



مجلة البحوث المالية والتجارية

المجلد (25) – العدد الثالث – يوليو 2024



أثر القيادة الجديرة بالثقة على العقد النفسي

دراسة ميدانية على قطاعي المنسوجات والسلع المعمرة المصرية

The Effect of Trustworthy Leadership on Psychological Contract: An Empirical Study on the Egyptian textile and Durable Goods Sectors

إعداد

الباحث/ سعيد عبد الفتاح عبد الونيس

مرشح للدكتوراه - كلية التجارة، جامعة بورسعيد - قسم إدارة الأعمال

تحت إشراف

أ.د/ ممدوح عبد العزيز رفاعي

أستاذ إدارة الأعمال - كلية التجارة - جامعة عين شمس

د/ مروة السيد مهران عثمان

مدرس إدارة الأعمال - كلية التجارة - جامعة بورسعيد

2024-2-23	تاريخ الإرسال
2024-3-26	تاريخ القبول
رابط المجلة: https://jsst.journals.ekb.eg/	

ملخص:

هدف البحث للتعرف على أثر القيادة الجديرة بالثقة على العقد النفسى ، وذلك بالاعتماد على عينة من العاملين بقطاعى المنسوجات والسلع المعمرة المقيد بالبورصة المصرية بواقع (8 شركات منهم 2 شركة حكومية و6 شركات خاصه) والذين قدر عددها (384) مفرده .

وتوصل البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة معنوية بين القيادة الجديرة بالثقة والإطار الزمني ، وأيضاً وجود علاقة معنوية بين القيادة الجديرة بالثقة والترتيبات المادية ، كما توجد علاقة معنوية بين القيادة الجديرة بالثقة والنطاق ، وأخيراً توجد علاقة معنوية بين القيادة الجديرة بالثقة والثبات بالشركات محل الدراسة.

الكلمات الافتتاحية : القيادة الجديرة بالثقة ، الترتيبات المادية ، النطاق ، الثبات ، العقد النفسى



Abstract:

The aim of the research is to identify the impact of trustworthy leadership on the psychological contract, by relying on a sample of workers in the textiles and durable goods sectors listed on the Egyptian Stock Exchange (8 companies, including 2 government companies and 6 private companies), whose number was estimated at (384) individuals.

The research reached a set of results, the most important of which is the existence of a significant relationship between trustworthy leadership and the time frame, and also the existence of a significant relationship between trustworthy leadership and financial arrangements, and there is also a significant relationship between trustworthy leadership and scope, and finally there is a significant relationship between trustworthy leadership and stability in the companies under study. .

Keywords : trustworthy leadership, material arrangements, scope, stability, psychological contract

أولاً: مقدمة

تعتبر القيادة الإدارية المعيار الذي يحدد نجاح أي تنظيم ، فغالباً ما يعزى نجاح أو فشل التنظيم في تحقيق الأهداف إلى كفاءة أو عدم كفاءة القيادة، ولكل نمط من أنماط القيادة طبيعة وخصائص تميزه عن الأنماط الأخرى، وعلى الرغم من توافر العديد من الأنماط القيادية بالدراسات والبحوث التنظيمية إلا أن الباحثين يعتقدون أن القيادة الجديرة بالثقة هي الحل الأمثل لأزمة القيادة المعاصرة في المنظمات وخاصة في ظل منظمات متنوعة ثقافياً حيث تؤسس علاقتها على احترام مشاعر وقيم واهتمامات الآخرين. (العشري ، محمد حسن محمد. 2023، ص82)

لذا تعتبر القيادة وسيلة للتوجيه نحو التميز، حيث يعتبر وجود القائد أمراً ضرورياً لتوجيه الأنشطة ودفعها إلى بذل الجهد في جو من التعاون الذي يكفل تحقيق أهداف المنشأة ، فالقيادة الرشيدة هي القيادة القادرة بما تملكه من أدوات الفكر علي التوفيق بين المصالح المتضاربة ورفع الكفاءة وصولاً لأفضل أداء وبأعلى جودة ممكنة بما يؤدي إلي رفع مستوى الأداء وتحقيق رغبات المجتمع.(بكر ، فيصل عبدالله ، 2001، ص35)

كما أن القيادة الجديرة بالثقة تُعد أحد الاتجاهات الحديثة في مجال القيادة مع زيادة اهتمامات الباحثين بها لكونها نموذج ايجابي للقيادة يتحقق عندما يتصف القادة بالعديد من السمات أهمها الوعي الذاتي وشفافية العلاقات. (بكر، سوزان فؤاد، و حسن ، نجوى متولى ، 2021، ص 701)

قبل البدء في العمل يأتي دور توقيع عقد العمل المعنوي والذي يسمى بالعقد النفسي وهو عقد يصف ويوضح العلاقة بين القوى العاملة والمنظمة ويصف العقد النفسي تبادل الالتزامات المتبادلة بين الموظف والمنظمة وهذا يعني أن الموظف يرى أن صاحب العمل لديه بعض الالتزامات تجاهه وسيقابل الوفاء بهذه الالتزامات بالعمل الإيجابي في المواقف مثل الالتزام العاطفي، وسلوك المواطنة التنظيمية، وعلى الرغم من أنه ينظر إلى هذه الالتزامات نفسها بأنها قد تؤدي لمواقف العمل الإيجابي (تحسباً للوفاء بالالتزامات)، وهو الوفاء بالالتزامات الفعلية التي تؤدي حقاً لمواقف عمل إيجابية. (Kutaula, S., Gillani, A., & Budhwar, P. S. 2020, p10)

لذلك فإن الوفاء بالعقد النفسي يؤدي إلى نتائج إيجابية على الفرد والمنظمة ويزيد الوفاء بالعقد النفسي بثقة الفرد بالمنظمة وأيضاً من مستوى الرضا الوظيفي للعاملين، والعكس صحيح حيث يؤدي الإخلال بالعقد النفسي إلى مشاعر الخداع والشعور بالإهانة المعنوية، التي تؤدي بدورها إلى مشاعر وعواطف سلبية من غضب واستياء، ويمكن أن تؤدي هذه المشاعر والعواطف



السلبية إلى استجابات سلوكية واتجاهية، وتتضمن الاستجابات الاتجاهية (الالتزام المنخفض، الرضا الوظيفي المنخفض)، الاستجابات السلوكية وتتضمن (التغيب عن العمل والرغبة في ترك العمل). (نافع, وجيه, و عبدالعال, عماد 2022, ص44)

ثانياً: الدراسات السابقة.

جدول رقم(1) الدراسات السابقة التي تناولت القيادة الجديرة بالثقة.

