

تفسير ظاهرة التهكم التنظيمي في المنظمات من خلال الترابط البيئي

لعمليات العقد النفسي والاحترام الداخلي

دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في معمل سمنت المثني

م.د. عامر علي حسين العطوي / كلية الادارة والاقتصاد - جامعة القادسية

المستخلص

يختبر البحث الحالي العلاقة التفاعلية بين اختراق العقد النفسي والتهكم التنظيمي من خلال الدور الوسيط لتجربة مشاعر الانتهاك بين عينة من العاملين في معمل سمنت المثني بلغت (104) فرد. ويقترح هذا البحث بان ادراك اختراق العقد النفسي يقود الى ظهور ردة فعل شعورية سلبية لدى العاملين تتعكس بشكل غير مباشر على زيادة مواقف التهكم التنظيمي لدى العاملين تشمل مستوى الاعتقاد والعاطفة والسلوك. كما يفترض هذا البحث بان مقدار العلاقة الايجابية بين ادراك اختراق العقد وانتهاكه تقل عندما يدرك العاملين الاحترام الداخلي داخل المنظمة. وبعد جمع البيانات باستخدام استمارة الاستبيان ، فقد استخدم البحث طريقة (Baron & Kenny, 1986) ومدخل (Muller et al., 2005)، لغرض اختبار العلاقات التفاعلية الوسيطة للنموذج الفرضي المقترح ومعادلة النمذجة الهيكلية وتحليل الانحدار والارتباط. وقد اشارت النتائج الى ان اختراق العقد النفسي يرتبط بشكل ايجابي مع انتهاك العقد، كما ان انتهاك العقد النفسي يتوسط العلاقة بين اختراق العقد والتهكم التنظيمي. بالاضافة الى ذلك فقد اشارت النتائج الى ان الاحترام الداخلي يؤثر سلباً على العلاقة بين اختراق العقد وانتهاكه. وفي ضوء هذه النتائج صيغت عدد من الاستنتاجات والتوصيات الهادفة كان من اهمها اشاعة ثقافة العمل الصادق والنزاهة والاستقامة والسلوك الاخلاقي بين العاملين داخل المنظمة.

مقدمة

يقول (Morgan) " على الرغم من اننا نشجع بالعادة التفكير حول المنظمات بكونها مؤسسات رشيدة تتبع الاهداف التي تصبو الى ارضاء مصالح الجميع، الا ان هنالك الكثير من الاثبات العلمي الذي يقترح بأن هذه النظرة هي نظرة مثالية اكثر من كونها حقيقة واقعية. فغالباً ما تظهر الشواهد بان المنظمات تعمل كأدوات للهيمنة التي تعزز المصالح الانانية للنخبة على حساب الاخرين داخل المنظمة" (Morgan, 1998: 261 cited from Proefschrift, 1: 2007). ورغم صيغتها التشاؤمية الا ان فكرة (Morgan) لا تخلو من الواقعية خاصة وان ممارسات مثل الترشيح التنظيمي، وزيادة استخدام التوظيف المشروط واندماج المنظمات والبحث عن الايدي العاملة الرخيصة والاستعانة بقوى العمل الخارجية وغيرها تعكس بشكل مقصود او غير مقصود لدى العاملين اختراق المنظمات لعلاقات التوظيف (Johnson & O'Leary-Kelly, 2003: 628). وهذا الادراك، عاجلاً ام اجلاً، سيولد اعتقاد لدى العاملين بان المنظمة تفتقد للمصداقية والاستقامة وان مبادئ الصدق والاخلاص والعدالة يضحى بها من اجل تحقيق المصالح الذاتية للنخبة مصحوب بمشاعر سلبية من اليأس والاحباط والاستياء ينتج عنها حالة تدمر وشكوى وسخط. ومثل هكذا مواقف غير مفضلة يطلق عليها في ادبيات السلوك التنظيمي بالتهكم التنظيمي (Organizational Cynicism).

ولقد بدأ الاكاديميين في السنوات الحالية يدركون التأثير الصعب الذي يولده التهكم التنظيمي على المنظمات من خلال إثارته للعديد من المواقف والسلوكيات السلبية التي تضر بقدرة المنظمة

على تحقيق اهدافها (e.g., Andersson, 1996; Andersson & Bateman, 1997; Dean et al., 1998). اذ صرحوا في مواقف عديدة عن كونه يمثل مشكلة متنامية في مكان العمل والتي تستدعي اهتمام تفصيلي ومباشر من قبل الباحثين. وبسبب حساسية موضوع التهمك التنظيمي فقد اهتم الباحثين كثيراً بدراسة محدداته داخل المنظمات من خلال تبني العديد من المنظورات المختلفة التي تساعد في تفسير هذه الظاهرة. ولذلك جاء هذا البحث ليساهم في اكمال مشوار الدراسات السابقة في تفسير ظاهرة التهمك التنظيمي من خلال تبني منظور العقد النفسي الذي يعد احد المداخل المهمة في فهم سلوك العاملين داخل المنظمات مع الاخذ بالاعتبار دور ادراك الاحترام الداخلي في التأثير على هذا المنظور. ولتحقيق اهداف البحث والوقوف على ابرز محتوياته الفكرية فقد تم تقسيمه الى ثلاث اجزاء رئيسية، الجزء الاول يتعلق بمنهجية البحث والثاني يركز على مراجعة للادبيات وبناء الفرضيات، اما الجزء الثالث فيختص بالجانب العملي للبحث وعرض للاستنتاجات والتوصيات.

الجانب المنهجي للبحث

اولاً. مشكلة البحث

لكي يفهم الباحث ويفسر العالم الذي يعيش فيه فانه يحتاج مؤكداً الى طرائق للنظر وطرائق للتفسير ليديرك المشكلات والحقائق المحيطة به (Limpanitgul, 2009: 5). وعموماً، يستعمل باحثي الادارة منظورين بهذا الصدد (e.g., Saunders et al., 2007)، الاول يعكس ادراك المشكلة من الادبيات المعرفية للظاهرة قيد الدراسة والثاني ينطلق في تشخيص المشكلة من خلال الادراك الشخصي للباحث لمعالم مجتمع البحث. وتتبع مشكلة هذه الدراسة من توظيف هذين المنظورين، وكما هو في ادناه:

١. الفجوة المعرفية

أ. تمثل عملية فهم السلوك الانساني داخل المنظمة محور النقاش العلمي والجدل الفكري القائم في علم النفس التنظيمي (Conway & Briner, 2005: 9). وقياساً بالمداخل الاخرى، فان مدخل العقد النفسي يعد احد المداخل المهمة في تفسير وتوضيح السلوك الانساني في مكان العمل وخاصة السلوكيات والمواقف غير المفضلة من قبل المنظمة (Wellin, 2007: 6). ورغم هذه الاهمية الا ان المراجعة للادبيات ذات الصلة كشفت عن وجود عدد قليل جداً من الدراسات التي وظفت هذا المدخل لدراسة التهمك التنظيمي (e.g., Johnson & O'Leary-Kelly, 2003; James, 2005). والامر لا يقتصر فقط على الندرة ولكن لسوء الحظ فان هذه الدراسات تعاملت مع اختراق العقد النفسي وانتهاكه بشكل مترادف وهذا يخرج عن اطار المدخل المعاصر والمقبول في دراسة العقد النفسي (Suazo & Stone-Romero, 2011). والذي يميز بشكل هادف ومفيد بين هذين المفهومين (Morrison & Robinson 1997). وعليه فان الدراسة الحالية تسعى الى توظيف مدخل العقد النفسي لتفسير التهمك التنظيمي مع التمييز بين اختراق العقد وانتهاكه.

ب. يعبر اختراق العقد النفسي عن فشل المنظمة في تنفيذ وعودها والتزاماتها المدركة من قبل العاملين (Suazo, 2009: 137)، والذي قد تتبعه ردة فعل شعورية سلبية اتجاه المنظمة (Suazo & Stone-Romero, 2011). ويؤكد (Robinson and Morrison) بان ادراك اختراق العقد النفسي لا يقود بالضرورة الى ردة فعل شعورية بل ان هذا يعتمد على عملية تفسير المضمون العملي لاختراق العقد النفسي من قبل العاملين (2000: 528). ورغم وجود عدد من الدراسات التي تختبر العلاقة بين اختراق العقد النفسي وردة الفعل الشعورية التي قد تتبعه (انتهاك العقد) (e.g., Suazo, 2009; Suazo et al., 2005; Raja et al., 2004)، الا ان اغلب هذه الدراسات لم توضح المنظور الذي يؤثر على عملية تفسير العامل لحدث اختراق العقد باستثناء عدد قليل جداً (e.g., Dulac et al., 2008). ولذلك فان هذه الدراسة تسعى الى

توظيف افكار نظرية الهوية الاجتماعية (الاحترام الداخلي) لتوضيح العوامل التي تؤثر على عملية تفسير العامل لاختراق العقد النفسي وما هو انعكاسها على ردة الفعل الشعورية.

٢. الواقع العملي

عندما ينتبه المرء لتقارير الشفافية الدولية والتقارير المشابهة، وكذلك الى وسائل الاعلام المختلفة سوف يدرك دون ادنى شك بان العراق متمثلاً بمؤسساته الحكومية يقع في صدارة الدول الاكثر فساداً وعدم استقامة في العالم. وبطبيعة الحال فإن هذا الادراك يشمل فئة كبيرة من الافراد العاملين في مؤسسات القطاع العام والذي ينعكس في الحقيقة على بلورة تصور واضح في اذهانهم يفيد بان اغلب مؤسسات الدولية العراقية تفقد للاستقامة والنزاهة. وبما ان التهم التنظيمي يبدأ باعتقاد عام حول عدم نزاهة واستقامة المنظمة فان ما ذكر يبرر احتمال التنبؤ بان عدد كبير من الافراد العاملين في المؤسسات الحكومية يتصفون بالتهم التنظيمي خاصة وان الطبيعة المفاهيمية لمتغير التهم التنظيمي تشير بأمكانية تعميمه (Andersson & Bateman, 1997: 449). ويعتبر هذا الاستدلال غير مفاعاً إذ علم بان (43%) من العاملين الامريكين يتصفون بامتلاك المواقف المتهمكة نحو المنظمات وهذه النسبة في حالة تزايد سنة بعد سنة (Proefschrift, 2007: 28)، وهذا يمثل دافع رئيس لاعداد الدراسة الحالية.

ثانياً. اهداف البحث

١. تحديد مستوى ادراك العاملين عينة البحث لحالة اختراق العقد وما قد يصاحبه من ردة فعل شعورية.
٢. التعرف على مستوى ادراك الاحترام الداخلي من قبل الافراد عينة البحث.
٣. تحديد مستوى التهم التنظيمي بابعاده الثلاث (الاعتقاد، والعاطفة والسلوك) لدى الافراد عينة البحث.
٤. اختبار علاقة التأثير المباشرة بين اختراق العقد النفسي وانتهاك العقد النفسي.
٥. اختبار علاقة التأثير المباشرة بين انتهاك العقد النفسي والتهم التنظيمي.
٦. اختبار اثر العلاقة التفاعلية بين اختراق العقد النفسي والاحترام الداخلي في انتهاك العقد النفسي.
٧. اختبار علاقة التأثير غير المباشرة بين اختراق العقد النفسي والتهم التنظيمي من خلال انتهاك العقد النفسي.

ثالثاً. اهمية البحث

اثبتت الدراسات بان التهم التنظيمي داخل المنظمات يرتبط مع مجموعة من المخرجات والنتائج السلبية مثل اللامبالاة، والاعتراب الوظيفي، والاستقالة من العمل، واليأس، وانعدام الثقة في الآخرين، والشك والاحتقار، وخيبة الامل والازدراء، فضلاً عن ضعف الاداء والصراعات بين الاشخاص والتغيب عن العمل ودوران العمل والارهاق الوظيفي وانخفاض الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي (Andersson, 1996; Andersson & Bateman, 1997; Thompson et al., 2000; Proefschrift, 2007). وعندما يتصف التهم التنظيمي بهذه العواقب الخطيرة على العامل والمنظمة فإنه من اللافت للانتباه ان يتبلور هاجس باهمية دراسة هذا الموضوع خاصة وان هنالك القليل من الجهد العلمي المخصص لهذا الموضوع بالمقارنة مع المفاهيم الاخرى في السلوك التنظيمي مثل الالتزام والرضا الوظيفي (Proefschrift, 2007). من جانب اخر فان دراسة التهم التنظيمي من خلال نظرية العقد النفسي ونظرية الهوية الاجتماعية يساهم بتقديم اضافة جديدة الى ادبيات هذا الموضوع من خلال توظيف توليفة لم تأخذ بالاعتبار من قبل الدراسات السابقة.

رابعاً. عينة البحث

تم اختيار معمل سمنت المثني كمجتمع للبحث الحالي، ومعمل سمنت المثني من المنشآت الحيوية في العراق وهو تابع الى الشركة العامة للسمنت الجنوبية الكوفة ضمن وزارة الصناعة.

تمثلت عينة البحث الحالي بمجموعة من العاملين في معمل سمنت المثني ، ضمت (107) فرد (من إداريين وفنيين) ، نسبة الذكور (91 %) ، ومعدل عمر المشاركين تراوح بين (28-51) سنة و بانحراف معياري بلغ (2.34) سنة، اما معدل خدمة العاملين عينة البحث فقد تراوح بين (4-26) سنة. وبعد توزيع استمارة الاستبيان عليهم ظهر بأن ثلاث من استمارات الاستبيان غير صالحة للتحليل الإحصائي وبذلك تكون نسبة الاستمارات المستخدمة في البحث أكثر من (%) (97). وقد استخرجت التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة البحث حيث تم تلخيص النتائج في الجدول (1).

جدول (1)
خصائص عينة البحث

العمر	التكرار	النسبة
المستوى		
أقل من 30 سنة	31	30
30-40 سنة	56	54
41-50	11	11
51 فما فوق	6	5
المجموع	104	100%
الجنس		
ذكور	94	91
إناث	10	9
المجموع	104	100%
سنوات الخدمة		
1-5 سنة	18	17
6-10 سنة	34	33
11-15 سنة	41	39
16-20 سنة	11	11
المجموع	104	100%

الجدول من اعداد الباحث في ضوء استمارة الاستبيان

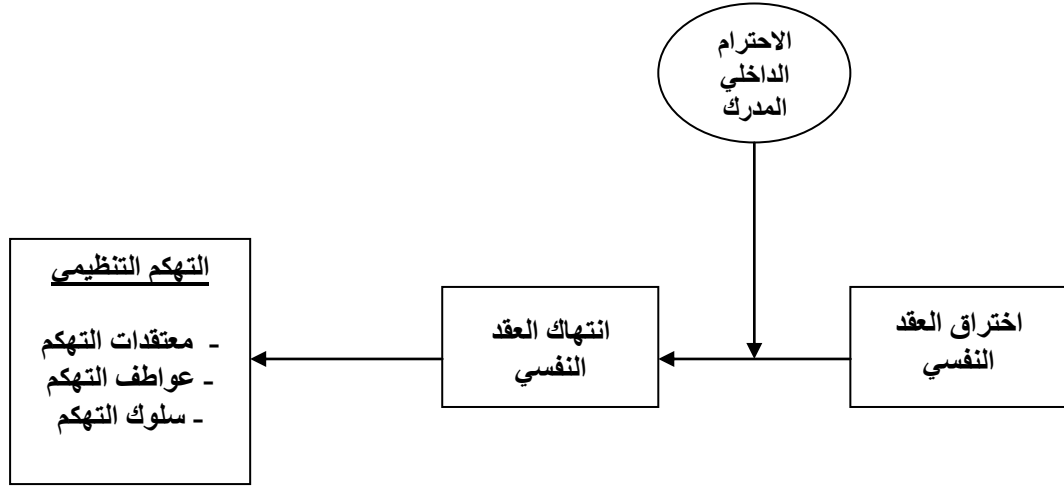
خامساً. النموذج الفرضي للبحث

يعد النموذج الفرضي للبحث الحالي من النماذج المعقدة والنادرة على مستوى الدراسات الأجنبية والذي يطلق عليه النموذج التفاعلي الوسيط (Mediated moderation model) (Muller et al., 2005). ويتكون هذا النموذج من أربعة أنواع من المتغيرات هي المتغير المستقل (اختراق العقد)، والمتغير الوسيط (انتهاك العقد) ، والمتغير التفاعلي (ادراك الاحترام الداخلي)، والمتغير المعتمد (التهكم التنظيمي) (كما هو ظاهر في الشكل (1)). ويتضمن هذا البحث خمس فرضيات رئيسة وهي على النحو ادناه^١:

الفرضية الأولى: لدى ادراك اختراق العقد علاقة ايجابية ومعنوية مع انتهاك العقد النفسي

^١ على الرغم من ان العادة جرت في البحوث والدراسات الأجنبية على ايراد الفرضيات ضمن نطاق موضوع بناء الفرضيات الا ان البحث الحالي سيدكرها في الفقرة الحالية ويعيد عرضها في موضوع بناء الفرضيات لأخذ تصور أكثر وضوح حول الموضوع

الفرضية الثانية: ان العلاقة بين اختراق العقد النفسي وانتهاكه ستكون اقوى لدى الافراد الذين يشعرون بالاحترام الداخلي مقارنةً بالافراد الذين لا يشعرون بالاحترام الداخلي
الفرضية الثالثة: لدى ادراك انتهاك العقد علاقة ايجابية ومعنوية مع التهكم التنظيمي
الفرضية الرابعة: يتوسط انتهاك العقد النفسي ايجابياً ومعنوياً العلاقة بين اختراق العقد النفسي من جهة وابعاد التهكم التنظيمي: (١) الاعتقاد، و(٢) العاطفة و(٣) والسلوك من جهة اخرى
الفرضية الخامسة: يتوسط انتهاك العقد النفسي ايجابياً ومعنوياً حاصل التفاعل بين اختراق العقد والاحترام الداخلي من جهة وابعاد التهكم التنظيمي: (١) الاعتقاد، و(٢) العاطفة و(٣) والسلوك من جهة اخرى



شكل (1)
المخطط الفرضي للبحث

الخلفية النظرية وبناء الفرضيات

اولاً. الخلفية النظرية

١. العقد النفسي

١-١. نبذة تاريخية

تعود الجذور التاريخية لفكرة العقد النفسي في ادبيات الادارة الى نظرية التوازن (Theory of Equilibrium) لبرنارد (1938)، والتي وظفت منظور العلاقات التبادلية لوصف الشروط التي يمكن ان تحصل من خلالها المنظمة على المشاركة المستمرة من قبل العاملين (Roehling, 1996: 202). بعد ذلك جاء (March and Simon) ليوسعوا نظرية التوازن لبرنارد من خلال تقديم نموذج المساهمات والاعراضات (contribution-inducements model) عام (1958) عن طريق تحديده للموارد التي يمكن تبادلها. وقد ناقش (March and Simon) بان المشاركة المستمرة تعتمد بالاحرى على ادراك العاملين للاغراض المقدمة من قبل المنظمة بكونها مساوية او اكبر من المساهمات المقدمة من قبلهم. ووفقاً لهذا النموذج فان المنظمة تبقى في حالة توازن من خلال ضمان ان المساهمات المقدمة من قبل العاملين تكافئ بمغريات وحوافز تفوقها. ويشير الباحثين الى ان هنالك اقرار نادر اتجاه دور نموذج (March and Simon) في تشكيل العقد النفسي رغم وضوح تشابه الفكرتين والامر قد يعود الى ان هذا النموذج يعكس بشكل صريح افكار عقد التوظيف اكثر من كونه يجسد فكرة العقد النفسي. (Conway & Briner, 2005: 9).

