

## دراسة العلاقة بين العقد النفسي والتماثل التنظيمي

بحث مُستخرج من رسالة دكتور الفلسفة في إدارة الأعمال بعنوان: "دور التماثل التنظيمي في تفسير تأثير التزام المنظمة بالعقد النفسي على مشاركة الأفراد للمعرفة"، كلية التجارة، جامعة القاهرة.

## المُستخلص:

للتماثل التنظيمي آثار وفوائد كثيرة بالنسبة للفرد وكذلك المنظمة؛ علاوة عن أنه مفهوم شامل وعميق كما سيتم التفصيل في حينه، فضلاً عن حداثة، وهو ما يقتضي إخضاعه لمزيد من الدراسات والبحوث للوقوف على أهمّ محدّدات التماثل التنظيمي ومقوماته، وبناء نظرية له صالحة للتطبيق. ويُعدُّ هذا البحث مساهمة لإثراء هذا الشأن من خلال دراسة طبيعة العلاقة بين العقد النفسي والتماثل التنظيمي بعد مراجعة وتحليل الدراسات السابقة الخاصة بالتماثل التنظيمي، والتي دعمت بدورها احتمالية وجود دور لالتزام المنظمة بعقدتها النفسي تجاه أفرادها على زيادة مستويات تماثلهم التنظيمي معها.

ووفقاً لطبيعة مشكلة البحث تمّ اختيار تصميم البحث الكمي لإجراء الدراسة الميدانية، عن طريق جمع البيانات بشكل مُهيكل وتحليلها كمياً/ إحصائياً من خلال إعداد بحث استنتاجي مسحي، وتم جمع البيانات الأولية من خلال عينة عشوائية بسيطة باستخدام قوائم استقصاء مُهيكله من 344 مفردة بخمسة مراكز بحوث، ولاختبار فروض البحث تم الاعتماد على أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية بواسطة البرنامج الإحصائي Smart PLS 3. هذا، وقد أوضحت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير إيجابي معنوي مباشر لوفاء المركز/ المعهد بعقد باحثيه النفسي على التماثل التنظيمي لباحثيه، وكذلك الحال بين أبعاد كلا المتغيرين؛ الأمر الذي أبرز دور التزام المنظمات بالعقد النفسي في تحقيق منافع عدة على مستوى الفرد، وكذلك مؤسسات البحث العلمي محلّ التطبيق بمصر؛ وألقى الضوء على ضرورة استحداث استراتيجيات موجهة بتنفيذ هذه المؤسسات للعقد النفسي لأفرادها وصياغة إستراتيجيات جديدة لدعم مستويات التماثل التنظيمي للأفراد في البيئة المصرية بصفة عامة وعلى مستوى مراكز البحوث بصفة خاصة.

الكلمات الدالة: العقد النفسي، التماثل التنظيمي، الهوية، نظرية الهوية الاجتماعية، نظرية تصنيف الذات.

## Studying the Relationship between the Psychological Contract and Organizational Identification

### Abstract

Organizational Identification has many benefits for the individual and the organization. In addition to that it is a comprehensive and deep concept as will be detailed later; beside its modernity, which requires subjecting it to more studies and research to find out the most important determinants of organizational identification and its drivers, and to build a theory for it that is valid for application. This research is considered a contribution to enrich this matter by studying the nature of the relationship between the psychological contract and organizational identification after reviewing and analyzing the previous studies which in turn supported the possibility of a role of the organization's commitment to its psychological contract towards its members in increasing their levels of organizational identification with it.

According to the nature of the research problem, the quantitative research design was chosen to conduct the field study by collecting data in a structured manner and analyzing it quantitatively / statistically through the preparation of a survey research, and the primary data was collected through a simple random sample using structured survey questionnaires by from 344 sample unit within five research centers, and to test the research hypotheses, the method of the Structural Equation Modeling has been used by Smart PLS 3 program. The statistical analyses indicates that fulfilling the psychological contract of each center / institute researchers has a direct positive significant impact on their organizational identification, as is the case between the dimensions of both variables; This highlighted the role of the organizations' commitment to the psychological contract in achieving several benefits at the individual level, as well as the research context which highlighted in turn the need to develop psychological contract fulfillment oriented strategies and to formulate new strategies to support organizational identification

increasing processes in the Egyptian environment in general and at the level of research centers in particular.

**Key Words:** Psychological Contract; Organizational Identification; Identity; Social Identity Theory; Self-Categorization Theory.

## 1/ مقدمة:

يهتم مفهوم العقد النفسي بدراسة علاقات الأفراد داخل التنظيمات من منظورها الضمني، ويُمثَّل تلك العلاقة التي تنشأ بين الأفراد والمنظمة بناءً على مجموعة من الوعود والتصورات والالتزامات المشتركة والمتبادلة فيما بينهم، والتي تُشخِّص بدورها علاقات العمل وسلوكيات طرفي العقد داخل المنظمة في صورة ضمنية غير مُصرَّح بها (Han, Kim & Kim, 2017; Rousseau & Tijoriwala, 1998).

ووفقاً لما يترتب على وفاء المنظمات بالعقد النفسي من إيجابيات؛ كزيادة شعور الانتماء للمنظمة، والتوافق مع هويتها، وزيادة ثقة الأفراد فيها، والتخلص من التهمية التنظيمية أو التخفيف من حدة تواجدها داخل العمل، وخلق مشاعر إيجابية لدى الأفراد تجاه المنظمة؛ فقد يكون لذلك بدوره شأن في زيادة مستويات التماثل التنظيمي للأفراد داخل المنظمة، وما سيترتب على ذلك من منافع عدّة على المستويين (الفرد والمنظمة).

## 2/ مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة:

تراءى للباحثة أن يجيء عرض الدراسات السابقة على النحو الآتي:

### 1/2 دراسات تناولت المتغيرات البحثية:

#### 1/1/2 الدراسات التي تناولت مُتغيّر التماثل التنظيمي:

قد أثار مفهوم "التماثل التنظيمي" -كأحد المفاهيم الحديثة التي ظهرت في أدبيات السلوك التنظيمي والقائمة على تحقيق التوافق بين قيم وأهداف الفرد والمنظمة (Ashforth, Harrison & Corley, 2008) - اهتمام الباحثة؛ فقد توصل العديد من الباحثين إلى أنّ لهذا المفهوم آثار وفوائد كثيرة بالنسبة للفرد وكذلك المنظمة، ؛ كما سبق التوضيح، علاوة عن أنه يشتمل في أبعاده على كلِّ

من الولاء التنظيمي والتشابه والعضوية (الانتماء للمنظمة)؛ لذلك فهو مفهوم شامل وعميق، فضلاً عن حداثة وهو ما يقتضي إخضاعه لمزيد من الدراسات والبحوث.

وقد نال التماثل التنظيمي مؤخرًا اهتمام الباحثين كمتغير بحثي، ولتحليل العلاقة بين أهمية العمل الجماعي والتماثل التنظيمي وبعض المتغيرات التنظيمية: (الرضا الوظيفي، عدم الغياب، الانغماس الوظيفي، والدافعية) أوضح Knippenberg & Schie (2000) عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التماثل التنظيمي من جهة وكلٍّ من الرضا الوظيفي وعدم الغياب من جهة، إلا أنّ هناك علاقة ضعيفة بين الانغماس الوظيفي والدافعية من جهة أخرى، وهذا من خلال جمع البيانات بقائمتي استقصاء، وُجّهت الأولى إلى الأفراد العاملين بالحكومة المحليّة الهولندية، والثانية إلى الأفراد العاملين بالجامعة. إلا أنه يُلاحظ وجود علاقة طردية وإيجابية بين الحاجة للانتماء والدعم الاجتماعي وبين التماثل التنظيمي، وأن الدعم الاجتماعي المُدرَك يُعدُّ متغيرًا وسيطًا تأثيريًا في العلاقة بين الحاجة للانتماء ودرجة التماثل التنظيمي للأفراد؛ فقد اهتم كلٌّ من Wiesenfeld, Raghuram (2001) & Garud بإجراء دراسة ميدانية على أفراد قسم المبيعات بأحد برامج العمل الافتراضي في إحدى المنظمات التقنية الكبرى كأحد البحوث المستمرة التي شرعوا فيها منذ سنوات على مجالات العمل الافتراضي؛ حيث إنّه يزيد بدوره من عزلة الأفراد عن بعضهم البعض واستقلالهم. وكان الملاحظ للباحثة هنا وجود تأثير للدعم الاجتماعي داخل المنظمة على تقوية العلاقة بين حاجة الأفراد للانتماء وتماثلهم مع منظماتهم وإشباع حاجتهم للانتماء؛ وبما أن الدعم الاجتماعي لا يكون عادة ضمن البنود المُلزَمة في العقد الرسمي للعمل، فهو إذن قد يكون أحد توقعات الأفراد غير المُعلنة والتي يترتب على تلبيتها بالفعل تطابقهم مع المنظمة؛ ومن ثم قد يكون لوفاء المنظمة بالعقد النفسي دورًا فعال في تطابق الأفراد مع منظماتهم في هذه الحالة.

وفي منحى آخر، توصل De Cremer (2005) إلى أن زيادة العدالة الإجرائية والتوزيعية يؤدي إلى تعاون وتماثل أفضل قياسًا على إحدى المنظمات متعددة الجنسية بألمانيا، التي تُعد بدورها المُنتج الرئيس للأدوية والمعدات الطبية، إلا أنه عند التطبيق على إحدى معاهد البحوث بفنلندا وُجد أنّ التماثل التنظيمي شكّل متغيرًا وسيطًا تفسيريًا في العلاقة بين العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية وبين كلٍّ من سلوكيات الدور الإضافي تجاه المنظمة والميل لترك العمل، في حين أدّى التماثل مع وحدة العمل الدور نفسه في العلاقة بين عدالة التعاملات وسلوكيات الدور الإضافي تجاه وحدة العمل

(Olkkonen & Lipponen, 2006)؛ لذا فعندما يرتفع التماثل التنظيمي بين الفرد والمنظمة تزداد سلوكيات الدور الإضافي، وهذا ما أكدته بالفعل دراسة كلٌّ من ( Kane, Magnusen & Perrewé (2012) المُطبَّقة على طلاب إدارة الأعمال بإحدى جامعات فلوريدا وهي (Southeastern University)؛ وبالتالي يتضح للباحثة من ذلك الدور الفعال للتماثل التنظيمي في زيادة سلوكيات الدور الإضافي داخل المنظمة، وبما أنّ مشاركة المعرفة من الأعمال غير الإلزامية داخل معظم المنظمات؛ فقد يكون إذن للتماثل التنظيمي شأنٌ جوهري في هذا الخصوص، مع الأخذ في الاعتبار أنّ العدالة داخل المنظمة قد أحدثت بدورها تماثل أفرادها؛ ومن ثم فقد يكون للعقد النفسي دورٌ في إحداث التماثل داخل المنظمة؛ إذ إن العدالة هي أحد الواجبات التنظيمية غير المكتوبة صراحة في معظم عقود العمل الرسمية.

وامتدادًا لدور العدالة التنظيمية وتأثير العوامل ذات الصلة بالثقافة التنظيمية على التماثل التنظيمي؛ فإنه إثر دراسة (Ismail, Baki, Omar & Bebenroth (2016) - التي أُجريت على 219 مفردة في ستّ منظمات ماليزية تعمل في خمسة قطاعات اقتصادية حديثة ضمن الخطة الماليزية العاشرة- اتّضح زيادة قوة تأثير العوامل الثقافية مقارنة بالعدالة التنظيمية على التماثل التنظيمي، وبخاصة العوامل التنموية developmental والعقلانية والجماعية، وهذا بدوره يُدلل للباحثة على ارتباط مفهوم التماثل التنظيمي بالثقافة التنظيمية. وعلى المنوال نفسه أظهرت نتائج دراسة (Vondey (2010 أن التماثل التنظيمي جاء متغيرًا وسيطًا تأثيريًا في العلاقة بين القيادة الخادمة وسلوكيات المواطنة التنظيمية، وتمثّل مجتمع البحث آنذاك في الأفراد العاملين بمختلف الصناعات داخل الولايات المتحدة الأمريكية؛ ومن ثم ترى الباحثة أنّ التماثل هنا كان بمثابة أحد مقومات نجاح القيادة الخادمة في خلق سلوكيات المواطنة داخل المنظمة، وما قد يترتب على ذلك من سلوكيات تطوعية لخدمة مصالح المنظمة.

واستهدف (Erkutlu & Chafra (2015 دراسة العلاقة بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي المُطبَّقة من قبل القادة وبين التماثل التنظيمي لمروسيهم، بالإضافة إلى اختبار الدور الوسيط التفسيري للسلامة النفسية وصوت الأفراد في 13 منظمة متعددة الجنسية بتركيا، وقد تمثّلت أبرز نتائج هذه الدراسة في التأكيد على وجود علاقة إيجابية ومعنوية بين اتباع الأساليب التعاونية في إدارة الصراعات وبين التماثل التنظيمي، ولعلّ إدارة الصراعات واتباع المنظمة لأساليب تعاونية

في إدارتها كان من ضمن تصورات الأفراد الضمنيّة غير المُعلنة، وهو ما أثر بالتبعية في تماثلهم مع المنظمة، بما قد يُدّل على أهمية اتباع المنظمة لأساليب أكثر من تلك المكتوبة في عقود التوظيف؛ وهذا يبرز بدوره أيضًا للباحثة احتمالية أن يكون لوفاء المنظمات بالعقد النفسي دور في خلق التماثل التنظيمي.