اسم المؤلف	عنوان الدراسة	الأهداف	مجال التطبيق	النتائج
Kim, et al., (2023)	Authenticity or self-enhancement? effects of self-presentation and authentic leadership on trust and performance.	هدفت لبيان المقارنة بين القيادة الجديرة بالثقة أم تعزيز الذات؟	المنظمات العامه	توصلت إلى أن الثقة من زملاء العمل ، كان للتعبير الحقيقي عن الذات وله تأثير إيجابي غير مباشر على الأداء الوظيفي ،
Cortés-et al., . (2023).	Does authentic leadership promote higher job satisfaction in public versus private organizations? Exploring the role of vigor and engagement.	هدف الدراسة إلى تحليل ما إذا كان النشاط والمشاركة في العمل يلعبان دورًا وسيطًا بين القيادة الجديرة بالثقة والرضا الوظيفي	المنظمات العامه والخاصة	توصلت إلى ان القيادة الجديرة بالثقة لها تأثير على أبعاد الرضا الوظيفي بشكل مباشر وغير مباشر (من خلال النشاط في العمل والمشاركة).
Mao, et al., (2023)	leadership and employee resilience during the COVID-19:	هدفت لبيان تأثير القيادة الجديرة بالثقة على مرونة الموظف أثناء	شركات التصنيع	توصلت إلى أن القيادة الجديرة بالثقة لها تأثير إيجابي

على مرونة الموظف في جائحة COVID-19		جائحة-COVID 19	The role of flow, organizational identification	
---	--	-------------------	---	--

جدول رقم (2) الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت العقد النفسي

اسم المؤلف	عنوان الدراسة	الأهداف	مجال التطبيق	النتائج
جلال (2023)	البروفایل النفسي لعينة من العاملين الدائمين والمؤقتين بجامعة المنيا في ضوء كل من العقد النفسي المدرك وتقدير الذات	هدف الدراسة الحالية إلى فحص العلاقة بين العقد النفسي المدرك (فرد- منظمة) وتقدير الذات، وتحديد البروفایل النفسي	العاملين الدائمين والمؤقتين بجامعة المنيا	توصلت نتائج الدراسة إلى أن العاملين الدائمين يتمتعون بعقد نفسي مدرك أفضل حالا من العاملين المؤقتين، والذين يشعرون بعدم الأمان الوظيفي،
حامد (2023)	تأثير القيادة السامة على سلوك العمل الانحرافي: الدور الوسيط لانتهاك العقد النفسي، والدور المعدل للانفصال الأخلاقي- دراسة تطبيقية على العاملين بمجالس المدن المحلية بمحافظة الفيوم	هدف البحث الحالي إلى اختبار أثر القيادة السامة باعتبارها متغيرا مستقلا، وانتهاك العقد النفسي المدرك باعتباره متغيرا وسيطا تفاعليا على سلوك العمل الانحرافي، وكذلك اختبار الدور المعدل للانفصال الأخلاقي لعلاقة كل من القيادة السامة وانتهاك	مجالس المدن والوحدات المحلية بمحافظة الفيوم	توصل البحث الى وجود تأثير إيجابي مباشر للقيادة السامة على كل من انتهاك العقد النفسي وسلوك العمل الانحرافي، وتأثير إيجابي لانتهاك العقد النفسي على سلوك العمل الانحرافي..



		العقد النفسي بسلوك العمل الانحرافي		
تؤكد النتائج على دور الصراع بين العمل والحياة كوسيط تؤثر من خلاله الاضطرابات والشعور بعدم الثقة على خرق العقد النفسي.	الطلاب الجامعيين	هدفت لبيان خرق العقد النفسي أثناء الجائحة: كيف أثر الانتقال المفاجئ إلى جدول العمل من المنزل على علاقة العمل	Psychological contract breach during the pandemic: How an abrupt transition to a work from home schedule impacted the employment relationship.	Gong & Sims (2023)
تشير النتائج إلى أن نوع الوكيل لم يؤثر على العقود النفسية المتعلقة بإجراءات المعاملات مع انخفاض التزامات صاحب العمل للإجراءات العلائقية أثناء التوظيف	المنظمات العامه	هدفت لتوضيح علاقات العمل في الإدارة من منظور العقد النفسي	Employment relationships in algorithmic management: A psychological contract perspective	Tomprou, & (2022) Lee

استنتج الباحث من خلال العرض السابق للدراسات السابقة ما يلي :

- أشارت الدراسات السابقة إلى أنه يمكن قياس القيادة الجديدة بالثقة من خلال استخدام الأبعاد التالية: (الوعي الذاتي - العمليات المتوازنة - المنظر الأخلاقي - شفافية العلاقات).
- إهتمت الدراسات السابقة بقياس العقد النفسي وأجمعت على قياس هذا البعد من خلال استخدام الأبعاد التالية: (الإطار الزمني - الترتيبات المادية - النطاق - الثبات).

ثالثاً: مشكلة البحث

في ضوء نتائج الدراسات السابقة تتمثل مشكلة البحث في:

"ضعف الإدراك لدى العاملين فيما يتعلق بالعقد النفسي وقد يرجع إلى عدم توافر متطلبات القيادة الجديرة بالثقة"

وينبثق من هذا التساؤل التساؤلات الفرعية التالية:

1. التساؤل الأول: ما مدى توافر أبعاد القيادة الجديرة بالثقة بالشركات محل البحث ؟

2. التساؤل الثاني: ما مدى توافر أبعاد العقد النفسي بالشركات محل البحث؟

رابعاً: أهداف البحث

تهدف الدراسة إلى ما يلي:

1. التعرف على مدى توافر أبعاد القيادة الجديرة بالثقة بالشركات محل البحث .

2. تحديد مدى توافر أبعاد العقد النفسي بالشركات محل البحث.

خامساً: فروض البحث

الفرض الرئيسي : توجد علاقة معنوية بين القيادة الجديرة بالثقة والعقد النفسي بالشركات محل الدراسة، ويتفرع منه الفروض الفرعية التالية :

1. توجد علاقة معنوية بين القيادة الجديرة بالثقة والإطار الزمني بالشركات محل الدراسة.

2. توجد علاقة معنوية بين القيادة الجديرة بالثقة والترتيبات المادية بالشركات محل الدراسة.

3. توجد علاقة معنوية بين القيادة الجديرة بالثقة والنطاق بالشركات محل الدراسة.

4. توجد علاقة معنوية بين القيادة الجديرة بالثقة والثبات بالشركات محل الدراسة.

سادساً: أهمية البحث

1- الأهمية العلمية: من المستهدف أن يسهم هذا البحث في تحديد العلاقة بين القيادة

الجديرة بالثقة والعقد النفسي كما يتعامل هذا البحث مع الاتجاهات والمداخل الحديثة في إدارة الأعمال،

حيث أن هذا الموضوع يعد موضوعاً هاماً في إثراء المكتبة العربية ومراكز البحث العلمي وخاصة

المهتمة بالدراسات الإدارية.



2- الأهمية العملية: يعتبر قطاع المنسوجات والملابس الجاهزة القطاع الصناعي الوحيد في مصر الذي يتمتع بالتكامل الرأسي في الشرق الأوسط، حيث تبدأ رحلة منتجات النسيج النهائية من زراعة أجود أنواع القطن المصري المعروف بجودته عالمياً، مروراً بإنتاج الغزل والصبغة والتجهيز والطباعة ثم الحياكة والتعبئة والتغليف النهائي للمنتج بجودة عالية تنافس المنتجات العالمية، وهو ما وضع مصر بين أكبر 60 دولة مُصدرة للمنسوجات والملابس في العالم.