ويساهم كذلك الطب السريري في توضيح التطور التاريخي لفكرة العقد النفسي من خلال أفكار (Karl Menninger) في كتابه تقنية التحليل النفسي عام (1958) والذي قدم خلاله وصف دقيق للعقد النفسي الذي يحصل ما بين المريض والمعالج النفسي. إذ تمثل اسهامه الاساسي لفكرة العقد النفسي من خلال تركيزه بالاضافة الى الموجودات الملموسة (مثل النقود) للعلاقات التعاقدية والعقود على الموجودات غير الملموسة للتبادل (مثل لذة الصحبة). كما اشار الى ان رضا الطرفين واستمرار علاقاتهما يعتمد على التبادل بالمثل (Roehling, 1996: 202). ويعد (Argyris, 1960) اول من طبق مصطلح العقد النفسي في مكان العمل، والذي اعتقد بان العاملين ومنظمتهم يخلقون العقد النفسي الذي يسمح لهم بارتضاء حاجات بعضهم البعض. فاذا العاملين شعروا بان الادارة تحترم حقهم بالتطور والنمو ففي المقابل هم يحترمون حق المنظمة في التطور (Wellin, 2007: 18).

كما يتضمن التطور التاريخي اسهام مهم لموضوع العقد النفسي من خلال دراسة نشرت في كتاب معنون بـ (الرجل والادارة والصحة العقلية) قدمت من قبل (Levinson) وزملاءه عام (1962) توضح كيف ان العقد النفسي يمكن ان يستخدم لتعزيز الصحة العقلية. ويعد اسهام (Levinson) وزملاءه من الاسهامات القيمة في موضوع العقد النفسي (Conway & Briner, 2005: 10). بعد ذلك جاء (Schein) عام (1965) في كتابه (علم النفس التنظيمي) ليركز على اهمية العقد النفسي في فهم وادارة السلوك داخل المنظمات. اما الفرد الذي ترك بصمة واضحة وانتقالية في موضوع العقد النفسي بعد كتابات (Schein) هي الباحثة (Denise Rousseau) والتي قدمت مقالة مؤثرة جداً عام (1989) تعكس ابرز ملامح التوجه المعاصر لفكرة ومفهوم العقد النفسي (Roehling, 1996: 205).

٢-١. مفهوم العقد النفسي

اتجه باحثين مختلفين لتبني وجهات نظر مختلفة حول توضيح ما يعنيه العقد النفسي وتبيان ما يفترض القيام به. وعلى الرغم من ان هذا الاختلاف قد ساهم في اغناء طبيعته المفاهيمية الا انه اثار في الوقت نفسه الجدل في منظومة تفكير الباحثين والمهتمين (Cullinane & Dundon, 2006: 117). ويجسد العمل الرائد لـ (Rousseau) (1989) مركز الجدل الفكري الدائر بين الباحثين حول مفهوم العقد النفسي. إذ يمثل هذا العمل الحركة النوعية للانتقال من التوجه الكلاسيكي الى التوجه المعاصر في مفهوم العقد النفسي من خلال احداثه تغيير اساسي في معنى العقد النفسي وفي قياسه التجريبي (Conway & Briner, 2005: 14). ويعرف (Rousseau) (1989) العقد النفسي بأنه اعتقاد لدى الفرد يدور حول بنود وشروط اتفاق متبادل بين هذا الفرد وبين طرف اخر، ويرتبط طرفي هذا العقد بمجموعة من الالتزامات المتبادلة عند ادراك الاسهامات ومعرفة التعويضات المقابلة (Rousseau, 1989: 123). اي ان العقد النفسي يمثل اعتقادات فردية شكلتها المنظمة بشأن شروط اتفاق التبادل بينها وبين الافراد العاملين لديها (Rousseau, 1995: 9). كما يعرف العقد النفسي بأنه اعتقادات العامل حول الالتزامات المتبادلة بينه وبين منظمته، حيث تعتمد هذه الالتزامات على وعود مدركة قد لا تكون بالضرورة مقرة من قبل اطراف المنظمة (Morrison & Robinson 1997: 229).

فالعقد يعبر عن مجموعة من الوعود يلتزم بها طرف معين لعمل مستقبلي، وهي عنصر ضروري لعلاقات التوظيف، وبدون وجود الوعود التي تعبر عن التبادل المستقبلي فان كلا الطرفين سوف يفتقد لحافز المساهمة وحينها قد لا تدوم العلاقة. ولكن الوعود بحد ذاتها لا تشكل ولا تصنع العقود وانما الدفع مقابل الوعود بشكل متبادل مع بعض التعويضات هو الذي يشكل طبيعة العقد ومحتواه (Robinson & Rousseau, 1994: 246). اما الالتزامات فتكون مسجلة بشكل عقود رسمية مكتوبة للتوظيف ولكن الجزء الكبير يكون بشكل ضمني ولا يفتح المناقشة به. فعلى سبيل المثال فان توقعات العامل تكون في مجالات الترقية ودفع الاجور والامن الوظيفي والتدريب، بالمقابل فان صاحب العمل يتوقع بان العامل يكون مستعد للعمل بجد

واخلاص والتطوع كذلك للمهام الاضافية ورفض دعم المنافسين وحماية معلومات المنظمة (Knights & Kennedy, 2005: 58).

وترى التعاريف المعاصرة بان العقد النفسي يمثل معتقدات متجه نحو وعود والتزامات محددة (e.g. Rousseau 1989, 1995; Herriot & Pemberton 1997; Morrison & Robinson 1997) وهذا ما يميزه عن التعاريف الكلاسيكية للعقد النفسي (e.g. Levinson et al. 1962; Schein 1965) التي ترى بانه يجسد معتقدات متجه نحو توقعات عامة. فالتوقع يختلف عن الوعد لان التوقع يعكس حالة عامة اما الوعد فانه يعكس حالة خاصة من التوقعات. فالاعتقاد باستلام الوعود ناجم عن تصرف او ابلاغ الطرف الاخر بطريقة تقود الى الاعتقاد بأبرام الوعود. اما الاعتقاد باستلام التوقعات فانه نابع من اعتقادات احتمالية حول احداث المستقبل او معتقدات معيارية حول ما يجب ان يحدث (Conway & Briner, 2005: 25).

من جانب اخر فان العقد النفسي يتضمن اتفاق مدرك بين الاطراف وليس اتفاق فعلي، فالاتفاق المدرك يعني بان كلا الطرفين لديهم فهم معين حول طبيعة العقد وهذا الفهم قد يكون مختلف. اما الاتفاق الفعلي فانه يستلزم بالضرورة وجود الفهم المشترك حول العقد كما هو الحال في العقود القانونية المتعارف عليها، اي ان كلا الطرفين لديهم نفس التصور بالذات حول ما يتضمنه محتوى العقد (Wellin, 2007). بالاضافة الى ذلك فان الدراسات المعاصرة تؤكد على ان العقد النفسي يكون مملوك فقط من قبل الفرد العامل اما المنظمة كطرف ثاني - يقدم السياق لخلق العقد النفسي وتشكيله - فانها لا تمتلك العقد النفسي مع اعضاءها لانها لا تستطيع ان تدرك افكار الاخرين. ويمكن ان تمتلك القيادات التنظيمية كجهات ممثلة للمنظمة فهما الخاص عن العقد النفسي الحاصل بين العاملين والمنظمة الا انهم لا يشكلون اطراف فعلية في العقد (Morrison & Robinson, 1997: 229). وهذا الكلام له انعكاس مهم جداً على قضية مستوى تحليل البنية المفاهيمية لمتغير العقد النفسي. اذ ان الباحثين ينظرون الى العقد النفسي على انه يمثل بنية على مستوى الفرد وليست بنية ذات خصائص مشتركة. والبنية على مستوى الفرد تعني بان كل طرف له تفسيره الخاص لمعنى ومحتوى العقد النفسي، اما البنية المشتركة فانها تعني بان جميع الاطراف يتفق على معنى ومضمون العقد النفسي (Conway & Briner, 2005: 30).

١-٣. عمليات العقد النفسي : الاختراق والانتهاك

يعد موضوع اختراق العقد وانتهاكه العنصر الحيوي والفكرة الجوهرية في نظرية العقد النفسي لانه يقدم توضيح اساسي عن الاسباب التي تجعل العقد النفسي يؤثر بشكل سلبي على مشاعر العاملين ومواقفهم وسلوكياتهم (Dulac, Henderson & Wayne, 2008: 1079). وقد استعيرت فكرة الاختراق والانتهاك في موضوع العقد النفسي من مفاهيم العقود القانونية والتي تعبر عن اخلال طرف من اطراف العقد بأحد الشروط او البنود التي يحتويها (Conway & Briner, 2005: 64). وبشكل عام تعبر حالة خرق العقد وانتهاكه عن الحالة المعاكسة لعدم ايفاء المنظمة بواحد او اكثر من التزاماتها وعودها اتجاه العاملين (Suazo & Stone, 2011). وقد استخدم الباحثين مصطلحي "الاختراق" و "الانتهاك" بشكل مترادف حتى جاء (Morrison and Robinson) (1997) ليقدما تمييز اساسي بين هذين المفهومين والذي اصبح الان قضية مقبولة بشكل واسع في ادبيات العقد النفسي (Suazo, 2009). وقد قدم (Morrison and Robinson) (1997) نموذجاً نظرياً وضح الشروط والظروف التي يمكن ان تساهم بجعل الشخص يدرك حدوث حالة اختراق او انتهاك في العقد النفسي من قبل المنظمة. ويتضمن هذا النموذج سلسلة من العمليات الفرعية المتتالية والتي تنتج جميعها نحو عمليتين اساسيتين هما ادراك اختراق العقد النفسي وانتهاك العقد النفسي.

وتعبر عملية اختراق العقد النفسي عن الحالة الادراكية (Cognitive) التي تتبلور لدى الفرد اتجاه فشل المنظمة في تحقيق واحدة او اكثر من التزاماتها ضمن العقد النفسي وبأسلوب يتناسب مع مساهمات الفرد (Robinson & Morrison, 2000: 528). او انها تعبر عن حالة

الحساب العقلي والمنطقي او حالة المقارنة الادراكية التي يجريها الفرد حول ما يستلمه نسبةً الى ما هو موعود به من قبل المنظمة (Knights & Kennedy, 2005: 58). وضمن هذا النطاق يثار سؤال جوهري في اذهان العديد من الباحثين مفاده ما هي الاسباب الكامنة وراء حدوث حالة ادراك اختراق العقد النفسي؟ السبب الاول الممكن حول حدوث الاختراق يتمثل بعدم كفاءة ممارسات ادارة الموارد البشرية. وهناك العديد من الدراسات التي اثبتت صحة هذه الفكرة، فمن وجهة نظر العامل، فقد وجدت احدى الدراسات بان العاملين يشعرون بعدم اختراق العقد النفسي بسبب وجود ممارسات ادارة الموارد البشرية الجيدة. اما من وجهة نظر صاحب العمل فقد اشارت احد الدراسات الى ان مدراء الموارد البشرية في شركات مختلفة اكدوا بان المنظمات التي استطاعت ان تحافظ على الايفاء بوعودها اتجاه العاملين كانت تمتلك ممارسات كفوءة في ادارة الموارد البشرية (Conway & Briner, 2005: 67). كما تشير الاديبيات الى وجود شرطين اساسيين تساهم في نشوء حالة اختراق العقد النفسي وهي اخلاف الوعود وحالة عدم التناسق. اذ تحدث حالة اخلاف الوعود عندما يكسر احد المدراء في المنظمة بشكل علني ومعروف وعداً محدداً لعامل او مجموعة من العاملين وهذا يحدث اما بسبب عدم وجود القدرة لدى المدراء او بسبب عدم وجود الرغبة والاستعداد. اما حالة عدم الاتساق والاتفاق فانها تحدث عندما يكون هنالك فهم مختلف لدى طرفي العقد اتجاه محتوى ومعنى الوعود والالتزامات. وهذا ينتج بسبب حالة التفكير المتخالف او تعقيد الالتزامات وغموضها او بسبب ضعف عملية الاتصال (Morrison & Robinson, 1997: 231-233).

اما عملية انتهاك العقد النفسي فانها تعبر عن حالة شعورية سلبية يمكن ان تتبع عملية ادراك اختراق العقد النفسي (Suazo & Stone-Romero, 2011: 366). او انها بمثابة ردة فعل شعورية او استجابة عاطفية قوية لعملية اختراق العقد النفسي وعدم قدرة المنظمة على الايفاء بالتزاماتها (Robinson & Morrison, 2000: 529). كما انها تمثل حالة من الاستعداد العقلي لردة الفعل مع نغمة متميزة من المشاعر السلبية ذات العمق النفسي الكبير (Conway & Briner, 2005). وهذه التطرف العاطفي او ردة الفعل الشعورية المصاحبة لحالة اختراق العقد النفسي تضم في طياتها خليط او مجموعة من الصور العاطفية السلبية والمشاعر السيئة اتجاه المنظمة. مثل مشاعر خيبة الامل ومشاعر الغضب والتعبير عن الالم والأنزعاغ البدني وارتفاع نبرة الصوت واحزان عميقة والتي يمكن ان تقود جميعها الى استجابات سلوكية وموقفية غير مفضلة من قبل المنظمة (Morrison & Robinson, 1997: 231). وهذه التجربة العاطفية والشعورية لخيبة الامل والاستياء والاحباط قد تنبثق من طريقة تفسير العامل لاحداث خرق العقد وظروفه المصاحبة. وعملية التفسير هذه تعبر عن بحث الافراد عن الاسباب التي ادت الى حدوث خرق العقد النفسي فهي تحدد كثافة المشاعر السلبية التي سوف يعبر عنها الفرد العامل (Robinson & Morrison, 2000: 532).

٢. الاحترام الداخلي المدرك

٢-١. نبذة تاريخية

تتبع الاصول التاريخية والفكرية لمفهوم الاحترام الداخلي من احد المداخل المهمة في علم الاجتماع الا وهو مدخل الهوية الاجتماعية. ويمثل مدخل الهوية الاجتماعية طيف واسع من الافكار والآراء والمقترحات العلمية التي تبلورت ضمن سياق علم الاجتماع وعلم النفس من قبل مساهمات العديد من الباحثين امثال (Tajfel ; Turner; Onorato) بداية السبعينات من القرن المنصرم. ولهذا المدخل نتاجان فكريان مترابطان في بعض افكارهما ومتمايزان في البعض الاخر، وهما نظرية الهوية الاجتماعية (SIT) (Social Identity Theory) ونظرية تصنيف الذات (SCT) (Self-Categorization Theory) (Ekmekci & Casey, 2009). وقد اقترحت نظرية الهوية الاجتماعية (SIT) اولاً مرة من قبل Tajfel عام (1978) ومن ثم طورت من قبل (Tajfel & Turner) (1979) وتهدف الى توضيح سلوك وادراك الفرد من

خلال الإشارة الى عمليات المجموعة. وقد اشارت هذه النظرية بان البيئة الاساسية التي يمكن ملاحظتها هي محاولة الناس بناء التقدير الذاتي الايجابي (Self-esteem) من خلال اظهار التأزر مع مجموعتهم والتمايز مع المجموعات الأخرى (Trepte & Kramer, 2007). انها تركز بشكل اساسي على المواقف والسلوكيات ما بين المجموعات (Inter-groups) في ضوء مفاهيم تعريف الفرد للذات (Self-definition) (Ekmecki & Casey, 2009: 48).

اما نظرية تصنيف الذات (SCT) فهي امتداد وتطوير لنظرية الهوية الاجتماعية (SIT) التي اقترحت اول مرة من قبل (Turner) عام (1987) (Zmerli, 2007). وهي تهتم بشكل اساسي بالعمليات التي تكون داخل المجموعات (Intra-group) والتي يكون لها تأثير كامن في دمج الفرد ذاته مع المجموعة (Ekmecki & Casey, 2009: 48). وتشير هذه النظرية الى ان عملية التصنيف والمقارنة الاجتماعية تحدث بشكل اني (Simultaneously) من قبل الفرد وليست بشكل متتابعي، وهي تقترح ايضا بان التأثيرات المعروفة وفق تفسير نظرية الهوية الاجتماعية تكون اكثر وضوحاً عندما يكون التصنيف بارز ومهم وذو صلة مباشرة بالفرد (Trepte & Kramer, 2007). وتقترح نظرية تصنيف الذات (SCT) بان الهوية الاجتماعية (Social Identity) والهوية الشخصية للفرد (Personal Identity) تمثلان مستويان مختلفان لتصنيف الذات. فالاهمية النسبية لدى الفرد اتجاه احد هذان المستويان هي التي تحدد درجة تعبير الفرد عن وجود حالة الاختلافات الشخصية او التشابه الجماعي (Turner, 1999). ففي بعض المواقف قد تصبح الهوية الشخصية اهم من الهوية الاجتماعية وفي البعض الآخر قد تصبح الهوية الاجتماعية اكثر بروزاً واهمية من الهوية الشخصية (Turner & Onorato, 1999). وقد جاء كل من (Tyler & Blader, 2003) ليقدموا نموذج يعتمد على افكار مدخل الهوية الاجتماعية يطلق عليه نموذج انغماس المجموعة (Group Engagement Model) ، الذي اشتق منه مفهوم الاحترام الداخلي المدرك.

٢-٢. مفهوم الاحترام الداخلي المدرك

تتمركز افكار نموذج ارتباط المجموعة حول مقترح رئيسي يشير بان كل شخص يقوم على الاقل باجراء تقويمين مختلفين للمكانة (Status) في المجموعة التي ينتمي اليها والتي تؤثر بالنتيجة على سلوكه وافكاره فيها. وبعبارة اخرى، فان عضو المجموعة يقوم بتقييم مقام ومكانة المجموعة التي ينتمي اليها في اعين الاطراف الأخرى خارج المجموعة ، ويقوم كذلك بتقييم مكانه الذاتي لدى الآخرين داخل المجموعة. وضمن السياق التنظيمي، فان ادراك مقام المنظمة في اعين الاطراف الآخرين خارج المنظمة يطلق عليه اصطلاحاً " المكانة الخارجية المدركة" (Perceived External Prestige) (Smidts et al., 2001; Fuller, et al., 2006). اما ادراك المكانة الذاتية للفرد من قبل الآخرين داخل المنظمة فيطلق عليه اصطلاحاً " الاحترام الداخلي المدرك" (Perceived Internal Respect) (Fuller, et al., 2006).

