



أثر التكيف الثقافي على الشعور بالوفاء أو الانتهاك للعقد النفسي للمعلمين العرب في المدارس والمعاهد  
الماليزية

د.هاجر محمد أبو الفضل - كلية الإدارة والقيادة - جامعة العلوم الإسلامية الماليزية

hager.abouelfadl@raudah.usim.edu.my

د. صلاح محمد زكي القادري - كلية الإدارة والقيادة - جامعة العلوم الإسلامية الماليزية

alqaderi@usim.edu.my

المستخلص:

يعد التكيف الثقافي نتيجة مؤقتة وأولية في مهمة المغتربين من شأنها أن تؤثر على تطوير التكيف الثانوي لهم. وبما أن القيم والعقود الرسمية والتوقعات عن العمل تختلف من دولة إلى أخرى ومن ثقافة إلى أخرى. نجد أن دراسة مفهوم العقد النفسي في الثقافات المختلفة أمر ضروري لتحديد ما يمكن إقرار أنه متفق عليه داخل المنظمات وما هو مرتبط بكل ثقافة على حدة. اهتمت الورقة ببحث أثر التكيف الثقافي على الشعور بالوفاء أو الانتهاك للعقد النفسي للمعلمين العرب في المدارس والمعاهد الماليزية. خلصت الورقة الى العديد من النتائج التي أظهرت أن هناك مشكلة في التكيف الثقافي للمعلمين العرب في الثقافة الماليزية سواء على المستوى العام أو مستوى العمل، وهو ما مثل أحد أهم الأسباب في شعورهم بالانتهاك لعقودهم النفسية. بالرغم من التباين الثقافي الواضح جدا بين الثقافتين، إلا أن المؤسسات الماليزية لم تولي اهتماما بالتعريف بالثقافة الماليزية ومحاولة دمج المعلمين الجدد مما له أثر عميق على نتائج العمل، كما أنه يخفض بشده الاستفاده القصوى من العاملين العرب. الأطر القانونية في الدولة كانت لها أثر كبير على شعور العاملين بعدم الراحة، حيث أكد العاملين على وجود تغييرات كبيره ومتتالية في النظم تسببت في شعورهم بالقلق وعدم الامان. خلصت الورقة إلى بعض التوصيات لرفع التكيف الثقافي للمعلمين العرب مع الثقافة الماليزية، عن طريق صناعة برامج خاصة للدمج



الثقافي وانشاء نظم لادارة المورد البشرية تتفق مع المغتربين من ثقافات متباينه بهدف تعظيم الاستفاده منهم كمورد بشرى مكلف ومهم للمنظمة.

الكلمات المفتاحية: التكيف الثقافي. العقد النفسي. المعلمين العرب بماليزيا

## Abstract

Cultural adaptation is a temporary and preliminary result in the mission of expatriates that will affect the development of their secondary adaptation. Values, official contracts and expectations vary from country to country, and from one culture to another. The concept of psychological contract in different cultures is necessary to determine what can be recognized as agreed upon within the organizations, cultures and individuals. This paper examines the impact of cultural adaptation regarding fulfillment or violation of the psychological contract of the Arab teachers in Malaysian schools and institutes. The findings show that there is a problem with the cultural adaptation for Arab teachers in the Malaysian culture in the workplace, and in general as well. The study sheds light on bad cultural adaptation being one of the most important reasons in psychological contracts violation feelings. Despite the very clear cultural differences between the two cultures (Arab and Malaysian), institutions and schools have not paid enough



attention to introducing Malaysian culture through training programs directed at Arab teachers. Neglecting such training programs results in lower performance results amongst Arab teachers. The legal frameworks also have a great impact on psychological contract violation feelings.

Additionally, changes in regulations and rules is another cause for anxiety and insecurities in employees. The paper recommends creating special training programs for cultural integration and establishing human resource management systems that meet the needs of expatriates to maximize the value and resources in their organizations.

#### المقدمة:

أحد أهم الأسباب الأكثر شيوعاً للمغتربين التي تؤدي إلى إنهاء مهماتهم الخارجية هو عدم القدرة على التكيف مع الثقافات الأخرى<sup>(1)</sup>. أكد McFarland أن 83% من المغتربين يواجهون مشاكل في الأداء في البلد المضيف لأنهم يفتقرون إلى القدرة على التكيف مع مختلف جوانب البلد المضيف<sup>(2)</sup>. لذلك يعد التكيف نقطة محورية يجب أن نسعي لإكتشاف العوامل المؤدية لها. يعد التكيف الثقافي مؤشراً رئيسياً ومحدد هام لنجاح المغتربين في مهامهم الدولية<sup>(3)</sup>. وفقاً لمراجعة الأدبيات فإن التكيف الثقافي هو نتيجة مؤقتة وأولية في مهمة المغتربين تؤثر على تطوير تكيفهم الثانوي<sup>(4)</sup>. وبما أن القيم والعقود الرسمية والتوقعات عن العمل تختلف من



دولة إلى أخرى ومن ثقافة إلى أخرى نجد أن دراسة مفهوم العقد النفسي في الثقافات المختلفة ضروري لتحديد ما يمكن إقرار أنه متفق عليه داخل المنظمات وما هو مرتبط بكل ثقافة على حدة<sup>(5)</sup>.

يعد التكيف مع الثقافات الأخرى بعداً هاماً في عالمنا الحالي، ويظهر ذلك جلياً عندما ينتقل العامل للعمل في ثقافة متباينه بشدة عن ثقافته الاصلية مثل المعلمين العرب في البلاد الغير عربية. فالتكيف الثقافي لا يعد فقط عامل مهم للتكيف مع البيئة، بل يمتد أيضاً للتأثير على الرضا الوظيفي والأداء السياقي بالمؤسسة. تهدف هذه الورقة لمناقشة درجة التكيف الثقافي والشعور بالوفاء / انتهاك العقد النفسي للمعلم العربي العامل في المدارس والمعاهد الماليزية. تناولت الورقة تعريف بمفهوم التكيف الثقافي والعقد النفسي بالمنظمة والعلاقة بينهما، ثم استكشاف مدى تكيف المعلمين العرب مع الثقافة الماليزية وعقودهم النفسية. قام الباحث بإجراء مقابلات ميدانية مع ادارات المدارس الماليزية التي يعمل بها معلمين، ومن جانب آخر مع عشرة من المعلمين العرب المسجلين في دائرة التنمية الإسلامية في ماليزيا (JAKIM) لبحث مشكلة الدراسة. وصفت النتائج الاختلافات في درجات التكيف، وبعض العوامل والمهارات المؤثرة علي درجة التكيف. كما ركزت علي استكشاف درجه رضا المعلمين عن عقودهم النفسية، والمشكلات التي واجهاتهم وأدت الي توليد الشعور بالانتهاك. اقترحت الورقة برامج عملية لإطار تدريبي للمعلمين الجدد لرفع قدراتهم علي التكيف مع الثقافات والرضا عن عقودهم النفسية.