سابعاً: منهج البحث

انطلاقاً من طبيعة موضوع البحث والمعلومات المراد الحصول عليها للكشف عن أثر العقد النفسي على التميز في الأداء ، فقد تم الاعتماد في البحث الحالي على المنهج الوصفي التحليلي. وتم الاعتماد في تحقيق هذا المنهج على نوعيين من البيانات من مصادرها التالية:

1. البيانات الثانوية: تم الاعتماد في التعرف على الخلفية النظرية للبحث، على المراجع المتنوعة من الكتب والمقالات والدراسات السابقة العربية والأجنبية الأكاديمية والأبحاث المنشورة، والتي تناولت موضوع القيادة الجديرة بالثقة والعقد النفسي .

2. البيانات الأولية: وهي البيانات التي تم جمعها ميدانياً من خلال قائمة الاستقصاء في الدراسة الميدانية لاختبار مدى صحة أو خطأ الفروض التي تقوم عليها الدراسة،

3. مجتمع وعينة الدراسة: يشمل مجتمع الدراسة جميع العاملين بقطاع المنسوجات والسلع المعمرة المقيد بالبورصة المصرية بواقع (8 شركات منهم 2 شركة حكومية و6 شركات خاصة) ، وقد قام الباحث بإتباع أسلوب العينة العشوائية البسيطة في تحديد مفردات الدراسة، والتي بلغ حجمها (37204) مفردة من الإداريين والموظفين في الشركات محل الدراسة، وتم تحديدها باستخدام المعادلة التالية

$$n = \frac{NP(1-p)}{(N-1)(d^2/Z^2) + P(1-P)}$$

(N) = حجم المجتمع

(N) = حجم العينة

(Z) = حدود الخطأ المعياري وهي 1.96 عند درجة ثقة 95%.

(P) = نسبة عدد المفردات التي تتوافر فيها خصائص مجتمع البحث وهي 50%.

(D) = خطأ العينة المسموح به في تقدير النسبة وهو 0.05%.

$$\text{حجم العينة} = \frac{0.5 \times (37204) \times (1-0.5)}{(37204 - 1) (0.052/1.962) + 0.5(1-0.5)}$$

حجم العينة = (384) مفردة

ويوضح الجدول التالي حجم عينة الدراسة، وعدد الاستمارات التي تم توزيعها على العاملين، ونسبة الاستجابة، وذلك كما هو موضح بالجدول الآتي:

جدول رقم (3) التوزيع المتناسب لعينة الدراسة على الشركات محل الدراسة

البيان	عدد العاملين	حجم العينة
الاسكندرية للغزل والنسيج	7220	75
العربية لحليج الاقطان	5480	56
النساجون الشرقيون	5200	53
دايس للملابس الجاهزة	4250	44
العربية وبولفار للغزل والنسيج	3752	38
العرفة للاستثمارات فى السلع المعمرة	3520	36
سبينالكس للسلع المعمرة	3750	38
النصر للملابس والمنسوجات والسلع المعمره	4032	44
الإجمالي	37204	384

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على الدليل الإحصائي للهيئة العامة للاستثمار، 2023، وإدارة الإفصاح بالبورصة المصرية، 2023.



ثامناً: حدود البحث

تتمثل حدود البحث فيما يلي:

1. حدود موضوعية: الممثلة في القيادة الجديرة بالثقة والعقد النفسى .
2. حدود زمنية : تقتصر عملية جمع البيانات على سنوات 2022-2023
3. حدود مكانية: يطبق البحث على العاملين بالشركات الممثلة لقطاعى المنسوجات والسلع المعمرة المقيدة بالبورصة المحددة فى مجتمع البحث

تاسعاً: الإطار النظرى

1. القيادة الجديرة بالثقة

ظهر مفهوم القيادة الجديرة بالثقة كمفهوم أساسي في نظريات القيادة الإيجابية في الأدبيات الأكاديمية منذ عام 2000 مع نشأة حركة السيكولوجية الإيجابية في مكان العمل ، و قد ساهم ظهور كتب (George (2003; 2007) الرئيس التنفيذي لشركة Medtronic في جذب اهتمام الباحثين و الممارسين مبكراً بهذا المفهوم، إلا أن الاهتمام الأكاديمي المكثف بهذا المجال بدء مع تطوير (Luthans and Avolio (2003) نموذج القيادة الجديرة بالثقة، و الذي تضمن تطوير الأساس النظري له الدمج بين مداخل السلوك التنظيمي الإيجابي، و القيادة التحويلية، و منظور السلوك الأخلاقي، حيث قرر الباحثان أنها العملية التي تنتج عن تفاعل القدرات النفسية الإيجابية، والبيئة التنظيمية المتطورة، و التي تؤدي إلى تنمية الوعي الذاتي ، والسلوكيات الإيجابية الضابطة للذات، لدى كل من القادة والتابعين. (Adil, A., & Kamal, A. 2018, p16)

واتسم هذا التعريف بالاتساع، و تعدد الأبعاد، ولم يميز بوضوح بين المداخل المختلفة التي استند إليها، و استند هذا التعريف إلى عدد من المفاهيم الأساسية، التي تضمنت التنظيم الذاتي الإيجابي، والتطوير الذاتي الإيجابي، و معايير السلوك الأخلاقي، والتي انعكست بشكل صريح، أو ضمنى في إطار المحاولات التالية لتطوير مفهوم القيادة الجديرة بالثقة، و ينظر (Gardner et al. (2005 إلى القيادة الجديرة بالثقة على أنها نموذج لدور إيجابي يستند إلى الوعي الذاتي، والتنظيم الذاتي في تطوير التابعين، وبشكل أكثر تحديداً الترويج للتبعية الجديرة بالثقة ؛ مما يؤدي إلى توفير مناخ تنظيمي إيجابي، و من ثم تطوير الأداء، و في نفس السياق، عرف (Ilies et al., (2005 القيادة الجديرة بالثقة على أنها القيادة التي تعي جيداً قيمها، ومعتقداتها، و تركز على بناء نقاط

القوة لدى التابعين، و تطور تفكيرهم، وتوفر إطاراً تنظيمياً إيجابياً يولد العديد من النواتج الإيجابية. (Johnson, S. L. 2019, p164)

وينظر (Gardner et al., 2005) إلى القيادة الجديرة بالثقة على أنها نموذج لدور إيجابي يستند إلى الوعي الذاتي، والتنظيم الذاتي في تطوير التابعين، وبشكل أكثر تحديداً الترويج للتبعية الجدير بالثقة؛ مما يؤدي إلى توفير مناخ تنظيمي إيجابي، و من ثم تطوير الأداء، وفي نفس السياق، عرف (Ilies et al. 2005) بأنها القيادة التي تعي جيداً قيمها، ومعتقداتها، وتركز على بناء نقاط القوة لدى التابعين، وتطور تفكيرهم، وتوفر إطاراً تنظيمياً إيجابياً يولد العديد من النواتج الإيجابية. (Duarte, A. P., Ribeiro, N., Semedo, A. S., & Gomes, D. R.) (2021,p67)

2. العقد النفسي

يعرف (Bligh and Carsten, 2005) العقد النفسي بأنه: الالتزام المتبادل القائم بين الموظف والمنظمة بناء على وعود صريحة وضمنية؛ حيث يبدأ تشكيل العقد النفسي من مقابلة التوظيف من خلال تبادل المعلومات، هذا التفاعل المحدود يُعزّز التوقعات والالتزامات الأولية على أساس مهارات الموظف التي من المحتمل أن يقدمها للمنظمة والأجور والفوائد التي سوف تقدمها المنظمة بالمقابل

ويرى (عامر، 2011) أنّ العقد النفسي هو معتقدات الأفراد التي تمّ تشكيلها في المنظمة فيما يتعلق بشروط وجود علاقة التبادل بين الموظف والمنظمة، التي أساسها تبادل الالتزامات والتوقعات المدركة من قبل الموظفين والمنظمة، وهو رابط عاطفي ضمني، وغير رسمي يتضمن المساهمات والالتزامات التي يجب أن يقدمها الموظف، والمسؤوليات التي على المنظمة تقديمها في المقابل.