يعكس مفهوم الاحترام الداخلي المدرك الافكار والمفاهيم التطبيقية لنظرية تصنيف الذات (SCT) لان هذه النظرية تعلق عملية التغير في سلوك ومواقف العاملين لقضية تقييمهم لمكانتهم الذاتية في منظماتهم مقارنة مع زملاءهم الآخرين (عمليات الادراك داخل المجموعة) في ضوء السمعة والتقييم التي يدركوها في اعين الآخرين. ويطلق البعض على مفهوم الاحترام الداخلي المدرك (PIR) تسمية السمعة الاجتماعية (Social Reputation) (Emler & Hopkins, 1990). ويقدم هذا المفهوم اجابة عن تساؤل اساسي: ما هو مقام هويتي الشخصية ضمن المنظمة؟ "What is my personal identity's status within the organization?" (Fuller, et al., 2006). ويقصد بمفهوم الاحترام الداخلي المدرك الاعتقادات العامة الايجابية التي تتبلور في ذهن العامل بخصوص هويته الشخصية التي تتجسد في خمس صور يعتقدونها العامل هي (العنزي والعطوي، 2010: 28):

- لديه سمعة جيدة داخل المنظمة .

- يقدر الاخرين سماته الفريدة (القابلية، الذكاء، الجاذبية، او الموهبة الخ)
- يقيم الاخرون مقدراته الشخصية.
- انه شخص محترم في المنظمة.
- اراءه وافكاره محترمة.

ويعتمد تقييم العاملين لمقامهم الداخلي في المنظمة على المعلومات التي تأتي من مصادر متعددة داخل المنظمة. ومن هذه المصادر زملاء العمل، والهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية، والسياسات، والمعايير، وتجارب الاخرين والتقييم العام للخصائص التنظيمية. ويتأثر مقامهم المدرك ضمن المنظمة بشكل كبير بالاعضاء التنظيميين الرئيسيين مثل مدراءهم المباشرين والاعضاء الاخرين في الادارة (Wiesenfeld et al., 2001).

ويشير (Tyler & Blader, 2003) بان الاحترام الداخلي المدرك يعكس الذات السمعية للفرد (Reputational Self)، وتمثل دافع نفسي للشعور بالهوية الشخصية المرموقة، وان الاحترام الداخلي المدرك يساهم في تعزيز اندماج الفرد بالمنظمة لان العاملين سوف يكونون متحفزين بشكل كبير اتجاه دمج هويتهم الذاتية مع هوية المنظمة. وبعبارة اخرى، فان العاملين سوف يكونون اكثر استعداداً للتعايش مع المنظمة التي تقبلهم ولا ترفضهم.

وقد اجرى Fuller وزملاءه (2006) دراسة على عينة من العاملين في منظمات الرعاية الصحية شملت (205) فرد حدد فيها العوامل التي تساهم في التأثير على ادراك العاملين للاحترام الداخلي المدرك. وقد بين (Fuller) وزملاءه بان ممارسات ادارة الالتزام العالي (High commitment management practices) المتمثلة ب: فرص النمو، والمشاركة في اتخاذ القرارات والاجر المعتمد على الاداء لها دور ايجابي في زيادة شعور العاملين بوجود الاحترام الداخلي المدرك. وبالمقابل فان إدراك الاحترام الداخلي يساهم بزيادة اندماج الفرد بالمنظمة (Fuller et al. 2006; Tyler & Blader, 2002)، ويعزز من ممارسة السلوك الريادي (العنزي والعطوي، 2010).

٣. التهكم التنظيمي

٣-١. نبذة تاريخية

بدأت الجذور التاريخية لموضوع التهكم كمدرسة فكرية وكطريقة في الحياة متأصلة في التاريخ الاغريقي القديم، وتحديداً في القرن الخامس قبل الميلاد (Dean et al., 1998: 342). وحينها تأسست مدرسة يطلق عليها المدرسة التهكمية (Cynic School) التي تلمذت العديد من الفلاسفة الاغريق المتهكمين والذين رفعوا شعار معادي للاتباع المستمر لقضية القوة والنفوذ والثروة المادية من قبل افراد المجتمع (Goldfarb, 1991). وكانوا المتهكمون الاغريق يطمحون بالمعايير العالية في الاخلاق والاداب وغالباً ماكانوا يهجمون بضراصة على اولئك الذين لا يتمسكون بهذه الفضائل (Andersson & Bateman, 1997: 449). والتهكم كان منذ البداية يمثل نمط حياة وفلسفة ايضاً، فالمتهكمون يعتقدون بأن عادات الناس غير طبيعية ويحب تجنبها قدر الامكان، وفي اطار التقدم الذي كان يحصل في الحياة انذاك، وضمن اطار رفض المعايير الاجتماعية، فان المتهكمون كانوا يلبسون الخشن ويشربون السوائل بايديهم حتى لا يتخذون اكواب الماء كوسيلة (Dean et al., 1998: 342). ويمثل الفيلسوف الاغريقي ديوجينيس (Diogenes) الاب الروحي لافكار هذه المدرسة والذي اشتهر بحمل المصباح في ضوء الشمس ادعاءً منه للبحث عن رجل صادق ومخلص. والمتهكمون الاغريق القدماء كانوا يتمثلون بالناس الذين يحتقرون أي مؤسسة حضارية-اجتماعية (Delken, 2004: 12). وقد طال هذا الاحتقار حتى المؤسسات الخيرية مثل الكنيسة والحكومة ضناً منهم بانها غير ضرورية وغير مجدية، فالمتهكمون كانوا يجهرون علناً احتقارهم لهذه المؤسسات وقد عرفوا باستخدامهم العرض الباذيء والمشين لجر الناس في المحادثات والمناقشات لكي يعبروا عن ارائهم ووجهات

نظرهم (Andersson & Bateman, 1996). اما في الاوقات الحالية فان المتهكمين يرون القليل من المنافع نتيجة الالتزام الصارم بالاخلاق والمبادئ وبدلاً من ذلك هم يفضلون فصل انفسهم عن الاشرار الذين يعتقدون بان المجتمع يوافق عليهم (Kanter & Mirivis, 1989). اما الفكرة المعاصرة للمتتهكمون فتعود جذورها الى الباحث (Niederhoffer) وهو من اوائل الباحثين الذين تطرقوا الى التهكم التنظيمي (OC) عام (1967)، الذي وصفه بانه مواقف سلبية يشعر بها العاملون اتجاه منظماتهم. بعد ذلك شرع مضمار الاهتمام البحثي بموضوع التهكم التنظيمي منذ ان قدم (Kanter & Mirivis) عام (1989) كتابهم المعروف " الامريكان المتتهكمون" (The Cynical Americans) الذي اعلن بان (43 %) من العمال الامريكان كان متتهكمون اتجاه المنظمات التي يعملون فيها. اذ يدعي هؤلاء العمال بانهم يفتقدون للثقة في الادارة ويعتقدون بان شركتهم تبخس حقوقهم ومزاياهم ويشعرون بانهم يعاملون باسلوب غير عادل في العمل (Naus et al., 2007; Eaton, 2000).

٢-٣. مفهوم التهكم التنظيمي

اوكدت الطبيعة الغامضة لمفهوم التهكم التنظيمي الجدل في اقلام الباحثين وانعكست بشكل مباشر على توليد العديد من وجهات النظر صوب تعريفه (3: Proefschrift, 2007). ويدرك معظم الباحثين بان اختلاف وجهات النظر هذه لا تخرج عن اطار مدخلين اساسيين، المدخل الاول يعرف التهكم بانه بمثابة ميزة شخصية (Personal Trait). ويناقش هذا المدخل التهكم بكونه بنية مفاهيمية شاملة تطل وتشرف بشكل اساسي على الطبيعة الانسانية (Eaton, 2000: 7)، ويعرف وفقها بانه ميزة الفرد الذي لا يعتمد على الناس الاخرين ليكونوا موثوقين ومخلصين (Wrightsmann, 1992). وقد اعتمدت الدراسات في هذا المجال بشكل اساسي على مقياس التهكمية العدائية، اذ يقترح (Graham, 1993) بان الافراد الذين يحصلون على درجات عالية على هذا المقياس يرون الاخرين بانهم انانيين ولا يعتنون بهم ويشككون كذلك في دوافعهم ويكونون متحفظين ولا يثقون بعلاقات الاخرين (Dean et al., 1998: 342). وعلى الرغم من ان هنالك العديد من الدراسات التي وصفت التهكم باعتباره ميزة شخصية (e.g., Meyerson, 1989; Smith et al., 1990)، الا ان معظم الدراسات الحالية تتجه نحو اعتماد المدخل الثاني (Andersson & Bateman, 1996: 450).

والمدخل الثاني يعرف التهكم بانه بمثابة موقف (Attitude) متبلور لدى الفرد متجه نحو شيء ما. وقد ترجم الباحثين فكرة التهكم كموقف في اربع اتجاهات بحثية، الاتجاه الاول يطلق عليه التهكم المجتمعي (Societal Cynicism) الذي انطلقت بوادره من افكار (Kanter & Mirivis) عام (1989). وينشأ تهكم العاملين وفق هذا المدخل نتيجة التارجح والتقلب في البيئة السياسية والاجتماعية لعمل المنظمات او بسبب استغلال العاملين وخاصة مع بدايات الثورة الصناعية وكذلك بسبب فشل وعود المنظمات المعاصرة في تحسين جودة حياة العمل، اي ان تطور التهكم جاء استجابة صريحة لفشل الوعود في المجتمع (Dean et al., 1998: 343). اما الاتجاه الثاني فيعرف بالتهكم المهني (Occupational Cynicism) الذي يقتصر فيه التهكم في مجالات مهنية محددة مثل الخدمات الطبية، والعناية الصحية، والرعاية الاجتماعية والبوليس بسبب تعرض العاملين لمواقف وضغوطات عمل مختلفة لتوقعاتهم المبنية بخصوص مثالية هذه المهن ودورها في مساعدة المجتمع (3: Proefschrift, 2007). فعلى سبيل المثال فان التهكم المهني لدى ضباط الشرطة يعرف بانه عبارة عن (١) مشاعر مستفيضة من الحقد والعداوة والحسد و (٢) واحساس بانعدام القوة و (٣) اعادة ممارسة هذه المشاعر بشكل مستمر، ويمكن توضيح مفهوم التهكم المهني على لسان ضابط الشرطة بعبارة " انا اكره المدنيين" (Eaton, 2000: 2). والاتجاه الثالث يطلق عليه التهكم نحو التغيير التنظيمي (Cynicism Toward Organizational Changing) والذي يقترح بان جهود التغيير هي هدف ملائم لتهكم العاملين. وبشكل محدد يعرف التهكم ضمن هذا السياق بانه موقف يتعلق بعبثية التغيير وعدم

جدوا مصحوب بمشاعر سلبية اتجاه الاشخاص الذي يسعون نحو تحقيق اهدافه (Reichers, Wanous & Austin, 1997). او موقف يتسم بالتشاؤم والقنوط اتجاه مبادرات التغيير التنظيمي المستقبلية والذي يحرضه الانكشاف المتكرر لسوء ادارة محاولات التغيير السابقة (Wanous et al., 1994).

اما الاتجاه الرابع للمدخل الثاني – موضوع البحث – فيعرف بالتهكم نحو المنظمة (Cynicism Toward Organization) والذي يعبر عن المواقف السلبية المتبلورة لدى العاملين اتجاه المنظمة ككل. ويعد هذا الاتجاه الحديث في دراسة التهكم في ادبيات المنظمة والسلوك التنظيمي. ويعد تعريف (Dean) وزملاءه من اكثر التعاريف التي لاقت قبول لدى الباحثين في هذا الاتجاه (Eaton, 2000: 2). وهم يعرفون التهكم التنظيمي بانه موقف سلبي اتجاه المنظمة يتألف من ثلاث عناصر هي (١) الاعتقاد بأن المنظمة تفتقد للاستقامة والنزاهة، (٢) عواطف سلبية اتجاه المنظمة (٣) الميل نحو سلوك الاستخفاف والانتقاد اتجاه المنظمة والذي يتماشى مع هذه الاعتقادات والعواطف (Dean et al., 1998: 345). كما يعرف بانه مواقف مرتبطة بالمنظمة تتصف بالمعتقدات والمشاعر السلبية والسلوكيات المرتبطة، وهي تمثل استجابة لممارسة اجتماعية او شخصية ذات امد تاريخي ويمكن ان تتغير بفعل التأثيرات البيئية اتجاه المنظمة بشكل عام، واتجاه اجراءاتها وعملياتها وادارتها والذي يعتمد على ايمان راسخ بان هذه العناصر تعمل بشكل عام ضد المصالح الجيدة للعامل.

وتشير خلاصة النقاشات العلمية بخصوص الطبيعة المفاهيمية لموضوع التهكم بانه يمثل موقف وليس ميزة شخصية (Ince & Turan, 2011). والتصوير المفاهيمي للتهكم على انه موقف لا يهيكل فقط ويجلب سوية الحقائق المتنوعة لبنية التهكم ولكن ايضاً له تطبيقات مهمة تتعلق بديمومة وسهولة تكوين التهكم. فالباحثين الذين وجدوا التهكم بانه يمثل ميزة شخصية او نزعة مستقرة لدى الافراد (e.g., Meyerson, 1990; Smith et al., 1989) وجدوا القليل من الالبيات العلمي لدعم وجهة نظرهم. فالكثير من الباحثين يتعاملون اليوم مع التهكم بكونه موقف (e.g., Andersson, 1996; Andersson & Bateman, 1997; Dean et al., 2006; Cole et al., 1998)، والذي يعني ميل نفسي لتقييم كيان محدد مع بعض الدرجة من التفضيل او عدم التفضيل. وكلمة ميل تشير الى ان المواقف يمكن ان تتغير والتغير يكون عبر الزمن كنتيجة لعدم تاكد وتحقق التجارب والممارسات، في حين ان التهكم كميزة شخصية او نزعة تضع العاملين في حالة دائمة ومستمرة من عدم الثقة والتشكيك (Proefschrift, 2007: 25). كما تشير المراجعة لمفهوم التهكم التنظيمي بانه لا يقتصر فقط على مهنة محددة او عمل محدد او شيء معين مثل مبادرات التغيير المخططة ولكن يمكن ان يرتبط باشياء متعددة ويمكن كذلك ان يعمم من شيء ما الى شيء اخر (Ince & Turan, 2011: 108; Johnson & O'Leary-Kelly, 2003: 629). كما يشير الباحثين الى الضرورة النظر الى التهكم التنظيمي على انه ليس حالة جيدة خالية من الشوائب ولا بمثابة حالة سيئة خالصة للمنظمات. فالتهكم قد يكون خاصية غير قيمة جداً في ثقافتنا، فالاشارة الى شخص ما بالتهكم لا تعبر عن المدح والثناء لانه قد يكون متشائم وقد تضيع عليه العديد من الفرص الجذابة (Dean et al., 1998: 347). من جانب اخر فان التهكم يمكن ان يكون ذو قيمة معينة في نقطة زمنية محددة لكل من المنظمة والافراد العاملين، فعلى المستوى الفردي، فان العامل الذي يعتقد دائماً بسلامة الاخرين من المحتمل ان يكون مستغل من قبل اولئك الذين يفتقرون لها. اما بالنسبة للمنظمات فانه التهكم يكون بمثابة فحص لحالة الاغواء والسعي نحو تحقيق المصالح الذاتية من قبل جهات متسلطة داخل المنظمة على حساب مصلحة المجموعة، كما انها تساعد في اكتشاف العديد من الامور الغير صادقة. ووفق نمط معين فان التهكم يمكن ان يكون بمثابة صوت الضمير الحي داخل المنظمة (Proefschrift, 2007: 30; Dean et al., 1998: 347).

٣-٣. ابعاد التهكم التنظيمي

على الرغم من ان عدد كبير من الدراسات قد تعاملت مع مفهوم التهكم التنظيمي كبنية مفاهيمية احادية البعد (e.g., Andersson, 1996; (One-dimensional Construct) Andersson & Bateman, 1997) الا ان التوجه الحالي يسلط الضوء على التهكم كبنية مفاهيمية متعددة الابعاد (e.g., Ince & Turan, (Multidimensional Construct) Proefschrift, 2007, Johnson & O'Leary-Kelly, 2003; Brandes, 2011; Dharwadkar, & Dean, 1999; Dean et al., 1998) ويعد عمل (Dean) وزملاءه (1998) نقطة الشروع صوب هذا الاتجاه وذلك عندما وظفوا هيكل الابعاد الثلاثية التقليدي والمتضمن الادراك، والعاطفة، وعنصر السلوك لبنية التهكم، وقد اعتقدوا بان هذا التوجه يضع التهكم التنظيمي على خطوة نظرية ومفاهيمية صلبة. ويؤكد (Eaton) صحة هذا الاعتقاد ويشير بان التوضيح المفاهيمي لبنية التهكم من قبل (Dean) وزملاءه يمثل اثبات قيم ومفيد للادبيات المتعلقة بالتهكم التنظيمي كما ان النموذج الثلاثي المعتمد للتهكم يعطي الباحثين القابلية على تمييز بنية التهكم التنظيمي عن العديد من المفاهيم الاخرى مثل الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي والالتزام (Eaton, 2000: 4). والاتي توضيح مختصر لكل بعد من هذه الابعاد الثلاث:

٣-٣-١. بعد الاعتقاد

يمثل بعد الاعتقاد (او بعد الادراك) البعد الاول لمفهوم التهكم والذي يعني بان العامل يعتقد بان المنظمة تفتقد للاستقامة والمصداقية (Dean et al., 1998: 345). فالعامل يفكر ويجرب الممارسات والاحداث الجارية في المنظمة ويعمل على اكتساب المعلومات من خلال الملاحظة والادراك ويقوم بتشكيل معتقداته حول المنظمة (Proefschrift, 2007: 30). وعندما تعبر هذه المعتقدات عن حالة عدم تحقق التوقعات المتبلورة في اذهان العاملين بخصوص ما يعتقدونه من قبل المنظمة فسوف يتولد لديهم ميول نحو انكار مصداقية افعال وممارسات المنظمة والتشكيك بصحتها واخلاصها (Ince & Turan, 2011). فالعامل المتهكم يعتقد بان المنظمة تقول شيء وتفعل شيء اخر، وان ممارساتها وسياساتها واهدافها تفتقد للرؤية المشتركة من قبل العاملين داخل المنظمة (Brandes et al., 1999: 32). وهذا يجعلهم يعتقدون بان منظماتهم تخونهم بافتقاد ممارساتها لمبادئ مثل العدالة والمصداقية والاخلاص، وان هذه المبادئ يضحى بها من اجل تحقيق المصالح الذاتية. كما يفكر المتهكمون دائماً بوجود دوافع خفية للافعال التي تقوم بها المنظمة ولهذا فانهم يتوقعون رؤية الاحتيال والخداع بدلاً من الصراحة وعدم التحيز ويبحثون عن المعنى الباطني للقرارات التنظيمية الظاهرية والرسمية (Dean et al., 1998: 345).