(أ) وفي سياق مشابه أسفرت نتائج دراسة (Islam, Ahmed & Ali (2019) عن: (أ) وجود تأثير إيجابيٍّ معنويٍّ للقيادة الأخلاقية على كلٍّ من التماثل التنظيمي للأفراد وسلوكيات إبداء الرأي Voice Behavior، (ب) وجود تأثير سلبيٍّ معنويٍّ على أعباء العمل وظروف العمل السيئة Poor Working Conditions وعنف واستقواء الأفراد داخل المنظمة Bullying، (ج) التوسط التفسيري الجزئي لكلٍّ من التماثل التنظيمي، وأعباء العمل، وظروف العمل السيئة في العلاقة بين القيادة الأخلاقية، وتسلط الأفراد داخل العمل، وسلوكيات إبداء الرأي (Partial Mediators)؛ وهذا بالاعتماد على أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية في تحليل بيانات 564 مفردة من أعضاء هيئة التمريض بالعديد من المستشفيات في مدن مختلفة بباكستان؛ ومن ثمّ إذا تم اعتبار القيادة الأخلاقية إحدى التوقعات غير المُعلنة للأفراد من منظور الباحثة، على أساس أنها لا تُدرج عادة ضمن بنود عقود التوظيف، وبما أنها أدت إلى زيادة مستويات تماثل الأفراد داخل المنظمة، فينفس المنطق قد يساعد إذن وفاء المنظمة بالعقد النفسي في هذا الشأن بفعالية.

## 2/1/2 الدراسات التي تناولت متغير العقد النفسي:

قد أوضح (Uen, Chien & Yen (2009) في دراسة لهم أنّ العقود النفسية العلائقية تُشكّل متغيرًا وسيطًا تفسيريًا في العلاقة بين نظم الموارد البشرية القائمة على الالتزام Commitment-based HR Systems وبين سلوكيات الدور In-Role Behaviors وسلوكيات المواطننة التنظيمية، أمّا العقود النفسية المعاملاتية فلم تتوسط هذه العلاقة، كما أوضحت النتائج كذلك ارتباط نظم الموارد البشرية القائمة على الالتزام ارتباطًا موجبًا مع العقود النفسية العلائقية، وارتباطًا سالبًا مع العقود النفسية المعاملاتية، بالتطبيق على 146 مفردة من عمالة المعرفة و28 مفردة من مديريهم المباشرين في 25 منظمة متطورة تكنولوجياً بتايوان، وأوصت الدراسة في النهاية بضرورة

توفير وسائل تحفيز مادية وغير مادية للأفراد لاستثارة سلوكيات دورهم الإضافي وشعورهم بالمواطنة التنظيمية، فضلاً عن خلق مناخ من السلوكيات الإيجابية؛ كاحترام والالتزام والدعم.

أمّا عن تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي للأفراد ونواياهم في البقاء والاستمرار بالمنظمة، فقد أوضح (Guchait, 2007) في دراسته على 183 مفردة من الأفراد العاملين بالمستشفيات في الهند وجود تأثير لممارسات إدارة الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي من خلال الدعم التنظيمي المُدرّك، الذي يتدخل بدوره كعامل وسيط تفسيري في العلاقة بين انطباعات الأفراد عن دور إدارة الموارد البشرية والالتزام التنظيمي. وبما أنه يُمكن للباحثة اعتبار انطباعات الأفراد عن دور وسياسات إدارة الموارد البشرية عقداً نفسياً كامناً لديهم، بصفتها توقعات غير مُعلنة لدى الأفراد عن التزامات المنظمة تجاههم، فمن ثم يؤكد هذا بدوره على الفكرة السابق الإشارة إليها أعلاه في دور الوفاء بالعقد النفسي في إدراك الأفراد للدعم التنظيمي وما يترتب على ذلك من مخرجات تنظيمية إيجابية؛ كمشاركة المعرفة.

هذا، وقد تبين أن لإدارة الموارد البشرية وكذلك ممارساتها المُوجهة بالالتزام التنظيمي Commitment HRM Practices دوراً حيوياً في تفسير الانطباعات عن العقد النفسي؛ إذ وُجدت علاقة جوهرية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية المُوجهة بالالتزام التنظيمي، وكذلك ممارسات إدارة الموارد البشرية إجمالاً والتخفيف من شعور الأفراد بالإخلال بالعقد النفسي داخل 49 منظمة بهولندا في الفترة ما بين عام 1999 حتى عام 2001 (Sonnenberg, Koene & Paauwe, 2011). ممّا أثار بدوره انتباه الباحثة لأهمية تهيئة إدارة الموارد البشرية المناخ المناسب داخل المنظمة، الذي يساعد على إدراك الأفراد التزام منظماتهم بعقدتها النفسي تجاههم، وقد يؤكد ذلك أيضاً أهمية الدعم التنظيمي في إدراك الأفراد وفاء منظماتهم بالعقد النفسي.

وجدير بالذكر في هذا الصدد أنّ سلامة الصحة النفسية للأفراد داخل العمل من شأنها أن تخلق التوافق مع هوية المنظمة (Parks & Schmedemann, 1994)، ومن أجل كشف واختبار الثقافة التي يستند إليها العقد النفسي بين الفرد والمنظمة وتأثير الإخلال بهذا العقد على رضا الفرد الوظيفي درس السيد (2006) ثلاث شرائح من جميع الأفراد بالقطاعين الحكومي والخاص داخل محافظة القاهرة حسب مدة خدمتهم، وانتهى إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين توقّعات الأفراد

والالتزام بتحقيقها وتنفيذها من جانب المنظمة؛ الأمر الذي يُشير إلى حدوث إخلال بالعقد النفسي، فضلاً عن وجود تأثير سلبي ذي دلالة معنوية للإخلال بالعقد النفسي على الرضا الوظيفي مما يؤثر بدوره على درجة انتماء الأفراد للمنظمة؛ ومن هنا يتضح للباحثة أنّ ثمة دوراً قوياً للعقد النفسي في توافق الأفراد مع الهوية التنظيمية ودرجة شعورهم بانتمائهم للمنظمة.

وفيما يتعلّق بعلاقة العقد النفسي بالهوية الاجتماعية للأفراد داخل المنظمات فقد أكدت بعض الدراسات أنّ عدم الالتزام بالعقد النفسي بين المنظمة والفرد يُشكّل تهديداً للهوية الاجتماعية داخل المنظمة (أي هوية الفرد وانتمائه)؛ إذ حينما يُدرك الأفراد عدم وفاء المنظمة بوعودها والتزاماتها تجاههم فإنهم يميلون للرد بالمثل على هذه السلوكيات، كالتقليل من شأن الهوية الاجتماعية من خلال السلوكيات التي تسيء للمنظمة؛ كالتهمك والسخرية منها أمام الآخرين (Bal, Chiaburu & Jansen, 2010; Henderson & O'Leary-Kelly, 2012).

ومما يجدر ذكره في هذا الصدد أن إحدى الدراسات انتهت إلى وجود ارتباط موجب بين خرق العقد النفسي وزيادة الشعور السالب للأفراد تجاه منظماتهم، والذي يطلق عليه Organization Cynicism "التهمكية التنظيمية" (J. L. Johnson & O'Leary-Kelly, 2003)؛ إذ يتسبّب خرق المنظمة للعقد النفسي في انهيار ثقة الأفراد بها وشعورهم بالغضب (Morrison & Robins, 1997)، الأمر الذي يتسبب بدوره في زيادة مستويات التهمكية التنظيمية داخل المنظمة (L.M. Anderson, 1996)، وهذا ما أكدته نتائج دراسة (Bashir, Nasi, Saeed & Ahmed, 2011) على 149 مفردة من الأفراد العاملين بمؤسسات القطاع العام في باكستان. وتأسيساً على ذلك يتضح للباحثة أنّ وفاء المنظمات بالعقد النفسي يترتب عليه زيادة شعور الانتماء للمنظمة والتوافق مع هويتها، علاوة على زيادة ثقة الأفراد في المنظمة والتخلص من التهمكية التنظيمية أو التخفيف من حدّة تواجها داخل العمل وخلق مشاعر إيجابية لدى الأفراد تجاه المنظمة.

هذا، وتتباين وجهات النظر بين مديري الموارد البشرية والأفراد داخل أكبر 100 منظمة عامّة وخاصة ببلجيكا حول العوامل التي تساعد على بقاء واستمرارية الفرد بالعمل من منظور العقد النفسي؛ إذ إنّه من وجهة نظر المديرين وُجدت مجموعة من العوامل تؤثر على الاحتفاظ بالأفراد وتقلل من معدلات دوران العمل؛ مثل: فرص التدرج الوظيفي، والمكافآت المالية بدرجة تفوق عوامل



أخرى؛ مثل: المناخ الاجتماعي، والمحتوى الوظيفي، وتحقيق التوازن بين الحياة الشخصية والعمل، إلا أنه من وجهة نظر الأفراد فالعوامل الأكثر تأثيراً في بقائهم في منظماتهم كانت وضوح المستقبل الوظيفي داخل المنظمة، الذي يؤثر بدوره على درجة ولاء الفرد (De Vos & Meganck, 2009)، ولعل اختلاف وجهات النظر في الاحتياجات والمُتطلبات كما يراها المديرون والأفراد لفتت نظر الباحثة لضرورة انتباه الطرفين لما يُدرکه كلُّ طرف من سلوكيات الآخر تجاهه؛ فليس بالضروري أن تكون تصورات طرف ما هي بالفعل ما أدركه وفسّرهُ الطرف الآخر.

## 2/2 دراسات تناولت العلاقات التأثيرية المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات البحث:

### 1/2/2 الدراسات التي تناولت العلاقة التأثيرية بين العقد النفسي والتماثل التنظيمي:

أوضح (Lu, Capezio, Restubog, Garcia & Wang (2016) أن للالتزام بالعقد النفسي في قطاع الفنادق بالفلبين دوراً مهماً في تحسين مستويات جودة الخدمات المُقدمة للعملاء نتيجة زيادة مستويات التماثل التنظيمي داخل المنظمة، كما درس (Maroofi & Parvin (2015) العلاقة بين الإخلال بالعقد النفسي وبين التماثل التنظيمي على المستوى الفردي وتأثير كلٍّ من القيادة التبادلية والتحويلية والعدالة الإجرائية على مستوى المجموعة تجاه الإخلال بالعقد النفسي من خلال إرسال قوائم استقصاء لـ 558 مفردة في 113 وحدة عمل منفصلة بأربع منظمات صناعية وثلاث منظمات خدمية بإيران عبر البريد الإلكتروني، وأوضحت تلك الدراسة دور الإخلال بالعقد النفسي كمتغير وسيط تفسيري على العلاقة بين القيادة التبادلية والتحويلية والعدالة وبين التماثل التنظيمي، وقد أسهمت هذه الدراسة بالأدلة الدامغة في التأكيد على أهمية ومحورية تأثير الإخلال بالعقد النفسي على تماثل الأفراد مع المنظمة ودور القيادة والاختلافات الفردية في استيعاب هذه العلاقة وفهمها.

وفي إحدى منظمات تقديم خدمات تكنولوجيا المعلومات بالهند وُجدت علاقة معنوية بين التغيير في الإخلال بالعقد النفسي والتغيير في التماثل التنظيمي، وكذلك بين التغيير في الهيبة التنظيمية المُدركة أو ما يُعرف بـ Perceived Organizational Prestige والتغيير في التماثل التنظيمي خلال فترة التنشئة الاجتماعية المُبكرة للوافدين الجُدد (حديثي التعيين بالمنظمة) (Tatachari, 2014)، وقد أسهمت كلُّ من القيادة التحويلية، والعدالة المُدركة، والإخلال بالعقد النفسي، وكذلك هيبة المنظمة الخارجية المُدركة بقوة في تفسير التماثل التنظيمي في أربعة بنوك

باليونان؛ الأمر الذي يبرز حتمية اهتمام المنظمات التي ترغب في زيادة مستويات التماثل التنظيمي بداخلها من قبل أفرادها بالنظر بعين الاعتبار للجوانب السابقة الذكر في ممارساتها الإدارية (Epitropaki, 2003).

وقد وُجد أنَّ الإخلال بالعقد النفسي يُشكّل متغيراً وسيطاً تفسيرياً في العلاقة بين القيادة التبادلية والتحويلية وبين التماثل التنظيمي، وذلك من واقع نتائج تحليل بيانات عينة مكونة من 864 مفردة من أفراد 162 وحدة عمل في عشر منظمات باليونان، منها ست منظمات صناعية وأربع خدمية (Epitropaki, 2013)، وعلى نحو مماثل اهتم Zagenczyk, Gibney, Few & Scott (2011) بدراسة العلاقة بين الإخلال بالعقد النفسي والتماثل التنظيمي للأفراد، من خلال توسيط الدعم التنظيمي المُدرّك كمتغير تفسيرية في العلاقة؛ حيث أشاروا إلى أنَّ الإخلال بالعقد النفسي يرتبط سلباً بالتماثل التنظيمي للفرد مع المنظمة؛ إذ إنَّ إخلال المنظمة بالعقد النفسي يترتب عنه اعتقاد الأفراد بأنَّ منظماتهم لا تُقدّر مساهماتهم أو لا تهتم برفاهتهم.

وبناءً على ما سبق وتم مراجعته من دراسات اتضح أن ثمة اتفاق من قبل أكثر من باحث على وجود علاقة تأثيرية بين التزام المنظمة بالعقد النفسي وزيادة مستويات التماثل التنظيمي داخل المنظمة .

### 3/2 التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال ما أُتيح للباحثة من دراسات سابقة قامت بمراجعتها بصدد موضوع البحث تم التوصل إلى مجموعة النتائج ، ويُمكن إيجاز أبرز وأشمل هذه النتائج على النحو التالي :

- مساعدة التزام المنظمات بالعقد النفسي بدوره على : زيادة شعور الأفراد بالانتماء للمنظمة ، وزيادة مستويات الولاء التنظيمي ، وزيادة مستويات التوافق مع هوية المنظمة ، والتخفيض من مستويات التهكمية التنظيمية للأفراد داخل المنظمة ، والتأثير الإيجابي على الهوية الاجتماعية للأفراد داخل المنظمة من خلال تعريفهم لذاتهم عبر عضويتهم بالمنظمة والذي يؤدي بدوره إلى تماثلهم التنظيمي.