#### مشكلة البحث:

تكمن مشكلة البحث الحالية في استكشاف نقاط العقد النفسي لدي المعلمين العرب العاملين في المدارس والمعاهد الماليزية وتوصيف أبعاد التكيف الثقافي لديهم مع الثقافة الماليزية.



### أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي إلي دراسة أربع محاور:

1. توصيف العلاقة بين التكيف الثقافي والعقد النفسي.
2. استكشاف مدي التكيف الثقافي للمعلم العربي في البيئة الماليزية.
3. استكشاف وتوصيف العقد النفسي للمعلمين العرب العاملين في المدارس والمعاهد الماليزية.
4. خطوات عملية مقترحة لزيادة الشعور بالوفاء بالعقد النفسي ورفع مستوى الذكاء الثقافي للمعلمين العرب في المدارس والمعاهد الدينية الماليزية؟

### أهمية البحث:

بالرغم من أهمية دراسة سلوك المغتربين وتوسع الدراسات في العقد الاخير نحو بحث أدائهم، إلا أن من الواضح وجود فجوة بحثية في فهم طبيعة عقودهم النفسية وما يشكلها ومشكلات ودرجات التكيف لديهم. من الناحية العلمية يساهم البحث الحالي في استكشاف مشكلات التكيف الثقافي لدي المعلم العربي العامل في ماليزيا، ومدي قدرته علي التكيف. تكمن الأهمية العملية للبحث في المساهمة التي يقدمها للقائمين على المدارس والمعاهد الدعوية الدينية والتنفيذيين بشكل عام، للتعرف على ما يساعدهم في تطوير ممارساتهم الإدارية وتحسين نتائج الأداء، والمؤشرات السلوكية للمغتربين.

### مفهوم التكيف الثقافي:

يعد التكيف مع الثقافات الأخرى بعداً هاماً في عالمنا الحالى، ويتطلب ذلك قدرات عالية من مهارات الاتصال مع الآخرين<sup>(6)</sup>، يمثل التفاعل بين الثقافات النقطة الحاسمة التي تهدد الأداء، أو تكون عنصر فاعل في



نجاحه. في حالة التعددية الثقافية، على جميع الأفراد ادراك أن الافتراضات السابقة لديهم لم تعد صالحة أو

مناسبة عند التواصل مع ثقافة مختلفة<sup>(7)</sup>. وقد يسبب هذا الاختلاف نوع من الشعور بعدم الراحة أو القلق.

عرف Black & Stephens التكيف بين الثقافات على أنه درجة الراحة النفسية التي يتمتع بها المغترب مع

مختلف جوانب الثقافة المضيفة<sup>(8)</sup>. صنفت Black & Stephens, 1989 التكيف الثقافي في ثلاثة أبعاد:

1. التكيف مع البيئة العامة (درجة من الراحة مع الظروف المعيشية العامة، مثل المناخ والمرافق الصحية والغذاء).

2. التفاعل الاجتماعي والتحدث مع المضيفين (مواطني الدول).

3. التكيف مع العمل مع تلبية مسؤوليات الوظيفة وتوقعات الأداء (معايير الأداء، والمسؤوليات الوظيفية والإشرافية)<sup>(8)</sup>.

وقد وجد الباحثون بأن الطريقة الأكثر فاعلية في التعرف على الثقافة الجديدة هي "التجربة الملموسة"، والتي

تتطوي على الانغماس في التجربة وتوظيف المشاعر ومحاولة الفهم<sup>(9)</sup>. ومن المرجح أن يؤدي التفاعل المتكرر

مع سكان البلد المضيف إلى التكيف الثقافي، فهي ضرورية للتكيف مع البيئة الجديدة<sup>(10)</sup>. فالبعض يتجنب

تعريض نفسه للثقافة الأجنبية. لذلك يجب قياس عمق التعرض للثقافة الأجنبية والتي تشمل ما إذا كان المرء

يشارك في التجارب الثقافية الأخرى أم لا. على سبيل المثال، الفرد الذي يشتري طعاماً من مطاعم البلد

المضيف أو يزوره السكان المحليين من المحتمل أن يكون أعمق فهماً للثقافة الأجنبية. يُعتقد أن طول مدة

الدراسة والملاحظة والممارسة هي عناصر أساسية لزيادة الذكاء الثقافي للمرء<sup>(11)</sup>. وقد لا يحدث هذا للجميع

لأن البعض قد لا يهتم بالتعرف على الثقافات الأخرى<sup>(12)</sup>.



## العقد النفسي بالمنظمة:

إن نجاح الإغتراب يتأثر بشكل مباشر بالعقد النفسي<sup>(13)</sup>. يعد الوفاء بالعقد النفسي داخل المنظمة من أهم النقاط الرئيسية المكونة لأي نوع من العقود باختلاف أشكال المنظمات والعاملين بها، فهو عبارة عن مجموعة من التوقعات التي يخلقها كل طرف عن الآخر<sup>(14)</sup>. أشارت الأبحاث إلى تأثير الخرق والانتهاك للعقود النفسية على العديد من العواقب السلوكية الغير مرغوبة. يتأثر العقد النفسي بمجموعة من العوامل الشخصية والتنظيمية والثقافية، ويؤثر أيضاً في المواقف والسلوكيات التي تصدر من الطرفين داخل المنظمة .

إن العقد النفسي مسألة ديناميكية تخضع لمراجعته مستمرة، ليس من الممكن للأفراد تشكيل التوقعات في وقت مبكر (عند بدء العمل مثلاً) عن جميع التزامات ووعود رب العمل/المنظمة<sup>(15)</sup>، وبالتالي فإن العقود النفسية تتطور طوال علاقة الفرد مع المنظمة<sup>(16)</sup>. ويجب أن تكون قادره على استيعاب التغيرات التي تحدث في البيئة والظروف<sup>(17)</sup>. ويؤيد ذلك Aldossari.M & Robertson حيث أكدوا أن الأشخاص الذين أجريت معهم المقابلات وجدوا صعوبة في تذكر توقعاتهم السابقة وأنهم غير متأكدين أن هذه التوقعات مطابقة للحالية<sup>(18)</sup>. قدم Rousseau بعض العناصر التي قد تتضمنها العقود ولكن أكد أن ذلك يعتمد على التحليل العملي، تضمنت العناصر التدريب والأمن الوظيفي والتنمية والدعم، كما أن هناك بعض الالتزامات المهمة للموظفين تضمنت العمل الإضافي، والولاء، والسلوكيات والدور الإضافي، والحد الأدنى للإقامة، والاستعداد لقبول أي تحولات<sup>(19)</sup>.