٣-٣-٢. بعد العاطفي

تجسد الردود العاطفية والشعورية عن حالة ادراك عدم استقامة ومصداقية افعال وممارسات المنظمة البعد الثاني لمتغير التهكم التنظيمي (Ince & Turan, 2011: 106). فالتهكم اتجاه المنظمة ليس مجرد من العاطفة والاحساس بل يتضمن ردود فعل عاطفية قوية (Dean et al., 1998: 346). فالمتهكم قد يشعر بالازدراء والغضب اتجاه منظمته كما قد يعاني من حالة الالم والاشمئزاز وحتى الخجل عندما يفكر حول منظمته. ولذلك يمكن التكهن بوجود المتهكمين داخل المنظمات عند ادراك وجود مشاعر الضجر والقلق والاستشراء والتوتر بين الافراد العاملين (Brandes et al., 1999). ويتمثل السبب الرئيس اتجاه ظهور مشاعر الاحباط وخيبة الامل في عدم تحقق التوقعات المتجذرة حول العدل والامانة والانصاف والرغبة بالمعاملة المحترمة والكرامة من قبل المنظمة (Proefschrift, 2007: 30).

٣-٣-٣. بعد السلوكي

البعد الثالث لمفهوم التهكم التنظيمي يتمثل بالميول المتجه سلبياً وغالباً السلوك الذي يحط من قدرة وقيمة المنظمة واهميتها (Dean et al., 1998: 446). وهو يعبر عن الافعال العلنية او السرية من قبل الافراد المتهكمين داخل المنظمة بسلوكيات تتصف بالعدائية والذم والاغتراب

وعدم الانشغال وفقدان الايمان بالقادة وعدم الثقة في الاشخاص او المجموعات او الايدولوجيات او العرف الاجتماعي او المؤسسي. وهذه السلوكيات هي حصيلة ونتيجة مترتبة على المعتقدات والعواطف السلبية المتهكمة اتجاه المنظمة (Proefschrift, 2007: 30). من جانب اخر قد تغطي هذه السلوكيات عناصر اخرى مثل النقد الحاد، والتكهن باحداث متشائمة والتعبير الساخر والادلاء بالانتقادات حول المنظمة (Kutanis & Çetinel, 2010: 188). فعلى سبيل المثال، هم قد يتنبؤ بان مبادرات ادارة الجودة داخل المنظمة قد تفشل بمجرد ان تبدأ وانها تتضمن تكاليف تفوق مقدار المنافع المتوخاة عن تطبيقها. ويمكن ان يستخدم الافراد المتهكمون ايضاً السلوك غير اللفظي مثل النظر والتحديق، والابتسام بتكلف وايماءات الوجه وتعابير حركه الرأس وهي جميعها افعال تتكرر بشكل مرتبط مع العاملين المتهكمين (Brandes et al., 1999: 4).

ثانياً. بناء الفرضيات

١. التحرك من اختراق العقد النفسي الى الانتهاك

يشير الباحثين الى ان كل عامل داخل المنظمة لديه التزامات ضمنية او رسمية متبادلة مع المنظمة التي يعمل فيها (العقد النفسي). وخلال مسيرة عمله داخل المنظمة هو يتابع في اغلب الاحيان مختلف الاحداث التي تجري داخل المنظمة والتي تكون في هيئة قرارات معينة او ممارسات عمل او اجراءات محددة والخ (Jafri, 2011). وعندما يدرك هذا العامل بشكل مباشر او غير مباشر بان وقوع احد هذه الاحداث او عدم وقوعها قد ساهم في عدم تحقيق احد التزامات المنظمة التي كان موعود بها فانه سيدرك حينها بوجود اختراق في العلاقة التبادلية ما بينه وبين المنظمة (Conway & Briner, 2005: 30). وفي سياق نتائج علم النفس فان اي عملية ادراك او تقييم لحدث ما يتبعه في ظروف معينة استجابة شعورية وعاطفية (Morrison & Robinson, 1997: 229). وبما ان عملية ادراك الاختراق تعبر عن تصور ادراكي وعملية تقييم لعدم الايفاء بالعقد النفسي فان انتهاك العقد النفسي يشير الى الاستجابة العاطفية السلبية التي يمكن ان تتبع مرحلة الاختراق (Suazo, 2009: 142). ولذلك، فان انتهاك العقد النفسي يشير الى احساس الغضب والخيانة التي يشعر بها العامل عندما يعتقد بان منظمته قد فشلت بالمحافظة على وعودها (اختراق العقد النفسي) (Robinson & Morrison, 2000). وهذه العلاقة الايجابية بين اختراق العقد النفسي وانتهاكه جاءت بشكل صريح في مقترحات نموذج (Morrison & Robinson, 1997)، وقد قدمت نتائج بعض الدراسات السابقة الاثبات العلمي اتجاه صحة هذه العلاقة (e.g., Dulac et al., 2008; Raja et al., 2004). وانسجاماً مع مع وجهة نظر (Morrison & Robinson, 1997) فان نتائج الدراسات السابقة والمناقشة اعلاه تعزز افتراضات الدراسة القائل بأن :

لدى ادراك اختراق العقد علاقة ايجابية ومعنوية مع انتهاك العقد النفسي

٢. الاحترام الداخلي المدرك يؤثر على العلاقة بين الاختراق والانتهاك

كما ذكر سابقاً فان انتهاك العقد يمثل تجربة عاطفية وشعورية لأحاسيس خيبة الامل والغضب والاستياء التي قد تنبثق من تفسير الفرد العامل لحالة اختراق العقد والظروف المصاحبة له. وتعتبر عملية التفسير عن محاولة العامل لايجاد معنى او معنى ملاصق لحالة الاختراق التي حصلت (Robinson & Morrison, 2000: 532). وهذا المعنى الناجم عن عملية التفسير هو الذي يحدد كثافة المشاعر السلبية التي يعيشها العامل بعد حالة اختراق العقد. اي ان عملية التفسير تؤثر على العلاقة بين اختراق العقد وانتهاكه (Morrison & Robinson, 1997: 243). وتعتقد هذه الدراسة بان ادراك الاحترام الداخلي يؤثر على عملية تفسير اختراق العقد. فعندما العامل يواجه حدثاً ما (مثل اختراق العقد) فانه لا يقيم هذا الحدث فقط وانما يبحث عن اسباب

وقوع هذا الحدث. فالفرد العامل عندما يواجه مخرجات غير مفضلة او غير متوقعة فانه يميل للبحث عن تفسيرات وايضاحات تمكنه من تحديد اسباب تلك المخرجات. ولكن العامل الذي يدرك بانه شخص محترم ومقدر من قبل المنظمة وكذلك يدرك في الوقت نفسه بان هذه المنظمة او من يمثلها قد اخلفت في وعودها والتزاماتها فانه سوف يعاني من حالة تعرف بالتنافر الادراكي (Cognitive Dissonance). ويؤكد علماء النفس بان الافراد غالباً ما يبتعدون عن حالة التنافر الادراكي ويحاولون تجنبها لانها تثير افكارهم وتقلق مشاعرهم (Suazo & Stone-Romero, 2011: 371). وحتى يتجنب الافراد حالة التنافر الادراكي فانهم سوف يبحثون عن المعلومات والتفسيرات التي تقلل من شدة المشاعر السلبية الناجمة عن اختراق العقد النفسي (Dulac et al., 2008). اي بعبارة اخرى هم يسعون اتجاه ايجاد مبرر لقرارهم الذي يفيد : بانه على الرغم من ان اختراق العقد النفسي قد حدث ولكن المنظمة غير قاصدة في احداثه او ان هنالك عوامل اخرى هي المسبب الفعلي وليس للمنظمة ادنى دور فيها. اي ان الافراد الذين يشعرون بالاحترام الداخلي سوف يفسرون الاختراق باسلوب يقلل من حالة التنافر الادراكي. وعليه فان هؤلاء الافراد سيكونون اقل استجابة شعورية سلبية اتجاه اختراق العقد النفسي. وعلى العكس فان الافراد الذين يشعرون بعدم وجود الاحترام الداخلي سوف يبحثون عن المعلومات والتفسيرات التي تزيد من شدة المشاعر السلبية الناجمة من اختراق العقد النفسي. اي انهم يسعون اتجاه ايجاد مبرر لقرارهم الذي يفيد : بان المنظمة قد اخترقت العقد النفسي واخلت بالتزاماتها بشكل مقصود لانها لا تضع لافرادها اي اعتبار ولا اي احترام او تقدير. اي ان الافراد الذين لا يشعرون بالاحترام الداخلي سوف يفسرون الاختراق باسلوب يزيد من شدة الاستجابة الشعورية السلبية (Suazo & Stone-Romero, 2011; Dulac et al., 2008). وقد اصبح من الواضح بان المناقشة اعلاه تيرر منطقياً افتراض الدراسة القائل:

ان العلاقة بين اختراق العقد النفسي وانتهاكه ستكون اقوى لدى الافراد الذين يشعرون بالاحترام الداخلي مقارنةً بالافراد الذين لا يشعرون بالاحترام الداخلي

٣. انتهاك العقد النفسي والتهكم التنظيمي

بما ان انتهاك العقد النفسي (بالاضافة الى الاختراق) والتهكم التنظيمي كلاهما يمثل ردة فعل لأنتهاك التبادلات الاجتماعية المرتبطة بالتوظيف لذلك من المهم ان يؤخذ بالاعتبار قضية التريق والتمييز بين المفهومين قبل بيان الترابط المنطقي بينهما. اولاً، انتهاك العقد النفسي يعبر عن عدم ايفاء المنظمة في تنفيذ وعود محددة اتجاه العامل، في حين ان التهكم التنظيمي يعبر عن عدم تحقيق المنظمة لتوقعات عامة حول علاقات التوظيف. وكما تم الاشارة في السابق فان هنالك فرق اساسي بين مفهوم الوعود ومفهوم التوقعات. ثانياً، انتهاك العقد النفسي يحدث عندما لا تتطابق التجربة الشخصية للعامل مع تلك الوعود المدركة، في حين ان التهكم يحدث عندما لا تتطابق معلومات الفرد (القادمة من مصادر متعددة مثل التجربة في الماضي، والافراد الاخرين والخ) مع تلك التوقعات العامة المدركة (Johnson & O'Leary-Kelly, 2003: 631). اي ان انتهاك العقد النفسي يتعلق بانتهاك وعود مدركة تتعلق بالتجربة الشخصية للفرد، والتهكم التنظيمي يعبر عن انتهاك توقعات عامة تتطور من مصادر متنوعة ومتعددة للمعلومات.

يتوقع العاملون بان منظماتهم تحقق وتلبي التزامات محددة مقابل اخلاصهم وجديتهم في العمل (Rousseau & Parks, 1993). وعندما لا تلبي المنظمات توقعاتهم فان المواقف والسلوكيات السلبية سوف تكون مرتبطة بالنتائج لان اختراق العقد النفسي يتضمن عناصر مثل تأخر دفع الاجور والانتكالية وهي تعتبر من بين اكثر الاشكال الفعالة للتوقعات غير المتحققة والتي تسبب الاستياء وعدم الثقة والسخط بين العاملين. والسلبية المرتبطة مع هذا الانتهاك هي من المحتمل الاكبر ان توقد تطور المواقف المتهكمة اتجاه المنظمة (Andersson, 1996). ويشير (Kanter & Mirvis) (1989) بان عدم تحقق التوقعات يعد احد العوامل المهمة في اثاره

مواقف التهكم في العمل، وبما ان الوعود المدركة في انتهاك العقد النفسي تعبر عن حالة خاصة عن عدم تحقق التوقعات لذلك فإن انتهاك العقد النفسي يعد احد المحددات في حدوث مواقف التهكم (Johnson & O'Leary-Kelly, 2003: 633). وهذا يمثل تبرير لوجود العلاقة بين انتهاك العقد النفسي والتهكم التنظيمي. وهذه الاستدلال جاء متساير ومتطابق مع نتائج دراسة (James, 2005: 38; Johnson & O'Leary-Kelly, 2003). وما جاء اعلاه يعزز منطقياً افتراض الدراسة القائل:

لدى ادراك انتهاك العقد علاقة ايجابية ومعنوية مع التهكم التنظيمي

٣. الانتهاك كمتغير وسيط

ان تبرير اختراق العقد النفسي يمثل خطوة باتجاه توضيح استجابات العاملين اتجاه عدم تحقق واحد او اكثر من الوعود المدركة (Raja et al. , 2004: 354). ولكن اذا عملية عدم تحقق هذه الوعود والالتزامات لم تثير اولاً مشاعر وعواطف العاملين فإن يكون هنالك قدرة على ممارسة ردة فعل معينة اتجاهها (Zajonc, 1998: 597). وهذا الخط من الاستدلال يتفق في الحقيقة مع وجهة نظر (Morrison & Robinson) التي تفيد بان انتهاك العقد النفسي يمثل حالة عقلية للاستعداد للفعل (1997: 231). علاوةً على ذلك فان المشاعر والادراكات تشكل وتتشكل عن طريق بعضها البعض، وعليه يتوقع بان تقييم الفرد لسلوك طرف ما سوف يؤثر على الاستجابة العاطفية لذلك السلوك وبذلك يؤثر على المواقف المتتابة نحو الاخرين (Dulac et al., 2008: 1085). وهذا يفيد بان ردة الفعل العاطفية تمثل احد الاليات التي خلالها تتحول ادراكات وتقييمات الفرد الى مواقف محددة في العمل. اي ان انتهاك العقد النفسي (ردة فعل عاطفية للمشاعر السلبية) تمثل الية يتحول خلالها ادراك الاختراق (ادراك وتقييم) الى مواقف عمل سلبية (مثل التهكم التنظيمي) (Raja et al. , 2004: 355). وهذا الكلام ينطبق مع افكار نظرية الاحداث العاطفية (Affective Events Theory) (Weiss and Cropanzano) (1996) التي تشير بأن احداث العمل المختلفة (مثل اختراق العقد النفسي) تقود الى ردود فعل عاطفية (مثل انتهاك العقد) ورددود الفعل العاطفية ينتج عنها مواقف عمل محددة (مثل انتهاك العقد النفسي) (Suazo & Stone-Romero, 2011: 367). وعليه فان المناقشة اعلاه تعزز افتراض الدراسة القائل:

لدى ادراك اختراق العقد النفسي علاقة تأثير غير مباشرة ايجابية مع التهكم التنظيمي من خلال انتهاك العقد

وفي ضوء ما ورد في النقطة (٢) اعلاه فان انتهاك العقد النفسي يمثل ايضاً الية لنقل التأثيرات التفاعلية التي تحدث بين اختراق العقد النفسي والاحترام الداخلي من جهة والتهكم التنظيمي. فالاحترام الداخلي يؤثر على عملية تفسير حدث الاختراق وهذا التفسير يؤثر على انتهاك العقد النفسي ومن المحتمل ان يؤثر على التهكم التنظيمي بشكل غير مباشر، وهذا يعزز افتراض الدراسة القائل:

لدى العلاقة التفاعلية بين اختراق العقد النفسي والاحترام الداخلي علاقة تأثير غير مباشرة ايجابية مع التهكم التنظيمي من خلال انتهاك العقد

الجانب العملي للبحث

اولاً. مقاييس البحث

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على عدد من المقاييس^٢ المستخدمة سابقاً في ادبيات الادارة، والتي تمتاز بالثبات والمصدقية العالية. وقد صممت جميع مقاييس البحث بالاعتماد على مقياس (Likert) الخماسي والجدول (2) يقدم توضيح تفصيلي حول هذه المقاييس.

١. اتساق وثبات مقاييس البحث

قام الباحث بالتأكد من اتساق وثبات مقاييس البحث بطريقة الفا كرونباخ وقد تم حساب معامل الثبات للمقاييس باستخدام معامل ارتباط الفا كرونباخ الموضح في الجدول (2). وقد تراوحت قيم معامل كرونباخ الفا بين (0.79-0.97) وهي مقبولة إحصائياً في البحوث الإدارية والسلوكية لان قيمتها اكبر (0.75) (Nunnaly & Bernstein, 1994)، والتي تدل على ان المقاييس تتصف بالاتساق الداخلي.

جدول (2)

ملخص مقاييس البحث^٢

المقياس	عدد الفقرات	مصدر المقياس	الرمز	كرونباخ الفا
اختراق العقد النفسي	4	(Robinson & Morrison, 2000)	BRE	0.77
انتهاك العقد النفسي	4		VIO	0.79
الاحترام الداخلي المدرك	5	(العنزي والعطوي، 2010)	PIR	0.83
التهكم التنظيمي: ١. الاعتقاد ٢. العاطفة ٣. السلوك	14	(Brandes, Dharwadkar & Dean, 1999)	CYN	0.86
	5		BEL	0.82
	5		AFF	0.84
	4		BEH	0.87

٢. الصدق البنائي لمقاييس البحث

يستخدم أسلوب التحليل العاملي التوكيدي للتحقق من الصدق البنائي للمقاييس المختلفة التي يتم بنائها في ضوء أطر نظرية سابقة (MacCallum & Austin, 2000). ويعد التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis) أحد تطبيقات معادلة النمذجة الهيكلية. وتتمثل الإجراءات المتبعة في التحليل العاملي التوكيدي في تحديد النموذج المفترض والذي يتكون من المتغيرات الكامنة (Latent Variable) أو المتغيرات غير المقاسة وهي تمثل الأبعاد المفترضة للمقاييس ومنها تخرج أسهماً متجهة إلى النوع الثاني من المتغيرات والتي يطلق عليها بالمتغيرات المقاسة أو المتغيرات التابعة أو المتغيرات الداخلية، والتي تمثل الفقرات الخاصة بكل بعد أو الأبعاد الخاصة بكل عامل عام (Factor) وهنا يفترض أن العبارات مؤشرات للمتغيرات الكامنة. واعتمد في تطبيق هذا الأسلوب على البرنامج الإحصائي (LISREL 8.5). وفي ضوء افتراض التطابق والتلائم بين مصفوفة التباين (Covariance Matrix) للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة ومنها كما هو في الجدول (3):

^٢ انظر الملحق (1)

^٣ البعد العاطفي لمقياس التهكم التنظيمي لم يعتمد على مقياس ليكرت الخماسي بل اعتمد على مقياس التناظر المرئي (visual analog VAS scale) وهو أداة قياس تحاول تقييم الخصائص أو المواقف التي تمتد عبر سلسلة من الخيارات التي لا يمكن قياسها بشكل مباشر وتوزع عبر سلسلة من العبارات المتناظرة ذات التدرج المتسلسل مثلاً من (1-5)، فهو يختلف عن مقياس ليكرت المعروف

جدول (3)

مؤشرات وقاعدة جودة المطابقة لمعادلة النمذجة الهيكلية

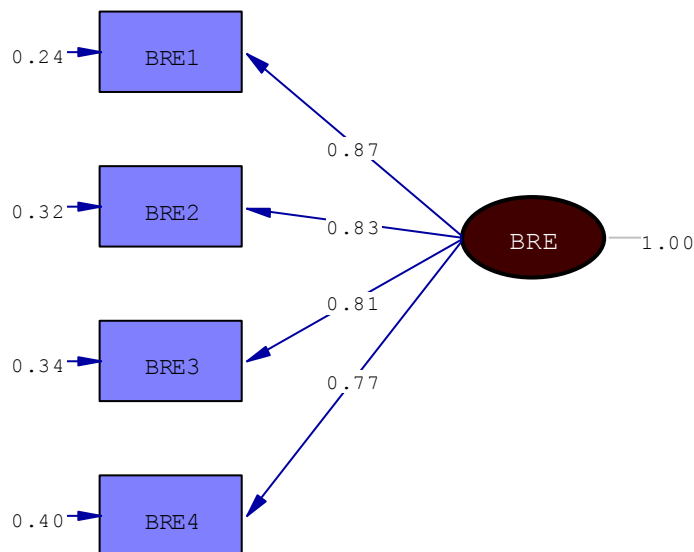
ت	المؤشرات	قاعدة جودة المطابقة
١-	النسبة بين قيم χ^2 ودرجات الحرية df	اقل من 5
٢-	حسن المطابقة <i>Goodness of Fit Index (GFI)</i>	اكبر من 0.90
٣-	مؤشر المطابقة المعياري <i>Normed Fit Index (NFI)</i>	اكبر من 0.90
٤-	مؤشر المطابقة المقارن <i>Comparative Fit Index (CFI)</i>	اكبر من 0.95
٥-	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي: <i>Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)</i>	بين 0.08-0.05

Source: Adapted from Chan, F., Lee, G., Lee, E., Kubota, C., & Allen, Ch., (2007). Structural Equation Modeling in Rehabilitation Counseling Research, Rehabilitation Counseling Bulletin, 51:1, 59

ويقسم البحث هذا الاجراء الى ثلاث خطوات :

١. مقياس اختراق العقد النفسي (BRE)

نموذج القياس الاصلي لمتغير اختراق العقد النفسي (BRE) هو نموذج عامل واحد يتكون من اربع فقرات . وتخمين القياس الاولي لهذا النموذج الظاهر بالشكل (2) ، حسب مؤشرات جودة المطابقة الظاهرة في الاسفل يشير الى وجود مطابقة جيدة. وذلك لان مؤشرات جودة المطابقة جاءت مطابقة لمعايير القبول الظاهرة في الجدول (2) ، فعلى سبيل المثال النسبة بين قيمة كاي سكوير (chi-square) الى درجات الحرية (df) بلغت (1.555) وهي اقل من اعلى حد مقبول لهذه النسبة. بالاضافة الى ان باقي مؤشرات المطابقة كانت ايضا مقبولة (RMSEA =0.073; CFI = 0.99; NFI=0.98, GFI= 0.97). وهذا يؤكد صحة افتراض أن الـ (4) فقرات تقيس بنية تتكون من بعد واحد. وفي ضوء الأوزان الانحدارية المعيارية الظاهرة على الاسهم التي تربط المتغير الكامن (المتغير الذي يكون غير قابل للقياس) مع كل فقرة من الفقرات ، والتي تعرف بمعاملات الصدق أو التشبع يمكن الحكم على صدق العبارات لان قيمتها تتجاوز (0.40). (Costello& Osborne,2005).



