

دور العقود النفسية في التهكم التنظيمي

دراسة تحليلية لآراء عينة من الموظفين في كلية الادارة والاقتصاد /جامعة كربلاء

أ.م.د. ميثاق هاتف الفتلاوي

م.سحر عباس حسين

جامعة كربلاء /كلية الادارة والاقتصاد

الملخص

يهدف هذا البحث لايجاد العلاقة بين العقد النفسي ومستوى التهكم التنظيمي لدى موظفي كلية الادارة والاقتصاد في جامعة كربلاء ، ويقترح في هذا البحث ان شعور الموظف بانتهاك العقود النفسية في بيئة العمل سيزيد من المشاعر السلبية لديه والتي تترجم إلى تهكم تجاه الكلية، وبعد جمع البيانات باستعمال الاستبانة، اجري عليها تحليلا باستخدام ادوات احصائية متعددة منها كرونباخ الفا، والمتوسط، والانحراف المعياري وشدة الاجابة والارتباط والانحدار الخطي البسيط وبعد مناقشة النتائج التي تمخضت عن التحليل تم تحديد مجموعة من الاستنتاجات منها ان هناك مستويات من التهكم التنظيمي لدى افراد الكلية وان هناك علاقة ارتباط وتأثير بين العقد النفسي والتهكم التنظيمي ، كما تم تقديم توصيات كثيرة من اهمها ان على ادارة المنظمة تجسير الحدود بينها وبين موظفيها من خلال الاعتماد على الادارة بالتجوال في الكلية وحتى يكون الاتصال مباشر بين المدرء والموظفين فضلا عن التركيز على روح الفريق وتمكينه واشراك الموظفين باتخاذ القرارات

Abstract

Finds this research the relationship between psychological contract and the level of organizational cynicism at the Faculty of Administration and the economy employees at the University of Karbala, and suggests this research that the employee feeling of violating the psychological contracts in the work environment will increase the negative has feelings which translates to taunt toward college, and after the data using a questionnaire to collect, conducted the analysis using several statistical including tools Cronbach's alpha, and the average, standard deviation and the severity of the answer and the link and simple linear regression after discussing the results from the analysis was to identify a set of conclusions, including that there are levels of organizational cynicism among faculty members and that there is a correlation and effect between psychological contract relationship and organizational cynicism, was also presented several recommendations from the most important to the organization management to bridge the boundaries between them and their employees by relying on the administration to roam in college and even be a direct communication between managers and employees as well as an emphasis on teamwork, empowerment and involvement of staff to make decisions.

المقدمة

يعد موضوع العقود النفسية احد الموضوعات المهمة الذي ينبغي على قادة المنظمات ومديريها تفهم أبعاده، لكونه من الالتزامات التي تؤثر في شكل التعامل والسلوك الذي تتفاعل به ادارة المنظمة مع موظفيها. وان انتهاك هذه العقود قد يسبب للمنظمة تأثيرات سلبية لا تستطيع مواجهتها نتيجة شعور الموظف باليأس والاحباط ما يولد لديه ردود افعال سلبية تتبلور بشكل سلوكيات تؤثر في عمله .

انطلاقاً من أهمية موضوع العقود النفسية والتهكم التنظيمي، وتأثيراته المحتملة على المنظمات بشكل عام والتعليمية منها بشكل خاص، وتواصل مع الجهود البحثية السابقة في زيادة الإثراء الفكري من هذه المواضيع جاء هذا البحث الذي يهدف إلى تحديد دور العقود النفسية في التهكم التنظيمي .وبغية تغطية جوانب البحث تم تقسيمه إلى أربعة محاور ، تناول الاول منهجية البحث ، وبين الثاني الجانب النظري ، وخصص الثالث إلى الجانب الاحصائي ، واخيرا تضمن الرابع اهم الاستنتاجات والتوصيات .

المحور الأول

منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث: تتحدد مشكلة الدراسة بدافعين هما:

الدافع المعرفي: يشكل موضوع انتهاك العقود النفسية اطارا تعمل ضمنه المنظمة في تفسير السلوكيات ومحاولة تشخيص غير المرغوب منها ضمن بيئة العمل، وهذا المنطلق يوضح أهمية موضوع انتهاك العقود النفسية الا ان مراجعة الادبيات ذات الصلة اوضحت قلة الدراسات التي تتناول هذا المتغير، وان هذا الموضوع يشكل نقطة حاسمة قد تؤدي بالمنظمة إلى الفشل نتيجة انخفاض اداءها بسبب شعور الموظفين باختراق او انتهاك العقود النفسية الذي يؤدي إلى زيادة مستوى التهكم لديهم، اذ قد يشكل هذا الشعور احد العوامل الرئيسية في ذلك التهكم ولان البحث في محركات البحث في الشبكة العنكبوتية من قبل الباحثين كشف عن عدم وجود دراسة تتناول التأثير والعلاقة بين متغيري البحث الحالي رغم وجود اشارات ضمن الفكر الاداري إلا انها لم تختبر ببحث مستقل مما شكل دافعا للخوض في هذا الموضوع.

الدافع الميداني: ان الواقع الملموس بشكل مادي أو ادراكي يشير إلى ان الفئة الكبيرة من الموظفين في جميع الدوائر الحكومية ومنها الجامعة بكلياتها لديهم تصور يفيد بوجود مستويات للتهكم التنظيمي وقد يعود ذلك إلى اسباب عدة منها سمعيه تتعلق بما يسمعونه عن انتهاك دوائهم للالتزامات المتبادلة بينهم والمتمثلة بالعقود النفسية او نتيجة الكلام المتناقل بين الافراد سواء داخل بيئة العمل او خارجه، او قد يعود لاسباب واقعية عاشها او لمسها الفرد بمعاشته لموقع العمل والتي قد تكون صحيحة او ان الشخص لم يستطع تفسير الصورة الكاملة وانما شاهد جزء وبنى تصورات السلبية على ذلك وهكذا تصورات شكلت الدافع الثاني لاستطلاع تلك التصورات والتثبت من وجودها او عدم وجودها ضمن بيئة تطبيق هذا البحث.

ثانياً: أهمية البحث

ان شعور العاملين بوجود انتهاك للعقود النفسية يؤدي إلى نتائج سلبية مثل اليأس والخيبة من الاجراءات المتبعة، والاستقالة من العمل، والاعتراب الوظيفي، فضلا عن ظهور مستويات للضجر وتطورها إلى التهكم تجاه المنظمة، وعندما يتصف انتهاك العقود النفسية بهذه العواقب الخطيرة على الموظفين والمنظمة فإنه ممن اللافت ان يتبلور هاجس بأهمية دراسة هذا الموضوع خاصة وان هناك القليل من الجهد العلمي المخصص لهذا الموضوع بالمقارنة مع المفاهيم الاخرى في السلوك التنظيمي، فضلا عن ان دراسة تأثيرات

العقود النفسية في مستويات التهكم التنظيمي يسهم في تقديم اضافة جديدة إلى ادبيات هذه المواضيع من خلال توظيف توليفة لم تؤخذ بالاعتبار من قبل الدراسات السابقة.

ثالثاً: اهداف البحث:- تتجلى أهداف البحث بالاتي:-

- 1- تحديد مستوى ادراك الافراد عينة البحث لمفهوم العقود النفسية .
- 2- التعرف على مستوى التهكم التنظيمي لدى الافراد عينة البحث .
- 3- اختبار علاقة التأثير بين العقود النفسية ومستويات التهكم التنظيمي .

رابعاً : مجتمع البحث وعينته

اختيرت كلية الإدارة والاقتصاد جامعة كربلاء كمجتمع للبحث الحالية ، وتم توزيع الاستمارات على عينة من الافراد بواقع (٧٥) موظف من مجموع (١١٤) موظف.

اذ تم توزيع (٧٥) استمارة ، استردت منها (٧١)، كانت (٧) غير صالحة للتحليل . إما الإستمارات الاخرى التي مجموعها (٦٤) فقد تم الاعتماد عليها في تحليل بيانات البحث . وقد كانت خصائص هذه العينة كما هو موضح في الجدول (١).

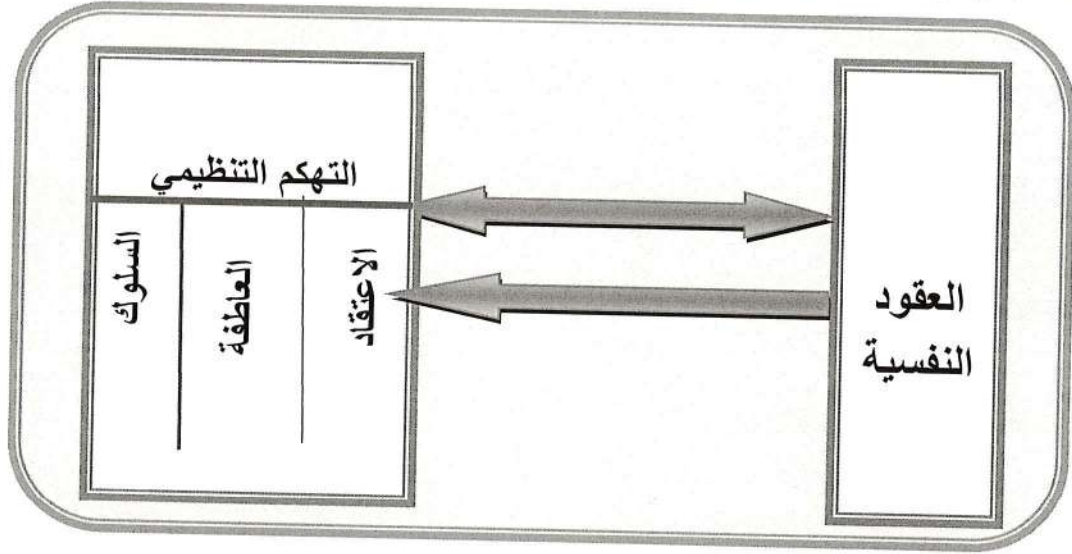
الجدول (١) الخصائص الديمغرافية للعينة

التحصيل الدراسي			العمر			النوع الإجتماعي		
النسبة	التكرار	الفئة	النسبة	التكرار	الفئة	النسبة	التكرار	الفئة
٤,٧%	٣	اعدادية	٣٧,٥%	٢٤	أقل من ٣٠	٢٥%	١٦	ذكر
٦,٢%	٤	دبلوم	٣٩,١%	٢٥	٣٠-٣٩			
٨٧,٥%	٥٦	بكالوريوس	٢١,٩%	١٤	٤٠-٤٩			
١,٥%	١	ماجستير مسؤول شعبة	١,٥%	١	٥٠ فأكثر	٧٥%	٤٨	أنثى
١٠٠%	٦٤		١٠٠%	٦٤		١٠٠%	٦٤	المجموع