- أن هناك نُدرة نسبية في الدراسات العربية المعنية بالعقود النفسية وأبعادها داخل المنظمات ، ومع ارتباط محتويات العقد بطبيعة سياق التطبيق ، وأهمية الوفاء بالعقد النفسي على المستوى الشخصي والتنظيمي ؛ فالأمر إذن يتطلب مزيداً من البحوث في هذا الصدد .
- أن ثمة نُدرة نسبية في الدراسات السابقة الخاصة بالعقد النفسي بخصوص تناول العقد النفسي كمتغير مستقل ؛ إذ ركزت معظم الدراسات السابقة على المُحددات أو العوامل المؤثرة على العقد النفسي وإهمال دراسة دور العقد النفسي في تحقيق مزايا مُتعددة للفرد وللمنظمة الأمر الذي بدوره قد يقلل من شأن وأهمية الالتزام بالعقود النفسية بين المنظمة وأفرادها ؛ ومن ثم تتجلى أهمية وضرورة إلقاء الضوء وإبراز هذه الجوانب .
- أن تسليط الدراسات الأجنبية للضوء على العلاقة بين العقد النفسي والتماثل التنظيمي كان محدوداً ، أما على المستوى العربي فلم تتمكن الباحثة من الحصول على أى بحث أو دراسة عربية تتناول العلاقة بين العقد النفسي والتماثل التنظيمي .
- تُجمع معظم الدراسات السابقة عن وجود تأثير للتماثل التنظيمي على زيادة سلوكيات المواطنة التنظيمية وسلوكيات الدور الإضافي وبالتالي زيادة الأعمال التطوعية للأفراد داخل المنظمة.
- أن التطرق - سواء على المستوى العربي أو الأجنبي - لموضوع التماثل التنظيمي خاصة وأنه من المفاهيم الحديثة وله آثاره ومُخرجاته الهامة للفرد وللمنظمة كان محدوداً ؛ الأمر الذي قد يُدلل بدوره على الحاجة لمزيد من الدراسات والبحوث بصدده وأيضاً لدراسته في أدوار مختلفة في العلاقات البحثية ، ومع ارتباط التماثل التنظيمي بسياق التطبيق نتيجة لعلاقته الوطيدة بالثقافة التنظيمية ؛ فلا بد من إثراء هذه الفجوة بما يناسبها من بحوث .
- أن تسليط الدراسات الأجنبية للضوء على العلاقة بين العقد النفسي والتماثل التنظيمي كان محدوداً ، أما على المستوى العربي فلم تتمكن الباحثة من الحصول على أى بحث أو دراسة عربية تتناول العلاقة بين العقد النفسي والتماثل التنظيمي .
- من خلال التحليل المنطقي لما ورد أعلاه من دراسات فهناك تدعيم لفرضية وجود تأثير للالتزام بالعقد النفسي للمنظمة على زيادة مستويات تماثل أفرادها تنظيمياً ؛ مما يخلق بدوره الحاجة لمزيد من البحوث التطبيقية لتوضيح هذا الشأن.

### 3/ مشكلة البحث:

في ضوء مراجعة الدراسات السابقة التي تناولت موضوع البحث بشكل مباشر وغير مباشر؛ فإنه يُمكن بلورة مشكلة البحث في التساؤل الآتي: "ما مدى التأثير المباشر لالتزام المنظمة بالعقد النفسي على التماثل التنظيمي للأفراد؟"

#### 4/ أهداف البحث:

يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

(1) التأسيس النظري لمتغيرات البحث وإبراز دورها في تحقيق منافع عدة على مستوى الفرد وكذلك المنظمة؛ مما قد ينعكس بدوره على الاهتمام بها علمياً وعملياً، واستحداث إستراتيجيات موجهة بتبني وتدعيم هذه المتغيرات داخل المنظمات من خلال:

- تسليط الضوء على مفهوم التماثل التنظيمي وطبيعته وما يتعلق به من دراسات حديثة.
- تسليط الضوء على مفهوم العقد النفسي وطبيعته وما يتعلق به من دراسات حديثة.

(2) الكشف عن طبيعة العلاقات التأثيرية المباشرة بين متغيرات البحث؛ مما قد يسهم بدوره في صياغة إستراتيجيات جديدة لدعم مستويات التماثل التنظيمي للأفراد في البيئة المصرية بصفة عامة، وعلى مستوى قطاع التطبيق بصفة خاصة

(3) محاولة سدّ الفجوة البحثية في طبيعة العلاقة بين العقد النفسي والتماثل التنظيمي.

#### 5/ أهمية البحث:

يستمد هذا البحث قيمته وأهميته مما يأتي:

- (1) الندرة النسبية في البحوث والدراسات العربية التي تناولت العلاقات المتبادلة بين متغيرات البحث وبعضها البعض رغم تعاظم أهميتها، سواء كان على مستوى الفرد أو المنظمة.
- (2) الندرة النسبية في البحوث والدراسات العربية التي تناولت التماثل التنظيمي بصفة عامة.
- (3) إبراز دور التزام المنظمات بالعقد النفسي في تحقيق منافع عدة على مستوى الفرد وكذلك المنظمة؛ مما قد ينعكس بدوره على ضرورة استحداث إستراتيجيات موجهة بتنفيذ المنظمات للعقد النفسي لأفرادها.

4) أن الكشف عن طبيعة العلاقات بين متغيرات البحث، وتحديد نمط العلاقة بين كلٍّ من العقد النفسي والتماثل التنظيمي قد يُسهم في صياغة إستراتيجيات جديدة لدعم مستويات التماثل التنظيمي في البيئة المصرية بصفة عامة، والاستفادة مما يُحقِّقه من مزايا، سواء كان على مستوى الفرد أو مستوى المنظمة.

## 6/ الإطار الفكري لمتغيرات البحث:

### 1/6 التماثل التنظيمي:

يُعدُّ مفهوم التماثل التنظيمي من المفاهيم الحديثة التي ظهرت في أدبيات السلوك التنظيمي، وتوصَّل العديد من الباحثين إلى أنَّ لهذا المفهوم آثاره الإيجابية على الفرد وكذلك المنظمة كما سيتم التفصيل في حينه (Ashforth & Mael, 1989 ; Conroy, Henle, Shore & Stelman, 2017) ولمعرفة ما المقصود بالتماثل فلا بد أولاً من تحديد المقصود بالهوية ، فالهوية هي البنية الأساسية للتماثل التنظيمي؛ إذ تُعدُّ الهوية أساساً كامناً مُتعدِّد الأبعاد، يتضمن فهم أوجه التشابه والاختلاف بين الفرد والآخرين؛ حيث تسمح الهوية للأفراد بفهم أنفسهم وما يفعلونه، وما يشاركونه ولا يشاركونه مع الآخرين (Alfaro-Barrantes, 2012)، فهي مرجعية لوصف الذات بما يوفر الإجابة المناسبة على سؤال : من أنا ؟ أو من نحن ؟ ؛ ومن أكثر التعريفات تأثيراً على المستوى الجزئي The Micro Level، وهو التعريف المشتق من نظرية الهوية الاجتماعية Social Identity Theory ومدخل شقيقتها وهي نظرية تصنيف الذات Self Categorization Theory، وقد تمَّ تعريف الهوية الاجتماعية بأنَّها: معرفة الفرد بانتمائه لمجموعات اجتماعية معينة والاعتبارات القيمية والعاطفية المهمَّة له فيما يتعلق بعضويته في الجماعة، أمَّا الهوية الشخصية فهي: شعور الفرد بذاته، وتُمثِّل مجموعة من الخصائص المميزة للفرد؛ مثل: الاهتمامات والقدرات والسمات الشخصية له. والذي يُفرِّق بين الهوية الشخصية والهوية الاجتماعية هو مستويات تعريف الذات، فالهوية الاجتماعية تكون مشتركة بين أعضاء المجموعة الواحدة وتختلف من مجموعة لأخرى، أمَّا الهوية الشخصية فهي الخصائص المميزة للشخص وتختلف من شخص لآخر، وغالباً يكون مثل هؤلاء الأشخاص أعضاء في إحدى المجموعات (Ashforth, Harrison & Corley, 2008).

وقد أوضح (Tajfel, Flament, Billig & Brundy (1971) الفارق بين الهوية الشخصية والاجتماعية مشيرًا إلى وجود اختلاف نوعي بين السلوك بين الأشخاص والسلوك بين المجموعات؛ إذ يرتبط السلوك بين الجماعات أو المجموعات بالهوية الاجتماعية (Birckhead, 2018)، ووصف (Brewer (1991 الهوية الشخصية بأنها تفرد للذات ببعض الخصائص التي تُميّزها عن غيرها في سياق اجتماعي معين، أمّا الهوية الاجتماعية فهي تصنيفات الذات في وحدات اجتماعية أكثر شمولاً، والتي تلمس بدورها السمات الشخصية لمفهوم الذات بحيث يتحول أسلوب الحديث من "أنا" إلى "نحن" (Blight, 2014).

ويُعدُّ (Foote (1951 من أوائل من استخدم مصطلح التماثل التنظيمي في سياق المنظمات؛ إذ اعتبره أحد أسس التحفيز، ووصفه بأنه تخصيص بهوية محددة أو مجموعة من الهويات والالتزام بها، فهو إدراك الفرد لعضويته في المنظمة؛ الأمر الذي سيؤدي بدوره لتحفيز الأفراد للعمل نيابة عن المنظمة، وقد استخدم Foote اصطلاح مفهوم الذات Self Conception كجزء من تعريف التماثل (Bartels, 2006). ويُمكن إرجاع أصول مصطلح (التماثل) للنظرية السياسية Political Theory الخاصة بـ (Lasswell (1965 والتي ركزت بصورة كبيرة على تماثل المواطنين؛ مثل القومية Nationalism (W.L. Johnson et al., 1999)، وهي تُعدُّ إحدى أشكال التماثل الاجتماعي، ويُمكن تعريفه بأنه إدراك الأفراد لانتمائهم للمنظمة أو توافقهم معها، مما يؤثر على درجة تعريفهم لأنفسهم -إدراكياً وعاطفياً- بنفس الصفات التي يعتقدون أنها أساسية للمنظمة، وكذلك الدرجة التي ينظرون فيها لتجارب المنظمة، سواء الناجحة أو غير الناجحة، على كونها تجاربهم الشخصية

(Ashforth & Mael, 1989; Dutton, Dukerich, & Harquail, 1994; Jones & Volpe, 2011; Mael & Ashforth, 1992; Sluss & Ashforth, 2008 as cited in: Birckhead, 2018; Turkoglu & Dalgic, 2019).

وتُفسر نظرية الهوية الاجتماعية التماثل التنظيمي على أنه Self Categorization ؛ أي عملية تصنيف ذاتي، ومقارنة اجتماعية من خلال مقارنة الفرد نفسه بأفراد المجموعات الأخرى، وهذا التصنيف يوفّر شرائح معرفية وترتيب للبيئة الاجتماعية بما يتيح للفرد وسائل منهجية تُمكنه من تعريف الآخرين وكذلك تعريف نفسه وتحديد موقعه بالنسبة للآخرين في البيئة الاجتماعية

(Ashforth & Mael, 1989 as cited in Birckhead, 2018).

ووفقاً لنظريتي الهوية الاجتماعية وتصنيف الذات فإنَّ ما يَسْتَحْتُ الفرد للتماثل مع جماعة ما هو تعزيز شعوره بتقدير الذات Self Esteem داخل هذه الجماعة (Ashforth et al., 2008)، فضلاً عن أن (Albert, Ashforth, and Dutton (2000) قد أشاروا إلى أنَّ الرغبة في تعزيز الذات تحدث عندما يُعرَف الأفراد أنفسهم من خلال عضويتهم بالمنظمة (Birckhead, 2018)، بينما أوضح (Conroy et al. (2017) أنَّ الأفراد يسعون إلى تحقيق تقدير الذات الإيجابي أو الحفاظ عليه من خلال التمايز داخل المجموعة.

ومن ثَمَّ فإنَّ التماثل التنظيمي يصبح العملية التي يُجيب فيها الفرد عن سؤال: من أنا؟ وتُجيب فيها المنظمة عن سؤال: من نحن؟ بما يُحَقِّق ارتباطاً فيما بين هوية الفرد والمنظمة (Albert (2018) as cited in Birckhead, 2013; et al., 2000; Brickson, 2013) ويدرك أعضاء المنظمة هويتها بصورة جزئية من خلال قيم أفرادها، واهتماماتهم، ومعتقداتهم، وسماتهم (Birckhead, 2018). وقد عرَّف (Cheney (1983) التماثل التنظيمي بأنه: عملية فعالة يرتبط من خلالها الأفراد بعدة عناصر في البيئة الاجتماعية المحيطة، وقد طوَّر (Cheney & Tompkins (1987) التعريف السابق للتماثل؛ حيث يريان التماثل التنظيمي على أنه عملية تماثل وما يترتب على هذه العملية من نتائج، وتتشكل الهوية (المنتج النهائي) من خلال هذه العملية (Bartels, 2006).

