

# تأثير الثقة فى الإدارة كوسيط فى العلاقة بين العقد

## النفسى والالتزام التنظيمى

(( دراسة تطبيقية على العاملين بالجامعات الخاصة بالقاهرة الكبرى ))

دكتور

عبد العزيز على مرزوق

أستاذ إدارة الأعمال المساعد

كلية التجارة – جامعة كفرالشيخ

أستاذ دكتور

محمد أبو القصن عبد الوهب

أستاذ إدارة الأعمال

ووكيل الكلية لشئون الدراسات العليا والبحوث

كلية التجارة – جامعة كفرالشيخ

الباحث

رمى محمود محمد أحمد طلحه

يهتم هذا البحث بصفة رئيسة بالتحقق من مدى تأثير الثقة فى الإدارة كمتغير وسيط على العلاقة بين العقد النفسى والالتزام التنظيمى ، ولتحقيق هذا الهدف تم سحب عينة عشوائية طبقية مقدارها ( ٣٤١ مفردة) من العاملين بالجامعات الخاصة بالقاهرة الكبرى ، وتم جمع البيانات الأولية اللازمة من خلال الاستقصاء ، وبلغت نسبة الردود (٩٢,٤%) ، وتم استخدام بعض أساليب التحليل الإحصائى مثل الوسط الحسابى ، والانحراف المعياري ، ومعامل الارتباط ، ونمذجة المعادلات الهيكلية ، إضافة إلى بعض الإختبارات الإحصائية المناسبة . وأظهرت نتائج البحث وجود تأثير معنوي للثقة فى الإدارة على العلاقة بين العقد النفسى والالتزام التنظيمى ، وفى نفس الإتجاه بينت نتائج البحث وجود تأثير معنوي للثقة فى الإدارة على العلاقة بين عقد العلاقات والالتزام التنظيمى ، وعلى النقيض من ذلك لم تتوصل الدراسة إلى وجود تأثير معنوي للثقة فى الإدارة على العلاقة بين عقد المعاملات والالتزام التنظيمى ، كذلك أظهرت نتائج البحث وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين تجاه العقد النفسى وفقاً لبعض خصائصهم الديموجرافية ، وأخيراً تم تقديم بعض التوصيات العملية .

### Abstract :

This research concerns mainly with verifying the effect of trust in management as a Mediator variable on the relationship between psychological contract and organizational commitment. To achieve this purpose, a stratified random sample of 341 employees, who work for private universities in Greater Cairo, was used. The necessary data was collected through a questionnaire in which the percentage of answers was 92.4%. The collected data were analyzed using some statistical analysis methods such as standard deviation, mean, correlation coefficient, SEM and other suitable statistical tests. The results showed that there is a significant effect of trust in management on the relationship between psychological contract and organizational commitment. On the same hand, there is a significant effect of trust in management on the relationship between relational contract and organizational commitment. On the contrary, the research did not find a significant effect of trust in management on the relationship between transactional contract and organizational commitment. The research also showed that there are statistical differences among the employees' opinions about the psychological contract according to some of their demographic characteristics. Finally, the research introduces some practical recommendations.

فى ضوء التغييرات التى تعيشها المنظمات والتى من أهمها العولمة ، وازدياد حدة المنافسة توجّهت العديد من المنظمات نحو إعادة هيكلة علاقاتها بالأفراد ؛ لتصبح قائمة على التبادل الاجتماعى بين الطرفين ، والقائم على إدراك كل طرف ( المنظمة ، الموظف ) لما هو مستحق له ، وما يجب أن يقدمه فى المقابل ؛ للوصول إلى الفهم المشترك للحياة التنظيمية ، ومن ثم أصبحت علاقات التبادل الاجتماعى هى المفهوم الأكثر جذباً فى علاقات المنظمات ( جلاب وآخرون ، ٢٠١٥ ) .

ومن هنا برز مفهوم العقد النفسى الذى يركز فى محتواه على معتقدات الأفراد التى تشكلها المنظمة فيما يتعلق بشروط إتفاق التبادل بينهما (Conway&Briner,2005) ، ويصنف الباحثون محتوى العقود النفسية إلى عقود معاملات وعقود علاقات ( ; Yan&Zhu,2013 ; Haq , Jam&Azeem et al.,2011 ; Grimmer & Oddy, 2007 ; Wang,Wang & Gao,2017 ; Jabeen,Behery&Abu Elanain ,2015 ) ، وتركز عقود المعاملات على التبادلات الإقتصادية التى تتطوي على تبادلات محددة مثل الأجور ، والأداء ، وتحديد الأدوار ، والمسؤوليات بوضوح ، وعلى النقيض من ذلك ، تتضمن عقود العلاقات الأمان الوظيفى ، العلاقات الجيدة فى مكان العمل ، والعمل المثير للاهتمام والتحدى ، وتوافر فرص التطوير الوظيفى ، كالتزامات مقدمة من المنظمة للموظفين ( Choi,Moon&Ko et al.,2014 ) .

وفى هذا الإطار أثبتت العديد من الدراسات السابقة ، أن وفاء المنظمة بالتزاماتها تجاه العاملين يترتب عليه العديد من الآثار الإيجابية كالالتزام التنظيمى ، ونوايا البقاء ، والرضا الوظيفى ، والثقة فى المنظمة ، والارتباط بالعمل ( Zhao, Wayne & Glibkowski , 2016; Manzoor, 2016; Stasch, 2009; Morf, Arnold&Staffelbach, 2014; et al.,2007 ) . ومن جهة أخرى يحظى مفهوم الثقة بأهميه كبيرة فى مجال البحوث المتعلقة بالسلوك التنظيمى ، والموارد البشرية ، ويرجع ذلك لارتباطه بالعديد من المخرجات التنظيمية مثل الابتكار التنظيمى ، وسلوك المواطنة التنظيمية ، والرضا الوظيفى ، والالتزام التنظيمى ( Ellonen, Blomqvist & Puumalain, 2008; Bitmis & Ergeneli, 2013; ) ( Chhetri, 2014; Dursun, 2015 ) .

ويُعد الالتزام التنظيمى عنصراً حيوياً فى بلوغ الأهداف التنظيمية ، وتعزيز الاستقرار بين الإدارة والعاملين ، كما يُسهم فى تطوير قدرات المنظمة على البقاء والنمو المتواصل ( النجار ، ٢٠١٤ ) ، لذا نال موضوع الالتزام التنظيمى اهتمام العديد من الباحثين والممارسين لما له من أهمية بالنسبة للفرد والمنظمة حيث تشير نتائج الدراسات السابقة إلى أن للالتزام التنظيمى العديد من النتائج الإيجابية كانهخفاض معدلات الدوران ، وتعزيز سلوكيات المواطنة معدلات الأداء ( عيسى وأبازيد ، ٢٠١٤ ) .

واستناداً لما سبق تجدر الإشارة إلى أنه رغم تعدد الدراسات السابقة المتعلقة بالعقد النفسى ، والثقة فى الإدارة ، والالتزام التنظيمى تبين للباحثين عدم وجود دراسات سابقة ( Suazo, 2009; Agarwal, 2011; Philipp & Lopez, 2013; Agarwal & ) ( Bhargava, 2014; Manzoor, 2016; Hussain, Shujahat & Malik et al., 2017 ) ربطت بين المفاهيم الثلاثة فى دراسة واحدة سواء على المستوى العربى أو الأجنبى ، لذلك

يسعى هذا البحث من خلال التقصى والتحليل إلى قياس مدى تأثير الثقة فى الإدارة كمتغير وسيط على العلاقة بين العقد النفسى والالتزام التنظيمى بالتطبيق على الجامعات الخاصة بمحافظة القاهرة الكبرى .

يشتمل البحث على ثلاثة مفاهيم وهى : العقد النفسى ، الثقة فى الإدارة ، الالتزام التنظيمى ، وفيما يلى عرض لمفاهيم البحث على النحو التالى :

#### ١/٢ العقد النفسى Psychological Contract :

رغم إتفاق الباحثين على أهمية موضوع العقد النفسى فى علاقات العمل ، إلا أنه لم يتم الإتفاق على تعريف موحد له ، ويرجع ذلك إلى اختلاف نظرة الباحثين لهذا المفهوم ، وفى هذا الصدد تشير (Rousseau,2004) إلى أن العقد النفسى يعكس المعتقدات المبنية على الوعود الصريحة أو الضمنية والتي تتعلق بعمليات التبادل بين الفرد والمنظمة .

فى حين عرف (Aichinger&Barnes,2010) العقد النفسى بأنه التوقعات التى عُقدت من قِبل كل من الفرد والمنظمة والناشئة من الوعود المدركة التى تتم من خلال التبادل بينهما ، إذ تتأثر هذه الإدراكات بمصادر خارجية قبل وأثناء العمل . ويرى (Luu, 2016) أن العقد النفسى يعكس حالة إدراك الفرد لعلاقات التبادل مع الكيان التنظيمى والتى تشكل ردود الفعل العاطفية والسلوكية تجاه المنظمة .

من خلال العرض السابق يمكن للباحثين تعريف العقد النفسى على أنه : معتقدات الفرد العامل بشأن الالتزامات المتبادلة بينه وبين المنظمة ، والقائمة على الوعود المدركة من جانب العاملين .

أما فيما يتعلق بأنواع العقد النفسى ، هناك شبه إتفاق بين الباحثين على تصنيف بنود العقد النفسى إلى عيدين أساسيين : المعاملات ، والعلاقات (Coyle-Shapiro & Parzefall, 2008) ، ويمكن توضيح ذلك على النحو التالى :

#### ١/١/٢ عقد المعاملات Transactional Contract :

هو أحد أنواع العقد النفسى ، ويُعرف على أنه عقد ذو طبيعة نقدية إقتصادية يتم فى إطار زمنى قصير الأجل ، والعاملون الذين يمتلكون هذا النوع من العقود يركزون على التبادل الإقتصادى ويعتبرون الوظيفة الحالية نقطة انطلاق لوظيفة أخرى ، ولا يمتلكون دافعية للقيام بعمل يتجاوز مهامهم وتكون واجباتهم ضيقة ومحدودة (Yin&Xu, 2008) .

#### ٢/١/٢ عقد العلاقات Relational Contract :

هو أحد أنواع العقد النفسى ، ويمكن وصفه بأنه عقد يرتبط بترتيبات العمل طويلة المدى ، والمفتوحة على المستقبل ، والقائمة على الثقة المتبادلة ، والولاء ، والعائد المرتبط بالأداء، وتُستمد من العضوية والمشاركة فى المنظمة (Rousseau, 2000) .

#### ٢/٢ الثقة فى الإدارة :

فى السنوات الأخيرة تمت مناقشة مفهوم الثقة بصورة واسعة ، ورغم ذلك لا يوجد إجماع بين العلماء والممارسين على مفهوم موحد للثقة ، ويرجع ذلك إلى أن هذا المفهوم معقد ومتعدد الأوجه (رفاعى ، ٢٠١٠) . وفى هذا الصدد يُعرف (Tzafir, 2005) الثقة بأنها الرغبة فى زيادة الموارد المستثمرة مع الطرف الآخر ، اعتماداً على التوقعات الإيجابية الناتجة عن التفاعلات المتبادلة فى الماضى .

فى حين ينظر كل من (Tan&Lim,2009) إلى الثقة فى الإدارة بأنها رغبة الموظف فى أن يكون عرضة لتصرفات وسلوكيات إدارة المنظمة والتي يمكن الاعتماد عليها ، وبغض النظر عن القدرة على السيطرة ، وتعتمد هذه الرغبة على وضوح الاتصالات من قبل إدارة المنظمة .

وفى ضوء ما سبق، يمكن للباحثين تعريف الثقة فى الإدارة بأنها : إدراك العاملين أن إدارة المنظمة تتمتع بمجموعة من الصفات كـ ( الكفاءة والاعتمادية والنزاهة ) والتي من خلالها يشعر العاملون بأن إدارة المنظمة ستلتزم بوعودها وتفعل ما هو أفضل لصالحهم ، ولصالح المنظمة.

### ٣/٢ الالتزام التنظيمي :

أشار الكثير من الباحثين والممارسين إلى أن الالتزام التنظيمي يُفسر بمعانى كثيرة ، منها الولاء ، والانتماء ، والإخلاص ، بالرغم من اختلاف هذه المعانى إلا أنها فى النهاية تركز على بقاء الموظف فى المنظمة ، والمحافظة عليه وبذل المزيد من الجهد ؛ لتحقيق أهداف كل من الفرد والمنظمة على حد سواء (قاسم، ٢٠١١) . وفى هذا الصدد يعرف (Meyer&Allen,1991) الالتزام التنظيمي على أنه حالة نفسية تميز علاقة الفرد مع المنظمة ، وتشتمل على مكونات ثلاثة هي: الرغبة فى الحفاظ على العضوية ، والحاجة للبقاء مع المنظمة ، وشعور الفرد بأنه ملتزم بالبقاء فى المنظمة . فى حين يعرف (عبدالوهاب، ٢٠٠٨) الالتزام التنظيمي على أنه استعداد الفرد العامل لتنفيذ واجباته الوظيفية ، والتمسك بالعمل فى المنظمة ، والسعى إلى النهوض بها .

ويرى كل من (Williams&Bhanugopan,2016) أن الالتزام التنظيمي يعبر عن درجة انجذاب الفرد طواعية للبقاء مع المنظمة .

وفى ضوء ما سبق ، يمكن للباحثين تعريف الالتزام التنظيمي على أنه الشعور الإيجابي المتولد لدى الفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها ، والناتج عن توافق القيم والمعتقدات الخاصه به مع قيم ومعتقدات المنظمة ، والرغبة القويه فى الالتزام بتحقيق أهدافها ، وفخره بالانتماء إليها ، والتمسك بالبقاء فيها .

إطلع الباحثون على العديد من الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات البحث الحالي ، وذلك بغرض تحديد الفجوة البحثية المعرفية ، وتنمية الفروض ، وفيما يلى عرض لتلك الدراسات على النحو التالى :

### ١/٣ الدراسات التى تناولت العلاقة بين العقد النفسى والالتزام التنظيمي :

توصلت دراسة (Suazo,2009) إلى وجود علاقة سلبية بين خرق العقد النفسى وكل من ( الرضا الوظيفي ، والالتزام التنظيمي ، والدعم التنظيمي المدرك ، والأداء الوظيفي ) ، ووجود علاقة إيجابية بين خرق العقد النفسى وكل من النية لترك العمل وانتهاك العقد النفسى ، ومن جهة أخرى يتوسط انتهاك العقد النفسى العلاقة بين خرق العقد النفسى وكلاً من ( الرضا الوظيفي ، والالتزام التنظيمي ، والنية لترك العمل ، والدعم التنظيمي المدرك ) بشكل كلى ، بالإضافة إلى توسط انتهاك العقد النفسى جزئياً العلاقة بين خرق العقد النفسى ، وسلوكيات المواطنة التنظيمية ، فى حين لا يتوسط انتهاك العقد النفسى العلاقة بين خرق العقد النفسى والأداء الوظيفي .

فى حين بينت نتائج دراسة ( Agarwal, 2011 ) وجود علاقة ارتباط إيجابية وذات دلالة إحصائية بين العقد النفسى (المعاملات ، العلاقات ، والمتوازن ) وكلاً من الالتزام التنظيمى ونوايا البقاء ، فى حين كانت العلاقة عكسية وذات دلالة إحصائية بين العقد الانتقالي والالتزام التنظيمى .

أما دراسة ( Alcover, Nigo & Chambel., 2012 ) فتوصلت إلى وجود علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين التوجه نحو عقد العلاقات والنية لترك العمل ، وعلى النقيض من ذلك توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية مع الالتزام العاطفى ، وبالنسبة لعقد المعاملات أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التوجه نحو عقد المعاملات والنية لترك العمل ، فى حين كانت العلاقة سلبية مع الالتزام العاطفى ، ومن ناحية أخرى كشفت الدراسة عن توسط الالتزام العاطفى العلاقة بين عقد العلاقات والنية لترك العمل .