كما يعرف (Griep and Vantilborgh, 2018) العقد النفسي بأنه: مجموعة المعتقدات التي لدى الفرد عن نفسه والالتزام المتبادل لمنظّمته، يؤدي تحقيق هذه التوقعات المتبادلة إلى إثارة سلوكيات إيجابية تؤدي -على سبيل المثال- إلى زيادة الالتزام التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية وأداء الدور الرسمي.

كما يرى (إبراهيم، 2021) أن العقد النفسي هو عقد ضمني غير معلن، يتضمن توقعات كلّ طرف من العامل وصاحب العمل حول التزامات كلّ منهما تجاه الآخر؛ والتي تشكّلت بداية من عمليات



الاستقطاب ومقابلة التوظيف والتعيين، وتطورت عبر الوقت؛ من خلال التعامل المباشر بين العامل والمنظمة.

ويعرف (Kickul et al., 2001) العقد النفسي بأنه: مجموعة من المعتقدات والوعود التي يفهمها الموظف وعن شروط التبادل بينه وبين المنظمة، كما يعرفه (Tallman, 2001) بأنه: مجموعة من المعتقدات تستند على الإدراك الحسي الذي يتكون في أذهان الموظفين حول التزاماتهم نحو المنظمة والتزام المنظمة نحوهم

ويعتبر (McDonald & Makin, 2000) أن العقد النفسي هو مجموعة من التوقعات غير المكتوبة التي تعمل في جميع الأوقات وبين كل موظف في المنظمة وبين مختلف المديرين في هذه المنظمة، ويؤكد (Chrobot-Mason, 2003) أن العقد النفسي هو مجموعة من الالتزامات المتبادلة والوعود الضمنية كما هي مدركة من قبل الموظف، ويشير إلى إدراك الموظف لما هو مستحق له في المنظمة، وما يجب أن يقدمه في المقابل

ويرى (Lilly, 2020) أن العقد النفسي يعتمد على مفهوم المعاملة بالمثل بين الموظفين والمنظمات، بحيث يتوقع الموظف المخلص والمنتج أن ترد المنظمة بالمثل من خلال معاملة الموظف بإنصاف من حيث الأجر وظروف العمل

يتسم العقد النفسي بعدد من الخصائص؛ هي: (إبراهيم، أحمد إبراهيم موسى، 2021، ص: 445)

أ. العقود النفسية شخصية : نظرًا لأن العقد النفسي يتضمن معتقدات شخصية؛ فإنه يعبر عن فهم ذاتي للشخص وترجمته لالتزامات المنظمة نحوه، ويشير هذا الفهم الذاتي إلى أن الأفراد يقومون بتكويد Encode تلك المعلومات بطريقة خاصة لأنفسهم، فلو تم إعطاء المعلومات نفسها لشخصين، فسوف يختلفان نسبيًا في فهم وترجمة تلك المعلومات، على الرغم من أن ظروف التعيين والاستخدام لكلٍ منهما قد تكون متشابهة أو متماثلة، فضلًا عن أن كل طرف يعتقد أن ترجمته هي الصحيحة والسليمة، حتى لو كانت بنود هذا العقد مختلفة تمامًا عند المنظمة.

ب. العقود النفسية كتوقعات : نظرًا لأن العقد النفسي يرتبط بالمفاهيم، فإنه يعتبر بمثابة توقعات أو وعود يلتزم كل طرف بتنفيذها للطرف الآخر في مرحلة مستقبلية، وتنشأ هذه التوقعات من العقد المكتوب أو شفويًا، أو من سلوك أطراف أخرى في العقد.

ج. العقود النفسية كاتجاهات: تتضمن الاتجاهات ثلاثة مكونات: معرفية Cognitive، وعاطفية Affective، وسلوكية Behaviour، ويشتمل الأول على المعتقدات وهياكل المعرفة والأفكار والخبرات المتعلقة بالهدف المراد الوصول إليه، ويشير المكون الثاني إلى الاستجابات العاطفية التي تُشكّل من واقع المعتقدات وهياكل المعرفة والأفكار والخبرات، في حين يمثل السلوك الأفعال التي يؤتيها الإنسان للوصول إلى الهدف.

عاشراً: الدراسة الميدانية

1. معاملات الصدق والثبات

اعتمدت الدراسة الحالية على أدوات القياس سابقة الذكر بهدف التعرف على مدى وضوحها وفهمها ومدى مصداقيتها في قياس المتغيرات إلا أنه بغرض التأكد من صدق الأداة المستخدمة فتم استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ الذى بلغ (0.841) لإجمالي العقد النفسى والتميز فى الأداء لإجمالي حجم العينة الأمر الذى انعكس أثره على الصدق الذاتى (الذى يمثل الجذر التربيعي للثبات)، حيث بلغ (0.918).

- أكدت قيم معاملات " الثبات " لأبعاد القيادة الجديرة بالثقة (كمتغير مستقل)، بالارتفاع وتراوحت بين (0.742 ، 0.832) وهي قيمة أكبر من (0.7) مما يعني القدرة علي الاعتماد علي تلك المقاييس.
- أكدت قيم معاملات " الثبات " لأبعاد العقد النفسى (كمتغير تابع)، بالارتفاع وتراوحت بين (0.717 ، 0.809) وهي قيمة أكبر من (0.7) مما يعني القدرة علي الاعتماد علي تلك المقاييس.

كما تشير نتائج الجدول التالي:



جدول رقم (4) معامل الثبات والصدق الذاتي باستخدام معامل ألفا كرومباخ Alph cronbach

م	أبعاد الدراسة	معامل الثبات	معامل الصدق
1- أبعاد القيادة الجديرة بالثقة (المتغير المستقل)			
1	الوعي الذاتي	0.759	0.871
2	العمليات المتوازنة	0.832	0.955
3	المنظر الأخلاقي	0.817	0.903
4	شفافية العلاقات	0.742	0.861
إجمالي أبعاد: القيادة الجديرة بالثقة		0.761	0.872
2- أبعاد العقد النفسي (المتغير التابع)			
1	الإطار الزمني	0.809	0.899
2	الترتيبات المادية	0.717	0.846
3	النطاق	0.789	0.888
4	الثبات	0.70	0.835
إجمالي أبعاد: العقد النفسي		0.763	0.873

*المصدر: مخرجات برنامج Spss

2. توصيف عينة الدراسة.

