

## مقدمات العقد النفسي على السلوكيات الخضراء للعاملين: دراسة تطبيقية

### Impact of Psychological Contracts (PC) Antecedents on Employee Green Behaviors (EGB) :An Emperical Study

د/ عبير عثمان عطاالله

أستاذ مساعد قسم إدارة الأعمال - كلية التجارة - جامعة الزقازيق

#### مقدمة:

يمثل المورد البشري أساس نجاح المنظمات على اختلاف طبيعتها نشاطها؛ فمن خلال الاعتماد على المورد البشري للمنظمة يمكنها الحصول على مخرجات عمل ايجابية مثل تحسين انتاجيتها و من ثم رفع معدل ربحيتها ، و تتحقق تلك المخرجات الإيجابية من خلال توافر مجموعة من السلوكيات الخضراء EGB : Employee Green Behaviors لدى العاملين بالمنظمة مثل الإلتزام التنظيمي، و التماثل التنظيمي؛ فالأفراد ذوي الإلتزام التنظيمي قادرين على تقديم الخدمة للعملاء بأعلى جودة ، كما أن تماثل أهداف العاملين بالمنظمة مع أهداف منظماتهم يضمن تحقيق أهدافهم الفردية و من ثم تنفيذ ما نص عليه العقد النفسي Psychological Contract: PC المبرم بين العاملين ومنظماتهم.

يشير العقد النفسي إلى توقعات متبادلة بين كل من العاملين و المنظمة من خلال كيفية فهم العاملين لكيفية تحقيق المهام المسؤولين عنها بالمنظمة، و الطريقة التي ينفذون بها احتياجات منظماتهم هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى كيفية تنفيذ المنظمة لتوقعات العاملين بها بالشكل الذي يرفع درجة ثقتهم بالمنظمة.

من ثم سعى البحث نحو تناول العقد النفسي في المنظمات الخدمية ، و معرفة أثره على مخرجات العمل الإيجابية ، واختارت الباحثة للدراسة مخرجات العمل الإيجابية المرتبطة بسلوك الفرد ، و التي تناولتها الباحثة باسم السلوكيات الخضراء للعاملين بالمنظمة

EGB : Employee Green Behaviors متمثلة في الإلتزام التنظيمي ، و المواطنة التنظيمية.

### الدراسات السابقة :

تناولت الباحثة الدراسات المتعلقة بكل من العقد النفسي و السلوكيات الخضراء للعاملين من خلال استعراض نبذة تاريخية عن ظهور مفهوم العقد النفسي ، ومفهوم العقد النفسي، و أنواعه، و المقدمات اللازم الأخذ بها لتطبيق العقد النفسي بين المنظمة ممثلة في المديرين و بين العاملين بالمنظمة هذا من ناحية و من ناحية أخرى الدراسات التي تناولت نتائج العقد النفسي متمثلة في السلوكيات الخضراء للعاملين من الإلتزام التنظيمي، والمواطنة التنظيمية، و فيما يلي تناول لهذه الدراسات.

### ظهور فكرة العقد النفسي:

يعتبر Argyris,1960 هو أول من كتب عن العقد النفسي مستخدماً مصطلح "النقاهم الضمني" بين الموظفين و قائدهم من خلال احترام رئيس العمل لمعايير الثقافة الرسمية للموظف ( و التي تتمثل في: حرية الموظف، الأمر المناسب، و الوظيفة الآمنة). Morrison& Robinson 1997. هذا ، وقد بدأ تناول الدراسات السابقة لمفهوم العقد النفسي مع بداية الستينات من القرن الماضي Levinson 1966 ، و عرفت هذه الدراسات العقد النفسي بأنه توقعات بتحقيق العديد من الالتمات بين المنظمة و الموظف. وأضاف دراسات لاحقة أن العقد النفسي مجموعة من الوعود المسبقة مع نية التنفيذ Rousseau,1989,1990,1995,2000، و تتمثل هذه النية في عدة أشكال مثل: عقد مكتوب ، أو مناقشة شفوية، أو سياسات تنظيمية Rousseau& Rouseau,2014; Mclean parks 1993 .et.al.

وأوضحت مجموعة دراسات أخرى أن للعقد النفسي نوعين الأول عبارة عن توقعات لأحد الطرفين ( الموظف أو المنظمة) و غير ملزمة للطرف الآخر، و النوع الثاني من العقد النفسي يشتمل على مجموعة ممكنة من التوقعات و التي يمكن مشاركتها و الالتزام بها من قبل طرفي العقد ( الموظف و المنظمة) كعلاقة متبادلة Allen&Meyer 1990; Epitropaki,2013; Shor & Tetrick 1994. في ضوء ما سبق يتضح أن مفهوم العقد النفسي متسع بحيث يشمل التزام تنفيذ عقد رسمي، و الالتزام بتنفيذ توقعات كل من الموظف و المنظمة، هذا مع الأخذ في الاعتبار أن تكون هذه التوقعات مرتبطة بقيم ومعتقدات الطرفين حتى يمكن الوفاء بها و لا تعتمد فقط على الخبرة السابقة للعلاقات المتبادلة بين الموظفين المنظمة Shor et.al.,2004; Persson&Wasiolesk (2015).

### تعريف العقد النفسي

بإدر Schein,1980 بوضع تعريف للعقد النفسي في الستينات من القرن الماضي،و تبعه كلمن Rousseau 1993,1995,1998; في التسعينات بتعريف العقد النفسي بأنه مجموعة التصرفات التي يعتقد الموظفون أنها متوقعة منهم ، و الاستجابة التي يتوقعونها من منظماتهم أو صاحب العمل في المقابل. كما أن التوقعات من الطرفين تتسم بالحركية و التغيير في العلاقة التبادلية بين الرئيس و المرؤوس بالمنظمة ، فدائماً يمكن التنبؤ بتوقعات جديدة من كلا الطرفين نحو الطرف الآخر .

كما عرف Collins2010 العقد النفسي بأنه مجموعة من المعتقدات الذهنية والإدراكات و الالتزامات غير الرسمية بين الموظف و المنظمة أو بين الرئيس والمرؤوس. و يتضمن العقد النفسي تحديد طبيعة العلاقات بين الطرفين ، وتفاصيل إجراءات تنفيذ مهام العمل. و يختلف العقد النفسي عن العقد المادي بأنه

يهتم فقط بتحديد الواجبات والمسئوليات المتبادلة بين طرفي التعاقد بعيداً عن التفصيلات.

وعرفه Bashir & Nasir في ٢٠١٣ بأن العقد النفسي عبارة عن مدركات بين طرفين - الموظف و المنظمة- عن الالتزامات المتبادلة بين بعضهم البعض. و تعتبر هذه الالتزامات غير رسمية ، و قد ترتبط بخبرات سابقة .

عرفت كل من Robinson & Morrison, 2000 العقد النفسي بأنه يتكون من معتقدات الموظفين حول التزاماتهم نحو بعضهم البعض من ناحية، و نحو منظماتهم من ناحية أخرى. و قد تتمثل توقعات الموظف من المنظمة في الأمان الوظيفي ، وحوافز و مكافآت ثابتة. أما توقعات المنظمة من الموظف فقد تتمثل في توقع المنظمة التزام موظفيها بأداء المهام المطلوبة.

و قد يترتب على اختراق العقد النفسي بين الموظف و منظمته انخفاض ثقة الموظف في منظمته، و انخفاض مستوى الرضا الوظيفي للعاملين، و انخفاض نية الموظف في الاستمرار بالعمل بالمنظمة Hartmann & Collins, 2010; Rutherford, 2015، مع احتمال تخفيض الموظف لمساهماته في انجاز مهامه بالمنظمة، مع التأثير السلبي على سلوك المواطنة التنظيمية نتيجة انتهاك العقد النفسي Turnely & Robinson & Morrison, 2000; et.al., 2003, Zagenczyk et.al., 2014 ، بالإضافة إلى تدمير السمعة الخارجية للمنظمة Maxfield et.al., 2014

كما أكد كل من Lee & Taylor, 2014 ضرورة الأخذ في الاعتبار أن المدير لا يمثل المنظمة دائماً فقط بل يقوم بدور مزدوج فهو تارة يمثل دور المنظمة و ما تتوقعه المنظمة من قيام العاملين بها من الاضطلاع بمسئولياتهم وواجباتهم الوظيفية على الوجه الأمثل ذلك من ناحية، و من ناحية أخرى يقوم المدير بدور الموظف الذي يتوقع من المنظمة التي يعمل بها أن تمنحه حقوقه المادية والمعنوية. كما أن

العقد النفسي يعكس معتقدات وتوقعات الأفراد وفقاً للالتزامات المنوطة بهم . فعلى سبيل المثال يحترم الموظف رئيسه في العمل وينفذ تعليماته ( مثل العمل بجدية، و الولاء لمكان العمل) مقابل الحصول على حوافز ( مثل أجر أعلى، و أمان وظيفي).  
في ضوء التعريفات السابقة ، يتضح أن العقد النفسي يتسم بمجموعة من الخصائص على النحو التالي:

- توجد سلسلة من الالتزامات المتبادلة بين طرفين.
  - طرفي العلاقة قد يتمثلا في الموظف و المنظمة، أو الموظف و موظف آخر.
  - تمثل الالتزامات جزء أساسي من العقد النفسي.
  - يتسم العقد النفسي بالتغير المستمر نتيجة تغير العوامل الاجتماعية و العاطفية و التي قد تؤثر على توقعات طرفي العقد.
  - العقد النفسي عقد غير مكتوب غالباً، و غير رسمي.
  - يتسع العقد النفسي ليشمل تنفيذ العقد الرسمي، و الالتزام بتنفيذ توقعات كل من المنظمة و العاملين.
  - يهتم العقد النفسي بتحديد الواجبات و المسؤوليات المتبادلة بين طرفي التعاقد بعيداً عن التفاصيل.
- و من ثم تعرف الباحثة العقد النفسي بأنه " سلسلة من الالتزامات المتبادلة بين طرفين ( الموظف و المنظمة أو بين الموظفين و بعضهم البعض )، و تشمل الالتزامات الرسمية و غير الرسمية"

#### أنواع العقود النفسية:

أوضحت الدراسات السابقة أنه يمكن التمييز بين نوعين من العقد النفسي وفقاً لطبيعة العلاقات بين طرفي العقد ووفقاً للفترة الزمنية التي يستغرقها تنفيذ العقد ، و

درجة التخصص المطلوبة، و نوع الموارد المستخدمة، و مدى وجود مكافآت وحوافز Rousseau ,1990; Milward et.al., 1998; Raja & Ntalianis,2004 ;Restubog et.a.,2008; Zagenczy k et.al.,2014; Zhao et.al., 2007 .