أكد Harwood على فكرة Rousseau أن العقد النفسي ذاتي للغاية<sup>(20)</sup> لكنه أيضاً يتأثر بممارسات إدارة الموارد البشرية الضعيفة وتصورات نقص الدعم التنظيمي بشكل عام<sup>(21)</sup> أو إدراك عدم المساواة عند إجراء



المقارنات بواسطة الموظفين<sup>(22)</sup>. أى أن المنظمات أكثر احتمالاً للالتزام بالوعد إذا تم تطوير ممارسات الموارد البشرية بشكل جيد.

اقترح Sims أن العقد النفسي قد يحتوي على الآلاف من العناصر<sup>(23)</sup>، وذلك يجعل من غير المنطقي عمل قائمة موحدة من البنود لتقييمها داخل المنظمات، إن لم يكن مستحيلاً<sup>(24)</sup>. نظراً لعدم تجانس العينات التي تم استخلاص البيانات منها، فإنه من الصعب التعميم بأن هناك عناصر معينة أهم من أخرى، ولكن تختلف مع اختلاف مستويات/مجموعات العمل المحددة. فى دراسة أجراها Ryan عن المعلمين فى استراليا لاستكشاف عقدهم النفسي عن طريق المقابلة الشخصية لست معلمين بأحد المدارس الثانوية، خلصت الدراسة إلى أن هناك 8 مصادر أساسية للخرق داخل المنظمة<sup>(25)</sup> تمثلت فى :

1. التغيير: زيادة حمل العمل أو بعض التغيرات التنظيمية.
2. الدعم: يحدد الدعم التنظيمي مدى ادراك الموظف للالتزام بالعقد النفسي<sup>(26)</sup>. إذا كان هناك دعم كبير أو منخفض للأهداف عليها يقرر الموظف إن كان لديه سبب للبقاء مع المنظمة أم لا<sup>(27)</sup>.
3. مقارنة العقد النفسي الخاص بالعامل مع مماثلين فى منظمات مختلفة أو داخل المنظمة: إن الزيادة فى التنافسية ستؤثر على مفهوم انتهاك العقد النفسي. بما أن الموظفين اليوم يميلون إلى توقع المزيد مقارنة بالأجيال السابقة، بالتالي يمكننا توقع المزيد من الموظفين الذين يتعرضون لانتهاكات تعاقدهم النفسي<sup>(28)</sup>.
4. ردود الأفعال على الأحداث: يحدث تصور لخرق العقد النفسي عن طريق مراقبة الانتهاك فيما يتعلق بما حدث مع الزملاء، والخسارة التي تكبدها، وأخيراً دورة التصعيد التي تصبح انتهاكاً أكثر وأكثر<sup>(29)</sup>.
5. العلاقات الاجتماعية: يتم تحديد الانتهاك بالعلاقة الاجتماعية بين صاحب العمل والموظف<sup>(30)</sup>.





6. الوعود المنقوضة: إن الوعود الضمنية التي نكثتها المنظمة تزيد من الإدراك بأن المخالفة قد حدثت.
7. شرح الخرق: ان تم تقديم التفسيرات للانتهاك أو الخرق الذي حدث فإن ذلك يقلل من آثار الخرق بشكل عام<sup>31</sup>.
8. الفروق الشخصية: حيث أكد Cohen دور قيم الأفراد في عقدهم النفسي<sup>(32)</sup>.
- على الرغم من أن الباحثين قاموا في السنوات الأخيرة بفحص العقود النفسية في دول مثل هونغ كونغ واليابان والهند وسنغافورة<sup>(33)</sup>، إلا أنه لم تتم دراسة مماثلة في الشرق الأوسط لبحث الطبيعة المميزة للثقافة العربية وتأثيرها المحتمل على العلاقات بين أرباب العمل والموظفين<sup>(18)</sup>.

#### الخرق والانتهاك من قبل المنظمة/ رب العمل والمدير:

تحدث الانتهاكات للعقود النفسية عندما يتقاعس رب العمل/المنظمة عن الوفاء بالتزاماته الغير مكتوبة والتي توقعها العامل منه. بالتالي نجد أن الوفاء من عدمه ذو تأثير واضح على مواقف العاملين وسلوكياتهم في بيئة العمل. أوضحت الدراسات أن هناك علاقة إيجابية بين الوفاء بالتزامات والعقد النفسي<sup>(34)</sup>. على الجانب الآخر أشارت الأبحاث إلى تأثير الخرق والانتهاك للعقود النفسية على العديد من العواقب السلوكية الغير مرغوبة.

عرف Morrison & Robinson الخرق على أنه "الإدراك الذي ينبع من فشل المنظمة في الوفاء بأحد التزاماتها"<sup>(35)</sup>، أما الانتهاك فهو "حالة عاطفية ووجدانية تنبع من الاعتقاد بأن المنظمة فشلت على نحو تام وكاف في الحفاظ على العقد النفسي". يمكن ملاحظة أن الانتهاك يمكن توصيفه على أنه استجابة عاطفية



تجاه عدم الوفاء بالالتزامات. أي أن انتهاك العقد النفسي يتضمن ردود فعل عاطفية ومؤثرة تنشأ نتيجة شعور

العامل بأن المنظمة قد فشلت في الوفاء بالتزاماتها أيًا كان السبب<sup>(35)</sup>.

**العلاقة بين التكيف الثقافي والشعور بالوفاء / انتهاك العقد النفسي :**

أوضحت الدراسات أن العلاقة بين مفهومي التكيف الثقافي والعقد النفسي علاقة وثيقة<sup>(36)</sup>. فأحد الأسباب

الرئيسية المرتبطة بفشل المغتربين أو عدم فعاليتهم أن المغتربين لم يتكيفوا مع بيئة البلد المضيف<sup>(37)</sup>. إذا كان

المغتربون غير قادرين على التكيف مع بيئة البلد المضيف<sup>38</sup> فمن المرجح أن يكونوا غير راضين عن

وظائفهم<sup>(17)</sup>. أكدت دراسات سابقة أن القدرة على التكيف مع ثقافة جديدة هي الذكاء الوحيد الذي يحتاجه

المغتربون<sup>(39)</sup>.