فقد تباينت رؤى الباحثين حول تعريف مفهوم التماثل التنظيمي تبعاً لتباين خلفياتهم الفكرية والفلسفية التي تناولوا بها هذا المفهوم (Ekmekci & Casey, 2009)، ولكن يُلاحظ أنَّ معظم هذه التعريفات تنطلق من نظرية الهوية الاجتماعية التي لا تزال المدخل المُهيمن في أدبيات التماثل التنظيمي، وتفترض نظريتها الهوية الاجتماعية وتصنيف الذات أنَّ الأفراد يُصنِّفون أنفسهم وفقاً لجماعة ما أو بصورة أكثر تحديداً لمنظمة ما، كما تفترض نظرية الهوية الاجتماعية أنَّ للأفراد هوية شخصية وعدة هويَّات اجتماعية لتفسير مكانهم داخل هذا العالم؛ إذ يحتاج الأفراد لتبسيط العالم الاجتماعي من خلال تصنيف الناس لمجموعات، ومن ثَمَّ تحديد عضويتهم وانتمائهم لمجموعات أو فئات معينة، كما قد يعتبرون أنفسهم أعضاء في عدة مجموعات أو فئات مختلفة، ووفقاً لنظرية الهوية الاجتماعية كذلك فعادة ما يميل الأشخاص لإجراء المقارنات الاجتماعية؛ حيث يقارنون أنفسهم مع الآخرين على أساس عضويتهم في مجموعات معينة، ولأنَّ الأشخاص دائماً ما يسعون إلى تحقيق تقدير إيجابي

للذات فتفترض نظرية الهوية الاجتماعية أنَّ الأشخاص سوف ينسبون أنفسهم (سواء بوعي أو دون وعي) لتلك الفئات الاجتماعية أو المجموعات التي يتم تقييمها بشكل أكثر إيجابية من غيرها، ويُعدُّ كلٌّ من (Ashforth & Mael (1989) من أوائل الباحثين الذين اعتمدوا على نظرية الهوية الاجتماعية في تعريف التماثل التنظيمي؛ حيث يرونه نوعاً محدداً من أنواع التماثل الاجتماعي، وكانت أهم مكونات التماثل الاجتماعي كما أشاروا هي فكرة تصنيف الذات بصورة يدرك فيها الأفراد ترابطهم النفسي مع مصير ومستقبل منظماتهم (Bartels, 2006).

وعلى الرغم من وجود اختلافات واضحة بين التعريفات السابقة إلا أنَّ بينها شيئاً من التداخل، فالفكرة الرئيسة تتمثل في الربط بين الذات والمنظمة وتعريف الفرد لنفسه من خلال خصائص المنظمة، علاوة على أنَّ التماثل بالنسبة للأفراد يتمثل في عناصر من الخصائص التنظيمية تصبح بطريقة أو بأخرى إلى حدٍّ معين جزءاً من مفهوم الذات الخاص بهم (Bartels, 2006).

ويدمج أشهر التعريفات الإجرائية للتماثل بين عدة نواحي تم تحديدها من قبل كثير من الباحثين أمثال (Cheney (1983; Kaufman (1960) والتي في ضوءها عرّف W.L. Johnson et al. (1999) التماثل بأنه: عملية الإقناع الداخلي والخارجي التي تندمج من خلالها مصالح واهتمامات الفرد مع مصالح واهتمامات منظمة ما؛ مما يؤدي بدوره لتوافق أهدافه مع أهداف المنظمة وحينئذٍ يُصبح مُتماثلاً معها.

هذا ، واختلفت مكونات التماثل الضمنية باختلاف تعريفاته، إلا أنَّ أشهر التعريفات الإجرائية للتماثل التي عرّفه في ضوءها (W.L. Johnson et al. (1999 تضمّن ثلاثة أبعاد هي الأشهر من بين دراسات التماثل التنظيمي؛ إذ أشار كلٌّ من: مرزوق (2013) و W.L. Johnson et al. (1999) نقلاً عن (Cheney (1982، وكذلك Miller, Allen, Casey & Johnson (2000) و Eickholt (2018) إلى أنَّ التماثل التنظيمي يتكوّن من ثلاثة أبعاد؛ هي: (1) الولاء التنظيمي Organizational Loyalty: ويُعبّر عن مدى الدعم الذي يقدمه العامل للمنظمة والحماس لتحقيق أهدافها والدفاع عنها ودعمها ومحاكاة سلوك الأعضاء الآخرين، (2) التشابه Similarity: وهو يُشير إلى إدراك الفرد لوجود خصائص وقيم وأهداف مشتركة مع الأعضاء الآخرين في المجموعة أو المنظمة التي ينتمي إليها، (3) العضوية Membership: وترمز إلى



درجة فهم وإدراك الفرد لذاته من حيث ارتباطه بالمنظمة، والإحساس بالانتماء والشعور بالجاذبية النفسية تجاه المنظمة، وتعريف الذات من خلال العضوية بالمنظمة.

تكمن أهمية التماثل التنظيمي في كونه أحد طرق توضيح طبيعة العلاقة بين الأفراد ومنظماتهم، وكلما كان تماثل الأفراد مع منظماتهم قوياً أدى ذلك لارتفاع مستويات رضاهم الوظيفي، ومستويات سلوكيات الدور الإضافي، وكذلك انخفاض معدلات الغياب ونوايا ترك العمل (Bartels, 2006; As Cited in: B.J. Kim, 2019; Porck et al., 2018)، كما أن سلوكيات الأفراد الإيجابية لن تؤثر فقط على المنظمة من الداخل، بل ستعكس أيضاً على البيئة الخارجية للمنظمة؛ فعلى سبيل المثال: زيادة مستويات الرضا الوظيفي للأفراد سيؤدي بدوره لزيادة السلوكيات الإيجابية في التعامل مع العملاء، مما سيؤدي تباعاً إلى زيادة مستويات رضا العملاء (As Cited in Bartels, 2006)، وقد ميّز Eickholt (2018) بين عدة مزايا للتماثل التنظيمي بين الأفراد؛ مثل: زيادة الرضا عن الوظيفة والمنظمة، والاندماج داخل المنظمة والبقاء فيها وعدم انتواء تركها، وأداء الأفراد لأدوارهم الوظيفية بصورة أفضل، وزيادة الثقة في المنظمة، وزيادة الانخراط في العمل، وتخفيض مستويات الاحتراق الوظيفي، وكذلك عدة مزايا للمنظمة من التماثل بين الأفراد مثل: الدفاع عن المنظمة أمام الآخرين حال إذا ما تمّ اتهامها بارتكاب أيّة ممارسات غير أخلاقية، والترويج للمنظمة من خلال أنشطة مختلفة؛ مثل الإسهام في تقديم مساهمات وإنجازات مالية للمنظمة، وتقديم النصح للآخرين بالالتحاق بالمنظمة، وزيادة الارتباط والانخراط في الأنشطة التنظيمية.

## 2/6 العقد النفسي :

تتعدّد أنواع العقود الموثقة رسمياً بين الفرد والمنظمة؛ مثل: عقود العمل الدائمة وعقود العمل المؤقتة وعقود العمل محدّدة المدة والغرض....، كذلك يوجد نوع آخر من العقود بين الفرد والمنظمة لا يتم كتابته أو توثيقه بشكل رسمي، ويستند إلى فهم وإدراك كليهما لمجموعة من الالتزامات المتبادلة وغير المكتوبة، يُسمّى بالعقد النفسي (السيد، 2006)، وسمّي بالنفسي نظراً لأنّ ما يحتويه من وعود تعتمد على إدراك وتصورات كلّ طرف من أطرافه (Scholz, 2013)، وذكر Guest & Conway (2002) أنّ إدارة العقود النفسية مهمة رئيسة للمنظمات التي تسعى لتطوير نفسها وتهيئة

مناخ تنظيمي من الثقة القائمة على مبدأ بناء الأفراد People Building بدلاً من استخدامهم فحسب People Using.

هذا، وقد تبنت العديد من الدراسات الإطار التعريفي للعقد النفسي بصورة موسّعة؛ إذ افترض كلٌّ من (Rousseau & Parks, 1993) أنّ العقد النفسي يظلُّ في عقل الفرد فقط عن تصوراتهِ فيما يتعلق بالتزامات المنظمة تجاهه والتزاماته تجاه المنظمة (Herriot & Pemberton, 1997)، كما عرّفته كذلك (Rousseau, 2001) بأنه تصورات الأفراد عن الالتزامات المتبادلة، ويُعبر عن الصورة الذهنية للالتزام الفرد نظير التزام مقابل في علاقة محدّدة (Chahar, 2019). وبتعديل تعريف (Herriot & Pemberton, 1997) عرّف (Guest & Conway, 2002) العقد النفسي بكونه تصورات كلا طرفي علاقة العمل (الفرد والمنظمة) عن الوعود والالتزامات المتبادلة بينهم والمنصوص عليها ضمناً في هذه العلاقة. إلّا أنّه قد تمت الإشارة فيما بعد للعقد النفسي على كونه كيفية إدراك الفرد لالتزاماته تجاه صاحب العمل وكذلك التزامات صاحب العمل تجاهه (Maia & Bastos, 2019)، يُمكن أن يتمّ تقسيم مكونات العقد النفسي إلى ثلاثة مكونات أساسية؛ هي: (1) الالتزامات (التعهدات) Obligations، (2) الوفاء (التنفيذ/ الالتزام ب) Fulfillment، (3) الخرق Breach. ويُشير الوفاء (التنفيذ/ الالتزام ب) إلى أيّ مدى تمّ إدراك تنفيذ الوعود والالتزام بها، وعلى النقيض فعند إدراك الإهمال في تنفيذ أحد وعود العقد النفسي فهذا يُعدُّ خرقاً للعقد. والسعي الدائم للوفاء بالعقد النفسي بالشكل المتوقّع من الطرفين (الموظف والمنظمة) يستوجب من كلا الطرفين احترام الالتزامات والتعهدات المُبرّمة ضمناً، التي تُشكّل في ذاتها أبعاد (محتويات Contents) العقد النفسي، وتتمثل في: (Rousseau & Rousseau, 1990; Rousseau, 1990; Herriot et al., 1997; Tijoriwala, 1998).

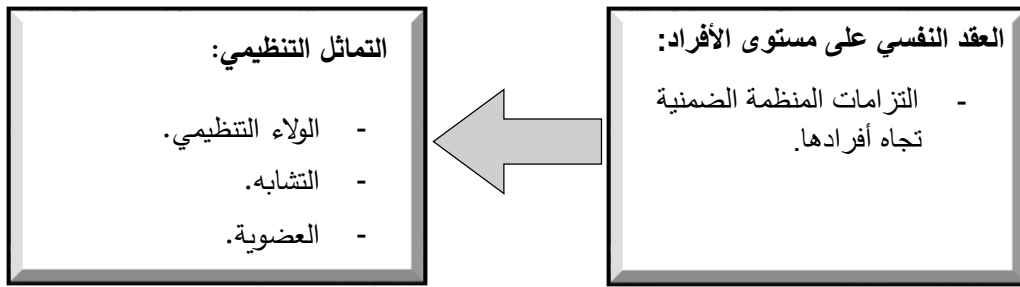
أ. **تعهدات والتزامات المنظمة:** وهي تُعبّر عن توقّعات الأفراد من المنظمة إزاء تميّزهم في الأداء؛ مثل: التعويضات، وتطوير المسار المهني، ونظم التدريب والتطوير المستمر، وتهيئة المناخ الذي يساعد على إحداث توازن بين الحياة العملية والشخصية للعاملين، والتقدم الوظيفي، والأمان الوظيفي، والتعلم، والعدالة، والتشاور، والنواحي الإنسانية، والعدالة الإجرائية.

ب. **تعهدات والتزامات الموظف:** وهي تُمثّل الالتزامات التي تعهّد بها الفرد ضمناً تجاه المنظمة؛ مثل: التزام الموظف بمضمون العمل، وتطوير الذات، والولاء للمنظمة، والأعمال التطوعيّة التي

تخدم تحقيق أهداف المنظمة ومصالحها، والمواطنة التنظيمية، والرغبة في البقاء في المنظمة، وقبول التنقلات، والمرونة في العمل، والأمانة.

### 7/ نموذج البحث:

تمّ بناء النموذج النظري المقترح للبحث والمُبيّن في الشكل رقم (1) بناءً على مراجعة الدراسات السابقة، والإطار الفكري للبحث ليُعبّر عن مُتغيرات البحث واتجاهات التأثير بينها، وهو ما تمّ اختباره من خلال الدراسة الميدانية، ويتّضح من الشكل المُشار إليه أنّ البحث يرمي إلى اختبار تأثير التزام المنظمة بالعقد النفسي (المتغير المستقل) على التماثل التنظيمي للأفراد (المتغير التابع) بأبعاده الثلاثة.



شكل رقم (1)

نموذج البحث

المصدر: من إعداد الباحثة

### 8/ فروض البحث :

اتضح وجود اتفاق من قبل الباحثين على وجود علاقة تأثيرية بين التزام المنظمة بالعقد النفسي وزيادة مستويات التماثل التنظيمي داخل المنظمة؛ وبناء عليه: يُمكن صياغة الفرض الرئيس للبحث على النحو الآتي:

✓ ف 1: من المتوقع وجود تأثير إيجابي معنوي مباشر لوفاء المركز/ المعهد بالعقد النفسي على التماثل التنظيمي لباحثيه.. ووفقاً لأبعاد كلا المتغيرين ينبثق من هذا الفرض الفروض الفرعية الآتية:

- **ف 1/1:** من المُتوقع وجود تأثير إيجابي معنوي مباشر لوفاء المركز / المعهد بالتزاماته الضمنية تجاه باحثيه على ولائهم التنظيمي.
- **ف 2/1:** من المُتوقع وجود تأثير إيجابي معنوي مباشر لوفاء المركز / المعهد بالتزاماته الضمنية تجاه باحثيه على إدراكهم لوجود خصائص وقيم وأهداف مشتركة فيما بينهم.
- **ف 3/1:** من المُتوقع وجود تأثير إيجابي معنوي مباشر لوفاء المركز / المعهد بالتزاماته الضمنية تجاه باحثيه على عضويتهم به وتعريفهم لذاتهم.

### 9/ الخطة المنهجية للدراسة الميدانية:

تتضمن الخطة المنهجية للدراسة الميدانية العناصر الفرعية الآتية:

#### 1/9 تحديد مدخل البحث **Research Approach:**

تمّ الاعتماد على مدخل القياس Deduction Approach بهدف تفسير وتوضيح العلاقة التأثيرية بين متغيرات البحث: المستقل والتابع وأبعادها؛ وذلك من خلال جمع البيانات بشكل منظم ومهيكل وتحليلها كمياً/ إحصائياً.