في ضوء ذلك يمكن تقسيم العقد النفسي إلى عقد تبادلي Transactional contract، و عقد علاقتي Relational contract. ففي العقد النفسي التبادلي يتم التعاقد لفترات زمنية قصيرة ، مع تخصصات دقيقة مع استغلال الموارد الملموسة ومنح المكافآت المرتفعة مادياً و معنوياً. و على العكس العقد النفسي العلاقتي يتم فيه التعاقد لفترات زمنية أطول ، و التوظيف مدى الحياة، و لا يهتم كثيراً بالماديات قدر اهتمامه بالقيم و العلاقات الإنسانية. و يفضل العاملون التوجه نحو إبرام العقد النفسي التبادلي لأنه يساهم في تحقيق مجموعة المزايا التالية للفرد و المنظمة Mimoza,2015;Suazo et.al.,(2009):

- تحقيق أهداف المنظمة في فترة زمنية قصيرة.
- مصدراً لزيادة دخل الفرد.
- مساهمة كل فرد في العمل محدودة نتيجة التخصص الدقيق و تقسيم العمل.

و مع هذه الايجابيات قد يرتبط تنفيذ العقد النفسي التبادلي بمخرجات عمل سلبية مثل كسر قواعد العمل بالمنظمة work rules breakdown. كما أن العقد النفسي العلاقتي قد يرتبط بمخرجات عمل سلبية مثل ارتفاع معدل دوران العمل، وانخفاض مستوى رضا العاملين، و انخفاض مستوى الولاء التنظيمي، وإن كان إبرام العقد النفسي العلاقتي يحقق سلوك المواطنة التنظيمية بين العاملين ( ميشيل ويلين، ترجمة د. عبد المحسن جودة ٢٠١٤)، T.Coyle et.al.,2008. يوضح الجدول رقم (١) الفرق بين العقد النفسي التبادلي و العقد النفسي العلاقتي.

### جدول رقم (١)

#### الفرق بين العقد النفسي التبادلي و العقد النفسي العلاقتي

وجه المقارنة	العقد النفسي التبادلي	العقد النفسي العلاقتي
هدف العقد	تبادل المال بالعمل	تبادل الأمان الوظيفي بالإخلاص للمنظمة
جهة الالتزام	التزام من جهة المنظمة	التزام من جهة الموظف
صفته	ذو صلة بالقوى الاقتصادية	ذو صلة بالقيم الإنسانية وأقل ارتباطاً بالقوى الاقتصادية
خصائص العقد	قصير الأجل	طويل الأجل
	توظيف الشركة للفرد طالما هناك حاجة له	توظيف مدى الحياة
	يظل الموظف بالمنظمة طالما يناسبه ذلك ( اذا كان الراتب و ظروف العمل مرضية للموظف)	امكانية قبول الموظف لعمل إضافي مكان زميله بالمنظمة
	عدم وجود أى توقعات خارج نطاق تبادل المال بالعمل	الاهتمام بالقيم الإنسانية مع توقعات اقتصادية
مخرجات العمل الإيجابية	تحقيق أهداف المنظمة في فترة زمنية قصيرة.	الاستقرار و الأمان الوظيفي
	مصدراً لزيادة دخل الفرد.	جودة التفاعل و العلاقات الاجتماعية
	مساهمة كل فرد في العمل محدودة نتيجة التخصص الدقيق و تقسيم العمل.	المواطنة التنظيمية
مخرجات العمل السلبية	كسر قواعد العمل بالمنظمة	انخفاض مستوى الإلتزام التنظيمي
	ارتفاع معدل الغياب	انخفاض مستوى رضا العاملين
	ارتفاع معدل دوران العمل	ارتفاع معدل دوران العمل

المصدر: اعداد الباحثة في ضوء الدراسات السابقة

#### مقدمات العمل بالعقد النفسي:

تناولت الدراسات السابقة المقدمات اللازمة للعمل بالعقد النفسي بالمنظمات بطرق متباينة، حيث تناولت دراسة ميشيل ويلين، ترجمة د. عبد المحسن جودة (٢٠١٤)، T.Coyle et.al., 2008، تلك المقدمات بأنها مجموعة من المتطلبات المرتبطة بمجموعة الخصائص الواجب توافرها داخل المنظمة متمثلة في تنوع منظمات العمل

، و تنوع الوظائف، و تنوع الموظفين، و التنوع الاجتماعي و الثقافي، مع توافر مرونة الوقت، هذا فيما يتعلق بالمنظمة أما فيما يتعلق بالموظف و الذي يمثل الطرف الآخر للعقد فيجب أن يتوافر لديه الوعي الذاتي، و القدرة على التواصل مع الآخرين، و الصراحة و الأمانة، و الانفتاح الذهني و الفهم، و اعتبار العلاقة مسئولية متبادلة و مشتركة، و فهم آلية عمل العقد النفسي، و لديه مهارات تدريب الآخرين و تسهيل العمل Bal & Jansen,2010 .

أضافت دراسة كل من Hartmann & Rutherford,2015 أن محددات العقد النفسي هي الاستقلالية ، و المشاركة، و التغذية المرتدة للأداء، ووضوح أهداف المنظمة.

أما دراسة كل من N.Guest &Trenberth,2011 فنكرت أن إطار عمل العقد النفسي يكون من خلال توافر نوعي العقد النفسي المتمثلان في العقد النفسي التبادلي و العقد النفسي العلاقتي.

في ضوء ما سبق تقسم الباحثة مقدمات العقد النفسي إلى قسمين رئيسيين، مقدمات على مستوى المنظمة ، و مقدمات على مستوى الفرد، كما يلي:

#### أولاً: مقدمات العقد النفسي على مستوى المنظمة:

يقصد بأبعاد العقد النفسي على مستوى المنظمة خصائص المنظمة وخصائص العمل داخل المنظمة. و تتضمن تنوع كل من طبيعة المنظمة و الوظائف والموظفين ، و كذلك التنوع الاجتماعي و الثقافي و مرونة وقت العمل. وفيما يلي تناول لهذه المقدمات.

#### ١- تنوع منظمات العمل

يقصد بتنوع منظمات العمل امكانية تطبيق العمل بالعقد النفسي في مختلف المنظمات على اختلاف أنواعها من منظمات كبيرة و منظمات متوسطة أو صغيرة



الحجم، أو منظمات حديثة النشأة أو قديمة، أو منظمات هادفة للربح أو منظمات خدمية.

## ٢- تنوع الوظائف

بمعنى امكانية تطبيق العمل بالعقد النفسي مع الوظائف المتنوعة داخل المنظمات على اختلاف المستويات الإدارية.

## ٣- تنوع الموظفين

بمعنى أن للعقد النفسي قابلية التعاقد مع الموظفين بفئاتهم المختلفة (مستوى التعليم- مستوى الطموح- العمر- سنوات الخبرة- الغرض من التوظيف)

## ٤- التنوع الاجتماعي و الثقافي

عند اعداد العقد النفسي لابد من مراعاة الثقافة التي تحكم المنظمات و الأفراد (منظمات تميل إلى مركزية اتخاذ القرارات أو اللامركزية- منظمات تتبنى مستويات عالية من أخلاقيات العمل أو غير مهتمة- منظمات هادفة للربح أو خدمية- منظمات متعددة الجنسية أو إقليمية).

## ٥- مرونة الوقت

يصلح ابرام العقد النفسي في حالة علاقات العمل طويلة الأجل ( مثل عقود العمل الدائمة)، و كذلك في حالة عقود العمل المؤقتة.

## ثانياً: مقدمات العقد النفسي على مستوى الفرد:

تشير مقدمات العقد النفسي على مستوى الفرد إلى خصائص التي يجب أن يتمتع بها الفرد - سواء كان رئيساً أو مرؤساً- حتى تتوافر لديه القدرة على الإلتزام بالعقد النفسي. وتشتمل هذه المقدمات على الوعي الذاتي للفرد، والقدرة على التواصل، والصراحة و الأمانة، و الانفتاح الذهني و الفهم، واعتبار العلاقة مسئولية متبادلة ومشاركة، و فهم آلية عمل العقد النفسي، ومهارات تدريب الآخرين و تسهيل العمل. و فيما يلي توضيح للمقصود بكل بعد من هذه الأبعاد.

**١- الوعي الذاتي**

بمعنى تمتع الموظف - أحد أطراف العقد النفسي- بصورة ذهنية واضحة عن هويته الشخصية ، و التي تتكون من : الوعي الانفعالي و مايشمله من مشاعر و قيم، و التقييم الذاتي الدقيق و ما يشير إليه من قدرة الفرد على تحديد نقاط القوة و الضعف لديه، بالإضافة إلى الثقة بالذات بمعنى الإيمان بقيمته الذاتية و قدراته.

**٢- القدرة على التواصل مع الآخرين**

حتى يمكن إبرام عقد نفسي بين المنظمة و الموظف لابد أن يتوافر لدى الموظف القدرة على التواصل مع الآخرين بشكل مباشر، و عدم الميل إلى استخدام الأساليب الالكترونية في التواصل.

**٣- الصراحة و الأمانة**

لضمان نجاح العقد النفسي يجب أن يتحلى الفرد بالصراحة و الأمانة في تعاملاته و التي تظهر في الترحيب بوجهات نظر الآخرين و احتياجاتهم، و القدرة على قول الحقيقة لزملائه ومرؤسيه و رؤسائه بالعمل.

**٤- الانفتاح الذهني و الفهم**

يحتاج نجاح العقد النفسي أن يتوافر لدى الفرد القدرة على مراعاة احتياجات الآخرين وتفهمها ، و البعد عن التقاخر و الاستعلاء على الآخرين.

**٥- اعتبار العلاقة مسئولية متبادلة و مشتركة**

يرتبط نجاح تنفيذ العقد النفسي بقدرة كل من المدير والموظف بالمنظمة على إثارة الحماسة لدى الآخرين لإنجاز الأهداف المخططة للمنظمة باعتبار أنهما طرفان لعلاقة اختيارية نشأت تحت مظلة العقد النفسي، مع الاحتفاظ بعلاقات عمل جيدة مع الزملاء على اختلاف مستوياتهم الإدارية.