المصدر: من اعداد الباحثين

تشير النتائج الواردة في الجدول (١) إن نسبة الاناث تشكل الجزء الأكبر من العينة فقد بلغت نسبة (٧٥%) من العينة . في حين أشارت نتائج المستجيبين أن الفئتين العمرية (أقل من ٣٠) و (٣٠-٣٩) تشكلان ما نسبته (٧٦,٦%) من العينة ما يعني ان اغلب افراد العينة من فئة الشباب ، في حين كانت نسبة حملة شهادة البكالوريوس (٨٧,٥%) من العينة . وبالتالي فإن اغلب افراد العينة يمكنهم ادراك المفاهيم التي يتطرق اليها البحث . خامساً: المخطط الفرضي للبحث:

يعد المخطط الفرضي للبحث الحالي من النماذج البسيطة والمتداولة بشكل كبير على مستوى الدراسات الاجنبية والعربية على حد سواء، إذ يتمثل هذا النموذج بوجود نوعين من المتغيرات هما: المتغير المستقل (العقود النفسية) والمتغير المعتمد (التهكم التنظيمي)، وكما يبينه الشكل (١):



شكل (١)

المخطط الفرضي للبحث

سادسا: فرضيات البحث: يقوم البحث على فرضيتين رئيسيتين تتمثلان بـ :-
 أولا :- لا توجد علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة احصائية بين العقود النفسية و التهمك التنظيمي بأبعاده.
 ويتفرع منها الفرضيات الآتية :-

- ١- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين العقود النفسية وبعد الاعتقاد .
 - ٢- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين العقود النفسية وبعد العاطفة.
 - ٣- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين العقود النفسية وبعد السلوك.
- ثانيا:- لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية للعقود النفسية في التهمك التنظيمي بأبعاده.
 ويتفرع منها الفرضيات الاتية :-

- ٤- لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية للعقود النفسية في بعد الاعتقاد .
- ٥- لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية للعقود النفسية في بعد العاطفة.
- ٦- لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية للعقود النفسية في بعد السلوك.

سابعا :- فحص واختبار اداة قياس البحث: Study Measurement Instrument

١. الترميز والتوصيف: تتكون اداة البحث من جزئين اساسين هما العقود النفسية وهو متغير احادي البعد ، و التهمك التنظيمي وهو متغير متعدد الابعاد.. والجدول رقم (٢) يقدم توضيح عن كل متغير وكل بعد وتحديد مصدر الحصول على المقياس وعدد الفقرات:

جدول (٢) الترميز والتصنيف *

المتغير	دور المتغير	ركيبة البنائية للمتغير	عدد الفقرات	المصدر	
1	العقود النفسية	مستقل	احادي البعد	15	Robinson & Morrison ,2000
٢	التهكم التنظيمي	معتمد	تعدد الابعاد	14	(Brandes,Dharwadkar&Dean,1999 (العطوي , ٢٠١٢)
	١-الاعتقاد		بعد	5	
	٢-العاطفة		بعد	5	
	٣-السلوك		بعد	4	

*-تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي في جميع المقاييس اعلاه . الا في بعد العاطفة فقد اعتمد على مقياس التناظر المرئي (VAS) وهو اداة قياس تحاول تقييم الخصائص او المواقف التي تمتد عبر سلسلة من الخيارات التي لا يمكن قياسها بشكل مباشر وتوزع عبر سلسلة من العبارات المتناظرة ذات التسلسل المتدرج مثلا من (١-٥) . فهو يختلف عن مقياس ليكرت المعروف .

٢- صدق وثبات الاستبانة

إذ يقصد بالثبات أن مقياس الاستبانة يعطي النتائج نفسها لو أعيد تطبيقها بعد مدة من الزمن على العاملين أنفسهم مرة أخرى (Baron,1981:418) ولحساب معامل الثبات استخدم الباحثان طريقتين وكالاتي:

أ- اختبار معامل الثبات باستخدام مقياس (الفا كرونباخ) . إذ كانت قيمة (Alph) (0.98) لاستبانة العقود النفسية . في حين بلغت قيم الفا لاستبانة التهكم التنظيمي كالاتي : (0.835) لبعد الاعتقاد و(0.859) لبعد العاطفة و(0.803) لبعد السلوك .

ب- اختبار معامل الثبات باستخدام مقياس (Split) أي طريقة التقسيم النصفي وتتلخص بأيجاد معامل الارتباط بين درجات الاسئلة الفردية في الاستبانة وبين درجات الاسئلة الزوجية وقد كانت قيمته (0.96) وهو معنوي بمستوى ثقة (0.01) وعند تصحيح معامل الارتباط بمعادلة (Spearman Brown) كان معامل الارتباط ((0.98) وهذا يعد كافيا لاعتبار الاستبانة ذات ثبات عال ويمكن اعتمادها في أوقات مختلفة للعاملين أنفسهم وتعطي النتائج نفسها ، وكذلك عند استخدام المقياس لاستبانة التهكم وجد أنه كان بقيمة (0.95) وأنه معنوي عند مستوى ثقة (0.01) .

ثامنا :- طرائق جمع البيانات

اعتمد الباحثان عدة طرق لجمع البيانات والمعلومات في الجانبين الفكري والتطبيقي وأهمها:

- ✓ البحوث والدراسات والكتب العربية والأجنبية .
- ✓ الاستبانة التي خصصت لقياس الأبعاد الفرعية للمتغيرين الرئيسيين (العقود النفسية و التهكم التنظيمي) على وفق مقياس ليكرت الخماسي
- ✓ الانترنت : إذ أجرى الباحثان مسحا للإسهامات الفكرية والمعرفية المتعلقة بمحوري الدراسة الأساسيين وهما العقود النفسية والتهكم التنظيمي بسبب ندرة المنشورات العربية عن الموضوع.

تاسعا :- الاساليب الاحصائية المستخدمة

- اعتمد الباحثان في تحليل البيانات التي تم جمعها من الموظفين في الكلية على عدد من الاساليب الاحصائية الوسطية التي تتلاءم مع هذه البحوث وعلى النحو الاتي:
- ١ . التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكونها ادوات وصف متغيرات الدراسة، وعرض مناقشة النتائج الاولية .
 - ٢ . معامل الارتباط البسيط (بيرسون): وأستخدم لقياس قوة العلاقة بين متغيرين،
 - ٣ . معامل الانحدار البسيط: استعمل لقياس التأثير المعنوي للمتغيرات المستقلة في المتغيرات المعتمدة .

المحور الثاني :- الخلفية النظرية

أولاً: مفهوم وتعريف العقد النفسي:

طبقاً لـ (Guest) فان العقود النفسية تشير إلى الاعتقاد المتبادل من قبل طرفي العمل (المنظمة والافراد العاملين) عن الالتزام والوعود النافذة في تلك العلاقة ومدى الالتزام بها من قبل كل طرف، فهي تعني منظومة المعتقدات المدركة لدى الافراد عن العمل المتوقع منهم ان يؤديه وتوقعاتهم عن العائد او الايراد الذي يمكن ان يحصلوا عليه مقابل ذلك العمل ومن جهة اخرى ايضا تشمل توقعات اصحاب العمل عن العمل المتوقع منهم ومدى الاستجابة له من قبل العاملين لديهم، وهذه الاعتقادات لا يعبر عنها كتابيا وانما تكون ضمنيا فيما يتعلق بالاتفاق المتبادل بين الافراد ومنظمتهم وهي بذلك تختلف عن العقود الرسمية التي احدي خصائصها تكون مكتوبة ورقيا لتثبيت الاتفاق (Wangithi and Muceke, 2012:117)

فالعقود النفسية يمكن ان تستخدمها المنظمات لغرض فهم سلوك العاملين في المنظمة وتعود الجذور التاريخية لمفهوم العقود النفسية إلى اسهامات (Barnard, 1938) في نظريته عن التوازن ونموذج الاجور مقابل الاسهامات لـ (March and Simon, 1958) ، وبقي الحال كما هو حتى بداية عام (1960) ففي هذه السنة ظهرت الاشارة الاولى الواضحة لمفهوم العقود النفسية من قبل (Argyris) الذي استخدم هذا المصطلح لوصف العلاقة بين العاملين واصحاب العمل في الصناعة فن وجهة نظره العلاقة التي تحكم العاملين واصحاب العمل اصبحت المهيمنة في البيئة الداخلية التي يحاول العاملين فيها تقديم مستوى عالي من الانتاج ضمن مستوى منخفض من المظالم اذا ما احترم اصحاب العمل القيم الخاصة بالثقافة الغير رسمية للعاملين (Cable, 2008:1)، ومن ثم بعد خمس سنوات قُدمت العديد من المفاهيم المتعلقة بالعقد النفسي من قبل عدة باحثين، الا ان تلك الحقبة تميزت بقلّة الدراسات والمهتمة بمتغير العقود النفسية رغم تلك الاشارات حتى عام (1990) (Aselage And Eisenberger, 2003:495). لقد حاول (Argyris) الاشارة إلى ماهية حاجة العاملين الفعلية وان هذه الحاجات شكلت فيما بعد اساسا للجدل المعرفي في الوقت الحاضر والتي شكلت اساس لدراسة الثقة المتبادلة من قبل (Morrison, 1994) بعدها المكون الذي يشمل جميع القضايا الصعبة التي يتناولها العقد النفسي في حين اشار (Csoka, 1995) إلى ان التوقعات تشكل اللبنات الاساسية لعقود العمل النفسية الجديدة والالتزام بين العاملين واصحاب العمل الذي يشكل طبيعي يرتبط بالتوقعات (Cable, 2008:1)، الا ان من منجزات الاقتصاد الحديث اعاده الهيكلة، وتقليل الاحجام، والاندماج والاستحواذ بين العديد من المنظمات ونتيجة لتلك التغيرات تغيرت توجهات وتطلعات وافكار ومعتقدات الافراد فضلا عن تغيير التشريعات والقوانين والانظمة الحاكمة لعمل المنظمات واستقطاب الافراد مما عزز من ضرورة دراسة العقود النفسية في بيئات العمل.