#### 2/9 تصميم البحث **Research Design:**

وفقاً لطبيعة مشكلة البحث تمّ اختيار تصميم البحث الكمي Quantitative Research Design لإجراء الدراسة الميدانية.

#### 3/9 بلورة إستراتيجية البحث **Strategy of Inquiry:**

من بين إستراتيجيات التصميم الكمي للبحوث قامت الباحثة باتباع البحث المسحي Survey Research كإستراتيجية للبحث.

#### 4/9 البيانات المطلوبة للبحث ومصادرها:

تنقسم البيانات المطلوب الحصول عليها من أجل تحقيق أهداف البحث واختبار فروضه إلى نوعين رئيسيين، هما بيانات ثانوية وبيانات أولية؛ وعليه تُصنّف مصادر الحصول على البيانات إلى مصادر ثانوية ومصادر أولية، ويُمكن توضيح ذلك على النحو الآتي:

#### 1/4/9 البيانات الثانوية:

تتمثل في بيانات عن متغيرات البحث؛ من حيث المفاهيم، والخصائص، والأبعاد، وكذلك البيانات التي تم جمعها عن مجتمع البحث.

مصادر الحصول عليها: المصادر الثانوية للبيانات مثل: المراجع العلمية (الكتب، الدوريات، الرسائل العلمية، والمقالات) والتقارير.

#### 2/4/9 البيانات الأولية:

وهي البيانات التي جُمعت لأول مرة بهدف استجلاء العلاقة التأثيرية بين العقد النفسي والتماثل التنظيمي.

مصادر الحصول عليها: جُمعت البيانات الأولية للبحث من مفردات البحث الميداني وهم الباحثون بخمسة مراكز للبحوث تابعة لوزارة الدولة للبحث العلمي بمصر، وذلك على نحو ما سيرد بيانه لاحقاً.

#### 10/ مجتمعات البحث وأسلوب دراسته:

مجتمع البحث مُجتمع مُحدد يتكون من خمسة مراكز بحثية تابعة لوزارة الدولة للبحث العلمي بمصر ويُمكن توصيفه كما هو مُبيّن بالجدول رقم (1):

##### جدول رقم (1)

توصيف مجتمعات البحث

									الدرجة العلمية
--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------

المراكز والمعاهد البحثية	مساعد باحث	باحث مساعد	باحث	أستاذ باحث مساعد	أستاذ باحث	أستاذ متفرغ	الإجمالي لكل مركز	%	
المركز القومي للبحوث	161	872	1030	655	727	1155	4600	71%	
المعهد القومي لعلوم البحار والمصايد	7	89	187	73	50	157	563	9%	
معهد تيودور بلهارس للأبحاث	2	136	105	36	44	176	499	8%	
معهد بحوث البترول	14	83	103	64	64	109	437	7%	
المعهد القومي للبحوث الفلكية والجيوفيزيائية	34	87	70	38	55	40	324	5%	
إجمالي حجم المجتمع	6423								

المصدر: الصفحة الرسمية لمجلس المراكز والمعاهد والهيئات البحثية على شبكة الإنترنت

ويتسم مُجتمع البحث بكبر حجمه وانتشاره جغرافياً؛ ونظراً لذلك تم الاعتماد على أسلوب العينات في المعاينة (قرطام، 2017)، ونظراً لما سبق ذكره بأن مُجتمع البحث مُجتمع محدد، وهو ما يعني توافر إطار له عند جمع البيانات لتحديد وحدات المعاينة واختيارها، وكذلك للرغبة في إمكانية

تعميم نتائج البحث؛ فإن أسلوب العينات الاحتمالية هو الأنسب في سحب مفردات العينة. وبما أن مجتمع البحث يتراوح ما بين 5000: 10000 مفردة؛ فإن حجم العينة الأنسب عند درجة ثقة 95% ومستوى معنوية 5% يقع ما بين 357: 370 مفردة (بازرعة، 1996)؛ لذا تم تطبيق المعادلتين الآتيتين لتحديد حجم العينة بدقة (الديب، 2010، نقلًا عن يونس، 2016):

$$(1) \dots\dots\dots \frac{(Y) X^2 (L-1) L}{(D)^2} = N$$

$$(2) \dots\dots\dots \frac{N}{\frac{N}{N} + 1} = N^*$$

حيث إن:

ن: حجم العينة قبل تطبيق معامل التصحيح.

ي: القيمة المعيارية لمعامل ألفا 0,025.

ل: نسبة حدوث الحدث في المجتمع 50%.

د: نسبة الخطأ المسموح به وهي 5%.

ن: حجم المجتمع.

ن\*: حجم العينة النهائي بعد تطبيق معامل التصحيح.

وكانت نتيجة تطبيق المعادلتين (1)، (2) كما يأتي:

$$N = 384 \text{ مفردة.} \quad N^* = 362 \text{ مفردة.}$$

وإزاء تجانس مجتمع البحث وتوافر إطار له فقد تم سحب عينة عشوائية بسيطة من كل مركز (معهد) من مراكز (معاهد) البحوث (قرطام، 2017).

## 11/ مقاييس متغيرات البحث:

يعكس الجدول رقم (2) الآتي أبعاد متغيرات البحث ومقاييسه كما يأتي:

## جدول رقم (2)

## مقاييس متغيرات البحث

م	المتغير	أبعاد المتغير المُستخدمة في القياس	المقياس
1	العقد النفسي على مستوى الأفراد	التزامات المنظمة الضمنية تجاه أفرادها.	مقياس (Robinson & Morrison, 2000)؛ حيث تمَّ قياس وفاء المنظمة بالتزاماتها الضمنية تجاه أفرادها من منظورهم من خلال خمس عبارات تُعدُّ من ضمن أسلوب القياس العالمي للوفاء بالعقد النفسي.
2	التماثل التنظيمي	1. الولاء التنظيمي 2. التشابه 3. العضوية	مقياس (Miller et al. 2000)؛ حيث قيس التماثل التنظيمي من خلال 12 عبارة تُغطي الثلاثة أبعاد الخاصة بالتماثل كما يأتي: 5 عبارات لُبعد الولاء التنظيمي. 4 عبارات لُبعد التشابه. 3 عبارات لُبعد العضوية.

المصدر: من إعداد الباحثة

وينبغي الإشارة في هذا الصدد إلى أنَّ المقاييس السابقة المذكورة في جدول رقم (2) قد صيغت جميعها بأسلوب مقياس المسافات (مقياس القيم " ليكرت " Likert Rating Scale) المُكوَّن



من خمس فئات (درجات) يتراوح في إجاباته ما بين موافق تمامًا؛ وهو ما يُمثل الرقم (5)، وغير موافق على الإطلاق؛ وهو ما يُمثل الرقم (1).

## 12/ أداة جمع البيانات الأولية:

جُمعت البيانات الأولية للبحث من خلال قائمة استقصاء مهيكلة، تتكون من عبارات المقاييس سابقة الذكر، وقد تمَّ تصميم هذه القائمة من خلال مرحلتين: (1) إعداد القائمة، (2) اختبار القائمة وتصميمها في شكلها النهائي، وذلك على النحو الآتي:

### 1/12 إعداد قائمة الاستقصاء:

تمَّ إعداد قائمة استقصاء تضمُّ الأسئلة اللازمة لجمع البيانات الأولية للبحث بالاعتماد على المقاييس المذكورة في جدول رقم (2)؛ ويُمكن إلقاء المزيد من الضوء على أسئلة القائمة والبيانات الخاصة بكلِّ منها كما يأتي:

■ بيانات السؤال الأول: تعكس عبارات السؤال الأول (5 عبارات) مدى وفاء مركز/ معهد البحوث موضوع البحث بالتزاماته تجاه باحثيه في مقابل ما يقدمونه من عمل؛ إذ يقوم المُستقصى منه بتحديد مدى موافقته على وفاء منظمته بعودها له والتزاماتها تجاهه، ذلك من خلال اختيار إحدى درجات المقياس الفئوي المُكوّن من خمس مسافات تتراوح ما بين موافق تمامًا = (5)، وغير موافق على الإطلاق = (1).

■ بيانات السؤال الثاني: يهدف السؤال الثاني إلى التعرّف على مدى وجود تماثل تنظيمي في مركز/ معهد البحوث الذي يعمل به المُستقصى منهم؛ حيث طُلب من كلِّ منهم تحديد مدى موافقته على تماثله مع المركز/ المعهد من خلال اختيار إحدى درجات المقياس الفئوي المُكوّن من خمس مسافات، وفيما يأتي توضيح للعبارات التي تُمثل كلَّ بُعد من هذه الأبعاد:

- البُعد الأول: الولاء التنظيمي: وقد تمَّ التعبير عنه من خلال العبارات رقم 1، 2، 3، 4، 5.

- البُعد الثاني: التشابه: وقد عُبر عنه من خلال العبارات رقم 6، 7، 8، 9.
  - البُعد الثالث: العضوية: وقد قيس من خلال العبارات رقم 10، 11، 12.
- 2/12 اختبار مدى اعتمادية (ثبات) Reliability مقاييس قائمة الاستقصاء وصلاحيتها (صدقها) Validity، وذلك يكون عبر ثلاث مراحل كما يأتي:**

### **1/2/12 المرحلة الأولى: الاختبار المبدئي للقائمة على وحدات المعاينة Piloting:**

حيث تمّ اختبار القائمة والتأكد من مدى وضوح وسهولة فهم الأسئلة والإجابة عليها على عدد من وحدات المعاينة.

### **2/2/12 المرحلة الثانية: الاختبار من خلال خبراء المجال (مراجعة النظراء) Peer Reviews:**

حيث تمّ عرض القائمة على عدد من أساتذة إدارة الأعمال وأساتذة إدارة الموارد البشرية الذين قاموا بدورهم بإجراء التعديلات المطلوبة على القائمة حتى أصبحت صالحة للاستخدام في جمع البيانات المنشودة؛ وذلك بقصد اختبار الصدق الشكلي (الظاهري) Face Validity للمقاييس للتأكد من قدرة المقياس على تناول الموضوع العام الذي تنتمي إليه الظاهرة محل القياس، ويتمّ قياسه بشكل حُكمي بالاعتماد على خبراء المجال (قرطام، 2017)، وارتكزت معظم هذه التعديلات حول صياغة عبارات المقاييس المُستخدمة في إعداد القائمة، وإجراء بعض التعديلات اللغوية عليها، واستبدال مقياس العقد النفسي بمقياس آخر يضمّ عدد عبارات أكثر؛ حيث استخدمت الباحثة في قائمة الاستقصاء المبدئية بالبداية مقياساً عالمياً للعقد النفسي، يتكون من 3 عبارات فقط، وبعدئذ تمّ الانتقال إلى المرحلة الثالثة على النحو الآتي:

### **3/2/12 المرحلة الثالثة: الاختبار الإحصائي:**

وهنا تمّ اختبار كلّ من اعتمادية قائمة الاستقصاء وصلاحيتها إحصائياً، بعد جمع البيانات من 50 مفردة من مجتمع البحث؛ لتصميم القائمة في صورتها النهائية في ضوء نتائج هذا الاختبار، ويُمكن توضيح ذلك كما يأتي:

### **1/3/2/12 اختبار الاعتمادية (الثبات):**

تُشير خاصية الثبات إلى مدى قدرة القياس على أن يعكس الفروق في الظاهرة محل البحث بين وحدات المعاينة وكذلك عبر الزمن، وقد تمَّ اختبار مدى اعتمادية قائمة الاستقصاء من خلال استخدام أسلوب معامل ألفا كرونباخ Cronbach's alpha الذي يعمل بدوره على تقييم ثبات المقياس من خلال أخذ قيمتين أو أكثر للقياس لنفس الظاهرة محل البحث في الوقت نفسه، وتحديد مدى درجة التوافق بين القيمتين لقياس نفس الظاهرة (قرطام، 2017)، ويُمكن توضيح نتائج اختبار الاعتمادية من خلال جدول رقم (3).

### 2/3/2/12 اختبار الصلاحية (الصدق):

يُشير الصدق في القياس إلى مدى قدرة المقياس المستخدم على أن يعكس المفهوم والمضمون الحقيقي للظاهرة بشكل مانع جامع؛ أي يشمل كافة الأبعاد المكونة للظاهرة دون نقصان، وفي نفس الوقت عدم الخلط بين أبعاد الظاهرة وأبعاد ظواهر أخرى (قرطام، 2017).

وقد تمَّت مراعاة صلاحية الشكل (الصدق الظاهري) عند إعداد القائمة كما سبق التوضيح، أما صلاحية البناء (التكوين الفرضي) Construct Validity التي تُعبر عن المدى الذي تُحاكي فيه مجموعة من المتغيرات المُقاسة واقع الفروض النظرية المبنية عليها (Hair, Black, Babin & Anderson, 2014)، والتي تُعدُّ بدورها أهم أشكال الصلاحية على الإطلاق، وتُشير إلى مدى نجاح عملية القياس في أن تعكس جميع الأبعاد المكونة للمفهوم محل البحث بشكل يتفق مع الواقع الفعلي والمنطق العلمي الخاص بهذا المفهوم (قرطام، 2017)، وقد تمَّ اختبارها من خلال صدق الاتساق الداخلي بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كلِّ عبارة من عبارات مقاييس المتغيرات الثلاثة والدرجة الكلية لمقياس المتغير الذي تنتمي إليه العبارة، من خلال البرنامج الإحصائي SPSS إصدار 22، وهو ما يُمكن توضيحه من خلال الجدول رقم (3) أيضًا.