## ٦- فهم آلية عمل العقد النفسي

يعتمد نجاح العقد النفسي على تفهم طرفي العقد ( المنظمة ممثلة في المدير- الموظف) كيفية عمل العقد النفسي و ماهى توقعات كل طرف، و يوضح الجدول رقم (٢) توقعات طرفي العقد النفسي (المدير-الموظف) ميشيل ويلين، ترجمة د. عبد المحسن جودة ٢٠١٤، T.Coyle et.al.,2008

## الجدول رقم (٢)

## توقعات طرفي العقد النفسي (المدير-الموظف)

توقعات الموظف من المدير			توقعات المدير من الموظف		
العدالة	التأثير	التلبية	المعرفة	التمثيل	المرونة
العلاقات	التحدي	التوجيه	التعاون	الأداء	الالتزام
الإقرار	التطوير	التحسين	التكيف	التعليم	العناية
الأمن	الابتكار		الحماية	التحسن	

المصدر: إعداد الباحثة في ضوء الدراسات السابقة

## ٧- مهارات تدريب الآخرين و تسهيل العمل

يشير هذا البعد إلى قدرة الفرد (رئيس أو مرؤس) على تدريب الآخرين ، و تسهيل العمل من خلال تدريب الآخرين على التعامل بالعقد النفسي من خلال ما يلي:

- إدراك الموظفون المهام التي يمكنهم القيام بها حتى يصبحوا مفضلين لدى رؤسائهم.
- أن يدرك الرؤساء التوقعات الشخصية للموظفين، و احتياجاتهم ودوافعهم، و من ثم يسهل على الرئيس دعمهم و العمل معهم بشكل أكثر فعالية.
- معرفة الرئيس و الموظف كيفية المشاركة معاً و بشكل أفضل لتحقيق أهداف المنظمة.

- أن يعرف الرئيس و الموظف الإجراءات التي يمكنهم حذفها و التخلص منها أثناء تنفيذ مهام العمل.
- توضيح طبيعة التعاملات الشخصية بين الأفراد داخل المنظمة ( رؤساء - و مرؤسين).
- تنظيم جهود الأفراد لتلبية احتياجات عملاء المنظمة، و بما يحقق أهداف المنظمة.

### العقد النفسي و السلوكيات الخضراء للعاملين:

ترتبط السلوكيات الخضراء بنظرية التغيير الاجتماعي Social Exchange Theory لكل من Conway, N., & Briner, R. B. (2005)، و تشير إلى مخرجات العمل الإيجابية المرتبطة بسلوك الأفراد العاملين داخل المنظمة. وفيما يلي تناول لعدد من الدراسات التي تناولت المخرجات الإيجابية للعقد النفسي و التي تشير إليها الباحثة بالسلوكيات الخضراء للعاملين. تناولت دراسة (Kingshott&Russel, 2006) أثر العقد النفسي على الثقة و الالتزام بين المشتريين و الموردين في ضوء نظرية التغيير الاجتماعي. تم تطبيق الدراسة على ٣٤٣ من الشركات العاملة في مجال توزيع السيارات في استراليا بغرض اختبار نموذج نظرية التغيير الاجتماعي؛ و تبين من الدراسة تأثير العقد النفسي بشكل إيجابي على العلاقة بين الموردين و الموزعين من حيث مستوى الثقة بينهم و مستوى الالتزام.

درس كل من Ye, Jun et.al., (2012) أثر العقد النفسي على كل من تنمية المسار الوظيفي، و المواطنة التنظيمية، و الأمان الوظيفي بالتطبيق على ٣٨٠ مفردة من المديرين و العاملين بالشركات المتعددة الجنسية العاملة في النشاط الصناعي الطبي. و توصلت الدراسة إلى تأثير العقد النفسي بشكل إيجابي على

تتمية المسار الوظيفي للمديرين والعاملين بالمنظمة، وكذلك على المواطنة التنظيمية و الأمان الوظيفي.

ناقشت دراسة كل من (Wua , & Chen (2015) أثر العقد النفسي على القيادة الممكنة Empowering Leadership، و التبادل المعرفي، وأداء الخدمة بالتطبيق على القطاع الفندقي على ٢٨ فندق في تايوان وعلى عدد ٢٥٨ مفردة من العاملين بتلك الفنادق. و قد توصل البحث إلى أن العقد النفسي له دور وسيط في تحقيق العلاقة بين القيادة الممكنة و التبادل المعرفي . كما أن العقد النفسي يؤثر بشكل مباشر على توافر نمط القيادة الممكنة وكذلك يؤثر بشكل مباشر على التبادل المعرفي بين العاملين و بعضهم البعض سواء داخل منظماتهم أو مع المنظمات الأخرى.

تناولت دراسة Mimoza Manxhari(2015)أثر العقد النفسي على علاقات العاملين داخل القطاع المصرفي في طهران بإيران، على عينة مكونة من ١٤٥ موظف مصرفي. و حدد أن علاقات العاملين تتمثل في ثلاثة متغيرات تابعة هي الالتزام التنظيمي، و الرضا عن العمل، و نية العاملين في ترك العمل، و العقد النفسي بنوعيه (العقد العلاقتي و العقد التبادلي) هو المتغير المستقل مع الأخذ في الاعتبار أثر مجموعة من العوامل الديموغرافية (السن - التعليم -الخبرة - المستوى الوظيفي). و توصل البحث إلى أن العقد النفسي العلاقتي يضاعف الالتزام التنظيمي بمقدار أربعة أضعاف مقارنة بالعقد التبادلي. كما أن العقد النفسي بنوعيه يحقق الرضا الوظيفي بين العاملين، و يخفض نية العاملين في ترك العمل.

قدم كل من Hartmann & Rutherford 2015 محددات و مخرجات العقد النفسي بين مندوبي المبيعات في ظل كل من المناخ النفسي للعمل، و اتجاهات العاملين، و نية ترك العمل. تم تطبيق الدراسة على ٣٢٥ مفردة من مندوبي المبيعات بالشركات الصناعية بالولايات المتحدة الأمريكية (العاملين كمندوبين بين الشركات

(B2B). توصل البحث إلى أن العقد النفسي يتأثر بعوامل المناخ النفسي للمنظمة و المتمثلة في الاستقلالية و المشاركة وتوافر التغذية المرتدة لعملية تقييم الأداء ووضوح أهداف المنظمة، كما يؤثر العقد النفسي على اتجاهات العاملين كمتغير وسيط بين المناخ النفسي و الإتجاهات، كما أن الإتجاهات تؤثر على نية ترك العمل كمتغير وسيط بين العقد النفسي و نية ترك العمل. ومن ثم فإن العقد النفسي يعد محدد هام لطبيعة العلاقة بين الموردين و الموزعين حيث يترتب عليه توافر عنصر الثقة بين الطرفين، وتخفيض نية ترك العمل لدى الطرفين.

قام كل من Lam, 2015 بدراسة أثر العقد النفسي على الإتجاهات و الأداء والمناخ التنافسي كمتغير وسيط بالتطبيق على القطاع الفندقي بالتطبيق على ٣٠ فندق بمدينة مكاو بالصين السياحية المشهورة بكثرة عدد فنادقها و الذي يفوق المئة فندق، و تم التطبيق على ٣٥٠ مفردة من العاملين بالفنادق الكبيرة و المتوسطة و الصغيرة الحجم من حيث عدد الغرف. و توصل البحث إلى بناء نموذج متعدد المستويات حدد فيه طبيعة العلاقات بين كل من المناخ التنافسي، والتماثل التنظيمي، وأداء العمل، والالتزام التنظيمي من ناحية وعلاقتهم بالعقد النفسي من ناحية أخرى. وتبين من النموذج أن علاقة العقد النفسي مع التماثل التنظيمي سلبية، في حين أن العلاقة ايجابية بين العقد النفسي وبين كل من التماثل التنظيمي و الالتزام التنظيمي و أداء العمل في حالة وجود المناخ التنظيمي كمتغير وسيط.

حددت دراسة كل من Paill & Raineri 2016 علاقة العقد النفسي ببناء البيئة التنافسية للمنظمة، و تم التطبيق على ٥٠٠ خريج من الحاصلين على الماجستير المهني في إدارة الأعمال من أكبر الجامعات الكندية في الفترة من عام ٢٠٠٤-٢٠٠٩ . و أوضحت الدراسة أن نجاح العقد النفسي بنوعيه التبادلي والعلاقاتي يترتب عليه توافر مجموعة من النتائج مثل الثقة في المديرين، و الدعم التنظيمي للعاملين، و الرضا الوظيفي، و السلوك المتميز في بيئة العمل.

يتضح من الدراسات السابقة أن السلوكيات الخضراء للعاملين و المترتبة على العقد النفسي بنوعيه التبادلي و العلاقاتي تتمثل في توافر الثقة ، والالتزام التنظيمي، ، و المواطنة التنظيمية، والقيادة الممكنة ، و التبادل المعرفي، وأداء العمل، والرضا عن العمل، وتخفيض نية العاملين في ترك العمل ، وتحسين المناخ النفسي للعمل، و إثراء المناخ التنافسي، والتماثل التنظيمي، والدعم التنظيمي للعاملين، و الرضا الوظيفي، و السلوك المتميز في بيئة العمل.

وستتناول الباحثة من هذه السلوكيات الخضراء الالتزام التنظيمي والمواطنة التنظيمية.

#### أ- الالتزام التنظيمي Organizational Commitment

##### مفهوم الالتزام التنظيمي :

الالتزام التنظيمي مصطلح غير ملموس ، و يستدل عليه من خلال الظواهر والآثار المرتبطة به سلوكياً، ولا يمكن الحصول عليه جاهزاً أو يتم فرضه بالإكراه ، بل هو حصيلة لتفاعلات العديد من العوامل والمتغيرات السلوكية Riketta,2002 . كما يعرف الالتزام التنظيمي أنه ارتباط الموظف بالمنظمة وتطابق أهدافه مع أهدافها ويشكل متزايد عبر الوقت (Lia et.al.,2016) ، وعرفه (Lub et.al.,2012) أنه امتداد لتوافق أهداف وقيم المنظمة مع توجهات الموظف أو أهدافه التنظيمية بشكل يساهم في تحقيق هذه الأهداف والقيم.

