

أثر العقد النفسي في الاستغراق الوظيفي " دراسة تطبيقية على بعض الفنادق المصرية "

معتز بالله فريد إبراهيم أحمد حسن أحمد عبد القوي

قسم الدراسات الفندقية - كلية السياحة والفنادق - جامعة قناة السويس

الملخص

دأب الكثير من الباحثين في السنوات الماضية على دراسة وتحليل العقود الفندقية مثل عقود الإدارة ، والامتياز Franchising ، والتوريد ، والإقامة ، ولكنهم أغفلوا أنواعاً أخرى من العقود لا تقل أهمية عن تلك المذكورة هي العقود النفسية Psychological contracts غير المكتوبة بين العاملين والفنادق . ومن ثم تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على أنواع العقود النفسية الأكثر انتشاراً في الفنادق المصرية ، مع قياس أثر العقد النفسي في الاستغراق الوظيفي للعاملين بالفنادق . اعتمد البحث على ثلاثة مناهج أساسية، الوصفي Descriptive في الاستعراض المرجعي لموضوع البحث ، والتحليلي Analytical في الدراسة الميدانية ، وأخيراً التفسيري Explanatory في تحليل وتفسير البيانات الأولية . أجريت الدراسة الميدانية على عينة عشوائية من فنادق الخمس نجوم بمدينة شرم الشيخ باستخدام استمارتي استقصاء ، وجهت الأولى إلى عينة عشوائية من العاملين بفنادق العينة ، بينما وجهت الأخرى إلى مدراء الموارد البشرية بنفس العينة . توصلت الدراسة إلى أن العقود النفسية السلبية (العقد التحولي ، اللانتمائي ، التعملي ، الجبري ، المادي) هي الأكثر انتشاراً في الفنادق محل الدراسة على حساب العقود النفسية الإيجابية (العقد العلاقتي ، التوازني ، التعاوني) ؛ وذلك نتيجة ضعف إدراك الإدارة الفندقية لطبيعة وأهمية العقد النفسي في صناعة الضيافة ، كما توصلت الدراسة أيضاً إلى أن العقود النفسية السلبية تؤدي إلى انخفاض مستوى الاستغراق الوظيفي للعاملين بالفنادق وذلك على العكس من العقود النفسية الإيجابية. توصي الدراسة الفنادق المصرية بضرورة الاهتمام بالعقود النفسية مع العاملين على قدر اهتمامها بالعقود الرسمية المبرمة معهم ، مع ضرورة الوفاء بأي وعود أو التزامات تجاه العاملين ، وعدم المبالغة في تقديم أي وعود يصعب بعد ذلك تحقيقها .

الكلمات المفتاحية : العقد النفسي ، العقد التحولي ، الاستغراق الوظيفي Job Involvement .

مقدمة

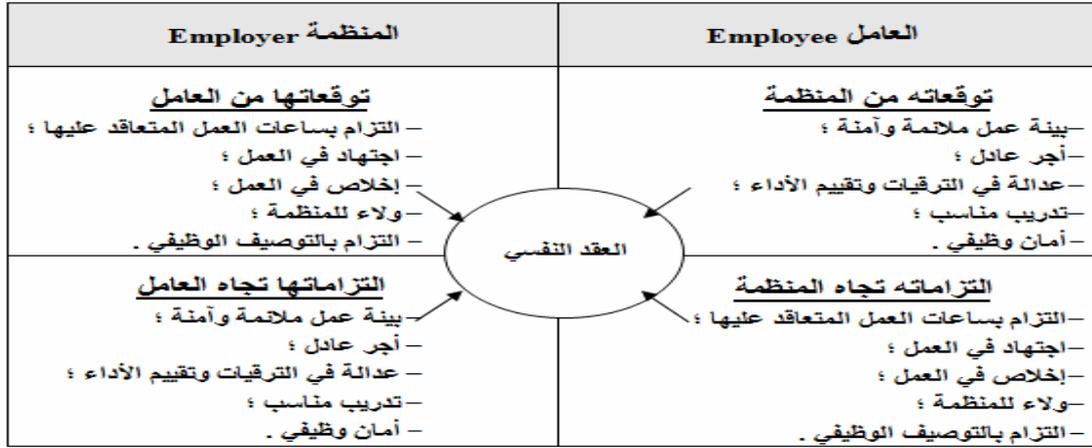
على الرغم من التقدم التكنولوجي الكبير والتطور الهائل في منظمات الأعمال المعاصرة ، تظل دراسة العلاقات العمالية ومدى تطورها وتشعبها على رأس اهتمامات النظم الإدارية الحديثة ، ومن هنا تبرز أهمية العقد النفسي Psychological Contract كأحد الاتجاهات الحديثة في إدارة السلوك البشري داخل المنظمات من خلال تفهم طبيعة العلاقة بين العامل والإدارة وكافة التفاعلات الرسمية وغير الرسمية التي قد تنشأ بينهما . الأمر الذي يأتي على رأس أولويات السلوك التنظيمي Organizational Behaviour باعتباره المحرك الأساسي لكافة تفاعلات العاملين داخل المؤسسة بدءاً من توصيف تلك التفاعلات وتفهم دوافعها ومدى إمكانية التنبؤ بها قبل حدوثها من أجل التحكم فيها وتوجيهها نحو تحقيق أهداف المؤسسة (Kasekende, 2017) .

الاستعراض المرجعي

مفهوم ونشأة العقد النفسي Psychological Contract

العقد النفسي عبارة عن مجموعة من المعتقدات الضمنية غير المكتوبة بين العامل وصاحب العمل حول ما يقدمه وما يتحصل عليه كل طرف من الآخر ، فالعامل يتوقع من المنظمة توفير وظيفة تناسب قدراته وفي نفس الوقت تشبع حاجاته ، بينما تتوقع المنظمة من العامل أداء المهام الموكلة إليه بالكفاءة والفاعلية المتفق عليها كما هو موضح بالشكل (1) (Conway and Briner, 2005) . كما يعرفه البعض (Patel, 2012 ; Walker, 2013) بالتوقعات المتبادلة بين العامل والمنظمة فيما يتعلق بالالتزامات والوعود الصريحة أو الضمنية . وهو بذلك يصف مستوى التوافق بين العامل والمنظمة من حيث حجم الثقة وطبيعة الولاء المتبادل . بل ويمتد مفهومه الحديث ليشمل حجم التقارب والثقة المتبادلة بين العاملين أنفسهم على كافة المستويات الإدارية داخل المؤسسة (Aykan, 2014) . ومن ثم فالعقد النفسي غير المكتوب يعتبر أعم وأشمل من العقد الوظيفي المكتوب، إذ يعتبر اتفاقاً ضمناً بين العامل وصاحب العمل يتخطى مرحلة الالتزامات الرسمية بما تشمله من مهام وظيفية وحقوق وواجبات متضمنة في العقود القانونية إلى كافة الوعود الضمنية المحفزة لأداء العمل ، والتوقعات التي قد يقدمها كل طرف للآخر وفقاً لما يملكه من موارد (Peng et al., 2016).

أثر العقد النفسي في الاستغراق الوظيفي " دراسة تطبيقية على بعض الفنادق المصرية "
 معتر بالله فريد إبراهيم أحمد حسن أحمد عبد القوي



شكل (1) : العقد النفسي بين العامل والمنظمة

Conway and Briner (2005)

وبالتالي يمكن القول أن العقد النفسي هو كل ما يعقده الطرفين (العامل – إدارة المنظمة) في قرارة نفسيهما تجاه بعضهما البعض عند التعاقد على العمل فيما يتعلق بالالتزامات والواجبات والمسئوليات ، مقابل ما يتوقعه كل طرف من وفاء الطرف الآخر بوعوده . هذا ويعد (Argyris 1960) هو أول من أشار إلى مفهوم العقد النفسي بشكل صريح . وإن لم يلق ذلك المفهوم اهتماماً كبيراً من قبل الباحثين عند نشأته ، إلا أنه مع تطور نظريات السلوك التنظيمي ، والرغبة في خلق مناخ عمل قائم على الثقة المتبادلة بين العامل والإدارة ازداد الاهتمام بدراسة طبيعة العقد النفسي وماهية الالتزامات النفسية المتبادلة بين طرفيه . وترجع الجذور التاريخية لمفهوم العقد النفسي إلى نموذج الإغراءات والإسهامات Contribution-Inducements Model الذي قدمه March and Simon عام 1958 ، حيث افترض هذا النموذج أن المنظمة تظل في حالة اتزان مادامت الإسهامات التي يقدمها العاملون يقابلها حوافز ومغريات من جانب المنظمة تعدلها أو تفوقها (عبد الناصر طه ، 2015) .

