



مجلة البحوث المالية والتجارية  
المجلد (٢٣) – العدد الثالث – يوليو ٢٠٢٢



أثر انتهاك العقد النفسي المُدرَك على اتجاهات العاملين  
- دراسة ميدانية علي العاملين بالشركة المصرية لتجارة الأدوية -

**The effect of the perceived psychological contract  
breach on employees' attitudes  
An empirical study on the employees of the Egyptian  
Company for Pharmaceutical Trade**

د. يوسف حامد يوسف مناع

أستاذ مساعد بقسم إدارة الأعمال

بكلية التجارة (بنين) - جامعة الأزهر

رابط المجلة: <https://jsst.journals.ekb.eg/>

### الملخص:

هدفَ البحث الحالي إلى تحديد أثر انتهاك العقد النفسي المدرك على ثلاثة من اتجاهات العاملين وهي: الالتزام الوجداني، والرضاء الوظيفي، ونوايا ترك العمل لدى العاملين بالشركة المصرية لتجارة الأدوية، وقد تم اختيار عينة عشوائية حجمها ٢٩٦ مفردة ، و قد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي ، واستخدم قائمة الاستقصاء لتجميع البيانات الأولية، وباستخدام تحليل الارتباط وتحليل الانحدار؛ توصلت نتائج البحث إلى وجود أثر معنوي عكسي لانتهاك العقد النفسي المدرك على الالتزام الوجداني ، وتوصلت نتائج البحث إلى وجود أثر معنوي عكسي لانتهاك العقد النفسي المدرك على الرضاء الوظيفي، في حين لم يثبت وجود أثر معنوي لانتهاك العقد النفسي المدرك على نوايا ترك العمل. وفي ضوء نتائج البحث تم تقديم مجموعة من التوصيات تدور حول الآتي: الموضوعية وعدم المبالغة في الوعود أثناء توظيف العمالة ، و دراسة التوقعات العاملين، و الإدارة الفعالة للعقود النفسية والمتابعة المستمرة لمدي وفاء الشركة بالتزاماتها، محاولة الشركة زيادة مستوى الالتزام العاطفي والرضاء الوظيفي لدي العاملين بالشركة المصرية لتجارة الأدوية.

الكلمات المفتاحية: انتهاك العقد النفسي المدرك ، الالتزام الوجداني، الرضاء الوظيفي، نوايا ترك العمل.



**Abstract:**

The research aimed to determine the impact of the perceived psychological contract breach on three of the employees' attitudes: affective commitment, job satisfaction, and intentions to leave work for employees of the Egyptian Company for Pharmaceutical Trade. A random sample of 296 individuals was selected, and the researcher relied on the descriptive analytical approach. A questionnaire was used to collect the primary data. Using correlation analysis and regression analysis. The results of the research concluded that there is a negative and significant effect of perceived psychological contract breach on both affective commitment and job satisfaction while it has not been proven that there is a significant effect of perceived psychological contract breach on intentions to leave work. In light of the results of the research, a set of recommendations were presented that revolve around the effective management of psychological contracts and the continuous follow-up of the company's fulfillment of its obligations.

**Keywords:** Perceived psychological contract breach, Affective, commitment, Job satisfaction, and Intentions to leave work.

١ - مقدمة:

غالباً ما ركز البحث التنظيمي على استكشاف الظواهر المحيطة بعلاقة العاملين بالمنظمة لأن اتجاهات العاملين تجاه المنظمة لها علاقة مباشرة بتلك العلاقة، وفي عالم الأعمال في هذه الأيام، فإن علاقة التبادل بين العاملين وصاحب العمل معرضة للعديد من التهديدات السياقية والظرفية، مثل تسريح العمال، انخفاض الأمن الوظيفي أو انعدامه، وزيادة الاعتماد على العمالة المتعاقدين ، وفرص أقل للترقية. (Rani et al., 2018) ، ويمكن شرح سلوك الموظف بشكل أكبر باستخدام العقود النفسية بطريقتين ، أولاً : كيف يتم تحفيز الموظفين بالوعود المتبادلة لفعل الأشياء لصاحب العمل وثانياً: رد فعل الموظفين عند كسر هذه العقود (Conway & Briner, 2009)، وهناك ثلاث خصائص رئيسية لنظرية العقد النفسي ما تزال مستمرة في جذب اهتمام الباحثين؛ أولاً : دورها كإطار عام لفهم علاقة العمل وتطورها بمرور الوقت، ثانياً: تساهم في تفسير ردود أفعال الأفراد للتغيير التنظيمي، وثالثاً: دورها في المساعدة على فهم كيفية تصرف العاملين عند الإخلال بالوعود. يساهم البحث الحالي مع مجموعة البحوث حول الخاصية الأخيرة لتعميق الفهم لبعض الآليات التي من خلالها يؤثر الخرق للعقود على اتجاهات العاملين (Vincent & Rob, 2011)

يمكن لانتهاك العقد النفسي المدرك أن يدفع العاملين للانخراط في سلوكيات منحرفة ضارة بالمنظمة؛ أظهرت الدراسات أن انتهاك العقد النفسي المدرك قد يؤدي إلى تكوين وجهات نظر سلبية وردود فعل عاطفية سلبية لدي العاملين ، مثل عدم الرضاء الوظيفي والقلق والغضب، وقد تدفع ردود الفعل العاطفية السلبية تلك العاملين إلى الانخراط في سلوكيات العمل السلبية ، مثل: الغياب الارادي عن العمل، وارتفاع معدلات دوران العمالة (Peng et al., 2015). والتهكم التنظيمي (فراج، ٢٠٢٢).

ويؤدي الشعور بالإخلال في تطوير العقد النفسي إلى مجموعة من الاتجاهات والسلوكيات السلبية تجاه العمل مثل ض عف الالتزام التنظيمي والانحراف في مكان العمل، وهي نتائج ضارة على كل من أداء العاملين ومنظمتهم (Kiyoshi & Phuong, 2018)، نقلا عن: إسماعيل، (٢٠٢٠)



وفى ضوء ما سبق كان المبرر لتوجيه الاهتمام بالوقوف على أثر انتهاك العقد النفسي المدرك من جانب العاملين على اتجاهاتهم الوظيفية والتنظيمية.

## ٢ – الإطار النظري والدراسات السابقة:

يقوم الباحث في الجزء التالي بتوضيح للمفاهيم الأساسية التي تناولها البحث ومراجعة الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات البحث.

### ١/٢ الإطار النظري

#### مفهوم العقد النفسي

لاحظ (Ning & Zhayoi, 2017) أنه في المنظمات التي تتميز بالتسلسل الهرمي، تعد تفاعلات الموظف مع المنظمة أمراً بالغ الأهمية في تكوين معتقدات مختلفة. هذه المعتقدات تؤدي إلى تكوين العقود النفسية.

ترجع جذور العقد النفسي إلى نظرية التبادل الاجتماعي Social Exchange Theory ل (Plau,1964) التي تصف التبادلات الثنائية بين الموظف والمنظمة؛ وفقاً لنظرية التبادل الاجتماعي فإنه عندما يقدم أحد الطرفين شيئاً لآخر، فإنه يتوقع من الطرف الآخر أن يرد بالمثل من خلال تقديم بعض المساهمات في المقابل (Simon et al, 2019)

ويتعلق العقد النفسي باعتقاد الفرد بشروط وأحكام عقد التبادل بينه وبين طرف آخر، وعلى عكس العقود الرسمية؛ فإن العقد النفسي في الإطار التنظيمي ما هو إلا اتفاق غير موثق ملزم للموظف وصاحب العمل، ويحدد الاتفاق المتبادل بين الطرفين. يحدد هذا التفاهم المتبادل توقعات العاملين والمنظمة التي يعملون بها بشأن أدوار ونتائج كلا الطرفين. (Li et al., 2016)، وبالتالي يمكن استخدام مصطلح العقد النفسي لفهم الالتزامات الضمنية والصريحة بين الموظف والمنظمة بشكل أفضل. (Rani et al., 2018)

ويمكن تعريف العقد النفسي على أنه اعتقاد يحمله الفرد فيما يتعلق باتفاقية التبادل التي بينه وبين المنظمة، وينشأ العقد النفسي لدى الفرد أو صاحب العمل أو كليهما ويبدأ عندما يعتقد أحد الطرفين أنه قد تم الوعد بمكافأة في المستقبل، بشرط أن يقدم المساهمة المتفق عليها وبالتالي يلتزم الطرف الآخر بالوفاء بها (Alcover et al., 2017).

حدد (Rousseau, 2004, Cited by :Moodley, 2018) ثلاثة أنواع من العقود النفسية بناءً على طبيعة التبادل وهي:

### عقود التعاملات المحددة Transactional Contracts

- تتميز هذه العقود بمدة قصيرة، وتكون خلالها شروط أداءها محددة بوضوح، وتنطوي على تقديم الحد الأدنى من المشاركة التنظيمية.

### عقود العلاقة الدائمة Relational Contracts

لا يتم تقييد هذه العقود بمدة زمنية وبالتالي فهي مفتوحة بشكل أكبر، وتكون شروط أداءها غير مصاغة بوضوح. تبني هذه النوعية من العقود على أساس الوعد بمستوي عال من الالتزام التنظيمي والولاء والاستقرار طويل الأمد.

### العقود المختلطة / المتوازنة Hybrid/Balanced Contracts

- هذه العقود هي مزيج من عقود العلاقة الدائمة وعقود التعاملات. وهي تتميز بالأفق طويل الأجل لعقد العلاقة الدائمة ولكن مع المرونة في تغيير شروط أداء العقد بمرور الوقت بسبب تغير نطاقات المشروع وظروفه.

يشكل العاملون عقودهم النفسية بثلاث طرق رئيسية أولها: مدي تحقيق أهدافهم المهنية الشخصية: إذا كان العاملون ينظرون إلى صاحب العمل على أنه مجرد نقطة انطلاق نحو تحقيق أهدافهم المهنية ويخططون لاغتنام الفرص في المنظمات الأخرى، فإن نوع العقد المبرم سيكون أكثر قابلية لعقد التعاملات المحددة (Delobbe, Cooper-Thomas, & De Hoe, 2016). العامل الثاني الذي يؤثر على العقود النفسية هو شخصية الموظف؛ فالأشخاص الذين يميلون إلى أن يكونوا عصابيين والأشخاص المهتمين بالعدالة يختارون المزيد من عقود التعاملات المحددة وأولئك الذين لديهم مستوى مرتفع من تقدير الذات وكذلك ذوي الضمير اليقظ يميلون إلى تفضيل عقود العلاقة الدائمة (Jafri, 2014). العامل الأخير الذي يؤثر على العقود النفسية للفرد هو: عندما تعد المنظمة بوعدها خاصة ليست مفتوحة لجميع الموظفين في مرحلة الاستقطاب مثل تقديم دورات تدريبية متخصصة، وساعات العمل مرنة تؤدي إلى رؤية الفرد للمنظمة بطريقة أكثر ملاءمة مما يؤدي إلى مزيد من عقود العلاقة الدائمة (Rousseau, 2004). كما أن هناك عوامل خارج المنظمة يمكن أن تؤثر على العقد النفسي للعاملين؛ بعض



هذه العوامل تشمل : انتهاك العقود في العمل السابق مما يجعل الموظف حذراً من أصحاب العمل في المستقبل ، وحالة المنظمة كما تصورها وسائل الإعلام للجمهور ، وكذلك الخبرات الاجتماعية العامة مثل النشأة الأسرية ، والزواج (Conway & Briner, 2009).