و من ناحية أخرى تعددت الدراسات التي تناولت أبعاد الالتزام التنظيمي ، وقد اتفقت الدراسات السابقة (Yeh , Ying-Pin,2014; Meyer, J. P.et.al,2002; Meyer & Parfyonova,2012; Meyer et.al.,2012). على وجود ثلاثة أبعاد تشكل في مجموعها الالتزام التنظيمي ، وهي الالتزام العاطفي (AC) affective commitment والذي يقصد به تولد الإلتزام التنظيمي نتيجة رغبة داخلية لدى الفرد، و الالتزام الاستمراري continuance commitment (CC) و الذي يشير إلى ان الإلتزام التنظيمي نتيجة حاجة الفرد للمنظمة، أما

الإلتزام المعياري (NC) normative commitment فيشير إلى أن الإلتزام التنظيمي ناتج عن الزام أدبي من الفرد نحو الآخرين و احساس الفرد بأن بقاءه بالمنظمة واجب. و من ثم قامت الباحثة بقياس الأبعاد الثلاثة للإلتزام التنظيمي. في ضوء الدراسات السابقة تعرف الباحثة الإلتزام التنظيمي بأنه ارتباط الموظف بالمنظمة، وتطابق أهدافه مع أهدافها. وتتكون أبعاد الإلتزام التنظيمي من ثلاثة أبعاد مجتمعة هي الإلتزام العاطفي (AC) و الإلتزام الاستمراري (CC) ، و الإلتزام المعياري (NC). و من ثم قامت الباحثة بقياس تلك الأبعاد الثلاثة للإلتزام التنظيمي.

#### ب- المواطنة التنظيمية: Organizational Citizenship :

يعد مفهوم المواطنة التنظيمية ركيزة أساسية فى بناء العلاقات الإنسانية والسلوكية والتنظيمية داخل المنظمة وخارجها ، حيث يعكس هذا المفهوم قدرة المنظمة على التفاعل بيئياً واجتماعياً ، و دعمها لقيم توافق الأهداف والمصالح لرفع مستويات كفاءة وفعالية الأداء التنظيمي . و من ثم فإن مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية يتخطى المبررات الرسمية للسلوك ، ويتضمن معطيات مهمة داعمة للسلوك التنظيمي الرسمي بمقومات الدور الإضافي (Mamman et.al.,2012). ويعرف سلوك المواطنة التنظيمية على أنه السلوك التطوعي الاختياري الذي لا يندرج تحت نظام الحوافز الرسمي فى المنظمة والهادف الى تعزيز أداء المنظمة وزيادة فعاليتها وكفاءتها (Ng & Feldman, 2011). وعرف (Ahmadi et.al,2014)سلوكيات المواطنة التنظيمية بأنها السلوكيات التي تساهم فى ثقافة ومناخ المنظمة ، وأنه يعتبر سلوك اختياري، ويحقق المنفعة للآخرين ( أفراد أو منظمة )، كما لا يحصل الفرد على المكافأة بشكل مباشر. وأضاف ( Dam et.al., 2014 ) فى دراسته أن هناك خاصية رابعة هى أن سلوك المواطنة التنظيمية يسهم فى زيادة فاعلية المنظمة.



تناولت بعض الدراسات السابقة بعدين فقط لسلوكيات المواطنة التنظيمية ؛ مثل دراسة (Nadiri & Tanova, 2010) وتمثل البعدان في الإيثار، والالتزام العام. وهناك دراسات أخرى حددت ثلاثة أبعاد لسلوكيات المواطنة التنظيمية مثل دراسة (Mamman et.al., 2012) و التي تمثلت في الإيثار، و الروح الرياضية، والمشاركة. و من الأدبيات التي حددت أربعة أبعاد للمواطنة التنظيمية دراسة (Murphy et.al. 2002) و Netemyer & وهي الإيثار، الالتزام العام، الروح الرياضية، السلوك. أما الدراسات التي حددت خمسة أبعاد للمواطنة التنظيمية ؛ دراسة (Polat, 2009; Rezaiean et.al., 2010) ، و دراسة Korkmazm 2009; و تتمثل في الإيثار، الوعي، اللطافة، الروح الرياضية، المشاركة. في ضوء الدراسات السابقة تعرف الباحثة سلوكيات المواطنة التنظيمية بأنها "مجموعة من السلوكيات الإيجابية التطوعية الاختياريه والتي ليست جزء من متطلبات الوظيفة الرسمية ، ولا تدخل ضمن النظام الرسمي للمكافآت والعقاب" . ولها خمسة أبعاد عبارة عن الإيثار Altruism، و الكياسة Courtesy، و الروح الرياضية Sportsmanship ، و الطاعة العامة General Compliance ، والسلوك الحضاري Civic Virtue.

### الدراسة الإستطلاعية

أجرت الباحثة دراسة استطلاعية بغرض التحديد الدقيق لموضوع البحث من خلال صياغة عدد من الأسئلة المفتوحة في ضوء قوائم الاستقصاء المنشورة في ضوء الدراسات السابقة لقياس مؤشرات العقد النفسي المتوافرة بالمنظمة جهة البحث. تمت الدراسة الإستطلاعية على عدد ٢٥ مفردة من المديرين و العاملين من مجتمع البحث بالشركة المصرية للاتصالات بمحافظة الشرقية. و بتحليل الأسئلة اتضح توافر مؤشرات العقد النفسي بالمنظمة جهة البحث، و ذلك على النحو التالي:

- **تنوع المنظمة جهة البحث:** حيث تعتبر الشركة المصرية للاتصالات من المنظمات كبيرة الحجم من حيث عدد العاملين بها، وكذلك عدد العملاء المقدم لهم خدماتها المتنوعة. كما تتميز الشركة المصرية للاتصالات بانتشارها جغرافياً في جميع مناطق مصر ، و تقوم الشركة بإنشاء مقرات جديدة و تحديث المتقادم منها ، بالإضافة إلى أنها شركة خدمية هادفة للربح.
  - **تنوع الوظائف داخل المنظمة جهة البحث:** حيث يتكون الهيكل التنظيمي من ثلاثة مستويات إدارية، كما تتكون الخريطة التنظيمية للشركة من العديد من المسميات الوظيفية على اختلاف المستويات الإدارية مما يمنح الوظائف صفة التنوع.
  - **تنوع الموظفين داخل المنظمة جهة البحث:** حيث تتعاقد الشركة مع موظفين من مختلف الفئات (مستوى التعليم - العمر - سنوات الخبرة- الغرض من التوظيف- مستوى الطموح)
  - **التنوع الاجتماعي و الثقافي داخل المنظمة جهة البحث:** يصاحب تنوع الموظفين داخل المنظمة جهة البحث تنوع اجتماعي و ثقافي بين العاملين ( رؤساء/ مرؤسين)، فهناك فئة المديرين التي تميل إلى أسلوب مركزية القرارات و لامركزية التنفيذ، و فئة المديرين التي تميل إلى تفويض السلطة ، كما تتسم المنظمة جهة البحث بتبنيها مستويات عالية من أخلاقيات العمل .
  - **مرونة الوقت:** يسمح نظام الشركة بالتوظيف وفقاً للعقود طويلة الأجل (الدائمة) ، و العقود المؤقتة (الموسمية)، مما يوفر مرونة في طبيعة وقت العمل وفقاً لطبيعة المهام المطلوب أدائها داخل المنظمة.
- تتوقع الباحثة بتوافر مؤشرات العقد النفسي ، أن يتوافر نوعي العقد النفسي - العقد التبادلي و العقد العلاقتي - بالمنظمة جهة البحث، و من ثم امكانية دراسة أثر العقد النفسي على السلوكيات الخضراء للعاملين.

### مشكلة البحث

يُعد العقد النفسي شكل من أشكال السلوكيات الخضراء للعاملين، حيث يضمن توافر إبرام العقد النفسي بين المنظمة و العاملين بها تحقيق أهداف المنظمة بفعالية أكبر بالإضافة إلى تحقيق توقعات العاملين من المنظمة مما يرفع مستوى رضاهم عن العمل بالمنظمة و من ثم التزامهم ، مع انخفاض معدل دوران العمل وغيرها من السلوكيات الايجابية المرتبطة بالعقد النفسي و ما يحمله في طياته من توقعات متبادلة بين المنظمة و العاملين بها.

و من ثم تتمثل مشكلة البحث في التساؤل التالي: "ما مدى توافر مقدمات العقد النفسي على مستوى كل من المنظمة و الفرد، و ما هي أنواع العقد النفسي المتوافرة بالمنظمة جهة البحث، و ما أثر العقد النفسي على السلوكيات الخضراء للعاملين بالشركة المصرية للإتصالات؟".

### أهمية البحث :

يستمد البحث أهميته من الاعتبارات التالية:

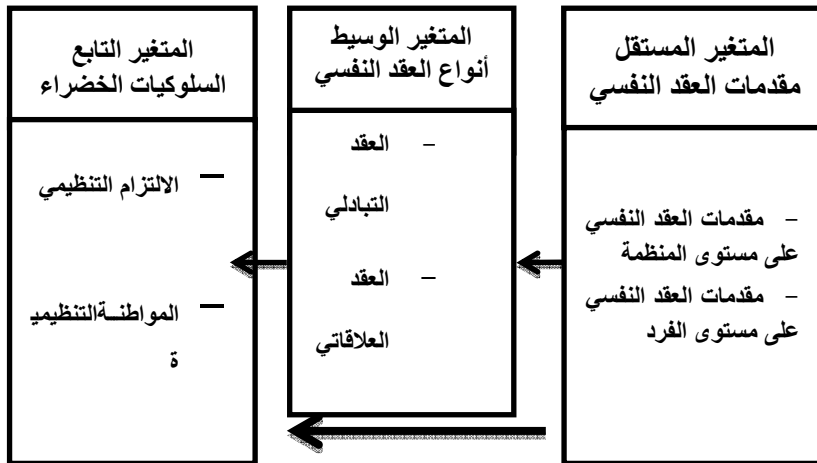
- ١- يُمَثِّل العقد النفسي شكل من أشكال العقود المبرمة بين المنظمة والعاملين بها لتنظيم تعاملاتهم بالشكل الذي يفي بتوقعات كل طرف من الطرف الآخر .
- ٢- يُعد العقد النفسي مدخلاً لتحسين سلوكيات كل من المنظمة و العاملين بها.

### أهداف البحث :

- ١- تحديد المقدمات اللازم توافرها لإبرام العقد النفسي بين المنظمة و العاملين بها.
- ٢- الوقوف على أنواع العقد النفسي .
- ٣- تناول السلوكيات الخضراء للعاملين المترتبة على إبرام العقد النفسي .
- ٤- توضيح أثر العقد النفسي على السلوكيات الخضراء للعاملين بالمنظمة جهة البحث.

### متغيرات الدراسة وأسلوب قياسها :

يوضح الشكل رقم (١) نموذج الدراسة، متناولاً عناصر كل من المتغير المستقل و المتغير الوسيط والمتغير التابع بالمنظمة جهة البحث.