جدول رقم (5) توصيف عينة الدراسة للبيانات عامة و الخصائص الديموجرافية للعينة

المتغير	العدد	النسبة
1- النوع		
ذكر	249	64 %
أنثى	135	36 %
الإجمالي	384	100 %
2- العمر		
من 20 إلى 29 سنة	107	27.8 %
من 30 إلى 39 سنة	167	43.4 %
من 40 إلى 49 سنة	74	19.2 %

المتغير	العدد	النسبة
50 سنة فأكثر	36	9.3%
الإجمالي	384	100%
3- مستوى التعليم		
دراسات عليا	59	15.3%
مؤهل عالي	220	57.2%
مؤهل متوسط	105	27.5%
الإجمالي	384	100%
4- مدة الخدمة		
أقل من 5 سنوات	56	14.5%
من 5- لأقل من 10 سنوات	85	22.1%
من 10- لأقل من 15 سنة	127	33%
15 سنة فأكثر	116	30.4%
الإجمالي	384	100%

المصدر: من إعداد الباحث من واقع قوائم الاستقصاء المتلقي إجابات عنها

يتضح من الجدول السابق ما يلي :

* النوع- أن توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً لمتغير "النوع" يشير إلى أن الأغلبية من (الذكور) ويحوزون نسبه (64%)، في حين بلغت عينة (الإناث)، نسبة (36%) وفقاً لردود عينة الدراسة.

* العمر:- أن توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً لمتغير "العمر" يشير إلى أن أغلبية عينة الدراسة تشمل الفئة العمرية (من 30 إلى 39 سنة)، بنسبة (43.4%)، يليها الفئة (من 20 إلى 29 سنة)، بنسبه (27.8%)، ثم الفئة (من 40 إلى 49 سنة) بنسبة (19.2%) وأخيرا الفئة (50 سنة فأكثر)، بنسبه (9.3%)، وفقاً لردود عينة الدراسة.

* المؤهل العلمي- أن توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً لمتغير "المؤهل العلمي" يشير إلى أن أغلبية عينة الدراسة تشمل فئة المؤهل (مؤهل عالي)، بنسبه (57.2%)، يليها فئة (مؤهل متوسط)، بنسبه (27.5%)، وأخيرا فئة المؤهل (دراسات عليا)، بنسبه (15.3%)، وفقاً لردود عينة الدراسة.



* مدة الخدمة- أن توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً لمتغير " مدة الخدمة " يشير إلى أن أغلبية عينة الدراسة تشمل الفئة (من 10- لأقل من 15 سنة)، بنسبة (33 %)، يليها الفئة (15 سنة فأكثر)، بنسبه (30.4%)، ثم الفئة (من 5- لأقل من 10 سنوات) بنسبة (22.1%) وأخيراً الفئة (أقل من 5 سنوات)، بنسبه (14.5%)، وفقاً لردود عينة الدراسة.

3. المحاور البحثية .

أ. القيادة الجديرة بالثقة (كمتغير تابع): ويشتمل بدوره على الأبعاد التالية:

جدول (6) المقاييس الوصفية (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الأهمية النسبية)

للقيادة الجديرة بالثقة

م	المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الترتيب
الوعي الذاتي					
1	يعتمد رئيسي المباشر في تحسين تعاملاته مع الآخرين على ردود أفعالهم	3.53	1.196	70.60	3
2	يدرك رئيسي المباشر نقاط القوة، والضعف لديه.	3.89	1.012	77.80	1
3	يدرك رئيسي المباشر أنه قدوة للآخرين.	3.40	1.315	68.00	4
4	يدرك رئيسي المباشر بدقة كيف يقيم الآخرون قدراته.	3.82	1.063	76.40	2
	المتوسط العام	3.41	0.83	68.38	
المنظر الأخلاقي					
5	يتخذ رئيسي المباشر قراراته اعتماداً على جوهر قيمه.	3.95	1.053	79	1
6	يقاوم رئيسي المباشر الضغوط التي قد تجعله يتصرف بشكل يتناقض ومعتقداته.	3.80	.966	76	3
7	يتصرف رئيسي المباشر وفقاً لمعايير أخلاقية ذاتية.	3.90	.991	78	2
8	يأخذ رئيسي المباشر في الاعتبار وجهات النظر المختلفة، والتي قد لا تتسق ومعتقداته.	3.44	1.237	68.80	4
	المتوسط العام لإجمالي البعد	3.52	0.843	70.57	
شفافية العلاقات					
9	يقول رئيسي المباشر بالفعل ما يعنيه.	3.10	1.249	62	6
10	يعترف رئيسي المباشر بالأخطاء عندما تحدث.	3.88	.964	77.60	1

م	المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الترتيب
11	يسشارك رئيسي المباشر كافة المعلومات مع الآخرين.	3.71	1.057	74.20	2
12	يعبر رئيسي المباشر عن معتقداته بوضوح.	3.14	1.224	62.80	3
13	تتوافق تصرفات رئيسي المباشر مع معتقداته.	3.41	1.217	68.20	5
	المتوسط العام لإجمالي البعد	3.31	0.819	66.34	
العمليات المتوازنة					
14	يهتم رئيسي المباشر بوجهات النظر المختلفة قبل التوصل لأي استنتاج	3.62	1.177	72.40	1
15	يحلل رئيسي المباشر بموضوعية المعلومات المتعلقة بأي موضوع قبل اتخاذ أي قرار فيه.	3.12	1.295	62.40	2
16	يشجع رئيسي المباشر كل فرد على التحدث عما بداخله.	2.23	1.271	44.60	3
	المتوسط العام لإجمالي البعد	3.01	0.685	60.33	
	المتوسط العام	3.31	0.79	66.2	

*المصدر: مخرجات برنامج Spss

من الجدول السابق يتضح:

- أن المتوسط العام لبعد " الوعي الذاتي " بلغ (3.41)، و الأهمية النسبية (68.38%)، وهذا يعني أن اتجاهات مفردات العينة نحوه إيجابية لحد ما.
- وتعد العبارات الأكثر إيجابية عبارة (يدرك رئيسي المباشر نقاط القوة ، والضعف لديه.)، (يدرك رئيسي المباشر بدقة كيف يقيم الآخرون قدراته)، وبلغت الأهمية النسبية (77.80%)، (76.40%)، على التوالي.
- أما العبارة الأقل إيجابية هي (يدرك رئيسي المباشر أنه قدوة للآخرين)، وبلغت الأهمية النسبية (68%)، وفقاً لردود عينة الدراسة.
- أن المتوسط العام لبعد " المنظر الأخلاقي " بلغ (3.52)، و الأهمية النسبية (70.57%)، وهذا يعني أن اتجاهات مفردات العينة نحو بعد المنظر الأخلاقي إيجابية.



-وتعد العبارات الأكثر إيجابية عبارة (يتخذ رئيسي المباشر قراراته اعتمادا علي جوهر قيمه)، (يتصرف رئيسي المباشر وفقا لمعايير أخلاقية ذاتية)، وبلغت الأهمية النسبية (79%)، (78%)، على التوالي.

- أما العبارة الأقل إيجابية هي (يأخذ رئيسي المباشر في الاعتبار وجهات النظر المختلفة، والتي قد لا تتسق ومعتقداته .)، وبلغت الأهمية النسبية (68.80%)، وفقاً لردود عينة الدراسة.