## جدول رقم (3)

## نتائج اختبار قائمة الاستقصاء

اختبار ألفا كرونباخ	قيمة الدلالة	معامل الارتباط	أكواد عناصر / مقاييس النموذج في التحليل الإحصائي
<b>الوفاء بالتزامات المنظمة الضمنية تجاه أفرادها</b>			
0,91	000	** 0,93	أدى المركز / المعهد دوره بجدارة حتى الآن في الوفاء بوعوده لي .
	000	** 0,88	خالف المركز / المعهد العديد من وعوده لي بالرغم من التزامي بتنفيذ كل وعودي له (ترميز عكسي).
	000	** 0,85	أوفى المركز / المعهد حتى الآن بمعظم ما وعدني به أثناء التقدم لشغل
	000	** 0,79	لم يفي المركز / المعهد بكل ما وعدني به مقابل أداء مهام وظيفتي (ترميز عكسي).
	000	** 0,86	أشعر بأن المركز / المعهد ألزم بما وعدني به أثناء تعييني بالوظيفة.
<b>التماثل التنظيمي</b>			
0,93	000	** 0,82	يسرني عملي بهذا المركز / المعهد تحديداً دون غيره.
	000	** 0,82	أتحدث مع أصدقائي عن المركز / المعهد على كونه من أفضل المنظمات التي يُمكن أن يعمل بها أي باحث.
	000	** 0,82	يربطني بوظيفتي في المركز / المعهد مشاعر إيجابية عميقة.
	000	** 0,87	أنا على استعداد للاستمرار بالعمل داخل المركز / المعهد طيلة فترة
	000	** 0,72	أرى أن إنجازات المركز / المعهد تمثل نموذجاً للنجاح يُحتذى به .
	000	** 0,72	تمثلي الصورة الذهنية للمركز / للمعهد في المجتمع بشكل جيد .
	000	** 0,73	تتشابه قيمي الشخصية مع قيم المركز / المعهد الذي أعمل به .
	000	** 0,64	أصف المركز / المعهد بأنه عائلة كبيرة ينتمي إليها كل من يعمل به .
	000	** 0,81	أستطيع تحديد هويتي بسهولة من خلال عملي بالمركز / بالمعهد .
	000	** 0,82	أشعر بالفخر لكوني أعمل في هذا المركز / المعهد .
	000	** 0,73	أشعر بأن المركز / المعهد الذي أعمل به يمنحني اهتمامه.
	000	** 0,66	أهتم بمستقبل المركز / المعهد الذي أعمل به.

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي

Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed) \*\*

ويلاحظ من الجدول رقم (3) السابق أن ثبات مقاييس متغيرات البحث تراوح ما بين 0,91 كحدٍ أدنى و 0.93 كحدٍ أقصى؛ مما يدلُّ بدوره على أن مقاييس قائمة الاستقصاء تتمتع بدرجة

عالية من الثبات والاعتمادية؛ حيث إن جميع القيم تتعدى الحدّ المقبول للثبات وهو  $0,70$  (Hair et al., 2014)، كما يُلاحظ أنّ جميع معاملات ارتباط بيرسون بين عبارات كلّ مقياس ودرجته الكلية دالة إحصائياً عند مستوى معنوية  $0,01$ ، وكان الحدّ الأدنى لمعاملات الارتباط هو  $0,64$ ، بينما كان الحدّ الأقصى لقيم معامل الارتباط هو  $0,93$ ؛ وعليه فإنّ جميع عبارات كلّ مقياس متسقة داخلياً معه، مما يبرهن بدوره على صدق المقاييس المستخدمة وصلاحياتها في قائمة الاستقصاء.

وتأسيماً على نتائج الثبات والاتساق الداخلي السابق توضيحها يتّضح ثبات مقاييس قائمة الاستقصاء بدرجة مرتفعة وصدق اتساقها الداخلي، ومن ثمّ إمكانية استخدامها في استكمال جمع بيانات البحث الميدانية من باقي مفردات العينة.

### 13/ التحليل الإحصائي للبيانات الأولية:

لقياس التأثير المباشر بين المتغيرات، بالإضافة إلى قياس الخطأ المعياري، تمّ الاعتماد على أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية (البنائية) (SEM) Structural Equation Modeling؛ وذلك على مرحلتين كما سيتمّ التفصيل لاحقاً، من خلال برنامج Smart PLS 3 (Hair et al., 2017):

### 1/13 تطوير نموذج القياس وتقييمه Measurement Model:

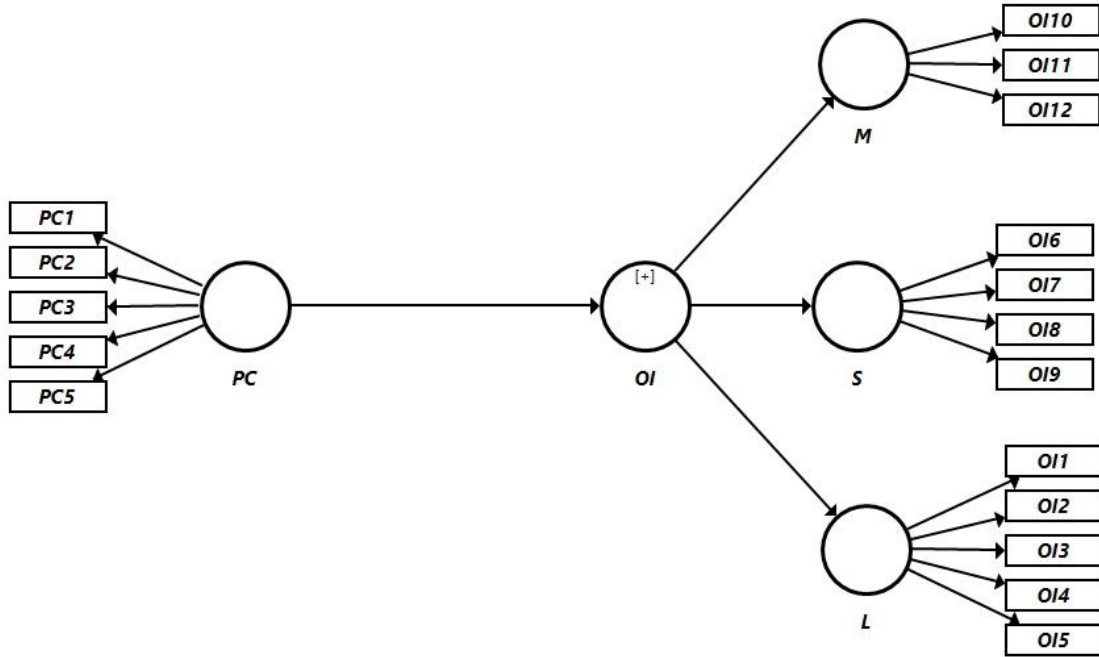
يتّم في هذه المرحلة بناء نموذج قياس المتغيرات وفقاً للنموذج النظري للبحث، ثمّ تقييم بنوده للوقوف نهائياً على نموذج القياس النهائي لمتغيرات البحث؛ إذ يتمّ قياس كلّ متغير كامن من خلال مجموعة من المتغيرات/ المؤشرات المُشاهدة Observed Variables، وتُمثل المتغيرات الكامنة مجموعة المتغيرات التي لا يُمكن ملاحظتها بصورة مباشرة، لكن يتمّ التعبير عنها من خلال مجموعة من المتغيرات تُسمّى بالمؤشرات أو المتغيرات الظاهرة (المُشاهدة) التي تتمثل في مقاييس كلّ متغير (يونس، 2016)، ويُمكن توضيح ما يتطلّبه ذلك من إجراءات بصورة موجزة على النحو الآتي:

## 1/1/13 تحديد المتغيرات الكامنة والظاهرة (المُشاهدة) بالنموذج:

نموذج البحث نموذج عاكس - عاكس، مُكوّن من طبقتين من المتغيرات الكامنة، وهو ما يُسمى بـ Reflective – Reflective Higher Order Model ؛ حيث مثّلت أبعاد كلِّ متغير الطبقة الأولى منها First Order (Lower Order) التي تنطوي بدورها على عدّة متغيرات مُشاهدة، ويُمكن توضيح ذلك كما يأتي:

- المتغير الأول للبحث: هو الوفاء بالتزامات المنظمة الضمنية تجاه أفرادها (PC)، وقد تمّ قياسه من خلال خمسة متغيرات مُشاهدة؛ تتمثل في: (PC1, PC2, PC3, PC4, PC5).
- المتغير الثاني للبحث: متغير من الطبقة الثانية Second Order (Higher Order) وهو التماثل التنظيمي (OI)، وقد تمّ قياسه من خلال ثلاثة أبعاد فرعية (متغيرات كامنة من الطبقة الأولى)؛ وتتمثل في: الولاء (L): وقد قيس عبر خمسة متغيرات مُشاهدة؛ تتمثل في: (OI1, OI2, OI3, OI4, OI5)، والتشابه (S): وقد قيس عبر أربعة متغيرات مُشاهدة؛ تتمثل في: (OI6, OI7, OI8, OI9)، وكذلك العضوية (M): وقد قيس عبر ثلاثة متغيرات مُشاهدة؛ تتمثل في: (OI10, OI11, OI12).

2/1/13 تطوير النموذج المُقترح لقياس متغيرات البحث: ويتمُّ في هذه الخطوة تطوير النموذج المُقترح لقياس متغيرات البحث بعد تحميل المتغيرات الظاهرة على متغيراتها الكامنة لتحديد العلاقات بينهم، ويوضح الشكل الآتي رقم (2) النموذج المُقترح لقياس متغيرات البحث، وذلك بعد تحميل المتغيرات الظاهرة على متغيراتها الكامنة لتحديد العلاقات بينهم باستخدام Repeated Indicators Approach، أو ما يُطلق عليه مدخل المؤشرات المتكررة:

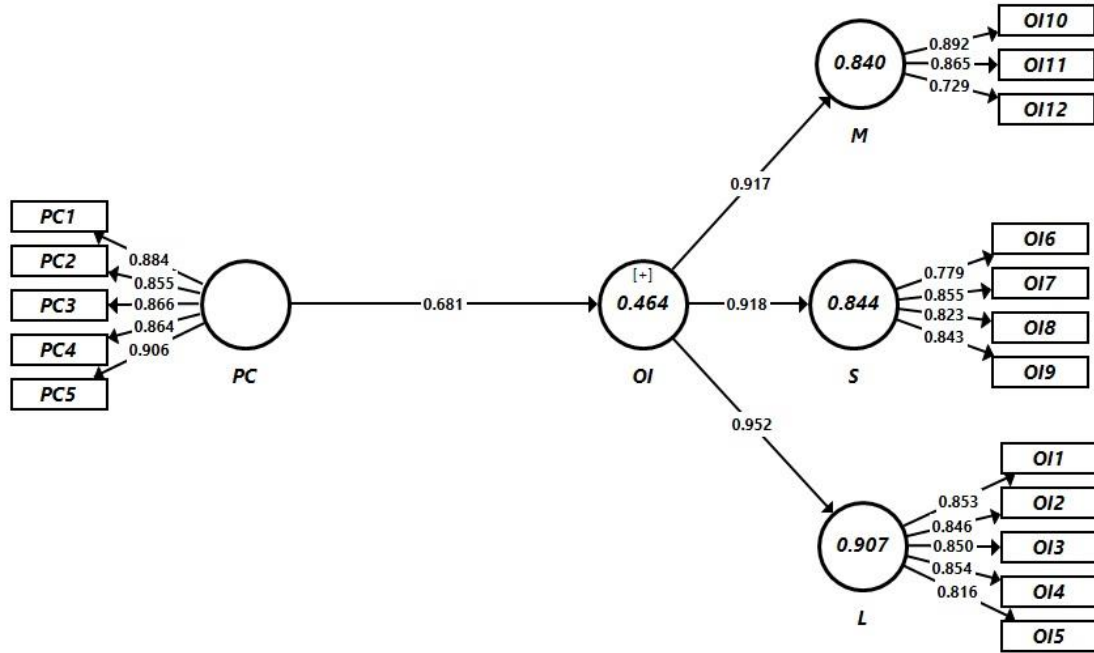


شكل رقم (2)

النموذج المقترح لقياس متغيرات البحث

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

3/1/13 تقييم النموذج المقترح لقياس متغيرات البحث: ويتم في هذه الخطوة تحليل نموذج البحث وتقييمه ككلٍ لتحديد إمكانية الاعتماد على نتائجه من خلال مجموعة من القيم، ويمكن توضيح نتائج تقييم النموذج المقترح لقياس متغيرات البحث ككلٍ من خلال الشكل رقم (3) الآتي:



شكل رقم (3)

تقييم النموذج المقترح لقياس متغيرات البحث

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

ويعكس الشكل السابق معاملات انحدار المتغيرات الظاهرة على المتغيرات الكامنة، ونظرًا للاعتماد على برنامج Smart PLS فلن يتم استخدام مؤشرات جودة التوافق التقليدية Goodness of Fit المستخدمة في بعض البرامج الإحصائية الأخرى لنمذجة المعادلة الهيكلية القائمة على التغيرات؛ مثل: AMOS، أو مقترحات التعديل Goodness of Fit Indices لتقييم النماذج أو تعديلها، بل تم تقييم نموذج القياس - كما سيتم التفصيل في الجزء الآتي - وفقًا لقيم معاملات التحميل المعيارية Outer Loadings (Hair et al., 2017)، ويمكن توضيح ذلك كما يأتي:

1/3/1/13 تقييم معاملات التحميل المعيارية للنموذج المقترح لقياس متغيرات البحث لكل متغير على حدة:

في هذه الخطوة تم توضيح قيم معاملات الانحدار للمتغيرات المشاهدة على متغيراتها الكامنة وتقييمها لاختبار ثبات بنود القياس Item Reliability لمتغيرات البحث التي يمكن إيجازها من خلال الجدول رقم (4)، مع الأخذ في الاعتبار أن معاملات التحميل لأي بند يجب أن تكون



أكثر من 0,70، أما البنود ذات معاملات التحميل الأقل من 0,40 فيتم حذفها (Hair et al., 2017):