بما أن العقد النفسي نوع من التوقع والادراك فقد يكون التكيف أحد العوامل المؤثرة عليه كقيمة مدركة. فعندما

يدرك المغتربون وجود توازن غير موافٍ بين المكافآت النقدية وتضحياتهم النفسية في الانفصال عن عائلاتهم

أو أصدقائهم، فقد يقللون من مستوى التكيف<sup>(40)</sup>. إن التواصل الفعال بين الثقافات ينشئ القدرة على إيجاد

الحلول<sup>(41)</sup>، أو على الأقل تقديم التنازلات بشكل مرضي. أن المغتربين المتكيفين ثقافياً لديهم قدرة أكبر على

بذل الوقت والجهد والاستثمارات العاطفية للوصول للسلوكيات التي تسهل الأداء الوظيفي المميز<sup>(42)</sup>.

تكمن المشكلة الأساسية في عمل المغتربين أن العلاقة مع الموظفين تركز على النتائج الفورية<sup>43</sup>، لذلك يطلب

من الموظفين اكتساب المزيد من المهارات وتحمل الكثير من التغيير المستمر والتعامل مع العديد من المواقف

والسلوكيات الغامضة في عملهم<sup>(44)</sup>.



إن المنظمات تبحث بشكل متزايد عن الذين لا يؤدون أداءً جيدًا فحسب، بل أيضًا يتمتعون بالمرونة والتكيف مع التغيير<sup>(29)</sup>. في حالة وجود استياء ومشاعر سلبية بين زملاء العمل، فإنه من الصعب جدًا الحفاظ على المستويات الحالية لأداء الوظائف ناهيك عن تحسينها<sup>45</sup>. لذلك فالمغتربون يبذلون المزيد من الجهد للتكيف مع البيئة الجديدة عن طريق تنمية الأبعاد المعرفية عن الثقافة الجديدة واتخاذ السلوك المناسب للمساهمة في نجاح المؤسسة والدافعية المستمرة لتحقيق الترقيات.

### منهجية الدراسة:

اتبعت الورقة طريقة المقابلات لاستكشاف درجة التكيف الثقافي والشعور بوفاء/ انتهاك العقد النفسي للمعلمين العرب العالمين في المدارس والمعاهد الماليزية. تمت المقابلات مع مدرسين عرب يعملون حاليًا في المدارس والمعاهد الدينية الماليزية المسجلة في دائرة التنمية الإسلامية في ماليزيا JAKIM. وفقًا لإحصاءات دائرة التنمية الإسلامية في ماليزيا (JAKIM) في عام 2019 فإن عدد المعلمين المسجلين لديهم 90 معلمًا عربيًا كما هو موضح بالجدول رقم (1).

جدول رقم (1) : تصنيف معلمي اللغة العربية لعام 2017

البلد	2017	2018	2019
مصر	94	118	59
اليمن	51	59	20
الاردن	1	1	0
سوريا	21	25	9
العراق	2	2	0
المجموع	169	205	90



المدارس المختارة هي المدارس التي بها مدرسين لغة عربية من العرب. تم تصنيف المشاركين إلى ثلاث فئات حسب المنطقة الجغرافية. تم أخذ عينة من عشر معلمين. صنفت العينة جغرافياً حسب مناطق العمل الي ثلاثة معلمين يعملون في كوالامبور، ثلاثة معلمين يعملون في ولاية سيلانجور أربعة معلمين يعملون في ولاية قدح، تم فحصهم من خلال المقابلات الشخصية.

اعتمد الباحث في المقابلات علي الأسئلة التي قدمها Black,1990 لاستكشاف التكيف، حيث صنف التكيف إلى ثلاثة أقسام: 1 - التكيف العام، 2 - التفاعل الاجتماعي، و 3 - التكيف مع النظام الإشرافي<sup>46</sup>. بناء علي نموذج Black,1990 تم تصميم أسئلة المقابلات. تتألف المقابلة من عدة أسئلة مقسمة الي جزأين رئيسيين: أولاً، التكيف العام مع الطعام والجو والعادات وتمثل في السؤال "ما مدى تكيفك مع طبيعة الطعام والجو والعادات في ماليزيا؟" ثانياً، التكيف مع العمل، والمسؤوليات المهنية، والنظام الإشرافي وتمثل في السؤال "ما مدى قابليتك للتكيف مع مسؤولياتك المهنية ونظام الإشراف للمرؤوسين الأجانب؟". أما العقد النفسي فاعتمد الباحث علي مقياس Millward & Hopkins, 1998 لاستكشاف العقد النفسي للمغتربين العرب في ماليزيا لعينة الدراسة<sup>47</sup>. تم تصنيف أسئلة المقابلة الي جزأين رئيسيين :

بنود عقود المعاملات تدور حول : "إنني أقوم فقط بما هو ضروري لإنجاز المهمة ."

بنود العقود المنطقية تدور حول: "أتوقع أن تنمو في هذه المؤسسة."



## النتائج:

قام الباحث بزيارة لبعض المدارس الماليزية لاجراء بحث ميداني من خلال المقابلات الشخصية مع مدراء المدارس الماليزية وبعض الطلاب لدراسة ظاهرة التكيف بين المعلمين العرب، عن طريق التعرف على المشكلات التي يواجهها الطلبة ناتج الاختلاف الثقافي وعدم قدرة المعلم على التكيف واتضح مايلي:

1. اللغة: إن أغلب المعلمين العرب لا يتحدث اللغة الماليزية والتي قد تكون ضرورية وخاصة مع صغار السن أو غير المتعلمين. كما أن أغلب المعلمين لا يجيد الحديث باللغة الانجليزية.
2. إختلاف المذاهب: حيث يُتبع المذهب الشافعي في ماليزيا وهذا يختلف عن كثير من الدول العربية. ينشأ عن ذلك بعض الإختلافات في الفتوى. بسبب نقص المعرفة عند بعض المعلمين أو بسبب نقص المرونة الفكرية فالبعض لا يقبل اتباع مذهب آخر حتى لو تأكد من صحة الفتوى في هذا المذهب ويظل يدعو إلى ضرورة إتباع مذهب مخالف للمذهب الشافعي (المتبع في ماليزيا).
3. إستخدام لغة الترهيب في الحديث الدعوي، أو تقديم بعض الحلول الغير مناسبة لثقافة المجتمع الماليزي .