توجه نظرية العقد النفسي اهتماما ملحوظا بدءاً من علاقة التجربة العملية الأفضل والمعاملة الأفضل التي ألزمت نفسها بها، إذ أشار (Schein, 1980) إلى أن العقد النفسي يعكس التوقعات بين الأفراد والمنظمة والتي تتعلق بالموارد الخاصة لدى كل طرف مع الآخر، لذلك عدّ (Schein) بأن العقد النفسي يعد من المحددات الأساسية لتوجهات وسلوك الفرد داخل بيئة العمل، وفي عام (1980) أشار (Rousseau) إلى أن العقد النفسي يمكن أن يعرف بأنه إدراك الموظفين للالتزام المتبادل القائم بينهم وبين المنظمة، في حين أوضح (Shore and Tetrick 1994) إلى أن العقود النفسية تشير إلى شعور الموظفين بالتقارب والثقة في علاقاتهم مع الموظفين ضمن بيئة العمل وهي تقدم طريقة للموظفين لإدارة وتوجيه السلوك من دون الشعور بثقل وجود المراقبة (Aselage And Eisenberger, 2003:495).

فالعقود تشير إلى مجموعة الالتزامات التي يلتزم بها طرف معين لأداء عمل في المستقبل، إذ إن الأساس في العقد هو وجود الوعد بالالتزام كونه يوجد الحافز للعمل والتبادل بين الطرفين وذلك من خلال تبادل العمل أو الجهد مقابل الدفع المادي والمعنوي (Robinson & Rousseau, 1994: 246) وعرفت العقود النفسية بأنها (توقعات الأفراد حول الالتزامات الموجودة بينهم وبين المنظمة التي يعملون بها) إذ يركز هذا التعريف فقط على ما يعتقد الأفراد عن تأدية الالتزامات وليس من الضروري أن يشارك الطرف الآخر في هذا الاعتقاد (Johnson and o'Leary-Kelly, 2003:628) كما عرف بأنه (مجموعة من التوقعات غير المكتوبة التي تكون بين الأفراد العاملين والمنظمة) أو أنها (التوقعات التي تربط بين أطراف العمل ضمن العلاقات الوظيفية بين الفرد والمنظمة من خلال مجموعة من التشريعات التي تحكم هذه العلاقة) (Gust, 2004:6) إذ أن النظرة الحديثة لتفسير مفهوم العقود النفسية في الفكر الإداري تتحدد باعتقادات معينة حول التزامات معينة وهي تغاير المفهوم التقليدي عن العقود النفسية التي تطلق معناه بشكل عام بتعريفه (مجموعة اعتقادات تتعلق بتوقعات عامه مستقبلية) فالاختلاف يكمن بين الالتزام والتوقع فالتوقع يشير إلى حالة عامة بينما الالتزام يعكس حاله خاصة من التوقعات. (Conway & Briner, 2005: 25).

يتضح مما سبق أن العقد النفسي يمثل اتفاق بين طرفين يتضمن إدراك لماهية الالتزامات المتبادلة وهو بذلك يختلف عن الاتفاق الذي يعكس تشابهاً في الفهم، إذ أن هذا النوع من الاتفاق لا ينطبق على العقود النفسية التي قد تحمل فهماً مختلفاً بين الطرفين.

ثانياً: انتهاك واختراق العقود النفسية :-

أشار معظم الباحثين إلى أن أهم عمليات العقود النفسية ما يتعلق بانتهاك واختراق العقد النفسي (Contract Violation and Breach) كونهما المؤثران الرئيسان في توجهات وسلوكيات الأفراد (Lester, 2002) إذ عرّف انتهاك العقد النفسي بأنه اعتقاد الموظفين بأن المنظمة قد اخلت بالتزاماتها تجاههم، لاسيما بالإجراءات التي تتعلق بالموظف بشكل خاص جداً، فقد أشار (Robinson and Morrison 2000) إلى أن الموظفين الذين تعرضوا إلى انتهاك في العقود النفسية في الماضي هم الأكثر احتمالاً في اكتشاف والإشارة إلى انتهاك العقد النفسي من قبل المنظمة التي يعملون فيها حالياً، إذ أن تعرض الموظف إلى انتهاك في العقد النفسي سابقاً يجعله أكثر رصداً ورقابة على الحالات التي تحدث ضمن بيئة عمل المنظمة فالتجربة الماضية تجعله أكثر قدرة على رصد هكذا حاله مما يجعله المبادرة الأولى إلى الكشف عن هكذا حالات، فالانتهاك قد يحدث بسبب نكول أحد الأطراف عن التزامه بأحد شروط العقد (الاتفاق) سواء أكان الموظف أو المنظمة، نتيجة سوء الفهم لفحوى الالتزامات المتبادلة بين الموظف

والمنظمة، وقد يكون سبب الإخلال ظروفًا خارجة عن سيطرة الموظف أو المنظمة (Aselage And Eisenberger, 2003: 495).

أما اختراق العقد النفسي فله أيضا أهمية ضمن الفكر التنظيمي نتيجة تأثير هذا الاختراق على الأفراد والمخرجات التنظيمية ويمكن التفريق بين نوعين من الاختراق الأول يتعلق بالاختراق من قبل أصحاب العمل (employer's breach) والثاني الاختراق المدرك (perceived breach) ويشير الاختراق من قبل أصحاب العمل إلى الإلغاء الفعلي للاتفاق المتبادل من قبل صاحب العمل، ومن جهة أخرى يشير الاختراق المدرك إلى التقييم الإدراكي إلى أن الوعود المبرمة لم يتم إنجازها، وقد ركزت البحوث عند دراستها لاختراق العقد النفسي على النوع الإدراكي بسبب كونه يشكل أهمية تبدو واضحة من خلال أغلب المقاييس لاختراق العقد النفسي التي لم تقدم أسئلة مباشرة عن حالات الاختراق وإنما تدور حول المدى الذي يعتقد العامل فيه أن العقود النفسية تم إنجازها (Schaupp, 2012, 17).

وما يشار إليه أنه هناك بعض الباحثين فرقوا بين اختراق العقد النفسي وبين انتهاكه فاختراق العقد النفسي يعبر عن الحالة الإدراكية (Cognitive) التي يعتقد بها الموظف تجاه اخفاق المنظمة في تلبية التزاماتها (Robinson & Morrison, 2000: 528) والتي يمكن أن تتمثل بعدم كفاءة ممارسات الموارد البشرية داخل المنظمة والتي يمكن أن تنعكس ضمن شقين يتعلق الشق الأول بوجهة نظر الموظفين بكفاءة ممارسات الموارد البشرية والتي تترجم إلى الاعتقاد بعدم وجود اختراق للعقد النفسي في حين يتمحور الشق الثاني باعتقاد مدراء المنظمة بأن المنظمات التي حافظت على إنجاز وعودها كانت تمتلك ممارسات موارد بشرية ممتازة (Conway & Briner, 2005: 67).

في حين يشير الباحثين إلى أن انتهاك العقد النفسي يحمل في طياته شعورا سلبيا تجاه المنظمة وهذا الشعور يتبع عملية اختراق العقد النفسي (Robinson & Morrison, 2000: 529) إذ أن شعور الموظف بشعور سلبي تجاه المنظمة قد يتضمن العديد من الأفكار السيئة كالخيبة والغضب وغيرها والتي تتحول إلى سلوكيات غير مرغوبة وأن هذه الأفكار تكون شدتها وعمقها يعتمد على طريقة تفسير وإدراك الموظف لحالة اختراق العقد النفسي والأسباب المؤدية إليها (Morrison & Robinson, 1997: 231).

ثالثا:- نظرة تاريخية عن التهمك التنظيمي:

إن البحث عن التاريخ الإداري للتهمك التنظيمي يقودنا إلى القرن الرابع عشر قبل الميلاد عند اليونان الذين أسسوا مدرسه عرفت بمدرسة التهمك (Stanley et al ., 2005 : 340) ، وأوضح (Goldfarb, 1991) أن هذه المدرسة تتلمذ فيها العديد من الفلاسفة الإغريق المتهمين والذين رفعوا شعار معادي للإتباع المستمر لقضية القوة والنفوذ والثروة المادية من قبل أفراد المجتمع (العطوي ، ٢٠١٢ : ١٧) ، إذ أشار الباحثون إلى أن اليونانيين القدماء هم أقرب الناس للتهمك حيث كانوا يحتقرون أي مؤسسة مجتمعية وغالبا ما يستخدمون المزاح في محاولة التقليل من شأن المؤسسات المتهمين تجاهها، لأنهم يحاولون بناء ثقافة لا تقبل بالتفاخر والتباهي بالمناصب الرسمية ويمكن أن يصار هذا المفهوم بأنه المفهوم التقليدي للتهمك التنظيمي أما المفهوم الحديث فهو يتشابه مع المفهوم القديم من حيث أن التهمك التقليدي كان موجه نحو الانظمة دون أن يحدث هذا التهمك فرقا، كذلك الحال بالنسبة للتهمك في العصر الحالي فهو ينتقد طريقة معاملة الموظفين وقضايا العدالة والمساواة من قبل منظماتهم ولكن قد لا يحدث هذا انتقاد فرقا، فضلا عن أن المتهمين سابقا وحاليا يستخدمون عبارات المزاح وما يشابهها لانتقاد منظماتهم (Delken , 2004 : 12).