وفى نفس الإتجاه أظهرت نتائج دراسة ( Philipp & Lopez, 2013 ) وجود علاقة سلبية بين عقد المعاملات وكلاً من الالتزام العاطفى والمعىارى ، وسلوكيات المواطن التنظيمية ، فى حين أن العلاقة بين عقد العلاقات وكلاً من الالتزام العاطفى ، والمعىارى ، وسلوكيات المواطن التنظيمية كانت إيجابية .

كما أشارت دراسة (Zhou,Plaisent&Zheng et al.,2014) إلى وجود علاقة إيجابية معنوية بين العقد النفسى ( المعاملات ، والعلاقات ) وكلاً من الالتزام التنظيمى ، والرضا عن العمل ، وأن الوفاء بالعقد النفسى يساهم فى تنمية الالتزام التنظيمى ، والذي يساهم بدوره فى زيادة مستوى الرضا عن العمل .

وتوصلت دراسة (Morf et al.,2014) إلى أن ارتفاع الوفاء بالعقد النفسى من قبل وكالة العمالة المؤقتة يقود إلى التزام المؤقتين تجاه الوكالة ، ونواياهم للبقاء معها ، كما أن الوفاء بالعقد النفسى من قبل المنظمة المضيفه يقود إلى كل من الالتزام ، والرضا الوظيفى ، ومن جهة أخرى يعدل الوفاء بالعقد النفسى للوكالة العلاقة الإيجابية بين الوفاء بالعقد النفسى للمنظمة المضيفة وكلاً من الرضا ، والالتزام تجاه المنظمة المضيفة بالتحديد عند الوفاء المرتفع للعقد النفسى من جانب الوكالة ، وفى نفس الإتجاه يعدل الوفاء بالعقد النفسى للمنظمة المضيفة العلاقة الإيجابية بين الوفاء بالعقد النفسى من جانب الوكالة وكلاً من الالتزام ، والنية للبقاء تجاه الوكالة بالتحديد عند الوفاء بالعقد النفسى المرتفع للمنظمة المضيفة .

فى حين أظهرت نتائج دراسة ( Jabeen et al., 2015 ) ارتباط كلاً من عقد المعاملات ، وعقد العلاقات إيجابياً بالقيادة التبادلية ، وارتباط كلاً من عقد المعاملات ، وعقد العلاقات مع الالتزام التنظيمى بصورة إيجابية ، كما توصلت الدراسة إلى توسط القيادة التبادلية جزئياً العلاقة بين أنواع العقد النفسى والالتزام التنظيمى .

وبينت دراسة ( Wang et al., 2017 ) وجود علاقة سلبية بين أنواع العقد النفسى ( عقد المعاملات ، عقد العلاقات ) ونوايا ترك العمل ، فى حين كانت العلاقة إيجابية بين أنواع العقد النفسى والالتزام التنظيمى ، بالإضافة إلى توسط الالتزام التنظيمى بشكل كلى العلاقة بين عقد المعاملات ونوايا ترك العمل ، ومن ناحية أخرى يتوسط الالتزام التنظيمى بشكل جزئى العلاقة بين عقد العلاقات ونوايا ترك العمل .

**٢/٣ الدراسات التي تتناول العلاقة بين العقد النفسي والثقة في الإدارة :**

توصلت دراسة ( Lo & Aryee, 2003 ) إلى وجود علاقة سلبية بين خرق العقد النفسي والثقة في إدارة المنظمة ، ويعنى ذلك أن عدم وفاء المنظمة بالتزاماتها تجاه العاملين يقود إلى فقدان الثقة في المنظمة وأظهرت نتائج دراسة ( Deery, Iverson & Walsh, 2006 ) أن خرق العقد النفسي يرتبط عكسياً بالثقة في إدارة المنظمة ، وبالصورة الذهنية عن علاقات العمل الأقل تعاوناً ، كما يرتبط إيجابياً بمستويات أعلى لغياب العاملين ، وأشارت الدراسة أيضاً إلى أن ضغوطات السوق الخارجية التي تعاني منها الشركة قد خففت من أثر خرق العقد النفسي على الغياب ، وأنه كلما زاد خرق العقد النفسي من جانب الشركة زاد إدراك الموظفين لوجود اختلافات بين المعايير السلوكية التي تتبناها الشركة والمعايير الفعلية ، حيث يؤدي هذا الاختلاف إلى غياب العاملين .

وتشير نتائج دراسة ( Bal, Lange & Jansen et al., 2008 ) إلى وجود علاقة سلبية بين خرق العقد النفسي وكل من الثقة في إدارة المنظمة ، والالتزام العاطفي ، والرضا الوظيفي ، ويعنى ذلك أن إدراك العاملين فشل المنظمة في الوفاء بالتزاماتها يترتب عليه انخفاض الثقة وكل من الرضا الوظيفي ، والالتزام التنظيمي ، وتؤكد هذه النتائج أهمية العقود النفسية في تشكيل اتجاهات العاملين .

كما بينت نتائج دراسة ( Jafri, 2012 ) ارتباط خرق العقد النفسي سلبياً بسلوك المواطنة والثقة ، ووجدت الدراسة أن عقد العلاقات أكثر أهمية للعاملين من عقد المعاملات حيث أن فشل المنظمة في الوفاء بالتزاماتها المرتبطة بعقد العلاقات يحث العاملين على الانتقام من المنظمة في شكل انخفاض سلوك المواطنة مما يؤثر على إنتاجية العاملين ، ويبدون الاعتقاد بأن أقوال صاحب العمل وأفعاله غير متناسقة مما يؤدي بدوره إلى تقليل دوافع العمل التي قد تؤثر على السلوك الوظيفي .

ومن ناحية أخرى توصلت دراسة ( Yan & Zhu, 2013 ) إلى ارتباط انتهاك عقد العلاقات سلبياً مع أبعاد الثقة ( الكفاءة ، النزعة الى الخير ، النزاهة ) ، في حين لم تجد الدراسة علاقة بين انتهاك عقد المعاملات وأبعاد الثقة ( الكفاءة ، النزعة الى الخير ، النزاهة ) .

وفي نفس الإتجاه أوضحت نتائج دراسة ( Agarwal & Bhargava, 2014 ) ارتباط خرق العقد النفسي سلبياً بالثقة في إدارة المنظمة . وإتساقاً مع النتائج السابقة ، أكدت دراسة ( Manzoor, 2016 ) ارتباط خرق العقد النفسي سلبياً مع الثقة في إدارة المنظمة ، كما توصلت دراسة ( عبدالرسول ، ٢٠١٧ ) إلى تأثير عقد العلاقات على ثقة الزبون ، وعدم وجود تأثير لعقد المعاملات على ثقة الزبون لاقتصار عقد المعاملات على التبادلات الاقتصادية .

**٣/٣ الدراسات التي تناولت العلاقة بين الثقة في الإدارة والالتزام التنظيمي :**

توصلت دراسة ( Yang, 2005 ) إلى وجود علاقة إيجابية ومعنوية بين أبعاد الثقة في الإدارة ( الثقة العاطفية ، والثقة المعرفية ) والرضا الوظيفي ، ومن جهة أخرى توصلت الدراسة إلى أن الثقة العاطفية في الإدارة تُعد متنبأ هام للالتزام التنظيمي العاطفي .

وأشارت نتائج دراسة ( متعب والعطوي ، ٢٠٠٨ ) إلى وجود علاقة ارتباط وأثر بين مصادر الثقة ومستوى مخرجات العمل الموقفية والسلوكية ، والتي تدل على أن الثقة في الإدارة العليا تساعد على تحسين مستوى رضا العاملين تجاه العمل ، وتعزيز التزام العاملين تجاه المنظمة التي يعملون فيها .

كما أيدت دراسة ( Cho & Park, 2011 ) ارتباط الثقة ( الثقة فى الإدارة العليا ، الثقة فى المشرفين ) بكل من الالتزام التنظيمى ، والرضا الوظيفى وكانت أكثر أبعاد الثقة تأثيراً على إتجاهات العاملين الثقة فى الإدارة العليا يليها الثقة فى المشرفين ولكنها أقل تأثيراً على الالتزام ، ويرجع ذلك إلى أن دور المشرفون يتمثل فى إعطاء حرية التصرف ، وتوضيح الأهداف وأن العاملين ينظرون إلى المشرفين على أساس أنهم منفصلون عن المنظمة، وليسوا ممثلين لها فهم لا يملكون الموارد ولا السلطة الكافية لإحداث تغيير كافي ، وتأتى الثقة فى زملاء العمل أقل أبعاد الثقة تأثيراً على إتجاهات العاملين .

ومن جهة أخرى أظهرت نتائج دراسة ( Le, 2013 ) توسط الثقة العاطفية العلاقة الإيجابية بين ( جودة الاتصالات ، الانفتاح ) والالتزام التنظيمى ، كما تتوسط الثقة التنظيمية العلاقة الإيجابية بين ( جودة الاتصالات ، الإتساق ) وكلا من الالتزام التنظيمى ، والرضا الوظيفى ، ونوايا البقاء .

وتوصلت دراسة ( فارس ، ٢٠١٤ ) إلى وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين الثقة بالمشرفين والالتزام التنظيمى ، وأن هناك علاقة ارتباط طردية متوسطة بين الثقة بإدارة الجامعة ، والالتزام التنظيمى . فى حين أظهرت نتائج دراسة ( مرزوق ، ٢٠١٥ ) أن الخصائص والسمات الشخصية المتمثلة فى الأمانة ، والاستقامة ، والعناية بالمرؤوسين ، والتعاطف معهم ، والإنصات لهم تؤثر معنوياً على الالتزام التنظيمى ، كما توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوى غير مباشر للارتباط بالعمل كمتغير وسيط فى العلاقة بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمى .

وأظهرت نتائج دراسة ( Bastug, pala & kumartasli et al., 2016 ) أن الثقة التنظيمية تؤثر إيجابياً على الالتزام التنظيمى ، وبالنسبة لأبعاد الثقة التنظيمية تؤثر الثقة فى إدارة المنظمة على كل من الالتزام العاطفى والمستمر ، فى حين تؤثر الثقة فى المدير على كل من الالتزام العاطفى والمعيارى .

كما توصلت دراسة ( Hussain et al., 2017 ) إلى توسط كل من الثقة العاطفية ، والثقة الإدراكية العلاقة الإيجابية بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمى ، ويترتب على هذا الالتزام الشعور بالحماس فى العمل وبالتالي الأداء التنظيمى .

### ٣/٤ علاقة الخصائص الديموجرافية بالعقد النفسى :

توصلت دراسة ( Bal et al., 2008 ) إلى أن العمر يعدل العلاقة بين خرق العقد النفسى وكل من الثقة فى إدارة المنظمة والالتزام العاطفى ، ويعنى ذلك أن العمال كبار العمر أقل تأثراً بخرق العقد النفسى فهم يركزون على الجوانب الإيجابية فى العلاقة ، وبالتالي هم أقل تأثراً بالأحداث السلبية .

كما توصلت دراسة ( Agarwal, 2011 ) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الموظفين الذكور والإناث فيما يتعلق بالعقد النفسى ، والالتزام التنظيمى ويعزى ذلك إلى إدراك كل منهما لفرص العمل البديلة ، واختلاف الوعود المقدمة من المنظمة ، وكانت هذه الفروق لصالح الذكور ، كما توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين الأكبر سناً والأصغر سناً فيما يتعلق بالعقد النفسى الكلى . فاتجاه العاملين نحو العقد النفسى يتأثر بخبرة الموظف وعمره ، فى حين لم تجد الدراسة فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرين والتنفيذيين فيما يتعلق بالعقد النفسى ، والالتزام التنظيمى .

وفي نفس الاتجاه أظهرت نتائج دراسة ( Bal & Kooij, 2011 ) أن العمر يعدل العلاقة بين مركزية العمل والعقد النفسي وكانت العلاقة أقوى بالنسبة للعاملين كبار السن مقارنة بالعاملين الأصغر سناً . في حين بينت دراسة ( Barnhill & Turner, 2013 ) عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في تصورات خرق العقد النفسي وأوضحت نتائج دراسة ( حيدر وناصر ، ٢٠١٤ ) عدم وجود فروق جوهرية في إدراك أعضاء هيئة التدريس لانتهاك العقد النفسي بحسب متغيرات الجنس ، ونوع التفرغ ، والمسمى الوظيفي ، ووجود فروق في إدراك أعضاء هيئة التدريس لانتهاك العقد النفسي بالنسبة لمتغيرات ( العمر ، والمرتبة العلمية ، ومصدر الشهادة ) .

في حين أظهرت نتائج دراسة ( Adams, Quagraine & Klobodu, 2014 ) وجود اختلافات بين آراء العاملين فيما يتعلق بمستوى عقد العلاقات وفقاً لمتغير العمر لصالح كبار العمر ، كما يوجد اختلافات بين آراء العاملين فيما يتعلق بمستوى عقد المعاملات لصالح العاملين الأصغر عمراً ، أما فيما يتعلق بالنوع يوجد اختلافات بين آراء العينة فيما يتعلق بمستوى عقد العلاقات لصالح الإناث ، كما يوجد اختلافات بين آراء العينة فيما يتعلق بمستوى عقد المعاملات لصالح الذكور . وتشير دراسة ( Manzoor, 2016 ) إلى أن العوامل الديموجرافية ( النوع ، المؤهل العلمي ) تعدل العلاقة السلبية بين الوفاء بالعقد النفسي وتصورات الخرق .

واستناداً إلى العرض السابق للدراسات ، يمكن تحديد الفجوة البحثية المعرفية لهذا البحث في النقاط التالية :

- ✳ تتاولت الدراسات السابقة تأثير أنواع العقد النفسي ( المعاملات ، العلاقات ) في البيئة الغربية (Chambel et al.,2016;Jabeen et al.,2015) ، ولم يجد الباحثون غير دراسة واحدة في البيئة العربية ( حسب إطلاع الباحثون ) وبالتحديد في دولة العراق وهي دراسة ( جلاب وآخرون ، ٢٠١٥ ) ، مما يشير ذلك إلى ندرة الدراسات التي تتاولت تأثير أنواع العقد النفسي ( المعاملات ، العلاقات ) في البيئة المصرية ، لذلك تتاولت الدراسة الحالية هذه الأنواع لتحديد تأثيرها على الالتزام التنظيمي .
- ✳ لا توجد دراسة سابقة تربط بين أنواع العقد النفسي ( المعاملات ، العلاقات ) والثقة في الإدارة كعلاقة مباشرة على مستوى البيئة العربية وخاصة المصرية على حد علم الباحثين
- ✳ لا توجد دراسات سابقة ( على حد علم الباحثين ) تمت في مجال دراسة توسيط الثقة في العلاقة بين أنواع العقد النفسي ( المعاملات ، العلاقات ) وبين الالتزام التنظيمي .

للتعرف على مشكلة البحث في الواقع الميداني ، قام الباحثون بإجراء دراسة استطلاعية ميدانية من خلال إعداد قائمة استقصاء مبدئية لعينة عمدية ميسرة عددها ٥٠ مفردة من العاملين في عدد من الجامعات الخاصة محل الدراسة بمحافظة القاهرة الكبرى ، خلال الفترة من ٢٠١٦/٠١/٠١ وحتى ٢٠١٦/٠٢/١٣ ، للتعرف على مدى التزام الجامعات محل الدراسة بمحتوى العقد النفسي ، والتعرف على مستوى ثقة العاملين بالجامعات موضع الدراسة، إضافة إلى التعرف على مشاعر وإتجاهات العاملين نحو التنظيم ، وأسفرت النتائج عن وجود مجموعة من المظاهر السلبية وهي :

✳ يرى ٤٢% من مفردات العينة وجود قصور في تنفيذ الالتزامات التي تقع على عاتق الجامعات محل الدراسة ، وتتعلق هذه الالتزامات بعدم الإعلان عن فرص الترقية وعدم

كفائتها ، ومحدودية المشاركة فى اتخاذ القرارات ، وكذلك عدم تقديم مرتبات تتناسب مع المرتبات فى المنظمات الأخرى ، وعدم الشعور بالأمان الوظيفى على المدى الطويل ، إضافة إلى عدم توفير الرعاية الصحية لأسر العاملين وفى بعض الحالات للعاملين أنفسهم .