شكل رقم (١)

نموذج الدراسة

المصدر: إعداد الباحثة

يتضح من الشكل رقم (١) أن البحث هدف إلى دراسة تأثير مقدمات العقد النفسي (كمتغير مستقل) على توافر العقد النفسي بنوعيه بالمنظمة جهة البحث (كمتغير وسيط) ، و كذلك أثر العقد النفسي بنوعيه على السلوكيات الخضراء للعاملين ( كمتغير تابع) و المتمثلة في الالتزام التنظيمي و المواطنة التنظيمية وذلك لدى المديرين و العاملين بالمنظمة جهة البحث. و فيما يلي توضيح لمتغيرات البحث.

### المتغير المستقل: مقدمات العقد النفسي

تنقسم مقدمات العقد النفسي إلى قسمين رئيسيين، وهما مقدمات العقد النفسي على مستوى المنظمة، و مقدمات العقد النفسي على مستوى الفرد. و تضم مقدمات العقد النفسي على مستوى المنظمة خمسة عناصر هي تنوع منظمات العمل ، و تنوع الوظائف ، و تنوع الموظفين ، و التنوع الاجتماعي و الثقافي ، و مرونة الوقت. أما مقدمات العقد النفسي على مستوى الفرد فتتكون من مجموعة مقدمات تتمثل في الوعي الذاتي ، و القدرة على التواصل مع الآخرين ، و الصراحة و الأمانة ، و الانفتاح الذهني و الفهم ، و اعتبار العلاقة مسئولية متبادلة و مشتركة ، و فهم آلية عمل العقد النفسي، و مهارات تدريب الآخرين و تسهيل العمل.

### المتغير الوسيط: أنواع العقد النفسي:

يتمثل العقد النفسي في نوعين من العقود، وهما العقد تبادلي Transactional contract، و العقد علاقتي Relational contract. و قد أوضحت الدراسة الاستطلاعية توافر مقدمات العقد النفسي، و من ثم من المتوقع توافر العقد النفسي بنوعيه بالمنظمة جهة البحث ، وذلك على النحو التالي:

### المتغير التابع: السلوكيات الخضراء

تتعدد السلوكيات الخضراء للعاملين بالمنظمات و التي تعكس مخرجات العمل الإيجابية متمثلة في السلوكيات الإيجابية للعاملين و التي تدعم تحقيق أهداف المنظمة، و من السلوكيات الخضراء للعاملين الإلتزام التنظيمي و المواطنة التنظيمية.

### اختبار الصدق والثبات:

وتتطوى تلك المرحلة على اختبار الصدق والثبات ، وذلك على النحو التالي :

**صدق المقياس :**

اختبرت الباحثة كل من الصدق المنطقي والصدق اللغوي. بالنسبة للصدق المنطقي وصدق المحتوى فقد تم صياغة عناصر المقياس وأبعاده من واقع المفاهيم التي تم تناولها في ضوء الدراسات السابقة. و فيما يتعلق بالصدق اللغوي فقد تم عرض المقياس على مجموعة من المحكمين في صورته الأولية للحكم على مدى صدق أبعاد وعبارات المقياس والتأكد من مدى وضوح ما ورد به ، وكان من نتيجة ذلك قيام الباحثة بتعديل بعض العبارات حتى أصبحت أكثر تحقيقاً لهدف البحث وفروضة.

**ثبات المقياس :**

ويقصد بثبات المقياس إعطاء المقياس لنفس النتائج تقريباً عند تكراره على المستقصى منهم؛ ولذلك اعتمدت الباحثة على طريقة إعادة الاختبار للتأكد من ثبات المقياس. هذا وقد قامت الباحثة بإعادة الاختبار على عدد (٢٥) مفردة من مفردات مجتمع البحث ، وذلك بفارق زمني قدره أسبوعين واستخراج معامل الارتباط بين كلا من الاختبارين. ويوضح الجدول رقم (٣) معاملات الارتباط بين درجات الاختبار الأول والثاني لعناصر المقياس.

**جدول رقم (٣)****معامل ارتباط الفا كرونباخ لمتغيرات البحث**

عناصر المقياس	معامل الارتباط	نوع و درجة الارتباط
١. مقدمات العقد النفسي	٠,٨٩٤	طردي و قوي
٢. أنواع العقد النفسي	٠,٨٦٢	طردي و قوي
٣. السلوكيات الخضراء	٠,٨١٦	طردي و قوي

يتضح من الجدول رقم(١) أن المقاييس المستخدمة في الدراسة يمكن الاعتماد عليها في قياس متغيرات الدراسة؛ حيث كانت معاملات الارتباط قوية لعناصر متغيرات البحث.

### فروض البحث :

تتمثل فروض البحث في الآتي :

**الفرض الأول :** يوجد فروق معنوية في درجة توافر مقدمات العقد النفسي بين المديرين و العاملين بالمنظمة جهة البحث.

**الفرض الثاني :** يوجد فروق معنوية في درجة توافر أشكال العقد بين المديرين والعاملين بالمنظمة جهة البحث.

**الفرض الثالث :** يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتوافر مقدمات العقد النفسي على توافر أنواع العقد النفسي بالمنظمة جهة البحث.

**الفرض الرابع:** يوجد أثر ذو دلالة معنوية للعقد النفسي على الالتزام التنظيمي بالمنظمة جهة البحث.

**الفرض الخامس:** يوجد أثر ذو دلالة معنوية للعقد النفسي على المواطنة التنظيمية بالمنظمة جهة البحث.

**الفرض السادس:** يوجد أثر ذو دلالة معنوية لمقدمات العقد النفسي على السلوكيات الخضراء بالمنظمة جهة البحث.

### أسلوب البحث :

يشتمل أسلوب البحث على تحديد مجتمع البحث ، و مفردات المعاينة، و مصادر جمع البيانات، ومقياس الدراسة، وأساليب المعالجة الاحصائية.

### مجتمع البحث:

يتمثل مجتمع البحث في المديرين و العاملين بالمركز الرئيسي للشركة المصرية للاتصالات بمحافظة الشرقية. وقد وقع اختيار الباحثة على هذا المجتمع لأنه يتسم

بالاعتماد بشكل كبير على موارد بشرية ذات مهارات متنوعة و متخصصة ، و يتم العمل بالعقود الثابتة و المتغيرة ، بالإضافة إلى الانتشار الجغرافي للشركة بمصر، وتتوزع الخدمات التي تقدمها الشركة لعملائها. فمن المتوقع أن يتوافر لدى الشركة مقدمات العقد النفسي و هذا ما أكدته الدراسة الاستطلاعية. ويوضح الجدول رقم (٤) مجتمع وعينة البحث.

## جدول رقم (٤)

## مجتمع البحث و عينة

مفردات المعاينة	مجتمع البحث	عينة البحث	الحجم النهائي للعينة
المديرين	٧٢	٧٢	٦٥
العاملين	١١٤٣	٣٨٥	٣٣٠
الاجمالي	١٢١٥	٤٥٧	٣٩٠

المصدر: اعداد الباحثة في ضوء سجلات شؤون العاملين للشركة المصرية للاتصالات لعام ٢٠١٦

يتضح من الجدول رقم (٤) أن اجمالي مجتمع البحث هو ٧٢ مفردة من المديرين ، وقد قامت الباحثة بالمسح الشامل للمديرين بمجتمع البحث على اختلاف مستوياتهم الإدارية. و تمثل مجتمع البحث من العاملين في ١١٤٣ موظف، وباستخدام قانون العينة تم انتقاء ٣٨٥ كعينة عشوائية. و تم جمع البيانات باستخدام قوائم الاستقصاء المعدة لذلك من خلال توزيع القوائم على المديرين ، وتم جمع ٦٥ قائمة من اجمالي ٧٢ قائمة بنسبة استجابة ٩٠%، ثم تم مراجعة القوائم لاستبعاد القوائم الغير سليمة؛ و كان عدد القوائم الصالحة للتحليل منها هو ٦٢ قائمة بنسبة ٩٥% من اجمالي القوائم المستلمة. كما تم توزيع ٣٨٥ قائمة استقصاء على العاملين ، و تم جمع ٣٦٧ قائمة بنسبة استجابة ٩٥%، و كان عدد القوائم الصالحة للتحليل منها هو ٣٣٠ قائمة بنسبة ٩٠% .



**المقياس المستخدم في الدراسة :**

قامت الباحثة- في ضوء الدراسات السابقة- بتطوير أداة القياس بتصميم ثلاثة قوائم استقصاء لقياس متغيرات البحث في المنظمة جهة البحث، و ذلك على النحو التالي:

لقياس المتغير المستقل و المتمثل في مقدمات العقد النفسي تم تطوير مقياس مكون من قسمين رئيسيين على النحو التالي:

القسم الأول : يتناول مقدمات العقد النفسي على مستوى المنظمة و يتكون من خمسة أبعاد تشمل تنوع منظمات العمل ، وتنوع الوظائف، وتنوع الموظفين، التنوع الاجتماعي و الثقافي، ومرونة الوقت. و تم تصميم هذا المقياس في صورة أسئلة مفتوحة استخدمت لأغراض الدراسة الاستطلاعية؛ للتأكد من امكانية الاعتماد على الشركة المصرية للإتصالات كمجتمع للبحث يتوافر فيه مؤشرات للعقد النفسي.

القسم الثاني: تناول مقدمات العقد النفسي على مستوى الفرد ، و يتكون من سبعة أبعاد على النحو التالي: البعد الأول هو الوعي الذاتي و يتكون من الوعي الإنفعالي، والتقييم الذاتي الدقيق، والثقة بالذات . أما البعد الثاني فهوالاتصالات الشخصية، ثم الصراحة و الأمانة، الانفتاح الذهني، واعتبار العلاقة مسئولية متبادلة، وفهم كيف يعمل العقد النفسي ، ومهارات التدريب و التسهيل.

أما المتغير الوسيط و المتمثل في أنواع العقد النفسي، فقد تم تطوير مقياس يقيس أبعاد العقد النفسي التبادلي و العقد النفسي العلاقتي لتحديد مدى توافر العقد النفسي بنوعيه بالمنظمة جهة البحث.