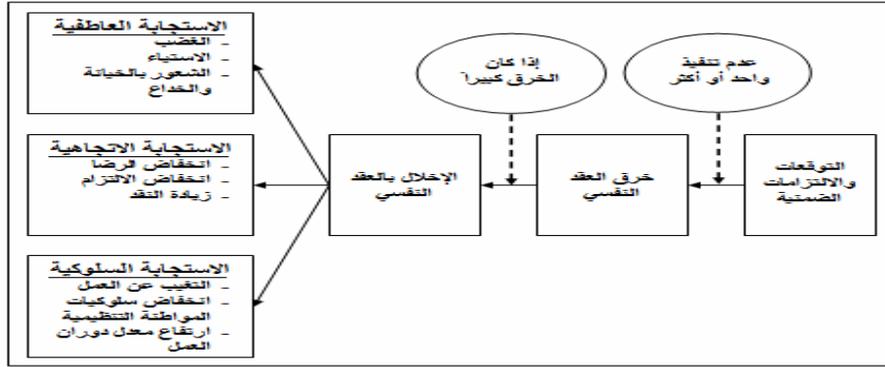
العوامل المؤثرة في العقد النفسي

من أهم العوامل التي تساعد على بناء وتدعيم العقود النفسية مع العاملين العوامل الفردية والتنظيمية والإدارية . فالعوامل الفردية تتضمن طبيعة القيم والمفاهيم والمعتقدات والتنشئة والثقافة ، وحجم الاحتياجات الشخصية ، والتطلعات الوظيفية ، بينما تتضمن العوامل التنظيمية طبيعة الثقافة التنظيمية التي تدعمها الإدارة ، والمناخ التنظيمي السائد داخل المؤسسة ، أما العوامل الإدارية فتشمل حجم المسئوليات والمهام الخاصة بكل وظيفة وطبيعة الاتصالات الداخلية الرسمية وغير الرسمية بين شاغلي تلك الوظائف على كافة المستويات الإدارية المختلفة رأسياً وأفقياً ، وحجم تفويض السلطة والتمكين الوظيفي لدى العاملين ، علاوة على مدى قدرة الإدارة على تلبية احتياجات ورغبات العاملين ، وتحقيق التكافؤ العادل بين المهام والأجور (موسى مطاطة ، 2015) .

السلبيات المترتبة على انتهاك العقود النفسية Violation

يترتب على حالات انتهاك العقد النفسي العديد من التأثيرات السلبية لكلا الطرفين ، فإذا ما انتهكت الإدارة أحد التزاماتها النفسية تجاه العاملين أثر ذلك في أدائهم ، كما أدى إلى زيادة مستوى الاحتقان وارتفاع معدلات دوران العمل ، وبالمثل إذا ما انتهك العامل أحد التزاماته الوظيفية أثر ذلك في مستويات أداء المنظمة ، ومن ثم مدى قدرة الإدارة على الوفاء بالتزاماتها تجاه عاملها مادياً ومعنوياً (Ballou, 2013) . وفي هذا الصدد أجمعت عدة دراسات سابقة (; Burch et al., 2015 ; Sok et al., 2013) على أن انتهاك المنظمة للعقد النفسي يترتب عليه سلوكيات سلبية وردود فعل عكسية من جانب العاملين مثل الشعور بعدم الرضا ، وخيبة الأمل ، والغضب ، والإحباط . وقد تتمثل هذه السلبيات أيضاً في الاغتراب الوظيفي Job Alienation ، والاحتراق Job Burnout ، وانهايار الثقة التنظيمية ، والانسحاب النفسي من العمل Job Withdrawal . وفي بعض الأحيان قد تتطور هذه السلوكيات والمشاعر السلبية إلى ردود فعل انتقامية من إدارة المنظمة نفسها كالإساءة إلى سمعة المنظمة .

كما أكدت دراسات أخرى (Anggraeni *et al.*, 2017; Kishokumar, 2018) على أن انتهاك العقد النفسي يترتب عليه زيادة نوايا ترك العمل ، والتذمر ، وارتفاع أصوات التهديد . بالإضافة إلى ضعف الانتماء للمنظمة ، وزيادة الإهمال ، وضعف الأداء . وفي بعض الأحيان يترتب على انتهاك العقد النفسي زيادة مستوى الصمت التنظيمي ، وتجنب المشاركة في أي حوارات تنظيمية تتعلق ببيئة العمل . هذا بالإضافة إلى انخفاض سلوكيات المواطنة التنظيمية ، وزيادة التهمك التنظيمي Organizational cynicism . وفي هذا الإطار قدمت ميال حمود (2011) مخططاً يوضح أهم الآثار السلبية المترتبة على انتهاك العقد النفسي بين العامل والمنظمة كما هو موضح بالشكل رقم (2) .



شكل (2) : سلبيات انتهاك العقد النفسي
المصدر : ميال حمود (2011)

أنواع العقود النفسية

تتنوع أنواع وتقسيمات العقود النفسية طبقاً للعوامل التي يضعها طرفا التعاقد في اعتباراتها عند التعامل كما هو موضح في النقاط التالية :

- أنواع العقود النفسية طبقاً للالتزامات المتبادلة بين العامل والإدارة (Chambel *et al.*, 2016 ; موسى مطاطة ، 2015) :
- العقد العلاقتي Relational Psycho-Contract** : وهو الذي يقوم على الثقة التامة والولاء بين العامل ورب العمل أو من يمثله في الإدارة ، ويقاس هذا العقد ببعدين رئيسيين : أولهما الاستقرار الذي يوفره رب العمل من مناخ مستقر "مادياً ومعنوياً" بشكل يلبي احتياجات العامل ويتيح له البقاء بشكل آمن لمدة طويلة على رأس العمل ؛ والثاني الإخلاص الذي يقدمه العامل للإدارة من أداء ما يوكل إليه من مهام ومسئوليات بدقة وأمانة ؛
 - العقد التحولي Transitional Psycho-Contract** : وهو على النقيض من العقد العلاقتي ، إذ يقوم بشكل كامل على وجود مناخ من عدم الثقة والشك بين كلا الطرفين . فالعامل يرى أن الإدارة غير قادرة على توفير مناخ مستقر ، بينما تشكك الإدارة بشكل دائم في قدرة العامل على أداء المهام الموكلة إليه بكفاءة وفعالية . الأمر الذي قد يؤدي إلى تدهور مستمر في التزامات كل طرف نحو الآخر أو على الأقل استمرارية حالة التربص بين الطرفين ؛
 - العقد اللا انتمائي Non-Commitment Psycho-Contract** : و هو أسوأ أنواع العقود النفسية ، فهو يقوم على وجود تفاهم ضمني غير معلن بين كلا الطرفين على عدم الإيفاء الكامل بالتزاماتها تجاه بعضهما البعض . فالعامل لا يقوم بما هو مطلوب منه من مهام ومسئوليات بالفعالية المطلوبة تحت مسمع ومرأى من الإدارة التي هي أيضاً لا تلبى احتياجاته ورغباته بما يحقق له الرضا والانتماء للمنظمة .