### مفهوم انتهاك العقد النفسي المدرك

#### Perceived Psychological contract breach (PCB)

يمكن فهم طريقة عمل العقد النفسي بشكل أفضل من خلال فحص ما يحدث عندما لا يتم الوفاء بالعقد النفسي (Vincent & Rob, 2011)

يُعرّف انتهاك العقد النفسي المدرك في البيئة التنظيمية بأنه إدراك الموظف بأن المنظمة قد فشلت في الوفاء بواحد أو أكثر من الالتزامات ضمن نطاق العقد النفسي في حين أن الموظف قد أوفى بالتزاماته (Jayaweera, 2020; Morrison & Robinson, 1997).

يحدث انتهاك العقد النفسي المدرك عندما يشعر الموظف أن المنظمة فشلت في الوفاء بوعودها ، على سبيل المثال قد يتوقع الموظف أن توفر المنظمة فرص التدريب والتطوير. هذا التوقع بمثابة أساس العقد النفسي والفشل من جانب المنظمة في توفير فرص التدريب والتنمية يؤدي إلى خرق العقد (Simon et al, 2019)

حدد (Morrison and Robinson ,2000, Cited by: Moodley,2018) عاملين مختلفين يحددان إدراك الفرد بانتهاك العقد النفسي المدرك وهما التراجع Reneging والتناقض Incongruence ويمكن توضيح كل منهما على النحو التالي:-

يحدث التراجع Reneging عن العقد عندما يكون المدير أو المنظمة مدركين تماماً للالتزام تجاه الموظف ولكنهم يفشلون عمداً في الوفاء بالوعد. ليست كل الأسباب التي تجعل صاحب العمل ينقض العقد خبيثة؛ مع تغير الظروف بمرور الوقت قد يكون من الصعب الوفاء بالوعد التي قُطعت في مرحلة ما في مرحلة لاحقة إذا انخفضت الموارد المتاحة على سبيل المثال: بناءً على فكرة الانخفاض في الموارد وجد أن التراجع أكثر شيوعاً عندما لا تعمل الشركات كما اعتادت أو لم تستطع تحقيق الأهداف المتوقعة وفي ظل هذه الظروف المعاكسة ، فإنها غير قادرة على الوفاء بوعودها مما يؤدي بعد ذلك إلى انتهاك واضح للعقد من وجهة نظر الموظف. بينما يحدث التضارب Incongruence عندما يكون لدى الموظف والمدير أو المنظمة آراء أو وجهات نظر متعارضة مع بعضها البعض فيما يتعلق بطبيعة الالتزام وعمّا إذا كان موجوداً

بالفعل. يمكن أن ينشأ سوء الفهم هذا من البداية أو يمكن أن يتطور بمرور الوقت لأن الإدراكات غالباً ما يتم تشويهاها بواسطة الذاكرة. فقد يعتقد صاحب العمل أو المنظمة أنهم قد أوفوا بالتزاماتهم تجاه الموظف وبالتالي لن يردوا بالمثل بالطريقة التي يتوقعها الموظف والتي ستؤدي إلى خرق واضح للعقد من وجهة نظر الموظف.

حدد (Robinson & Morrison, 2000) ثلاثة عوامل أساسية تساهم في التناقض Incongruence في العقود وهي أولاً : تعقيد وغموض الالتزامات في العقد ؛ ثانياً : غياب التواصل المستمر فيما يتعلق بالالتزامات ، وأخيراً : مستوى الاختلاف الموجود بين تصورات أو مدركات الفرد والمدير.

وهناك عامل هام يساهم في انتهاك العقد هو يقظة الموظف vigilance التي يمكن وصفها بالمراقبة النشطة من قبل الموظف لمدى وفاء المنظمة بالعقد، ستضمن هذه اليقظة المستمرة الكشف عن أي تناقض في العقد ، ولكن البحث النشط عن انتهاك العقد بشكل مستمر سيؤدي إلى زيادة احتمالية إدراك الموظف لانتهاكات العقد (Zaidman & Elisha, 2016)

### الالتزام العاطفي

يُنظر إلى الالتزام التنظيمي على أنه "حالة نفسية تميز علاقة الموظف بالمنظمة ولها آثار على قراره بالاستمرار في المنظمة من عدمه (Meyer and Allen, 1991). وقد حدد (Meyer and Allen, 1991) ثلاثة أبعاد للالتزام التنظيمي: الالتزام العاطفي، والالتزام الاستمراري ، والالتزام المعياري؛ يمثل الالتزام العاطفي رغبة العاملين في مواصلة العمل مع المنظمة بسبب ارتباطهم العاطفي بها، بينما يمثل الالتزام الاستمراري رغبة العاملين في مواصلة العمل مع المنظمة بسبب التكلفة المدركة المرتبطة بفعل العكس " ترك المنظمة" ، بينما يصف الالتزام المعياري شعور الموظفين بالمديونية للمنظمة الذي يلزمهم بالبقاء بها بسبب واجب أخلاقي.

وعرف (Meyer & Allen, 1984) الالتزام العاطفي على أنه ارتباط وجداني للفرد مع منظمته حيث يشعر الفرد بتوافق قيمه وقيم المنظمة سوياً فيؤمن بأهدافها ولديه الاستعداد لبذل كل ما في وسعه من أجلها ، وأن هناك نوع من العلاقة الوجدانية مع المنظمة فيشعر وكأنه جزء منها ، وهذا ما يجعله سعيداً ولا يخطر بباله مغادرتها، ويعتبر الإلتزام الوجداني أكثر أنواع الإلتزام التنظيمي التي تبحث عنه المنظمة.





## الرضا الوظيفي

يمكن تعريف الرضا الوظيفي على أنه شعور الفرد بقيامه بالعمل الذي يحبه والقيام به بشكل جيد، فيمثل الرضا الوظيفي حالة من الرضا النفسي عن الوظيفة وما تحتويه من جوانب داخلية تتعلق بالعمل ذاته كالشعور بأهمية العمل والإنجاز خلاله والتحدي والنمو، وخارجية كالأجور والزملاء والرؤساء ونظام الترقية (Idris et al., 2020)

من الجوانب الرئيسية التي تؤثر على مستويات الرضا الوظيفي للعاملين هي امكانية أن يتحقق النمو الشخصي لهم ، والشعور بالإنجاز ، والاستقلالية ، والتحدي ، وتحقيق التوازن بين العمل والحياة ، ومقدار العمل المتوقع منهم ، والوفاء بالالتزامات بينهم و المنظمة (Judge & Klinger,2008)

## نوايا ترك العمل

لقد اجتذب مفهوم نية ترك العمل اهتماماً كبيراً ليس فقط من الممارسين ولكن أيضاً من الباحثين. وفقاً لـ (Matz et al., 2014) فإن نية ترك العمل تشير إلى تلك الرغبة الواعية والمدروسة والمتصفة بالإصرار على مغادرة المنظمة.

ويمكن تعريف نية ترك العمل بأنه خطة الفرد وعزمه على مغادرة وظيفته الحالية وأن يبحث فيما بعد . في المستقبل القريب . عن وظيفة أخرى (Behery,2106)، يترتب على ترك الأفراد للعمل تحمل المنظمة لتكاليف كانت في غنى عنها مثل : تكلفة الإحلال، وتكلفة التدريب، وتكلفة الاختيار والتعيين. فما ترك العمل إلا نوع من الخسارة البشرية الناتجة عن مغادرة الأفراد لمنظماتهم تاركين وراءهم وظائف شاغرة قد يصعب شغلها في الوقت القريب، وكذلك تعطيل العمل فيها.

## ٢/٢ الدراسات السابقة

### انتهاك العقد النفسي المدرك والالتزام العاطفي

توفر نظرية التبادل الاجتماعي Social exchange theory أساساً للعلاقة المقترحة بين انتهاك العقد النفسي المدرك والالتزام التنظيمي. تشرح نظرية التبادل الاجتماعي التفاعلات البشرية كعملية تبادل يسعى خلالها الأفراد إلى تقليل التكاليف وتعظيم الفوائد (Blau, 1964).

استناداً إلى قاعدة المعاملة بالمثل ، تقترح نظرية التبادل الاجتماعي أن يكافئ العاملون الإيجابيات التي يلمسونها في مكان العمل بالسلوكيات والاتجاهات الإيجابية المتعلقة بالعمل (Parzefall and Salin, 2010). وعلى العكس من ذلك ، فإن فشل المنظمة في الوفاء بالتزاماتها يثير ردود فعل سلبية من العاملين (Coyle-Shapiro and Neuman, 2004).

نظراً لأن العاملين يسعون إلى تعظيم المكاسب في جميع العلاقات؛ فإن حدوث اختلاف في أي علاقة عمل ستدفع العاملين لعمل تعديل ما في تلك العلاقة لتحقيق التوازن حتى تتساوى مدخلاتهم مع المخرجات التي يتحصلون عليها (Coyle-Shapiro and Neuman, 2004).