## جدول رقم (4)

معاملات التحميل المعياري لمتغيرات البحث

بيان المسارات	معاملات الانحدار المعيارية	الانحراف المعياري	قيمة اختبار (ت)	قيمة المعنوية
أولاً - وفاء المنظمة بالتزاماتها الضمنية تجاه أفرادها:				
PC1 <--- PC	0,88	0,02	58,90	0,000
PC2 <--- PC	0,85	0,02	44,25	0,000
PC3 <--- PC	0,86	0,02	35,74	0,000
PC4 <--- PC	0,86	0,03	34,42	0,000
PC5 <--- PC	0,90	0,01	71,04	0,000
ثانياً - التماثل التنظيمي:				
البُعد الأول: الولاء التنظيمي				
OI1 <--- L	0,85	0,02	45,68	0,000
OI2 <--- L	0,84	0,02	42,23	0,000
OI3 <--- L	0,85	0,02	39,67	0,000
OI4 <--- L	0,85	0,02	50,60	0,000
OI5 <--- L	0,81	0,02	40,41	0,000
البُعد الثاني: التشابه				
OI6 <--- S	0,77	0,03	27,58	0,000
OI7 <--- S	0,85	0,02	55,67	0,000
OI8 <--- S	0,82	0,02	35,77	0,000

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

## تابع جدول رقم (4)

## معاملات التحميل المعياري لمتغيرات البحث

بيان المسارات	معاملات الانحدار المعيارية	الانحراف المعياري	قيمة اختبار (ت)	قيمة المعنوية
OI9 <--- S	0,84	0,02	44,77	0,000
البُعد الثالث: العضوية				
OI10 <--- M	0,89	0,01	76,14	0,000
OI11 <--- M	0,86	0,01	64,27	0,000
OI12 <--- M	0,72	0,04	18,31	0,000

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

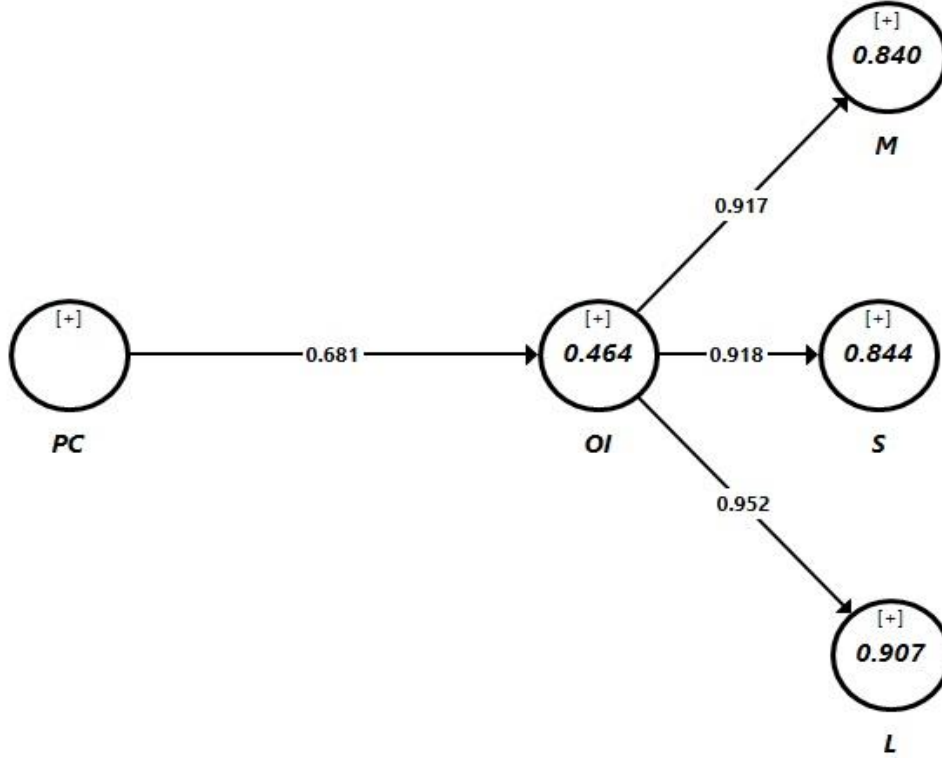
ويوضح الجدول رقم (4) بشأن قيم معاملات التحميل المعيارية للمتغيرات الظاهرة لوفاء المنظمة بالتزاماتها الضمنية تجاه أفرادها، وأيضًا متغيرات التماثل التنظيمي الذي يتكوّن بدوره من ثلاثة أبعاد كما سبق التوضيح أنها جميعًا تزيد عن 0,70؛ مما يُشير إلى تحقيق وحدة البُعد وارتباط المتغيرات الظاهرة بمتغير كامن واحد فقط، وعلاوة على ذلك فإنّ نفس الجدول يوضح أنّ جميع معاملات تحميل المتغيرات المُشاهدة على جميع المتغيرات الكامنة بالنموذج دالة إحصائيًا عند مستوى معنوية أقل من 0,001 مما يدلّ بدوره على أهمية هذه المتغيرات المُشاهدة في قياس المتغيرات الكامنة، وضرورة الإبقاء عليها وعدم حذفها من نموذج القياس (Hair et al., 2017).

**2/13 تطوير النموذج الهيكلي واختبار الفروض Structural Model:**

بعد تقييم النموذج المُقترح للقياس تمّ الوقوف على بنود القياس النهائية لنموذج قياس متغيرات البحث، وهي التي تمّ الاعتماد عليها في تطوير النموذج الهيكلي للبحث واختبار فروضه على النحو المُبين فيما يأتي:

## 1/2/13 تطوير النموذج الهيكلي:

يوضح الشكل الآتي رقم (4) النموذج الهيكلي للبحث:



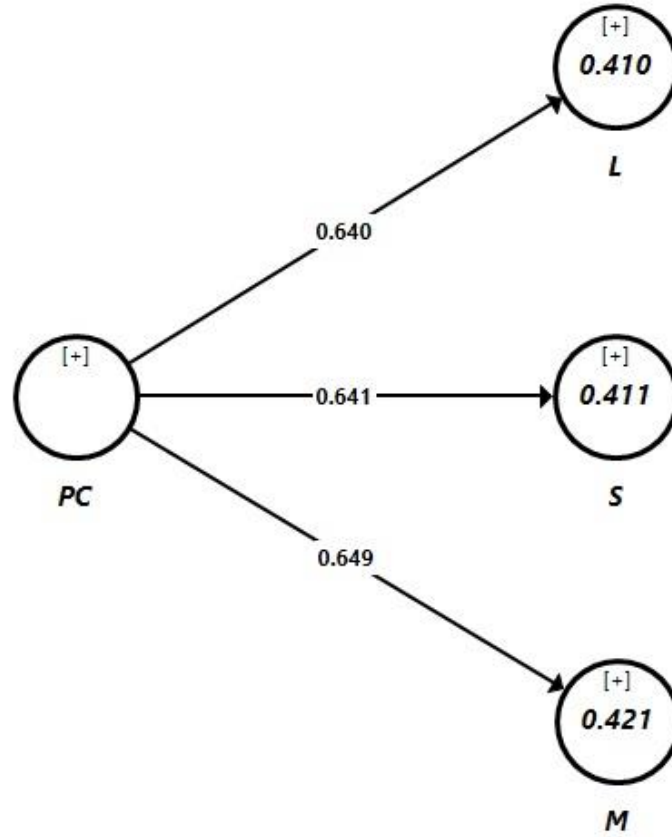
شكل رقم (4)

النموذج الهيكلي للبحث

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

## 2/2/13 حجم ومعنوية معاملات المسار المعيارية (اختبار فروض البحث):

عقب تطوير النموذج الهيكلي النهائي للبحث الناتج عن نموذج القياس النهائي بعد تقييمه تمّ في هذه الخطوة تقييم معاملات النموذج الهيكلي بغرض توضيح التأثيرات المباشرة، واختبار فروض البحث بواسطة معامل الانحدار المعياري لكل متغير على الآخر وفقاً لنتائج النموذج الموضح في الشكل رقم (4)، بيد أنه تمّ اختبار الفروض الفرعية للبحث من خلال نموذج مستقل يوضح العلاقات المتبادلة بين أبعاد كل متغير من المتغيرات الرئيسية للبحث كما هو موضح بالشكل رقم (5) الآتي:



شكل رقم (5)

نموذج اختبار الفروض الفرعية للبحث

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

ويعرض الجدول رقم (5) نتائج اختبار الفرض الرئيس للبحث، والفروض الفرعية المُنبثقة

منه:

## جدول رقم (5)

تأثير الوفاء بالالتزامات الضمنية تجاه الأفراد على التماثل التنظيمي وأبعاده

النتيجة اختبار الفرض	قيمة المعنوية	قيمة اختبار (ت)	الانحراف المعياري	القيمة المعيارية	المسار			الفرض
					المتغير التابع	<---	المتغير المستقل	
قبول	0,000	21,64	0,03	0,68	OI	<---	PC	ف 1
قبول	0,000	17,73	0,04	0,64	L	<---	PC	ف 1/1
قبول	0,000	19,20	0,03	0,64	S	<---	PC	ف 2/1
قبول	0,000	19,99	0,03	0,64	M	<---	PC	ف 3/1

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

وباستقراء النتائج الواردة بالجدول رقم (5) يبدو ما يأتي:

- وجود تأثير إيجابي معنوي مباشر لوفاء المركز/ المعهد بعقده النفسي على التماثل التنظيمي لباحثيه؛ مما يُشير إلى أنّ الاهتمام بالعقد النفسي له مردوده الإيجابي على مستويات التماثل التنظيمي، وتحقيق التوافق بين أهداف الباحثين ومراكزهم/ معاهدتهم البحثية، وأيضاً على ما سترتب حتماً على ذلك من منافع تنظيمية.
- وجود تأثير إيجابي معنوي مباشر لوفاء المركز/ المعهد بالتزاماته الضمنية تجاه باحثيه على ولائهم التنظيمي؛ وهو ما يعني أنّ التزام مركز/ معهد البحوث بالوفاء بمجموعة المعتقدات النفسية (وعود ضمنية، التزامات، توقعات) التي يتصوّرها باحثيه بشأن طبيعة علاقة التبادل بينهم وشروطها طوال فترة استمرار علاقة العمل بينهم- سينعكس بدوره على زيادة مستويات ولائهم التنظيمي والحماس لتحقيق أهدافه والدفاع عنه.

- وجود تأثير إيجابي معنوي مباشر لوفاء المركز/ المعهد بالتزاماته الضمنية تجاه باحثيه على إدراكهم لوجود خصائص وقيم وأهداف مشتركة فيما بينهم، ويعكس ذلك دور وفاء المراكز/ المعاهد البحثية بالتزاماتها الضمنية التي يتصورها باحثيها بشأن طبيعة علاقة العمل بينهم في تدعيم إدراكهم لوجود خصائص وقيم وأهداف مشتركة مع زملائهم، وما يستتبع ذلك من إيجابيات داخل المنظمة.

- وجود تأثير إيجابي معنوي مباشر لوفاء المركز/ المعهد بالتزاماته الضمنية تجاه باحثيه على عضويتهم به وتعريفهم لذاتهم، وهو ما يعني أنّ وفاء المراكز/ المعاهد البحثية بمعتقدات باحثيها النفسية بشأن طبيعة وشروط علاقة التبادل بينهم طوال فترة استمرار علاقة العمل ينعكس إيجابياً على درجة فهم الفرد وإدراكه لذاته من حيث ارتباطه بالمركز/ بالمعهد، والإحساس بالانتماء والشعور بالجاذبية النفسية تجاهه، مما يؤدي إلى تعريف الذات من خلال العضوية بالمركز/ بالمعهد والفخر بالعمل به، وما سترتب على ذلك تبعاً من مزايا تنظيمية.

وفي ضوء ما تقدّم: فإنّ لالتزام المركز/ المعهد بالعقد النفسي تأثيراً إيجابياً معنوياً مباشراً على تماثل باحثيه التنظيمي عند مستوى معنوية أقل من 0,001، كما أنّ للوفاء بالتزامات المنظمة الضمنية تجاه أفرادها تأثيراً إيجابياً معنوياً مباشراً على جميع أبعاد التماثل التنظيمي عند مستوى معنوية أقل من 0,001؛ وعليه يتم قبول الفرض الرئيس للبحث وجميع فروضه الفرعية عند مستوى ثقة 99,9%.

#### 14/ توصيات البحث:

وفقاً لنتائج البحث فإنّ التزام مراكز البحوث الخمسة بالوفاء بالتزاماتها الضمنية تجاه باحثيها قد أدّى بدوره لتماثلهم التنظيمي معها وشعورهم بوجود خصائص وقيم وأهداف مشتركة فيما بينهم؛ مما زاد من ولائهم وشعورهم بالانتماء له؛ ؛ وعليه -نظراً لأهمية التماثل التنظيمي للمنظمات - يمكن لمراكز البحوث محلّ التطبيق زيادة الاهتمام بالتعرف على توقعات باحثيها منها والكشف عن معتقداتهم النفسية بشأن التزاماتها تجاههم؛ لما لذلك من أهمية في زيادة مستويات تماثلهم التنظيمي، هذا فضلاً عن الكثير من المنافع التنظيمية الأخرى التي سترتب على الوفاء بالعقد النفسي وزيادة مستوى تماثل الأفراد تنظيمياً.