ويؤكد ذلك ما ورد بالصحف بتاريخ 2 فبراير 2017 أن رئيس وزراء ولاية ملاكا الماليزية إدريس هارون صرح بأنه لن يتم السماح للدعاة الأجانب بتقديم دروس دينية حول الإسلام في الولاية، لأن الدعاة الأجانب لا يفهمون الثقافة الماليزية بشكل كامل، لذلك من الممكن أن تتضمن خطاباتهم نوعاً التحريض، أو التطرق إلى مسائل تُعرض العلاقات المجتمعية الماليزية للخطر.



وبناء عليه اتضح للباحث وجود العديد من المشكلات في قدرة المعلمين العرب للتكيف مع الاختلافات الثقافية. اتجه الباحث الي اجراء مقابلات ميدانية مع المعلمين العرب لاستكشاف درجة تكيفهم مع البيئة الماليزية. من خلال المقابلات التي تمت اتضح للباحث وجود تباين بين المبحوثين من حيث التكيف. فعند سؤال البعض عن تقييمة للثقافة الماليزية اختلفت ردود الأفعال بين الرفض أو الاستهجان لبعض العادات، أو عدم ممارسة الثقافة مع تقبل الاختلاف، أو الرفضه التام لمعرفه أو ممارسة الثقافة بشكل جذرى وأنه يفضل العيش في التجمعات العربية .

من المثير للاهتمام ملاحظة أن العاملين في القرى الماليزية البعيدة عن التجمعات العربية كانوا الأكثر ممارسة للثقافة الماليزية. بينما تراوحت ردود الأفعال بين قاطنى المدن بين الرفض التام، أو عدم الممارسة سواء مع وجود بعضهم على علم بالثقافة الماليزية وآخرين يجهلوا أبسط التفاصيل، أو الاندماج فى الثقافة الماليزية وفهمها وممارستها. تبين هذا من بعض ردود الافعال المختلفة:

1. البعض ظهر أنه غاضب ورافض بشكل واضح وقد يفسر بعض العادات بشكل حاد ويعمم الظواهر لاصدار أحكام قاطعة وجذرية مثل " الماليزين لا يفهموا الدين الاسلامي ."
2. البعض الآخر تحدث عن الثقافة الماليزية بشكل بسيط ويعترف بوجود الاختلاف وأن هذا الاختلاف له علاقة بالبيئة لكنه يصعب عليه ممارسة هذه الثقافة ويفضل ثقافته ولكن لا ينكر هذا الاختلاف .
3. المجموعة الثالثة فقد أبدت تفهمها للعادات الماليزية وأسباب نشأتها، وأنهم اعتادوا ممارستها من خلال تواجدهم وسط المواطنين الماليزين.

أما بالنسبة لأبعاد التكيف مع العمل فتباينت الحالات أيضاً



1. البعض أظهر اعتراضه على روتينية اجراءات العمل وعدم السرعة فى الأداء وبطء الإنجاز.
  2. مجموعة أخرى تحدثت عن اختلاف تصوراتها عن بيئة العمل فى ماليزيا قبل وبعد العمل.
  3. البعض أظهر استياء من عدم وجود دعم اجتماعى وأنه لا يشعر بالقبول الاجتماعى وهذا يؤثر على انجاز مهام العمل.
  4. مجموعة أخرى تحدثت عن شعورها بالإحباط من عدم الترقى بالرغم من كفاءتهم عن الكوادر الماليزية، لكن الأمر مرتبط بأعراف العمل الماليزية.
  5. ظهرت أيضاً صعوبات متكررة لدى العديد منهم خاصة بأمور الشعور بالأمان من شرعية إقامتهم فى ماليزيا بسبب تغيرات فى القوانين الخاصة بالإقامة وعدم الوضوح الكافى لهذه القوانين، مما يهدد استقرار حياتهم الأسرية ويضيف أعباء مالية جديدة بشكل متكرر. ويؤكد ذلك الانخفاض الواضح فى أعداد الأشخاص المجازين للعمل من دائرة التنمية الإسلامية فى ماليزيا (JAKIM).
- انطوي المعيار الثالث من التكيف على بنود العقد النفسى مع المنظمة. ويمكن تعريف ماوصفه العاملين فى المقابلات بأنه شعور واضح "بانتهاء العقد النفسى".

#### المناقشة:

أولاً: التكيف العام: فقد أظهرت المقابلات السابقة أن معدلات التكيف كانت منخفضة. لاحظ الباحثون أن مستوى المعلمين العرب فى لغة الملايو ضعيف للغاية. كان هذا أحد الأسباب الرئيسية لنقص التكيف. ومع ذلك، لم تهتم إدارات المدارس كثيراً بتحسين مستوى اللغة لهؤلاء المعلمين. كان من الواضح أيضاً أنه يوجد نقص فى البرامج التى تقدم الثقافة الماليزية للمعلمين العرب وتعمل على إدماجهم فى المجتمع .



اتفقت النتائج السابقة في مراجعة الأدبيات حيث أكدت الدراسات علي أن المعرفة الثقافية تعد عاملاً هاماً في تحديد قدرة الفرد على تقليل سوء الفهم مع شخص من ثقافة أخرى<sup>48</sup>. كان هذا متسقاً مع قالة مديري المدارس حول مشكلة كون اللغة عائقاً كبيراً في عملية الفهم والتواصل بين المعلم والطلاب. على الرغم من أنه قد لا يؤثر بشكل مباشر على أداء المهام المطلوبة، إلا أن مستوى التكيف يختلف مع الوعي بالثقافة. كانت إجابات السؤال عن الطعام والمناخ في ماليزيا أنها تختلف عن الدول العربية بشكل جذري. فطعم الطعام غير مقبول أو لا يمكن تناوله إلا في ظروف اضطرارية. كما أن الطعام الماليزي يحتوي على مكونات مختلفة وأحياناً يكون سكري المذاق أو دهونياً أكثر من الطعام العربي.