يؤدي الوفاء بالعقد النفسي إلى دعم الثقة لدي العاملين الذين يعتقدون أنها ضرورية في الحياة الوظيفية ، حيث ينظر العاملون إلى المنظمة بشكل إيجابي عندما يتلقون حوافز أكثر مما كان متوقفاً، ومن ثم إذا أدرك الموظف أن صاحب العمل قد حقق توقعاته ووعوده ، فسيشعر بمزيد من الالتزام بالبقاء ، وسيقوم بتنسيق قيمه مع القيم التنظيمية وسيكون أكثر انخراطاً فيما يتعلق بتطوير المنظمات. وعلى العكس حينما يشعر العاملون بأن عقدهم النفسي لم يتم الوفاء به ؛ تتولد لديهم مشاعر سلبية من الغضب والإحباط بسبب الإخلال بوعودهم، كما أنه يسبب عدم الثقة لديهم ويقلل من الترابط العاطفي مع أرباب عملهم، وقد يقللون من ارتباطهم العاطفي بالمنظمة، هذا يمكن أن يسبب انخفاض مستوى الالتزام العاطفي (Sania, 2021; Conway et al., 2014)

تم التركيز على الالتزام العاطفي باعتباره أكثر نتائج الانتهاك وضوحاً والأكثر تناولاً بالبحث وأن هناك حاجة لبحث هذه العلاقة في مجتمعات أخرى (Upasna & Shivganesh, 2013)، كما أشار (Antonakia & Panagiotis, 2014) إلى أن معظم الدراسات حول العقد النفسي التي تتضمن الالتزام التنظيمي كمتغير للدراسة تستخدم البعد العاطفي لكونه يعكس بشكل أفضل اتجاهات العاملين والذي يبدو أنه يؤثر بشكل مباشر على استجابة الموظف تجاه المنظمة. وبالتالي عندما يتم الوفاء بالوعد ، فمن المرجح أن ينخرط الموظفون في سلوكيات إيجابية تؤدي دوراً إضافياً ويتجنبون السلوكيات السلبية الضارة بالمنظمة . وعلى العكس من ذلك عندما يكون هناك انتهاكاً للوعد سيشعر الأفراد بالإحباط من المنظمة ومن المرجح أنهم سوف يبتعدون عنها.

ومن الدراسات التي تناولت العلاقة بين الوفاء بالعقد النفسي والالتزام التنظيمي توصلت دراسة (Low et al., 2016) إلى أن الوفاء بالعقد النفسي يؤثر معنوياً على الالتزام العاطفي،



وأن وفاء المنظمة بالعقد النفسي يمنح العاملين الاحساس بالارتباط العاطفي بالمنظمة  
(Rayton & Yalabic, 2014),

ومن الدراسات التي أثبتت أن الالتزام العاطفي يلعب دور الوسيط في تأثير انتهاك العقد النفسي المدرك على متغيرات أخرى دراسة (Simon et al., 2019) التي أجريت على عينة حجمها ٣٠٠ مفردة من العاملين في مجال تكنولوجيا المعلومات في عدد ٨ منظمات الفلبينية أثبتت أن الالتزام العاطفي يلعب دوراً كوسيط في العلاقة بين انتهاك العقد النفسي المدرك وأداء العاملين. كما أثبتت دراسة (Upasna & Shivganesh, 2013) التي أجريت على عينة حجمها ١٣٠٢ مفردة من العاملين في عدد من المنظمات التابعة للقطاع الخاص في الهند أن لانتهاك العقد النفسي المدرك أثر سلبي معنوي على الالتزام العاطفي ولكن من خلال توسيط مستوي الخبرة ومستوي التعليم للعاملين، ودراسة (Moodley, 2018) التي أجريت على عينة حجمها ١٧١ من العاملين في عدد من الشركات في بریتوريا بدولة جنوب أفريقيا توصلت الدراسة إلى أن الالتزام العاطفي يلعب دوراً كوسيط في العلاقة بين انتهاك العقد النفسي المدرك وسلوك الصمت التنظيمي.

أجري (Kickul et al., 2014) دراسة للمقارنة بين ثقافتين مختلفتين من العاملين حول الآثار المترتبة على انتهاك العقد النفسي المدرك، أجريت الدراسة على العاملين في إحدى الشركات في هونج كونج تكونت العينة من ٦٠ من العاملين الأمريكيين و٧٦ من العاملين الصينيين من هونج كونج؛ أظهرت النتائج أن استجابة الموظفون الأمريكيون كانت بشكل أكثر سلبية فيما يتعلق بأثر انتهاك العقد النفسي المدرك علي بالالتزام التنظيمي.

أكدت دراسة (Antonakia & Panagiotis, 2014) التي أجريت على عينة حجمها ٢٦٢ من العاملين في قطاع البنوك في اليونان علي الدور الوسيط للرضا الوظيفي في العلاقة بين انتهاك العقد النفسي المدرك والالتزام التنظيمي، مما يبرز أهمية دورها في المناخ التنظيمي للقطاع المصرفي.

### انتهاك العقد النفسي المدرك ونوايا ترك العمل

عندما يدرك العاملون أن هناك خرقاً نفسياً للعقد؛ قد يؤدي إلى نية الانسحاب من المنظمة. فيري العاملون أنهم قدموا ونفذوا ما عليهم من التزام تجاه المنظمة ولم يتلقوا المقابل ولم تف

المنظمة ما التزمت به وان وجودهم بالمنظمة أصبح بلا جدوى ومن ثم يكون خيار ترك العمل هو الأنسب (Malik & Khalid, 2016)

تباينت نتائج الدراسات حول أثر انتهاك العقد النفسي المدرك على نوايا ترك العمل ؛ في حين أثبتت نتائج الدراسة التي أجريت بواسطة (Elizabeth,2012) عدم وجود أثر معنوي لانتهاك العقد النفسي المدرك على نوايا ترك العمل، إلا أن عدد من الدراسات الأخرى توصلت للعكس سواء يوجد أثر مباشر أو غير مباشر؛ فقد توصلت دراسة (Bari et al., 2020) التي أجريت على عينة حجمها ٤١١ من الموظفين في القطاع المصرفي في باكستان إلى وجود أثر معنوي موجب لانتهاك العقد النفسي المدرك على نوايا ترك العمل، ودراسة (حيدر، ٢٠١٤) التي أجريت على عينة حجمها ١٢٧ مفردة من أعضاء الهيئة التدريسية العاملين في الجامعات الخاصة السورية والتي توصلت إلى وجود تأثير واضح لانتهاك العقد النفسي في النية في ترك العمل لدى أعضاء الهيئة التدريسية.

وقد توصلت دراسة (غنيم، ٢٠١٧) التي أجريت على عينة حجمها ٣٣٠ مفردة من العاملين في الشركات المساهمة الخاصة بمحافظة الدقهلية إلى وجود تأثير معنوي للإخلال بالعقد النفسي كمتغير مستقل علي الانسحاب الجسدي المتمثل في ترك العمل الفعلي كأحد أبعاد الانسحاب الوظيفي

أما دراسة (Suarthanaa & Rianab, 2016) التي أجريت على عينة حجمها ١١٣ مفردة من العاملين في قطاع الفنادق في اندونيسيا توصلت إلى وجود تأثير معنوي موجب لانتهاك العقد النفسي المدرك على نوايا ترك العمل ولكن من خلال الدور الوسيط لمتغير ضغوط العمل. وتوصلت دراسة (Heffernant and Rochford, 2017) التي أجريت على عينة حجمها ٢٤٢ من ضباط في قوات الدفاع الأيرلندية إلى وجود أثر معنوي موجب لانتهاك العقد النفسي المدرك على نوايا ترك العمل لدي الضباط، كما أثبتت نتائج هذه الدراسة أيضا أن شبكات العلاقات الاجتماعية بين الضباط من تخفف من العلاقة بين انتهاك العقد النفسي المدرك ونوايا ترك العمل.

#### انتهاك العقد النفسي المدرك والرضاء الوظيفي

الشيء الذي يمكن أن يؤثر سلبياً على مستوى الرضاء الوظيفي هو الانتهاك النفسي للعقد نظراً لوجود تباين بين الوعود السابق وأن قطعتها المنظمة علي نفسها وما تحقق منها للعاملين



(Johnson & O'Leary-Kelly, 2003, Cited by: Panagiota Marselou, 2017) ، ومن ثم يمكن افتراض أن لانتهاك العقد النفسي المدرك أثر سلبي على مستوى الرضاء الوظيفي للعاملين.

وفيما يتعلق بالدراسات التي تناولت العلاقة بين انتهاك العقد النفسي المدرك والرضاء الوظيفي؛ توصلت دراسة (Aedin & Alexandra, 2020) التي طبقت على الأطباء غير الاستشاريين في إيرلاندا إلى وجود أثر معني عكسي لانتهاك العقد النفسي المدرك على الرضاء الوظيفي، وتوصلت نفس النتيجة دراسة (Janice & Barbara, 2015) التي طبقت على عينة حجمها ٣١٠ مفردة من الموظفين الحكوميين في عدد من المؤسسات الحكومية في أستراليا.

وحول الدور الوسيط للرضاء الوظيفي في تأثير انتهاك العقد النفسي المدرك على متغيرات أخرى توصلت دراسة (Koomson and Abigail, 2020) التي أجريت على عينة حجمها ٢٥١ من الأطباء في غانا إلى ان الرضاء الوظيفي توسط جزئياً العلاقة بين انتهاك العقد النفسي المدرك وسلوك المواطنة التنظيمي بين الأطباء العاملين في غانا.

ويمكن أن يكون لانتهاك العقد النفسي المدرك دور في علاقة الرضاء الوظيفي بمتغيرات أخرى؛ علي سبيل المثال توصلت دراسة (Aneela et al., 2020) التي أجريت على عينة حجمها ٢٧٤ ممرضة في مستشفيات القطاع العام في باكستان إلى أنه بجانب التأثير المباشر لانتهاك العقد النفسي المدرك على الرضاء الوظيفي تبين أيضاً أن انتهاك العقد النفسي المدرك يتوسط العلاقة بين التمر التنظيمي والرضاء الوظيفي.

#### التعليق على الدراسات السابقة:

بمراجعة الدراسات السابقة التي تناولت نتائج انتهاك العقد النفسي المدرك تبين أن غالبيتها ركزت على النتائج التنظيمية مثل سلوكيات المواطنة التنظيمية والسلوكيات المضادة للإنتاجية كما في دراسة (Griep & Vantilborgh, 2018) ، ودراسة (جلال، ٢٠١٩) التي توصلت إلى أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للإخلال بالعقد النفسي على أبعاد الاحتراق الوظيفي (الإجهاد العاطفي، تدني الإنجاز، تبدل المشاعر، فقدان العنصر الإنساني، والسلبية في العلاقات) في شركات البترول المصري بالقطاع العام

كما تبين أن غالبية الدراسات تناولت التأثير غير المباشر لانتهاك العقد النفسي المدرك على متغيرات أخرى من بينها دراسة (Simon et al., 2019) التي تناولت التأثير غير المباشر لانتهاك العقد النفسي المدرك على أداء العاملين ولكن من خلال الالتزام العاطفي كمتغير وسيط، ودراسة (Moodley, 2018) التي تناولت التأثير غير المباشر لانتهاك العقد النفسي المدرك على سلوك الصمت التنظيمي ولكن من خلال الالتزام العاطفي كمتغير وسيط، ودراسة (Antonakia & Panagiotis, 2014) التي تناولت التأثير غير المباشر لانتهاك العقد النفسي المدرك على الالتزام التنظيمي ولكن من خلال الرضا الوظيفي كمتغير وسيط، أما دراسة (Tufan, & Wendt, 2020) فقد تناولت انتهاك العقد النفسي المدرك ولكن باعتباره متغير وسيط بين التماثل التنظيمي و سلوكيات المواطنة التنظيمية. ودراسة (محمد، ٢٠٢١) التي أثبتت وجود وساطة جزئية لانتهاك العقد النفسي في العلاقة بين الاستقواء في مكان العمل والصمت التنظيمي.