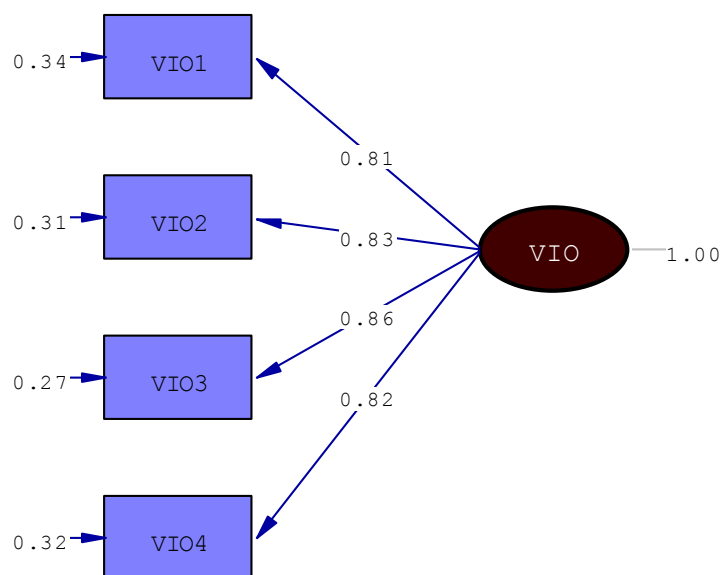
Chi-Square=3.11, df=2, RMSEA=0.073

CFI= 0.99, NFI= 0.99, GFI= 0.99

شكل (2)
نموذج القياس لمتغير اختراق العقد النفسي

٢. مقياس انتهاك العقد النفسي (VIO)

تشير معاملات التشبع المعيارية الظاهرة على الاسهم في الشكل (3) بأن فقرات مقياس انتهاك العقد النفسي (VIO) تتصف بالصدق لان قيمتها اكبر من (0.40). كما يظهر الشكل ايضاً بأن مؤشرات جودة المطابقة جاءت مطابقة لمعايير القبول الظاهرة في الجدول (3)، فعلى سبيل المثال فقد بلغت النسبة بين قيمة كاي سكوير ودرجات الحرية (0.72) وهي اقل بكثير من اعلى حد مقبول لهذه النسبة (5) وهكذا بالنسبة لباقى المؤشرات. ويؤكد صدق الفقرات ووجود مؤشرات جودة المطابقة بأن مقياس انتهاك العقد النفسي يتصف بصدق البناء التوكيدي.



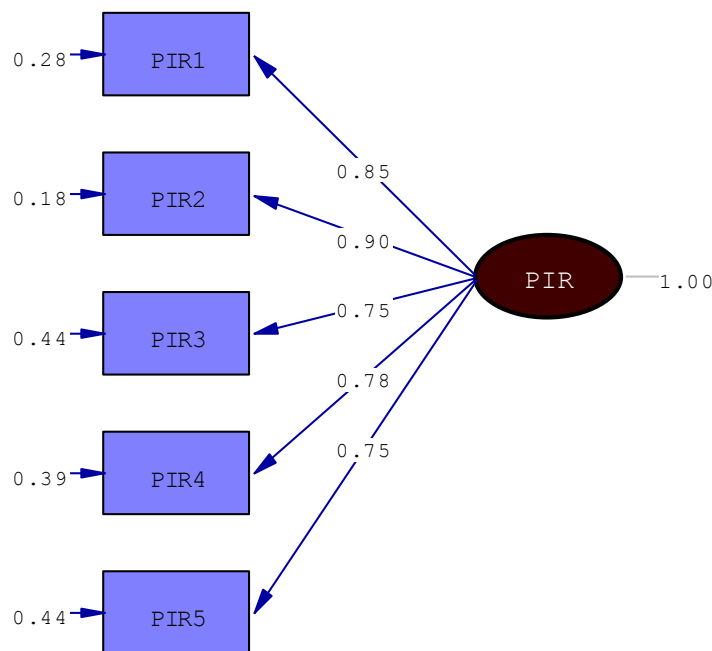
Chi-Square=1.44, df=2, RMSEA=0.021

CFI= 0.99, NFI= 0.97, GFI= 0.97

شكل (3)
نموذج القياس لمتغير انتهاك العقد النفسي

٣. مقياس الاحترام الداخلي المدرك (PIR)

تدل معاملات التشبع المعيارية الظاهرة على الاسهم في الشكل (4) بأن فقرات مقياس الاحترام الداخلي المدرك (PIR) تتصف بالصدق لان قيمتها اكبر من (0.40). كما يظهر الشكل ايضاً بأن مؤشرات جودة المطابقة جاءت مطابقة لمعايير القبول الظاهرة في الجدول (3)، فعلى سبيل المثال فقد بلغت النسبة بين قيمة كاي سكوير ودرجات الحرية (1.482) وهي اقل من اعلى حد مقبول لهذه النسبة (5) وهكذا بالنسبة لباقي المؤشرات (RMSEA =0.068; CFI = 0.99; NFI=0.98, GFI= 0.97). ويؤكد صدق الفقرات ووجود مؤشرات جودة المطابقة بأن مقياس الاحترام الداخلي المدرك يتصف بصدق البناء التوكيدي.

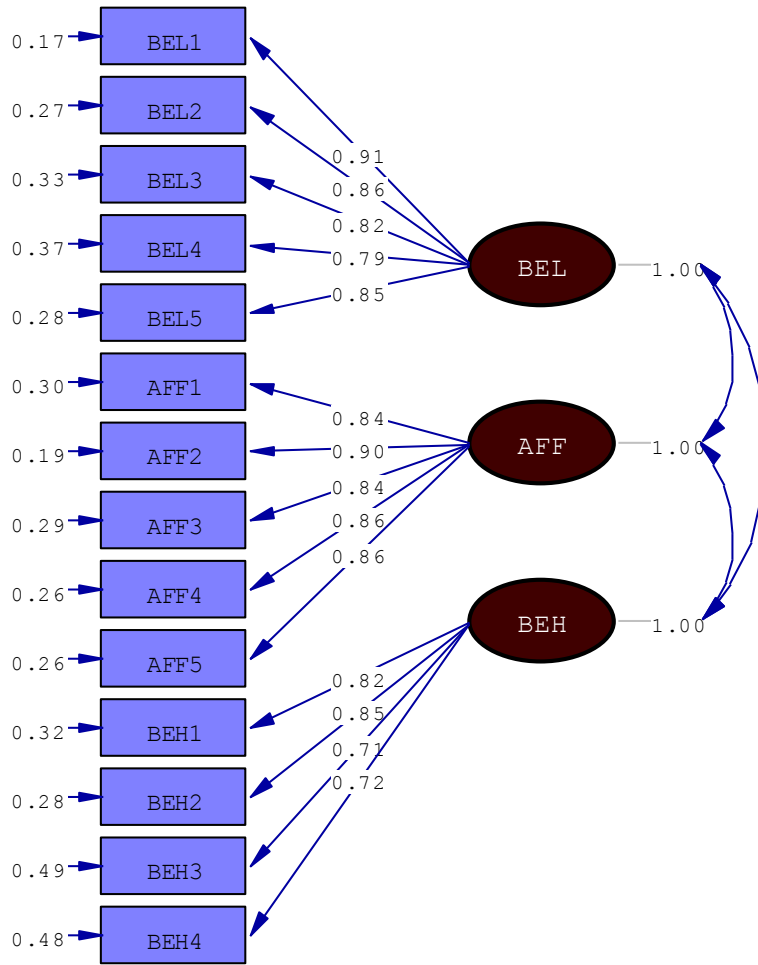


Chi-Square=7.41, df=5, RMSEA=0.068
CFI= 0.99, NFI= 0.98, GFI= 0.97

شكل (4)
نموذج القياس لمتغير الاحترام الداخلي المدرك

٤. مقياس التهكم التنظيمي (CYN)

تبين معاملات التشبع المعيارية الظاهرة على الاسهم في الشكل (5) بأن فقرات مقياس التهكم التنظيمي (CYN) تتصف بالصدق لان قيمتها اكبر من (0.40). كما يثبت الشكل ايضاً بأن مؤشرات جودة المطابقة جاءت مطابقة لمعايير القبول الظاهرة في الجدول (3)، فعلى سبيل المثال فقد بلغت النسبة بين قيمة كاي سكوير ودرجات الحرية (1.313) وهي اقل من اعلى حد مقبول لهذه النسبة (5) وهكذا بالنسبة لباقي المؤشرات (RMSEA =0.055; CFI = 0.97; NFI=0.91, GFI= 0.91). ويؤكد صدق الفقرات ووجود مؤشرات جودة المطابقة بأن مقياس التهكم التنظيمي يتصف بصدق البناء التوكيدي. وهذه النتيجة جاءت مسابقة مع الادبيات الخاصة بالموضوع والتي تشير بأن هذا المقياس يتكون من ثلاث ابعاد اساسية، البعد الاول هو بعد الاعتقاد (BEL)، وبعد العاطفة (AFF)، وبعد السلوك (BEH).



Chi-Square=97.20, df=74, RMSEA=0.055
CFI =0.97, NFI= 0.91, GFI= 0.91

شكل (3)
نموذج القياس لمتغير التهكم التنظيمي

ثالثاً: الإحصائيات الوصفية (Descriptive Statistics)

يلاحظ في الجدول (4) الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية ومصفوفة الارتباط الداخلي لمتغيرات البحث، وكالاتي:

١. اختراق العقد النفسي (BER)

حصل متغير اختراق العقد النفسي (BER) على وسط حسابي عام بلغ (3.25) وبانحراف معياري عام بلغ (0.79)، مما يدل على انسجام الاجابات الواردة بخصوص فقرات هذا المتغير. ويدل الوسط الحسابي العام لهذا المتغير على وجود ادراك معتدل من قبل افراد عينة البحث اتجاه توفر هذا المتغير لان قيمة الوسط الحسابي اكبر نسبياً من الوسط الفرضي (3).

٢. انتهاك العقد النفسي (VIO)

حصل متغير انتهاك العقد النفسي (VIO) على وسط حسابي عام بلغ (2.22) وبانحراف معياري عام بلغ (0.86)، مما يشير الى اتساق اجابات عينة البحث الواردة بخصوص فقرات هذا

المتغير. ويدل الوسط الحسابي العام لهذا المتغير على وجود ادراك منخفض نسبياً من قبل افراد عينة البحث اتجاه توفر هذا المتغير لان قيمة الوسط الحسابي اقل من الوسط الفرضي (3).

٣. الاحترام الداخلي المدرك (PIR)

بلغ الوسط الحسابي العام لمتغير الاحترام الداخلي المدرك (PIR) (3.88) وبانحراف معياري عام بلغ (0.89)، مما يبين وجود الأنسجام بين الاجابات الواردة بخصوص فقرات هذا المتغير. ويدل الوسط الحسابي العام لهذا المتغير على وجود ادراك اكبر من المعتدل من قبل افراد عينة البحث اتجاه توفر هذا المتغير لان قيمة الوسط الحسابي اكبر نسبياً من الوسط الفرضي (3).

٤. التهكم التنظيمي (CYN)

بلغ الوسط الحسابي العام لمتغير التهكم التنظيمي (CYN) (3.35) وبانحراف معياري عام بلغ (0.98)، مما يشير الى اتساق اجابات عينة البحث الواردة بخصوص فقرات هذا المتغير. ويدل الوسط الحسابي العام لهذا المتغير على وجود ادراك اكبر من المعتدل من قبل افراد عينة البحث اتجاه توفر هذا المتغير لان قيمة الوسط الحسابي اعلى نسبياً من الوسط الفرضي (3). ويتكون هذا المتغير من ثلاث ابعاد رئيسية (بعد الاعتقاد، والعاطفة والسلوك). وقد بلغ الوسط الحسابي لهذه الابعاد على الترتيب (3.11; 3.61; 3.34) وبانحراف معياري بلغ على الترتيب (0.98; 0.97; 1.03) يدل على اتساق اجابات عينة البحث الوارد اتجاه فقرات هذه الابعاد. وتدل الاوساط الحسابية لهذه الابعاد على تقبل اكثر من المعتدل لان قيمة الوسط الحسابي اكبر من الوسط الفرضي.

إما بالنسبة لمصفوفة معاملات ارتباط (Person) بين متغيرات الدراسة فقد استخدمت من اجل تحقيق غايتين ، الأولى تتعلق بالتحقق من قوة نموذج الدراسة من خلال الاستدلال على عدم وجود ارتباط خطي متعدد بين المتغيرات تمهيداً لاستخدام تحليل الانحدار المتعدد ، اذ اظهرت النتائج ان اعلى معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة لم تتجاوز (0.60) وهذا يعني بعدم وجود مشكلة الارتباط الخطي المتعدد (Multicollinarity) (Fryxell & Wang ,1994). إما الغاية الثانية فتخص تقديم دعم أولي (Initial Support) لفرضيات البحث ، اذ أشارت جميع معاملات الارتباط الى وجود علاقة معنوية بين متغيرات البحث عند مستوى دلالة (1 %).

جدول (4)

مصفوفة الارتباط، والايوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات البحث (N =104)

BEH	AFF	BEL	CYN	PIR	VIO	BER	متغيرات الدراسة
						1	BER
					1	0.564**	VIO
				1	-0.518**	-0.436**	PIR
			1	-0.433**	0.820**	0.506**	CYN :
		1	0.806**	-0.501**	0.835**	0.440**	BEL
	1	0.834**	0.738**	-0.398**	0.797**	0.347**	AFF
1	0.741**	0.819**	0.791**	-0.345**	0.761**	0.479**	BEH
							خلاصة احصائية
3.11	3.61	3.34	3.35	3.88	2.22	3.25	المتوسط الحسابي
1.03	0.93	0.97	0.98	0.89	0.86	0.79	الانحراف المعياري