- أن المتوسط العام لبعد " شفافية العلاقات " بلغ (3.31)، و الأهمية النسبية (66.34%)، وهذا يعني أن اتجاهات مفردات العينة نحوها إيجابية لحد ما

-وتعد العبارات الأكثر إيجابية عبارة (يعترف رئيسي المباشر بالأخطاء عندما تحدث)، (يشارك رئيسي المباشر كافة المعلومات مع الآخرين)، وبلغت الأهمية النسبية (77.60%)، (74.20%)، على التوالي.

- أما العبارة الأقل إيجابية هي (يقول رئيسي المباشر بالفعل ما يعنيه)، وبلغت الأهمية النسبية (62%)، وفقاً لردود عينة الدراسة.

- أن المتوسط العام لبعد " العمليات المتوازنة " بلغ (3.01)، و الأهمية النسبية (68.5%)، وهذا يعني أن اتجاهات مفردات العينة نحوها إيجابية لحد ما.

-وتعد العبارات الأكثر إيجابية عبارة (يهتم رئيسي المباشر بوجهات النظر المختلفة قبل التوصل لأي استنتاج)، (يحلل رئيسي المباشر بموضوعية المعلومات المتعلقة بأي موضوع قبل اتخاذ أي قرار فيه .)، وبلغت الأهمية النسبية (72.4%)، (62.40%)، على التوالي.

- أما العبارة الأقل إيجابية هي (يشجع رئيسي المباشر كل فرد علي التحدث عما بداخله)، وبلغت الأهمية النسبية (44.60%)، وفقاً لردود عينة الدراسة.

ب. العقد النفسى (كمتغير مستقل): ويشتمل بدوره على الأبعاد التالية:

جدول (7): المقاييس الوصفية (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الأهمية النسبية) للعقد النفسي

م	المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الترتيب
الإطار الزمني					
1	أعتقد ان هناك طرق كثيرة للتغلب علي أي معوقات قد تواجهني في عملي.	2.33	1.292	46.60	3
2	أتابع بنشاط مدي تحقيق أهداف عملي ، في الوقت الحاضر .	3.59	1.117	71.80	2
3	أعتقد أنه يوجد عدة طرق لحل أي مشكلة قد تواجهني في عملي.	3.21	1.230	64.20	1
	المتوسط العام لإجمالي البعد	3.32	0.608	66.58	
الترتيبات المادية					
4	أشعر بالثقة في ايجاد الحلول المناسبة لأي مشكلة تواجهني في عملي.	3.44	1.100	168.8	1
5	أشعر بالثقة عند تمثيل قسمي في اجتماعات الادارة .	3.44	1.078	68.80	2
6	أشعر بالثقة عند المساهمة في المناقشات المتعلقة بآستراتيجية الادارة.	3.39	.983	67.80	3
	المتوسط العام لإجمالي البعد	3.20	.417	68	
لنطاق					
7	يمكنني تجاوز الظروف الصعبة في العمل من واقع خبرتي السابقة في هذا الاتجاه .	4.25	.596	85	1
8	يمكنني التعامل مع العديد من الأمور في نفس الوقت أثناء عملي.	2.78	1.272	55.60	3
9	أتوقع عادة حدوث الأفضل عندما تكون النتائج غير مؤكدة في عملي .	4.05	.871	81	2
	المتوسط العام لإجمالي البعد	3.90	.917	78	
الثبات					
10	قد تحدث أخطاء في العمل ، وهو أمر طبيعي .	2.23	1.256	44.60	3
11	أركز دائما علي الجوانب الايجابية المتعلقة بعملي .	3.58	1.034	71.60	1
12	أنتفاع بما قد يحدث لي في عملي في المستقبل.	3.25	1.346	65.00	2
	المتوسط العام لإجمالي البعد	2.99	0.656	59.96	
	المتوسط العام	3.35	0.649	67.9	

*المصدر: مخرجات برنامج Spss



من الجدول السابق يتضح:

- أن المتوسط العام لبعد " الإطار الزمني " بلغ (3.32)، و الأهمية النسبية (66.58%)، وهذا يعني أن اتجاهات مفردات العينة نحوه إيجابية لحد ما.
- وتعد العبارات الأكثر إيجابية عبارة (أعتقد أنه يوجد عدة طرق لحل أي مشكلة قد تواجهني في عملي.)، (أتابع بنشاط مدي تحقيق أهداف عملي ، في الوقت الحاضر .)، وبلغت الأهمية النسبية (71.8%)، (64.2%)، على التوالي.
- أما العبارة الأقل إيجابية هي (أعتقد ان هناك طرق كثيرة للتغلب علي أي معوقات قد تواجهني في عملي)، وبلغت الأهمية النسبية (44.60%)، وفقاً لردود عينة الدراسة.
- أن المتوسط العام لبعد " الترتيبات المادية " بلغ (3.2)، و الأهمية النسبية (68%)، وهذا يعني أن اتجاهات مفردات العينة نحوها إيجابية لحد ما.
- وتعد العبارات الأكثر إيجابية عبارة (أشعر بالثقة عند المساهمة في المناقشات المتعلقة بآستراتيجية الإدارة)، وبلغت الأهمية النسبية (67.8%) على التوالي
- أن المتوسط العام لبعد " النطاق " بلغ (3.90)، و الأهمية النسبية (78%)، وهذا يعني أن اتجاهات مفردات العينة نحوه إيجابية لحد ما.
- وتعد العبارات الأكثر إيجابية عبارة (يمكنني تجاوز الظروف الصعبة في العمل من واقع خبرتي السابقة في هذا الاتجاه .)، (أتوقع عادة حدوث الأفضل عندما تكون النتائج غير مؤكدة في عملي)، وبلغت الأهمية النسبية (85%)، (81%)، على التوالي.
- أما العبارة الأقل إيجابية هي (يمكنني التعامل مع العديد من الأمور في نفس الوقت أثناء عملي)، وبلغت الأهمية النسبية (55.60%)، وفقاً لردود عينة الدراسة.
- أن المتوسط العام لبعد " الثبات " بلغ (2.99)، و الأهمية النسبية (59.96%)، وهذا يعني أن اتجاهات مفردات العينة نحوه إيجابية لحد ما.
- وتعد العبارات الأكثر إيجابية عبارة (أركز دائماً علي الجوانب الايجابية المتعلقة بعملي)، (أتفاءل بما قد يحدث لي في عملي في المستقبل.)، وبلغت الأهمية النسبية (71.6%)، (65%)، على التوالي.

- أما العبارة الأقل إيجابية هي (قد تحدث أخطاء في العمل ، وهو أمر طبيعي)، وبلغت الأهمية النسبية (44.6%)، وفقاً لردود عينة الدراسة.

4. اختبار الفروض

توجد علاقة معنوية بين القيادة الجديرة بالثقة والعقد النفسي بالشركات محل الدراسة ، تم اختبار الفرض: من خلال معامل ارتباط بيرسون وإستخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي كما يلي:

جدول رقم (8) نموذج الانحدار الخطي لتحديد معنوية بعد القيادة الجديرة بالثقة والعقد النفسي

النتيجة (الدالة)	مستوى المعنوية	معامل الارتباط) معامل	معامل التحديد R ²	قيمة "ف" F. test		قيمة "ت" t. test		المعاملات المقدرة β_i	المتغير المستقل
				مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة		
دالة	**0.1	**0.711	%50.6	0.01**	383.80	**0.01	11.454	1.177	الجزء الثابت
						**0.01	19.591	0.711	إجمالي بعد القيادة الجديرة بالثقة

**دالة عند مستوى معنوية أقل من (0.01)*دالة عند مستوى معنوية أقل من (0.05).

*المصدر: مخرجات برنامج Spss

- معامل التحديد (R²)

نجد أن المتغير المستقل (إجمالي بعد القيادة الجديرة بالثقة) يفسر (71.1%) من التغير الكلي في المتغير التابع (العقد النفسي). وباقي النسبة يرجع إلى الخطأ العشوائي في المعادلة أو ربما لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج.