### ٣ - مشكلة البحث

قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية بهدف الحصول على بيانات استكشافية حول انتهاك العقد النفسي المُدرَك من وجهة نظر العاملين في الشركة المصرية لتجارة الأدوية والأثر المحتمل لذلك على ثلاثة من اتجاهات العاملين وهي: الالتزام العاطفي، والرضا الوظيفي، ونوايا ترك العمل، بالإضافة إلى مساعدة الباحث في تحديد وبلورة مشكلة البحث وتساؤلاته وصياغة فروضة على نحو يتسم بالدقة، قام الباحث بعقد عدد من المقابلات الشخصية المتعمقة مع عينة عشوائية حجمها ٣٤ من العاملين بالشركة. وكشفت نتائج تلك المقابلات عن انخفاض مستوى كل من الالتزام العاطفي و الرضا الوظيفي (وفقاً لإجابات ٨١% و ٧٧% من عينة الدراسة الاستطلاعية على الترتيب)، كما تبين ارتفاع مستوى إدراك العاملين لانتهاك العقد النفسي في الشركة ونوايا ترك العمل (وفقاً لإجابات ٧٦% و ٧١% من عينة الدراسة الاستطلاعية على الترتيب)، بالإضافة إلى غموض العلاقة بين كل من الالتزام العاطفي والرضا الوظيفي ونوايا ترك العمل من جانب وانتهاك العقد النفسي المدرك من جانب آخر.

تحدد الطبيعة الأساسية للعقد النفسي علي أنه "الالتزام متبادل" حيث يتوقع الموظفون أن تفي المنظمة بوعودها بمعاملتهم بنزاهة وتعويضهم التعويض العادل عن جهودهم، وبالمثل تتوقع المنظمة من العاملين الامتثال للقواعد التنظيمية، وأن تكون لديهم اتجاهات ايجابية نحو المنظمة، والالتزام برسالة المنظمة وأهدافها العامة والفرعية والاخلاص للمنظمة، وانجاز أدوارهم



أو المتطلبات الوظيفية المحددة لهم. ومن خصائص العقد النفسي أيضاً أنه مفهوم إدراكي وديناميكي ومتطور بطبيعته حيث يفهم العاملون علاقات العمل الخاصة بهم ويفسرونها بطريقتهم الخاصة (Ahmed, et al., 2016). وتلعب العقود النفسية دوراً مهماً في فهم اتجاهات العاملين بفعالية. ويعتمد إطار العقد النفسي على الفكرة الأساسية القائلة بأن العاملين يتوقعون من منظماتهم أن تفي بعدد كبير من الالتزامات واسعة النطاق كجزء من العقد الرسمي وغير الرسمي بين صاحب العمل والموظف (Aneela et al. 2020)، وقد أشار (Peng et al., 2015) أن انتهاك العقد النفسي المدرك قد يؤدي إلى تكوين وجهات نظر سلبية وردود فعل عاطفية سلبية لدى العاملين متمثلة في اتجاهات سلبية لدى العاملين، مثل انخفاض مستوى الرضاء الوظيفي والالتزام التنظيمي والقلق والغضب.

وبمراجعة الدراسات السابقة تبين أن القليل منها . علي حد علم الباحث . تناول التأثير المباشر لانتهاك العقد النفسي المدرك على اتجاهات العاملين، وحتى التي تناولتها قد ركزت على أحد الاتجاهات فقط كالالتزام التنظيمي في دراسة (Goswami, Manisha, 2021)، ونوايا ترك العمل في دراسة (حيدر، ٢٠١٤؛ Bari et al., 2020)، ودراسة (غيم، ٢٠١٧) إلا أنها تناولت أثر الإخلال بالعقد النفسي ولكن علي ترك العمل الفعلي وليس نوايا ترك العمل. والرضاء الوظيفي في دراسة (Aedin & Alexandra, 2020)؛ مما يمثل فجوة بحثية متمثلة في ندرة الدراسات السابقة التي تتناول الأثر المباشر لانتهاك العقد النفسي المدرك على عدد من الاتجاهات الوظيفية للإمام بأكثر قدر ممكن من تلك الاتجاهات. وحاول البحث الحالي المساهمة في سد تلك الفجوة بتناول الأثر المباشر لانتهاك العقد النفسي المدرك على ثلاثة من اتجاهات العاملين متمثلة في الالتزام العاطفي والرضاء الوظيفي والميل لترك العمل في محاولة لفهم أعمق للأثار المترتبة على إدراك العاملين لانتهاك العقد النفسي المدرك. ويمكن عرض مشكلة البحث من خلال السؤال الرئيسي التالي:-

هل لانتهاك العقد النفسي المدرك أثر معنوي على اتجاهات العاملين المتمثلة في (الالتزام العاطفي، والرضاء الوظيفي، ونوايا ترك العمل)

وينبثق من السؤال الرئيسي عدد من الأسئلة الفرعية على النحو التالي :-

١/٣ هل لانتهاك العقد النفسي المدرك أثر معنوي على الالتزام العاطفي لدى العاملين بالشركة المصرية لتجارة الأدوية، وما هي طبيعة هذا التأثير في حالة وجوده؟

٢/٣ هل لانتهاك العقد النفسي المدرك أثر معنوي على الرضاء الوظيفي لدي العاملين بالشركة المصرية لتجارة الأدوية، وما هي طبيعة هذا التأثير في حالة وجوده؟

٣/٣ هل لانتهاك العقد النفسي المدرك أثر معنوي على نوايا ترك العمل لدي العاملين بالشركة المصرية لتجارة الأدوية، وما هي طبيعة هذا التأثير في حالة وجوده؟

#### ٤ - أهداف البحث

يسعى هذا البحث بصفة أساسية إلى تحديد أثر انتهاك العقد النفسي المدرك على اتجاهات العاملين المتمثلة في (الالتزام العاطفي ، والرضاء الوظيفي ، ونوايا ترك العمل )

وعلى وجه التفصيل يهدف هذا البحث إلى:

١/٤ اختبار أثر انتهاك العقد النفسي المدرك على الالتزام العاطفي لدي العاملين بالشركة المصرية لتجارة الأدوية.

٢/٤ اختبار أثر انتهاك العقد النفسي المدرك على الرضاء الوظيفي لدي العاملين بالشركة المصرية لتجارة الأدوية.

٣/٤ اختبار أثر انتهاك العقد النفسي المدرك على نوايا ترك العمل لدي العاملين بالشركة المصرية لتجارة الأدوية.

٤/٤ الخروج بعددٍ من النتائج والتوصيات التي يمكن أن تكون ذات فائدة سواء للباحثين المهتمين بموضوع هذا البحث أو للمديرين في الشركة المصرية لتجارة الأدوية للتعرف على أثر انتهاك العقد النفسي المدرك على اتجاهات العاملين.

#### ٥ - أهمية البحث

يمكن توضيح أهمية البحث من الناحية العلمية ومن الناحية التطبيقية على النحو التالي:-

أولاً : الأهمية العلمية :

- تناول البحث عدد من المفاهيم المهمة في مجال السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية وهي: انتهاك العقد النفسي المدرك، وثلاثة من اتجاهات العاملين المتمثلة في (الالتزام





العاطفي ، والرضاء الوظيفي ، ونوايا ترك العمل ) ومن ثم يساهم هذا البحث في توفير الإطار النظري الذي يمكن من خلاله أن تنطلق العديد من الدراسات التي تتناول هذه المتغيرات بالبحث وربطها بمتغيرات أخرى ذات صلة.

– يساعد البحث في تحديد طبيعة العلاقة بين الاستقامة التنظيمية و اتجاهات العاملين، حيث تبين للباحث . في حدود علمه وما توفر لديه من دراسات – وجود ندرة كبيرة في الدراسات التي تناولت أثر انتهاك العقد النفسي المدرك على اتجاهات العاملين .  
ثانياً : الأهمية التطبيقية :

– يستمد هذا البحث أهميته التطبيقية من أهمية المؤسسات التي تتناوله وهي شركات الأدوية، والتي تعتمد اعتماداً كلياً على العنصر البشري في إداء خدماتها للجمهور العام فيما يتعلق بضمان توفير الدواء في كل مكان، ويأمل الباحث أن يكون للبحث اسهام في تقديم مجموعة من التوصيات التي تفيد المسؤولين في الشركة محل الدراسة نحو التعرف على مستوى الانتهاك للعقود النفسية بها ومحاولة الوفاء بالتزاماتها للتقليل من هذا الانتهاك لما له من خطورة متوقعة على الكفاءات البشرية ومن ثن الشركة.

– إلقاء الضوء على موضوع انتهاك العقد النفسي المدرك لدي العاملين بالشركة المصرية لتجارة الأدوية وعلاقته باتجاهات العاملين نظراً للنتائج السلبية المتوقعة لهذا الانتهاك على معنويات العاملين ومن الممكن أن يتسبب في تركهم للعمل وفي النهاية عدم استقرار العمالة بالشركة.

## ٦- فروض البحث

بناءً على نتائج الدراسات السابقة . والتي تمت في بيئات مختلفة . أمكن بلورة فروض البحث في الفرض الرئيس التالي :

يؤثر انتهاك العقد النفسي المدرك تأثيراً معنوياً على اتجاهات العاملين المتمثلة في (الالتزام العاطفي، والرضاء الوظيفي، ونوايا ترك العمل)

وينبثق منه ثلاث فروض فرعية:

١/٦ " يؤثر انتهاك العقد النفسي المدرك تأثيراً معنوياً سالباً على الالتزام العاطفي لدي العاملين بالشركة المصرية لتجارة الأدوية " .

٢/٦ " يؤثر انتهاك العقد النفسي المدرك تأثيراً معنوياً سالباً على الرضاء الوظيفي لدي العاملين بالشركة المصرية لتجارة الأدوية .."

٣/٦ " يؤثر انتهاك العقد النفسي المدرك تأثيراً معنوياً موجباً على نوايا ترك العمل لدي العاملين بالشركة المصرية لتجارة الأدوية ."