أما المتغير التابع و المتمثل في السلوكيات الخضراء للعاملين تم قياسه بالاعتماد على أكثر المقاييس استخداماً في الدراسات السابقة ، وهي دراسة كل من Netemyer & (Murphy;2002), (Polat,2009; Rezaiean Korkmazm 2009; et.al.,2010) لقياس أبعاد المواطنة التنظيمية و المتمثلة

في الإيثار، الوعي، اللطافة، الروح الرياضية، المشاركة. ودراسات كل من (Yeh , Ying-Pin,2014; Meyer, J. P.et.al,2002; Meyer & Parfyonova,2012; Meyer & Maltin2010). لقياس أبعاد الالتزام التنظيمي بأبعادها الثلاثة و التي تشكل في مجموعها الالتزام التنظيمي ، وهي الالتزام العاطفي (AC) affective commitment والذي يقصد به تولد الإلتزام التنظيمي نتيجة رغبة داخلية لدى الفرد، و الإلتزام الاستمراري (continuanance commitment (CC) و الذي يشير إلى ان الإلتزام التنظيمي نتيجة حاجة الفرد للمنظمة، و الإلتزام المعياري (NC) normative commitment فيشير إلى أن الإلتزام التنظيمي ناتج عن التزام أدبي من الفرد نحو الآخرين و احساس الفرد بأن بقاءه بالمنظمة واجب.

#### حدود البحث

- الحدود الموضوعية: دراسة تأثير مقدمات العقد النفسي (كمتغير مستقل) على توافر العقد النفسي بنوعيه بالمنظمة جهة البحث (كمتغير وسيط) ، و كذلك أثر العقد النفسي بنوعيه على السلوكيات الخضراء للعاملين (كمتغير تابع) و المتمثلة في الإلتزام التنظيمي و المواطنة التنظيمية.
- الحدود البشرية: المديرين بالمستويات الإدارية المختلفة، والعاملين بالشركة المصرية للاتصالات.
- الحدود التطبيقية: المركز الرئيسي للشركة المصرية للاتصالات بمحافظة الشرقية.

#### الدراسة الميدانية:

تتضمن الدراسة الميدانية اختبار فروض البحث في ضوء التحليل الاحصائي للبيانات، ووضع مجموعة من النتائج و التوصيات . ويوضح الجدول رقم (٥) مدى توافر مقدمات العقد النفسي بين المديرين و العاملين بالمنظمة جهة البحث.

## الجدول رقم ( ٥ )

مدى توافر مقدمات العقد النفسي بين المديرين و العاملين بالمنظمة جهة البحث

Sig.	F	العاملين		المديرين		مقدمات العقد النفسي
		الاحصائي المعجمي	المتوسط	الاحصائي المعجمي	المتوسط	
0.539	0.37	0.828	3.85	0.565	3.87	١- الوعي الذاتي
0.853	0.034	0.421	3.86	0.544	3.84	٢- القدرة على التواصل مع الآخرين
0.00	55.85	0.340	4.63	0.345	4.28	٣- الصراحة و الأمانة
0.014	6.14	0.220	3.84	0.634	3.74	٤- الانفتاح الذهني و الفهم
0.00	223.77	0.172	4.25	0.715	3.58	٥- اعتبار العلاقة مسئولية متبادلة ومشاركة
0.00	12.22	0.214	3.73	0.409	3.86	٦- فهم آلية عمل العقد النفسي
0.00	46.72	0.302	3.74	0.223	3.46	٧- مهارات تدريب الآخرين و تسهيل العمل
			3.98		3.80	المتوسط

المصدر: اعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الاحصائي لبيانات قوائم الاستقصاء باستخدام برنامج SPSS.

يتضح من الجدول رقم (٥) توافر مقدمات العقد النفسي بين المديرين والعاملين بدرجة كبيرة ؛ حيث بلغ المتوسط 3.80، 3.98 على الترتيب.

كذلك يتضح من الجدول عدم وجود تباين في درجة توافر مقدمات العقد النفسي بين المديرين و العاملين حيث كانت قيمة التباين أكبر من ٠.٠٥٠٥ ، باستثناء عنصر الانفتاح الذهني و الفهم حيث بلغت الدلالة المعنوية 0.014، كما توافر هذا العنصر بشكل أكبر لدى العاملين مقارنة بالمديرين، و تعلق الباحثة ذلك لرغبة العاملين في انجاز المهام الموكلة إليهم دون التقيد الكامل باللوائح المنظمة للعمل. و من ثم رفض

الفرض الأول " يوجد فروق معنوية في درجة توافر مقدمات العقد النفسي بين العاملين و المديرين بالمستويات الإدارية الثلاثة.

ويوضح الجدول رقم (٦) مدى توافر أنواع العقد النفسي بالمنظمة جهة البحث.

### الجدول رقم (٦)

#### مدى توافر أنواع العقد النفسي بالمنظمة جهة البحث

Sig.	F	العاملين		المديرين		وحدة المعاينة أنواع العقد النفسي
		الاحتراف الاجتماعي	الاحتراف العملي	الاحتراف الاجتماعي	الاحتراف العملي	
0.00	36.63	0.423	4.03	0.393	3.68	العقد النفسي التبادلي
0.006	7.49	0.561	3.72	0.592	3.51	العقد النفسي العلاقتي
			3.87		3.59	المتوسط العام

المصدر: اعداد الباحثة: في ضوء نتائج التحليل الاحصائي لبيانات قوائم الاستقصاء

يتضح من الجدول رقم (٦) توافر أنواع العقد النفسي بين المديرين و العاملين في المنظمة جهة البحث بدرجة كبيرة بمتوسط **3.87, 3.59** على الترتيب، كما تبين قيم الدلالة الاحصائية عدم وجود تباين بين استجابات مفردات المعاينة بالنسبة لتوافر نتائج أنواع العقد النفسي بين المديرين و العاملين في المنظمة جهة البحث. والتي تقل المعنوية فيها عن **٠.٠٥** ، ويعكس ذلك حرص كل من المديرين والعاملين على تبني العقد النفسي و العمل به داخل منظماتهم. ويوضح الجدول رقم (٧) طبيعة و أثر مقدمات العقد النفسي على أنواع العقد النفسي بالمنظمة جهة البحث.

## جدول رقم (٧)

طبيعة و أثر مقدمات العقد النفسي على أنواع العقد النفسي  
بالمنظمة جهة البحث

مفردات المعاينة	Beta	Sig.	معامل التحديد R <sup>2</sup>	Sig.
المديرين	٠,٩١٤	٠,٠٠٠	٠,٨٣٣	٠,٠٠٠
العاملين	٠,٩٣٠	٠,٠٠٠	٠,٨٨٠	٠,٠٠٠

المصدر: اعداد الباحثة في ضوء التحليل الاحصائي للبيانات باستخدام برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (٧) وجود علاقة ارتباط طردية بين المتغيرات المستقلة والمتمثلة في مقدمات العقد النفسي والمتغير الوسيط والمتمثل في أنواع العقد النفسي، حيث كانت قيم معالم دالة الانحدار B's جميعها موجبة ، بمعنى كلما زادت درجة توافر مقدمات العقد النفسي ؛ ارتفع توافر كل من أنواع العقد النفسي العلاقتي، و العقد النفسي التبادلي. كما يتضح من الجدول مدى قدرة مقدمات العقد النفسي في تفسير العلاقة بنوعي العقد النفسي ، حيث بلغت القوة التفسيرية وهي قيمة معامل التحديد  $R^2$  ٨٣,٣% و ٨٨% لكل من المديرين و العاملين على الترتيب ؛ وهذا يشير إلى أن المتغيرات المستقلة والمتمثلة في مقدمات العقد النفسي يمكنها تفسير نسبة كبيرة جداً من التغيرات في مدى توافر نوعي العقد النفسي في المنظمة جهة البحث، أما باقى النسبة فتفسرها متغيرات أخرى، كما أن قيمة مستوى الدلالة Sig. يساوى صفر وهي أقل من ٠,٠٥ مما يعنى وجود تأثير معنوى لمقدمات العقد النفسي على توافر نوعي العقد النفسي عند مستوى دلالة  $\alpha = ٠,٠٥$  في المنظمة جهة البحث.

و يوضح الجدول رقم (٨) مدى توافر السلوكيات الخضراء بالمنظمة جهة البحث.

الجدول رقم (٨)

مدي توافر السلوكيات الخضراء بالمنظمة جهة البحث

م	العنصر	المديرين		العاملين		F	Sig
		المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري		
أولاً: المواطنة التنظيمية							
١	الايثار:	4.33	0.220	4.04	0.601	14.44	0.00
٢	وعى الضمير (الطاعة العامة):	4.21	0.427	4.51	0.410	29.74	0.00
٣	الروح الرياضية:	3.92	0.370	4.11	0.684	4.94	0.027
٤	المشاركة	3.67	0.450	4	0.427	30.61	0.00
٥	اللطافة (الكياسة):	4.01	0.453	4.13	0.460	3.57	0.059
	المتوسط	4.03		4.16			
ثانياً: الالتزام التنظيمي							
١	الالتزام العاطفي:	3.69	0.654	4.06	0.690	15.704	0.00
٢	الالتزام الاستمراري:	3.89	0.638	4.07	0.531	5.980	0.015
٣	الالتزام المعياري:	3.52	0.473	4.31	0.560	85.31	0.00
	المتوسط	3.7		4.15			
	المتوسط العام للسلوكيات الخضراء	3.86		4.155			

المصدر: اعداد الباحثة: في ضوء نتائج التحليل الاحصائي لبيانات قوائم الاستقصاء باستخدام برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (٨) توافر السلوكيات الخضراء للعاملين بصفة عامة بدرجة كبيرة للمديرين بالمنظمة جهة البحث بمتوسط 3.86 ، و بدرجة كبيرة جدا للعاملين بمتوسط 4.155. كما توافقات أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية لدى المديرين والعاملين بدرجة كبيرة جداً، كذلك سلوك الإلتزام التنظيمي توافر بدرجة كبيرة لدى كل من المديرين و العاملين بالمنظمة جهة البحث بمتوسط 3.7، 4.15 على

الترتيب. كما يوضح الجدول وجود تباين في درجة توافر عنصري السلوكيات الخضراء حيث كانت قيمة التباين أقل من ٠,٠٥ لكلا البعدين. وتفسر الباحثة ذلك بتوافر أبعاد المواطنة التنظيمية بدرجة أكبر من الالتزام التنظيمي ، وتشتمل المواطنة التنظيمية على سلوكيات الإيثار، و وعى الضمير، و الروح الرياضية، و المشاركة، و الكياسة.

و يوضح جدول (٩) أثر العقد النفسي على الإلتزام التنظيمي.