✳️ انخفاض مستوى ثقة العاملين لدى ٤٤ % من مفردات العينة عن الجوانب المتعلقة بسعى الإدارة لإقامة وتوسيع الاتصالات مع العاملين سعياً للفهم المشترك ، ودرجة تعامل الإدارة بصدق ونزاهة مع جميع العاملين ، ومحدودية تطبيق الأنظمة والقوانين واللوائح على جميع العاملين بعدالة ومهنية .

✳️ انخفاض مستوى الالتزام التنظيمى لدى ٥٠ % من مفردات العينة حيث فقدان الحماس والرغبة فى القيام بالعمل ، والشعور بعدم التوافق والانسجام بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة .

فى ضوء نتائج الدراسة الاستطلاعية ، والدراسات السابقة ، يمكن القول أن مشكلة البحث تتمثل فى وجود قصور من إدارة الجامعات الخاصة المصرية فى الاهتمام بمعتقدات العاملين سواء ما يتعلق منها بعقود المعاملات أو عقود العلاقات ، وقد انعكس ذلك على انخفاض ثقة العاملين فى الإدارة ، مما أدى إلى انخفاض درجة التزام العاملين نحو الجامعة الخاصة موضع الدراسة .

ويمكن التعبير عن مشكلة البحث من خلال محاولة الإجابة على التساؤلات البحثية الآتية:  
١/٥ ما درجة تأثير العقد النفسى على الالتزام التنظيمى للعاملين بالجامعات الخاصة محل الدراسة ؟

٢/٥ ما درجة تأثير العقد النفسى على الثقة بإدارة الجامعات الخاصة محل الدراسة ؟  
٣/٥ إلى أى مدى تؤثر الثقة فى الإدارة على الالتزام التنظيمى للعاملين بالجامعات الخاصة محل الدراسة ؟

٤/٥ ما درجة تأثير الثقة فى الإدارة كمتغير وسيط على العلاقة بين العقد النفسى والالتزام التنظيمى ؟

٥/٥ هل توجد فروق معنوية بين آراء العاملين فى الجامعات الخاصة تجاه العقد النفسى وفقاً لبعض المتغيرات الديموجرافية ( العمر ، الجنس ، عدد سنوات الخبرة ، المؤهل العلمى ) ؟

يسعى البحث الحالى إلى تحقيق الأهداف التالية :

١/٦ تحديد درجة تأثير العقد النفسى على الالتزام التنظيمى للعاملين بالجامعات الخاصة محل الدراسة .

٢/٦ تحديد درجة تأثير العقد النفسى على الثقة فى الإدارة للعاملين بالجامعات الخاصة محل الدراسة .

٣/٦ تحديد درجة تأثير الثقة فى الإدارة على الالتزام التنظيمى للعاملين .

٤/٦ الكشف عن التأثيرات غير المباشرة للعقد النفسى على الالتزام التنظيمى من خلال الثقة فى الإدارة كمتغير وسيط .

٥/٦ التعرف على مدى وجود فروق معنوية بين آراء العاملين تجاه العقد النفسى وفقاً للعمر، الجنس، عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمى .

فى ضوء مشكلة البحث وأهدافه يمكن صياغة الفروض على النحو التالى :  
١/٧ يؤثر العقد النفسى بأبعاده إيجابياً ومعنوياً على الالتزام التنظيمى إجمالاً وكل بعد على حده .

٢/٧ يؤثر العقد النفسى بأبعاده إيجابياً ومعنوياً على الثقة فى الإدارة .

٣/٧ تؤثر الثقة فى الإدارة إيجابياً ومعنوياً على الالتزام التنظيمى إجمالاً وكل بعد على حده .

٤/٧ يزداد التأثير المعنوى للعقد النفسى على الالتزام التنظيمى عند توسيط الثقة فى الإدارة، وينقسم الفرض الرابع إلى الفروض الفرعية التالية :

١/٤/٧ يزداد التأثير المعنوى لعقد المعاملات على الالتزام التنظيمى عند توسيط الثقة فى الإدارة .

٢/٤/٧ يزداد التأثير المعنوى لعقد العلاقات على الالتزام التنظيمى عند توسيط الثقة فى الإدارة .

٥/٧- توجد فروق معنوية بين آراء العاملين تجاه العقد النفسى وفقاً للعمر، الجنس، عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمى، وينقسم الفرض الخامس إلى الفروض الفرعية التالية:  
١/٥/٧ توجد فروق معنوية بين آراء العاملين تجاه عقد المعاملات وفقاً للعمر، الجنس، عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمى .

٢/٥/٧ توجد فروق معنوية بين آراء العاملين تجاه عقد العلاقات وفقاً للعمر، الجنس، عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمى .

يستمد هذا البحث أهميته العلمية والعملية من الاعتبارات التالية :

١/٨ يعد هذا البحث مكمل للدراسات السابقة التى تمت فى مجال العقد النفسى، وبالتالي فإن نتائج البحث الحالى سوف تعمل على إضافة المصدقية الخارجية لنتائج الدراسات السابقة وتؤكد إمكانية تعميمها فى البيئة المصرية .

٢/٨ يسعى البحث الحالى إلى المزيد من الفهم والتوضيح لمفهوم العقد النفسى وأنواعه المختلفة الأمر الذى ربما يضيف إسهاماً جديداً للدراسات الأكاديمية التى تهتم بالتقدم المعرفى فى حقل الإدارة بشكل عام .

٣/٨ يستمد هذا البحث أهمية العلمية أيضاً من أهمية مفهوم العقد النفسى كمفهوم حديث ظهر نتيجة التغيرات التى تواجهها المنظمات، مما يسترعى لفت الانتباه إلى الموضوعات الحديثة التى تهتم بالتغيرات التى تحدث فى العلاقة بين المنظمة والعاملين، والتى تؤثر بدورها على التزام العاملين .

٤/٨ الاستفادة من نتائج هذا البحث وما يطرحه من مقترحات وتوصيات؛ لمساعدة المسؤولين على فهم التغيرات فى علاقات العمل .

٥/٨ زيادة وعى المسؤولين فى الجامعات محل الدراسة بالمتغيرات ذات التأثير المعنوى على درجة الالتزام التنظيمى، ومن ثم يمكن إعادة صياغة سياسات وإستراتيجيات الموارد البشرية بما يحقق مستويات عالية من الالتزام التنظيمى لدى العاملين .

٦/٨ أهمية القطاع محل الدراسة ، وأهمية العاملين به حيث أنهم يمثلون ركيزه أساسية من ركائز الخدمة الجامعية المتميزة .

تتضمن منهجية البحث عدة عناصر وهى : مجتمع وعينة البحث ، البيانات المطلوبة للبحث ومصادر هذه البيانات ، متغيرات البحث وأساليب القياس ، وأساليب تحليل البيانات واختبارات الفروض وفيما يلى عرض لهذه العناصر وذلك على النحو التالى :

#### ١/٩ مجتمع وعينة البحث :

يتمثل مجتمع البحث فى العاملين بالكادر العام بالجامعات الخاصة فى القاهرة الكبرى ، ووفقاً للبيانات الواردة من إدارات شئون العاملين بالجامعات الخاصة محل الدراسة ، فقد بلغ إجمالى عدد العاملين بتلك الجامعات (٢٢٩٤) ويوضح الجدول رقم ( ١ ) أعداد العاملين فى الجامعات الخاصة بالقاهرة الكبرى .

#### جدول ( ١ )

#### أعداد العاملين بالجامعات الخاصة داخل نطاق القاهرة الكبرى

العدد	بيان
٣٢٨	جامعة ٦ أكتوبر
٢٢٢	جامعة أكتوبر للعلوم الحديثة والآداب
٣٠٥	جامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا
١٥٠	جامعة مصر الدولية
١٥٢	الجامعة البريطانية فى مصر
٢٢٥	الجامعة الألمانية بالقاهرة
٢٠٧	جامعة بدر
١٠٣	جامعة هليوبوليس
١٢٧	جامعة الأهرام الكندية
١٦٢	الجامعة الحديثة للتكنولوجيا والمعلومات
١٩٨	جامعة المستقبل
١١٥	الجامعة المصرية الروسية
٢٢٩٤	الإجمالى

المصدر : من إعداد الباحثون اعتماداً على مركز معلومات وزارة التعليم العالى والبحث العلمى ، وبيانات إدارات شئون العاملين بالجامعات محل الدراسة بتاريخ ٢٠١٦/٠١/٠١ .

ونظراً إلى القيود الخاصة بالوقت والتكلفة المرتبطة بهذا النوع من البحوث ، فقد تقرر الاعتماد على أسلوب وإجراءات العينات لجمع البيانات الأولية لهذا البحث ، وتم تحديد حجم عينة البحث من العاملين بالجامعات الخاصة المصرية ، وفقاً للمعادلة التالية ( الصياد ، ٢٠٠٣ ) :

$$n = \frac{N}{(N - 1)B^2 + 1}$$

حيث :

$N =$  العدد الإجمالى لمفردات مجتمع البحث ،  $n =$  حجم العينة  
 $B =$  الخطأ المسموح به ، وعند مستوى خطأ ٠,٠٥ ، وبما أن حجم المجتمع = ٢٢٩٤ وبالتعويض فى المعادلة السابقة

$$\frac{2294}{1 + \sqrt{(0.05)(1-2294)}}$$

وبحساب حجم العينة وفقاً لهذه المعادلة وبمعلومية حجم المجتمع ، فإن حجم العينة = ٣٤١ مفردة . واعتمد الباحثون أسلوب العينة العشوائية الطبقية لتمثيل جميع طبقات مجتمع البحث فى العينة ، ويوضح الجدول رقم ( ٢ ) توزيع مفردات عينة الدراسة بناء على نسبة عدد العاملين بكل جامعة ( طريقة التوزيع المتناسب ) وذلك على النحو التالى :

جدول ( ٢ )  
توزيع مفردات عينة البحث

بيــــــــان	العدد	النسبة %	حجم العينة
جامعة ٦ أكتوبر	٣٢٨	١٤.٣	٤٨
جامعة أكتوبر للعلوم الحديثة والآداب	٢٢٢	٩.٧	٣٣
جامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا	٣٠٥	١٣.٣	٤٥
جامعة مصر الدولية	١٥٠	٦.٥	٢٣
الجامعة البريطانية فى مصر	١٥٢	٦.٦	٢٣
الجامعة الألمانية بالقاهرة	٢٢٥	٩.٨	٣٣
جامعة بدر	٢٠٧	٩.٠٠	٣٠
جامعة هليوبوليس	١٠٣	٤.٥	١٥
جامعة الأهرام الكندية	١٢٧	٥.٥	٢٠
الجامعة الحديثة للتكنولوجيا والمعلومات	١٦٢	٧.١	٢٤
جامعة المستقبل	١٩٨	٨.٦	٢٩
الجامعة المصرية الروسية	١١٥	٥.٠٠	١٨
<b>الإجمالى</b>	<b>٢٢٩٤</b>	<b>١٠٠</b>	<b>٣٤١</b>

المصدر : من إعداد الباحثون

٢/٩ أنواع ومصادر البيانات :

اعتمد البحث على نوعين من البيانات هما :

١/٢/٩ البيانات الثانوية :

تمثلت فى البحوث والدراسات التى تناولت العقد النفسى ، والثقة فى الإدارة ، والالتزام التنظيمى ، بالإضافة إلى بيانات بأعداد العاملين بالجامعات المصرية الخاصة بالقاهرة الكبرى ، وتم الحصول عليها من خلال الكتب والمراجع والدوريات العلمية المنشورة وغير المنشورة ، ومن السجلات والنشرات والاحصائيات الخاصة بالقطاع محل البحث ، وشبكة الانترنت ، وذلك بهدف بلورة مشكلة البحث ، وصياغة الفروض وتحديد الأهداف .

٢/٢/٩ البيانات الأولية :

وتتعلق بتقييمات العاملين بالجامعات المصرية بالقاهرة الكبرى للجوانب المختلفة المتعلقة بالعقد النفسى ، ودرجة الثقة فى الإدارة ، ومستوى الالتزام التنظيمى ، وتم الحصول عليها من خلال قائمة استقصاء تم تصميمها فى ضوء الاطلاع على مقاييس سابقة .

### ٣/٩ متغيرات البحث وأساليب القياس :

يتناول الجزء التالى متغيرات البحث ، وكذلك أساليب القياس التى اعتمد عليها البحث.

### ١/٣/٩ متغيرات البحث :

فى ضوء مشكلة وأهداف وفروض البحث ، يمكن تصنيف متغيرات البحث إلى ثلاثة

متغيرات رئيسية وهى :

١/١/٣/٩ المتغير المستقل : العقد النفسى وقد تم تحديد العقد النفسى فى نوعين هما :

عقد المعاملات ، وعقد العلاقات .

٢/١/٣/٩ المتغير الوسيط : الثقة فى .

٣/١/٣/٩ المتغير التابع : الالتزام التنظيمى .

### ٢/٣/٩ أساليب القياس :

تم قياس متغيرات البحث على النحو الموضح أدناه :

### ١/٢/٣/٩ قياس العقد النفسى :

تم قياس العقد النفسى باستخدام ١٢ عبارة من (١-١٢) بالملحق رقم (١) من خلال بعدين اثنين هما : عقد المعاملات ( عدد ٦ عبارات من ١-٦ ) ، عقد العلاقات ( عدد ٦ عبارات من ٧-١٢ ) ، وقد اعتمد الباحثون على مقياس (Rousseau,2000) لقياس أنواع العقد ، وذلك لتمتعه بدرجة عالية من الصدق والثبات ، كما أنه سبق استخدامه فى العديد من الدراسات الخاصة بالعقد النفسى ، ومنها دراسة كل من ( Agarwal 2011; Chaudhry et al., 2016; Chambel et al., 2011; haq et al., 2011; al.,2011).

وبالنسبة لقياس تقييمات العاملون لمستوى العقد النفسى فى الجامعات محل الدراسة ،

تم الاعتماد على مقياس ليكرت Likert الخماسى الذى يتكون من خمس درجات ، حيث يشير الرقم (٥) إلى الموافقة التامة على العبارة ، بينما الرقم (١) يشير إلى عدم الموافقة المطلقة على العبارة ، مع وجود درجة حيادية فى المنتصف .

### ٢/٢/٣/٩ قياس الثقة فى الإدارة :

اعتمد الباحثون على مقياس ( Yang, 2005 ) ، وتم قياس الثقة فى الإدارة باستخدام

عدد ١٠ عبارات كما هو موضح بالملحق رقم (١) ، وتم الاعتماد على مقياس ليكرت Likert الخماسى الذى يتكون من خمس درجات ، حيث يشير الرقم (٥) إلى الموافقة التامة على العبارة ، بينما الرقم (١) يشير إلى عدم الموافقة المطلقة على العبارة ، مع وجود درجة حيادية فى المنتصف .

### ٣/٢/٣/٩ قياس الالتزام التنظيمى :

تم قياس الالتزام التنظيمى باستخدام عدد ٩ عبارات كما هو موضح بالملحق

رقم (١) ، واعتمد الباحثون فى قياس الالتزام التنظيمى على مقياس

(Allen&Meyer,1990) ، وذلك لما يتمتع به من درجة عالية من الصدق والثبات ، وسبق

استخدامه فى العديد من الدراسات ومنها دراسة كل من

( Pool&Pool,2007; Zeinabadi,2010;Jabeen et al.,2015; Hanaysha, 2016 )

ولقياس تقييمات العاملين لمستوى الالتزام التنظيمى بالجامعات محل الدراسة ، تم الاعتماد على مقياس ليكرت Likert الخماسى الذى يتكون من خمس درجات ، حيث يشير الرقم (٥) إلى الموافقة التامة على العبارة ، بينما الرقم (١) يشير إلى عدم الموافقة المطلقة على العبارة ، مع وجود درجة حيادية فى المنتصف .  
وقد أمكن للباحثين فى ضوء ما سبق تلخيص متغيرات الدراسة وكيفية قياسها كما هو موضح فى الجدول رقم (٣) .