## ٧- منهج البحث

لتحقيق أهداف البحث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والذي يتضمن وصف ظاهرة البحث؛ بوصف متغيرات البحث (انتهاك العقد النفسي المدرك ، والالتزام العاطفي، والرضاء الوظيفي ، و نوايا ترك العمل)، وتجميع البيانات وتحليلها واستخلاص النتائج منها.

### ١/٧ التعريف الإجرائي لمتغيرات البحث وكيفية قياسها:

يهدف هذا الجزء إلى عرض متغيرات البحث وكيفية قياسها، وذلك على النحو التالي:-

### ١/١/٧ مقياس انتهاك العقد النفسي المدرك:

يُعرّف انتهاك العقد النفسي المدرك في البيئة التنظيمية بأنه إدراك الموظف بأن المنظمة قد فشلت في الوفاء بواحد أو أكثر من الالتزامات ضمن نطاق العقد النفسي في حين أن الموظف قد أوفى بالتزاماته (Morrison & Robinson, 1997).

ولقياس متغير انتهاك العقد النفسي المدرك تم استخدام مقياس (Agarwal & Rai, 2017) ، والمطبق في دراسة (Morrison & Robinson, 2000) ، ويتكون المقياس من أربع جمل يقاس كل منها على مقياس من نوع ليكرت ذي الخمس نقاط تتراوح ما بين أعترض بشدة، وتأخذ واحد صحيح، وأوافق بشدة وتأخذ خمس درجات، (مثلا: "أشعر أن المنظمة التي أعمل بها قد انتهكت العقد المبرم بيننا").

### ٢/١/٧ مقياس الالتزام العاطفي

يُعرّف الالتزام العاطفي بأنه عبارة عن ارتباط عاطفي للفرد مع منظمته حيث يشعر الفرد بتوافق قيمه وقيم المنظمة سوياً فيؤمن بأهدافها ولديه الاستعداد لبذل كل ما في وسعه من



أجلها، وأن هناك نوع من العلاقة الوجدانية مع المنظمة فيشعر وكأنه جزء منها (Meyer & Allen, 1984) ،

ولقياس متغير الالتزام العاطفي استخدم الباحث الصيغة المختصرة لمقياس (Meyer & Allen, 1993) والمكون من ست جمل (مثلاً: أنا حقاً أشعر كما لو كانت مشاكل هذه المنظمة هي مشاكل الخاصة) هي مشاكل الخاصة)

### ٣/١/٧ مقياس نوايا ترك العمل

تشير نوايا ترك العمل إلى عزم الفرد على ترك وظيفته الحالية والحصول على عمل بديل في المستقبل القريب فهو ذلك القرار بترك العمل الذي يسبق الترك الفعلي للعمل"

ولقياس متغير نوايا ترك العمل تم الاعتماد على المقياس الذي أعده وأخبره Kim et al., (1996) والمطبق في دراسة (Hazell, 2010) ، يتكون المقياس من أربع عبارات (مثلاً، يوجد لدي ميل لمغادرة المنظمة في المستقبل القريب)، يقاس كل منها على مقياس من نوع ليكرت ذي خمس نقاط تتراوح ما بين أعترض بشدة، ويرمز لها بواحد صحيح، وأوافق بشدة ويرمز لها بخمسة.

### ٤/١/٧ الرضاء الوظيفي

لقياس متغير الرضاء الوظيفي تم الاعتماد على مقياس (Hackman&Oldham,1980) والمطبق في دراسة (Divya&Kirupa,2015) ، ويتكون المقياس من أربع عبارات (مثلاً: إلى أي مدى أنت راضٍ أو غير راضٍ عن الوظيفة بصفة عامة في هذه الشركة؟)، يُقاس كل منها على مقياس من نوع ليكرت ذي الخمس نقاط تتراوح ما بين غير راضٍ على الإطلاق، ويرمز لها بواحد صحيح، وراضٍ تماماً ويرمز لها بخمسة.

### ٢/٧ مجتمع وعينة البحث

### ١/٢/٧ مجتمع البحث

يتمثل مجتمع البحث في جميع العاملين بالشركة المصرية لتجارة الأدوية والبالغ عددهم ٩٧٦ (١)

١ - من بيانات سجلات الموارد البشرية بالشركة .

## ٢/٢/٧ عينة البحث

لتحديد حجم العينة تم استخدام الجداول الإحصائية (بازرعة، ١٩٨٩)، حيث أن مجتمع البحث هو ٤٩٧٦ مفردة وبافتراض أن حدود الخطأ عند ٥% يكون حجم العينة ٣٥٧ مفردة  
أما بالنسبة لنوع العينة؛ فحيث أن الهدف من الدراسة هو تقدير لظاهرة معينة في مجتمع الدراسة من واقع بيانات العينة، لذلك فمن الأفضل الاعتماد على عينة احتمالية بازرعة (١٩٨٩) فتم سحب عينة عشوائية. وتم توزيع قائمة الاستقصاء على مفردات العينة ، وقد وصل معدل الاستجابة إلى ٨٢٪ ، حيث تلقى الباحث ٢٩٦ قائمة صالحة للاستخدام من إجمالي القوائم الموزعة (وعددتها ٣٥٧ قائمة).

بالنسبة للنوع؛ كانت غالبية مفردات العينة من الذكور بنسبة ٦٩% أما الإناث بنسبة ٣١%، بالنسبة للمؤهل الدراسي؛ كانت النسبة الغالبة هم الحاصلين على مؤهل عالي بنسبة ٨٣%، والحاصلين علي مؤهل متوسط ١٤%، والحاصلين على دراسات ٣%. وأخيراً وبالنسبة لمدة الخدمة كانت النسبة الغالبة من (٥) سنوات الى أقل من (١٠) سنوات بنسبة ٦٢%، يليها من (١٥) سنوات الى أقل من (٢٠) سنة بنسبة ٢٢% ، ثم من (١٥) سنوات فأكثر بنسبة ١٠% ، وأخيراً أقل من (٥) سنوات بنسبة ٦%.

## ٣/٧ أنواع البيانات ومصادرها

تمشياً مع أهداف الدراسة قام الباحث بالاطلاع على العديد من المراجع والدراسات النظرية والميدانية . العربية والأجنبية . المتعلقة بموضوع الدراسة، ومن ثم أمكن للباحث تحديد بيانات الدراسة على النحو التالي:-

### ١/٣/٧ البيانات الثانوية:

تمثلت البيانات الثانوية في الاطلاع على العديد من المراجع والدراسات النظرية والميدانية . العربية والأجنبية المتعلقة بمتغيرات البحث: انتهاك العقد النفسي المدرك ، والالتزام العاطفي، والرضاء الوظيفي، ونوايا ترك العمل.



## ٢/٣/٧ البيانات الأولية:

إلى جانب البيانات الثانوية اعتمدت الدراسة على تجميع بيانات أولية عن انتهاك العقد النفسي المدرك، والالتزام العاطفي، والرضا الوظيفي، ونوايا ترك العمل، والخصائص الديموجرافية لمفردات العينة وتشمل (النوع، ومستوى التعليم، ومدة الخدمة)، والتي تم توفيرها من خلال قائمة الاستقصاء، وتم اختبار الثبات لانتهاك العقد النفسي المدرك، والالتزام العاطفي، والرضا الوظيفي، ونوايا ترك العمل من خلال حساب معامل الثبات ألفا لكرونباخ Cronbach's coefficient alpha ولقد سبق وأشار الباحث إلى أن معظم المقاييس التي تتضمنها قائمة الاستقصاء قد تم تأسيسها على مقاييس استخدمت في دراسات سابقة قامت بالتأكد من توافر معيار الثبات والصدق، وحيث أن قائمة الاستقصاء في الدراسة الحالية تطبق على مجتمع مختلف عن المجتمعات التي طبقت فيها الدراسات السابقة، وكذلك فإنها تطبق في فترة زمنية وظروف مختلفة؛ لذلك قام الباحث باختبار ثبات المقاييس التي تضمنتها قائمة الاستقصاء، ويتضمن جدول رقم (١) معامل كرونباخ ألفا وقيمة معامل الصدق للمقاييس المختلفة في الدراسة.

جدول رقم (١) معامل كرونباخ ألفا لمتغيرات الدراسة

المقياس	عدد العبارات	قيمة معامل ألفا	معامل الصدق
مقياس انتهاك العقد النفسي المدرك	٤	٠,٩١	٠,٩٥
مقياس الالتزام العاطفي	٦	٠,٨٧	٠,٩٣
مقياس الرضا الوظيفي	٤	٠,٨٩	٠,٩٤
مقياس نوايا ترك العمل	٤	٠,٩٠	٠,٩٥

ويتبين من الجدول رقم (١) أن قيمة ألفا لكرونباخ تراوحت ما بين ٠,٨٧ إلى ٠,٩١ مما يشير إلى جودة وثبات مقاييس المتغيرات محل الدراسة، كما يتضح من الجدول أيضا أن معامل الصدق (الجزء التربيعي لمعامل كرونباخ ألفا) قد تراوح بين ٠,٩٣ إلى ٠,٩٥ مما يشير إلى ارتفاع قيم معامل الصدق.

## ٤/٧ أساليب تحليل البيانات:

أعتمد الباحث على عدد من الأساليب الإحصائية في تحليل البيانات التي وفرتها عينة البحث باستخدام الحاسب الآلي من خلال المجموعة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS ومن أهمها:-

١/٤/٧ الإحصاءات الوصفية ممثلة في الوسط الحسابي والانحراف المعياري لتوصيف المتغيرات الواردة في البحث

٢/٤/٧ معامل ارتباط بيرسون لتحديد حجم ومستوى معنوية معاملات الارتباط بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة المستخدمة في هذا البحث.

٣/٤/٧ تحليل الانحدار متوالى الخطوات لتحديد تلك التوليفة من المتغيرات المستقلة القادرة على شرح أكبر حجم من التباين في المتغير التابع.

## ٨ - نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفروض

عرض النتائج التي توصل إليها هذا البحث فإن الباحث سوف يقوم في الجزء التالي مباشرة بالشرح والتعليق على الإحصاءات الوصفية لمتغيرات البحث، ثم النتائج التي أسفر عنها كلاً من تحليل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار متوالى الخطوات فيما يتعلق بأثر انتهاك العقد النفسي المدرك على كل من : الالتزام العاطفي ، والرضاء الوظيفي، ونوايا ترك العمل..