أكد المعلمون على شعورهم بالتناقض الشديد بين الثقافتين وأن الاندماج ليس بالأمر السهل، حتى لو كان قد يحدث في المظهر مثل الملابس على سبيل المثال. أولئك الذين يعملون في القرى هم الأكثر فهماً للثقافة الماليزية. قد يكون هذا بسبب ممارستهم المستمرة. على الأرجح أن أولئك الذين يعملون في القرى يمارسون الثقافة الماليزية بطريقة إلزامية نظراً لعدم وجود مجتمعات بديلة لديهم. وبالتالي نجد أن ممارسة الثقافة كان لها تأثير جيد على فهمها وقبولها. لاحظ الباحثون العديد من أبعاد التكيف التي تأثرت بالأبعاد القانونية ونظام العمل في ماليزيا، لكن لا يمكن تغييرها عن طريق المدارس أو المعاهد، لكن كانت لها تأثير واضح وقوي على الشعور بالتكيف العام. ولوحظ أن معظم المعلمين الذين عانوا من صعوبات التكيف قالوا إن السبب وراء ذلك هو عدم وجود تقدير حقيقي كما كانوا يتوقعون قبل قدومهم الي ماليزيا، وكذلك وجود مشاكل الترقية والاندماج مع المجتمع.





تم إجراء مقابلة مع مدرس متزوج من مواطنة ماليزية ويتحدث الملايو، كان من الواضح أنه الأفضل لفهم وقبول الثقافة وتفهم أسباب ظهور بعض السلوكيات والعادات في المجتمع. حتي أنه كان قادر في بعض الأحيان علي تبرير الأخطاء بسبب فهم جذور الثقافة وأسباب النشأة. ويتوقع أن قدرته علي تبرير السلوكيات الغير مقبولة له تأثير ايجابي على نجاح الاتصال والتكيف. يتفق هذا مع Chen & Isa على أن التفاعل المتكرر مع سكان البلد المضيف يؤدي إلى التكيف الثقافي<sup>10</sup>. فالطريقة الأكثر فاعلية لفهم الثقافة الجديدة هي "التجربة الواقعية". وهذا يتفق مع ما لوحظ أن المعلمين، الذين يعيشون في القرى، كانوا الأكثر تكاملاً وممارسة للثقافة وأقل معارضة. بالإضافة إلى ذلك، لوحظ أن التكيف تأثر بالوقت. فإن المعلمون الذين قضوا أقل من 5 سنوات كانوا أقل قدرة على التكيف من أولئك الذين قضوا من 5 إلى 10 سنوات. لم يختلف مدى التكيف بالنسبة لأولئك الذين قضوا خمس سنوات أو أكثر في درجة فهمهم أو قبولهم للثقافة الماليزية. فلوحظ أن زيادة عدد السنوات بعد الخمس لم يؤثر علي قدرات التكيف، لكنه يعتبر واحدا من المؤشرات المرتبطة بالتكيف. فالشخص الغير قادر علي التكيف لا يستمر في العيش كمغترب. اتفق ذلك ما قدمه Takeuchi, Yun, 2002 أن أكثر الأسباب شيوعاً لإنهاء المغتربين لمهامهم في الخارج هو عدم قدرتهم على التكيف مع الثقافات الأخرى<sup>(1)</sup>.

ثانياً: بالنسبة للمسؤوليات المهنية والنظام الإشرافي: فقد بدا أفضل قليلاً. يتمتع معلمي اللغة العربية باحترام واهتمام خاصين في الثقافة الماليزية. تأثر تكيف المعلمين بدرجة الترحيب والتقدير التي يقدمها أعضاء المجتمع. يؤثر التقدير المقدم على الرضا الوظيفي، وهو أحد عوامل التكيف العامة.



من ناحية أخرى، لم يكن لدى المعلمين فترة تدريب كافية على النظام الوظيفي خاصة ما يتعلق بالأبعاد الثقافية الماليزية. وظل تعلم الثقافة الماليزية يخضع للتجربة والخطأ ويحتاج لدرجة عالية من المثابرة. علاوة على ذلك، أثر ضعف اللغة الملايو على الواجبات المهنية. فقد ذكرت إدارات المدارس أن غالبية المعلمين واجهوا هذه المشكلة في بداية عملهم، لكنهم سعوا لتعلم لغة الملايو مع استمرارهم في العمل لفترات طويلة.

على الرغم من أن معظم عمل المعلمين الرئيسي كان لتدريس اللغة العربية وتلاوة القرآن، إلا أن الباحثين لاحظوا أن بعضهم أصدر فتاوي دينية. لقد فعلوا ذلك دون فهم دور الاختلاف الثقافي في تغيير الحكم الفقهي، وأدى ذلك إلى بعض المشكلات، فهو أمر يتناقض مع واجباتهم المهنية وكذلك يحد من اندماجهم الثقافي. أكدت المقابلات التي أجريت مع إدارات المدارس أن المعلمين الذين كانوا أقل مرونة في قبول المذاهب الشرعية المتعددة واجهوا صعوبات في فهم الاختلافات في المذاهب بين البلدان. أثبتت دراسة Black العلاقة بين المرونة السلوكية والتكيف العام والقدرة على التفاعل والتكيف للعمل من خلال عينة من المغتربين اليابانيين العاملين في الولايات المتحدة (46). حيث أثبتت الدراسة أن المرونة أحد مؤشرات التكيف العام للمغتربين (42). بالنسبة لنظام الإشراف كان مقبول بشكل عام، لكن المعلمين احتاجوا إلى بعض الوقت لفهم الجوانب الهامة في النظام الماليزي. على سبيل المثال " نظام أداء التقييم"، ركز المعلمين على قوة التأثير والسرعة في إنجاز مهامهم. وفي الوقت نفسه وضعت الإدارات الماليزية معايير أخرى لنجاح العقد واستمراره مثل الامتثال للقوانين والوفاء بجميع المهام المسندة إليها دون تجاوزها. من الملاحظ أن الإدارات الماليزية لم تهتم بتزويد المعلمين ببرامج تدريبية لهذه الأبعاد مما أدى إلى الكثير من الأخطاء وسوء التقييم .