ان اول اشارة للتهكم التنظيمي في العصر الحالي يمكن ارجاعها إلى عالم الاجتماع (Arthur Niederhoffer) الذي تناول موضوع التهكم لدى ضباط الشرطة في الولايات المتحدة في اطروحته التي قدمها عام (1963) كما انه وضع مقياس لقياس التهكم لديهم (5 : 1980 , Holzman) ، واستمر الاهتمام بموضوع التهكم التنظيمي ففي عام (1989) قدم كل من (Kanter & Mirvis) كتابهم المشهور "الأمريكيون المتكلمين" (The Cynical Americans)، اذ اوضحا بان الافراد المتكلمين هم أناس ضيقي الأفق وليهم خيبة امل تجاه ما يأملون من منظماتهم والجماعة التي يرتبطون بها (, İş ç i et al . 253 : 2013) ، ولم يتوقف الامر عند هذا الحد وانما ازداد الاهتمام به بشكل كبير خلال فترة التسعينيات من القرن الماضي وحتى الوقت الحاضر اذ امتازت هذه الفترة بتركيز الاهتمام على ترسيخ مفهوم التهكم التنظيمي ضمن الفكر الاداري من خلال وضع التعاريف المختلفة والمقاييس واختبار تأثيره على متغيرات تنظيمية مثل انتهاك العقد النفسي وكذلك اختبار العلاقة بين التهكم و التغيير التنظيمي وإمكانية تأثير التهكم بخفض الرضا الوظيفي ، الالتزام التنظيمي ، دافع العمل بجد واستعداد العاملين في المشاركة بجهود التغيير وما يشار اليه ان تهكم العاملين اصبح من الظواهر التي تجذب انظار الباحثين والمهتمين على حد سواء كونه من المواضيع التي تملك مستويات مختلفة من التأثير في عمل المنظمات (, Chiaburu et al . 181 : 2013).

رابعا : مفهوم وتعريف التهكم التنظيمي:

يشار إلى التهكم ضمن اللغة العربية بأنه اشتداد الغضب، والتهكم المتكبر (الجوهري، 1990: 329)، كما يقال فلان متهكم أي انه ترنم وحدث نفسه وتكبر على غيره واشتد غضبه وحمقه وتبختر بطراً (مصطفى واخرون، 2004 : 903).

اما في الفكر التنظيمي فان مفهوم التهكم التنظيمي يشير إلى التوجه السلبي والمواقف المتكلمة من قبل العاملين تجاه منظماتهم (Arabaci, 2010: 2803)، اذ ان هذا التوجه ممكن يحمل في طياته نتائج سلبية تضر بالمنظمة او انها ممكن ان تشكل فارقاً ايجابياً يعزز من قيمة المنظمة من خلال معرفة كوامنه والوقوف عندها ومعالجتها (Proefschrift, 2007: 24). فلا يمكن النظر للتهكم على انه ظاهرة تنظيمية ليس فيها الا المساوي (Dean et al., 1998: 347).

ويمكن تعريف التهكم التنظيمي بأنه (المواقف المرتبطة بالمنظمة التي يعبر عنها من خلال المعتقدات والمشاعر السلبية وتحول تلك المعتقدات والمشاعر إلى سلوكيات قد تكون عبارة عن ردة فعل لممارسة اجتماعية او شخصية) (Bektaş et al ., 2013 : 253) كما عرف بأنه (المواقف السلبية التي يبديها العاملون تجاه المنظمة، وهذا التحديد للتهكم يعد توجهاً حديثاً ضمن علم المنظمة) (Eaton, 2000: 2) او انه (موقف سلبي تجاه المنظمة بشكل عام واتجاه أجراءاتها وعملياتها وإدارتها والذي يعتمد على أيمان راسخ بان هذه العناصر تعمل بشكل عام ضد المصالح الجيدة للعامل) (العطوي ، ٢٠١٢ : ١٩) او هو (استجابة لتاريخ الفرد وتجاريه الاجتماعية التي اكتسبها نتيجة التغيرات في العوامل البيئية، كما يجب تمييزه عن الشك (Skepticism) الذي يعني الشك في امكانية النجاح لكن مع وجود تفائل بالنجاح بنسبة معقولة، في حين شعور التهكم يعني عدم وجود الثقة بالنجاح اصلا بناء على حالات الفشل المتكررة (Ince and Turan, 2011: 106).

تعكس التعاريف اعلاه بمفاهيمها المختلفة أن هنالك أجماع بان التهكم يمثل موقف وتلك المواقف غالباً ما تكون سلبية ، وينقسم الباحثون في النظر إلى ماهية التهكم التنظيمي إلى صنفين:الاول يعتبره كسمة شخصية ثابتة، يعبر عنها من خلال ما يعكسه التهكم التنظيمي من خيبة الأمل والإحباط (e.g. Kanter and Mirvis, 1989; Reichers et al.,1997;Guastello and Guastello and billings,1992) الا ان هذه الرأي ضعيف وغير مقبول وفقاً لاراء اغلب الباحثين المعاصرين الذين يرون التهكم بانه الموقف والتوقعات السلبية للأفراد تجاه المنظمة (Cole,Brunch andVogel,2006; Dean,Brandesand,1998; Wilkerson,2002; Wanous, Reichers and Austin,2004) بينما ناقض (Delkens ,2004) فكرة ان يكون التهكم عبارة عن موقف، او اعتقاد او السلوك مستند بذلك على (نموذج القيمة المتوقعة الذي يبين العلاقة بين الموقف والاعتقاد) و أوضح أن الاعتقاد يسبق الموقف او هو من يسبب الموقف وبالتالي لا يمكن ان يكون جزء من الموقف ، ويذكر كذلك بانه يجب ان لا يعرف الموقف حسب نتائجه ، والسلوك لا يمكن ان يكون معرّفاً من حيث مكوناته العاطفية. لذلك جاء تعريف (Delkens) للتهكم التنظيمي بشكل مغاير عن التعاريف معتبرا التهكم هو ادراك لدى العاملين بقيام المنظمة بانتهاك العقد النفسي بوصفه شريكاً بالعقد(Mokotedi, 2010 :24).

وبشكل عام فالتهكم وفق الرأي الاول يكون غريزي يتحدد بالسمات الشخصية التي تنعكس بالتوقعات السلبية للسلوك الانساني، في حين التهكم التنظيمي بناء على الرأي الثاني يعبر عنه بالموقف السلبي تجاه المنظمة الذي يكون فيه ادراك، وعاطفة، وابعاد سلوكية، وقد عرف (Brandes,1997)التهكم بانه الموقف السلبي الذي يتبلور بثلاث ابعاد تجاه المنظمة 1- الاعتقاد بان المنظمة غير كاملة (تفتقر للاستقامة والمصادقية) - 2 الشعور بسلبية تجاهها 3- سلوك الاحتقار والحرج تجاه المنظمة نتيجة للاعتقاد والشعور، ومما يشار اليه وجود اكثر من نوع للتهكم مثل، التهكم الاجتماعي، والتهكم الوظيفي، والتهكم من الخدمات المدنية، التهكم التنظيمي(Arabaci,2010:2803) ، فضلا عن ان التهكم قد يكون مفيد في لحظة زمنية محددة بالنسبة لكل من الفرد والمنظمة،وانه غير محدد لمهنة معينة او شيء معين كالتغيير المخطط، اذ يمكن ان يكون متعلق بأشياء عدة وقد ينتقل من شيء إلى شيء اخر (Johnson & O'Leary-Kelly, 2003 :629)

وبناء على ما سبق يمكننا تعريف التهكم التنظيمي (بأنه موقف سلبي يؤثر على مدركات العاملين ويظهر في سلوكياتهم عندما يعتقد الافراد العاملين بان المنظمة تفتقر إلى الامانة، والعدالة، والالتزام الاخلاقي، والتي تشكل الاساس لمفهوم انتهاك الوعود وبشكل يؤدي بالنتيجة إلى انخفاض مستوى ادائهم).

خامسا: أهمية وخصائص التهكم التنظيمي:

ان اهمية التهكم التنظيمي تتعلق بما يتركه من اثار سلبية على المجتمع والمنظمات، فالمنظمات يمكن أن تتأثر بالتهكم من جانبين الجانب الأول : يتعلق بالأفراد من حيث اعتقاداتهم و عواطفهم و سلوكياتهم التي يمكن ان تترجم إلى حالات من الغضب والانزعاج و خيبة الأمل و الإحباط،وهكذا ، اما الجانب الثاني فهو مرتبط بالجانب الاول كون تلك السلوكيات المعبر عنها بالغضب وغيرها تتحول بمجموعها إلى مؤثر قوي على المنظمة ككل ، ولذلك يطرح الباحثون سؤالا مفاده (لماذا يعتبر تحليل ومناقشة التهكم التنظيمي ذات أهمية على المستوى التنظيمي؟)ويمكن الاجابة على هذا السؤال من خلال ما اورده الباحثون في دراساتهم عن تهكم اغلب الافراد العاملين والتي اظهرت نتائج سلبية نتيجة ذاك التهكم (Bashir , 2011:21)، فضلا عن

ان التهكم من الممكن ان يساعد في فهم الأحداث المحيرة في البيئة (Reichers et al., 1997) ، وكذلك فإنه يستطيع منع أو كشف الجهات داخل المنظمة الذين يقدمون مصالحهم الذاتية على مصلحة المنظمة ، وأيضاً يساعد المدراء على رؤية علاقات القوة المؤسسية بالعمل في المنظمة ، ويوفر لهم نقطة انطلاق جيدة للتطوير لأنه يشكل جزء كبير من حياتهم اليومية ويعيشونه بشكل واقع وتجارب مع المنظمة (Clarke 770 : 1999) ، اذ يمكن ان ينظر إلى أهمية التهكم من محورين المحور الاول يتعلق بالافراد الذين هم غير جديرين فعلاً بالثقة قد يستغلون حالة التهكم الموجوده لدى بعض الافراد لتحقيق مصالحهم الشخصية، أما المحور الثاني فيتعلق بالمنظمة فالتهكم يمكن أن يكون صوت الضمير (*voice of conscience*) داخل المنظمة وعليه سوف يعيق أي إمكانية لتقديم المنافع الذاتية على المبادئ (Dean et al., 1998:347) ، كما ان التهكم التنظيمي يمكن أن يساعد على توضيح المصالح الذاتية والسلوكيات الأخرى التي تنتقص من الرسالة الحقيقة للمنظمة ، فضلاً عن ذلك يمكن للتهكم أن يكون أفضل محلل وهو غير مستعد لقبول الأفكار أو الوسائل القديمة في المنظمة من هنا يمكن أن يكونوا في مقدمة المرشحين لتقديم أفكار ومناهج جديدة (11: Vogel, 2001) ويشكل التهكم التنظيمي أهمية خاصة لدى الافراد والمنظمة على حد سواء، اذ اشار الباحثين إلى جملة نقاط تمثل أهمية وخصائص التهكم التنظيمي ومن هؤلاء الباحثين (Brown and Cregan, 2008: 668) (Ince and Turan), (Dean et al, 1998:347) وهذه النقاط هي:

- ١- يساعد التهكم المنظمة في جهود التغيير، اذ ان استكشاف حالات التهكم تجاه التغيير يمكن المنظمة من ايجاد استراتيجيات تغيير ناجحة.
- ٢- ينظر للتهكم على انه موقف وليس سمة.
- ٣- لا يرتبط التهكم بمهنة او مجال عمل بشكل ثابت.
- ٤- يشمل التهكم المعتقد، الشعور، والسلوك.
- ٥- قد يكون قضية ثابتة او لا يكون يؤخذ على المستوى الفردي او على المستوى الفردي والمنظمي.
- ٦- الافراد المتهكمون اقل استخداما من الاخرين.
- ٧- يعملون المتهكمون كجهاز حماية وسيطرة على حالات الاحتيايل وتغليب المصلحة الشخصية.
- ٨- يساعد التهكم المنظمة في تحديد اسباب المشاكل التنظيمية.
- ٩- يبين التهكم المنظمات ذات الفاعلية والافراد الكفاء.

سادسا: ابعاد التهكم التنظيمي

اعتمد الباحثان على نموذج (Dean et al, 1998) في تحديد ابعاد التهكم التنظيمي لكونه احد ابرز الكتاب في هذا الموضوع . وقد اعتمدت هذه الابعاد من لدن اغلب الباحثين في موضوع التهكم التنظيمي (Dhar 2009) و (Brandes et al., 1999)

اذ قدم (Dean et al, 1998) هذه الابعاد (الاعتقاد، والعاطفة، والسلوك)، بعدها مكونات التهكم التنظيمي والتي من خلالها يمكن التفريق بين مفهوم التهكم ومفاهيم تنظيمية اخرى مثل الثقة التنظيمية والالتزام والرضا الوظيفي (Eaton, 2000: 4). والاتي توضيح مختصر لكل بعد من الابعاد :

1. بعد الاعتقاد أو الإدراك (*Belief*)

يشكل الاعتقاد البعد الاول للتهكم التنظيمي الذي يشير إلى أن المنظمة تفتقر إلى معيار النزاهة وان البشر لديهم صفات الانانية وعدم الصدق ضمن البنية البشرية الطبيعية لتكوينهم، فضلا عن ان المنظمات تعد ساعية لتحقيق مصالحها الذاتية فقط دون مراعاة مصالح العاملين فيها فهي قد تسير على جراحهم ومشاعرهم لتحقيق اهدافها (Dhar, 2009 : 155) وهذا ما يعزز تصور الفرد العامل المتهكم بان المنظمة تقول شيء وتفعل عكسه او انها لا تفعله، وان ممارساتها واهدافها ليس فيها رؤية مشتركة من قبل العاملين داخل المنظمة (Brandes et al., 1999: 32) وبناء على ذلك فان العامل يفكر ويجرب من خلال الممارسة في المنظمة ويعمل على اكتساب المعلومات من خلال الملاحظة والادراك ويقوم بتشكيل معتقداته حول المنظمة (Proefschrift, 2007: 30). وهكذا فان العاملين المتهكمين يعتقدون أن الممارسات التنظيمية في منظماتهم تمثل خيانة بالنسبة لهم بسبب عدم وجود المبادئ مثل العدالة ، الصدق والإخلاص، وأيضا يعتقدون أن هذه المبادئ غالبا ما يتم التضحية بها كما هو سائد من اجل المنافع التنظيمية ، ويعتبرون في الكثير من الأحيان أن هنالك دوافع خفية وراء اتخاذ القرارات وان تلك القرارات تنطوي على تضليل واضح بدلاً ان تكون صريحة ومن غير المرجح أن يقبل العاملون بالمنطق الرسمي وراء اتخاذها (Dean et al., 1998:345) .

2. البعد العاطفي (Affective)

تشكل العواطف البعد الثاني للتهكم التي توضح ان التهكم يتضمن ردود فعل عاطفية قوية تصاحب اعتقاد الفرد بعدم مصداقية المنظمة فيما تقوم به من افعال (Dean et al., 1998: 346). فمن خلال معرفة وجود مشاعر القلق والالم والخجل لدى العاملين من الانتماء للمنظمة يمكن تحديد وجود حالة التهكم داخل تلك المنظمة (Brandes et al., 1999)ويمكن ان يأخذ البعد العاطفي انواعا متعدد مثل (1) الحماس (2) التمتع (3) الفرحة بصورة مفاجئه (4) الضائقة (5) الغضب (6) الاستياء (7) الازدراء (8) الخوف (9) الإذلال ، وما يضاف في هذا المقام ان وجود مشاعر خيبة الامل والاحباط لدى العاملين تجاه منظماتهم تكون نتيجة ما يمتلكه الفرد العامل من منظومة فكرية عن عدالة وانصاف وامانة الاجراءات في المنظمة والتي يكتشف الفرد انها غير متوفرة في المنظمة وقد ينتقل الفرد باعتقاداته عن المنظمة من حالة إلى حالة اخرى من حالات العاطفة الساخطة على المنظمة وهي تختلف من حيث المستوى حسب المستوى الفكري والعقلي والتعليمي للفرد (Proefschrift, 2007: 30).

3. البعد السلوكي (Behavioural)

تشكل الأفعال التي تكون ظاهرة للأخرين او مخفية عنهم والتي تتصف بنوع من العدائية وعدم الايمان بالمدرء وعدم الثقة بالأفراد او المجموعات او العقائد المؤسسية البعد لثالث والآخر للتهكم التنظيمي، والتي تكون دوافعها الحط من قيمة و قدر المنظمة (Dean et al., 1998: 446).اذ تمثل المواقف والمشاعر والعواطف الاتجاهات السلبية للبعد السلوكي، و بين (Dhar, 2009 : 155) سواءاً كان ذلك السلوك علناً ام سراً فهم يتصرفون بدافع التهكم وهو الأساس للتصورات مثل التصرف بعدائية والتشهير بدوافع المنظمة، فضلا عن ان البعد السلوكي قد يترجم او يظهر ايضا من خلال النقد الحاد، والتكهن باحداث متشائمة والتعبير الساخر والسلوك غير اللفظي مثل النظر بشكل مقيت، والابتسام بتكلف وتقاسيم الوجه وتعابيره وحركة الرأس التي يبديها المتهكمين بشكل متكرر (Kutanis&Çetinel, 2010: 188).

المحور الثالث :- الجانب التطبيقي

اولاً:- تحليل نتائج اجابات الافراد عن متغير العقد النفسي

تشير نتائج الجدول (3) إلى الأوساط الحسابية ، والانحرافات المعيارية، ومعاملات الاختلاف وشدة الاجابة والاهمية النسبية ومستوى الاجابة المتعلقة بوجهات نظر عينة الدراسة عن متغير العقد النفسي، إذ يعكس الجدول وسطا حسابياً موزوناً بلغ (٣,٩٥)، وهو ضمن مستوى اجابة مرتفع ، وبأنسجام عال في الأجابات يؤكد انحراف المعياري (٠,٩٩) ومعامل الاختلاف(٢٥,١٩%)، فقد حصلت الفقرة (١٥) الخاصة ب(تحافظ على المعلومات السرية الخاصة بعملك) على اعلى الاوساط الحسابية في المتغير بلغ (٤,٤٧) ضمن مستوى اجابة (مرتفع جدا) بنسبة اتفاق بلغت (٨٩,٣٨%) . وبانسجام عال بالاجابات ،توضحة قيمة الانحراف المعياري البالغة (٠,٨٤) ومعامل الاختلاف (١٨,٨٤) % . في حين حصلت الفقرة (١١) والخاصة ب(توافق وتتقبل النقل إلى قسم آخر)على ادنى المتوسطات الحسابية بلغ (٢,٨٤) وضمن مستوى اجابة معتدل ، بنسبة اتفاق (٥٦,٨٨)% . وبانحراف معياري بلغ (١,٣٧) ومعامل اختلاف (٤٨,١٩) % ما يدل على تشتت اجابات الافراد في هذه المدة . وهذا يعني ان بعض الافراد لايتقبلون النقل إلى قسم آخر .

اما نتائج متوسطات الفقرات الاخرى في المتغير فقد كانت ضمن مدى (٣,٤٤-٤,٢٥) وتنحصر هذه النتائج ضمن مستوى اجابة (مرتفع -مرتفع جدا) . وهذا يدل على انسجام اجابات افراد العينة عن هذا المتغير . يتضح من النتائج اعلاه ان افراد العينة لديهم ادراك بالالتزامات المرافقة لعملهم بدرجة مرتفعة من خلال العمل بجد وكفاءة والتعاون مع بعضهم فضلا عن استعدادهم للقيام بالمهام التطوعية و العمل لساعات اضافية اذا تطلب انجاز العمل ذلك . وقيام الافراد بتطوير قدراتهم ومهاراتهم لتناسب مع الاعمال والمحافظة على سرية المعلومات الخاصة بعملهم .

وهذا يشير إلى ان الافراد ملتزمون بالعقد النفسي تجاه الكلية وقد يعود هذا الالتزام إما إلى قناعتهم بأن الكلية تبادلهم الالتزام، او انها تعود إلى قيم واتجاهات اخرى يؤمن بها الموظفين تعوض عدم التزام الكلية بالعقد النفسي ويمكن استيضاح هذا الامر من خلال ما سيتم عرضه في تحليل اجابات افراد العينة عن تهمهم تجاه الكلية .