- اختبار معنوية المتغير المستقل.



باستخدام اختبار (t.test) نجد أن المتغير المستقل (القيادة الجديرة بالثقة) ، ذو تأثير معنوي على المتغير التابع (العقد النفسى)، حيث بلغت قيمة "ت" (19.591) وذلك عند مستوى معنوية أقل من (0.01).

- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الجديرة بالثقة والعقد النفسى حيث بلغ معامل الارتباط (.711) بمستوى معنوية أقل من (0.01).

- يتم قبول الفرض الإحصائي القائل بوجود علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الجديرة بالثقة والعقد النفسى

ويتفرع منه الفروض الفرعية التالية :

- توجد علاقة معنوية بين القيادة الجديرة بالثقة والإطار الزمني بالشركات محل الدراسة.
- توجد علاقة معنوية بين القيادة الجديرة بالثقة والترتيبات المادية بالشركات محل الدراسة.
- توجد علاقة معنوية بين القيادة الجديرة بالثقة والنطاق بالشركات محل الدراسة
- توجد علاقة معنوية بين القيادة الجديرة بالثقة والثبات بالشركات محل الدراسة

جدول رقم (9) نموذج الانحدار الخطي لتحديد معنوية بعد القيادة الجديرة بالثقة والعقد النفسى

R2	قيمة ف (F.)		قيمة ت (t.)		المعلمة المقدره β_i	درجات الحرية	المتغيرات التابعة	المتغير المستقل
	مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة				
57.6%	0.01	126.458	**0.01	8.247	0.878	1، 383		الجزء الثابت
			*0.02	2.822	0.127			الإطار الزمني
			**0.01	10.199	0.460			الترتيبات المادية
			**0.01	5.142	0.254			النطاق
			**0.030	6.952	0.48			الثبات

*دالة عند مستوى معنوية أقل من (0.05). **دالة عند مستوى معنوية أقل

من (0.01). *المصدر: مخرجات برنامج Spss

- معامل التحديد (R2)

نجد أن المتغير المستقل (القيادة الجديرة بالثقة) تفسر (57.6%) من التغير الكلي في أبعاد المتغير التابع (العقد النفسي). وباقي النسبة يرجع إلى الخطأ العشوائي في المعادلة أو ربما لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج.

- اختبار معنوية المتغير المستقل.

باستخدام اختبار (t.test) نجد أن المتغير المستقل (القيادة الجديرة بالثقة) ، ذو تأثير معنوي على أبعاد المتغير التابع (العقد النفسي)، حيث بلغت قيمة "ت" لـ (الإطار الزمني- الترتيبات المادية- النطاق- الثبات) على التوالي (2.82)، (10.1)، (5.14) ، (6.952) وذلك عند مستوى معنوية أقل من (0.01).

- اختبار معنوية جودة توفيق نموذج الانحدار:

لاختبار معنوية جودة توفيق النموذج ككل ، تم استخدام اختبار (F-test)، وحيث إن قيمة اختبار (F-test) هي (126.458) وهي ذات معنوية عند مستوى أقل من (0.01) ، مما يدل على جودة تأثير نموذج الانحدار على أبعاد العقد النفسي.

- معادلة النموذج:

$$\text{العقد النفسي} = 0.48 + 0.254 + 0.460 + 0.127 + 0.878$$

من قراءة النتائج السابقة يتم قبول الفرض الرئيسي الثاني وفروضة الفرعية

5. النتائج والتوصيات

أ. النتائج

- نتائج متعلقة بالقيادة الجديرة بالثقة: أوضحت نتائج الدراسة الميدانية باشرركات محل الدراسة أن جميع أبعاد القيادة الجديرة بالثقة تتوافر بشكل كبير والمتمثلة في :
- بُعد الوعي الذاتي: يتوقف تفعيله على سعي الرؤساء لتحسين تعاملاتهم مع الآخرين وأنهم قدوة للآخرين.
 - بُعد المنظور الأخلاقي: اتضح أيضاً أن هذا المحور له أهمية من خلال اتخاذ المديرين قراراتهم اعتماداً على جوهر لقيمة المضافة للشركات محل الدراسة والمقاومة الرئيسية لكافة



- اشكال الضغط الوظيفي، وأن تكون التصرفات وفقا لمعايير أخلاقية ذاتية ، وأخيراً أن يأخذ في الاعتبار وجهات النظر المختلفة، والتي قد لا تتسق مع معتقداتهم
- بُعد شفافية العلاقات: تبين من الدراسة الميدانية أن هذا المحور يعتمد بالدرجة الأولى على اعتراف المدير بالأخطاء عندما تحدث، ومشاركة كافة المعلومات مع الآخرين
 - بُعد العمليات المتوازنة: تبين من الدراسة الميدانية أن هذا المحور يعتمد بالدرجة الأولى على الاهتمام بوجهات النظر المختلفة قبل التوصل لأي استنتاج، والتحليل بموضوعية المعلومات المتعلقة بأي موضوع قبل اتخاذ أي قرار.

نتائج متعلقة بالعقد النفسي: أوضحت نتائج الدراسة الميدانية بالشركات محل الدراسة أن جميع أبعاد العقد النفسي تتوافر بشكل كبير والمتمثلة في :

- استراتيجية المنظمة: تبين أهميتها من خلال تتوافر معلومات كافية عن ظروف المنظمة الداخلية، والأولوية للعاملين داخل المنظمة عند شغل المناصب العليا.
- استراتيجيات إدارة الموارد البشرية: اتضح أهميتها من خلال تواجد خرائط إحلال لكل إدارة توضح من يحل محل من، إرتباط خطة الترقية بالأداء.
- خصائص الأفراد: تبين فعاليتها من خلال احتفاظ المنظمة بسيرة ذاتية حديثة لكل موظف تحقيقاً لأهداف مساره الوظيفي، وتوافر متطلبات شغل المنصب الأعلى لدى الفرد.