1. أظهرت المقابلات السابقة أن المعلمين لم يكونوا راضين عن عقود عملهم وأنهم شعروا بالانتهاك الشديد وأن معدلات التكيف لديهم كانت منخفضة. لذلك وجد الباحث أن هناك ظاهرة واضحة تحتاج إلى تحسين.
2. لاحظ الباحث ضعف اللغة الماليزية عند أغلب معلمي اللغة العربية العرب، وكانت من أهم أحد أسباب ضعف التكيف ولم تهتم ادارات المدارس بتحسين لغة المعلمين.
3. عدم توافر برامج للتعريف بالثقافة الماليزية ودمج العاملين العرب مع المجتمع.
4. أغلب المعلمين كان عملهم الرئيسي هو تعليم اللغة العربية وتلاوة القرآن، لكن لاحظ الباحث تصدى البعض للفتوى دون تفهم دور الاختلاف الثقافي في تغيير وتكييف الفتوى.
5. تأثر تكيف المعلم بدرجة الترحاب والتوقير التي يقدمها اعضاء المجتمع من غير المديرى لوظيفته وكان لها تأثير على رضاه عن عقده النفسي.
6. العاملين بالقرى كانوا الأكثر تفهم للثقافة الماليزية وقد يرجع ذلك الى كونهم ممارسين لها وعلى الاغلب بشكل اجباري لعدم توافر مجتمعات بديلة.
7. لاحظ الباحث العديد من أبعاد العقد النفسي المرتبطة بالأبعاد القانونية ونظام العمل بالدولة ولا يمكن للمدرسة أو المعهد تغييرها ولكنها كانت ذات تأثير على عقد المعلم النفسي.
8. أغلب توقعات المعلمين قبل قدومهم الى ماليزيا كانت ايجابية أكثر من الواقع مما أثر على شعورهم بالرضا.



## التوصيات:

1. عند ابرام العقود يجب توضيح الكثير من الأمور مثل نظام الترفيات.
2. يجب توضيح المعايير الضمنية الخاصة بتقييم الأداء في الثقافة الماليزية والتي اختلفت عن الثقافة العربية. اتضح للباحث أن المعلمين اهتموا بقوة التأثير والسرعة في انجاز المهام، بينما افترضت الإدارات الماليزية معايير أخرى للنجاح واستمرار التعاقد مثل الالتزام بالقوانين واستيفاء جميع المهام الوظيفية دون تخطي للمهمه الموكلة في العمل.
3. وضع برامج للتعريف بالثقافة الماليزية ودمج العاملين العرب مع المجتمع.
4. تقبل الادارات الماليزية للاختلاف الثقافي وتوضيح واعطاء فترات أكبر لقياس النتائج تسمح بالتأقلم والتدريب على البيئة الجديدة.

## قائمة المصادر والمراجع:

- <sup>1</sup> Takeuchi, Riki , Yun, Seokhwa, & Tesluk, Paul E. . 2002. *An examination of crossover and spillover effects of spousal and expatriate cross-cultural adjustment on expatriate outcomes*. Journal of Applied Psychology. 87. 655–666.
- <sup>2</sup> Daniel A. McFarland and Reuben J. Thomas. 2006 . *Bowling Young: How Youth Voluntary Associations Influence Adult Political Participation*. American Sociological Review, 71(3), 501-425.
- <sup>3</sup> Tekleab, Amanuel & Takeuchi, Riki & Susan, M. (2005). Extending the Chain of Relationships among Organizational Justice, Social Exchange, and Employee Reactions: The Role of Contract Violations. Academy of Management Journal. 48. 10.5465/AMJ.2005.15993162.
- <sup>4</sup> Hechanova, Gina & Terry Beehr & Neil Christiansen. 2003. Antecedents and consequences of employees' adjustment to *overseas assignments: A meta-analytic review*. Applied Psychology, 52(2), 213–236.



<sup>5</sup> Kim, Young Yun . 2001. *Becoming Intercultural. An Integrative Theory of Communication and Cross-Cultural Adaptation.* Thousand Oaks: Sage Publications Inc.

<sup>6</sup> Ingrid, Willems & Ria, Janvier & Erik, Henderickx . 2003a. *Copernicus tussen de regels door: de culture en de verwachtingen van het federale overheidspersoneel [Copernicus, read between the lines: culture and expectations of the federal public servants.* Gent: Academia Press.

<sup>7</sup> Kim, Young Yun . 2001. *Becoming Intercultural. An Integrative Theory of Communication and Cross-Cultural Adaptation.* Thousand Oaks: Sage Publications Inc.

<sup>8</sup> J.Stewart, Black, & Stephens, Gregory .1989.*The influence of the spouse on American expatriate adjustment and intent to stay in Pacific Rim overseas assignments.* Journal of Management 15(4), 529-544.

<sup>9</sup> Yamazaki, Yoshitaka & Kayes, Christopher. 2004 .*An experiential approach to cross-cultural learning: A review and integration of competencies for successful expatriate adaptation.* Academy of Management Learning and Education, 3, 4, 362-379.

<sup>10</sup> Chen, Ling& Isa, Masako. 2003. *Intercultural communication and cultural learning: The experience of Japanese visiting students in the U.S. The Howard Journal of Communications.* 14 (2), 75-96.

<sup>11</sup> Sawhney, Teenna . 2008. *Cultural intelligence and business behavior.* ICFAI Journal of Soft Skills 2 (4).

<sup>12</sup> W. Berry, John. 1997.*Immigration, acculturation, and adaptation.* Applied Psychology: An International Review. 46 (1), 5-34.

<sup>13</sup> Homem, Ivana Dolejal & Rosa, Suzana da Tolfo. 2008 . *Práticas de Gestão Internacional de Pessoas: Compensação e Seleção de Expatriados em uma Multinacional Brasileira.* RAC - Eletrônica, 2, 201-217.

<sup>14</sup> Csoka, Louis S. 1995. *A new employer-employee contract? Employment Relations Today,* Summer. 21-31.

<sup>15</sup> Guzzo, Richard A. & Noonan, Katherine A. & Elron Efrat. 1994. *Expatriate managers and the psychological contract.* Journal of Applied Psychology, 79(4).

<sup>16</sup> Goddard, R W. 1984. *The psychological contract.* Management World, 13 (7).

<sup>17</sup> Selmer, Jan. 2005. *Cross-cultural training and expatriate adjustment in China: Western joint venture managers.* Personnel Review. 34(1). 68-84.