هذا، وفيما يلي بعض التوصيات والآليات المقترحة لتنفيذها في ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج نظرية وتطبيقية، والتي تقع مسؤولية تنفيذها على إدارة الموارد البشرية بكل مركز/ معهد، والتي تتولّى بدورها التنسيق مع مديري الإدارات المباشرة (التنفيذية) لوضعها موضع التطبيق في ضوء سياسات وتوجهات الإدارة العليا:

- 1) ضرورة أن يحرص مركز/ معهد البحوث على التعرف بصفة دورية منتظمة على معتقدات باحثيه النفسية تجاهه والعمل على الالتزام بها، ويُمكن أن يتم ذلك بعدة آليات مثل:
  - دعم حرية إبداء الآراء داخل المركز/ المعهد والتشجيع عليها، مع تفعيل نظم اتصالات تنظيمية ذات اتجاهين بين مُمثلي المركز/ المعهد وباحثيه بصفة دائمة.
  - عدم التلميح بأيّ وعود لن يفي بها المركز/ المعهد عند تصميم نظم المكافآت والتعويضات، وكذلك في أيّة مرحلة من مراحل التوظيف، بداية من مرحلة الاستقطاب ومقابلات التوظيف وحتى بعد شغل الوظيفة بالمركز/ بالمعهد، بالإضافة إلى ضرورة الوضوح في شرح وتعريف المُتقدم لشغل الوظيفة بواجباته والتزامات المركز/ المعهد تجاهه.
  - الاهتمام بتدريب الباحثين وتطويرهم وتقديم النصح والإرشاد بشأن المهارات والجدارات والسلوكيات المطلوبة منهم لمقابلة توقعات المركز/ المعهد منهم؛ الأمر الذي قد يساعد بدوره على زيادة مستويات الرضا الوظيفي داخل المركز/ المعهد.
  - التقييم المُتكامل للأداء بصورة منتظمة لإتاحة الفرصة للباحثين لتلقي ردود أفعال دقيقة تجاه مستويات أدائهم داخل المركز/ المعهد، وتصحيح أيّ تخمينات غير صحيحة من قبل أي طرف من الأطراف (المركز/ المعهد أو باحثيه)؛ إذ إنّ التقييم الذاتي غير الواقعي من قبل الفرد لنفسه سيؤثر على توقعاته من المنظمة كما قد يشوش على إدراكه لمدى وفاء المنظمة بالتزاماتها الضمنية تجاهه.

### 15/ اتجاهات الدراسات المستقبلية المقترحة:

- إعادة إجراء البحث نفسه على مراكز/ معاهد البحوث الأخرى؛ لتعزيز ما تمّ التوصل إليه من نتائج للبحث الحالي.

- إضافة بعض علاقات الوساطة لنموذج البحث الحالي لمزيد من التوضيح والتفسير للعلاقة بين العقد النفسي والتماثل التنظيمي والمساهمة بصورة أكثر كفاءة وفعالية في بناء نظرية واضحة في هذا الشأن.
- إدخال دور الدرجات العلمية للباحثين في النموذج الحالي للبحث، وتحديد اختلاف التأثير وفقاً لكل درجة علمية.
- التوسع في دراسة العوامل المؤثرة على التماثل التنظيمي ومقومات زيادة مستوياته بالتطبيق على بيئة الأعمال المصرية.

## المراجع

### أولاً .. مراجع باللغة العربية:

- (1) بازعة ، محمود صادق ، (1996) : " بحوث التسويق للتخطيط و الرقابة و إتخاذ القرارات التسويقية " ، القاهرة ، دار النهضة العربية .
- (2) السيد ، محمود محمد ، (2006) : " أثر الإخلال بالعقد النفسي على الرضا الوظيفي - دراسة مقارنة بين العاملين في القطاع الحكومي والقطاع الخاص " ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، كلية التجارة - جامعة عين شمس ، العدد الأول.
- (3) قرطام ، وائل عبد الرازق ، (2017): "بحوث التسويق - النظريات العلمية والتطبيقات الإدارية" ، القاهرة ، دار الثقافة العربية .
- (4) مرزوق ، عبدالعزيز على ، (2013) : " نموذج مقترح لتأثير التماثل التنظيمي كمتغير وسيط على العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية والارتباط الوظيفي - دراسة تطبيقية على العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة كفر الشيخ " ، مجلة التجارة والتمويل ، كلية التجارة - جامعة طنطا.
- (5) يونس ، رغدة أبو السعود أحمد ، (2016) : " دور ترتيبات العمل المرنة في مجابهة المشكلات الناجمة عن عدم الموازنة بين المتطلبات العملية والعائلية - دراسة تطبيقية " ، رسالة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال غير منشورة ، كلية التجارة - جامعة القاهرة .



## ثانياً .. مراجع باللغة الانجليزية:

- 1) Alfaro-Barrantes, P. (2012). Examining the Relationship Between Employees' Perceptions of and Attitudes Toward Corporate Social Responsibility and Organizational Identification.
- 2) Anderson, L.M. (1996). Employee cynicism: An examination using a contract Violation framework. Human relation, 49 (11): 1395- 1418.
- 3) Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. Academy of management review, 14(1), 20-39.
- 4) Ashforth, B. E., Harrison, S. H., & Corley, K. G. (2008). Identification in organizations: An examination of four fundamental questions. Journal of management, 34(3), 325-374.
- 5) Bal, P. M., Chiaburu, D. S. & Jansen, P. G. W. (2010),” Psychological Contract Breach and Work Performance- IS Social Exchange A Buffer or an Intensifier?” Journal of Managerial Psychology, Vol. 25, No. 3.
- 6) Bartels, J. (2006). Organizational identification and communication: employees’ evaluations of internal communication and its effect on identification at different organizational levels. Unpublished master's thesis, University of Twente, the Netherlands.
- 7) Bashir, S., Nasi, Z., Saeed, S., & Ahmed, M. (2011). Breach of psychological contract, perception of politics and organizational cynicism: Evidence form Pakistan. African Journal of Business Management, 5(3): 884- 888.

- 8) Birckhead, T. M. (2018). For the Sake of His House: The Role of Leadership Development of Lay Leaders of an African American Protestant Church in Enhancing Organizational Identification (Doctoral dissertation, The George Washington University).
- 9) Blight, A. C. (2014). The Role Identity of Caregivers: A Quantitative Study of Relational and Organizational Identification, Dirty Work, and the Self (Doctoral dissertation, The George Washington University).
- 10)Chahar, B. (2019). Psychological Contract and Organizational Citizenship Behavior: Exploring the Interrelatedness through Cross Validation. *Academy of Strategic Management Journal*.
- 11)Cheney, G. (1983). On the various and changing meanings of organizational membership: A field study of organizational identification. *Communications Monographs*, 50(4), 342-362.
- 12)Conroy, S., Henle, C. A., Shore, L., & Stelman, S. (2017). Where there is light, there is dark: A review of the detrimental outcomes of high organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 38(2), 184-203.
- 13)De Vos, A., & Meganck, A. (2009). What HR managers do versus what employees value: Exploring both parties' views on retention management from a psychological contract perspective. *Personnel Review*, 38(1), 45-60.
- 14)Eickholt, M. S. (2018). The Effect of Superiors' Mentoring on Subordinates' Organizational Identification and Workplace Outcomes. West Virginia University.

- 15)Ekmekci, O., & Casey, A. (2009). How Time Brings Together " I" and" We": A Theory of Identification Through Memory. Journal of Behavioral and Applied Management, 11(1), 48.
- 16)Epitropaki, O. (2003). Transformational leadership, psychological contract breach and organizational identification. In Academy of Management Proceedings (Vol. 2003, No. 1, pp. M1-M6). Academy of Management.
- 17)Epitropaki, O. (2013). A multi-level investigation of psychological contract breach and organizational identification through the lens of perceived organizational membership: Testing a moderated–mediated model. Journal of Organizational Behavior, 34(1), 65-86.
- 18)Erkutlu, H., & Chafra, J. (2015). The mediating roles of psychological safety and employee voice on the relationship between conflict management styles and organizational identification. American Journal of Business, 30(1), 72-91.
- 19)Guchait, P. (2007). Human resource management practices and organizational commitment and intention to leave: the mediating role of perceived organizational support and psychological contracts (Doctoral dissertation, University of Missouri--Columbia).
- 20)Guest, D. E., & Conway, N. (2002). Communicating the psychological contract: an employer perspective. Human resource management journal, 12(2), 22-38.
- 21)Han, J., Kim, Y. J., & Kim, H. (2017). An integrative model of information security policy compliance with psychological contract: Examining a bilateral perspective. Computers & Security.

- 22)Henderson, K. E., & O'Leary-Kelly, A. M.(2012)," When Broken Promises Threaten Ones Identity: The Impact of Psychological Contract Breach on Self Identity Threat", Journal of Organizational Psychology, Vol. 12, No. 3/4
- 23)Herriot, P., & Pemberton, C. (1997). Facilitating new deals. Human resource management journal, 7(1), 45-56.
- 24)Herriot, P., Manning, W. E. G., & Kidd, J. M. (1997). The content of the psychological contract. British Journal of management, 8(2), 151-162.
- 25)Islam, T., Ahmed, I., & Ali, G. (2019). Effects of ethical leadership on bullying and voice behavior among nurses: Mediating role of organizational identification, poor working condition and workload. Leadership in Health Services.
- 26)Ismail, M., Baki, N. U., Omar, Z., & Bebenroth, R. (2016). Organizational Identification as Perceived by Merger and Acquisition Employees. Global Business and Management Research, 8(3), 29.
- 27)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: 627-647.
- 28)Johnson, W. L., Johnson, A. M., & Heimberg, F. (1999). A primary-and second-order component analysis of the organizational identification questionnaire. Educational and psychological measurement, 59(1), 159-170.

- 29)Kane, R. E., Magnusen, M. J., & Perrewé, P. L. (2012). Differential effects of identification on extra-role behavior. *Career development international*, 17(1), 25-42.
- 30)Kim, B. J. (2019). Unstable Jobs Cannot Cultivate Good Organizational Citizens: The Sequential Mediating Role of Organizational Trust and Identification. *International journal of environmental research and public health*, 16(7), 1102.
- 31)Knippenberg, D., & Schie, E. (2000). Foci and correlates of organizational identification. *Journal of occupational and organizational psychology*, 73(2), 137-147.
- 32)Lu, V. N., Capezio, A., Restubog, S. L. D., Garcia, P. R., & Wang, L. (2016). In pursuit of service excellence: Investigating the role of psychological contracts and organizational identification of frontline hotel employees. *Tourism Management*, 56, 8-19.
- 33)Mael, F., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of organizational Behavior*, 13(2), 103-123.
- 34)Maia, L. G., & Bastos, A. V. B. (2019). Climbing the Ladder of Performance: Are Psychological Contract and Organizational Commitment Steps?. *BAR-Brazilian Administration Review*, 16(1).
- 35)Maroofi, F., & Parvin, B. (2015). Testing Conceptual Relationship Between Constructs of Psychological Contract Breach and Organizational Identification through Perceived Organizational Membership. *Journal of Applied Sciences*, 15, 968-981.

- 36) Miller, V. D., Allen, M., Casey, M. K., & Johnson, J. R. (2000). Reconsidering the organizational identification questionnaire. *Management communication quarterly*, 13(4), 626-658.
- 37) Morrison, E. W., & Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *Academy of management Review*, 22(1), 226-256.
- 38) Olkkonen, M. E., & Lipponen, J. (2006). Relationships between organizational justice, identification with organization and work unit, and group-related outcomes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 100(2), 202-215.
- 39) Parks, J. M., & Schmedemann, D. A. (1994). When promises become contracts: Implied contracts and handbook provisions on job security. *Human Resource Management*, 33(3), 403-423.
- 40) Porck, J. P., van Knippenberg, D., Tarakci, M., Ateş, N. Y., Groenen, P. J., & de Haas, M. (2018). Do group and organizational identification help or
- 41) Rodwell, J., Ellershaw, J., & Flower, R. (2015). Fulfill psychological contract promises to manage in-demand employees. *Personnel Review*, 44(5), 689-701.
- 42) Rousseau, D. M. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts. *Journal of organizational behavior*, 11(5), 389-400.
- 43) Rousseau, D. M., & Tijoriwala, S. A. (1998). Assessing psychological contracts: Issues, alternatives and measures. *Journal of organizational Behavior*, 19(s 1), 679-695.

- 44)Scholz, T. (2013). The Psychological Contracts of Department and Program Leaders: An Interpretive, Qualitative Study (Doctoral dissertation, The Chicago School of Professional Psychology).
- 45)Sonnenberg, M., Koene, B., & Paauwe, J. (2011). Balancing HRM: the psychological contract of employees: A multi-level study. *Personnel Review*, 40(6), 664-683.
- 46)Tatachari, S. (2014). Dynamics of Organizational Identification, Psychological Contract Breach and Prestige during Early Socialization.
- 47)Turkoglu, N., & Dalgic, A. (2019). The effect of ruminative thought style and workplace ostracism on turnover intention of hotel employees: the mediating effect of organizational identification. *Tourism & Management Studies*, 15(3).
- 48)Uen, J. F., Chien, M. S., & Yen, Y. F. (2009). The mediating effects of psychological contracts on the relationship between human resource systems and role behaviors: A multilevel analysis. *Journal of Business and Psychology*, 24(2), 215-223.
- 49)Vondey, M. (2010). The relationships among servant leadership, organizational citizenship behavior, person-organization fit, and organizational identification. *International Journal of Leadership Studies*, 6(1), 3-27.
- 50)Wiesenfeld, B. M., Raghuram, S., & Garud, R. (2001). Organizational identification among virtual workers: The role of need for affiliation and perceived work-based social support. *Journal of management*, 27(2), 213-229.

- 51)Zagenczyk, T. J., Gibney, R., Few, W. T., & Scott, K. L. (2011). Psychological contracts and organizational identification: The mediating effect of perceived organizational support. Journal of Labor Research, 32(3), 254-281.

## ثالثاً .. المواقع الإلكترونية:

م	إسم الموقع	العنوان الإلكتروني	تاريخ زيارة الموقع
1	الصفحة الرسمية لمجلس المراكز والمعاهد والهيئات البحثية التابعة لوزارة الدولة للبحث العلمي	<a href="http://www.crci.sci.eg">http://www.crci.sci.eg</a>	فبراير 2020