي مقياس التوافق لهيبو. إم. بل.

أوضحت النتائج وجود علاقة ارتباط طردية بين التوافق الشخصي والشعور بالرضا للعقد النفسي، فالتوافق الشخصي كان ذا صلة واضحة بالشعور بقيمة مدركة بالرضا أو الانتهاك للعقد النفسي تجاه المدير أو المنظمة.

أكدت الدراسات على وجود أسباب أخرى تؤثر على الطريقة التي يشعر بها الموظفون بالرضا عن وظائفهم مثل تنظيم العواطف الذي يلعب دوراً مهماً في كيفية استجابة الموظفين لخرق العقد (Bal, Chiaburu & Diaz, 2011). فلا يمكن إنكار دور بعض العوامل الأخرى التي قد تكون مؤثرة مثل الذكاء الاجتماعي وذكاء المشاعر. لذلك يقترح الباحث التحقق من العلاقة من خلال متغيرات وسيطة أخرى تؤثر على العلاقة. وفقاً لدراسة (Stok, Byron, 1996) فإن الذكاء الوجداني قادرة على التغلب على المشاعر السلبية. لذلك يقترح الباحث إضافة بعض المتغيرات مثل الذكاء الاجتماعي وذكاء المشاعر للتعرف على العوامل الأخرى المؤثرة. كما يقترح الباحث إعادة اختبار العلاقة بين المتغيرات في بيئات وقطاعات مختلفة نظراً لأن العقد النفسي يمثل قيمة مدركة تتأثر بالثقافات التنظيمية والاجتماعية.

## References

- Aaron Cohen, (2012) "The relationship between individual values and psychological contracts", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 27 Issue: 3, pp.283-301.
- Andersson, L. M. (1996). "Employee cynicism: an examination using a contract violation framework". *Human Relations*, 49(11).
- Armstrong, M., (2006) " A Handbook of Human Resource Management Practice", (10th ed.). London: Kogan Page Ltd
- Bal, P. M., Chiaburu, D., & Diaz, I. (2011) "Does psychological contract breach decrease proactive behaviors? The moderating effect of emotion regulation", *Group Organization Management*, 36, 722-758.
- Barrick, R. M., & Mount, M. K., (1991)" The Big Five personality dimensions and job performance: A meta-analysis" *Personnel Psychology*, 44: 1-26
- Blau, P. M. (1964) " Exchange and power in social life", New York: John Wiley
- Calo T.J. (2006). "The psychological contract and the union contract: A paradigm shift in public sector employee relations", *Public Personnel Management*, 35(4), 331-341.
- Clare Rigg, John Sparrow, (1994) "Gender, Diversity and Working Styles", *Women in Management Review*, Vol. 9 Issue: 1, pp.9-16, <https://doi.org/10.1108/09649429410050971>
- Conway, N., & Briner, R. B. (2002b) "Full-time versus part-time employees: Understanding the links between work status, the psychological contract, and attitudes", *Journal of Vocational Behavior*, 61, 279–301.
- Costa, P. and McCrae, R. (1992) "NEO PI-R Professional Manual", Psychological Assessment Resources, Odessa, FL
- Deepthi U. & Baral r, Dr. (2013)" Psychological contract fulfilment and its impact on employees' job attitudes: Does generations make any difference?", retrieved february 17, 2016, from [http://vslir.iima.ac.in:8080/xmlui/bitstream/handle/11718/11498/OS-PP-221-Psychological\\_Contract\\_fulfilment\\_and\\_its\\_impact\\_on\\_Employees\\_%E2%80%99\\_Cognitive\\_responses-323-Uppala\\_b.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://vslir.iima.ac.in:8080/xmlui/bitstream/handle/11718/11498/OS-PP-221-Psychological_Contract_fulfilment_and_its_impact_on_Employees_%E2%80%99_Cognitive_responses-323-Uppala_b.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Del Campo, R. (2007) "Psychological contract violation: an individual perspective", *International Journal of Management*, vol. 24, issue 1, pgs. 43-52
- Digman, J. M. (1990) "Personality structure: Emergence of the five-factor model", *Annual review of psychology*, 41(1), 417-440. DOI:org/10.1146/annurev.ps.41.020190.002221
- Gagne, M., & Deci, E.L. (2005)"Self-determination theory and work motivation", *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331-362. <http://dx.doi.org/10.1002/job.322>
- Igbaria, M., & Guimaraes, T. (1999)"Exploring differences in employee turnover intentions and its determinants among telecommuters and non-telecommuters"*Journal of management information systems*, 147-164
- Judge, T. A., Heller, D., & Mount, M. K. (2002)"Five-factor model of personality and job satisfaction: A meta-analysis", *Journal of Applied Psychology*, 87:530-54. DOI:10.1037/0021-9010.87.3.530
- Mostafa (2018). Is there a relationship between the psychological contract violation and employees' ability to social adjustment in organizations? *International Journal of Business Society*, 2(10), 38-43
- Morrison, E. W., & Robinson, S. L. (1997) "When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops", *Academy of Management Review*, 22(1).
- Ortony, A., Clore, G. & Collins, A. (1988)"The cognitive structure of emotions", Cambridge, England: Cambridge University Press.
- Osterloh, M. and Frey, B. (2000)"Motivation, Knowledge Transfer, and Organizational Forms", *Organization Science*, 11(5), pp.538-550. DOI: 10.1287/orsc.11.5.538.15204
- Raja U, G Johns and F Ntaliani (2004) "The impact of personality on psychological contracts", *Academy of Management Journal* 47(3), 350–367.