#### جدول رقم (٩)

#### أثر العقد النفسي على الإلتزام التنظيمي

مفردات المعاينة	Beta	Sig.	معامل التحديد R <sup>2</sup>	Sig.
المديرين	٠,٧٨٩	٠,٠٠٠	٠,٧٥٩	٠,٠٠٠
العاملين	٠,٨٣٦	٠,٠٠٠	٠,٨٤٢	٠,٠٠٠

المصدر: اعداد الباحثة في ضوء التحليل الاحصائي للبيانات باستخدام برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (٩) وجود علاقة ارتباط طردية بين العقد النفسي والمتغير التابع المتمثل الإلتزام التنظيمي، حيث كانت قيم معالم دالة الإتحاد B's جميعها موجبة ، بمعنى كلما زادت درجة توافر العقد النفسي توافر أبعاد الإلتزام التنظيمي. كما يتضح من الجدول قدرة العقد النفسي فى تفسير توافر الإلتزام التنظيمي؛ حيث بلغت القوة التفسيرية وهى قيمة معامل التحديد  $R^2$  ٧٥,٩% ، ٨٤,٢% للمديرين و العاملين على الترتيب ؛ وهذا يشير بأن العقد النفسي يفسر نسبة كبيرة من التغيرات فى عنصر الإلتزام التنظيمي كأحد نتائج مقدمات العقد النفسي بالمنظمة جهة البحث، أما باقى النسبة فتفسرها متغيرات أخرى. كما أن قيمة مستوى الدلالة Sig. صفرية و أقل من ٠,٠٥ مما يعنى وجود تأثير معنوى للعقد النفسي على توافر الإلتزام التنظيمي عند مستوى دلالة  $\alpha = ٠,٠٥$  فى المنظمة جهة البحث.

و يوضح الجدول رقم (١٠) أثر العقد النفسي على المواطنة التنظيمية.

جدول رقم (١٠)

أثر العقد النفسي على المواطنة التنظيمية

مفردات المعاينة	Beta	Sig.	معامل التحديد R <sup>2</sup>	Sig.
المديرين	٠,٨٨٩	٠,٠٠٠	٠,٨٧٩	٠,٠٠٠
العاملين	٠,٩٣٦	٠,٠٠٠	٠,٩٤٢	٠,٠٠٠

المصدر: اعداد الباحثة في ضوء التحليل الاحصائي للبيانات باستخدام برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (١٠) وجود علاقة ارتباط طردية بين العقد النفسي والمتغير التابع المتمثل المواطنة التنظيمية، حيث كانت قيم معالم دالة الاتحدار B's جميعها موجبة , بمعنى كلما زادت درجة توافر العقد النفسي توافر أبعاد المواطنة التنظيمية. كما يتضح من الجدول قدرة العقد النفسي في تفسير توافر المواطنة التنظيمية؛ حيث بلغت القوة التفسيرية وهي قيمة معامل التحديد  $R^2$  ٨٧,٩% ، ٩٤,٢% للمديرين و العاملين على الترتيب ؛ وهذا يشير إلى أن العقد النفسي يفسر نسبة كبيرة من التغيرات في عنصر المواطنة التنظيمية كأحد نتائج مقدمات العقد النفسي بالمنظمة جهة البحث, أما باقى النسبة فتفسرها متغيرات أخرى. كما أن قيمة مستوى الدلالة Sig. صفرية و أقل من ٠,٠٥ مما يعنى وجود تأثير معنوى للعقد النفسي على توافر المواطنة التنظيمية عند مستوى دلالة  $\alpha = ٠,٠٥$  في المنظمة جهة البحث. و يوضح الجدول رقم (١١) أثر مقدمات العقد النفسي على السلوكيات الخضراء للمديرين والعاملين.



## جدول رقم (١١)

## أثر مقدمات العقد النفسي على السلوكيات الخضراء للمديرين والعاملين

مفردات المعاينة	Beta	Sig.	معامل التحديد R <sup>2</sup>	Sig.
المديرين	٠,٧٨٩	٠,٠٠٠	٠,٧٧٩	٠,٠٠٠
العاملين	٠,٨٣٦	٠,٠٠٠	٠,٨٤٢	٠,٠٠٠

المصدر: اعداد الباحثة في ضوء التحليل الاحصائي للبيانات باستخدام برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (١١) وجود علاقة ارتباط طردية بين مقدمات العقد النفسي والمتغير التابع المتمثل السلوكيات الخضراء للعاملين، حيث كانت قيم معالم دالة الاتحدار B's جميعها موجبة ، بمعنى كلما زادت درجة توافر مقدمات العقد النفسي توافرت السلوكيات الخضراء للعاملين. كما يتضح من الجدول قدرة مقدمات العقد النفسي في تفسير توافر السلوكيات الخضراء للعاملين؛ حيث بلغت القوة التفسيرية وهي قيمة معامل التحديد  $R^2$  ٧٧,٩% ، ٨٤,٢% للمديرين والعاملين على الترتيب ؛ وهذا يشير بأن مقدمات العقد النفسي تفسر نسبة كبيرة جداً من التغيرات في أبعاد السلوكيات الخضراء للعاملين كأحد نتائج مقدمات العقد النفسي بالمنظمة جهة البحث، أما باقى النسبة فتفسرها متغيرات أخرى. كما أن قيمة مستوى الدلالة Sig. صفرية و أقل من ٠,٠٥ مما يعنى وجود تأثير معنوى لمقدمات العقد النفسي على توافر السلوكيات الخضراء للعاملين عند مستوى دلالة  $\alpha = ٠,٠٥$  في المنظمة جهة البحث.

## نتائج وتوصيات البحث

### أولاً: نتائج البحث

تعرض الباحثة فيما يلي نتائج التحليل الإحصائي واختبار مدى صحة فروض البحث، و مدى تحقيق فروض البحث ، وذلك على النحو التالي :

#### ١ - نتائج اختبار فروض البحث:

بعد قيام الباحثة بعرض التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية حول مدى توافر مقدمات العقد النفسي، وأنواع العقد النفسي، وأثر العقد النفسي على السلوكيات الخضراء للمديرين و العاملين، و أثر مقدمات العقد النفسي على السلوكيات الخضراء للعاملين بالمنظمة جهة البحث ، يمكن عرض أهم ما توصل إليه هذا البحث من نتائج وذلك على النحو التالي :

٢- **الفرض الأول** : يوجد فروق معنوية في درجة توافر مقدمات العقد النفسي

بين المديرين و العاملين بالمنظمة جهة البحث. قبول الفرض

٣- **الفرض الثاني** : يوجد فروق معنوية في درجة توافر أشكال العقد بين

المديرين و العاملين بالمنظمة جهة البحث. قبول الفرض

٤- **الفرض الثالث** : يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتوافر مقدمات العقد النفسي

على توافر أنواع العقد النفسي بالمنظمة جهة البحث. قبول الفرض

٥- **الفرض الرابع**: يوجد أثر ذو دلالة معنوية للعقد النفسي على الالتزام

التنظيمي بالمنظمة جهة البحث. قبول الفرض

٦- **الفرض الخامس**: يوجد أثر ذو دلالة معنوية للعقد النفسي على المواطنة

التنظيمية بالمنظمة جهة البحث. قبول الفرض

٧- **الفرض السادس**: يوجد أثر ذو دلالة معنوية لمقدمات العقد النفسي على

السلوكيات بالمنظمة جهة البحث. قبول الفرض

### نتائج تحقيق أهداف البحث:

تم تحقيق أهداف البحث على النحو التالي:

**الهدف الأول:** تحديد المقدمات اللازم توافرها لإبرام العقد النفسي بين المنظمة والعاملين بها. تحقق هذا الهدف ، وتمثلت مقدمات العقد النفسي في مقدمات العقد النفسي على مستوى المنظمة، و مقدمات العقد النفسي على مستوى الفرد . و تضم مقدمات العقد النفسي على مستوى المنظمة خمسة عناصر هي تنوع منظمات العمل ، و تنوع الوظائف ، و تنوع الموظفين ، و التنوع الاجتماعي و الثقافي ، و مرونة الوقت. أما مقدمات العقد النفسي على مستوى الفرد فتتكون من مجموعة مقدمات تتمثل في الوعي الذاتي ، و القدرة على التواصل مع الآخرين ، و الصراحة و الأمانة ، و الانفتاح الذهني و الفهم ، و اعتبار العلاقة مسئولية متبادلة و مشتركة ، و فهم آلية عمل العقد النفسي، و مهارات تدريب الآخرين و تسهيل العمل.

**الهدف الثاني:** الوقوف على أنواع العقد النفسي . و قد تم تحديد نوعين للعقد النفسي هما: العقد النفسي العلاقتي و العقد النفسي التبادلي.

**الهدف الثالث:** تناول السلوكيات الخضراء للعاملين المترتبة على إبرام العقد النفسي. و قد تبين في ضوء الدراسة النظرية و الدراسة الميدانية أن من السلوكيات الخضراء للعاملين و المترتبة على العقود النفسية الالتزام التنظيمي والمواطنة التنظيمية.

**الهدف الرابع:** توضيح أثر العقد النفسي على السلوكيات الخضراء للعاملين بالمنظمة جهة البحث .تحقق الهدف ، حيث تبين توافر عناصر المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالمنظمة جهة البحث و المتمثلة في: سلوكيات الإيثار، و وعى الضمير، و الروح الرياضية، و المشاركة، و الكياسة، وتوافر عناصر الالتزام التنظيمي المتمثلة في: الالتزام المعياري، والالتزام العاطفي، والالتزام المعياري.

## توصيات البحث

تتمثل توصيات البحث استناداً إلى النتائج السابقة في الآتي :

نشر ثقافة العقد النفسي بين المنظمات العاملة في مصر سواء منظمات خدمية أو ربحية، من خلال الآليات التالية:

- عقد دورات تثقيفية بمفهوم العقد النفسي و المقدمات اللازم توافرها لدى كل من المنظمة و العاملين لتطبيقه و العمل به. وكذلك أنواع العقد النفسي.
- تعزيز مزايا العقد النفسي بين المنظمات و العاملين بها؛ من خلال تأكيد جهات الإدارة العليا بالمنظمات على أن العمل بالعقد النفسي يحقق توقعات المنظمة من العاملين بها، و في نفس الوقت يحقق توقعات العاملين من المنظمة التي يعملون بها ؛ و ما يترتب على ذلك من مجموعة من السلوكيات الخضراء لكل من العاملين و المنظمة.
- التأكيد على أن العقد النفسي يتسع ليشمل تنفيذ العقد الرسمي، و الالتزام بتنفيذ توقعات كل من المنظمة و العاملين ؛ حيث يهتم العقد النفسي بتحديد الواجبات و المسؤوليات المتبادلة بين طرفي التعاقد بعيداً عن التفاصيل.