### جدول ( ٣ )

#### متغيرات الدراسة وكيفية قياسها

المتغير	الأبعاد	عدد العبارات	المصدر
العقد النفسى	عقد المعاملات	٦	(Rousseau,2000)
	عقد العلاقات	٦	
الثقة فى الإدارة	الثقة فى الإدارة	١٠	( Yang,2005 )
الالتزام التنظيمى	الالتزام التنظيمى	٩	(Allen&Meyer,1990)

المصدر : إعداد الباحثون .

#### ٤/٩ أداة البحث وطرق جمع البيانات :

تم جمع البيانات الأولية للبحث اعتماداً على قائمة استقصاء تم إعدادها خصيصاً لهذا الغرض ، وقد روعي فى تصميمها البساطة والوضوح وترتيب الأسئلة والعبارات حسب تسلسل عوامل البحث ، واشتملت القائمة على عدد خمس صفحات ، تم تخصيص الصفحة الأولى لتقديم البحث وتوضيح الهدف منه وطلب التعاون فى استيفاء بيانات الاستقصاء ، أما الصفحات الأخرى فقد اشتملت على أربعة أسئلة رئيسية بحيث يختص السؤال الأول بقياس مدى التزام المنظمة بمحتوى العقد النفسى (١٢ عبارة) ، والسؤال الثانى يركز على قياس مستوى الثقة فى الإدارة (١٠ عبارات) ، و الثالث يختص بقياس الالتزام التنظيمى (٩ عبارات) ، فى حين يختص السؤال الرابع بالمتغيرات الديموجرافية ، والتي تم قياسها من خلال أربعة عوامل تمثل الخصائص الديموجرافية للمستقصى منهم وهى : الجنس ، العمر ، المؤهل العلمى ، سنوات الخبرة .

وتم جمع البيانات الخاصة بالاستقصاء باستخدام طريقة الزيارة القصيرة لتسليم قائمة الأسئلة باليد، وشرح طبيعة الاستقصاء وأهدافه ، ثم تركها ليتم الإجابة عنها فى الوقت والمكان المناسبين للمستقصى منهم ، ثم جمعها عن طريق المقابلة الشخصية القصيرة مرة أخرى .

وأسفرت هذه العملية عن تجميع عدد ٣٢٢ قائمة استقصاء من أصل ٣٤١ قائمة كان تم توزيعها ، وبعد فحص الإستمارات المستردة من عينة البحث ، تبين أن هناك عدد ٧ قوائم لم يتم استيفائها ، لذلك تم استبعادها وبالتالي أصبحت القوائم المستوفاه والصالحة لأغراض التحليل (٣١٥) قائمة بنسبة (٩٢,٤%) وهى نسبة جيدة لتمثيل مجتمع البحث .

#### ٥/٩ تقييم صدق وثبات مقاييس البحث :

تم التأكد من مدى مصداقية (صلاحية) مقاييس البحث ، كما تم التحقق من مدى الثبات (الاعتمادية) فى المقاييس المستخدمة بغرض تقليل أخطاء القياس المحتملة وذلك قبل إجراء التحليل الإحصائى ، وذلك على النحو التالى :

١/٥/٩ للتأكد من صلاحية المقاييس المستخدمة ، قام الباحثون باستخدام أسلوب التحليل العاملى الاستكشافى بغرض التوصل إلى الأبعاد الحقيقية لكل مجموعة من البيانات الخاضعة للتحليل ، مما يؤدي ذلك إلى زيادة درجة الدقة فى النتائج التى يمكن التوصل إليها ، وقبل التعرض لنتائج التحليل العاملى الاستكشافى قام الباحثون بإجراء اختبار (Kmo and Bartlett's Test) ، فمن خلال اختبار (KMO) يتم التعرف على مدى كفاية العينة ويجب أن تكون أكبر من (٠,٥٠) حتى تكون العينة كافية . وفيما يتعلق باختبار (Bartlett) فهو مؤشر لاختبار المعنوية الكلية لكل الإرتباطات داخل المصفوفة ، و يُستدل على ذلك بأن تكون درجة المعنوية لاختبار (Sig) أقل من (٠,٠٥) . و بإجراء هذين الإختبارين على مقياس البحث تم التوصل إلى مجموعة من النتائج كما هو موضح بجدول رقم (٤) التالى :

## جدول ( ٤ )

## نتائج اختبار KMO and Bartlett's Test للمقاييس المستخدمة فى الدراسة

الاختبار	العقد النفسى	الثقة فى الإدارة	الالتزام التنظيمى
KMO	٠.٨٣٤	٠.٧٩٣	٠.٧٤٤
Bartlett's	٣٥٩.٩٤٦	٤٤١.١٢١	١٨٩.٤٩٢
	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠

المصدر : نتائج التحليل الإحصائى

يتضح من نتائج الجدول رقم (٤) أننا قد حصلنا على قيمة KMO وهى أكبر من (٠,٥٠) وهذا يدل على زيادة الاعتمادية للعوامل التى نحصل عليها من التحليل العاملى ، وبذلك نحكم بكفاية حجم العينة ، كما نجد أن مستوى المعنوية لاختبار Bartlett يساوى (٠,٠٠٠) وهى أقل من (٠,٠٥) وهذا يؤكد مستوى المعنوية ، وبذلك أمكن إجراء التحليل العاملى لمتغيرات الدراسة ، ولقد قرر الباحثون استبعاد أى متغير يحصل على أقل من (٠,٥٠) كمعامل تحميل على أى عامل من العوامل المستخرجة أو يُحمل على أكثر من عامل فى نفس الوقت ، وفيما يلي عرض لنتائج التحليل العاملى الاستكشافى للمقاييس المستخدمة فى الدراسة وذلك على النحو التالى :

١/١/٥/٩ بينت نتائج التحليل العاملى الاستكشافى استخراج عاملين رئيسيين تشمل ١٢ عبارة لمقياس العقد النفسى ، حيث تم الإبقاء على كل العوامل لمقابلتها المعايير الموضوعية ، وتفسر هذه العوامل (٦٦,٢١%) من التباين الكلى للبيانات التى يحتوى عليها مقياس العقد النفسى ، وهذه العوامل هى :

✳ عقد المعاملات ويضم العبارات من (١-٦) فى قائمة الاستقصاء ، ويفسر هذا العامل نسبة ٣٣,٥٨% من التباين الكلى للعبارات .

✳ عقد العلاقات ويضم العبارات من (٧-١٢) فى قائمة الاستقصاء ، ويفسر هذا العامل نسبة ٣٢,٦٣% من التباين الكلى للعبارات .

٢/١/٥/٩ أوضحت نتائج التحليل العاملى الاستكشافى استخراج عاملين رئيسيين تشمل ١٠ عبارات لمقياس الثقة فى الإدارة ، حيث تم الإبقاء على كل العوامل لمقابلتها المعايير الموضوعية ، ويلاحظ أن هذه العوامل مجتمعة تفسر حوالى (٧٨,٣٤%)

من التباين الكلى للبيانات التى يحتوى عليها مقياس الثقة فى الإدارة ، وهذه العوامل هى :

✳️ الثقة المعرفية : ويضم هذا العامل العبارات من (١٣-١٧) فى قائمة الاستقصاء ، ويفسر هذا العامل نسبة ٤١,٨٤% من التباين الكلى للعبارات .

✳️ الثقة العاطفية : ويضم هذا العامل العبارات من (١٨-٢٢) فى قائمة الاستقصاء ، ويفسر هذا العامل نسبة ٣٦,٥% من التباين الكلى للعبارات .

٣/١/٥/٩ أظهرت نتائج التحليل العاملى الاستكشافى استخراج ثلاثة عوامل رئيسية تشمل ٩ عبارات لمقياس الالتزام التنظيمى ، حيث تم الإبقاء على كل العوامل لمقابلتها المعايير الموضوعية ، ويتضح أن هذه العوامل مجتمعة تفسر حوالى (٧٤,٣٩%) من التباين الكلى للبيانات التى يحتوى عليها مقياس الالتزام التنظيمى ، وهذه العوامل هى :

✳️ الالتزام العاطفى : ويضم هذا العامل العبارات من (٢٣-٢٥) فى قائمة الاستقصاء ، ويفسر هذا العامل نسبة ٢٦,٩١% من التباين الكلى للعبارات .

✳️ الالتزام المعيارى : ويضم هذا العامل العبارات من (٢٦-٢٨) فى قائمة الاستقصاء ، ويفسر هذا العامل نسبة ٢٤,٩٧% من التباين الكلى للعبارات .

✳️ الالتزام الإستمرارى : ويضم هذا العامل العبارات من (٢٩-٣١) فى قائمة الاستقصاء ، ويفسر هذا العامل نسبة ٢٢,٥١% من التباين الكلى للعبارات .

وفى ضوء نتائج التحليل الاستكشافى لمتغيرات الدراسة قام الباحثون بإجراء التحليل العاملى التوكيدى باستخدام برنامج AMOS بغرض تقييم المقاييس المتبناه ، ويتم الحكم على جودة المقاييس المتبناه من خلال مجموعة من المؤشرات وهى النسبة بين قيمة كاي ودرجات الحرية CMIN/df فإذا كانت أقل من (٣) تدل على أن النموذج مطابق تماما للبيانات ، وكذلك مؤشرات جودة المطابقة GFI ، والمطابقة المعيارى NFI ، وجودة المطابقة المقارن CFI حيث تتراوح قيمة هذه المؤشرات الثلاثة بين (٠ ، ١) ، وكلما اقتربت القيمة من الواحد الصحيح دل ذلك على توافق وتطابق أفضل للنموذج المقترح مع بيانات العينة الفعلية ، والمدى المثالى للمؤشر أكبر من ٩٠% ، وأخيراً مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبى RMSEA فإذا كانت قيمته أقل من ٠,٠٨ دل ذلك على أن النموذج يتطابق ويتوافق بدرجة كبيرة مع بيانات العينة ( البرق وآخرون ، ٢٠١٣ ) .

ويتضح من الجدول رقم (٥) أن النموذج الذى تم التوصل إليه نجح فى اجتياز المؤشرات الخمسة للجودة الكلية للنموذج .

#### جدول ( ٥ )

##### نتائج التحليل العاملى التوكيدى

المؤشرات					المتغير
RMSEA	CFI	NFI	GFI	CMIN/df	
٠,٠٦	٠,٨٥٧	٠,٩٧٤	٠,٨٣٨	١,١٨	العقد النفسى
٠,٠٠٠	١	٠,٩٤٨	٠,٩٠٠	٠,٩٣٩	الثقة فى الإدارة

٠.٠٠٠	١	٠.٩١٥	٠.٩٢٢	٠.٨٤٢	الالتزام التنظيمى
-------	---	-------	-------	-------	-------------------

المصدر : نتائج التحليل الإحصائى

٢/٥/٩ للتحقق من مدى الثبات ( الاعتمادية ) فى المقاييس المستخدمة ، تم الاعتماد على معامل ألفا كرونباخ للتحقق من ثبات المقاييس المستخدمة فى الدراسة ، ويوضح الجدول رقم (٦) نتائج اختبار الثبات لمتغيرات الدراسة على النحو التالى :

جدول ( ٦ )  
نتائج اختبار الثبات لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	العبارات	معامل ألفا (الثبات)
عقد المعاملات	٦ - ١	٠.٨٩٧
عقد العلاقات	١٢ - ٧	٠.٨٨٤
العقد النفسى	١٢ - ١	٠.٩١٧
الثقة فى الإدارة	٢٢ - ١٣	٠.٩٤٦
الالتزام العاطفى	٢٥ - ٢٣	٠.٨٢٦
الالتزام المعيارى	٢٨ - ٢٦	٠.٨٦٥
الالتزام الإستمرارى	٣١ - ٢٩	٠.٦٩٥
الالتزام التنظيمى	٣١ - ٢٣	٠.٨٤٨

المصدر : نتائج التحليل الإحصائى .

يتبين من الجدول رقم (٦) أن قيمة ألفا كرونباخ تراوحت ما بين (٠,٦٩٥ - ٠,٩٤٦) وتعد هذه القيم مقبولة إلى حد كبير ، حيث أن النسبة المقبولة لدرجة ثبات المقاييس فى البحوث الإجتماعية تتراوح ما بين (٠,٥ - ٠,٦) (إدريس ، ٢٠١٢) .  
ومما سبق ، يمكن القول أن مقاييس الدراسة بقائمة الاستقصاء الحالية ، تتمتع بدرجة عالية من الصدق والثبات ، وبالتالي يمكن الاعتماد عليها فى مراحل البحث التالية.

#### ٦/٩ أساليب تحليل البيانات واختبارات الفروض :

فى ضوء بيانات البحث ، وفروضة ، تم الاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية :

- ✦ أسلوب الإحصاء الوصفى : والمتمثل فى الوسط الحسابى والانحراف المعيارى .
- ✦ معامل ألفا كرونباخ : وذلك لقياس درجة الثقة والاعتمادية لمتغيرات الدراسة .
- ✦ تحليل الارتباط باستخدام معامل ارتباط بيرسون : لتحديد نوع وقوة العلاقة بين متغيرات الدراسة الحالية .
- ✦ نمذجة المعادلات الهيكلية : وذلك لقياس التأثيرات المباشرة وغير المباشرة للمتغيرات المستقلة على المتغير الوسيط ، والمتغير التابع .
- ✦ تحليل التباين فى إتجاه واحد : لتحديد الفروق المعنوية بين متوسطات آراء مفردات العينة وفقاً للعمر ، ومستوى الخبرة ، المؤهل العلمى .
- ✦ وبالنسبة لاختبار فروض الدراسة : تم من خلال اختبار T-test ، وجميع هذه الأساليب متوفرة فى حزم البرامج الإحصائية SPSS V18 ، AMOS v20 .

## ١٠- نتائج الدراسة الميدانية :

يتناول الباحثون فى هذا الجزء عرض لنتائج البحث واختبار الفروض ، وذلك على النحو التالى:

## ١/١٠ نتائج التحليل الوصفي للعلاقة بين متغيرات البحث :

قبل البدء فى اختبار فروض البحث ، عمد الباحثون إلى توصيف قوة واتجاه العلاقة ومعنوياتها بين متغيرات البحث ، ولتحقيق هذا الهدف تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين متغيرات البحث ، بالإضافة إلى حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية . ومن الجدول رقم (٧) يمكن استخلاص النتائج التالية :

١/١٠ وجود علاقة ارتباط معنوية بين العقد النفسى وكل من الثقة فى الإدارة والالتزام التنظيمى ككل وكل بعد على حدة عند مستوى معنوية ٠,٠١ ،

٢/١٠ وجود علاقة ارتباط معنوية بين عقد المعاملات والثقة فى الإدارة عند مستوى معنوية ٠,٠١ ، والالتزام التنظيمى ككل وكل من الالتزام العاطفى والإستمرارى عند مستوى معنوية ٠,٠٥ ، فى حين لا توجد علاقة معنوية مع الالتزام المعيارى .