جدول (٣) تحليل نتائج اجابات افراد العينة عن متغير العقد النفسي

ت	العبارات	متوسط موزون	شدة الاجابة	انحراف معياري	معامل الاختلاف المعياري	مستوى الاجابة	الاهمية النسبية
x1	العمل بجد وكفاءة .	4.16	83.13%	0.85	20.37%	مرتفع	4
x2	التعاون مع زملائك .	4.16	83.13%	0.77	18.44%	مرتفع	3
x3	تدعم وتساند زملائك في العمل .	4.13	82.50%	0.79	19.23%	مرتفع	6
x4	تنجز مهامك المناطة بك بمهارة عالية .	4.06	81.25%	0.72	17.61%	مرتفع	9
x5	تتشارك مع زملائك في المعلومات .	4.00	80.00%	0.95	23.76%	مرتفع	10
x6	تقيم علاقات طيبة مع زملائك في العمل	4.25	85.00%	0.84	19.82%	مرتفع جدا	2
x7	تعمل ساعات إضافية عند يتطلب الأمر ذلك .	3.66	73.13%	1.04	28.31%	مرتفع	13

12	مرتفع	22.01%	0.83	75.63%	3.78	على إستعداد للقيام بالمهام التطوعية إذا تطلب الأمر .	x8
7	مرتفع	18.98%	0.78	81.88%	4.09	لديك مرونة وإستجابة لمتطلبات عملك .	x9
14	مرتفع	28.56%	0.98	68.75%	3.44	مستعد للعمل بساعات إضافية دون أجور لإنهاء عملك .	x10
15	معتدل	48.19%	1.37	56.88%	2.84	توافق وتتقبل النقل إلى قسم آخر .	x11
5	مرتفع	22.96%	0.95	83.13%	4.16	تبحث عن افضل الطرق لإنجاز مهامك الخاصة في العمل .	x12
8	مرتفع	27.30%	1.12	81.88%	4.09	تبادر بتطوير مهاراتك الشخصية المرتبطة بالعمل .	x13
11	مرتفع	24.08%	0.95	78.75%	3.94	تتكيف مع التغيرات من أجل إنجاز العمل بشكل جيد .	x14
1	مرتفع جدا	18.84%	0.84	89.38%	4.47	تحافظ على المعلومات السرية الخاصة بعملك	x15
	مرتفع	25.19%	0.99	78.96%	3.95	المعدل العام	

المصدر :- من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية.

ثانيا :- تحليل نتائج اجابات افراد العينة عن متغير التهمك التنظيمي

تقدم هذه الفقرة نتائج اجابات عينة البحث تجاه ممارسات التهمك التنظيمي من خلال ثلاثة ابعاد رئيسة هي

(الاعتقاد ، و العاطفة ، و السلوك) وكالاتي :-

١ - بعد الاعتقاد

يلاحظ من نتائج الجدول (٤) ان معدل الاجابات الخاصة ب(بعد) الاعتقاد بلغ (٣,٢٤) ، وبانحراف معياري بلغ (١,٠٦) ومعامل اختلاف (٣٢,٥٩%) ضمن مستوى اجابة معتدل وبنسبة اتفاق بلغت (٦٤,٧٥)%. فقد حصلت الفقرة (٣) والخاصة ب(عندما تقول ادارة الكلية بانها متجة نحو اداء شيء معين ان ذلك سيحدث حقاً) على اعلى وسط حسابي في هذا البعد بلغ(٣,٦٣) بانحراف (٠,٨٧) ومعامل اختلاف (٢٤,٠٢)%. ضمن مستوى اجابة مرتفع ونسبة اتفاق (٧٢,٥)%. في حين حصلت الفقرة (٥) التي تنص على (اعتقد بان ادارة الكلية تفتقد المصداقية والاستقامة) على ادنى وسط في البعد بلغ (٢,٦٩) بانحراف معياري بلغ (١,١٨) ومعامل اختلاف (٤٣,٧٦) بمسئوى اجابة معتدل وياتفاق (٥٣,٧٥) من افراد العينة . وعليه فان لدى الافراد اعتقاد بمسئوى مرتفع بأن الكلية تقول شيء وتفعل شيء اخر وان سياسات الكلية واهدافها لا تتشترك مع اهداف العاملين فيها فضلا عن وجود شعور لدى بعض افراد العينة بأن ادارة الكلية تفتقد إلى المصداقية والاستقامة .

جدول (٤) تحليل نتائج اجابات افراد العينة عن بعد الاعتقاد

ت	العبارات	متوسط موزون	شدة الاجابة	انحراف معياري	معامل الاختلاف المعياري	مستوى الاجابة	الاهمية النسبية
x1	اعتقد بان ادارة الكلية تقول شيء وتفعل شيء اخر	3.19	63.75%	1.18	36.90%	معتدل	3
x2	أن سياسات الكلية واهدافها وممارساتها لديها القليل من القواسم المشتركة مع اهدافي	3.16	63.13%	0.92	29.14%	معتدل	4
x3	عندما تقول ادارة الكلية بانها متجه نحو اداء شيء معين فانا اعلم ان ذلك سيحدث حقاً	3.63	72.50%	0.87	24.02%	مرتفع	1
x4	ارى تشابهاً قليلاً بين ما تقول ادارة الكلية بانها سوف تعمله وبين ما تعمله فعلاً	3.53	70.63%	0.88	24.90%	مرتفع	2
x5	اعتقد بان ادارة الكلية تفتقد المصداقية والاستقامة	2.69	53.75%	1.18	43.76%	معتدل	5
المعدل العام							
		3.24	64.75%	1.06	32.59%	معتدل	

المصدر :- من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

٢ - بعد العاطفة

من نتائج الجدول (٥) نجد ان معدل الاجابات الخاصة ببعد العاطفة بلغ (2.88) ، وبانحراف معياري بلغ (0.90) ومعامل اختلاف (٣١,٣٩%) ((ضمن مستوى اجابة معتدل وبنسبة اتفاق بلغت (٥٧,٥%) . فقد تباينت اجابات افراد العينة عن هذا البعد اذ حققت الفقرة الخاصة بشعور الافراد بـ(التشاؤم --- التفاؤل) اعلى وسطاً حسابياً في هذا البعد بلغ (٣,٠٦) وضمن مستوى اجابة معتدل وبانحراف معياري (٠,٩١) ومعامل اختلاف (٢٩,٨٣%) وبنسبة اتفاق (٦١,٢٥%) من افراد العينة . وهذا يدل على وجود شعور مقبول لدى افراد العينة بالتفاؤل . ثم جاءت ثانياً الفقرة الخاصة بـ(التوتر---- الهدوء) محققة وسطاً حسابياً بلغ (٢,٩١) وبانحراف معياري (٠,٩٦) ومعامل اختلاف (٣٣,١٢%) وضمن مستوى اجابة معتدل . ثم جاءت الفقتين الخاصتين بـ(الاستياء والضجر) ثالثاً بمتوسط حسابي (٢,٨١) وبانحراف (٠,٨٦) وضمن مستوى اجابة معتدل . واخيراً حققت الفقرة الخاصة بالقلق ادنى وسط حسابي في البعد بلغ (٢,٧٨) وبانحراف (٠,٩٤) ومعامل اختلاف (٣٣,٨٥%) وضمن مستوى اجابة معتدل . وعليه فأن هناك شعوراً سائداً بالقلق والتوتر والتشاؤم لدى افراد العينة بمستوى معتدل وقد يعود السبب في ذلك إلى ظروف البيئة الخارجية التي تتميز بالتغير لاسيما الظروف السياسية للبلد . فضلاً عن ظروف بيئة العمل الداخلية .

جدول (٥) تحليل نتائج اجابات افراد العينة عن بعد العاطفة

الاهمية النسبية	مستوى الاجابة	معامل الاختلاف المعياري	انحراف معياري	شدة الاجابة	متوسط موزون	كيف تشعر عندما تفكر بدوافع ادارة الكلية ونواياها	
3	معتدل	30.54%	0.86	56.25%	2.81	الاستياء الرضا	١
1	معتدل	29.83%	0.91	61.25%	3.06	التشاؤم التفاؤل	٢
4	معتدل	33.85%	0.94	55.63%	2.78	القلق الاطمئنان	٣
2	معتدل	33.12%	0.96	58.13%	2.91	التوتر الهدوء	٤
3	معتدل	30.54%	0.86	56.25%	2.81	الضجر الالهام	٥
	معتدل	31.39%	0.90	57.50%	2.88		المعدل العام

المصدر :- من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

ثالثا : بعد السلوك

يلاحظ من النتائج في الجدول (٦) ان معدل الاجابات الخاصة ببعد السلوك بلغ (٢,٩٩) ، وبانحراف معياري بلغ (١,٢٥) ومعامل اختلاف (٤١,٦٢%) ضمن مستوى اجابة معتدل وبنسبة اتفاق بلغت (٥٩,٨٤%) . فقد حصلت الفقرة (٣) والخاصة بـ(غالباً ما انتقد ممارسات وسياسات ادارة الكلية مع الاخرين) على اعلى وسط حسابي في هذا البعد بلغ (٣,٢٢) بانحراف (١,٠٧) ومعامل اختلاف (٣٣,٢٣%) ضمن مستوى اجابة معتدل ونسبة اتفاق (٦٤,٣٨%) . في حين حصلت الفقرة (٤) التي تنص على (غالباً ما اسخر من الشعارات والمبادرات التي تدعيها الكلية) على ادنى وسط في البعد بلغ (٢,٧٥) بانحراف معياري بلغ (١,٢٧) ومعامل اختلاف (٤٦,١٨) بمستوى اجابة معتدل وياتفاق (٥٥%) من افراد العينة . عليه فان هناك مستوى معتدل من ردود الفعل السلبية ينتهجها افراد العينة تجاه اشياء تحدث في الكلية تتمثل بالشكوى والتذمر لاصدقاء من خارج بيئة العمل والاستياء والانتقاد والسخرية من ممارسات وسياسات ادارة الكلية .