### ١/٨ المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة:

تناول الباحث فيما يلي الإحصاءات الوصفية (الوسط الحسابي والانحراف المعياري) لجميع متغيرات البحث عدا الخصائص الديموجرافية كما هو مبين في الجدول رقم (٢)

جدول (٢) الإحصاءات الوصفية لمتغيرات البحث

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	متغيرات البحث
٠,٧٣٤	٣,٨٨	انتهاك العقد النفسي المدرك
٠,٦٣٨	٢,٨٥	الالتزام العاطفي
٠,٧٣٠	٢,٦٢	الرضاء الوظيفي
٠,٧٨٤	٣,٧٩	نوايا ترك العمل

يتضح من الجدول رقم (٢) أن مستوى إدراك العاملين لانتهاك العقد النفسي في الشركة محل الدراسة بشكل عام يعتبر مرتفعاً إلى حد كبير؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي ٣,٨٨ ، وعلي العكس يتضح من الجدول رقم (٢) انخفاض مستوى الالتزام العاطفي لدي العاملين في الشركة



محلّ الدراسة إلا أنه يقترب من القيمة المتوسطة (٣)، وانخفاض مستوى الرضاء الوظيفي حيث بلغ المتوسط الحسابي ٢,٦٢، بينما ارتفعت نوايا ترك العمل حيث بلغ المتوسط الحسابي ٣,٧٩  
٢/٨ علاقة الارتباط بين انتهاك العقد النفسي المدرك والمتغيرات التابعة (الالتزام العاطفي ، والرضاء الوظيفي، ونوايا ترك العمل) :-

يُظهر الجدول رقم (٣) حجم ومستوى معنوية معاملات الارتباط بين انتهاك العقد النفسي المدرك (المتغير المستقل) وكل من الالتزام العاطفي ، والرضاء الوظيفي، ونوايا ترك العمل (كمتغيرات تابعة)

جدول رقم (٣) نتائج تحليل الارتباط بين انتهاك العقد النفسي المدرك وكل من الالتزام العاطفي ، والرضاء الوظيفي، ونوايا ترك العمل

نوايا ترك العمل	الرضاء الوظيفي	الالتزام العاطفي	المتغيرات التابعة المتغير المستقل
* ٠,٣٢٦	* ٠,٦٦٣ -	** ٠,٧٦٤ -	انتهاك العقد النفسي المدرك

\*\* معامل الارتباط معنوي عند مستوى معنوية أقل من ٠,٠١ \* معامل الارتباط معنوي عند مستوى معنوية أقل من ٠,٠٥

طبقاً لنتائج تحليل الارتباط التي يظهرها الجدول رقم (٣) تبين وجود علاقة ارتباط معنوية عكسية بين انتهاك العقد النفسي المدرك وكل من : الالتزام العاطفي ، والرضاء الوظيفي حيث بلغ معامل الارتباط - ٠,٧٦٤ ، - ٠,٦٦٣ ، على الترتيب، إلا أنه تبين وجود علاقة ارتباط معنوية طردية بين انتهاك العقد النفسي المدرك ونوايا ترك العمل وذلك بمعامل ارتباط بلغ ٠,٣٢٦

ومن ثم فإن نتائج تحليل علاقات الارتباط بين انتهاك العقد النفسي المدرك وكل من الالتزام العاطفي ، والرضاء الوظيفي، ونوايا ترك العمل تتفق بشكل كامل مع تنبؤات فروض البحث، وتشير إلى أن تلك المتغير المستقل (انتهاك العقد النفسي المدرك) مرشح بصفة مبدئية للتأثير في المتغيرات التابعة (الالتزام العاطفي ، والرضاء الوظيفي، ونوايا ترك العمل)، والنتيجة النهائية متوقعة على نتائج تحليل الانحدار والتي سيتم عرضها فيما بعد.

### ٣/٨ نتائج تحليل الانحدار

تتطلب الاختبار النهائي للفروض استخدام تحليل الانحدار على النحو التالي للوصول إلى تأثير انتهاك العقد النفسي المدرك علي كل من الالتزام العاطفي، والرضاء الوظيفي ، ونوايا ترك العمل من عدمه :-

اختبار الفرض الأول والذي ينص على " يؤثر انتهاك العقد النفسي المدرك تأثيراً معنوياً سالباً على الالتزام العاطفي لدي العاملين بالشركة المصرية لتجارة الأدوية " .

لاختبار مدي صحة الفرض قام الباحث بإجراء تحليل الانحدار ، حيث تم إدخال المتغير المستقل المتمثل في انتهاك العقد النفسي المدرك والمتغير التابع المتمثل في الالتزام العاطفي وفقاً لدرجة تأثيره، وكانت نتائج التحليل كما هو موضح في الجدول رقم (٤)

جدول (٤) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين انتهاك العقد النفسي المدرك و الالتزام

العاطفي

المتغير المستقل	المتغير التابع	(R)	(R <sup>2</sup> )	F	معامل الانحدار	مستوى المعنوية
العقد	الالتزام العاطفي	معامل الارتباط	معامل التحديد	ف المحسوبة	بيتا β	
انتهاك العقد النفسي المدرك		- ٠,٧٦٤	٠,٥٦٣	٤١٦,٢٣	- ٠,٤٣	٠,٠٠١

يوضح الجدول السابق مدى تأثير انتهاك العقد النفسي المدرك المدرك على الالتزام العاطفي؛ حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر معنوي سالب لانتهاك العقد النفسي المدرك على الالتزام العاطفي، إذ بلغ معامل الارتباط (R) = - ٠,٧٦٤ وبلغ معامل التحديد = ٠,٥٦٣ أي أن انتهاك العقد النفسي المدرك يفسر حوالي ٥٦% من التغيير الحادث في الالتزام العاطفي ، كما بلغت قيمة (ف) المحسوبة ٤١٦,٢٣ وبلغت قيمة مستوى المعنوية ٠,٠٠١ وهي أقل من ٠,٠١ وتشير هذه النتائج إلى تأثير انتهاك العقد النفسي المدرك على الالتزام العاطفي حيث بلغت قيمة معامل التأثير (بيتا β = - ٠,٤٣) ، بناء على النتائج الإحصائية





السابقة يتضح صحة الفرض الأول وأنه بزيادة مستوى ادراك العاملين لانتهاك الشركة للعقد النفسي ينخفض مستوى الالتزام العاطفي لديهم.

وتتفق تلك النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Low et al.,2016) التي أجريت علي الموظفين الحكوميين في سنغافورة، و دراسة (Simon et al., 2019) التي أجريت علي عينة من العاملين في مجال تكنولوجيا المعلومات في عدد من المنظمات الفلبينية، ودراسة (Upasna &Shivganesh ,2013) التي أجريت على العاملين في القطاع الخاص في الهند أن لانتهاك العقد النفسي المدرك أثر سلبي معنوي على الالتزام العاطفي

ويمكن تفسير ذلك استنادا إلى ما بينه (Sania, 2021) بأنه حينما يشعر العاملون بأن عقدهم النفسي لم يتم الوفاء به؛ تتولد لديهم مشاعر سلبية من الغضب والإحباط بسبب الإخلال بوعودهم، كما أنه يتسبب في حالة عدم الثقة لديهم ويقلل من الترابط العاطفي مع أرباب عملهم، وقد يقللون من ارتباطهم العاطفي بالمنظمة، هذا يمكن أن يسبب انخفاض مستوى الالتزام العاطفي.

اختبار الفرض الثاني والذي ينص على " يؤثر انتهاك العقد النفسي المدرك تأثيراً معنوياً سالباً على الرضاء الوظيفي لدي العاملين بالشركة المصرية لتجارة الأدوية ".

لاختبار مدي صحة الفرض قام الباحث بإجراء تحليل الانحدار ، حيث تم إدخال المتغير المستقل المتمثل في انتهاك العقد النفسي المدرك والمتغير التابع المتمثل في الرضاء الوظيفي وفقا لدرجة تأثيره، وكانت نتائج التحليل كما هو موضح في الجدول رقم (٥)

جدول (٥) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين انتهاك العقد النفسي المدرك و الرضاء

الوظيفي

المتغير المستقل	المتغير التابع	(R)	(R <sup>2</sup> )	F	معامل الانحدار	مستوي المعنوية
انتهاك العقد النفسي المدرك	الرضاء الوظيفي	معامل الارتباط	معامل التحديد	ف المحسوبة	بيتا β	
		- ٠,٦٦٣	٠,٥٣٣	٤١٩,٨٩	- ٠,٣٦	٠,٠٠١

يوضح الجدول السابق مدى تأثير انتهاك العقد النفسي المدرك على الرضاء الوظيفي ؛ حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر معنوي سالب لانتهاك العقد النفسي المدرك على الرضاء الوظيفي، إذ بلغ معامل الارتباط (R) = - ٠,٦٦٣ ، وبلغ معامل التحديد = ٠,٥٣٣ أي أن انتهاك العقد النفسي المدرك يفسر حوالي ٥٣% من التغيير الحادث في الرضاء الوظيفي ، كما بلغت قيمة (ف) المحسوبة ٤١٩,٨٩ وبلغت قيمة مستوى المعنوية ٠,٠٠١ وهي أقل من ٠,٠١ ، وتشير هذه النتائج إلى تأثير انتهاك العقد النفسي المدرك على الرضاء الوظيفي حيث بلغت قيمة معامل التأثير (بيتا  $\beta$  = - ٠,٣٦ ) ، بناء على النتائج الإحصائية السابقة يتضح صحة الفرض الثاني وأنه بزيادة مستوى ادراك العاملين لانتهاك الشركة للعقد النفسي ينخفض مستوى الرضاء الوظيفي لديهم.

تتفق تلك النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Aedin & Alexandra, 2020) التي طبقت على الأطباء في إيرلندا، ودراسة (Janice & Barbara, 2015) التي طبقت على الموظفين الحكوميين في أستراليا إلى وجود أثر معنوي سلبي لانتهاك العقد النفسي المدرك على الرضاء الوظيفي.

ويمكن تفسير تلك النتيجة بأن انتهاك العقد النفسي المدرك ينطوي على شعور الفرد بخيبة الأمل في منظمته وقاداتها وعدم الثقة في وعودها مما يولد لديه الشعور بعدم الرضا.

اختبار الفرض الثالث والذي ينص على " يؤثر انتهاك العقد النفسي المدرك تأثيراً معنوياً موجباً على نوايا ترك العمل لدي العاملين بالشركة المصرية لتجارة الأدوية ".