أنواع العقود النفسية طبقاً لطبيعة العملية التدريبية (Patel, 2012 ; Burch *et al.*, 2015) :

- العقد التوازني Balanced Psycho-Contract** : وفيه يسهم كل من العامل والإدارة في تحسين أداء بعضهما البعض ، حيث يقوم بشكل رئيسي على تحديث وتطوير مهام العمل وما يتطلبه من مهارات واجبة التوافر لدى العامل . ويقاس هذا العقد بثلاثة أبعاد رئيسية أولها : مدى إمكانية تحسين العامل لصورة المؤسسة في البيئة الخارجية عن طريق توصيل انطباعات جيدة عنها وتحسين سمعتها ؛ ثانيها : تطوير مهام العمل الداخلي ويشمل مدى قدرة العامل على تطوير مهاراته وقدراته وفق متطلبات المسار الوظيفي الذي يحدده الوصف الوظيفي له ؛

أثر العقد النفسي في الاستغراق الوظيفي " دراسة تطبيقية على بعض الفنادق المصرية "

معتز بالله فريد إبراهيم أحمد حسن أحمد عبد القوي

وثالثها : مدى استمرارية قدرة الإدارة على التطوير المستمر في مهارات وقدرات العامل من خلال تطوير وتحديث المنظومة التدريبية للعاملين بما يحقق الارتقاء بمستويات الأداء ؛

ب- **العقد التعملي Transactional Psycho-Contract** : هذا العقد يصلح بشكل رئيسي لعلاقات العمل قصيرة المدى أو ذات المهام المحددة ، ويقاس ببعدين رئيسيين أولهما صغر حجم ومحدودية وثبات المهام الموكلة إلى العامل ، وثانيهما قصر مدة تواجد العامل بالمؤسسة ؛ الأمر الذي يجعل هذا العقد ملازماً للعمالة الموسمية ، إذ تنقلص فيه حجم الالتزامات طويلة المدى بين كلا الطرفين .

أنواع العقود النفسية طبقاً للاعتبارات المالية (محمد مزيان ، 2003) :

أ- **العقد الجبري Forced Psycho-Contract** : وفيه تفرض الإدارة نوعاً من السيطرة على العامل لتحقيق مهام ومسؤوليات وظيفية قد تفوق قدراته الفعلية في مقابل توفير الالتزامات المالية التي يرضيها العامل ؛

ب- **العقد التعاوني Collaborative Psycho-Contract** : وهو على النقيض من العقد الجبري ، وفيه يركن كل طرف من الطرفين إلى الاعتبارات المعنوية أكثر من الاعتبارات المادية . حيث تقوم العلاقة بين العامل والإدارة على الولاء والانتماء والسعي نحو تحقيق أهداف المؤسسة ، الأمر الذي يخنقي معه أي قهر للأفراد لأداء أية مهام أو أعباء وظيفية ؛

ج- **العقد المادي Financial Psycho-Contract** : وفيه يوازن العامل بين حجم المهام الموكلة إليه وحجم الأجور والحوافز المادية التي تقدمها له الإدارة ، وعلى ذلك يتوقف مدى فعاليته في أداء مهامه الوظيفية .

الاستغراق الوظيفي Job Involvement

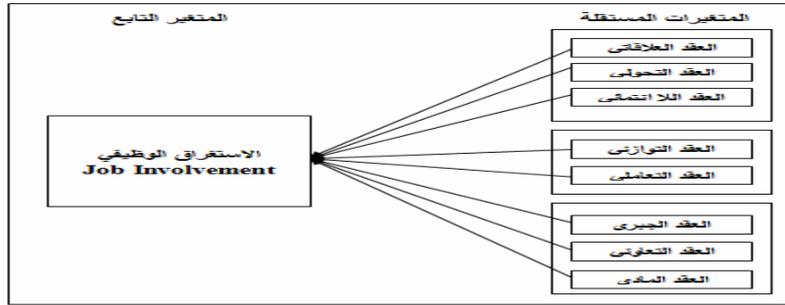
يمثل الاستغراق الوظيفي أهمية كبيرة في إدارة الموارد البشرية داخل المنظمات ، نظراً لاعتباره واحداً من أهم المؤشرات التي تساعد على تفسير وفهم سلوكيات العاملين داخل المنظمات مثل معدلات الغياب ، وجودة الأداء ، والرضا الوظيفي ، والالتزام التنظيمي ، ودوران العمل . كما أنه يعتبر أيضاً مؤشراً مهماً لقياس جودة حياة العمل Quality of Work Life داخل المنظمات (Khan, 2011) . هذا ويعبر الاستغراق الوظيفي عن درجة الاندماج النفسي والروحي للعامل مع وظيفته ، ومدى توافقه مع قيم وأهداف ومبادئ وثقافة المنظمة التي يعمل بها للمدى الذي يحقق له الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي . كما يعرف أيضاً بالارتباط الوجداني والتوافق النفسي مع العمل الذي يحقق له الشعور بالذات والثقة بالنفس . كما ينظر للاستغراق الوظيفي أيضاً على أنه مرحلة متقدمة من الالتزام التنظيمي (Rizwan et al., 2011; Gilkar, and Darzi, 2013).

كما يجدر الإشارة إلى أن هناك فرقاً بين الاستغراق والرضا والالتزام ، فالرضا الوظيفي عبارة عن مجموعة من المشاعر الإيجابية تجاه العمل ، بينما الالتزام التنظيمي فهو يعبر عن مدى ارتباط العامل بالمنظمة التي يعمل بها ، أما الاستغراق الوظيفي فهو مقدار التوافق الروحي والعقلي مع العمل والمنظمة معاً ، وما ينتج عن ذلك من شعور بالرضا والانتماء وتحقيق الذات (Toga and Mjoli, 2013) . ومن أهم النتائج المترتبة على الاستغراق الوظيفي تنمية سلوك المواطن التنظيمية والتفكير الإبداعي لدى العاملين ، وزيادة الدافعية والرضا عن العمل . كما أنه يؤدي إلى زيادة الانتماء للمنظمة والمشاركة الفعالة في تطويرها والحرص الدائم على مصالحها والعمل على تحسين سمعتها والاهتمام بتحقيق أهدافها . كما يترتب على الاستغراق الوظيفي أيضاً انخفاض مستويات الاغتراب الوظيفي ، والصراع التنظيمي ، ودوران العمل . كما أنه يساعد على نجاح أي تغيير تنظيمي وضمان عدم مقاومة العاملين لهذا التغيير ، هذا بالإضافة إلى دوره في انخفاض معدلات الغياب عن العمل . كما يساعد الاستغراق الوظيفي على تحسين الحالة النفسية للعاملين ، وزيادة الارتباط الوجداني بالمنظمة ، وتقوية الثقة في إدارتها ، ومن ثم تحسين الأداء التنظيمي وزيادة الإنتاجية وتحسين جودة الخدمات وزيادة الربحية وتعزيز الوضع التنافسي داخل السوق (Danish et al., 2015; Aleinein, 2016; Sukri et al., 2015).

وهناك عدة عوامل تساعد على تحقيق الاستغراق الوظيفي للعاملين داخل المنظمات من أهمها الاهتمام الدوري بتدريب العاملين وتنمية مهاراتهم ، تحقيق العدالة التنظيمية بانواعها المختلفة (التوزيعية Distributive Justice ، الإجرائية Procedural ، التفاعلية Interactional) سواء في الأجور أو الحوافز أو الترقيات أو الثواب أو العقاب ، اتباع نمط القيادة الأخلاقية في التعامل مع العاملين ، تقوية قنوات الاتصال الداخلية ، تمكين العاملين والاهتمام بالأنواع الاجتماعية الخاصة بهم ، إشراك العاملين في

اتخاذ القرارات ، تحسين جودة حياة العمل ، تصميم الوظائف بشكل يساعد على تحفيز العاملين وإشباع حاجاتهم مع ضرورة إشراكهم في تصميم هذه الوظائف ، توفير الأمان الوظيفي للعاملين (Sulander *et al.*, 2016; Abdallah *et al.*, 2017). هذا وينقسم الاستغراق الوظيفي إلى ثلاثة أنواع رئيسية هي: (1) الاستغراق البدني Physical Involvement وهو تسخير العامل لكل طاقاته وقدراته البدنية في أداء مهامه الوظيفية ، (2) الاستغراق الفكري Cognitive Involvement وهو الانهماك الذهني للعامل في عمله ، (3) الاستغراق الوجداني Emotional Involvement وهو التفاعل الروحي للعامل مع وظيفته (Aleinein, 2016) . وهناك مؤشرات عديدة تدل على استغراق العامل في وظيفته منها حبه للعمل باعتباره القضية الأساسية والاهتمام الرئيسي في حياته ، مشاركته الإيجابية في تطوير المنظمة ، تحليه بروح المبادرة ، تحريه للدقة في أداء مهامه الوظيفية ، اعتزازه بعمله أمام الآخرين ، حرصه الشديد على مصالح المنظمة التي يعمل بها (Culibrk *et al.*, 2018) .