٣/١٠ وجود علاقة ارتباط معنوية بين عقد العلاقات وكل من الثقة فى الإدارة والالتزام التنظيمى ككل وكل بعد على حدة عند مستوى معنوية ٠,٠١ ،

٤/١٠ وجود علاقة ارتباط معنوية بين الثقة فى الإدارة وكل من الالتزام التنظيمى ككل وكل بعد على حدة عند مستوى معنوية ٠,٠١ ،

٥/١٠ بلغ المتوسط الحسابى للعقد النفسى مقدار (٣,٣١) ، وانحراف معيارى (٠,٤٨٤) ، وهذا يعنى أن مستوى العقد النفسى لدى عينة الدراسة متوسط ، ويرجع ذلك لانخفاض مستوى الوفاء بالالتزامات التى تقع على عاتق الجامعات محل الدراسة تجاه العاملين ومنها تلقى حوافز تتناسب مع الجهود التى يبذلونها ، ومستوى الأمان الوظيفى ، والاهتمام برفاهيتهم ، إضافة إلى أن استمرار العاملين فى الوظيفة يعتمد على حاجة الجامعة لهم حيث يتم التعاقد معهم سنوياً .

٦/١٠ إن أغلب المتوسطات الحسابية تقع عند متوسط المقياس ، بل تميل إلى الارتفاع قليلاً لمتغير عقد المعاملات حيث بلغ المتوسط الحسابى لعقد المعاملات مقدار (٣,٤٩) ، وانحراف معيارى (٠,٥٧٥) ، وهذا يعنى ارتفاع مستوى عقد المعاملات لدى عينة الدراسة. أى التزام المسئولون بالجامعات محل الدراسة بالتركيز على التبادلات الإقتصادية والمهام الضيقة ، فى حين بلغ المتوسط الحسابى لعقد العلاقات مقدار (٣,١٤) ، وانحراف معيارى (٠,٦٩٦) ، وهذا يعنى انخفاض مستوى عقد العلاقات لدى عينة الدراسة نتيجة قلة اهتمام مسئولى الجامعات محل الدراسة بمعتقداتهم والتى تتعلق بالتطوير الوظيفى ، والأمان الوظيفى ، وأخذ آرائهم بعين الاعتبار إضافة إلى عدم تناسب الحوافز المقدمة إليهم مع وقت عملهم وغلاء المعيشة .

٧/١٠ بلغ المتوسط العام للثقة فى الإدارة (٣,١٤) وبانحراف معيارى (٠,٦٦٣) ويعنى ذلك أن درجة ثقة العاملين من وجهه نظرهم فى الإدارة جاءت بدرجة متوسطة ، وبالنظر إلى النتائج الإحصائية المستخرجة يتبين أن ذلك يرجع إلى قلة اهتمام الإدارة باحتياجاتهم الشخصية ، والاستجابة باهتمام لمشاكلهم إضافة إلى الشعور

بعدم الأمان مع الإدارة نتيجة عدم صدقها فى تحقيق بعض الالتزامات التى وعدت بها .

٨/١/١٠ بلغ المتوسط العام لمتغير الالتزام التنظيمى (٣,١٣) وبانحراف معيارى (٠,٥٩) وهذا يدل على أن مستوى الالتزام التنظيمى لدى العاملين بالجامعات الخاصة محل الدراسة من وجهه نظرهم متوسط ، كما يتبين ارتفاع الالتزام الإستمرارى وربما يرجع ذلك إلى انخفاض العرض والطلب فى سوق العمل ، إضافة إلى انخفاض الالتزام المعيارى ، وربما يرجع ذلك إلى انخفاض التبادلات القائمة على مستوى العلاقة بين الفرد والمنظمة .

### جدول ( ٧ )

#### نتائج التحليل الوصفى لمتغيرات البحث

م	المتغير	المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨
١	العقد النفسى	٣,٣١٨	٠,٤٨٤	-	-	-	-	-	-	-	-
٢	عقد المعاملات	٣,٤٩٤	٠,٥٧٥	-	-	-	-	-	-	-	-
٣	عقد العلاقات	٣,١٤٣	٠,٦٩٦	-	-	-	-	-	-	-	-
٤	الثقة فى الإدارة	٣,١٤٥	٠,٦٦٣	**٠,٥١٥	**٠,١٧٤	**٠,٥٧٢	-	-	-	-	-
٥	الالتزام التنظيمى	٣,١٣١	٠,٥٩٥	**٠,٤٠٨	*٠,١٣٥	**٠,٤٥٦	**٠,٥٨٢	-	-	-	-
٦	الالتزام العاطفى	٣,٠٩٤	٠,٨٠٢	**٠,٤٢٩	*٠,١٢٠	**٠,٤٩٨	**٠,٦٠٠	**٠,٨١٣	-	-	-
٧	الالتزام المعيارى	٢,٩٩٣	٠,٧٧٣	**٠,٣٢١	٠,٠٠٨٠	**٠,٣٨١	**٠,٤٩٧	**٠,٨٤٤	**٠,٦١٦	-	-
٨	الالتزام الإستمرارى	٣,٣٠٣	٠,٧٧٣	**٠,١٨٧	*٠,١١٥	**٠,١٦٥	**٠,٢٣٩	**٠,٦٥٩	**٠,٢٣٨	**٠,٣٢٩	-

\* معنوية عند مستوى ٠,٠٥

\*\* معنوية عند مستوى ٠,٠١

المصدر : نتائج التحليل الإحصائى .

٢/١٠ نتائج فروض الدراسة :

يعرض الباحثون فيما يلى نتائج فروض الدراسة ، وذلك على النحو التالى :

١/٢/١٠ اختبار تأثير العقد النفسى على الالتزام التنظيمى ( الفرض الأول )

لاختبار صحة الفرض الأول للبحث ، تم استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية SEM من خلال الاعتماد على البرنامج الإحصائى (AMOS.V.20) والخاص بقياس التأثيرات المباشرة بين المتغيرات المستقلة (العقد النفسى ، وأنواعه) على المتغيرات التابعة (الالتزام التنظيمى ، وأبعاده) ، وقد أظهر التحليل الإحصائى معنوية النمذج المقترحة للفرض الأول وذلك ؛ لأن قيم مؤشر حسن المطابقة (GFI) أكبر من (٠,٩٠) وهو أعلى من القيمة المعيارية ، وبنفس الإتجاه كان مؤشر حسن المطابقة المقارن (CFI) أكبر من (٠,٩٠) وهو أعلى من القيمة المعيارية ، كما كانت قيمة مؤشر المطابقة المعيارى (NF) أكبر من

(0,90) وهو أعلى من القيمة المعيارية ، ويقدم الجدول رقم (8) نتائج تحليل نمذجة المعادلات الهيكلية لاختبار الفرض الأول الذى يتنبأ بالتأثير الإيجابى للعقد النفسى على الالتزام التنظيمى ، حيث تشير النتائج إلى أن العقد النفسى يؤثر إيجابياً ومعنوياً على التزام العاملين حيث بلغت قيمة (  $B = 0,408 = t = 7,924$  ) وذلك عند مستوى معنوية (0,01) ، كما تبين أن العقد النفسى أكثر تأثيراً على الالتزام العاطفى (  $B = 0,429 = t = 8,427$  ) يليه الالتزام المعيارى (  $B = 0,321 = t = 6,013$  ) ثم الالتزام الإستمرارى (  $B = 0,187 = t = 3,369$  ) وذلك عند مستوى معنوية (0,01) للأبعاد الثلاثة للالتزام التنظيمى ، وبالتالي تدعم هذه النتيجة الفرض الأول فى الدراسة وثبتت صحته ، وتشير قيمة (R2) إلى أن 17% من التباين فى الالتزام التنظيمى ( المتغير التابع ) يرجع إلى العقد النفسى .

أما بالنسبة لتأثير أنواع العقد النفسى على الالتزام التنظيمى وأبعاده توصلت الدراسة إلى عدم وجود تأثير معنوى لعقد المعاملات على الالتزام التنظيمى ، وتعد هذه النتيجة متفقة مع دراسة (Behery et al.,2012) حيث توصلت إلى عدم وجود علاقة بين عقد المعاملات والالتزام التنظيمى ، وتتناقض هذه النتيجة مع دراسة كل من ( e.g.,Agarwal,2011;Zhou et al.,2014; Jabeen et al.,2015) حيث وجود تأثير إيجابى لعقد المعاملات على الالتزام التنظيمى ، كما تتناقض هذه النتيجة مع دراسة كل من ( e.g.,Mallette,2011; Bal & Kooij,2011; Yeh,2012; Alcover et al.,2012; Philipp & Lopez,2013) حيث وجود تأثير سلبى لعقد المعاملات على الالتزام التنظيمى . وربما يرجع هذا التناقض إلى اختلاف بيانات التطبيق ومجتمعات الدراسة .

ومن جهة أخرى أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير إيجابى ومعنوى لعقد العلاقات على الالتزام التنظيمى حيث بلغت قيمة (  $B = 0,446 = t = 8,789$  ) وذلك عند مستوى معنوية (0,01) ، كما تبين أن عقد العلاقات أكثر تأثيراً على الالتزام العاطفى (  $B = 0,492 = t = 9,944$  ) يليه الالتزام المعيارى (  $B = 0,377 = t = 7,144$  ) ثم الالتزام الإستمرارى (  $B = 0,151 = t = 2,688$  ) وذلك عند مستوى معنوية (0,01) للأبعاد الثلاثة للالتزام التنظيمى ، وتتفق هذه النتيجة مع الدراسات السابقة ( e.g., Haq et al.,2011; Mallette,2011; Philipp&Lopez,2013; Jabeen et al.,2015; Wang et al.,2017).

## جدول ( ٨ )

## نتائج التحليل الإحصائى لتأثير العقد النفسى على الالتزام التنظيمى

المسار المباشر	معامل المسار	الخطأ المعياري	قيمة (ت)	مستوى المعنوية	R Square
العقد النفسى ← الالتزام التنظيمى	**0,408	0,063	7,924	0,000	17%
العقد النفسى ← الالتزام العاطفى	**0,429	0,084	8,427	0,000	18,4%
العقد النفسى ← الالتزام المعيارى	**0,321	0,085	6,013	0,000	10,3%
العقد النفسى ← الالتزام الإستمرارى	**0,187	0,084	3,369	0,000	3,5%
عقد المعاملات ← الالتزام التنظيمى	0,067	0,053	1,325	0,185	21%
عقد العلاقات ← الالتزام التنظيمى	**0,446	0,043	8,789	0,000	
عقد المعاملات ← الالتزام العاطفى	0,044	0,069	0,896	0,370	25%
عقد العلاقات ← الالتزام العاطفى	**0,492	0,057	9,944	0,000	

١٥ %	٠,٦٧٢	٠,٤٢٤	٠,٠٧١	٠,٠٢٢	الالتزام المعيارى
	٠,٠٠٠	٧,١٤٤	٠,٠٥٩	**٠,٣٧٧	عقد العلاقات
٤ %	٠,١٠٢	١,٦٣٤	٠,٠٧٢	٠,٠٩٢	الالتزام
	٠,٠٠٧	٢,٦٨٨	٠,٠٥٩	**٠,١٥١	عقد العلاقات

\* معنوية عند مستوى ٠,٠٥

\*\* معنوية عند مستوى ٠,٠١

المصدر : نتائج التحليل الإحصائى .

## ١٠/٢/٢ اختبار تأثير العقد النفسى على الثقة فى الإدارة (الفرض الثانى)

يعرض الجدول رقم (٩) نتائج تحليل نمذجة المعادلات الهيكلية SEM لاختبار الفرض الثانى الذى يتنبأ بالتأثير الإيجابى للعقد النفسى على الثقة فى الإدارة ، أظهرت النتائج أن العقد النفسى يؤثر إيجابياً ومعنوياً على ثقة العاملين حيث بلغت قيمة (  $B = 0,515$  ) ،  $t = 10,647$  ) وذلك عند مستوى معنوية (  $0,01$  ) ، كما يتضح من النتائج أن العقد النفسى يفسر ٢٦,٥ % من التباين الموجود فى الثقة فى الإدارة حيث بلغت قيمة (  $R^2 = 0,265$  ) وبالتالي تدعم هذه النتيجة الفرض الثانى للدراسة وتثبت صحته .

أما بالنسبة لتأثير أنواع العقد النفسى على الثقة فى الإدارة توصلت الدراسة إلى عدم وجود تأثير معنوى لعقد المعاملات على الثقة فى الإدارة ، ومن جهة أخرى أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير إيجابى ومعنوى لعقد العلاقات على الثقة فى الإدارة حيث بلغت قيمة (  $B = 0,059$  ) ،  $t = 12,002$  ) وذلك عند مستوى معنوية (  $0,01$  ) ، وتعد هذه النتيجة متفقتة مع دراسة كل من (Jafri,2012;Yan&Zhu,2013) كما تتفق هذه النتيجة مع دراسة (عبدالرسول ، ٢٠١٧) .

## جدول ( ٩ )

## نتائج التحليل الإحصائى لتأثير العقد النفسى على الثقة فى الإدارة

R Square	مستوى المعنوية	قيمة (ت)	الخطأ المعيارى	معامل المسار	المسار المباشر
٢٦,٥ %	٠,٠٠٠	١٠,٦٤٧	٠,٠٦٦	**٠,٥١٥	العقد النفسى
٣٤ %	٠,٠٥٧	١,٩٠٣	٠,٠٥٤	٠,٠٨٩	عقد المعاملات
	٠,٠٠٠	١٢,٠٠٢	٠,٠٤٤	**٠,٥٥٩	عقد العلاقات

\* معنوية عند مستوى ٠,٠٥

\*\* معنوية عند مستوى ٠,٠١

المصدر : نتائج التحليل الإحصائى .

## ١٠/٢/٣ اختبار تأثير الثقة فى الإدارة على الالتزام التنظيمى (الفرض الثالث)

لاختبار تأثير الثقة فى الإدارة على الالتزام التنظيمى ، تم استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية SEM ، وتبين النتائج الواردة بالجدول رقم ( ١٠/١ ) أن الثقة فى الإدارة تؤثر إيجابياً ومعنوياً على التزام العاملين حيث بلغت قيمة (  $B = 0,582$  ) ،  $t = 12,69$  ) وذلك عند مستوى معنوية (  $0,01$  ) ، كما يتضح من النتائج أن الثقة فى الإدارة تفسر ٣٤ % من

التباين الموجود في الالتزام التنظيمي حيث بلغت قيمة ( $R^2 = 0,34$ ) وبالتالي تدعم هذه النتيجة الفرض الثالث للدراسة وتثبت صحته .

وفيما يتعلق بتأثير الثقة في الإدارة على أبعاد الالتزام التنظيمي ، توصلت نتائج الدراسة إلى أن الثقة في الإدارة أكثر تأثيراً على الالتزام العاطفي ( $B = 0,600$  ،  $t = 13,29$ ) يليه الالتزام المعياري ( $B = 0,497$  ،  $t = 10,13$ ) ثم الالتزام الإستمراري ( $B = 0,239$  ،  $t = 4,371$ ) وذلك عند مستوى معنوية ( $0,01$ ) للأبعاد الثلاثة للالتزام التنظيمي ، وتعد هذه النتيجة متفقة مع الدراسات السابقة (e.g., Yang,2005; Cho&Park,2011; Goh&Low,2014; Dursun,2015; Bastug et al.,2016)

#### جدول (١٠)

#### نتائج التحليل الإحصائي لتأثير الثقة في الإدارة على الالتزام التنظيمي

المسار المباشر	معامل المسار	الخطأ المعياري	قيمة (ت)	مستوى المعنوية	R Square
الثقة في الإدارة ← الالتزام التنظيمي	**0,582	0,041	12,69	0,000	34%
الثقة في الإدارة ← الالتزام العاطفي	**0,600	0,055	13,29	0,000	36%
الثقة في الإدارة ← الالتزام المعياري	**0,497	0,057	10,13	0,000	25%
الثقة في الإدارة ← الالتزام الإستمراري	**0,239	0,061	4,371	0,000	6%

\* معنوية عند مستوى 0,05

\*\* معنوية عند مستوى 0,01

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي .

٤/٢/١٠ اختبار التأثير غير المباشر للعقد النفسي على الالتزام التنظيمي عبر توسيط الثقة في الإدارة (الفرض الرابع)

قام الباحثون باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية SEM ، للتعرف على معنوية العلاقات غير المباشرة بين متغيرات النموذج المقترح للفرض الرابع ، واستناداً إلى معنوية النموذج المقترح يقدم الجدول رقم (١١) نتائج التأثير غير المباشر للعقد النفسي على الالتزام التنظيمي من خلال الثقة في الإدارة كمتغير وسيط ، أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي للثقة في الإدارة في العلاقة بين العقد النفسي والالتزام التنظيمي حيث بلغت قيمة معامل المسار المباشر ( $B = 0,147$ ) وقيمة معامل المسار غير المباشر ( $B = 0,261$ ) وذلك عند مستوى معنوية ( $0,01$ ) وفي ضوء زيادة قيمة التأثير غير المباشر عن التأثير المباشر تدعم هذه النتيجة الفرض الرابع في الدراسة وتثبت صحته .

وفيما يتعلق بالتأثير غير المباشر لأنواع العقد النفسي على الالتزام التنظيمي من خلال الثقة في الإدارة كمتغير وسيط ، توصلت الدراسة إلى عدم وجود تأثير معنوي للثقة في الإدارة على العلاقة بين عقد المعاملات والالتزام التنظيمي ، وعلى النقيض من ذلك يزداد

التأثير المعنوى لعقد العلاقات على الالتزام التنظيمى عند توسيط الثقة فى الإدارة ، حيث بلغت قيمة الزيادة من (٠,١٨٠) إلى (٠,٢٦٥) بمقدار (٠,٨٥) وهى قيمة التأثير غير المباشر وذلك عند مستوى معنوية ٠,٠١. مما يعنى ثبوت صحة الفرض الفرعى الثانى ، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة فى توسط الثقة فى الإدارة العلاقة بين العقد النفسى والمتغيرات المرتبطة بإتجاهات العاملين ( ; Robinson,1996; Emre, Artan & Sisman,2011; Agarwal& Bhargava,2014 ) .

### جدول (١١)

#### نتائج التحليل الإحصائى للعلاقة غير المباشرة بين العقد النفسى والالتزام التنظيمى

مستوى الدلالة	معامل المسار الكلى	معامل المسار غير المباشر	معامل المسار المباشر	المتغير		
				التابع	الوسيط	المستقل
٠.٠٠٥	٠.٤٠٨	٠.٢٦١	**٠.١٤٧	الالتزام التنظيمى	الثقة فى الإدارة	العقد النفسى
٠.٥٨٥	٠.٠٦٧	٠.٠٤٢	٠.٠٢٥	الالتزام التنظيمى	الثقة فى الإدارة	عقد المعاملات
٠.٠٠١	٠.٤٤٦	٠.٢٦٥	**٠.١٨٠	الالتزام التنظيمى	الثقة فى الإدارة	عقد العلاقات

\* معنوية عند مستوى ٠,٠٥

\*\* معنوية عند مستوى ٠,٠١

المصدر : نتائج التحليل الإحصائى .

#### ٥/٢/١٠ تحليل الفروق بين آراء العاملين تجاه العقد النفسى (الفرض الخامس) ١/٥/٢/١٠ تحليل الفروق وفقاً للجنس :

يقدم الجدول رقم (١٢) نتائج اختبار (ت) للفروق بين آراء العاملين تجاه العقد النفسى وفقاً للجنس (ذكر - أنثى) وأظهرت النتائج أنه لا توجد فروق معنوية بين آراء العاملين تجاه العقد النفسى وفقاً للجنس ، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Barnhill&Turner,2013) كما تتفق هذه النتيجة مع دراسة (حيدر وناصر ، ٢٠١٤) .  
أما فيما يتعلق بأنواع العقد النفسى توصلت النتائج إلى عدم وجود فروق معنوية بين آراء العاملين تجاه عقد المعاملات تُعزى للجنس ، كما توصلت النتائج إلى عدم وجود فروق معنوية بين آراء العاملين تجاه عقد العلاقات وفقاً للجنس ، وبالتالي لا تدعم هذه النتيجة الفرض الخامس فيما يتعلق بالجنس .

### جدول (١٢)

#### نتائج اختبار ( ت ) للفروق بين العاملين وفقاً للجنس

المتغيرات	النوع	وسط حسابى	انحراف معياري	احصاء الاختبار	درجات الحرية	مستوى الدلالة	القرار
آراء العاملين تجاه العقد النفسى وفقاً	ذكر	٣.٢٩٣	٠.٤٥٢	١.٠٩٤-	٣١٣	٠.٢٧٥	غير معنوى
	أنثى	٣.٣٥٤	٠.٥٢٥				

						للجنس	
غير معنوى	٠.٢٠١	٣١٣	١.٢٨٢ -	٠.٥٨٢	٣.٤٥٩	ذكر	آراء العاملين تجاه عقد المعاملات وفقاً للجنس
				٠.٥٦٢	٣.٥٤٣	أنثى	
غير معنوى	٠.٦٤٧	٣١٣	٠.٤٥٩ -	٠.٦٦٦	٣.١٢٩	ذكر	آراء العاملين تجاه عقد العلاقات وفقاً للجنس
				٠.٧٣٨	٣.١٦٥	أنثى	

المصدر : نتائج التحليل الإحصائى .

#### ٢/٥/٢/١٠ تحليل الفروق وفقاً للعمر :

يعرض الجدول رقم (١٣) نتائج تحليل التباين للفروق بين آراء العاملين تجاه العقد النفسى وفقاً لفئات السن (٣٠ سنة فأقل ، ٣١ - ٤٠ سنة ، ٤١ - ٥٠ سنة ، ٥١ سنة فأعلى) وتشير النتائج إلى عدم وجود اختلافات معنوية بين آراء العاملين تجاه العقد النفسى ككل وفقاً لفئات السن . وتختلف هذه النتيجة مع دراسة كل من (Bal et al.,2008; Agarwal, 2011). وفيما يتعلق بأنواع العقد النفسى توصلت النتائج إلى وجود فروق معنوية بين آراء العاملين تجاه عقد المعاملات تعزى للعمر وذلك عند مستوى معنوية ٠,٠١ ، كما توصلت الدراسة إلى وجود فروق معنوية بين آراء العاملين تجاه عقد العلاقات تعزى للعمر وذلك عند مستوى معنوية ٠,٠٠١ ، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Adams et al.,2014) وبالتالي تدعم هذه النتيجة الفرض الخامس جزئياً .

#### جدول (١٣)

#### نتائج تحليل التباين لآراء العاملين تجاه العقد النفسى وفقاً للعمر

القرار	مستوى الدلالة	ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المتغيرات
غير معنوي	٠.٠٨٨	٢.٢٠٣	٠.٥١٠	٣	١.٥٣١	بين المجموعات	آراء العاملين تجاه العقد النفسى وفقاً للعمر
			٠.٢٣٢	٣١١	٧٢.٠٢٩	داخل المجموعات	
				٣١٤	٧٣.٥٦٠	الكلية	
معنوي	٠.٠٠٠	٩.٤٧٩	٢.٩٠٠	٣	٨.٦٩٩	بين المجموعات	آراء العاملين تجاه عقد المعاملات وفقاً للعمر
			٠.٣٠٦	٣١١	٩٥.١٣٠	داخل المجموعات	
				٣١٤	١٠٣.٨٢٩	الكلية	
معنوي	٠.٠٠٠	٧.١٧٠	٣.٢٧٧	٣	٩.٨٣١	بين المجموعات	آراء العاملين تجاه عقد العلاقات وفقاً للعمر
			٠.٤٥٧	٣١١	١٤٢.١٤٥	داخل المجموعات	

			٣١٤	١٥١.٩٧٦	الكلية	
--	--	--	-----	---------	--------	--

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي

## ٣/٥/٢/١٠ تحليل الفروق وفقاً لسنوات الخبرة :

يقدم الجدول رقم (١٤) نتائج تحليل التباين للفروق بين آراء العاملين تجاه العقد النفسى وفقاً لفئات مدة الخبرة ( ٥ سنوات فأقل ، ٦ - ١٠ سنة ، ١١ - ١٥ سنة ، ١٥ سنة فأعلى ) ، أظهرت النتائج وجود اختلافات معنوية بين آراء العاملين تجاه العقد النفسى ككل وفقاً لمدة الخبرة وذلك عند مستوى معنوية (٠,٠٥) ، وبناء على ذلك تدعم هذه النتيجة الفرض الخامس فيما يتعلق بمدة الخبرة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Agarwal,2011) ، كما تتفق مع دراسة ( محمد ، ٢٠١٧ ) .

وفيما يتعلق بأنواع العقد النفسى توصلت النتائج إلى وجود فروق معنوية بين آراء العاملين تجاه عقد المعاملات تعزى لمستوى الخبرة وذلك عند مستوى معنوية ٠,٠١ ، كما توصلت الدراسة إلى وجود فروق معنوية بين آراء العاملين تجاه عقد العلاقات تعزى لمستوى الخبرة وذلك عند مستوى معنوية ٠,٠١ .

## جدول (١٤)

نتائج تحليل التباين لآراء العاملين تجاه العقد النفسى وفقاً لسنوات الخبرة

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة	التأثير
آراء العاملين تجاه العقد النفسى وفقاً لسنوات الخبرة	بين المجموعات	٢.١٥٣	٣	٠.٧١٨	٣.١٢٥	٠.٠٢٦	معنوي
	داخل المجموعات	٧١.٤٠٧	٣١١	٠.٢٣٠			
	الكلية	٧٣.٥٦٠	٣١٤				
آراء العاملين تجاه عقد المعاملات وفقاً لسنوات الخبرة	بين المجموعات	٨.٤٣٤	٣	٢.٨١١	٩.١٦٦	٠.٠٠٠	معنوي
	داخل المجموعات	٩٥.٣٩٥	٣١١	٠.٣٠٧			
	الكلية	١٠٣.٨٢٩	٣١٤				
آراء العاملين تجاه عقد العلاقات وفقاً لسنوات الخبرة	بين المجموعات	١٤.٧٥٠	٣	٤.٩١٧	١١.١٤٣	٠.٠٠٠	معنوي
	داخل المجموعات	١٣٧.٢٢٦	٣١١	٠.٤٤١			
	الكلية	١٥١.٩٧٦	٣١٤				

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي .

## ٤/٥/٢/١٠ تحليل الفروق وفقاً للمؤهل العلمى :

يقدم الجدول رقم (١٥) نتائج تحليل التباين للفروق بين آراء العاملين تجاه العقد النفسى وفقاً للمؤهل العلمى (أقل من جامعى - جامعى ، فوق جامعى ) . وتشير النتائج إلى

وجود اختلافات معنوية بين آراء العاملين تجاه العقد النفسى ككل وفقاً للتعليم وذلك عند مستوى معنوية (٠,٠١) ، وبناء على ذلك تدعم هذه النتيجة الفرض الخامس فيما يتعلق بالمؤهل العلمى. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Manzoor,2016) كما تتفق هذه النتيجة مع دراسة ( حيدر وناصر ، ٢٠١٤ ؛ محمد ، ٢٠١٧ ) .  
وفىما يتعلق بأنواع العقد النفسى لم تتوصل الدراسة إلى وجود فروق معنوية بين آراء العاملين تجاه عقد المعاملات تعزى للمؤهل العلمى ، فى حين توصلت الدراسة إلى وجود فروق معنوية بين آراء العاملين تجاه العقد النفسى عقد العلاقات تعزى للمؤهل العلمى وذلك عند مستوى معنوية ٠,٠١ .

### جدول (١٥)

نتائج تحليل التباين لآراء العاملين تجاه العقد النفسى وفقاً للمؤهل العلمى

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة	القرار
آراء العاملين تجاه العقد النفسى وفقاً للمؤهل العلمى	بين المجموعات	٤.٣٧٦	٢	٢.١٨٨	٩.٨٦٨	٠.٠٠٠	معنوى
	داخل المجموعات	٦٩.١٨٤	٣١٢	٠.٢٢٢			
	الكلية	٧٣.٥٦٠	٣١٤				
آراء العاملين تجاه عقد المعاملات وفقاً للمؤهل العلمى	بين المجموعات	٠.٢٣٤	٢	٠.١١٧	٠.٣٥٣	٠.٧٠٣	غير معنوى
	داخل المجموعات	١٠٣.٥٩٥	٣١٢	٠.٣٣٢			
	الكلية	١٠٣.٨٢٩	٣١٤				
آراء العاملين تجاه عقد العلاقات وفقاً للمؤهل العلمى	بين المجموعات	١٤.٠٩٥	٢	٧.٠٤٧	١٥.٩٤٧	٠.٠٠٠	معنوى
	داخل المجموعات	١٣٧.٨٨١	٣١٢	٠.٤٤٢			
	الكلية	١٥١.٩٧٦	٣١٤				

المصدر : نتائج التحليل الإحصائى .

### مناقشة النتائج والتوصيات :

اختبر البحث الحالى تأثير الثقة فى الإدارة كمتغير وسيط على العلاقة بين العقد النفسى والالتزام التنظيمى ، كما اختبر أيضاً الاختلافات بين آراء العاملين تجاه العقد النفسى وفقاً للجنس ، والعمر ، ومدة الخبرة ، والمؤهل العلمى ، بالتطبيق على العاملين بالجامعات الخاصة بمحافظة القاهرة الكبرى ، وتوصلت نتائج البحث إلى وجود تأثير إيجابى ومعنوى للعقد النفسى على كل من الثقة فى الإدارة والالتزام التنظيمى ، إضافة إلى ذلك أظهرت نتائج البحث توسط الثقة فى الإدارة العلاقة الإيجابية بين العقد النفسى والالتزام التنظيمى ، ومن ناحية أخرى توصل البحث إلى عدم وجود تأثير معنوى لعقد المعاملات على كل من الثقة فى

الإدارة والالتزام التنظيمى ، وعلى النقيض من ذلك أظهرت نتائج البحث وجود تأثير إيجابى ومعنوى لعقد العلاقات على كل من الثقة فى الإدارة والالتزام التنظيمى ، إضافة إلى ذلك يزداد التأثير المعنوى لعقد العلاقات على الالتزام التنظيمى عند توسيط الثقة فى الإدارة، كذلك

خلص البحث إلى وجود فروق معنوية بين آراء العاملين تجاه العقد النفسى . وفى ضوء نتائج البحث الحالي ، أظهرت نتائج الفرض الأول أن وفاء الجامعات محل البحث بالالتزامات التى تقع على عاتقها يؤثر إيجابياً على التزام العاملين ، كما بينت نتائج الفرض الأول عدم وجود تأثير معنوى لعقد المعاملات على الالتزام التنظيمى ، وربما يرجع ذلك إلى نظرة طرفى العقد ( الجامعات محل الدراسة - العاملين ) لعلاقات التبادل فيما بينهم حيث يتوقع الأفراد الثواب أو العقاب على سلوك معين فى حين تعتقد المنظمة أن الأفراد سوف يقومون بالعمل مقابل ما يتم دفعه لهم (Tanchaisak,2004) ، فالمطلوب من العامل أن يؤدي فقط مجموعة من المهام المحددة والثابتة ويقوم فقط بما هو مطلوب منه ، كما أن البقاء بالمنظمة يتوقف على حاجة العمل ، أما بالنسبة للمنظمة فهى على استعداد لتوفير نوع من الانتماء المحدود وقليل من التدريب أو لا شيء ، كما أن المنظمة ليست مطالبة بتقديم أي فرص للعمل فى المستقبل (Rousseau,2000) .

وفى هذا الإطار يرى الباحثون أن علاقات التبادل القائمة على الالتزامات الإقتصادية، والتي تتركز فى ( المهام المحدودة ، والتبادل فى إطار زمنى محدد ) لا تؤثر على التزام العاملين نتيجة عدم القدرة على إشباع الاحتياجات والرغبات طويلة الأمد ، كما أن هذه الالتزامات متفق عليها ولا تحمل فى طياتها الولاء والاستقرار للعاملين مما يترتب على ذلك عدم القدرة فى التأثير على تنمية التزام العاملين .