لاختبار مدي صحة الفرض قام الباحث بإجراء تحليل الانحدار ، حيث تم إدخال المتغير المستقل المتمثل في انتهاك العقد النفسي المدرك والمتغير التابع المتمثل في نوايا ترك العمل وفقاً لدرجة تأثيره، وكانت نتائج التحليل كما هو موضح في الجدول رقم (٦)

جدول (٦) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين انتهاك العقد النفسي المدرك ونوايا ترك العمل

المتغير المستقل	المتغير التابع	(R)	(R <sup>2</sup> )	F	معامل الانحدار	معامل بيتا $\beta$	مستوى المعنوية
انتهاك العقد النفسي المدرك	نوايا ترك العمل	٠,٣٢٦	٠,١٢١	٣٢٥,١٧	٠,٢١	٠,٢٩١	



يوضح الجدول السابق مدى تأثير انتهاك العقد النفسي المدرك على نوايا ترك العمل؛ حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي عدم وجود أثر معنوي لانتهاك العقد النفسي المدرك على نوايا ترك العمل ، إذ بلغ معامل الارتباط  $(R) = ٠,٣٢٦$  وبلغ معامل التحديد  $= ٠,١٢١$  أي أن انتهاك العقد النفسي المدرك يفسر حوالي ١٢% من التغيير الحادث في نوايا ترك العمل ، كما بلغت قيمة (ف) المحسوبة ٣٢٥,١٧ وبلغت قيمة مستوى المعنوية ٠,٢٩١ وهي أكبر من ٠,٠٥ وتشير هذه النتائج إلى عدم تأثير انتهاك العقد النفسي المدرك على نوايا ترك العمل حيث بلغت قيمة معامل التأثير (بيتا = ٠,٢١) ، بناء على النتائج الإحصائية السابقة يتضح عدم صحة الفرض الثالث.

وإن كانت تلك النتيجة تتفق مع دراسة (Elizabeth,2012) في كونها أثبتت عدم وجود أثر معنوي لانتهاك العقد النفسي المدرك على نوايا ترك العمل لدي الممرضات في المستشفيات العامة في اندونيسيا إلا أنها تختلف مع عدد من الدراسات السابقة التي توصلت إلى وجود أثر معنوي موجب لانتهاك العقد النفسي المدرك على نوايا ترك العمل سواء أثر مباشر أو غير مباشر مثل دراسة دراسة (Bari et al., 2020) التي أجريت على المصرفيين في باكستان؛ ودراسة (Suarthanaa & Rianab, 2016) التي أجريت على العاملين في قطاع الفنادق في اندونيسيا؛ ودراسة (Heffernant and Rochford, 2017) التي أجريت على ضباط قوات الدفاع الأيرلندية.

ويمكن تفسير تلك النتيجة بعدم التأثير المعنوي لانتهاك العقد النفسي المدرك على نوايا ترك العمل لدي العاملين في الشركة المصرية لتجارة الأدوية ؛ بأن ذلك يرجع لطبيعة سوق العمالة في مصر المتصف بارتفاع مستوى الوفرة وارتفاع معدلات البطالة، فمهما اكتشف العامل من انتهاكات للمنظمة للعقود النفسية لا يفكر في الرحيل وترك العمل للصعوبة الشديدة في إيجاد عمل بديل.

## ١٠ - حدود البحث

### الحدود الموضوعية

اقتصر البحث على تناول ثلاثة اتجاهات من الاتجاهات الوظيفية والتنظيمية وهي: الالتزام العاطفي . كأحد أبعاد الالتزام التنظيمي . ، والرضا الوظيفي، ونوايا ترك العمل كمتغيرات تابعة ، كما اقتصر البحث على تناول انتهاك العقد النفسي المدرك كمتغير مستقل.

## الحدود الزمنية

تُصنّف الدراسة الحالية في تصميمها ضمن تصميمات العلاقات الرأسية أو ما تسمى بالتصميمات المقطعية **Cross-Sectional Designs**؛ والتي يتم فيها تجميع البيانات عن كل من المتغيرات التابعة والمتغيرات المستقلة آنياً . في نفس الوقت . الأمر الذي لا يمكن معه تتبع علاقات السبب والنتيجة بين المتغيرات الواردة في الدراسة والذي يمكن القيام به من خلال الدراسات على فترات زمنية متباعدة أو ما تسمى بتصميمات العلاقات الأفقية أو الممتدة **Longitudinal Designs**.

## الحدود المكانية

اقتصر البحث على الشركة المصرية لتجارة الأدوية في منطقة القاهرة الكبرى، لاعتبارات المجهود والوقت للباحث.

## ١١ - التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة الميدانية يمكن التقدم بعدة توصيات تشتمل على شقين أساسيين هما: توصيات على المستوى العملي أو التطبيقي للمسؤولين في الشركة المصرية لتجارة الأدوية ، وتوصيات على المستوى الأكاديمي كمجالات لبحوث مستقبلية وذلك على النحو التالي:

### ١/١١ توصيات على المستوى العملي:

يوضح الجدول رقم (٧) التوصيات على المستوى العملي أو التطبيقي للمسؤولين في الشركة المصرية لتجارة الأدوية محل البحث متضمناً التوصية وآليات التنفيذ والمسئول عن التنفيذ

### جدول رقم (٧) توصيات البحث

م	التوصية	آليات التنفيذ	المسئول عن التنفيذ
١	الموضوعية وعدم المبالغة في الوعود أثناء توظيف العمالة	– مراعاة الدقة في العروض الوظيفية بأن لا تتضمن توقعات يصعب تحقيقها مستقبلاً – محاولة تحقيق التوافق بين توقعات العاملين والتزامات الشركة.	– الإدارة العليا – إدارة الموارد البشرية



م	التوصية	آليات التنفيذ	المسئول عن التنفيذ
٢	دراسة التوقعات العاملين	– عقد لقاءات دورية مع العاملين تنطوي على مناقشات مفتوحة بصورة غير رسمية لمعرفة ما يدور في أذهانهم – نقل التوقعات العاملين للإدارة العليا	– الإدارة الإشرافية. – الإدارة التنفيذية. – إدارة الموارد البشرية. – الإدارة العليا
٣	الإدارة الفعالة للعقود النفسية والمتابعة المستمرة لمدي وفاء الشركة بالتزاماتها	– التحقق من عدم وجود انتهاكات للعقود النفسية – متابعة العمل في الإدارات التنفيذية وخاصة ما يتعلق باستحقاقات العاملين من أجور ومكافآت وضمان تنفيذها كاملة وفي موعدها دون تأخير – توفير فرص الترقية بشكل متساو بين العاملين والموضوعية في الترقى، ومتابعة الحالات التي لا يتم ترقيتها لمعرفة الأسباب وعلاجها – تشجيع العاملين بالشركة على المشاركة في البرامج التدريبية بهدف تطويرهم – متابعة الخدمات المختلفة التي تقدمها الشركة للعاملين سواء الإجتماعية أو الصحية وغيرهما – العمل على مساندة العاملين لتحقيق خطتهم وأهدافهم، وتقدير جهودهم – وانجا ا زتهم بالأسلوب والوقت الملائم. – عقد لقاءات دورية مع العاملين وتوضيح أن أي تقصير فهو غير مقصود	– الإدارة التنفيذية. – إدارة الموارد البشرية.

م	التوصية	آليات التنفيذ	المسئول عن التنفيذ
٤	محاولة الشركة زيادة مستوي الالتزام العاطفي والرضاء الوظيفي	- متابعة تنفيذ الشركة لجميع التزاماتها تجاه العاملين - قياس اتجاهات العاملين بصفة مستمرة	- الإدارة العليا. - الإدارة الإشرافية. - الإدارة التنفيذية. - إدارة الموارد البشرية.

#### ٢/١١ توصيات بحوث مستقبلية

- يمكن اختبار نفس متغيرات الدراسة ولكن فى قطاعات أخرى سواء منظمات خدمية مثل الفنادق أو المستشفيات، كما يمكن تطبيقها على المنظمات الصناعية . حتى يمكن توسيع نطاق تعميم النتائج.
- يُوصي الباحث باختبار تأثير انتهاك العقد النفسي المدرك على متغيرات أخرى . غير التي تناولتها الدراسة . مثل: التعلم التنظيمي، وسلوكيات العاملين.
- إجراء دراسة حول أثر سمات الشخصية على إدراك العاملين لانتهاك العقد النفسي المدرك .
- إجراء دراسة تشمل كل من محددات نتائج انتهاك العقد النفسي المدرك للإمام الكافي بهذا الموضوع



المراجع :

المراجع باللغة العربية:

١. اسماعيل، محمد يوسف محمد يوسف (٢٠٢٠)، تأثير الجينات التنظيمية على الإخلال بالعقد النفسي : دراسة تطبيقية على العاملين بالمستشفيات الجامعية بمصر، مجلة البحوث المالية والتجارية، جامعة بورسعيد - كلية التجارة، ع٤، ٥٧٠:٥٩٥.
٢. بازرة، محمود صادق (١٩٨٩) لبحوث التسويق للتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات التسويقية“ ( ط٦؛ القاهرة: دار النهضة العربية).
٣. جلال، ريهام عبدالمنعم (٢٠١٩)، أثر الإخلال بالعقد النفسي على الاحتراق الوظيفي: دراسة ميدانية على قطاع البترول المصري ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس - كلية التجارة، ع٣، ١٤٥-١٦٤.
٤. حيدر، عصام (٢٠١٤)، أثر انتهاك العقد النفسي في النية في ترك العمل: دراسة ميدانية على أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الخاصة السورية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مج٣٠، ع١، ٢٥٧ - ٢٨٧.
٥. غنيم، أحمد محمد السيد (٢٠١٧)، أثر الإخلال بالعقد النفسي على الانسحاب الوظيفي: بالتطبيق على العاملين بالشركات الصناعية المساهمة الخاصة بمحافظة الدقهلية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، جامعة المنصورة - كلية التجارة، مج١٤، ع٣، ٤١٣-٤٤٢.
٦. فراج، هبة أحمد محمد (٢٠٢٢)، دور جودة العلاقات التبادلية بين القائد والمرؤوسين كمتغير وسيط في العلاقة بين انتهاك العقد النفسي والتهكم التنظيمي: بالتطبيق على قطاع الكهرباء المصري. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، (١)٣ ج٣، ٧٢١ - ٧٥٨.
٧. محمد، سامية السيد محمود (٢٠٢١)، دور انتهاك العقد النفسي في العلاقة بين الاستقواء في مكان العمل والصمت التنظيمي بمديريات الخدمات في محافظة الشرقية "دراسة ميدانية"، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس- كلية التجارة بالإسماعيلية، مج١٢، ع٣، ٥٣٤-٥٩٩.