نموذج الدراسة



شكل (3) : نموذج الدراسة المقترح

أهداف الدراسة

1. التعرف على أنواع العقود النفسية الأكثر انتشاراً في الفنادق المصرية ودلالة كل منها ؛
2. قياس مدى إدراك الإدارة الفندقية لطبيعة العقد النفسي من حيث المفهوم والأهمية والأنواع وأهم السلبيات المترتبة على الانتهاك ؛
3. تقييم السياسات المتعلقة بتدعيم العقود النفسية في الفنادق محل الدراسة ؛
4. قياس أثر العقد النفسي في مستوى الاستغراق الوظيفي للعاملين بالفنادق .

منهج الدراسة

تم تطبيق الدراسة الميدانية على 15 فندقاً من فنادق الخمس نجوم بمدينة شرم الشيخ (35 %) تم انتقاؤهم بطريقة عشوائية بسيطة من دليل الفنادق المصرية (الإصدار 34 لعام 2016/2015) . اعتمد البحث على أسلوب الاستقصاء من خلال استمارتين ، وجهت الأولى إلى عينة طبقية من العاملين بفنادق العينة بلغ حجمها 450 عاملاً بواقع 30 استمارة لكل فندق ، تم التحصل منها على 375 استمارة بمعدل استجابة (83.3 %) . بينما وجهت استمارة الاستقصاء الثانية إلى مدراء إدارة الموارد البشرية بفنادق العينة . تم انتقاء فنادق الخمس نجوم لأنها تعتبر من أكثر الفنادق التي تسعى لتطوير العنصر البشري وآليات التعامل معه ، كما اختيار مدينة شرم الشيخ لأنها تضم أكبر تجمع لفنادق الخمس نجوم سواء التابعة لسلاسل فندقية أو مستقلة .

تم تصميم استمارة الاستقصاء الأولى بمرجعية تقسيم الأنواع المختلفة للعقد النفسي، حيث قسمت هذه الاستمارة إلى ثلاثة أقسام رئيسية : الأول تضمن البيانات الشخصية للعاملين والمؤسسة الفندقية التابع لها ، والثاني تم تقسيمه إلى ثلاثة فروع ضمت 24 سؤالاً لتحديد أكثر أنواع العقود النفسية انتشاراً في الفنادق طبقاً للالتزامات الطرفين ، والعملية التدريبية ، والاعتبارات المالية ، بواقع ثلاثة أسئلة لكل عقد نفسي ، أما القسم الثالث فتضمن 10 أسئلة لقياس مستوى الاستغراق الوظيفي للعاملين بالفنادق محل الدراسة . كما تم تقسيم الاستمارة الثانية الموجهة إلى المدراء إلى ثلاثة أبعاد رئيسية ؛ البعد الأول تضمن البيانات الشخصية للمدراء والمؤسسة الفندقية التابع لها ، والثاني تضمن 13 سؤالاً لقياس مدى إدراك الإدارة الفندقية لطبيعة العقد النفسي ؛ أما البعد الثالث فقد تضمن خمسة أسئلة لتقييم أهم السياسات الفندقية المتبعة لتدعيم العقود النفسية وتحسين طبيعة العلاقة بين العامل والإدارة . استخدم مقياس ليكارت الخماسي في تصميم استمارات الاستقصاء (1 = غير موافق بشدة إلى 5 = موافق بشدة) . كما تم تحليل

أثر العقد النفسي في الاستغراق الوظيفي " دراسة تطبيقية على بعض الفنادق المصرية "
معتز بالله فريد إبراهيم أحمد حسن أحمد عبد القوي

البيانات المتحصل عليها إحصائياً باستخدام برنامج SPSS الإصدار 20 من خلال بعض الأساليب الإحصائية مثل المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية ، ومعاملات الانحدار الخطية المتعددة Multiple Linear Regression .

Reliability and Validity Analysis اختبار الواقعية والمصدقية

معامل ألفا كرونباخ لاستمارة العاملين

يتضح من جدول (1) أن معامل Alpha Cronbach لمفردات استقصاء العاملين يتراوح ما بين 0.86 - 0.93. بمعامل كلي قدره 0.89. عند معامل مصداقية 0.943 ، وهو بذلك أعلى من الحد الأدنى المقبول إحصائياً وهو 0.7 (DeVellis, 2012) .

جدول (1) : معامل ألفا كرونباخ لاستقصاء العاملين

م	الأبعاد	عدد المفردات	Cronbach Alpha	معامل المصدقية
1	العقود النفسية وفقاً لالتزامات الطرفين " العامل- الإدارة "	9	.86	.927
2	العقود النفسية وفقاً لطبيعة العملية التدريبية	6	.93	.964
3	العقود النفسية وفقاً للاعتبارات المادية	9	.88	.938
4	الاستغراق الوظيفي	10	.90	.948
	الإجمالي	34	.89	.943

معامل ألفا كرونباخ لاستمارة المدراء

يتضح من جدول (2) أن معامل Alpha Cronbach لمفردات استقصاء المدراء يتراوح ما بين 0.78 - 0.87. بمعامل كلي قدره 0.77. عند معامل مصداقية قدره 0.877 ، وهو بذلك أعلى من الحد الأدنى المقبول إحصائياً وهو 0.7 (DeVellis, 2012) .

جدول (2) : معامل ألفا كرونباخ لاستقصاء المدراء

م	الأبعاد	عدد المفردات	Cronbach Alpha	معامل المصدقية
1	مدى إدراك الإدارة لطبيعة العقد النفسي	13	.87	.932
2	اهم الإجراءات الفندقية المتبعة لتدعيم العقود النفسية	5	.78	.883
	الإجمالي	18	.77	.877

النتائج والمناقشة

استقصاء العاملين : البيانات الشخصية

يتضح من جدول (3) أن 91.5% من عينة العاملين ذكور ، 42.9% من هذه العينة تقع أعمارهم في الفئة العمرية من 30 إلى 45 عاماً ، 54.4% من العينة حاصلون على مؤهلات عليا ، 45.1% منهم لديهم سنوات خبرة أقل من 5 سنوات ، 57.9% يعملون في فنادق مستقلة .