Note. Two-tailed tests of significance were used; ** $p < 0.01$

رابعاً: اختبار الفرضيات Hypotheses testing

١. التحليل المستخدم لاختبار الفرضيات

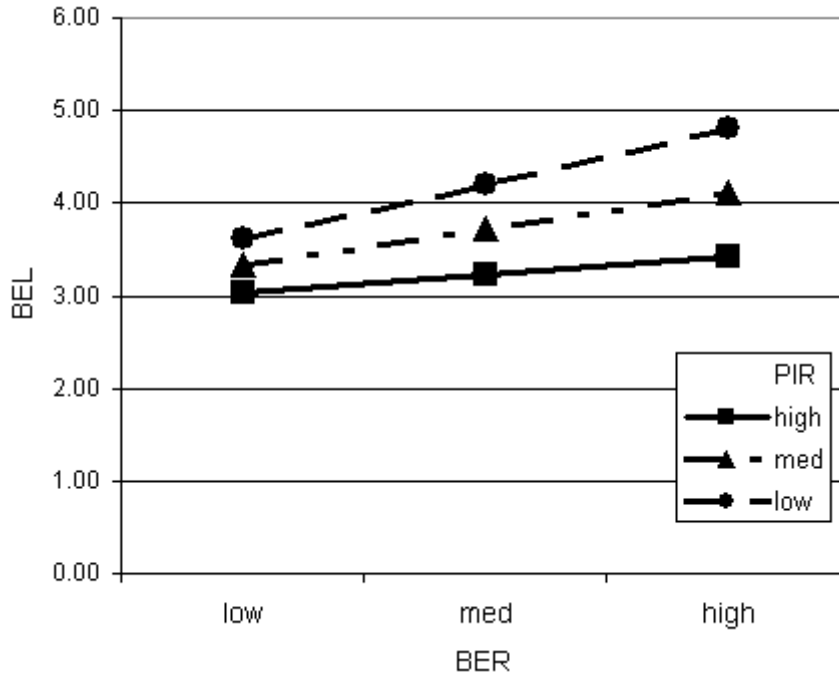
قدمت مصفوفة العلاقات الارتباط بين متغيرات البحث اثبات اولي حول وجود علاقات ارتباط معنوية بين متغيرات البحث ولكن مثل هكذا نتائج احصائية لاتقدم الدليل الكافي على صحة فرضيات البحث بل تحتاج الى اختبار علاقات التأثير ما بين هذه المتغيرات. ولكل نموذج فرضي طريقة اختبار واداة احصائية ملائمة له، وكما ذكر فان النموذج الفرضي للبحث الحالي يطلق عليه النموذج التفاعلي الوسيط. ولغرض اختبار هذا النموذج فان ذلك يستلزم تبني اطار عمل (1986) (Baron and Kenny) لاختبار المتغير الوسيط، وكذلك استخدام مدخل (Muller) وزملاءه (2005) لاختبار التحليل التفاعلي الوسيط (Mediated Moderation). ولغرض توظيف طريقة (Baron & Kenny, 1986) مع مدخل (Muller et al., 2005) فان هذا يتطلب اعتماد تحليل الخطوات الاربعة (Four-steps analysis)، في الخطوة الاولى يتم التحقق من كون المتغير المستقل (اختراق العقد) ونواتج تفاعله (اختراق العقد * الاحترام الداخلي المدرك) يؤثر على المتغير المعتمد (ابعاد التهكم التنظيمي). في الخطوة الثانية يتم التحقق من كون المتغير المستقل (اختراق العقد) ونواتج تفاعله (اختراق العقد * الاحترام الداخلي المدرك) يؤثر على المتغير الوسيط (انتهاك العقد النفسي). واذا فقط هذه الخطوات تم دعمها فان البحث يتجه نحو الخطوة الثالثة والخطوة الرابعة. اما اذا لم تدعم الخطوة الاولى والثانية فحينها يمكن الاستنتاج بان الافتراض حول وجود العلاقات التفاعلية الوسيطة غير موجودة والتحليل يجب ان يتوقف هنا. وفي الخطوة الثالثة والرابعة يقوم البحث باجراء تحليل الانحدار المتدرج (Hierarchical Regression Analysis) حيث ان المتغير المستقل (اختراق العقد) ونواتج تفاعله (اختراق العقد * الاحترام الداخلي المدرك) يدخل اولاً في المعادلة الاحصائية للانحدار، ومن ثم يتم ادخال المتغير الوسيط (انتهاك العقد النفسي). فاذا عمل ادخال المتغير الوسيط (انتهاك العقد النفسي) الى المعادلة على تخفيض تأثير المتغير المستقل او ناتج تفاعله الى حالة عدم المعنوية (nonsignificance) فان هذا يمثل اثبات على وجود حالة التوسط التام (Full Mediation). اما اذا المتغير المستقل او ناتج تفاعله بقي في حالة المعنوية ولكن الوزن الانحداري لمعامل بيتا (B) قد انخفض عند ادخال المتغير الوسيط (انتهاك العقد) في المعادلة فان هذا اثبات على وجود التوسط الجزئي (Partial Mediation). ومع الاخذ بالاعتبار عند اجراء التحليل القيام بتحويل المتغير المستقل (اختراق العقد) والمتغير التفاعلي (الاحترام الداخلي) الى الصياغة المعيارية (standardized) او صيغة التمرکز (centered) قبل حساب متغير حاصل التفاعل (اختراق العقد * الاحترام الداخلي المدرك) (Aiken & West, 1991). كما يجب القيام باختبار المعنوية للتأثيرات الغير مباشرة بالنسبة للمتغير الوسيط (انتهاك العقد) وذلك عن طريق استخدام اختبار (Sobel) المعروف. ويجب الانتباه الى قضية هامة فالخطوات الاربعة سابقة الذكر هي شروط استباقية لاختبار الفرضية الرابعة والخامسة ولكنها تتضمن اختبار للفرضيات الاخرى. فالخطوة الثانية تنطوي على اختبار الفرضية الاولى والثانية والخطوة الثالثة والرابعة تتضمن اختبار الفرضية الثالثة والرابعة والخامسة.

٢. نتائج اختبار الفرضيات

أ. الخطوة الاولى

في الخطوة الاولى، تم اجراء اختبار لتأثير المتغيرات المستقلة (اختراق العقد والاحترام الداخلي المدرك) وحاصل التفاعل (اختراق العقد * الاحترام الداخلي المدرك) على المتغير المعتمد (ابعاد التهكم التنظيمي). بالنسبة للبعد الاول (الاعتقاد) (BEL) فان نتائج الانحدار في الجدول (5) تبين بان قيمة (F) معنوية وقيمة (R-squared) قد بلغت (0.74). وقد كانت قيمة بيتا (B) لتأثير متغير اختراق العقد (BER) على بعد الاعتقاد معنوية عند مستوى (1 %) (B= 0.395, p < .01). اما قيمة معامل بيتا لمتغير الاحترام الداخلي المدرك (PIR) فقد كانت ايضاً معنوية عند مستوى (1 %) (B= -0.492, p < .01). في حين اظهرت النتائج بان قيمة بيتا لمتغير حاصل التفاعل (اختراق العقد * الاحترام الداخلي المدرك) قد كانت معنوية ولكن عند

مستوى (5%) ($B = -0.198, p < .05$). ولغرض توضيح تأثير حاصل التفاعل على بعد الاعتقاد فقد استخدم الرسم البياني (Plotting) بواسطة استخدام برنامج (ModGraph) عن طريق تكون ثلاث مجموعات تمثل الاولى الحالة المنخفضة للمتغير التفاعلي (PIR) والثانية المعتدلة والثالثة العالية (Aiken & West, 1991). والشكل (4) يوضح وجود علاقة سلبية بين اختراق العقد النفسي وبعد الاعتقاد بوجود متغير الاحترام الداخلي المدرك.



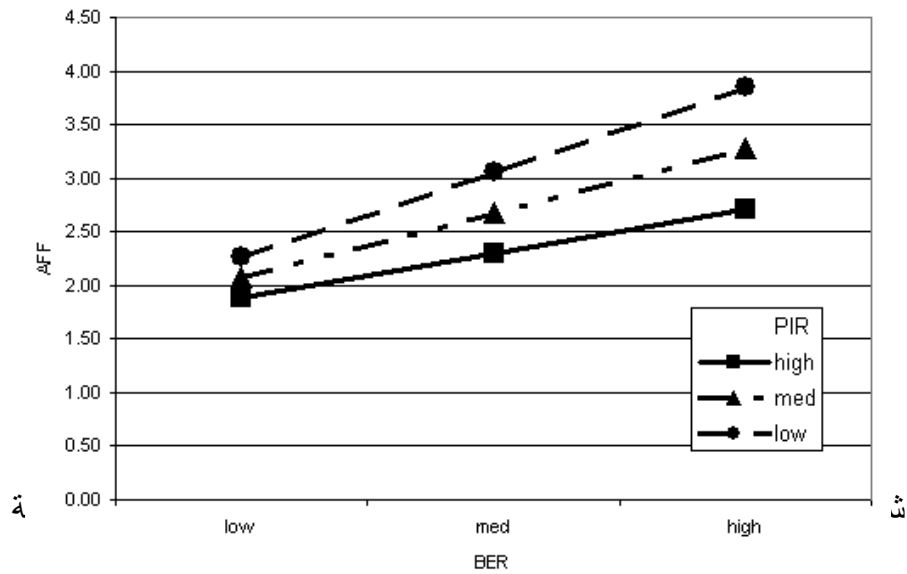
شكل (4)

تأثير الاحترام الداخلي على العلاقة بين اختراق العقد وبعد الاعتقاد

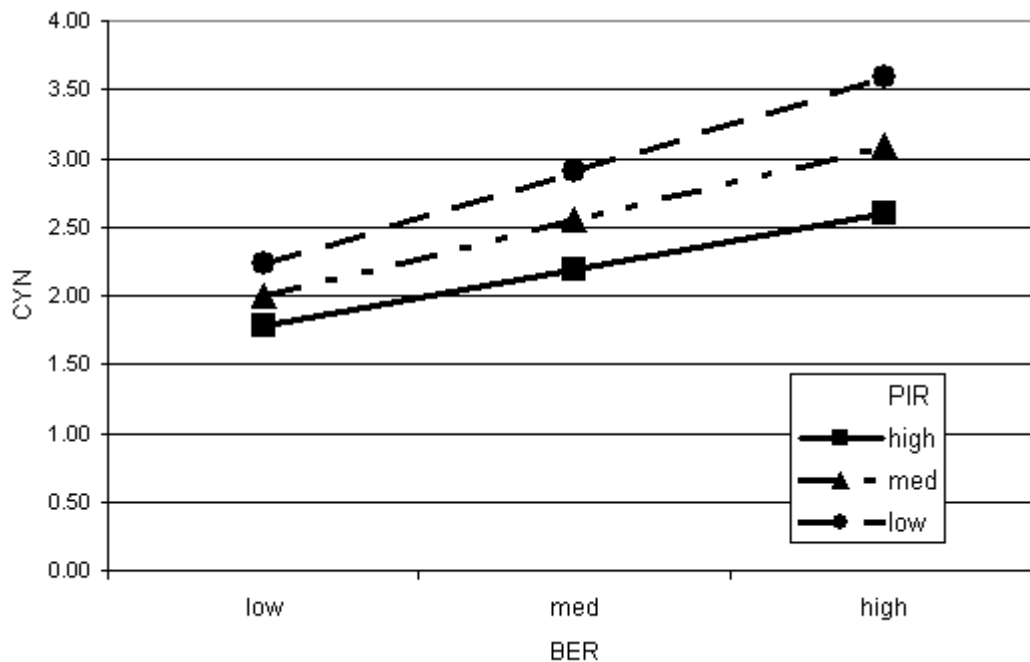
وفيما يتعلق بالبعد الثاني (العاطفة) (AFF) فان نتائج الانحدار في الجدول (5) توضح بان قيمة (F) معنوية وقيمة (R-squared) قد بلغت (0.59). وقد كانت قيمة بيتا (B) لتأثير متغير اختراق العقد (BER) على بعد العاطفة معنوية عند مستوى (1%) ($B = 0.601, p < .01$). اما قيمة معامل بيتا لمتغير الاحترام الداخلي المدرك (PIR) فقد كانت ايضاً معنوية وسالبة عند مستوى (1%) ($B = -0.377, p < .01$). في حين اظهرت النتائج بان قيمة بيتا لمتغير حاصل التفاعل (اختراق العقد * الاحترام الداخلي المدرك) كانت معنوية وسالبة ولكن عند مستوى (5%) ($B = -0.189, p < .05$). ولغرض توضيح تأثير حاصل التفاعل على بعد العاطفة فقد استخدم الرسم البياني عن طريق تكون ثلاث مجموعات تمثل الاولى الحالة المنخفضة للمتغير التفاعلي (PIR) والثانية المعتدلة والثالثة العالية. والشكل (5) يوضح وجود علاقة سلبية بين اختراق العقد النفسي وبعد العاطفة بوجود متغير الاحترام الداخلي المدرك.

اما بالنسبة للبعد الثالث فهو بعد السلوك (BEH) فان نتائج الانحدار في الجدول (5) تبين بان قيمة (F) معنوية وقيمة (R-squared) قد بلغت (0.67). وقد كانت قيمة بيتا (B) لتأثير متغير اختراق العقد (BER) على بعد السلوك معنوية عند مستوى (1%) ($B = 0.554, p < .01$). اما قيمة معامل بيتا لمتغير الاحترام الداخلي المدرك (PIR) فقد كانت ايضاً معنوية وسالبة عند مستوى (1%) ($B = -0.400, p < .01$). في حين اظهرت النتائج بان قيمة بيتا لمتغير حاصل التفاعل (اختراق العقد * الاحترام الداخلي المدرك) غير معنوية ($B = -0.102, p > .05$).

ولان تأثير حاصل التفاعل غير معنوي فلا يوجد اهمية لاجراء الرسم. وهذه النتيجة تستدعي استبعاد حاصل التفاعل عن علاقته ببعده السلوك في الخطوة الثالثة والرابعة.



وفيما يتعلق بمتغير التهكم التنظيمي بابعاده مجتمعة (CYN) فان نتائج الانحدار في الجدول (5) تبين بان قيمة (F) معنوية وقيمة (R-squared) قد بلغت (0.68). وقد كانت قيمة بيتا (B) لتأثير متغير اختراق العقد (BER) على متغير التهكم التنظيمي معنوية عند مستوى (1 %) (B= 0.549, p < .01). اما قيمة معامل بيتا لمتغير الاحترام الداخلي المدرك (PIR) فقد كانت ايضا معنوية وسالبة عند مستوى (1 %) (B= -0.362, p < .01). في حين اظهرت النتائج بان قيمة بيتا لمتغير حاصل التفاعل (اختراق العقد * الاحترام الداخلي المدرك) معنوية وسالبة عند مستوى (5 %) (B= -0.135, p > .05). ولغرض توضيح تأثير حاصل التفاعل على متغير التهكم التنظيمي فقد استخدم الرسم البياني عن طريق تكون ثلاث مجموعات ايضا تمثل الاولى الحالة المنخفضة للمتغير التفاعلي (PIR) والثانية المعتدلة والثالثة العالية. والشكل (6) يوضح وجود علاقة سلبية بين اختراق العقد النفسي ومتغير التهكم التنظيمي بوجود متغير الاحترام الداخلي المدرك كمتغير تفاعلي.



شكل (6): تأثير الاحترام الداخلي على العلاقة بين اختراق العقد وابعاد التهكم التنظيمي مجتمعة

جدول (5)

الخطوة الاولى : نتائج تحليل الانحدار المتعدد لمتغير ابعاد التهكم التنظيمي

F	R 2	T	B	المتغير المستقل	المتغير المعتمد
					BEL
94.8**	.74	3.25	0.395**	BER	
		-3.78	-0.492**	PIR	
		-2.53	-0.198*	BER * PIR (Interaction effect)	
					AFF
77.4**	.59	7.82	0.601**	BER	
		-4.58	-0.377**	PIR	
		-2.46	-0.189*	BER * PIR (Interaction effect)	
					BEH
81.1**	.67	6.47	0.554**	BER	
		-4.36	-0.400**	PIR	
		-1.12	-0.102	BER * PIR (Interaction effect)	
					CYN
76.5**	.68	4.19	0.549**	BER	
		-2.57	-0.362**	PIR	
		-2.05	-0.135	BER * PIR (Interaction effect)	

ب. الخطوة الثانية

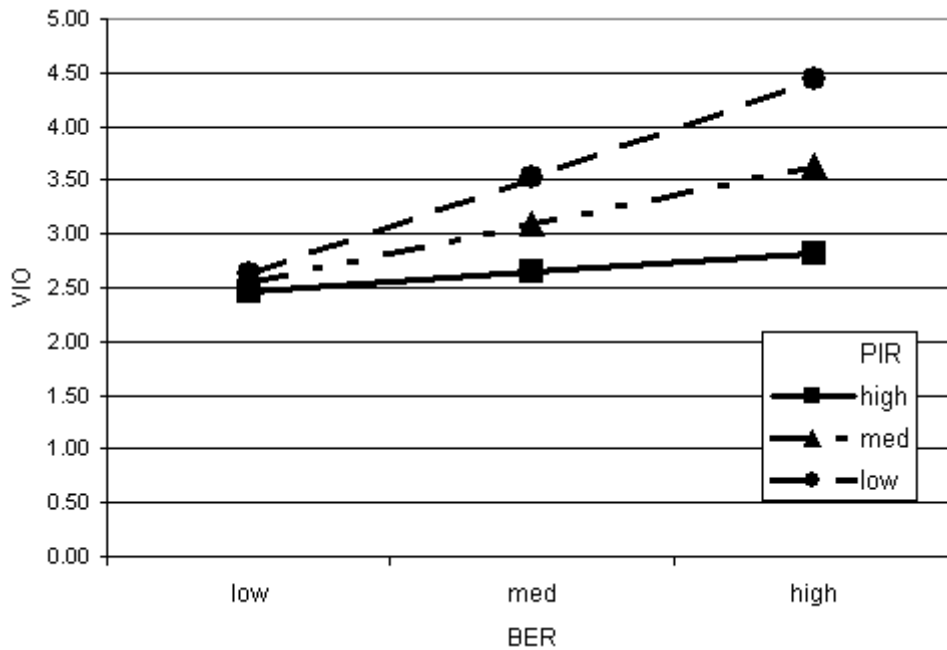
في الخطوة الثانية، يتم اجراء اختبار لتأثير المتغيرات المستقلة (اختراق العقد والاحترام الداخلي المدرك) وحاصل التفاعل (اختراق العقد * الاحترام الداخلي المدرك) على المتغير الوسيط (انتهاك العقد النفسي). اذ تشير نتائج الانحدار في الجدول (6) بان قيمة (F) كانت

معنوية وقيمة (R-squared) قد بلغت (0.74). وقد كانت قيمة بيتا (B) لتأثير متغير اختراق العقد (BER) على متغير انتهاك العقد معنوية عند مستوى (1%) ($B= 0.542, p < .01$). وعليه فان هنالك دعم كامل اتجاه تحقق الفرضية الاولى وهذا جاء مطابق لنتائج النتائج الدراسات السابقة (e.g., Dulac et al., 2008; Raja et al., 2004). اما قيمة معامل بيتا لمتغير الاحترام الداخلي المدرك (PIR) فقد كانت أيضاً معنوية وسالبة عند مستوى (1%) ($B= -0.443, p < .01$). في حين اظهرت النتائج بان قيمة بيتا لمتغير حاصل التفاعل (اختراق العقد * الاحترام الداخلي المدرك) قد كانت معنوية وسالبة ايضا عند مستوى (1%) ($B= -0.366, p < .01$). ومن اجل توضيح تأثير حاصل التفاعل على متغير انتهاك العقد النفسي فقد استخدم الرسم البياني (Plotting) بواسطة استخدام برنامج (ModGraph) عن طريق تكون ثلاث مجموعات تمثل الاولى الحالة المنخفضة للمتغير التفاعلي (PIR) والثانية المعتدلة والثالثة العالية. والشكل (7) يوضح وجود علاقة سلبية بين اختراق العقد النفسي ومتغير انتهاك العقد بوجود متغير الاحترام الداخلي المدرك كمتغير تفاعلي. وهذه النتائج تقدم دعم قوي اتجاه تحقق الفرضية الثانية والتي تفيد بان العلاقة بين اختراق العقد النفسي وانتهاكه تكون منخفضة بوجود متغير الاحترام الداخلي.

جدول (6)

الخطوة الثانية: نتائج تحليل الانحدار المتعدد لمتغير انتهاك العقد النفسي

المتغير المعتمد	المتغير المستقل	B	T	R ²	F
الفرضية الاولى والثانية					
VIO	BER	3.25	0.542**	.63	79.8**
	PIR	-3.78	-0.443**		
	BER * PIR (Interaction effect)	-2.61	-0.366**		



ج. الخطوة الثالثة والرابعة

تشير النتائج السابقة الى تحقق الخطوة الاولى والثانية وهذا يعطي الضوء الاخضر للبدء بالخطوة الثالثة والرابعة. وتحقق الخطوة الاولى والثانية يعني تحقق شرطين من الشروط

الاستباقية وكذلك اختبار للفرضية الاولى والثانية. وقد اجري البحث في الخطوة الثالثة والرابعة تحليل الانحدار المتعدد المتدرج (HMRA) مع ابعاد متغير التهكم التنظيمي كمتغير معتمد. وقد ادخلت المتغيرات المستقلة (اختراق العقد والاحترام الداخلي المدرك) وحاصل التفاعل (اختراق العقد * الاحترام الداخلي المدرك) في الخطوة الاولى من تحليل الانحدار المتدرج. يتبعه تدريجياً دخول المتغير الوسيط (انتهاك العقد النفسي) في الخطوة الثانية والنتائج معروضة في الجدول (7).