المراجع باللغة الإنجليزية:

1. Aedin Collins and Alexandra Beauregard (2020) The effect of breaches of the psychological contract on the job satisfaction and wellbeing of doctors in Ireland: a quantitative study, *Human Resources Health*, Vol. 12, pp:18-89.
2. Ahmed, Ezaz; Brian D'Netto; John Chelliah; and Erich Fein (2016), Psychological Contract Breach: Consequences of Unkept Promises of Permanent Employment, *Contemporary Management Research*, Vol. 12, No. 2, pp:183-210 .
3. Alcover, C. M., Rico, R., Turnley, W. H., & Bolino, M. C. (2017). Understanding the changing nature of psychological contracts in 21st century organizations: A multiple-foci exchange relationships approach and proposed framework. *Organizational Psychology Review*, Vol.7, No.1,pp: 4–35.
4. Aneela, Sheikh , Abdul Khaliq Alvi, and Khalil Ur Rehman (2020), The relationship of organizational cynicism with the job satisfaction: the mediating role of psychological contract breach, *Gomal Universityjournal of research*, Vol.36,No.2,pp:12-23.
5. Antonaki X. and Panagiotis,T.(2014) Psychological contract breach and organizational commitment in the Greek banking sector: the mediation effect of job satisfaction. *Social and Behavioral Sciences*, Vol.148: pp:354–361.
6. Bari, Muhammad Waseem; Qurrah-tul-ain ; Muhammad Abrar p and Meng Fanchen (2020): Employees' responses to psychological contract breach: The mediating role of organizational cynicism, *Economic and Industrial Democracy*, Vol. 3, pp:1-20.
7. Behery, M., Abdallah, S., Parakandi, M. and Kukunuru, S. (2016), “Psychological contracts and intention to leave with mediation effect of organizational commitment and employee satisfaction at times of recession”, *Review of International Business and Strategy*, Vol. 26 No. 2, pp:184-203.
8. Conway, N., & Briner, R. B. (2009). Fifty years of psychological contract reserch: What do we know and what are the main challenges. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 24, pp:71–131.
9. Delobbe, N., Cooper-Thomas, H. D., & De Hoe, R. (2016). A new look at the psychological contract during organizational socialization: The role of newcomers' obligations at entry. *Journal of Organizational Behavior*, Vol.37,No6,pp:845–867.





10. Divya, Muthusamy and Kirupa, Priyadarsini.M, (2015), "A study of organizational silence based on demographic profiles", *International Journal in Management and Social Science*, Vol.3, Issue-04, pp:557-566.
11. Elizabeth, M.L. (2012). *The Relationship Between Psychological Contract Violations According To Nurses With Intention To Quit And Job Satisfaction Of Nurses At Hospital X In 2011*. Thesis. University of Indonesia.
12. Goswami, Manisha (2021) Analysis of psychological contract influence on employee commitment, *Materials Today: Proceedings*, Vol 37 pp: 2670–2676
13. Griepa, Yannick and Vantilborgh, Tim (2018) Reciprocal effects of psychological contract breach on counterproductive and organizational citizenship behaviors: The role of time, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 104 pp:141–153.
14. Hazell, Kenneth W., (2010), "Job Stress, Burnout, Job Satisfaction, and Intention to Leave Among Registered Nurses Employed in Hospital Settings in the State of Florida, Doctoral dissertation Submitted to Lynn University.
15. Heffernan, Margaret and Rochford, Eoin (2017) Psychological contract breach and turnover intention: the moderating effects of social status and local ties, *Irish Journal of Management* , Vol.36,No2,pp:99-115
16. Idris, I. et al., (2020) The mediating role of job satisfaction on compensation, work environment, and employee performance: Evidence from Indonesia, *Journal of Entrepreneurship and Sustainability Issues* Vol.8,No.2pp:735-750.
17. Janice Anna Knights & Barbara Jean Kennedy (2015), Psychological Contract Violation: Impacts on Job Satisfaction and Organizational Commitment Among Australian Senior Public Servants, *Applied Human Resources Management Research*, Vol. 10, No 2, pp:57-72.
18. Jayaweera, Thushel; Bal, Matthijs; Chudzikowski, Katharina; and de Jong, Simon (2020), The impact of economic factors on the relationships between psychological contract breach and work outcomes: A meta-analysis, *Employee Relations*: Vol.43,No3.pp:1-16
19. Jafri, H. (2014). Influence of Personality on Perception of Psychological Contract Breach. *Psychological Thought*, Vol.7.No.2,pp:168–178.

20. Johnson, J. L., & O'Leary-Kelly, A. M. (2003). The effects of psychological contract breach and organizational cynicism: Not all social exchange violations are created equal. *Journal of Organizational Behavior*, Vol.24, No.5, pp:627-647.
21. Kickul, Jill, Scott W. Lester and Elizabeth Belgio (2014), Attitudinal and Behavioral Outcomes of Psychological Contract Breach A Cross Cultural Comparison of the United States and Hong Kong Chinese , *International Journal of Cross Cultural* , Vol. 4, No.2, pp:229–252
22. Kim, S. W., Price, J. L., Mueller, C. W., & Watson, T. W. (1996). "The determinants of career intent among physicians at a U.S. Air Force hospital", *Human Relations*, Vol.49, No.7, pp:947-976.
23. Koomson, Samuel and Abigail Opoku Mensah (2020) Mediating Effect of Job Satisfaction on the Relationship between Psychological Contract Breach and Organisational Citizenship Behaviour among Medical Doctors, *Journal of Psychology and Behavioral Science*, Vol. 8, No. 2, pp:19-26
24. Lia, Jun (Justin); Wong, Kin Anthony; and Kim, Woo Gon (2016), Effects of psychological contract breach on attitudes and performance: The moderating role of competitive climate, *International Journal of Hospitality Management*, Vol.55, pp:1-10.
25. Low, C.H., Bordia, P., & Bordia, S. (2016). What do employees want and why? An exploration of employees' preferred psychological contract elements across career stages. *Human Relations*, Vol.69, No.7, pp:1457–1481.
26. Malik, Sania Zahra And Khalid, Nafeesa (2016) Psychological contract breach, work engagement and turnover intention Evidence from Banking Industry in Pakistan, *Pakistan Economic and Social Review* Vol.54, No., pp: 37-54
27. Matz, A. K., Y. Woo and B. Kim (2014), A meta-analysis of the correlates of turnover intent in criminal justice organizations: Does agency type matter? *Journal of Criminal Justice*, Vol. 42, No.3, pp:233-243.
28. Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1984). Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology* , Vol.69, No.3, PP:372-378.
29. Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment of organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, Vol.78, pp:538-551.



30. Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1984). Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, Vol.69, No.3, pp:372-378
31. Moodley, Thaneshni (2018) Psychological contract breach, affective commitment and employee silence: The moderating role of ethical climate, Master of Business Administration, Gordon Institute of Business Science, University of Pretoria.
32. Morrison, E.W. and Robinson, S.L. (1997), "When employees feel betrayed: a model of how psychological contract violation develops", *Academy of Management Review*, Vol.22 No.1, pp: 226-256.
33. Ning, N., & Zhaoyi, L. (2017). Psychological contract breach, organizational disidentification, and employees' unethical behavior: Organizational ethical climate as moderator. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, Vol.45, No9, pp:1409–1424.
34. Panagiota Marselou (2017) The effect of psychological contract breach on job satisfaction and burnout: The influence of conscientiousness and renegeing or incongruent psychological contract breach. Master Dissertation, Tilburg University, Netherlands.
35. Peng, J.C. ; Jia-Jing Jien; and Julian Lin (2015), Antecedents and consequences of psychological contract breach, *Journal of Managerial Psychology*, Vol.31, No.8, pp:1312-1326.
36. Rani, Hira; Ghulam Ali Arain; Aneel Kumar; and Iram Rani Shaikh (2018), Interplay between trust and distrust in the workplace: examining the effect of psychological contract breach on organizational disidentification, *Journal Of Asia Business Studies*, Vol.12, No.1, pp:1-16.
37. Rai, A., & Agarwal, U. A. (2017). Linking Workplace Bullying and - Work Engagement: The Mediating Role of Psychological Contract Violation. *South Asian Journal of Human Resources Management*, Vol.4,1, pp:42-71
38. Rayton, B.A., & Yalabik, Z.Y. (2014). Work engagement, psychological contract breach and job satisfaction. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol.25, No.17, pp:2382–2400.
39. Robinson, S. L., & Morrison, E. W. (2000). The Development of Psychological Contract Breach and Violation: A Longitudinal Study. *Journal of Organizational Behavior*, Vol.21, No5, pp:525–546.

40. Robinson, S. 1., & Morrison, E. W. (2000). The development - of psychological contract breach and violation: a longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, Vol.21,pp:525-546.
41. Rousseau, D. M. (2004). Psychological contracts in the Workplace: Understanding the Ties that Motivate. In *Academy of Management Executive* ,Vol. 18, pp. 121–128.
42. Sania Usmani (2021), Psychological Contract Breach, Affective Commitment and Proactively: A Mediated Affair, Vol.6, No. 1, pp:45- 53.
43. Simon Lloyd D. Restubog et al.(2019) Effects of psychological contract breach on performance of IT employees: The mediating role of affective commitment, *Journal of Occupational and Organizational Psychology* Vol.79,pp:299–306.
44. Suarthanana, Jimmy Harry Putu and Rianab, Gede (2016), The Effect of Psychological Contract Breach and Workload On Intention to Leave: Mediating Role of Job Stress, *Social and behavioral science*, Vol.219,pp:717-723.
45. Suazo, M.M., Martínez, P.G. and Sandoval, R. (2009), “Creating psychological and legal contracts through human resource practices: a signaling theory perspective”, *Human Resource Management Review*, Vol. 19 No. 2, pp:154-66.
46. Tufan, Pinar and Wendt, Hein (2020), Organizational identification as a mediator for the effects of psychological contract breaches on organizational citizenship behavior: Insights from the perspective of ethnic minority employees , *European Management Journal*, Vol.38,pp:179-190
47. Upasna A Agarwal, Shivganesh Bhargava (2013), Effects of Psychological Contract Breach on Organizational Outcomes: Moderating Role of Tenure and Educational Levels, *The Journal for Decision Makers*, Vol.38, No1, pp:13-25.
48. Vincent, C. & Rob, B.B. (2011), The relationship between psychological contract breach and organizational commitment: Exchange imbalance as a moderator of the mediating role of violation, *Journal of Vocational Behavior* , Vol.78, Issue 2, pp:283-28.
49. Zaidman, N., & Elisha, D. (2016). What generates the violation of psychological contracts at multinational corporations? A contextual exploratory study. *International Journal of Cross Cultural Management*, Vol.16, No1, pp:99–119.