- التوصيات

في ضوء النتائج السابقة أمكن للباحث تقديم التوصيات التالية :

جدول رقم (10) توصيات البحث

المدى الزمني	جهة التنفيذ	آلية التطبيق	التوصية
أولاً: القيادة الجديرة بالثقة			
6-9 شهور	-إدارة التخطيط والمتابعة . -إدارة الموارد البشرية.	- الاهتمام بالعنصر البشري تحسين ظروف العمل وخصائص الوظيفة التي يعمل بها - تحسين الأجور والمكافآت - فتح المجال للمشاركة في اتخاذ القرار - التشجيع على تكوين فرق العمل المفيدة.	العمل بشكل جدي على تطوير وتحسين النظم الإدارية في الشركات محل الدراسة والاهتمام بالتخطيط والتنظيم ووضع الأسس والقواعد العامة التي تنشر ثقافة الثقة

18-9 شهرًا	-إدارة الشئون الإدارية . - إدارة التخطيط والمتابعة.	- تحسين مستوى التهوية- النظافة - التجميل في مكان العمل. - إدخال الأنظمة التكنولوجية المتطورة - العمل الدائم على تهيئة بيئة عمل مناسبة.	الاهتمام ببيئة العمل والعمل على تطويرها وتحسينها
ثانياً: توصيات متعلقة بالعقد النفسي			
4-2 شهور	-إدارة التخطيط والمتابعة	- استخدام أساليب الإشراف الحديثة كالمقارنة المرجعية والجودة الشاملة والإشراف الذاتي وغيرها من الأساليب التي تخلق روح جيدة بين العاملين والإدارة والتي تنعكس على جودة الحياة الوظيفية.	العمل على تخفيف حدة الصرامة في الإشراف المباشر على العاملين
6-2 شهور	إدارة الشئون الإدارية.	- التشاور مع الموظفين عن أحوال العمل . - إشعار الموظف بأن له قدر من الحرية في أدائه مهام عمله - التعبير عن نفسه وإشراك الموظفين في تحديد مشكلات العمل وكيفية حلها.	يحب العمل على فسح المجال أمام العاملين للمشاركة في الإدارة



حادي عشر: المراجع

1. المراجع العربية

إبراهيم، أحمد إبراهيم موسي، (2021)، "أثر المتغيرات الديموغرافية في اتجاهات العاملين نحو الالتزام بأبعاد العقد النفسي"، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، جامعة كفر الشيخ- كلية التجارة، المجلد:7، العدد: 11، ص: 444.

العشري، محمد حسن محمد. (2023). إدارة المواهب كمتغير وسيط بين القيادة الجديرة بالثقة والولاء التنظيمي: دراسة تطبيقية على العاملين بالمركز الرئيسي للشركة المصرية للاتصالات بالقرية الذكية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، (2)4، ص 82

بكر، فيصل عبدالله، (2001)، "القيادة الادارية"، الرياض، الدار السعودية للنشر والتوزيع، ص35

بكر، سوزان فؤاد، و حسن، نجوى متولى . (2021). الدور الوسيط للاستقامة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة والرفاهية الذاتية للعاملين الإداريين في جامعة الأزهر. المجلة العلمية للبحوث التجارية (جامعة المنوفية)، (4)43، ص 710

جلال، خالد. (2023). البروفایل النفسي لعينة من العاملين الدائمين والمؤقتين بجامعة المنيا في ضوء كل من العقد النفسي المدرك وتقدير الذات. مجلة الدراسات النفسية المعاصرة جامعة بنى سويف. 377-437، (1)5،

سنوسى، حامد زعزوع . (2023). تأثير القيادة السامة على سلوك العمل الانحرافى: الدور الوسيط لانتهاك العقد النفسى، والدور المعدل للانفصال الأخلاقي-دراسة تطبيقية على العاملين بمجالس المدن والوحدات المحلية بمحافظة بالفيوم. مجلة الدراسات المالية والتجارية. 674-743، (1)33، عامر، مبال حمود، (2011)،

شلبى، سهى عبد المنعم محمد. (2022). الاستدامة المؤسسية عبر التسويق الأخضر وأثرها على تحقيق التميز المؤسسى دراسة تطبيقية على مديرية الزراعة بمحافظة القاهرة . المجلة العربية للإدارة، ص34

عامر، ميال حمود، (2011)، "أثر العقد النفسي على سلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة مقارنة لمستشفيات الحكومية والخاصة"، *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، جامعة عين شمس، العدد:3، ص: 420.

عبد الحميد، أسماء عبد الفتاح. (2022). تصور مقترح لتعزيز ثقافة التشارك المعرفي بجامعة الأزهر كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي. *التربية (الأزهر): مجلة علمية محكمة للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية*. (195)41 ، ص 401

نافع، وجيه، و عبدالعال، عماد (2022). تأثير القيادة الأصيلة على عملية العقد النفسي بين موظفي الفنادق. *مجلة كلية السياحة والفنادق-جامعة مدينة السادات* ، المجلد (2)، العدد 6، ص 44

2. المراجع الأجنبية:

- Adil, A., & Kamal, A. (2018). Impact of Perceived Authentic Leadership and Psychological Capital on Burnout: Mediating Role of Psychological Ownership. *Psychological Studies*, p16
- Bligh, M.C. and Carsten, M.K. (2005), "Post-merger psychological contracts: exploring a "multiple foci" conceptualization", *Employee Relations*, Vol.27, No.5, p.495.
- Cortés-Denia, D., Luque-Reca, O., Lopez-Zafra, E., & Pulido-Martos, M. (2023). Does authentic leadership promote higher job satisfaction in public versus private organizations? Exploring the role of vigor and engagement. *Heliyon*,. Vol 11, No (3)
- Duarte, A. P., Ribeiro, N., Semedo, A. S., & Gomes, D. R. (2021). Authentic leadership and improved individual performance: affective commitment and individual creativity's sequential mediation. *Frontiers in Psychology*, 12, p67.
- Feng, G. C. (2020). Determinants of institutional excellence in Asian communication research. *Asian Journal of Communication*, 30(6), p390.
- Gong, B., & Sims, R. L. (2023). Psychological contract breach during the pandemic: How an abrupt transition to a work from home



schedule impacted the employment relationship. *Journal of Business Research*, 154, 113259.

Griep, Y. and Vantilborgh, T. (2018), "Reciprocal effects of psychological contract breach on counterproductive and organizational citizenship behaviors: the role of time", In, Gervasi, D., Faldetta, G., Zollo, L. and Lombardi, S. (2022), "Does TMX affect instigated incivility? The role of negative reciprocity and psychological contract violation", *Management Decision*, Vol 2, No 1. ,p12

Johnson, S. L. (2019). Authentic leadership theory and practical applications in nuclear medicine. *Journal of nuclear medicine technology*, 47(3), p184

Kickul, J.R., Neuman, G. and Parker, C.F. (2001), "Settling the Score: The Role of Organizational Justice in the Relationship Between Psychological Contract Breach and Anticitizenship Behavior", *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Vol.13, No.2, p.77.

Kim, T. Y., David, E. M., Chen, T., & Liang, Y. (2023). Authenticity or self-enhancement? effects of self-presentation and authentic leadership on trust and performance. *Journal of Management*, Vol 49, No (3), 944-973.

Kutaula, S., Gillani, A., & Budhwar, P. S. (2020). An analysis of employment relationships in Asia using psychological contract theory: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 30(4), p10

Mao, Y., Kang, X., Lai, Y., Yu, J., Deng, X., Zhai, Y., & Bonaiuto, F. (2023). Authentic leadership and employee resilience during the COVID-19: The role of flow, organizational identification, and trust. *Current Psychology*, Vol 12, No (2)1-16.

Steven K. Thompson (2012): "Sampling", Simon Fraser University, New Jersey, third edition, p59.

Tallman, R. (2001), "Needful employee expectant and the development and impact of psychological in new employee", A Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy, The University of Manitoba, Faculty of Management, p.8.

Tomprou, M., & Lee, M. K. (2022). Employment relationships in algorithmic management: A psychological contract perspective. Computers in Human Behavior, 126, 106997.