جدول (3) : البيانات الشخصية للعاملين

النسبة %	التكرار	المتغيرات	البيان
91.5	343	ذكر	الجنس
8.5	32	أنثى	
27.2	102	أقل من 30 عام	السن
42.9	161	من 30:45	
29.9	112	أكبر من 45	المستوى التعليمي
40.5	152	مؤهل متوسط	
54.4	204	مؤهل عال	
5.1	19	دراسات عليا	سنوات الخبرة
45.1	169	أقل من 5 سنوات	
37.9	142	من 5 : 10 سنوات	
17.1	64	أكثر من 10 سنوات	نمط الإدارة
42.1	158	سلاسل فندقية	
57.9	217	إدارة مستقلة	

التحليل الوصفي لأنواع العقود النفسية Descriptive Analysis

العقود النفسية طبقاً للالتزامات المتبادلة بين العاملين والإدارة

يتضح من جدول (4) أن أنواع العقود النفسية الأكثر انتشاراً في الفنادق وفقاً للالتزامات المتبادلة بين العاملين والإدارة جاءت مرتبة على النحو التالي : العقد التحولي Transitional في المرتبة الأولى من حيث الانتشار بمتوسط حسابي 4.22 وانحراف

معياري 235. ؛ يليه العقد اللا انتمائي Non-Commitment في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 1.73 وانحراف معياري 965. ؛ وأخيراً العقد العلاقتي Relational في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 1.62 وانحراف معياري 621. . وهذا يدل على أن أكثر أنواع العقود النفسية انتشاراً بين العاملين في الفنادق محل الدراسة وفقاً للإلتزامات المتبادلة بين الطرفين هو العقد التحولي الذي ينشأ في وجود مناخ من عدم الثقة المتبادلة بين العامل والإدارة . ومن ثم يمكن استنتاج نتيجتين رئيسيتين : أولاً ضعف آليات الاستقرار الوظيفي للعاملين بالفنادق من حيث توفير الاحتياجات المادية والمعنوية ، مما ينعكس بدوره على طبيعة علاقة العامل مع الإدارة ؛ ثانياً : ضعف مستويات ثقة الإدارة في أداء العاملين ، مما يكلف الإدارة مزيداً من الجهد في وضع نظم رقابية صارمة على مستويات الأداء ، وبالتالي ضعف التوجه الابتكاري والإبداعي بين العاملين . وهذا أيضاً ينعكس بدوره على طبيعة العلاقة بين الإدارة والعاملين . وفي هذا الصدد يشير (Armstrong 2006) إلى الدور الهام الذي يلعبه توفير مناخ تنظيمي إيجابي بين العاملين والإدارة لما له من إيجابيات عديدة من أهمها زيادة معدلات الاستقرار الوظيفي والولاء التنظيمي . وعلى الرغم من ذلك إلا أن جدول (4) يوضح أيضاً نتيجة إيجابية مهمة وهي انخفاض انتشار العقد اللا انتمائي بين العاملين ، وهو ذلك العقد المبني على وجود اتفاق ضمني بين العاملين والإدارة على التقييد في التزمات كل منهما تجاه الآخر . وهنا تجدر الإشارة إلى أن العقد العلاقتي Relational Psycho-Contract هو أفضل العقود النفسية طبقاً للإلتزامات المتبادلة بين العاملين والإدارة ، ومن ثم فالإدارة الفندقية لديها قصور واضح في تدعيم وتنمية هذا العقد الهام الذي يقوم على الثقة التامة والولاء بين العامل والمنظمة .

جدول (4) : أنواع العقود النفسية وفقاً للإلتزامات المتبادلة بين العاملين والإدارة

م	نوع العقد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	العقد العلاقتي	1.62	0.621
2	العقد التحولي	4.22	0.235
3	العقد اللا انتمائي	1.73	0.965

أنواع العقود النفسية وفقاً لطبيعة العملية التدريبية

يتضح من جدول (5) أن أنواع العقود النفسية وفقاً لطبيعة العملية التدريبية جاءت مرتبة حسب انتشارها في الفنادق محل الدراسة على النحو التالي : العقد التكاملي Transactional Psycho-Contract في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.03 وانحراف معياري 656. ، يليه في المرتبة الثانية العقد التوازني Balanced Psycho-Contract بمتوسط حسابي 2.65 وانحراف معياري 739. وهذا يدل على أن العقد التكاملي هو الأكثر انتشاراً وفقاً لطبيعة العملية التدريبية ، وهو العقد الذي يصلح لعلاقات العمل قصيرة المدى مثل العمالة الموسمية . كما يشير انخفاض انتشار العقد التوازني في الفنادق محل الدراسة إلى قصور واضح من قبل الإدارة الفندقية في تنمية وتدعيم هذا العقد الهام الذي يسهم فيه كل من العامل والإدارة في تحسين أداء بعضهما البعض ، من خلال تحديث وتطوير مهام العمل وما يتطلبه من مهارات واجبة التوافر لدى العاملين . كما يشير المتوسط الحسابي للعقد التوازني (2.65) أيضاً إلى وجود عدد قليل من العاملين المؤمنين بدور العملية التدريبية للفندق في تحسين أدائهم ويعكسون أثر ذلك في نقل صورة ذهنية جيدة عن المؤسسة. كما تشير هذه النتيجة (جدول 5) أيضاً إلى قصر مدد تواجد العاملين بالفنادق ومن ثم زيادة معدلات دوران العمل ، بالإضافة إلى أن طبيعة العلاقة بين العاملين والإدارة قائمة على المهام المحددة والمحكمة ضمن نظام رقابي يعمل على تقليل المساحات الإبداعية . كما يشير Kirkpatrick (1998) إلى أن جوهر العملية التدريبية يقوم في المقام الأول على سعي الإدارة نحو التحسين المستمر في أداء العاملين ، وما يقابله في نفس الوقت من رغبة العاملين في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة خارجياً . ومن هنا نستنتج وجود قصور في توضيح الهدف الرئيسي للعملية التدريبية بفنادق العينة .

جدول (5) : أنواع العقود النفسية طبقاً لطبيعة العملية التدريبية

م	أنواع العقود	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	العقد التوازني	2.65	0.739
2	العقد التكاملي	4.03	0.656

أثر العقد النفسي في الاستغراق الوظيفي " دراسة تطبيقية على بعض الفنادق المصرية "
معتز بالله فريد إبراهيم أحمد حسن أحمد عبد القوي

أنواع العقود النفسية وفقاً للالتزامات المالية

تشير نتائج جدول (6) إلى أن انتشار العقود النفسية في الفنادق محل الدراسة وفقاً للاعتبارات المالية جاءت مرتبة على النحو التالي : العقد الجبري Forced Psycho-Contract في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.16 وانحراف معياري 0.586. يليه العقد المادي Financial Psycho-Contract في المرتبة الثانية بمتوسط 3.82 وانحراف معياري 0.354 ، وأخيراً العقد التعاوني Collaborative Psycho-Contract في المرتبة الثالثة بمتوسط 1.71 وانحراف معياري 0.478. وهذه النتيجة تشير إلى أن طبيعة العلاقة بين العامل والإدارة الفندقية قائمة على الاعتبارات المالية في المقام الأول ، حيث ينحاز العامل إلى أداء المهام الموكلة إليه مقابل وفاء الإدارة بالتزاماتها المالية التي يرتضيها العامل وإن قلت (العقد الجبري) ؛ أو أنه قد يوازن بين المقابل المادي الذي تقدمه الإدارة وبين ما يؤديه العامل من مهام (العقد المادي) ؛ بينما لا ينظر الكثير من العاملين للاعتبارات المعنوية كالولاء الوظيفي والانتماء المؤسسي أكثر من الاعتبارات المالية (العقد التعاوني) . وربما يرجع ذلك إلى انخفاض أجور العمالة في القطاع الفندقي مقارنة بقطاعات أخرى موازية ، مما يدفع العامل إلى تقييم مدى علاقته النفسية مع المؤسسة من منظور مالي في المقام الأول . وهذا ما أكدته Schein (2010) من أن الأجر يعد معياراً رئيسياً يمكن من خلاله أن يقيم العامل مدى قدرة الوظيفة على الإيفاء باحتياجاته الأساسية ، وفي حالة تلبيتها بالقدر المقبول يتجه بعد ذلك إلى السعي نحو الإيفاء باحتياجات أخرى أكثر معنوية وذلك وفقاً لأبعاد هرم Maslow للاحتياجات الإنسانية . وهنا تجدر الإشارة إلى أن أفضل العقود النفسية وفقاً للاعتبارات المالية هو العقد التعاوني الذي يركن فيه كل طرف من الطرفين إلى التقدير المعنوي أكثر من الاعتبارات المادية . حيث تقوم العلاقة بين العامل والإدارة على الولاء والانتماء والسعي نحو تحقيق أهداف المؤسسة ، الأمر الذي يخنتي معه أي قهر للأفراد لأداء أية مهام أو أعباء وظيفية .