## توصيات بأبحاث مستقبلية

- السلوكيات الخضراء للمنظمات في ظل العقد النفسي.
- أثر العقد النفسي التبادلي على نية ترك العمل.
- دور العقد النفسي العلاقتي في تخفيف ضغوط العمل.
- علاقة العقد النفسي بأداء المنظمة في ضوء نظرية التغيير الاجتماعي.

### المراجع

١. ميشيل ويلين، ٢٠١٢. إدارة العقد النفسي: المدخل الفعال لدور الصفقات الشخصية في تعظيم الأداء، ترجمة د. عبد المحسن جودة (٢٠١٢). ص ص ٢٥٧-٢٧٠.
1. Ahmadi, Somayeh ; Nami, Yaghoob; and Barvarz , Rasoul . ( 2014). "The Relationship between Spirituality in the Workplace and Organizational Citizenship Behavior ". Procedia - Social and Behavioral Sciences, Volume 114, 21 February, pp. 262-264.
2. Allen, N.J., Meyer, J.P., 1990. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. J. Occ up. Psychol.63 (1), 1-18.
3. Argyris, C. (1960). Understanding organizational behavior. Homewood, IL: The Dorsey Press.
4. Bal, P. M., Chiaburu, D. S., & Jansen, P. G. W. (2010). Psychological contract breach and work performance: is social exchange a buffer or an intensifier? Journal of Managerial Psychology, 25, 252-273.
5. Bashir, S., Nasir, M., 2013. Breach of psychological contract, organizational cynicism and union commitment: a study of hospitality industry in Pakistan. Int. J. Hospitality Manage. 34, 61-65.
6. Collins, M.D., 2010. The effect of psychological contract fulfillment on manager turnover intentions and its role as a mediator in a casual, limited-service restaurant environment. Int. J. Hospitality Manage. 29 (4), 736-742.

7. Dam, G.T.M. Ten; Geijssel, F.P.; Ledoux, E. Guuske ; and Meije , E. Joost . (2013). "Citizenship of students and social desirability: Living apart together? "International Journal of Educational Research, Volume 62, pp. 229-238.
8. Hartmann, N.N., Rutherford, B.N.,( 2015). Psychological contract breach's antecedents and outcomes in salespeople: the roles of psychological climate, job attitudes, and turnover intention. *Ind. Mark. Manage.* 51, 158–170.
9. Kingshott , Russel P.J..(2006). "The impact of psychological contracts upon trust and commitment within supplier–buyer relationships: A social exchange view". *Industrial Marketing Management* 35 , 724 – 739.
10. Korkmaz, T. et.al.,(2009). "Relationship of Organizational Citizenship behavior with emotional intelligence". *World Conference on Educational Sciences*". *Procidea Social and Behavioral Sciences*.1, 1.pp.633-642.
11. Korkmaz, T. et.al.,(2009). "Relationship of Organizational Citizenship behavior with emotional intelligence". *World Conference on Educational Sciences*". *Procidea Social and Behavioral Sciences*.1, 1.pp.633-642.
12. Lam, C., Ho, G.K.S., Law, R., 2015. How can Asian hotel companies remain internationally competitive? *Int. J. Contemp. Hospitality Manage.* 27 (5),827–852.
13. Lam, L.W., 2012. Impact of competitiveness on salespeople's commitment and performance. *J. Bus. Res.* 65 (9), 1328–1334.

14. Lee , Junghyun & Taylor ,M. Susan( 2014). “Dual roles in psychological contracts: When managers take both agent and principal roles “.Human Resource Management Review 24 95–107.
15. Levinson, H. (1966). Management and mental health. Cambridge, MA: Harvard University Press.
16. Lia , Justin ; Wong, Ip Kin Anthony ; Kim , Woo Gon (2016).”Effects of psychological contract breach on attitudes and performance: The moderating role of competitive climate”. International Journal of Hospitality Management 55 ,1–10 .
17. Lub, X., Nije Bijvank, M., Matthijs Bal, P., Blomme, R., Schalk, R., 2012. Different or alike? Exploring the psychological contract and commitment of different generations of hospitality workers. Int. J. Contemp. Hospitality Manage. 24 (4),553–573.
18. Mamman, Aminu ; Kamoche, Ken ; and Bakuwa ,Rhoda . (2012). "Diversity, organizational commitment and organizational citizenship behavior: An organizing framework". Human Resource Management Review, Volume 22, Issue 4, December 2012, Pages 285-302.
19. Maxfield, M., John, S., Pyszczynski, T., 2014. A terror management perspective onthe role of death-related anxiety in psychological dysfunction. Humanist.Psychol. 42 (1), 35–53.
20. Meyer, J. P., & Parfyonova, N. M. (2010). Normative commitment in the workplace: a theoretical analysis and re-conceptualization. Human Resource Management Review, 20, 283–294.

21. Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20–52.
22. Meyer, J. P., Stanley, L. J., & Parfyonova, N. M. (2012). Employee commitment in context: the nature and implication of commitment profiles. *Journal of Vocational Behavior*, 80, 1–16.
23. Meyer, J. P., Stanley, L. J., & Vandenberg, R. J. (2012). 'A person-centered approach to the study of commitment'. *Human Resource Management Review Advance* . online publication <http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2012.07.007>.
24. Millward, L. J., & Hopkins, L. J. (1998). Psychological contracts, organizational and job commitment. *Journal of Applied Social Psychology*, 28(16), 1530-1556.
25. Mimoza Manxhari,(2015). "Employment Relationships and the Psychological Contract: The case of Banking Sector in Albania". 4th International Conference on Leadership, Technology, Innovation and Business Management Procedia - Social and Behavioral Sciences 210 , 231 – 240.
26. Morrison, E.W., Robinson, S.L., 1997. When employees feel betrayed: a model of how psychological contract violation develops. *Acad. Manage. Rev.* 22 (1),226–256.
27. Murphy,G. et.al.,( 2002)."Job Satisfaction and Organizational Citizenship behavior". *Journal of Management Psychology*.17,4.



28. N., Guest, D., Trenberth, L., 2011. Testing the differential effects of changes in psychological contract breach and fulfillment. *J. Vocat. Behav.* 79(1), 267–276. Dulac,
29. Nadiri, H.& Tanova, C. (2010). "An investigation of the Role of Justice in Turnover Intentions, Job Satisfaction, and Organizational Citizenship Behavior in hospitality industry". *International Journal of Hospitality Management*. 29.
30. Ng, Thomas W.H; and Feldman, Daniel C. ((2011). "Affective organizational commitment and citizenship behavior: Linear and non-linear moderating effects of organizational tenure ". *Journal of Vocational Behavior*, Volume 79, Issue 2, October, Pages 528-537.
31. Paill\_e ,Pascal ; Raineri, Nicolas .(2016). "Trust in the context of psychological contract breach: Implications for environmental sustainability" *Journal of Environmental Psychology* 45, 210-220.
32. Persson, Sybille ; Wasielesk, David. i .(2015). "The seasons of the psychological contract: Overcoming the silent transformations of the employer–employee relationship". *Human Resource Management Review* 25 , 368–383.
33. Polat, S.(2009). "Organizational Citizenship Behavior (OCB) display levels of the teachers at secondary schools according to the school administrators". *World Conference on Educational Science, Procidea Social and Behavioral Sciences*. 1, 1.
34. Restubog, S.L.D., Hornsey, M.J., Bordia, P., Esposito, S.R., 2008. Effect of psychological contract breach on organizational

- citizenship behavior:insights from the group value model.J.Manag.Stud.45(8),1377-1400.
35. Rezaiean, M.E., (2010)." The relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: The mediating role of Organizational Commitment, Satisfaction and Trust". Journal of Business Management.4, 2.
36. Riketta, M., 2002. Attitudinal organizational commitment and job performance: a meta-analysis. J. Organ. Behav. 23 (3), 257-266.
37. Robinson, S.L., Morrison, E.W., 2000. The development of psychological contract breach and violation: a longitudinal study. J. Organ. Behav. 21 (5), 525-546.
38. Rousseau, D.M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. Employee Rights and Responsibilities Journal, 2, 121-139.
39. Rousseau, D.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.
40. Rousseau, D.M. (1995). Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
41. Rousseau, D.M. (2000). Psychological contracts in the United States: Associability, individualism and diversity.
42. Rousseau, D.M., & McLean Parks, J. (1993). The contracts of individuals and organizations. Research in Organizational Behavior, 15, 1-43.

43. Rousseau, D.M., & Tijoriwala, S.A. (1998). Assessing psychological contracts: Issues, alternatives and types of measures. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 679–695.
44. Rousseau, D.M., de Rosario, P., Jardat, R., & Pesqueux, Y. (2014). *Contrat psychologique et organisations*, Pearson Education.
45. Schein, E.H. (1980). *Organizational psychology*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
46. Stone-Romero, Eugene F. ; Alvarez, ,Kaye ; and Thompson , Lori Foster . (2009). "The construct validity of conceptual and operational definitions of contextual performance and related constructs ". *Human Resource Management Review*, Volume 19, Issue 2, June, Pages 104-116.
47. Suazo Mark M. ; Martínez ,Patricia G. ; Sandoval Rudy .(2009).” Creating psychological and legal contracts through human resource practices: A signaling theory perspective”. *Human Resource Management Review* 19 ,154–166.
48. T., Coyle-Shapiro, J.a.M., Henderson, D.J., Wayne, S.J., 2008. Not all responsesto breach are the same: the interconnection of social exchange andpsychological contract processes in organizations. *Acad. Manage. J.* 51 (6),1079–1098.
49. Wua , Chi-Min& Chen, Tso-Jen (2015). “Psychological contract fulfillment in the hotel workplace: Empowering leadership, knowledge exchange, and service performance”. *International Journal of Hospitality Management* 48 , 27–38.
50. Ye, J., Cardon, M.S., & Rivera, E. (2012). A mutuality perspective of psychological contracts regarding career

- development and job security. *Journal of Business Research*, 65, 294–301.
51. Yeh , Ying-Pin. (2014). " Exploring the impacts of employee advocacy on job satisfaction and organizational commitment: Case of Taiwanese airlines".*Journal of Air Transport Management*, Volume 36, April 2014, Pages 94-100.
52. Zagenczyk, T. J., Restubog, S. L. D., Kiewitz, C., Kiazad, K., & Tang, R. (2014). Psychological contracts as a mediator between Machiavellianism and employee citizenship and deviant behaviors. *Journal of Management*, 40(4), 1098-1122.
53. Zhao, H.A.O., Wayne, S.J., Glibkowski, B.C., & Bravo, J. (2007). The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 60(3), 647–680.