جدول (٦) تحليل نتائج اجابات افراد العينة عن بعد السلوك

ت	العبارات	متوسط موزون	شدة الاجابة	انحراف معياري	معامل الاختلاف المعياري	مستوى الاجابة	الاهمية النسبية
x1	اشكو واتذمر لأصدقائي خارج العمل عن الاشياء السيئة التي تحدث في هذه الكلية	3.13	62.50%	1.41	45.07%	معتدل	2
x2	اتبادل في الغالب نظرات الاستياء والضجر مع زملائي في الكلية	2.88	57.50%	1.21	42.14%	معتدل	3
x3	غالباً ما انتقد ممارسات وسياسات ادارة الكلية مع الاخرين	3.22	64.38%	1.07	33.23%	معتدل	1

4	معتدل	46.18%	1.27	55.00%	2.75	غالباً ما اسخر من الشعارات والمبادرات التي تدعيها الكلية
	معتدل	41.62%	1.25	59.84%	2.99	المعدل العام

المصدر :- من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية واستنادا إلى النتائج اعلاه فان لدى العاملين في الكلية مواقف متهمكة نتيجة شعورهم بعدم الثقة بقرارات الإدارة كونها تفتقد إلى المصداقية والاستقامة فضلا عن الشعور بالاستياء والتشاؤم والاحباط بسبب الاشياء السيئة التي تحدث في العمل والتي تدفع بهم إلى انتقاد ممارسات وسياسات ادارة الكلية مع الاخرين . الامر الذي يؤكد ان التزام الموظفين بالعقد النفسي تجاه الكلية يعود إلى قيم واتجاهات اخرى يؤمن بها الموظفون وليس بسبب التزام الكلية تجاههم.

و تشير نتائج الجدول (٧) إلى ترتيب الاهمية النسبية لابعاد التهمك التنظيمي اذ جاء بعد العاطفة بالمرتبة الاولى ضمن تسلسل الاولويات مما يدل على شعور الافراد بأهمية هذا البعد . وحقق الاعتقاد المرتبة الثانية مما يوشر ادراك الافراد لهذا البعد في حين جاء السلوك بالمرتبة الاخيرة ضمن سلم الاهمية النسبية لابعاد التهمك التنظيمي .

جدول (٧) الاهمية النسبية لابعاد الثلاثة للتهمك التنظيمي

الابعاد	المتوسط الموزون	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف المعياري	الاهمية النسبية
الاعتقاد	3.24	1.06	32.59	2
العاطفة	2.88	0.90	31.39	1
السلوك	2.99	1.25	41.62	3

المصدر :- من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

ثالثا :- اختبار الفرضيات

أ- علاقات الارتباط

اعتمد في هذا البحث على معامل الارتباط البسيط (Person) لاختبار الفرضية الرئيسية الاولى والتمثلة بعلاقة الارتباط بين العقود النفسية والتهمك التنظيمي بابعاده. اذ يظهر الجدول ((8) مصفوفة معاملات الارتباط البسيط بين متغيرات البحث ويتم الحكم على مقدار قوة معامل الارتباط في ضوء قاعدة (Cohen & Cohen, 1983)، وكالاتي:

- علاقة الارتباط منخفضة : إذا كانت قيمة معامل الارتباط اقل من 0.10
- علاقة الارتباط معتدلة : إذا كانت قيمة معامل الارتباط بين 0.10 - 0.30
- علاقة الارتباط قوية : إذا كانت قيمة معامل الارتباط اعلى من 0.30

وقد اشارت الفرضية الرئيسية الاولى إلى (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين العقود النفسية والتهمك التنظيمي بأبعاده)

أذ يظهر الجدول (8) مصفوفة الارتباط التي تشير إلى ان العلاقة بين العقود النفسية والتهمك التنظيمي كانت ايجابية و ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.05) إذ بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين $r=0.213$, $p < 0.05$ وهذا يعني ان هناك علاقة ارتباط ايجابية معتدلة ذات دلالة معنوية بين العقود النفسية والتهمك

التنظيمي. اما عن علاقة العقد النفسي وابعاد التهكم فقد تبين وجود علاقة ارتباط ايجابية قوية وذات دلالة معنوية بين العقد النفسي وبعد الاعتقاد بلغ معامل الارتباط $(r=0.54, p < 0.01)$ ، كما وجد بان هنالك علاقة ارتباط قوية ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.01) بين العقد النفسي وبعد السلوك $(r = 0.457, p < 0.01)$ وتشير النتائج ايضاً إلى وجود علاقة ارتباط سلبية معتدلة القوة بين العقد النفسي و بعد العاطفة $(r = 0.246, p < 0.05)$. وبناءً عليه ترفض الفرضية الرئيسية الاولى والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها لعدم وجود ما يثبت صحتها ونقبل بالفرضية البديلة والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين العقود النفسية والتهكم التنظيمي بابعاده).

جدول (8) معاملات الارتباط البسيط للعلاقة بين العقد النفسي والتهكم التنظيمي

التهكم التنظيمي		السلوك		العاطفة		الاعتقاد		ابعاد التهكم التنظيمي
T المحسوبة	R	T المحسوبة	R	T المحسوبة	R	T المحسوبة	R	
2.032	0.213	4.796	0.457	2.37	--	6.044	0.544	العقد النفسي
توجد علاقة ارتباط ايجابية معنوية		توجد علاقة ارتباط ايجابية معنوية		توجد علاقة ارتباط سلبية معنوية		توجد علاقة ارتباط ايجابية معنوية		النتيجة

N = 64 ,

المصدر :- من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

ب:- علاقات التأثير

وتهتم الفرضية الثانية باختبار علاقة التأثير بين المتغيرين

وكما يظهر من نتائج الجدول (٩) ان هناك علاقة تأثير ايجابية ذات دلالة معنوية بين العقد النفسي والتهكم التنظيمي. اذ بلغت قيمة $(\beta = 0.146, P < 0.05)$ وهذا يعني ان هناك تأثيراً لمستوى التزام الافراد بالعقد النفسي بمقدار $(١٤,٦\%)$ في مستوى التهكم التنظيمي. وعند الرجوع إلى تأثير العقد النفسي في ابعاد التهكم التنظيمي كلا على حده نجد ان هناك تأثيراً ايجابياً معنوياً للعقد النفسي في بعد الاعتقاد بلغ $(\beta = 0.153, P < 0.01)$ وهذا يعني ان ادراك الموظفين للعقود النفسية يؤثر بشكل ايجابي في بعد الاعتقاد. وبلغ معامل البيتا لبعد السلوك $(\beta = 0.105, P < 0.01)$ ما يدل على ان التزام الموظفين والكلية بالعقود النفسية يؤثر في سلوك الموظفين عند مستوى (0.01) في حين كان تأثير العقد النفسي في بعد العاطفة سلبياً بمستوى $(\beta = - 0.111, P < 0.05)$ وهذا يشير إلى ان الالتزام بالعقد النفسي يؤثر عكسياً في بعد العاطفة .

كما تشير النتائج الظاهرة في الجدول (٩) إلى ان العقد النفسي يفسر ما نسبته $(٢٩,٥\%)$ من التغيرات الحاصلة في بعد الاعتقاد اما النسبة المتبقية والبالغة $(٧٠,٥\%)$ فتعود إلى متغيرات اخرى غير داخلية في هذا النموذج وتعد هذه النسبة كبيرة اذا ما قيست بوجود عدة عوامل اخرى . وتدل قيمة F المحسوبة $F = 36.529, P < 0.01)$ على ان هناك دلالة معنوية في تفسير بعد الاعتقاد عبر العقود النفسية عند مستوى (0.01) . في حين بلغت قيمة معامل التفسير بين العقد النفسي وبعد العاطفة (٦%) اي ان العقد النفسي يفسر (٦%) من التغيرات الحاصلة في بعد العاطفة . اما النسبة المتبقية والبالغة (٩٤%) فتعود إلى عوامل

أخرى غير داخلية في النموذج الحالي. وتبين قيمة $F(5.617, P<0.05)$. ان هناك دعم اتجاه وجود دلالة معنوية في تفسير بعد العاطفة عند مستوى (0.05) وكانت القدرة التفسيرية لمتغير العقد النفسي في بعد السلوك قد بلغت (21%). وبالتالي فإن متغير العقد النفسي يمكن ان يفسر (21%) من التغيرات الحاصلة في بعد السلوك أما النسبة المتبقية والبالغة (79%) فتعود إلى مساهمة عوامل أخرى غير داخلية في هذا النموذج. وتدعم ذلك قيمة $F(23.00, P<0.01)$ وهي معنوية عند مستوى (0.01). وقد بلغت القدرة التفسيرية للعقد النفسية في متغير التهم التنظيمي اجمالاً (4.5%) ما يعني ان العقود النفسية تفسر (4.5%) من التغيرات الحاصلة في التهم التنظيمي، اما النسبة المتبقية والبالغة (95.5%) فهي بفعل متغيرات أخرى غير داخلية في مخطط البحث الحالي. ويلاحظ من قيمة $F(4.129, P<0.05)$ ان هناك دلالة معنوية في تفسير التهم التنظيمي عبر متغير العقد النفسي عند مستوى (0.05) وبناءً عليه فإن النتائج اعلاه تؤكد وجود علاقة تأثير احصائية بين متغير العقد النفسي والتهم التنظيمي بأبعاده وبالتالي ترفض الفرضية الرئيسية الثانية والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها لعدم وجود ما يثبت صحتها ونقبل بالفرضية البديله التي تنص على (توجد علاقة تأثير احصائية بين العقد النفسي والتهم التنظيمي بأبعاده).