جدول (6) : أنواع العقود النفسية وفقاً للاعتبارات المالية

م	نوع العقد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	العقد الجبري	4.16	0.586
2	العقد التعاوني	1.71	0.478
3	العقد المادي	3.82	0.354

استقصاء المدراء : البيانات الشخصية

يتضح من جدول (7) أن جميع عينة المدراء من الذكور ، 66.7% من هؤلاء المدراء تقع أعمارهم في الفئة العمرية من 30 إلى 45 عاماً ، 73.3% من هؤلاء المدراء حاصلون على مؤهلات عليا ، 66.7% منهم لديهم سنوات خبرة 5-10 سنوات ، 53.3% من هؤلاء المدراء يعملون في فنادق مستقلة .

جدول (7) : البيانات الشخصية للمدراء

النسبة %	التكرار	المتغيرات	البيان
100	15	ذكر	الجنس
0	0	أنثى	
6.6	1	أقل من 30 عام	السن
66.7	10	من 30:45	
26.7	4	أكبر من 45	المستوى التعليمي
73.3	11	مؤهل عالٍ " بكالوريوس "	
26.7	4	دراسات عليا	سنوات الخبرة
20	3	أقل من 5 سنوات	
66.7	10	من 5 : 10 سنوات	
13.3	2	أكثر من 10 سنوات	نمط الإدارة
46.7	8	سلاسل فندقية	
53.3	7	إدارة مستقلة	

التحليل الوصفي لمستوى إدراك الإدارة الفندقية لطبيعة العقد النفسي

تشير نتائج جدول (8) إلى انخفاض مستوى إدراك الإدارة الفندقية لطبيعة العقد النفسي من حيث المفهوم (متوسط 2.15 ، انحراف 0.652) ؛ والأهمية (متوسط 1.98 ، انحراف 0.235) ؛ والأنواع (متوسط 2.06 ، انحراف 0.245) ؛ والنتائج السلبية المترتبة على انتهاكه (متوسط 3.11 ، انحراف 0.783) . وهو الأمر الذي أدى إلى زيادة انتشار الأنماط السلبية من العقود النفسية في الفنادق محل الدراسة (العقد التحولي ، اللا انتمائي ، الجبري ، المادي ، التعاملي) على حساب الأنماط الإيجابية (العقد العلاقتي ، التوازني ، التعاوني) كما هو واضح في الجداول (4،5،6) .

جدول (8) : مدى إدراك الإدارة الفندقية لطبيعة العقد النفسي

م	المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	مدى إدراك الإدارة لمفهوم العقد النفسي	2.35	0.652
2	مدى إدراك الإدارة لأهمية العقد النفسي	1.98	0.235
3	مدى إدراك الإدارة لأنواع العقد النفسي	2.06	0.245
4	مدى إدراك الإدارة لسلبيات انتهاك العقد النفسي	3.11	0.783
	الإجمالي	2.37	0.478

التحليل الوصفي للسياسات المتعلقة بتدعيم العقود النفسية في الفنادق محل الدراسة

يتضح من نتائج جدول (9) انخفاض السياسات المتعلقة بتدعيم العقود النفسية في الفنادق محل الدراسة ، حيث أظهرت النتائج أن الإدارة الفندقية لا تضع العقد النفسي ضمن أهدافها التنظيمية بصورة واضحة ومعلنة (2.35) ؛ كما أنها لا تضع أي خطط لتطوير وتقوية العقد النفسي لدى العاملين (3.16) ؛ ولا تنظم أي دورات تدريبية أو أنشطة تساعد على تدعيم العقود النفسية (2.96) ؛ هذا ولا توجد أي آليات محددة لقياس وتقييم طبيعة العقد النفسي مع العاملين بصورة دورية (3.02) ؛ أيضاً لا تربط الإدارة الفندقية بين مستويات أداء العاملين وطبيعة العقد النفسي عند تقييم أدائهم (2.02) . وإجمالاً يمكن القول أن إدارات الفنادق تفنقر إلى اتباع آليات منتظمة ومحددة من شأنها الاهتمام بأبعاد العقد النفسي مع العاملين وتدعيمه (2.70) .

جدول (9) : سياسات تدعيم العقود النفسية

م	السياسات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تربط الإدارة بين العقد النفسي مع العاملين وأهدافها التنظيمية	2.35	0.865
2	تضع الإدارة خطط لتطوير العقد النفسي مع العاملين	3.16	0.959
3	تنظم الإدارة دورات تدريبية وأنشطة من شأنها تدعيم العقد النفسي مع العاملين	2.96	0.485
4	يتم قياس ابعاد العقد النفسي مع العاملين دورياً	3.02	0.833
5	تربط الإدارة بين مستويات أداء العاملين وطبيعة عقده النفسي عند تقييم ادائه	2.02	0.968
	الإجمالي	2.70	0.822

تحليل معامل الانحدار المتعدد بين العقود النفسية والاستغراق الوظيفي Multiple Linear Regression

معامل الانحدار المتعدد بين العقود النفسية (طبقاً للالتزامات المتبادلة بين العامل والفندق) والاستغراق الوظيفي

يتضح من جدول (10) نتائج تحليل معامل الانحدار المتعدد بين العقود النفسية طبقاً للالتزامات المتبادلة بين العامل والفندق والاستغراق الوظيفي والتي جاءت على النحو التالي :

- توجد علاقة انحدار طردية ذات دلالة معنوية بين العقد العلاقتي والاستغراق الوظيفي (Sig = .000) ، حيث بلغ معامل الانحدار لهذه العلاقة (B = .366) ، وهذا يعني أن زيادة المتغير المستقل (العقد العلاقتي) بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة المتغير التابع (الاستغراق الوظيفي) بمقدار (.366) وحدة ، كما تؤكد إشارة معامل الانحدار الموجبة أن العلاقة بين هذين المتغيرين علاقة طردية ، كما تبرهن قيمة اختبار " ت " $T = 5.458$ صحة وثبوت هذه العلاقة .
- توجد علاقة انحدار عكسية ذات دلالة معنوية بين العقد التحولي والاستغراق الوظيفي (Sig = .006) ، حيث بلغ معامل الانحدار لهذه العلاقة (B = -.202) ، وهذا يعني أن زيادة المتغير المستقل (العقد التحولي) بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى انخفاض المتغير التابع (الاستغراق الوظيفي) بمقدار (-.202) وحدة ، كما تؤكد إشارة معامل الانحدار السالبة أن العلاقة بين هذين المتغيرين علاقة عكسية ، وأنها علاقة معنوية طبقاً لاختبار " ت " $T = -2.801$.
- وجود علاقة انحدار عكسية ذات دلالة معنوية بين العقد اللا انتمائي والاستغراق الوظيفي (Sig = .002) ، حيث بلغ معامل الانحدار لهذه العلاقة (B = -.193) ، وهذا يعني أن زيادة المتغير المستقل (العقد اللا انتمائي) بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى انخفاض المتغير التابع (الاستغراق الوظيفي) بمقدار (-.193) وحدة ، كما تؤكد إشارة معامل الانحدار السالبة أن العلاقة بين هذين المتغيرين علاقة عكسية ، وقد ثبتت صحتها ومعنويتها من خلال قيمة " ت " $T = -3.197$.