- <sup>18</sup> Aldossari, Maryam & Robertson, Maxine. 2016. *Repatriation and the psychological contract: a Saudi Arabian comparative stud: Arabian comparative study. International Journal of Human Resource Management*. DOI: 10.1080/09585192.2016.1244102
- <sup>19</sup> Rousseau, DENISE M. 1990. *New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts*. *Journal of Organizational Behavior*. 11. 389-400.
- <sup>20</sup> Harwood, Rafe. 2003. *The Psychological Contract and Remote Working*. An interview with Prof. Denise M. Rousseau. Retrieved 12 August.
- <sup>21</sup> Tekleab, Amanuel G. & Takeuchi, Riki & 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*. 48 (1). 146-157.
- <sup>22</sup> Conway, Neil & Briner, Rob. 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.
- <sup>23</sup> Sims, Ronald R. 1994. *Human resource management's role in clarifying the new psychological contract*. *Human Resource Management*, 33(3).
- <sup>24</sup> Kotter, John Paul. 1973. *The Psychological Contract: Managing the Joining-Up Process*. *California Management Review*, 3.
- <sup>25</sup> Ryan, Kieran. 2011. *Understanding What Factors Influence a Perceived Psychological Contract Breach and Retaliation Among Irish Secondary School Teachers*. MA in Human Resource Management Submitted to the National College of Ireland.
- <sup>26</sup> Guerrero, Sylvie & Herrbach, Olivier .2007. *The affective underpinnings of psychological contract fulfillment*. *Journal of Managerial Psychology*, 23 (1).
- <sup>27</sup> Suazo, Mark M. , Turnley, William H . 2010 . *Perceived organizational support as a mediator of the relations between individual differences and psychological contract*. *Journal of Managerial Psychology*. 25(6). 620-648.
- <sup>28</sup> Tomprou, Maria & Nikolaou, Ioannis . 2011. *A model of psychological contract creation upon organizational entry*, *Career Development International*. 16 (4). 342-363.
- <sup>29</sup> Rousseau , Denise M. & Schalk, René. 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.



- <sup>30</sup> Bal, P. Matthijs & Chiaburu, Dan S. & Jansen, Paul . 2010. Psychological contract breach and work performance. Is social exchange a buffer or an intensifier?'. *Journal of Managerial Psychology*. 25 (3).
- <sup>31</sup> Turnley, William H. & Feldman, Daniel C. . 1998. *Psychological contract violations during corporate restructure*. *Human Resource Management*. 37 (1). 71-83 .
- <sup>32</sup> Cohen, Aaron .2012.The relationship between individual values and psychological contracts. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 27 Issue: 3, pp.283-301, <https://doi.org/10.1108/02683941211205826>.
- <sup>33</sup> Lee, Cynthia & Tinsley, Catherine H & Chen, George Zhen Xiong. 2000. *Psychological and normative contracts of work group members in the United States and Hong Kong*. In Denise M. Rousseau & Rene Schalk (Eds.), *Psychological contracts in employment Cross-national perspectives*. California, CA: Sage Publications Inc. (pp. 87–102).
- <sup>34</sup> Willems, Ingrid & Janvier, Ria & Henderickx, Erik. 2003a. *Copernicus tussen de regels door: de culture en de verwachtingen van het federale overheidspersoneel [Copernicus, read between the lines: culture and expectations of the federal public servants*. Gent: Academia Press.
- <sup>35</sup> Morrison, Elizabeth Wolfe & Robinson, Sandra L.. 1997. *When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops*. *Academy of Management Review*, 22 (1).
- <sup>36</sup> KRAIMER, MARIA L. & WAYNE, SANDY J. & JAWORSKI, REN ATA A. .2001. *Sources of support and expatriate performance: The mediating role of expatriate adjustment*. *Personnel Psychology* 54 (1).
- <sup>37</sup> Caligiuri, Paula M.. 2000. *The Big Five personality characteristics as predictors of expatriate's desire to terminate the assignment and supervisor-rated performance*. *Personnel Psychology*. 53(1), 67–88.
- <sup>38</sup> ROSE, Raduan Che & KUMAR, Naresh. 2008. *A review on individual differences and cultural intelligence*. *Journal of International Social Research* 1(4).
- <sup>39</sup> Earley, Paul & Peterson , Randall S. 2004. *The elusive cultural chameleon: Cultural intelligence as a new approach to intercultural training for the global manager*. *Academy of Management Learning & Education*, 3 (1).
- <sup>40</sup> Raja, Usman & Johns, Gary & Ntalianis, Filotheos.2004. *The impact of personality on psychological contracts*. *Academy of Management Journal*. 47(3). 350–367.
- <sup>41</sup> Javidan, Mansour & House, Robert J. 2001. *Cultural acumen for the global manager: Lessons from project GLOBE*. *Organizational Dynamics*, 29(4), 289-305.





- <sup>42</sup> Harrison, Edelweiss & Michailova, Snejjina . 2011. *Working in the Middle East: Western female expatriates' experiences in the United Arab Emirates*. International Journal of Human Resource Management 23(4), 625–644.
- <sup>43</sup> Van, Sjoerd der Smissen & Schalk, René and Freese, Charissa. 2013. *Contemporary psychological contracts: How both employer and employee are changing the employment relationship*. management revue. Socio-economic Studies. 24 (4).
- <sup>44</sup> Herriot, Peter & Manning, W. E. G. & Jennifer M. Kidd. 1997. *The content of the psychological contract. Perceived obligations in the employment relationship*. British Journal of Management. Vol. 8.
- <sup>45</sup> Butler, Deborah S. & Mullis, Fran. 2001. *Forgiveness: A conflict resolution strategy in the workplace*. The Journal of Individual Psychology. 57(3), 259-272.
- <sup>46</sup> J. Stewart, Black, & Gregersen, Hal .1999. *The right way to manage expatriates*. Harvard Business Review. 77(2).
- <sup>47</sup> Millward, Lynne J& Hopkins, Lee J.1998. *Psychological contracts, organizational and job commitment*. Journal of Applied Social Psychology 28, 1530–1556.
- <sup>48</sup> Hammer M. R., & Nishida H. 1989. *Intercultural communication competence*. In M. K. Asante & W. B. Gudykunst (Eds), Handbook of international and intercultural communication (pp. 247-260). Newbury Park, CA: Sage.





المرفقات:

جدول (2): يوضح نتائج التحليل الاحصائي لمتغيرات الدراسة

المتغير	رقم المحور	Outer loading	AVE	R Squer	Composite Reliability (CR)	Cronbach's Alpha
التكيف الثقافي	1	0.68	0.502	0.604	0.863	0.814
	2	0.745				
	3	0.51				
	4	0.544				
	5	0.847				
	6	0.854				
	7	0.596				
العقد النفسي	1	0.707	0.511	0.372	0.838	0.764
	2	0.562				
	3	0.751				
	4	0.763				
	5	0.769				

جدول 3 : نتائج اختبار الفروض

العلاقة	Std. Beta	Std Error	T- Value	P- Value	القرار
العقد النفسي > التكيف الثقافي	0.618	0.088.	6.988	0	تم قبول الفرض**