- Robinson, S. L., Kraatz, M., & Rousseau, D. M. (1994) "Changing obligations and the psychological contract: A longitudinal study", *Academy of Management Journal*.
- Rousseau, D.M. (1989) "Psychological and implied contracts in organizations", *Employee Responsibilities and Rights Journal* (2).
- Rousseau, D.M., & Schalk, R. (2000) "Learning from cross-national perspectives on psychological contracts", In: D.M. Rousseau, & R. Schalk (Eds.), *Psychological contracts in employment: Cross-national perspectives*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Ryan, K. (2011) " Understanding What Factors Influence a Perceived Psychological Contract Breach and Retaliation Among Irish Secondary School Teacher", MA in Human Resource Management Submitted to the National College of Ireland.
- Tallman, RRJ & Bruning, NS (2008) , "Relating employee's psychological contract to their personality" , *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 23, No.6, pp. 688-712.
- Taylor, M.S., & Tekleab, A.G. (2004) "Taking stock of psychological contract research: assessing progress, addressing troublesome issues, and setting research priorities", In J. A-M. Coyle-Shapiro, L.M. Shore, M. S. Taylor, and L.E. Tetrick, (eds.) *The Employment Relationship: Examining Contextual and Psychological Perspectives*. Oxford: Oxford University Press. (pp 253-283).
- Tekleab, Amanuel G. and Takeuchi, Riki and Taylor, M. Susan, (2005), "Extending the Chain of Relationships Among Organizational Justice, Social Exchange, and Employee Reactions: The Role of Contract Violations", *Academy of Management Journal*, Vol. 48, No. 1, pp. 146-157.
- Tsui, A. S., Pearce, J. L., Porter, L. M., & Tripoli, A. M. (1997) "Alternative approaches to employee-organization relationship: Does investment in employees pay off", *Academy of Management Journal*, 40(5).
- Turnley, W. & Feldman, D.C., (1998) ,"Psychological contract violations during corporate restructure", *Human Resource Management*, vol. 37, issue 1, pgs. 71-83
- Wong PTP and Weiner B (1981) "When people ask 'why' and the heuristics of attributional search", *Journal of Personality and Social Psychology* 40: 650–663.

الخضر، عثمان حمود، (2002)، " الذكاء الوجداني: هل هو مفهوم جديد؟"، دراسات نفسية، مجلد 12، عدد 1.  
روبنس، بام، جين سكوت (2000)، "الذكاء الوجداني"، ترجمة صفاء الأعرس وآخر. دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2000.  
نجاتي، محمد عثمان (1989)، "الحديث النبوي وعلم النفس". دار الشروق، القاهرة، مصر.  
مصطفى، هاجر (2016)، أثر التوافق النفسي على العلاقة بين الذكاء الوجداني والأداء البشري في حالات انتهاك العقد النفسي". دكتوراه. بحث غير منشور

## Appendix

جدول (1)  
التوزيع الوصفي لأفراد عينة البحث

النسبة %	العدد	
	الجنس	
59.4%	208	ذكر
40.6%	142	أنثى
	الشركة التي تعمل بها	
38%	133	المصرية للاتصالات
18%	63	فودافون
21.1%	74	موبينيل
22.9%	80	اتصالات
	السن	
31.7%	111	أقل من 30 سنة
46.9%	164	من 30 سنة لأقل من 40 سنة
21.4%	75	من 40 سنة فأكثر
	عدد سنوات العمل بخدمة العملاء	
35.7%	125	أقل من 5 سنوات
41.1%	144	من 5 سنوات لأقل من 10 سنوات
23.1%	81	من 10 سنوات فأكثر
	الرضا عن العقد النفسي	
52.1%	404	الرضا عن العقد النفسي تجاه المنظمة
47.9%	371	الرضا عن العقد النفسي تجاه المدير

جدول (2)

مصفوفة الارتباط بين التوافق الشخصي والرضا عن العقد النفسي

الرضا عن العقد النفسي ككل	الرضا عن العقد النفسي تجاه المدير	الرضا عن العقد النفسي تجاه المنظمة	
**0.751	**0.885	*0.607	التوافق الشخصي