أثر العقد النفسي في الاستغراق الوظيفي " دراسة تطبيقية على بعض الفنادق المصرية "

معتز بالله فريد إبراهيم أحمد حسن أحمد عبد القوي

جدول (10) : أثر العقود النفسية طبقاً للالتزامات المتبادلة بين العامل والفندق في الاستغراق الوظيفي

المتغير التابع : الاستغراق الوظيفي				المتغيرات المستقلة
نوع التأثير	مستوى المعنوية Sig.	قيمة ت T	معامل الانحدار المتعدد B	
إيجابي P	.000	5.458	.366	العقد العلاقتي
سلبي N	.006	-2.801	-.202	العقد التحولي
سلبي N	.002	-3.197	-.193	العقد اللا انتمائي

معامل الانحدار المتعدد بين العقود النفسية (طبقاً لطبيعة العملية التدريبية) والاستغراق الوظيفي

يتضح من جدول (11) وجود علاقة انحدار طردية ذات دلالة معنوية بين العقد التوازني كمتغير مستقل والاستغراق الوظيفي كمتغير تابع ، حيث بلغ معامل الانحدار 289. عند مستوى معنوية أقل من 0.05 . وهذا يعني أنه كلما زاد المتغير المستقل (العقد التوازني) كلما حدث تغير طردي في المتغير التابع (الاستغراق الوظيفي) . كما يتضح أيضاً وجود علاقة انحدار عكسية ذات دلالة معنوية بين العقد التعاملي والاستغراق الوظيفي عند معامل انحدار -483. ، ومستوى معنوية 0.000 . وهذا يعني أن زيادة انتشار العقد التعاملي في الفنادق يؤدي إلى انخفاض مستوى الاستغراق الوظيفي بين العاملين .

جدول (11) : أثر العقود النفسية طبقاً لطبيعة العملية التدريبية في الاستغراق الوظيفي

المتغير التابع : الاستغراق الوظيفي				المتغيرات المستقلة
نوع التأثير	مستوى المعنوية Sig.	قيمة ت T	معامل الانحدار المتعدد B	
إيجابي P	.000	6.274	.289	العقد التوازني
سلبي N	.000	-3.590	-.483	العقد التعاملي

معامل الانحدار المتعدد بين العقود النفسية (طبقاً للاعتبارات المادية) والاستغراق الوظيفي

يتضح من جدول (12) وجود علاقة انحدار عكسية ذات دلالة معنوية بين العقد الجبري والاستغراق الوظيفي (Sig = .000) ، حيث بلغ معامل الانحدار لهذه العلاقة (B = -.260) ، وهذا يعني أن زيادة المتغير المستقل (العقد الجبري) بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى انخفاض المتغير التابع (الاستغراق الوظيفي) بمقدار (-.260) وحدة ، كما تؤكد إشارة معامل الانحدار السالبة أن العلاقة بين هذين المتغيرين علاقة عكسية ، وأنها علاقة معنوية طبقاً لاختبار " ت " $T = -4.339$. كما يتضح أيضاً وجود علاقة انحدار طردية ذات دلالة معنوية بين العقد التعاوني والاستغراق الوظيفي (Sig = .000) ، حيث بلغ معامل الانحدار لهذه العلاقة (B = .235) ، وهذا يعني أن زيادة المتغير المستقل (العقد التعاوني) بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة المتغير التابع (الاستغراق الوظيفي) بمقدار (.235) وحدة ، كما تؤكد إشارة معامل الانحدار الموجبة أن العلاقة بين هذين المتغيرين علاقة طردية ، كما تبرهن قيمة اختبار " ت " $T = 3.547$ صحة وثبوت هذه العلاقة . كما توجد أيضاً علاقة انحدار عكسية ذات دلالة معنوية بين العقد المادي والاستغراق الوظيفي (Sig = .000) ، حيث بلغ معامل الانحدار لهذه العلاقة (B = -.253) ، وهذا يعني أن زيادة المتغير المستقل (العقد المادي) بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى انخفاض المتغير التابع (الاستغراق الوظيفي) بمقدار (-.253) وحدة ، أيضاً تؤكد إشارة معامل الانحدار السالبة أن العلاقة بين هذين المتغيرين علاقة عكسية ، وقد ثبتت صحتها ومعنويتها من خلال قيمة " ت " $T = -3.986$.

جدول (12) : أثر العقود النفسية طبقاً للاعتبارات المالية في الاستغراق الوظيفي

المتغير التابع : الاستغراق الوظيفي				المتغيرات المستقلة
نوع التأثير	مستوى المعنوية Sig.	قيمة ت T	معامل الانحدار المتعدد B	
سلبي N	.000	-4.339	-.260	العقد الجبري
إيجابي P	.000	3.547	.235	العقد التعاوني
سلبي N	.000	-3.986	-.253	العقد المادي

الخلاصة

توصلت الدراسة إلى أن العقود النفسية السلبية (العقد التحولي ، اللا انتمائي ، التعاملي ، الجبري ، المادي) هي الأكثر انتشاراً في الفنادق محل الدراسة على حساب العقود النفسية الإيجابية (العقد العلاقتي ، التوازني ، التعاوني) ؛ وذلك نتيجة ضعف إدراك الإدارة الفندقية لطبيعة العقد النفسي في صناعة الضيافة من حيث المفهوم والأهمية والأنواع وأهم السلبيات المترتبة على الانتهاك ، كما توصلت الدراسة أيضاً إلى أن العقود النفسية السلبية تؤدي إلى انخفاض مستوى الاستغراق الوظيفي للعاملين بالفنادق وذلك على العكس من العقود النفسية الإيجابية . وبالتالي يمكن القول أن العقد النفسي يلعب دوراً كبيراً في تحسين أداء العاملين في المنظمات خاصة الخدمية كالفنادق والتي لا يمكن الفصل فيها بين جودة الخدمة ومقدمها ، نظراً لأن العاملين هم حجر الزاوية في نجاح هذه المنظمات ، بل أنهم من أهم مواردها . كما أن عملاء الفنادق غالباً ما ينسبون جودة الخدمة الفندقية المقدمة إليهم إلى أداء العاملين ، كما أنهم عادةً ما يبنون انطباعاتهم عن المنشأة الفندقية ككل من خلال هذا الأداء .

التوصيات

- يوصي البحث الفنادق المصرية بضرورة الاهتمام بتدعيم العقود النفسية مع العاملين من خلال الممارسات التالية :
- الاهتمام بالعقود النفسية مع العاملين بنفس مستوى الاهتمام بالعقود الرسمية المبرمة معهم ؛
 - التعرف على توقعات وانطباعات العاملين تجاه بيئة العمل بشكل دوري ؛
 - الوفاء بأي وعود أو التزامات تجاه العاملين ؛
 - عدم المبالغة في تقديم أي وعود للعاملين يصعب بعد ذلك تحقيقها ؛
 - عقد لقاءات دورية مع العاملين للتعرف على انطباعاتهم واتجاهاتهم نحو العمل ؛
 - الإعلان الدوري عن أي وعود أو التزامات قامت إدارة الفندق بتنفيذها أو تنوي تنفيذها مستقبلاً ؛
 - ربط أي التزامات أو وعود للعاملين بمدى مساهماتهم وأدائهم في العمل ؛
 - في حالة عدم قدرة الإدارة على الوفاء بأي وعود أو التزامات تجاه العاملين يجب عليها مصارحتهم بالأسباب الحقيقية لتجنب أي آثار سلبية قد تترتب على إحساس العاملين بخرق الإدارة للعقود النفسية معهم ؛
 - الاهتمام بتدعيم العقود النفسية الإيجابية مع العاملين خاصة العقد التوازني عند إجراء أي برامج تدريبية لهم ، والعقد التعاوني عند إجراء أي معاملات مالية معهم ، والعقد العلاقتي في أي التزامات متبادلة بينها وبينهم؛
 - ضرورة تطبيق العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة (التوزيعية ، والإجرائية ، والتفاعلية) داخل الفنادق .