ومن جهة أخرى ، توصلت نتائج البحث إلى وجود تأثير إيجابى ومعنوى لعقد العلاقات على الالتزام التنظيمى ، أى أن الالتزامات طويلة الأجل والتي تتمثل فى الأمان الوظيفى ، والتطوير والرفاهية ، والتعويض مقابل بذل المزيد من الجهد ، ومشاركة العاملين فى اتخاذ القرارات ، والتي يلخصها عقد العلاقات تؤثر إيجابياً ومعنوية على التزام العاملين ، ويرجع ذلك إلى طبيعة العلاقة بين المنظمة والعاملين ، فالمنظمة هنا تكون مدفوعة لدفع راتب مقبول يساعد العاملين على البقاء والاستمرار على المدى البعيد ، إضافة إلى تحسين معيشة العاملين والاهتمام بهم وبعائلتهم مما يترتب على ذلك تدعيم العاملين للمنظمة تعبيراً عن ولائهم وإخلاصهم (Rousseau, 2000) .

وتعد هذه النتيجة متفقة مع قاعدة المعاملة بالمثل ، حيث تؤدي المعاملة بالمثل دوراً هاماً فى تنمية علاقات التبادل الإجتماعي من خلال إدامة استمرار الوفاء بالالتزامات ، وتعزيز المديونية من جانب كلا من المنظمة والعاملين (Coyle-Shapiro&Parzefall,2008) ، كما تتفق هذه النتيجة مع نظرية الدعم التنظيمى المدرك والتي تعد من النظريات القائم عليها العقد النفسى (Kutaula,2014) ، حيث تتأثر معتقدات العاملين بمدى تقدير المنظمة لإسهاماتهم والعناية برفاهيتهم .

وفىما يتعلق بعلاقة العقد النفسى بالثقة فى الإدارة ( الفرض الثانى ) ، أظهرت نتائج الفرض الثانى أن وفاء الجامعات محل الدراسة بالالتزامات التى تقع على عاتقها يؤثر إيجابياً على ثقة العاملين فى الإدارة ، كما أظهرت الدراسة عدم وجود تأثير معنوى لعقد المعاملات على الثقة فى الإدارة ، ويرى الباحثون أن عدم وجود تأثير معنوى لعقد المعاملات على الثقة

فى الإدارة يرجع لعدم قدرة الالتزامات الإقتصادية على بناء الثقة بين العاملين والإدارة ، لأن اعتماد علاقة المنظمة مع العاملين على الموارد الإقتصادية أو الحوافز المالية فقط يضعف ثقة العاملين فى العلاقة أى أنه بمجرد زوال الروابط الإقتصادية قد تنهار روابط الثقة (عبدالرسول ، ٢٠١٧) .

ومن جهة أخرى أظهرت نتائج الفرض الثانى وجود تأثير معنوى لعقد العلاقات على الثقة فى الإدارة ، ويرى الباحثون أنه على النقيض من عقود المعاملات فإن عقود العلاقات تساعد على بناء الثقة وتحسينها بين العاملين والإدارة ؛ نتيجة لشعور الأفراد بأن المنظمة تدعمهم ، وتهتم برفاهيتهم وتقف بجانبهم عند وجود المشكلات سواء الشخصية أو التنظيمية .

وتعد هذه النتيجة متفقة مع إطار نظرية التبادل الإجتماعى حيث أن ما يحصل عليه الموظف من منافع سوف يعيده للمنظمة ، وبالتالي إذا حاولت المنظمة تغيير العقد النفسى من عقد معاملات إلى عقد علاقات فمن المتوقع أن سلوكيات الموظفين وإتجاهاتهم سوف تتغير فى هذا الإتجاه أى أنه عند توقع الموظف زيادة الالتزامات طويلة الأجل سوف يترتب عليها مزيد من الثقة والالتزام تجاه المنظمة ، حيث شعور العاملين بوفاء المنظمة بعودها (Conway & Briner, 2005) .

بالإضافة الى النتائج السابقة ، أظهرت نتائج الفرض الثالث وجود تأثير إيجابى ومعنوى للثقة فى الإدارة على الالتزام التنظيمى ، وهذا يعنى أنه كلما زادت ثقة العاملين فى الإدارة نتيجة لتحقيق الالتزامات التى وعدت بها ، والقدرة على تحمل المسئوليات والقيام بما هو فى صالح العاملين ، وإيداء الاهتمام باحتياجاتهم ، والعمل على حل مشاكلهم وجعل قنوات الإتصال مفتوحة معهم بسهولة ويسر ، فإن كل ذلك يساعد على تنمية الجوانب الإيجابية لدى العاملين والمتمثلة فى الرغبة فى البقاء بالعمل ، وتطبيق قيم وأهداف الفرد مع قيم وأهداف الجامعة التى يعمل بها .

فالثقة والالتزام أمران متلازمان ولا يمكن تحقيق الالتزام إلا ببناء الثقة إذ تُعد الثقة عنصراً من عناصر رأس المال الإجتماعى ، وتساهم فى تكوين أفراد ملتزمين يُظهرون نماذج سلوكية تعبر عن مدى شعورهم بالفخر والاعتزاز بالإنتماء والبقاء لفترة أطول (فليش ، ٢٠١٠) .

كما أوضحت نتائج الفرض الرابع وجود تأثير إيجابى ومعنوى غير مباشر للعقد النفسى على الالتزام التنظيمى من خلال الثقة فى الإدارة كمتغير وسيط ، أما بالنسبة لأنواع العقد النفسى فأظهرت نتائج الدراسة عدم وجود تأثير معنوى لعقد المعاملات على الالتزام التنظيمى عند توسيط الثقة فى الإدارة ، وعلى النقيض من ذلك توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوى لعقد العلاقات على الالتزام التنظيمى عند توسيط الثقة فى الإدارة .

ووفقاً لأفكار (Blau 1964) تُميز نظرية التبادل الإجتماعى بين نوعين من التبادلات وهى التبادلات الإقتصادية ، والتبادلات الإجتماعية وفق مجموعته من الأبعاد ، فالتبادل الإقتصادى يركز على تحديد الالتزامات لكل طرف ، وأليه الوفاء بتلك الالتزامات فهو عقد رسمى يعتمد على التبادل فى إطار زمنى محدد ، وعلى النقيض من ذلك يركز التبادل الإجتماعى على التزامات غير محددة حيث يحتاج كل طرف الى الثقة فى الآخر ، ويعتمد على المدى الطويل (Coyle-Shapiro & Parzefall , 2008) .

ويرى الباحثون فى ضوء نظرية التبادل الإجتماعى وبناءً على نتائج الفروض السابقة أن الالتزامات الإقتصادية لا ترتبط بتنمية الثقة لدى العاملين ؛ لأنها قائمة على بنود

محدده يلتزم بها الطرفين ومنتق عليها مقدما ، وتكاد تكون مكتوبه وفقاً لعقود رسمية ، كما أن الالتزامات الإقتصادية تُعد من قبيل إشباع الاحتياجات على المدى القصير .  
أما في حالة توافر علاقات طويلة المدى تشجع العاملين على البقاء وبذل المزيد من الجهود لصالح المنظمة التي يعملون بها فإن ذلك ينعكس على ثقافتهم في الإدارة ، وبالتالي يترتب على ذلك زيادة الالتزام تجاه المنظمة وكل ذلك ينعكس في مستويات أداء مرتفعه وجودة في الخدمة المقدمة .

وفيما يتعلق بالفروق بين آراء العاملين تجاه العقد النفسى ( الفرض الخامس ) توصلت نتائج الدراسة إلى وجود فروق معنوية بين آراء العاملين تجاه العقد النفسى تعزى لمستوى الخبرة والمؤهل العلمى، ومن جهة أخرى أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق معنوية وفقاً للجنس والعمر ، وربما يرجع ذلك إلى الإلتزام إلى نفس بيئة العمل ، كما أن لكل منهما حقوق لدى المنظمة ، وبالتالي لا تختلف آرائهم في الإلتزامات التي تقدمها المنظمة لهم.  
أما فيما يختص بعقد المعاملات ، تبين وجود فروق معنوية بين آراء العاملين بالنسبة لعقد المعاملات وفقاً لمتغير العمر ، وسنوات الخبرة ، ولم يثبت صحة وجود فروق معنوية بين آراء العاملين وفقاً للجنس والمؤهل العلمى ، حيث أن الموظفين صغار العمر والأقل خبرة يرون أن عقدهم النفسى على أنه عقد معاملات ، وربما يرجع ذلك إلى سيادة التبادلات الإقتصادية خلال السنوات الأولى داخل العمل .

وبالنسبة لعقد العلاقات ، يتبين وجود فروق معنوية بين آراء العاملين بالنسبة لعقد العلاقات وفقاً للعمر وسنوات الخبرة والمؤهل العلمى ، فى حين لم يثبت وجود فروق معنوية بين آراء العاملين وفقاً لمتغير الجنس ، حيث أن الموظفين الأكبر عمراً ، والأكثر خبرة ، والعاملين ذات المؤهلات الأعلى يرون أن عقدهم النفسى على أنه عقد علاقات . ويرى الباحثون أن ذلك يرجع إلى أنه كلما ازداد عمر الفرد وازدادت سنوات خبرته فإنه لا يركز على الجوانب السلبية فى العلاقة بل على الجوانب الإيجابية كالأقدمية ، والترقيات داخل مكان العمل ، والتعويض ، والمعاش التقاعدى ، فى حين رؤية أصحاب المؤهلات الأعلى لعقودهم على أنها علاقات داخل المنظمة فإن ذلك يرجع إلى شعورهم بأن الإدارة تهتم بمعتقداتهم، وتعمل على إشباع احتياجاتهم ورغباتهم .

**وبناء على ما توصلت إليه نتائج البحث ، يمكن للباحثين تقديم التوصيات التالية :**

- ✳ توفير المعلومات الكاملة عن مكان العمل وخاصة للعاملين الجدد وتوفير توصيف وظيفى واضح ومحدد ؛ لتفادى بناء أى توقعات غير حقيقية للعاملين يترتب عليها الشعور بخرق العقد النفسى .
- ✳ تنفيذ برامج تدريب للعمل على تطوير مهارات العاملين ، ورفع كفاءتهم ليس فقط بما يتناسب مع المنظمة التي يعملون بها بل مع سوق العمل ، فذلك من شأنه تنمية التزام العاملين .
- ✳ توفير الرعاية الصحية لكافة العاملين وأسره ، حيث يؤدي ذلك إلى ارتباط الأفراد مع الجامعة التي يعملون بها وفاءاً للاهتمام بهم وبعائلاتهم .
- ✳ توفير فرص للمسار الوظيفى مع توفير الإرشادات ، والمعايير الخاصة المتعلقة بفرص الترقى .
- ✳ التقييم العادل للأداء مع عدم إكراه العاملين على تقديم المزيد من الجهود بدون مقابل.

- ✦ تقديم التعويضات المناسبة للعاملين (الأجور والحوافز) في ضوء أدائهم مع الأخذ في الاعتبار مستويات التضخم السائدة ، والتعويضات السائدة في سوق العمل ؛ لأن ذلك من شأنه أن يؤثر على أدائهم وكفائتهم وانتمائهم .
- ✦ التشجيع على تعلم أدوار جديدة ؛ للشعور بأهمية العمل .
- ✦ إشعار العاملين بالإستقرار في الوظيفة ، والاحساس بضمانها عن طريق تعيين العاملين بعقود عمل دائمة بدلاً من العقود المؤقتة .
- ✦ التقليل من أعباء العمل ، وإتاحة الفرصة للمشاركة في الأنشطة الإجتماعية .
- ✦ مشاركة العاملين في عملية إتخاذ القرارات وخاصة القرارات التي من شأنها أن تؤثر على مستقبلهم مع المنظمة .
- ✦ عدم تقديم وعود لا يمكن الوفاء بها ؛ وذلك لعدم شعور العاملين بانتهاك عقدهم النفسي .
- ✦ عقد لقاءات دورية مع العاملين للتعرف على مشاكلهم ، واحتياجاتهم ، والعمل على بناء التوقعات الإيجابية تجاه المنظمة .
- ✦ تطبيق مبدأ العدالة في التعامل مع جميع العاملين ؛ لأن ذلك من شأنه خلق الثقة والاطمئنان .
- ✦ ممارسة المسؤولية بشكل يتوافق مع القيم الأخلاقية ، مما يعكس بناء صورة ذهنية إيجابية لدى العاملين عن الإدارة .

#### مقترحات لبحوث مستقبلية :

- التوسع في دراسة أشكال العقد النفسي بقطاعات أخرى كالقطاع الصناعي .
- دراسة تأثير العقد النفسي على بعض إتجاهات العاملين الأخرى مثل سلوك المواطنة التنظيمية ، ونوايا ترك العمل .
- تأثير ممارسات الموارد البشرية على توجه العاملين نحو كل من عقود المعاملات ، وعقود العلاقات .
- دراسة بعض المتغيرات الوسيطة الأخرى في العلاقة بين العقد النفسي ، والالتزام التنظيمي مثل : التمكين النفسي ، ارتباط العاملين ، مشاركة المعرفة .

## المراجع

### أولاً : المراجع العربية

١. إدريس ، ثابت عبد الرحمن (٢٠١٢) ، **بحوث التسويق : أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض**. الاسكندرية:الدار الجامعية .
٢. البرق ، عباس والمعلا عايد ، وسلمان أمل (٢٠١٣) ، **دليل المبتدئين في استخدام التحليل الاحصائي باستخدام برنامج (Amos)** . الاردن :اثراء للنشر والتوزيع .
٣. الصياد ، جلال مصطفى وآخرون (٢٠٠٣) ، **المعاينة الاحصائية ، القاهرة : مكتبة عين شمس .**
٤. النجار ، عماد عبدالعزيز . (٢٠١٤) ، **تحليل أثر عوامل بيئة العمل الداخلية على الإلتزام التنظيمي ، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية ، (٢)٥ ، ٨٧-٦٥ .**
٥. جلاب ، إحسان دهش (٢٠١٥) ، **دور العقد النفسي في بناء الهوية الإجتماعية للعاملين ، مجلة الغرى للعلوم الإقتصادية والإدارية ، ٣٦ ، ٢٠٨-١٦٢ .**
٦. حيدر وناصر (٢٠١٤) ، **أثر انتهاك العقد النفسي في النية في ترك العمل ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، ٣٠ (١) ، ٢٨٧-٢٥٧ .**
٧. محمد ، نهى حممدى بيومي (٢٠١٧) ، **العلاقة بين العقد النفسي والارتباط الوظيفي بالتطبيق على العاملين بشركات قطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة المنصورة .**
٨. مرزوق ، عبدالعزيز علي (٢٠١٥) ، **الأثار المباشرة والتفاعلية للقيادة الأخلاقية على اتجاهات وسلوكيات العاملين : دراسة تطبيقية على المستشفيات الحكومية في محافظة كفر الشيخ ، المجلة العلمية للبحوث التجارية كلية التجارة جامعة المنوفية .**
٩. متعب ، حامد كاظم والعطوي ، عامر علي (٢٠٠٨) ، **دور الثقة التنظيمية في تحسين مستوى مخرجات العمل الموقفية والسلوكية ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ، ١٠ (٢) ، ٢٥-١ .**
١٠. عبدالوهاب ، محمد أبو القمصان (٢٠٠٨) ، **العلاقة بين خصائص الهوية التنظيمية والتوحد والالتزام التنظيمي .مجلة التجارة والتمويل كلية التجارة جامعة طنطا .**

١١. عبدالرسول ، حسين على (٢٠١٧) ، تقييم الأداء العلائقى بالإعتماد على تأثير روابط العقد النفسى فى تعزيز الاستجابة الموقفية للزبون . *مجلة الكويت للعلوم الاقتصادية والإدارية* ، ٢٦ ، ١-٢٣ .
١٢. عيسى ، أحمد محمد وأبا زيد ، رياض (٢٠١٤) ، دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني ، *دراسات العلوم الإدارية* ، ٤١ (٢) ، ٣٦٢-٣٧٤ .
١٣. فارس ، محمد جودت محمد (٢٠١٤) ، العلاقة بين الثقة التنظيمية و الالتزام التنظيمي . *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية* ، ٢٢ (٢) ، ١٦٥-١٩٥ .
١٤. فليح ، حكمت محمد (٢٠١٠) ، تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي . *مجلة الإدارة والاقتصاد* ، ٨٣ ، ١٦٦-٢٠٢ .
١٥. قاسم، مرفت إبراهيم راشد (٢٠١١) ، أثر القيادة الاصلية كمتغير وسيط على العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي ، *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة* ، ٣ .
١٦. رفاعى ، ممدوح عبدالعزيز (٢٠١٠) ، أثر الثقة بين العاملين على مشاركة المعرفة . *مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين كلية التجارة جامعة القاهرة* ، ٤٩ (٧٦) .