● **بعد الاعتقاد:** في المرحلة الاولى من الانحدار فان نتائج الانحدار في الجدول (7) تبين بان قيمة (F) معنوية وقيمة (R-squared) قد بلغت (0.74). وقد كانت قيمة بيتا (B) لتأثير متغير اختراق العقد (BER) على بعد الاعتقاد معنوية عند مستوى (1 %) ($B=0.395, p < 0.01$). اما في المرحلة الثانية بعد ادخال المتغير الوسيط (انتهاك العقد النفسي) فان قيمة معامل بيتا قد انخفضت ($B=0.297, p < 0.05$). ولكنها ايضاً معنوية وهذا يفيد بان متغير انتهاك العقد يتوسط جزئياً العلاقة بين اختراق العقد وبعد الاعتقاد. في حين اظهرت النتائج بان قيمة بيتا لمتغير الاحترام الداخلي (PIR) في المرحلة الاولى كانت معنوية وسالبة ($B= -0.198, p < 0.05$). اما في المرحلة الثانية بعد دخول المتغير الوسيط فقد اصبحت غير معنوية ($B=0.059, p > 0.05$) وهذا يفيد بان متغير الانتهاك يتوسط بشكل تام العلاقة بين الاحترام الداخلي وبعد الاعتقاد. وبالنسبة لقيمة بيتا لحاصل التفاعل (اختراق العقد * الاحترام الداخلي المدرك) فقد كانت معنوية في المرحلة الاولى ($B= -0.198, p < 0.05$) ولكن في المرحلة الثانية بعد دخول المتغير الوسيط فقد اصبحت غير معنوية ($B=0.00, p > 0.05$) وهذا يفيد بان متغير الانتهاك يتوسط بشكل تام العلاقة بين حاصل التفاعل وبعد الاعتقاد. كما تظهر نتائج الجدول (7) وجود علاقة تأثير معنوية بين متغير الانتهاك وبعد الاعتقاد ($B=1.24, p < 0.01$).

جدول (7)

الخطوة الثالثة والرابعة: تحليل الانحدار المتعدد المتدرج (HMRA) لبعده الاعتقاد

F	AR 2	R 2	T	B	المتغير المستقل	المتغير المعتمد
						BEL
94.8**		.74	3.25	0.395**	BER	المرحلة-١
			-3.78	-0.492**	PIR	
			-2.53	-0.198*	BER * PIR (Interaction effect)	
164**	.12**	.86	2.53	0.297*	BER	المرحلة-٢
			0.544	0.059	PIR	
59**			0.001	0.00	BER * PIR (Interaction effect)	
			9.91	1.24**	VIO	

● **بعد العاطفة:** في المرحلة الاولى من الانحدار فان نتائج الانحدار في الجدول (8) تبين بان قيمة (F) معنوية وقيمة (R-squared) قد بلغت (0.59). وقد كانت قيمة بيتا (B) لتأثير متغير اختراق العقد (BER) على بعد العاطفة معنوية عند مستوى (1 %) ($B=0.601, p < 0.01$). اما في المرحلة الثانية بعد ادخال المتغير الوسيط (انتهاك العقد النفسي) فان قيمة معامل بيتا قد انخفضت ($B=0.183, p < 0.05$). ولكنها ايضاً معنوية وهذا يفيد بان متغير انتهاك العقد يتوسط جزئياً العلاقة بين اختراق العقد وبعد العاطفة. من جانب اخر فقد اظهرت النتائج بان قيمة بيتا لمتغير الاحترام الداخلي (PIR) في المرحلة الاولى كانت معنوية وسالبة ($B= -0.377, p < 0.01$). اما في المرحلة الثانية بعد دخول المتغير الوسيط فقد اصبحت غير معنوية ($B= -0.035, p > 0.05$) وهذا يفيد بان متغير الانتهاك يتوسط بشكل تام العلاقة بين الاحترام الداخلي وبعد العاطفة. اما فيما يتعلق بقيمة بيتا لحاصل التفاعل (اختراق العقد * انتهاك العقد النفسي) فقد كانت غير معنوية ($B=0.00, p > 0.05$).

الاحترام الداخلي المدرك) فقد كانت معنوية في المرحلة الاولى ($B = -0.189, p < .05$) ولكن في المرحلة الثانية بعد دخول المتغير الوسيط فقد اصبحت غير معنوية ($B = -0.011, p > .05$) وهذا يفيد بان متغير الانتهاك يتوسط بشكل تام العلاقة بين حاصل التفاعل وبعد العاطفة (AFF). كما تظهر نتائج الجدول (8) وجود علاقة تأثير معنوية بين متغير الانتهاك وبعد العاطفة ($B = 0.771, p < .01$).

جدول (8)

الخطوة الثالثة والرابعة: تحليل الانحدار المتعدد المتدرج (HMRA) لبعء العاطفة						
F	ΔR^2	R ²	T	B	المتغير المستقل	المتغير المعتمد
						AFF
77.4**		.59	7.82	0.601**	BER	المرحلة-١
			-4.58	-0.377**	PIR	
			-2.46	-0.189*	BER * PIR	
					(Interaction effect)	
145**	.09**	.68	2.57	0.183*	BER	المرحلة-٢
			0.508	-0.035	PIR	
			-0.393	-0.011	BER * PIR	
					(Interaction effect)	
			9.53	0.771**	VIO	

• بعد السلوك: في المرحلة الاولى من الانحدار فان نتائج الانحدار في الجدول (9) تبين بان قيمة (F) معنوية وقيمة (R-squared) قد بلغت (0.67). وقد كانت قيمة بيتا (B) لتأثير متغير اختراق العقد (BER) على بعد السلوك معنوية عند مستوى (1%) ($B = 0.554, p < .01$). اما في المرحلة الثانية بعد ادخال المتغير الوسيط (انتهاك العقد النفسي) فان قيمة معامل بيتا قد اصبحت غير معنوية ($B = 0.092, p < .05$). وهذا يعني بان متغير انتهاك العقد يتوسط بشكل تام العلاقة بين اختراق العقد وبعد السلوك. من جانب اخر فقد اظهرت النتائج بان قيمة بيتا لمتغير الاحترام الداخلي (PIR) في المرحلة الاولى كانت معنوية وسالبة ($B = -0.400, p < .01$) اما في المرحلة الثانية بعد دخول المتغير الوسيط فقد اصبحت غير معنوية ($B = -0.025, p > .05$) وهذا يفيد بان متغير الانتهاك يتوسط بشكل تام العلاقة بين الاحترام الداخلي وبعد السلوك. اما فيما يتعلق بحاصل التفاعل (اختراق العقد * الاحترام الداخلي المدرك) فقد اهمل لانه لم يتحقق في الخطوة الاولى. كما تبين نتائج الجدول (9) وجود علاقة تأثير معنوية بين متغير انتهاك العقد النفسي وبعد السلوك ($B = 0.852, p < .01$).

جدول (9)

الخطوة الثالثة والرابعة: تحليل الانحدار المتعدد المتدرج (HMRA) لبعء السلوك						
F	ΔR^2	R ²	T	B	المتغير المستقل	المتغير المعتمد
						BEH
81.1**		.67	6.47	0.554**	BER	المرحلة-١
			-4.36	-0.400**	PIR	
			-1.12	-0.102	BER * PIR	
					(Interaction effect)	
162**	.11**	.88	1.15	0.092	BER	المرحلة-٢
			-0.289	-0.025	PIR	
			-0.557	0.011	BER * PIR	
					(Interaction effect)	
			9.61	0.852**	VIO	

- **التهكم التنظيمي بأبعاده مجتمعة:** في المرحلة الاولى فان نتائج الانحدار في الجدول (10) تشير بان قيمة (F) معنوية وقيمة (R-squared) قد بلغت (0.68). وقد كانت قيمة بيتا (B) لتأثير متغير اختراق العقد (BER) على متغير التهكم التنظيمي بأبعاده مجتمعة معنوية عند مستوى (1 %) ($B= 0.549, p < .01$). اما في المرحلة الثانية بعد ادخال المتغير الوسيط (انتهاك العقد النفسي) فان قيمة معامل بيتا قد انخفضت ($B= 0.382, p < .05$). ولكنها معنوية عند مستوى (5 %) وهذا يعني بان متغير انتهاك العقد يتوسط بشكل جزئي العلاقة بين اختراق العقد ومتغير التهكم التنظيمي بأبعاده مجتمعة. من جانب اخر فقد اظهرت النتائج بان قيمة بيتا لمتغير الاحترام الداخلي (PIR) في المرحلة الاولى كانت معنوية وسالبة ($B= -0.362, p < .01$) اما في المرحلة الثانية بعد دخول المتغير الوسيط فقد اصبحت غير معنوية ($B= -0.228, p > .05$) وهذا يفيد بان متغير الانتهاك يتوسط بشكل تام العلاقة بين الاحترام الداخلي ومتغير التهكم التنظيمي. وفيما يخص قيمة بيتا لحاصل التفاعل (اختراق العقد * الاحترام الداخلي المدرك) فقد كانت معنوية سالبة في المرحلة الاولى ($B= -0.135, p < .05$) ولكن في المرحلة الثانية بعد دخول المتغير الوسيط فقد انخفضت بمقدار ضئيل ($B= -0.132, p < .05$) وهذا يفيد بان متغير الانتهاك يتوسط بشكل جزئي العلاقة بين حاصل التفاعل ومتغير التهكم التنظيمي (CYN). كما تظهر نتائج الجدول (10) عدم وجود علاقة تأثير معنوية بين متغير الانتهاك وبعد العاطفة ($B= 0.303, p > .05$).

جدول (10)

الخطوة الثالثة والرابعة: تحليل الانحدار المتعدد المتدرج (HMRA) لابعاد التهكم التنظيمي مجتمعة

F	AR 2	R 2	T	B	المتغير المستقل	المتغير المعتمد
						CYN
75.6**		.68	4.19	0.549**	BER	المرحلة-١
			-2.57	-0.362**	PIR	
			-2.05	-0.135	BER * PIR	
					(Interaction effect)	
155**	.10**	.78	2.32	0.385*	BER	المرحلة-٢
			-1.40	-0.228	PIR	
			-2.02	-0.132*	BER * PIR	
					(Interaction effect)	
			1.60	0.303	VIO	

وقبل استخلاص النتائج الخاصة بالخطوة الثالثة والرابعة لابد من القيام باجراء اختبار (Soble) حول الدور الوسيط لمتغير انتهاك العقد النفسي بين اختراق العقد والتهكم التنظيمي وكذلك بين حاصل التفاعل (اختراق العقد * الاحترام الداخلي) والتهكم التنظيمي. وقد صمم (Preacher & Leonardelli, 2001) برنامج حسابي لاجراء هذا الاختبار والتي تعرض نتائجه في الجدول (11). ويعتمد هذا الاختبار على قيمة (Z-Value). واذا كانت قيمة (Z-Value) اكبر من (1.96) فيستنتج بان النموذج هو نموذج متغير وسيط اي ان وجود التأثير غير المباشر هو حقيقي والعكس صحيح اذا كانت القيمة اقل. وتعتمد قيمة (Z-Value) على معاملات الانحدار غير المعيارية والاطفاء المعيارية للعلاقة بين كل من المتغير المستقل (اختراق العقد او حاصل التفاعل) والمتغير الوسيط (انتهاك العقد) وكذلك معاملات الانحدار غير المعيارية والاطفاء المعيارية للعلاقة بين كل من المتغير الوسيط (انتهاك العقد) والمتغير المعتمد (ابعاد التهكم التنظيمي).

جدول (11)
نتائج اختبار Sobel

p-value	Sobel test – Z-Value	مسار المتغير الوسيط
P < .01	4.367**	اختراق-انتهاك-اعتقاد
P < .01	3.987**	اختراق-انتهاك-العاطفة
P < .05	2.215 *	اختراق-انتهاك-السلوك
P < .05	2.123 *	اختراق-انتهاك-التهكم التنظيمي
P < .01	3.881**	حاصل التفاعل-انتهاك-اعتقاد
P < .05	2.321 *	حاصل التفاعل-انتهاك-العاطفة
P > .05	1.941	حاصل التفاعل-انتهاك-التهكم التنظيمي

وفي ضوء ما تقدم اعلاه فان نتيجة الخطوة الثالثة والرابعة تفيد بان هنالك علاقة تأثير معنوية بين انتهاك العقد النفسي وابعاد التهكم التنظيمي منفردة وعدم وجود علاقة تأثير معنوية بين انتهاك العقد والابعاد مجتمعة وهذا يقدم دعم جزئي اتجاه تحقق الفرضية الرئيسية الثالثة. كما اظهرت نتائج الخطوتين واختبار المعنوية لـ (Sobel) بان انتهاك العقد يتوسط (بشكل جزئي او تام) العلاقة بين اختراق العقد النفسي وابعاد التهكم التنظيمي منفردة ومجمعة وهذا يقدم دعم كامل اتجاه الفرضية الرابعة. اما الفرضية الخامسة فانها تتعلق حول الدور الوسيط لانتهاك العقد النفسي بين حاصل التفاعل (اختراق العقد * والاحترام الداخلي) وابعاد التهكم التنظيمي، اي انها تتعلق بالتأثيرات التفاعلية الوسيطة (Mediated Moderation). وحسب نتائج الخطوتين واختبار المعنوية وفق اختبار (Sobel) فان هنالك دعم جزئي اتجاه تحقق الفرضية الخامسة لان انتهاك العقد يتوسط معنوياً العلاقة بين حاصل التفاعل وكل من بعد الاعتقاد والعاطفة ولكنه لا يتوسط هذه العلاقة مع بعد السلوك والابعاد مجتمعة.

الاستنتاجات والتوصيات

اولاً. الاستنتاجات

1. ظهر بأن الافراد عينة البحث يدركون عدم ايفاء المنظمة لواحد او اكثر من التزاماتها وعودها اتجاههم، اي انهم يعتقدون بان النسبة بين المنافع الفعلية الى المنافع المتوقعة قليلة جداً. فهم يعتقدون بان هنالك العديد من الاشياء التي وعدت من قبل المنظمة عينة البحث لم تتحقق لقاء الاسهام والجهد الذي يبذلونه. وهذا قد يكون ناجم عن قلة ادراكهم للممارسات التنظيمية الداعمة لهم سواء ما يتعلق منها بالترقية او نظم المكافآت او التطوير او التدريب. او قد يكون هذا ناتج عن وجود قيادات معينة داخل المنظمة تقدم الوعود ولا تقوم بالايفاء بها او بسبب وجود حالة اختلاف في الفهم والادراك ما بين هذه القيادات والعاملين عينة البحث.
2. تؤكد بأن الافراد عينة البحث يعتقدون بان الاخرين يقدرون ويحترمون سماتهم وقابلياتهم كما يدركون بان لديهم سمعة جيدة داخل هذه المنظمة. ولعل هذا متأتي بسبب مشاركتهم في اتخاذ القرارات او حسن العلاقات الاجتماعية بينهم وبين الاخرين.
3. توصل بان الافراد عينة البحث لا يعبرون دائماً عن ردة فعل شعورية او استجابة عاطفية سلبية اتجاه عدم قدرة المنظمة على الايفاء بالتزاماتها. اي انهم لا يشعرون في اغلب الاحيان بالغضب والاستياء من هذه المنظمة. وهذا يمكن ان يكون نابع من الطريقة الايجابية المتحيزة نحو المنظمة في تفسير الافراد لعملية اختراق العقد النفسي.
4. ظهر بان الافراد عينة البحث يعتقدون بان المنظمة التي يعملون لديها تفتقد للمصداقية والاستقامة وتقول شيء وتفعل شيء اخر كما ان ممارساتها واهدافها وقيمها تفتقد للارضية

المشتركة، وهذا قد ساهم في توليد مشاعر عاطفية سيئة تعبر في اغلب الاحيان عن الاحباط والتشاؤم والقلق مما انعكس على ظهور سلوكيات التذمر والسخرية والتشكي بين الافراد العاملين. وهذا التهكم لا يعبر عن حقيقة وجودة هذه السمات في المنظمة المعنية ولكنه يعبر عن مساهمة هذه المنظمة في بناء هذا الادراك في اذهان العاملين، كما ان هذه المعتقدات والعواطف والسلوكيات التي يتصف بها اغلب افراد عينة البحث قد تكون ناجمة عن حالة التعميم من مواقف معينة مروا بها داخل المنظمة وخارجها مثل التشهير بعدم نزاهة المنظمات الحكومية بشكل عام او بسبب فشل المنظمة بمبادرات التغيير السابقة او بسبب الوضع العام للبلد والخ.

٥. اتضح بان الافراد العاملين عينة البحث الذين يعتقدون بان المنظمة لم تلبى التزاماتها او عودها اتجاههم سيكون لديهم ردة فعل شعورية سلبية في بعض الاحيان اتجاه هذا الخرق للعقد النفسي. وذلك لان عملية الادراك للاحداث داخل المحيط الذي يعمل به الفرد تعبر عن عملية تقييم لحالة معينة وعملية التقييم لحدث ما دائماً ما يتبعها استجابة شعورية وعاطفية. هذه الاستجابة قد تكون ايجابية او سلبية حسب كون تقييم الفرد لذلك الحدث يقع ضمن زاوية الاحداث غير المفضلة او الاحداث المفضلة.

٦. اتضح بان الافراد العاملين الذين يشعرون بالاحترام والتقدير من قبل الاخرين داخل المنظمة سيكون تفسيرهم لحالة اختراق العقد النفسي منحاز اتجاه المنظمة مما ينعكس على تخفي ردة الفعل الشعورية السلبية من قبلهم لان هذا يدخل ضمن حيز شعور الفرد بحالة التنافر الادراكي ما بين الشعور بحالة سلبية (خرق العقد) وحالة ايجابية (الاحترام والتقدير) طريقة حل هذا التنافر يتمثل بالاتجاه نحو تخفيض ردة الفعل السلبية والميل نحو التفسير الهادف للطرف الاخر.

٧. توصل بان الافراد عينة البحث الذين يكون لديهم ردة فعل شعورية سلبية اتجاه عدم قدرة المنظمة على الايفاء بالتزاماتها سيكون لديهم مواقف غير مفضلة اتجاه واقع وعمل المنظمة. وهذا يتفق مع افكار نظرية الحوادث العاطفية التي تشير بان كل معتقد يتبعه ردة فعل شعورية تنعكس في اغلب على بلورة موقف محدد. بالاضافة الى هذا فان وجود الاحترام الداخلي يساهم في تقليل تأثير ردة الفعل العاطفية السلبية على مواقف التهكم لدى العاملين لانه يساهم في تقليل حدة التفسير لمعنى حالة اختراق العقد النفسي.