مراجع باللغة العربية

- عبد الناصر طه إبراهيم (2015) ، "دور خرق العقد النفسي كمتغير وسيط في علاقة العوامل الخمسة الكبرى للشخصية بالهوية التنظيمية : دراسة تحليلية" ، المجلة العلمية ، كلية التجارة جامعة أسيوط ، العدد 59 ، ص ص. 119 - 160 .
- محمد مزيان (2003) ، " العقد النفسي " ، دار الغرب للنشر والتوزيع ، الجزائر .
- موسى مطاطة (2015) ، " إدراك العقد النفسي في المنظمة " ، مجلة العلوم الإنسانية ، الجزائر ، العدد 43 ، مجلد 1 ، ص ص. 309 - 320 .
- ميال حمود عامر (2011) ، " أثر العقد النفسي على سلوكيات المواطن التنظيمية : دراسة مقارنة للمستشفيات الحكومية والخاصة " ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، العدد 3 ، ص ص. 402 - 437 .

مراجع باللغة الإنجليزية

- Abdallah, A. B. ; Obeidat, B. Y., ; Aqqad, N. O. ; Aljanini, M. N. and Dahiyat, S. E. (2017), "An Integrated Model of Job Involvement, Job Satisfaction and Organizational Commitment : A Structural Analysis in Jordan's Banking Sector", Communications and Network, Vol. 9, PP. 28 – 53.
- Aleinein, A. A. (2016), "The Impact of Job Involvement on Job Performance at UNRWA Gaza Field Office", Master of Science, Faculty of Commerce, the Islamic University, Gaza.
- Anggraeni, A. ; Dwiatmadja, C. and Yuniawan, A., (2017), "The Role of Psychological Contact on Employee Commitment and Organizational Citizenship Behavior : A Study of Indonesian Young Entrepreneurs in Management Action ", SA Journal of Industrial Psychology, Vol.43, PP. 1-9.
- Argyris, C. (1960), "Understanding Organizational Behavior", Homewood, IL: Dorsey Press.
- Armstrong, M. (2006), " A Handbook of Human Resource Management Practice", 10th Edition, Cambridge University Press.

أثر العقد النفسي في الاستغراق الوظيفي " دراسة تطبيقية على بعض الفنادق المصرية "
معتز بالله فريد إبراهيم أحمد حسن أحمد عبد القوي

- Aykan, E. (2014), "Effects of Perceived Psychological Contract Breach on Turnover Intention: Intermediary Role of Loneliness Perception of Employees", *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, Vol.150, PP.413 – 419.
- Ballou, N. (2013), "The Effects of Psychological Contract Breach on Job Outcomes", Master of Science, Faculty of The Department of Psychology, San José State University, USA.
- Burch, G. F. ; Batchelor, J. H. ; Burch, J. J. and Heller, N. A. (2015), "Psychological Contracts Revisited: Providing A New Framework and Example ", *Journal of Management Policy and Practice*, Vol.16, No.2, PP. 109 – 121.
- Chambel, M. J. ; Lorente, L. ; Carvalha, V. and Martinez, I. M. (2016), "Psychological Contract Profiles among Permanent and Temporary Agency Workers", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 31, No. 1, PP.79 – 94.
- Conway, N. and Briner, R. (2005), "Understanding Psychological Contracts at Work : A Critical Evaluation of Theory and Research", Oxford University Press, P.201.
- Culibrk, J. ; Delic, M. ; Mitrovic, S. and Culibrk, D. (2018), "Job Satisfaction, Organizational Commitment and Job Involvement : The Mediating Role of Job Involvement " *Frontiers in Psychology*, Vol.9, No.132, PP.1 – 12.
- Danish, R. Q. ; Shahid, A., U. ; Aslam, N. ; Afzal, M. and Ali, H. Y. (2015), "Relationship between Job Performance, Job Involvement and Career Salience of Employees in Education Sector of Pakistan", *American Journal of Educational Science*, Vol.1, No.2, PP. 19 – 23.
- DeVellis, R. F. (2012), "Scale Development: Theory and Applications", Los Angeles, Sage, PP. 109-110.
- Gilkar, N. A. and Darzi, J. A. (2013), "Job Involvement-Sense of Participation-Job Satisfaction : A Triangular Framework", *IOSR Journal of Business and Management*, Vol.6, No.6, PP.41 – 47.
- Hartmann, N. N. and Rutherford, B. N. (2015), "Psychological Contract Breach's Antecedents and Outcomes in Salespeople: The Role of Psychological Climate, Job Attitudes, and Turnover Intention", *Industrial Marketing Management*, Vol.51, PP. 158 – 170.
- Kasekende, F. (2017), "Leader – Member Exchanges and Psychological Contract: Testing for Interaction Effects", *Journal of Management Development*, Vol.36, No.7, PP.959 – 972.
- Khan, T. I. (2011), "Job Involvement as Predictor of Employee Commitment: Evidence from Pakistan", *International Journal of Business and Management*, Vol. 6, No. 4, PP. 252 – 262.
- Kishokumar, R. (2018), "The Impact of Psychological Contract on Organizational Citizenship Behavior: An Investigation on Banking Sector in Eastern Provinces, Srilanka", *Asian Journal of Economics, Business and Accounting*, Vol.6, No.1, PP. 1 – 13.
- Kirkpatrick, D. (1998), "Evaluating Training Programs", Berrett-Koehler Publishers, San Francisco.
- Patel, L. (2012), "Exploring Employees' and Supervisors' Reactions to Transactional and / or Relational Psychological Contract Breach", Doctor of Philosophy, Northern Illinois University Dekalb, Illinois, USA.
- Peng, K. Z. ; Wong, C. S. and Song, J. L. (2016), "How Do Chinese Employees React to Psychological Contract Violation? ", *Journal of World Business*, Vol.51, PP. 815 – 825.
- Rizwan, M. ; Khan, D. J and Saboor, F. (2011), "Relationship of Job Involvement with Employee Performance: Moderating Role of Attitude", *European Journal of Business and Management*, Vol.3, No.8, PP. 77 – 85.
- Schein, E. H. (2010), "Organizational Culture and Leadership. 3rd Ed., Jossey-Bass, San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Sok, J ; Blomme, R. and Tromp, D. (2013), "The Use of The Psychological Contract to Explain Self-Perceived Employability", *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 34, PP. 274 – 284.
- Sukri, S. ; Asogan, P. and Waemustafa, W. (2015), "Factor Influencing Job Involvement in Universiti Malaysia Perlis (UniMAP) ", *Mediterranean Journal of Social Sciences*, Vol.6, No. 6s4., PP. 157 – 167.
- Sulander, J. ; Sinervo, T. ; Elovainio, M. ; Heponiemi, T. ; Helkama, K. and Aalto, A. M. (2016), " Does Organizational Justice Modify the Association between Job Involvement and Retirement Intentions of Nurses in Finland", *Research in Nursing & Health*, Vol. 39, PP. 364 – 374.
- Toga, R. and Mjoli, T. Q. (2013), "The Relationship between Job Involvement, Job Satisfaction and Organizational Commitment among Lower-Level Employees at a Motor-Car Manufacturing Company in East London, South Africa", *Journal of Business and Economic Management*, Vol.1, No.2, PP.25 – 35.
- Walker, A. (2013), "Outcomes Associated with Breach and Fulfillment of the Psychological Contract of Safety", *Journal of Safety Research*, Vol. 47, PP. 31 – 37.

ملخص باللغة الانجليزية

This study aims to identify the psychological contracts types that are most prevalent in Egyptian hotels and to measure the impact of these psychological contracts on Job Involvement of employees in hotels. This research was based on three basic approaches, the descriptive in literature review, the analytical in the field study and the explanatory in interpreting and analyzing preliminary data. The field study was conducted on a random sample of 5-star hotels in Sharm El Sheikh City using two survey forms that were directed to a sample of employees and human resources managers. The results showed that the negative psychological contracts are the most prevalent in the hotels under study compared to the positive contracts, because of the low awareness of psychological contract in terms of concept, importance, types and disadvantages of violation. The study also found that negative psychological contracts lead to a low level of job involvement in hotels compared to positive ones. The study recommends that Egyptian hotels need to pay attention to psychological contracts with employees as much as they are interested in the official contracts concluded with them, Hotels must fulfill any promises or obligations to employees and avoid overstating any promises to employees that will be difficult to achieve later.