#### ثانياً : المراجع الأجنبية

17. AdamS, S. (2014). Psychological contract formation: The influence of demographic factors. *International Area Studies Review*, 17(3), 279 – 294.
18. Agarwal, P. (2011). Relationship between Psychological Contract & Organizational Commitment. *The Indian Journal of Industrial Relations*, 47(2), 290-305.
19. Agarwal, U&Bhargava, S. (2014). The role of social exchange on work outcomes: a study of Indian managers, *The International Journal of Human Resource Management*. 25(10), 1484-1504.
20. Aichinger, J & Barnes, L. (2010). Accounting Employee Expectations and the Psychological Contract. *Global Review of Accounting and Finance*, 1(1), 189- 202.
21. Alcover, C., Ínigo, D& Chambel, M. (2012). Perceptions Of Employment Relations and Permanence in the Organization: Mediating Effects of Affective Commitment in Relations of Psychological Contract and Intention to Quit. *Psychological Reports*, 110(3), 839-853.
22. Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
23. BAL, P.M., Lange, A.H., Jansen, P.G&Velde, V.D. (2008). Psychological contract breach and job attitudes: A meta-analysis of age as a moderator. *Journal of Vocational Behavior*, 72, 143–158.

24. BAL, P& Kooij, D. (2011). The Relations between Work Centrality, Psychological Contracts, and Job Attitudes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20 (4), 497–523.
25. Barnhill, C.R. (2013). Broken Promises: The Effect of Psychological Contract Violation on Student - Athlete Trust and Intentions to Leave Their Team. *Journal of Intercollegiate Sport*, 6, 179-195.
26. Bastug, G., Pala, A., Kumartaşli, M., Günel, I. & Duyan, M. (2016). Investigation of the Relationship between Organizational Trust and Organizational Commitment. *Universal Journal of Educational Research*, 4(6), 1418-1425.
27. Behery, M., Paton, R.A. & Hussain, R. (2012). Psychological contract and organizational commitment: The mediating effect of transformational leadership. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 22(4), 299-319.
28. Bitmis, M. & Ergeneli, A. (2013). The Role of Psychological Capital and Trust in Individual Performance and Job Satisfaction Relationship. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 99, 173-179.
29. Chambel, M.J., Lorente, L., Carvalho, V., Martinez, I.M. (2016). Psychological contract profiles among permanent and temporary agency workers. *Journal of Managerial Psychology*, 31(1), 1-30.
30. Chaudhry, A., Coyle-Shapiro, J. & Wayne, S. (2011). A Longitudinal Study of the Impact of Organizational Change on Transactional, Relational, and Balanced Psychological Contracts. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18(2), 247–259.
31. Chhetri, P. (2014). The Role of Cognitive and Affective Trust in the Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: A Conceptual Framework, Business. *Theory and Practice*, 15(2), 170–178.
32. Cho, Y. & Park, H. (2011). Exploring the Relationships among Trust, Employee Satisfaction, and Organizational Commitment. *Public Management Review*, 13(4), 551-573.
33. Choi, B.K., Moon, H.K., KO, W., Kim, K.M. (2014). A cross-sectional study of the relationships between organizational justices and OCB. *Leadership & Organization Development Journal*, 35 (6), 530 – 554.
34. Conway, N., & Briner, R. B. (2005). *Understanding psychological contracts at work*. United States: Oxford University Press.
35. Coyle-Shapiro, J. A-M., & Parzefall, M.R. (2008). Psychological contracts. In Cooper, Cary L. and Barling, Julian, (eds.), *The SAGE handbook of organizational behavior*. (17-34). London, UK.

36. Deery, S., Iverson, R.D&Walsh, J.T. (2006). Toward a Better Understanding of Psychological Contract Breach: A Study of Customer Service Employees. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 166-175.
37. Dursun, E. (2015). The relation between organizational trust, organizational support and organizational commitment. *African Journal of Business Management*, 9(4), 134-156.
38. Ellonen, R., Blomqvist, K. & Puumalainen, K. (2008). The role of trust in organizational innovativeness. *European Journal of Innovation Management*, 11(2), 160 – 181.
39. Emre., Artan, E. & Sisman, F. (2011). Role Of Trust In Violation Of Psychological Contract's Effect On Organizational Citizenship Behaviour and Turnover Intention: A Research In Health Sector. *International Journal of Business and Social Research (Ijbsr)*, 1(1), 1-19.
40. Goh, S.K & Low, B.Z. (2014). The Influence of Servant Leadership towards Organizational Commitment: The Mediating Role of Trust in Leaders. *International Journal of Business and Management*, 9(1), 17-25.
41. Grimmer, M. & Oddy, M. (2007). Violation of the Psychological Contract: The Mediating Effect of Relational Versus Transactional Beliefs. *Australian Journal of Management*, 32(1), 153-174.
42. Hanaysha, J. (2016). Examining the Effects of Employee Empowerment, Teamwork, and Employee Training on Organizational Commitment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 229, 298 – 306.
43. Haq, I., Jam, F., Azeem, M., Ali, M. & Fatima, T. (2011). Psychological contract and job outcomes: mediating role of affective commitment. *African Journal of Business Management*, 5(19), 7972-7979.
44. Hussain, S., Shujahat, M., Malik, M., Iqbal, S. & Mir, F. (2017). Contradictory results on the mediating roles of two dimensions of trust between transformational leadership and employee outcomes. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 5(1), 1-26.
45. Jabeen, F., Behery, M., Abu Elanain, H., (2015). Examining the relationship between the psychological contract and organisational commitment. *International Journal of Organizational Analysis*, 23(1).102 – 122.

46. Jafri, M.H. (2012).Influence of Psychological Contract Breach on Organizational Citizenship Behaviour and Trust. *Psychol Studies*, 57(1), 29–36.
47. Kutaula, S., (2014).Antecedents and Outcomes of Psychological Contract Fulfillment. *Unpublished Doctoral Dissertation*. Cardiff University.
48. Lo, S. and Aryee, S. (2003). Psychological Contract Breach in a Chinese Context: An Integrative Approach. *Journal of Management Studies*, 40(4), 1005-1020.
49. Luu, T. (2016).Psychological contract and knowledge sharing: CSR as an antecedent and entrepreneurial orientation as amoderator. *Corporate Communications: An International Journal*, 21(1).1-20.
50. Mallette, C. (2011).Nurses' work patterns: perceived organizational support and psychological contracts. *Journal of Research in Nursing*, 16(6), 518–532.
51. Manzoor, A. (2016). Role of Demographics on Psychological Contract Breach/ Fulfillment. *International journal of academic research in education and review*. 4(1), 19-28.
52. Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 1-89.
53. Morf, M., Arnold, A., Staffelbach, B. (2014).The double psychological contracts of temporary agency workers. *Employee Relations*, 36(6), 708 – 726.
54. Ortiz, M.Z., Rosario, E., Marquez, E& Gruñeiro, P.C. (2015). Relationship between organizational commitments and organizational citizenship. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 35(1/2), 91 – 106.
55. Philipp, B&Lopez, P. (2013).The Moderating Role of Ethical Leadership: Investigating Relationships among Employee Psychological Contracts, Commitment, and Citizenship Behavior. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(3), 304– 315.
56. Pool, S. and Pool, B. (2007).A management development model: measuring organizational commitment and its impact on job satisfaction. *Journal of Management Development*, 26(4), 353-369.
57. Robinson, S.L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 41(4), 574-599.

58. Rousseau, D. M. (2004). Psychological contracts in the workplace: Understanding the ties that motivate. *Academy of Management Executive*, 18(1), 120-127.
59. Rousseau, D.M. (2000). *Psychological Contract Inventory Technical Report*. Heinz Institute of Public Policy and Graduate School of Industrial Administration, Pittsburgh, PA.
60. Stasch, K. (2009). The role of the psychological contract and its influence on engineers' worker engagement. *Unpublished Master's Thesis*. University of Pretoria.
61. Suazo, M.M. (2009). The mediating role of psychological contract violation on the relations between psychological contract breach and work-related attitudes and behaviors. *Journal of Managerial psychology*, 24(2), 136-160.
62. Tan, H.H & Lim, A.K. (2009). Trust in Coworkers and Trust in Organizations, *the Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 143(1), 45-66.
63. Tanchaisak, K. (2004). Examination Of the Psychological Contract in Thailand. *Unpublished Doctoral Dissertation*. Graduate School Of Business, Assumption University.
64. Tzafrir, S.S. (2005). The relationship between trust, HRM practices and firm performance, *The International Journal of Human Resource Management*, 16(9), 1600-1622.
65. Wang, Y., Li, Z., Wang, Y & Gao, F. (2017). Psychological Contract and Turnover Intention: The Mediating Role of Organizational Commitment. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 5, 21-35 .
66. Williams, J & Bhanugopan, R. (2016). The Effects of Work Values and Organisational Commitment on Localisation of Human Resources. *In Global Talent Management and Staffing In Mnes*, 32, 167-188.
67. Yan, S & Zhu, Y. (2013). Impact of Psychological Contract Violation on Interpersonal Trust during Mergers and Acquisitions. *Social Behavior and Personality*, 2013, 41(3), 487-496.
68. Yang, j. (2005). The Role of Trust in Organizations: Do Foci and Bases Matter. *Unpublished Doctoral Dissertation*, Louisiana State University.
69. Yasmin, K. (2015). Impact of Organizational Commitment on Intention to Quit. *International Journal of Learning & Development*, 5(4), 89-102.

70. Yeh, C. (2012). Relationships among service climate, psychological contract, work engagement and service performance. *Journal of Air Transport Management*, 25, 67-70.
71. Yin, J., Xu, C. (2008). The Empirical Research of the Relationships between Psychological Contract Types and Organizational Outcomes. *IEEE Conference Publications*.
72. Zeinabadi, H. (2010). Job satisfaction and organizational commitment as antecedents of Organizational Citizenship Behavior. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 5, 998-1003.
73. Zhao, H., Wayne, S. J., Glibkowski, B. C. and Bravo J. (2007). The Impact of Psychological Contract Breach on Work-Related Outcomes: A Meta-Analysis. *Personnel Psychology*, 60, 647-680.
74. Zhou, J., Plaisent, M., Zheng, L&Bernard, P. (2014). Psychological Contract, Organizational Commitment and Work Satisfaction. *Open Journal of Social Sciences*, 2, 217-225.

### قائمة استقصاء

أولاً : فيما يلي مجموعة من العبارات المتعلقة بالعقد النفسى ، الرجاء قراءة كل منها جيداً ثم وضع علامة (√) فى الخانة المقابلة التى تعبر عن وجهة نظركم .

م	العبارة	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
١	تتضمن وظيفتى مسؤوليات واضحة ومحددة .					
٢	يُطلب منى أداء مجموعة محددة من المهام .					
٣	تقوم الجامعة بتدريبي على أداء وظيفتى الحالية فقط .					
٤	أشارك فى الجامعة بشكل محدود فى اتخاذ القرارات المرتبطة باختصاصي وواجباتي الوظيفية.					
٥	يعتمد استمراري فى الوظيفة على حاجة الجامعة لي .					
٦	يتناسب الأجر الذى أتقاضاه مع العمل الذى أقوم به.					
٧	توفر لى الجامعة الأمان الوظيفي .					
٨	تقدم الجامعة حوافز تتناسب مع الجهود التى أبذلها فى العمل.					
٩	يوفر لى عملى فى الجامعة مستقبلاً مضموناً .					
١٠	تحرص الكلية على توفير الرعاية الصحية للعاملين.					

١١	تأخذ الجامعة آراء العاملين بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات.				
١٢	تهتم الجامعة برفاهية العاملين على المدى الطويل .				

ثانياً : فيما يلى مجموعة من العبارات المرتبطة بالثقة فى الإدارة ، يرجى قراءة كل منها جيداً ثم وضع علامة (√) فى الخانة المقابلة التى تعبر عن وجهة نظركم .

م	العبارة	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
١	يمكننى الاعتماد على إدارة الجامعة فى تحمل المسئوليات .					
٢	يمكننى الوثوق فى إدارة الجامعة لأنها تفعل الأفضل فى العمل.					
٣	تسعى إدارة الجامعة إلى تحقيق الالتزامات التى وعدت بها.					
٤	لا أرى سبب للشك بتوصيات وتقارير الإدارة المتعلقة بالأداء.					
٥	أثق فى إدارة الجامعة لأنها تنتظر للعمل باحترافيه .					
٦	تبدى إدارة الجامعة إهتماماً باحتياجاتي الشخصية .					
٧	عندما أ طرح مشاكلي على إدارة الجامعة تستجيب لى باهتمام .					
٨	يمكننى مشاركة صعوبات العمل مع الإدارة .					
٩	أشعر بالأمان مع إدارة الجامعة بسبب صدقها.					
١٠	يمكننى التواصل مع الإدارة بدون عوائق.					

ثالثاً : فيما يلى مجموعة من العبارات المرتبطة بالالتزام التنظيمى ، يرجى قراءة كل منها جيداً ثم وضع علامة (√) فى الخانة المقابلة التى تعبر عن وجهة نظركم .

م	العبارة	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
١	أشعر بأن مشاكل هذه الجامعة هى مشاكل الخاصة.					
٢	تمثل هذه الجامعة معنى كبير بالنسبة لى .					
٣	سأكون سعيداً لو أكملت بقية حياتي الوظيفية فى هذه الجامعة.					

٤	أرى أن انتقال العاملين من هذه الجامعة إلى أخرى عملاً غير مقبول بالنسبة لى .				
٥	أشعر أنه ليس من الصواب ترك العمل فى هذه الجامعة على الرغم من توافر وظيفة أفضل بالنسبة لى .				
٦	أحد أسباب استمرارى بالجامعة اعتقادى أن الارتباط بها مهم.				
٧	بقائى بالعمل فى هذه الجامعة هو بحكم الضرورة.				
٨	ترك العمل بالجامعة الآن سوف يسبب لى ارتباكاً شديداً فى حياتى .				
٩	من الصعب بالنسبة لى ترك العمل فى الجامعة حالياً حتى لو أتاحت لى الفرصة .				

رابعاً : فيما يلى مجموعة من البيانات الشخصية الرجاء وضع علامة (√) أمام الإختيار الذى تراه يناسبك .

١- الجنس

( ) ذكر ( ) أنثى

٢- العمر

( ) من ٢٠ إلى أقل من ٣٠ سنة ( ) من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة  
( ) من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة ( ) من ٥٠ سنة فأكثر

٣- المؤهل العلمى

( ) تعليم أقل من جامعى ( ) تعليم جامعى  
( ) تعليم فوق الجامعى ( )

٤- سنوات الخبرة

( ) أقل من ٥ سنوات ( ) من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات  
( ) من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة ( ) من ١٥ سنة فأكثر

شاكراً لكم حسن تعاونكم ، ، ،

الباحث