ثانياً. التوصيات

في ضوء الاستنتاجات التي ذكرت اعلاه يمكن ان نشير الى جملة من التوصيات توصل اليها البحث:

١. من المهم للمنظمة عينة البحث العمل على تقليل شعور العاملين بان المنظمة قد فشلت في تحقيق وعودها والتزاماتها تجاههم وخير وسيلة لتحقيق هذا الامر يتمثل باتباع الاساليب الاتية :
أ. اعادة تجديد ممارسات ادارة الموارد البشرية داخل المنظمة وتوجيهها نحو تحقيق متطلبات العاملين ضمن حيز التدريب او الترقية او فرص النمو او التطوير او التقييم الوظيفي.

ب. التوجه الفعلي نحو زيادة شعور العاملين بالدعم المنظمي والدعم القيادي المدرك والتمثل بزيادة احساس العاملين بان المنظمة تقدر وتثمن مساهماتهم وجهودهم التي يبذلونها من خلال كتب الشكر والتقدير والتعبير الكلامي وما شابه ذلك والعمل ايضاً على الاهتمام بحس حال العاملين بشكل عام.

ج. ارشاد مدراء الاقسام والوحدات داخل المنظمة على تجنب تقديم الوعود والاخلال بها وعدم الايفاء بها لان ذلك يثير قضية الشعور باختراق العقد النفسي والعمل كذلك على بناء الروابط الاجتماعية التي تعزز الفهم المشترك بين الطرفين داخل العمل.

٢. من الاهمية للمنظمة عينة البحث ان تأخذ بالاعتبار ضرورة تحسين وتعزيز مستوى ادراك واعتقاد الافراد العاملين بالاحترام والتقييم والتقدير لخصائصهم وقابلياتهم الشخصية وذلك في الغالب يتحقق من خلال تبني فلسفة تؤكد وتشيد باهمية العناصر البشرية الكفوءة والتميزة والعمل على اشاعة نتائج تبني هذه الفلسفة في جميع ارجاء المنظمة من خلال اعتماد اساليب

الاتصال الفاعلة. وكذلك العمل على ارساء مبادئ بين العاملين داخل المنظمة تقتضي التزام الجميع بتبادل الاحترام والتثمين الايجابي لقابليات وخصائص بعضهم البعض وتجنب كل القضايا التي تمد بالسوء لخصائص الافراد الاخرين مهما كانت نواياها او اسسها. وحث المدراء ومشرفي العمل على اعتماد التقييم البناء الواضح الذي لا يخل ولا ينعكس من ادراك الفرد العامل لهويته الشخصية.

٣. ان تتوجه المنظمة بشكل فعلي نحو تقليل التهكم التنظيمي في العمل لان له تأثيرات سلبية على العمل وهذا لا يتحقق الا من خلال الاهتمام بجملته من الامور وهي على النحو ادناه:

أ. تحقيق العدالة والانصاف والمساوة بين العاملين دون اي تفريق سواء كانت هذه العدالة على مستوى التوزيع من مكافئات وتعويضات وحوافز او على المستوى الاجرائي والمتضمن معاملة العاملين بنفس الاجراءات والقرارات دون تمييز وايضاً العدالة على مستوى التعاملات الشخصية وخاصة التعامل والتفاعل بين المدراء والمرؤوسين.

ب. تقليل حالة التحزب والتخندق بين بعض العاملين داخل المنظمة لغرض القضاء على مسألة تحقيق المصلحة الذاتية والشخصية على حساب مصلحة المجموعة ويكون ذلك من خلال عقد الندوات والدورات التثقيفة التي تشجب مثل هكذا ممارسات.

ج. تجنب كل ممارسات ومبادرات التغيير غير المدروسة لان فشل المنظمة في تحقيق هذه المبادرات سينعكس بشكل سلبي على خرق حالة الثقة بين المنظمة والعاملين والترويج لجميع مبادرات التغيير التي نجحت في السابق من قبل المنظمة ما بين العاملين.

د. اشاعة ثقافة العمل الصادق والنزاهة والاستقامة والسلوك الاخلاقي بين العاملين داخل المنظمة وتبرير جميع الممارسات التي تعكس الصورة والسمعة السلبية في اذهان العاملين من خلال التغذية العكسية البناءة والاتصالات الفاعلة.

References

العنزي، سعد علي، والعطوي، عامر علي (2010). الاحتكام للمكانة : منظور معاصر في عملية تعزيز السلوك الريادي. مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد : ١٦، العدد : ٥٨، ص : ٢٨-١.

1. Aiken, L. S. and S. G. West, (1991). Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
2. Anderrson, L., & Bateman, T. S. (1997). Cynicism in the work place: Some causes and effects. Journal of Organizational Behavior, 18, 449-470.
3. Andersson, L. (1996). Employee cynicism: An examination using a contract violation framework. Human Relations, 49, 1395-1418.
4. Andersson, L. (1996). Employee cynicism: An examination using a contract violation framework. Human Reiafions, 49: 1395-1418.
5. Argyris, C. (1960). Understanding Organizational Behavior. Homewood, IL: Dorsey Press.
6. Baron, R. M. and D. A. Kenny, (1986). "The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations", Journal of Personality and Social Psychology 51, pp.1173-1182.

7. 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.
8. Chan, F., Lee, G., Lee, E., Kubota, C., & Allen, Ch., (2007). Structural Equation Modeling in Rehabilitation Counseling Research, Rehabilitation Counseling Bulletin, 51:1, 53-66.
9. Cole, M, S., Brunch, H., & Vogel, B. (2006). Emotion as Mediators of the Relations between Perceived Supervision Support and Psychological Hardiness on Employee Cynicism. Journal of Organizational Behavior, 27, 463-484.
10. Conway, N. and Briner, R.B. (2005), Understanding Psychological Contracts at Work: A Critical Evaluation of Theory and Research, Oxford University Press, New York, NY.
11. Costello, A., & Osborne, J. (2005). Best practices in exploratory factor analysis: four recommendations for getting the most from your analysis. Journal of Practical Assessment Research & Evaluation, Vol. 10, No 7, 1-9.
12. Dean, J. W., Brandes, P., & Dharwadkar, R. (1998). Organizational cynicism. Academy of Management Review, 23(2), 341-352.
13. Delken, M. (2004). Organizational cynicism: a study among call centers. Unpublished Thesis, University of Maastricht.
14. Dulac, T., Coyle-Shapiro, J.A.-M., Henderson, D.J. and Wayne, S.J. (2008), "Not all responses to breach are the same: the interconnection of social exchange and psychological contract processes in organizations", Academy of Management Journal, Vol. 51, pp. 1079-98.
15. Eaton, J. (2000). A Social Motivation Approach To Organizational Cynicism. Unpublished Dissertation, York University, Toronto, Ontario.
16. Ekmekci, Q & Casey, A. (2009). How Time Brings Together "I" and "We": A Theory of Identification Through Memory. Institute of Behavioral and Applied Management, 48-67.
17. Emler, N., & Hopkins, N. (1990). Reputation, social identity, and the self. In D. Abrams & M. A. Hogg (Eds.). Social Identity Theory (pp. 113-130). New York: Springer-Verlag.
18. Fryxell, G.E. and Wang, J. (1994) 'The Fortune corporate 'reputation' index, Reputation for what?' Journal of Management, 20(1), 1-14.
19. Fuller, J., Hester, K., Barnett, T., Frey, L., Relyea, C., & Beu, D., (2006). Perceived external prestige and internal respect: New insights into the organizational identification process. Human Relations, 59, 815-846.

20. Graham, J. R. 1993. MMPI-2: Assessing personality and psychopathology (2nd ed.). New York: Oxford University Press.
21. Herriot, P. & Pemberton, C. (1997). 'Facilitating New Deals', Human Resource Management Journal, 7: 45-56.
22. Ince, M., & Turan, S. (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 Administrative Sciences. 1450-2275 Issue 37, 105-121.
23. Jafri, H. (2011). Influence of Psychological Contract Breach on Organizational Commitment. Synergy, Vol. IX No. I I, 19-30.
24. James , M. (2005). Antecedents and consequences of cynicism in organizations: an examination of the potential positive and negative effects on school systems. Unpublished Dissertation, The Florida State University, College Of Business.
25. 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.
26. Kanter, D. L., & Mirvis, P. H. (1989). The cynical Americans: Living and working in an age of discontent and disillusionment. San Francisco: Jossey-Bass.
27. Knights, J. & Kennedy, B. (2005). Psychological Contract Violation: Impacts on Job Satisfaction and Organizational Commitment Among Australian Senior Public Servants. Applied H.R.M. Research, Volume 10, Number 2, pages 57-72.
28. Kutanis R. O., & E. Cetinel (2010). Does the perceptions of injustice trigger to cynicism? A Case Study. Dumlupinar University, Journal of Social Sciences, 1: 26, 186-195
29. Levinson, H., Price, C. R., Munden, K. J., and Solley, C.M. (1962). Men, Management, and Mental Health. Cambridge, MA: Harvard University Press.
30. Limpanitgul, T. (2009). Methodological Considerations in a Quantitative Study Examining the Relationship between Job attitudes and Citizenship Behaviours. 18th EDAMBA Summer Academy Soreze, France
31. MacCallum, R. & Austin, J. (2000). Applications of structural equation modeling in psychological research. Annu. Rev. Psychol., 51:201-226.
32. March, J. E. and Simon, H. A. (1958). Organizations. New York: Wiley.

33. Meyerson, D. E. (1990). 'Uncovering socially undesirable emotions: Experiences of role ambiguity in organizations', *American Behavioral Scientist*, 33, 296-307
34. Morgan, G. (1998). *Images of organization*. Thousand Oaks: Sage Publications.
35. 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.
36. Muller, D., C. M. Judd, V. Y. Yzerbyt, 2005. "When Moderation Is Mediated and Mediation Is Moderated", *Journal of Personality and Social Psychology* 89(6), pp.852-863.
37. Naus, F., Iterson, A. & Roe, R. (2007). Organizational cynicism: Extending the exit, voice, loyalty, and neglect model of employees' responses to adverse conditions in the workplace. *Human Relations*, Volume 60(5): 683–718.
38. Proefschrift, A. (2007). Organizational cynicism on the nature, antecedents, and consequences of employee cynicism toward the employing organization. Unpublished Dissertation, University of Maastricht.
39. Raja, U., Johns, G. and Ntalianis, F. (2004), "The impact of personality on psychological contracts", *Academy of Management Journal*, Vol. 47, pp. 350-67.
40. 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.
41. 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.
42. 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.
43. Roehling, M. V. (1996). 'The Origins and the Early Development of the Psychological Contract Construct'. Paper presented at the Annual Meeting of the Academy of Management, Cincinnati.
44. Rousseau, D. M. (1989). 'Psychological and Implied Contracts in Organizations', *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2: 121–39.
45. Rousseau, D. M. (1995). *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*. Thousand Oaks, CA: Sage.

46. Rousseau, D.M. & McLean Parks, J. (1993). 'The Contracts of Individuals and Organizations', *Research in Organizational Behavior*, 15: 1-43.
47. Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2007). *Research methods for business students*. 4th ed. London: Prentice Hall.
48. Schein, E. H. (1965). *Organizational Psychology*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
49. Smidts, A., Pruyn, A. T. H., & van Riel, C. B. (2001). The impact of employee communication and perceived external image on organizational identification. *Academy of Management Journal*, 44, 1051-1062.
50. Smith, T. W., Pope, M. K., Sanders, J. D., Allred, K. D. and O'Keefe, J. L. (1988). 'Cynical hostility at home and at work: Psychological vulnerability across domains'. *Journal of Research in Personality*, 22, 525-548.
51. Suazo, M. & Stone-Romero, F. (2011), "Implications of psychological contract breach: A perceived organizational support perspective", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 26 Iss: 5 pp. 366 - 382
52. Suazo, M.M. (2009), "The mediating role of psychological violation on the relations between psychological contract breach and work-related attitudes and behaviors", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 24, pp. 136-60.
53. Suazo, M.M., Turnley, W.H. and Mai-Dalton, R.R. (2005), "The role of perceived violation in determining employees' reactions to psychological contract breach", *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Vol. 12, pp. 24-36.
54. Thompson, R., Joseph, K., Bailey, L., Worley, J. & Williams, C. (2000). *Organizational Change: An Assessment of Trust and Cynicism*. FAA Civil Aeromedical Institute, DOT/FAA/AM-00/14 , 1-12.
55. Tyler, T. R., & Blader, S. L. (2002). Autonomous vs. comparative status: Must we be better than others to feel good about ourselves? *Organizational Behavior and Human Decision processes*, 89, 813-838.
56. Tyler, T. R., & Blader, S. L. (2003). The group engagement model: Procedural justice, social identity, and cooperative behavior. *Personality and Social Psychology Review*, 7, 349-361.
57. Wanous, J. P., Reichers, A. E., & Austin, J. T. (1994). Organizational cynicism: An initial study. *Academy of Management Best Papers Proceedings*: 269-273.
58. Weiss, H.M. and Cropanzano, R. (1996), "Affective events theory: a theoretical discussion of the structure, causes and consequences of

- affective experiences at work”, in Staw, B.M. and Cummings, L.L. (Eds), Research in Organizational Behavior, JAI Press, Greenwich, CT, pp. 1-74.
59. Wellin, M. (2007). Managing the psychological contract: Using the personal deal to increase business performance. Gower Publishing Limited.
60. 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, 213–29.
61. Wilkerson, J. M. (2002). Organizational cynicism and its impact on human resources management. In G. R. Ferris, M. R. Buckley, & D. B. Fedor (Eds.), Human resources management: Perspectives, context, functions, and outcomes (pp.532–546). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
62. Wrightsman, L. S. (1992). Assumptions about human nature: Implications for researchers and practitioners. Newbury Park, CA: Sage.
63. Zajonc, R. B. (1998). Emotions. In D. T. Gilbert, S. T. Fiske, & G. Lindzey (Eds.), Handbook of social psychology, vol. 1: 591–632. New York: McGraw-Hill.

ملحق ١

استمارة استبيان

الجزء الأول : معلومات عامة

١	عدد سنوات الخدمة في هذا المعمل
٢	عدد سنوات عمرك
٣	الجنس أ. ذكر ب. انثى

الجزء الثاني: متغيرات الدراسة

أولاً. اختراق العقد النفسي

العبارة	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جداً
١ تقريباً المعمل قد اخلف في تنفيذ كل الوعود التي كنت اتوقع ان يحققها لي	٥	٤	٣	٢	١
٢ اعتقد بان النسبة بين المنافع الفعلية التي حصلت عليها من المعمل الى المنافع المتوقعة قليلة جداً	٥	٤	٣	٢	١
٣ لم احصل على كل الاشياء التي وعدت بها من قبل المعمل لقاء الاسهام والجهد الذي ابذله	٥	٤	٣	٢	١
٤ اعتقد بان المعمل قد ادى دور ممتاز اتجاهي في سياق الايفاء بوعوده والتزاماته	٥	٤	٣	٢	١

ثانياً. انتهاك العقد النفسي

العبارة	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جداً
١ اشعر بمقدار كبير من الغضب اتجاه المعمل	٥	٤	٣	٢	١
٢ اشعر بانني قد انخدعت من قبل المعمل	٥	٤	٣	٢	١
٣ اشعر بان المعمل قد انتهك الالتزامات المتبادلة بيننا	٥	٤	٣	٢	١
٤ اشعر بالاحباط الكبير اتجاه الكيفية التي يتعامل بها المعمل معي	٥	٤	٣	٢	١

ثالثاً. الاحترام الداخلي المدرك

العبارة	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جداً
١ اعتقد بان لدي سمعة جيدة في المعمل	٥	٤	٣	٢	١
٢ ادرك بان الاخرين داخل المعمل يقدرون سماتي الفريدة (قابلياتي، ذكائي، جاذبتي، او موهبتي الخ)	٥	٤	٣	٢	١
٣ يقيم الاخرون في المعمل مقدراتي الشخصية.	٥	٤	٣	٢	١
٤ اعتقد بانني شخص محترم في هذا المعمل.	٥	٤	٣	٢	١
٥ يحترم الاخرون اراني او افكاري.	٥	٤	٣	٢	١

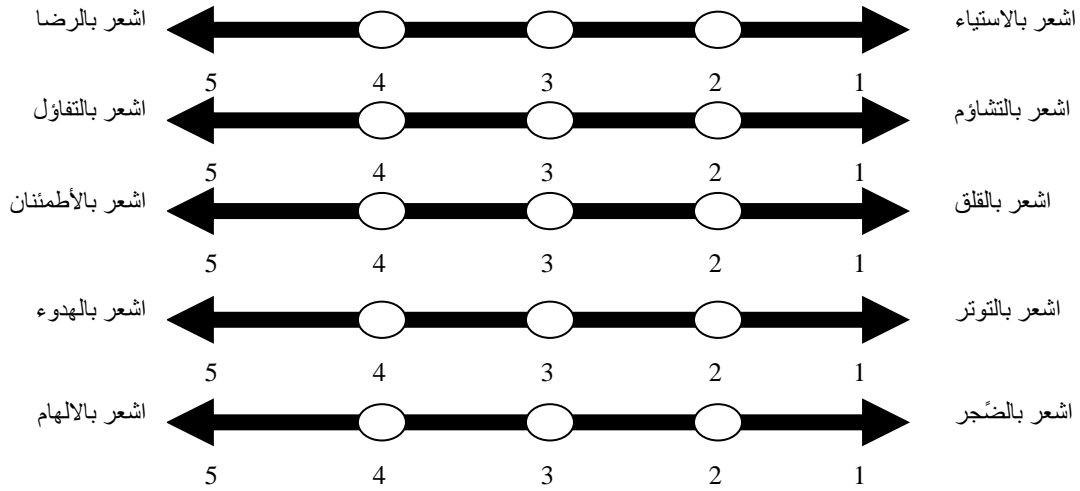
رابعاً. التهكم التنظيمي

١. بعد الاعتقاد

العبارة	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جداً
١ اعتقد بان المعمل يقول شيء ويفعل شيء اخر	٥	٤	٣	٢	١
٢ يبدو بان سياسات المعمل واهدافه وممارساته لديها القليل من القواسم المشتركة	٥	٤	٣	٢	١
٣ عندما المعمل يقول بانه متجه نحو اداء شيء معين فانا اعلم ان ذلك سيحدث حقاً (R)	٥	٤	٣	٢	١
٤ ارى تشابهاً قليل بين ما يقول المعمل بانه سوف يعمل وبين ما يعمل فعلاً	٥	٤	٣	٢	١
٥ اعتقد بان المعمل يفتقد المصداقية والاستقامة					

٢. بعد العاطفة

كيف تشعر عندما تفكر بدوافع المعمل ونواياه وفقاً للحالات الآتية:



٣. بعد السلوك

العبرة	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق جداً	غير موافق
١ اشكو واتذمر لأصدقائي خارج العمل عن الاشياء السيئة التي تحدث في هذا المعمل	٥	٤	٣	٢	١
٢ تبادل في الغالب نظرات الاستياء والضجر مع زملائي في المعمل	٥	٤	٣	٢	١
٣ غالباً ما انتقد ممارسات وسياسات المعمل مع الاخرين	٥	٤	٣	٢	١
٤ غالباً ما اسخر من الشعارات والمبادرات التي يدعيها المعمل	٥	٤	٣	٢	١