جدول (9) معاملات التأثير والتفسير للعلاقة بين العقد النفسي والتهم التنظيمي

التهم التنظيمي		السلوك		العاطفة		الاعتماد		ابعاد التهم التنظيمي
β	R^2 %	β	R^2 %	β	R^2 %	β	R^2 %	
0.146	4.53	0.105	21	0.111-	6.06	0.153	29.57	العقد النفسي
4.129		23.00		5.617		36.529		F المحسوبة
توجد علاقة تأثير معنوية		توجد علاقة تأثير معنوية		توجد علاقة تأثير معنوية		توجد علاقة تأثير معنوية		النتيجة

المصدر :- من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية N=64

المحور الرابع :- الاستنتاجات والتوصيات

اولاً : الاستنتاجات

١- تبين وجود مستويات من التهم التنظيمي لدى موظفي الكلية نتيجة لشعورهم بان ادارة الكلية تقول ما لا تفعل وان اهدافها لا تتوافق مع اهدافهم وهذا جعلهم يعتقدون ان ادارة الكلية تفتقد إلى الاستقامة والمصادقية ما ولد مشاعر بالاستياء والتشاؤم والتوتر تجاه سياسات وممارسات ادارة الكلية معهم

- ٢- أظهرت نتائج البحث ان أفراد العينة لديهم ادراك بالالتزامات المرافقة لعملهم بدرجة مرتفعة من خلال العمل بجد وكفاءة والتعاون مع بعضهم فضلا عن إستعدادهم للقيام بالمهام التطوعية و العمل لساعات اضافية اذا تطلب انجاز العمل ذلك .والمحافظة على سرية المعلومات .
- ٣- بينت النتائج في الجانب الاحصائي وجود علاقة ارتباط ايجابية بين العقد النفسي وبعدي الاعتقاد والسلوك في حين كانت العلاقة سلبية مع بعد العاطفة . كما اكدت النتائج وجود علاقة تأثير بين متغيري البحث (العقود النفسية والتهكم التنظيمي)
- ٤- اظهرت النتائج ان القوة التفسيرية لمتغير العقد النفسي كانت اكبر مع بعد الاعتقاد ومن ثم بعد السلوك واخيرا مع بعد العاطفة .

ثانيا :-التوصيات :-

- ١- ضرورة ادراك ادارة الكلية لالتزاماتها تجاه الموظفين من خلال الاهتمام بمعالجة تصورات واعتقادات الموظفين بأن هناك خرق وعدم احترام للعقد النفسي بانتهاجها لمجموعة من الممارسات في تحقيق عدالة التعامل وعدالة المكافأة فضلا عن ايجاد اسس مشتركة للتعامل يشعر فيها الموظف بأنه موضع تقدير واحترام ويمكنه ان يتمتع بحقوقه كافة ما ينعكس بشكل ايجابي على تقليل مستويات التهكم لديه.
- ٢- تجسير الحدود بين ادارة الكلية والموظفين لديها من خلال انتهاج الادارة العليا لاسلوب الإدارة بالميدان (التجوال) (والإدارة بالتجوال تعني إدارة الأنشطة والعمليات والأزمات من موقع الحدث مباشرة وليس من وراء المناضد والإجراءات البيروقراطية) لكي يكونوا على اتصال مباشر مع الموظفين، ومراعاة احتياجاتهم في العمل، والوقوف على ابرز المشاكل التي تواجههم ، كما يجب على الادارة اتاحة الفرص العادلة امام جميع الموظفين للايفاد والترقية والتحفيز ،مع التركيز على تكوين فرق عمل متكافئة في كل قسم من أقسام الكلية
- ٣- ينبغي على ادارة الكلية التركيز على روح الفريق والتمكين والاهتمام بالقضايا الاخلاقية والصدق في كل ما تفعله مع الموظفين واشراكهم في اتخاذ القرارات من اجل ايجاد مناخ عمل تتوطد فيه العلاقات بين الموظفين والادارة .
- ٤- فسح المجال امام الموظفين للدلاء بارائهم ومقترحاتهم والبوح بمشاكلهم ومناقشتها علنا والتعمق في اسباب التهكم لدى الموظفين لايجاد الحلول الحقيقية للوضع .

المصادر :

أولاً: المصادر العربية.

- ١- الجوهرى، اسماعيل بن حماد (الصباح) دار العلم للملايين، ١٩٩٠ .
- ٢- العطوي، عامر علي (العلاقة بين الانغراز الوظيفي ونوايا دوران العمل الاختياري في سياق بعض العوامل الموقفية) المجلة العراقية للعلوم الادارية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، ٢٠١٢ .
- ٣- العطوي ، عامر علي(تفسير ظاهرة التهكم في المنظمات من خلال الترابط البيئي لعمليات العقد النفسي والاختراق الداخلي) ، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية المجلد (١٤) العدد(٢).
- ٤- مصطفى، ابراهيم ، هارون ،عبد السلام (المعجم الوسيط)،مجمع اللغة العربية، الجزء الثاني، مكتبة الشروق الدولية،٢٠٠٤.

ثانياً :- الأجنبية

1. Arabaci, Bakir (2010). (The effect of depersonalization and organizational cynicism levels on the job satisfaction of educational inspectors) African Journal of Business Management, Vol. 4(13), pp. 2802-2811.
2. Aselage, Justin And Robert Eisenberger (2003) (Perceived organizational support and psychological contracts: a theoretical integration) Journal of Organizational Behavior, 24, 491-509.
3. Bashir , Sajid (2011) , Organizational Cynicism Development and Testing of an Integrated Model A Study of Public Sector Employees in Pakistan , A research thesis submitted to the Department of Management & Social Sciences, Mohammad Ali Jinnah University, Islamabad in partial fulfillment of the requirements for the degree of doctor of philosophy in management sciences (Human Resource Management) .
4. Brandes, P, Dharwadkar, R. & Dean, J. W. (1999) (Does Organizational Cynicism Matter? Employee and Supervisor Perspectives on Work Outcomes). Eastern Academy of Management Proceedings, 150-153. Outstanding Empirical Paper Award.
5. Brown, Michelle; Cregan, Christina (2008) (Organization change Cynicism: The role of Employee involvement) Human Resource management, Vol. 47, No. 4, pp. 667-686,.
6. Cable, Donald(2008) (The Psychological Contract : The Development & Validation OF A Managerial Measure) A thesis submitted in fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy At The University of Waikato,.
7. Chiaburu, S. Dan ; Ann Chunyan Peng ; In-Sue Oh ; George C. Banks ; Laura C. Lomeli , (2013) Antecedents and consequences of employee organizational cynicism: A meta-analysis , Journal of Vocational Behavior ,83, 181-197 .
8. Conway, N. and Briner, R.B. (2005), Understanding Psychological Contracts at Work: A Critical Evaluation of Theory and Research, Oxford University Press, New York.
9. Dean, J. W., Brandes, P., &Dharwadkar, R. (1998) (Organizational cynicism. Academy of Management Review), 23(2), 341-352.
10. Delken , Menno (2004) , Organizational cynicism: A study among call centers , A thesis submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Economics University of Maastricht .
11. Dhar ,Rajib. Lochan (2009) , Cynicism in the Indian I.T. Organizations: An Exploration of the Employees` Perspectives , Qualitative Sociology Review Volume V, Issue 1.
12. Eaton, J. .(2000) (A Social Motivation Approach To Organizational Cynicism). Unpublished Dissertation, York University, Toronto, Ontario.
13. Gust, David (2004) (Flexible employment contracts, the psychological contract and employee outcomes: an analysis and review of the evidence) International Journal of Management Reviews Volume 5/6 Issue 1 pp. 1-191.

14. Holzman, H (1980) Organizational and Professional Cynicism among Police, Unpublished PhD Thesis, St. John's University .
15. Ince, Mehmet; Turan, Suayip (2011)(Organizational Cynicism as A Factor that Affects the Organizational Change in the Process of Globalization and An Application in Karaman's Public Institutions) European Journal of Economics, Finance and Administration Science, Issue (37),.
16. İşçi . Emre , Fatma Ayanoğlu Şişman ,, Gülfer Bektaş (2013) , A Research on the Relationship between Personnel Empowerment and Organizational Cynicism , Management , 3(5): 252-258 .
17. 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, 24(5), 627-647.
18. Kutanis R. O., & E. Cetinel (2010). (Does the perceptions of injustice trigger to cynicism?) A Case Study. Dumlupınar University, Journal of Social Sciences, 1: 26, 186-195.
19. Mokotedi , nkitsing . prince , (2010) , Methodological Challenges IN The Measurement OF Police Cynicism : A Critique OF The Niederhoffers Police Cynicism Scale AS Applied IN The South African Police Service (SAPS) , Thesis presented in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Philosophy (Social Science Methods) at the University of
20. Morrison, E.W. & Robinson, S.L. (1997), "When employees feel betrayed: a model of how psychological contract violation develops", Academy of Management Review, Vol. 22, pp. 226-56.
21. Proefschrift, A. (2007) (Organizational cynicism on the nature, antecedents, and consequences of employee cynicism toward the employing organization.) Unpublished Dissertation, University of Maastricht.
22. Reichers, A. E., Wanous, J. P., & Austin, J. T. (1997). Understanding and managing cynicism about organizational change Academy of Management Executive, 11(1): 48-59.
23. Robinson, S.L. and Morrison, E.W. (2000), "The development of psychological contract breach and violation: a longitudinal study", Journal of Organizational Behavior, Vol. 21, pp. 525-46.
24. Robinson, S.L. and Rousseau, D.M. (1994), "Violating the psychological contract: not the exception but the norm", Journal of Organizational Behavior, Vol. 15, pp. 245-59.
25. Schuapp, Gretchen Lina (2012) (An Experimental Study of Psychological Contract Breach: The Effects of Exchange Congruence in the Employer-Employee Relationship) Dissertation submitted to the faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy In Business, Management.

26. Stanley . J. David ; Meyer .P.John ; Topolnytsky Laryssa , (2005) , Employee Cynicism And Resistance To Organizational Change , Journal of Business and Psychology, Vol. 19, No. 4.
27. Vogel . L.Kenneth , (2001) , Organisational Cynicism: Its Nature, Extent and Targets Amongst Field Pastors of the Seventh-Day Adventist Church in Australia and New Zealand , Presented to Avondale College in partial fulfilment of the requirements of: Master of Arts in Leadership & Management .
28. Wangithi, Waiganjo Esther and Muceke, Ng'ethe Jane(2012) (Effect of Human Resource Management Practices on Psychological Contract in Organizations) International Journal of Business and Social Science Vol. 3 No. 19; October.